



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

---

**Maestría en Marketing Estratégico**

**Director:** Ricardo Freilij

**Tesis basada en Propuesta de Intervención**

Propuesta de modelo de Tienda Ideal para la división de Consumo Masivo de L'Oreal Argentina como herramienta de crecimiento en ventas y participación del mercado en el canal Farmacias y Perfumerías.

**Autor:** Julieth A. Guzmán Feo

**Tutor:** Mg. Ricardo Freilij

Buenos Aires, septiembre 2022

## Índice de Contenidos

### Capítulo 1

#### 1. Introducción

1.1	Presentación del tema.....	9
1.2	Descripción del problema.....	10
1.3	Objetivos	
1.3.1	Objetivo General.....	12
1.3.2	Objetivos específicos.....	13
1.4	Principales Marcos Conceptuales.....	13
1.5	Justificación del trabajo de Intervención.....	16
1.5.1	Beneficiarios.....	17
1.6	Metodología.....	18
1.6.1	Investigación de Campo.....	19
1.6.2	Investigación Bibliográfica.....	20
1.7	Propuesta y Resultados esperados.....	21
1.7.1	Cronograma de Actividades.....	21
1.8	Secuencia y guía del trabajo.....	22

### Capítulo 2

#### 2. Sobre la Compañía

2.1	L'Oréal como compañía.....	23
2.1.1	Misión y propósito.....	26
	Investigación e Innovación.....	27
	Sociedad y Sustentabilidad.....	28
2.1.2	Marcas de consumo masivo.....	31
	L'Oréal Paris.....	31
	Garnier .....	32
	Maybelline .....	32
	Vogue.....	33
2.1.3	L'Oreal en Argentina .....	33

Producción Local .....	35
Central de Distribución.....	35

## Capítulo 3

### 3. Marco Conceptual

3.1 Canales de Distribución.....	36
3.1.1 Importancia de los canales de distribución .....	37
3.1.2 Marketing Multicanal y Omnicanalidad.....	38
3.1.3 Niveles, Diseño y definición de los canales de distribución.....	38
3.1.4 Marketing logístico en la cadena de valor.....	42
3.2 Canales de Comercialización de consumo masivo .....	43
3.2.1 Canal Supermercados .....	45
3.2.2 Canal Mayorista .....	47
3.2.3 Canal Farmacias y Perfumerías.....	48
3.3 Consumo Masivo en el canal Farmacias y Perfumerías.....	50
3.3.1 La situación de L’Oreal en el canal Farmacias y Perfumerías.....	52
3.3.1.1 Importancia del rol de Trade Marketing.....	52
3.3.1.2 Importancia del rol de Category Management .....	55
3.4 Proceso Estratégico.....	58
3.4.1 La estrategia según Mintzberg .....	58
3.4.2 Experiencia de Compra y Shopper .....	60
3.4.3 Estrategias de creación de valor para el shopper.....	64
3.4.4 Importancia de una “Relación Emocional” con el shopper.....	67
3.4.5 Importancia de los árboles de decisión.....	69
3.5 Diagnóstico de casos de proyectos de Tienda Ideal	
3.5.1 El enfoque hacia el comprador del Grupo “Nestlé” en Rusia.....	70
3.6 Merchandising	
3.6.1 Historia y evolución.....	72
3.6.2 Importancia del Merchandising visual en el proyecto de Tienda Ideal.....	73
3.7 Las 5Ps de Kotler como pilares de éxito en la ejecución.....	76
3.7.1 Plaza.....	77

3.7.1.1 Definición de SOS (Share of Shelf).....	77
3.7.1.2 Distribución de la superficie del punto de venta.....	78
3.7.1.3 Zonas frías y Calientes.....	79
3.7.1.4 Góndola (Exhibición Primaria) .....	80
3.7.1.5 Importancia de la Exhibición adicional.....	81
3.7.2 Producto .....	82
3.7.2.1 Estrategia de exhibición de productos (Planogramas) .....	82
3.7.2.2 Importancia del surtido eficiente por tipo de tienda (clúster).....	83
3.7.2.3 Productos infaltables y consecuencias de su quiebre.....	85
3.7.3 Precios.....	86
3.7.3.1 Estrategia de precios vs competencia.....	88
3.7.3.2 Precios dirigidos al shopper.....	89
3.7.4 Promoción .....	90
3.7.4.1 Herramientas de Promoción.....	91
3.7.4.2 Comunicación de Ofertas en el punto de venta.....	92
3.7.4.3 Ventajas y oportunidades de la dinámica promocional.....	93
3.7.5 PLV/POP (Publicidad en el lugar de venta) .....	94
3.7.5.1 Eficiencia e impacto del PLV/POP en el punto de venta .....	95
3.7.6 Las 5Ps del futuro.....	96

## **Capítulo 4**

### **4. Metodología para desarrollo de la propuesta**

4.1 Actividades por Objetivos de Intervención.....	99
4.2 Formularios.....	104
4.3 Diagnóstico Categoría Hair Care (Cuidado del pelo).....	105
4.4 Diagnóstico Categoría Hair Color (Coloración).....	107
4.5 Diagnóstico Categoría Skin Care (Cuidado facial).....	108
4.6 Diagnóstico Categoría Make Up (Maquillaje).....	110

## **Capítulo 5**

### **5. Propuesta de modelo de Tienda Ideal**

5.1	Observación y definición de clúster por tamaño y ubicación.....	112
5.1.1	Farmacia Grande.....	113
5.1.2	Farmacia Mediana.....	113
5.1.3	Farmacia Chica.....	114
5.1.4	Farmacia de Mostrador .....	114
5.1.5	Perfumería Grande.....	114
5.1.6	Perfumería Mediana.....	115
5.1.7	Perfumería Chica.....	115
5.1.8	Perfumería de Lujo.....	115
5.2	Propuesta de ubicación física de las categorías en los puntos de venta.....	116
5.3	Propuesta para la categoría Hair Care (Cuidado del pelo)	
5.3.1	Criterios de Exhibición.....	120
5.3.2	Surtido Eficiente .....	122
5.4	Propuesta para la categoría Hair Color (Coloración)	
5.4.1	Criterios de Exhibición .....	123
5.4.2	Surtido Eficiente .....	124
5.5	Propuesta para la categoría Skin Care (Cuidado del rostro)	
5.5.1	Criterios de Exhibición.....	125
5.5.2	Surtido Eficiente .....	127
5.6	Propuesta para la categoría Make Up (Maquillaje)	
5.6.1	Criterios de Exhibición.....	128
5.6.2	Surtido Eficiente .....	129
5.7	Recomendación de elementos de PLV/POP pesados y livianos.....	130

## **Capítulo 6**

<b>6.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>132</b>
-----------	--------------------------	------------

## **Capítulo 7**

<b>7.</b>	<b>Anexos y Bibliografía</b>	
	<b>7.1 Anexos.....</b>	<b>134</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>146</b>

## Índice de Figuras

Figura 1. L’Oreal como marca paraguas.....	11
Figura 2. Como diseñar KPIs.....	12
Figura 3. Canales Marketing de Consumo.....	39
Figura 4. Evolución ticket promedio Supermercados y Autoservicios año 2020.....	46
Figura 5. Gráfico de Participación y ranking del canal F&P en LATAM.....	50
Figura 6. Gráfico de Peso de Canales Nielsen IQ.....	51
Figura 7. Gráfico de peso de la categoría cuidado personal y belleza Nielsen IQ.....	52
Figura 8. Peso de los canales para la división de Consumo Masico L’Oreal Arg.....	52
Figura 9. Los 8 pasos del proceso de Category Management.....	56
Figura 10. ¿Cómo nos evalúan los clientes?.....	57
Figura 11. 5Ps de la estrategia según Mintzberg.....	59
Figura 12. Procesos de planeación estratégica, implementación y control.....	60
Figura 13. El camino entre el consumidor y el shopper.....	62
Figura 14. Aspectos centrales para la creación de experiencias de compra.....	63
Figura 15. Clasificación visual de las misiones de compra.....	63
Figura 16. Redefinición de los conceptos básicos del Retail.....	65
Figura 17. Árbol de decisión para la categoría de Hair Care.....	69
Figura 18. Etapas de compra del Shopper y experiencia en el punto de venta.....	73
Figura 19. Tipos de disposición del mobiliario en los puntos de venta.....	75
Figura 20. Instructivo para toma de SOS (Share of Shelf).....	78
Figura 21. Localización de zonas calientes y frías dependiendo del punto de entrada.....	80
Figura 22. Ejemplo de una familia de productos por categoría.....	84
Figura 23. La importancia del precio.....	87
Figura 24. Pirámide de posicionamiento de precio para Coloración (Hair Color).....	88
Figura 25. Algunos elementos de PLV livianos para punto de venta.....	95
Figura 26. Render de Farmacia Grande con sus sentidos de circulación.....	116

Figura 27. Render de Perfumería Grande con sus sentidos de circulación.....	117
Figura 28. Render de Farmacia Mediana con sus sentidos de circulación.....	117
Figura 29. Render de Perfumería Mediana con sus sentidos de circulación.....	118
Figura 30. Render de Farmacia Chica con sus sentidos de circulación .....	118
Figura 31. Render de Perfumería Chica con sus sentidos de circulación.....	119
Figura 32. Render de Farmacia y Perfumería de Mostrador con sentidos de circulación.....	119
Figura 33. Render de Perfumería de Lujo con sentidos de circulación.....	120
Figura 34. Planogramas de góndola primaria para la categoría de Hair Care.....	121
Figura 35. Planogramas para las punteras de la categoría de Hair Care.....	122
Figura 36. Planogramas de góndola primaria para la categoría de Hair Color.....	123
Figura 37. Árbol de decisión categoría Skin Care.....	125
Figura 38. Planogramas de góndola primaria para la categoría de Skin Care .....	126
Figura 39. Proyecto Tienda Gallegos MDQ (Arg) y misiones de compra de mascarillas.....	127
Figura 40. Principales características de un mueble de maquillaje de Maybelline.....	129
Figura 41. Elementos de organización para espacios de exhibición pequeños.....	129
Figura 42. Elementos de exhibición adicional.....	130
Figura 43. Elementos de PLV/POP liviano.....	131

## Índice de tablas

Tabla 1: Cronograma de ejecución de la Propuesta de intervención.....	21
Tabla 2: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 1/A.....	99
Tabla 3: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 2/A.....	100
Tabla 4: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 3/A.....	101
Tabla 5: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 1/B.....	101
Tabla 6: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 2/B.....	102
Tabla 7: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 3/B.....	102
Tabla 8: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 1/C.....	103
Tabla 9: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 2/C.....	103
Tabla 10: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 3/C.....	104
Tabla 11: Diagnóstico de surtido para la categoría de Hair Color.....	124
Tabla 12: Diagnóstico de surtido para la categoría de Skin Care.....	128



# Capítulo 1

## 1. Introducción

### 1.1 Presentación del tema

El concepto de Tienda Ideal busca ser un modelo de experiencia excelsa para los shoppers en los puntos de venta. En este proyecto se busca desarrollar el paso a paso de una compra fluida donde el sujeto encuentra de una manera rápida y eficaz el producto que responde a su deseo o necesidad; y en el mejor de los casos, desea sumar más productos complementarios lo que potencializa el proceso.

Esos pocos segundos donde se decide una compra es el resultado de un proceso complejo donde intervienen muchos factores como: el target del shopper, canal escogido, misión de compra, rol de la categoría, impacto de comunicación, educación sobre el producto, etc. La Tienda Ideal debe tener la habilidad de enviar el mensaje correcto a la necesidad o deseo en el momento perfecto, esto se traduce en un incremento de ventas y participación de mercado que es el objetivo principal de las empresas de consumo masivo como L'Oreal. Es por eso que, gracias a mi experiencia personal y laboral en la compañía, quiero presentar este modelo como un plan piloto de activación en el punto de venta.

Sin ser ajenos a todas las situaciones desatadas en un evento único como es la pandemia COVID-19, donde se vieron directamente afectadas las actividades económicas y sociales y que han dado como consecuencia una rápida disminución de los ingresos de las personas, las compañías deben dar una respuesta a los cambios de consumo. El precio resulta un factor diferencial para adquirir productos de cuidado personal y es necesario reforzar otros mensajes y valores que acompañen una compra.

¿Qué pasó con los puntos de venta en el último tiempo? La respuesta es que no han desaparecido, sólo han cambiado, pero siguen siendo el medio donde se realizan la mayor cantidad de transacciones para todos los canales. Si bien el e-commerce pasó de tener una gran participación y ser una alternativa para llegar a ser un hábito por el confinamiento, el punto de venta sigue siendo una necesidad de contacto para el shopper. Es clave encontrar el equilibrio entre el canal online y el offline.

Este proyecto propone una intervención real con acciones tangibles y ejecutables que podrá ser llevada a cabo y busca el desafío de “traducir ideas en acciones” acompañado de la mejora continua.

## **1.2 Descripción de la problemática**

Todos los rasgos que identifican a L’Oreal como compañía multinacional necesitan ser transmitidos en cada una de las estrategias comerciales, y con especial foco en los puntos de venta donde el contacto y la decisión de compra se definen en unos pocos segundos. Es clave recordar que la ejecución de una categoría de impulso es muy diferente a la de una categoría de abastecimiento. Como se menciona en la publicación del Cronista Ylarri (2019):

El consumidor argentino de hoy es racional y moderado y hasta en cierto punto conservador. Una pandemia, los vaivenes de la economía y la escalada inflacionaria ha hecho casi desaparecer las compras por impulso. Hoy es difícil que el consumidor adquiera algo no programado con antelación explica al diario, Juan José Bartolomé Director Comercial y Operaciones en P.D.V. Merchandising S.A. Esto, genera un desafío al canal que deberá, según el experto, a implementar estrategias para posicionar una marca como la mejor opción costo-beneficio frente a las otras competencias.

El objetivo de una compañía como L’Oreal, es generar una experiencia donde el shopper (término que será ampliado en este proyecto) encuentre fácilmente lo que necesita en el punto de venta. Para eso se necesita estudiar factores propios del comportamiento de éste y de la situación del espacio físico como el sentido de circulación en los locales, ofrecer educación de las categorías en la góndola, apoyar con material PLV-POP y generar una compra fluida donde nuestro protagonista se sienta tan cómodo que desease llevar un producto complementario. La Tienda Ideal es una herramienta comercial que puede transformar toda la gestión de la compañía, sin embargo, su éxito está sujeto al trabajo colaborativo y la sinergia de áreas como Marketing, Catman, Trade, Retail y Comercial.

La división de consumo casivo de L’Oreal en Argentina requiere un modelo de Tienda Ideal que sirva como ejemplo de ejecución y que posicione las marcas en la mente del shopper. El conocimiento de éste con la filosofía propia del grupo L’Oreal deben estar alineados en una estrategia para cada categoría, el modelo de Tienda Ideal será la guía que hará referencia a los mensajes que se quieren transmitir y la coherencia de estos.

Actualmente, en la división se evidencian fallas de ejecución por no tener clarificados los objetivos en cada uno de los clústeres (tipos de tienda), dado que no es lo mismo vender productos

del cuidado del pelo en un Farmacia que en un Mayorista. Se necesita identificar los roles de las cadenas, puntos de venta y el papel de las categorías en los mismos; poder transmitir una idea central para mejorar el desempeño de las acciones ejecutadas.

En los puntos de venta, las fallas de ejecución tienen un costo muy alto donde una categoría de impulso tiene pocos segundos para impactar y cerrar una venta, adicional tiene como consecuencia la pérdida de participación en el mercado (Market Share). Se define como *participación de mercado al porcentaje de un producto vendido por una empresa con relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico.* *Glosario Marketing. Nombre del sitio: <https://headways.com.mx/glosario-mercadotecnia>*

La oportunidad de L’Oreal está resumida en aprovechar su posicionamiento de marca líder en el mercado de belleza y enfocarla en la optimización de las 5Ps (Producto, Plaza, Precio, Promoción y PLV) las cuales se profundizarán en esta propuesta. Esta intervención busca respuestas a cuestiones como ¿dónde está la compañía en el mercado?, ¿cómo se ejecuta actualmente?, ¿es realmente la ejecución un pilar del negocio? ¿Las áreas comerciales se interesan por la correcta ejecución? ¿Cuál es la mejor estrategia para cada una de las marcas?, ¿Ofrecemos a los clientes una opción de valor agregado como el desarrollo de categorías?

Las marcas involucradas en el estudio están divididas en 4 categorías diferenciadas en los puntos de venta así:

Categoría Cuidado del Pelo (Hair Care)	Categoría Cuidado de la Piel (Skin Care)	Categoría Coloración (Hair Color)	Categoría Maquillaje (Make Up)
L'ORÉAL PARIS ELVIVE	L'ORÉAL SKIN EXPERT/PARIS	EXCELLENCE Crème	L'ORÉAL MAKEUP DESIGNER/PARIS
GARNIER FRUCTIS	GARNIER SKINACTIVE	Nutrisse	MAYBELLINE NEW YORK
	L'ORÉAL MEN EXPERT	Cor Intensa	VOGUE
		casting crème gloss	
		MAGIC RETOUCH	

Figura 1: L’Oreal como marca paraguas  
Fuente: Elaboración propia en base a conocimiento de la compañía

En el desarrollo del proyecto se irá revisando una por una las categorías identificando sus características y roles, al igual que la oferta de marcas que ofrece L’Oreal y el target objetivo que tienen.

Construir la Tienda Ideal va ligado a los indicadores como compañía, no es una estrategia rígida sin modificaciones, al contrario, está abierta a transformaciones, será dinámica de acuerdo con el comportamiento del mercado y de los clientes. Sin embargo, la búsqueda será siempre la misma, excelencia en la experiencia de compra.

Inicialmente, es clave identificar la mutación que tuvieron los comportamientos de los shoppers, por ejemplo, con la aparición de la pandemia muchas nuevas prácticas y hábitos llegaron para quedarse. La pandemia es sólo un ejemplo de lo dinámico que puede ser el proceso de estudio del shopper, es un ejemplo extremo por todas las fibras que toca, pero sirve para constatar lo presto que se debe estar a cualquier tipo de situación que vea afectada el consumo por factores sociales, ambientales o emergencias sanitarias como esta.



*Figura 2: Como diseñar KPIs*

*Fuente: Elaboración propia en base a conocimiento de la compañía*

Tal como lo menciona Ylarri (2019): Menos impulso, más razón, menos emoción y una economía desdichada hacen trabajar a los expertos de puntos de venta que, con menos imaginación y más realidad (o sentido común), deberán ocuparse para atraer lo que más puedan a los consumidores (p.56).

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer el diseño de un modelo de Tienda Ideal para el canal Farmacias y Perfumerías, donde se comercializan los productos de L’Oreal Argentina (división consumo masivo) a establecerse

entre el 3er trimestre del año 2021 y el año 2022, esto en función de la evolución de la pandemia COVID-19.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Definir las características de los tipos de tiendas del canal Farmacias y Perfumerías donde se comercializan los productos de L’Oreal (consumo masivo).
- Establecer una estrategia de exhibición donde se reúnan las 5Ps del marketing para cada uno de los tipos de punto de venta
- Plantear un plano de salón por cada tipo de punto de venta donde se identifiquen las zonas calientes, ubicación de las categorías, surtido eficiente y materiales PLV-POP acordes.

### **1.4 Principales Marcos Conceptuales**

Como lo menciona Kotler y Keller (2016) en el segundo capítulo de su libro Dirección en Marketing: *“El desarrollo de una estrategia de marketing debe lograr un equilibrio entre disciplina y flexibilidad, las compañías deben enfocarse en el ADN que las define y también ser flexibles teniendo cuenta los cambios económicos y sociales del mundo (p.35).*

El objetivo de las compañías de consumo no puede limitarse a una transacción de compra y venta, la relación también debe incluir la entrega de valor agregado en los bienes de consumo, para el caso de una compañía como L’Oreal es vender una promesa de belleza y aspiracional por medio de productos de cuidado personal.

Uno de los problemas que se detectaron en este estudio es que muchas veces las compañías ven el marketing como el camino a la venta y piensan que finaliza cuando la misma se ha concretado. Eso funcionaria si fuera una empresa que comercializa productos de primera necesidad (productos sujetos a reposición), pero no es así, se ha podido detectar que los shoppers y consumidores se han convertido en personas exigentes que llegan a los puntos de venta informados, cada uno con personalidades, estilos, deseos y preferencias diferentes, por esto la importancia de diseñar y profundizar en estrategias para múltiples perfiles. En este proyecto se busca ahondar en esos aspectos, estudiar cómo las decisiones en los criterios de exhibición más otros factores como la promoción, se ven reflejados en la decisión de venta final.

## **El Punto de venta como espacio clave**

Desde mi conocimiento en el área, podría definir al punto de venta como el espacio físico donde se llevan a cabo transacciones de compra/venta de productos haciendo foco en dos momentos claves, uno que corresponde al almacenamiento y el otro a la oportunidad que tiene este espacio para ser fuente de información para el shopper/consumidor. Este concepto se puede aplicar para un punto de venta físico y para el mercado de e-commerce.

Con la incorporación de nuevas tecnologías, los consumidores están optando por canales digitales para la realización de sus compras, entonces ¿Cuál termina siendo el objetivo de los puntos de venta que no sea sólo una transacción? Los puntos de venta tienen que convertirse en espacios de relación emocional donde se encuentran una serie de aspectos que se traducen en un valor agregado, por esto el objetivo de las grandes compañías como L'Oreal es identificar esos momentos de relación y generar un impacto en la mente del shopper.

En el punto de venta culmina un camino de estrategias, el momento cumbre donde se influye en la decisión, la última posibilidad de impactar y comunicar las bondades de los productos y las ventajas que lo diferencian de la competencia, también es el espacio donde las cadenas logran entregar una respuesta a las necesidades y generar sentimientos de confianza y fidelidad a los clientes, que se hace imprescindible conocer los vehículos de comunicación más efectivos para atraer y sobre todo para emocionar.

## **El perfil del consumidor actual**

Tal como lo menciona León y Olabbarri (1996) y Duvois y Rovira (1999):

Los consumidores actuales, han tenido una mutación digital que les permite estar más informados sobre casi todo lo que les puedan ofrecer en bienes y servicios, esto los convierte en consumidores más exigentes que tienen una mayor capacidad de detectar, filtrar mensajes y dar un juicio de estos. (p.35)

Es necesario ir un paso adelante en los mensajes, los consumidores se han convertido en personas más sofisticadas y exigentes con las promesas de venta de los productos, a esto se suma el lugar físico donde los quieren adquirir y lo que esperan. No es lo mismo hacer una compra por internet que visitar un punto de venta donde les aguarda una experiencia diferencial. Como lo menciona Capriotti y Schulze (2010):

Otra característica es la resistencia a los mensajes con promesas triviales, lo que realmente genera impacto en la actualidad es la responsabilidad y el compromiso social, por ejemplo, las misiones

medioambientales, los ingredientes orgánicos, el fortalecimiento de los derechos laborales, apoyo a poblaciones de riesgo, entre otros (p.19).

Otra característica del consumidor actual es la necesidad de sentirse único, la información que se ofrece de los productos y el lograr transmitirlo en el momento preciso como una respuesta a su necesidad, hace que un producto que parece personalizado, aunque no lo sea, y a un precio accesible se vuelva irresistible.

En el caso de los puntos de venta, la búsqueda de experiencias se puede identificar en el ambiente, muchos buscan evocar un sitio a donde se va a disfrutar. Tal como lo menciona la publicación del sitio Emprendedores (2017):

(...) las tiendas Hollister en Estados Unidos, que comercializa ropa de playa han creado una pantalla gigante como escaparate exterior que hace sentir a los clientes la sensación de estar realmente en la playa. Algunos estudios apuntan que estas pantallas aumentan el tráfico de personas en un 65%.

Para el caso del consumidor de L’Oreal es clave acompañar la venta de un producto con un ritual de consumo, estos se enfocan en ese momento del día o noche donde el consumidor en medio de una rutina básica quiera sentirse mimado. Un ejemplo de esto es la educación sobre rutinas para el cuidado que permitan tener una continuidad en el consumo y una fidelización en la marca.

### **La estrategia del punto de venta basada en las 5Ps**

Uno de los grandes errores del marketing es definirlo como el área que se encarga de la publicidad de los bienes o servicios. En realidad, esta área nace para identificar las necesidades de los consumidores con el objetivo de satisfacerlas por medio de un producto o servicio. Philip Kotler (2008) definió el marketing como: *“El conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado objetivo. La mezcla del marketing mix incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”* (p.63).

El marketing mix son las variables tradicionales con las que cuenta una compañía para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cinco variables se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse:

- Producto
- Plaza

- Precio
- Promoción
- POP (Point of Purchase) / PLV (publicidad en el lugar/punto de venta)

Todos estos términos y su adaptación en los puntos de venta del canal Farmacias y Perfumerías serán ampliados en el presente proyecto.

### **1.5 Justificación del Trabajo de Intervención**

¿Cuál es la importancia de diseñar un modelo de Tienda Ideal? Como su nombre lo dice, busca desarrollar un piloto de punto de venta aspiracional que sirva como referencia y donde se logre el cumplimiento de diferentes factores y estándares de ejecución en su máximo nivel aterrizándolo en una estrategia óptima para cada clúster (tipo de tienda).

¿Cuál es el surtido perfecto? ¿Se comunican las acciones promocionales? ¿Se tienen quiebres de stock en productos que se consideran infaltables? ¿Se cuentan con exhibiciones adicionales fuera de góndola? Fundamentalmente potencializar las marcas en las diferentes categorías y llevarlas a un punto de recordación en el shopper, es la misión de esta propuesta de intervención y la misión de una compañía como L'Oreal.

Todas estas preguntas hacen parte del planeamiento de ejecución en la división de consumo masivo y todas sus respuestas permitirán a la compañía clarificar un escenario donde se puedan ejecutar planes de acción concretos, en conclusión, esta información será la piedra angular de cualquier proyecto que se quiera afrontar en los puntos de venta teniendo como pilar la experiencia del shopper.

Adicional al conocimiento que permitirá reaccionar ante cualquier contexto, se puede decir, que el plan de ejecución de la Tienda Ideal llevado a la vida real por los equipos de campo incrementará las ventas y con esto la participación de mercado. El objetivo es ser eficientes con las variables que se tienen a mano, generar ganancias para la compañía y ampliar los momentos de contacto e interacción en los puntos de venta.

Esta propuesta, está enmarcada en las tareas de las áreas de Trade marketing, Instore Excellence, Retail Marketing que son las encargadas de materializar las acciones de marketing y servir como puente hacia el equipo comercial, adicional son las áreas que se encargan de medir y controlar el resultado de las acciones tales como eventos, promociones y ejecuciones. Sin



embargo, también se podrá ver en el desarrollo de esta propuesta la importancia de áreas como Category Management, una figura que ha nacido en los últimos tiempos y que tiene como objetivo el desarrollo de categorías como un todo y no sólo como responsables de una marca. En resumen, el objetivo es hacer crecer la torta de las categorías para que la porción de L'Oreal también crezca (Ganancias de Market Share).

Este proyecto resulta apremiante, para dar soporte al área comercial que se enfrenta cada día a agresivas acciones de la competencia, se requiere capacitar a los equipos para mejorar las relaciones comerciales con los clientes y ofrecer un verdadero valor agregado a su gestión. Durante la pandemia, las acciones en punto de venta revelaron muchos cambios de comportamientos, nació la necesidad de generar confianza y seguridad cuando se está en frente de una góndola, una promesa de valor verdadero.

### **1.5.1 Beneficiarios**

Los destinatarios de este proyecto serán los empleados de L'Oreal que hagan parte de la división de consumo masivo en cualquiera de sus áreas, haciendo especial énfasis en:

- Directores Comerciales
- Directores de canales de distribución
- Customer Marketing
- Category Management
- Key Account Manager (KAM) asignados a las principales cuentas
- Business Planner
- Representantes Comerciales / Vendedores
- Animadores Comerciales del canal Farmacias y Perfumerías
- Equipo Retail Marketing y Diseño
- Equipo de Customer Care

Sin embargo, es importante no dejar de lado a los clientes y sus equipos con los cuales se buscará generar espacios y proyectos en común que evidenciarán un cambio positivo en su proceso de navegación en el punto de venta, pero sobre todo en el conocimiento del comportamiento del shopper que muchas veces es escaso.

## 1.6 Metodología

El proyecto se basa en una investigación cualitativa y cuantitativa, que busca recoger los discursos existentes alrededor del tema y realizar una interpretación y aplicación en este caso de intervención; también, analizar los datos donde se identifica el éxito o fracaso de las acciones. El propósito es abordar la problemática del punto de venta y ofrecer una opción flexible y dinámica.

- Entre las actividades se realizará un **diagnóstico** de los tipos de punto de venta, mediante visitas donde se busca definir las características de cada uno y las cualidades que los diferencian. Se busca detectar todas las cosas que cambiaron a nivel físico y las ideas que nacieron después de una situación como la pandemia. Para dichas visitas se diseñará un formulario con relevamientos de factores claves.
- Se realizará un **análisis por categoría** de la participación en share de cada una de las marcas, tanto en valor como en unidades, para evidenciar la evolución durante los meses previos al desarrollo del proyecto y los resultados post-mortem de cara a las nuevas versiones que irán naciendo en el futuro.
- Se realizará un **estudio de caso de éxito** de empresas argentinas y/o extranjeras que hayan desarrollado estrategias de Tienda Ideal y el éxito de estas, junto con su capacidad de respuesta y adaptabilidad a cambios.
- Se estudiarán las **fuentes bibliográficas** donde se soportarán las estrategias de punto de venta basados en las 5Ps de Kotler y otros términos que sustentan este proyecto de intervención.
- Se diseñará una **estrategia** por tipo de punto de venta donde se propone una solución en sentidos de circulación, criterios de exhibición, surtido eficiente y materiales acordes con el espacio físico y la circulación de shopper.

El tiempo de desarrollo de este diagnóstico y propuesta inició en el 2do trimestre de 2020, donde a pesar de estar cursando el comienzo de la pandemia se empezaron las primeras revisiones con el objetivo de estar preparados para cuando “*Se volviera a los puntos de venta*”. El proyecto está enmarcado en una estrategia corporativa denominada “Shopper Activation” la cual a pesar de tener lineamientos institucionales bajados desde la casa matriz debe ser aterrizada a cada uno de los países de acuerdo con sus características de mercado, clientes, shoppers y consumidores. Lo extenso del estudio permite identificar la evolución del canal presentado.

### **1.6.1 Investigación de campo**

La investigación de campo se desarrolló con recorridos y visitas físicas a los puntos de venta y con relevamiento fotográfico. Es la manera empírica y más objetiva para evidenciar lo que pasa. Dichas visitas fueron realizadas además por el equipo de campo “Visibility Team” de L’Oreal para el canal específico de Farmacias y Perfumerías, el equipo se divide por zonas alrededor del país.

Normalmente dicho equipo tiene su foco en relevar de manera mensual la situación de los puntos de venta en aspectos como quiebres de infaltables, porcentaje de share en góndola, precios, entre otros. Para efectos de este proyecto se sumaron cuestionarios adicionales con el objetivo de conocer más sobre el punto de venta en general. La información es muy valiosa, pero es mucho más valioso lo que se puede hacer con ella y los planes de acción que se puedan ejecutar a corto, mediano y largo plazo.

Estuve coordinando las funciones de este equipo durante 3 años y gracias a las visitas que realicé a las principales plazas del país considero tener un conocimiento de las oportunidades de mejora en términos de ejecución en los puntos de venta, para el caso argentino hay grandes diferencias entre lo que pasa en CABA a lo que pasa en el interior. Adicional a esta experiencia, lideré el desarrollo y programación de la APP con ayuda de un proveedor en informática (Involves Stage) que se utiliza para realizar estos relevamientos.

Con la información relevada se busca detectar los perfiles y características de los puntos de venta con el objetivo de ofrecer criterios de ejecución acordes, también interactuar y conocer a los clientes y hasta donde se puede intervenir en dichos puntos de venta. Este es un punto significativo en el desarrollo del proyecto. Se busca un acuerdo donde L’Oreal pueda desarrollar la exhibición de sus categorías sin ver afectado el ADN de las cadenas, por eso es clave generar un trabajo colaborativo. Además, se busca detectar donde están las mayores fallas, muchas veces se tienen que cometer varios errores hasta llegar a una estrategia que realmente funcione.

Por otro lado, si bien la innovación es uno de los pilares de L’Oreal y el objetivo es transmitir eso en los puntos de venta, no se puede descuidar el resto de la exhibición ni los productos crucero que son los héroes por su alto nivel de rotación (aunque no tengan el mismo nivel de inversión). Una de las misiones de este proyecto es que todos los factores convivan dinámicamente y con

coherencia y sobre todo llevar a la mesa todos estos temas para discutirlo con los actores implicados.

### **1.6.2 Investigación Bibliográfica**

El proceso de marco teórico está basado en los principales actores de Marketing y especializados en la ejecución del punto de venta, Trade Marketing y Category Management, adicional diferentes fuentes digitales que trabajan el tema como es el caso de magazines, blogs, reportajes, estudios de mercado. Como autor principal se cita a Kotler para todas las definiciones y conceptos del Marketing. Kotler es una de las mayores autoridades de marketing en el mundo. Es profesor distinguido de la cátedra S. C. Johnson & Son de Marketing Internacional en la Kellogg School of Management de la Northwestern University.

El proyecto también incluye autores que han estudiado proyectos de marketing de organizaciones exitosas, las cuales han colocado al shopper como el centro de las estrategias y han dedicado mucho tiempo de estudio al comportamiento de este. Se mencionan algunos:

Rafael D'Andrea: Conferencista invitado por universidades, empresas y asociaciones en el área de gestión de canales de distribución, Shopper marketing y trade marketing. Columnista del portal mundodomarketing.com.br desde 2009.

Matheus Alberto Cònsoli: Doctor por la Escuela de Ingeniería de Sao Carlos en el Departamento de Ingeniería de Producción, con especialización en la Texas A&M University. Administrador de Empresas por FEA-RP/USP y maestro en Administración (Marketing y Canales de Distribución) por FEA/USP.

Leandro Angotti Guissoni: Doctorando y maestro en Administración por Universidade de São Paulo (USP). Graduado en Ciencias Contables por FEA-RP/USP. Es profesor de Marketing, Trade Marketing, Comunicación, Ventas y Estrategia en los cursos de MBA de FAAP, Fundace/USP, Pecege/Esalq, Unimep y Unirp.

Dr. Georg Krentzel: Doctorado en Management de la Universidad de Economía de Viena, tiene 25 años de experiencia, trabajando con líderes mundiales de gran consumo, telecomunicaciones y aerolíneas en temas de estrategias de comercialización y crecimiento en cuarenta países en el oeste y este de Europa, Suramérica, África y Asia como consultor, “change manager” y fundador de la

consultoría líder de shopper marketing estratégico en Suramérica, una pericia profunda y vista internacional del tema shopper marketing.

Dominique Mouton: Diplomado de la European Business School y de la Cámara de Comercio Británica. Inició su carrera profesional como directivo de Euromarché. Actualmente es consultor y formador en merchandising

## 1.7 Propuesta y resultados esperados

Según la autora Iglesias (2013), “para que los objetivos de intervención se alcancen, es necesario pensarlos en términos de logros específicos, es decir, metas” (p.100). Los resultados esperados de este proyecto de intervención se resumen en tres:

- Comprobar los resultados de una estrategia de Tienda Ideal para cada una de las categorías de consumo masivo, con un análisis de antes y después. Los indicadores que se tomarán son; participación en góndola (% Share of shelf), estrategia de precios vs competencia (Index), criterios de exhibición donde se cumplan estándares de excelencia (Reportes Fotográficos), Retorno de inversión en dinámica promocional (ROI), Presencia de surtido eficiente (% Quiebre de infaltables).
- Observar la aplicación de este tipo de estrategias para un punto de venta piloto, sus factores de éxito y de fracaso, dicho punto de venta servirá para hacer un ejercicio espejo con otro que no haya sido intervenido.
- Compilar en un documento una estrategia soportada con elementos teóricos y prácticos para cada uno de los tipos de punto de venta del canal Farmacias y Perfumerías, dicha propuesta se podrá retrabajar y ajustar en un futuro con la información de cada uno de los clientes.

### 1.7.1 Cronograma de ejecución

		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Descripción Actividades	Fase Exploratoria																					
	Formulación y Analisis del problema																					
	Desarrollo de Marco Teorico																					
	Estudio de Casos																					
	Trabajo de Campo																					
	Produccion documento final																					
	Redaccion de informe																					
	Conclusiones																					

Tabla 1: Cronograma de ejecución de la Propuesta de intervención para L'Oreal Argentina.

## **1.8 Secuencia y guía del trabajo**

En el siguiente capítulo de este proyecto se podrá encontrar una investigación profunda de L'Oreal como compañía multinacional de productos de belleza, esto servirá para exponer donde están enfocados sus esfuerzos de desarrollo, crecimiento, comunicación y sustentabilidad por cada una de las marcas.

En el capítulo 5, se desarrollará el marco conceptual donde se analizarán diferentes autores para dar una introducción a la importancia de los canales de comercialización que son la base de este trabajo y después haciendo un foco en el canal Farmacias y Perfumerías que es el objeto de estudio de este proyecto. También se da un recorrido por el proceso estratégico haciendo énfasis en las experiencias de compra en los puntos de venta. Por último, se hace un recuento detallado de las 5Ps y su importancia en el armado de una estrategia.

En el capítulo 6, se estará desarrollado el diagnóstico del canal Farmacias y Perfumerías con los datos relevados en la investigación de campo que se mencionó anteriormente.

Finalmente, en el capítulo 7, estará la propuesta de intervención desarrollada por categorías y por tipo de punto de venta abarcando el desarrollo de las 5Ps,

En la última parte de este trabajo se sumarán las conclusiones y la bibliografía junto con los anexos.

## Capítulo 2

### 2. Sobre la compañía

#### 2.1 Acerca de L'Oréal como compañía

Tal como lo recopila el sitio web oficial de L'Oréal (s.f). Durante más de un siglo, L'Oréal ha estado involucrada en la aventura de la belleza. La pequeña empresa fundada por Eugène Schueller en 1909, se ha convertido en el grupo de cosmética número uno en el mundo (Ranking WWD Beauty Inc que clasifica a los 100 más importantes fabricantes de productos de cosmética a nivel global). Dicho ranking incluye empresas que comercializan perfumes, maquillaje, cuidado de la piel, cuidado corporal, protección solar, cuidado del cabello, entre otros productos de cuidado personal. Tal como lo menciona Collin, B. y Roucach, D. (2009):

Su fundador Eugène Schueller un joven químico francés de ascendencia alemana, graduado del Instituto de Química Aplicada de París (hoy Escuela Nacional de Química de París) en 1904, revolucionó el mundo de la cosmética cuando desarrolló una fórmula sintética de productos químicos inofensivos para teñir el pelo llamado "el Auréole", el nombre de un peinado de moda femenina en el momento y que recordaba una aureola. Schueller formulaba y fabricaba sus propios productos, que luego vendía a los peluqueros de París.

Si bien la compañía tuvo sus inicios con los productos de tintura de pelo, pronto se diversificó y amplió su portafolio a productos de limpieza facial, maquillaje y cuidado del pelo. Actualmente cuenta con seis centros de investigación y desarrollo en todo el mundo: dos en Francia: Aulnay y Chevilly; uno en Estados Unidos: Clark, Nueva Jersey; uno en Japón: Kawasaki, prefectura de Kanagawa, uno en Shanghái, China y uno en India. Esto hace de L'Oréal una de las compañías pioneras en la investigación científica de productos para el cuidado personal mediante la búsqueda de nuevas fórmulas, se puede definir que la investigación y la innovación hacen parte del ADN de la compañía. Otro de los aspectos principales en los inicios fue la utilización de estrategias de promoción (novedosas para la época) como grandes carteles en los edificios y buses de París y propaganda en radio.

Schueller, como un experto navegador conocía de los problemas a la exposición solar y en 1935 inventó "Ambre Solaire", el primer protector solar en oleo y con una fragancia duradera que se convirtió en un símbolo de la emancipación femenina y la liberación del cuerpo. Este tipo de innovaciones sumado al mix de marketing empezó a dar sus frutos con el crecimiento de la

compañía ampliando su operación y abriendo oficinas en Alemania, Italia, Bélgica y Dinamarca entre 1930 a 1937 y se consolidó con su nombre L'Oréal adquiriendo un edificio como sede principal en la 14 rue Royale en París.

En 1945, L'Oréal llega a América para conquistar el mercado más grande de cosméticos en el mundo y de esa manera inicia su internacionalización. En 1960 el CEO François Dalle promueve una campaña de autoestima y de allí nace la famosa frase "*Porque lo valgo*" sumado a esto inician el modelo de adquisición de marcas y la expansión en canales de distribución en Francia y en el exterior. Su campaña, buscaba la popularización de la belleza ganando nuevos consumidores alrededor del mundo, gracias a la adquisición de marcas que respondían a diferentes necesidades como coloración, cuidado del pelo y hasta productos de lujo como es el caso de *Lancome*. Todas las marcas respondían a distintas demandas o tenían coberturas de gran público como es el caso de *Garnier*, o sectores especializados como el de Peluquerías con marcas como *Kerastase*. Los productos no eran exclusivamente para mujeres, en 1985 se lanza la marca *Biotherm Homme* como una respuesta a los requerimientos de cuidado masculino.

Los años 80 llegaron con muchos cambios, de la mano del CEO Charles Zviak en 1984 la compañía buscaba la expansión y se creó el primer centro de investigación de cosmetología para mejorar los conocimientos dermatológicos. Bajo su dirección se logró una excelente sinergia entre marketing e investigación. En 1988, el CEO Lindsay Owen-Jones definió nuevas estrategias e inicio la exportación de productos a China, consolidando la búsqueda internacionalización del grupo, para este momento ya contaban con 20 marcas en todos los continentes y era una marca abanderada de la diversidad cultural.

En 1998 nace el programa "*Mujeres en la ciencia*" junto con la UNESCO, en el cual, se entregó el primer premio internacional dedicado a investigadoras científicas. Hoy conforma un amplio programa de enfoque mundial, dedicado a reconocer los logros de las mujeres en diferentes campos de investigación científica en cada continente, y a destacar sus contribuciones para cambiar el mundo. El programa ha crecido exponencialmente desde su creación. Además de reconocer la trayectoria de 5 mujeres científicas representantes de cada uno de los 5 continentes, se propuso profundizar su impacto internacional desarrollando una serie de importantes contribuciones, como lo es "International Rising Talents", un programa de becas internacionales, enfocado hacia jóvenes investigadoras con un futuro promisorio, provenientes de programas



nacionales en más de 50 países del mundo, para dar continuación a proyectos científicos en sus países de origen.

