

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA
LA COMERCIALIZACIÓN DE LA LÍNEA NATURAL DE CUIDADO
FACIAL PARA LA MARCA BILKA, DE LA COMPAÑÍA ARPHA
COSMETICS, EN LA GRAN ÁREA METROPOLITANA**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

Katherinne Serrano Badilla

David Tencio Acosta

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2020

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo final a nuestras familias, que estuvieron a nuestro lado incansablemente durante esta trayectoria, y quienes desde siempre nos han guiado e inspirado incondicionalmente para alcanzar nuestras metas. Sin duda, su amor y apoyo son el espejo más grande de Dios en nuestras vidas. Hemos culminado un nuevo logro que dedicamos a nuestras mejores versiones como profesionales y seres humanos. Seguiremos con orgullo nuestros caminos entregando lo mejor de nosotros.

Quisiéramos reconocer a esos profesores, que hoy llamamos colegas y con los que tuvimos oportunidad de cruzar camino, quienes desde siempre creyeron en nosotros y nos impulsaron cuatrimestre a cuatrimestre; por Hoy la admiración es mutua, ya que detrás de cada uno de ellos hay un excelente ser humano, que cumple diariamente con uno de los propósitos más nobles al compartir su conocimiento e inspirar con sus experiencias de vida.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por habernos permitido superar incansablemente las pruebas para conquistar esta meta, siempre llenos de entusiasmo y con gran compromiso. Como equipo, queda una gratitud profunda entre nosotros, por habernos encontrado y compartir este camino de transformación personal, además una gran admiración y la satisfacción de haber sacado lo mejor el uno del otro, siempre mostrando gran disciplina y esfuerzo. Dejamos este paso momentáneo por las aulas para seguir transitando por la vida y los aprendizajes que vendrán.

Agradecemos a nuestras familias por mantenerse a nuestro lado mientras nos vieron cumplir nuestro sueño y vivir con nosotros la transformación que, nos ha dejado esta experiencia. Nuestro reconocimiento a los profesores que más allá del conocimiento nos inspiraron con sus historias de vida. Nuestros retos y sueños se mantienen vivos por alcanzar cada día nuestra mejor versión y mejorar nuestros entornos. Finalmente, agradecemos a Anna y Radka, que nos abrieron las puertas de su compañía, que no es más que el resultado de su talento y gran pasión por lo que hacen, por mostrarse siempre entusiastas y no dudar de la capacidad de nuestro trabajo... A ellas nuestra admiración por la valentía con la que han asumido el viaje del emprendedurismo y los mejores deseos para que su emprendimiento alcance el tamaño de sus sueños.

Katherinne Serrano Badilla

David Tencio Acosta

A Dios, a mis padres, esposa e hijos

Agradezco a Dios por darme la salud de llegar hasta este momento y la energía para poder actuar. A mi mamá, que me enseñó a no claudicar y por trabajar años de años, bajo el sol y la lluvia, siempre con fe de que el sol iba a brillar a pesar de las cosas que vivimos. Gracias por darme lo mejor y la fe. Agradezco a mi papá por inculcar lo mejor en mí. A pesar de las cosas que como familia pasamos, siempre existió una voz crítica y consejera de su parte para poder mejorar como persona. A mis hijos, porque aunque están muy pequeños, pudieron soportar mis ausencias y largas noches sin su papá. Marcelo, te agradezco por ser un hijo con una condición más allá de lo inexplicable. Sos un niño maravilloso, porque sé que ves en el mundo cosas que no entendemos y eso nos hace ser más sensibles. Tenés mucho que enseñarme. Luciano, te agradezco porque siempre fuiste un niño muy noble con tu mamá y hermano. Tu buen comportamiento ayudó a mamá en estos dos años y medio mientras estudiaba. Confío en Dios sigás siendo luz en nuestra casa. Gracias a Ely, la mamá dedicada a los chicos, que me cubrió todo este tiempo con la carga familiar. ¡Este logro es para ustedes!

Hijo, esposo y papá.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Mercadeo y Ventas.”

JOSE MANUEL ARIAS PORRAS (FIRMA) Firmado digitalmente por JOSE MANUEL ARIAS PORRAS (FIRMA)
Fecha: 2020.09.03 18:53:16 -06'00'

M.Sc. José Manuel Arias Porras
Representante del Decano

Sistema de Estudios de Posgrado
Roque Rodríguez Firmado digitalmente por Roque Rodríguez
Fecha: 2020.09.11 13:38:31 -06'00'

MAE. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

JOAQUIN LEONARDO ARROYO GARCIA (FIRMA) Firmado digitalmente por JOAQUIN LEONARDO ARROYO GARCIA (FIRMA)
Fecha: 2020.09.08 13:45:19 -06'00'

MBA. Leonardo Arroyo García
Lector Académico

ANNA RAYCHEVA PETROVA (FIRMA) Digitally signed by ANNA RAYCHEVA PETROVA (FIRMA)
Date: 2020.09.22 18:19:23 -06'00'

MBA. Anna Petrova
Lectora de Empresa

RIDIGUER ARTAVIA BARBOZA (FIRMA) Firmado digitalmente por RIDIGUER ARTAVIA BARBOZA
Fecha: 2020.09.23 12:19:15 -06'00'

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza
Director

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

KATHERINE MELISSA SERRANO BADILLA (FIRMA) Firmado digitalmente por KATHERINE MELISSA SERRANO BADILLA (FIRMA)
Fecha: 2020.08.31 22:42:44 -06'00'

Katherinne Serrano Badilla
Sustentante

DAVID RICARDO TENCIO ACOSTA (FIRMA) Firmado digitalmente por DAVID RICARDO TENCIO ACOSTA (FIRMA)
Fecha: 2020.08.25 20:24:44 -06'00'

David Tencio Acosta
Sustentante

Contenidos

Portada	
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Resumen.....	xi
Summary.....	xii
Lista de tablas	xiii
Lista de gráficos	xiv
Lista de ilustraciones.....	xvi
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Capítulo I: Contextualización de la industria y marco teórico.....	6
1.1. Evolución del cuidado personal y de la piel.....	6
1.1.1. Uso y rol de los elementos de la naturaleza en el cuidado de la piel.....	7
1.1.2. La piel como medio de expresión corporal y emocional	8
1.1.3. Comercialización y tipos de productos para el cuidado de la piel	9
1.1.4. Situación actual de la industria de la Belleza y Cuidado Personal.....	10
1.1.5. Tendencias: canales de venta, influencia de la digitalización y el futuro en el bienestar.	12
1.1.6. Principales competidores en Costa Rica en la categoría del cuidado facial.....	15
1.1.7. Cuidado de la piel y facial en los puntos de venta de Costa Rica.....	17
1.2. Marco teórico	18
1.2.1. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).....	18
1.2.2. Plan de mercadeo	21
1.2.3. Mezcla de mercadeo.....	24
1.2.4. Cinco fuerzas de Porter.....	27
1.2.5. Investigación de mercados.....	29
1.2.6. Mercadeo digital.....	30

1.2.7.	Flor del servicio	31
Capítulo II: Descripción de la empresa Arpha Cosmetics y su entorno		34
2.1.	Industria del cuidado de la piel	35
2.1.1.	Aspectos generales de la empresa Arpha Cosmetics	35
2.1.2.	Reseña histórica	38
2.1.3.	Misión	39
2.1.4.	Visión	40
2.1.5.	Objetivos/valores.....	40
2.1.6.	Estructura organizacional.....	45
2.1.7.	Principales productos	46
2.1.8.	Políticas de la empresa	49
2.1.9.	Proyectos futuros	51
2.2.	Estrategia del negocio actual	52
2.2.1.	Modelo de negocio.....	52
2.2.2.	Propuesta de valor	53
2.2.3.	Segmentos de cliente.....	54
2.2.4.	Canales.....	57
2.2.5.	Relación con clientes	58
2.2.6.	Fuente de ingresos	59
2.2.7.	Aspectos claves para el éxito de Bilka	60
2.2.8.	Estructuras de costos.....	61
2.2.9.	Coyuntura del macroentorno	61
2.2.10.	Administración del riesgo	61
2.2.11.	Competidores directos	62
2.2.12.	Plan de mercadeo y ventas actuales.....	63
2.2.13.	Mezcla de mercadeo.....	63
Capítulo III: Estudio de mercado de usuarias de la categoría de cuidado facial		71
3.1.	Análisis del marco estratégico.....	71
3.1.1.	Misión	72
3.1.2.	Visión	73
3.1.3.	Valores.....	74

3.1.4.	Posicionamiento.....	75
3.1.5.	Estrategia.....	76
3.2.	Justificación de la investigación de mercado.....	77
3.3.	Diseño de la investigación.....	77
3.3.1.	Objetivo general.....	77
3.3.2.	Objetivos específicos.....	78
3.4.	Marco metodológico.....	80
3.4.1.	Tipo de investigación.....	80
3.4.2.	Método de investigación.....	81
3.4.3.	Marco muestral.....	82
3.4.4.	Método de muestreo.....	83
3.4.5.	Compilación de los datos.....	85
3.5.	Análisis de resultados.....	85
3.5.1.	Hallazgos de cualitativos de las minisiciones de grupo.....	85
3.5.1.1.	Relación con la categoría de cuidado de la piel del rostro.....	85
3.5.1.2.	Descripción de la rutina de cuidado de la piel del rostro.....	86
3.5.1.3.	Motivadores de compra dentro de la categoría.....	90
3.5.1.4.	Relación y uso con las marcas de la categoría.....	94
3.5.1.5.	Posicionamiento de las marcas de la categoría.....	96
3.6.	Hallazgos cuantitativos de las evaluaciones en línea.....	100
3.6.1.	Uso de la categoría de cuidado facial.....	100
3.6.2.	Relación con las marcas de la categoría según canal de compra.....	112
3.7.	Análisis de la competencia.....	119
3.8.	FODA.....	125
3.9.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a Arpha Cosmetics.....	130
Capítulo IV: Propuesta del plan de mercadeo para Bilka.....		133
4.1.	Objetivo general de la propuesta.....	133
4.2.	Justificación de la propuesta.....	134
4.3.	Factores críticos de éxito.....	134
4.4.	Propuesta estratégica.....	135
4.4.1.	Posicionamiento.....	136

4.4.2.	Segmentación	137
4.5.	Plan de mercadeo	139
4.5.1.	Mezcla de mercadeo	139
4.5.1.1.	Producto	140
4.5.1.1.1.	Estrategia de producto	140
4.5.1.1.2.	Tácticas de producto	141
4.5.1.2.	Plaza	144
4.5.1.2.1.	Objetivos de plaza	145
4.5.1.2.2.	Estrategias de plaza	145
4.5.1.2.3.	Tácticas de plaza	145
4.5.1.3.	Promoción	148
4.5.1.3.1.	Objetivos de promoción	148
4.5.1.3.2.	Estrategia de promoción	148
4.5.1.3.3.	Tácticas de promoción de la marca	150
4.5.1.4.	Precio	155
4.5.1.4.1.	Objetivo de precio	156
4.5.1.4.2.	Estrategia de precio	156
4.5.1.4.3.	Tácticas de precio	156
4.5.1.5.	Personas	157
4.5.1.5.1.	Estrategia de personas	157
4.5.1.5.2.	Tácticas con personas	158
4.5.1.6.	Procesos	160
4.5.1.6.1.	Estrategia de procesos	160
4.5.1.6.2.	Tácticas de procesos	160
4.5.1.7.	Evidencia física (<i>Placement</i>)	162
4.5.1.7.1.	Objetivo de evidencia física (<i>Placement</i>)	162
4.5.1.7.2.	Estrategias de evidencia física (<i>Placement</i>)	162
4.5.1.7.3.	Táctica de evidencia física (<i>Placement</i>)	162
4.6.	Propuesta operativa	163
4.7.	Presupuesto	167
4.8.	Propuesta de métricas de control	172

4.8.1. Indicadores de gestión	172
4.8.2. Indicadores de la estrategia digital	174
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones de la investigación.....	176
5.1. Conclusiones	176
5.2. Recomendaciones	180
Bibliografía	184
Anexos: 190	
Anexo 1 CANIPEC: Clasificación de tipos de cremas y tipos de piel.....	190
Anexo 2 Fase cualitativa: filtro de reclutamiento de las participantes de las minis Sesiones de grupo	193
Anexo 3 Fase cualitativa: Guía de evaluación minis Sesiones de grupo	198
Anexo 4 Fase cuantitativa: encuesta en línea autoaplicada.....	204
Anexo 5 Mapa de seguimiento (roadmap) de actividades comerciales de 2021	219

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo principal proponer un plan estratégico de mercadeo, con el fin de optimizar la comercialización de la línea de cuidado facial para la marca Bilka, de la compañía Arpha Cosmetics, la cual se dedica a la importación de productos de cuidado personal, con una propuesta cuyo principal atributo es el uso de componentes naturales en las fórmulas.

Se realiza una descripción del entorno y la compañía, así como un análisis detallado del estado actual de la comercialización, para generar un completo diagnóstico, y a partir del análisis proponer estrategias para mejorar la gestión y obtener impactos positivos en los procesos que tengan un efecto positivo en las ganancias.

En una segunda etapa del proyecto se desarrolla la aplicación de técnicas de investigación de mercados, herramientas tanto cuantitativas como cualitativas, que proponen transformar el conocimiento puro adquirido durante el desarrollo de la carrera en conocimiento de valor para la elaboración y ejecución de estrategias de valor. Las propuestas planteadas serán instrumentos valiosos para impulsar las mejoras en la participación de mercado, el posicionamiento y el fortalecimiento de la marca.

Para finalizar, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de la propuesta, que serán la base o guía para la toma de decisiones y planes de acción por parte de las emprendedoras detrás de la compañía.

Summary

The main objective of this project is to propose a strategic marketing plan in order to optimize the merchandising of facial care line for Bilka brand from Arpha Cosmetics, a company dedicated to the import of personal care products, and the use of natural components in the formulas as the main attribute.

A description of the environment and the company, as well as a detailed analysis of the current marketing situation, is made to generate a complete diagnosis and, from the analysis, propose strategies to improve management and obtain positive impact in the processes that has positive effect on income.

In the second stage of the project, the application of market research techniques, both quantitative and qualitative is developed, which proposes to transform the pure knowledge acquired during the course development of value awareness for the presentation and execution of value strategies. The proposals will be valuable instruments to drive improvements in market share, positioning and strengthening of the brand.

Finally, the main conclusions and recommendations derived from the development of the proposals are presented, which will be the basis or guide for the decision-making and action plans of the entrepreneurs behind the company.

Lista de tablas

Tabla 1 Población femenina del GAM según rango de edad	84
Tabla 2: Punto de equilibrio referido a metas de utilidad	169
Tabla 3: Punto de equilibrio referido retorno de inversión (ROI)	169
Tabla 4: Ventas de unidades.....	170
Tabla 5: Propuesta económica proyectada para el 2021	171

Lista de gráficos

Gráfico 1 Incidencia de uso de productos de cuidado facial de forma diaria	100
Gráfico 2 Hábitos de bienestar que practican las fuertes de la categoría	101
Gráfico 3 Tipo de piel.....	102
Gráfico 4 Pasos de la rutina diaria de cuidado de la piel	103
Gráfico 5 Momento del día en el que realiza cada paso de la rutina de cuidado de la piel.....	104
Gráfico 6 Tipo de productos de cuidado facial que utiliza	105
Gráfico 7 Tipo de productos de limpieza facial que utiliza	106
Gráfico 8 Motivadores de compra en la categoría.....	107
Gráfico 9 Beneficios que aspiran o desean las usuarias de productos para el cuidado de la piel del rostro	108
Gráfico 10 Comportamiento de la inversión en cuidado de facial con respecto al año anterior	109
Gráfico 11 Ingredientes naturales que buscan (ayudado).....	110
Gráfico 12 Incidencia de práctica de rutinas caseras de cuidado de la piel del rostro	111
Gráfico 13 Incidencia de visita a esteticistas y/o dermatólogos en los últimos 3 meses	111
Gráfico 14 Lugares de compra de la categoría	113
Gráfico 15 Supermercados de compra de la categoría.....	113
Gráfico 16 Relación con las marcas que se comercializan en supermercados	114
Gráfico 17 Relación con las marcas que se comercializan en farmacias.....	115
Gráfico 18 Relación con las marcas que se comercializan a través de catálogos	116
Gráfico 19 Marca de la crema antiarrugas que utiliza	117
Gráfico 20 Incidencia de usuarias que han cambiado su marca habitual de cuidado de la piel en los últimos 2 años.....	118
Gráfico 21 Razón principal por la cual cambió de marca	118

Gráfico 22 Precio que paga actualmente en relación con la marca que dejó de utilizar de cuidado facial	119
--	-----

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Propuesta de embalaje (packaging)	142
Ilustración 2 .Tienda en línea Bilka	146
Ilustración 3. Cabecera y habladores de góndola para rutinas faciales en Automercado y macrobióticas	147
Ilustración 4 Ejecución del mensaje de campaña #SoyBella#SoyBilka	149
Ilustración 5 Comunidad de seguidoras en Facebook.	150
Ilustración 6 Administración del perfil de Facebook.	151
Ilustración 7 Anuncios pagados en Facebook.....	152
<i>Ilustración 8 Concepto de la promoción.</i>	154
Ilustración 9 WhatsApp empresarial.....	163



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Katherine Serrano Badilla, con cédula de identidad 1-13430653, en mi condición de autor del TFG titulado Propuesta de Plan Estratégico de Mercado para la comercialización de la línea natural de cuidado facial para la marca Bilka, de la compañía Alpha Cosmetics, en la Gran Área Metropolitana

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Katherine Serrano Badilla

Número de Carné: B7975-3 Número de cédula: 1-13430653

Correo Electrónico: katserrano_@hotmail.com

Fecha: 13-08-2020 Número de teléfono: 71043088

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): MAE. Roque Rodríguez Chacón

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, David Tencio Acosta, con cédula de identidad 109650188, en mi condición de autor del TFG titulado Propuesta de Plan Estratégico de mercados para la comercialización de la línea natural de cuidado Facial para la marca Biika, de la compañía Alpha cosmetics, en La Gran Área Metropolitana.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: David Tencio Acosta

Número de Carné: B77617 Número de cédula: 109650188

Correo Electrónico: david.tencioacosta@ucr.ac.cr / dtencioa@gmail.com

Fecha: 11 AGOSTO 2020 Número de teléfono: 8315 5572

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): MAE. Roque Rodríguez Chacón


FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

Introducción

La industria de la belleza y cuidado personal es de alto valor, según estadísticas de CentralAmericaData (2019, agosto 8. Belleza y cuidado personal, párr. 1). Durante el 2018 en la región el valor total importado creció un 7% con respecto al periodo 2017, Costa Rica se posiciona como el segundo comprador más importante de Centroamérica (\$104 millones), solo por debajo de Guatemala (\$117 millones), siendo una industria que en el canal de autoservicio se caracteriza por la presencia de una amplia variedad de marcas comerciales internacionales.

En general, en los últimos años se ha observado un cambio en el comportamiento de algunos segmentos de consumidores, para quienes aumenta la exigencia a la hora de tomar decisiones y se prioriza temas de salud y bienestar; lo cual ha favorecido el auge de productos diferenciados y dirigidos a segmentos especializados de consumo. Esta preocupación de los consumidores ha impulsado a los fabricantes a la utilización de ingredientes naturales, la trazabilidad de los ingredientes utilizados y transparencia en los métodos de producción.

Este comportamiento no es aislado de lo que sucede en la industria cosmética, y es por esto que desde 2015 la Compañía Arpha Cosmetics aprovechó esta oportunidad para iniciar un próspero negocio, dedicado a la importación de la marca Bilka proveniente de Bulgaria, país tradicionalmente productor y exportador de productos cosméticos a base de ingredientes naturales; la cual logró abrirse un espacio en el canal de autoservicio como pioneros en el segmento de cuidado para la piel con una promesa de ingredientes naturales únicos, como el aceite de rosa damascena y la uva Mavrud, con propiedades antioxidantes, hidratantes y rejuvenecedoras.

La compañía ha implementado una estrategia de crecimiento continua a través de la ampliación de su portafolio, el cual incluye tónicos, geles, cremas, cuidado oral, cabello y cuidado íntimo, en el cual se ha mantenido como caballo de batalla la línea de cuidado de la piel; la participación de la compañía es impulsada a través de la cadena de supermercados Automercado, donde hoy en día el portafolio tiene una significativa presencia en las estanterías, frente a una variedad de marcas reconocidas de la categoría, y en la cual fue pionera en ofrecer soluciones cuya promesa de valor es contar con ingredientes orgánicos. La compañía evolucionó y poco después decidieron incursionar en cadenas de macrobióticas, donde el perfil de los compradores es especializado y el producto ha logrado tener un crecimiento positivo.

Actualmente se encuentran ante el reto de consolidar su participación en el Gran Área Metropolitana, a través de la expansión de la cobertura en los principales canales de distribución y ofrecer un portafolio óptimo por canales que permita maximizar los beneficios económicos de los actores involucrado. Las acciones de Arpha Cosmetics han logrado superar el umbral de incertidumbre que podría tener una pyme durante los primeros años de vida, y coloca a la compañía frente al reto de generar planes de mediano y largo plazo, para lo cual es indispensable contar con un plan estratégico que les permita dirigir de forma acertada los esfuerzos para consolidar la marca y afrontar los cambios e implicaciones que tiene ser el pionero de la categoría, que incluye acciones para competir con nuevos participantes en el mercado y mantenerse atento de las tendencias que suceden en la relación del consumidor con la categoría de cuidado de la piel del rostro.

Justificación

La industria cosmética de Bulgaria es de amplia trayectoria, este es un país tradicionalmente productor y exportador de materia prima orgánica con propiedades medicinales y es reconocido en todo el mundo por el aceite de rosas, base de la mayoría de los perfumes, las cremas hidratantes y más recientemente dentífricos.

Cada año en diferentes partes de Bulgaria se recolectan y procesan entre 15 a 17.000 toneladas de plantas medicinales, y alrededor de un 90% de ellas se exportan, algunos especialistas valoran la industria búlgara de exportación de hierbas en 35 millones de euros anuales. (2018, mayo. ¿Cuáles son las hierbas búlgaras más buscadas?, párr. 1). Estos números colocan a esta nación en el primer lugar en Europa y entre los principales países del mundo en cantidades de hierbas exportadas, de acuerdo con el Ministerio de Ecología local.

Bajo la premisa de incorporar en los anaqueles de autoservicio del GAM (Gran Área Metropolitana Urbana) una propuesta de valor y calidad justas al alcance del consumidor inició la importación de la marca Bilka, con los retos e implicaciones de crear un espacio en un mercado saturado de marcas comerciales de significativo posicionamiento. Arpha Cosmetics ha logrado consolidarse en un nicho de mercado con un producto diferenciado, donde las estrategias directas en el canal de autoservicio y la recomendación boca a boca han permitido mantener un crecimiento sostenido, sin embargo, se enfrentan a los retos de ejecutar acciones que en el mediano y largo plazo permitan sostener con un crecimiento de la participación de mercado en el Gran Área Metropolitana.

Para Arpha Cosmetics es el momento crucial para desarrollar un plan estratégico, centrado en conocimiento actual del consumidor de la categoría, que le permita

orientar la implementación y el desarrollo integral de un plan de mercadeo, para enfrentar los retos de nuevos competidores de origen europeo, con altos estándares de calidad, y la incorporación de marcas reconocidas que poco a poco introducen como promesa de valor el uso de materias primas naturales y orgánicas. La presente investigación tiene como objetivo primordial brindar una propuesta para que la compañía desarrolle un plan de acción e impulsar el crecimiento de esta pyme a través de poner a disposición el conocimiento adquirido en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, cuyo valor esencial de esta práctica profesional es proyectar el quehacer de la Escuela con el aporte social y la facultad que da a los estudiantes de aportar herramientas para el desarrollo de negocios prósperos con visión de largo plazo.

Desde la perspectiva de la compañía la intención de compartir información para el presente estudio es contar con una herramienta de evaluación objetiva y profesional que sirva de insumo para revalorar la estrategia actual, y retar a la gerencia a cambios estructurales que permitan mayor eficiencia y eficacia en los procesos, de forma que también tenga como resultado una mayor participación de mercado y maximizar el beneficio económico. Utilizando como recurso externo a profesionales con el conocimiento del grado de maestría, respaldado con su experiencia laboral, y así obtener un diagnóstico y acciones para desarrollar a lo interno la implementación de un plan de acción de alto impacto.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de plan estratégico de mercadeo, para optimizar la comercialización de la línea de cuidado facial para la marca Bilka de la compañía Arpha Cosmetics, mediante una investigación de mercado que permita identificar acciones de mejora de su negocio.

Objetivos específicos

1. Contextualizar la industria de cuidado facial en el entorno en el que se desenvuelve la marca Bilka. Así mismo exponer el marco teórico que dará base al desarrollo de planeamiento estratégico de la marca.
2. Describir la situación actual de la empresa Arpha Cosmetics y la marca en estudio Bilka, su entorno competitivo, y estrategias actuales, con énfasis en su área de mercadeo.
3. Realizar una investigación cuantitativa y cualitativa de mercado, para el análisis de oportunidades de comercialización y comunicación de la línea de cuidado facial para la marca Bilka entre los clientes actuales y potenciales.
4. Desarrollar una propuesta de planeamiento estratégico para la marca Bilka, que permita mejorar su desempeño comercial en el Gran Área Metropolitana.
5. Presentar conclusiones y recomendaciones para que la empresa Arpha Cosmetics pueda aplicar la estrategia propuesta para su marca Bilka.

Capítulo I: Contextualización de la industria y marco teórico

1.1. Evolución del cuidado personal y de la piel

El presente capítulo explica la relación que desde tiempos antiguos ha existido entre el hombre y el uso de elementos que produce la naturaleza para el cuidado de la piel. A través del tiempo la posibilidad de experimentar con las plantas medicinales de efecto cosmético, acompañado de la evolución tecnológica ha impulsado mayor uso y expansión de productos para cuidar el rostro bajo un concepto tanto de salud como de belleza.

La piel ha tomado un rol protagónico para distintos ámbitos del conocimiento, como parte de su estudio, la Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos de México (CANIPEC) la define “como el mayor órgano del cuerpo que tiene múltiples funciones esenciales. Actúa como barrera protectora que nos aísla del medio que nos rodea protegiéndonos, al tiempo que actúa como un sistema de comunicación con el entorno” (2016). En este sentido en los últimos años se han vuelto cada vez más común las campañas para promover el cuidado de la piel, tanto desde una perspectiva de responsable de salud como la promoción de la expresión de belleza a través de la piel. Con el auge del comercio de las clínicas estéticas y la industria cosmética, sumado a las tendencias globales, las personas son conscientes de que la piel habla de lo que son. CANIPEC dice que la piel “es nuestra carta de presentación ya que expresa rasgos de nuestra salud y emociones” (2016).

En una sociedad donde cada vez se le da más importancia a la belleza física, la industria del cuidado personal ha venido creciendo en los últimos años, tanto en la cantidad de usuarios como en la inversión que realizan cada uno de ellos, lo que genera la oportunidad para el desarrollo de diversidad de industrias desarrolladoras de productos y servicios dedicadas a satisfacer el deseo constante de tener una piel saludable como reflejo de juventud.

1.1.1. Uso y rol de los elementos de la naturaleza en el cuidado de la piel

Hoy la industria de la belleza es una de las más fructíferas. Su evolución nace con la humanidad. Al respecto los farmacéuticos González Minero y Bravo Díaz de la Universidad de Sevilla en su artículo explican que en los inicios de la humanidad ha existido “la tendencia de estar cambiando externamente el aspecto, como una forma de tener éxito social y de autoestima” (2017, p. 5).

Además, encontraron que la humanidad atribuía a ámbitos espirituales las afecciones de la piel: desde hace “cinco mil años, los sumerios, asirios y babilonios utilizaban lodo, plantas y ungüentos como una manera de extirpar los demonios de la piel” (2017, p. 6).

Ciertos productos naturales por su excentricidad tenían un valor muypreciado. En la época de Ramsés IX, h.1100 a. C., el aceite de moringa era un producto exótico y de lujo que se regalaba a reyes. Por su parte, los egipcios fueron una de las culturas que más aprovecho la riqueza natural: “usaban minerales y plantas para hacer que los ojos parecieran más grandes y brillantes”. (2017, p. 7). Quienes además obtenían derivados experimentando con mezclas: “sobre la cara se aplicaban una mezcla de polvo de incienso, cera de abejas, aceite de oliva virgen, resina de ciprés y leche; para teñirse el cabello usaban hojas de henna” (2017, p. 7).

