

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE
LANZAMIENTO DE PRODUCTOS NUEVOS EN UNA
EMPRESA TRANSNACIONAL DE COSMÉTICOS”**

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar al Título Profesional de
Ingeniero Industrial

Presentado por
Angélica Ynés Hurtado Zegarra

Lima – Perú

2014

DEDICATORIA:

A Dios, por haberme permitido lograr este objetivo y seguir formándome como profesional.

A mi madre Ynés, por su apoyo incondicional, sus consejos, valores que hacen que sea una mejor persona cada día e impulso para lograr mis objetivos.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
INDICE DE TABLAS.....	5
INDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN	8
DESCRIPTORES TEMATICOS.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	13
1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	13
1.1.1. Historia.....	13
1.1.2. Modelo de Negocio.....	14
1.1.3. Marcas.....	15
1.1.4. Productos.....	18
1.1.5. Organización	21
1.1.5. Procesos.....	23
1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	25
1.2.1. Misión	25
1.2.2. Visión.....	25
1.2.3. Valores.....	26
1.2.4. Análisis Foda.....	26
1.2.5. Competidores.....	29
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	30
2.1. PROCESOS.....	30
2.1.1. Mapeo de Procesos.....	31
2.1.2. Diseñar Mapa de Procesos.....	32
2.1.3. Mejora de Procesos.....	34
2.1.4. Mejora Continua.....	34
2.1.5. Gestión por Procesos.....	35

2.2. LANZAMIENTO DE PRODUCTOS NUEVOS.....	36
2.2.1. Mix de Marketing.....	36
CAPITULO III PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	40
3.1. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA.	40
3.1.1. Problema Principal.....	41
3.1.2. Importancia del Problema.....	48
3.2. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	48
3.2.1. Diseño de un Mapa de Procesos para el lanzamiento de productos nuevos	50
3.2.2. Relanzamiento de la marca para generar una mayor percepción de valor.....	51
3.2.3. Gestión estratégica de Precios.....	53
3.3. SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.	53
3.4. PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA.....	55
CAPITULO IV ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO.....	61
4.1. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	61
4.2. RESULTADOS DE LA SOLUCION PLANTEADA	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Porcentaje de Aporte en ventas por Marcas y Categorías.....	16
Tabla N°2. Análisis Foda.....	28
Tabla N°3. Indicadores de la Categoría Fragancias.....	41
Tabla N°4. Participación de Mercado Fragancias Colombia y Perú.....	42
Tabla N°5. Distribución de caída de share por Tipo.....	44
Tabla N°6. Distribución de caída de share por Nivel de Precio en Masculinas.....	44
Tabla N°7. Distribución de share por Nivel de Precio en Masculinas COLOMBIA.....	45
Tabla N°8. Distribución de share por Nivel de Precio en Masculinas PERU.....	45
Tabla N°9. Distribución de caída de share por Nivel de Precio en Femeninas.....	45
Tabla N°10. Distribución de share por Nivel de Precio en FemeninasCOLOMBIA.....	46
Tabla N°11. Aporte de los nuevos al Share de la categoría.....	47
Tabla N°12. Resultados de Lanzamientos 2012.....	50
Tabla N°13. Evaluación de Alternativas de Solución.....	55
Tabla N°14. Gant de Implementación del Nuevo Proceso.....	56
Tabla N°15. Cronograma de Implementación de Procesos 360°.....	58
Tabla N°16. Cronograma de Implementación de Procesos Lanzamiento de Productos Nuevos NO 360°.....	60
Tabla N°17. Aporte de los nuevos al Share de la categoría a Julio 2013.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Portafolio Fragancias Femeninas por Tipo de Aroma y Nivel de Precio.....	19
Figura N°2. Portafolio Fragancias Femeninas por Tipo de Concepto y Nivel de Precio.....	20
Figura N°3. Portafolio Fragancias Masculinas por Tipo de Aroma y Nivel de Precio.....	20
Figura N°4. Portafolio Fragancias Masculinas por Tipo de Concepto y Nivel de Precio.....	21
Figura N°5. Organigrama Belcorp	22
Figura N° 6. Mapa de Procesos.....	23
Figura N° 7. Detalle de Procesos de Gestión Estratégica y Operativos.....	24
Figura N° 8. Detalle de Procesos de Soporte.....	24
Figura N°9. Esquema de Diagrama de Flujo.....	33
Figura N°10. Esquema PDCA.....	35
Figura N°11. Esquema de Plan de Marketing.....	36
Figura N°12. Evolución de Participación de Mercado Bogotá y Lima.....	43
Figura N°13. Detalle de Nuevos 2011 y 2012.....	47
Figura N°14. Diagrama de Ishikawa del Problema Principal.....	49
Figura N°15. Atributos de confianza a la marca en Belleza Total, Fragancias Finas y Maquillaje.....	52
Figura N°16. Percepción de calidad de la marca Unique que impacta en fragancias.....	52
Figura N°17. Mapeo de Procesos Lanzamiento de Productos Nuevos 360°.....	57
Figura N°18. Mapeo de Procesos Lanzamiento de Productos Nuevos NO 360°.....	59
Figura N°19. Detalle de Nuevos 2013.....	62
Figura N°20. Evolución de Participación de Mercado Colombia Julio 2013	

Femeninas.....	64
Figura N°21. Evolución de Participación de Mercado Colombia Julio 2013	
Masculinas.....	65
Figura N°22. Evolución de Participación de Mercado Perú Julio 2013	
Femeninas.....	66
Figura N°23. Evolución de Participación de Mercado Perú Julio 2013	
Masculinas.....	67

RESUMEN

El objetivo del presente informe es el diseño e implementación del proceso de lanzamiento de productos nuevos en una empresa transnacional de cosméticos, en la categoría de fragancias de la marca Esika de la empresa Belcorp, la cual no logró cumplir ninguno de sus objetivos al cierre del 2012; sin embargo, el principal desfase era “La Caída de Participación de mercado”, caída de 2.5 puntos en Colombia y 0.9 puntos en Perú versus el año anterior.

Se evaluaron las causas para plantear alternativas de solución:

1. “Diseño de procesos para los lanzamientos de productos nuevos” que permita tener una ejecución impecable del plan de marketing y así evitar una mala ejecución del lanzamiento de los productos nuevos, que había generado un “Bajo aporte de los nuevos a la participación de mercado”.
2. Tener un “Relanzamiento de la marca” que otorgue mayor valor a la categoría y así solucionar la “Caída de participación de los productos iconos de la marca”.
3. Tener una “Gestión estratégica de precios de los productos clásicos” que permita seguir teniendo igual o más cantidad de unidades, pero sin sacrificar precio, en el 2012 se tuvieron “Descuentos agresivos en estos productos”, lo que permitió colocar muchas más unidades en el mercado pero a menor precio, es decir menos venta.

Luego de un análisis de tiempo, costo, impacto, e implicancias en las distintas áreas, se eligió la primera alternativa de solución que tenía como principal ventaja el ser una mejora inmediata. El siguiente paso fue mapear al detalle todos los procesos involucrados en los lanzamientos de productos nuevos, se midió tiempos, se determinaron entradas, entregables y responsables de cada proceso.

Luego de tener la aprobación de todas las áreas involucradas y de los altos directivos, este proceso se implementó a inicios del 2013, y ha permitido tener lanzamientos exitosos, todos por encima del estimado, y que ya reflejan una participación de mercado por encima de los nuevos de años anteriores, y finalmente, el crecimiento de la participación de mercado de la categoría, principalmente en Colombia masculinas, incremento de 0.9 puntos, y Perú femeninas, incremento de 0.6 puntos.

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Diseño de Procesos

Mapeo de Procesos

Lanzamiento de Productos

Empresa de consumo masivo

Venta Directa

INTRODUCCIÓN

Una de las variables de gestión más importante para una empresa es la participación de mercado, la cual es gestionada principalmente por el área de marketing, la que tiene que activar planes de acción para mantenerla o incrementarla según el ciclo de vida de la categoría.

Estos planes de acción, están basados principalmente en las 4P's: producto, precio, plaza y promoción; sin embargo, algo muy trascendental es lograr su correcta ejecución, es ahí en donde el marketing no interviene y puede ser un factor clave para lograr los objetivos de la empresa.

El presente informe tendrá como objetivo explicar cómo un correcto mapeo, diseño e implementación de procesos en planes de marketing pueden impactar directamente la participación de mercado.

En el capítulo I, se presenta el Diagnostico funcional y estratégico de la empresa, resaltando en donde se ejecutara el presente informe. En el capítulo II, se ahonda sobre la teoría de mapeo y diseño de procesos, y sobre la elaboración de un Plan de marketing con el detalle del marketing Mix. En el capítulo III, se identifica el problema, explicando sus causas y alternativas de solución para posteriormente desarrollar la alternativa seleccionada. Finalmente, en el capítulo IV se presentan los resultados que permiten identificar el beneficio de la alternativa elegida e implementada.

El producto de este informe será el Diagrama de Flujo del proceso de lanzamiento de productos nuevos de la marca Ésika con un Gant de control para su implementación.

CAPITULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1. Historia

La empresa Belcorp se inicia en 1968 como una empresa familiar enfocada en la distribución de productos cosméticos de marcas internacionales. En 1974, la empresa familiar lanza la marca Yanbal en Perú para distribuir productos cosméticos propios a través de la venta directa. En 1985, nace la marca Ebel en Colombia para comercializar productos cosméticos. En 1991, se lanza la marca Ebel en Perú especializada en tratamiento facial, maquillaje tratante y fina perfumería. En 1997, Ebel evoluciona a Ebel International, reflejando su enfoque de avanzada en tecnología cosmética, contando para ello con la colaboración estratégica del Centre de Biodermatologie des Laboratoires Serobiologiques. En el 2000, nace la marca Belcorp como paraguas y respaldo de las marcas comerciales de la compañía, también nace la marca Cyberzone en respuesta al conocimiento del consumidor y a la necesidad de un producto para el público juvenil. En el 2002, la marca Cyberzone evoluciona a Cyzone para reflejar un enfoque más femenino y actual. En el 2003, nace la marca Ésika para atender las necesidades de un segmento de mujeres que disfrutan de su propuesta de vitalidad y color, inspirada en las últimas tendencias de moda desde Nueva York. En el 2008, la marca Ebel evoluciona a LBel para reflejar

una nueva era que reconoce la capacidad femenina para lograr sus metas y transformar el mundo, sin dejar de ser especializada en piel.

La empresa cuenta con una serie de premios, certificaciones y logros en todos sus años. En el 2002, Belcorp Colombia es distinguida con el premio Portafolio Empresarial en reconocimiento a su contribución a la generación de negocio propio para 100,000 mujeres. En el 2003, GPTW reconoce a Belcorp Colombia como uno de los mejores lugares para trabajar del país. En el 2004, Ebel gana el premio Actualidad Cosmética de Brasil por el aroma y diseño de dos fragancias: Devos Magnetique y Eia; además Belcorp es reconocido nuevamente como uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia, y ahora también en Perú. Desde esos años a la fecha cada año viene ganando los premios de la Actualidad Cosmética de Brasil por productos nuevos y siendo reconocido como GPTW en varios países. Al 2012, GPTW reconoce a Belcorp Peru como puesto 7, a Belcorp Colombia como puesto 5, Belcorp Bolivia como puesto 2 como los mejores lugares para trabajar.

Actualmente Belcorp está presente en 16 países. Empezó en 1968 en Perú, luego le siguió Colombia, Chile, México, Venezuela, Bolivia, Guatemala, Puerto Rico, El Salvador, República Dominicana, Ecuador, Costa Rica, Argentina, EEUU, Panamá y Brasil.

1.1.2. Modelo de Negocio.

Belcorp adopta la venta directa como canal estratégico y no solo representa el éxito del negocio, sino una oportunidad para contribuir al desarrollo de la región. Belcorp cree en el espíritu emprendedor de la mujer y se impulsa su desarrollo a través del empoderamiento, para que pueda convertirse en agente de cambio social.

Sus marcas llegan al mercado a través de una red de más de 1 millón de consultoras y consejeras independientes, que a través de los catálogos y productos, acercan a la mujer a su ideal de belleza y realización.

Belcorp le ofrece a esta gran red de consultoras y consejeras, la oportunidad de tener un negocio propio, de fortalecer sus habilidades sociales, emocionales y de gestión. De esta forma, ellas aumentan las posibilidades de enfrentar con éxito los desafíos que se presentan en su vida y contribuyen a mejorar la vida de sus familias y comunidades. Así, una a una, a través de cada mujer, Belcorp impulsa el desarrollo de la región.

1.1.3. Marcas

Belcorp sabe que cada mujer es única, por eso cuenta con un Centro de Conocimiento del Consumidor dedicado exclusivamente a conocerla y a comprender su estilo de vida, motivaciones y sueños. Este conocimiento ha permitido identificar sus necesidades y deseos más profundos, llevando a Belcorp a crear tres marcas claramente diferenciadas: L'Bel, Ésika y Cyzone, cada una de ellas tienen un público objetivo definido, en donde Ésika es la marca que aporta el mayor nivel de ventas.