Para el 2000, el grupo buscaba seguir consolidando su liderazgo y su misión de la universalización de la belleza y lanza su programa “*Sharing Beauty with all*”, que busca ofrecer una respuesta de belleza a todas las personas del mundo. Para lograrlo, adquirió marcas locales especializadas y con un mercado definido que respondieran a las necesidades de todos los consumidores. Buscó incrementar sus centros de investigación, con el objetivo de crear una red de conocimiento, esto generó el descubrimiento de nuevas fórmulas como el Pro-xilane que revolucionó los productos anti-edad o productos libres de amoníaco para la coloración del pelo, adicional consolidó su división de lujo con la adquisición de marcas como *Yves Saint Laurent* y *Decléor*.

Paralelamente a esto, L’Oréal inició un programa de compromiso con el crecimiento económico y la sustentabilidad del medio ambiente, buscando un impacto positivo para la sociedad y las generaciones futuras. Esta nueva L’Oréal empezó a ser conocida por sus iniciativas éticas y sociales con la creación de la Fundación L’Oreal y el Citizen Day, este último consiste en un día de voluntariado de todos los empleados de L’Oreal como apoyo a las comunidades locales que lo necesitan. El programa “*Sharing Beauty with all*” tiene 4 principios:

- Innovar sustentablemente
- Producir sustentablemente
- Consumir sustentablemente
- Compartir nuestro crecimiento

En su plan de innovación, L’Oreal empezó a apuntar a nuevas tecnologías como es el caso de *Make Up Genius*, que consiste en una aplicación donde por medio del reconocimiento facial (en movimiento) convierte la pantalla del celular o la tablet en un espejo en el que se pueden probar diferentes tipos de maquillajes y comprobar cuál funciona mejor, todo ello en tiempo real utilizando la realidad virtual. El sistema se basa en un complejo algoritmo resultado del análisis de cientos de rostros de distintas etnias y utiliza un complejo mapeo facial que capta 64 puntos de la cara y 100 expresiones faciales distintas permitiendo, por primera vez, probar el maquillaje a tiempo real y en movimiento. Tal como está consignado en la publicación de Rojas (2015)

“Los consumidores demandan resultados más inmediatos en los productos de cuidado y tratamiento de la piel y quieren ver al instante su transformación real y fiable. Por eso nos hemos anticipado y hemos utilizado la realidad virtual y un complejo algoritmo para contribuir a la modernización de la decisión de compra”, añadió Capracci, director general de L’Oreal Paris en España.

El *UV Pach* es otro desarrollo que consiste en un dispositivo electrónico en forma de parche que se coloca sobre la piel, funciona como sensor flexible diseñado para medir la exposición a rayos UV, se conecta a una aplicación en el smartphone traduciendo la medición de la radiación en mensajes fáciles de entender, es un captador electrónico que cambia de color en función de la dosis de rayos UV que reciba, y que va unido a una APP para saber qué tipo de protección se ha de utilizar en función de las necesidades de la piel y del momento.

L’Oréal se caracteriza por ser una empresa orgánica, flexible e innovadora. A pesar de los años en el mercado es una compañía que trata de mantenerse joven y que busca alcanzar tanto a mujeres como hombres de todas las edades, esto respaldado con la variedad de productos con los que cuenta. El Grupo generó ventas que alcanzaron los 29.87 billones de euros en 2019 y emplea a 88,000 personas a nivel mundial. Como empresa líder en belleza mundial, L’Oréal está presente en todas las redes de distribución: mercado de alto consumo, tiendas departamentales, farmacias, salones de belleza, ventas al por menor, marcas de ventas al por menor y comercio en línea.

### **2.1.1 Misión y Propósito**

Durante más de un siglo, el grupo L’Oréal se ha dedicado a un único negocio: *la belleza*, pero ¿cómo definir la belleza? Sino como un valor que permite a todas las personas la posibilidad de expresar su personalidad, cultivar su autoestima y comunicarse con otros individuos por medio de su imagen, para L’Oréal la belleza se puede definir como un *lenguaje*. El deseo de la belleza ha existido desde el comienzo de la humanidad, es una aspiración que traspasa el tiempo, los países y las culturas.

La belleza no se limita a la apariencia física sino a la fuerza y confianza que transmitimos, la proyección de lo que queremos ser y nuestra relación con los demás. El objetivo de L’Oréal es llegar a todos los individuos del mundo con productos que les permitan satisfacer con calidad, eficacia, seguridad, sinceridad y responsabilidad sus deseos de belleza en su infinita diversidad e inclusión. Tal como lo menciona El País (2019):

El concepto de “inclusión” para la compañía es celebrar lo distinto y ensalzar la variedad como el código de belleza del momento. La palabra inclusividad se ha colado en todas las conversaciones de la industria cosmética. Aunque resulta siempre difícil determinar el momento exacto en el que estos cambios suceden, prensa y especialistas del sector parecen coincidir en que un evento generalizó el término en todos los estratos: el desfile que L’Oréal Paris organizó durante la Semana de la Moda de París primavera-verano 2018. Repetían experiencia tras el éxito del año anterior, y esta vez lo hacían con una pasarela flotante sobre el río Sena en un espectáculo abierto al público. La belleza cada día es más democrática. Una rápida búsqueda en Google (que arroja más de dos millones y medio de resultados) demuestra la coincidencia de criterio del sector.

Con este tipo de eventos L’Oréal convierte en realidad lo que viene construyendo por muchos años, y para reforzarlo en el 2003 hizo la apertura de un centro de investigación dedicado a la etnicidad de los tipos de piel y de cabello de todo el mundo ubicado en Chicago. El conocimiento de los consumidores es uno de los pilares en la estrategia de innovación y la posibilidad de satisfacer todas las necesidades. Esto implica no sólo investigar la fisiología, sino también las costumbres cosméticas de las diferentes culturas para dar una respuesta adecuada que encaje con cada ritual.

### **Investigación e innovación.**

Desde su creación el grupo ha estado presionando las fronteras del conocimiento. Su investigación de carácter único es el brazo que le permite explorar continuamente nuevos territorios e inventar los productos del futuro, mientras que inspira rituales de belleza en todo el mundo. Su modelo de Investigación e Innovación, exclusivo en la industria cosmética, está organizado en torno a tres pilares:

1. Investigación avanzada, encargada de enriquecer continuamente el conocimiento científico sobre la piel y el cabello en todo el mundo, y descubrir nuevos ingredientes activos.
2. Investigación aplicada, que desarrolla sistemas de formulación, que luego se desarrollan en las diferentes familias de productos.
3. Finalmente, desarrollo, que proporciona a las marcas formulas innovadoras adaptadas a su identidad y a las expectativas de los consumidores de todo el mundo.

Adicional L’Oréal cuenta con una alianza estratégica con el proyecto *Estación F*, un campus de investigación de belleza global el cual le da la bienvenida hasta a 20 startups de alto potencial

desde enero de 2018 y acelera su desarrollo al proporcionarles un mentor estratégico y soporte operativo. Tal como lo menciona Lubomira Rochet directora digital, L’Oreal:

Nuestra asociación con Station F es estratégica para ayudarnos a conectarnos, colaborar y apoyar a la creciente generación de emprendedores de belleza. Estamos entusiasmados de proporcionar a las nuevas empresas de belleza residentes acceso, trabajo en red y tutoría a través de las marcas, laboratorios y equipos comerciales del Grupo para acelerar su desarrollo.

Otra de las alianzas es con la compañía *Founders Factory*, con quienes se asociaron para encontrar empresas innovadoras. A través de una inversión estratégica en Founders Factory, una incubadora y aceleradora digital global líder en Londres, se seleccionan cada año cinco empresas emergentes de alto potencial para integrar su programa de aceleración. Agrega Lubomira:

Creemos que la innovación abierta será clave para identificar nuevas ideas disruptivas y desarrollar conjuntamente nuevos servicios para satisfacer las aspiraciones de nuestros consumidores. Estamos entusiasmados por defender a la próxima generación de emprendedores de belleza a través de nuestra asociación con Founders Factory y acelerar su desarrollo al brindándoles nuestra experiencia en la industria de la belleza.

Tal como se menciona en el sitio de L’Oréal, también participa en el evento *VivaTech*, una cita internacional dedicada al crecimiento de startups, transformación digital e innovación. Cada año, VivaTech reúne a decenas de miles de visitantes, nuevas empresas, periodistas, inversores, oradores y empresas en París para celebrar la innovación e intercambiar ideas. Este enfoque en la innovación digital se alinea perfectamente con el ADN de L’Oréal: la innovación está en el centro de todo. Inteligencia artificial, realidad aumentada, datos, aprendizaje estadístico automático, todos estos avances tecnológicos están reinventando el mundo de la belleza. El futuro se puede crear en conjunto con nuevas empresas innovadoras, aprovechando la poderosa combinación de nuevas tecnologías y nuestra experiencia en el negocio desarrollada a lo largo de un siglo.

## **Sociedad y Sustentabilidad**

Tal como se menciona en el documento oficial L’Oreal for the future (2020), la compañía busca facilitar el acceso a los productos que mejoran el bienestar, movilizar su fuerza innovadora para preservar la belleza del planeta y dar apoyo a las comunidades locales. Estos son retos exigentes que son una fuente de inspiración y creatividad para L’Oréal. El compromiso con la sociedad y el medio ambiente también hacen parte del ADN de la compañía y es por lo que en mayo del 2020 presentaron el nuevo proyecto de sustentabilidad internacional *L’Oréal por el Futuro*.

Dicho documento establece un conjunto de ambiciones del grupo para 2030. En un contexto de desafíos ambientales y sociales crecientes, L'Oréal acelera su transformación hacia un modelo que respete los límites planetarios y refuerza su compromiso con la sustentabilidad e inclusión. Con referencia a sustentabilidad los tres objetivos de este programa son:

1. Para el 2025, todos los sitios de trabajo de L'Oréal habrán alcanzado la neutralidad de carbono al mejorar la eficiencia de energía y utilizando energía renovable al 100%.
2. Para el 2030, el 100% de los plásticos utilizados en el acondicionamiento de los productos de L'Oréal provendrán de fuentes recicladas o biológicas.
3. Para el 2030, L'Oréal reducirá en un 50% todas sus emisiones de gases de efecto invernadero por cada producto terminado y en comparación con el 2016.

Contribuyendo a la resolución de los desafíos mundiales, dando apoyo a necesidades sociales y ambientales urgentes, a través de un plan sin precedentes, L'Oréal destinará €150 millones para abordar problemas sociales y ambientales urgentes.

- €100 millones a la inversión de impacto, con el fin de actuar ante desafíos ambientales claves. Se utilizarán €50 millones para financiar proyectos de restauración de ecosistemas marinos y forestales naturales dañados a través de un fondo denominado el Fondo de L'Oréal para la Regeneración de la Naturaleza, que operará en Mirova, una filial de Natixis Investment Managers, dedicada a la inversión de impacto.

El "Fondo L'Oréal para la Regeneración de la Naturaleza" será un "Fondo de Inversión Alternativa" en el sentido del artículo L. 214-24 III del Código Monetario y Financiero francés y se establecerá en forma de una compañía con una sociedad por acciones simplificada con capital variable. El "Fondo de L'Oréal para la Regeneración de la Naturaleza" se dedicará exclusivamente a L'Oréal y sus filiales y no se comercializará a terceros ni se suscribirá por terceros

- €50 millones se dirigirán a financiar proyectos vinculados a la economía circular. Para ayudar a mujeres vulnerables, L'Oréal también está creando un fondo de dotación de beneficencia. Éste dará apoyo a organizaciones y beneficencias locales en sus esfuerzos para luchar contra la pobreza, ayudar a mujeres para lograr la integración social y profesional, brindar asistencia de emergencia para mujeres refugiadas y discapacitadas, prevenir la violencia contra las mujeres y ayudar a víctimas.

Adicional y con el fin de facultar a sus consumidores para que puedan tomar decisiones más sustentables, L'Oréal ha desarrollado un mecanismo de etiquetado de impacto ambiental y social

para productos, de la “A” a la “E”, apoyado por científicos expertos independientes y verificado por un auditor independiente, que se implementará progresivamente para todas las marcas y categorías.

Los límites planetarios *“El concepto de “límites planetarios” se definió en 2009 por un grupo de científicos ambientales y del sistema Tierra, encabezado por el Centro de Resiliencia de Estocolmo y la Universidad Nacional Australiana”* son limitaciones, que, si se cruzan, comprometerán la capacidad de la Tierra como hábitat para el desarrollo humano. En las décadas por venir debe ser una prioridad respetar un espacio de operación seguro, de acuerdo con la opinión unánime de científicos, motivo por el cual L’Oréal busca llevar a cabo todas sus operaciones dentro de los límites planetarios. Por ello, el grupo ha definido nuevos objetivos cuantificables para el 2030, buscando luchar contra el cambio climático, respaldado por la iniciativa de objetivos con base científica *“La iniciativa de “objetivos con base científica” es una colaboración entre CDP, UN Global Compact, WRI y WWF. Busca alentar a las empresas a comprometerse con una transición voluntaria hacia una economía de bajo carbono, en consonancia con la trayectoria hacia +1.5 °C recomendada por expertos en clima internacionales”, pero también tomará una medida adicional al abordar otros tres grandes problemas ambientales: conservación de la biodiversidad, gestión sustentable del agua y uso circular de recursos. Para garantizar el respeto por parte de L’Oréal a los recursos limitados del planeta y justicia para las comunidades con las que trabaja, la compañía no solo continuará reduciendo su impacto ambiental directo, sino que también reducirá el impacto de toda su actividad incluyendo el de sus proveedores y consumidores.*

Sin embargo, todos estos esfuerzos ya vienen trabajándose de cara a los desafíos ambientales. Como una compañía industrial se decidió que el primer paso más obvio y necesario consistía en afrontar el impacto ambiental de sus plantas y centros de distribución, para comenzar su proceso de transformación. Esta primera fase está casi finalizada.

- Desde el 2005, el Grupo ha reducido las emisiones de CO<sub>2</sub> de sus plantas y centros de distribución un 78% en términos absolutos, excediendo su objetivo inicial del 60% para el año 2020, mientras que el volumen de producción incrementó 37% durante el mismo período.
- Al final del 2019, L’Oréal tenía 35 centros neutros en carbono (es decir, utilizan energía renovable al 100%), incluyendo 14 fábricas.

En 2013, L'Oréal decidió abordar el núcleo de su actividad: el desarrollo de productos de belleza, su programa de sustentabilidad global *Sharing Beauty With All*, anunciando metas de sustentabilidad tangibles para el 2020. En su núcleo yacía una herramienta innovadora conocida como herramienta de optimización de productos sustentables (SPOT), creada para asesorar y mejorar el desempeño ambiental y social de los productos de todas las marcas. La sustentabilidad está ya integrada en el proceso de diseño de los productos nuevos del Grupo, desde las primeras etapas:

- El 85% de los productos creados o renovados en 2019 contaban con un perfil ambiental y social mejorado.
- A finales del 2019, L'Oréal había ayudado a 90.635 personas de comunidades desfavorecidas a encontrar trabajo a través de los programas de compra solidaria e inclusión.
- L'Oréal ha logrado una puntuación "A" en todas las clasificaciones de CDP - protección ambiental, gestión del agua, conservación forestal - durante 4 años seguidos.

Haciendo uso de la diversidad de sus equipos, la riqueza y la complementariedad de su portafolio de marcas, L'Oréal ha hecho de la universalización de la belleza su proyecto para los años por venir.

### **2.1.2 Sobre las Marcas de consumo masivo**

El Grupo L'Oreal trabaja bajo la modalidad de marca paraguas y la misión de la división de consumo masivo es democratizar la belleza con las marcas más referentes del grupo, por ejemplo, L'Oreal Paris es la marca de belleza número uno en el mundo y su ideología se enfoca en empoderar a las mujeres de todas las edades. Las tendencias de maquillaje se libran con Maybelline New York que presenta las últimas innovaciones cosméticas de Nueva York para todo el mundo. Garnier por su lado es una marca pionera en belleza, innovación, empaque, abastecimiento y fabricación sostenible, por eso es la bandera de las campañas como Green Beauty en 2021.

#### **L'Oreal Paris**

Es la marca referente del grupo y la dueña del lema "Porque tú (vos) lo vales" desde 1971 dicho lema se convirtió en un símbolo mundial del empoderamiento, es una marca líder de cosméticos en el mundo, ofrece soluciones en belleza de lujo a precios accesibles. Presenta una gama completa

de productos altamente avanzados con eficacia y seguridad clínicamente comprobadas en cinco categorías: Maquillaje, Cuidado de la piel, cuidado del cabello, coloración del cabello y cuidado masculino. Esta marca desafía los estereotipos con una visión moderna de la feminidad, presentando embajadores de todos los orígenes, culturas y edades apoyando la diversidad del mundo.

### **Garnier**

Es la marca vanguardista en la formulación de productos naturales y esto viene desde 1904 cuando patentó la primera loción capilar a base de plantas. Ahora es la segunda marca del grupo compartiendo la tendencia en el cambio de hábitos de consumo y la preferencia por los ingredientes más naturales. Garnier ha dado pasos importantes para convertirse en una marca más natural y sostenible, ha transformado muchos de sus productos con fórmulas de más del 90% de ingredientes de origen natural, gamas de productos orgánicos certificados y fórmulas veganas. También ha reducido el peso de algunos envases y ha mutado a los plásticos reciclados. Garnier obtiene sus conocimientos de la riqueza de la naturaleza: frutas, semillas, brotes y flores con propiedades altamente beneficiosas para el cuidado de la piel y del cabello. Sus ingredientes se extraen gracias a la experiencia y las técnicas avanzadas de la marca, con el fin de aprovechar al máximo la energía, eficacia y generosidad de la naturaleza. En 2017 la marca se comprometió a apoyar las intervenciones de UNICEF en el terreno, con una donación de 1.2 millones de euros. Esta donación fue a un fondo destinado a atender situaciones de emergencia humanitaria que afectan a millones de niños y sus familias. Para el 2020 la marca inicia el programa “Green Beauty” que busca reducir el impacto ambiental en cada etapa de su cadena de valor.

### **Maybelline New York**

Según la publicación Euromonitor International Limited; Belleza y cuidado personal (2020), *“Maybelline es la marca de maquillaje número uno en el mundo”*. Actualmente está presente en más de 120 países; su misión es ofrecer cosméticos innovadores y accesibles para todos los géneros inspirados en las tendencias de Nueva York. En 1915, Mabel Williams, una joven en Chicago, buscó una manera de embellecer su mirada. De naturaleza inventiva, la joven tuvo la idea de mezclar vaselina y polvo de carbón, y aplicarse la mezcla en las pestañas y cejas. Inspirado por este invento artesanal, su hermano, Thomas Lyle Williams fundó los laboratorios Maybell, y comienza a vender la máscara de pestañas por correspondencia. Muy pronto, mujeres de todos los



rincones de Estados Unidos se arrebatan los productos Maybelline. Ante tal entusiasmo, la empresa comenzó a vender sus productos en las tiendas en los años 30. Desde entonces, esta marca de productos icónicos no ha dejado de crecer.

En 1971, luego de medio siglo de innovación continua, Maybelline deja huella en el mundo de la cosmética con el lanzamiento de la revolucionaria máscara para pestañas *Great Lash*, a base de agua, en su emblemático envase de color rosa y verde. Desde entonces, esta máscara se ha convertido en uno de los productos de belleza más vendidos en el mundo y la preferida de muchas celebridades y maquilladores. Maybelline New York es líder en la categoría de máscaras para pestañas, gracias a su emblemática línea *Colossal*, que fue un éxito mundial de inmediato y poco después de su lanzamiento en 2010, *The Falsies* se convirtió en la máscara número uno. La innovación más importante fue en 2004, con el lanzamiento de *Dream*, una línea de bases de maquillaje, rubores, bronceadores y correctores, con su fórmula ligera y revolucionario microaireado. En 2009, Maybelline New York sacudió de nuevo la categoría de bases con el lanzamiento de su primera *BB cream* en Asia. En la categoría de labiales, Maybelline New York lanza en 2009 la colección *Color Sensational*: cuatro familias de colores fáciles de identificar, que abarcan una amplia gama de tonos. Un éxito indiscutible gracias a su textura cremosa y sus colores deslumbrantes, la línea se reinventa constantemente y propone colecciones audaces en consonancia con las tendencias del momento.

El año 2009 marca una etapa importante para Maybelline New York. Después de Ámsterdam, Berlín y Moscú, Maybelline New York obtuvo el codiciado título de patrocinador oficial de maquillaje de la Semana de la Moda Mercedes-Benz de Nueva York. Desde entonces, Maybelline New York ha demostrado su creatividad y experiencia en las pasarelas, al colaborar con los diseñadores de moda para desarrollar tendencias de belleza para la próxima temporada. Actualmente, Maybelline New York se enorgullece de ser el patrocinador oficial de maquillaje de 13 semanas de la moda en todo el mundo. Con el glamour y la energía de Nueva York, las últimas innovaciones cosméticas y tendencias de la moda, desde la pasarela hasta la calle, Maybelline New York les ofrece a las mujeres en todo el mundo la posibilidad de expresar su personalidad.

## **Vogue**

Es una marca colombiana que nació en el año 1955 en un pequeño garaje de Bogotá, de la mano de María Chávez, una Barranquillera que, impulsada por su pasión por el maquillaje, y el color, decidió dedicar su vida a encontrar la fórmula y el color perfecto para los esmaltes. En su

ambición por crear el mejor producto, María trabajó día y noche mezclando ingredientes y colores en ollas de cocina y probando cada nuevo desarrollo, hasta encontrar la fórmula perfecta para el Esmalte Fantastic: el producto que inició el nacimiento de la marca que hoy conocemos como Vogue. Hoy en día, Vogue además de fortalecer su posicionamiento como una marca de esmaltes: construyendo sobre el color e innovando con fórmulas de larga duración, también ha expandido sus horizontes, ofreciendo productos de rostro, ojos y labios, convirtiéndose en una marca completa de maquillaje, enfocada en ofrecer a la consumidora productos seguros, de buena calidad, de larga duración y a un precio increíble.

En 2013 la marca es adquirida por el Grupo L’Oreal para hacer parte de la familia de marcas de consumo masivo gracias a cumplir con estándares de alta calidad y un precio muy competitivo para un público que aún no estaba cubierto. En 2017, llega a la Argentina con una propuesta de valor anclada en su amplia variedad de colores, productos de larga duración y precios accesibles. El mercado de maquillaje se vende en diferentes segmentos de precio, que se dividen en premium, masivo y accesible, este último tiene una importante participación y es por lo que L’Oreal detectó una oportunidad estratégica para empezar a participar en este segmento donde hasta el momento no se competía.

### **2.1.3 Sobre L’Oréal en Argentina.**

L’Oréal está presente en Argentina desde hace 59 años comercializando sus marcas en el país, desde la llegada del primer producto de Lancôme en 1963. Es el referente en la industria, con una cartera de 17 marcas organizadas en cuatro divisiones: Productos Profesionales, Cosmética activa, consumo masivo y L’Oréal Lujo. A nivel internacional, por su volumen de ventas, Argentina se posiciona entre los principales 15 mercados del mundo y uno de los 3 más importantes de América Latina, junto con Brasil y México.

En Argentina, es número 2 en consumo masivo con una participación del 17% en volumen y 12% en valor, con un crecimiento +26,1% entre 2019 vs 2018 (NRI Nielsen FY18-FY19). Número 1 en productos de lujo y dermocosmética con marcas como Vichy y La Roche Posay. Es el líder mundial del mercado de belleza hace más de 30 años y factura más de USD 30.000 Millones por año.

Actualmente, está en un proceso de transformación para adaptar la organización a un mundo en constante cambio y a un consumidor con nuevas demandas. Esta “transformación” trabaja sobre 4 ejes prioritarios: Sustentabilidad, Diversidad, Innovación y Talentos.

L’Oréal Argentina es una compañía que ofrece lanzamientos claves que busca generar como categoría de impulso una experiencia en torno a la belleza, lo que busca demostrar la compañía es que no existe un sólo modelo de belleza sino una amplia diversidad marcada por diferentes orígenes étnicos, aspiraciones y expectativas que reflejan la infinita diversidad del mundo.

### **Producción Local**

L’Oréal fabrica en Argentina los productos para el cuidado del pelo de las marcas L’Oréal París (Elvive) y L’Oréal Professionnel (Série Expert); y los productos de Coloración de las marcas Excellence, Nutrisse y Majirel. El 75% de las unidades vendidas en Argentina corresponden a productos fabricados localmente y el objetivo es producir en el país el 100% de los productos de shampoo y coloración.

### **Central de Distribución**

L’Oreal avanzó con el proyecto de construcción de un nuevo Centro de Distribución en la Provincia de Buenos Aires. El proyecto y la obra sumaron USD22 Millones, comenzó en 2017 y la inauguración se realizó en el primer semestre de 2019.

Este nuevo predio logístico tiene 30.000 metros cuadrados y gestiona más de 6.000 ítems y hasta 150 millones de unidades, lo cual representa más del doble del volumen de ventas que la compañía registrará en 2017. Fue construido en el parque industrial Norlog, una de las plataformas logísticas más modernas de América Latina, destinada al movimiento y almacenamiento de mercaderías y la radicación de industrias livianas. Norlog está ubicado en el Municipio de Tigre, Provincia de Buenos Aires.

Una de las virtudes más relevantes de la nueva implementación es que es 100% sustentable y contará con la supervisión de la firma especializada The Green Group, la cual ha definido la tecnología que esta operación debe incorporar para asegurar una sustentabilidad total. De esta manera, y siguiendo el compromiso a través del programa de sustentabilidad “*Sharing Beauty With All*”, el nuevo centro de distribución será CO2 neutro (a nivel mundial la compañía se ha propuesto reducir sus emisiones de gases invernadero en un 60%, en términos absolutos, con lo cual este desarrollo local logra ir más allá de la meta global).

## Capítulo 3

### 3. Marco Conceptual

#### 3.1 Canales de Distribución

El canal de distribución se puede definir, como el puente entre los fabricantes y los consumidores, es una relación estratégica que busca acercar a los shoppers/consumidores a los productos y/o servicios, son conjuntos de organizaciones independientes que participan en el ciclo de comercialización y juegan un papel importante en el éxito de las estrategias de las compañías. Normalmente estas organizaciones ejecutan acciones y cuentan con herramientas que los posicionan en el mercado gracias a su experiencia. Como lo menciona Kotler y Keller (2016):

Desde el punto de vista de la cadena de suministro, las empresas consideran los mercados como lugares de destino, lo cual equivale a tener una visión lineal del flujo de ingredientes y componentes a través del proceso de producción hasta su venta final a los consumidores. Sin embargo, la empresa debe pensar primero en los mercados meta y diseñar la cadena de suministro en retrospectiva a partir de ese punto. Esta estrategia se conoce como planificación de la cadena de demanda. (p. 497)

Las compañías han dejado de ser estructuras rígidas para convertirse en organizaciones dinámicas que definen a sus compañeros de juego y los hacen parte del negocio. Es clave generar una relación bidireccional y multidireccional con todos los colaboradores del negocio: proveedores directos e indirectos, intermediarios, clientes, entes gubernamentales, etc. El objetivo de una compañía es generar redes de valor que traduzcan el impacto y la solidez que los consumidores buscan.

El conocimiento en la cadena de suministro y las redes formadas con los integrantes de esta, permiten tener un volumen de información importante para el desarrollo de las estrategias, identificar en que parte de la cadena se puede lograr más o menos rentabilidad, predecir los costos, precios, suministros y hasta las contingencias que se puedan presentar. Para lograr esta sinergia es importante contar con sistemas de información óptimos lo que puede representar una inversión adicional en tecnología que consolidará una relación B2B, Paul Hague, Nick Hague y Matthew Harrison, autores de *B2B Marketing: What Makes it Special* lo definen como: *“Conocer las necesidades de otros negocios, pero sabiendo que al final, la demanda de los productos hechos por éstos terminará siendo usado por consumidores particulares en sus casas”*.

### 3.1.1 Importancia de los Canales de Distribución

Tener una red de distribución fuerte y eficiente es clave para obtener un servicio de entrega y un soporte rápido y estratégico, muchas veces contar con sólidos canales de distribución se convierte en un factor diferencial frente a la competencia. El proceso de distribución tiene que ser igual o más importante como la estrategia de marca y producto. En el caso de las multinacionales es aún más complejo, ya que después de contar con un producto se deben analizar los mercados internacionales y el impacto en los mismos, para esto debe contarse con un conocimiento amplio de las necesidades del consumidor final y organizar toda la estrategia de distribución en torno al mismo, de esa manera se logra llegar al consumidor objetivo. Como lo menciona Kotler y Keller (2016): *“Una de las principales funciones de los canales de marketing es lograr que los compradores potenciales se conviertan en clientes rentables. Los canales de marketing no sólo deben atender a los mercados, también deben crearlos”* (p. 494)

Los canales elegidos por las compañías afectan en cadena todas las decisiones de marketing y son claves al momento de definir los márgenes de ganancia, básicamente porque la fijación de precios dependerá de si se comercializa en una tienda en línea o una boutique de lujo. Los canales de distribución se convierten en socios estratégicos y requieren ser involucrados en el negocio por medio de capacitaciones, publicidad y otra serie de políticas y procedimientos.

Estas redes son contratos a largo plazo, no se puede renunciar de un día para otro, ya que como se mencionó anteriormente las estrategias de marketing están enfocadas en ese tipo de distribución. Para definir las reglas de juego con los canales, las compañías deben definir donde hacen el mayor esfuerzo si en la estrategia de empuje o la estrategia de atracción.

Tal como lo define Kotler y Keller (2016):

La estrategia de empuje utiliza la fuerza de ventas, el presupuesto de promoción u otros medios para inducir a los intermediarios a ofrecer, promocionar y vender el producto a los consumidores finales. Esta estrategia resulta especialmente adecuada cuando hay poca lealtad hacia la marca en una categoría, cuando la elección de la marca se hace en el punto de venta, cuando el producto es comprado por impulso y cuando se comprenden bien los beneficios del producto. En la estrategia de atracción, el fabricante utiliza publicidad, promoción y otras formas de comunicación para convencer a los consumidores de solicitar el producto a los intermediarios, de manera que estos realicen pedidos. La estrategia de atracción es particularmente apropiada cuando hay una gran lealtad hacia la marca y un alto nivel de involucramiento con la categoría, cuando los clientes son capaces de percibir con toda claridad las diferencias entre marcas y cuando los consumidores eligen antes de desplazarse a la tienda. (p. 494)

Una compañía como L’Oreal debe utilizar la estrategia de atracción, conocer las necesidades de los clientes principales y generar alianzas con las principales banderas por canal, con estas relaciones a largo plazo se busca un resultado gana/gana.

La relación entre canales/productores debe generar un valor agregado, se debe compartir información que servirá para ampliar el conocimiento del consumidor, detección de clientes potenciales, acciones de la competencia, acciones promocionales que estimulen la compra, todo esto sumado a las tareas básicas como es el caso de la distribución y almacenamiento de productos, financiación y toma de riesgo.

### **3.1.2 Marketing Multicanal y Omnicanalidad**

Las grandes compañías suelen utilizar múltiples canales con el objetivo de llegar a diferentes consumidores y/o intermediadores, todos tienen una estrategia diferente que busca responder necesidades de un segmento de consumidores, adicional busca entregar los productos en el lugar correcto (surtido eficiente), de la manera más apropiada y con una optimización de costos.

La estrategia digital es una realidad ya instaurada para todas las compañías, este canal ha pasado a tener un alto valor representativo en el mercado sumado a las estrategias desafiantes que el mismo requiere, existen diferentes tipos de opciones. Un ejemplo puede ser vender directamente en línea por medio de una plataforma web propia o utilizar vendedores electrónicos que tienen sus propios sitios web. Con este tipo de alianzas las compañías buscan consolidar la anhelada *Omnicanalidad* en donde todos los canales funcionen con armonía trabajando en conjunto, entregando la información correcta del producto sin importar donde se encuentren los clientes, en el supermercado, la farmacia o en la comodidad de sus casas haciendo compras por internet.

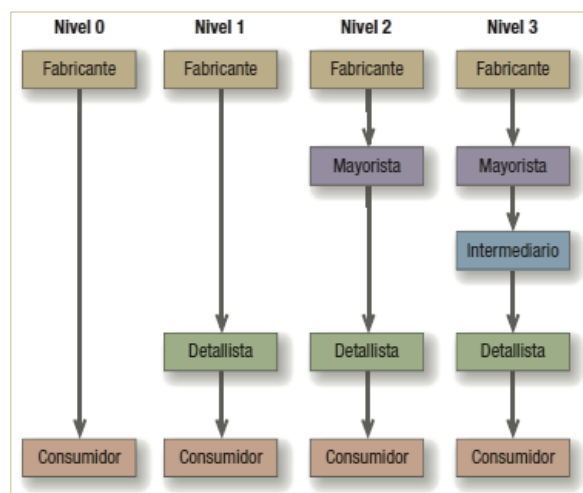
Algunas de las ventajas de las empresas que utilizan múltiples canales son:

1. Mayor cobertura de mercado
2. Optimización de costos
3. Personalización de las ventas y especialidad en la categoría

### **3.1.3 Niveles, Diseño y definición de los Canales de Distribución**

El productor y consumidor siempre estará presente en todos los canales de distribución, sin embargo, los participantes en el medio pueden variar dependiendo de la longitud de este. Un canal

de nivel cero, también llamado indirecto, es cuando el productor vende directamente al consumidor final, en este nivel se pueden encontrar las ventas por internet cuando salen directamente del fabricante. Los canales de un nivel que incluyen un intermediario son los denominados minoristas como por ejemplo las cadenas de supermercados. Los canales de dos niveles están conformados por dos intermediarios, por lo general un mayorista y un detallista, y los canales de tres niveles incluyen tres intermediarios. En la siguiente imagen se puede apreciar mejor el circuito de los niveles.



*Figura 3: Canales Marketing de Consumo*

*Fuente: Dirección de Marketing, Kotler (2016)*

*Canales utilizados con mayor frecuencia en el marketing B2B o de negocios entre empresas.*

En la figura se diagrama los niveles de los canales, con este ejemplo las compañías definen a que segmento servir y el canal que más les conviene. Para la correcta definición de los canales se deben tener en cuenta 3 factores:

1. Analizar los deseos y necesidades de los consumidores
2. Establecer objetivos de canal y restricciones para los mismos
3. Identificar y evaluar más alternativas de canales

### **Nivel 0 (Fabricante a Consumidor)**

En este nivel no existen directamente los intermediarios, por consiguiente, el fabricante o productor toma la responsabilidad de todas las tareas de almacenaje, mercadeo, transporte y promoción de sus productos. Este modelo es muy común en las ventas telefónicas o por internet; también se ha vuelto muy común en la industria agrícola donde algunos productores trasladan sus

productos directamente a las ciudades para venderlos a un precio más racional y evitar la ganancia de los intermediarios.

### **Nivel 1 (Fabricante – Detallista – Comprador)**

En este nivel ya tenemos un participante adicional que es el detallista, que son cadenas, tiendas especializadas, supermercados, almacenes, boutiques, etc. En esos casos el detallista cuenta con experiencia, infraestructura y una fuerza de ventas que fortalecerán la comercialización de los productos. Como ejemplo podemos encontrar cadenas como Cencosud y Carrefour.

### **Nivel 2 (Fabricante – Mayorista – Detallista – Comprador)**

En este nivel tenemos la aparición del Mayorista que normalmente realizan actividades de ventas al por mayor y las comercializa a detallistas, un ejemplo de este nivel son las tiendas de barrio que compran productos en locales Mayoristas a un precio diferencial y los venden en los locales de cercanía generando un margen de ganancia. Este margen se podría definir como un servicio logístico que genera el valor agregado a este nivel.

### **Nivel 3 (Fabricante – Mayorista – Intermediario – Detallista – Consumidor)**

En este nivel tenemos un nuevo participante que es el Intermediario u Agente, por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen. Este canal suele utilizarse para acercar productores o fabricantes que por carencias económicas o distanciamiento físico no logran dar a conocer sus productos.

Al final, la definición del nivel varía entre todas las compañías, ya que se deben identificar la naturaleza del productor, los productos, los intermediarios de marketing, los competidores, el entorno y otros aspectos macro como condiciones climáticas, normativas legales y las condiciones económicas del lugar donde se quiere comercializar.

Seleccionar canales de distribución que tienen muchos intermediarios puede tener ventajas y desventajas, la ventaja puede ser que se accede a más y diversos compradores y las desventajas pueden ser que tienen mayor dificultad de gestión, control y competencia. Dependiendo del número de intermediarios existen 3 niveles:

- Distribución Exclusiva: se limita el número de intermediarios, puede aplicar para productos de lujo.



- Distribución Selectiva: se maneja con más de un intermediario, pero no con todos los disponibles, se utiliza por ejemplo en la comercialización de electrodomésticos.
- Distribución Intensiva: almacenan y distribuyen el producto en una gran cantidad de puntos de venta, muy utilizado en el caso de productos de consumo masivo.

Con referencia a términos y responsabilidades los productores y canales deben firmar acuerdos donde se delimiten los compromisos de cada uno, algunos pueden ser:

- Política de precios
- Condiciones de Venta
- Derechos de distribución territorial
- Servicios mutuos y responsabilidades

Por último, la selección de los canales de distribución debe estar enmarcado en la medición de tres ejes:

- Económico: ventas, costos y beneficios esperados
- Control: seguimiento periódico a la operación del canal
- Adaptabilidad: si bien son contratos a largo plazo los canales deben demostrar flexibilidad.

Adicional tenemos otros factores como años de experiencia en el mercado, otras líneas de distribución, historia de crecimiento, solidez financiera y posicionamiento en el mercado. Es importante hacer énfasis en que los canales de distribución son socios estratégicos del negocio y como tal deben recibir todo el apoyo, capacitación y acompañamiento para especializarlos en nuestra categoría/producto. Como socios, el objetivo común es lograr la satisfacción del cliente final, y ser evaluados y controlados periódicamente. Algunos de los indicadores que debemos tener en cuenta pueden ser obtención de cuotas de mercado (share), optimización de inventarios, operaciones logísticas, tiempo de entrega.

La adaptabilidad de los canales debe ser dinámica, los patrones de consumo cambian constantemente, aparecen nuevos competidores, nacen nuevos canales innovadores y siempre deben gestionarse mejoras. En caso de los canales internacionales los mismos deben acoplarse a los entornos de los países y al perfil del consumidor

### 3.1.4 Marketing logístico en la cadena de valor

En el mundo actual uno de los grandes desafíos de las compañías es la cadena logística y todo el servicio que engloba la misma, las estrategias se centran en todos los pasos que tiene que pasar un producto desde el fabricante hasta el consumidor final, se deben considerar aspectos como el almacenamiento, la manipulación, transporte, todo con el objetivo de estar disponibles para el consumidor en la cantidad, tiempo y lugar correcto. La efectividad logística se traduce en satisfacción para el consumidor, pero también en la optimización de costos y se convierte en uno de los pilares de las compañías. Una logística integrada y eficiente permite obtener ventajas competitivas, ahorrar costos, distribuir inteligentemente el producto y puede hasta llegar a ser amigable con el medio ambiente. El marketing logístico busca un equilibrio entre la satisfacción del cliente y el costo que requiere dicha satisfacción. Entre las funciones que se pueden mencionar están:

- **Almacenaje:** los ciclos de producción y consumo no se manejan en los mismos tiempos, y por ello se debe contar con capacidad de almacenamiento, los canales de distribución en colaboración con los fabricantes deben realizar el análisis de los espacios ideales y la frecuencia de entregas.
- **Control de Stock:** es clave el seguimiento a los inventarios por medio de sistemas de información y herramientas diseñadas para ese fin como *just in time*, etiquetas inteligentes, sistemas PEPS, etc.
- **Transporte:** la elección de este medio afecta directamente a los plazos de entrega de los productos, al costo y a las condiciones de entrega en que llegan a destino, se debe estimar si se manejan sistemas intermodales que mezclan diferentes tipos de transporte
- **Gestión de la Información:** Debe existir una sinergia entre todos los socios integrantes del canal donde se compartirá toda la información útil de la operación y se tomarán decisiones logísticas en conjunto. También existe el modelo GLI (Gestión logística integrada) que consiste en tercerizar la logística a un proveedor que como su nombre lo dice integra todos los factores y tiene amplia experiencia en los mercados, esto les permite a las compañías centrarse en el foco principal del negocio.

### 3.2 Canales de comercialización de consumo masivo

En todos los canales de marketing hay dos principales intermediarios, los llamados retailers (minoristas – detallistas) y los mayoristas. Los retailers son los que se encargan de todas las actividades relacionadas con la venta de productos y servicios directamente al consumidor final, se pueden clasificar por diferentes características y criterios, tales como las líneas de productos que ofrecen, el servicio ofrecido al consumidor, la organización y los precios.

Los mayoristas por su parte se encargan de la comercialización de productos o servicios a destinatarios que tienen como objetivo revenderlos o para uso empresarial, normalmente hacen la compra a fabricantes y venden a minoristas o a otros mayoristas. Es uno de los canales más completos ya que se encargan de todas las gestiones como compra y venta de producto, almacenamiento, transporte e información de mercado.

La clasificación de los diferentes canales de distribución que se emplean usualmente, parte de la premisa de que los productos de consumo (aquellos que los consumidores compran para su consumo personal) y los productos industriales (aquellos que se compran para un procesamiento posterior o para usarse en un negocio) necesitan canales de distribución muy diferentes; por tanto, éstos se dividen en primera instancia, en dos tipos de canales de distribución:

- Canales para productos de consumo
- Canales para productos industriales o de negocio a negocio.

Para entrar a revisar los canales exclusivos del mercado de consumo masivo primero debemos definir las ventas al detalle y las ventas por medio de mayoristas.

#### **Ventas al detalle**

Citando a Kotler y Keller (2016):

Las ventas al detalle incluyen todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal, no comercial. Un detallista o una tienda al detalle es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo. (p. 527)

Toda compañía que venda a consumidores finales está vendiendo al detalle, no importa el medio por donde haga dichas transacciones (virtual o físicamente) y tampoco importa a la industria que corresponda (fabricante, mayorista o minorista). Las ventas al detalle engloban una industria

desafiante y en constante crecimiento. Un ejemplo, son las Tiendas Departamentales que engloban un complejo de industrias que busca satisfacer las necesidades de diferentes grupos en un solo lugar, se puede encontrar desde indumentaria, productos de lujo y hasta locales gastronómicos, algunas características principales de los de detallistas son:

- **Autoservicio:** el autoservicio es el pilar de la reducción de costos y el valor diferencial en los precios, los shoppers están dispuestos a autogestionarse, buscando, comparando y seleccionando los productos para ahorrar dinero.
- **Autoselección:** los clientes buscan sus propios productos, aunque tienen la posibilidad de solicitar ayuda.
- **Servicio limitado:** estos locales ofrecen un servicio más especializado, asesoría, opciones de cambios y devolución y a nivel financiero pueden ofrecer opciones de crédito.
- **Servicio completo:** son espacios mucho más especializados con asesores que están dispuestos a acompañar al shopper en cualquier momento del proceso de compra, sin embargo, los precios versus el autoservicio varían ampliamente por los costos de personal, productos de especialidad y artículos con una rotación más lenta, implican altos costos de venta. Un ejemplo de este tipo de tiendas podría ser las comercializadoras de bienes de lujo.
- **Detallistas sin Tienda:** estos últimos han ganado un gran margen de mercado en los últimos años, son los que utilizan plataformas web y e-commerce para la comercialización de los productos.