Los romanos no estaban exentos del uso que encontraban en los productos naturales al hacer una “crema facial hecha a base de higo, banana, avena y agua de rosas” (2017, p. 7). En el siglo XIII, Trota de Salerno (primera mujer médico de origen italiana), desarrolla el primer tratado cosmético: *De Ornatu Mulierum* es un escrito con recomendaciones médicas y donde además daba recomendaciones a las mujeres para el cuidado físico y personal. Por ejemplo, Trota recomendaba

usar agua de rosas, jugo de manzana, calabaza y miel para tratar las arrugas. Este tratado contiene las funcionalidades de 96 plantas de uso cosmético con aplicación aún en la actualidad. (2018, p. 68).

La investigación de González y Bravo, también muestra como cada vez con el paso del tiempo el desarrollo iba creciendo y se exploraban otras regiones del planeta. China realizó importaciones de productos de otras regiones, por ejemplo, a través de la ruta de la seda, importó aceite de jazmín de la India o agua de rosas de Persia. Incluso se podría citar a esta exploración como parte de la influencia de nuevas tendencias culturales.

Además de las cualidades que se encontraron en las plantas como tratamientos para la salud, también se fueron descubriendo en estas que tenían una funcionalidad para mejorar la estética de la piel y de status social: “la cosmética en tiempos de Felipe IV de España (1605-1665): en un tocador elegante no podían faltar agua de rosas (*Rosa spp.*) y de azahar (*Citrus spp.*), jaboncillo de Venecia, aceite de estoraque (*Liquidambar styraciflua L.*), de benjuí o de violetas (*Viola L.*)” (2017, p. 9).

1.1.2. La piel como medio de expresión corporal y emocional

Cabe mencionar que, con la llegada de los medios masivos como la televisión, del cine y la fotografía publicitaria comercial para impresos, la belleza comenzó a tener un valor cada vez mayor, ya que se apelaba a la estética para atraer a los consumidores: la piel sirve para expresar emociones y estados de ánimo. En la actualidad con el desarrollo de las redes sociales es más común ver a las personas mostrando en sus “posteos” fotos que hablan de cómo se sienten y de su apariencia.

Incluso González y Bravo, explica como en la amazonia, los indios yanomami se pintan la cara con extractos de semillas, como una forma de expresar su madurez sexual o status social. Algo muy similar sucede en las ciudades de hoy, con lo que se llaman las tribus urbanas. La especialista en artes e historia, Andrea Imaginario las define en el sitio web significados.com, como “grupos de individuos, normalmente jóvenes, organizados en pandillas o bandas ciudadinas que comparten un universo de intereses comunes contrarios a los valores culturales de la sociedad normalizada, mediante códigos y conductas que les son propios”. Entre estos es posible destacar grupos hippies, punks, góticos, entre otros.

Hoy es normal que exista una preocupación por el envejecimiento tanto cronológico, como aquel que es acelerado por procesos externos como la radiación y el estrés. A partir de esto, la industria del cuidado de la piel, está focalizada por profundizar más en avances. Hoy se habla de cosmecéutico: cosmético con acción terapéutica. Es un concepto resultante de la cosmética y la farmacia. (2017, p. 9).

1.1.3. Comercialización y tipos de productos para el cuidado de la piel

Actualmente es posible encontrar en el mercado diferentes tipos de productos para el cuidado de la piel del cuerpo y del rostro. Los más establecidos corresponden a las grandes casas comerciales como Unilever, Procter y Gamble, Colgate Palmolive y BDF. También hay compañías más especializadas en tratamientos de belleza como Belcorp y por otro lado están los productores de productos con un concepto de sostenibilidad ambiental o “producción verde”. No obstante, dentro de la gran sombrilla todos compiten por atraer muchas veces al mismo consumidor. Según CANIPEC es posible encontrar en los puntos de venta cremas para el cuerpo y para el rostro (2016). Dentro de las cremas faciales hay para cada necesidad como tratamientos para el acné, antiedad, desmaquillantes,

hidratantes, exfoliantes y limpiadoras. En el caso de las cremas corporales se encuentran también aquellas que sirven para reafirmar la piel, anticelulitis, para zonas específicas como el cuello y escote, depiladoras, exfoliantes, quitar manchas y antiestrías. Toda esta variedad para tratar las diferentes clases o tipos de piel.

Es claro que la categoría crece cada vez más conforme se vayan desarrollando nuevas tecnologías y usos de la naturaleza. Ya las grandes compañías están volviendo los ojos hacia la naturaleza para poder competir y no quedar por fuera. Bilka participa actualmente en la mayoría de estas categorías y siendo la del cuidado de la piel uno de sus caballos de batalla de su portafolio de productos.

1.1.4. Situación actual de la industria de la Belleza y Cuidado Personal

Según Euromonitor Internacional, en su informe de agosto 2019 “Where consumers shop for beauty and personal care”, indica que, a nivel global, la industria de la belleza y el cuidado personal creció cerca de un 3% en el 2018 con USD487.9 billones, uno de los más fuertes de la década. Desde el 2013 está industria ha experimentado la tendencia sostenida de crecimiento. Asia Pacífico es el mercado con mayor y rápido crecimiento en el mundo, y se proyecta que entre el 2018 y 2023 crezca aún más, pudiendo generar más de la mitad del total de la venta global (USD68 billones). A pesar de que el Oeste de Europa se ubica en la segunda posición en crecimiento (8%), se proyecta que para el 2020 las ventas disminuyan por factores económicos- políticos como el Brexit. Por su parte en América Latina el valor de este mercado creció un 6% en el 2018.

A nivel de mercados, Euromonitor Internacional detalla cómo se divide el volumen de ventas de cuidado personal en retail por región durante el 2018: Oeste de Europa un 20.4%, Este de Europa un 5.2%, América del Norte un 20%, América

Latina un 13%, Asia Pacífico un 33.4%, Australasia un 1.6%, Medio Oriente y África un 6.3% (2019, p. 3).

- **Cuidado de la piel**

El anterior informe, indica que la categoría de cuidado de la piel es la que ha tenido un mayor crecimiento. Sus ventas crecieron en el 2018 un 8%, por encima de categorías de importancia comercial como cuidado del cabello, cuidado bucal, desodorantes, cuidado infantil, fragancias, cuidado masculino, entre otros. El cambio a formulaciones más limpias y sostenibles contribuyó a este crecimiento que tuvo la categoría de cuidado de la piel (2019, p. 38).

Específicamente en el reporte “Skin care in Costa Rica”, esta categoría en nuestro país reporto ventas por CRC44.8 billones a junio del 2018 (2019, p. 1).

- **Cuidado facial en el mundo**

En lo que respecta al **cuidado facial** en el mundo, para junio 2019 se generaron ingresos por USD104.072 millones siendo Asia Pacífico, el principal mercado, seguido de Europa Occidental (Oeste) y Norteamérica. Euromonitor Internacional, en su reporte Facial Care in Costa Rica, estima que esta categoría crezca en el mundo entre el 2018 y 2023 de un 5.6% (2019, p. 1).

- **Cuidado facial en Costa Rica**

Euromonitor Internacional reporta en su “datagraphics”, que Costa Rica generó ingresos por arriba de los USD38 millones (junio´17-junio´18). Estas ventas se componen de un 62% de hidratantes, seguido de los limpiadores faciales con un 19%, El resto de las ventas (19%) lo componen productos más especializados que

por su naturaleza no tienen una alta rotación como lo son los tratamientos antiacné, máscaras, cuidado de labios, tónicos (2019 p. 1).

1.1.5. Tendencias: canales de venta, influencia de la digitalización y el futuro en el bienestar.

El informe “Where consumers shop for beauty and personal care”, menciona tendencias a nivel de canales de venta, donde el Internet ha tomado fuerza en todas las regiones para la venta retail. Euromonitor Internacional relaciona este efecto a que los consumidores tienen una gran variedad de productos y ofrece conveniencia a la vez. Así mismo las ventas por el canal no tradicional de retail están creciendo rápidamente, ya que entre el 2013 y 2018 su expansión fue de un 10%, donde el Internet ha contribuido a este crecimiento. Por su parte el canal tradicional de ventas retail creció un 4%. Entre el 2012 y 2017 la composición de canal de venta del mercado de cuidado personal fue de un 80% canal tradicional y un 20% su contraparte del canal no tradicional. Para el 2018 América Latina fue la región que creció más en la venta de canal no tradicional con un 28%. Las marcas de la región como Natura han tenido éxito, ya que ofrecen a los consumidores precios y calidad aceptables. Sin embargo, la venta directa ha tenido una fuerte aceptación en América Latina, incluso por encima del canal no tradicional. Las marcas como Herbalife han tenido éxito utilizando estrategias de social media e influencers en Instagram para amplificar sus productos (2019, p. 10).

Los establecimientos especializados en belleza y salud dominaron el canal tradicional de retail con un 38% (USD165 billones) en el 2018. Hoy ante el conocimiento y exigencia de los consumidores, la globalización del Internet se hace necesario avanzar en esa línea. Como una de las tendencias Euromonitor Internacional, menciona que la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR),

ofrecen a los consumidores experiencia e información (2019, p. 17). Las marcas como Sephora han sido referentes en este tipo de “engagement”.

Por otro lado, las tiendas multimarca especializadas en productos naturales están tomando cada vez más fuerza, ofreciendo una experiencia de compra basada en la belleza limpia, productos con componentes naturales y no testeados en animales. En el mundo se pueden encontrar lugares como Credo Beauty y Conten Beauty en Reino Unido y Follain en los Estados Unidos (2019, p.18). En Costa Rica podemos ver como Bioland ha desarrollado sus propios establecimientos bajo este mismo concepto (BioLosophy).

Como se mencionó, el mercado del cuidado personal es tan atractivo que ahora existen las marcas privadas como Sephora's collection. Estas marcas representaron USD13 billones de las ventas de belleza y cuidado personal (3%). En América Latina esta tendencia está comenzando a crecer y no es tan desarrollada como en otras regiones del mundo. Los 3 principales mercados de marcas privadas son Estados Unidos, Alemania y Reino Unido. Como es de suponer Walmart, Amazon y Costco ya lanzaron sus productos basados en precio bajo con una calidad aceptable (2019, p. 29). Como futuros desarrollos de la industria de la belleza y cuidado personal se detallan que el Wellness y la sustentabilidad serán el futuro de la belleza (2019, p. 45).

Para la compañía Arpha Cosmetics, el mercado del cuidado facial en nuestro país ha mostrado variaciones en los hábitos de compra, donde se ha visto la disminución del consumo de las marcas tradicionales y la migración hacia productos con ingredientes naturales. La tendencia mundial de utilizar productos no testeados en animales, libres de preservantes dañinos, libres de gluten, entre otros, ha influenciado el mercado local y reflejo de esto es el recientemente presentado Plan Nacional de Descarbonización, impulsando que los costarricenses sean cada día más exigentes y susceptibles hacia los productos

que consumen. En este sentido ha disminuido la fidelidad hacia las marcas en general, donde lo que aporta valor es cada día más la esencia que comparta los mismos valores que el consumidor.

Por su parte Euromonitor en su e-book del 2014 “Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica”, contrasta con la opinión de Arpha Cosmetics, donde menciona que Costa Rica ya se presentaban las siguientes tendencias:

1. El desarrollo de nuevos productos y los esfuerzos de marketing están apuntando hacia un envejecimiento saludable y hacia la belleza desde el interior: es frecuente que se involucre la ingesta complementaria de suplementos de dieta y el uso de formulaciones naturales. Bajo esta línea vemos actualmente como se ha generado un mercado de emprendedores en esta línea donde se pueden encontrar mercados orgánicos y productores artesanales (2014, p. 18).
2. Hay necesidad de tener un “tiempo para mí” de calidad, por lo que en el mercado se están ofreciendo opciones de spa integral, donde las personas puedan tener una experiencia. Este concepto se puede encontrar desde marcas económicas a las más premium (2014, p. 18).
3. Los costarricenses invierten en productos premium para el cuidado facial. Este “rito” de cuidado se basa en cremas humectantes, limpiadores y tonificantes. Ahora también el segmento masculino ya ha penetrado en esta línea y vemos incluso como se han desarrollado centros especializado como los Barber Shops, donde además del servicio de barbería se ofrecen mascarillas faciales y productos complementarios.
4. Creación de modelos de negocio integrales. Un ejemplo que marcó un hito es Súper Salón, que tiene un concepto de productos de belleza y cuidado personal. Combinó el negocio de 60 tiendas, con sus publicaciones informativas para sus clientes y el instituto de formación IECSA. A este

modelo se le puede unir otros, tal es el caso de Mundo Cosmético como uno de sus competidores, donde se ofrece una variedad amplia de productos para la belleza (2014, p. 19).

5. La depilación sigue evolucionando y los costarricenses lo toman en cuenta como una forma de tener una buena presentación personal. Además de las fórmulas profesionales a base de cera y laser, se buscan opciones con formulaciones naturales (2014, p. 19).

1.1.6. Principales competidores en Costa Rica en la categoría del cuidado facial.

En Costa Rica podemos encontrar las grandes compañías como Corporación Belcorp, Colgate Palmolive, Unilever, BDF y Procter & Gamble, que han mantenido sus ventajas competitivas basadas en la penetración de mercados por tener presencia en casi la mayoría de formatos y por sus estrategias de precios que los hace tener una oferta accesible para la mayoría de los consumidores costarricenses, sin embargo, Costa Rica por su riqueza natural y por su orientación hacia la sostenibilidad, ha permitido el desarrollo local con esencia natural, lo que ha generado aún más la cantidad de actores en el mercado costarricense.

De hecho, Euromonitor Internacional en su reporte “Facial Care in Costa Rica – Datagraphics”, a junio del 2019, resalta que en el mercado costarricense de cuidado facial generó USD38 millones. La participación de mercado a ese momento, resalta como líder a Corporación Belcorp (30.1%), seguido de Cefa Corporación (14.6%), Unilever de Centroamérica (10.4%) y más abajo, Bioland con una participación de un 2.7%. Para este mismo periodo la marca L’bel se ubicaba en el puesto 1, con un 24.5% de participación en las ventas retail, seguido de Pond’s con un 10.4%. Sin embargo, estas dos marcas experimentaron un decrecimiento en su participación. Caso contrario sucedió con Nivea Visage

(9.3%), L'Oréal Dermo- Expertise (6.3%) y Asepxia (6.1%), que tuvieron un incremento en su participación. El mismo Bioland tuvo un incremento en su participación (2019, p. 2). Se proyecta que para el año 2023 esta categoría podría sobrepasar los USD50 millones.

Por otro lado, aunque con menor participación se encuentra en el mercado opciones aún más especializadas en su forma de producción y con un sentido sostenible. Muchas de estas ofrecen una oferta amplia para generar una experiencia en el consumidor. La Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) tiene identificadas a empresas como Aromas para el Alma que ofrece mascarillas de arcilla, tónicos y cremas, faciales, Biomud Cosmetics marca de arcillas limpiadoras, KIO alternativo más dirigida a producto de spa y Vida Pura de Costa Rica, una línea desarrollada a base de lodo volcánico.

El país no está exento de las influencias de los grandes mercados y el cuidado personal se ha desarrollado en los últimos años, desde 2015 la compañía Bioland decidió inaugurar su tienda de alta belleza llamada BioLosophy con el propósito de generar una venta directa con el consumidor y donde se pueden encontrar además de productos para el cuidado personal, productos nutricionales. (elfinancierocr.com, 2015, "Bioland inaugura tienda de cosmética en Costa Rica y la franquiciara en el exterior" (p. 1).

En el mercado local también es posible encontrar modelos de negocio como centros de spa que producen productos para el cuidado personal para la venta al consumidor. Lo hacen tanto en detalle como en línea. Un ejemplo de ello es Biosfera que lo que ofrece al mercado es un concepto de cuidado y bienestar completamente natural autóctono de la zona de La Fortuna de San Carlos. Todos los productos llevan en su concepto materias primas características de la zona (biosferaproducts.com, 2019).

En las macrobióticas, como Biosalud, se pueden encontrar ofertas de las marcas certificadas en sostenibilidad similares a Bilka, opciones de origen español que evidencian una tendencia significativa de importación de ese mercado hacia Costa Rica, entre las que podemos encontrar a Drasanvi, Corpore Sano y Natur Vital, las cuales tienen una ventaja porque en sus empaques no tienen barreras de idioma, como sí la tiene Bilka dado su origen búlgaro.

1.1.7. Cuidado de la piel y facial en los puntos de venta de Costa Rica.

Como se mencionó anteriormente, datos de Euromonitor Internacional reportaron a junio 2018 ventas retail por USD38,4 millones en nuestro país (junio 2017-junio 2018). Un 49.3% fueron ventas relacionadas con el cuidado facial. Sin duda alguna una porción muy importante se da en los puntos de ventas como los grandes supermercados. Los productos de cuidado facial abarcan un espacio importante en las góndolas de los puntos de venta y cada vez se van incluyendo marcas con versiones “verdes”.

Euromonitor Internacional en su reporte ejecutivo “Market data”, indica que el formato retail para el cuidado de la piel es de un 70.4% y un 29.6% para el formato no retail (ventas por catálogo, e-commerce, vending machine, órdenes por correo, etc). Entre los principales formatos, los supermercados tienen un peso de un 30.3%, los hipermercados un 3.5%, los minisupermercados un 3.7%, las farmacias un 12.1% y las tiendas especializadas (Amphora Beauty Shop y Biosalud). Destaca la poca participación de las tiendas de conveniencia con un 1.1%, que en los últimos años han mostrado una tendencia a crecer, penetrando zonas geográficas cada vez más lejanas a las grandes ciudades (2019, p.19).

A nivel de esfuerzo en el punto de venta la mayoría de las grandes empresas, disponen de un equipo de demostradoras para impulsar la venta de los productos. Sin embargo, este esfuerzo se mantiene bajo un “modelo” tradicional y no se ha

visto el ingreso de la digitalización en estos lugares, como una forma de ofrecer una experiencia al cliente.

Bajo este contexto, el mercado local es muy dinámico, basado en las innovaciones de productos por parte de las grandes corporaciones y con el ingreso cada vez más de marcas muy similares a Bilka. El mercado costarricense cada vez es más consciente de un consumo sostenible y responsable con el ambiente y busca este tipo de opciones. Arpha Cosmetics deberá tomar en cuenta todos los factores internos y externos, tendencias para poder potencializar las ventajas que Bilka con la línea de cuidado facial que posee. El siguiente apartado nos aproxima a la proyección de Arpha Cosmetics como empresa en crecimiento, que se desempeña en un mercado competitivo y exigente.

1.2. Marco teórico

Una compañía que además de conocer las perspectivas generales de la industria en la que se desarrolla, aprenda acerca de modelos y herramientas de negocios tendrá una mayor oportunidad de implementar una estrategia sólida de mediano y largo plazo, donde el cambio pueda permear a la organización, para que todos los recursos estén alineados a la consecución del objetivo general del negocio.

1.2.1. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

La matriz FODA es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa, el beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer el estado real de la compañía, así como el riesgo y oportunidades que brinda el mercado en el que se desarrolla, se estructura en elementos externos del macroentorno y el microentorno de la compañía. El mayor aporte de esta

herramienta para Arpha Cosmetics será proveer las bases para definir dónde se quiere llegar en el futuro.

Análisis del entorno

En este apartado se identifican los factores externos claves para Arpha, dentro de los cuales están: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, así como como a nivel social y cultural. Estas corresponden a las variables no controlables que influyen directamente en el desarrollo de la empresa, y, por lo tanto, constituyen las oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, por lo tanto, representan una posibilidad de mejora, corresponden a factores positivos y con posibilidad de ser explotados. Identificar oportunidades consiste en un proceso en el que se cuestiona la existencia de las nuevas tendencias relacionadas con la industria, los cambios sociales, tecnológicos, legales o políticos que podrían en el mediano y largo plazo afectar a la empresa o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de esta o aumentar las cifras del negocio.
- **Amenazas:** se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, reducir su efectividad, los ingresos esperados o su rentabilidad y que en esencia podrían poner en peligro la existencia de la empresa o en menor medida afectar la cuota de mercado. La posibilidad de identificar una amenaza con suficiente antelación permite evitarla o transformarla en oportunidad. En general son obstáculos que afectan la industria las barreras en el sistema

financiero o nuevas tendencias que ya han sido acaparadas por la competencia.

Análisis interno

En esta fase corresponde la identificación de los factores internos clave para la empresa, dentro de los cuales podrían encontrarse la posibilidad de financiamiento con la que cuenta, la planificación o ejecución de mercadeo, organización y comercialización. Como lo indica Diego Monferrer, en Fundamentos de Marketing (2013), “consiste en la evaluación de los aspectos de las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.” (2013, p. 39).

- **Fortalezas:** corresponden a las capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. Implican los puntos fuertes a nivel de recursos, productos, servicios, distribución o marca.
- **Debilidades:** son aquellas limitaciones para la empresa, que reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia y por tanto deben ser controladas y superadas. El proceso para identificar las debilidades implica cuestionar cuál es la percepción de los clientes, las posibles mejoras y las barreras que impiden el crecimiento del mercado.

El análisis FODA en sí implica realizar una autoevaluación, donde se identifican los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa, siendo la herramienta que sintetiza de forma ordenada las oportunidades que podrían aprovecharse y las amenazas a las cuales hacer frente, los aspectos detectados en FODA

serán particulares a la industria analizada y el entorno en el que se desenvuelve cada compañía.

1.2.2. Plan de mercadeo

Ante un entorno altamente competitivo y dinámico, donde la empresa afronta retos continuamente, el plan de mercadeo constituye una herramienta básica de gestión, para Arpha Cosmetics se convertirá en una de sus principales armas en la búsqueda de impulsar una mayor competitividad.

La intención es que con su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse desde el área de mercadeo, para alcanzar los objetivos marcados, convirtiéndose en una herramienta totalmente coordinada y congruente con el plan estratégico, ya que como en toda actividad gerencial, una acción que se ejecuta sin la debida planificación presupone un alto riesgo de fracaso o desperdicio de recursos y esfuerzos. El autor, Diego Monferrer, en el libro Fundamentos de Marketing (2013) reconoce: “que el plan de *marketing* debe definir una serie de políticas de *marketing* que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión” (2013, p. 39).

Dentro del desarrollo del plan del mercadeo el autor analiza las diferencias entre el mercadeo estratégico, que conlleva la reflexión acerca de los valores de la compañía, la posición actual y la visión, de un mercadeo operativo que involucra poner en marcha las herramientas de la mezcla de mercadeo para alcanzar los objetivos propuestos. Y por tanto será competencia del operativo planificar, ejecutar y controlar las acciones de mercadeo que permitan implementar las estrategias.

El plan de mercadeo implica la elaboración de un documento escrito compuesto por la siguiente estructura: el análisis de situación, la selección del público meta, la formulación de objetivos, estrategias, implementación y control.

Análisis de la situación: corresponde al punto de partida donde podemos conocer el riesgo y oportunidades que brinda el mercado, a partir de la comúnmente utilizada herramienta del FODA.

Selección del público objetivo: implica la exposición de la segmentación, selección de mercados objetivos y posicionamiento, así como análisis del mercado y segmentos a alcanzar a través de la estrategia de mercadeo. Será clave valorar tres factores: el tamaño y crecimiento del mercado, el atractivo estructural del mercado y los propios objetivos y recursos de la empresa.

Considerando el atractivo estructural un segmento puede presentar un tamaño correcto y un potencial de crecimiento elevado, pero ser limitado desde el punto de vista de la rentabilidad. El autor Diego Monferrer define en el libro Fundamentos de Marketing (2013): “para valorar el atractivo a largo plazo de un segmento la empresa debe valorar el efecto sobre la rentabilidad a largo plazo de las cinco fuerzas, a las que denominamos las cinco fuerzas competitivas de Porter” (2013, p. 52).

La integración de modelos de gestión y análisis forma un complemento para entender la situación de una compañía como Arpha Cosmetics, donde la labor de estructurar esta información permitirá ampliar la visión de la compañía ante lo que ocurre a nivel de mercado y las oportunidades y retos para los que debe estar preparada para afrontarlos.

Formulación de objetivos: que se desarrollan a partir del FODA y en función del marco de la misión de la empresa, para contribuir a la consecución de los objetivos generales, en coordinación con los objetivos del resto de áreas funcionales de la compañía. Si bien establecen en función de la industria, en la

mayoría de las compañías se pueden encontrar objetivos de tipo: 1) relacionales orientados a crear, mantener e intensificar relaciones con los públicos de interés, 2) comerciales relacionados de forma directa con las 4p's y que generan como consecuencia aumentar o mantener las ventas y cuota de mercado y, por último, 3) económicos orientados a incrementar o mantener beneficios, rentabilidad y/o márgenes.

Formulación de estrategias: las cuales definen cómo se va conseguir los objetivos planteados, parten de un objetivo de crecimiento sea en las ventas, en la participación de mercado o los beneficios y corresponden a los caminos de acción de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad sobre los recursos asignados por la compañía.

Las estrategias podrían definirse en función de la búsqueda de crecimiento o a partir de alcanzar una mayor competitividad, según el modelo de Kotler, es decir, la posición relativa de la empresa frente a la competencia; y también se incluyen las estrategias que se definen a partir de las ventajas competitivas de Porter. El proceso de selección de la estrategia considera variables como la definición del público objetivo, el planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables de la mezcla de mercadeo, el presupuesto y la designación del responsable que tendrá a cargo la consecución del plan de mercadeo.

- Implementación: considera la delimitación de los programas para desarrollar la estrategia, las actividades concretas, planificación temporal, presupuesto y asignación de responsabilidades para cada uno de los elementos de la mezcla de mercadeo. Y podría incluir aspectos como modificaciones o cambios acerca del empaque, lanzamiento o modificaciones de los productos, desarrollo de marcas y servicios, a nivel de precios modificaciones, descuentos e incluso financiación. En cuanto a ventas o distribución la modificación de los canales, plazos de entrega, la

capacidad de la fuerza de ventas y la cobertura, así como acciones relacionadas con la publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

- Control: implica dentro del plan de mercadeo realizar el seguimiento a través de la medición de los resultados, el análisis de las causas de estos y la toma de medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El plan de mercadeo proporcionará una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, informando con detalle de la situación y posicionamiento en el que se desempeña la empresa, siendo la pauta para las etapas que se han de cubrir para su consecución, la elaboración de este documento es necesaria ante los cambios que podrían determinar o no el éxito de la compañía.

1.2.3. Mezcla de mercadeo

Corresponde a las herramientas o variables que combinadas con las tácticas de mercadeo que conllevarán a cumplir con los objetivos de la compañía, el uso pertinente de estos, logran que un producto o servicio esté dirigida al público correcto, en el lugar correcto y al precio justo. En general con el ritmo acelerado que conlleva la evolución del comercio y del consumo el paradigma se vuelve más amplio y complejo. El modelo tradicional de las 4 p's establecido por McCarthy en 1960, profesor estadounidense de la Michigan State University, ha sido transformado y es a finales de los noventas que Phillip Kotler hace referencia a la teoría de las 8 p's del servicio. El autor Cristhoper Lovelock, en el libro Marketing de Servicios (2009), señala que "para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, promoción y educación. Por lo tanto, ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio el entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. Estos ocho elementos en conjunto, a los que

llamamos las “8 p’s” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo” (2009, p. .22).

En el contexto de Arpha Cosmetics efectivamente también entrega servicios de valor para sus clientes directos los compradores, que son quienes disponen del producto en el mercado, sin embargo, dado el enfoque de esta primera fase de análisis y propuesta, se utilizará el modelo tradicional de las “4p’s” como una herramienta que le permitirá profundizar en la relación con el consumidor final.

Producto: es necesario concebir este como una propuesta de valor en la que un conjunto de variables tangibles e intangibles se materializan en la oferta, incluye los aspectos de desempeño que determinan la calidad, beneficios, la marca, el envase, los servicios complementarios derivados de la compra, la garantía y el diseño, cuyo propósito principal es satisfacer las necesidades del consumidor.

Bajo una perspectiva más amplia se consideran las dimensiones que componen el producto como un “todo”:

- Producto básico: representa el aspecto fundamental, el beneficio que realmente le interesa adquirir al consumidor a través del producto, incluye los componentes como las características funcionales, el valor percibido, la imagen o la tecnología asociada.
- Producto real: corresponde al conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan recibir cuando adquieren el producto, en esta dimensión se añaden atributos como la marca, el etiquetado, el envase, el diseño, el estilo o la calidad.
- Producto aumentado: corresponde al valor añadido que se le aumenta al producto, implica la parte no física, aquellos elementos que sobrepasan las expectativas de los consumidores, incluye valores en el servicio postventa, el mantenimiento, la garantía, la instalación, la entrega o el financiamiento.