Cada marca esta segmentada para un mercado diferente para evitar canibalizaciones. Ésika está orientada a las mujeres entre las edades de 25 a 45 años de los NSE C bajo y D, por lo cual participa principalmente en segmento de precio P3, P4 y P5. L'Bel está orientada para el mismo rango de edades de 25 a 45 años pero en los NSE B y C, participando en el segmento de precio P1 y P2. Cyzone está orientado al rango de edades de 15 a 24 años, por lo que participa en el segmento de precio P3, P4 y P5 en ese rango de edades. El mercado se segmenta por nivel de precio en P1, P2, P3, P4 y P5; siendo P1 el nivel más alto de precio y P5 el mas bajo.

Belcorp tiene cuatro categorías de cosméticos: fragancias, tratamiento, maquillaje y cuidado personal. Cada marca tiene una categoría foco. Fragancias es la categoría de mayor aporte en toda la corporación como se puede apreciar en la Tabla N°1.

Tabla N°1. Porcentaje de Aporte en ventas por Marcas y Categorías

% Ventas	Fragancias	Maquillaje	Cuidado Personal	Tratamiento	Total
Ésika	48%	32%	10%	10%	48%
Cyzone	30%	40%	20%	10%	27%
L'Bel	30%	20%	10%	40%	25%
Belcorp	40%	30%	12%	18%	

Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

1.1.3.1. Ésika

Es la marca que invita a la mujer a disfrutar la esencia de la vida en cada momento. Ofrece productos de belleza y cuidado para ella y su familia.

Ésika es experta en Aromas y Color, tiene más de 60 fragancias desarrolladas por las mejores casas perfumistas del mundo en donde se puede encontrar el aroma perfecto para cada ocasión, para complementar la personalidad y el estado de ánimo de la mujer Ésika. Son aromas creados para inspirar y hacer sentir elegante, sensual, romántica o activa a la mujer, con una combinación de ingredientes que dejan huella.

Además, tiene el Color que resalta lo mejor de la mujer, tiene más de 300 tonos de moda para darle un toque de color a la vida. Porque el maquillaje no solo embellece el rostro, sino que ayuda a la mujer a sentirse más segura y atractiva.

Ésika es la amiga que acompaña y aconseja con soluciones prácticas, tips, secretos y una fácil guía para realzar la belleza y lograr el look que toda mujer desea.

Además, Ésika ofrece productos para el cuidado de toda la familia, como una piel suave, un cabello saludable y brillante, y cuidado especial para la delicada piel de los engreídos de la casa.

1.1.3.2. L'Bel

Es la especializada en tratamiento facial francés, que ofrece una experiencia de prestigio a través de un portafolio de productos creados bajo los más altos estándares de calidad, siempre buscando atender las necesidades de los clientes más exigentes.

L'Bel es la marca apasionada por la piel. En alianza con reconocidos laboratorios dermatológicos en Francia, L'Bel utiliza los ingredientes activos más avanzados para desarrollar fórmulas altamente efectivas, ofreciendo a la mujer segura, moderna y auténtica una gama de productos de belleza complementarios que respetan la piel. L'Bel reconoce que cada piel es única, y es por eso que ofrece siempre lo mejor para todas las etapas de la vida.

L'Bel es respaldada por alianzas con prestigiosos laboratorios y centros de investigación franceses como el Sederma y Silab que brindan los últimos adelantos en activos para la piel. Estas alianzas han permitido a L'Bel ofrecer a sus clientes por lo menos una innovación mundial cada año.

Esta permanente búsqueda de la excelencia en la calidad e innovación de sus productos ha hecho de L'Bel una marca reconocida internacionalmente con premios como el de la revista 'Glamour' al mejor producto de tratamiento facial por quinto año consecutivo, o 'Actualidade

Cosmética' de Brasil, un importante reconocimiento que fue otorgado en tres ocasiones a sus fragancias.

1.1.3.3. Cyzone

Cyzone invita a las jóvenes a inspirar y a sentirse inspiradas a través de su look. A decirle al mundo quienes son y todo lo que quieren lograr a través de su actitud y de su estilo. A atreverse a probar, explorar y a disfrutar mientras lo hacen.

Porque Cyzone sabe que para las chicas, el look habla de quienes son. Y les facilita el camino a crear y recrear su estilo propio, que refleje toda su esencia, todas sus facetas, todo lo que ellas son.

Cyzone tiene un portafolio multcategórico con lo último en maquillaje, moda, fragancias, accesorios y todo lo que ellas están buscando para crear y re-crear su look. Productos originales, únicos, modernos y con mucha onda que se renuevan todo el tiempo.

Cyzone llega a las jóvenes a través de su renovado magalog (la suma de un magazine y un catálogo), tocando los temas que a ellas les gustan, con tips, consejos, DIY y mucho más para que ellas se atrevan a darle nuevos toques a su look. También se comunica con ellas en su medio natural, el digital, a través de www.cyzone.com y presencia en redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube y Pinterest.

1.1.4. Productos

El presente informe se desarrollara en la categoría de fragancias de la marca Ésika, la cual está dividida en 3 tipos principales: Fragancias Femeninas, Fragancias Masculinas y Fragancias Unisex. Estas fragancias tienen como principal característica estar segmentadas por niveles de precio

como el mercado (P1, P2, P3, P4, P5), por conceptos y por tipo de aroma, de tal manera que Ésika busca tener un portafolio variado y aprovechando las oportunidades de mercado. En la Figura N°1 se muestra el portafolio de Fragancias Femeninas por tipo de aroma y nivel de precio, en la Figura N°2 por tipo de concepto y nivel de precio, en la Figura N°3 el portafolio de Fragancias Masculinas por tipo de aroma y nivel de precio, y finalmente en la Figura N°4 por tipo de concepto y nivel de precio.

Figura N°1. Portafolio Fragancias Femeninas por Tipo de Aroma y Nivel de Precio

	FLORAL								ORIENTAL		CHYPRE	
	Verde	Tuberosa	Rosa Violeta	Orange Blossom	Frutal	Aldehídico/Watery	Maderosa	Spicy	Floral	Vainilla	Floral	Frutal
P 3			Imágenes: Diamonds	Imágenes			Jadiss Special	Jadis Glam Beauty Red	Ainnara	Red Intense		
P 4			Rose & Rose Élanie	Sexy Gold Momentos Vibrantes		Momentos Libertad Merci (PE)	Romanzi	Vehemence	Incitant	Vanilla Scent	Expression Fiori	Danzzia
P 5	Grazzia Paradise			Grazzia Exotic Passion concert (MX)			Passion Musk			Grazzia Love concert (MX) Classic concert (MX) Secret Musk		

Fuente: Empresa
Elaboración: Empresa

Figura N°2. Portafolio Fragancias Femeninas por Tipo de Concepto y Nivel de Precio

	ROMANCE				SENSUALIDAD					LIFESTYLE					ELEGANCIA		
	Hope full	Commitment	Tenderness	Passion	Natural	Elegant	Abstracción	Seducción	Sensuality	Friendship	Reconocible	Optimismo	Libertad	Serenity	Clásico	Glamorous	Moderno
P 3				Ainnara			Jadiss	Beauty Red	Red Intense						Imágenes	Jadiss Glam	Special Images Diamonds
P 4	Fiori	Romance	Vanilla Scent		Rose & Rose	Sexy Gold	Danza	Incitant	Vehemence	Expression		Elanie	Momentos Vibrantes	Momentos Libertad	Merci (FE)		
P 5			Grazzia		Grazzia Paradise		Passion Exotic	Passion Musk	Secret Musk					Love Concert (MX)			Classic Concert (MX)

Fuente: Empresa
 Elaboración: Empresa

Figura N°3. Portafolio Fragancias Masculinas por Tipo de Aroma y Nivel de Precio

	AROMATICA					ORIENTAL		WOODY			
	Watery	Fougere	Fresh	Tonic	Aldehydic	Fougere	Woody	Floral	Aromatic	Chypre	
P 3		D'Orsay	D'Orsay Class				Pulso	Bravío		Imperium	
P 4		Kalos Sport	Eros			Vehemence for him	Kalos Black	Kalos Tonight	Altheus	Highway	
		Cardigan				Imánem				Force	
P 5						Salvaje	Vanilla Hombre	Strong Musk	Max	Fogos	Aventour

Fuente: Empresa
 Elaboración: Empresa

Figura N°4. Portafolio Fragancias Masculinas por Tipo de Concepto y Nivel de Precio

	ROMANCE	SENSUALIDAD	LIFESTYLE	ELEGANCIA
	Gentleman Protection Commitment	Virilidad Atracción Seducción Business	Family Friendship Reward Urban Freedom Energy	Clásica Moderna
P 3		Brevio Pulso		D'Orsay D'Orsay Class Imperum Azabak
P 4		Eros Imánem Kaos Tonight Highway Vehemence	Kaos Black Cardigan Kaos Sport Altheus Forze	
P 5	Vanilla Hombre	Salvaje Max Fogos Strong Musk	Aventour	

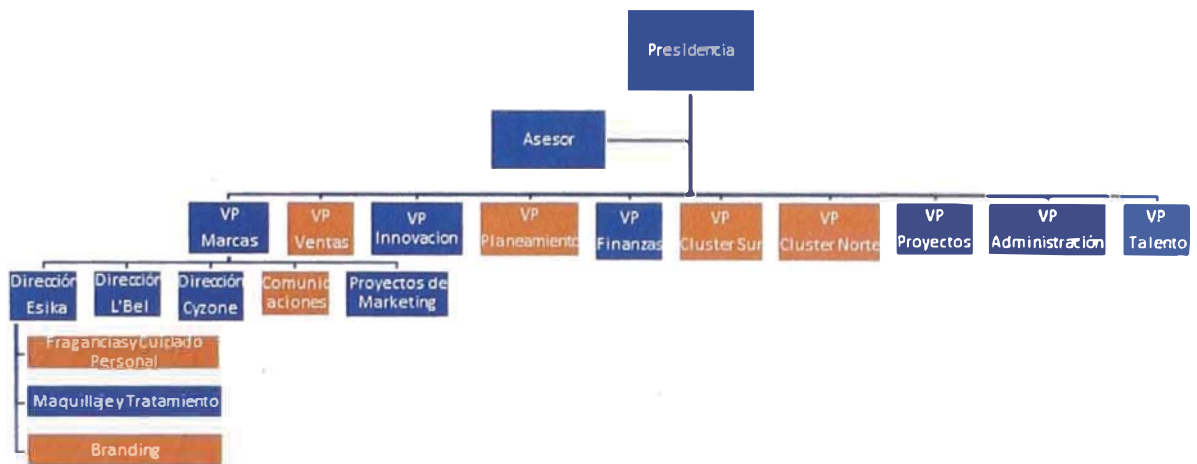
Fuente: Empresa
Elaboración: Empresa

1.1.5. Organización

La empresa cuenta con el organigrama descrito en la Figura N°5.

El presente informe tiene lugar en la Gerencia de Fragancias y Cuidado Personal, en la Dirección de Ésika de la Vicepresidencia de Marcas, cuyo organigrama se puede ver en la Figura N°5, esta área es la que lidera el proceso. De igual forma, las áreas de la Vicepresidencia de Ventas, Planeamiento, Clúster Sur y Clúster Norte también están involucradas en los procesos mapeados en este informe.

Figura N°5. Organigrama Belcorp



Fuente: Propia
 Elaboración: Propia

En la dirección de cada marca existen Gerencias de Gestión de Portafolio y Branding:

- Gestión de Portafolio: Esta gerencia se divide por categorías y tiene las siguientes funciones:
 - Velar por el óptimo portafolio que permita tener la rentabilidad máxima y que este alineada a la estrategia de la categoría.
 - Gestionar los lanzamientos de productos nuevos de la categoría.
- Branding: Esta gerencia vela por la marca, que sea coherente al target y se refleje adecuadamente en sus diferentes ejecuciones en todos los touchpoints.

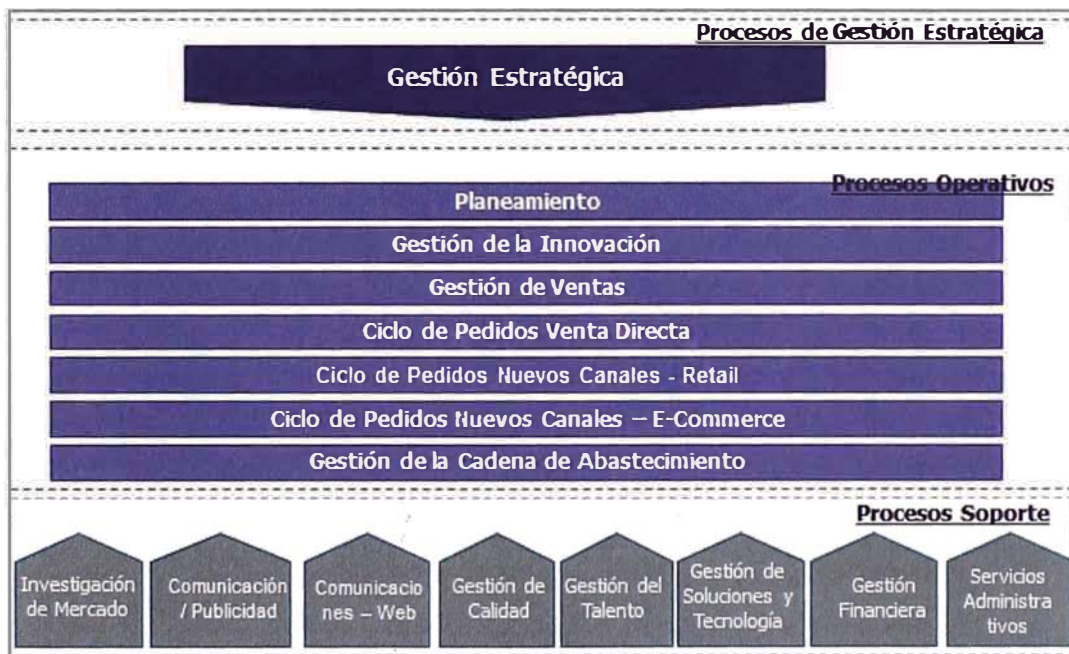
1.1.6. Procesos

Belcorp tiene mapeado los macroprocesos de la empresa clasificados en Procesos de Gestión Estratégica, Operativos y de Soporte, como se puede visualizar en la Figura N°6.