Para el caso específico de L'Oreal se clasifican en cuatro tipos:

- Cadenas Nacionales (grupos con soporte logístico y de distribución nacional como Cencosud, GDN, Coto, etc.)
- Cadenas Regionales (grupos con ubicación en regiones específicas con una cantidad de sucursales que permite una amplia cobertura regional como Libertad, Cooperativa Obrera, Átomo, etc.)
- Droguerías (distribuidores de alto volumen con gran capacidad de distribución como Droguería del Sud, Suizo Argentina, etc.)
- Farmacias (comercialización de medicamentos pero que suman las categorías de cuidado personal en su portfolio como Farmacity, Central Oeste, etc.)

- Perfumerías (comercializa exclusivamente productos de cuidado personal, en algunos casos, productos de limpieza y maquillaje como Pigmento, Soy Lola, Las Margaritas, etc.)

## **Venta Mayorista**

Citando a Kotler y Keller (2016)

La venta mayorista incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a aquellos que los adquieren para volver a venderlos o usarlos en su negocio. En la venta mayorista no se incluye a los fabricantes ni a los agricultores ya que estos participan fundamentalmente en la producción, tampoco se incluye a los detallistas. (p.543)

Este canal presta menos atención a la promoción, exhibición y accesibilidad en cuanto a ubicación. Pocos trabajan con venta a consumidores finales, por eso muchas de las estrategias de shopper no aplican a este canal. Sin embargo, el peso a nivel de cifra es importante por las grandes transacciones y volúmenes que manejan. También se caracterizan por tener alta capacidad de almacenamiento y transporte. Tienen un contacto estrecho con sus clientes y una relación de confianza que posiciona a los grandes fabricantes como L’Oreal, así como precios accesibles por la compra por volumen. Son un canal que permiten el acercamiento a los clientes por medio de las capacitaciones y entrenamientos a la fuerza de ventas asegurando una mayor cobertura de conocimiento a todas las regiones.

Para el caso específico de L’Oreal se clasifican en dos tipos:

- Mayorista de Salón o Integral (incluyen en su oferta productos del food, como Makro, Yaguar, Diarco, etc.)
- Mayorista Perfumero (se especializan en productos de perfumería y limpieza como Tornado, Medamax, etc.)
- Fuerza de Ventas (puntos de venta con bajo volumen de ventas que son atendidos por medio de distribuidores como los autoservicios orientales de los barrios)

### **3.2.1 Canal Hipermercado y Supermercados**

Como lo menciona Kotler y Keller en su libro Dirección en Marketing (2016), se puede definir como Supermercados: *“A las grandes tiendas de autoservicio, de bajo costo, márgenes reducidos y gran volumen de ventas, diseñadas para satisfacer la totalidad de las necesidades de alimentación y productos para el hogar de los consumidores”*. (p. 530)

El canal de Supermercados se identifica por ser un espacio físico (puede variar su tamaño entre 500 a 4500 metros cuadrados) donde su objeto principal es comercializar productos de alimentación. Sin embargo, en el mismo también se pueden encontrar productos de higiene, cuidado personal y en algunos casos hasta farmacéuticos. Funciona mediante un sistema de autoservicio donde el shopper va incluyendo productos en un canasto-carro, los artículos están organizados en secciones planificadas bajo lineamientos estratégicos y organizados en estanterías.

Tal como se menciona en la publicación de Equipamiento y Servicios (2020), el promedio de ventas en este canal se mide por el ticket promedio (el valor promedio o el promedio de compras que cada cliente hace en el negocio); antes de la pandemia del COVID-19 el ticket promedio estaba en \$450, lo que es considerablemente bajo si tenemos en cuenta que es un supermercado donde el volumen de ventas debería ser superior, esto responde a la caída del ingreso y la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores.

Luego del boom de consumo que se dio en el canal Supermercados durante la semana del 14 al 20 de marzo, previo a la cuarentena, con porcentuales de + 56,3% respecto a igual período del año anterior, la evolución del canal comienza a generar contracción, y las compras empiezan a caer semana a semana, luego del gran crecimiento anterior al período de aislamiento social, que también se replicó en la primera semana de la cuarentena.



Figura 4: Evolución ticket promedio Supermercados y Autoservicios año 2020  
Fuente: Base Scanntech Argentina – Facturación total Food + Non Food.

Algunas de las características de este canal también pueden ser:

- **Presentación de producto:** se venden productos en presentaciones medianas o pequeñas, por ejemplo, en botellas, envases, bolsas o cajas de tamaños reducidos, no mayores a un kilo o 1000 mililitros, a excepción de algunas categorías como alimento para mascotas.
- **Promociones:** en un Supermercado es muy habitual la promoción como gancho de venta, descuentos directos en precios, regalos en la compra de un cierto producto, ya sea un artículo promocional o más producto, entre otras.
- **Organización de las Categorías:** regularmente los productos de primera necesidad o perecederos se ubicarán al fondo de los locales con el objetivo de generar una circulación amplia de los shoppers; los electrónicos, línea blanca, deportes, ropa y calzado al inicio del recorrido, cerca del acceso principal, esto con el objetivo de generar compras por impulso.
- **Ubicación:** una de las principales particularidades de este canal es la ubicación de estos, normalmente generar un amplio tráfico porque están cerca de escuelas, paradas de buses o trenes, en avenidas transitadas o sitios de un gran nivel de concurrencia, esto le permite elevar su nivel de visitas, además de ser más cómodo para muchos shoppers.
- **Experiencia en los puntos de venta:** desde la organización de cada categoría, el surtido, la variedad de marcas, y el aspecto merchandising utilizado están diseñados de tal modo que motiven una estancia más prolongada, que sea ameno el recorrido lo que derive en un gasto mayor.
- **Accesible a todo tipo de público:** sin importar el poder adquisitivo de los shoppers, el supermercado está abierto a todos, ya que cuenta con categorías y marcas para varios segmentos de mercado, además de que para acceder y comprar no se requiere de membresía.

### 3.2.2 Canal Mayorista

Tal como se mencionó antes, el canal mayorista nació para operar en cantidades grandes tanto para compras como para ventas. Son un socio clave para el desarrollo de proyectos de distribución teniendo en cuenta su excelente cadena logística y la cobertura a nivel nacional. Para el caso de L'Oreal, el mayorista es el canal donde deposita su confianza ya que no se pone en contacto con el shopper o consumidor final, sino que entrega esta tarea al canal. El mayorista es netamente un intermediario entre el productor y el usuario intermedio (minorista). Sin embargo, en los últimos

años y teniendo en cuenta la situación económica de algunos países este canal también ha incrementado sus ventas a consumidores finales. Según un estudio de *Kantar* 46 millones de hogares latinoamericanos compran en este tipo de superficies.

Una de las desventajas del canal es perder la trazabilidad de los productos y no saber cómo llegan al consumidor final o que el minorista no sepa como venderlos por la desconexión con el productor. Otro problema puede ser la disputa de precios que ocurre entre las cadenas de este canal, lo que puede afectar el posicionamiento cualitativo de los productos.

- **Ubicación:** se encuentran ubicados en las afueras de la ciudad y cuentan con amplios espacios de estacionamiento por el volumen de mercancía que manejan.
- **Organización de las Categorías:** la exhibición se centra en góndolas altas tipo racks alrededor del salón que tienen la opción de almacenamiento de mercadería en la parte superior. Pueden contar con sectores selectivos donde se ubican categorías de cuidado personal y ofrecen el servicio de asesoría personalizada.
- **Presentación del producto:** se comercializan productos en todas las presentaciones dando prioridad a los formatos pequeños, esto teniendo en cuenta que los clientes principales son negocios de cercanía. Ofrecen precios diferenciales llevando por unidad, pack, bulto, pallet.
- **Promociones:** no utilizan la promoción como un gancho de ventas ya que, desde la concepción, los precios son más bajos que un formato detallista.
- **Merchandising:** cuentan con espacios de comunicación muy amplios. El material liviano no es recomendable para este tipo de locales.
- **Experiencia en los puntos de venta:** las categorías de cosmética y perfumería están medianamente desarrolladas y no son de destino para este tipo de canal, cuentan con espacios de exhibición amplios por el tamaño de los locales lo que permite contar con un surtido completo.

### 3.2.3 Canal Farmacias y Perfumerías

El canal Farmacias y Perfumerías hace parte del grupo de detallistas. Para el caso de las farmacias las mismas se especializan en la comercialización de medicamentos, lo que las hace tener un alto nivel de reconocimiento y confianza gracias al soporte científico/médico que aquí se encuentran. Las perfumerías se especializan en productos de cosmética y lujo como las fragancias.



Para los dos casos el valor diferencial de esta canal está dado por la atención personalizada que aquí se recibe, por ser un formato de cercanía y por la rapidez de la atención. Los shoppers le dan un alto valor a la asesoría. Tal como lo menciona la revista española Stanpa por medio de la publicación en Beauty Prof (2014):

El canal Farmacias y Perfumerías está presentando unas de las mejores tendencias del conjunto del sector. Apuntan, por un lado, a la figura profesional del farmacéutico que, según la Asociación, “posee un enorme poder prescriptor para el consumidor”, al tratarse de una persona que combina el conocimiento químico con una visión relacionada con la salud, por lo que “sus recomendaciones pueden ajustarse mucho a las necesidades particulares de cada consumidor”. Este poder prescriptor no pasa desapercibido para el consumidor “que busca en este canal la recomendación más el valor añadido que demuestran poseer esta categoría de productos”

En los últimos años, este canal se convirtió en un socio estratégico para la comercialización de las categorías de cuidado y belleza, tienen un incremental de ventas año tras año y las categorías como skin care se convirtieron en un motivo de visita, esto sumado al tránsito fluido de personas por la compra de medicamentos. A comparación de los supermercados, este canal no está diseñado para largas estadias, las superficies son más pequeñas y la organización de las categorías genera un recorrido dinámico, adicional, cuenta con buena iluminación y colores claros que transmiten sensación de higiene. En los casos de los formatos grandes cuentan con una amplia línea de cajas lo que agiliza la atención. Aprovechan los espacios de exhibición adicional para la compra de productos de impulso como snacks o cosmética.

Tienen la posibilidad del armado de vidrieras, cuentan con espacios grandes para escenografías o ploteos lo que genera un potencial foco de comunicación. Tal como lo menciona Jor Cotugno, director creativo de Bloomingdale’s. *“Lo que ha de estimularse es la imaginación. Cuando ocurre, lo demás es fácil. La mercadería siempre te guiara”* (p.8)

Entonces se pueden mencionar que las características de este canal son:

- **Ubicación:** hacen parte de los formatos de cercanía, siempre pueden ubicarse en avenidas o calles de barrios o zonas de alto tráfico comercial.
- **Organización de las Categorías:** la exhibición se centra en el salón principal por medio de góndolas y la atención personalizada está concentrada en las zonas de medicamentos y cosmética.

- **Presentación del producto:** se comercializan productos en todas las presentaciones dando prioridad a los formatos pequeños, esto teniendo en cuenta que son locales de cercanía y su destino pueden ser compras de emergencia.
- **Promociones:** no utilizan la promoción como un gancho de ventas, sin embargo, realizan eventos como aniversarios o ferias de descuentos que incrementan el tráfico en los locales.
- **Merchandising:** cuentan con espacios de vidrieras que permiten potencializar la comunicación.
- **Experiencia en los puntos de venta:** las categorías de cosmética y perfumería están muy desarrolladas, cuentan con espacios de exhibición amplios, tienen potencial para el desarrollo de proyectos especiales en pared o en el salón, cuentan con espacio “Beauty” que se puede utilizar para realizar eventos o pruebas de producto. Para el caso de perfumerías de lujo se utiliza un mobiliario muy luminoso, recreando un ambiente de exclusividad.

### 3.3 Consumo Masivo en el canal Farmacias y Perfumerías

El canal Farmacias y Perfumerías se ha venido consolidando en los últimos tiempos como una vitrina fundamental para las categorías de consumo masivo, entre esas las de cosmética y belleza, la evolución de la farmacia hacia un modelo asistencial sigue en marcha mientras que las categorías van ganando terreno y aprovechando estos atributos. Según el IMS Health Argentina es el cuarto país más importante en Latinoamérica pesando el 7.3% de la facturación de esta industria en la región.

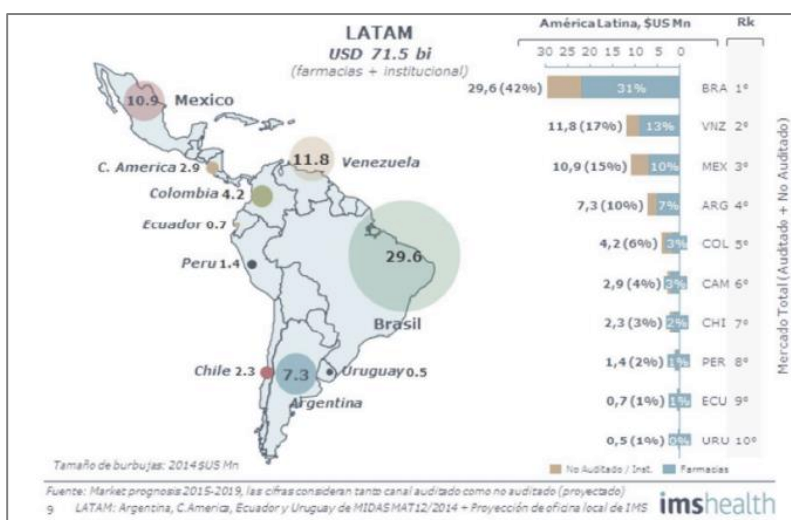


Figura 5: Gráfico de Participación y ranking del canal Farmacias y Perfumerías en LATAM  
Fuente: Consulting IMS Health

Haciendo referencia a trabajos elaborados por Nielsen, se expone que las cadenas de farmacias vienen creciendo en Argentina de la mano de los productos de compra masiva: “el 60% de los consumidores opta por estos espacios a la hora de realizar sus compras, en particular por una cuestión de cercanía geográfica. Mientras que en 2009 representaban el 17% del total del mercado en cuanto a su nivel de facturación, en la actualidad mueven el 20,6% de ese dinero en el canal en categorías de consumo masivo” (Bonelli, 2015)

Nielsen en el mismo estudio reveló que el 60% de los consumidores decide su compra en función del eje de la cercanía, en este sentido el canal de Farmacias y Perfumerías al incorporar categorías de compra masiva pasan a ser una opción atractiva y referente para completar las adquisiciones del hogar, en especial, si viene acompañada de una buena oferta de surtido. Así, categorías como cosmética, tocador y limpieza concentran la mayor parte de lo que refiere a las ventas de productos de compra masiva en este canal. Si vemos los resultados de la última medición de canasta de Nielsen vemos la reactivación del canal mientras se supera la pandemia del COVID-19. El canal Farmacias y Perfumerías representa el 31% del valor de la facturación.

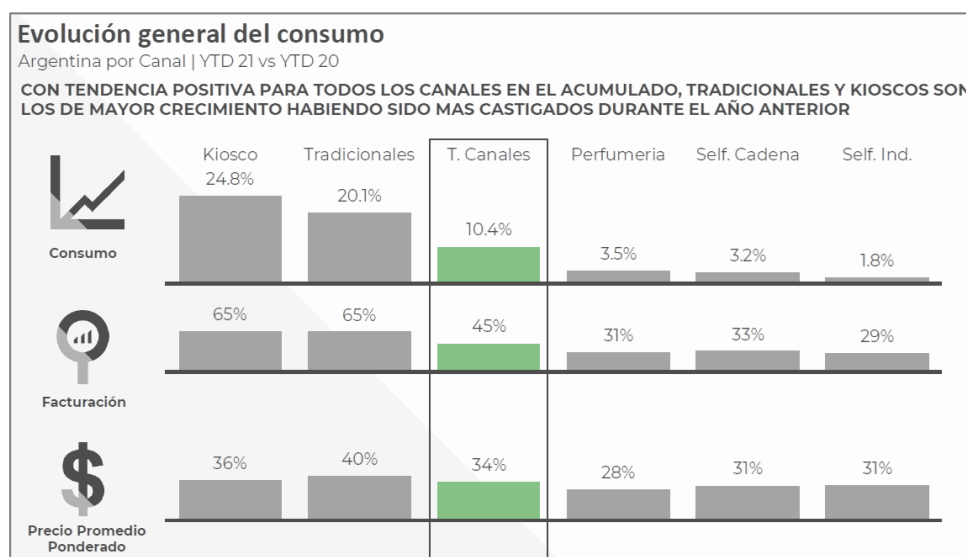


Figura 6: Gráfico de Peso de canales  
Fuente: NielsenIQ

Gracias al desarrollo del canal las farmacias se fortalecen dentro del mix de canales que utilizan los hogares a la hora de realizar sus compras de categorías de compra masiva. Por eso, para las categorías de Cuidado personal también se detecta una activación desde Marzo/Abril del 2021.

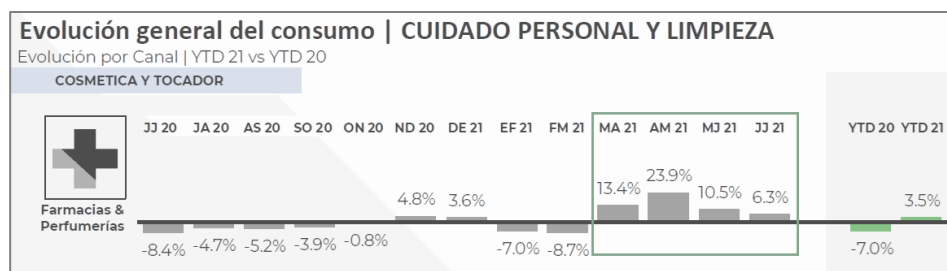


Figura 7: Gráfico de peso de la categoría cuidado personal y belleza  
Fuente: NielsenIQ

### 3.3.1 Situación de L'Oreal en el Canal Farmacias y Perfumerías

El canal Farmacias y Perfumerías representa aproximadamente el 40% de la cifra total de la división de consumo masivo para L'Oreal, es el canal donde se concentran la mayor cantidad de acciones e inversiones por ser el más acorde con los productos de belleza que comercializa la compañía. Actualmente lo componen 543 clientes a nivel nacional que se clasifican entre cadenas (más de 15 locales), independientes (menos de 15 locales) y clientes indirectos que son atendidos por medio de Droguerías (Distribuidores).

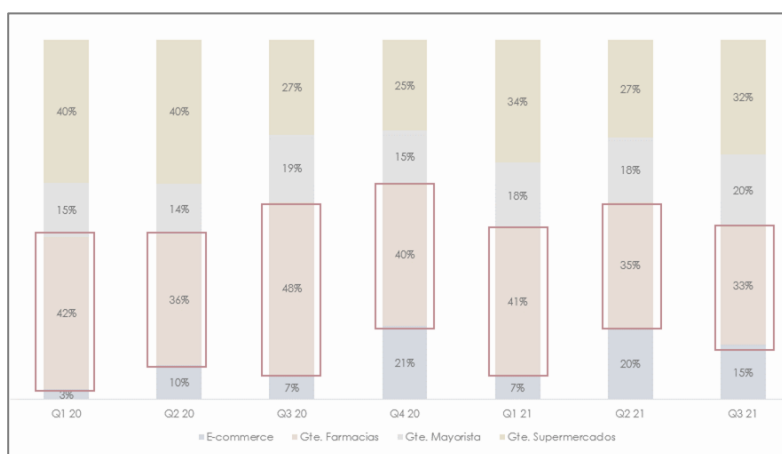


Figura 8: Peso de los canales para la división de consumo masivo  
Fuente: L'Oreal Argentina

#### 3.3.1.1 Importancia del rol de Trade Marketing en el canal Farmacias y Perfumerías

Especialización y colaboración son las dos palabras que pueden definir el concepto de Trade Marketing que es relativamente nuevo para el mundo empresarial. Un mundo cambiante, un consumidor cada vez más exigente y las diferentes variables de los canales generan la necesidad

de ofrecer respuestas puntuales y no globales para la comercialización de los mismos productos. Según (Labajo González, 2007):

El fabricante y distribuidor están obligados a entenderse y dependen el uno del otro para la consecución de sus objetivos, más aún en el contexto de algunos mercados de gran consumo caracterizados por tendencias como la concentración, el poder de las marcas de la distribución y la acuciante necesidad de diferenciación.

Randall (1990, 1994) y Davies (1993) son algunos de los primeros autores que se refieren al concepto de Trade Marketing desde el análisis de la práctica empresarial en la que interpretan que se desarrolla como una reacción ante los cambios experimentados por los consumidores y la distribución que empieza a consolidarse en una posición de liderazgo en las relaciones en el canal. Estos autores, sin definir el concepto, aportan una serie de notas de gran interés para su configuración: de un lado, se subraya el cambio de orientación que supone para el fabricante ver al distribuidor como cliente más que como canal de distribución, lo que sitúa la clave de este concepto "entender el negocio del distribuidor"; de otro, el Trade Marketing estaría orientado a satisfacer al consumidor a través de la integración de las actividades de marketing del fabricante con las del distribuidor, pensando conjuntamente en las necesidades del desarrollo del mercado.

Con el tiempo se ha evidenciado que las estrategias exitosas tienen su origen en la colaboración, por lo que en la actualidad se considera conveniente el proceso de integración entre fabricantes y distribuidores. El valor está en convertir una relación comercial en una fuerte alianza, según Lambin (1997), *“se deben considerar a los distribuidores como clientes y no como intermediarios y la manera de hacerlo es a través de la aplicación del Trade Marketing”* (p.2). Algunas de las tareas de la posición de Trade Marketing son:

- La construcción y consolidación de la información que servirá para entender al canal (competidores, motivaciones del shopper, dinámica promocional, etc.)
- La creación de planes para alcanzar los objetivos por marca y por sectores de distribución.
- Identificar oportunidades de volumen para generar tráfico y mejorar la rotación del punto de venta.
- Desarrollo de estrategia promocional orientadas a los consumidores y específicas para el canal.
- Análisis, seguimiento y evaluación de las acciones.

El Trade Marketing se enfoca en la cadena de comercialización, pero esto no reemplaza a la atención que se debe brindar a los puntos de venta, donde se puede obtener una venta por impulso o captar la preferencia por parte de los shoppers. Con esto se busca generar valor agregado atendiendo a toda la cadena de comercialización. El pilar del Trade Marketing es poder adaptar las estrategias a las necesidades de los clientes (distribuidores) dando respuestas diferentes a cada uno y buscando el incremento de ventas. Para el caso del canal Farmacias y Perfumerías resulta clave su aporte en el desarrollo de un proyecto de Tienda Ideal.

El formato Farmacias y Perfumerías tiene características propias y únicas que lo diferencian del resto de los retailers. Hace énfasis en los valores de las marcas, en la educación en el punto de venta y adicional se concibe como un punto de contacto especializado para la comercialización de productos de belleza en general. Entre algunas de las acciones que son ejecutables en este canal tenemos las campañas con promotoras que estimulan la consulta y la compra efectiva. Las promociones también son claves, no es el motor más fuerte, pero sí pueden generar el aumento del tráfico y las compras por stock (productos no perecederos).

Existe una notable diferencia de un shopper de un supermercado donde la importancia de la marca pierde relevancia, mientras que en las Farmacias y Perfumerías es el factor determinante de la compra, por tanto, el canal se enfrenta a un shopper experto.

Otra característica de Trade Marketing en el canal, es la posibilidad de generar acciones específicas por target de shopper, por ejemplo, una acción a segmentos jóvenes (teen), mayores (silver), familias, etc., también la opción de crear “paquetes” con productos específicos que invitan a alguna rutina.

Este tipo de acciones muchas veces no son ejecutables en canales como supermercados o mayoristas. La organización del punto de venta también es un factor diferencial, los locales transmiten un clima de higiene y el tiempo de recorrido del shopper se puede extender, es clave el impacto, la educación en góndola y la búsqueda de la venta cruzada.

Si uno de los objetivos del Trade Marketing es promover determinadas marcas y productos, el consejo es crear una buena experiencia de compra, para lograr esto es clave el servicio prestado en los locales, así como las acciones de formación al equipo de campo. También puede resultar útil incluir acciones promocionales en asociación con la cadena, como la distribución de obsequios de marca. El objetivo es desencadenar disparadores mentales que lleven al cliente a comprar el producto.

Volviendo a la estética de los locales, las acciones en punto de venta pueden ser potencializadas a diferencia de otros canales, la utilización de vidrieras, espacio para POP-PLV liviano (movies, stoppers, pancartas, etc.) y pesado (exhibidores de pie, islas, etc.) atraen la atención de los shoppers. Gran parte de las compras en el canal son planeadas, sin embargo, existe un gran potencial para las compras por impulso, esto teniendo en cuenta los sentidos de circulación, línea de cajas, zona de maquillaje, entre otros.

### **3.3.1.2 Importancia del rol de Category Management en el canal F&P.**

Antes de adentrarnos en el punto de Category Management se debe empezar por definir la palabra “Categoría” en el consumo masivo, según Amodei (2014):

Una categoría es un grupo definido de productos que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustituibles para satisfacer una determinada necesidad [...] deben basarse en como compra el cliente y no en la convivencia de una determinada agrupación para el distribuidor o el proveedor.

El Category Management es la disciplina que busca la administración de las categorías buscando un incremento del valor para los clientes, en resumen, es querer ampliar la torta para que las porciones (marcas) también crezcan. Es un trabajo colaborativo y dinámico que requiere el análisis de muchas variables, pero siempre teniendo al shopper como el centro de los objetivos. El análisis de la información de ventas está enfocado en cuatro objetivos principales:

1. Administrar la categoría como un mini negocio dentro del comercio.
2. Ordenar los planes de marketing.
3. Incrementar las ventas a través de un surtido óptimo y funcional.
4. Administrar el inventario, el precio y la promoción.

Otra de las definiciones que se encuentra del concepto de Category Management es:

Es un proceso entre detallistas y proveedores que consiste en gerenciar las categorías como unidades estratégicas de negocios, para producir resultados comerciales mejorados a través de la concentración de esfuerzos en entregar valor al comprador. Consta de tres elementos principales: análisis de la información para comprender a los compradores, la dinámica de la categoría y el desempeño del minorista en ella. Y para ello se requiere: foco en el consumidor para identificar aquello que impulsa a las ventas en una determinada categoría. Alinear el rol de la categoría con los objetivos y estrategias corporativas. (Nielsen Argentina, 2012).

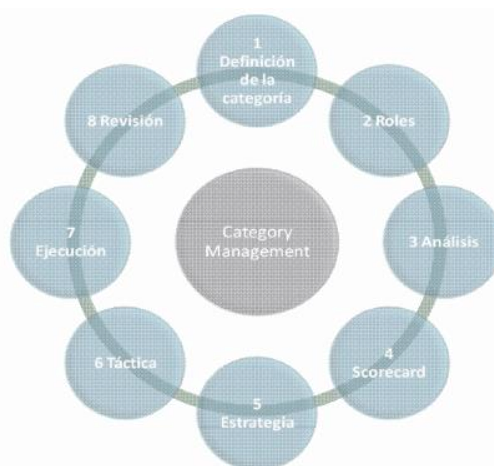
Para el caso del canal de Farmacias y Perfumerías se hace crucial desarrollar este modelo colaborativo para colocar al shopper en el centro de la escena, mejorar su experiencia, rentabilizar el negocio y especializarse en las particularidades de las categorías.

### **Rol de los participantes del proceso de Category Management**

Para lograr objetivos consistentes en el proceso, es importante una relación de colaboración y confianza entre el cliente y el proveedor. En estos casos suelen firmarse acuerdos de confidencialidad por la información que se va a compartir. Uno de los pilares para que este proceso sea un éxito es la comunicación fluida entre las dos partes. Como se mencionó anteriormente, el proceso es dinámico y tiene muchas instancias de *feed back* hasta tener un plan cerrado y listo para ejecutar. Aún después de la ejecución este queda abierto a la revisión de resultados y ajustes.

- Cliente: brinda los lineamientos generales del proyecto para la delimitación de objetivos que estén acordes con las estrategias de la cadena y lo que esperan de la categoría, al mismo tiempo es el principal proveedor de información ya que conoce la forma en que viene evolucionando la categoría en sus tiendas y asegura la implementación de las estrategias. (Gómez, 2005, p.89)
- Proveedor: es la parte que se encarga de la generación de propuesta y de aceptar el proceso con el detallista. Busca entender la estrategia del detallista como terreno de operaciones. Apoya y desarrolla la categoría como un todo y no solo para el desarrollo de sus marcas. El mismo tiempo es el principal proveedor de información del mercado que permita al detallista entender la dinámica de la categoría por fuera de su propuesta y dimensionar oportunidades. (Gómez, 2005, p.89)

### **Pasos del proceso de Category Management**



*Figura 9: Los 8 pasos del proceso del Category Management  
Fuente: The Partnering Group*

Después de este repaso del Category Management como proceso de crecimiento y viendo el peso del canal Farmacias y Perfumerías para el mercado argentino, la pregunta es: ¿El canal puede



seguir creciendo?, la respuesta es sí, se puede ratificar que el canal pasó a estar en el mix de canales que utiliza los hogares a la hora de realizar sus compras de categorías masivas. Adicional como consecuencia de la pandemia se incrementaron las ventas en los formatos de cercanía. Por ejemplo:

Las categorías de cuidado y limpieza facial son las dos categorías de cuidado de la piel más utilizadas en los últimos tres meses (6 de cada 10 argentinos así lo hicieron), mientras que cuidado corporal y de las manos fueron usadas por 4 de cada 10. Estos valores son impulsados nuevamente por las mujeres, especialmente en las 2 primeras. Y mientras 9 de cada 10 argentinas usaron algún producto para el cuidado de la piel, entre hombres esta proporción cae a 6 de cada 10. Es muy alta la penetración de productos para el cuidado de la piel entre los argentinos (93% mujeres, 62% hombres). Fuente: Kantar informe Omnibus Julio 2021.

Se puede deducir de estos resultados que el consumo de cuidado personal tuvo un incremento durante la pandemia, está relacionado con efectos de salubridad que tanto están buscando las personas. El confinamiento generó un tiempo libre para mimarnos, para iniciar con rutinas de cuidado, los tutoriales estallaron y las recomendaciones de influencers se volvieron plato de cada día. Entonces se debería estudiar una categoría como Skin Care (Cuidado de la piel), y empezar a entender cómo se comporta el shopper, qué busca, cómo busca, cuánto tiempo le dedica en la góndola, cómo cambiaron sus recorridos en el punto de venta.

Con esta información, se puede inferir que en el canal Farmacias y Perfumerías existe un espacio potencial para el desarrollo de herramientas de gestión como el Category Management o la Tienda Ideal. Estos modelos de negocio permiten identificar los roles de las categorías y trabajar desde el comportamiento del shopper para potencializar la experiencia. Un consumidor más informado encuentra en este canal una buena opción para sus compras de cosmética y limpieza, categorías en las cuales un proveedor como L’Oreal cumple un rol protagónico en el crecimiento.

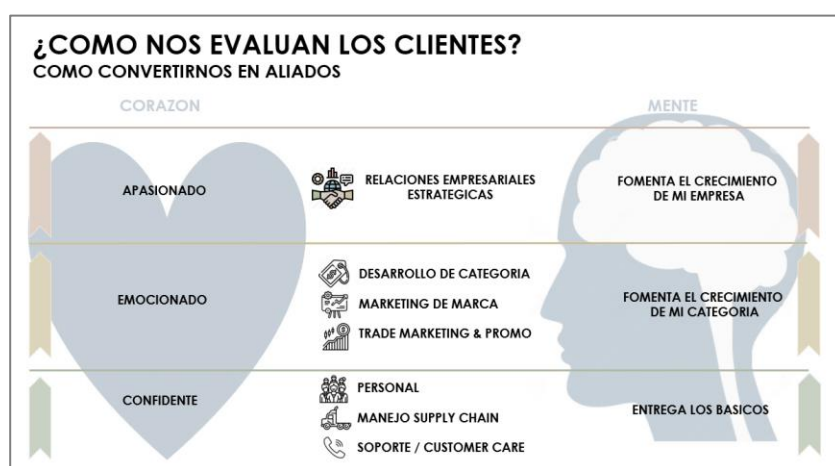


Figura 10: ¿Cómo nos evalúan los clientes?

Fuente: Elaboración propia para Workshop de Skin Care / CatMan

### 3.4 Proceso Estratégico

Todo éxito de una compañía se define por su capacidad de resolución y adaptabilidad a los contextos de mercado, las empresas deben adherirse a una estrategia clara pero también mejorarla constantemente. Históricamente solo algunas sobresalen por su destacada labor en el armado de estrategias. Estas empresas colocan al cliente como su centro y están organizadas para responder con eficiencia. Sus tres pilares de concentración los define Kotler así:

1. Administrar los negocios como una cartera de inversiones.
2. Evaluar la tasa de crecimiento del mercado y la posición de la empresa en ese mercado.
3. Establecer una estrategia. La empresa debe desarrollar un plan para lograr cada objetivo de largo plazo del negocio.

Antes de la introducción a las estrategias específicas de Marketing se revisará el concepto de estrategia y la visión desde Mintzberg.

#### 3.4.1 La estrategia según Mintzberg

Henry Mintzberg es un destacado teórico de la gestión empresarial que con sus planteamientos sobre planificación y estrategia revolucionó el Management contemporáneo. Tal como se aprecia en el documento: Visitando a Mintzberg: Su concepto de Estrategia y principales escuelas (2005):

Mintzberg (1987a, 1987b, 1990, 1994, 1997, 2001 Y Mintzberg & Lampel, 1999) precisa que algunos planes, intenciones o maniobras pueden ser intencionalmente pretendidos, y sus pretensiones realizadas o no. Esta primera aproximación conduce a reflexionar sobre la existencia de estrategias pretendidas y estrategias realizadas. Mintzberg plantea que las estrategias pretendidas pueden ser realizadas o no, y que las estrategias realizadas pueden ser pretendidas o no. Con esta clasificación inicial entre estrategias deliberadas y emergentes, Mintzberg empieza por reconocer que una de las alusiones más evidentes a la palabra estrategia consiste en concebirla como un plan, el cual en sus palabras es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía.

Otra forma de plan es también la realización de un “engaño” a competidores por parte del estratega. Estas “estratagemas”, con las cuales se inició el ejercicio estratégico (Allouche & Schmidt, 1995) se conciben para alardear y permiten al realizador posar en la ejecución de iniciativas que no van a realizarse pero que sugieren a los rivales amenaza o disuasión, en situaciones de negociación con asimetrías en información o tamaño.

Para el caso específico que compete en este proyecto se puede tomar la siguiente percepción:

la estrategia es entenderla como una posición, es decir, reconocer acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, de forma tal que la estrategia resulta ser un “nicho” que permite la generación de rentas (donde normalmente existe un dominio de actividad “producto–mercado”) fruto de lograr copar el mercado o el segmento y lograr evadir la competencia (Mintzberg, 1987a, 1987b). Este esfuerzo resulta normalmente de un ejercicio.

### Las 5Ps de la estrategia según Mintzberg

En 1987, Mintzberg, distinguió cinco visiones de la estrategia para las organizaciones. Las llamó las 5Ps de la estrategia. Estas representan el plan, el patrón, la posición, la perspectiva y la táctica. Estos cinco componentes permiten que una organización implemente una estrategia más efectiva. Una estrategia está dirigida hacia el futuro, concierne al largo plazo e involucra diferentes facetas de una organización. La competencia siempre es un factor, pero sería un error desarrollar estrategias solo dirigidas a los competidores. Las estrategias también deben tener en cuenta la cultura, las otras posibilidades y desarrollos dentro de una empresa.



*Figura 11: 5Ps de la estrategia según Mintzberg*  
 Fuente: Mulder, P. (2018). Las 5Ps de la Estrategia por Mintzberg

- **Plan:** una estrategia se resume en un plan que contemplara los diferentes escenarios, siempre debería existir un plan antes de existir una acción y siempre debería ejecutarse de manera consciente y efectiva. Dicho plan tiene una meta clara definida, y su existencia ayuda a dar claridad a los equipos.
- **Patrón:** se basa en los comportamientos pasados de la compañía que hacen parte del ADN de las nuevas estrategias, se trata de un patrón regular en el flujo de la toma de decisiones, algo que se hizo en el pasado que tiene a repetirse.

- **Posición:** hace referencia a la posición estratégica de la compañía en el mercado a nivel interno y externo, saber dónde estamos posicionados y evidenciar los puntos fuertes otorga una ventaja competitiva frente a los rivales.
- **Perspectiva:** son las perspectivas y patrones de pensamientos individuales de los participantes directos e indirectos de la compañía, las mismas son una fuente importante de información para saber cómo se percibe la compañía.
- **Táctica:** son las acciones sorpresivas que ejecuta la compañía y que el mercado no esperaba, pueden ser jugadas estratégicamente.

Las 5Ps son parte de la estrategia, sin embargo, todas deben trabajarse y considerarse por separado para desarrollar una estrategia sólida y exitosa. Para el caso de los planes de Marketing se enunciará la definición de Kotler (2006):

El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing, el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico de marketing especifica las tácticas de marketing, incluyendo las características del producto, la promoción, comercialización y fijación de precios, los canales de ventas y el servicio. (p.37)

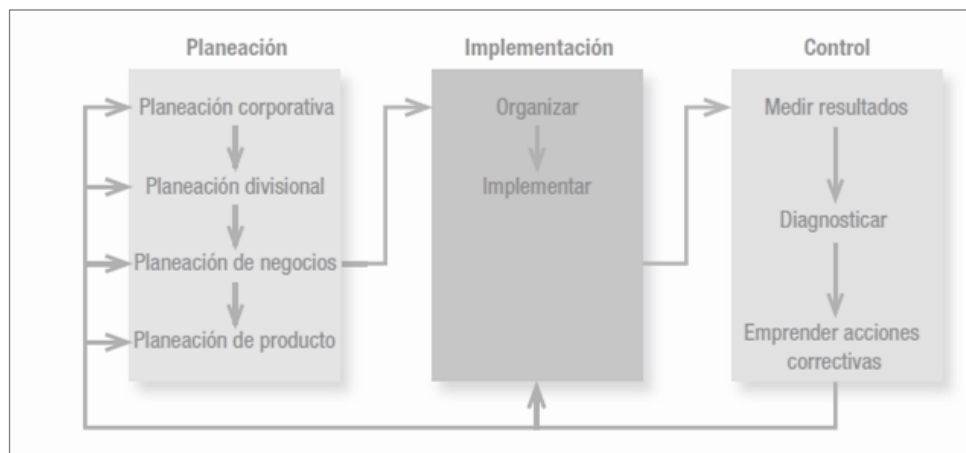


Figura 12: Procesos de planeación estratégica, implementación y control  
Fuente: Kotler y Keller. (2006). P.38

### 3.4.2 Experiencia de compra y shopper

Para empezar a desarrollar el proceso de experiencia de compra, se debe estudiar y definir al participante activo que se divide en dos conceptos: shopper y consumidor, sin embargo, un individuo puede cumplir las dos figuras. Tal como lo menciona Mouton (2000) “No hay comercio

*sin consumo, ni merchandising sin conocimiento del consumidor”* (p.13). El consumidor es un ser dinámico que ha mutado con el tiempo, se ha tomado el tiempo de especializarse, documentarse e investigar sobre los productos que desea consumir, se puede decir que es una persona empoderada con herramientas de decisión gracias a la digitalización. Sin embargo, esto no siempre ha sido así y Mouton (2000) lo clasifica en tres fases evolutivas:

- **Primera:** un consumidor post-guerra, una persona tradicional con costumbres de consumo básicas, en un entorno donde no existían las grandes superficies o supermercados y que valora la ubicación y la atención calurosa de un formato de cercanía.
- **Segunda:** un consumidor que ha incrementado su poder adquisitivo, empiezan a florecer las técnicas de ventas basadas en las motivaciones afectivas en el acto de compra, empieza el surgimiento de supermercados e hipermercados que ofrecen la masa de productos que el consumidor demanda, el servicio no tiene mayor importancia, solo las estanterías llenas de opciones. Es una etapa donde quebrar stock no tiene los perjuicios que podría tener en la época actual y el consumidor no lo castiga, solo piensa “Si hubiéramos venido antes, aun quedaría el producto que estaba buscando”
- **Tercera:** empieza a formarse un consumidor más racional del gasto, toma conciencia de sí mismo al margen de sus posesiones. Para el comercio nace la necesidad de administrar esas grandes áreas de comercio en espacios rígidos y racionales, el stock empieza a castigarse con un sentimiento de mal servicio y se empieza a valorar la relación precio/calidad. Esto también genera el regreso a los formatos de cercanía y por eso muchos de los grandes optan por tener una mayor cantidad de locales para cubrir esa demanda geográfica. (p.14)

Las principales exigencias del consumidor moderno están consignadas en las 5Ps de Kotler, sin embargo, se puede mencionar que una variable como el surtido hizo su aparición después de la tercera fase como un criterio de imagen, esto generó la urgencia de trabajar en la optimización de surtidos que respondieran a las necesidades del tipo de punto de venta, no sólo es tener todos los productos en la estantería, es tener los que está buscando el consumidor. El precio también es una variable sensible, el consumidor tiene clara conciencia del precio de un gran número de productos, cosa que no sucede con los encargados de definir estos precios, estos errores pueden ser tan graves como la credibilidad de la calidad de los productos.