- Precio: en el sentido más estricto, corresponde a la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores están dispuestos a intercambiar por el beneficio de poseerlo o utilizarlo y que le permite a la empresa recuperar los costos en los que han incurrido y obtener una ganancia. Dentro de las variables que se consideran en las tácticas de mercadeo están los descuentos, el periodo de pagos o las condiciones de crédito, de forma directa, además del costo financiero del producto existen otros factores que afectan la fijación de este: el marco legal, el mercado meta, la competencia, los métodos de fijación o las estrategias que se definan en función de conseguir un mayor volumen de las ventas.
- Plaza: implica las actividades a través de las cuales las empresas ponen a disposición del mercado el producto, dentro de sus variables se incluyen: canales, logística, inventario, ubicación, transporte y cobertura. Estas son desarrolladas en función de donde se ubica el público meta, los tipos de establecimientos físicos y la posibilidad de ingreso a mejores y más efectivos canales de distribución, incluyendo la venta en línea.
- Promoción: considerada como la base de la mezcla de mercadeo, tiene como principal propósito permitir a los potenciales compradores enterarse de las características, ventajas y necesidades que satisface un bien o servicio, dentro de las principales formas de promoción se encuentran la promoción de ventas, que corresponde a las actividades que utilizan incentivos materiales o económicos para estimular la demanda a corto plazo, además de esta se encuentran las ventas personales, publicidad, relaciones públicas y el mercadeo directo las cuales persiguen tres fines básicos: informar, persuadir y recordar.

Con el propósito de plantear una estrategia sólida, donde el eje en las decisiones que se tomen dentro de Arpha Cosmetics sea el cliente, es necesario plasmar con detalle el panorama para apreciar las fortalezas y debilidades del plan de

mercadeo, que permitirán tomar decisiones estratégicas en las que se dejen menos factores al azar y se disminuyan los riesgos de enfrentarse a un enfoque equivocado dentro de la estrategia.

1.2.4. Cinco fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un modelo dentro un plan elaborado que busca la forma de maximizar los recursos y superar la competencia, desarrollado por el economista Michael Porter, quien utiliza un modelo de gestión completa que tiene como base el corazón dentro de la estrategia para cumplir con la visión de la empresa. Implica reconocer desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta los más abstractos como el poder y la jerarquía. Para Arpha Cosmetics ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas le permitirá tener un mejor análisis de la empresa en un sentido más holístico. Convirtiéndolo en un círculo virtuoso para detectar las amenazas o encontrar nuevas oportunidades.

El modelo de Porter es sumamente útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar cuán fuerte e importante es cada una, una empresa que entiende que la competencia será capaz de detectar las amenazas competitivas más generales y estará mejor preparada para abordarlas.

- Amenaza de entrada: los nuevos competidores introducen nuevas capacidades ante el deseo de adquirir participación del mercado y que finalmente repercute en la presión sobre precios y costos, cuando la amenaza es alta implica límites a la rentabilidad potencial del sector. El mercado puede ser atractivo o no dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no de abordar por los nuevos participantes, conocer las barreras de entrada es una ventaja de los actores establecidos frente a los nuevos entrantes.

- El poder de los proveedores: los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos, pues pueden influenciar de forma directa cuando el músculo de la organización y los recursos permite que impongan sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Y podría ser aún más crítico en un escenario donde existen pocos proveedores sustitutos o son pocos y de alto valor.
- El poder de los compradores: los clientes son poderosos si tienen la capacidad de capturar más valor al negociar que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios, en perjuicio de la rentabilidad del sector, provocando que sea mayor el enfrentamiento entre competidores.
- La amenaza de los sustitutos: un sustituto cumple la misma función o similar que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de los sustitutos es alta la rentabilidad del sector es fuerte, pues de cara al cliente le permite hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo especialmente si hay baja diferenciación en el mercado.
- La rivalidad entre competidores existentes: podría incluir descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. La rivalidad se intensifica cuando el crecimiento del sector es lento, si la rivalidad gira de forma exclusiva alrededor de la variable precio o los competidores son altamente agresivos en sus estrategias de crecimiento de participación de mercado.

Una compañía que comprende que la competencia existe más allá de los rivales en el mercado es capaz de detectar las amenazas competitivas más generales y tendrá una mayor preparación para estos retos, es por eso que para Arpha Cosmetics es vital integrar este modelo dentro de la comprensión de su entorno para plantear una sólida estrategia de mediano y largo plazo.

Esta etapa tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se debe emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos disponer.

1.2.5. Investigación de mercados

En el libro Investigación de mercado su autor Naresh K. Malhotra define: “La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso” (2008, p. 7).

El proceso de investigación de mercados implica la comprensión del propósito del estudio, incluyendo los antecedentes y la forma en que se utilizará la información para la toma de decisiones. Una vez que el problema se haya definido de manera precisa es posible diseñar y conducir la investigación de manera adecuada, incluyendo el enfoque que permitirá definir las preguntas de investigación e hipótesis.

El diseño de investigación corresponde a un esquema que expone con detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, incluyendo la metodología de investigación, sea cualitativa, de carácter exploratorio, no estructurado, que se basa en pequeñas muestras y cuyo propósito es brindar los conocimientos y la comprensión del entorno de un problema; o la investigación cuantitativa que busca cuantificar los datos y usualmente podría aplicar análisis

estadístico. Este proceso de diseño de la investigación incluye los instrumentos de para evaluar y definir el tamaño de la muestra y cantidad de personas que se incluirán en el estudio.

La intención de implementar una estudio de mercados para Arpha Cosmetics es analizar los datos para obtener la información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y, de esta forma, brindar los datos al problema de decisión administrativa.

1.2.6. Mercadeo digital

Consiste en la aplicación de las estrategias de comercialización, ventas y posicionamiento de marca llevadas a cabo en los medios digitales. El autor Dave Chaffey, en el libro Internet Marketing, cita: “el mercadeo digital describe la administración y ejecución de marketing utilizando medios electrónicos como la web, correo electrónico, TV interactiva y medios inalámbricos en conjunto con datos digitales sobre clientes caracteres y comportamiento” (2006, p. 10).

Este mismo autor señala que la tecnología no debe ser el fin último del mercadeo digital, sino el retorno a la inversión ganando nuevos clientes y manteniendo las relaciones con los existentes. Su propósito debe ser mejorar el posicionamiento de las marcas, generar vínculos emocionales con los compradores y llevar tráfico a los puntos de venta físicos y virtuales. De hecho una de las principales funciones del marketing digital es llevar tráfico de clientes al negocio, a los lugares de comercio electrónico de la empresa a través de diferentes técnicas como el uso de buscadores (Google), publicidad en páginas web y portales, uso de videos, uso de redes sociales y a través de contenidos atractivos para el grupo objetivo.

La creación de tráfico implica la combinación de nuevos canales de medios digitales y el uso de las técnicas tradicionales de comunicación para promover la

propuesta de comunicación en línea y así estimular y alentar las visitas. En el proceso que se encuentra actualmente Arpha Cosmetics esta puede convertirse en la principal herramienta para su crecimiento y expansión en el mercado, por lo que no podría estar aislado del proceso de planificación.

1.2.7. Flor del servicio

Crear una flor de servicio involucra a todo el recurso humano que está en contacto directo con el cliente, pues al final es el consumidor el que percibe los esfuerzos realizados corresponde a la definición de los servicios complementarios que rodean al producto básico. Desde la perspectiva del autor Christopher Lovelock, en el libro Marketing de servicios (2009), señala: “el concepto clasifica a los servicios complementarios en ocho grupos cada uno representado como un pétalo alrededor del centro. La analogía de la flor puede ayudarnos a entender la necesidad de tener desempeño consistente en todos los elementos complementarios, de modo que un elemento débil, no dañe la impresión general” (2009, p. 96).

El primero de los pétalos consiste en la información, entregar el valor completo a los clientes quienes requieren de la información relevante. La empresa debe asegurarse de que la información que proporciona es oportuna y precisa, pues de lo contrario podría molestar o perjudicar al comprador. Puede incluir aspectos como la forma de pago, los productos disponibles o la ubicación de los puntos de venta. De forma inmediata se da la toma de pedidos, que implica amabilidad, rapidez y precisión, para evitar mayores esfuerzos por parte del cliente. La tecnología es un facilitador para optimizar el tiempo que implica, tanto para los clientes como a los proveedores.

El siguiente paso es la facturación y debe ser transparente, porque las facturas incorrectas, incomprensibles e incompletas pueden provocar la insatisfacción del cliente. El pago es el siguiente pétalo que es la totalización del servicio, por lo que

debe realizar en armonía y con toda la información necesaria sobre este por parte tanto de la empresa como del cliente e implica todas las posibles formas de pago como el dinero en físico, las transacciones bancarias, cupones de descuento, tarjetas de débito o crédito.

La consulta también es uno de los procesos que complementarios que aumenta el valor del servicio, implica dar respuesta a todas las preguntas, el cual conlleva un nivel de diálogo para indagar las necesidades de los consumidores y desarrollar una solución personalizada. Además de la hospitalidad, como sinónimo de cortesía y consideración, por las necesidades de los clientes serán reflejo de placer para los clientes y se extiende más allá del trato, pues podría incluir la falta de comodidades que ofrece la infraestructura como el parqueo o la seguridad.

El cuidado: las compañías responsables se preocupan por la seguridad de los clientes, las compañías deben ofrecer las garantías necesarias para los clientes incluyendo la protección de sus datos en las compras en línea, servicios de envíos o instalación, entre otros. Finalmente, las excepciones corresponden a los servicios complementarios que no están dentro de la rutina normal de la prestación del servicio. Los negocios que se anticipan a las excepciones desarrollan los planes de contingencia y lineamientos que sirven para evitar que los empleados se desconcierten y puedan responder con rapidez y eficiencia.

Estas 8 categorías ofrecen muchas opciones para mejorar los productos básicos, tanto de bienes como servicios, y dentro de la cultura organizacional de Arpha Cosmetics deben representar la respuesta a las necesidades de los clientes, convirtiéndose en una técnica efectiva que permite diferenciarse de la competencia. Uno de los principales aportes de esta herramienta es la posibilidad de estudiar y alimentar el modelo con las experiencias en otros negocios fuera de la industria, en búsqueda de “mejores” prácticas, porque distintos tipos de

productos básicos frecuentemente comparten el uso de elementos complementarios similares, por lo que permite la mejora continua.

La comprensión y uso de las herramientas de gestión empresarial propuestas serán un aporte de alto impacto para Arpha Cosmetics, en los planes y acciones de los próximos años que permitirán a esta pyme mantenerse vigente en un mercado de alta competitividad donde compite con una propuesta sólida frente a marcas de significativo reconocimiento y en un entorno donde la constante del consumidor es el cambio, principal reto para superar la curva de supervivencia que usualmente tienen compañías de similar tamaño debido a la falta de planificación.

En este capítulo se expuso el contexto general de la categoría de cuidado facial, desde sus inicios hasta la evolución significativa que ha tenido en la actualidad, la cual ha sido el resultado del avance tecnológico y los propios aportes de la naturaleza. La combinación de ambos elementos ha permitido optimizar los efectos en la salud de la piel, revolucionando el mercado y generando un alto impacto tanto por el aporte económico de esta industria como para los usuarios. Analizar de forma detallada el panorama general de la industria es de alto impacto, pues le permite tener una visión acerca de lo que podría afrontar; y si a esto se suma la comprensión y aplicación de técnicas de gestión, ambas herramientas se convierten en el vehículo para un emprendimiento como este pueda alcanzar su máximo potencial, porque son los cimientos de las organizaciones altamente efectivas del mundo actual de los negocios.

En los próximos capítulos de esta investigación se utilizarán estos insumos para el desarrollo de una estrategia de mercado, cuyo principal reto sea ejecutar de forma constante y desde la cabeza de la organización para ver los resultados en el mediano y largo plazo, consolidando su propuesta de valor con una posición fuerte, donde encuentre posibilidades de crecimiento a través del impacto positivo en la vida de los consumidores.

Capítulo II: Descripción de la empresa Arpha Cosmetics y su entorno

El siguiente capítulo tiene como objetivo describir desde la óptica de Anna Petrova, directora de Mercadeo y Ventas; el nacimiento, evolución y retos de Arpha Cosmetics, una bella historia con origen en Bulgaria. La idea de negocio surgió cuando las propietarias decidieron aprovechar el conocimiento adquirido del mercado costarricense, durante el tiempo radicadas en el país, para desarrollar un negocio que además se convertiría en la excusa perfecta para continuar vinculadas a la tierra de origen. El crecimiento acelerado de este emprendimiento y la capacidad para mantenerse en el mercado se atribuye en palabras de la propia Directora de Ventas a “que la diferencia está en que teníamos el conocimiento para sobrevivir y tener un negocio exitoso”, variables como la formación académica, experiencia profesional y habilidades gerenciales, les han permitido sobrevivir a la tasa de mortalidad de las pymes. En 2012 se anunciaba que alrededor de un 80% de las empresas pequeñas no sobreviven a los tres primeros años, según lo indicaba Marcelo Labendiker, dato basado en el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Reporte Nacional de Costa Rica, 2012: La situación del emprendimiento en Costa Rica.

La idea del negocio surgió de la oportunidad de mercado que lograron identificar en la cultura latinoamericana, las mujeres son el pilar de la familia y como tal viven constantemente la tensión de tomar decisiones de consumo en función del presupuesto familiar; preocupadas por la salud buscan comprar los productos para ellas sin sentirse culpables por gastar de más. Para solventar esta tensión decidieron comercializar una línea de cuidado personal de alto desempeño a un precio accesible, la capacidad de identificar las oportunidades en el mercado proviene de la experiencia de la Gerente de Mercadeo, en el área de investigación de mercado y el propio aporte de ambas como consumidoras.

Hace algunos años fueron pioneras en la introducción de las líneas de cuidado personal a base de ingredientes naturales, logrando generar dinamismo en el mercado y oportunidades de crecimiento de la categoría, incluso para los propios comercializadores, esto impulsado por un momento favorecedor del entorno local, donde iniciaba la tendencia de un consumo más consciente. El aumento de las ventas se generó a través de la experiencia positiva y recomendación de las propias usuarias, en la historia reciente han encontrado crecimiento a través de la diversificación, sobre todo al incluir el cuidado oral dentro del portafolio de la compañía.

El arpa como símbolo de elegancia, belleza y armonía, inspiró la esencia de esta pyme que dentro de sus planes tiene la intención de ampliar la comercialización a otros países de Latinoamérica. Por esta razón se necesita fortalecer la operación en Costa Rica, pues han logrado desarrollar una imagen de marca con una propuesta sólida y diferenciada, incluyendo las materias primas con denominación de origen y el respaldo de contar con las certificaciones de calidad aprobadas por la Unión Europea. El interés de contar con un insumo como el presente documento, surge más allá de tener un problema comercial del deseo de contar con la visión de un externo que pueda identificar las variables que potencialicen la empresa e incluso aquellas posibles amenazas. El éxito que han logrado es el resultado de la sinergia entre las ideas de ambas “coincidimos en todo y a veces creo es muy tramposo”, comenta la propia Gerenta, por lo que consideran que este ejercicio llega en el momento oportuno para contar con una mirada crítica para una pyme cuyo presupuesto es limitado para obtener insumos con recomendaciones constructivas.

2.1. Industria del cuidado de la piel

2.1.1. Aspectos generales de la empresa Arpha Cosmetics

De acuerdo con la información suministrada por la señora Petrova, Arpha Cosmetics es una compañía de capital nacional, que se dedica a la importación y comercialización de productos de cuidado personal de la marca Bilka, en las categorías de cuidado de la piel, cuidado oral, baño y cabello. Bilka es un fabricante europeo que combina las propiedades comprobadas de los ingredientes naturales y los últimos avances de la ciencia, en productos que contienen aceites y extractos cuidadosamente seleccionados de origen y calidad garantizados, convirtiéndola en uno de los productores búlgaros más populares de cosméticos naturales.

Bilka ha creado una colección de productos cosméticos de alto desempeño, con el objetivo de lograr la eficiencia y el resultado esperado a través del equilibrio y la sinergia armónica de los ingredientes naturales búlgaros con cualidades únicas. Dentro de la filosofía buscan seguir el esfuerzo constante de las personas modernas por un estilo de vida sano y belleza natural, impulsando las tendencias actuales para el desarrollo de cosméticos respetuosos con el medio ambiente, garantizando que se excluyen las pruebas en animales.

Bilka es una compañía fundada en 1992 en Sofía, Bulgaria, que tuvo un crecimiento muy dinámico desarrollando 40 productos propios. Esta trayectoria ha permitido consolidar la presencia en diversos mercados de Europa como: Rusia, Lituania, Macedonia, Hungría, Latvia, Polonia, Estonia, Gran Bretaña, Rumania, España, República Checa, Chipre y Eslovenia, en Asia se encuentra en Hong Kong, Irán, Irak y Kuwait, en América la presencia es exclusiva en Costa Rica a través de Arpha Cosmetics.

Durante este tiempo Bilka ha logrado consolidar los procesos de producción a través de las certificaciones de calidad como la ISO 9001: 2008, el Reglamento Europeo 1223/2009 y el cumplimiento de los principios de buenas prácticas de fabricación para productos cosméticos o GMP, por las siglas en inglés, de acuerdo

con ISO 22716: 2008. Los productos comercializados por Arpha Cosmetics demuestran la capacidad de la compañía para proporcionar constantemente soluciones que cumplan con los requisitos legales y reglamentarios aplicables en el continente europeo, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema, por lo que los productos se venden libremente en Bulgaria y los países de la Unión Europea, garantizando un estricto control y cumplimiento de los requisitos y mejores prácticas de producción.

En los últimos años el mayor campo de innovación de la compañía se ha centrado en el desarrollo del cuidado de la salud oral, donde ha logrado mayores avances en cuanto a patentes, creando la primera pasta de dientes de origen búlgaro compatible con tratamientos homeopáticos, así como un enjuague bucal homeopático para niños, sin menta, sin flúor y sin azúcar, innovaciones que garantizan un cuidado integral y una prevención eficaz de la salud de toda la boca gracias a sus fórmulas biológicamente activas y patentadas.

En cuanto a la línea cosmética, Bilka ofrece productos antienvjecimiento con la exclusiva variedad de uva búlgara Mavrud, una fórmula intensiva para combatir las arrugas y generar el rejuvenecimiento de la piel con colágeno agregado de alta calidad, estimulando efectivamente la renovación celular, penetrando profundamente en las células y ralentizando el proceso de envejecimiento. Con base en el poder de la rosa damascena creó una línea cosmética, con el aceite de rosa búlgaro de más alta calidad y agua de rosas orgánicas, reconocida mundialmente y utilizada por las marcas internacionales en perfumería y cosmética.

En la que denominan la “Fábrica de belleza” crean y producen productos que acompañan la construcción de una sociedad de personas que inspiran y apoyan las causas sociales significativas y razonables con un impacto positivo en la salud,

la educación y la conciencia responsable de los consumidores, con el compromiso de una calidad alta y estable de los productos que se ofrecen.

2.1.2. Reseña histórica

Bajo la premisa de mantener y desarrollar la belleza natural mediante el uso máximo de las propiedades únicas y la variedad que ofrece la tierra búlgara, Arpha se convierte en un estilo de vida de confort y bienestar, manteniendo la armonía con la naturaleza. La compañía fue fundada en el 2014 por dos mujeres emprendedoras de origen búlgaro, Radka Marinova y Anna Petrova, provienen de un país tradicionalmente productor y exportador de productos cosméticos, elaborados principalmente a base de ingredientes naturales, tales como el colágeno, ácido hialurónico, aceite de rosas y la uva Mavrud. Ellas unieron la visión y esfuerzo para crear en Costa Rica una empresa de productos de belleza, que representa la calidad y esencia de su país natal, fue así como decidieron asociarse y fundar Arpha Cosmetics. Radka Marinova obtuvo su Máster en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo y Petrova su Máster en Negocios Internacionales, por lo que conocen cómo competir por una parte en esta industria.

Luego de varios años radicadas en el país y de entender la propuesta que ofrecía el mercado, identificaron una potencial oportunidad de traer productos de alto valor para el consumidor, dado el interés del costarricense hacia los productos innovadores y con ingredientes naturales, permitiendo un espacio para Bilka en los anaqueles para dar a conocer a la marca, proveniente de un país como Bulgaria que se ha caracterizado por los recursos naturales únicos y una vasta tradición para elaborar cosméticos de alta calidad.

Han seleccionado cuidadosamente los productos más innovadores que brindan valor agregado a sus clientes, como parte de la oferta de Arpha Cosmetics incluye las cremas, los tónicos, las geles, pastas y los enjuagues. Estas últimas para el

tratamiento de la enfermedad periodontal, gingivitis y blanqueamiento, formulada con ingredientes naturales. La gama de cuidado capilar utiliza hierbas y vitaminas aptas para el cabello las cuales ayudan al tratamiento de la seborrea, caspa, el cabello quebradizo y su caída. Estas líneas de producto han logrado que tengan una importante presencia a nivel del autoservicio y macrobióticas como principales canales de distribución. Iniciaron con un capital limitado en una categoría que requiere mucha inversión, con productos de poca rotación dentro de la categoría de cuidado de piel, sin embargo, hoy la marca mantiene su presencia en las diversas categorías de cuidado personal gracias al esfuerzo constante.

Al contar con un excelente producto, creado para el beneficio real del consumidor abrieron el camino a través de la publicidad de boca en boca, y continúan ofertando a través de la diversificación de canales y vendedores, lo que les ha permitido ampliar la cobertura geográfica y la gama de productos que ofrecen. Han superado el reto de iniciar un emprendimiento y se enfrentan a los desafíos de consolidar una empresa en crecimiento constante, que se ha mantenido en un mercado de altos cambios donde las condiciones generan un ambiente de alta competitividad, especialmente en un ambiente de desaceleración económica, razón por la que necesitan reflexionar sobre los éxitos logrados y encontrar las herramientas para cimentar los siguientes capítulos de esta historia traída desde Bulgaria.

A continuación, se describe cómo las socias de Arpha Cosmetics, conceptualizaron la estrategia de negocio y lo que quieren alcanzar en el mercado costarricense.

2.1.3. Misión

Conocer y satisfacer a profundidad las necesidades del consumidor, seleccionando cuidadosamente los ingredientes y productos de alta calidad, con

propiedades y beneficios comprobados, ofreciéndolos a un precio accesible y justificado.

2.1.4. Visión

Ser una empresa líder en Centroamérica y el Caribe, ofreciendo un portafolio completo de productos de cuidado personal y para el hogar, que brindan un estilo de vida de bienestar, satisfacción y consumo responsable para sus clientes.

2.1.5. Objetivos/valores

El objetivo es tener un impacto positivo de diversas maneras: a través de los productos, las operaciones comerciales y en general las relaciones e interacciones con la sociedad, a través de la contribución voluntaria del desarrollo de una cultura organizacional, que busca cumplir el propósito de satisfacer las necesidades del mercado costarricense, por medio de los productos que combinan los ingredientes naturales de alta calidad, maximizando las propiedades y beneficios para el usuario. Dentro de la compañía pusieron en práctica las habilidades en los negocios y el conocimiento del mercado, para definir los valores empresariales y lo que significan, con el fin de reforzar la forma en la que trabajan, guiar las decisiones y conformar una cultura organizacional, por los que se definieron como los cinco pilares de excelencia:

- **Compromiso con los colaboradores, clientes y proveedores:** la misión es colocar como centro a las personas, impulsando la formación de una comunidad con un mismo propósito, poner a disposición los productos y servicios que ofrezcan un valor de forma consistente, un estilo de vida sano con un equilibrio entre precio y calidad, cuyo uso asegure los resultados para los que fueron diseñados. Esto implica un compromiso para establecer relaciones mutuamente

beneficiosas con los proveedores, clientes y socios empresariales, que tengan principios de negocio acordes con los de Arpha Cosmetics.

A lo interno están comprometidos con la diversidad en el entorno laboral, donde reciban un trato de equidad en un ambiente de confianza y respeto mutuo, y donde todos se sienten responsables del desempeño de la compañía, recibiendo reconocimiento por formar parte de una comunidad consciente y responsable en crecimiento. Buscan ofrecer las condiciones laborales seguras y saludables para todos los empleados, donde en conjunto puedan desarrollarse y mejorar las habilidades y capacidades de cada individuo.

El compromiso con la excelencia en la relación con los diversos públicos compromete a la compañía a realizar los análisis periódicos que les permitan descubrir cuáles son sus fortalezas y debilidades, aprender de los errores y generar planes de acción para evitar que vuelvan a ocurrir, en este proceso la autocrítica es capaz de detectar a tiempo desviaciones.

• **Honestidad y transparencia en todas las relaciones:** como vehículo para las relaciones efectivas. La transparencia empresarial se implementa como un mecanismo para aumentar la confianza entre quienes tienen relación con la empresa, ya sean los empleados, los clientes o los proveedores. Desde la cabeza de la compañía creen firmemente que todos los individuos pueden y desean contribuir al máximo de su potencial, valoran las diferencias, como fuente de inspiración para el crecimiento personal y empresarial, la honestidad se traduce incluso en ser honestos con las personas acerca de su desempeño.

La transparencia en una empresa es sinónimo de honestidad y esta genera un alto potencial de valor dentro del mercado actual, las personas, tanto clientes como colaboradores prefieren relacionarse con las empresas honestas y coherentes, que no tienen nada que esconder. Por lo que el reto es que la comunicación se

convierta en la cura contra las incertidumbres de quienes trabajan con y para la empresa y así crear un clima empresarial cómodo.

- **Integridad:** una cultura fundada en la integridad es clave para alcanzar las aspiraciones estratégicas y crear un entorno de empresa en el que todos se sientan orgullosos de lo que hacen. Implica el compromiso de resguardar la congruencia entre las palabras, decisiones y acciones, en función de la ética y la moral definidas dentro de la compañía. Desde la cabeza de la organización el enfoque está en actuar siempre con honestidad y transparencia en todas las decisiones, hacer lo correcto, incluso si eso supone la pérdida de negocio, cumplir con las promesas y los compromisos, así como tratar a los empleados y socios comerciales con equidad y respeto.

La presencia de integridad justifica la confianza en la empresa y construye una sana reputación, que afecta positivamente la productividad y las ventas, porque genera una alta retención de los empleados y permite transformar la forma de hacer negocios. La integridad implica un comportamiento razonable, sin embargo, requiere de la definición organizacional para evitar que en la práctica se generen las zonas grises por comportamientos particulares que pueden ser considerados como íntegros para unas personas y por otras no. Es por eso por lo que el pendiente dentro de Arpha Cosmetics es definir con claridad las creencias, valores y moral con la que opera la cultura de la organización, una definición clara desempeña la clave para determinar las implicaciones de la integridad en la organización.

En una empresa que procura el éxito la forma de alcanzarlo es también de extrema importancia, por lo que definir un código de principios y normas de conducta esperados se convierte en una orientación, aun cuando no se puedan cubrir todas las posibles situaciones o dilemas a los que se enfrentan las personas

dentro de la organización, resguardar el valor de hacer lo correcto a pesar de las consecuencias e inconvenientes.

- **Conciencia ambiental:** Arpha Cosmetics ha puesto en el centro del negocio impulsar el constante esfuerzo de los consumidores modernos por un estilo de vida sano y la belleza natural, respetando en todos los procesos los recursos que pone a disposición la naturaleza. Esto conlleva el compromiso de comercializar un portafolio que incluya únicamente soluciones que provengan de materia prima orgánica, respeten las mejores prácticas de producción, incluyendo el rechazo a los testeos en animales, se comprometan con el uso racional y consciente del recurso hídrico, así como que mantengan un manejo responsable de los residuos, esto sustentado en las tecnologías que resguarden los valores de conciencia ambiental que busca poner en práctica el usuario en cada una de sus compras. Implica cumplir con la legislación y los reglamentos medioambientales vigentes y esforzarse por emplear las mejores prácticas en todas las actividades, gestionar los recursos con el fin de minimizar el uso de las materias primas, desechar correctamente los residuos, reducir las emisiones tóxicas y promover la conservación de la energía.

Como parte de este proceso la compañía ha integrado dentro de su portafolio innovaciones que aseguren este compromiso. En el mundo un 1% del plástico del mar corresponde a desechos por cepillos dentales, que toman las aguas y tardan 400 años en descomponerse, una persona puede desechar hasta 300 cepillos de dientes a lo largo de su vida, es decir, hasta 5 kilos de plástico, solo en Costa Rica, se compran 29 millones de cepillos de dientes anualmente. Por lo que la compañía vio la oportunidad de introducir Biobrush una línea de cepillos de dientes un 94% biodegradables, excepto por sus cerdas, ya que no existe en el mercado un sustituto del nylon que asegure la higiene bucodental. Estos son producidos a base de material reciclable orgánico de restos de madera, veganos y sin suavizantes dañinos. Cuentan con un empaque hecho de película de celulosa,

la etiqueta es de cartón reciclado y la impresión se reduce ecológicamente al mínimo, asegurando la biodegradabilidad, la comunicación en prensa acerca de este producto pionero en el país generó que de un mes a otro se duplicaran las ventas.