En la Figura N°7 se detallan los Procesos de Gestión Estratégica y Operativos, el presente informe se centrará en el Proceso Operativo de Planificación de Marketing.

En la Figura N°8 se pueden apreciar los Procesos de Soporte; de todos estos procesos, aquellos dentro de Comunicaciones Web y Comunicaciones Publicidad estarán involucrados en el presente trabajo.

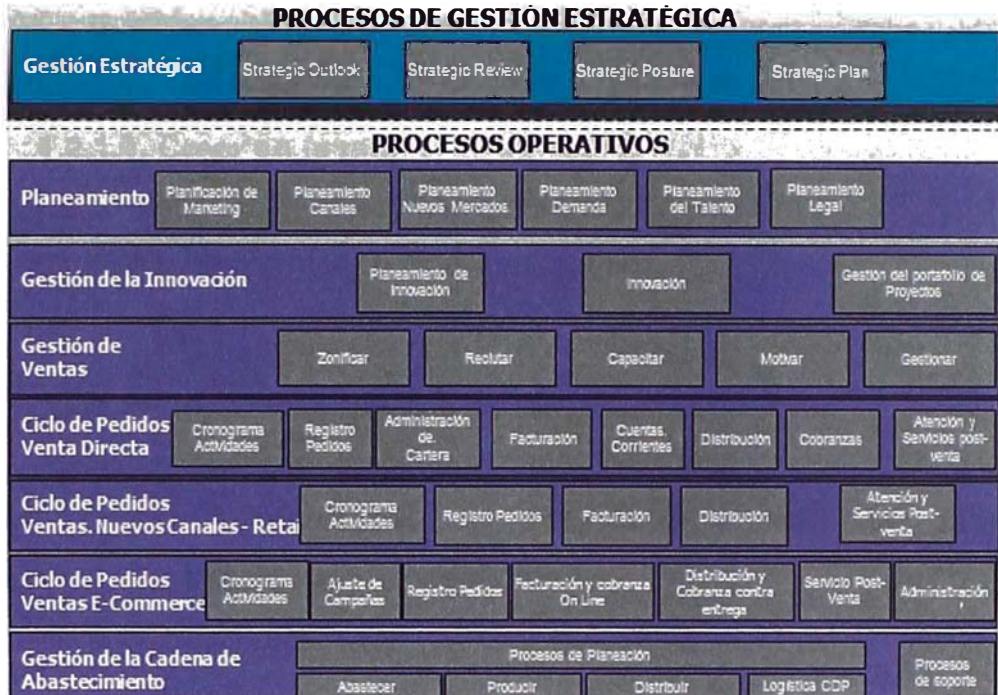
Figura N° 6. Mapa de Procesos



Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

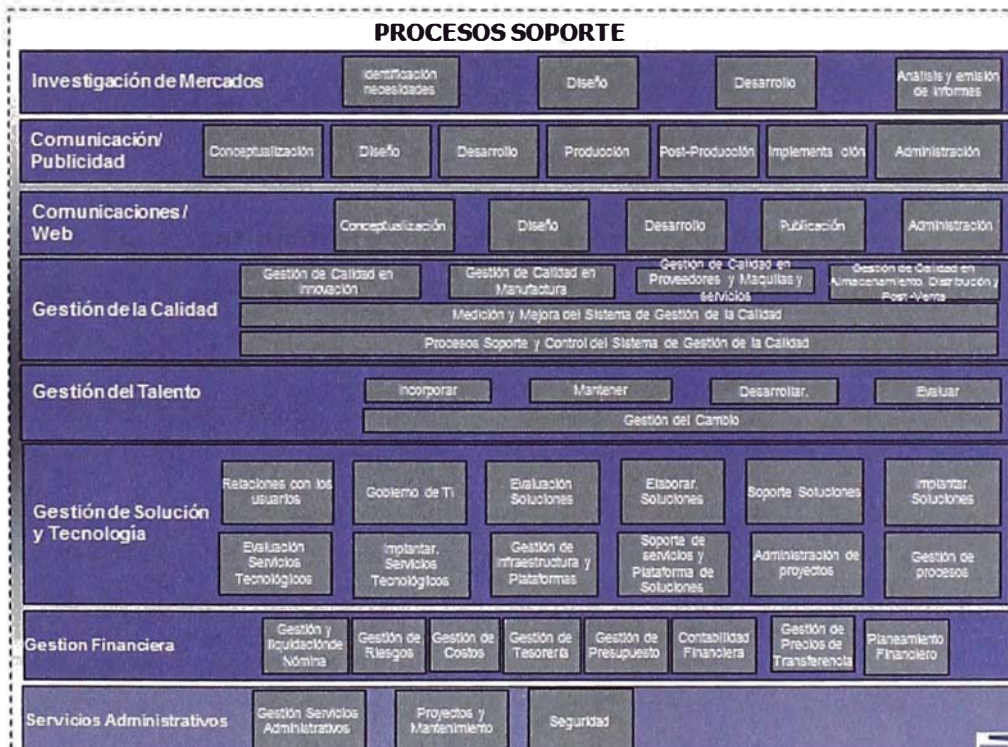
Figura N° 7. Detalle de Procesos de Gestión Estratégica y Operativos



Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

Figura N° 8. Detalle de Procesos de Soporte



Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1. Misión

1.2.1.1. Creer en la mujer

Belcorp reconoce el espíritu emprendedor de la mujer y fortalece su capacidad para transformar su vida y su entorno.

1.2.1.2. Crear experiencias de marcas memorables

Estas experiencias inspiran y mejoran la vida de los consumidores. Belcorp genera oportunidades de crecimiento y desarrollo para sus colaboradores, consultoras y proveedores.

1.2.1.3. Creer que todos sus colaboradores aspiran a su realización

Belcorp promueve el liderazgo como medio para alcanzar este objetivo. Busca nuevos desafíos para hacer crecer, evolucionar y alcanzar el máximo potencial de cada colaborador.

1.2.1.4. Creer en el trabajo en equipo

Belcorp promueve la confianza y la libertad para explorar, crear, aprender, para lograr retos extraordinarios y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad.

1.2.2. Visión

Ser la compañía que más contribuye a acercar a la mujer a su ideal de belleza y realización personal.

1.2.3. Valores

1.2.3.1. Liderazgo

Es dirigir la vida de sus colaboradores al logro de lo que se proponen. Es inspirar e impulsar el cambio, movilizándolo a otros a desarrollarse y crecer, para contribuir al logro de la visión Belcorp.

1.2.3.2. Pasión

Es la energía y entusiasmo que nace de disfrutar lo que se hace día a día y que impulsa a sus colaboradores a desarrollar su máximo potencial.

1.2.3.3. Compromiso

Es creer en Belcorp y vivir su filosofía. Es asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan para contribuir al logro de la visión y alcanzar la realización personal de cada uno de sus colaboradores.

1.2.3.4. Orgullo

Es compartir una historia de éxito que respalda e inspira. Es ser parte de un equipo capaz de emprender y lograr retos extraordinarios. Es cuidar y contribuir al prestigio y éxito de Belcorp.

1.2.4. Análisis Foda

1.2.4.1. Análisis interno

a. Fortalezas:

- Canal de distribución consolidado, más de 1 millón de consultoras en toda Latinoamérica.
- Marcas consolidadas en la mente de la consumidora.

- Personal altamente comprometido y con habilidades de liderazgo
- Productos de calidad comprobada.
- Costos bajos de fabricación por producción en escala.

b. Debilidades:

- Dependencia del impulso de la FFVV, el 80% de las ventas se activan por este impulso (venta de productos en Revista para la consultora y no catálogo para el cliente).
- Necesidad de mucho tiempo para la innovación de productos nuevos y proyectos en general.

1.2.4.2. Análisis externo

a. Oportunidades

- Aumento de la capacidad adquisitiva de la mujer latinoamericana en donde destinara más a cosméticos.
- Mayor empoderamiento de la mujer en la sociedad latinoamericana, lo cual le permite a Belcorp ser un agente de cambio.
- Oportunidad del ingreso en otros canales de venta, no solo venta directa.

b. Amenazas

- Mayor competencia en la Venta Tradicional (Saga, Ripley, Perfumerías Unidas)
- Alta percepción de valor de la marca Unique, el cual es el principal competidor.
- Disminución de precios de la marca Unique, generando que tenga productos de calidad de alto valor percibido a un precio accesible.
- Mayor importancia del mundo digital, para el cual Belcorp aún no está preparado.

1.2.4.3. Matriz Foda

Se identificaron estrategias que aprovechan las fortalezas y oportunidades de Belcorp.

Tabla N° 2. Análisis Foda

	<u>Lista de Fortalezas</u>	<u>Lista de Debilidades</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de distribución consolidado, más de 1 millón de consultoras en toda Latinoamérica. • Marcas consolidadas en la mente de la consumidora. • Productos de calidad comprobada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependier del impulso de la FFVV, el 80% de las ventas se activan por este impulso (venta en Revista para la consultora y no catálogo para el cliente). • Necesidad de mucho tiempo para la innovación de productos nuevos y proyectos en general.
<u>Lista de Oportunidades</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la capacidad adquisitiva de la mujer latinoamericana en donde destinara más a cosméticos. • Oportunidad del ingreso en otros canales de venta. 	<p>E1. Aprovechar el aumento ingresos de nuestras clientas para ofrecer productos de mayor valor, no buscando solo el beneficio del precio sino productos con valor añadido.</p> <p>E2. Determinar estrategias de ingreso a la venta tradicional, teniendo como benchmark otras marcas que ya lo realizan. Ejm: Natura en Brasil.</p> <p>E3. Incrementar la compra promedio por consultora, se tiene la FFVV y las clientes tienen la capacidad.</p>
<u>Lista de Amenazas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor competencia en la Venta Tradicional (Saga, Ripley) • Alta percepción de valor de la marca Unique, el cual es el principal competidor. • Mayor importancia del mundo digital yBelcorp aún no está preparado. 	<p>E4. Implementar una acción rápida para hacer vivir la marca a nuestras consumidoras a través del mundo digital.</p> <p>E5. Reforzar la percepción de calidad de la marca para hacerles frente a competidores como la VT y Unique.</p> <p>E6. Agilizar los procesos de creación de productos nuevos y proyectos para poder alinearnos con el dinamismo de la venta tradicional.</p>

Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

1.2.5. Competidores

Belcorp en el mercado de la venta directa de cosméticos compite con Unique, Avon y Natura. Además, la venta tradicional cada vez está tomando mayor importancia debido al crecimiento de los centros comerciales, y el mayor acceso al crédito.

1.2.5.1. Unique

Esta empresa compite en los segmentos de precio P2 y P3, tiene una alta percepción de valor y está enfocada en la categoría de maquillaje y bijouterie. Su estrategia se ha crear percepción de valor con productos de alta calidad, aspiracionalidad y deseabilidad; en el 2013 se observa una tendencia a bajada de precios, generando que crezca en participación de mercado, afectando a todas las categorías.

1.2.5.2. Avon

Es una empresa de venta directa con casa matriz en USA, y presencia en más de 130 países, casi todos los países de Latinoamérica. Tiene una estrategia orientada en precios bajos, participa en P4 y P5, con descuentos muy agresivos. Lo cual ha generado que en el mercado no tenga una alta percepción de valor de marca, sus productos tienen la percepción de ser de mala calidad. Además, de otorgar incentivos muy atractivos a la consultora por un bajo nivel de venta, siendo este el principal atractivo de la FFVV.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En las empresas actuales el enfoque de una gestión en base a los procesos es un elemento clave para elevar la competitividad. El identificar, analizar y mejorar los procesos asegura la solución a los problemas de la empresa, y así ser más efectivo y eficiente. Sin embargo; la mayoría de empresas está organizada en base a departamentos, lo cual puede dificultar la gestión de los procesos. Esta gestión en base a los procesos se aplica a todas las áreas de la organización, para lo cual no solo es necesario que exista un área, sino también tener una cultura que busque la eficiencia continua en sus procesos.

Existen diferentes métodos para visualizar los procesos y subprocesos a través de diagramas que permiten determinar el detalle de las actividades y tiempos. Las cuales se diferencian por la secuencia de pasos o por el tipo de organización en donde pueden ser aplicadas.