El concepto de shopper no es otra cosa que el individuo que realiza el acto de compra, puede ser presencial o digitalmente, sin embargo, el shopper no necesariamente es la persona que hará uso de los productos. Una madre puede comprar pañales, crema para afeitar y comida para perros. ¿Cuál es la importancia de diferenciarlos? Esencialmente porque las marcas antes se interesaban por conocer las tendencias de consumo y sobre eso basaban su estrategia de comunicación, sin embargo, existe un potencial conocimiento sobre la relación de los individuos que toman las decisiones de compra en el punto de venta, gran parte de esa decisión sucede en segundos claves,

por eso es necesario entender el comportamiento del shopper en base a tres variables: canales de ventas, misiones de compra y ocasiones de consumo. Cruzando toda esta información se pueden identificar oportunidades y diseñar iniciativas acertadas. Sin embargo, algo que no se puede negar es que el shopper es un ser humano con todas las contradicciones que esto implica, como lo explica Michael Sansolo en el libro de Shopper Marketing (2014):

Si los compradores fueran seres lógicos y simples, entonces comprenderlos y venderles productos sería algo increíblemente sencillo. La realidad es que son seres complejos, faltos de lógica y cada vez más contradictorios, lo que hace que el proceso de entenderlos sea ahora más complicado que nunca. (p.91)

Sansolo, menciona que existen cuatro intereses claves, pero en cada individuo se entremezclan dándole más importancia a uno que a otro y es que un proceso de compra puede llegar a ser influido hasta por el estado de ánimo del sujeto. Los cuatro factores impulsores son tiempo, dinero, familia y asuntos personales. El conocimiento del shopper es muy dinámico y no se puede encasillar en un modelo ya que dependerá de personalidades, mentalidades y necesidades específicas.



*Figura 13: El camino entre el consumidor y el shopper*  
*Fuente: Elaboración propia para Workshop de Skin Care Julio 2021*

Siendo el shopper un ser humano necesita de la estimulación de sentidos para generar una experiencia positiva y en ese papel entran a jugar una variedad de técnicas competitivas entre las marcas/cadenas.



Figura 14: Aspectos centrales para la creación de experiencias de compra  
Fuente: D'Andrea R., Consoli M. Guissoni L. (2011) *Shopper Marketing* (p.33)

## Misiones de compra

Las visitas del shopper al punto de venta son muy variadas y con diferentes objetivos, es diferente hacer la compra mensual o ir por snacks para un evento con amigos en casa, los comportamientos, el tiempo y el objetivo son temas de estudio, por eso se pueden clasificar por nivel de interacción y duración de la visita como lo especifica el blog de shoppermotion (2020):

- Nivel de interacción: se distingue entre “focused” para rutas donde hay pocas categorías dominantes durante la visita e “interactive” para las que el tiempo medio se distribuye entre un elevado número de categorías visitadas.
- Duración de la visita: es importante recordar que los shoppers emplean mucho tiempo durante las visitas, por lo que cada segundo cuenta. El tiempo total de la visita indica el interés real de un consumidor. Por tanto, las visitas se comparan con el tiempo medio de visita para después clasificarlas entre “long” y “quick”.



Figura 15: Clasificación visual de las misiones de compra en función del nivel de interacción y tiempo en la tienda.  
Fuente: <https://shoppermotion.com/es/blog/la-importancia-de-analizar-las-misiones-de-compra/>

Dicho esto, cada retail tiene un ADN que lo identifica con estas misiones de compra y enfoca todas sus acciones en responder a las mismas.

- **Misión de Reposición:** el shopper hace una visita rápida para reponer algunos productos previos a una compra grande o porque necesita un producto específico por una urgencia ocasional.
- **Misión de Aprovisionamiento:** el shopper realiza una compra para suplir sus necesidades por un tiempo más extenso (semanas/meses). Son visitas planificadas y con una amplia disponibilidad de tiempo.
- **Misión de Compra Urgente:** el shopper visita una o dos secciones e ignora el resto porque solo quiere satisfacer una necesidad inmediata. No se desvía de su ruta planificada.
- **Misión de Compra Diaria:** el shopper visita algunas secciones de productos de uso diario, puede ser el caso de frescos o perecederos, normalmente para ser consumidos en el mismo día de la compra.

### 3.4.3 Estrategias de creación de valor para el shopper

Después de más de dos años de pandemia ha quedado un mercado muy golpeado. Es necesario empezar a plantear cómo generar valor a los shoppers y para eso es necesario volver a conocerlos y borrar cualquier comportamiento y paradigma anterior. Todas las crisis vienen acompañadas de oportunidades, ahora se tiene al frente un shopper que busca seguridad ante un entorno de total incertidumbre. Tal como lo menciona Kotler (2016):

En economías donde existen diferentes tipos de personas, cada una con deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra individuales, el competidor inteligente debe diseñar y entregar ofertas para mercados meta bien definidos. El reconocimiento de este hecho inspiró una nueva visión de los procesos de negocios, colocando al marketing al inicio de la planeación. En vez de enfatizar la fabricación y la venta, ahora las empresas se consideran a sí mismas parte del proceso de entrega de valor (p.35)

El mercado de consumo masivo tiene desafíos muy grandes teniendo en cuenta la caída de la participación frente a un 2020 atípico donde el consumidor estuvo encerrado en casa, se podría decir que se tomaron prestadas cuotas de mercados de sectores como el turismo, peluquerías, entre otros, esos valores en un mediano plazo se tendrían que devolver. La pregunta es: ¿cómo enfrentarlo?



## Conocimiento del Shopper

Para ampliar el conocimiento del comportamiento del shopper se requiere cambiar todos los paradigmas y las estructuras tradicionales del Marketing. Se deben replantear todos los esquemas que se tenían y empezar a hacer análisis mucho más dinámico y en corto tiempo. Las tareas más inmediatas de evidenciar son la evolución del comportamiento, actitud hacia el proceso de compra, modificaciones en el uso de canales, frecuencias de visita, tickets promedio, composición de la canasta, elasticidad a la promoción y al precio, fidelidad a las marcas y los medios de comunicación que permanecen en constante performance. A largo plazo se deberían detectar los cambios de consumo, se debe estimar que los hábitos cambiaron, ahora tiene un valor privilegiado la salud, la sustentabilidad, la digitalización, entre otros. Se requiere trabajar colaborativamente con los clientes (distribuidores) y valorar todos los datos que se puedan compartir, los números son oro. Como mencionan D'Andrea R., Consoli M. Guissoni L (2011) en su libro de Shopper Marketing:

En la administración de marketing, el rol de la comunicación de marketing es más que simplemente divulgar productos y servicio, haciéndolos conocidos al público objeto. Sobre todo, su rol es crear condiciones favorables para estimular y persuadir el público a optar por determinado producto y marca. (p.27)

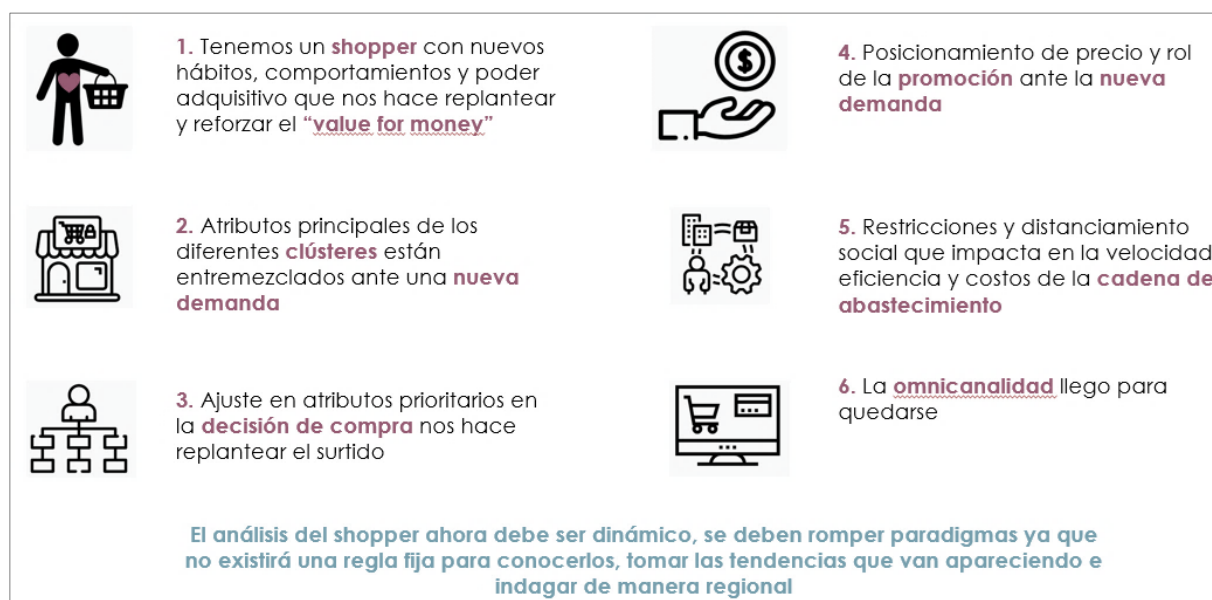


Figura 16: Redefinición de los conceptos básicos del Retail  
Fuente: Elaboración propia en base a base a Workshop de NielsenIQ

Para el caso de este proyecto de Tienda Ideal, el conocimiento del shopper se convierte en la piedra angular y uno de los objetivos es comprender el proceso de compra y en base de éste planificar las acciones. Los tres pasos que afectan el proceso de compra lo mencionan Stahlberg, M. y Maila, V. (2014) en su libro de Shopper Marketing

- Conseguir que el shopper se sitúe cerca del producto (ubicación)
- Conseguir que el shopper se detenga (comunicación)
- Dar un motivo al comprador para que compre el producto (mensaje y mecanismo) p.317

### **Marcas con propósito**

Si hay algo que ha dejado la emergencia sanitaria generada por el COVID-19 es la inquietud de un mundo insalubre y no sustentable, lo que puso en riesgo la vida humana. Conceptos como la sustentabilidad que antes eran abanderados por unos pocos se extendieron entre la comunidad en general. Por eso se hace necesario conectar con el shopper desde los aspectos que nos hace más humanos; los shoppers y consumidores buscan transparencia, confianza y marcas comprometidas con la sociedad y con el medio ambiente. Es importante aclarar que esas relaciones de marca deben ser confiables y genuinas, de lo contrario generaran un efecto negativo. Es momento de actuar y comunicar los propósitos claros de las marcas.

### **Innovación**

La innovación va ligada al mantenimiento de un portfolio sano, en el caso de una compañía como L'Oreal este aspecto tiene un rol fundamental. Gran parte del crecimiento de las marcas viene ligado a los lanzamientos (aprox. 25% anual). Desde el inicio de la pandemia muchas compañías frenaron sus innovaciones hasta un regreso a la vida social. Sin embargo, la estrategia de L'Oreal fue diferente, valoró mantenerse siempre vigente lanzando, comunicando y dándole la apertura a nuevos canales como es el caso de e-commerce o venta directa (door to door). Por ello, mi afirmación del principio hace referencia a la necesidad de mantener surtidos eficientes y coherentes con las diferentes necesidades del shopper/consumidor, los espacios en góndola son limitados y muchas veces se hace necesario optimizarlos para generar un impacto real o darle la visibilidad a un producto clave.

### **Omnicanalidad**

Ante la explosión del canal de e-commerce que pasó de ser una opción a una necesidad, muchos tuvieron que aprender a usarlo empíricamente por la situación desatada. Ahora hay que plantearse

un escenario donde el canal “on” y el “off” convivan, es clave tener una estrategia de omnicanalidad donde se aporte lo mejor de los dos mundos. Este proceso puede generar muchas pruebas/errores, pero es un ejercicio que no da más espera. Las compañías que ganarán en este aspecto serán las más especializadas en el canal de e-commerce y las que generen alianzas estratégicas con los clientes.

### **Análisis de datos**

Tal como se mencionó al principio, la información es oro y será mucho más valorada si se sabe qué hacer con ella. Poner los datos en el centro de la estrategia comercial optimizarán las palancas y serán la piedra angular para el crecimiento de fabricantes y clientes. Es necesario crear redes de confianza que permitan el intercambio de información que hasta el día de hoy sigue siendo motivo de recelo, en la información están los códigos ocultos que pueden generar insights efectivos en el punto de venta. Basar los objetivos comunes en números permite que la discusión sea en el mismo idioma.

#### **3.4.4 Importancia de una “Relación emocional” con el shopper**

Identificar y aprovechar las emociones de los clientes en el camino de la venta son una manera poderosa de conectar e impulsar comportamientos deseados en el punto de venta. Este concepto es desarrollado en el área de Shopper Marketing o Marketing de compradores. En el libro de Dirección de Marketing Kotler (2016) se puede encontrar esta apreciación:

Con base en investigaciones que sugieren que entre el 70 y el 80 por ciento de las decisiones de compra se toman dentro de la tienda, las empresas reconocen cada vez más la importancia de influir en los consumidores en el punto de venta. El marketing de compradores es la forma en que los fabricantes y detallistas utilizan sus existencias, los exhibidores y las promociones para influir activamente en los consumidores de modo que adquieran un producto. El lugar y la forma en que un producto se exhibe y vende pueden tener un efecto significativo sobre las ventas. (p.534)

En medio de la pandemia por COVID-19 las campañas emocionales pueden ser muy exitosas y rentables para las marcas. Dichas campañas son las que quieren tocar los sentimientos del shopper, hablan al corazón y tienen un objetivo diferente a las campañas racionales. Normalmente utilizan imágenes para transmitir algún mensaje y están muy ligadas a los valores de las marcas, tienen una gran cobertura de visualización para shoppers actuales y potenciales. Lo más importante para despertar estos sentimientos es tener un mensaje que genere impacto.

El shopper es un ser humano con comportamientos impulsados por la emoción, con un criterio definido y una opinión. Las marcas deben estar en sintonía con los valores ya que existirán shoppers que se nieguen a comprar si no siente esa conexión. Como se siente un shopper en el momento de la compra tiene gran impacto en lo que termina comprando, se establece una conexión emocional. Por ejemplo, en la época de pandemia esos sentimientos aumentaron lo que puede generar conexiones positivas.

A diferencia de las campañas racionales que muchas veces disparan mensajes de características del producto, ventajas, precios, entre otras, las campañas emocionales tienen un público objetivo más amplio. Ese grupo de clientes potenciales no se pueden descuidar ya que apalancan el crecimiento de las marcas. Las preguntas que se deben plantear son: ¿qué pasa por la mente del shopper cuando tiene mi marca al frente?, ¿siente alguna conexión emocional con mi producto gracias a la comunicación recibida previamente o en la góndola?, ¿por qué existen shoppers que eligen pagar precios mucho más altos por una cartera de Jackie Smith o un café en Starbucks?, ¿por qué vemos shoppers que en algún momento se comportan de manera irracional y con cambios repentinos de preferencias?

Hay que analizar los shoppers desde otra visión que no sea el beneficio económico, como se mencionó, son humanos que viven el hoy y el ahora y sus emociones están sujetas al contexto, a las sensaciones, a los prejuicios y a las influencias sociales. Extraigo el siguiente complemento del último estudio *Store atmosphere and purchasing behavior* de Donovan y Rossiter (1994) que buscaba medir las emociones durante la experiencia de compra:

(...) encontró que la experiencia agradable del ambiente en la tienda era un predictor significativo de la voluntad de pasar más tiempo en la tienda y la intención de gastar más dinero de lo planeado originalmente. Este hallazgo se amplió conductualmente en el nuevo estudio: el placer, clasificado a los cinco minutos de duración de la compra, fue un predictor significativo del tiempo extra pasado en la tienda y el gasto incremental real. Se demostró que los efectos de los factores emocionales del placer y la excitación se suman a los factores cognitivos como la variedad y calidad de la mercadería, la especialización de precios y la relación calidad-precio. La importancia práctica para los minoristas es que las respuestas emocionales inducidas por el entorno de la tienda pueden afectar el tiempo y el dinero que los consumidores gastan en la tienda.

Desde la perspectiva de Marketing se debe romper el paradigma que el shopper es un ser racional, con una conciencia en alto grado y que permanece evaluando los riesgos de sus decisiones, se debe potencializar los mensajes que estimulen los cinco sentidos en el punto de

venta y que apelen a sus emociones, sin dejar de lado la comprensión de los comportamientos de compra.

### 3.4.5 Importancia de los Árboles de Decisión

Tal como lo menciona Aguilar (2012) en su blog: “*El árbol de decisiones del Shopper (ADS) es la secuencia de posibilidades de elección de compra frente a las alternativas en el punto de venta. Comprenderlas se convierte en una ventaja competitiva en marketing*”

Haciendo un ejercicio práctico en un punto de venta nunca analizamos la cantidad de cosas que pasan por nuestra cabeza al momento de estar frente a una góndola, no importa si es una compra planeada o por impulso. ¿qué atributos son irrenunciables al momento de hacer una compra?, ¿la marca?, ¿la presentación?, ¿cuánto estoy dispuesto a negociar ante una falta del producto?, ¿renuncio a la compra y prefiero buscarlo en otro punto de venta? Existen muchos estudios de mapas mentales detectados en el comportamiento de un consumidor, los estudios de shopper por ejemplo buscan por medio de tecnología u observaciones personales identificar la navegabilidad en las categorías, recorridos visuales, interacción con los productos, procesos de comparación.

Los árboles de decisión son una gran herramienta para la implementación de planes exitosos, se presentan gráficamente como un diagrama de flujo estructurado en preguntas simples cuyas respuestas van trazando las posibles decisiones, lo que da como resultado un modelo predictivo. Si bien todos los shoppers son diferentes al igual que sus necesidades, es importante identificar los atributos más relevantes de la categoría. Por ejemplo, para el caso de cuidado capilar el atributo más buscado después de la marca es la necesidad específica (pelo dañado, seco, liso, normal, etc.) esto quiere decir, que el planograma debe estar diseñado para que la navegación sea amigable y resalte esta información. Es importante jugar con el circuito visual y utilizar las zonas calientes para resaltar los productos más valorizados.

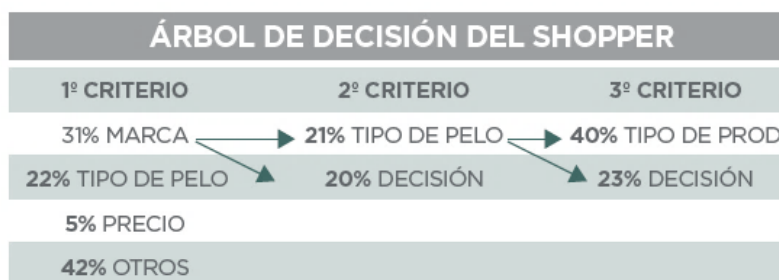


Figura 17: Árbol de decisión para la categoría de Hair Care  
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de shopper Hair Care EEUU

### **3.5 Diagnóstico de casos de proyectos de Tienda Ideal**

#### **3.5.1 El enfoque hacia el comprador del Grupo “Nestlé” en Rusia.**

El diagnóstico que se presenta en este proyecto es un estudio realizado antes de la guerra desatada en los últimos meses. Se menciona esto porque el país involucrado es Rusia, un país del que se podían decir muchas cosas a nivel económico antes de los hechos públicamente acontecidos. Rusia es un país donde el mercado de la alimentación venía creciendo a un 10% anual (análisis AT Kearney más estimaciones de Nestlé), este rubro era uno de los que ocupaban gran parte de la canasta con un 30% vs mercados similares (19% Gran Bretaña). También se podía decir que el canal detallista tenía un crecimiento orgánico y una expansión a nivel regional gracias al nacimiento de cadenas especializadas, esto generaba una competencia sana de precios y variación en los márgenes para los proveedores.

Dicho esto, lo que se detecta es un mercado donde se alineaban todos los factores y los negocios resultaban muy rentables, sin embargo, su conocimiento de consumidor y shopper era prácticamente nulo. En algún momento pensaban que era lo mismo y solo vendían como un almacén de depósito desprovisto de cualquier estrategia. No existía una necesidad de segmentar y definir targets y mercados objetivos para cada tipo de canal/punto de venta.

La compañía Nestlé fue una de las primeras que detuvo la pelota y adoptó la orientación hacia el comprador/shopper, su experiencia en el mercado y su presencia en más de diez categorías les permitieron implementar este modelo. Nestlé, al igual que L’Oreal, tiene un ADN que la identifica, es una compañía que busca constantemente transmitir salud y bienestar por medio de sus productos. Adicional, su conocimiento de compradores y shoppers la llevaron a crear una estrategia desde el desarrollo del producto hasta el marketing, involucrando a una fuerza de ventas que paso a paso llevaba las mejores prácticas sobre cada marca, enseñando y construyendo desde la base del total de la categoría. Sin embargo, esta tarea no es fácil y se requiere de información.

- Información estadística: datos del shopper / estudios de mercado
- Observaciones: focus Group, visitas a puntos de venta, entrevistas, entre otros
- Información categoría: evoluciones donde se puedan detectar tendencias.

Lo siguiente es empezar a trabajar con toda esta información recolectada y empezar a definir perfiles del comprador y todos los aspectos valiosos para el desarrollo del negocio. El shopper

marketing invita a volverse especialista de las categorías. Tener un nivel alto de conocimiento de la persona que compra y que le permite formular una estrategia para cada canal, punto de venta y shopper. Puede ser un trabajo arduo y difícil al principio, pero después de definido se lograrán optimizar los procesos y generar una asignación eficaz de los recursos. Por último, y no menos importante, es poder materializar esas estrategias que pueden ser una de las tareas más complejas. Como se menciona en varias partes de este proyecto la habilidad más importante es poder conectar emocionalmente con el shopper/consumidor. Entonces, lo que antes en Rusia era un mercado con vendedores y compradores “realmente masivo” se convirtió en una fuente de información donde se empezaron a detectar los compradores reales de los potenciales y trabajar en estrategias de atracción por target, clúster y punto de venta. Entre algunas de las estrategias que se pueden resaltar son:

- **Árbol de decisión de compra por categoría:** diagramar qué necesidades quedan resueltas gracias a la categoría y qué factores son importantes en el punto de venta. Es clave identificar el principal impulsor de la compra, el paso a paso y los atributos irrenunciables. Por ejemplo, para el caso de la categoría de chocolates, Nestlé detectó que el motor principal era la ocasión, compro un chocolate para compartir con amigos, con familia, para mi pareja o sólo porque quiero darme un auto-mimo.
- **Diseño del punto de venta:** los detallistas siempre valorarán la información que se le pueda dar para potencializar los espacios del punto de venta. Para el caso específico de Nestlé se recomendaba la acomodación de la categoría de chocolates en lugares cerca de la zona de cajas, es decir esos a dónde van los productos de impulso (esta categoría se mueve un 70% por impulso). Las estrategias siempre deben buscar la accesibilidad a los productos por eso es clave un diseño del flujo de circulación completo en el punto de venta.
- **Cross-merchandising:** está muy atado al punto anterior y es encontrar la posibilidad de una venta cruzada ubicando los productos cerca de otros relacionados o que impulsen la venta. Esto inconscientemente es muy valorado por el shopper porque le ahorra tiempo de búsqueda. En el caso de Nestlé ubicaba gamas sofisticadas de productos secos cerca del sector de carnes o embutidos, esta estrategia incremento los márgenes de dicha categoría.
- **Motivaciones del proceso de compra:** este es uno de los factores que más varía en las economías, siempre se busca identificar el motivo de visita a un punto de venta, ¿es con el objetivo de hacer una compra grande o una compra rápida por conveniencia? Para el caso

de Rusia la mayoría eran compras pequeñas lo que traduce que los shoppers no quieren gastar mucho por lo que puede representar para su poder adquisitivo. Este fenómeno varía mucho de las economías de occidente que buscan la comodidad y encontrar todo en un solo lugar, por eso la existencia de grandes espacios de comercio.

- Enfoque por categorías: este punto hace referencia a la búsqueda de una relación donde la transferencia de conocimiento sea dinámica entre detallista y proveedor, donde el objetivo principal sea el crecimiento de la categoría con todos los puntos mencionados anteriormente y llevar la relación a un nivel alto. *“Solo si se coloca al comprador en el corazón de cada área de negocio, podremos ayudar al fabricante a ser la especie que sobrevivirá y también a prosperar junto con la evolución del canal detallista”*.

El anterior caso fue tomado en su totalidad del libro Stahlberg M., Maila V. (2014) *Shopper Marketing*. p.335 a la p.344

## **3.6 Merchandising Visual**

### **3.6.1 Historia y Evolución**

A todos nos ha pasado alguna vez sentirnos atraídos por una vidriera o una exhibición que capta toda nuestra atención y ha logrado arrebatarnos esos segundos para visualizar un producto o leer alguna descripción. Cuando esto ocurre, el Merchandising Visual ha logrado su objetivo que es el de cautivarnos, ahora, si esos segundos terminan con una compra quiere decir que ha sido una estrategia exitosa que logró el objetivo base. Tal como se menciona en la revista Visual Merchandising 3ª edición (2016), el merchandising visual nació en la década de 1980:

La recesión global y la amenaza del comercio electrónico llevo a los dueños de los establecimientos a cuestionarse la cantidad y calidad de exhibiciones que tenían y el beneficio que esto les generaba, en consecuencia, empezaron a supervisar de forma creativa y trabajar en un proceso de diseño de espacios donde nacieron las secciones, líneas de división, puntos focales entre otros. Pronto el interior de los locales tuvo el mismo brillo que las extravagantes vidrieras y potenciaron el componente de los productos y el merchandising visual se convirtió en una herramienta para la promoción del consumo. (p.6)

El Visual Merchandising tiene un alto sentido comercial, no basta con ser creativos se deben tener conocimientos sobre las tendencias del mercado y también sobre el comportamiento del shopper. La revista Visual Merchandising 3ª edición (2016) define:



La función del Visual Merchandiser es el de incrementar las ventas: primero consiguiendo que los compradores entren a la tienda gracias a la fuerza de la vidriera y, a continuación, mediante la disposición de los artículos en el interior. Todo ello debe animarlos a permanecer en el establecimiento, a comprar y a disfrutar de una experiencia positiva que les haga regresar. (p.17)

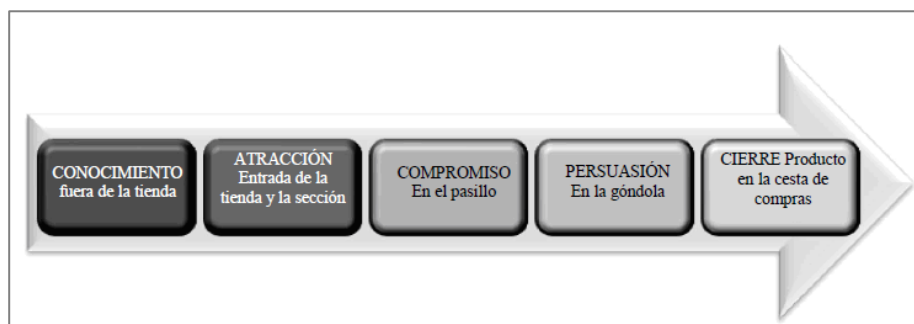
La importancia de hablar de diseño de merchandising en este proyecto de Tienda Ideal es porque todo lo que queramos desarrollar a nivel de imagen tiene un componente clave en esta área. Los materiales de exhibición que se utilicen y los mensajes que éstos transmitan tienen como objetivo la conversión de una venta. Adicional, se busca profundizar en conocimientos de espacio físico, comportamientos en el punto de venta con referencia a sentidos de circulación y de esta manera detectar los puntos donde se puede causar un real impacto.

### 3.6.2 Importancia del Merchandising Visual en el proyecto de Tienda Ideal

Cuando se realiza un proceso de venta al público se debe cuidar la presentación y la colocación estratégica de los productos o demás acciones que se quieran hacer en el punto de venta. También, se debe cuidar la imagen de las marcas y su posicionamiento en la mente del shopper. Para el caso de este proyecto de intervención se podría decir que los tres objetivos son:

- Transmitir la imagen genuina y clara de los productos
- Generar un flujo de circulación del shopper objetivo
- Educar sobre las categorías y provocar ventas por impulso

Los componentes que se necesitan para desarrollar una estrategia de merchandising visual son empaque, imagen exterior, imagen interior, disposición del mobiliario, implantación y material PLV, este último será más profundizado en el desarrollo de las 5Ps.



*Figura 18: Etapas de compra del Shopper y la experiencia en el punto de venta  
Fuente: D'Andrea R., Consoli M. Guissoni L. (2011) Shopper Marketing (p.46)*

## **Empaque**

Tal como se menciona en el cuadernillo del Autónomo “*Visual Merchandising*” (2009) la definición de empaque es:

Se trata de un conjunto de atributos físicos, psicológicos y logísticos que debe reunir el envase, con el fin de lograr que los productos lleguen a las manos del consumidor en las mejores condiciones físicas y psicológicas. Una exigencia del merchandising para que los productos sean elegidos de forma rápida o eficaz es que tengan un alto grado de identificación, información y notoriedad. Así, éstos deben cumplir:

- Que sean fácilmente almacenables.
- Que sean fácilmente implementables en el lineal del expositor.
- Que tengan un alto grado de identificación, para que los clientes tengan conocimiento de qué producto se trata.
- Que tengan un diseño notorio. (p.19)

El empaque es clave en cualquier plan de marketing, ya que representa el primer punto de contacto con el shopper/consumidor. Tiene la habilidad de atraer y animar la compra, de hecho, puede funcionar como un espacio de comunicación y publicidad rápida. También puede afectar las experiencias posteriores del shopper/consumidor cuando haga uso del producto y en otros casos, este mismo empaque pasa a tener una vida útil después del uso.

## **Fuera de la tienda / Imagen Exterior**

Como se ha mencionado en este proyecto, el proceso de compra empieza mucho antes de llegar al punto de venta físico. Actualmente los celulares juegan un papel protagónico en esta etapa ya que permiten consultar previamente ubicaciones por GPS y hasta precios, son un asistente personal en los procesos de compra. Cuando un shopper llega al punto de venta, debe transmitirse los manifiestos de identidad y personalidad del comercio contribuyendo a la construcción de una imagen corporativa.

## **Imagen interior**

La ubicación de las categorías dentro del espacio físico de venta tiene un análisis previo y tienen como objetivo lograr un flujo de circulación que direcciona al shopper en tres vías: *aspiración, destino e impulso*. El término aspiración se refiere a invitar al shopper a hacer un recorrido hasta el fondo de la tienda, esto genera la maximización de la rentabilidad del espacio. El destino, hace referencia a las categorías que tienen dicho rol y que son básicamente el motivo principal de visita al punto de venta. Por último, las ventas por impulso están enfocadas en los

puntos calientes del salón (mejor ubicación visible o espacios de espera como líneas de caja). Estos términos se profundizarán en el capítulo de plaza de este proyecto.

### Disposición de mobiliario

Es un factor clave para generar un ambiente amigable para el shopper que se convertirá en una relación personal y afectiva con el punto de venta/cadena. Existen diferentes tipos de exposición y ubicación del mobiliario y cada una cumple un rol e identifica al comercio. Tal como lo menciona el cuadernillo del Autónomo “*Visual Merchandising*” (2009) podemos identificar tres principales:

- **Disposición libre:** colocación del mobiliario sin seguir un esquema aparente. La circulación supone una mayor libertad de movimiento, ya que no se impone una circulación de destino que dirija hacia un objetivo concreto, sino todo lo contrario, pretende crear un flujo de circulación por impulso. (p.28)
- **Disposición parrilla:** colocar los muebles de forma recta con respecto a la circulación de los clientes; combinada con una adecuada situación de las secciones puede dar muy buenos resultados, ya que se impone un determinado sentido de circulación y el cliente se ve “obligado” a recorrer la longitud de todo el mobiliario de forma ordenada buscando los productos necesarios, de manera que casi todas las secciones serán visitadas o frecuentadas, independientemente de su rotación o atractivo. Es el esquema más utilizado por Hipermercados y Supermercados. (p.29)
- **Disposición aspirada:** la colocación de los muebles es de forma oblicua al flujo de circulación de las personas. La principal ventaja radica en la localización del pasillo de aspiración en el centro del establecimiento, con el fin de dirigir el flujo de clientes desde la entrada al fondo del establecimiento. Además, esto permite una rápida y simultánea visualización de las secciones, y fomenta las compras por impulso. (p.30)

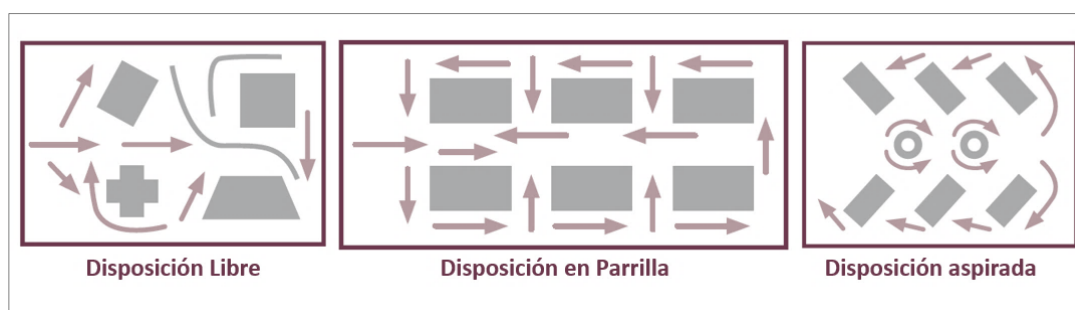


Figura 19: Tipos de disposición del Mobiliario en los puntos de venta  
Fuente: Cuadernillo del Autónomo (2009) “*Visual Merchandising*” p.28, 29 y 30

### Implantación de producto

Una de las principales estrategias de los comercios es definir los espacios de las categorías y el orden en el salón. Se debe lograr una navegación coherente y racional que facilite la circulación de los shoppers y que no genere sentimientos de frustración. Adicional a la organización, siempre se busca generar compras por impulso y dichos productos tienden a ser un “accidente provocado”

en el espacio de categorías de destino. Para esto, se utilizan las exhibiciones adicionales tipo “corbateros” a la altura de la vista y de las manos, cruces de pasillo o lugares de espera. También se debe jugar con las zonas frías y calientes y lograr un equilibrio de motivación del shopper. Con referencia a la exhibición del producto existen 2 opciones:

- Vertical: facilita la visualización de los productos porque hace sentido con el movimiento de la cabeza y les da la misma importancia a todos los productos por estante, sin embargo, es poco ejecutable en los puntos de venta donde el objetivo es organizar por bloques de marcas.
- Horizontal: permite la organización por líneas completas de producto (franquicias) dándole importancia a los que generan mayor rotación (estantes a la altura de la vista), tiene como desventaja que habrá productos que no tengan la mejor exposición por eso es clave revisar la participación de mercado por SKU para dejar los más bajos en estantes inferiores.

### **3.7 Las 5Ps de Kotler como pilares de éxito en la ejecución**

En los programas de estudio de Marketing, siempre se estudia el modelo de 4Ps de Kotler como los pilares para cualquier estrategia de Marketing. Para el desarrollo de esta propuesta es clave la definición de estos cuatro conceptos y su influencia en las categorías que comercializa L’Oréal, no sin antes sumarle la “P” de POP/PLV y su importancia en la comunicación en el punto de venta. Sin embargo, es importante aclarar que este modelo nació en los años 60 y ha ido evolucionando para tener en cuenta nuevos factores sociales, políticos y económicos. El shopper/consumidor ha cambiado y sus expectativas en la experiencia de compra también.

El perfecto equilibrio de las 5Ps no es un trabajo fácil y las mismas deben contener el ADN de la compañía/fabricante. Cuando se habla de comercializar productos de cuidado personal y belleza, no solo se habla de un artículo físico, sino de toda la experiencia que se puede ofrecer al consumidor en torno a él. Cuando se toma el concepto de precio no es determinado únicamente por la ganancia y el margen que genera sino por el posicionamiento que se le quiera dar en el mercado a la marca. Cuando se habla de plaza, ya no se hace referencia a espacios rígidos y limitados, ahora existen múltiples tipos de superficies (físicas y digitales) que permanecen monitoreando la rotación de los productos y los flujos de público. La promoción dejó de ser el gancho (haciendo excepciones con shoppers donde se convierte en su motor principal de compra),

ahora se está expuesto a mucha información y el shopper tienen acceso a muchos canales. Como se mencionó anteriormente, tienen mejor conocimiento de los precios que el mismo fabricante, así que pueden identificar fácilmente una promoción real. Por lo anterior, el concepto de las 4Ps de Kotler ha ido migrando a las 4Cs que planteó Robert Lauterbon: Consumidor, Costo, Conveniencia y Comunicación.

### **3.7.1 Plaza**

El concepto de plaza para este proyecto de intervención estará enfocado en el punto de venta físico donde se concreta el proceso de compra. Algunas de las definiciones del concepto punto de venta encontradas en la publicación web de Informa BTL, son: *“El Punto de Venta o POS (Point of Sale) es el punto de contacto del consumidor con las marcas o productos para su compra. Es el lugar idóneo donde las marcas pueden posicionarse”*.

También se puede definir el Punto de Venta como el lugar físico donde se realizan dos actividades básicas, tal como lo menciona Capriotti, P. (2003):

- La función de “Punto de Información” sobre los productos o servicios requeridos por los consumidores. Los comercios representan el lugar donde los clientes pueden ir a obtener información sobre las características de los productos que desean comprar, para su visualización. Es el lugar donde pueden conocer mejor el producto. (p.18)
- La función de “Punto de Almacenamiento físico” de los productos. La tienda representa el lugar donde el vendedor podía llevar un inventario adecuado de los productos y los podía exponer, con un alto grado de control y seguridad, al público que visitara el establecimiento. Además, constituía el lugar del “intercambio físico” entre vendedor y comprador, el lugar donde el consumidor retiraba el producto que había pagado. (p.18)

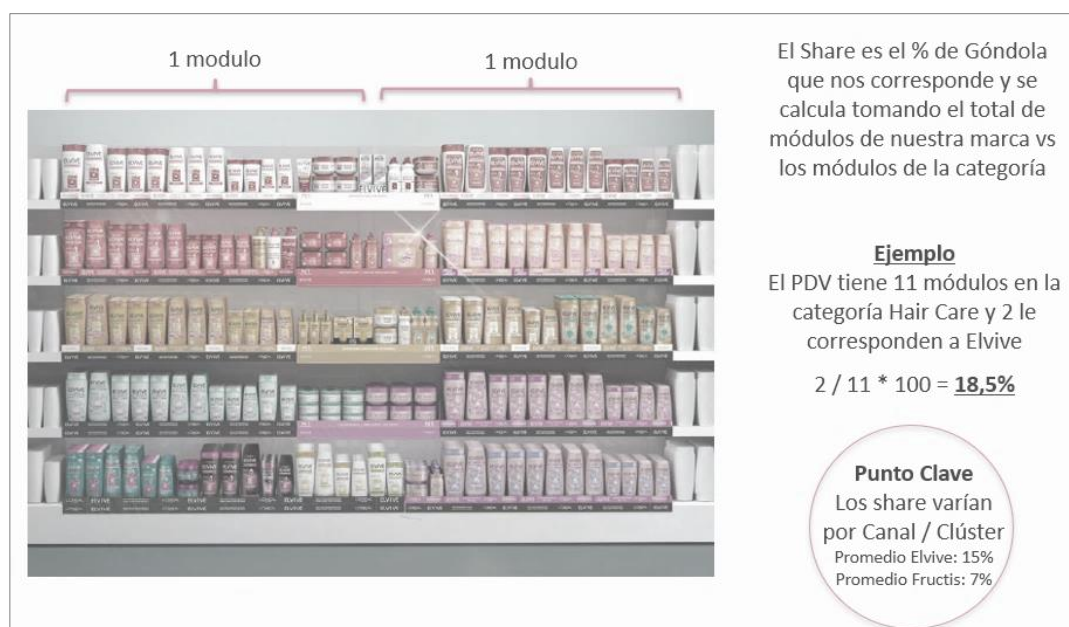
Estas dos actividades son netamente transaccionales, sin embargo, para este proyecto, el punto de venta se convierte en el pilar donde concretaremos las estrategias con el conocimiento de shopper que se ha adquirido. Como líderes del mercado en productos de belleza, L’Oréal cuenta con las herramientas y el know-how de una empresa multinacional, con una diversidad muy amplia de consumidores alrededor del mundo.

#### **3.7.1.1 Definición de SOS (Share of Shelf)**

El Share of Shelf o “parte de la estantería” (como sería su traducción al español), hace referencia al espacio físico que le corresponde a la marca en el punto de venta para realizar la

exhibición de sus productos. Dicho espacio es calculado de diferentes maneras en los retailers, sin embargo, tiene una relación cercana con el share en valor y unidades (participación del mercado). Este espacio corresponde a lo que llamamos “exhibición primaria” y no hace parte de los espacios adicionales que sean negociados bajo acuerdos comerciales. El SOS es uno de los pilares de la ejecución y su seguimiento como uno de los KPI estrella es indispensable. Como se mencionó anteriormente “los tiempos de verdad” al frente de la góndola son muy acotados y una exhibición más amplia con una variedad de productos puede generar un valor diferencial en la experiencia.

Los espacios de ejecución están directamente ligados a la clusterización (clasificación) de los puntos de venta, y estarán asociados a los análisis de surtido eficiente por el espacio físico con el que se cuenta más la exhibición eficiente que se quiere lograr por SKU (nivel de visibilidad). El foco no puede ser estar en todos lados, con todos los productos y con una exhibición amplia, la misión es ser eficientes para el punto de venta, su target, su público, sus necesidades y sus espacios.



*Figura 20: Instructivo para toma de SOS (Share of Shelf)  
Fuente: Elaboración propia para capacitación y visita a los puntos de venta*

### 3.7.1.2 Distribución de la superficie del punto de venta

Hace mucho tiempo, cuando nacieron las grandes superficies como los hipermercados y supermercados, se plantearon espacios amplios para optimizar los espacios de circulación del shopper, sin embargo, gracias a los cambios de conducta se hace necesario revisar las superficies

y los rendimientos de estas a nivel de  $m^2$ , tal como lo menciona Mouton (2000) los principios y criterios para la distribución de la superficie de venta son dos:

1. Uso de ratios, simples y fiables que consisten en calcular los rendimientos anuales de las ventas por  $m^2$  de superficie de venta.
2. Una estrategia de marca, es decir, una decisión más subjetiva de distribución de la superficie de venta. (p.47)

Para el caso de las Farmacias y Perfumerías no se hace muy diferente, si bien los espacios son más acotados, los objetivos siempre serán los mismos, primero, organizar de una manera que se optimice la circulación llevando a los shoppers a visitar el mayor número de espacios, utilizando como gancho las categorías de destino y segundo, facilitar la compra ofreciendo una opción rápida y fácil especialmente en el ámbito de medicamentos para el caso de las Farmacias. En el caso de las perfumerías existe un espacio acondicionado para la asesoría, que es una característica fundamental para este tipo de comercio y en especial para la venta de productos de belleza.