El compromiso es poner a disposición los productos que procuran mejorar de forma continua la gestión de la huella ambiental y aspirar a cumplir con el objetivo de desarrollar un negocio sostenible. Para lo que requiere de trabajar juntamente con otros organismos para promover el respeto por el medioambiente, aumentar la comprensión de los temas medioambientales y extender las buenas prácticas, incluyendo desarrollar un plan para asegurar que los proveedores y socios comerciales gestionen su impacto medioambiental según los estándares aceptables para la compañía.

- **Respeto:** es uno de los valores morales más relevantes para el ser humano y su entorno. Procura una convivencia armónica en la organización, expone el mejoramiento de la comunicación y el trabajo en equipo, generando confianza y compromiso en las relaciones con la organización. El éxito y desarrollo organizacional radica en la capacidad de generar un entorno de confianza donde se muestra el respeto por todas las personas que tienen relación con la compañía y actuar de forma adecuada hacia ellos. Generar un entorno inclusivo, franco y positivo donde todos se sientan respetados y cómodos unos con otros. Esto quiere decir escuchar a los demás y valorar las opiniones y observaciones incluso cuando los puntos de vista difieran, rechazando toda conducta que pudiera considerarse irrespetuosa, intimidatoria, agresiva, humillante, violenta o acosadora.

Como parte de una muestra de respeto creen que contar con personas que tienen perspectivas y orígenes diversos añade creatividad a la empresa y fomenta la diversidad en el lugar de trabajo, comprometiéndose con ofrecer igualdad de

oportunidades a lo interno de la organización y esforzarse por proporcionar un entorno positivo donde se reconozca el esfuerzo y contribuciones únicas de todos los involucrados.

Desde la Gerencia aspiran al desarrollo de las estrategias y acciones que propicien un retorno en términos de imagen y reputación, que en definitiva se traducirá en respeto empresarial, constituyéndose en un activo de alto valor, determinado por la calidad del liderazgo que se propone la organización, impulsando un enfoque de mediano y largo plazo donde la maximización del beneficio y la rentabilidad dejan de ser la única variable que impera en las decisiones.

El éxito basado en un verdadero compromiso con los valores. Implementar una cultura empresarial de valores es una acción voluntaria y es a través de esta que la empresa hace saber a la sociedad cómo actúa, más allá del cumplimiento de las leyes, la vía para su impulso es la comunicación por lo que aún hay un compromiso por hacerlo de una forma seria, ordenada y comprometida tanto interna como externa de la empresa, a través del desarrollo e implementación de un plan estratégico. Arpha Cosmetics se debe comprometer a operar con base en las estrategias y objetivos articulados y alineados, buscando que cada trabajo que realizan agregue valor al negocio.

2.1.6. Estructura organizacional

La Directora de Mercadeo y Ventas, detalla que la empresa está compuesta de ocho personas fijas en total. En la operación cuentan con 4 impulsadoras de ventas, una persona a cargo de la bodega, una asistente comercial, las Gerentas de Mercadeo y Ventas y General. Con el apoyo de los servicios profesionales de un diseñador gráfico, un abogado, un contador y los distribuidores tanto personas físicas como jurídicas cuya ganancia es por comisión, conforman el equipo de trabajo de la compañía.

En la parte operativa las impulsadoras de ventas tienen la tarea de visitar los puntos de venta del Automercado dentro del GAM, el objetivo es informar y asesorar a los potenciales compradores acerca de la marca. Se establecen rutas de visita para cubrir varias veces al mes cada uno de los puntos de venta y que todas las impulsadoras visiten de forma constante y rotativa cada una de las tiendas. A la fecha uno de los mayores retos es establecer una evaluación de desempeño a través de KPI's más allá de las ventas que permitan establecer las métricas de negocio acerca de la eficiencia y eficacia del recurso, además de esquemas más justos de comisión de ventas. La posibilidad de desarrollar protocolos de asesoría donde se construya de forma estandarizada el discurso de ventas que utilizan y sean la construcción del posicionamiento de la marca. A esto se suma la necesidad de esquematizar la valiosa información que tienen del mercado, pues son las únicas en contacto directo y constante con las compradoras y potenciales clientes.

En relación con el manejo de cuentas los clientes clave son atendidos de forma directa por la Gerencia General y de Mercadeo, si bien cuentan con el apoyo de un asistente comercial para el resto de clientes, la comunicación directa y resolución de inconvenientes se da de forma directa con las cabezas de la organización, quienes además se encargan de las nuevas negociaciones, participaciones en ferias y congresos, capacitaciones y organización del equipo de trabajo, estrategia e imagen de marca, además de tareas operativas como las planillas, pagos, proyección y administración de los flujos de efectivo, entre otras labores, limitando el tiempo dedicado a la planificación estratégica, análisis del entorno y la competencia, actividades gerenciales de alto impacto para el negocio en general.

2.1.7. Principales productos

Según la señora Petrova los productos que se comercializan cuentan con la herencia milenaria del denominado “Bosque de Europa”, dentro del portafolio se

encuentran las categorías de cuidado oral, baño, cabello y piel, esta última la de mayor rotación, generando alrededor de un 80% de las ventas anuales de la compañía. Así mismo, ella explica que Bulgaria cuenta con el clima y las condiciones que permiten cosechar una variedad de 300 especies de hierbas de muy alta calidad, situándose como el tercer exportador de plantas medicinales a nivel mundial, después de Afganistán y la India.

Una de las líneas insignia de Bilka es a base de rosa damascena, proveniente de la región central de Bulgaria, donde se concentra la mundialmente famosa industria de las rosas, un 85% del aceite de rosas en el mundo proviene de Bulgaria, considerado con la mejor calidad que existe, cuenta con denominación geográfica protegida la cual fue aprobada y reconocida así por la Unión Europea. El aceite de rosas tiene muchos beneficios, pero uno de los más importantes para la salud son sus bondades sobre la piel.

La rosa damascena es considerada el “elixir” por excelencia de la belleza y la juventud, con propiedades antioxidantes, calmantes y antibacteriales, controla la grasa e imperfecciones. Su agua orgánica estimula la producción natural de colágeno, hidrata a profundidad dejando un aspecto fresco, calma las irritaciones, ayuda aclarar las manchas y ofrece una protección UV natural. La línea rejuvenecedora incluye crema corporal, facial y de manos, cuentan con una innovadora combinación de ingredientes bioactivos, que nutre y estimula la regeneración de la piel desde adentro, ayuda a la circulación sanguínea, uniforma el color de la piel, tonifica y suaviza la piel, reduciendo visiblemente los signos del envejecimiento. Proporcionan una protección perfecta contra la intemperie y los efectos nocivos del medio ambiente.

El gel de limpieza facial y para contorno de ojos contienen agua de rosas orgánicas con fórmulas de fácil absorción que refrescan e hidratan el rostro. El gel de limpieza lava suavemente la piel manteniendo el balance hídrico de la

epidermis y manteniendo la humedad natural. El gel de contorno de ojos con acción reafirmante y efecto suavizante aclara visiblemente las ojeras y disminuye visiblemente las líneas de expresión.

El agua orgánica de rosas es el producto de mayor relevancia para la compañía, se produce mediante la destilación directa de los pétalos garantizando un alto contenido de aceite natural de la rosa, asegura la más alta calidad para la salud y belleza de la piel, el contenido de antioxidantes y vitaminas A y C, ayudan a detener los signos del envejecimiento, el uso diario genera un aspecto radiante y luminoso de la piel.

La colección Bilka upgrape, 40+Mavrud Colágeno Plus, ofrece un cuidado intensivo para la piel madura, de forma comprobada combate las líneas de expresión y la edad con ingredientes comprobados con efectos rejuvenecedores colágeno (100% pescado), ácido hialurónico, cafeína y propiedades antioxidantes provenientes del extracto de uvas Mavrud y aceite de semilla de la uva, además de aceites esenciales como manteca de Karité, oliva, macadamia y aguacate.

Para la hidratación profunda del rostro ofrecen la crema, el contorno y fluido faciales, que estimulan eficientemente la regeneración desde el interior, acelerando el proceso de regeneración de las células. Para la limpieza del rostro ofrecen el desmaquillante y la mascarilla, que remueven de forma profunda las impurezas hidratando, calmando y estimulando la regeneración desde adentro. Cuentan con una fórmula especializada para manos y uñas, además de una crema moldeadora para el cuerpo que regenera de forma profunda e intensiva, reduciendo la grasa, moldeando la figura y revitalizando las células de la piel.

Bilka upgrape ofrece la línea Hyaluron25+, un hidratante con efecto lifting, que combate las primeras líneas de expresión, el principal componente es el ácido hialurónico que proporciona hidratación y elasticidad desde el primer uso, creando volumen y densidad, los antioxidantes provienen del extracto orgánico de la uva

los cuales proveen vitaminas y protección natural UV. La fórmula incluye un ingrediente de alta tecnología, el ácido Cube3 que penetra 4 veces más rápido ayudando a retener la humedad natural de la piel y regenera las células. Incluye la crema facial hidratante, *serum* facial o terapia de hidratación intensiva para la piel, gel exfoliante desmaquillante y agua micelar, que permite una limpieza más profunda. Dentro de su oferta también está el gel de baño hidratante, el gel anticelulitis con cafeína y las cremas para manos y uñas.

Para las pieles más jóvenes de 14-20 años tiene la colección Aqua Natura, que da a la piel del rostro pureza, luminosidad e hidratación. Con un efecto antioxidante y antibacteriales previene las manchas y el acné al reducir la grasa y limpiar profundamente. Los ingredientes naturales activos son el extracto de pepino y melón que proveen las vitaminas y minerales que nutren y protegen el rostro. Incluye un gel facial y tónico hidratante.

Las líneas de cuidado de la piel que comercializa Arpha Cosmetics tienen una propuesta de valor comprometida con los resultados y alta calidad a un precio accesible, las distintas colecciones cosméticas ofrecen efectos renovadores, antioxidantes y de limpieza profunda para favorecer la piel según el ciclo de vida, logrando impactar al mercado al impulsar además un consumo consciente de la producción y materias primas que se utilizan en el proceso, lo que le ha permitido abrirse camino en un mercado de alta competencia, donde ahora busca mantener su crecimiento e impulsar nuevas formas de hacer negocios.

2.1.8. Políticas de la empresa

A nivel de comercialización cuentan con una declaración clara del negocio y de la imagen de la marca, por la que una de las políticas internas establecidas es ofrecer el mismo precio mayorista a todos sus clientes para asegurar la promesa de precios accesibles. Pese a que uno de los mayores retos es ampliar la cobertura de mercado, consideran que es más rentable un crecimiento lento y

sustentable donde se establezcan relaciones de confianza, antes que desarrollar un crecimiento exponencial para el cual necesitan estar preparados a lo interno, en palabras de la Gerencia General “buscamos cobertura, pero no a todo precio”.

Alpha Cosmetics ha despertado interés en el mercado, porque la presencia de sus productos ha impulsado el dinamismo y crecimiento de la categoría. Se observa la tendencia en crecimiento de productos que responden a una demanda del comprador por un consumo más consciente, esto es reflejo de los informes de ventas que generan proveedores de información de mercado como lo es Nielsen, logrando despertar el interés de compradores de alta penetración y participación de la categoría, pero que exigen un aumento en las capacidades de operación de esta pyme y precios más bajos que lo que actualmente ofrecen a otros comercializadores, por lo que no representan la forma de expansión que buscan para el negocio.

Las Gerentas encuentran que además de estos factores, deben proteger la imagen de la marca, pues se enfocan en un nicho de mercado donde buscan llegar a un consumidor con características clave, al cual le ofrecen una experiencia de producto que incluye desde las características organolépticas como textura y olor hasta la propia imagen de marca resguardando los valores del origen y calidad de sus ingredientes. Es por esto que dentro de sus políticas establecen las condiciones que deben cumplir los productos que están dispuestos a comercializar para que el portafolio mantenga una integración holística con el consumo consciente y una relación de precio-valor accesible.

Razón por la cual Bilka había sido la única marca que acordó comercializar hasta la introducción en 2019 de los cepillos dentales Biobrush, provenientes de Alemania, que complementa la línea de cuidado oral de Bilka, pero que además tienen un empaque y diseño galardonados por el aporte de su diseño al medio ambiente al ser prácticamente biodegradable, ofrecer la mejor experiencia de cepillado y resultados al usuario. Estas emprendedoras seguirán en la búsqueda

de oportunidades de mercado, enfocadas en buscar las soluciones que se ajusten a esta propuesta de valor que las ha llevado al éxito.

2.1.9. Proyectos futuros

Siguiendo con la visión de crecimiento, Radka Marinova y Anna Petrova, recientemente reforzaron dentro del nombre y página web la exposición de Arpha Cosmetics como una compañía internacional. El proyecto es comenzar a comercializar en países donde se establezcan contactos de alto potencial e impacto, a la fecha Chile aparece como el mercado donde existe una latente oportunidad, ubicado en el extremo sudoeste de América del Sur. Su capital es la ciudad de Santiago, la cual cuenta con altos índices de alfabetización, calidad de vida, crecimiento económico, desarrollo humano, esperanza de vida, globalización y PIB per cápita que están entre los más altos de América Latina.

En cuanto a las tendencias de consumo de productos de cuidado personal y belleza, desde 2015 Nielsen local en ese país, en el blog de Noticias e *Insights*, apuntaba que “ha ido aumentando el consumo de productos dermocosméticos, los cuales están mayormente enfocados en la salud, asociados a un precio más alto y se comercializan principalmente en farmacias y perfumerías.” Los productos con una propuesta de valor especializada han mostrado un crecimiento sostenido, las cremas para moldear la figura, los tratamientos para la caspa o la caída del cabello, en todas ellas Bilka cuenta con participación. A futuro proyectan que esta tendencia incremente e impulse un consumo más *premium*, consumidores que busquen opciones que les puedan brindar alguna funcionalidad o valor agregado, desafío en el que podría incursionar Arpha Cosmetics con propuestas innovadoras para satisfacer esta demanda. Reto para el cual sus fundadoras se encuentran claras de que se debe asumir a través de un representante que comparta los principios, valores y políticas que ha llevado a Arpha en Costa Rica.

2.2. Estrategia del negocio actual

Con el fin de esquematizar la información necesaria para el desarrollo de este capítulo, se le solicitó a las propietarias de Arpha Cosmetics, que describieran los eventos que iniciaron las operaciones de la empresa y principalmente la introducción de la marca Bilka en Costa Rica. En palabras de la Directora de Mercadeo y Ventas de la compañía, ella hace la siguiente descripción de su modelo de negocio que se ha gestado en los últimos 5 años.

2.2.1. Modelo de negocio

En la entrevista realizada a la señora Petrova, ella describe que Rusia representó uno de los principales mercados de Bulgaria en el comercio de la cosmética, sin embargo, a raíz de un conflicto geopolítico (2013), donde las condiciones comerciales se vieron afectadas, Bulgaria comenzó a perder una gran porción de sus exportaciones. Los fabricantes de Bilka se vieron afectados y necesitaron volcarse a buscar nuevos mercados. Es en ese momento que Radka Marinova y Ana Raicheva estaban buscando opciones de marcas para iniciar un negocio pequeño que cubriera la necesidad detectada en el mercado local con los productos naturales y de esa forma adquieren la representación en exclusiva para la región de Centroamérica y Suramérica. Como ellas lo indican el modelo de negocio obtenido no es una franquicia, sino una representación donde tuvieron el beneficio de poder importar los productos a un precio muy favorable. Han recibido un apoyo muy fuerte de la casa matriz, pues el país se ha convertido en un área comercial para sustituir un porcentaje del mercado que dejaron de percibir cuando se dio la separación comercial entre Rusia y Bulgaria.

Arpha Cosmetics identificó que en Costa Rica había un espacio en el mercado para traer productos hechos con elementos naturales, frutales y amigables con el ambiente, que ofrecieran resultados y con un balance entre alta calidad y precio accesible para las consumidoras. Las socias se apoyaron en sus conocimientos adquiridos de trabajos anteriores que les permitió tener sensibilidad para generar un negocio, ya que la compra de datos no era una opción para dos personas

emprendedoras y se valieron de la observación en el punto de venta y de los comentarios de allegados, encontraron en la marca Bilka todas las características para el mercado local.

Una vez que seleccionaron la marca dentro de muchas, constituyeron la empresa Arpha Cosmetics, bajo el modelo de pyme, ya que les permitió ser más ágiles y tener control en la operación y reducir los costos operativos. Este sello les ha permitido tener beneficios de exoneración del pago de impuestos y poder realizar *networking*. Igualmente, al ser una estructura pequeña al inicio, las socias debieron realizar muchas funciones de logística, administrativas y comerciales que les permitió tener un *Know how* del negocio.

2.2.2. Propuesta de valor

Las señoras Petrova y Marinova definieron su propuesta de valor para Bilka cuidado facial como: “una rutina de belleza accesible y de alta calidad, con estándares europeos y que respeta al medio ambiente”. La línea de cuidado facial Bilka está fabricada con los más estrictos estándares de calidad de los grandes mercados europeos, por lo que el mercado costarricense puede encontrar un producto importado a un precio justo y competitivo. El precio para el consumidor local es muy similar a los que se producen acá, por lo que ante un alza en el costo de la vida, este beneficio viene a ser un diferenciador para el consumidor. Por otra parte, los tratados comerciales entre Costa Rica y la Unión Europea han permitido bajar el costo de impuestos cerca de un 10% y un 15% dependiendo de la categoría.

A nivel de resultados obtenidos por el uso del producto, las consumidoras perciben beneficios tangibles en su piel, por lo que esto estimula la recompra y la recomendación entre nuevas consumidoras. A pesar de que los productos Bilka no son un tratamiento médico, ni vienen a sustituir a la medicina tradicional, los beneficios son reconocidos entre sus consumidoras e incluso entre los profesionales reconocidos. Por otro lado, a través del tiempo fueron generando

una pequeña comunidad de consumidoras en sus redes sociales, con las cuales han mantenido un acercamiento y atención personalizada y que les ha generado a lo que las socias llaman “valor emocional y *amantes de la marca*”.

Por último, los productos Bilka al ser fabricados en Europa cuentan con certificados de calidad que son atractivos en el mercado como el no testeado en animales, gluten free y no uso de parabenos.

2.2.3. Segmentos de cliente

La compañía identificó que Costa Rica es un mercado donde el consumo de productos naturales ha tenido una aceptación creciente año tras año. Según las estimaciones propias de la compañía este crecimiento aproximado es de un 20% interanual (2019) y que se ha mantenido a pesar de la situación económica del país en el último año.

Las fundadoras de Arpha han concluido en los últimos años, que en el mercado costarricense es muy difícil de entrar, porque los consumidores son muy exigentes, por su alto nivel educativo y son mucho más informados porque acceden a fuentes como el Internet para validar la información antes de comprar. Mencionan que las consumidoras son poco fieles a la marca y que en lugar de tener una marca que les ayude con su proceso de cuidado de la piel, por el contrario, compran distintas marcas que les ofrecen determinados resultados para necesidades específicas de la piel. Ellas perciben que las consumidoras buscan valores agregados en la marca como que sean responsables socialmente e inclusivos. Además, sienten que las consumidoras buscan ser escuchadas y tener respuestas personalizadas por parte de la marca. Para la señora Petrova, las marcas multinacionales se han quedado atrás en este contacto, ya que solo se dedican a vender volumen por su fuerte posicionamiento, pero el contacto con el consumidor no lo tienen tan bien establecido y son marcas lejanas. Ellas son conscientes de que estas grandes marcas ya están respondiendo a las tendencias

de sostenibilidad, haciendo lanzamiento de líneas de producto con ingredientes similares a los que Bilka ofrece, como forma de seguir una tendencia, más no así para ajustarse a un nuevo paradigma, pues las marcas globales y posicionadas siguen vendiendo sus líneas tradicionales que conforma su volumen de ventas.

El consumo de cuidado y belleza facial para Arpha Cosmetics está referido al segmento femenino e identificaron a tres grupos de consumidoras:

- **Mujeres adolescentes de 13 a 17 años:** representan a la futura consumidora de la familia Bilka; sin embargo, al no contar con un poder adquisitivo propio ellas influyen en la compra de los productos y solicitan a sus madres la marca y la compra de los productos. Hoy no representan un segmento que genere un alto volumen de ventas, ya que la compañía no ha realizado un trabajo profundo para contactarlas, sino más bien que el trabajo ha sido permeado hacia ellas por lo que se realiza a nivel de redes sociales y la promoción del equipo de impulsadoras en el punto de venta. Prácticamente han conocido a la marca de manera orgánica.
- **Mujeres de 18 a 39 años:** son aquellas consumidoras más conscientes de consumir productos que son hechos con prácticas amigables con el ambiente, Tendencia que han notado principalmente en las generaciones más jóvenes o *millenials*. Gustan de cosméticos con propiedades regenerativas y que no afecten su piel como lo podría hacer un cosmético tradicional. Son expertas en belleza, amantes de los aromas frutales y no tan perfumados. Muchas buscan romper el esquema de compra donde la marca de la “gran casa comercial” pasa a un segundo plano, pues lo que necesitan es funcionalidad.
- **Mujeres de 40 a 65 años:** conocen el uso de las propiedades de la rosa en la cosmética y de los beneficios de este componente en su piel.

Comenzaron sus rutinas de belleza con los cosméticos tradicionales y han llegado a una edad donde lo que quieren es atrasar el envejecimiento de la piel. Son consumidoras más empoderadas, con cierta libertad económica para poder dedicarse a sí mismas en temas del cuidado personal. Este segmento se ha generado básicamente por las compradoras que visitan Automercado a realizar sus compras del hogar.

No obstante, en Arpha Cosmetics han preferido identificar a su mercado meta como “grupos afines” que son consumidoras, con cierto poder adquisitivo, informadas, con un estilo de vida asociado a un concepto de sostenibilidad ambiental y que les gustan que les hablen de manera personal donde se les permite ser escuchadas y atendidas sus inquietudes. Esto ha generado una cercanía emocional de la marca e incluso de las socias con las consumidoras, donde ya han tenido contacto personal. En Arpha Cosmetics a través del tiempo y dada la dinámica de compra han identificado grupos con mayor interés por la línea antiedad y por “compra ética” al ser un cliente más informado y consciente de lo que sucede en el mundo.

Sin embargo, el interés de estas empresarias se centra en contar con la información e insumos que les permitan perfilar más claramente a las consumidoras. Incluyendo los hábitos de compra y usos complementarios, identificar las potenciales oportunidades de mercado dentro de un estilo de vida consciente, como otros ingredientes naturales de interés en el consumo, explorando las posibilidades de categorías y líneas de producto que podrán incorporar dentro de la cartera. Conocer los aspectos como la rutina de belleza, según edades y momento del día, así como las razones de uso de su marca habitual y específicamente a cuáles marcas Bilka les ha robado mercado para reforzar estos mensajes. Así como prepararse ante la respuesta de las marcas globales y tradicionales, pues ya se están comenzando a detectar la introducción en el país, por parte de estas grandes compañías productos con ingredientes

naturales, como una forma de volver a afianzarse en el mercado y recuperar el consumo perdido en los últimos años.

2.2.4. Canales

La manera cómo Bilka ha mantenido cercanía con sus consumidoras ha sido a través de los esfuerzos en medios digitales y en el punto de venta. No han querido acudir a los medios tradicionales porque prefieren atender bien a un nicho de mercado y garantizarse la lealtad de sus consumidoras.

- **Comunicación:** uno de los principales canales de comunicación son sus medios propios como el Facebook corporativo (@Arpha-cuidadonatural), donde se realizan los comunicados de nuevos productos, los clientes pueden realizar consultas e informarse de los eventos. Así mismo mucho del contenido es aportado también por socios comerciales como, por ejemplo: odontólogos, y de sus mismos puntos de venta como las macrobióticas y Automercado, pues constantemente se comparten las publicaciones que estos tengan en su página. Se realizan al menos tres posteos semanales en Facebook. La labor de *community manager* lo realizan las socias con apoyo de la diseñadora gráfica. A partir del 2020 Arpha Cosmetics implementará una estrategia digital apoyados de una empresa externa, donde ampliarán la dinámica en sus redes. Actualmente, en Facebook cuentan con 2.465 seguidores. Utilizan también Instagram donde cuentan con 508 seguidores. Recientemente se relanzó la página web (www.arphainternational.com) y el perfil de empresa en LinkedIn como parte de su estrategia de networking y de imagen corporativa que desarrollarán en el corto plazo. La empresa ha tenido especial apoyo del ingeniero agrónomo, Hernán Rodríguez, especialista en plantas medicinales, invitado del programa Buen Día, donde la marca Bilka se ha dado a conocer en espacios de televisión de manera orgánica, sin pago alguno de pauta, donde él mismo se ha convertido en un vocero de la

marca. La Directora de Mercadeo y Ventas explica que no tienen más consumidoras por factores de posicionamiento de la marca y cobertura de mercado.

- **Punto de venta:** la línea de cuidado facial, se distribuye en 78 puntos de venta en todo el país con mayor concentración en el GAM (77%). La distribución por tipo de formato se compone de: supermercados un 47%, tiendas de belleza o salud un 17%, farmacias un 15% y macrobióticas un 22%. Arpha Cosmetics ha encontrado un importante apoyo de parte de Automercado y de supermercados rurales como Compre Bien. Se espera ampliar la cobertura en cadenas de farmacias grandes como Fischel, donde actualmente no cuentan con presencia. La empresa ha evaluado tener una tienda digital en un mediano plazo, para aumentar su volumen de ventas.

La señora Petrova menciona que ellas han decidido seleccionar sus puntos de ventas como una manera de proteger la marca Bilka. Automercado es uno de los principales puntos de venta que les ofrece garantía de cuidar la imagen de la marca, al no tener producto mal presentado en góndola con golpes o faltantes.

Como aprendizaje, las señoras propietarias de Arpha saben que la marca Bilka no puede ser distribuida por cualquier empresa ajena a esta, ya que en un momento determinado, la marca se vio afectada por una mala gestión de colocación del producto en zonas rurales. Una tarea que tienen en proyecto mejorar en el corto plazo.

2.2.5. Relación con clientes

A nivel de clientes finales Arpha Cosmetics, se relaciona a través de sus redes sociales donde hace dinámicas para que sus seguidores participen por productos y ofrece recomendaciones de su uso. Las propias socias participan en ferias

donde se exponen todas las líneas comerciales de la compañía. Dentro de los planes está desarrollar un programa de fidelización de clientes que les permita mantenerse actualizadas de los clientes y desarrollar un conocimiento más profundo.

En lo que respecta a las cuentas claves o corporativas se participa en constantes reuniones para mantener una cercanía. Las socias mantienen una relación personal con sus clientes donde incluso les entregan presentes de la marca, en fechas de cumpleaños como una forma de generar buenas relaciones. Como parte del *networking* la empresa participa constantemente en congresos de especialistas y profesionales de la salud. Así mismo tienen presencia en las ferias de negocios como la Expo Alemania.

2.2.6. Fuente de ingresos

Al inicio comenzaron con un pequeño capital propio para hacer una compra de un inventario a casa matriz, lo que en su momento les permitió traer 4 tipos de productos. Hoy cuentan con más de 60 *sku's*. Mensualmente la empresa ha tenido unas ventas en promedio y por arriba de las 1.800 unidades mensuales, con algunas estacionalidades durante el año.

Actualmente dependen mucho de Bilka, que es la marca que le ha generado el ingreso principal de la empresa. Esta clasifica como producto de tipo “vaca”, del cual se nutre toda la operación actual y que está generando el fondo para realizar futuras inversiones. Para minimizar esta dependencia las socias quieren diversificar el negocio con más marcas y en la expansión de los puntos de venta más premium como Fresh Market y PriceSmart con packs de valor, para atraer un mayor volumen y un segmento especializado.

2.2.7. Aspectos claves para el éxito de Bilka

Según la señora Directora de Mercadeo y Ventas lograron establecer los aspectos claves en su operación, que les ha permitido crecer y mejorar la atención de sus clientas. Entre estos aspectos claves, ellas mencionan que la casa matriz ha representado un socio importante que le ha permitido obtener a la compañía tener precios de fábrica y un contrato muy flexible donde no se le exige cumplimientos anuales de ventas. Por otro lado, los canales como Automercado representa un socio clave para la función del negocio, ya que la cadena le ofrece apoyo en sus programas promocionales y ferias. A nivel de apoyo financiero BN Mujer les da soporte de capital de trabajo a una tasa preferencial. Recientemente alquilaron una bodega más amplia, cerca de 90 metros cuadrados, que les ha permitido tener un mayor inventario disponible y ahorrar de esta forma los costos relacionados a la importación e impuestos.