2.1. PROCESOS

La norma ISO 9000:2000 define a un proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Se puede entender un proceso como la organización lógica de personas, materiales, equipamiento, finanzas, energía, información, que interactúan con el ecosistema y están diseñadas en actividades de trabajo encaminadas al logro de un resultado final deseado (Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes). (Juran, 2001).

W.E.Deming. 1986: "Debería estimar que en mi experiencia la mayor parte de los problemas y posibilidades de mejoramiento alcanza proporciones del 94% correspondientes del sistema (proceso) y del 6% a causas especiales".

Para que un proceso sea considerado correcto, debe de tener las siguientes características:

- Responsable definido.
- Limites definidos.
- Interacciones definidas.
- Procedimientos documentados.
- Tiempos definidos.

2.1.1. Mapeo de Procesos

Es muy importante que los procesos funcionen adecuadamente, por lo que es muy importante identificarlos, clasificarlos y representarlos en mapas de procesos, esta herramienta permite identificar relaciones y oportunidades de mejora.

Existen empresas de diferente tamaño y complejidad, por lo cual es importante determinar hasta qué punto se profundizara y se tendrá detalle, pues algunas veces el excesivo detalle puede perjudicar el análisis para determinar mejoras.

Esta herramienta permite obtener una visión clara de todos los procesos y actividades que se llevan a cabo en las empresas, facilitando de esta manera la mejora continua, a través de la reducción del tiempo de ejecución o aumento de calidad.

Los mapas de procesos agrupan a los procesos en 3 categorías fundamentales según los estándares internacionales:

- Procesos Estratégicos: Son aquellos que forman las directrices para los demás procesos, son realizados por la alta dirección y se alinea con la misión y visión de la empresa.
- Procesos de Soporte o Apoyo: Son aquellos que soportan los procesos principales otorgándoles insumos para que se ejecuten adecuadamente.
- Procesos operativos o claves: Son aquellos que están formados por actividades esenciales que se ejecutan para cumplir con la misión de la empresa. Están en diferentes áreas y están orientados al cliente, utilizando gran porcentaje de recursos.

Los procesos tienen jerarquías dependiendo de su complejidad y amplitud, se pueden encontrar macroprocesos, actividades y tareas, todas compuestas por una entrada y una salida.

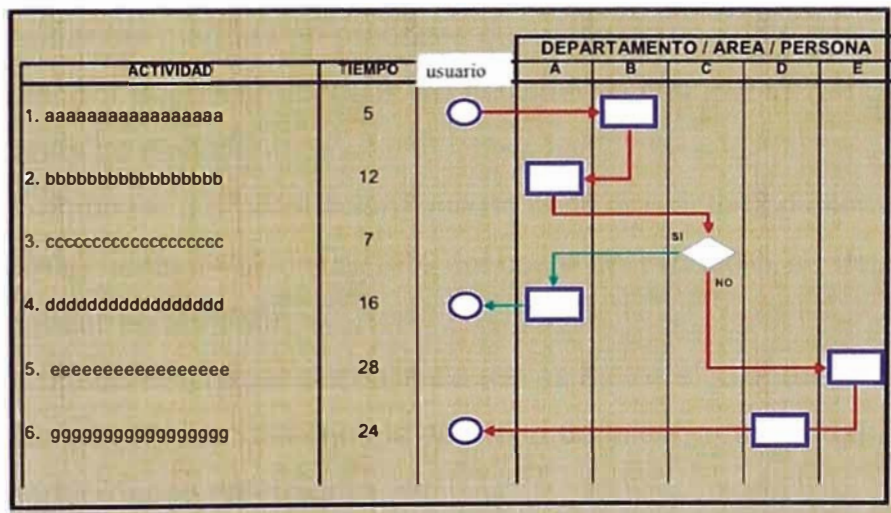
2.1.2. Diseñar Mapas de Procesos

Se podrían seguir los siguientes pasos para diseñar un mapa de procesos, para luego poder representarlos en un diagrama de flujo, que puede representarse de muchas formas, en la Figura N°9 se muestra un ejemplo de Esquema de Diagrama de Flujo.

1. Identificar al cliente => Quien es el cliente de este proceso?
2. Identificar el producto o servicio => ¿Qué requisitos de calidad debe cumplir el producto o servicio? ¿Cuál es el producto? ¿Cuál es su alcance?

3. Identificar las actividades, insumos, responsables y documentación => cuales son las entradas y las salidas del proceso? ¿Con quienes se desarrollara el proceso?
4. Identificar los proveedores internos y externos=> Quienes serán los proveedores? ¿Cuáles son los requisitos de calidad de sus respectivos productos y servicios?
5. Optimizar el diseño inicial => ¿Qué fallas o errores podrían ocurrir? ¿Qué actividades se pueden simplificar o eliminar? ¿Qué se podría hacer de otra manera? ¿La secuencia de actividades es lógica? ¿Todas las actividades agregan valor? ¿Qué nuevas tecnologías se pueden utilizar para ser más efectivos?
6. Definir Controles
7. Establecer objetivos de mejoramiento.

Figura N°9. Esquema de Diagrama de Flujo



Fuente: Fundamentos de Mapeo de Procesos – Damelio, Robert
 Elaboración: Fundamentos de Mapeo de Procesos – Damelio, Robert

El utilizar el diagrama de flujo tiene los siguientes beneficios:

- a) Facilita la comprensión de las etapas y/o actividades participantes de un proceso.
- b) Permite visualizar los límites de comienzo y final de un proceso.
- c) Permite entender las relaciones de proveedor y cliente entre las etapas del proceso y, por consecuencia, las relaciones de proveedor y cliente entre integrantes del equipo del proceso.
- d) Facilita el entrenamiento de nuevos integrantes.

2.1.3. Mejora de procesos

Inventar nuevos procesos es una manera de ejercer la libertad y cambiar las costumbres establecidas, para siempre ir en busca de la mejor manera de hacer las cosas.

Para mejorar los procesos de una organización, luego de ya tenerlos identificados y mapeados se debería de priorizar de la siguiente manera:

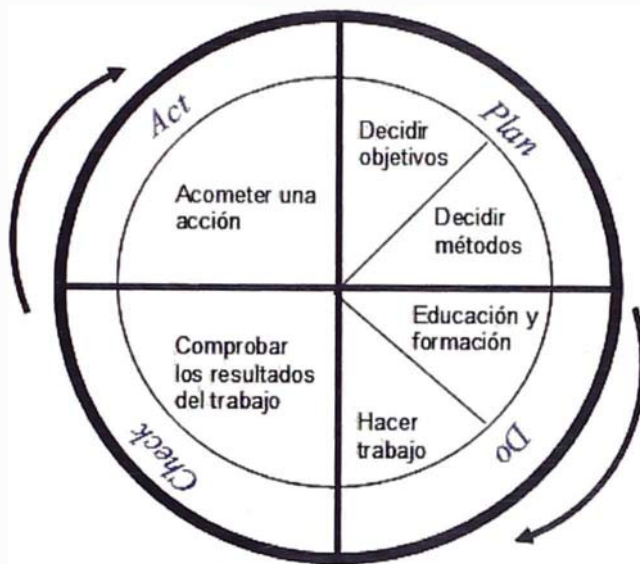
1. Centrar las mejoras en procesos que sean de contacto con el cliente.
2. Velar por aquellos procesos y/o actividades que involucren grandes sumas de dinero.
3. No empezar por producción, que no tiene contacto con cliente y normalmente involucra el 10% del costo del producto, se debería de priorizar en la FFVV.
4. Un método es hacer el análisis a través de los siguientes factores, para luego poder describir la actividad definiendo responsables y oportunidades de mejora.

2.1.4. Mejora continua

Luego de haber realizado una mejora de procesos, pueden ocurrir errores o quizás no se satisface totalmente al cliente, por lo cual se debe de continuar con la mejora continua, uno de los más conocidos métodos es el

PDCA (Plan, Do, Check, Act) de Deming como se puede revisar en la Figura N°10.

Figura N°10. Esquema PDCA



Fuente: Mejora Continua de Procesos - Galloway Dianne
Elaboración: Mejora Continua de Procesos - Galloway Dianne

2.1.5. Gestión por procesos

Para implementar una gestión por procesos la dirección debe de identificar aquellos procesos que afectan directamente a los indicadores relacionados con el cliente final, como servicio o tiempo de atención.

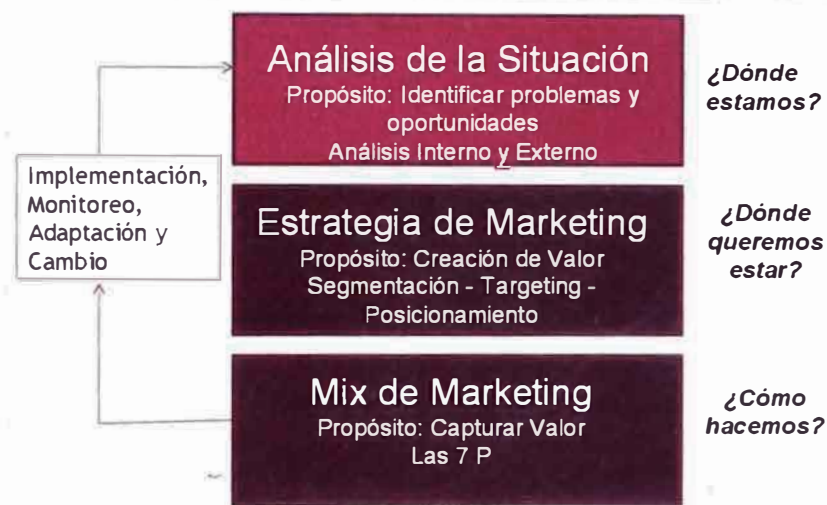
El enfocarse en los procesos le permite a la empresa:

- Centrarse en el cliente.
- Predecir y controlar el cambio.
- Incrementar su capacidad para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Visión sistemática de toda la organización.
- Evitar posibles errores.

2.2. LANZAMIENTO DE PRODUCTOS NUEVOS

Para el lanzamiento de productos se debe de concebir el Plan de Marketing, el cual será la hoja de ruta. Este documento permitirá a la empresa conocer la situación actual, definir a donde se quiere llegar y finalmente como va a ser las tácticas para implementar las estrategias en base al Mix de Marketing como se puede apreciar en la Figura N°11.

Figura N°11. Esquema de Plan de Marketing



Fuente: Principios de Marketing – Phillip Kotler

Elaboración: Principios de Marketing – Phillip Kotler

2.2.1. MIX de Marketing

En los lanzamientos de productos se tienen que tener en cuenta las estrategias que serán clave para su éxito, lo cual lo podemos resumir en las 7P's. Anteriormente se manejaban 4 P's, pero estas no incluían las personas, ni los procesos, ni la evidencia física, los cuales ahora también son trascendentales para una estrategia exitosa.

2.2.1.1. Producto

Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

- La cartera de productos, beneficios.
- La diferenciación de productos
- La marca
- La presentación

2.2.1.2. Precio

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia.

Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costos de producción, distribución...
- El margen que desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de Marketing adoptadas.
- Los objetivos establecidos.

2.2.1.1. Producto

Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

- La cartera de productos, beneficios.
- La diferenciación de productos
- La marca
- La presentación

2.2.1.2. Precio

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia.

Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costos de producción, distribución...
- El margen que desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de Marketing adoptadas.
- Los objetivos establecidos.

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- La venta personal.
- La promoción de ventas.
- El Marketing directo.

2.2.1.5. Personas

Cuando se habla de la “P” de personas, se refiere a que una empresa cuenta con personal que atiende al consumidor, esto afecta en muchas empresas ya que una error que cometen es olvidar esta parte del negocio dejándolo a segundo término, pero básicamente los clientes siempre se verán afectados por el buen o mal servicio que reciban de la empresa.

2.2.1.6. Procesos

Los procesos tienen que ser estructurados correctamente, ya sea de un servicio o de la creación de un producto, esto llevara a la logística de la empresa para reducir costos y aumentar ganancias. Además, que permitirá tener una ejecución más eficiente de todas las estrategias determinadas en el plan de marketing.

2.2.1.7. Evidencia Física

Esta séptima P, conocida como PhysicalEvidence consiste en todas las activaciones físicas que se realizan como el ambiente, decoración, uniformes folleteria, etc...

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA

Todas las categorías de la empresa Belcorp de sus tres marcas tienen una evaluación de desempeño en base a los siguientes indicadores:

- Participación de mercado:

Variable revisada en los países de Colombia y Perú, países que representan el 50% de las ventas de la empresa. En el caso de la categoría de fragancias de Ésika, el objetivo para el 2012 fue mantener la participación de mercado en ambos países a pesar de la agresividad de la competencia.

- Aporte de Nuevos:

Esta variable se obtiene de la división de la venta de los productos nuevos entre la venta de toda la categoría. En el caso de la categoría de fragancias de Ésika, el objetivo para el 2012 fue tener un aporte de nuevos de 30% para lograr tener un dinamismo en el mercado, este objetivo responde a históricos y al comportamiento de la competencia. Se tiene a un Avon quien es muy agresivo, lanza un promedio de 15 fragancias al año, mientras que Unique solo 3, Ésika tiene un promedio de solo 7 entre femeninas y masculinas.

- PUS\$P: Venta / Pedidos.