### **3.7.1.3 Zonas Frías y Calientes**

Uno de los objetivos principales de los Puntos de Venta es atraer hacia el interior del local creando una circulación que asegure la rentabilidad y la visita a la mayor cantidad de categorías, para lograr esto, uno de los principales componentes son los pasillos, las dimensiones de estos puede generar un sentimiento positivo o negativo de la tienda. Los pasillos anchos invitan a llegar al fondo del local, los pasillos secundarios permiten atravesar la tienda con rapidez y los pasillos de acceso son más angostos y son donde se organizan las diferentes categorías, sin embargo, las personas cuentan con mapas mentales que generan una circulación natural. Tal como lo define en el cuadernillo del Autónomo “Visual Merchandising” (2009) la zona caliente es:

Los pasillos son el área por donde circula la clientela de forma natural, independientemente de la sección o artículo que busquen. Por lo tanto, es susceptible de ser ocupada por aquellas secciones de compra menos frecuentes o de baja rotación, generalmente con mayor margen bruto, o bien cualquier artículo del que queramos impulsar la venta. Además, existe una zona caliente natural, que se extiende desde el punto de acceso hasta el mostrador o caja, en los pequeños establecimientos. (p.26)

Para este proyecto de intervención de Tienda Ideal, es clave la identificación de estos espacios en los puntos de venta con el objetivo de dar una directiva de ejecución coherente y rentable, la zona caliente son extensiones imaginarias que dividen el espacio del local, dependiendo del punto de acceso y donde se puede lograr un alto porcentaje de convertibilidad.

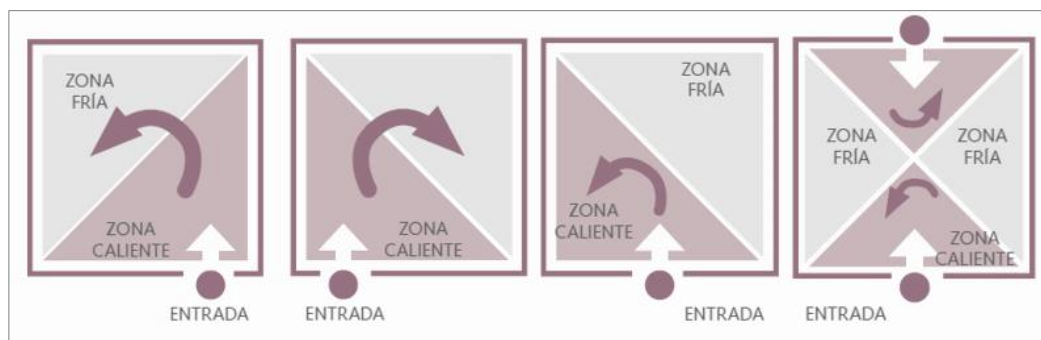


Figura 21: Localización de Zonas Calientes y Frías dependiendo el punto de entrada  
Fuente: Cuadernillo del Autónomo (2009) “Visual Merchandising” p.24 y 25

### 3.7.1.4 Estantería o Góndola (Exhibición Primaria)

La góndola, es el elemento físico donde son organizados y exhibidos los productos en los puntos de venta y tiene varios objetivos, entre los que se pueden mencionar:

- Dar imagen propia a las marcas y al comercio.
- Aumentar la demanda gracias al atractivo de estas.
- Generar atención, interés y educación a los shoppers.

Tal como se menciona en el cuadernillo de Merchandising (2009), “la góndola se puede convertir en el mejor vendedor, pues posee un carácter persuasivo. Vende sin descanso durante todo el tiempo que el establecimiento este abierto” (p.37). En este espacio que muchas veces es definido por la participación de mercado, se busca potencializar la exhibición con el objetivo de transmitir en unos pocos segundos la respuesta a una necesidad y en el mejor de los casos generar compras adicionales como las relacionadas a las rutinas.

La góndola debe tener la capacidad de atraer y funcionar como un semáforo donde logremos detener al shopper y despertar el interés por la compra. Para eso se trabaja mucho con la ubicación simétrica de los productos, opciones de formatos, glorificación de novedades, oferta de productos acorde con el comercio, material PLV/POP que resalte beneficios de los productos y ofertas vigentes.

Cuando hablamos de góndola primaria nos referimos a la exhibición principal de las marcas, es aquella que está ubicada en el sector definido del comercio y está rodeada coherentemente por segmentos que responden a necesidades similares. La optimización de estos espacios está a cargo de los comercios y todos buscan un objetivo: dar el espacio acorde a las categorías dependiendo



de sus roles. Existen cálculos como por ejemplo el facing que como lo menciona Mouton (2000) es “*La unidad de penetración de un artículo visto de frente*” (p.121), para definir estos criterios de organización, se analizan los niveles de rotación de los productos y los tiempos de reposición y ausencia de estos (días feriados). Siempre se debe prever para cada artículo un lugar suficiente y un reabastecimiento acorde.

En algunos casos los porcentajes de exhibición de las familias de productos está directamente ligado a la facturación, tal como lo menciona Mouton (2000):

En el caso de tomar el criterio por cifra de facturación, hay que conceder a cada referencia una parte del lineal desarrollado que corresponda a la parte proporcional de cifra de facturación efectuada por dicha referencia. Expresado de otro modo, un artículo que detente el 4% de la cifra de facturación de la familia estudiada, tendrá un 4% del lineal desarrollado disponible. (p.124)

### **3.7.1.5 Importancia de la Exhibición Adicional**

Uno de los objetivos de estudio del shopper marketing es generar la mayor cantidad de puntos de contacto que se traduzcan en una venta. La exhibición adicional busca poner los productos que consideremos vitales en el camino de los shoppers (y no esperar que ellos o ellas los encuentren). Tal como lo menciona D’Andrea R., Consoli M. Guissoni L (2011) en su libro de Shopper Marketing:

Lo más importante es el lugar, no el precio. En una tienda típica, el 2% de los ítems son promocionados en algún momento en extremidades de la góndola u otros tipos de mostradores, que constituyen el 30% de las ventas de la tienda. Sin embargo, mitad de esos, el 2% tienen descuento de precio. Óptimos minoristas notan que hay otros factores importantes además de precio para los *Shoppers*, y enfocan en valor y conveniencia. “Cuanto más rápido usted vende, más venderá” (principio primario de Sorensen). (p.81)

La exhibición adicional como las punteras de estantería son zonas calientes con un alto potencial de visibilidad, y cuando se habla de las emociones del shopper en el punto de venta nos dirigimos al sentido que se encuentra más activo que es el visual. Por eso, es clave la negociación de estos espacios y sacar el mejor provecho a su exhibición, por ejemplo, presentar los productos héroes que representan altos valores de conversión en unidades y valor.

También se considera exhibición adicional a los elementos de *desembarco* como exhibidores de pie, islas, pallets, mega áreas, botaderos, etc. que son ubicados en los pasillos y espacios designados para este fin, el objetivo, es generar un punto de contacto adicional al de la góndola

primaria. Normalmente estos elementos acompañan un lanzamiento, animación o son estacionales como el caso de navidad y regreso a clases.

### **3.7.2 Producto**

Para este proyecto el concepto de producto estará enfocado al tangible de consumo masivo (productos de cuidado personal), si se revisa la definición en Economipedia se encuentra que:

El producto es todo lo que se produce o lo que resulta del proceso de la producción. Desde el punto de vista económico un producto es todo aquello que se intercambia en el mercado. También es considerado un producto para la economía, todo aquello de lo cual se puede obtener un ingreso o una renta. (s.p)

Para el caso de consumo masivo los productos tienen como finalidad satisfacer necesidades de los consumidores, tienen un ciclo de uso y se requiere más producción para iniciar nuevamente el circuito. Para el caso de Marketing, el producto es el resultado de la revolución industrial. Sin embargo, con el paso de los años y gracias a la oferta y la demanda, se hizo necesario generar productos con valor agregado y empezar a competir con otros productores. El objetivo de todos era el mismo, ofrecer un mejor producto para que el consumidor los eligiera. Tal como lo menciona Hernández, C. y Maubert, C. (2009) *“El consumidor no siempre busca el mejor producto, sino aquel que cubra por completo su necesidad y a tiempo, según sus posibilidades de compra”*. (p.209). Desde este concepto se hace necesario en tratar al producto y a los surtidos eficientes como pilares de la eficiencia en este proyecto de Tienda Ideal.

#### **3.7.2.1 Estrategia en la exhibición de productos (Planogramas)**

Todos somos shoppers en algún momento de nuestra vida, y aunque parezca difícil aceptarlo hemos sido alcanzados por alguna estrategia de ejecución en un punto de venta. Ese producto que no se tenía planeado comprar o que descubrimos y que logró captar nuestra atención y, sobre todo, logró conquistar una compra, sea por información previa que ya teníamos concebida (pautas en medios, redes sociales, publicidad en calle, etc.) o por la información que encontramos en el momento (góndola). Todo es fruto de una estrategia que no racionalizamos en ese momento pero que se preparó para generar dicho impacto.

Para el caso de los planogramas las estrategias son claves, los productos organizados tienen una lógica y están directamente ligados a los árboles de decisión de las categorías. Como se vio

en la concepción del espacio físico de venta y los diferentes tipos de tiendas, las cadenas o retailers tienen el cometido de dividir dichos espacios y organizarlos de tal manera que generen rentabilidad y una experiencia coherente en el viaje de compra. Para el caso de las categorías, la organización debe pensarse en conjunto y ejecutarse individualmente (marcas). Sin embargo, el objetivo de todos es generar una experiencia agradable sin importar la misión de compra del shopper y el poco tiempo con el que se cuenta. D'Andréa. R., Cònsoli. A., Guissoni. L. (2011) lo explica muy claramente en su libro de Shopper Marketing:

Los *Shoppers* se mueven a una velocidad promedio de casi un metro por segundo dentro de las tiendas de supermercados. En el período de una compra de reabastecimiento, su campo de visión tendrá un 70% de ocupación por envases o mensajes comerciales. Con tantos estímulos en tan poco tiempo, el *Shopper* acaba por dar poca atención a la mayoría de los productos y lleva aquellos que está acostumbrado a llevar o toma decisiones más racionales. (p.80)

Dicho esto, se puede afirmar que los planogramas son, como su nombre lo dice, “*un plano*” donde se diagrama la ubicación de los productos de la manera más detallada, definiendo las cantidades de frentes, altura y profundidad. Para definir los espacios que debe tener un producto se pueden tener en cuenta diferentes factores cualitativos y cuantitativos o un equilibrio entre los dos (ventas, rotación, aprovisionamiento, variedad, experiencia, reacciones, etc.)

### **3.7.2.2 Importancia del surtido eficiente por tipo de tienda (Clúster)**

Tal como se mencionó en el capítulo del conocimiento del consumidor, este individuo ha mutado con los cambios sociales y económicos de las diferentes épocas. Pasó de ser un sujeto con necesidades que no daba foco a las marcas (porque no había una oferta amplia), a un sujeto mucho más informado, que se cuestiona sus consumos y que castiga fuertemente la ausencia de un producto en el punto de venta. Esto se traduce en una poca fidelidad hacia las marcas y la mínima disposición de tiempo (no puede esperar una futura reposición).

Los surtidos de productos pasaron de estar ligados a la estrategia de las marcas y ahora se diseñan escuchando al shopper y bajo el cuestionamiento de lo que éste realmente busca en un punto de venta. Por ejemplo, para el caso específico de la categoría de Hair Care (cuidado del pelo), las marcas cuentan con diferentes presentaciones del producto (formatos de tamaño), en este caso por cantidad (ml) y la rentabilidad del producto está ligado a esa cantidad de contenido. Sin embargo, cuando hablamos del surtido de un formato de cercanía y con la premisa de que la misión

de compra en ese establecimiento muchas veces es por urgencia, se puede definir que los formatos pequeños son los más eficientes y con los que se logran una mayor rotación.

Los objetivos del surtido tal como lo define Mouton (2000) *“Deben satisfacer lo mejor posible la demanda del consumidor y ofrecer la mejor rentabilidad posible. Deben tender a una oferta de producto ligada al mercado, es decir, corresponder a las necesidades reales expresadas por los consumidores”* (p.81).

Dicho esto, para el armado de un surtido eficiente es necesario un buen conocimiento del mercado y un proceso de segmentación de productos y puntos de venta. La segmentación se realiza en base a las familias de productos, sus características, funciones y naturaleza. Por ejemplo, la categoría de Hair Care se divide por franquicias que responden a necesidades del consumidor:

Hair Care					
Pelo Dañado	Pelo deshidratado	Pelo liso	Pelo con rulos	Pelo graso	Pelo seco
<b>Shampoo</b>	<b>Shampoo</b>	<b>Shampoo</b>	<b>Shampoo</b>	<b>Shampoo</b>	<b>Shampoo</b>
200ml	200ml	200ml	200ml	200ml	200ml
400ml	400ml	400ml	400ml	400ml	400ml
750ml	750ml	750ml	750ml	750ml	750ml
<b>Acondicionador</b>	<b>Acondicionador</b>	<b>Acondicionador</b>	<b>Acondicionador</b>	<b>Acondicionador</b>	<b>Acondicionador</b>
200ml	200ml	200ml	200ml	200ml	200ml
400ml	400ml	400ml	400ml	400ml	400ml
750ml	750ml	750ml	750ml	750ml	750ml
<b>Crema para Peinar</b>	<b>Crema para Peinar</b>	<b>Crema para Peinar</b>	<b>Crema para Peinar</b>		<b>Crema para Peinar</b>
250 ml	250 ml	250 ml	250 ml		250 ml
<b>Crema de Tratamiento</b>	<b>Crema de Tratamiento</b>	<b>Crema de Tratamiento</b>	<b>Crema de Tratamiento</b>		<b>Crema de Tratamiento</b>
300 ml	300 ml	300 ml	300 ml		300 ml
	<b>Oleo</b>		<b>Oleo</b>		
	100 MI		100 MI		

Figura 22: Ejemplo de una familia de productos por categoría  
Fuente: Elaboración propia

Cada producto cuenta con información de mercado (por canal de distribución) que permite el armado de rankings y de estos se desprende el armado de los surtidos por tipo de punto de venta (cantidad de referencias de una familia). Existen diferentes modelos para el armado de surtidos, uno de los más utilizados es la Ley de Pareto como lo menciona Mouton (2000): *“Una familia homogénea de productos alcanza su nivel óptimo de cifra de facturación cuando el 20% de las referencias constituye alrededor del 80% de la cifra de facturación y cuando el 50% de las referencias constituye más o menos el 90%”* (p.82).

La segmentación de puntos de venta (clústeres), es una tarea que se hace en conjunto con la cadena que tiene un mayor conocimiento de su modelo de negocio, los puntos de venta pueden ser clasificados por muchos factores:

- Ubicación geográfica
- Target objetivo
- Tamaño del espacio físico
- Nivel socioeconómico
- Estacionalidad (Por ejemplo, puntos de venta de zonas turísticas)

Es importante mencionar que el armado de surtidos eficientes y el éxito de estos es una tarea colaborativa entre productor y distribuidor. El conocimiento de cada uno y las discusiones que se puedan entablar en torno al tema son claves para la estrategia, ejecución, reposición y la posterior medición. También es clave entender que el armado de surtidos es una tarea dinámica que debe revisarse periódicamente teniendo en cuenta el cambio de catálogos de las marcas (altas y bajas de productos). Para finalizar, como lo menciona D'Andrea R., Consoli M. Guissoni L (2011) en su libro de Shopper Marketing:

Mientras la decisión de surtido de la tienda depende de posicionamiento estratégico del minorista, bajo la óptica del *Shopper* el surtido será reflejo de un conjunto de decisiones tácticas con relación a la ubicación de productos dentro de la tienda y de cómo el *Shopper* enfocará la atención para encontrarlos. (p.131)

### **3.7.2.3 Productos infallibles y consecuencias de su quiebre**

Con el armado de los surtidos eficientes siempre existirá un grupo de productos denominados “*héros*”, normalmente no superan el 20% del total del catálogo y tienen una estrategia de distribución mucho más agresiva. Es clave su presencia en todos los “clústeres” y su ausencia se considera venta perdida, adicional a generar un sentimiento de insatisfacción en el shopper. Los productos infallibles son aquellos que manejan una rotación mucho más alta, inversión en medios, educación y altos niveles de influencia en redes. Cuando se habla de la variable de producto en consumo masivo, se considera como el bien activo más importante, las métricas alrededor de él varían en muchos sentidos, entre estos la disponibilidad.

Es necesario medir el quiebre de infallibles en los puntos de venta para detectar y plantear planes de acción que conlleven a solucionarlo. Estos relevamientos se pueden hacer en los

periodos definidos por la compañía. No debería pasar más de un mes sin tener una fotografía de lo que pasa en la vida real de los puntos de venta. El quiebre se puede tomar midiendo solo lo que está presente en la góndola y/o también lo que se encuentra en proceso de almacenamiento en el depósito. Esta información también puede ser usada para el cálculo de días de stocks que las cadenas buscan tenerlos balanceados.

La ausencia de un producto infaltable puede generarse por datos inexactos que no permiten pronosticar la demanda real o por discrepancias en el inventario, conocido también como “falsos stocks”. Esto ocurre cuando lo que está cargado en el sistema no coincide con lo que está físicamente en depósito o góndola, muchas veces por incongruencias en la entrega de pedidos o por pérdidas en el sector de almacenamiento.

Tener un conocimiento claro de los productos infaltables de cada categoría permite enfocar los esfuerzos de todos los involucrados. También, permite incrementar el nivel de servicio teniendo los productos demandados, en el momento oportuno, con la cantidad correcta y en el lugar indicado. Como lo menciona D’Andrea R., Consoli M. Guissoni L (2011) *Según un estudio publicado en 2003 por Meyers Research Center (EE.UU.), en promedio el Shopper desiste de comprar un producto si no lo encuentra en hasta diez segundos en la góndola.* (p.131).

### **3.7.3 Precios**

De acuerdo con la definición de economipedia, el precio es: *“La cantidad necesaria para adquirir un bien, un servicio u otro objetivo. Suele ser una cantidad monetaria”*. Sin embargo, la construcción y fijación de precios es un proceso mucho más complejo y en algunas compañías existen áreas que se encargan de realizar los análisis de mercado, competencia, economía entre otros factores que definen el valor de un producto. Aun así, existe algo que se denomina la psicología del consumidor que hace el proceso mucho más complejo, las personas evaluarán el precio en base a sus construcciones mentales, sociales y económicas. Las decisiones de compra se basan en la percepción de lo que el shopper considera un precio real (no el publicado por el comercializador) y lo ubica en una banda. Si el precio se percibe muy bajo se puede asociar a una calidad inferior, pero si el precio es muy alto también se puede percibir que el producto está sobrevalorado. Como conclusión termina siendo una interpretación personal y atada al poder adquisitivo de cada individuo.

Para el caso de Argentina, el precio puede constituir una de las variables principales al momento de adquirir un producto. Debido a los efectos inflacionarios el consumidor/shopper ha desarrollado un seguimiento mecánico de precios que los hace más propensos a los cambios. Sin embargo, en los estudios de árbol de decisión se puede detectar que existen categorías en las que el consumidor se niega a renunciar a la calidad de una marca por otra más económica. Es importante recalcar que el comportamiento de los shoppers puede ser indescifrable, y en algunos casos incongruente al momento de seleccionar un producto, la evaluación de un producto y su uso puede ser muy variable, por ejemplo, en algunos casos dará mayor importancia a productos alimenticios que a productos de limpieza, todo dependerá de la mentalidad y los intereses despertados.



*Figura 23: La importancia del precio*

*Fuente: Hernández, C. y Maubert, C. (2009) Fundamentos de Marketing p.334*

Uno de los aspectos relevantes para definir precios es entender el valor que los consumidores le atribuyen al producto. En el caso específico de L’Oreal, sus estrategias buscan responder a diferentes tipos de target, para eso tiene un portfolio de marcas que pueden ofrecer un abanico de precios, por ejemplo, para la categoría de maquillaje en consumo masivo existen 3 marcas, Maquillaje L’Oreal que representa productos valorizados y prestigiosos para personas con un poder adquisitivo más alto, Maybelline una marca pionera en tendencias con fuertes mensajes a un target joven y a un precio ubicado en la media y por ultimo una marca como Vogue que ofrece productos de buena calidad a precios mucho más accesibles. ¿qué tienen en común las tres marcas? que están bajo el paraguas del grupo L’Oréal que ha construido un valor de marca y confianza entre los shoppers/consumidores.

El precio también es el resultado del valor que le han dado los mismos consumidores, gracias a la satisfacción de la necesidad, experiencia, trayectoria, recomendaciones, publicidad, servicio, etc. Se podría resumir que el precio es la suma de múltiples variables como el costo de producción,

el margen de ganancia, el valor y posicionamiento de la marca, el comportamiento del mercado, el target objetivo y el “mindset” del consumidor, solo por mencionar algunas.

### 3.7.3.1 Estrategia de precios vs Competidor

La definición y estrategia de precios es el resultado de estudios de consumidor y la elasticidad de los precios versus los competidores de la marca. Los shoppers tienden a memorizar precios de referencia y los utilizan para comparar cuando algo les interesa. También existen otras variables como el precio que sienten que deberían pagar, el precio habitual, el ultimo precio pagado, el precio máximo que estarían dispuestos a pagar y el precio de la competencia.

La modificación de cualquier precio puede generar una respuesta automática de la competencia, por eso es importante definir los márgenes o index de precio y realizar un seguimiento periódico de los mismos. También es clave que los distribuidores y comercializadores respeten las políticas de precios definidas con los productores, ya que la imagen de marca se puede ver directamente afectada con dichas intervenciones. Los precios también están muy ligados a stocks sanos por parte de las cadenas. Muchas veces ante una detección de lenta rotación se ofrecen promociones que bajan significativamente los precios transmitiendo al shopper un déficit de calidad. Los cambios de precio también se pueden traducir como una necesidad de robar mercado, y esta situación sucede mucho con el canal mayorista donde existe una competencia innata por incrementar ventas en volúmenes.

La estrategia de precios busca posicionar el producto en un rango. Esos rangos suele definírseles como tiers y están compuestos por la oferta de las diferentes marcas y su peso en el mercado. Los niveles buscan responder a los diferentes targets de público, por ejemplo, el Tier 1 son productos más valorizados y el Tier 3 menos valorizados o con características diferentes (menos valor agregado).



Figura 24: Pirámide de posicionamiento de precio para Coloración (Hair Color)  
Fuente: Elaboración por área de Trade Marketing L'Oréal Argentina



Para el caso de este proyecto de intervención, la variable de precios pasa por la necesidad de que el mismo esté presente en el punto de venta y que sea una variable transparente para el shopper al momento de la compra “*Producto sin precio no se vende*”. También es clave el acompañamiento a las cadenas con referencia a la comunicación de las promociones y al cumplimiento de estas.

Una Tienda Ideal siempre debería comunicar los precios y velar por su actualización, adicional debe monitorear el cumplimiento de las estrategias vs la competencia y generar reportes periódicos que permitan actuar en tiempo y forma.

### **3.7.3.2 Precios dirigidos al shopper**

Tal como se mencionó, si el precio es un punto determinante en la elección de productos, esto quiere decir que el shopper se ha convertido en un especialista en la selección de canales y cadenas que le transmitan seguridad en esta variable, y a su vez las cadenas buscan los medios para mejorar su imagen y atraer hacia sus puntos de venta. Tal como se menciona Stahlberg M., Maila V. (2014) en el libro de Shopper Marketing existen dos conceptos esenciales en la estrategia de precios. El primero son los *Puntos de Inflexión: representan la máxima desviación del precio que los compradores toleraran antes de trasladar su compra a otro punto de venta.* (p.370). Funciona como una banda con un piso y un techo, los precios de los productos en un punto de venta no son los que define el fabricante como sugerido, también están ligados a otros factores como la experiencia, localización, surtido, ambientación, empleados, servicio, etc. Entonces, para competir en precios las cadenas no tienen que igualarse a otra sino generar un valor diferencial, conocer los límites y definir ese punto de inflexión.

Otro concepto es el fortalecimiento de las *seis dimensiones de la unidad del precio* que es como percibe el shopper la imagen del precio en el punto de venta, las seis dimensiones están relacionadas entre sí y todas debe ser ejecutadas correctamente para que funcionen como estrategia:

1. Precios cotidianos en la exposición: fijar la orientación que se ven día tras día en el espacio físico del salón.
2. Ofertas promocionales: plan promocional integrado y escalonamiento de acciones.
3. Precios conocidos: es importante detectar esos productos que son más propensos a percibir cambios y ser cuidadosos con las fluctuaciones.

4. Precios por unidad: funcionan en los canales con enfoque de distribución (mayoristas) donde se hace la diferencia de precios por unidad, pack, pallet, etc.
5. Visual Merchandising: comunicación específica de acciones.
6. Comunicación de precios: se debe transmitir el esfuerzo que hace la cadena por fijar los precios, y generar un sentimiento de comprador inteligente por escoger esa cadena para realizar sus compras, un ejemplo de esto es la campaña de Carrefour (precios corajudos).

### **3.7.4 Promoción**

La promoción hace parte del plan estratégico de marketing, es una de las tácticas que permite coordinar y dirigir los esfuerzos para estimular picos de ventas, tal como lo menciona Kotler (2016):

La promoción de ventas es un ingrediente fundamental en las campañas de marketing y consiste en un conjunto de herramientas de incentivos, en su mayoría de corto plazo, diseñado para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios específicos por parte de consumidores o intermediarios. Mientras que la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción de ventas ofrece un incentivo. (p.601)

En este tipo de acciones, es clave definir los objetivos que normalmente están atados a unidades. Las promociones buscan fomentar la frecuencia en la compra, incorporar un nuevo tamaño del producto, activar la prueba y atraer consumidores de la competencia. En el caso específico de Argentina las acciones promocionales son muy efectivas y aún más en una categoría de higiene personal y belleza. En algunos casos, hasta resulta complicado desacostumbrar a los shoppers de recibir descuentos, hay que tener mucho cuidado con esto porque se puede generar el devaluó mental del producto. También se puede generar el efecto de “stockeo” donde se realiza la acumulación de producto por ser un bien no perecedero, lo que generaría un descenso de ventas de unidades culminada la promoción.

Para L’Oreal, el análisis para la activación de promociones es una tarea del área de Trade Marketing, donde también participa el área comercial y control de gestión que suministra el detalle de presupuesto para soportarlas. En la definición se tiene en cuenta el canal de comercialización, el éxito histórico de las acciones, época del año/mes donde se realiza, las acciones de la competencia y si está atada a una acción propia de la cadena (días especiales, aniversarios, 2x1, etc.). La promoción no es solo un beneficio para el shopper, la cadena también se puede ver

favorecida en sus días de stocks, posibilidad de ofrecer productos nuevos, generar incremento de ventas fuera de temporada, crear fidelidad a la cadena, entre otras.

### **3.7.4.1 Herramientas de promoción**

Las acciones promocionales tienen diferentes objetivos y de los mismos dependerá la selección de la herramienta, tal como lo menciona Kotler (2016) algunos son:

- Persuadir a la cadena para vender la marca
- Persuadir a la cadena de tener un mayor número de unidades que la cantidad habitual
- Motivar a las cadenas para promocionar la marca con descripciones de sus características, exhibiciones y reducciones de precios
- Estimular a las cadenas y a sus vendedores para impulsar los productos. (p.601)

La negociación de las acciones comerciales es un desafío para la fuerza de ventas. En algunos casos, las cadenas abusan de ella y condicionan la comercialización de los productos o espacios en el punto de venta. Adicional a esto, el presupuesto es acotado y se busca generar acciones que siempre favorezcan al shopper y no solo a la cadena, en este sentido lo que puede pasar es que no se transfiera el total de la promoción, por ejemplo, el fabricante ofrece un descuento del 20% del cual el 15% se transfiere al shopper y el restante 5% se lo queda la cadena. También puede pasar lo contrario, el fabricante ofrece el 20% y la cadena ofrece un 25% de su propio presupuesto con el objetivo de aumentar la rotación de productos. Entre las herramientas más comunes que se pueden encontrar son:

- Muestras: ofrecer una cantidad mínima de producto sin costo.
- Descuentos: reducción del precio o beneficio por llevar mayor cantidad.
- Obsequios: mercancía sin costo que se ofrece como un incentivo.
- Premios: rifas, concursos a consumidor final, etc.
- Pruebas Gratuitas: invitación a probar los productos.
- Descuentos a la cadena: aplicado a la lista de precios en factura.
- Concursos para la fuerza de ventas: ligados a volumen y a valor.
- Productos publicitarios: bolsas con logos u otros productos.

El éxito de las acciones promocionales se basa en el desarrollo de objetivos basados en unidades que estén previamente comunicadas a las áreas de abastecimiento para prever los picos de ventas,

seleccionar la herramienta, desarrollar la acción, aplicar, controlar y evaluar los resultados. Esta evaluación puede estar enfocada en sell in (venta a la cadena o minorista) o en sell out (venta al shopper y/o consumidor final).

#### **3.7.4.2 Comunicación de ofertas en el punto de venta**

Tal como se mencionó anteriormente, el punto de venta es la última oportunidad que se tiene para conectar con los shoppers. Esto quiere decir, que los esfuerzos de comunicación deben tener especial foco en este espacio físico. Si bien, el viaje de compra incluye muchos disparadores de atención como la pauta publicitaria, las recomendaciones, social media, la publicidad exterior, entre otras, el punto de venta es donde se ejecuta el momento de verdad que es la convertibilidad de la compra (exceptuando el e-commerce). El estudio sobre preferencias en promociones 2017, desarrollado por el Departamento de Investigación de InformaBTL publicado en su página web indica que: *“el 91% de los consumidores que adquieren algo en promoción lo hace, principalmente, por el ahorro que implica, además de que un 56% también aseguró comprar cierto artículo, cuando éste se encuentra bajo alguna promoción.*

Entonces, las dinámicas comerciales serán exitosas cuando estén correctamente ejecutadas y comunicadas en los puntos de venta. Para esto, la labor realizada por los equipos de campo resulta primordial, adicional estas personas sirven como auditores de la acción promocional para que la cadena la ejecute y se genere un verdadero retorno. También se puede contar con elementos físicos como banners, comunicación externa, publicaciones en revista propias y comunicación con material PLV/POP en la góndola. Siempre se aconseja manejar un lenguaje adecuado, en este sentido, los estudios de neurolingüística dan herramientas para utilizar las palabras y el tono acorde. También es importante informar las fechas de inicio y fin de las promociones, de este modo, los shoppers van a adquirir los productos con un grado de urgencia y de la misma manera si la acción genera buenos resultados, se puede anunciar una ampliación de plazo que será percibida positivamente.

Actualmente existen empresas que se encargan del seguimiento a las dinámicas comerciales, las mismas miden todas las marcas para tener una “fotografía” periódica de las acciones. De esta manera se puede hacer un estudio del alcance por marca/categoría. También, tener una imagen clara de cuanto market share se gana o se pierde gracias a las acciones propias y de la competencia. Si bien, las marcas tienen un posicionamiento mental en el shopper, esto no quiere decir que esté

asegurada la venta, por eso un disparador como la oferta genera un mercado dinámico. Las marcas no confían en una sólida posición ya que el momento de verdad en la góndola puede hacer cambiar al shopper si existe una proposición de valor atractiva.

### **3.7.4.3 Ventajas y oportunidades de la dinámica promocional**

Uno de los pilares del “Shopper Marketing” es intentar comprender el comportamiento de los shoppers en el punto de venta y detectar los estímulos eficientes para concretar una venta. La promoción u oferta resulta ser uno de esos disparadores, siempre y cuando se utilice en el lugar y momento adecuado; por más que un cliente tenga una compra planeada (producto, marca y presentación), la decisión frente a una oferta siempre generara un gran impacto. Existe un abanico de dinámicas promocionales, en algunos casos se busca apoyar un lanzamiento, en otro la rotación rápida a nivel de unidades, en otro posicionar la marca en el mercado y generar la prueba del producto, sin embargo, a nivel de innovación existen muchos frentes en los cuales trabajar.

Normalmente cuando se diseña una acción comercial, no se personaliza, es decir todo el público tiene acceso y en algunos casos no es posible identificar si un shopper hubiera comprado el producto con o sin promoción. Asimismo, estas acciones tienen un efecto directo en el margen de ganancia de los productos. Tal como lo menciona Stahlberg, M. y Maila, V. (2014) existen otros conceptos de dinámica promocional como el anchoring que consiste en la *“venta sugestiva donde los compradores están influidos por una sugerencia del número de unidades máxima que se les permite comprar”*, a lo que este término se refiere es que cuando el shopper genera un sentimiento de restricción despierta una necesidad de compra urgente, entonces se forja un *“valor añadido externo al producto y es tener que adquirirlo en ese momento para obtener la recompensa”* (p.234)

El enfoque tradicional de las acciones de promoción se reduce a los descuentos de precios, y por este motivo pasa a ser un tema netamente comercial. Pero ¿dónde quedan las acciones de marketing en este proceso? Para lograr una influencia positiva en los puntos de venta, es clave tener los básicos en orden, el espacio de exhibición, la visibilidad de la marca, desarrollar promociones al consumidor (no al shopper) y estas se refieren a los concursos, sorteos, loterías, que permiten obtener un conocimiento y una construcción de fidelidad. Adicional que resultan como acciones disruptivas que no están acostumbrados a ver. Para este tipo de acciones la comunicación de marketing es clave, adicional que pueden generar la repetición de compras con el objetivo de sumar “chances” en la participación.

La promoción hace parte de los pilares de construcción de la Tienda Ideal, pero el secreto de su éxito está en la correcta comunicación y difusión de los mensajes. Como lo menciona Stahlberg, M. y Maila, V. (2014) *“el shopper evalúa el incentivo, califica su atractivo y constata las posibilidades de adquirirlo”* (p.235) está en la estrategia de marketing hacer todo este proceso más amigable y sobre todo rentable.

### **3.7.5 PLV / POP (Publicidad en el lugar de venta)**

Tal como se vio en el capítulo de la “P” de Plaza, la ubicación de las categorías y los productos en la estantería está basada en una coherencia de navegación para el shopper. También, se constituye en un espacio de potencial comunicación. Algunos fabricantes y cadenas dirigen este espacio para enfocar la difusión de las promociones, sin embargo, existe una oportunidad para construir mensajes de educación y beneficios esenciales de los productos. En mi experiencia personal y laboral, al momento de pensar en elementos de PLV/POP para una campaña, es clave detectar el verdadero beneficio para el shopper en el punto de venta y no hay que confundirlos con una extensión de la campaña publicitaria que se da en los medios. Justo lo menciona Stahlberg, M. y Maila, V. (2014) en su libro de Shopper Marketing: *“Los detallistas del siglo XXI ya no están interesados en comprometerse con bonitas acciones comunicacionales del fabricante que no tengan un vínculo directo con la adición de valor a la experiencia de compra de sus clientes o compradores”* (p.316).

Cuando se habla de PLV / POP se hace referencia a todos los elementos pesados y livianos que acompañan una campaña. En el caso de los *elementos pesados* podemos encontrar aquellos que adicionan puntos de contacto en el local como exhibidores de pie, islas, punteras revestidas, mega áreas, ambientaciones especiales, entre otras. Estos toman este nombre, porque requieren de algún tipo de logística para su instalación por el volumen que manejan y en casi todas las oportunidades cuentan con algún tipo de carga de producto. Los *elementos livianos* son aquellos que tienen una logística de transporte más sencilla y son colocados en la góndola para resaltar un producto nuevo, animar franquicias y lo más importante sumar educación y comunicación clara sobre beneficios. Pueden ser colgantes, movies y stoppers.

Todos los elementos hacen parte de un plan de merchandising con un papel muy importante en las estrategias de marketing. Es sustancial que los mensajes sean sencillos, objetivos y accesibles para captar consumidores. Tal como lo menciona Mouton (2000):

La madurez del comprador ha evolucionado, convirtiéndose en un ser más maduro y completamente dueño de sus compras. Recientes estudios cualitativos llevados a cabo en sectores de consumo corriente demuestran que ello no es así y que, frente a productos corrientes, incluso banales, el consumidor tiene un deseo latente de información y de educación. (p.155).

### 3.7.5.1 Eficiencia e impacto del PLV/POP en el punto de venta

Cuando se cuenta con un conocimiento del shopper según las categorías/marcas se debe garantizar un camino de decisión de compra. Lo primero, es generar un interés por nuestro producto, es decir, conseguir que se detenga y lo mire, y justo en ese momento darle un motivo para que lo compre. Es una secuencia: acercamiento al producto, detección frente al mismo y motivo. En el momento de transmitir el motivo, es clave la optimización de recursos de comunicación para influir de manera positiva y conectar emocionalmente con el shopper. Por ejemplo, los mensajes cortos y claros generan un gran impacto, es importante optimizar el poco tiempo y tener en cuenta que el shopper no va a leer toda la publicidad de todas las marcas porque le es físicamente imposible.

Para el caso de L'Oréal, al ser una marca de productos de belleza, sus mensajes siempre serán aspiracionales y con promesas de alto valor "Frizz Controlado" "Repara un año de daño en una semana" "Neutraliza los tonos naranjas" "Mascara a prueba de agua". Los elementos se diseñan para que sean adaptables a los canales de distribución, es decir, los elementos que se hacen para Farmacias y Perfumerías difieren de los de Supermercados y Mayoristas, esto para lograr la llegada al target objetivo de manera eficiente.



Figura 25: Algunos elementos de PLV livianos para puntos de venta  
Fuente: Diseño exclusivo área Retail Marketing L'Oréal Argentina

Para el diseño de este tipo de elementos, es clave entender que el punto de venta es el espacio más competitivo para las marcas porque todos los productos están al mismo nivel de accesibilidad física. Es decir, en el local todos juegan con las mismas reglas y por esto las decisiones pueden variar en cuestión de segundos, la góndola está llena de marcas que potencialmente pueden satisfacer las necesidades del shopper y/o consumidor y un elemento como el PLV/POP puede generar la diferencia.

### **3.7.6 Las 5Ps del futuro**

Hace poco, tuve la oportunidad de escuchar una frase muy certera *“El siglo XXI empezó en el 2020”* y considero que esta afirmación aplica para el estudio de este proyecto. Es claro que las tendencias de consumo cambiaron y los comportamientos en los procesos de venta también. Es importante estar atento a todas las nuevas tendencias. Robert Lauterborn propuso un cambio de perspectiva de las cuatro “P” por las cuatro “C”

- Consumidor: centrar todos los estudios en las necesidades del consumidor y no en los valores de los productos. Es ponerse en los zapatos de los consumidores y ofrecer respuestas a sus necesidades y no esperar que los productos generen las necesidades.
- Conveniencia y Costo: son dos variables que van de la mano, ya no existe un lugar físico definido para concretar una compra, ahora el shopper decide donde realizar una transacción y empieza a jugar un papel importante el beneficio de esta. Por ejemplo, tengo conocimiento que mi producto se consigue más barato al otro lado de la ciudad, sin embargo, no voy a gastar mi tiempo en ir hasta allá y capaz si estoy dispuesta a asumir un costo de envío. Esto quiere decir que cambio la concepción del precio y plaza por conveniencia y costo.
- Comunicación: hace referencia a la importancia del Marketing relacional donde se genera una charla fluida de ida y vuelta con el shopper y/o consumidor. Es necesario que se abran canales para escuchar y tomar en cuenta las observaciones, quejas, reclamos o sugerencias de los productos. También es clave seguir construyendo los valores de marca donde se involucran a los shoppers en causas sociales y sustentables.

Es importante cerrar esta parte teórica del proyecto resaltando los principios básicos que pueden lograr una propuesta de Tienda Ideal, entre los cuales se pueden enumerar:



- El shopper/consumidor debe ser el centro de todas las investigaciones con el objetivo de identificar insights que permitan construir una experiencia de compra inolvidable y con valor agregado.
- Construir actitudes de colaboración y participación con todas las áreas involucradas para la implementación de planes tácticos y estratégicos.
- Planificar y definir objetivos lo más específicos posibles, así sean pequeños, implementarlos, monitorearlos y perfeccionarlos hasta que logre el éxito.
- Eficientizar las acciones y el impacto generado por las mismas para mejorar el retorno de la inversión.

## Capítulo 4

### 4. Metodología para el desarrollo de la propuesta

Este proyecto se basa en una investigación cualitativa y cuantitativa, que busca realizar un diagnóstico de la situación actual del canal Farmacias y Perfumerías y en específico de los puntos de venta, con el objetivo de ofrecer un modelo aspiracional de Tienda Ideal que contribuya al desarrollo y crecimiento de las cuatro categorías que comercializa L'Oréal (consumo masivo). El relevamiento de información fue realizado por el equipo denominado Visibiliy Team que como se mencionó anteriormente, realiza las tareas de campo como el acomodamiento de góndolas. Para el relevamiento de información fueron diseñados cuestionarios en una *app móvil* que tuvieron que contestar en tiempo real al momento de visitar los puntos de venta, en dichos formularios se consigna la información de 4 de las 5Ps dejando la de “promoción” para ser relevada por un tercero.

Para el diagnóstico, se tomaron las dos cadenas principales del canal (una de Farmacias y una de Perfumerías) las cuales no se hará público su nombre por motivos de seguridad de la compañía. La información de estos clientes sirvió como muestra para realizar el análisis inicial, sin embargo, la propuesta resultada de este proyecto será extendida para todos los puntos de venta del canal. Con la información relevada se analizaron cada una de las “Ps” para identificar las oportunidades de mejora y también los planes de acción que son viables y ejecutables. Estos relevamientos estarán acompañados del soporte fotográfico por punto de venta que para efectos de este trabajo será también una muestra.

A continuación, se presenta el plan de actividades que buscaran el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos de este proyecto, cada uno será desarrollado en el siguiente capítulo.