Su equipo propio de promotoras se ha convertido en pieza fundamental, pues se encuentran identificadas con la marca y al desempeñar su función la desarrollan como expertas o asesoras. Ana Raicheva menciona que ellas deben pasar un proceso previo donde deben ser primero consumidoras de Bilka, antes de poder ofrecer los productos en un punto de venta, con esto se garantizan que podrán realizar una labor adecuada. Como se mencionó anteriormente, la labor que realiza don Hernán Rodríguez ha sido clave en la difusión y crecimiento de la marca en el mercado. Para complementar este esfuerzo en febrero de 2020, se integrará el doctor Berny Garrido, quien, a pesar de ser odontólogo, cuenta con una vasta experiencia en el mundo empresarial y que tendrá a cargo el desarrollo de nuevos negocios. Entre las actividades claves existirá un desarrollo en redes sociales para el contacto con las consumidoras y como una fuente de información para estar al tanto de sus necesidades.

2.2.8. Estructuras de costos

La estructura de costos es definida por el sitio web emprendepyme.net (2017), como aquella estructura que es necesaria para poder realizar los ajustes necesarios para conseguir un mayor margen de beneficio y potenciar el crecimiento. Bajo esta definición, las propietarias han definido una estructura de costos de una manera simple, donde ellas tienen el principal control, ya que son las que generan la principal salida de dinero de la empresa. Entre los costos se encuentran los asociados a los rubros de importación y aranceles importantes de aduana, las cuales han logrado mitigar con el alquiler de una nueva bodega con mayor espacio, que les permite optimizar las importaciones al tener un mayor inventario puesto en nuestro país. A esto se suma el costo operativo del personal en planilla con cargas sociales que representa cerca de un 60% de los costos mensuales.

2.2.9. Coyuntura del macroentorno

Para la señora Petrova, la situación económica previa al plan fiscal generó incertidumbre en el mercado y repercutió en las ventas de Arpha Cosmetics, mostrando una tendencia de disminución del consumo. A esto se suman las variaciones al alza del tipo de cambio que alcanzó niveles por encima de los ¢600 ejerciendo una mayor presión desde su perspectiva, por encima de la que ya generaba el efecto de la aplicación del IVA. En vista de esto, la compañía asumió el riesgo al no subir el precio en los productos con tal de que las consumidoras no sufrieran ese aumento, política interna que han logrado sostener durante el segundo semestre completo de 2019.

2.2.10. Administración del riesgo

En vista de la coyuntura económica que han detectado, a lo interno la compañía tiene como política previsoría la compra de dólares cuando baja el costo de este. Mantienen la disciplina financiera de apartar una fracción de las utilidades,

ahorrarla y al final de año poder pagar los aguinaldos e impuestos. A nivel de negocio la orientación a la diversificación de productos y clientes, para así no depender de una sola marca y de un punto de venta. Y a nivel de socios de la empresa existe una política de dividendos que consiste en invertir en nuevos negocios, antes que repartir para goce de cada socio.

2.2.11. Competidores directos

Arpha Cosmetics prefiere no establecer una competencia directa a una marca específica, sino que lo determinan por el tipo de punto de venta y por la funcionalidad del producto. Por ejemplo, en Automercado identifican a L'Oréal, Neutrogena y Nivea, que cuentan con una gama de tratamientos sustitutos de los que ofrece Bilka y que tienen precios similares, en esta cadena cuenta con 60 sku's que les permite competir.

En el canal de macrobióticas compiten con Bioland y Drasanvi, marcas que ofrecen la propuesta más cercana a la de Arpha. En el caso de Bioland se ha consolidado a través de una ampliación del concepto a través de sus propias tiendas, donde comercializan sus fórmulas y evitan incluso los empaques plásticos como lo hacen con los dispensadores de champú con la reutilización de los envases. En el caso de Drasanvi cuenta con una línea ampliada de productos que incluye soluciones para diversos problemas de salud, con los cuales ha ganado una gran participación en las estanterías de las macrobióticas.

Uno de los insumos de interés para estas empresarias es contar con un análisis sistematizado de la competencia y los alcances que están teniendo tanto para detectar amenazas como posibles oportunidades, labor de alto impacto, pero que ha sido dejada de lado por el fuerte involucramiento en las tareas operativas.

2.2.12. Plan de mercadeo y ventas actuales

Arpha Cosmetics tiene definido un plan de mercadeo y ventas proyectado a 5 años, que se revisa cada trimestre para realizar ajustes. La señora Petrova destaca los siguientes puntos claves para la labor de corto y mediano plazo:

- **Problema:** cómo determinar el tamaño del mercado y del posicionamiento de Bilka que hoy no se conoce, y cómo ampliar el conocimiento de la marca y sus pilares de responsabilidad social, amigable con el ambiente.
- **Objetivos:** reforzar el vínculo emocional con las clientas actuales generando una comunidad de fieles embajadoras. Mantener el crecimiento actual de un 20% en cuidado de la piel, a través de la penetración en otros mercados de Centroamérica a un mediano plazo.
- **Estrategia:** diversificar el portafolio de productos e integrar la digitalización al negocio, desarrollarse en atención al cliente final y generar un plan de lealtad para los diversos públicos que atienden.

2.2.13. Mezcla de mercadeo

Para describir la mezcla de mercadeo de la compañía es necesario comprender las herramientas tácticas utilizadas para generar la demanda en el mercado. Arpha ha tenido dentro de su mezcla de mercadotecnia elementos que ha desarrollado de forma clave, así como algunas áreas de oportunidad que le permitirán mantenerse con éxito en las categorías de alto valor, sobre todo por el dinamismo impulsado por los grandes competidores en el tiempo reciente.

Para la señora Petrova, la obtención de la representación de la marca Bilka por parte de Arpha Cosmetics, marca los orígenes de las operaciones de la empresa hace casi 5 años; sin embargo, Bilka ha estado desde 1992 cuando inició en Bulgaria y ha venido desarrollando sus productos bajo el concepto de sostenibilidad ambiental. Esta experiencia ha sido aceptada en diferentes partes

del mundo. Las propietarias de Arpha Cosmetics han hecho un esfuerzo muy arduo en tener la mayor cantidad de líneas de producto de Bilka en el mercado costarricense, como una manera de ofrecer valor a la oferta. La mezcla de mercadeo para el mercado local ellas la han definido de la siguiente manera:

Producto

La propuesta de Arpha está centrada en los ingredientes naturales únicos. La colección Bilka para el cuidado de la piel cuenta con líneas a base de rosa orgánica damascena y la uva Mavrud como principales caballos de batalla en la comercialización. A lo interno encuentra como oportunidad generar una estrategia de comercialización ideal por canal de venta, ya que actualmente la propuesta de negociación incluye todo el portafolio de los productos, sin considerar una segmentación acorde con las características y necesidades del vendedor.

La Directora de Mercadeo y Ventas, mencionó que Bilka es una palabra en búlgaro, que traducido al español es: hierba medicinal. La marca es definida por la casa matriz como un estilo de vida saludable. En Arpha Cosmetics las propietarias se apegan de manera estricta a los lineamientos de representación de la marca y en Costa Rica se ofrece al mercado como una colección que pretende satisfacer las diferentes necesidades de la piel de las consumidoras. El eje de la marca y de su estrategia de producto es atraer a la consumidora a través de sus sistemas para el cuidado de la piel, siendo la de cuidado facial una de las más importantes en la generación de ingresos. Bilka *Lifestyle* ofrece una gama muy amplia de opciones que lo muestra a su consumidora como una marca muy atractiva. Se divide en los siguientes pilares comerciales:

- **Bilka Collection:** conformadas por productos hechas con hierbas o frutos con propiedades potentes cosméticas y dermatológicas entre estas:

- **Rosa damascena:** considerado un elixir por excelencia de la belleza y juventud. Ayuda al control de la grasa y de las imperfecciones. La familia completa de este producto incluye cuidado facial, corporal, manos, contorno de ojos, gel de baño, tónicos faciales y agua de rosas para limpieza diaria.
 - **Aqua Natura:** dirigido a un segmento adolescente que quiere desde jóvenes tratar el acné y problemas de la piel. Esta línea utiliza al pepino y el melón como sus ingredientes. Consta de 3 fases o pasos: gel de ducha, tónico y geles faciales.
 - **Grape Energy:** ofrece un efecto lifting para contrarrestar las primeras líneas de expresión. Se pueden encontrar en el mercado cremas faciales hidratantes, gel facial exfoliante, agua y crema desmaquillante, crema anticelulitis y crema para manos y uñas.
 - **Mavrud Age Expert:** para pieles maduras y sistema antienvjecimiento. Usa las propiedades antioxidantes de las uvas de Mavrud combinadas con elementos productores de colágeno como el aceite de oliva y la macadamia. Esta familia tiene cremas faciales, corporales, contorno de ojos, desmaquillante, mascarillas y cremas para manos y uñas.
-
- **Bilka Homeopathy:** cremas dentales para niños y adultos, enjuagues bucales, con elementos como la toronja, el limón, la mandarina, el jengibre y la sal del Himalaya. No tienen azúcar, flúor ni mentol. Igualmente se encuentra Bilka Dent que es la línea de tratamiento para gingivitis, blanqueamiento y protección periodontal.

 - **Bilka cuidado íntimo:** para el cuidado íntimo diario de la mujer. Cuenta con jabones en barra a base de rosa damascena, caléndula, lavanda. Igualmente cuentan con presentaciones en jabones, líquidos, agua y cremas.

- **Bilka Haircare:** champús y tónicos capilares para tratar la resequedad, la grasa, el daño en el cabello y evitar la caída. Se utilizan plantas como la sábila, caléndula, el romero, el mirto y el roble.

Precio

Una de las principales variables, según la visión que plantean ambas propietarias es mantener un precio accesible que supere el valor percibido de las líneas de producto. Los precios son similares a las opciones comerciales de reconocidas marcas, cuyo portafolio poco a poco se ha volcado a la tendencia de una propuesta centrada en el uso de ingredientes naturales; sin embargo, una de las grandes ventajas es la experiencia de cerca de 30 años de Bilka en el desarrollo de fórmulas para el cuidado de la piel, a base de plantas medicinales de la más alta calidad que a través del proceso de producción logran el mejor desempeño. La competencia en precio se asegura debido a la disminución en los aranceles que como importador obtiene Arpha Cosmetics por el Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y la Unión Europea. Por lo que las líneas que comercializan se concentran en la gama de precio medio a alta en relación con el resto de la oferta que se ofrece en los puntos de venta. La estrategia de fijación de precio está basada en lo que establece la competencia y el objetivo es estar cercano a las marcas premium como L´Oreal, pero a un precio menor.

Plaza

Biosalud fue la primera cadena en creer en la propuesta de Arpha Cosmetics, el canal de macrobióticas orientadas a un estilo de vida aún más integral y de salud, se convirtieron en la opción que impulsó la participación de mercado, por lo que poco a poco integraron otras macrobióticas tanto de cadena como independientes.

La señora Petrova explicó que Automercado se consolida como el principal canal de venta de las líneas de cuidado de la piel y oral, cuentan con una participación en góndola cercana a un 10%, siendo la segunda marca con mayor *sku's* solo por debajo de Nivea. Esta organización se caracteriza por el liderazgo en calidad, variedad y servicio, ofreciendo la mejor experiencia de compra, caracterizada por la disponibilidad de productos importados de alta calidad. Las 22 tiendas de la cadena se encuentran estratégicamente ubicadas en excelentes zonas residenciales densamente pobladas de las principales provincias y zonas costeras de alta afluencia de turistas de alto nivel, asegurando un claro perfil del comprador, dispuesto a pagar por la experiencia, exigente y consciente del impacto de las decisiones de compra que toma, compartiendo el sentido y razón de ser de la propuesta de Arpha Cosmetics. Esta cadena permitió una gran estabilidad de los ingresos para iniciar el proceso de diversificación de los canales.

Se han realizado labores para incluir a las farmacias en la participación, una importante ventana para las líneas de cuidado oral, donde aún encuentran barreras para introducirse en aquellas cadenas, desde la Gerencia anteponen la decisión de mantener el mismo precio de venta a los comercializadores, dada la orientación e integridad con la que se toman las decisiones a lo interno. El siguiente paso han sido las tiendas de concepto de cuidado personal como lo ha sido MOI dentro de los centros comerciales, donde aún se está fortaleciendo la comercialización de la marca. Por otra parte, Arpha ha trabajado con distribuidores para las zonas más alejadas del país; sin embargo, pero la experiencia no ha sido la mejor por falta de métodos de control y manipulación de los productos.

La estrategia estuvo centrada en tener un cliente clave grande que le generara un consumidor de calidad y de imagen como lo es Automercado. Hoy están diversificando en nuevos puntos de venta como Fresh Market y puntos de contacto menos tradicionales como tiendas de lencería Glovo, comercio en línea a través de Unimart.com.

Como parte del abastecimiento, Arpha Cosmetics ha determinado que para atender a sus actuales clientes deben importar los productos para cubrir 3 meses de inventario, un volumen considerablemente alto para la historia de la operación y que tarda cerca de un mes en llegar al país. Una vez que llega el producto distribuyen la mayor cantidad en el centro de distribución de Automercado y ellos se encargan del control y de cómo hacerlo llegar a sus distintos supermercados en el país. Este modelo le ha generado un ahorro a la compañía. Igualmente, si se da un faltante de existencias, se realizan pedidos especiales que por su tamaño tardan una semana en llegar al país.

El envío es coordinado por la casa matriz con empresas locales en Bulgaria que buscan la mejor manera de hacer llegar el inventario, ya sea por avión o barco. Tratan de que los costos de envío sean los más bajos por lo que usan las entregas vía marítima, sin embargo, han identificado opciones con Air France, con costos de entrega más atractivos que DHL o FedEx. La vía aérea se utiliza cuando se da un crecimiento en venta muy fuerte y se necesita una provisión lo más rápido posible. En Arpha Cosmetics han identificado que los costos por esta vía representan casi lo mismo que valor del producto, mientras que por vía marítima representa un 12% del costo del valor del producto, por lo que tratan de ser lo más eficientes en la operación y planificación del inventario y la posible demanda.

Promoción

Para iniciar la operación de ventas las socias iniciaron dando a conocer los productos de Bilka en ferias a lo largo del GAM, apoyándose de un stand y material promocional impreso comenzaron a generar interacción del público con la marca, estrategia de la cual se apoyaron previo a la introducción de las líneas en Automercado y el canal de macrobióticas, que permitieron establecer relaciones

de largo plazo con los adoptadores tempranos que dieron la oportunidad a la marca.

Los esfuerzos a nivel de los medios de comunicación para dar a conocer a Arpha Cosmetics han sido poco numerosos, pero de alto valor y altamente segmentados a las audiencias de interés. Estos esfuerzos han dado frutos gracias al conocimiento de la Gerencia General, dada su experiencia profesional previa en la comercialización de los espacios publicitarios en los canales de televisión de alto renombre internacional, impulso que ha venido de publrreportajes con periódicos de alto renombre como La República y El Financiero, donde en el primer cuatrimestre de 2019 se compartió la historia de la compañía, la propuesta general y el concepto detrás de los productos que comercializan.

A esto se une el respaldo del profesional en plantas medicinales, ingeniero agrónomo de la Universidad Nacional (UNA), Hernán Rodríguez Navas, reconocido experto con alta exposición y credibilidad en los medios nacionales. La participación constante como invitado en el programa matutino Buen Día del Canal 7, ha sido una ventana para mostrar la marca Bilka, si bien los espacios son diseñados para hablar de temas particulares como el uso de la rosa en el cuidado de la piel, cuidado íntimo durante el periodo de la menopausia o cuidado oral a base de plantas medicinales, la aparición de la marca como una de las opciones de confianza de este especialista genera el interés tanto de clientas finales como comercializadores dada la alta exposición.

En resumen, la estrategia de promoción o comunicación está basada en contenidos digitales (video blogs), desarrollo en redes sociales e impulso de lo que se espera se constituya en una comunidad de embajadoras de la marca. Desde la parte comercial, en los puntos de venta las tácticas de descuentos en el precio que se manejan de forma más usual incluyen: packs de valor, regalías y

descuentos en temporada como el Día de la Madre y Viernes Negro, donde estas acciones son más esperables por parte del comprador.

Este ejercicio de recolectar datos se convirtió a lo interno en una reflexión acerca del trabajo que conlleva la conformación de un negocio sostenible, que nació con un alto potencial, a partir de la oportunidad de mercado que lograron detectar de forma oportuna y que hoy se capitaliza en un exitoso negocio. El enfoque de estas empresarias se ha centrado en potenciar las claras habilidades comerciales de ambas, pero que ante la coyuntura de crecimiento que tiene debe cimentarse en un plan de trabajo que les permita responder de forma oportuna ante la demanda del mercado, contar con una propuesta ganadora ha sido la pieza angular dentro de una compañía que se enfrenta a los desafíos de desarrollar un pensamiento y orden estratégico. Hoy requieren de estos fundamentos de estrategia empresarial para mejorar la eficiencia y capacidad operativa de forma que le permita enfrentarse al crecimiento de forma natural.

Capítulo III: Estudio de mercado de usuarias de la categoría de cuidado facial

Una propuesta de plan estratégico de mercadeo debe estar sustentada en el conocimiento de las dinámicas que acontecen en el mercado, para minimizar la incertidumbre ante un entorno cambiante, y sobre todo optimizar los recursos económicos que invierten las compañías en sus planes de acción. La investigación de mercado es el punto de partida para entender cómo los factores del entorno afectan al consumidor y definir qué podría hacer la compañía para solventar las necesidades de este o aprovechar las oportunidades que no han sido visualizadas por la Gerencia, el cómo abordarlas corresponde a una tarea interna y tomará en cuenta los recursos disponibles para cumplir el objetivo.

La investigación debe ser vista como aquella herramienta que marca la dirección al revisar las fortalezas y oportunidades desde la óptica del usuario, y que genera compromiso por solventar las debilidades y amenazas. En el mundo actual de los negocios impulsa una cultura de control, que permite construir indicadores y métricas acerca de las metas, para así celebrar los logros avanzados o ajustar la dirección en caso de ser necesario.

En el siguiente capítulo se describe el marco metodológico que envolvió el desarrollo de la investigación y se analizan los resultados bajo el objetivo de convertirse en el insumo para el desarrollo e implementación de una estrategia de mercadeo.

3.1. Análisis del marco estratégico

La tarea de revisar el marco estratégico corresponde en su sentido puro y estricto a comprender el pensamiento que rige a la organización. Este se constituye por elementos claves en la idea de la planificación: misión, visión, valores, posicionamiento y la estrategia como diferenciadores. La estrategia es producto de un acto de creación, innovación y aplicación, que da como resultado un grupo de

acciones coherentes de asignación de recursos y de decisiones tácticas que determinan cómo competir.

Cuando la estrategia se define en función de lo que la organización pretende hacer, esta se convierte en el programa general para definir, alcanzar los objetivos y poner en práctica la misión. En este sentido un programa implica la participación: activa, racional y claramente definida que desempeñan los administradores al formular la estrategia del negocio. Por el contrario, cuando la estrategia se define desde el quehacer de la organización, el patrón de respuesta a través del tiempo corresponde a acciones reactivas ante el entorno en el que se desenvuelve. Conforme a este concepto, toda organización cuenta con una estrategia, aun cuando nunca haya formulado una de forma explícita.

Ante este paradigma podría ser el momento ideal para que Arpha Cosmetics pueda replantear el pensamiento estratégico, encaminada a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa, al mismo tiempo que podría mejorar la eficacia de la gestión.

3.1.1. Misión

Esta aporta el marco general dentro del cual la organización debería operar, implica un claro mandato de acción que refleja la búsqueda del bienestar de los públicos involucrados como aspecto prioritario, esta provee la razón de ser y la justificación social de su existencia, por la tanto ponerla en práctica viene de una estrategia definida según lo que la organización pretende hacer como un actor del mercado y la sociedad; convirtiéndose en la evidencia de cómo se conceptualiza la organización, la integridad de los individuos a lo interno, la ética y su papel a nivel social.

La declaración actual describe el mandato de acción de Arpha Cosmetics como: “conocer y satisfacer a profundidad las necesidades del consumidor...”, que en general podría carecer de coherencia con la capacidad que tiene la compañía para conocer a fondo a las usuarias de la categoría, pues previo a esta investigación los acercamientos han sido a partir de la observación de las dinámicas que construyen los grandes competidores en el mercado. De acuerdo con la satisfacción a profundidad de las necesidades del consumidor, podría necesitar del impulso de un argumento contundente desde la demanda y cómo viven las usuarias la categoría, pues de otra forma parece ser una declaración genérica del objetivo que persiguen todas las organizaciones.

La misión actual describe la preocupación por “...la selección cuidadosa de ingredientes y productos de alta calidad, con propiedades y beneficios comprobados”, que se acerca más al propósito de la compañía y podría a partir de los resultados que se presentan en este capítulo alinearse con la descripción de calidad y beneficios buscados en la categoría. Por último, la declaración de que los precios son accesibles y justificados podría replantear una estrategia donde no se compite por precio, sino por el valor percibido que se entrega en cada experiencia con el producto.

3.1.2. Visión

A partir del mandato de acción se desarrolla la visión, que intenta infundir forma y rumbo al futuro de la empresa, guiándola en las metas que sirvan de impulso para obtener de sus objetivos finales, pero dentro del marco establecido por la misión. Esta es producto de la relación con el posicionamiento que la organización quiera tener, dado que definir la visión significa conocer claramente el lugar que esta quiere ocupar en la mente de los actores críticos. En este capítulo se tendrá mayor claridad si la posición que perciben las usuarias de la categoría corresponde a la

definición interna, parece ser el momento apropiado para reflexionar acerca del rumbo de la compañía.

Siendo que la visión responde a la necesidad de definirse, esta genera una fuerza de atracción hacia la cual se centra el accionar de la organización, sin dejar de lado la existencia de condiciones que podrían desviar o no los resultados, por lo tanto, es necesario ser realistas al establecer esta, pues de lo contrario se convierte en una declaración donde el esfuerzo será inútil ante una visión imposible de alcanzar, impulsando actitudes en los equipos de trabajo, objetivos desmedidos o presiones de otros grupos de interés.

Hoy la compañía Arpha Cosmetics tiene la ambición de: “ser empresa líder en Centroamérica y el Caribe, ofreciendo un portafolio completo de productos de cuidado personal y para el hogar, que brindan un estilo de vida de bienestar, satisfacción y consumo responsable para nuestros clientes”, la cual podría describirse como amplia y desmedida ante los competidores globales cuyas capacidades les permiten construir ese nivel de liderazgo, y frente a los retos que aún tienen por consolidarse en el mercado local.

Ante la coyuntura de replantearse la visión es necesario que esta se desarrolle pensando en que sea la guía y luz en el horizonte que brinda a la organización claridad del camino en el largo plazo, donde las situaciones diarias son vistas como coyunturales y no como decisivas; para que la organización muestre la capacidad de responder y adaptarse a los cambios que se le presentan, con cierto grado de flexibilidad.

3.1.3. Valores

Buscar el éxito basado en un verdadero compromiso con los valores es el esfuerzo en el que se centra la organización, y que de esta forma se conviertan en

la forma en la cual se trabaja, se guían las decisiones y conforma una cultura organizacional, es el medio por el cual se hace saber a la sociedad cómo actúa la compañía, más allá del cumplimiento de las leyes. Actualmente es claro el sentido de dirección de la gerencia en concordancia con los pilares de excelencia definidos: el compromiso con los colaboradores, clientes y proveedores, honestidad y transparencia en todas las relaciones, integridad, consciencia ambiental y respeto. Reflejo de ello es la cercanía con los proveedores, que les ha permitido fortalecer las relaciones, bajo el compromiso de entregar un servicio de alto valor.

La transparencia se refleja en las políticas coherentes como elementos de potencial valor en el mercado. Una clara evidencia de esto es que desde la cabeza de la organización han mantenido una política de precios para todos sus proveedores, y dada la transparencia que mantienen con estos, lo cual ha implicado dejar de lado las relaciones que suponen la pérdida de un negocio, pero bajo el objetivo de cumplir con las promesas y compromisos con los socios comerciales, en un entorno de equidad y respeto. Parte de esto es mantener la comercialización de un portafolio coherente con un estilo de vida de consumo responsable, accesible y de alta calidad, bajo la búsqueda continua de mejorar la gestión de la huella ambiental y el esfuerzo por mantener un negocio sostenible. El compromiso por hacerlo de una forma seria, ordenada y comprometida tanto a lo interno como externo es clave para alcanzar las aspiraciones estratégicas y crear un entorno de empresa en el que todos se sientan orgullosos de lo que hacen.

3.1.4. Posicionamiento

El problema central en la definición del plan de mercadeo y ventas es el desconocimiento del tamaño del mercado y el posicionamiento de Bilka en este, por lo que la presente investigación incluye ejercicios proyectivos que permitan definir claramente el espacio que tiene Bilka frente a marcas de alto valor

comercial, aquellas con músculo de inversión publicitaria y trayectoria en el mercado.

La compañía identifica su esencia como un estilo de vida de confort y bienestar manteniendo armonía con la naturaleza, su intención es comercializar productos innovadores y de alto valor a un precio justo. Los resultados presentes en este capítulo permitirán determinar la proporción de usuarias que siguen una filosofía moderna centrada en un estilo de vida sano y belleza natural, y que impulsan las tendencias actuales de uso de productos cosméticos respetuosos con el ambiente, para determinar si es necesario un ajuste en la estrategia o reforzar acciones del plan actual para impulsar el crecimiento.

3.1.5. Estrategia

Las estrategias actuales se centran en reforzar la diversificación del portafolio de productos y esfuerzos contundentes en la digitalización del negocio. La primera orientada a reducir la dependencia de ingresos que tiene la compañía de algunas de las líneas de producto de la marca Bilka; si bien se ha logrado el crecimiento en el mercado con una colección de productos cosméticos de alto desempeño, en cuanto a la eficiencia y resultado, buscan la integración de líneas o marcas que se orienten a una propuesta de equilibrio y sinergia armónica de ingredientes naturales con fórmulas únicas o de aquellos que tienen una propuesta sostenible con el ambiente.

A estos esfuerzos se suma la integración del negocio en el entorno digital de una forma sistematizada y contundente, con el objetivo de que se construya una plataforma de atención al cliente y permita acercamientos que generen lealtad entre las usuarias. Bajo el contexto actual esta compañía se ve comprometida a reflexionar y actuar para alcanzar una operación basada en estrategias y objetivos articulados y alineados que agregan valor al negocio.

La intención es tener un impacto positivo de diversas maneras: a través de los productos, las operaciones comerciales y en general las relaciones e interacciones con la sociedad, bajo la estabilidad que brinda la misión, que responde a los valores intrínsecos de la compañía y el estado deseado a alcanzar a futuro, donde la visión se convierte en el elemento para medir, el compromiso es con un enfoque sistemático de las relaciones internas de la organización y con su entorno, la dirección de los recursos hacia fines específicos y plazos de tiempo que permitan dar seguimiento a los resultados.

3.2. Justificación de la investigación de mercado

Las Gerentas de Arpha Cosmetics han encontrado en sus habilidades, capacidad y sinergia para tomar decisiones, la fórmula para un negocio que ha crecido de forma exitosa; sin embargo, de cara a la estrategia de mediano y largo plazo cuestionan si tienen las herramientas suficientes para mantener este impulso. Es por eso el momento crucial para desarrollar un plan estratégico centrado en el conocimiento de la categoría para orientar la implementación y desarrollo integral.

Contar con una herramienta de evaluación objetiva y profesional será el punto de partida para replantear la estrategia actual y tomar acción acerca de los cambios estructurales necesarios para maximizar el beneficio económico a través de la eficiencia y eficacia de los procesos y el incremento en la participación de mercado.

3.3. Diseño de la investigación

3.3.1. Objetivo general

Recopilar información del mercado pertinente, para proponer el diseño de un plan estratégico de mercadeo para la comercialización de la línea de cuidado facial de la marca Bilka.

3.3.2. Objetivos específicos

- Conocer la relación y relevancia para las consumidoras de la categoría de cuidado de la piel, así como las principales razones de uso.
- Conocer los hábitos de la rutina diaria de belleza de acuerdo con las necesidades de la piel y las líneas de producto que utilizan.
- Determinar el uso de las marcas de acuerdo con los canales de compra.
- Conocer el posicionamiento de las distintas marcas de la categoría.
- Evaluar el nivel de satisfacción con la marca Bilka y la imagen de esta dentro del mercado.

A nivel general la investigación plantea cubrir los siguientes aspectos relacionados con las 7p:

- **Producto:** Conocer los pasos de la rutina de cuidado de la piel y las líneas de producto que utilizan con frecuencia para cubrir estas necesidades. Descubrir los principales motivadores de compra de la categoría, así como los beneficios que aspiran o desean acerca de los productos que utilizan. En un mercado cambiante es relevante descubrir las dinámicas de cambio de la marca, razones y las marcas hacia las que están migrando.
- **Precio:** Ante el entorno económico de incertidumbre donde los gastos discrecionales de las consumidoras han disminuido y la confianza ha alcanzado los puntos más bajos en la historia reciente, continúa la incertidumbre de que el entorno económico nacional y personal mejore. El informe de la confianza de los consumidores, Encuesta n.º 64, resalta que “los consumidores todavía conservan un grado de incertidumbre importante, una revisión de toda la serie indica que el año 2019 se caracteriza por presentar un grado de pesimismo importante, como se había observado antes en un periodo tan prolongado.” (noviembre 2019, pág. 4).