La empresa evalúa constantemente este indicador que permite evaluar la venta por cada pedido, el objetivo para la categoría de fragancias de Ésika en el 2012 fue mantener el PUS\$P, considerando que ya se tenían estimados retadores para los pedidos.

- Regla de la categoría;

La regla es un indicador que compara los Costos vs Venta, el cual tiene como objetivo disminuir o mantenerse, pero no debería crecer. Para el 2012, el objetivo de la categoría de fragancias de Ésika es disminuir, debido a que una de las principales estrategias de la empresa a nivel corporativo fue la reducción de costos.

A fines del 2012 en la categoría de fragancias, se revisaron los cumplimientos de los indicadores mencionados anteriormente, encontrándose el panorama colocado en la Tabla N°3, en donde el principal desfase y con tendencia decreciente es la participación de mercado de la categoría tanto en Colombia como en Perú.

Tabla N° 3. Indicadores de la Categoría Fragancias

	Real 2010	Real 2011	Real 2012	Objetivo 2012	%Cumplimiento Real /Objetivo
<u>Participación de Mercado CO</u>	25.9%	26.1%	23.6%	26.1%	90%
<u>Participación de Mercado PE</u>	23.9%	20.7%	19.8%	20.7%	96%
Aporte de Nuevos	25%	27%	25%	27%	93%
PUS\$P	12.0	12.3	11.3	12.3	92%
Regla (variable inversa)	29%	32%	33%	31%	94%

Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

3.1.1. Problema Principal

El principal problema detectado fue “La Caída de Participación de mercado en la categoría fragancias en el 2012”, para ambos países. El share

que Ésika había perdido, lo había ganado Yanbal en Bogotá; y Yanbal y venta retail en Lima, como se aprecia en la Figura N°12, en donde se detalla la evolución de participación de mercado desde el 2006 al 2012 de las marcas TOP 5 de cada país.

Cabe indicar que en Colombia, el mercado de fragancias presentó un crecimiento del 22%; sin embargo, Ésika solo creció 11%, mientras que Yanbal 35%, Avon 20% y Venta Tradicional 23%, lo cual hizo que Ésika perdiera 2.5 puntos de participación, Yanbal creciera en 1.5 puntos, y Avon y Venta Tradicional se mantuvieran. En Perú, el mercado de fragancias crece en 17%, Ésika solo en 12%, Yanbal en 22%, Avon en 7% y Venta Tradicional en 21%, lo cual hizo que Ésika perdiera 0.9 puntos de participación, Yanbal creciera 0.6 puntos, Avon cayera 0.6, y la Venta Tradicional creciera 1.0 puntos. Como se puede apreciar en la Tabla N°4.

Tabla N°4. Participación de Mercado Fragancias Colombia y Perú

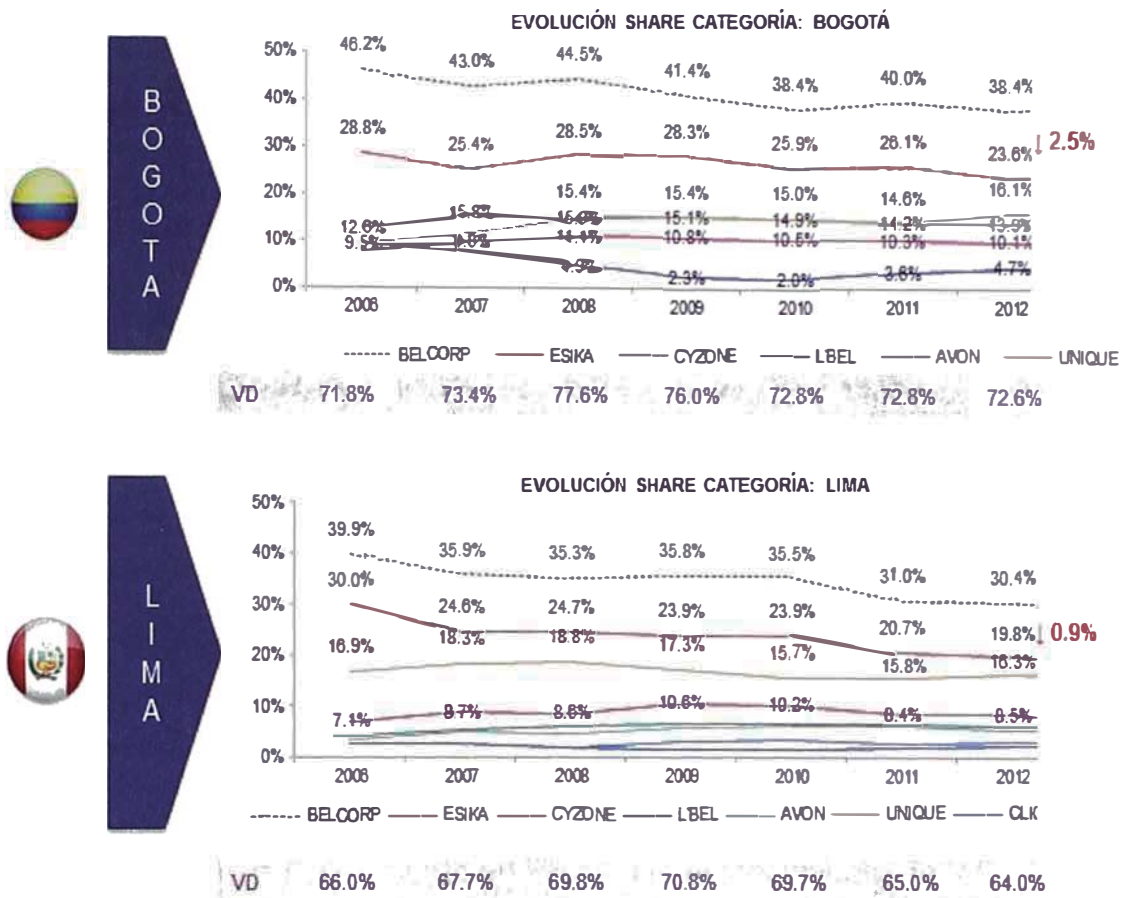
COLOMBIA	US\$ MM			Share Anual		
MARCA	2011	2012	Var	2011	2012	Var
ESIKA	48.3	53.5	11%	26.1%	23.6%	-2.5%
YANBAL	26.9	36.4	35%	14.6%	16.1%	1.5%
AVON	26.3	31.5	20%	14.2%	13.9%	-0.3%
TOTAL	185.0	226.6	22%			
VD	134.7	164.6	22%	72.8%	72.6%	-0.2%
VT	50.3	62.0	23%	27.2%	27.4%	0.2%

PERU	2011	2012	Var	2011	2012	Var
ESIKA	42.3	47.5	12%	20.7%	19.8%	-0.9%
YANBAL	32.2	39.2	22%	15.8%	16.3%	0.6%
AVON	13.7	14.7	7%	6.7%	6.1%	-0.6%
TOTAL	204.6	240.3	17%			
VD	132.9	153.7	16%	65.0%	64.0%	-1.0%
VT	71.7	86.5	21%	35.0%	36.0%	1.0%

Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

Figura N°12. Evolución de Participación de Mercado Bogotá y Lima



Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

Se analizó el porqué de la caída, desmenuzando la variación de share, analizando por tipo que constituyen la categoría, por nivel de precio y por tipo de producto (nuevo o de línea).

- **Análisis por categoría**

La caída en Colombia era a causa de femeninas (-0.9 puntos) y masculinas (-1.4 puntos), y en el caso de Perú por masculinas (-0.5 puntos), como se puede apreciar en la Tabla N°5.

Tabla N°5. Distribución de caída de share por Tipo

TIPO	COLOMBIA			PERU		
	2011	2012	VARIACION	2011	2012	VARIACION
BEBES	1,2%	1,3%	0,1%	0,9%	0,7%	-0,1%
AFTER SHAVE	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
MASCULINAS	14,1%	12,7%	-1,4%	8,7%	8,2%	-0,5%
FEMENINAS	8,1%	7,1%	-0,9%	6,3%	6,3%	0,0%
COLONIAS	1,2%	1,2%	0,0%	2,7%	2,3%	-0,3%
NIÑOS	0,4%	0,4%	0,0%	0,8%	1,0%	0,2%
UNISEX	1,1%	0,8%	-0,3%	1,4%	1,2%	-0,1%
Total general	26,1%	23,6%	-2,5%	20,7%	19,8%	-0,9%

Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

- **Análisis por Nivel de Precio**

En Masculinas, en Colombia Esika cae en el segmento P3 y P4, debido principalmente al crecimiento de Unique y además de VT, como se puede visualizar en la Tabla N°6 y Tabla N°7. Y, en Perú Esika cae principalmente en P3 debido al crecimiento de VT.

En Femeninas, Perú mantiene su share, pero Colombia decrece principalmente en P3 y P4, debido al crecimiento de Unique, como se puede visualizar en la Tabla N°9 y N°10.

Tabla N°6. Distribución de caída de share por Nivel de Precio en Masculinas

MASCULINAS	COLOMBIA			PERU		
	2011	2012	12 – 11	2011	2012	12 – 11
P1	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	-0,7%
P2	2,0%	1,4%	-0,7%	1,1%	0,9%	-0,1%
P3	12,4%	11,1%	-1,2%	11,3%	9,6%	-1,7%
P4	12,8%	11,3%	-1,5%	6,2%	6,5%	0,3%
P5	3,3%	3,5%	0,1%	4,6%	4,7%	0,1%
Total	30,5%	27,3%	-3,2%	24,0%	21,8%	-2,1%

Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

**Tabla N°7. Distribución de share por Nivel de Precio en Masculinas
COLOMBIA**

	AVON		ESIKA		YANBAL		VENTA TRADICIONAL	
	2012	12-11	2012	12-11	2012	12-11	2012	12-11
P1	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.9%	2.1%	12.3%	-0.6%
P2	0.0%	0.0%	1.4%	-0.7%	5.3%	0.8%	2.2%	-1.8%
P3	0.0%	-0.5%	11.1%	-1.2%	2.3%	0.2%	2.8%	0.7%
P4	1.6%	-2.8%	11.3%	-1.5%	1.8%	1.2%	3.5%	1.1%
P5	10.9%	2.6%	3.5%	0.1%	0.0%	0.0%	4.4%	1.2%
Total	12.5%	-0.7%	27.3%	-3.2%	19.3%	4.2%	25.3%	0.6%

Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

**Tabla N°8. Distribución de share por Nivel de Precio en Masculinas
PERU**

	AVON		ESIKA		YANBAL		VENTA TRADICIONAL	
	2012	12-11	2012	12-11	2012	12-11	2012	12-11
P1	0.0%	0.0%	0.0%	-0.7%	6.4%	-2.0%	19.9%	2.8%
P2	0.0%	0.0%	0.9%	-0.1%	7.2%	0.9%	3.3%	-0.1%
P3	0.0%	-0.3%	9.6%	-1.7%	3.4%	-0.1%	3.5%	0.7%
P4	0.9%	-0.8%	6.5%	0.3%	1.1%	0.8%	3.7%	-0.6%
P5	5.4%	1.0%	4.7%	0.1%	0.0%	0.0%	4.2%	0.5%
Total	6.3%	-0.2%	21.8%	-2.1%	18.2%	-0.4%	34.6%	3.2%

Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

Tabla N°9. Distribución de caída de share por Nivel de Precio en Femeninas

FEMENINAS	COLOMBIA			PERU		
	2011	2012	12 - 11	2011	2012	12 + 11
P1	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%	0,3%
P2	0,3%	0,0%	-0,3%	0,5%	0,0%	-0,5%
P3	2,8%	1,9%	-0,9%	3,0%	3,1%	0,2%
P4	11,6%	10,6%	-1,0%	8,2%	8,9%	0,7%
P5	5,7%	5,3%	-0,4%	3,9%	3,3%	-0,6%
Total	20,4%	17,8%	-2,6%	15,6%	15,6%	0,0%

Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

**Tabla N°10. Distribución de share por Nivel de Precio en Femeninas
COLOMBIA**

	AVON		ESIKA		YANBAL		VENTA TRADICIONAL	
	2012	12-11	2012	12-11	2012	12-11	2012	12-11
P1	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	-3.4%	15.1%	4.7%
P2	0.0%	0.0%	0.0%	-0.3%	5.7%	1.0%	2.5%	-0.9%
P3	0.0%	-0.3%	1.9%	-0.9%	5.4%	3.0%	3.3%	0.4%
P4	3.7%	-1.6%	10.6%	-1.0%	2.0%	1.4%	3.1%	-0.9%
P5	11.9%	1.2%	5.3%	-0.4%	0.2%	0.1%	5.1%	-1.2%
Total	15.6%	-0.7%	17.8%	-2.6%	14.3%	2.0%	29.1%	2.2%

Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

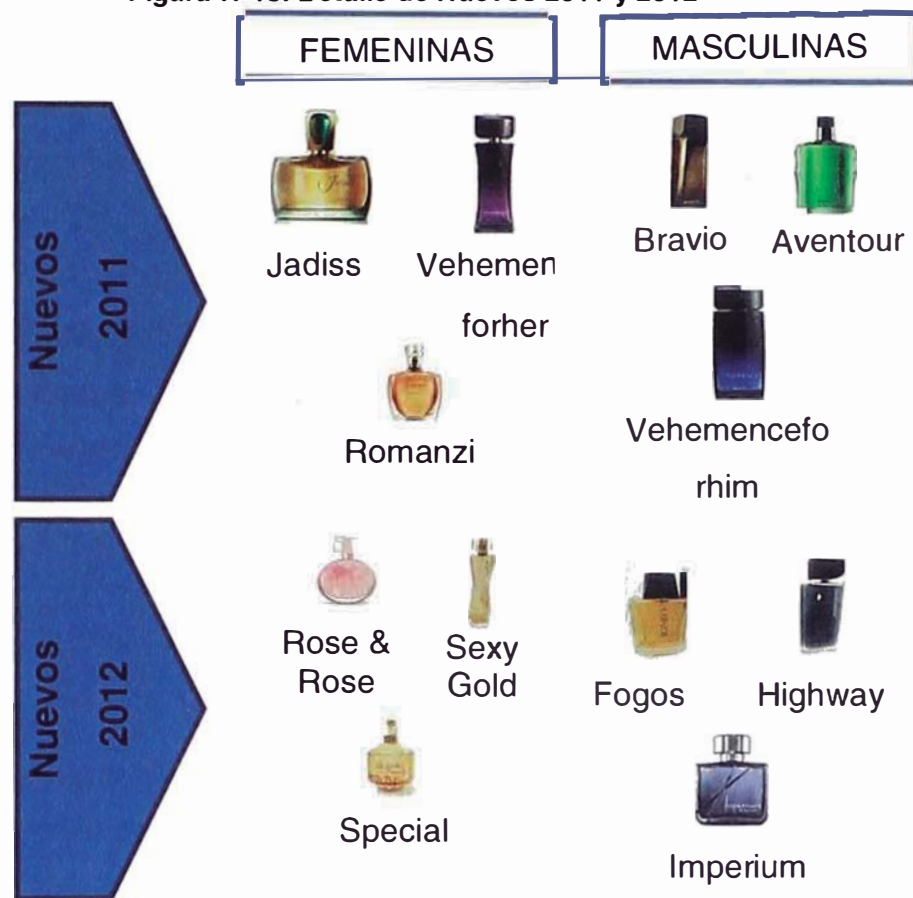
- **Análisis por Producto**

Se revisa a detalle que producto es el que pierde mayor participación, notándose que es la fragancia Jadiss en Femeninas y Bravío en Masculinas, ambas fragancias nuevas del 2011. Es normal que en el mercado de fragancias los nuevos nazcan con un share elevado y año a año vayan reduciendo, pero el objetivo es tener nuevos de cada año igualen o mejoren el share de los nuevos del año anterior.

En la Figura N°13 se detallan los productos nuevos del 2011 y 2012.

En la Tabla N°10 se muestra el aporte de los nuevos en el 2011 vs el aporte en el 2012.

Figura N°13. Detalle de Nuevos 2011 y 2012



Fuente: Empresa
Elaboración: Propia

Tabla N°11. Aporte de los nuevos al Share de la categoría

	FEMENINAS		MASCULINAS	
	CO	PE	CO	PE
Nuevos 2011	4.00%	2.10%	4.40%	3.50%
Nuevos 2012	1.70%	1.50%	3.10%	2.00%
Var 12vs 11	-2.30%	-0.60%	-1.30%	-1.50%

Fuente: Empresa
Elaboración: Propia

3.1.2. Importancia del Problema

Este problema es muy importante para la empresa porque ha generado que Belcorp pierda participación en el 2012, debido a que la categoría fragancias representa el 43% de todo cosméticos. La marca perdió 1.0 puntos en Colombia y 0.5 puntos en Perú

3.2. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Para analizar las alternativas de solución primero se hará un análisis con la herramienta de Ishikawa, identificándose 3 alternativas de solución. Ver Figura N°14.

Bajo impacto en share de los

productos nuevos

- Lanzamientos que no cumplieron sus estimados.
 - Problemas en ejecución de los lanzamientos (no se entregaban muestras a tiempos, plataformas incompletas, no comunicación a la FFVV)

Caída de share de los

productos iconos de la marca

- Baja percepción de valor de la marca.
 - Posicionamiento no claro, reposicionamiento del 2012 que disminuyó la aspiracionalidad de la marca.
- Descuentos agresivos.
 - Táctica cortoplacista contra la competencia.

- Alta percepción de valor de la marca de la competencia.
 - Precios elevados, catálogo y productos de elevada calidad.
- Catálogo de Hombre Unique
 - Comunicación especial para este segmento, orientado a fragancias.

Crecimiento de los productos

iconos de la competencia directa (Unique)

- Alta creación de los centros comerciales.
 - Alta inversión privada en estos proyectos.
- Lanzamientos internacionales en Perú
 - Las grandes marcas de perfumería ven a Latam como una plaza atractiva vs USA y Europa quienes están saliendo de una crisis.

Crecimiento de la

Venta retail

“La Caída de Participación de mercado en la categoría fragancias en el 2012”

Figura N°14. Diagrama de Ishikawa del Problema Principal

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

En base al análisis anterior se identifican tres problemas internos, “Bajo aporte de los nuevos a la participación de mercado”, la cual se debía a la *Mala ejecución del lanzamiento de los productos nuevos*; la segunda causa era la “Caída de participación de los productos iconos de la marca”, la cual tenía dos causas, una era la *“Baja percepción de valor de la marca en la categoría de fragancias”* y la otra causa era los *“Descuentos agresivos en productos clásicos”*, lo cual era a través de precios y regalos a la consultora y cliente, que permitió colocar muchas más unidades en el mercado pero a menor precio, es decir menos venta en el mercado. Para los cuales las alternativas de solución propuestas son:

1. Diseño de un Mapa de Procesos para el lanzamiento de productos nuevos:

Se plantea esta alternativa con el objetivo de tener lanzamientos con una ejecución impecable. En el 2012 los lanzamientos estaban por debajo del 40% en promedio versus lo estimado en ventas como se puede visualizar en la Tabla N°12.

Tabla N°12. Resultados de Lanzamientos 2012

Producto	Venta Real (US\$MM)	Venta Estimada (US\$MM)	% Cmpl. Venta
ROSE & ROSE	5.2	6.0	-13%
SEXY GOLD	2.3	4.0	-43%
IMPERIUM	3.7	6.4	-42%
HIGHWAY	4.3	6.1	-30%
FOGOS	6.7	8.3	-19%
SPECIAL	4.5	2.0	-55%

Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

Cuando se evalúa más a fondo el porqué del mal desempeño de los productos nuevos se encuentran los siguientes errores, que genera la necesidad de tener un mapeo y diseño de procesos.

Se tenían los siguientes inconvenientes.



- No carga de muestras en los lanzamientos.
- Decante a países luego de la fecha límite, entre las áreas no se sabían las fechas límites, debido a que no se tenía una coordinación previa.
- No se tenía una comunicación adecuada a la FFVV.
- Las iniciativas de países no se lograban a ejecutar por estar a destiempo.

2. Relanzamiento de la marca para generar una mayor percepción de valor:

Que impacte tanto a los productos de línea como lanzamientos de la marca. En el 2012 se tuvo el relanzamiento de la marca; sin embargo, este cambio resta percepción de valor y aspiracionalidad a la categoría de fragancias.

En la Figura N°15 se puede visualizar las asociaciones que tiene la marca, en la cual se observa la asociación de calidad y de un producto especial en el caso de Fragancias Finas. Además, en la Figura N°16 se observa la percepción de calidad que se traduce en duración que tiene Unique versus Esika.

Figura N°15. Atributos de confianza a la marca en Belleza Total, Fragancias Finas y Maquillaje

				
	Attribute Ownership	Reversed Equity	Attribute Ownership	Reversed Equity
ésika		<ul style="list-style-type: none"> BT: - FF: - MQ: me ayuda a sentirme segura de mi misma 	<ul style="list-style-type: none"> BT: - FF: es la marca en la que confío MQ: tiene la imagen que va con mis estilo 	
AVON	<ul style="list-style-type: none"> BT: - FF: me ayuda a sentirme segura de mi misma; que es mi cómplice, me acompaña; me da el valor justo por lo que pago por ella MQ: me ayuda a sentirme segura de mi misma 	<ul style="list-style-type: none"> BT: - FF: me ayuda a sentirme renovada MQ: me hace sentir única 	<ul style="list-style-type: none"> BT: me da el valor justo por lo que pago por ella FF: - MQ: - 	
UNIQUE	<ul style="list-style-type: none"> BT: - FF: me permite brillar en ocasiones especiales MQ: - 	<ul style="list-style-type: none"> BT: me ayuda a sentirme segura de mi misma; cercana FF: es la marca que más recomendaría a mis amigas o familiares; me da el valor justo por lo que pago por ella MQ: - 	<ul style="list-style-type: none"> BT: me hace sentir única FF: me permite brillar en ocasiones especiales; me hace sentir única MQ: me permite brillar en ocasiones especiales 	<ul style="list-style-type: none"> BT: me ayuda a sentirme renovada FF: me da el valor justo por lo que pago por ella MQ: -


BT: Belleza Total – FF: Fragancias Finas – MQ: Maquillaje

Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

Figura N°16. Percepción de calidad de la marca Unique que impacta en fragancias

Calidad = Duración = Costo de perfumación

Marcas preferidas de Fragancias y sus razones 

Marca	%	Razones	%	Base
UNIQUE	33%	- Tiene aroma duradero	74%	106
		- Tiene aroma agradable	25%	
		- Tiene aroma suave o delicado	24%	
ESIKA	17%	- Tiene aroma duradero	44%	51
		- Tiene aroma suave o delicado	34%	
		- Tiene aroma agradable	23%	

BASE: 321 Casos

Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

3. Gestión Estratégica de precios de los productos clásicos:

Este cambio iba a permitir tener una mejor gestión de los precios en base a la percepción de valor del producto, considerando que no se pueden perder unidades, pero además se debe de velar por la rentabilidad y la percepción del producto, considerando que el Precio Posiciona.

3.3. SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Las 3 alternativas son evaluadas en base a varios factores con una evaluación del 1 al 5, siendo la ganadora aquella que tenga mejor calificación.

- **Inversión:** A mayor inversión es menos favorable la alternativa y si es menor inversión es más favorable.
 - La alternativa 1 fue calificada como “5” debido a que no se tiene que realizar ninguna inversión adicional a lo que ya actualmente se realiza en todos los lanzamientos, pues esta alternativa solo te indica como ejecutar las actividades correctamente.
 - La alternativa 2 fue calificada como “1”, debido a que un reposicionamiento de la marca es una alta inversión, principalmente en medios de televisión, lo importante del reposicionamiento es que el consumidor lo sepa y para esto hay que comunicarlo.
 - La alternativa 3 fue calificada con “2”, pues la decisión de hacer una Gestión de Precios puede generar el aumento de algunos precios y por ende el sacrificar venta, lo ideal es no hacerlo pero podría suceder.

- **Áreas involucradas:** Es conveniente tener la menor cantidad de áreas involucradas para poder tener una implementación más rápida, a menor número de áreas mejor puntuación.
 - La alternativa 1 fue calificada como “1” por el alto involucramiento de todas las áreas parte del proceso.
 - La alternativa 2 fue calificada como “4”, debido a que las áreas involucradas en esta ejecución no son muchas, a comparación de una evaluación total de los procesos.
 - La alternativa 3 fue calificada como “4” debido al poco nivel de áreas involucradas, solo se necesita de pricing y aprobación de marcas.

- **Periodo de ejecución:** Debido a la caída de mercado es necesario ejecutar una solución rápida. A mayor demora menor puntuación.
 - La alternativa 1 tuvo “3”, pues es un cambio que se puede ejecutar a un mediano plazo.
 - La alternativa 2 tuvo “1”, pues el periodo de ejecución es muy largo y toma tiempo en cambiar el posicionamiento de una marca.
 - La alternativa 3 tuvo “2”, debido a que el tiempo de implementación también es largo, no se puede ejecutar un cambio brusco de precios, puede tenerse resultados desfavorables.

- **Impacto en el negocio:** A mayor impacto se tendrá una mejor puntuación.
 - La alternativa 1 fue calificada con “3”, pues tiene un alto impacto, pero no tanto como el reposicionamiento de la marca.
 - La alternativa 2 tuvo un “5” pues el reposicionamiento tiene un alto impacto.
 - La alternativa 3 tuvo un “3” pues el impacto es medio.

Tabla N°13. Evaluación de Alternativas de Solución

Factores	Peso	1	2	3
Inversión	5	5	1	2
Áreas Involucradas	3	1	4	4
Periodo de ejecución	5	3	1	2
Impacto	5	3	5	3
	TOTAL	58	47	47

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

La alternativa 1 es la ganadora y la elegida a implementarse. De igual forma debido al impacto de la alternativa 2, se debería de implementar pero a largo plazo.

3.4. PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA

Para implementar una gestión por procesos, se generó el GANT de la Tabla N°14, se mapearon todos los procesos identificando los responsables de los inputs, entregables y fechas de entrega.