## 4.1 Actividades por Objetivos de Intervención

ACTIVIDADES POR OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN			
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	ACTIVIDAD/ES
Proponer el diseño de un modelo de Tienda Ideal para el canal Farmacias y Perfumerías donde se comercializan los productos de L'Oreal Argentina (División Consumo Masivo) a establecerse entre el 3er trimestre del año 2020 y el año 2021, esto en función de la evolución de la pandemia COVID-19	Definir las características de los tipos de tiendas del canal Farmacias y Perfumerías donde se comercializan los productos de L'Oreal (Consumo Masivo).	Parametrizar las características de los clientes directos (Que compran directamente con L'Oreal) y los indirectos (Se abastecen por medio de Mayoristas o Droguerías)	Relevar físicamente los puntos de venta de clientes directos e indirectos para identificar las principales diferencias con referencia a oferta de categorías
			Definir las características de los clientes directos e indirectos ligado a las unidades promedio de venta por punto de venta
			Identificar la frecuencia de compra de los clientes directos e indirectos y el medio de abastecimiento.
		Clasificar por características físicas los diferentes tipos de tienda / clusters del canal Farmacias y Perfumerías	Relevar físicamente los puntos de venta e identificar factores como superficie física, cantidad de cajas, categorías, cantidad de empleados, ambiente del local
			Relevar físicamente el entorno de ubicación de los tipos de puntos de venta (Avenidas principales, interior de barrios, conurbano, zonas comerciales, etc.)
			Relevar físicamente la presencia de las cuatro (4) categorías de L'Oreal en los puntos de venta (Profundidad de surtido, espacios de exhibición y puntos de contacto)
		Identificar las características de los shoppers por tipo de tienda y definir un árbol de decisión	Observar el comportamiento de los shopper en los puntos de venta y la relación con las cuatro (4) categorías que comercializa L'Oreal

Tabla 2: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 1/A

ACTIVIDAD/ES	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS TECNICOS
Relevar físicamente los puntos de venta de clientes directos e indirectos para identificar las principales diferencias con referencia a oferta de categorías	Equipo de campo del canal Farmacias y Perfumerías: Visibility Team: Clientes Directos Transfer Team: Clientes Indirectos Supervisores Analista Instore Excellence	Auto de compañía para realizar la visita a los puntos de venta	APP Involves Stage con formulario previamente cargado
Definir las características de los clientes directos e indirectos ligado a las unidades promedio de venta por punto de venta	Analista Instore Excellence Analista Trade Marketing Canal Farmacias y Perfumerías	Computadoras de la compañía	Bajada con reporte de ventas sell in por unidades
Identificar la frecuencia de compra de los clientes directos e indirectos y el medio de abastecimiento.	Equipos de Campo KAMs Área Compras distribuidores	Computadoras de la compañía Auto de compañía para realizar la visita a los puntos de venta y encuesta a los encargados	APP Involves Stage con formulario previamente cargado
Relevar físicamente los puntos de venta e identificar factores como superficie física, cantidad de cajas, categorías, cantidad de empleados, ambiente del local	Analista Instore Excellence como líder de este proyecto	Auto de compañía para realizar la visita a los puntos de venta	APP Involves Stage con formulario previamente cargado y ruteo definido por zona
Relevar físicamente el entorno de ubicación de los tipos de puntos de venta (Avenidas principales, interior de barrios, conurbano, zonas comerciales, etc.)			
Relevar físicamente la presencia de las cuatro (4) categorías de L'Oreal en los puntos de venta (Profundidad de surtido, espacios de exhibición y puntos de contacto)			
Identificar por medio de ejercicios de observación el comportamiento de los shopper en los puntos de venta y la relación con las cuatro (4) categorías que comercializa L'Oreal	Analista Instore Excellence como líder de este proyecto	Auto de compañía para realizar la visita a los puntos de venta	Agenda, lapicera y celular para relevamiento fotográfico

Tabla 3: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 2/A

META	INDICADORES	TECNICAS / FUENTES	PREGUNTAS ORIENTADORES
Parametrizar las características de los clientes directos (Que compran directamente con L'Oreal) y los indirectos (Se abastecen por medio de Mayoristas o Droguerías)	Uso de la información por parte de Trade Marketing y Comercial	Observaciones Informes de Ventas Concentración de acciones	¿Se les facilita identificar si un cliente aplica para ser directo o indirecto?
Clasificar por características físicas los diferentes tipos de tienda / clústeres del canal Farmacias y Perfumerías	Uso de la información por parte de Trade Marketing, Retail Marketing y Comercial	Desarrollo de Proyectos especiales Acciones puntuales de Trade	¿Es útil tener clasificados los tipos de tienda para el desarrollo de acciones?
Identificar las características de los shoppers por tipo de tienda y definir un árbol de decisión	Uso de la información por parte de todo el equipo de Customer Marketing como eje de conocimiento para el desarrollo de acciones	Observaciones Informes de Ventas Concentración de acciones	¿Reconoce los aspectos principales del árbol de decisión como pilar para desarrollar cualquier tipo de acción en los puntos de venta?

Tabla 4: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 3/A

ACTIVIDADES POR OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN			
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	ACTIVIDAD/ES
Proponer el diseño de un modelo de Tienda Ideal para el canal Farmacias y Perfumerías donde se comercializan los productos de L'Oreal Argentina (División Consumo Masivo) a establecerse entre el 3er trimestre del año 2020 y el año 2021, esto en función de la evolución de la pandemia COVID-19	Establecer una estrategia de exhibición donde se reúnan las 5Ps del marketing para cada uno de los tipos de punto de venta	(Producto) Definir el surtido optimo por tipo de punto de venta / Cluster	Revisar el listado de productos dados de alta de los principales clientes (Cobertura ponderada) y cruzar contra el catalogo actualizado Armar un ranking por categoria / tipo de punto de venta donde se pueda visualizar los SKUs heroes de cada marca Realizar una propuesta de altas y bajas incluyendo los lanzamientos de los ultimos meses
		(Precio) Definir el index vs competencia que debe tener nuestros productos en los puntos de venta	Validar las estrategias de precio objetivo para los SKUs heroes vs competencia de cada una de las marcas
		(Plaza) Diseñar un esquema de punto de venta ideal con un armado de planogramas por categoria	Definir las estrategias de exhibicion por categoria y el lugar fisico que deben ocupar en el punto de venta Validar los criterios de exhibicion por marca y las variables que se quieren resaltar en gondola
		(PLV / POP) Definir los elementos de comunicación acordes para cada tipo de punto de venta	Diseñar elementos de PLV/POP acorde a los diferentes tipos de punto de venta
		(Promocion) Evaluar el impacto de las acciones promocionales en cada punto de venta	Verificar el incremental en unidades y valor que traen las promociones vs cuando estas no existen

Tabla 5: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 1/B

ACTIVIDAD/ES	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS TECNICOS
Revisar el listado de productos dados de alta de los principales clientes (Cobertura ponderada) y cruzar contra el catalogo actualizado	Trade Marketing Category Management Analista de Instore Excellence	Computadoras e instalaciones de la compañía	Informes de Ventas Paneles de Nielsen Relevamiento fotográfico Relevamiento de espacios físicos por tipo de punto de venta
Armar un ranking por categoría / tipo de punto de venta donde se pueda visualizar los SKUs héroes de cada marca			
Realizar una propuesta de altas y bajas incluyendo los lanzamientos de los últimos meses			
Validar las estrategias de precio objetivo para los SKUs héroes vs competencia de cada una de las marcas	Lideres de marca de Marketing Trade Marketing Analista de Instore Excellence	Computadoras e instalaciones de la compañía	Relevamiento de precios físico Márgenes por SKU Informe de estrategias de la zona
Definir las estrategias de exhibición por categoría y el lugar físico que deben ocupar en el punto de venta	Category Management Jefe de Ejecución en punto de venta Analista de Instore Excellence	Computadoras y auto de la compañía para visita a locales	APP Involves Stage con formulario cargado y celular para relevamiento fotográfico
Validar los criterios de exhibición por marca y las variables que se quieren resaltar en góndola			
Diseñar elementos de PLV/POP acorde a los diferentes tipos de punto de venta	Equipo Retail Marketing Jefe de Ejecución en punto de venta Analista de Instore Excellence Proveedores de material PLV / POP	Computadoras e instalaciones de la compañía	Agenda, lapicera y celular para relevamiento fotográfico
Verificar el incremental en unidades y valor que traen las promociones vs cuando estas no existen	Trade Marketing	Computadoras e instalaciones de la compañía	Informes de Ventas Sell Out Paneles de Nielsen

Tabla 6: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 2/B

META	INDICADORES	TECNICAS / FUENTES	PREGUNTAS ORIENTADORES
(Producto) Definir el surtido optimo por tipo de punto de venta / Clúster	Mejora en el KPI que mide los niveles de quiebre de infaltables en los puntos de venta	Informe de quiebres Reunión de canales	¿Cuándo visita un punto de venta identifica fácilmente los productos héroes de las marcas (infaltables)?
(Precio) Definir el index vs competencia que deben tener nuestros productos en los puntos de venta	Intervenciones rápidas y eficaces con el cliente con el objetivo de revisar los desvíos en precios que vean afectada la estrategia vs competencia	Informe quincenal de precios Análisis de acciones promocionales Reunión de canales / clientes	¿Es clara la estrategia de precio en los criterios de exhibición en el punto de venta? ¿Son claros los precios vs la competencia?
(Plaza) Diseñar un esquema de punto de venta ideal con un armado de planogramas por categoría	Mejora en la navegabilidad del punto de venta y facilitación de la ubicación de las categorías de cuidado personal y belleza	Informe fotográfico mensual Aumento en ventas y en valor de ticket	¿Cuándo visita un punto de venta identifica de manera fácil el área de cuidado personal y belleza? ¿Las marcas están organizadas de manera coherente con la categoría?
(PLV / POP) Definir los elementos de comunicación acordes para cada tipo de punto de venta	Optimización de recursos y presupuesto gracias a la producción de elementos de PLV-POP segmentados por tipo de punto de venta	Informe de cobertura de PLV/POP por lanzamiento u animación	¿El PLV-POP ejecutado en el punto de venta es acorde con el espacio físico e interactúa correctamente con el shopper?
(Promoción) Evaluar el impacto de las acciones promocionales en cada punto de venta	Optimización de la inversión y mejores resultados de aplito con ganancias	Informe de sell out por categoría donde se identifique los picos generados por promoción	¿Las dinámicas comerciales están diseñadas en los momentos correctos teniendo en cuenta las estacionalidades o fechas especiales?

Tabla 7: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 3/B

ACTIVIDADES POR OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN			
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	ACTIVIDAD/ES
Proponer el diseño de un modelo de Tienda Ideal para el canal Farmacias y Perfumerías donde se comercializan los productos de L'Oreal Argentina (División Consumo Masivo) a establecerse entre el 3er trimestre del año 2020 y el año 2021, esto en función de la evolución de la pandemia COVID-19	Plantear un plano de salón por cada tipo de punto de venta donde se identifiquen las zonas calientes, ubicación de las categorías, surtido eficiente y materiales PLV-POP acordes	Diseñar un render por tipo de punto de venta	Renderizar un plano por tipo de punto de venta con la información relevada en campo
		Definir zonas calientes dentro del punto de venta	Identificar los puntos de contacto mas relevantes en el punto de venta
		Identificar los sentidos de circulación y los recorridos que hacen habitualmente los shoppers	Realizar el ejercicio de circulación como un shopper en el punto de venta
		Definir la ubicación potencial de las categorías	Verificar los parametros que utilizan otras categorías como limpieza de hogar y la coherencia con el sentido de circulación
		Definir un surtido eficiente que cumpla con las necesidades o deseos del shopper	Verificar con el volumen de ventas la performance de los SKUs y armar un surtido que responda a todos los segmentos de las marcas
		Comunicar los porcentajes de exhibición en gondola acorde con el share valor y unidades	Analizar los resultados de los paneles de Nielsen y definir los porcentajes de exhibición ideales por marca
		Definir los elementos de exhibición adicional y el material PLV/POP acorde	Revisar el catalogo de elementos y diseñar un plan de cantidades por punto de venta (Institucional y por lanzamientos)

Tabla 8: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 1/C

ACTIVIDAD/ES	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS TECNICOS
Renderizar un plano por tipo de punto de venta con la información relevada en campo	Agencia de Diseño Retail Marketing Instore Excellence	Computadoras e instalaciones de la compañía	Relevamiento fotografico Software de diseño
Identificar los puntos de contacto mas relevantes en el punto de venta	Instore Excellence	Auto de compañía para realizar la visita a los puntos de venta	Celular con camara para relevamiento fotografico Agenda y Lapicera
Realizar el ejercicio de circulación como un shopper en el punto de venta			
Verificar los parametros que utilizan otras categorías como limpieza de hogar y la coherencia con el sentido de circulación			
Verificar con el volumen de ventas la performance de los SKUs y armar un surtido que responda a todos los segmentos de las marcas	Trade Marketing Category Management Instore Excellence	Computadoras e instalaciones de la compañía	Informes de Venta Paneles de Nielsen
Analizar los resultados de los paneles de Nielsen y definir los porcentajes de exhibición ideales por marca			
Revisar el catalogo de elementos y diseñar un plan de cantidades por punto de venta (Institucional y por lanzamientos)	Equipo Retail Marketing Jefe de Ejecucion en punto de venta Instore Excellence Proveedores de material PLV / POP	Computadoras e instalaciones de la compañía	Catalogo de Proveedores

Tabla 9: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 2/C

META	INDICADORES	TECNICAS / FUENTES	PREGUNTAS ORIENTADORES
Diseñar un render por tipo de punto de venta	Conocimiento por parte de los empleados de las características por puntos de venta y su importancia en el desarrollo de acciones	Capacitaciones Visitas guiadas a punto de venta Reuniones de Canal Reuniones con Clientes	¿Le es util en su trabajo diario tener un conocimiento basico de los tipos de punto de venta y sus potencialidades? ¿Identifica las diferencias en los tipos de punto de venta y el shopper destino del mismo?
Definir zonas calientes dentro del punto de venta			
Identificar los sentidos de circulacion y los recorridos que hacen habitualmente los shoppers			
Definir la ubicación potencial de las categorías			
Definir un surtido eficiente que cumpla con las necesidades o deseos del shopper	Opinion del area comercial al momento tener la necesidad de armar un surtido sugerido a los clientes	Reuniones con comerciales Reuniones con clientes	¿Con esta herramienta se le facilita identificar los SKUs infaltables para los tipos de clientes/puntos de venta?
Comunicar los porcentajes de exhibicion en gondola acorde con el share valor y unidades	Conocimiento por parte de los empleados de la importación de mantener porcentajes de exhibcion acorde en gondola y potencializar el contacto con exhibiocnes adicionales y material PLV-POP	Capacitaciones Visitas guiadas a punto de venta Reuniones de Canal Reuniones con Clientes	¿Con el conocimiento adquirido siente que sus visitas al punto de venta son mas enriquecederas? ¿Identifica con mayor facilidad las potencialiudades de exhibicion en los puntos de venta?
Definir los elementos de exhibicion adicional y el material PLV/POP acorde			

Tabla 10: Cuadro de actividades por objetivos de intervención 3/C

## 4.2 Formularios

Los relevamientos de información se basan en 4 objetivos. Identificar la presencia de los infaltables de las marcas, porcentajes de exhibición de la góndola, índice de precio vs competencia y presencia de PLV/POP. Para eso se han diseñado los siguientes formularios (Ver Anexos):

- Infaltables: formulario donde se pidió a la persona que está relevando, que informe la presencia o quiebre de un listado de SKUs, el cual se ha definido en acompañamiento con el área de Trade Marketing como infaltables. Estos productos son los que presentan un mayor acompañamiento en pauta publicitaria, planes de marketing y dinámica comercial (Héroes).
- Share de Exhibición: este formulario buscó que la persona cuente la cantidad de frentes del total de la categoría y los frentes de las marcas de L’Oreal. Se hace de esta manera teniendo en cuenta que las Farmacias y Perfumerías tienen espacios más reducidos que los



supermercados y mayoristas, esto quiere decir, que no cuentan con módulos completos de góndola sino con pequeños espacios de exhibición.

- Precios: se pidió tomar los precios regulares (sin promoción) de un listado de productos propios y de la competencia previamente analizados los index, es decir, la estrategia de precios que tiene dicho producto frente al competidor, por ejemplo, un 10% por arriba, un 5% por debajo, etc.
- Presencia de PLV/POP: este formulario indagó la posibilidad de colocación de materiales livianos, es decir, si se autoriza la implementación de estos y si se garantiza un periodo de exhibición. El objetivo era verificar las ejecuciones del 2021 y las oportunidades de mejora para el 2022.

El periodo que se tomó para la medición es desde enero a noviembre de 2021, con el objetivo de empezar a medir las acciones del proyecto de Tienda Ideal durante el 2022. En los anexos se puede encontrar un ejemplo de cada uno de los formularios.

### **4.3 Diagnóstico Categoría Hair Care (Cuidado del Cabello)**

La categoría de Hair Care está compuesta por todos los productos para la higiene y cuidado del pelo, entre los que se puede encontrar shampoo, acondicionador, crema para peinar, crema de tratamiento, oleos, ampollas, etc. Para el caso de L’Oreal (consumo masivo) se comercializan dos marcas: Elvive y Fructis.

#### **Relevamiento Quiebre de Stock**

Este relevamiento indagó la presencia de un producto, su NO presencia se considera un quiebre. Se puede precisar que un porcentaje sano de quiebre no debería superar un 15%. Según la información detectada en el relevamiento se mantiene en un 8% para Farmacias y un 6% para Perfumerías. Sin embargo, es importante detectar cuales son los productos que generan estos niveles de quiebre. Puede pasar que los surtidos no estén actualizados en las cadenas y esto genere que no se esté comercializando algún producto “héroe”. Aquí se resalta la importancia de la revisión periódica de surtidos y la clusterización de los mismos, de esa manera la información se mantiene limpia incluyendo las discontinuaciones y los nuevos lanzamientos (para todas las marcas).

### Relevamiento Share de Exhibición

Los objetivos de share de exhibición (espacio en la góndola) que buscan las marcas van de la mano con el share de mercado y en el caso de Farmacias y Perfumerías esos valores varían por los espacios de los puntos de venta. Normalmente las Perfumerías tienen espacios más amplios de exhibición y les permite incorporar un surtido más amplio en varias categorías, mientras que las Farmacias destinan entre un 20 a 30% del espacio físico a la comercialización de medicamentos. Esto genera una disminución de espacios para el resto de las categorías. Con la información relevada se evidencia una oportunidad de mejora en las dos marcas de Hair Care.

Marca	Formato	Share Objetivo	Share Nov 2021	Diferencia
Elvive	Farmacia	16,50%	15,76%	-0,74%
Elvive	Perfumería	18,50%	12,63%	-5,87%
Fructis	Farmacia	7,00%	8,07%	1,07%
Fructis	Perfumería	7,00%	6,23%	-0,77%

La propuesta para revertir estos resultados está presentada en el siguiente capítulo.

### Relevamiento Precios

Para el caso del relevamiento de precios no se maneja una diferencia entre los canales ni formatos. L’Oreal define un precio catálogo y un precio sugerido al público que se calcula con un margen de ganancia para el intermediario. Estos márgenes pueden llegar a variar con las negociaciones internas y las acciones comerciales (descuentos) que son asumidas por una o las dos partes. Para efectos de este proyecto se tomaron algunos ejemplos de los productos principales de cada una de las categorías y su index con la competencia para detectar posibles falencias. En el caso de Hair Care, el relevamiento evidencia que el precio de Elvive está por debajo del index (estrategia) y Fructis se está comercializando de manera correcta. Estos fenómenos se pueden generar porque la competencia incrementa sus precios en un margen de tiempo muy corto que no permite la reacción de la compañía.

### Relevamiento PLV

Para el caso del relevamiento de PLV se detectó que la ejecución en el 2021 estuvo sujeta al lanzamiento de nuevos productos. Para el caso de Elvive tuvo un 20% de cobertura física y para el caso de Fructis 34%. Este último, estuvo atado a una campaña total de marca (Garnier)

denominada Green Beauty. Se detecta una oportunidad de mejora en las dos marcas, teniendo en cuenta que esta categoría es la más representativa a nivel de unidades.

#### **4.4 Diagnóstico Categoría Hair Color (Coloración)**

La categoría de Hair Color está compuesta por todos los productos para la coloración del pelo respondiendo a diferentes necesidades (Coloración sin amoníaco, cubrimiento de canas, etc.) L’Oreal (consumo masivo) se constituye como líder de la categoría con 5 marcas: Excellence, Nutrisse, Casting, Magic Retouch y Cor Intensa.

##### **Relevamiento Quiebre de Stock**

Para el caso de Coloración se tomó el quiebre de los principales tonos de cada una de las marcas. En el relevamiento, se evidencia un quiebre de 10% para Farmacias y 7% para Perfumerías, la diferencia está atada nuevamente a los espacios de exhibición y los surtidos activos en las cadenas. También es importante mencionar que la categoría de coloración tiene un alto nivel de fidelidad a la marca y al tono. Un shopper/consumidor va a renunciar a una compra si no encuentra la marca y el tono que usa normalmente, en pocos casos se arriesga al cambio y el precio no se constituye en un factor importante durante el “momento de la verdad”. Esto quiere decir, que hablar de un quiebre de un 10% puede ser peligroso cuando se piensa que son ventas perdidas y una sensación de servicio deficiente.

##### **Relevamiento Share de Exhibición**

Teniendo en cuenta el liderazgo de la categoría y la cantidad de marcas comercializadas, los objetivos de share de exhibición son mucho más altos en Farmacias que en Perfumerías. Lo que se detectó en los relevamientos, es una oportunidad de mejora en los dos formatos. En las Perfumerías el motivo del menor porcentaje de share exigido es porque están dados de alta muchos más proveedores. Esta categoría, tiene una alta demanda en este tipo de locales por eso se busca una oferta de marcas y tonos más amplia. Los resultados de este relevamiento pueden ser ocasionados por los quiebres de stock mencionados anteriormente lo que da como resultado espacio libre que es ocupado por otras marcas.

<b>Marca</b>	<b>Formato</b>	<b>Share Objetivo</b>	<b>Share Nov 2021</b>	<b>Diferencia</b>
Todo Coloración	Farmacia	42,70%	38,90%	-3,80%

Todo Coloración	Perfumería	35,50%	28,60%	-6,90%
-----------------	------------	--------	--------	--------

### **Relevamiento Precios**

Para el caso del relevamiento de precios, se busca verificar que se cumplan los index entre nuestras marcas, por ejemplo, Excellence siempre será la coloración más valorizada y debería estar un +30% que Nutrisse. En el caso de Koleston debería estar igual que Nutrisse, aunque en los últimos meses se ha evidenciado que esta marca incremento sus precios alejándose de los márgenes. En el caso del relevamiento se detecta que los parámetros se están cumpliendo y no se detectan mayores incongruencias. Para el caso de Cor Intensa, que es el formato más económico, el precio es estable sin embargo su competencia directa (Issue Kit) ha disminuido los precios en los últimos meses casi en \$100 ARS.

### **Relevamiento PLV**

Para el caso del relevamiento de PLV, se detectó que la marca más activada durante el 2021 fue Excellence, acompañando los nuevos lanzamientos de matizadores y el acceso a la línea de atención al cliente por WhatsApp. Si bien se logró una cobertura importante con un 41% existe una oportunidad de mejora y la activación de comunicación en marcas como Nutrisse y Cor Intensa. También es importante destacar que es clave la presencia de las cartas color en el punto de venta que se constituyen como un elemento muy valorado para la consulta y asesoramiento de la compra.

## **4.5 Diagnóstico Categoría Skin Care (Cuidado Facial)**

La categoría de Skin Care está compuesta por todos los productos para el cuidado del rostro tales como cremas hidratantes, antiedad (día y noche), serums, tónicos, leches, aguas micelares, mascarillas en tela y desmaquillantes. Para el caso de L'Oreal (consumo masivo) se comercializan dos marcas Garnier y L'Oreal.

### **Relevamiento Quiebre de Stock**

La categoría de Skin Care es una de las que presenta el mayor crecimiento en los últimos dos años. La situación de pandemia y confinamiento genero un despertar por el cuidado personal o lo que se denomina una filosofía "Wellness". Por esta razón, nacieron muchas marcas y las que ya existían se han vuelto más fuertes, sumando nuevos gestos y haciendo énfasis en la importancia

de las rutinas. Lo anterior, genera que la ejecución en los puntos de venta se haya vuelto más competitiva y complicada. Como se pudo detectar en el relevamiento, los porcentajes de quiebre para Farmacias son de un 7% mientras que para Perfumerías un 18%. Esto expone que el formato de Perfumería es uno de los seleccionados por el shopper para adquirir este tipo de productos, lo que genera una mayor rotación y un quiebre más alto. Sin embargo, el formato Farmacia no se puede dejar de lado, es importante recordar que la compra de medicamentos tracciona público a los puntos de venta y según el último estudio de shopper la categoría de Skin Care también ha migrado a ser “categoría de destino”, es decir, el shopper/consumidor visita un local exclusivamente para hacer la reposición de algún producto de Skin Care.

### **Relevamiento Share de Exhibición**

El crecimiento de la categoría trae consigo el nacimiento de nuevas marcas. Sin embargo, los espacios de exhibición no van de la mano con dicho crecimiento, por ejemplo, las farmacias son más renuentes a dar de alta nuevos proveedores de esta categoría por el espacio físico con el que cuentan para la exhibición. Las perfumerías, por el contrario, tienen una oferta más amplia de marcas, pero los espacios resultan insuficientes para lograr una exhibición coherente y de fácil navegabilidad para el shopper. Las marcas pierdan espacio que muchas veces es difícil de recuperar a menos que se proponga una intervención general de categoría.

Marca	Formato	Share Objetivo	Share Nov 2021	Diferencia
Skin L'Oreal	Farmacia	11,00%	10,87%	-0,13%
Skin L'Oreal	Perfumería	18,00%	12,78%	-5,22%
Skin Garnier	Farmacia	7,00%	5,39%	-1,61%
Skin Garnier	Perfumería	7,00%	5,89%	-1,11%

### **Relevamiento Precios**

Para el caso del relevamiento de precios, se tomaron los precios del agua micelar que son un icono actual de la categoría. Lo que se detecta es que el agua micelar de Garnier ha incrementado su precio constantemente mientras que la competencia directa que es el agua micelar de Nivea ha sido más prudente con los incrementos. Esto genera una brecha muy amplia en el index, sin embargo, es importante destacar que el Agua Micelar de Garnier es uno de los productos que más se incluyen en los momentos de dinámica promocional (oferta). Para el caso del Agua micelar de Skin L'Oreal mantiene su estrategia con el agua micelar de Cicatricure sin mayores fluctuaciones.

### **Relevamiento PLV**

Para el caso del relevamiento de PLV/POP, se detecta que la marca más animada durante el 2021 fue Skin Garnier, esto porque hubo una acción muy fuerte con aguas micelares y también estuvo atada a la campaña de Green Beauty por hacer parte de la marca paraguas de Garnier. Sin embargo, desde el 2021 se empezó con el diseño e implementación de elementos que opten a la organización de la categoría. Existe un potencial desarrollo para el año 2022 con referencia al refuerzo en la educación y con el objetivo de hacer más amable la navegación de la góndola.

### **4.6 Diagnóstico Categoría Make Up (Maquillaje)**

La categoría de Make Up está compuesta por todos los productos de maquillaje divididos en 4 ejes: Labios (labiales, delineadores, gloss, etc.), Ojos (máscaras de pestañas, delineadores, sombras, máscara para cejas, etc.), Rostro (bases, correctores, bronzers, rubores, etc.) y Uñas (Esmaltes y base de esmaltes). Para el caso de L’Oreal (consumo masivo) se comercializan 3 marcas, Maybelline, Maquillaje L’Oreal y Vogue.

### **Relevamiento Quiebre dtock**

La categoría de Make Up es la que presenta el mayor desafío en distribución, si bien L’Oreal trabaja con tres marcas que responden a diferentes targets, es complicado lograr un surtido eficiente y que se mantenga en el tiempo. Adicional la cantidad de productos, variedades y tonos hace muy complejo el seguimiento. Para el caso del relevamiento de stock no se relevan SKUs exclusivos, sino que se validó la presencia de una franquicia en general, por ejemplo, no se busca que este un tono del labial Matte Ink sino que haya un Matte Ink de cualquier tono, con ese dato ya se da por sentado que no existe un “quiebre” de stock.

Lo que se puede ver en el resultado del relevamiento, es un quiebre del 42% en Farmacias que está directamente ligado al eje de uñas, es importante aclarar que es un eje muy complicado porque la única marca que lo comercializa es Vogue. También existen en el mercado una fuerte competencia de marcas propias, así que directamente puede pasar que no lo den de alta. El eje que le sigue es el de labios, y esto viene de la mano de los cambios de consumo para este tipo de productos resultado del uso de mascarillas y tapabocas por la pandemia. Para los próximos meses se espera el posicionamiento de productos de larga duración para este segmento. Para el caso de

perfumerías, el quiebre se ubica en un 9%, esto ocurre porque en este formato la venta de maquillaje es uno de los pilares y siempre puede contar con un surtido amplio en marcas y tonos. Así mismo es un formato que ofrece un servicio de asesoría que tracciona la venta efectiva y la fidelización de los shoppers/consumidores.

En esta categoría no se hace la medición de share de exhibición ya que los espacios están sujetos a la presencia de mobiliario propio de las marcas y adicional es muy complicado contar frentes por los diferentes formatos/tamaños que hacen parte de la categoría.

### **Relevamiento PLV/POP**

Para el caso de esta categoría, la presencia de materiales PLV/POP en el punto de venta es muy valorada, por ejemplo, son el medio de comunicación para los nuevos tonos (pantoneras), beneficios principales de los lanzamientos y tips de aplicación (looks). En el relevamiento, se detecta que la marca más animada durante el 2021 fue Maybelline, esto es, porque es la que presenta valores de distribución más amplios por su presencia en una mayor cantidad de cadenas/clústeres. Los desafíos para 2022 es seguir acompañando las marcas en el punto de venta con elementos que sumen a la educación y los beneficios.

## Capítulo 5

### 5. Propuesta de modelo de Tienda Ideal

El contenido de esta propuesta busca proponer buenas prácticas para cada tipo de clúster, analizando los comportamientos de compra, la misión del shopper y la experiencia que se espera en cada tipo de superficie de Farmacias y Perfumerías. Construir un proyecto de Tienda Ideal permite dejar sentado un precedente de los objetivos que se buscan en un nivel elevado pero alcanzable. También, busca la discusión con todas las áreas involucradas sumado a los clientes que podrán visualizar un modelo aspiracional de punto de venta. Este proyecto es un plan dinámico, escalable y productivo que puede ser intervenido todas las veces que sea necesario para lograr resultados de excelencia y acompañados de rentabilidad.

#### 5.1 Observación y definición de clúster por tamaño y ubicación

Este punto busca definir las características de los diferentes tipos de tienda del canal:

- Parametrizar las características de los clientes directos y los indirectos
- Clasificar por características físicas los diferentes tipos de tienda / clústeres
- Identificar las características de los shoppers por tipo de tienda y definición de árboles de decisión.

Gracias al relevamiento y visita física a los puntos de venta se propone dividir el canal de Farmacias y Perfumerías en nueve (9) clústeres. Para el caso de Farmacias en cuatro (4):

- Farmacia Grande
- Farmacia Mediana
- Farmacia Chica
- Farmacia de Mostrador (Indirecto)

También es relevante mencionar el ranking de categorías que se comercializan en este formato y la ubicación de las propias (L'Oreal consumo masivo):

- |                                        |                                   |
|----------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Productos Farmacéuticos             | 4. Cuidado Personal (Higiene      |
| 2. Mundo Bebe                          | Femenina, Desodorantes, Afeitado, |
| 3. <b>Hair Care</b> (Cuidado del pelo) | Jabones, etc.)                    |



- |                                          |                                   |
|------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>5. Skin Care</b> (Cuidado del rostro) | <b>8. Hair Color</b> (Coloración) |
| 6. Cuidado Oral                          | 9. Perfumes y Fragancias          |
| <b>7. Make Up</b> (Maquillaje)           | 10. Nutrición y Deportes          |

Para el caso de perfumerías se proponen cinco (5) clústeres:

- Perfumería Grande
- Perfumería Mediana
- Perfumería Chica (Directo o Indirecto)
- Perfumería de Mostrador (Indirecto)
- Perfumería de Lujo

El ranking de comercialización de categorías que se evidencio es:

- |                                                                        |                                                                |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1. Limpieza (Limpieza de Ropa, Papeles, Lavandina, insecticidas, etc.) | 5. Cuidado Personal (Higiene Femenina, Desodorantes, Afeitado, |
| 2. Perfumes y Fragancias                                               | 6. Jabones, alcohol en gel, etc.)                              |
| <b>3. Make Up (Maquillaje)</b>                                         | <b>7. Hair Care (Cuidado del pelo)</b>                         |
| 4. Mundo Bebe                                                          | <b>8. Skin Care (Cuidado del rostro)</b>                       |
|                                                                        | <b>9. Hair Color (Coloración)</b>                              |

### 5.1.1 Farmacia Grande

Punto de venta que trabaja su surtido directamente como cliente de L'Oreal, puede ser independiente o como parte de una cadena (más de 15 sucursales). La exhibición se centra en el salón principal por medio de góndolas; la atención personalizada es exclusiva para el sector de medicamentos y para las categorías de cosmética. Las categorías de cosmética y perfumería están muy desarrolladas; cuentan con espacios de exhibición amplios y tienen potencial para el desarrollo de proyectos especiales. Cuentan con una zona de cajas y mostrador (Aprox. 6) y con espacios de vidriera para potencializar la visualización externa de PLV-POP. Comunican ofertas con PLV propio.

### 5.1.2 Farmacia Mediana

Punto de venta que trabaja su surtido directamente como cliente de L'Oreal, puede ser independiente o como parte de una cadena (más de 15 sucursales). La exhibición se centra en el salón principal por medio de góndolas; la atención personalizada es exclusiva para la venta de

medicamentos. Las categorías de cosmética están medianamente desarrolladas y en algunos casos pueden ser asistidas por personal interno; cuentan con espacios de exhibición amplios. Cuentan con una zona de cajas (max. 3) y con espacios de vidriera para potencializar la visualización de PLV-POP. Comunican ofertas con PLV/POP propio.

### **5.1.3 Farmacia Chica**

Punto de venta que trabaja su surtido por medio de Droguerías o directamente como cliente de L'Oreal, manteniendo una compra mínima mensual de \$40.000. Su tráfico está concentrado en la venta de medicamentos asociados con obras sociales y medicamentos de venta libre. La exhibición se divide en atención en mostrador y góndolas de pasillo. La venta puede concretarse por opción de autoservicio o asistida. Las categorías de cosmética están poco desarrolladas. Comunican ofertas con PLV propio.

### **5.1.4 Farmacia de Mostrador**

Punto de venta que trabaja su surtido por medio de droguerías (indirectos). No tienen la opción de autoservicio. Todas las categorías se exhiben detrás de mostrador o vitrinas aseguradas (sin góndolas). Cuenta con la presencia de todas las categorías, pero con surtido reducido. Las categorías de cosmética están poco desarrolladas, sin embargo, la atención personalizada refuerza la venta. Su tráfico se concentra en la venta de medicamentos asociados con obras sociales y medicamentos de venta libre. Comunican ofertas con PLV propio.

### **5.1.5 Perfumería Grande**

Punto de venta que trabaja su surtido directamente como cliente de L'Oreal, puede ser independiente o como parte de una cadena (más de 15 sucursales). La exhibición es un mix de góndolas altas alrededor del salón y góndolas bajas en el centro, utilizan los pasillos para generar exhibiciones adicionales y ofertas. Cuentan con atención personalizada en las categorías de cosmética y fragancias. La venta se concreta por medio de autoservicio o asistida. Las categorías de cosmética y perfumería están muy desarrolladas. Poseen espacios de exhibición amplios y tienen potencial para el desarrollo de proyectos especiales. Cuentan con espacios de Beauty para la realización de eventos y/o pruebas de producto. Comunican ofertas con PLV/POP propio. Cuentan con una zona de cajas (aprox. 6) y con espacios de vidriera para potencializar la visualización externa de PLV-POP (escenografías).

### **5.1.6 Perfumería Mediana**

Punto de venta que trabaja su surtido directamente como cliente de L'Oreal, puede ser independiente o como parte de una cadena (más de 15 sucursales). La exhibición es un mix de góndolas altas alrededor del salón y góndolas bajas en el centro, utilizan los pasillos para generar exhibiciones adicionales y ofertas. Cuentan con atención personalizada en las categorías de cosmética y fragancias. La venta se concreta por medio de autoservicio. Las categorías de cosmética están medianamente desarrolladas y en algunos casos pueden ser asistidas por personal interno. Poseen espacios de exhibición amplios. Cuentan con una zona de cajas (max. 3) y con espacios de vidriera para potencializar la visualización de PLV-POP. Comunican ofertas con PLV propio.

### **5.1.7 Perfumería Chica**

Punto de venta que trabaja su surtido por medio de Droguerías, Mayoristas Perfumeros (indirectos) o directamente como cliente de L'Oreal manteniendo una compra mínima mensual de \$40.000. La exhibición se divide en atención en mostrador y góndolas de pasillo. La venta puede concretarse por opción de autoservicio o asistida. Las categorías de cosmética están medianamente desarrolladas, sin embargo, la asistencia genera un valor agregado. Comunican ofertas con PLV propio. Su tráfico se concentra en la venta de productos de limpieza gracias a los volúmenes de mercadería que manejan.

### **5.1.8 Perfumería de Mostrador**

Punto de venta que trabaja su surtido por medio de droguerías o mayoristas perfumeros (indirectos). No tienen la opción de autoservicio. Todas las categorías se exhiben detrás de mostrador o vitrinas aseguradas (sin góndolas). Cuenta con un amplio surtido de las categorías de limpieza y cosmética. En algunos casos son especialistas en el rubro de fragancias o productos profesionales de peluquería. Cuentan con espacios de vidrieras para potencializar productos y comunicar ofertas.

### **5.1.9 Perfumería de Lujo**

Punto de venta que trabaja su surtido directamente como cliente de L'Oreal, puede ser independiente o como parte de una cadena (más de 15 sucursales). Solo trabajan las categorías de Fragancias, Make Up y Skin Care excepto algunos locales que suman Hair Care y Hair Color

(interior del país). Las categorías de cosmética están muy desarrolladas con especial énfasis en las marcas de lujo. La exhibición se realiza con mobiliario propio, muy luminoso, recreando un ambiente de exclusividad; cuentan con espacios de Beauty para pruebas de producto y la atención es 100% personalizada. Cuentan con espacios de vidriera para potencializar la visualización de PLV-POP, al igual que mesas para la exhibición de producto.

## 5.2 Propuesta de ubicación física de las categorías en los puntos de venta

Este punto busca plantear un plano de salón por cada tipo de punto de venta:

- Render de salón
- Definición de zonas calientes
- Identificación sentidos de circulación
- Definición de ubicación de categorías
- Surtido eficiente
- Porcentajes de exhibición por marca

Para el caso de los formatos grandes se recomienda ubicar la categoría de Make Up a la entrada de los locales en los puntos calientes (categoría de impulso). Para la categoría de Skin Care se recomienda la ubicación en el pasillo principal donde existe el mayor tráfico de personas. Las categorías de Hair Care y Hair Color pueden ir en pasillos secundarios aprovechando los espacios de punteras. Es clave potencializar la exhibición adicional alrededor del salón y en la zona de cajas.

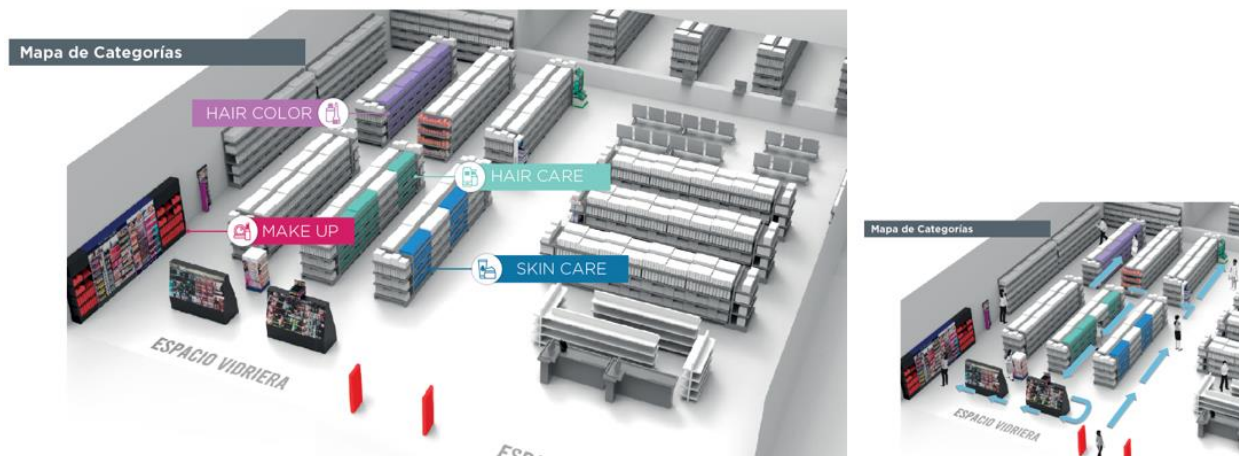


Figura 26: Render de Farmacia Grande con sus respectivos sentidos de circulación  
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Muchnick.

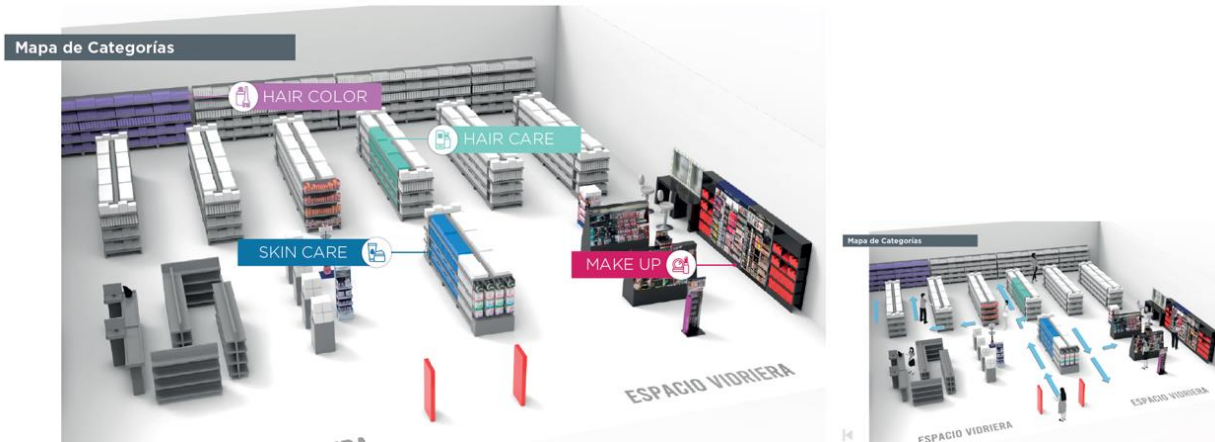


Figura 27: Render de Perfumería Grande con sus respectivos sentidos de circulación  
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Muchnick.

Para el caso de los formatos medianos se recomienda aprovechar los sentidos de circulación e intervenir con exhibiciones adicionales tales como corbateros, botaderos, exhibición con peroques en zona de cajas y espacios exclusivos para mascarillas de tela.