Por lo que en la categoría es relevante conocer si el precio es una variable para que se den dinámicas de cambio de la marca o para que disminuya la frecuencia de uso de la categoría. Incluso descubrir cómo ha variado el presupuesto de las usuarias en la categoría de cuidado de la piel a través del tiempo.

- **Plaza:** Conocer las marcas que utilizan las usuarias de acuerdo con los principales canales de interés: farmacias, supermercados y macrobióticas, incluyendo el formato de catálogos, pues según datos de Euromonitor Internacional en su reporte ejecutivo “Market data”, del mercado total de cuidado de la piel un 29.6% corresponde a formatos como ventas por catálogo, e-commerce o vending machine (2019, pág. 19). El acceso a esta información permite desarrollar las estrategias certeras dentro del mercado al determinar contra cuáles marcas se compiten de acuerdo con el canal, por lo que el desarrollo de las estrategias se podrá segmentar por públicos de interés; además, podría arrojar información que permita evaluar la oportunidad de comercializar a través de otros canales que podrían ser relevantes como las tiendas por departamento, especializadas en productos cosméticos o Internet.
- **Promoción:** Descubrir cómo las usuarias aprenden sobre las rutinas de cuidado de la piel. Conocer el posicionamiento de las marcas del mercado para definir los atributos que podrían comunicarse de forma más contundente y ser aprovechados en el contacto de las asesoras de marca en las tiendas, principal herramienta con la que cuentan para impulsar las ventas. Entre aquellas usuarias de la categoría que tienen presente la marca Bilka conocer los canales que han sido más efectivos para darla a conocer y mantener su impulso en el mercado.

- **Personas:** Entender desde la perspectiva de las usuarias cuál es el nivel de asesoría ideal, conocer la relevancia de las promotoras en las tiendas como impulsor de ventas, y diseñar las herramientas para profesionalizar este servicio acorde con las necesidades de las compradoras es un elemento fundamental para las capacitaciones que podría implementar la compañía, que reconoce el papel fundamental de las personas en el crecimiento y éxito de la marca.
- **Procesos:** Identificar los aspectos claves desde la perspectiva de las usuarias sobre los cuales es necesario mantener un seguimiento constante de la competencia; pues un proceso importante es la recopilar la información del mercado a través de las asesoras, siendo la sistematización la clave para analizar de forma oportuna, eficiente y de calidad las amenazas que podrían afectar a Bilka.
- **Evidencia física (*Placement*):** Conocer las dinámicas de la categoría en el punto de venta, el monitoreo de las acciones que realizan las grandes marcas del mercado, permite generar las acciones que podrían llevarse a cabo en el corto o mediano plazo, enfocadas a consolidar la experiencia con la marca incluso previo al uso del producto.

3.4. Marco metodológico

3.4.1. Tipo de investigación

La labor de la investigación de mercados tiene como fin principal conectar al consumidor con la compañía a través del análisis de información para el desarrollo de las estrategias. Se utilizaron técnicas de investigación tanto cualitativas como cuantitativas para una comprensión holísticamente la relación de las usuarias con la categoría y las distintas marcas. El uso de estos instrumentos es

complementario para ampliar la visión de la categoría, a nivel cualitativo el foco fue conocer la relevancia de los productos de cuidado facial en el cotidiano de las usuarias, conocer la imagen de las principales marcas y las motivaciones en la selección de estas. A nivel cuantitativo el enfoque estuvo en identificar los principales canales de compra de la categoría y las marcas más relevantes en cada uno de ellos, para delimitar las estrategias acordes al entorno del mercado.

3.4.2. Método de investigación

La investigación inició con una fase cualitativa, que se desarrolló durante la última semana de febrero de 2020. Se ejecutaron cuatro minisiciones de grupo, segmentadas por edad de la siguiente manera: 2 con mujeres de 25-34 años y 2 de 35-55 años. A nivel total se conversó con 14 panelistas, cada minigrupo contó entre 3 a 4 mujeres, que durante dos horas compartieron temas comunes con respecto al cuidado de la piel y la relación con las marcas de la categoría.

Para ser seleccionadas como panelistas cada una de ellas fue previamente reclutada, a través de redes sociales y vía WhatsApp, donde se compartió un filtro en línea para completar de forma autoadministrada, véase anexo 2, una vez completado y asegurando que cumplían con los criterios de selección recibieron una invitación directa para participar. Como parte de los filtros de reclutamiento se estableció que las panelistas serían usuarias con hábito de uso diario de los productos de cuidado para la piel del rostro, incluyendo tónicos, hidratantes, contorno de ojos, exfoliantes, geles, jabones, desmaquillantes y/o mascarillas, en relación con el uso por marca se buscó un *mix* acorde con aquellas con mayor participación de mercado y marcas naturales/orgánicas, siendo las de mayor interés: Bilka, Bioland, L'Oréal, Neutrogena, Clinique y Nivea.

Para asegurar que las potenciales consumidoras de la marca estuvieran relacionadas al estilo de vida del *target* de Bilka, se incluyeron los siguientes

criterios de selección con respecto a sus hábitos en general: compra de productos orgánicos/naturales, alimentación de forma saludable, práctica de actividad física y/o comprar productos saludables. A esto se suma cumplir con la condición de que tengan un grado de escolaridad mínimo de bachillerato universitario y que vacacionaran al menos una vez al año fuera dentro y/o fuera del país; estas fueron las únicas variables filtro incluidas que se relacionan con el perfil socioeconómico, dado que no se cuenta con un modelo de cálculo para clasificar a las panelistas acorde a su nivel socioeconómico.

El resultado de la fase cualitativa fue el insumo para alimentar el desarrollo del instrumento de evaluación cuantitativa, véase anexo 3, que se aplicó entre el 28 de febrero y 5 de marzo de 2020 a través de una encuesta en línea autoaplicada, a mujeres del Gran Área Metropolitana del mismo rango de edad. El proceso de esta segunda fase de la investigación conllevó la elaboración del instrumento, la ejecución del trabajo de campo, el procesamiento y análisis de datos para la elaboración del presente capítulo.

3.4.3. Marco muestral

Se consideró como objeto de estudio a mujeres de 25 a 55 años del Gran Área Metropolitana y conectadas a Internet, usuarias de forma diaria de productos para el cuidado de la piel del rostro, al igual que en la fase previa incluyeron los siguientes criterios de selección relacionados con hábitos en general: compra de productos orgánicos/naturales, alimentación de forma saludable, práctica de actividad física y/o comprar productos saludables en general. A esto se suma cumplir con la condición de que tengan un grado de escolaridad mínimo de bachillerato universitario y que vacacionaran al menos dos veces al año fuera dentro y/o fuera del país, estas fueron las únicas variables relacionadas con un perfil socioeconómico.

3.4.4. Método de muestreo

Actualmente, los paneles de acceso on line conforman la fuente principal de participantes en la investigación de mercado profesional. Todos los procesos de recolección de datos empiezan por el muestreo, que es el método empleado para elegir un subgrupo de individuos de un universo estadístico con el fin de estimar las características de todo el universo. Para extraer las muestras a partir de un panel de acceso en línea la opción de muestreo realista es por cuotas. Si bien los paneles no son representativos de toda la población, el diseño adecuado asegura proporcionar todo tipo de encuestados; por lo tanto, es de primordial importancia fijar las cuotas para la recolección y asegurar su cumplimiento.

Según los datos reportados en el informe Acceso y uso de los servicios de telecomunicaciones en Costa Rica 2017, elaborado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), en la Región Central del país la penetración de acceso a Internet móvil alcanza un 81.5% de la población, considerando las variables de edad, entre aquellos de 45 a 54 años la penetración es de un 74.9%, la cual aumenta en los segmentos más jóvenes, siendo superior a un 90% en los grupos de edad de 18 a 34 años. Cabe resaltar que cuando los ingresos familiares de forma mensual superan los ₡750.000 la tenencia de Internet móvil aumenta por encima de un 94.4% (2017 p. 19).

En una etapa inicial se desarrolló previamente a la ejecución de campo un panel abierto de acceso en línea, durante el último trimestre de 2019, utilizando un muestreo por conveniencia se reclutó a las participantes a través de distintas vías incluyendo grupos masivos de correos electrónicos, WhatsApp y redes sociales; con el objetivo de conformar una comunidad en línea de bienestar y salud de la piel del rostro, formada por personas dispuestas a participar en una encuesta en línea a cambio del sorteo de varios productos de la marca, estas se registraron de forma voluntaria a través de un formulario también en línea.

De este proceso se obtuvieron cerca de 800 contactos prefiltrados por las características de interés: el uso de productos de cuidado para la piel de forma diaria, mujeres de 25 a 55 años y con estilo de vida y consumo acorde al *target* de usuarias de la marca Bilka. De estos contactos se logró alcanzar una muestra total de 175 mujeres que cumplen con las características indicadas y finalizaron la encuesta.

Para los envíos de la encuesta, ejecución de campo, se utilizó el muestreo por cuotas, donde se dividió a la población en grupos mutuamente excluyentes conforme a la variable de edad, una vez definido el tamaño de las cuotas por esta variable acorde con la distribución de la población femenina del GAM, con edades entre los 18 y 54 años, según los datos del CENSO 2011 elaborado por el INEC. Se seleccionó una muestra no aleatoria, donde se compartió la encuesta en línea a los individuos del panel dando un seguimiento y realizando distintos envíos hasta alcanzar el objetivo de cada cuota.

En la Tabla 1 se observa la población femenina del Gran Área Metropolitana de acuerdo con su edad, se estima que en esta zona habitan 499.633 mujeres de 25 a 54 años, según el CENSO 2011 elaborado por el INEC, cabe aclarar que esto incluye todos los niveles socioeconómicos, dado que la segmentación por esta variable no se encuentra disponible.

Tabla 1 Población femenina del GAM según rango de edad

Edad	Cantidad de población	%
25-34	197486	40%
35-44	156739	31%
45-54	145408	29%
	499633	100%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Centro Centroamericano de Población. Censo del 2011. INEC.

3.4.5. Compilación de los datos

La evaluación en línea se aplicó utilizando la plataforma LimeSurvey, software libre para la aplicación de encuestas que permite desarrollar diversos tipos de lógicas como jerarquizaciones de atributos, selecciones múltiples, filtros y pases entre preguntas, que facilitan la recolección e interpretación de los datos. La programación de la entrevista en esta herramienta permite un cuestionario intuitivo para ser auto aplicado y fácilmente adaptable al dispositivo desde donde se accede para completar la evaluación. El cuestionario aplicado se encuentra en el anexo 4, todos los textos en mayúscula y negrita corresponden a las instrucciones de programación y que no fueron visibles para el participante.

3.5. Análisis de resultados

3.5.1. Hallazgos de cualitativos de las minisiciones de grupo

3.5.1.1. Relación con la categoría de cuidado de la piel del rostro

Las participantes fueron seleccionadas por tener un estilo de vida con hábitos conscientes de consumo y de cuidado de la salud, por lo que tienen un concepto claro del término bienestar: la buena alimentación, el descanso y las relaciones interpersonales sanas tienen como resultado una construcción holística de armonía, paz y relajación. El bienestar simboliza ese lugar donde brotan las risas, se encuentra el amor propio, aumenta la tranquilidad y disminuye el estrés.

El cuidado de la piel del rostro es una piedra angular en la búsqueda del bienestar, desde el punto de vista de la salud física y emocional, si bien este asocia de forma directa a los productos: cremas, mascarillas y contornos de ojos, como los más presentes en el espontáneo de las participantes, pues el cuidado de la piel se

convierte en ese momento ritual que solo le pertenece a ellas donde se encuentran y conectan con la búsqueda de verse y sentirse bien al obtener limpieza, renovación, hidratación, frescura y rejuvenecimiento.

Las usuarias persiguen la sensación de libertad, mostrar su rostro de forma natural, sin la necesidad de utilizar maquillaje, un producto ideal que conecte con las necesidades de las consumidoras brinda una piel radiante con la que se sienten seguras de mostrarse al mundo como son: “... *las buenas cremas no tenés que ocultar manchas ni nada, se ven frescas... no necesitan de mucho maquillaje para verse hermosa...*”, Georgina A., 44 años. Un producto de cuidado facial debe ofrecer más allá de la experiencia organoléptica de olor y la textura la sensación de vitalidad ante el entorno al cual se exponen. Mantenerlas protegidas de los daños provocados por el sol, el cansancio o la suciedad del medio ambiente que se hacen evidentes cuando el rostro se ve opaco, contrario al rostro radiante que buscan: “... *mi marca es como ese príncipe casándose, me hace sentir feliz y cuidada, comfortable...*”, Stephanie V., 34 años.

3.5.1.2. Descripción de la rutina de cuidado de la piel del rostro

La rutina del cuidado facial es un vehículo para sentirse restauradas y bien consigo mismas, simboliza el momento dedicado para “*chinearse*” convirtiéndose en el simbolismo del inicio y final del día: “...*mis rutinas la hago todos los días si no lo hago me siento culpable, ya no puedo ir a dormir tranquila*”, Marcela R., 39 años.

El uso de los productos para el cuidado de la piel se da de forma reactiva, ante la aparición de manchas, el inicio de las arrugas, las líneas de expresión y/o la pérdida de luminosidad del rostro. Siendo la edad el detonante para iniciar el uso de estos productos, donde para las participantes de 35 a 55 años iniciaron una mayor consciencia de forma tardía, mientras aquellas de 25 a 34 años muestran

una mayor preocupación por informarse de forma oportuna acerca de los productos que utilizan y sus beneficios: *“... inicié desde que salí del colegio con cosas muy básicas... por mi rosácea utilicé Clinique... luego me dieron una clase de maquillaje, me he relacionado con gente de estéticas que me recomendaron Germaine de Capuccini...”*, Stephanie V., 34 años.

De forma generalizada muestran una gran preocupación por el daño que provoca el sol en su piel, aunque no en todos los casos tienen el hábito diario de utilizar el bloqueador solar o productos que tengan este beneficio. Quienes sí lo hacen son aquellas que acostumbran por su rutina diaria exponerse de forma permanente al sol, ya sea porque practican una actividad física al aire libre o porque sus trabajos implican traslados durante el día: *“... uno empieza con una arruguita, pero bloqueador uso desde siempre, con mi hija yo le digo no salgamos de la casa sin bloqueador, ahora es como lavarse los dientes...”* Georgina A., 44 años, practica patinaje al aire libre.

La categoría evoca los sentimientos asociados con el hogar, donde las primeras experiencias se dan con un acto de amor y las madres se convierten en las que inician el uso de los productos, Nivea y Pond's son parte de esos recuerdos tempranos: *“...las señoras de antes recomendaban la Nivea azul y esas señoras tienen piel muy cuidada”*, Marcela R., 39 años. Conforme avanzan en edad, el cambio de marca está asociado a condiciones especiales de la piel como rosácea, alergias o la recomendación de profesionales, sea en cursos de maquillaje, a través de dermatólogos o asesores en el punto de venta. No existe lealtad hacia una única marca de cuidado de la piel, dentro de la rutina diaria suelen usar distintas marcas en función de los beneficios que buscan del producto. En cuanto a las cremas hidratantes tienden a mostrarse menos dispuestas, pero no del todo rechazan a cambiar su marca habitual por otra opción del mercado.

Al describir paso a paso la rutina diaria de cuidado de la piel todas las entrevistadas coinciden en que el primero de estos es lavarse la cara, utilizando jabones especiales para este fin y las que no buscan opciones neutras. Además, el uso de tónicos dentro del procedimiento de limpieza no es generalizado, luego de forma inmediata aplican productos de hidratación, sobresale tanto el uso de contorno de ojos como el bloqueador solar, después de esto quienes lo acostumbran posteriormente se colocan el maquillaje. Otros pasos como la exfoliación o las mascarillas no parecen ser comunes en las rutinas de cuidado de la piel del rostro.

Por la noche el proceso enfatiza en la limpieza del día, remover el maquillaje y la suciedad para luego cerrar con la hidratación de la piel. En general no hay un consenso sobre el uso de los productos de cuidado diferenciados para el día y la noche. Aquellas que sí tienen un producto especial para el momento del descanso, indican que la diferencia radica en que los productos de día ofrecen protección solar, mientras los que se utilizan durante la noche contienen componentes que ante la luz solar podrían producir manchas. Las que usan el mismo producto de hidratación independientemente del momento del día buscan practicidad con un solo producto hidratante: “... *la crema de la noche que uno se ponga en el día, pero se podría manchar por el sol... me da temor por el contrario no la usaría ni de día, ni de noche, ni de madrugada...*”, Karla V., 42 años.

Esto las lleva a reconocer que aún tienen mucho desconocimiento sobre la forma ideal de cuidar su piel del rostro y optimizar los resultados de los productos que compran. Reflexionan acerca de algunos hábitos que realizan, pues desconocen el impacto positivo o negativo sobre la piel. Por ejemplo, en relación al uso de productos para el día o noche, si bien todas reconocen haber escuchado hablar de los requerimientos de la piel por los procesos que se dan durante el descanso, no muestran seguridad de que si utilizan productos diferenciados por momento del día encuentren cambios en la piel de su rostro: “*algunas noches solo me lavo la*

cara y no uso crema hidratante pienso que uno deberá dejarla respirar no se si hago bien o mal pero...", Grettel B., 47 años.

La limpieza del rostro durante la noche es considerada como indispensable:

"... no sigo una rutina, pero desmaquillarme siempre por más cansada que llegue...", Kaylen A., 51 años. Sin embargo, en algunos casos no encuentran soluciones de limpieza que aseguren que se removieron las impurezas del rostro al final del día, por lo que atienden al uso de soluciones que cumplen esta función, aunque desconocen si es la mejor opción para su piel: *"... en las noches uso Huggies o Pampers... la toallita removedora a veces no es suficiente...me funciona mejor que las de marca"*, Karolina S., 38 años.

Y acerca del tipo de piel también se generan algunas dudas, si bien tienen claros los cambios se dan conforme el avance del tiempo, no todas conocen con certeza el tipo de piel ni cómo sacar el mejor provecho a los productos, por lo que desearían que las asesoras se conviertan en la guía que las ayude a optimizar sus presupuestos y los beneficios que pueden obtener del producto de cuidado facial: *"... que realmente asesoren de acuerdo al tipo de piel, una va con la fe de que le ayuden que no sea que le pregunten, sino que me ofrezca realmente necesito para mi rostro..."*, Marianela D., 52 años.

También se generan mitos en relación con el precio de ciertas marcas, pues algunas consideran que a mayor precio mejor calidad, aunque reconocen que no siempre los productos más costosos ofrecen los mejores resultados. A los productos de mayor precio se les exige mejor asesoría y que la cantidad de producto sea proporcional al precio y a lo que ofrecen el resto de opciones en el mercado: *"... da la impresión que lo más caro es lo más bueno... con Bilka me dio miedo, venía de usar Clinique o Lancôme, entonces compré Bilka y con lo que compraba una crema de otra marca compré el paquete completo... hubo varios*

factores que me hicieron tomar la decisión... pero el comentario inicial de mi esposo fue: y los probó antes de...”, Karla M., 40 años.

En el mundo de las marcas naturales o base de ingredientes orgánicos tienen las expectativas de que sus procesos sean amigables con el ambiente y que el olor evoque estos componentes generando frescura. Consideran que no son masivos, sino más bien relacionados a espacios con un concepto especializado y menos comercial: “... en la Feria Verde todo es bueno, había una crema hidratante de con olor a pino... la compré, huele natural y me encanta, usualmente no hubiera hecho un cambio así por algo natural, pero imaginé las señoras moliendo las hojas...”, Marianela D., 52 años.

Durante este ejercicio las participantes concluyeron de que es una categoría de la que aún están aprendiendo, cuestionan si están obteniendo los resultados óptimos y les gustaría compartir sus experiencias para ser asesoradas de forma oportuna de las mejores prácticas de cuidado de la piel del rostro y los productos que agreguen mayor valor a su rutina diaria.

3.5.1.3. Motivadores de compra dentro de la categoría

En la categoría las usuarias tienen sus exigencias al elegir una marca de cuidado de la piel, de forma espontánea mencionan que dentro de las variables que consideran frente a la decisión de compra están: la marca, la recomendación, el precio, el aroma, la calidad, la reputación, la textura y la asesoría, algunas reconocen niveles de consciencia en cuanto a que la marca ofrezca las fórmulas con los ingredientes naturales/orgánicos, que protejan el ambiente y eviten las pruebas en animales.

- **Marca:** al considerar la marca hablan del reconocimiento de esta en el mercado, que se traduce en contar con reseñas en línea sea de las usuarias o de los premios o galardones que han ganado a través del tiempo

a nivel internacional, los testimoniales generan la sensación de confianza que buscan: *“creo en la publicidad de boca en boca, más que en un comercial de TV, siempre te van a decir que son los mejores, conocer una experiencia de vida que le cambió o que le ayudó es importante para mí...”*, Mariam M., 28 años. El empaque también es reflejo de esa confianza y respaldo que genera la marca; que este sea poco atractivo podría generar percepción de baja calidad.

- **Asesoría:** usualmente visitan tiendas por departamento, supermercados y/o macrobióticas para adquirir los productos de cuidado facial, por lo que la asesoría como motivador de compra implica la interacción con una persona que tenga conocimiento del producto, “viva” la marca; es decir, muestre amor por su trabajo y tenga una piel sana como la que esperan obtener las usuarias. La sensibilidad que esperan de la asesora es que escuche y se muestre preocupada por entender las necesidades de la compradora, esto construye la credibilidad sobre el producto por lo que es necesario evitar: *“... que te vean como un signo de colones, una buena comisión, la última vez que iba a comprar Clinique me terminaron vendiendo que para la rosácea, y la muchacha me sacó los productos más caros, y sentí que era muy comercial...”*, Catalina G., 32 años.

Esperan que las asesoras sean más puntuales es sus argumentos y en los beneficios que va obtener la compradora en función de su piel: *“... tenía miedo de compra el producto, me hicieron un par de preguntas, me fueron diciendo, y me dieron la recomendación... me encantó que me escuchara y me llamara para el seguimiento de cómo me estaba yendo con los productos, no es un tema de venta le interesaba que yo estuviera a gusto...”*, Karla M., 40 años, usuaria de Bilka.

Esta asesoría cobra relevancia cuando se trata de una marca en exhibición en la góndola de la cual no hay mucho conocimiento o que no cuente con una trayectoria relevante en el mercado, dada la incertidumbre que genera realizar una inversión de costo significativo para ellas. Agradecen cuando las asesoras ofrecen limpiezas y/o descuentos en compras por volumen, pues les da más valor por su dinero. En cuanto a la asesoría posterior a la compra, valoran que dentro del empaque indique claramente cómo se aplica el producto y los cuidados que deben tener en su uso, esto las hace sentir seguras. Perciben que eso lo ofrecen marcas que van un poco más allá, cuando se trata de preocuparse por sus clientas.

- **Calidad:** para ellas la calidad de las marcas se refiere a que el producto cumpla con la promesa que ofrece: *“Clinique siendo una marca hipoalergénica me da alergia cada cierto tiempo...”*, Ana Cristina B., 29 años. En la categoría no existen segundas oportunidades, una mala experiencia con cualquier línea implica un veto para cualquier producto que ofrezca la marca. La mejor prueba de que el producto ofrece los resultados prometidos es cuando alguien de su círculo nota la diferencia en el aspecto de su piel del rostro.
- **Precio:** hacen un balance entre las variables precio-marca, consideran que un producto con un precio muy bajo o distante de lo que acostumbran a pagar es señal de baja calidad y genera desconfianza. Entre aquellas más adultas y especialmente las que tienen hijos buscan valor por su dinero, una inversión accesible y justa en lo que ofrece por el precio que pagan. A las marcas de mayor precio se les exige resultados más rápidos, mejor nivel de asesoría y una cantidad de producto proporcional a lo que ofrece el mercado por un mayor desembolso.

- **Aspectos organolépticos:** una experiencia positiva con el aroma y textura son indispensables para la compra, desean olores agradables, pero sobre todo frescos y sutiles: “... *puede ser muy bueno, pero si tiene un olor empachoso o feo no lo voy a aguantar...*”, Ana C., 28 años. A esto se suman las texturas ligeras que no dejen el rostro con exceso de grasa o brillo, sea por la propia fórmula o por una lenta absorción. Ambos factores se convierten en las principales razones para rechazar un producto.
- **Recomendación:** la experiencia de personas cercanas y/o profesionales como dermatólogos o expertos en maquillaje da un voto de confianza y reafirma que se tomó una buena decisión. Cuando se trata de una amiga o familiar el aspecto de la piel de esta es el mejor promotor del producto. El valor de aprobación también podría provenir de las referencias que se generan en Internet tanto en la página web como de forma orgánica en redes sociales.
- **Ingredientes naturales/orgánicos:** cuando un producto tiene dentro de su promesa ingredientes naturales/orgánicos asumen que estos son amigables con el ambiente y no son testeados en animales. Consideran que estos tipos de productos ofrecen innovación y alto desempeño; aquellas que los utilizan acostumbran a tener rutinas de cuidado facial más sencillas, reconocen el uso de poco maquillaje y aplicación de aceites y/o esencias naturales. La miel, el pepino, la avena, el coco, la oliva, el café, la sábila y la manzanilla son los más presentes, por su uso frecuente en las rutinas caseras de cuidado de la piel, ya que sus beneficios para la salud son más que reconocidos.
- Finalmente, al hablar de los beneficios esperados hacen énfasis en la hidratación profunda, con una sensación ligera que perdura durante el día. Buscan la sensación de limpieza y frescura, aspectos asociados a las

marcas naturales/orgánicas. Una piel protegida tiene una apariencia tersa, libre de manchas y luminosa. El producto ideal disminuye o atenúa las líneas de expresión, no produce alergias y muestra resultados evidentes en la apariencia de la piel del rostro y sobre todo en cómo se siente la usuaria.

3.5.1.4. Relación y uso con las marcas de la categoría

Al hablar de las marcas que conocen en el mercado, entre todas las panelistas aparece Clinique como una de las principales marcas *premium* con las que tienen relación, seguida de Lancôme y Estée Lauder, ambas con menciones esporádicas. En el segmento de marcas más masivas aparecen mencionadas L'Oréal, Nivea, Olay y Pond's. Cabe resaltar que Bioland está presente para todas las panelistas como una de las marcas de la categoría, aunque no en todos los casos se han dado la oportunidad de utilizarla. Por otro lado, aparecen aquellas que se comercializan a través de catálogos entre las más reconocidas por las participantes: Oriflame y L'Bel. Cuando se trata de la rutina de belleza en general no mantienen una única marca dentro de su repertorio. En líneas de producto como la de limpieza tiende a mostrarse una mayor disposición a probar o cambiar de marca, por el contrario, muestran una mayor fidelidad hacia la marca del producto hidratante que utilizan.

Entre las razones de compra de la marca las usuarias de Clinique reconocen que se centran en esta que cumple con los resultados que promete, especialmente una hidratación profunda que definen como una sensación que permanece a lo largo del día: *“cuando se me acaba y uso otra siento la piel estirada, y siento la diferencia, no me he atrevido a cambiar”*, Lorena R., 37 años.

En el caso de las marcas más comerciales como L'Oréal, Nivea, Eucerin, Neutrogena u Olay reconocen que las utilizan, pues están fácilmente disponibles y ofrecen una experiencia de producto satisfactoria por el precio que pagan: *“... uso L'Oréal porque está demasiado presente, y es de lo mejor que puedo usar”*,

Grettel V., 47 años. Por el lado de las marcas naturales todas reconocen a Bioland como innovadora y en el caso de las usuarias de esta marca si bien resaltan que es natural, el camino hacia el uso está más acompañado de la recomendación: “... *mi amiga que es química me explicó los beneficios de la crema de algas*”, Catalina G., 31 años, e incluso la experiencia que tienen en las tiendas de concepto BioLosophy: “... *uso el refill de los productos, lo encuentro en Multiplaza del Este, y la tienda es divina y bellísima, se encuentra de todo: jabón, tónicos, día y noche*” , Karla V., 42 años.

Las usuarias de Bilka reconocen un producto que ofrece una textura agradable, la sensación de limpieza y sobre todo la frescura, asociada de forma directa a la experiencia que ofrece el aroma de los productos: “... *ahora salí intolerante al gluten, entonces andaba en una feria de productos libres de gluten conocí a Bilka, el olor y la frescura me gusta*”, Karla M., 40 años.