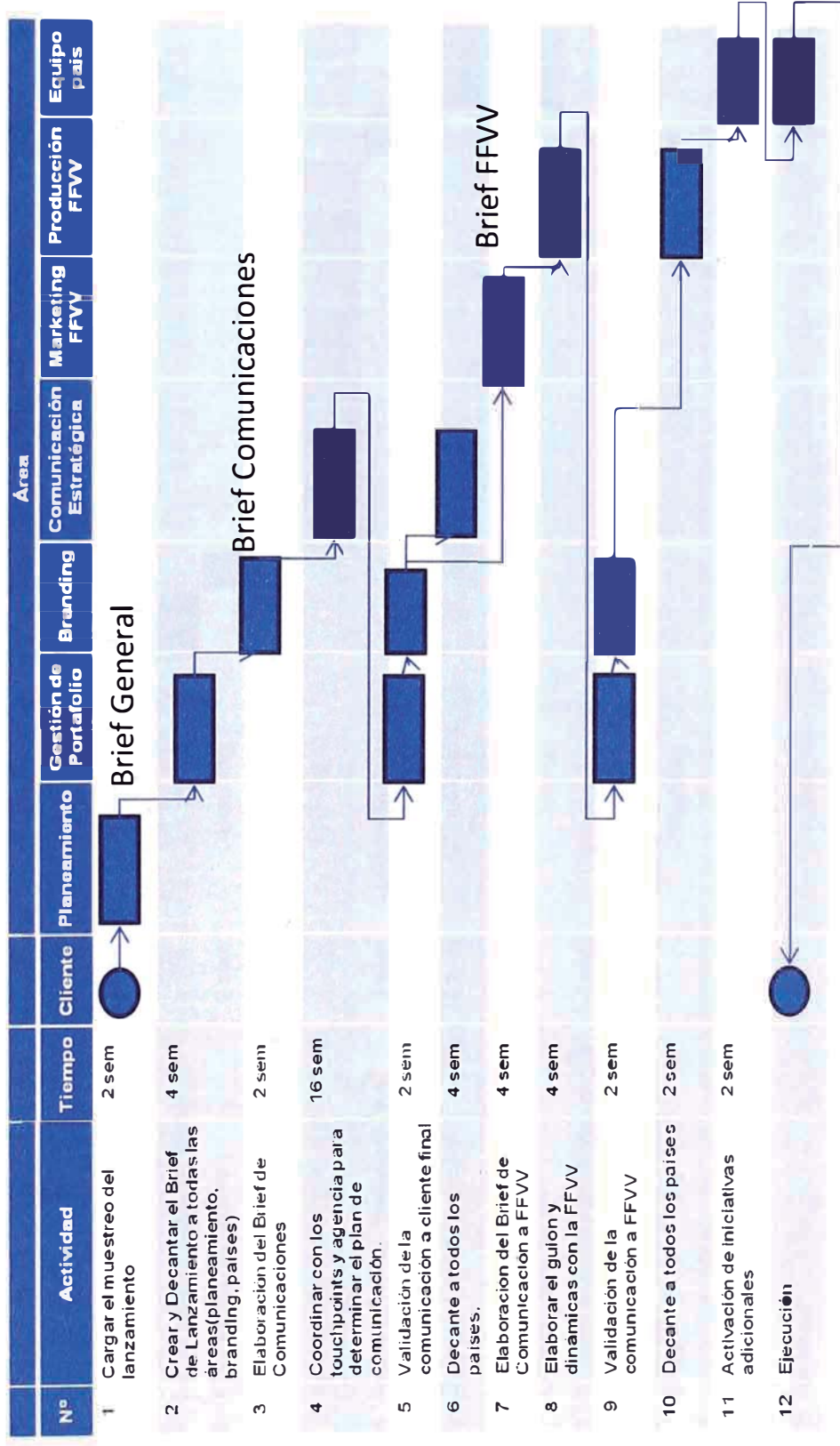
Cabe resaltar que se tuvo que mapear dos tipos de procesos de lanzamientos, los que son 360°, es decir con comercial de Televisión, en donde se involucra el área de Comunicación Estratégica como se observa en la Figura N°17, y otro de los No 360° también diagramado en la Figura N°18; en ambos es muy importante la participación del área de Marketing y Producción FFVV.

Tabla N° 14. Gant de Implementación del Nuevo Proceso

Actividad	Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
1.- Entender el proyecto y reunión con patrocinadores.	1 mes	X						
2.- Analizar el proceso de lanzamiento de productos	2 meses		X	X				
3.- Diseñar el proceso de negocio	2 meses				X	X		
4.- Comunicar el diseño del proceso.	1 mes						X	
5.- Implementación	1 mes							X
6.- Control	1 mes							X

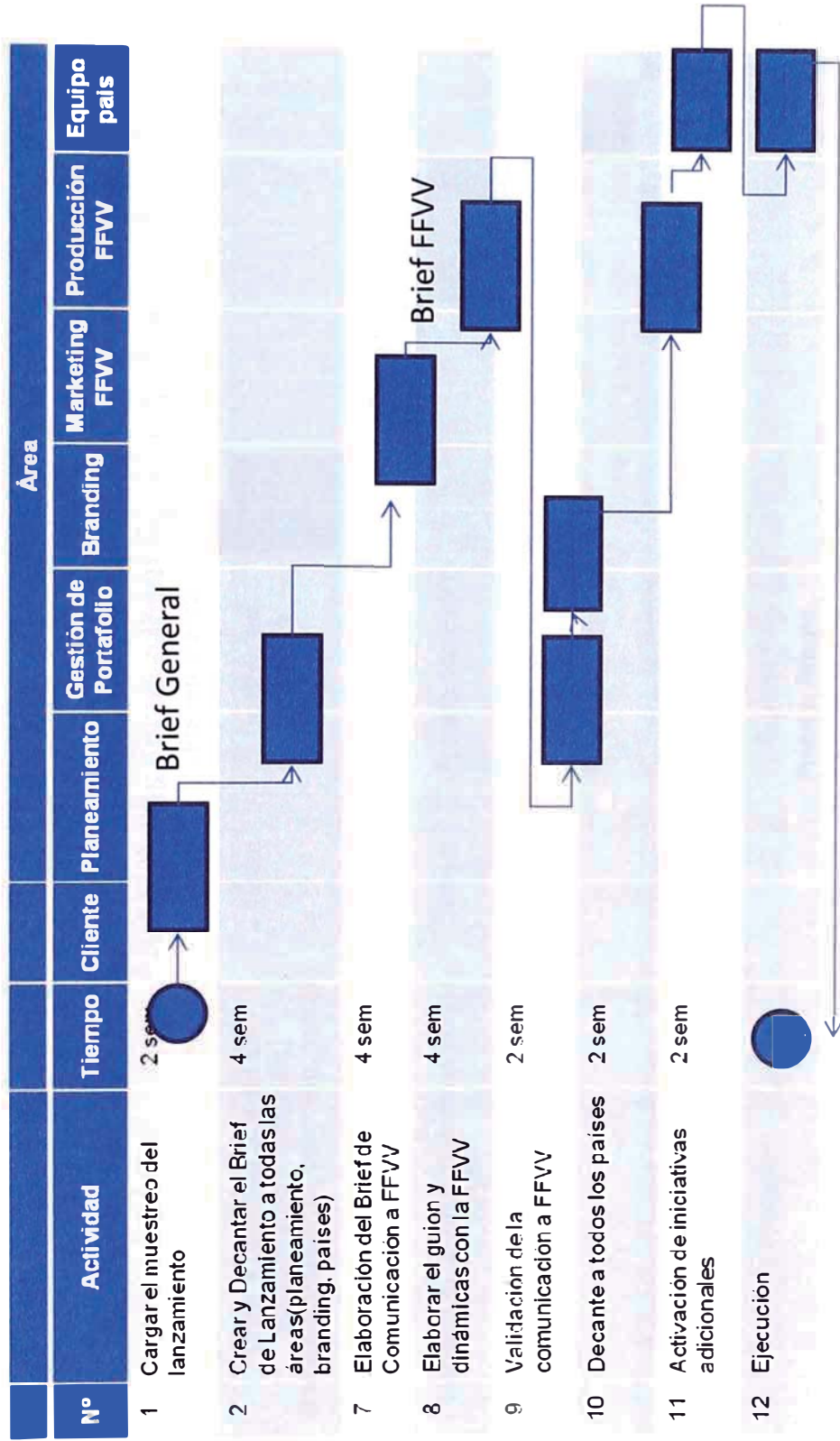
Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Figura N°17. Mapeo de Procesos Lanzamiento de Productos Nuevos 360°



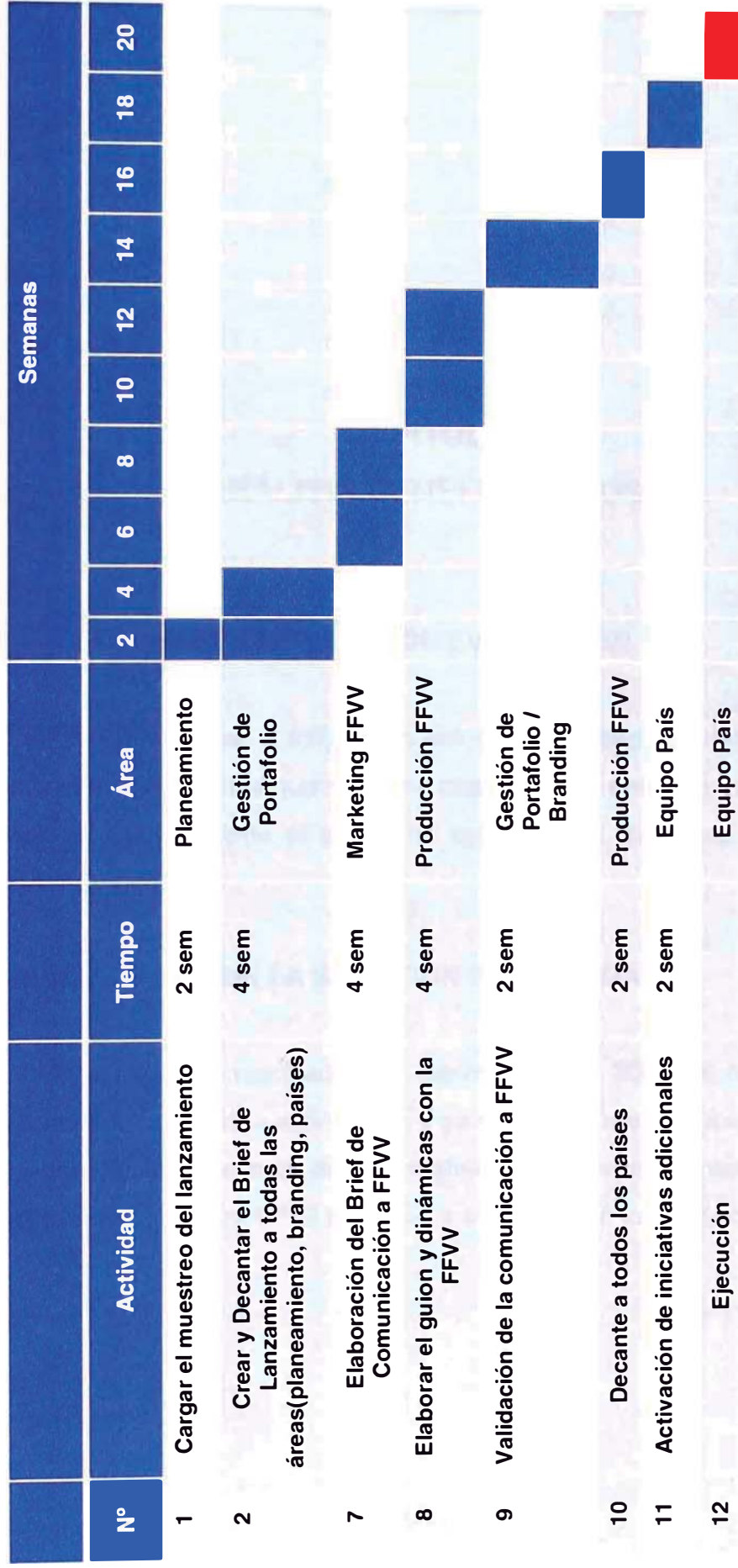
Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Figura N°18. Mapeo de Procesos Lanzamiento de Productos Nuevos NO 360°



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Tabla N°16. Cronograma de Implementación de Procesos Lanzamiento de Productos Nuevos NO 360°



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

CAPITULO IV

ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO

4.1. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para determinar el éxito de la solución planteada se debe de revisar el impacto en share de los nuevos a los cuales se les aplico la mejora, como se mencionó anteriormente el problema era la caída de share por lo cual es importante revertirla.

4.2. RESULTADOS DE LA SOLUCION PLANTEADA

Al evaluar los resultados de los nuevos del 2013 se observa que se han cumplido las ventas estimadas, y ya se logra tener un aporte interesante en la participación, lo cual está permitiendo que se incremente share en la categoría. En la Figura N°19 se aprecia el detalle de los Nuevos 2013.

Figura N°19. Detalle de Nuevos 2013



Fuente: Empresa
Elaboración: Propia

4.2.1. Buenos resultados de los lanzamientos de Nuevos 2013

Los nuevos del 2013 lograron cumplir sus estimados:

- PassionMusk => +5% sobre estimados
- Beauty Red => cumplió los estimados
- D'OrsayClass => + 10 % vs estimados
- Max => +5% vs estimados.