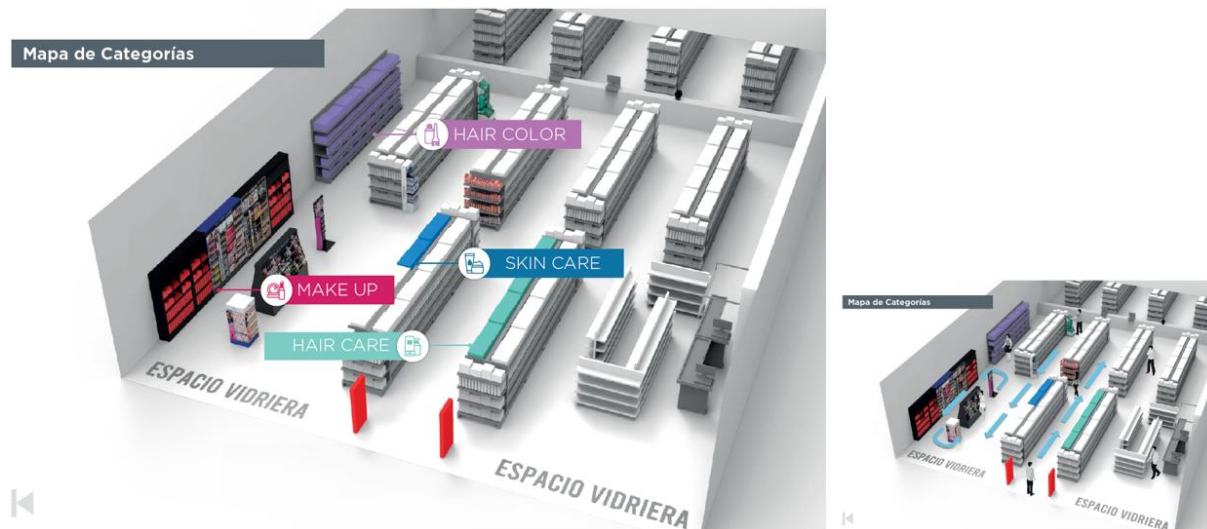


Figura 28: Render de Farmacia Mediana con sus respectivos sentidos de circulación  
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Muchnick.

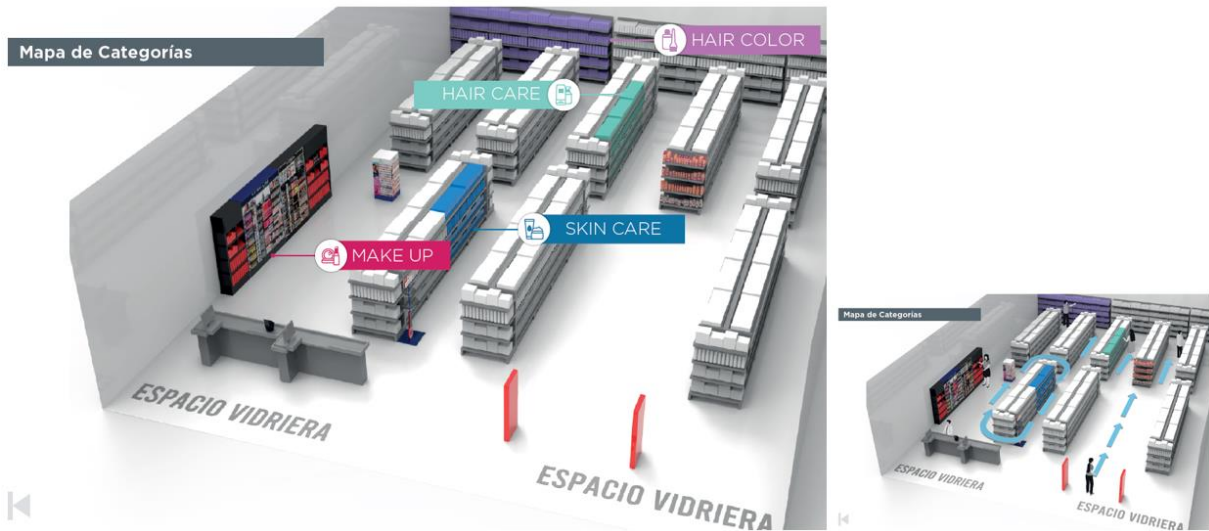


Figura 29: Render de Perfumería Mediana con sus respectivos sentidos de circulación  
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Muchnick.

Para las perfumerías, se recomienda aprovechar el espacio (que no ocupan los medicamentos) y ampliar la exhibición de Hair Color (Coloración) teniendo en cuenta que es uno de los formatos destino para esta categoría, esto permitirá una oferta más amplia de tonos.

Para el caso de los formatos pequeños es importante aclarar que algunos pueden ser clientes directos de L’Oreal. Esto se traduce en un mayor acompañamiento y recomendación en los criterios de exhibición. Este tipo de locales normalmente se ubican en el interior de los barrios y concentran ventas de conveniencia por cercanía, sin embargo, la compra por impulso tiene un alto valor.

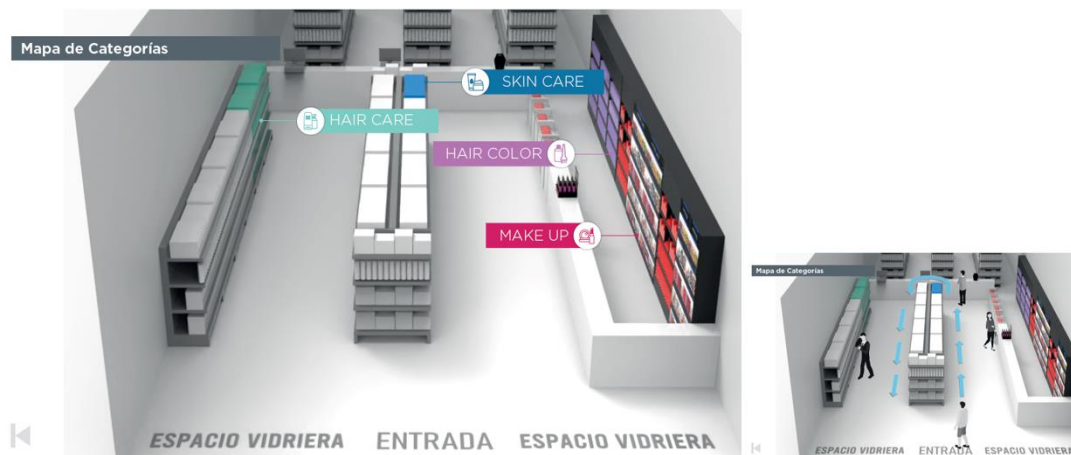


Figura 30: Render de Farmacia Chica con sus respectivos sentidos de circulación  
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Muchnick.



Figura 31: Render de Perfumería Chica con sus respectivos sentidos de circulación  
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Muchnick.

Es relevante que este tipo de puntos de venta cuenten con los lanzamientos más importantes de las diferentes categorías, sobre todo los que estén acompañados por pautas en televisión y en vía pública. Esto es porque como tienen una mayor frecuencia de visita, tienen mayor capacidad de convertibilidad en ventas.

Los formatos de mostrador son los que normalmente tienen una o dos personas atendiendo de manera personal. Es decir, el contacto por parte del shopper con los productos es mínimo y el espacio de exhibición también, los surtidos de este tipo de formatos deben enfocarse en los “skus héroes” que atiendan diferentes necesidades para una buena percepción de servicio.

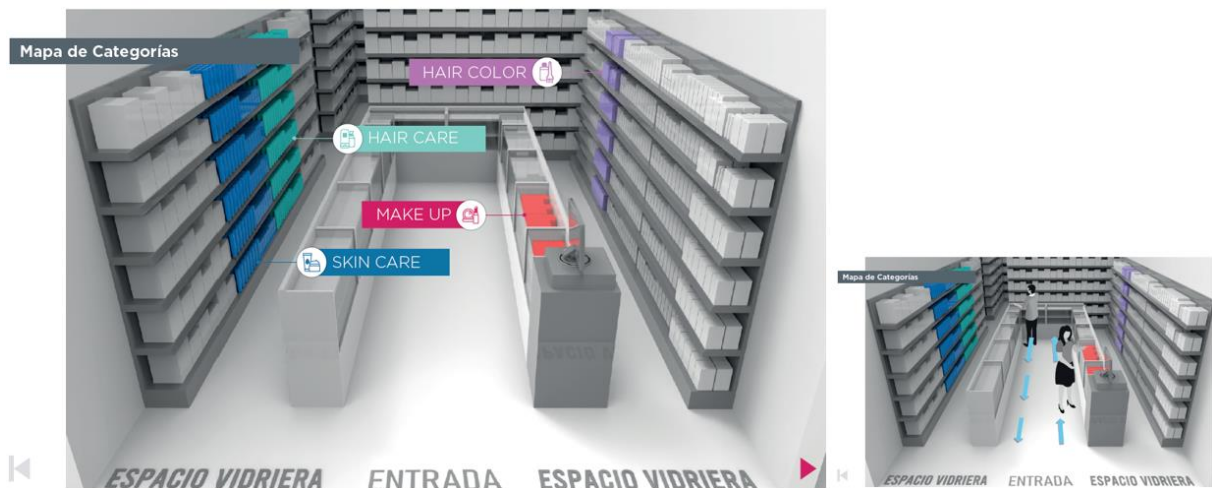


Figura 32: Render de Farmacia y Perfumería de Mostrador con sus respectivos sentidos de circulación  
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Muchnick.

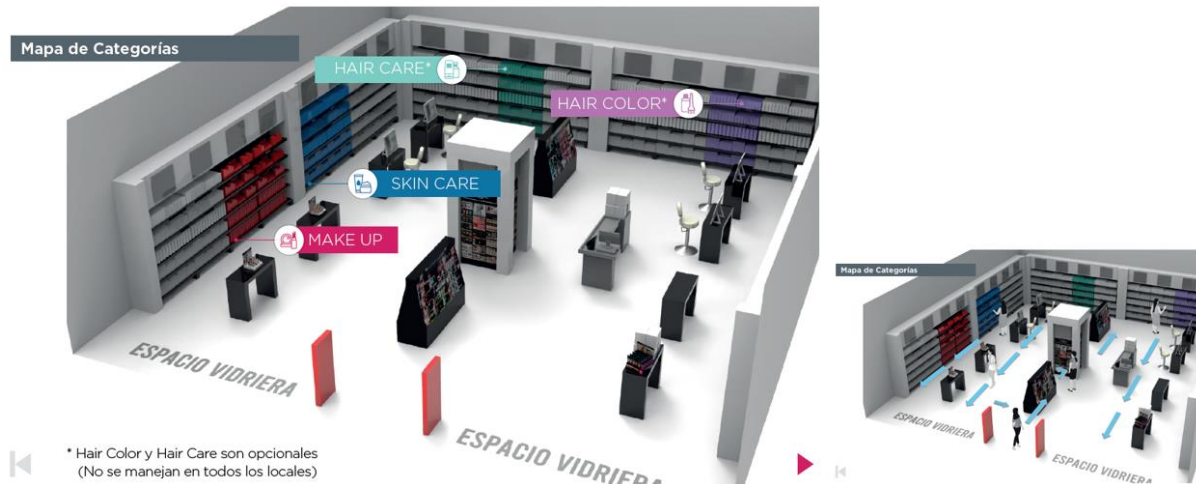


Figura 33: Render Perfumería de Lujo con sus respectivos sentidos de circulación  
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Muchnick.

Las perfumerías de lujo se ubican normalmente en shoppings. Si bien su especialidad es la venta de fragancias y perfumes, también se pueden encontrar productos de Make Up y Skin Care. La experiencia es diferencial a un punto de venta de consumo masivo ya que cuenta con asesoría personalizada y son locales utilizados para lanzamientos, eventos y muestra de producto.

### 5.3 Propuesta para la categoría Hair Care (Cuidado del pelo)

Este punto busca establecer una estrategia de exhibición para cada categoría donde se reúnan las 5ps del marketing para cada uno de los tipos de punto de venta:

- Definición del surtido óptimo por tipo de punto de venta
- Esquema de punto de venta sumado al planograma por categoría
- Definición de elementos de comunicación eficientes

#### 5.3.1 Criterios de Exhibición

La recomendación de ubicación de la categoría en el punto de venta es mantenerlo en pasillos secundarios (preferiblemente en pared) sobre góndolas altas de 6 o 7 estantes que permitan conservar los bloques por franquicias. Es importante aprovechar los colores de los packs para identificar los beneficios de acuerdo con la necesidad y tipo de pelo dando prioridad en el estante a la altura de la vista a la franquicia mejor ranqueada. La ubicación de las marcas debe hacerse por tier de precio, empezando por el tier 1 y terminando en el tier 3, siempre manteniendo el sentido de circulación.



La alineación de los productos debe ser shampoo al lado de su respectivo acondicionador (igual formato en ml). Para el caso de las marcas propias (Elvive y Fructis) se recomienda mantener una exhibición de 20% a 25% de tratamientos y organizarlos de manera centralizada. Los tratamientos son altamente valorados por el shopper/consumidor, adicional al liderazgo en el mercado. Para el caso de Fructis y la línea de Hair Food, por ser independiente a la clásica se recomienda una exhibición lateral al principio de la marca generando un bloque, manteniendo los criterios anteriormente descritos (shampoo + acondicionador + tratamiento). Es importante aclarar que Elvive y Fructis no pueden exhibirse juntas porque manejan tiers de precio diferentes.



*Figura 34: Planogramas marzo 2021 para la categoría de Hair Care  
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Grupo Quiero.*

Para el caso de las exhibiciones adicionales (punteras) contratadas o ganadas en el punto de venta se propone la exhibición de los lanzamientos y las franquicias más vendidas. Esto siempre y cuando el surtido lo permita, en caso contrario se hará la exhibición de acuerdo con el orden de importancia consignado en el ranking de la marca.



*Figura 35: Planogramas marzo 2022 para las punteras de la categoría de Hair Care  
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Grupo Quiero.*

### 5.3.2 Surtido Eficiente

Con referencia a surtido se recomiendan definir parámetros para los diferentes clústeres, (tipo de puntos de venta por tamaño y ubicación socioeconómica). El surtido aquí recomendado es general, para un análisis más acertado se debe trabajar con cada cliente y con la clusterización interna que estos manejen. Inicialmente se dividiría en:

- Formatos Grandes: catálogo completo (shampoo + acondicionador + tratamientos) incluyendo todos los formatos (200ml, 400ml, 350ml, 650ml y 750ml)
- Formatos Medianos: catálogo completo (shampoo + acondicionador + tratamientos) incluyendo todos los formatos dando prioridad a los formatos medianos y pequeños (200ml y 400ml) dependiendo del espacio físico del punto de venta.
- Formatos Chicos: franquicias pilares (shampoo + acondicionador) + lanzamientos + tratamientos, dando prioridad a los formatos medianos y pequeños (200ml y 400ml) dependiendo del espacio físico del punto de venta.
- Formatos de Mostrador: franquicias pilares (shampoo + acondicionador) + lanzamientos + tratamientos, dando prioridad a los formatos pequeños (200ml)

En los formatos grandes se pueden manejar todos los formatos a nivel de tamaño. Sin embargo, es importante tener claro que el shopper que visita el canal de Farmacias y Perfumerías normalmente lo hace por conveniencia/cercanía y con el objetivo de hacer alguna compra puntual, por eso es clave la presencia de los formatos medianos y pequeños (ml).

## 5.4 Propuesta para la categoría Hair Color (Coloración)

### 5.4.1 Criterios de Exhibición

La recomendación de ubicación de la categoría en el punto de venta es mantenerlo en pasillos secundarios (preferiblemente en pared) sobre góndolas altas de 6 o 7 o bajas de 5 estantes. La organización de las marcas debe hacerse por tier de precio empezando por el tier 1 y terminando en el tier 3, siempre manteniendo el sentido de circulación.

Para facilitar la navegación del shopper se recomienda separar los productos por necesidad (Sin amoníaco / Con Amoníaco), y con referencia a los diferentes formatos (kits, pomos sueltos, sachets, sprays). Se recomienda generar bloques por marca e identificarlos en la góndola. Con referencia a la organización de los tonos se recomienda la exhibición del tono más claro al más oscuro empezando por rubios, en el medio castaños, finalizando con negros y rojos en los últimos estantes, esto por la demanda de estos tonos en el mercado argentino. Siempre acompañar la exhibición con la carta color o código QR para el testeo de colores.



Figura 36: Planogramas septiembre 2021 para la categoría de Hair Color  
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Grupo Quiero.

### 5.4.2 Surtido Eficiente

Con referencia a surtido, las diferencias entre los clústeres serán en base a los espacios de exhibición y a la profundidad de tonos que se tenga como objetivo. Como se mencionó anteriormente esta categoría se caracteriza por la fidelidad en marca y tono, entonces no se recomienda tener la presencia de una marca con pocos tonos, se recomiendan mantener un equilibrio de marcas, tonos y espacio de exhibición (asegurar la exhibición de mínimo una cara por SKU).

Clúster	Marca	Total Gama	Surtido Infaltable	Surtido Optimo	Surtido Extra
<b>Formatos Grandes</b>	Excellence	37	31	+6	+0
	Nutrisse	39	31	+8	+0
	Casting	11	9	+2	+0
	Cor Intensa	18	14	+4	+0
	Magic Retouch	5	4	+1	+0
<b>Formatos Medianos</b>	Excellence	37	24	+6	+7
	Nutrisse	39	22	+5	+12
	Casting	11	6	+2	+3
	Cor Intensa	18	7	+2	+9
	Magic Retouch	5	4	+1	+0
<b>Formatos Chicos</b>	Excellence	37	9	+2	+23
	Nutrisse	39	8	+2	+29
	Casting	11	0	+0	+11
	Cor Intensa	18	5	+1	+12
	Magic Retouch	5	0	+0	+5
<b>Formatos Mostrador</b>	Excellence	37	0	+0	+37
	Nutrisse	39	0	+0	+39
	Casting	11	0	+0	+11
	Cor Intensa	18	6	+2	+10
	Magic Retouch	5	0	+0	+5

Tabla 11: Diagnóstico de surtido para la categoría de Hair Color abierto por marca.

Clúster	Marca	Total Gama	Surtido Infaltable	Surtido Optimo	Surtido Extra
<b>Formatos Grandes</b>	Excellence	37	31	+6	+0
	Nutrisse	39	31	+8	+0
	Casting	11	9	+2	+0
	Cor Intensa	18	14	+4	+0
	Magic Retouch	5	4	+1	+0
<b>Formatos Medianos</b>	Excellence	37	24	+6	+7
	Nutrisse	39	22	+5	+12
	Casting	11	6	+2	+3

	Cor Intensa	18	7	+2	+9
	Magic Retouch	5	4	+1	+0
<b>Formatos Chicos</b>	Excellence	37	9	+2	+23
	Nutrisse	39	8	+2	+29
	Casting	11	0	+0	+11
	Cor Intensa	18	5	+1	+12
	Magic Retouch	5	0	+0	+5
<b>Formatos Mostrador</b>	Excellence	37	0	+0	+37
	Nutrisse	39	0	+0	+39
	Casting	11	0	+0	+11
	Cor Intensa	18	6	+2	+10
	Magic Retouch	5	0	+0	+5

## 5.5 Propuesta para la categoría Skin Care (Cuidado del rostro)

### 5.5.1 Criterios de Exhibición

Gracias a un estudio de shopper realizado en el 2020, los criterios de organización de esta categoría ahora son mucho más claros y en especial para el mercado argentino. La recomendación de ubicación de la categoría es en los pasillos principales, por donde se hace el ingreso al punto de venta y los que llevan a los módulos más profundo. El objetivo es generar un mayor tráfico, espacios de contacto e interacción con la góndola. La organización de marcas se hará por tier de precio y manteniendo bloques, siempre respetando el sentido de circulación. Con referencia a la organización de los estantes el objetivo es ubicar en los primeros los productos anti-edad (a la altura de la vista), en los del medio hidratación y en los últimos todo el segmento de limpieza y antiacné (aguas micelares, toallitas desmaquillantes, tónicos, leches, etc.). Esta organización va de la mano del árbol de decisión que se definió gracias al estudio de IPSOS:



Figura 37: Árbol de decisión categoría Skin Care  
Fuente: IPSOS 20-102441-01\_Shopper Skincare\_Presentación\_

Para el caso de las marcas que no manejan productos anti-edad sino solo hidratación y limpieza como el caso Skin Garnier, se priorizara la exhibición de aguas micelares que es uno de los productos más valorados por las consumidoras para las rutinas de belleza.



*Figura 38: Planogramas noviembre 2021 para la categoría de Skin Care  
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Grupo Quiero.*

Durante los últimos dos años nació una nueva tendencia por el uso de mascarillas de tela como un gesto adicional a la rutina de cuidado. Las mismas tienen muchos beneficios dependiendo de los tipos de piel, en algunos casos se usan como una solución puntual en un momento determinado (anti-acne, hidratación, anti-fatiga, etc.). En otros casos se utilizan como gesto para un momento de relajación, una preparación para maquillaje o como una extensión de rutina (con una frecuencia periódica). Todos estos usos ubican a este segmento en el grupo de productos de impulso y se debe asignar un lugar en el punto de venta. Preferiblemente en puntos calientes como zona de cajas, punteras o exhibiciones adicionales como corbateros. Con referencia a la organización la recomendación es hacerlo por el segmento de uso (ojos, labios, rostro, pies, etc.)



Figura 39: Proyecto Tienda Gallegos MDQ (ARG) y Misiones de compra de mascarillas en tela  
Fuente: Equipo Retail Marketing de L'Oréal Arg. Human Nature – Shopper Behavior Study 2019

### 5.5.2 Surtido Eficiente

Si bien la cantidad de productos de esta categoría es más acotada, el surtido debe ser analizado con mayor profundidad para lograr la eficiencia en todos los clústeres. Es importante recordar que es una categoría con un número de competidores importantes y la calidad de los productos es muy similar. El quiebre de un producto puede generar su reemplazo fácilmente, adicional a generar sentimientos de frustración por no encontrarlo. Es una categoría que requiere un tiempo de investigación y por esto la educación es clave para hacer más amigable la navegación, de aquí que la organización por segmentos para todas las marcas sea importante.

Para el caso de los formatos grandes se busca llegar con un surtido completo y tratar de mantenerlo en los formatos medianos, para los formatos más pequeños se busca llegar con un surtido de conveniencia como cremas anti-edad menos valorizadas y las gamas de limpieza como las aguas micelares (de varios tipos), en estos últimos casos las mascarillas de tela tienen una representación menor.

Hidratación	Gama Completa	Gama Completa	Gama Media	Ninguno
Limpieza	Gama Completa	Gama Completa	Gama Media	Gama Media
Mascarillas en Tela	Gama Completa	Gama Completa	Ninguno	Ninguno
Hidratación	Gama Completa	Gama Completa	Gama Completa	Gama Baja
Limpieza	Gama Completa	Gama Completa	Gama Baja	Gama Baja
Mascarillas en Tela	Gama Completa	Gama Completa	Gama Baja	Gama Baja

Marca	Segmento	Formatos			
		Grandes	Medianos	Chicos	Mostrador
Skin L'Oreal	Antiedad	Gama Completa	Gama Completa	Gama Media	Gama Baja
	Hidratación	Gama Completa	Gama Completa	Gama Media	Ninguno
	Limpieza	Gama Completa	Gama Completa	Gama Media	Gama Media
	Mascarillas en Tela	Gama Completa	Gama Completa	Ninguno	Ninguno
Skin Garnier	Hidratación	Gama Completa	Gama Completa	Gama Completa	Gama Baja
	Limpieza	Gama Completa	Gama Completa	Gama Baja	Gama Baja
	Mascarillas en Tela	Gama Completa	Gama Completa	Gama Baja	Gama Baja

Tabla 12: Diagnóstico de surtido para la categoría de Skin Care abierto por marca.

## 5.6 Propuesta para la categoría Make Up (Maquillaje)

### 5.6.1 Criterios de Exhibición

La categoría de maquillaje se puede definir como la más impulsiva y aspiracional del grupo de consumo masivo. Por eso sus criterios de ejecución varían totalmente frente al resto de las categorías, adicional cuenta con elementos más valorizados para su exhibición como es el caso de activos fijos (muebles) que están sujetos a un programa de mantenimiento y actualización anual.

La categoría no se comercializa en todos los canales. Las Farmacias y Perfumerías son su principal medio de llegada al shopper/consumidor. La ubicación física en el punto de venta siempre debe realizarse en las zonas calientes contra pared, cerca de la zona de cajas o detrás de mostrador en el caso de los formatos más pequeños. Los elementos de organización son claves para la reposición.

Los muebles para esta categoría varían entre las marcas. Están diseñados para dividir los segmentos que se mencionaron anteriormente (rostro, ojos, labios y uñas), de esta manera se resaltan los atributos de cada uno y se juega con la elección del shopper/consumidor. Es decir, los ejes de ojos o rostro pueden ser una compra de reposición (bases, máscaras de pestañas, correctores, etc.) mientras que el eje de labios y uñas es una compra 100% impulsiva (labiales, esmaltes, delineadores de labios, etc).

Es importante aclarar que todos los puntos de venta no cuentan con los espacios para la implementación de este tipo de muebles. Se recomienda tener disponibles otras soluciones de organización para la categoría como kits de bandejas con los diferentes encastres de los productos.





Figura 40: Principales características de un mueble de maquillaje de Maybelline  
Fuente: Equipo de Retail Marketing con ayuda de la agencia de diseño Grupo Quiero.



Figura 41: Elementos de organización para espacios de exhibición pequeños  
Fuente: Equipo de Retail Marketing con ayuda de la agencia de diseño Muchnick.

### 5.6.2 Surtido Eficiente

Uno de los mayores desafíos de la categoría de maquillaje es el mantenimiento del surtido. Los mayores conflictos se presentan por lo dinámicos que son los lanzamientos, discontinuaciones y la cantidad de tonos por franquicia. Sin embargo, la recomendación va directamente ligada a los activos fijos (muebles) que ya tienen una carga destinada y que con cada actualización se modifica.

Para el caso de los formatos más pequeños, el surtido se diseña basado en el ranking de productos y las recomendaciones propias del área de Trade Marketing y Marketing. Como se mencionó anteriormente, la categoría de maquillaje es una de las que más invierte en lanzamientos, pauta publicitaria (medios y vía pública), por eso es clave asegurar el surtido eficiente por cliente.

También se recomienda hacer foco en los lanzamientos, ya que es lo que el shopper/consumidor va a buscar en este canal sin importar el tamaño del local.

### 5.7 Recomendación de elementos de PLV / POP pesados y livianos

Tal como se evidencio en el marco teórico, las exhibiciones adicionales son claves para generar puntos de contacto adicionales con el shopper. El nivel de convertibilidad de estos espacios/elementos es muy alto. Si bien el diseño de los elementos es dinámico y pueden variar de acuerdo con la necesidad del lanzamiento/animación, aquí se presenta una recomendación general para los diferentes formatos:

Exhibición Adicional						
		Punteras	Exhibidores de pie	Botaderos de pie	Exhibidores de Mostrador	Botaderos de Mostrador
CLÚSTER GRANDE		✓	✓	✓	✓	✓
CLÚSTER MEDIANO		✓	✓	✓	✓	✓
CLÚSTER CHICO					✓	✓
CLÚSTER MOSTRADOR					✓	✓

*Figura 42: Elementos de exhibición adicional*

*Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Muchnick.*

Con referencia a los elementos livianos que son ejecutados por el equipo de campo es importante resaltar que los mismos deben ser funcionales y que su comunicación debe generar impacto y sumar al proceso de compra del shopper. No convertirse en un espacio de comunicación adicional a la campaña. Con referencia a las materialidades deben ser resistentes al tráfico pesado, pero también diseñados con productos sustentables con el medio ambiente (evitar elementos plásticos o no reciclables). Si bien, los elementos siempre se revisan para cada acción la propuesta base por formato sería esta:

PLV Requerido								
CLÚSTER GRANDE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CLÚSTER MEDIANO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CLÚSTER CHICO		✓	✓	✓	✓	✓		✓
CLÚSTER MOSTRADOR		✓	✓	✓	✓			✓

*Figura 43: Elementos de PLV/POP liviano*  
*Fuente: Elaboración propia con ayuda de la agencia de diseño Muchnick.*

## Capítulo 6

### Conclusiones

El objetivo principal de este proyecto se enfocó en la propuesta de un modelo de Tienda Ideal que servirá como herramienta para intervenir en los aspectos que generan una navegación de compra más amigable para el shopper, los cuales se ven directamente reflejados en los resultados de la compañía (Ventas). Para lograr esta intervención fue necesario sumergirse en el mundo del shopper marketing, hacer un proceso empírico y presencial en los puntos de venta, definir los clientes, canales y clústeres para clarificar los impactos que se buscan generar en cada uno de ellos. También fue necesario identificar los valores de cada una de las categorías y sus marcas para lograr conectar de manera emocional con el shopper y/o consumidor.

Con referencia a la metodología que se utilizó para desarrollar cada uno de los objetivos específicos, se puede establecer que el proceso fue muy enriquecedor. Asimismo, lo más valioso es poder plantear una estrategia que fuera ejecutable y con objetivos alcanzables para el canal más importante de la división. También fue muy valorado por parte de la compañía identificar los aspectos que mueven la relación de los shoppers con los puntos de venta, como por ejemplo la importancia de la exhibición adicional, los puntos de contacto, los sentidos de circulación y la importancia de un surtido eficiente. Todo esto con un soporte bibliográfico de autores que se han dedicado al estudio de la experiencia de compra.

También es importante resaltar lo flexible que puede ser esta intervención. La misma se puede ajustar a los diferentes clientes y los objetivos que se quieren lograr con cada uno. Por ejemplo, si el foco está puesto en el desarrollo de una categoría en el cliente “X”, esta propuesta facilitará el involucramiento y será el modelo. Como su nombre lo dice, es el *ideal* de lo que se quiere ejecutar.

A nivel personal considero que el éxito futuro de este proyecto estará en la periódica actualización de este y en la capacidad de medir resultados haciendo ejercicios de comparación con clientes o tiendas espejo que manejen criterios diferentes de exhibición. Esto servirá para identificar mejoras potenciales. Considero que es relevante continuar involucrando a las áreas soporte de la división, entre ellos Trade Marketing, Category Management y especialmente con los equipos de ejecución que están en el campo y que pueden darnos una devolución genuina de lo aquí propuesto.

Lo que queda revelado en este proyecto es lo complejo que puede llegar a ser el proceso de compra que para nuestro cerebro se decide en cuestión de segundos. Cada uno de los pilares definidos en las 5ps resulta clave para medir algún aspecto relevante en la comercialización de productos, pero más que eso, el mensaje está enfocado en la necesidad de generar relaciones confiables con los clientes/cadenas que permitan profundizar en el conocimiento de las categorías y como lograr el crecimiento de estas, entendiendo el comportamiento del shopper y sus motivaciones.

Para culminar, quiero resaltar lo valioso que ha sido personalmente lograr plasmar esta intervención y la necesidad latente de conocer las personas que compran y consumen los productos de L'Oreal para la división de consumo masivo. El enfoque estaba puesto en identificar los aspectos a mejorar en el punto de venta para lograr un crecimiento en ventas y adicional a esto se logró desarrollar una investigación profunda del shopper y todas las complejidades que el mismo abarca.


Los pasos que siguen después esta propuesta de intervención son aún más importantes, ya que hacen parte de la medición del proyecto y el éxito de este, *lo que no se mide no se puede mejorar*. Para este caso, se continuará con la implementación de las diferentes recomendaciones más lo que se pueda sumar en los focus group con demás empleados y acorde a las estrategias del grupo. Los relevamientos de información continuaran llevándose a cabo de manera mensual con el fin de hacer seguimientos de implementación y evidenciar la performance por cadena/punto de venta, compartiendo esta información con los involucrados en reuniones periódicas.

Una de las grandes ganancias de este proyecto es que esta identificada la meta y donde se deben focalizar los esfuerzos que es clave para la optimización de los recursos personales y materiales. Agradezco cada momento que le dediqué y que me ha permitido afianzar los conocimientos del posgrado con la experiencia propia de mi trabajo.

## Capítulo 7







### 7.1 Anexos

#### Formulario relevamiento información del punto de venta

<p><b>1 # Información independiente de producto</b> ▲</p> <p>Que tipo de PDV estan visitando?</p> <p> <input type="radio"/> Farmacia Cadena (3 o mas PDV de la misma cadena)  <input type="radio"/> Farmacia Independiente (Unico PDV)  <input type="radio"/> Perfumeria Cadena (3 o mas PDV de la misma cadena)  <input type="radio"/> Perfumeria Independiente (Unico PDV)  <input type="radio"/> Mayorista de Salón (Comercializa alimentos, artículos de limpieza y cosméticos)  <input type="radio"/> Mayorista Perfumero (Comercializa artículos de limpieza y cosméticos)  <input type="radio"/> Hipermercado, Supermercado Grande o Mediano         </p> <p>Analice el comportamiento del shopper en el PDV y diseñe un perfil corto (Cuales son sus expectativas? Que hace mas agradable su proceso de compra?)</p> <p><input type="text"/></p> <p>Considera que el surtido ofrecido en este PDV cumple con la estrategia de nuestras categorías? Atiende diferentes nichos de mercado? Están presentes los productos estrella?</p> <p><input type="text"/></p> <p>La ubicación en el punto de venta, el % de share en góndola y el planograma están acorde con nuestra estrategia de exhibición?</p> <p><input type="text"/></p>	<p>Este PDV cuenta con exhibiciones adicionales, PLV, comunicación de ofertas? Generamos impacto? Reafirmamos nuestra presencia?</p> <p><input type="text"/></p> <p>Los precios de los productos son claros y visibles? Estan acorde con nuestra estrategia? (Elvive 10%+ Pantene / Nutrisse = Koleston Kit)</p> <p><input type="text"/></p> <p>Observe las acciones de la competencia (Nuestras categorías y otras como Limpieza, Mundo Bebe, Higiene Femenina). Funcionan bien? Es buena su disposición en el PDV? Comunican Ofertas?</p> <p><input type="text"/></p> <p>Teniendo en cuenta que este PDV cuenta con un servicio de Repositor y/o Visibility Team. Considera que esta siendo atendido de una forma ideal?</p> <p><input type="text"/></p> <p>Que acciones podríamos empezar a implementar en el corto plazo? (Que estén a nuestro alcance)</p> <p><input type="text"/></p> <p>Fotos del PDV. </p>
<p><b>1 # Información independiente de producto</b> ▲</p> <p>Que categorías están presentes en el PDV ?</p> <p> <input type="checkbox"/> Hair Care  <input type="checkbox"/> Hair Color  <input type="checkbox"/> Skin Care  <input type="checkbox"/> Body Care  <input type="checkbox"/> Make Up  <input type="checkbox"/> Cuidado Oral  <input type="checkbox"/> Higiene Femenina  <input type="checkbox"/> Mundo Bebe  <input type="checkbox"/> Accesorios  <input type="checkbox"/> Otras?         </p> <p>Esta presente la categoría Make Up en el PDV?</p> <p> <input type="radio"/> Sí  <input type="radio"/> No         </p>	<p>Esta presente la categoría Make Up en el PDV?</p> <p> <input type="radio"/> Sí  <input type="radio"/> No         </p> <p>Este PDV maneja exhibiciones adicionales?</p> <p> <input type="radio"/> Sí  <input type="radio"/> No         </p> <p>Que categoria(s) están exhibidas en los mostradores?</p> <p> <input type="radio"/> Solo Farmacéuticos  <input type="radio"/> Farmacéuticos + Otras Categorías  <input type="radio"/> Otras Categorías         </p> <p>Que categoria(s) están exhibidas detrás del mostrador (pared)?</p> <p> <input type="radio"/> Solo Farmacéuticos  <input type="radio"/> Farmacéuticos + Otras categorías  <input type="radio"/> Otras Categorías?         </p> <p>Comunica Ofertas en el PDV?</p> <p> <input type="radio"/> Sí  <input type="radio"/> No         </p> <p>Comentarios</p> <p><input type="text"/></p> <p>Comentarios Generales de la Visita</p> <p><input type="text"/></p>

Formulario relevamiento de presencia de infaltables:

Formulario

<p>1 - ELVIVE OLEO COCO CT 300 G -- LOREAL PARIS / ELVIVE ▲</p>  <p>El producto está presente? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>	<p>7 - ELVIVE REP TOTAL 5 ACO 200ML -- LOREAL PARIS / ELVIVE ▲</p>  <p>El producto está presente? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>	<p>13 - FRUCTIS HAIR FOOD AGUACATE ACO 300ML -- GARNIER / FRUCTIS ▲</p>  <p>El producto está presente? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>2 - ELVIVE OLEO EXTRAORDINARIO 100 ML -- LOREAL PARIS / ELVIVE ▲</p>  <p>El producto está presente? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>	<p>8 - ELVIVE REP TOTAL 5 ACO 400ML -- LOREAL PARIS / ELVIVE ▲</p>  <p>El producto está presente? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>	<p>14 - FRUCTIS HAIR FOOD AGUACATE SH 300ML -- GARNIER / FRUCTIS ▲</p>  <p>El producto está presente? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>

Formulario relevamiento de toma de share

Formulario

1 # Información independiente de producto ▲

¿Cuántos frentes suma el total de la categoría? \*

1 - GARNIER / SKIN ACTIVE ▲

¿Cuántos frentes tiene la marca? \*

2 - LOREAL PARIS / DERMO EXPERTISE ▲

¿Cuántos frentes tiene la marca? \*

1 # Información independiente de producto ▲


Cantidad de Módulos: Selección la opción que mejor corresponda (Para exhibir el planograma)

MAYOR O IGUAL A 5


ENTRE 2 Y 4

MENOR A 2


Derma Farmacia Mediana..