Al analizar los atributos de la marca asociados a los productos de cuidado de la piel del rostro que utilizan, más allá del lado funcional estos se relacionan con sensaciones de carácter emocional como protección, tradición, cuidado, belleza, transformación, comodidad de sentirse libres sin maquillaje e incluso elegancia, en cuanto al desempeño la frescura, una piel sana y radiante los cuales representan las expectativas de quienes se preocupan por cuidar la piel de su rostro.

A nivel general, dentro de la categoría Clinique e Eucerin se identifican como las marcas de mayor calidad y caras; sin embargo, esta percepción varía de acuerdo con la edad, Clinique especialmente en el segmento de 25-35 años contrario a Eucerin cuya asociación a estos atributos se da entre aquellas de 36 a 50 años. L'Oréal y Nivea están dentro de la categoría como las marcas más populares y conservadoras, con la salvedad que la primera también se percibe como moderna. En general las marcas naturales como Bilka o Bioland están relacionadas a un perfil joven.

3.5.1.5. Posicionamiento de las marcas de la categoría

Las técnicas que se utilizan para la creación de la personalidad de una marca y el desarrollo de su posicionamiento estratégico se fundamentan en la teoría de los doce arquetipos universales de Carl Gustav Jung, psiquiatra, psicólogo y ensayista suizo, fundador de la escuela de psicología profunda que se dedicó al estudio del comportamiento humano.

Como resultado de años de investigación se lograron identificar los patrones de conducta social universales, que están presentes más allá del origen, cultura, edad, sexo o creencias y que corresponden a la naturaleza humana de actuar. La construcción de la visión del mundo es resultado del condicionamiento a los patrones biológicamente establecidos que representan un mecanismo de sobrevivencia ante los estímulos externos. Su conocimiento permite adecuar la comunicación a la manera de hacer de los usuarios y potenciales consumidores, para conectar con ellos de una forma más emotiva. Los productos exitosos que sobreviven a través del tiempo construyen su personalidad basados en las pautas de los doce arquetipos universales, C.G.Jung en el libro *Arquetipos e inconsciente colectivo* define los arquetipos como: "... experiencias objetivas, o más bien expresiones simbólicas del íntimo e inconsciente drama del alma, cuya apreciación se hace presente al proyectarlo..." (1970, p. 12).

Durante la ejecución de los minifocus groups se realizaron dos ejercicios distintos con este objetivo. El primero de ellos consistió en proyectar la personificación de las principales marcas con las que tienen relación. Incluyó para cada una de estas una descripción de variables como dónde vive, si trabaja o no, su estado civil, si tiene o no hijos, la edad y las preocupaciones. El resultado corresponde al reflejo que han construido en su mente las usuarias de la categoría, tanto por la percepción que se genera a partir de la comunicación, como de los valores aspiracionales que tienen de sus marcas. Seguido de este ejercicio se les leyó a

las participantes una lista de tres atributos por cada uno de los doce arquetipos universales: inocente, chica común, exploradora, sabia, heroína, rebelde, mágica, amante, bufona, cuidadora, creadora, gobernante y villana. Las panelistas tenían la opción de seleccionar cuáles de estas características de personalidad se asocian a la categoría o por el contrario descartar cuáles no describen las líneas de producto de cuidado facial, para posteriormente asociar estos a cada una de las marcas. Como resultado del análisis de esta información se construye un insumo valioso para comprender el posicionamiento que han construido en el mercado:

- **Clinique** es confiable, perfeccionista y exitosa, se diferencia del resto por ser experta y segura. Es vista como un modelo a seguir por su alto nivel de profesionalismo que ha cosechado durante una carrera de logros, es una adulta elegante y sexy, que se ocupa de su aspecto físico. Íconos como Sarah Jessica Parker o Angelina Jolie son la personificación de esta.
- **L'Oréal** es una mujer un poco más madura en edad que la anterior, de personalidad accesible, extrovertida y elegante. Michelle Obama es aquella figura clásica, tranquila, pero moderna al vestir que representa a la marca. Sus preocupaciones se centran en las actividades comunes de la vida cotidiana, relacionadas con su esposo e hijas. El círculo cercano de amigas con las que comparte vive el mismo ciclo de vida.
- **Neutrogena** es una joven adulta que está iniciando su carrera profesional, en un área relacionada con la salud como la medicina o farmacia. Es una persona tranquila que disfruta de realizar deporte y estar en casa con la pareja y/o amigos. Para las participantes es difícil representar a la marca en una figura reconocida, pero la describen como una chica de rasgos europeos, piel blanca y cabello rubio. Es poco claro determinar los rasgos

de personalidad de esta, por lo que es probable que tenga camino por recorrer para encontrar un posicionamiento en el mercado.

- **Bilka** es una joven, que se caracteriza del resto por ser novedosa e innovadora, ella trabaja en una ONG, pero sabe disfrutar de su tiempo libre. Tiene una gran conciencia social y ambiental, su estilo de vida es tranquilo, vive fuera de la ciudad y rodeada de naturaleza. Es casada y podría o no tener hijos, está representada en la imagen de una mujer dulce y amigable como Kate Middleton.
- **Bioland** es la más original de todas y proyecta amor y paz. Es casual y nada extravagante, una persona emprendedora que trabaja en su negocio propio, acostumbra a practicar yoga y vive rodeada de animales. Es confiable y sobre todo versátil, esto es claro especialmente cuando describen a Leonardo DiCaprio como el embajador de la marca.
- **L'Bel** definitivamente es la más elegante de todas. Leonora Jiménez es una mujer que constantemente se preocupa por las tendencias y trabaja en la industria de la moda. Es de clase alta, se reúne con sus amigos en su casa en Escazú donde acostumbran a tomar vino o whisky. Cuida mucho su aspecto físico, pues verse bien en todos sus ambientes constituye su mayor preocupación.

Los principios de Jung en el estudio del comportamiento humano son comúnmente utilizados en la industria de la investigación de mercado y la comunicación. Para una compañía como Arpha Cosmetics comprender a profundidad el espectro en el que se encuentra le permite dotar de una voz adecuada a la marca y optimizar las estrategias que se implementen para darle perspectiva, visión y propósito al negocio. Alinear las estrategias con un posicionamiento claro y contundente genera conexión con las comunidades de usuarias que busca potencializar y

desarrollar una guía de identidad verbal con la cual comunicar y definir los contenidos, según los canales a través de los cuales hará llegar el mensaje.

3.5.1.6. Relación con Bilka

Se buscó dentro de la composición de los mini grupos la participación de usuarias de Bilka las cuales se enteraron de esta de distintas formas: un programa de radio, en una feria de productos libres de gluten, la góndola de Auto Mercado y una de ellas recibió una canasta de productos como regalo. Esta última fue una sorpresa en la experiencia con el producto, pero sobre todo por haberla recibido en una fecha especial: *“... mi hijo me regaló para el Día de la Madre una canasta, fue una sorpresa, algo sucedió en esa compra para que él me la diera...”*, Karla V., 42 años. Para ellas el precio es un factor positivo y reconocen que ofrece una propuesta de alto valor por el dinero que pagan.

Al exponer a todas al producto reconocen que dentro de los factores positivos de la marca está el aroma agradable y ligero. Al hablar del empaque les agrada que muestre de forma clara el ingrediente natural dentro de la fórmula, aunque es necesario un esfuerzo mayor de comunicación para dar a conocer los beneficios de este, aquellos productos que vienen dentro de una caja generan mayor sensación de confianza al estar protegidos e incluir las instrucciones de uso.

En cuanto a imagen de la marca al ver el empaque en la góndola de una tienda, todas perciben que es sencilla, poco impresionante y no es sobresaliente, especialmente porque los colores tienden a ser opacos. Por lo que construyen la imagen de la usuaria como una persona sencilla, práctica y que no busca llamar la atención. Para las usuarias el impulso de la marca podría estar en el esfuerzo de hacer saber cómo funciona el producto, por qué tiene una propuesta competitiva frente a otras que se ofrecen en la tienda: *“... agua micelar para desmaquillarme, no lo había escuchado, debería decirme para saber cómo funciona y contar y*

porqué usar el agua micelar en lugar de una crema desmaquillante... tiene ácido hialurónico, pero no sé qué es...”, Marianela D., 52 años.

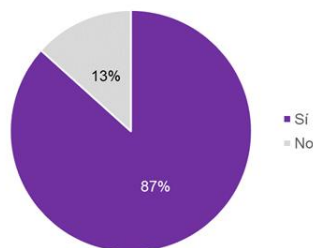
La fase cualitativa contribuye a un análisis más holístico de los datos que se pueden obtener de la aplicación de un cuestionario. La interpretación amplía su valor cuando se aporta el componente emocional de entender de cerca la convivencia de las usuarias con la categoría, pues responde al porqué detrás de los comportamientos, es una herramienta que genera insumos para disminuir las subjetividades que tienen quienes conocen la categoría desde la ejecución, tienen la tarea de desarrollar estrategias y tomar decisiones con el menor grado de incertidumbre posible.

3.6. Hallazgos cuantitativos de las evaluaciones en línea

3.6.1. Uso de la categoría de cuidado facial

Dentro de la conformación de la comunidad del panel se estableció como filtro la variable de uso diario de la categoría, como resultado se observa que además de la alta penetración, para la mayoría (87%) el cuidado facial es parte de la cotidianidad de las mujeres adultas con disposición a participar del panel en línea.

Gráfico 1 Incidencia de uso de productos de cuidado facial de forma diaria



(n=770) Total muestra

Fuente: Elaboración propia, pregunta 3.

Con respecto al estilo de vida, aquellas usuarias que son parte de la muestra cumplen con el filtro de realizar de forma cotidiana sus hábitos de cuidado personal y consumo consciente. Sobresale que de ellas dos terceras partes indican que cuidan su piel por salud (68%), más allá de la belleza física y que buscan alimentarse de manera saludable (65%).

Gráfico 2 Hábitos de bienestar que practican las fuertes de la categoría

(n=175) Total muestra



Fuente: Elaboración propia, pregunta 2.

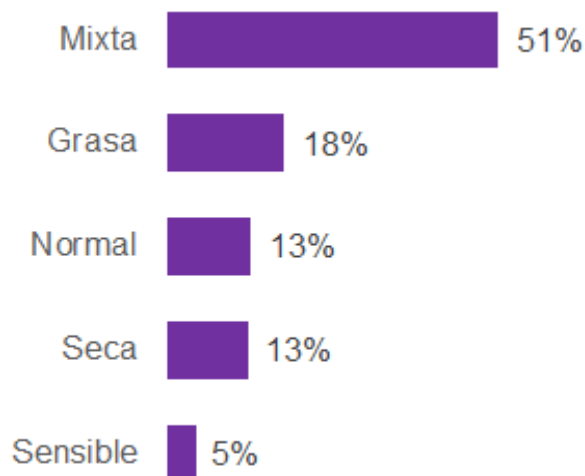
**Libre de gluten, azúcar, vegana o vegetariana.

Alrededor de la mitad de las usuarias de la categoría practican otros hábitos como la compra de productos saludables (58%), la búsqueda de información acerca de los ingredientes y beneficios de los productos que consume (51%), la práctica de actividad física regularmente (48%), el consumo de tratamientos o remedios naturales (46%) y la compra de productos orgánicos/naturales (41%). Las condiciones especiales por una dieta libre de gluten, azúcar, vegana o vegetariana corresponden a un nicho del mercado (14%).

La mitad de las usuarias describen su piel como mixta, el resto tienen una condición grasa (18%), seguido de normal y seca en similares proporciones. El problema de sensibilidad afecta solo a una mínima proporción de las usuarias.

Gráfico 3 Tipo de piel

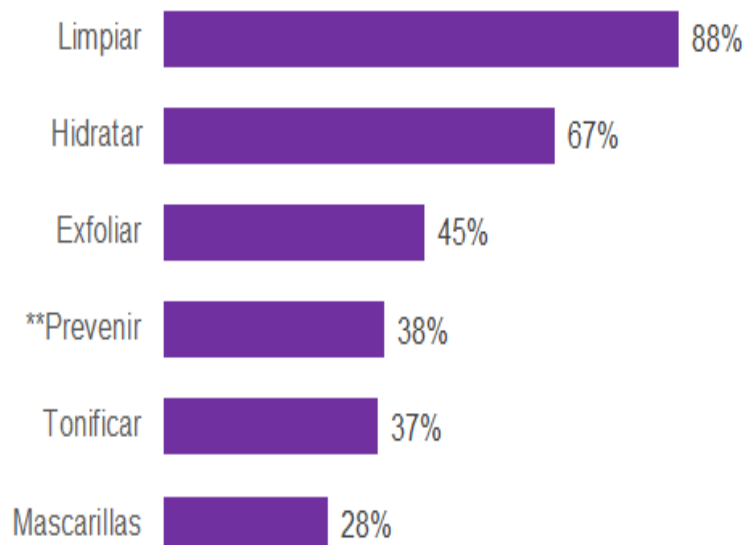
(n=175) Total muestra

**Fuente:** Elaboración propia, pregunta 4.

Al describir la rutina diaria de cuidado de la piel se observa una mayor incidencia en la proporción de mujeres que indican limpiarse el rostro (88%) y posteriormente utilizar productos de hidratación (67%). El resto de los pasos como la exfoliación, tonificación y el uso de mascarillas son acciones de cuidado del rostro que no reflejan una frecuencia diaria. En cuanto al uso de las líneas la prevención, poco más de una tercera parte (38%), indican utilizar productos que ayudan a reducir el acné, las manchas, arrugas u ojeras.

Gráfico 4 Pasos de la rutina diaria de cuidado de la piel

(n=175) Total muestra



Fuente: Elaboración propia, pregunta 5.

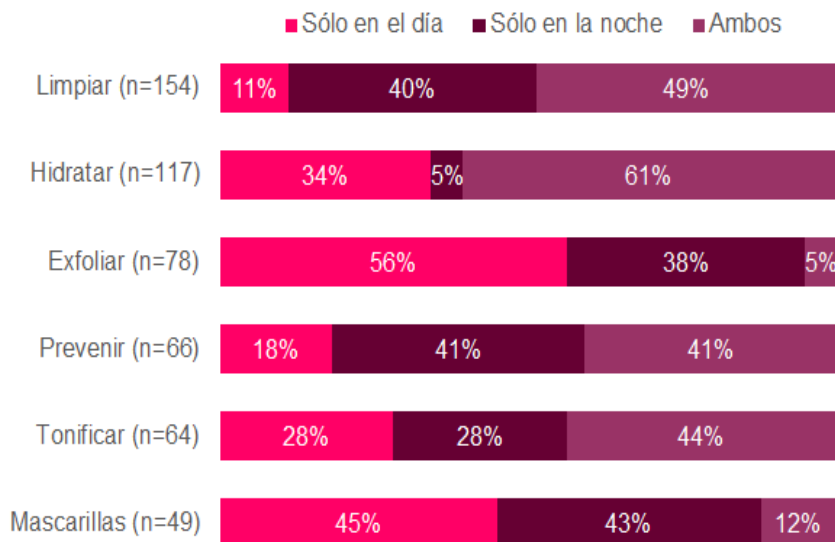
**Prevenir: el acné, las manchas, arrugas u ojeras.

Si bien la limpieza del rostro es el paso más habitual de forma cotidiana, se encuentran divididos entre quienes lo hacen en un sólo momento del día o en ambos. La hidratación es el paso más presente tanto en el día como la noche (61%).

En el caso de la exfoliación es el paso más practicado de forma matutina en el cuidado facial (56%). Por el contrario, los productos tanto de limpieza como para prevenir y tonificar son los más presentes en las rutinas nocturnas.

Gráfico 5 Momento del día en el que realiza cada paso de la rutina de cuidado de la piel

(n=175) Total muestra

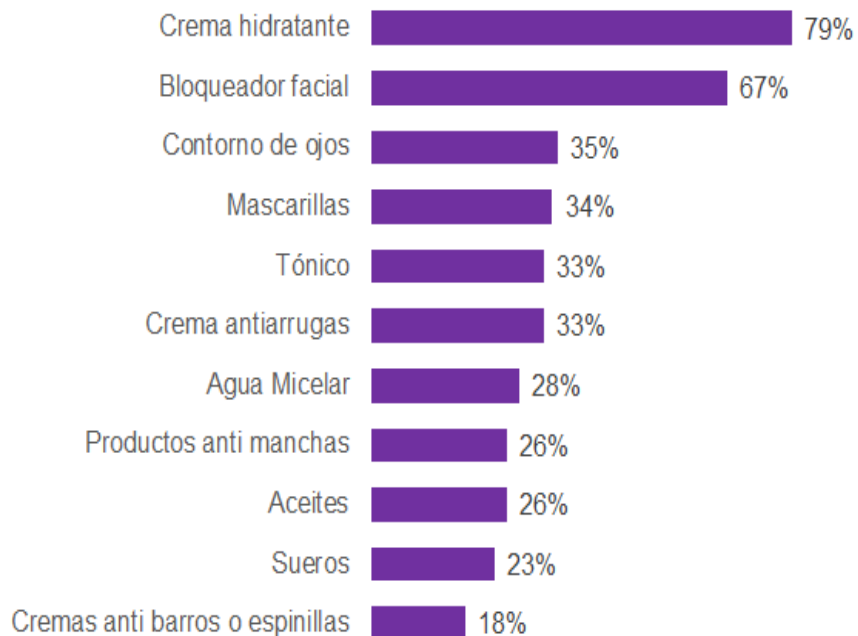


Fuente: Elaboración propia, pregunta 7.

Diariamente la mayoría incluye la crema hidratante (79%) y bloqueador solar (67%) en su rutina, reafirmando la preocupación que mostraban las usuarias desde el cualitativo por proteger su piel de los daños provocados por la exposición al sol. Para una tercera parte aparece el uso del contorno de ojos y las cremas antiarrugas, que como se evidenció a nivel cualitativo son productos cuyo uso es reactivo conforme avanzan en edad, en una proporción similar se da la incidencia de uso de mascarillas y tónicos. Cabe resaltar que, pese a la tendencia reciente en el uso de agua micelar, ya alcanza un 24% de las participantes, proporción similar de aquellas que utilizan texturas como los aceites y sueros. El acné afecta en una baja proporción a las mujeres adultas entrevistadas.

Gráfico 6 Tipo de productos de cuidado facial que utiliza

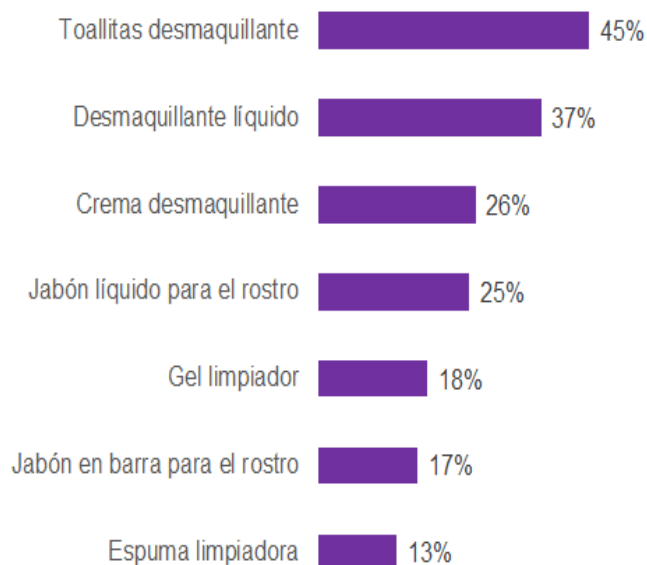
(n=175) Total muestra

**Fuente:** Elaboración propia, pregunta 6.

Al hablar de remover el maquillaje sobresale el uso de las toallas (45%), seguido de la forma líquida del producto (37%) y las cremas muestran una menor incidencia (26%). En cuanto a las líneas de limpieza su uso se distribuye en proporciones similares entre la forma líquida (25%), el gel (18%) y la barra (17%). Las espumas limpiadoras son las menos comunes y muestran baja participación entre las usuarias (13%).

Gráfico 7 Tipo de productos de limpieza facial que utiliza

(n=175) Total muestra



Fuente: Elaboración propia, pregunta 7A.

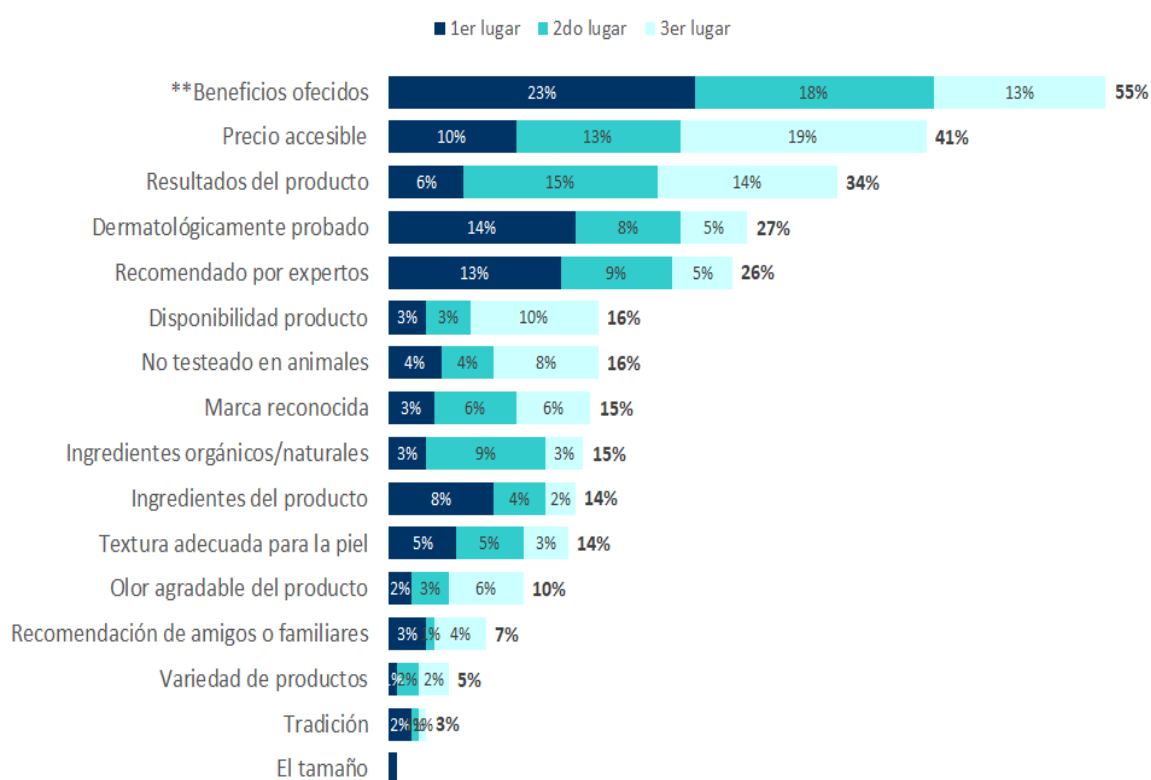
Al realizar un ejercicio de jerarquización, donde cada participante seleccionó de la lista de motivadores de compra los tres principales en orden de mayor a menor relevancia, se obtuvo como resultado que los beneficios (55%) que se ofrecen para prevenir arrugas, antimanchas y/o hidratante están por encima de la variable precio (41%). Ellas están dispuestas a pagar por productos que cumplan con la promesa de resultados (34%). Por debajo en proporciones similares están los aspectos como que no produzcan alergias y que sea recomendado por expertos, ya sean asesores de marca o dermatólogos. Solo 1 de cada 10 participantes mencionan que los ingredientes naturales/orgánicos y el no testeo en animales son promesas de marca que las harían comprar el producto.

Se realizó una jerarquización de los beneficios que aspiran o desean las usuarias de los productos para el cuidado de la piel del rostro, donde seleccionaron en

orden descendente los tres principales, como se ha venido evidenciado la hidratación es el efecto que más buscan las usuarias (78%), seguido de la prevención de arrugas y líneas de expresión (60%), además de la prevención de manchas en el rostro (42%). En una proporción cercana a una cuarta parte de las participantes aparecen el control de la grasa, el remover células muertas, el unificar el tono de la piel, regenerar cicatrices y cerrar los poros.

Gráfico 8 Motivadores de compra en la categoría

(n=175) Total muestra

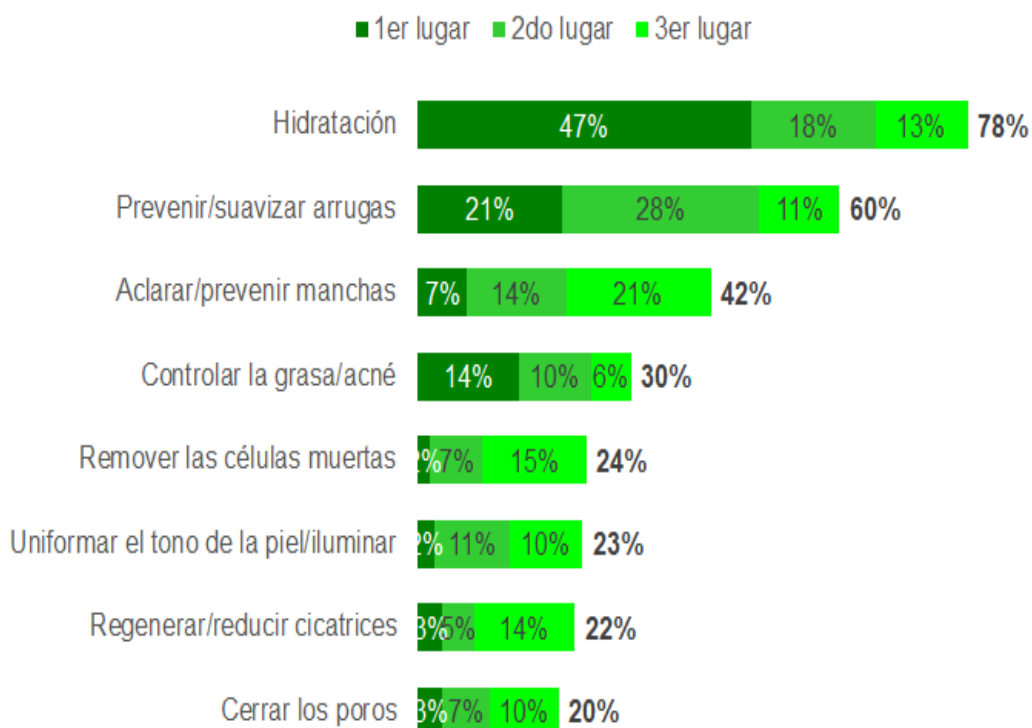


Fuente: Elaboración propia, pregunta 11.

**Prevención de arrugas, antimanchas o hidratación, entre otros.

Gráfico 9 Beneficios que aspiran o desean las usuarias de productos para el cuidado de la piel del rostro

(n=175) Total muestra

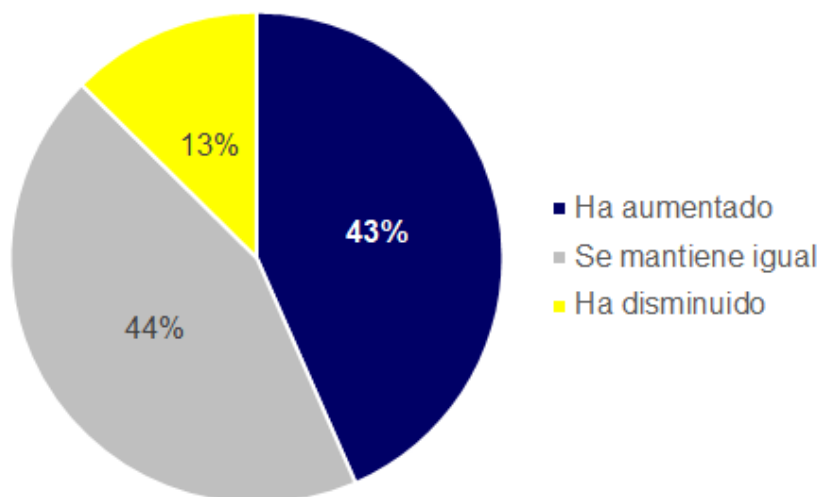


Fuente: Elaboración propia, pregunta 12.

En relación con el gasto que acostumbran a realizar las usuarias en una compra habitual de los productos de cuidado facial, este alcanza un promedio de ¢36.600, para un 56% de ellas, este es un presupuesto que han venido variando en el último año principalmente de manera incremental (43%).

Gráfico 10 Comportamiento de la inversión en cuidado de facial con respecto al año anterior

(n=175) Total muestra



Fuente: Elaboración propia, pregunta 33.