Además a Julio del 2013 ha habido un crecimiento al aporte en share como se observa en la Tabla N°17, principalmente en el share de las femeninas en Colombia,

Tabla N°17. Aporte de los nuevos al Share de la categoría a Julio 2013

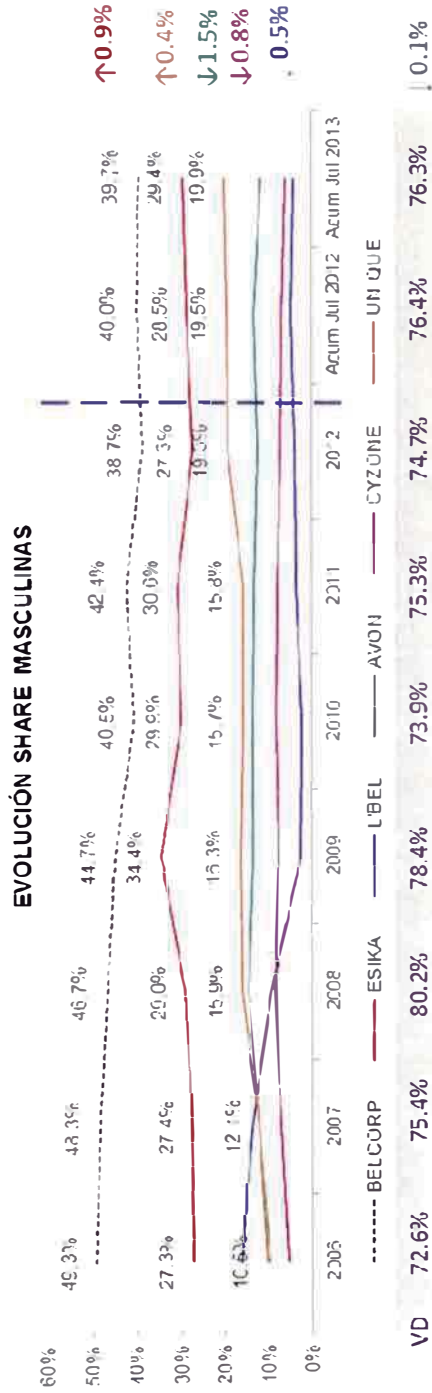
	FEMENINAS		MASCULINAS	
	CO	PE	CO	PE
<u>Nuevos 2011</u>	4.00%	2.10%	4.40%	3.50%
<u>Nuevos 2012</u>	1.70%	1.50%	3.10%	2.00%
<u>Var 12vs 11</u>	-2.30%	-0.60%	-1.30%	-1.50%
<u>Nuevos 2013</u>	3.00%	1.50%	3.20%	2.00%
<u>Var 13 vs 12</u>	+1.30%	0%	+0.10%	+0.10%

Fuente: Empresa
Elaboración: Propia

4.2.2. Crecimiento de la participación de mercado de fragancias

La implementación de esta solución ha permitido incrementar la participación de mercado de la categoría, principalmente en Colombia, en el caso de Perú se observa una pérdida pero principalmente por el crecimiento de retail, si viéramos solo en el caso de participación de venta directa, se podría ver un crecimiento. Se puede visualizar el resultado de Colombia en las Figuras N°20 y N°21, y el de Perú en la N°22 y N°23. En ambos casos se visualiza un crecimiento en el segmento P3 que corresponden a los nuevos del 2013, Beauty Red y D'OrsayClass.

Figura N°21. Evolución de Participación de Mercado Colombia Julio 2013
Masculinas

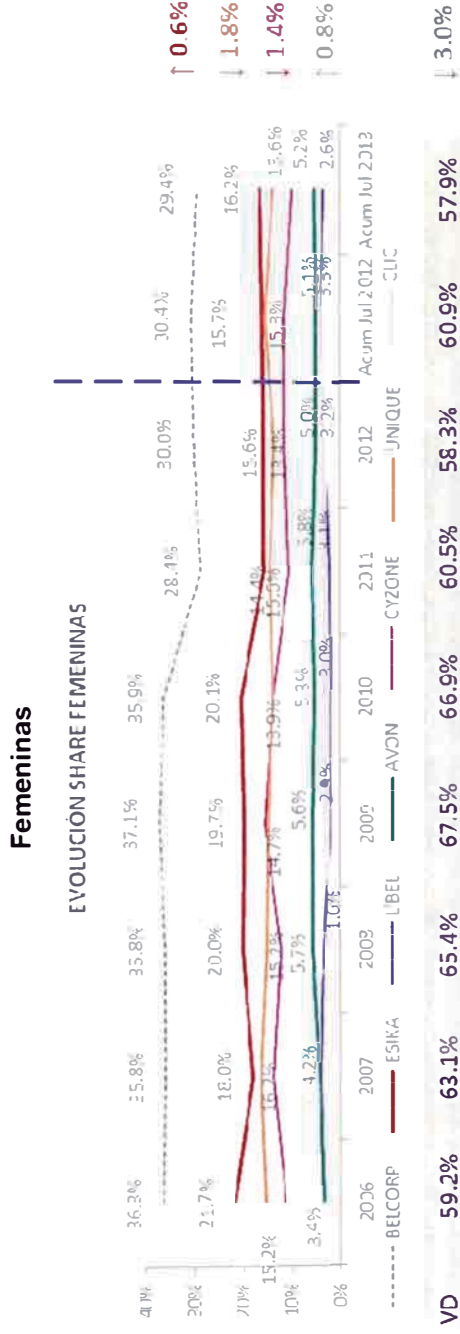


P's	Rango	US\$MM 2013	% 13-12	Var 13-12	AVON			ESIKA			YANEAL			VENTA TRADICIONAL					
					2012	12-11	Jul 2013	2012	12-11	Jul 2013	2012	12-11	Jul 2013	2012	12-11	Jul 2013			
P1	104,766 - 1725	11.6	18%	-6%															
P2	81,436 - 104,766	8.4	13%	3%															
P3	58,047 - 81,406	15.2	24%	5%	0.0%	-0.5%	1.9%	11.1%	-1.2%	14.2%	2.3%	0.2%	4.3%	2.1%	2.8%	0.7%	1.9%	-0.7%	
P4	34,687 - 58,047	12.3	19%	-2%	1.6%	-2.8%	1.9%	11.3%	-1.5%	12.2%	-1.5%	1.2%	2.5%	1.1%	3.5%	1.1%	2.4%	-0.7%	
P5	0 - 34,687	16.3	26%	-1%	10.9%	2.5%	9.9%	3.5%	0.1%	3.0%	0.1%				4.4%	1.2%	4.5%	0.7%	
	Total	63.9			12.5%	-0.7%	11.8%	27.3%	-3.2%	29.4%	0.9%	19.3%	4.2%	19.9%	0.4%	25.3%	0.8%	23.7%	0.1%

* Var: Jul 2013 vs Jul 2012

Fuente: Empresa
Elaboración: Empresa

Figura N°22. Evolución de Participación de Mercado Perú Julio 2013

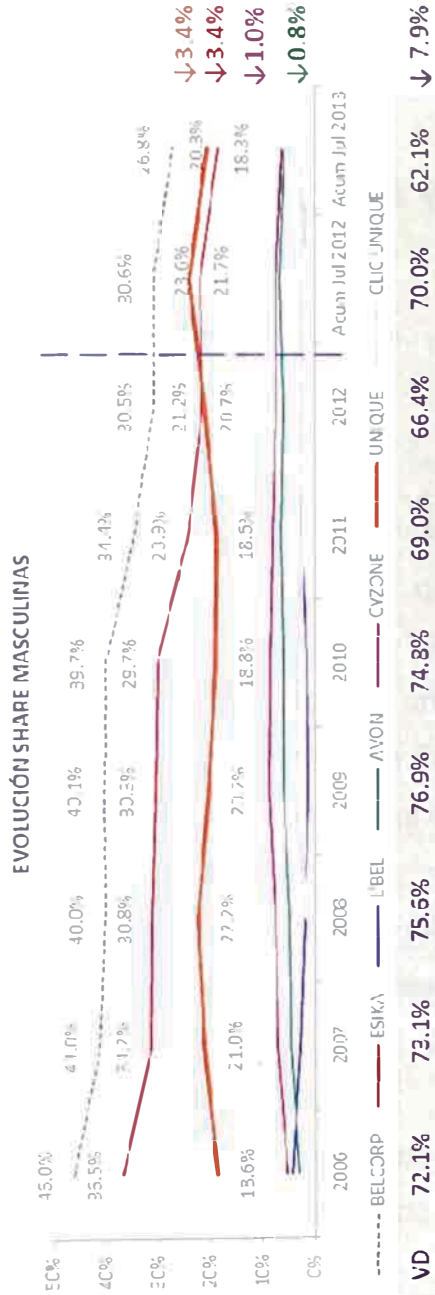


P's	Rango	US\$MM 2013	Var 13-12 %	AVON			ESIKA			YANBAL			VENTA TRADICIONAL			
				12-11	Jul 2013	Jul 13 - Jul 12	12-11	Jul 2013	Jul 13 - Jul 12	12-11	Jul 2013	Jul 13 - Jul 12	12-11	Jul 2013	Jul 13 - Jul 12	
P1	131 - más	16.8	26%				0.3%	0.0%	-0.2%	0.2%	0.0%	-0.4%	23.5%	1.6%	25.3%	3.9%
P2	100 - 131	7.8	12%	-0.1%			0.0%	0.1%	0.1%	-0.8%	2.9%	-1.7%	4.3%	0.7%	4.9%	0.6%
P3	60 - 100	15.5	24%	0.1%	0.2%	0.2%	3.1%	4.8%	2.4%	7.6%	8.3%	0.2%	6.9%	0.4%	6.2%	-0.7%
P4	38 - 60	12.5	19%	-0.6%	1.1%	-1.0%	8.9%	6.9%	-2.3%	2.0%	0.1%	0.1%	3.8%	-0.6%	3.3%	0.0%
P5	0 - 38	13.0	20%	-1%	4.1%	1.1%	3.3%	4.3%	0.5%				3.2%	0.5%	2.4%	0.7%
	Total	55.7		-0.9%	5.2%	0.3%	15.9%	16.2%	0.5%	13.4%	-1.0%	-1.7%	41.7%	1.0%	42.1%	3.0%

Var Jul 2013 vs Jul 2012

Fuente: Empresa
Elaboración: Empresa

Figura N°23. Evolución de Participación de Mercado Perú Julio 2013
Masculinas



P's	Rango	US\$MM 2013	% Var 13-12	AVON			ESIKA			YANBAL			VENTA TRADICIONAL			
				12-11	Jul 2013	Jul 13-Jul 12	12-11	Jul 2013	Jul 13-Jul 12	12-11	Jul 2013	Jul 13-Jul 12	12-11	Jul 2013	Jul 13-Jul 12	
P1	125 - 105	16.1	29%				0.0%	0.7%	-2.0%	3.4%	19.9%	2.8%	21.0%	7.1%		
P2	97 - 125	9.4	17%				0.9%	-0.1%	0.9%	8.3%	3.3%	-0.1%	3.5%	0.6%		
P3	69 - 97	11.8	21%	1%			9.6%	-1.7%	7.5%	3.4%	3.5%	0.7%	2.8%	-0.5%		
P4	41 - 69	8.4	15%	-2%			6.5%	0.3%	4.8%	1.1%	3.7%	-0.8%	3.9%	0.7%		
P5	3 - 41	10.9	19%	-1%			4.7%	0.1%	5.5%	0.4%	4.2%	0.5%	3.0%	-0.5%		
	Tctal	57.2					21.8%	-2.1%	18.3%	-3.4%	18.2%	-0.4%	20.3%	-3.4%	37.9%	7.9%

* Var Jul 2013 vs Jul 2012

Fuente: Empresa
Elaboración: Empresa

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El diseño y organización de los procesos para el lanzamiento de productos ha permitido que los nuevos del 2013 tengan un desempeño superior a los del 2012 permitiendo recuperar participación de mercado, principalmente en Colombia +0.9 puntos de share en masculinas y en Perú +0.6 puntos en femeninas, luego de una caída continua por más de 3 años.
2. El involucramiento de las diversas áreas permitió que el proceso se mapeara al 100% y se les comprometiera en la ejecución de los procesos mapeados.
3. El proceso mapeado tiene un tiempo total de 40 semanas; sin embargo no se han buscado oportunidades de mejora en los tiempos.

Recomendaciones

1. Se recomienda continuar con el cumplimiento de estos procesos ya organizados para crecer en participación de mercado, siempre

contando con un gant que permita la adecuada ejecución de los lanzamientos.

2. Se recomienda una capacitación constante a todos los equipos involucrados para poder garantizar su adecuado cumplimiento.
3. Se recomienda reducir el tiempo de 40 meses de ejecución de un lanzamiento 360° a través de una mejor negociación con las agencias creativas proveedoras.

BIBLIOGRAFÍA

- **Harmon, Paul**, Editorial Morgan Kaufmann Publishers
Business ProcessChange
USA, 2007
- **Juran J.M; A Blanton**, Editorial Mc Graw Hill.
Manual de Calidad
2001
- **Damelio, Robert**, EditorialPanorama Pub. Co
Fundamentos de Mapeo de Procesos
1999
- **Galloway, Dianne**, Editorial Gestión
Mejora Continua de Procesos
2002
- **Kotler, Phillip**, Editorial McGraw Hill.
Principio de Marketing
2008