Skin Garnier Farmacia Mediana



Linea Men Expert Opcion 1



Linea Men Expert Opcion 2



Cumple con el planograma Dermo L'Oreal? \*


SI

NO

Cumple con el planograma Skin Garnier? \*








SI

NO

Fotos categoria 








Formulario relevamiento de precio:

Formulario

<p>1 - AGUA MICELAR HTS RENO 200 ML -- LOREAL PARIS / DERMO EXPERTISE ▶</p>  <p>Se puede relevar precio? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> No</p>	<p>8 - SKIN ACTIVE HIDRA BOMB CALMANTE CON GRANADA - GARNIER / SKIN ACTIVE ▶</p>  <p>Se puede relevar precio? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> No</p>	<p>14 NIVEA CREMA ANTIARRUGAS +45 - NIVEA ▶</p>  <p>Se puede relevar precio? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>2 - DERMO EXP REVITALIF HIALURÓNICO DIA 50ML -- LOREAL PARIS / DERMO EXPERTISE ▶</p>  <p>Se puede relevar precio? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> No</p>	<p>9 CICATRICURE AGUA MICELAR - CICATRICURE ▶</p>  <p>Se puede relevar precio? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> No</p>	<p>15 NIVEA CUIDADO NUTRITIVO 100ML - NIVEA ▶</p>  <p>Se puede relevar precio? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>3 - DERMO EXP REVITALIFT DIA 30GR RNV -- LOREAL PARIS / DERMO EXPERTISE ▶</p>  <p>Se puede relevar precio? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> No</p>	<p>10 CICATRICURE CREMA ANTIEDAD PARA LINEAS DE EXPRESION - CICATRICURE ▶</p>  <p>Se puede relevar precio? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> No</p>	<p>16 NIVEA VISAGE Q10 D/TO - NIVEA ▶</p>  <p>Se puede relevar precio? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> No</p>

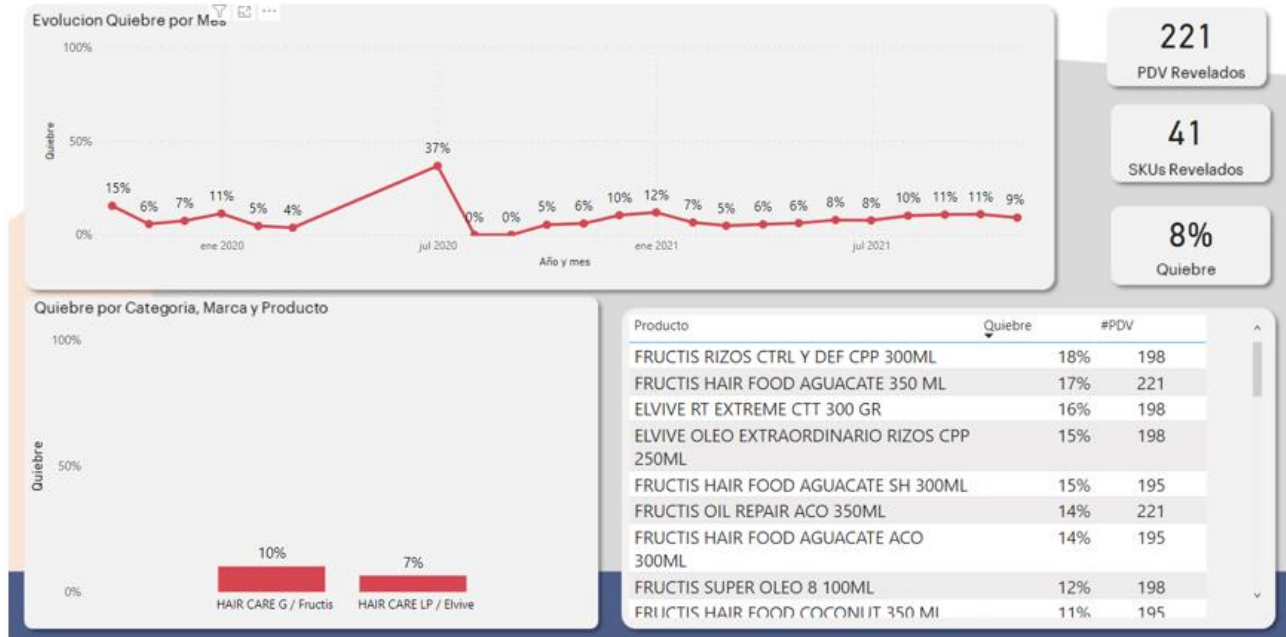
Formulario relevamiento de material PLV/POP:

Formulario

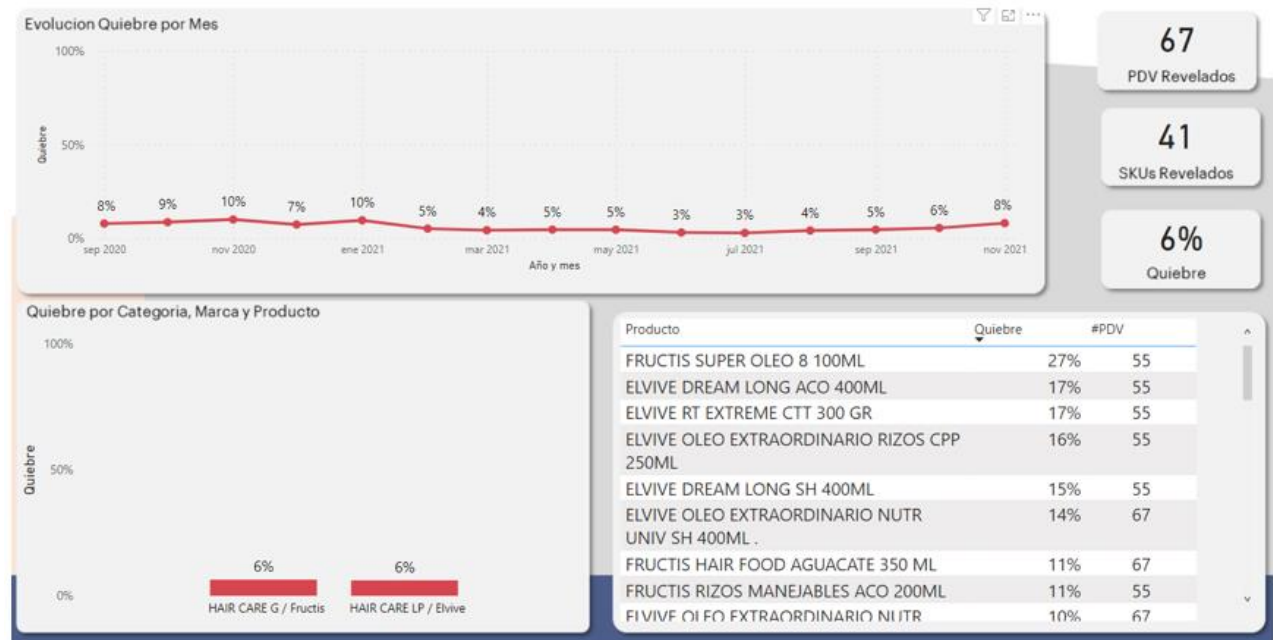
<p>1 # Información independiente de producto ▶</p> <p>En este PDV autorizan la colocación de PLV de Lanzamiento? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input checked="" type="radio"/> NO</p> <p>Porque motivo NO se autoriza la colocación?</p> <p><input type="checkbox"/> Encargado del PDV no Autoriza.</p> <p><input type="checkbox"/> Central no Autoriza.</p> <p><input type="checkbox"/> No ha llegado la mercadería del Lanzamiento</p> <p><input type="checkbox"/> Aun no he recibido el PLV</p> <p><input type="checkbox"/> Otros motivos.</p> <p>Observaciones *</p> <input type="text"/>	<p>3 PLV EFECTO SPA -- VOGUE ▶</p>  <p>Este material esta presente? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> NO</p>	<p>6 PLV UV DEFENDERS 2021 -- LOREAL PARIS / DERMO EXPERTISE ▶</p>  <p>Este material esta presente? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> NO</p>
<p>1 KIT REFUERZO SKIN CARE 2021 -- LOREAL PARIS / DERMO EXPERTISE ▶</p> 	<p>4 PLV EXCELLENCE BLONDES2 -- LOREAL PARIS / EXCELLENCE ▶</p>  <p>Este material esta presente? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> NO</p>	<p>7 VIDRIERAS MAQUILLATE PARA REGESAR -- MAYBELLINE ▶</p>  <p>Este material esta presente? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> NO</p>
<p>2 PLV COLOSSAL 36HRS -- MAYBELLINE ▶</p> 	<p>3 PLV MAQUILLATE PARA REGESAR -- MAYBELLINE ▶</p>  <p>Este material esta presente? *</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> NO</p>	



### Quiebre infaltables de Hair Care en Farmacias “X”



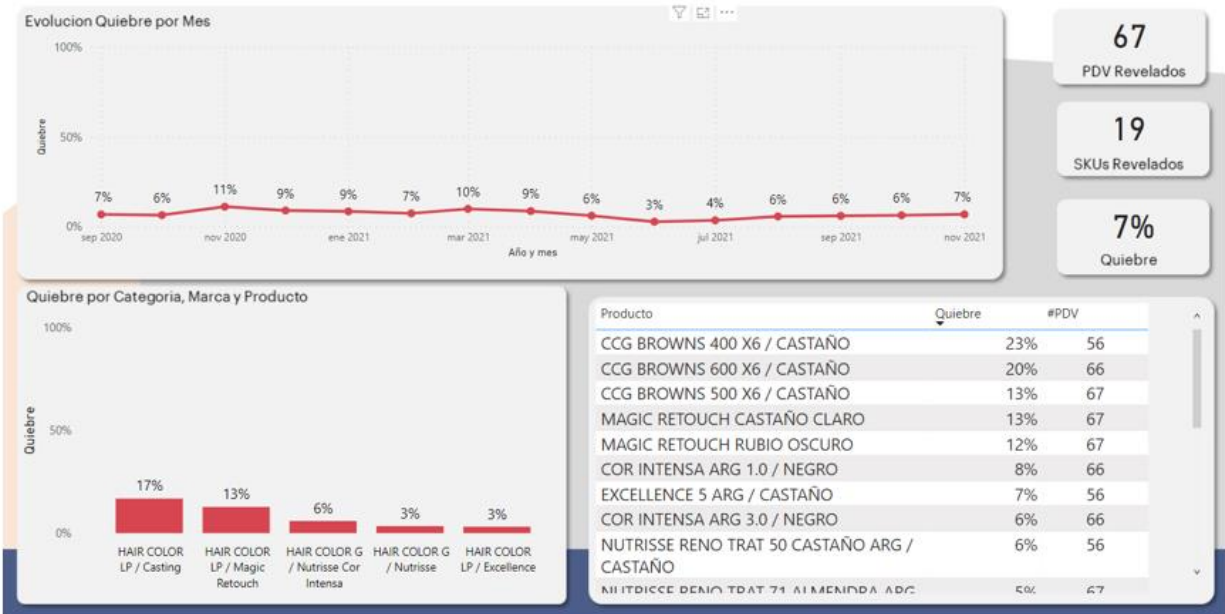
### Quiebre infaltables de Hair Care en Perfumerías “Y”



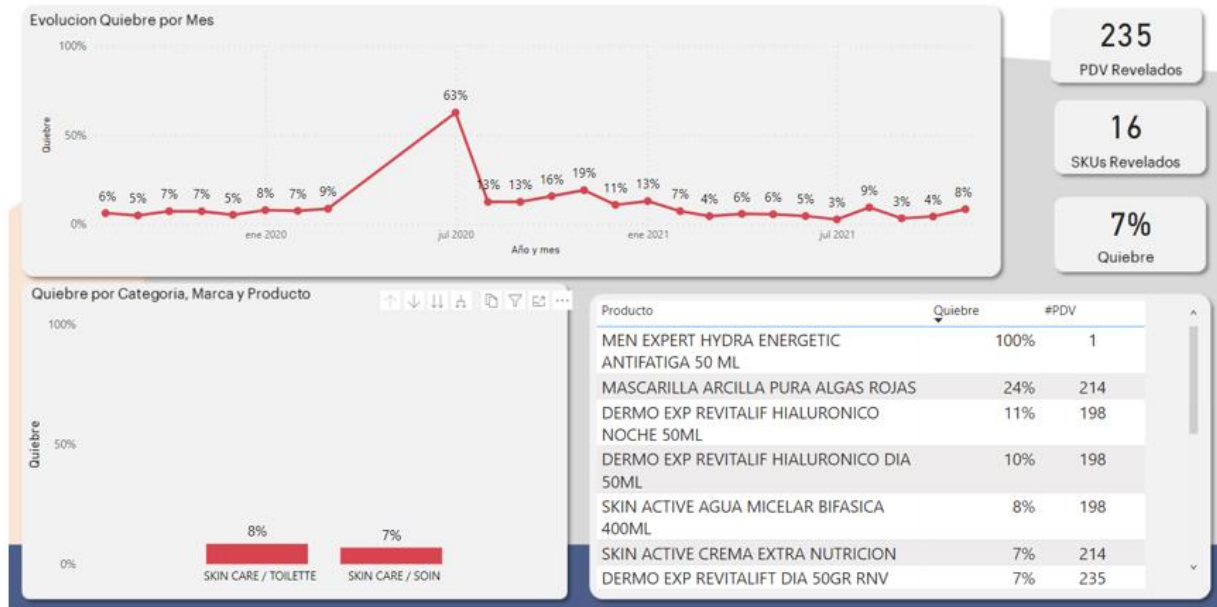
### Quiebre infaltables de Hair Color en Farmacias “X”



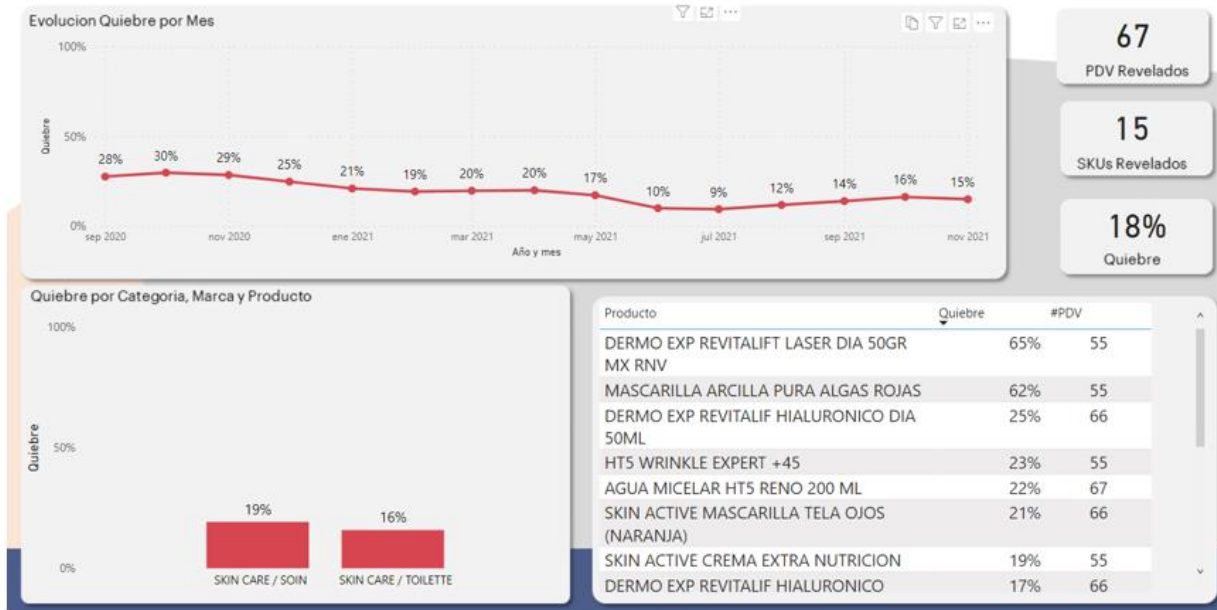
### Quiebre infaltables de Hair Color en Perfumerías “Y”



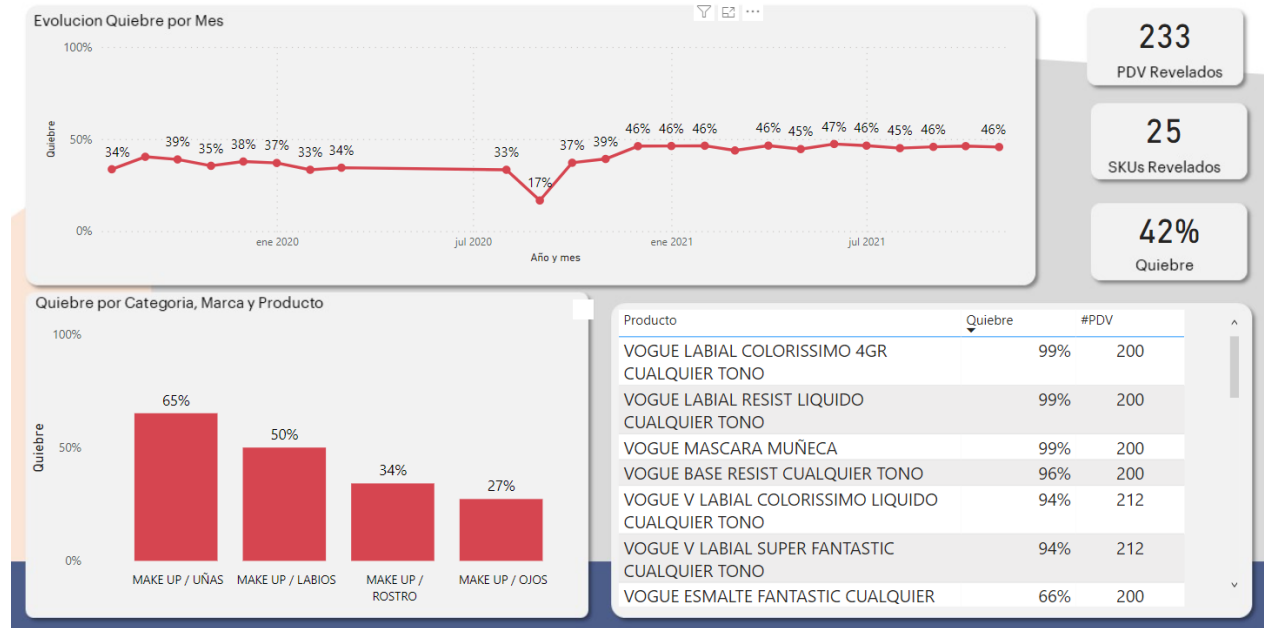
### Quiebre infaltables de Skin Care en Farmacias “X”



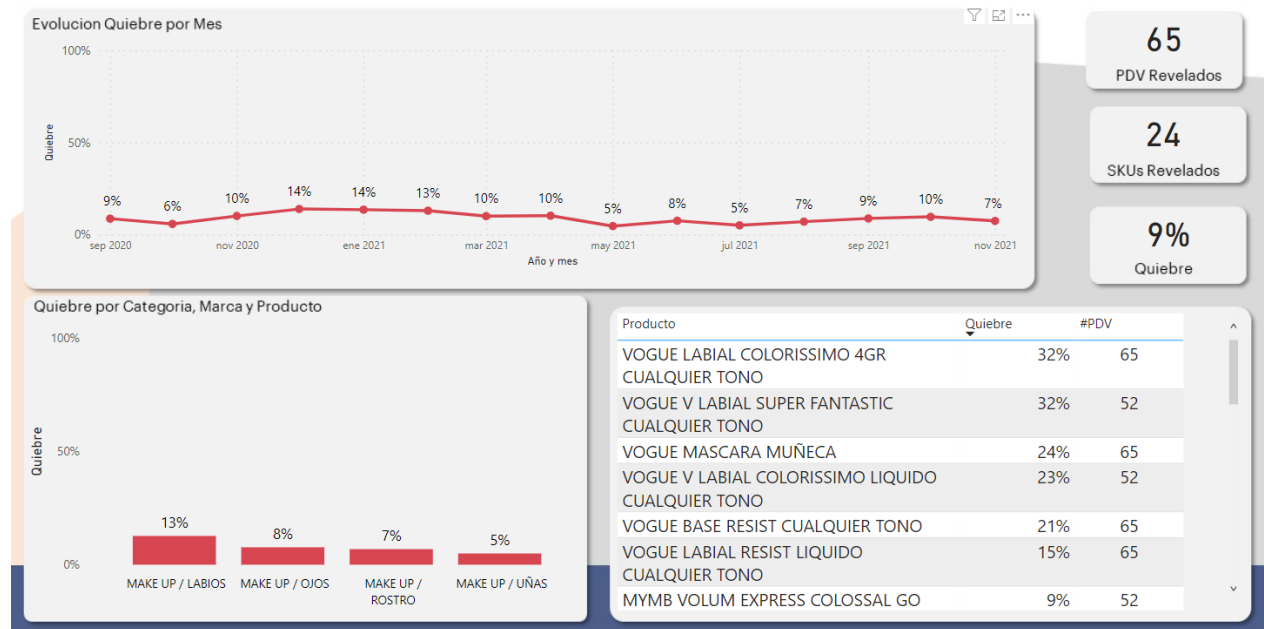
### Quiebre infaltables de Skin Care en Perfumerías “Y”



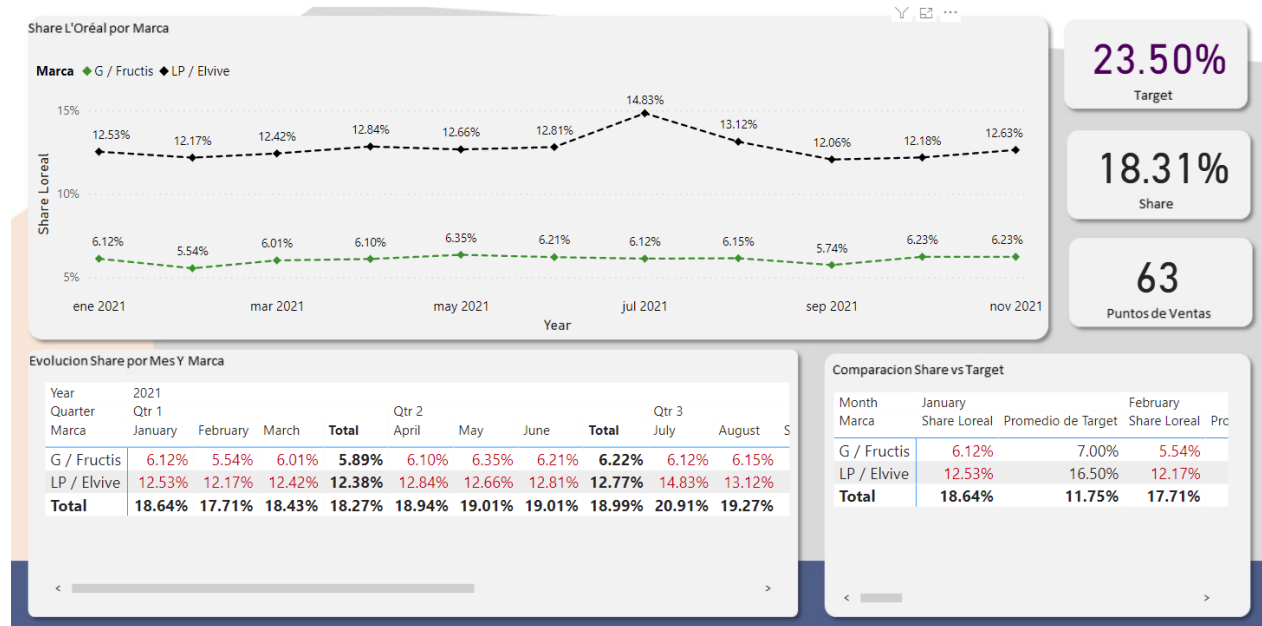
### Quiebre infaltables de Make Up en Farmacias “X”



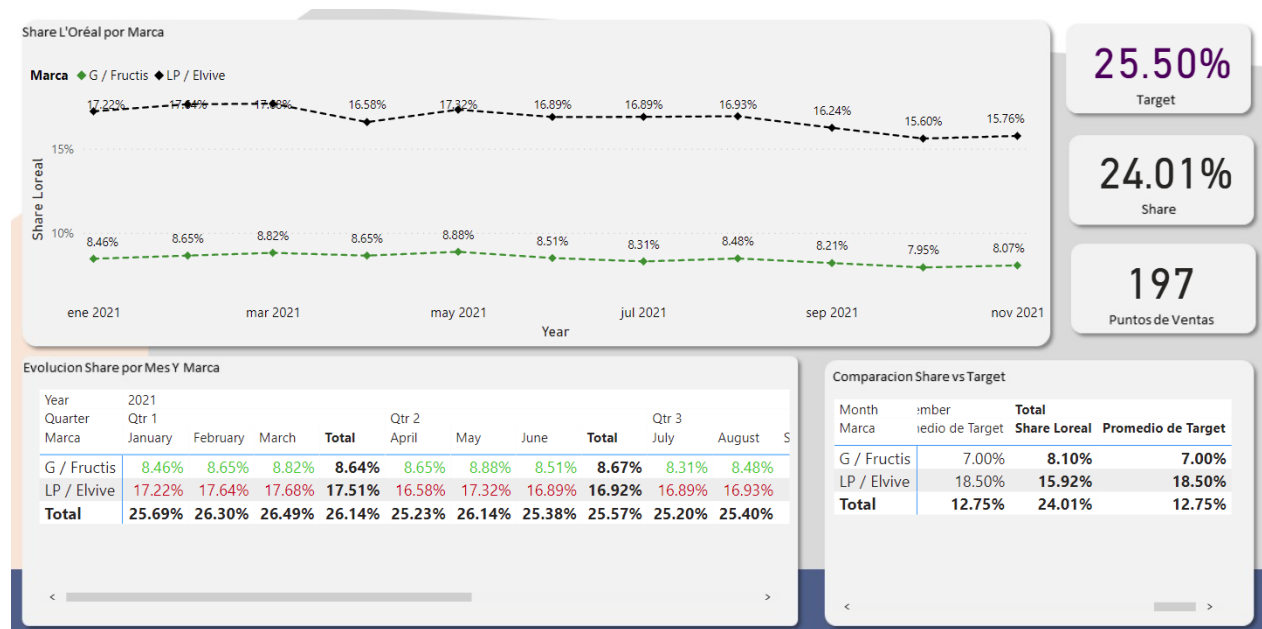
### Quiebre infaltables de Make Up en Perfumerías “Y”



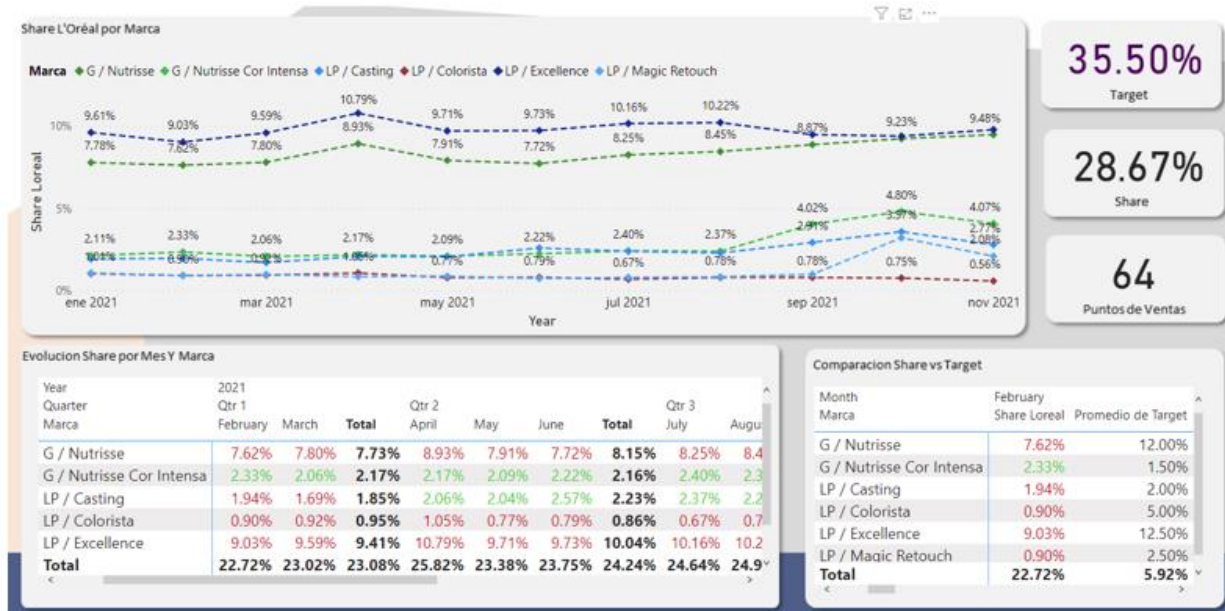
### Share de Exhibición de Hair Care en Perfumerías “X”



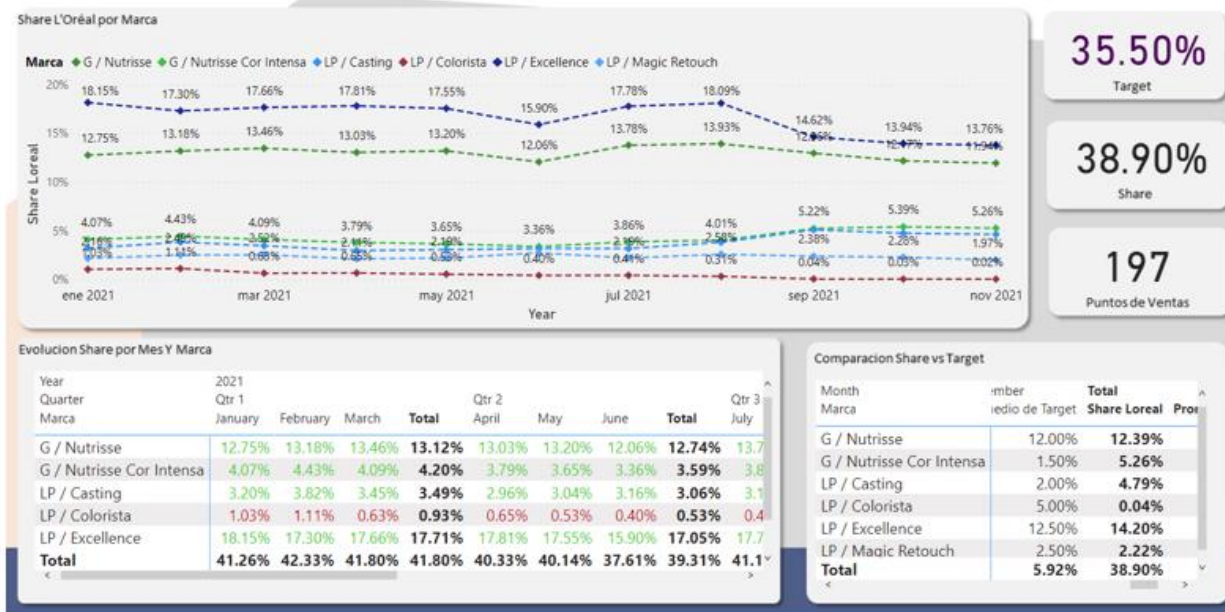
### Share de Exhibición de Hair Care en Farmacias “Y”



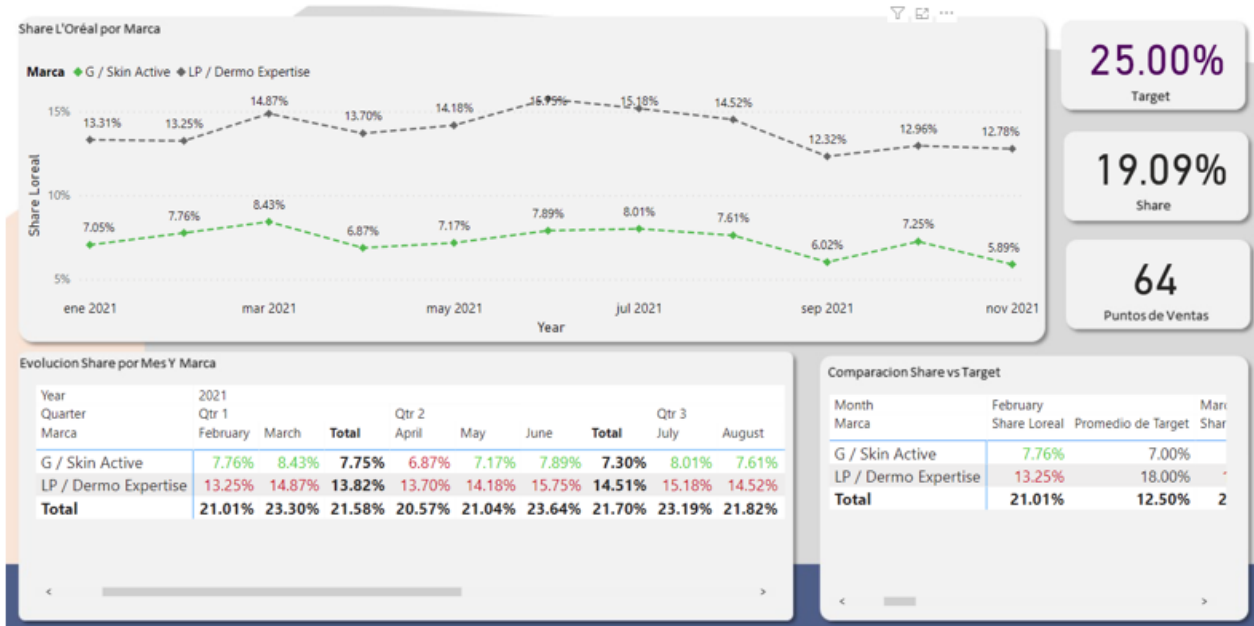
### Share de Exhibición de Hair Color en Perfumerías “X”



### Share de Exhibición de Hair Color en Farmacias “Y”



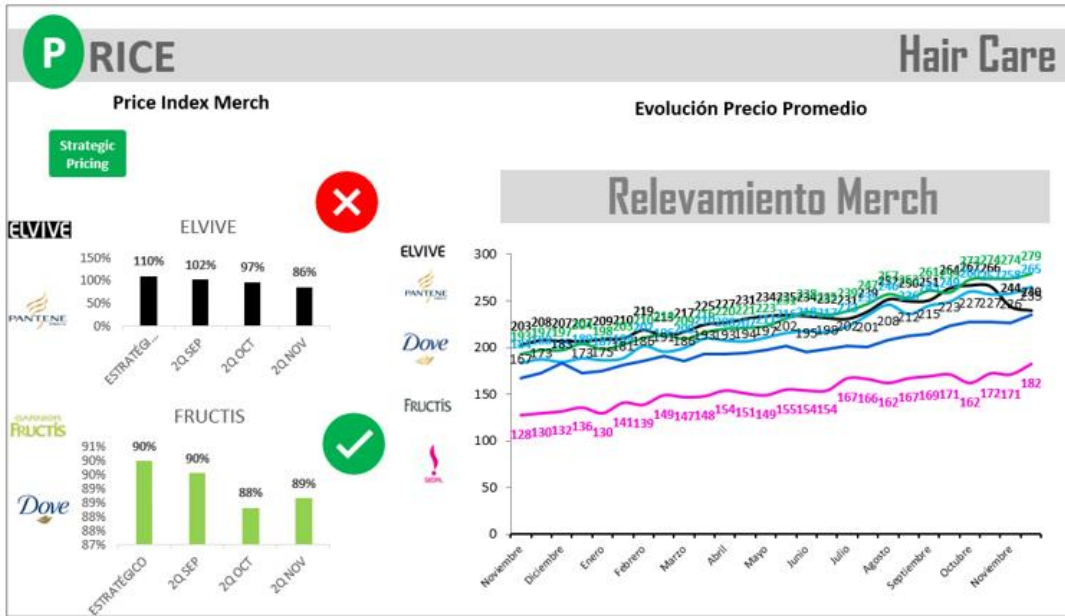
Share de Exhibición de Skin Care en Perfumerías “X”



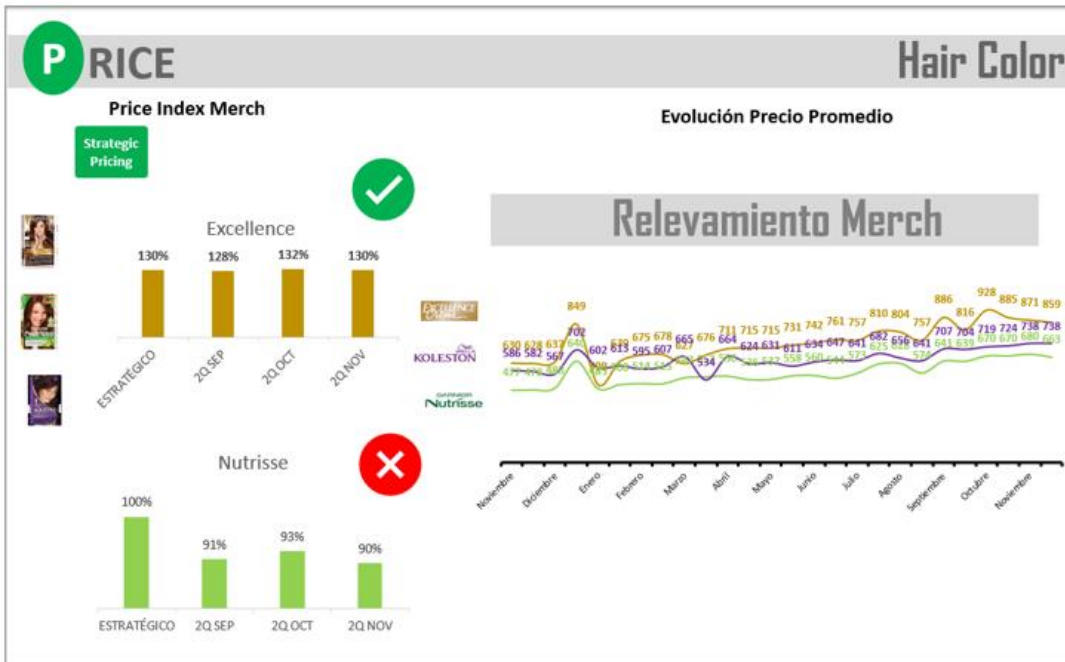
Share de Exhibición de Skin Care en Farmacias “Y”



Precios Hair Care Farmacias y Perfumerías

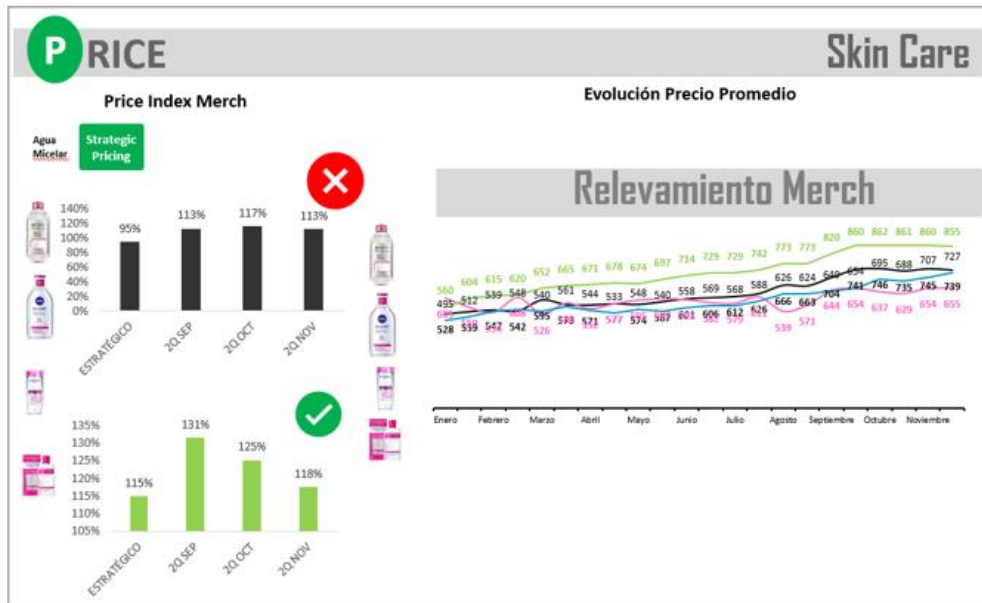


Precios Hair Color Farmacias y Perfumerías

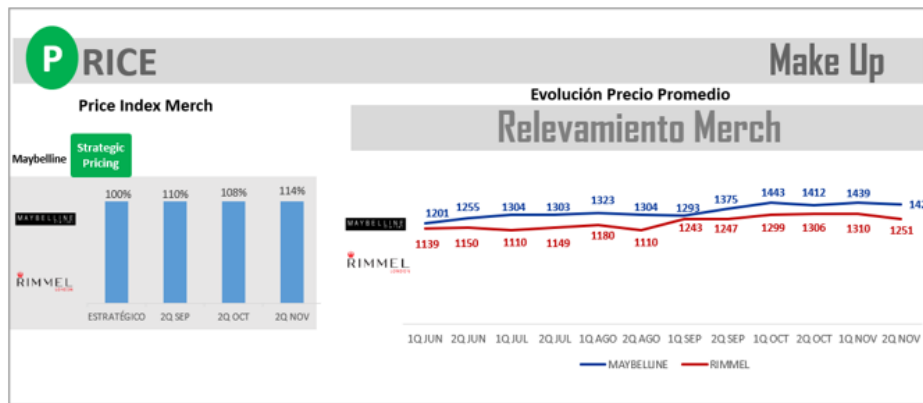




Precios Skin Care Farmacias y Perfumerías



Precios Make Up Farmacias y Perfumerías



Presencia de Material PLV/POP en punto de venta por marca

Universe PDV:	1987		
Categoría	Marca	Puntos de venta con PLV Colocado 2021	Cobertura Física
Hair Care	Elvive	392	20%
	Fructis	681	34%
Hair Color	Excellence	823	41%
	Cor Intensa	19	1%
Skin Care	Casting	220	11%
	Skin Garnier	886	45%
Make Up	Skin L'Oreal	392	20%
	L'Oreal	213	11%
	Maybelline	1843	93%
	Vogue	790	40%

## 8. Bibliografía

Aguilar, A. (17 de abril de 2012). Anuor Aguilar - *Marketing Point*. Nombre del sitio: <https://anuor.blogspot.com/2012/04/que-es-un-arbol-de-decisiones-del.html>

Amodei, J. I. (noviembre 2014). Category Management. *Seminario especialización marketing UBA*. Buenos Aires, Argentina.

Beauty Prof. (12 de septiembre del 2014) *La parafarmacia despegó como canal de distribución*. Nombre del sitio: <http://www.revistabeautyprof.com/es/notices/2014/09/la-parafarmacia-despega-como-canal-de-distribucion-71209.php#.YfGLq-rMI2w>

Bonelli, M. (1 de septiembre del 2015) *Las cadenas de Farmacias avanzan de la mano de los productos de consumo masivo*. El Cronista. Nombre del sitio: <https://www.cronista.com/negocios/Las-cadenas-de-farmacias-avanzan-de-la-mano-de-los-productos-de-consumo-masivo-20150901-0020.html>

Capriotti P. y Schulze F. (2017). *Responsabilidad Social Empresarial*. Barcelona: Executive Business School.

Collin, B. y Roucach, D. (2009). *Lè Modele L'Oréal*. Paris: Pearson.

D'Andréa, R., Cònsoli, A., Guissoni, L. (2011) *Shopper Marketing La nueva estrategia de Marketing para la conquista del cliente en el punto de venta*. Brasil: Atlas

Diaz, A. (2008). *Los retos del marketing en el punto de venta*. Barcelona, España: Deusto.

Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/producto.html>

Equipamiento y Servicios. (6 de mayo de 2020) *¿Cuáles son las cifras en el consumo y en el ticket promedio de compra?* Nombre del sitio: <https://www.equipamientoyservicios.com.ar/cuales-son-las-cifras-en-el-consumo-y-en-el-ticket-promedio-de-compra/>

Gómez, F. L. (2005). *Marketing en el punto de venta*. Buenos Aires: Thomson Paraninfo.

Hernandez, C. y Maubert, C. (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson

Iglesias, G., y Resala, G (2013). *Elaboración de tesis, tesinas y trabajos finales: Diferentes modalidades: Pautas metodológicas: Indicadores de evaluación (comp)*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico. Colección Universidad.

Informa BTL. (25 de junio del 2015) *¿Qué es el punto de venta?* Nombre del sitio: <https://www.informabtl.com/que-es-el-punto-de-venta/>

Kotler, P. y Armstrong G. (2003) *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.

Kotler, P. y Keller K. (2016) *Dirección de Marketing 15° edición*. México: Pearson.

L'Oréal (21 de enero de 2022). En *Wikipedia*.

<https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=L%27Or%C3%A9al&oldid=141119472>

<https://www.loreal.com/en/> (s.f)

<https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/> (s.f)

<https://www.loreal.com/group/loreal-and-beautytech> (s.f)

<https://www.loreal.com/en/consumer-products-division/loreal-paris/> (s.f)

<https://www.loreal.com.pa/marcas/maybelline-new-york.html> (s.f)

<https://www.cosmeticosvogue.com.co/> (s.f)

<https://www.loreal.com/en/consumer-products-division/garnier/> (s.f)

<http://www.loreal.com.ar/media/novedades/loreal-argentina-lanza-vogue-una-nueva-marca-de-maquillaje-para-ampliar-su-base-de-consumidores-5945.html> (s.f)

L'Oreal for the Future. (2020) Nombre del sitio: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/documents-media/publications/14f/loreal-for-the-future--booklet.pdf> (s.f)

Labajo G. V. (2007) *Trade Marketing: La gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor*, Madrid, España: Pirámide.

Lambin, J. (1997) *Marketing Estratégico, 3° edición*. Madrid: Mc Graw Hill

León, J.L. y Olábarri, E. (1996). *Conducta del Consumidor y Marketing*. Bilbao: Deusto.

Morgan, T. (2016). *Visual Merchandising Escaparates en interiores comerciales*. Barcelona: Gustavo Gili

Redacción Emprendedores. (27 de Febrero de 2017) *¿Cómo crear experiencias en el punto de venta?* Nombre del sitio web: <https://www.emprendedores.es/gestion/a23901/crear-experiencias-en-el-punto-de-venta-marketing-comercio/>

Rojas, E. (17 de marzo del 2015). *L'Oreal Make Up Genius: la tecnología al servicio de la moda*. Nombre del sitio web. <https://www.muycomputerpro.com/2015/03/17/loreal-make-up-genius-moda#:~:text=Make%20Up%20Genius%2C%20que%20puede,por%20primera%20vez%2C%20probar%20el>

S Moda. (3 de septiembre de 2019) El País. *La diversidad se impone en el mundo de la belleza*. Nombre del sitio web: <https://smoda.elpais.com/belleza/la-diversidad-mundo-belleza/>

Serrano, L. (mayo 1 de 2018) *¿Comunicar tus promociones? 10 medios efectivos para anunciarlas*. Informa BTL. Nombre del sitio: <https://www.informabtl.com/comunicar-tus-promociones-10-medios-efectivos-para-anunciarlas/>

Shoppermotion. (octubre del 2020) *La importancia de analizar las misiones de compra*. Nombre del sitio: <https://shoppermotion.com/es/blog/la-importancia-de-analizar-las-misiones-de-compra/>

Stahlberg, M. y Maila, V. (2014) *Shopper Marketing, Como aumentar las decisiones de compra en el punto de venta*, 2a edición. Barcelona, España: Profit.

Técnicas de Investigación social. (2009). *Cuadernillo del autónomo Merchandising Visual*. Santiago de Compostela: C.E.E.I. Galicia S.A

Ylarri, M. (27 de noviembre de 2019). *Vender en crisis: cómo se reformula el marketing ante un consumidor menor impulsivo*. Nombre del sitio web: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Vender-en-crisis-como-se-reformula-el-marketing-ante-un-consumidor-menos-impulsivo-20191127-0006.html>