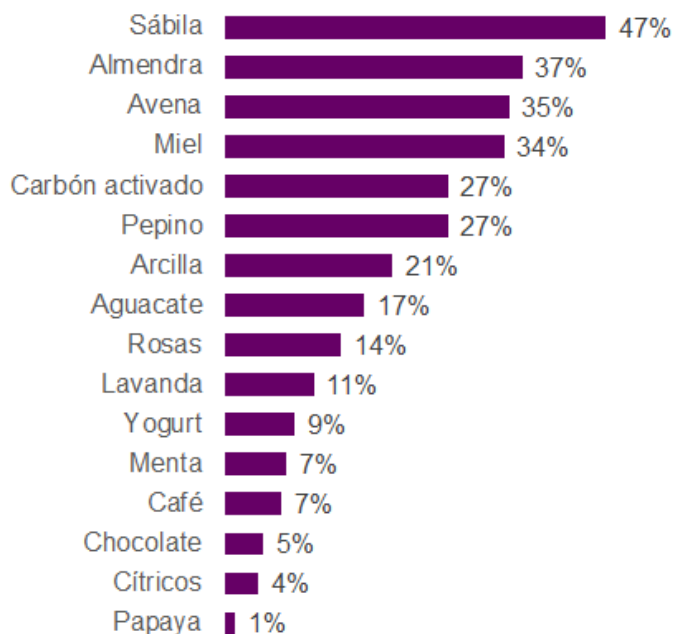
Al mostrar una lista de los productos naturales que podrían buscar dentro de la fórmula de un producto de cuidado facial la mitad de las participantes reconocen el valor de la sábila (47%) para el cuidado de la piel del rostro, seguido de la almendra (37%), avena (35%) y miel (34%), que como se indicó anteriormente para las panelistas son ampliamente reconocidos sus beneficios. Cabe resaltar el carbón activado para un 27% de las participantes, pues es un ingrediente en tendencia de crecimiento en la industria. En el caso de la rosa solo es mencionada por 1 de cada 10 casos como un ingrediente que procuran en los productos de la categoría.

Por el contrario, la mayoría (80%) indica que no rechazaría un producto debido a los ingredientes dentro de la fórmula; las que sí lo harían, mencionan la diversidad

de componentes que no superan un 10% únicamente sobresalen los cítricos y aceites en general.

Gráfico 11 Ingredientes naturales que buscan (ayudado)

(n=175) Total muestra

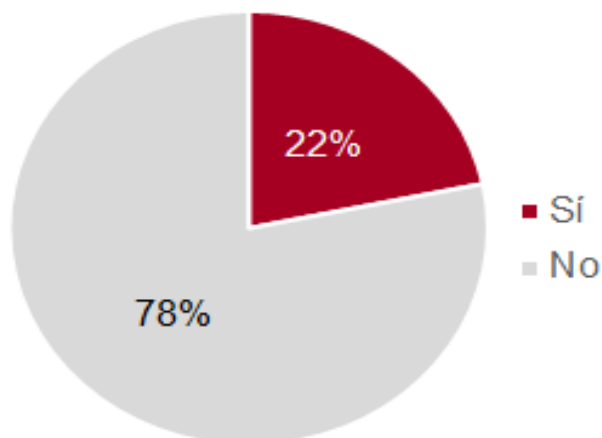


Fuente: Elaboración propia, pregunta 28.

En cuanto a cuidados adicionales del rostro solo una cuarta parte acostumbra a realizar rutinas caseras en casa, ellas mencionan una variedad de ingredientes que utilizan, en cantidad de menciones sobresalen espontáneamente: la miel (27), avena (8), coco (9), café (8) y sábila (5). Adicionalmente un 27% del total de usuarias reporta la visita a lugares especialistas en cuidado de la piel en los últimos 3 meses.

Gráfico 12 Incidencia de práctica de rutinas caseras de cuidado de la piel del rostro

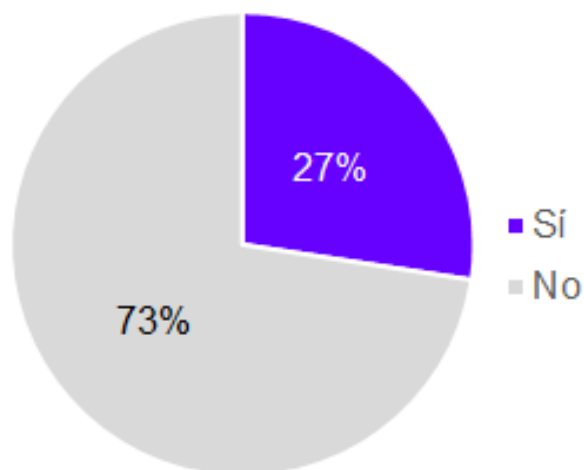
(n=175) Total muestra



Fuente: Elaboración propia, pregunta 8.

Gráfico 13 Incidencia de visita a esteticistas y/o dermatólogos en los últimos 3 meses

(n=175) Total muestra



Fuente: Elaboración propia, pregunta 10.

3.6.2. Relación con las marcas de la categoría según canal de compra

En el espontáneo de las usuarias cuando se consulta sobre la primera marca asociada a la categoría de cuidado facial, aparecen 52 distintas marcas mencionadas, donde sobresalen: Clinique (15%), Pond's (10%) y Eucerin (9%), el resto de las marcas muestran proporciones inferiores a un 10%.

En general ellas visitan en promedio dos tipos diferentes de establecimientos para adquirir estos productos: tanto las farmacias (45%) como los supermercados (44%) son las más comunes; además de los catálogos.

Dos de cada diez usuarias mencionan otros canales como macrobióticas, tiendas por departamento, especializadas en dermatología y aquellas enfocadas en productos cosméticos. En menor proporción aparecen canales de algunos nichos del mercado como las compras a través de Internet y las tiendas libres de impuestos o en el extranjero.

Las cadenas de supermercados donde se da mayor rotación de la categoría son Walmart (66%) y Automercado (65%) y muy por debajo Más x menos (30%). En el caso de las tiendas por departamento que muestran una incidencia de un 17% las usuarias mencionan Simán (22 casos) y la Universal (15 casos) como las visitadas para adquirir las líneas de cuidado facial.

Gráfico 14 Lugares de compra de la categoría

(n=175) Total muestra



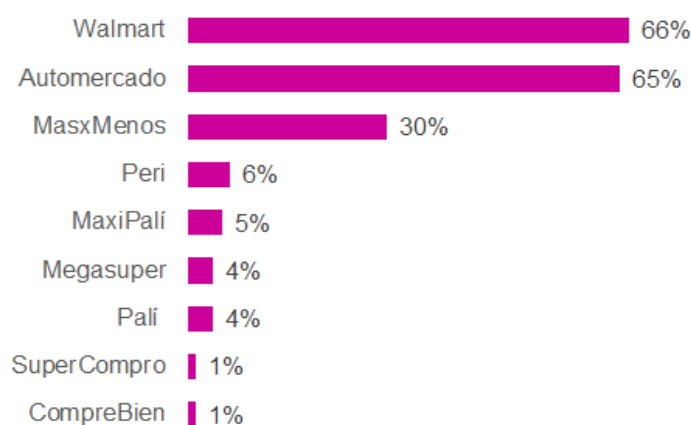
Fuente: Elaboración propia, pregunta 13.

**Tipo La Riviera o Amphora.

*Otro: incluye las tiendas en el extranjero o libres de impuestos en los aeropuertos.

Gráfico 15 Supermercados de compra de la categoría

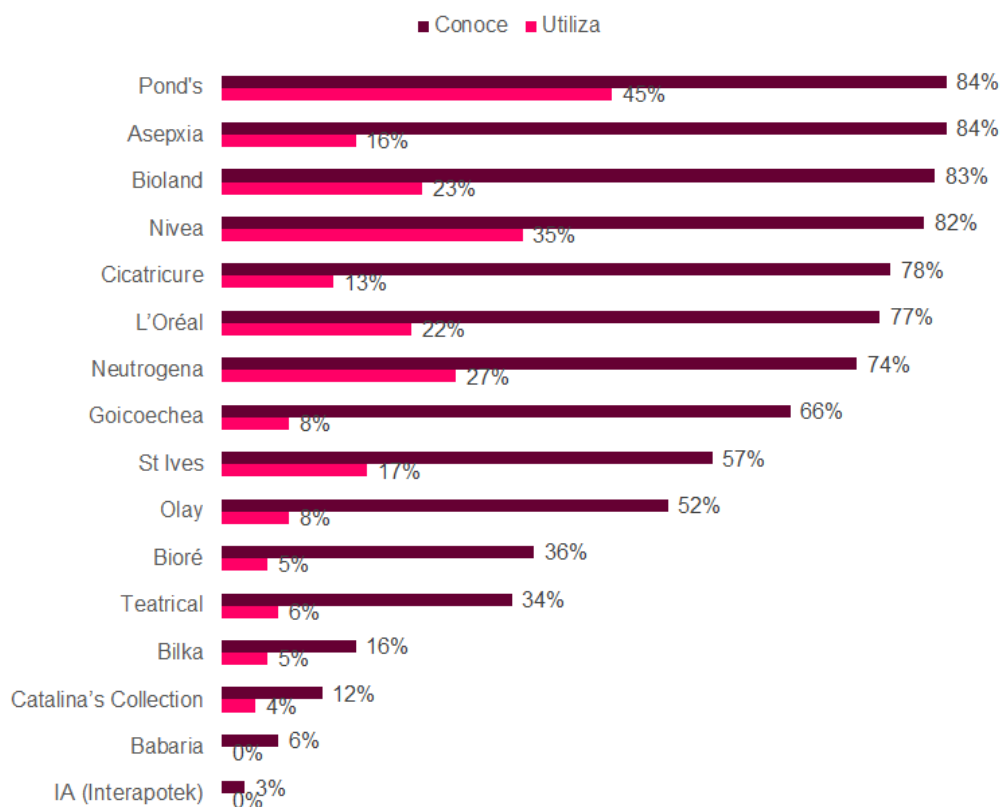
(n=77) Quienes acostumbran a comprar en supermercados



Fuente: Elaboración propia, pregunta 14.

Dada la gran variedad de marcas en el mercado y la necesidad de desarrollar estrategias segmentadas por canal, se consultó dentro de la herramienta tanto la recordación de marca como el uso en función del canal habitual de compra. En los supermercados Pond's, Asepxia, Bioland, Nivea, Cicatricure, L'Oréal y Neutrogena son las más reconocidas, respectivamente. De ellas Pond's y Nivea tienen mejores niveles de retención; es decir proporción de mujeres que la conocen y efectivamente la utilizan, cabe resaltar el uso de Bioland que incluso es superior al de Asepxia, dado que esta última es mucho más agresiva a nivel de medios de comunicación masiva.

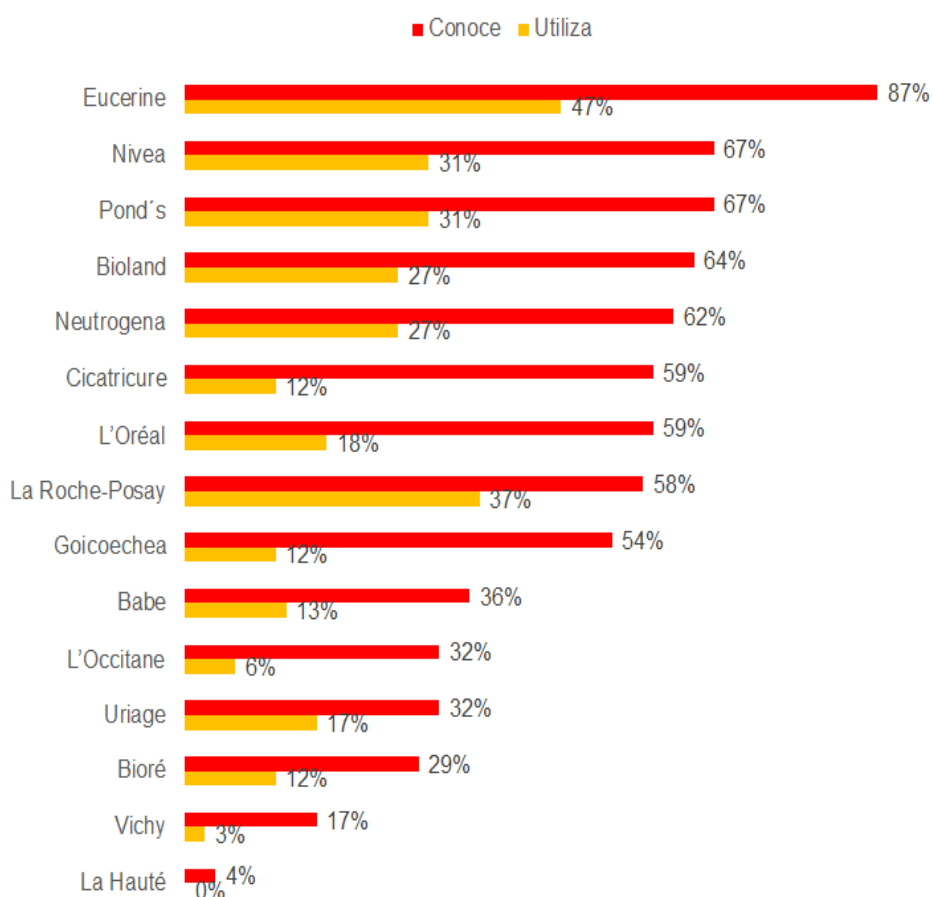
Gráfico 16 Relación con las marcas que se comercializan en supermercados
(n=77) Quienes acostumbran a comprar en dicho canal



Fuente: Elaboración propia, pregunta 16 conocimiento y 17 uso.

El segundo canal de importancia para la compra de cuidado facial son las farmacias, en estos puntos de venta Eucerin es aquella de mayor conocimiento (87%) y uso (47%). Nivea, Pond's, Bioland y Neutrogena muestran significativos niveles de recordación y uso. La Roche-Posay y Uriage sobresalen porque si bien tienen menor cantidad de usuarias que las tienen presentes, en ambos casos la mayoría de las que si las conocen las utilizan.

Gráfico 17 Relación con las marcas que se comercializan en farmacias
(n=78) Quienes acostumbran a comprar en dicho canal



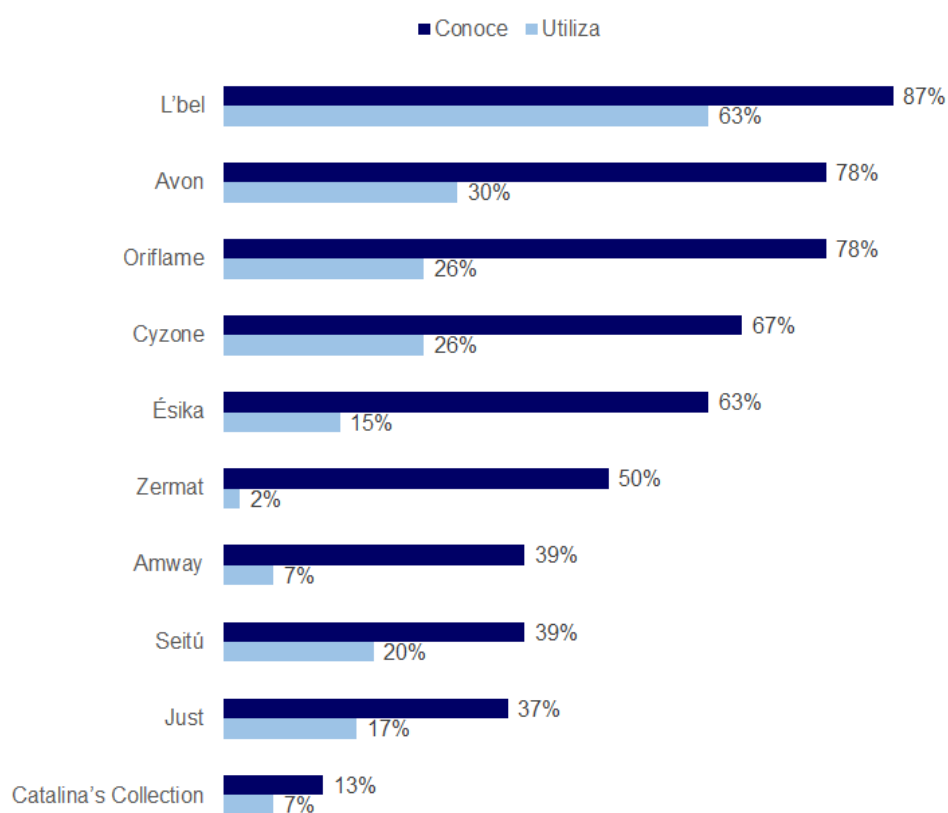
Fuente: Elaboración propia, pregunta 22 conocimiento y 23 uso.

En la venta a través de catálogos L'Bel es líder en el uso, seguida de Avon, Oriflame y Cyzone. Las marcas que tienen una propuesta similar a la Bilka como

Amway, Seitú, Just y Catalina's Collection a nivel general tienen una baja participación de mercado.

Gráfico 18 Relación con las marcas que se comercializan a través de catálogos

(n=46) Quienes acostumbran a comprar en dicho canal



Fuente: Elaboración propia, pregunta 18 conocimiento y 19 uso.

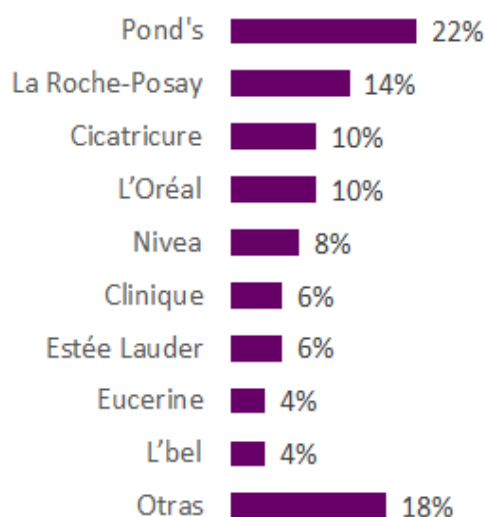
Con respecto a los canales de baja participación son las 31 compradoras en tiendas macrobióticas/naturales, de ellas 17 usan Bioland y el resto mencionaron 16 marcas distintas con las que tienen relación. Bilka tiene 5 menciones a nivel de conocimiento y de ellas 2 compran la marca. Para las tiendas especializadas en

cosméticos son 26 personas quienes hacen compras de cuidado facial en este canal, Clinique muestra más cantidad de compradoras (20) además de Estée Lauder (10).

Al realizar una jerarquización de cuáles de las marcas que utilizan son las tres favoritas, según el nivel de preferencia, aparecen 37 distintas marcas que son mencionadas por las usuarias, donde cabe resaltar a Eucerine con un 19%, Pond's (18%), La Roche-Posay (18%), Bioland (16%) y Nivea (14%), el resto muestran proporciones inferiores.

Entre las marcas de crema antiarrugas que utilizan aparecen diversidad de marcas donde Pond's alcanza un 22% de participación, entre múltiples marcas mencionadas.

Gráfico 19 Marca de la crema antiarrugas que utiliza
(n=57) Quienes acostumbran a utilizar crema antiarrugas



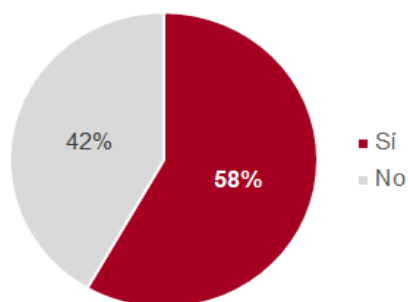
Fuente: Elaboración propia, pregunta 27.

La mayoría (58%) tienen menos dos años con la marca habitual, para ellas la motivación de cambio se dio para probar algo nuevo, la recomendación de un

asesor/experto o el uso de ingredientes naturales en las fórmulas, aunque de forma espontánea es poco relevante el tema de ahorrar como variable que impulsó la decisión, de ellas una cuarta parte reconocen que su marca actual es más barata que la que tenían anteriormente.

Gráfico 20 Incidencia de usuarias que han cambiado su marca habitual de cuidado de la piel en los últimos 2 años

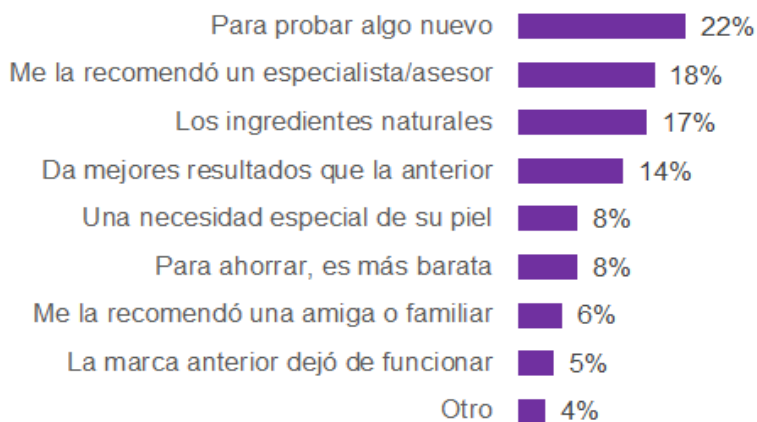
(n=175) Total muestra



Fuente: Elaboración propia, pregunta 32.

Gráfico 21 Razón principal por la cual cambió de marca

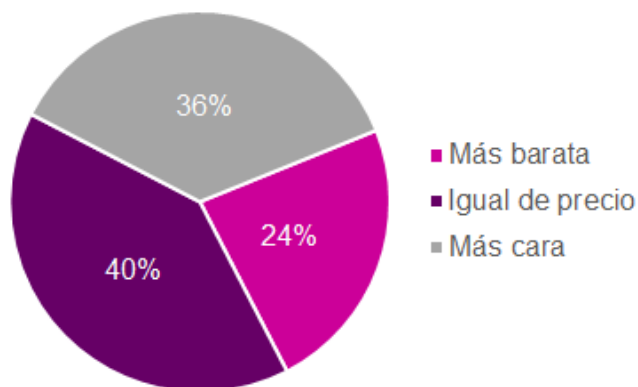
(n=102) Quienes han cambiado la marca habitual de cuidado de la piel en los últimos 2 años



Fuente: Elaboración propia, pregunta 31.

Gráfico 22 Precio que paga actualmente en relación con la marca que dejó de utilizar de cuidado facial

(n=102) Quienes han cambiado la marca habitual de cuidado de la piel en los últimos 2 años



Fuente: Elaboración propia, pregunta 31.

El análisis e interpretación de los datos permite la contundencia en los hallazgos encontrados en la fase previa, por lo que en adelante las propuestas que se hagan para la compañía tienen alto potencial de hacer crecer la marca en función de las dinámicas y demandas reales de las consumidoras.

3.7. Análisis de la competencia

Para comprender la dinámica de mercado en la que se desenvuelve la marca Bilka, durante la semana del 28 febrero al 7 de marzo de 2020, se realizaron una serie de visitas a distintos puntos de venta. Con el objetivo de evaluar los aspectos de presencia de las líneas de producto, la colocación en góndola, la asesoría de las promotoras, los precios y la comunicación.

Se visitaron diversos canales de venta en supermercados Más x Menos, Walmart y Automercado, en farmacias Fischel y Sucre, por su parte las tiendas

macrobióticas BioSalud y Mundo Natural Sabanilla. Cabe destacar que en el momento que se hizo la observación en los puntos de venta, el país estaba comenzando a recibir la crisis del COVID-19, lo que podría variar los datos de los precios presentados y actividad de consumo.

Se detallan a continuación los resultados en cada establecimiento visitado:

- **Fresh Market:** en lo que respecta al formato de conveniencia en esta cadena no existe una sección de cuidado facial como tal, y por su característica de ser un punto de venta de compras convenientes predominan una combinación de productos de cuidado personal básicos con marcas como Speed Stick, Rexona, Dove y Nivea, entre otras. Solamente se encontró la línea natural de Bioland con sus champús y los jabones corporales Vegetus en una presentación de *tripack* a un precio de ₡3.100.
- **Walmart:** en este formato la oferta es bastante amplia, con una góndola ordenada según líneas de producto. L'Oréal se ubica en los paños superiores cubriendo con cremas limpiadoras, tónicos y cremas antiedad, en esta última sobresale Age Perfect cuyo precio ronda los ₡18.700. Esta misma marca ofrece otras opciones hidratantes a un precio de ₡9.500. Las líneas más especializadas para tratar arrugas como Revitalift, la cual se ofrece a un precio de ₡21.100. L'Oréal tenía apoyo de una promotora de ventas en el establecimiento, que realizaba un abordaje inmediato de la persona en el momento que se colocaba al frente de la góndola. En algunos casos, la promotora ofrecía la línea Garnier, que es una marca de la misma casa distribuidora, una opción más económica que se ofrece a un precio de ₡4.500.

En el segundo paño de la góndola se encontró a Bioland, los precios de las presentaciones Dermia oscilan entre los ₡5.000 y ₡5.200 y ofrece tratamientos antiarrugas, humectante y limpiadora. Dermia tiene una versión premium con presentación en caja, en versiones antimanchas y antiarrugas a un precio de ₡11.900, casi el doble de costo de la versión básica. En esta línea premium se encontró una loción de colágeno vegetal a un precio de ₡10.000 y de contorno de ojos a un precio de ₡11.400.

En el tercer paño se encontró la marca Nivea con su línea día y noche Celullar Filler a un precio de ₡15.700, la presentación de Q10 día a un precio de ₡13.000 y noche a ₡12.250. Ofrece una presentación económica Facial 5 en 1 bambú efecto mate, a un precio de ₡5.800. En el cuarto paño se encontraron las cremas Nivea antiarrugas 30+ y 45+ años a partir de los ₡5.000 y el agua MicellAIR versión básica y expert.

Otras marcas que se encontraron en los paños inferiores fueron Pond's, Cicatricure y Crema Concha Nácar. Las marcas de mayor precio como Eucerine se encontraron en la farmacia del mismo supermercado a precios por arriba de los ₡25.000. Como parte de la observación, se revisaron los formatos digitales de las guías de compras del Más x menos y se encontraron pocas promociones de Nivea, L'Oréal y Garnier. En el caso de la guía de compras de Walmart, lo que se encontró anunciado fueron rebajas en marcas como Eucerine, crema con filtro solar a ₡13.000. Igualmente, L'Oréal promocionaba el ácido hialurónico para ojos y su línea Revitalift día y noche.

- **Automercado:** es un punto de venta que cuenta con la mayor variedad de productos y marcas de cuidado facial, desde los básicos hasta los más especializados. Algunas de estas tienen presentaciones con mayor contenido de producto. Bilka y Bioland son los que más abarcan espacio en

la góndola. La familia Bilka tiene una fuerte presencia en todas sus presentaciones. Se ubica como la segunda marca con presencia en 3 paños de la góndola. En cremas faciales y tónicos, los precios de Bilka están entre los ₡10.000 y ₡14.000, con una diferencia de ₡500 menos que L'Oréal; sin embargo, hay presentaciones de Bilka que son de 40 ml, mientras que las de la competencia son de 50 ml.

La línea Pond's Age Miracle, se encontró a ₡1.000 menos que la presentación de Bilka, cuyo precio es de ₡10.465. Bioland se coloca en el primero y segundo paño con su línea Dermia, de esta se encontraron 12 presentaciones distintas, entre estas las mascarillas de arcilla y lodo volcánico con precios entre los ₡5.600 y ₡12.210 en el caso del protector humectante. Se comercializan los tónicos líquidos con funciones hidratantes, astringentes y desmaquillantes, que rondan los ₡5.500.

Por su parte, Bioland tiene las presentaciones más grandes de cremas de doble función, desmaquillante-humectante de 450 ml a un precio de ₡7.885. La línea Dermia premium se vende en precios a partir de los ₡12.000. En el tercer paño Nivea tiene la colocación de sus productos especializados como el agua de rosas para desmaquillar a un precio de ₡4.995. Igualmente se encuentran los tónicos MicellAIR y se ofrece junto con las toallas bajo el mismo concepto. Las versiones especiales de Essentials, Q10, Q10 plus y Cellular Filler, se ubican en un pequeño frente con precios por arriba de los ₡13.500. Igualmente, su línea básica de 5 en 1 tiene presencia en el estante.

Cicatricure tiene presentaciones de antiedad y para tratar arrugas con precios a partir de los ₡10.000. L'Oréal tiene presentaciones que inician con precios de ₡8.500 hasta los ₡22.000. Similar escenario tiene Pond's, con precios en especialidades entre ₡9.300 hasta los ₡19.000, pero con

una mayor presencia en las versiones económicas en góndola, cuyos precios rondan de ¢3.000 a ¢3.500. El resto de la góndola la conforman marcas como menor peso en frentes como St. Ives, Babaria, Neutrogena y Uriage con un 2x1 de 500 ml cada uno de agua micelar a un precio de ¢17.185. En el punto de venta no se encontró comunicación diferenciada, más que el esfuerzo de L'Oreal con su promotora de ventas.

- **BioSalud:** es un formato de centro especializado macrobiótico, donde Bilka tiene presencia con sus distintas líneas. A diferencia de un supermercado no existe una administración de categoría tan estructurada, la promoción comercial tiene mayor exposición y hay marcas que ofrecen material impreso con información de sus productos. Sin embargo, los precios no están a la vista y la propuesta se enfoca en formulaciones naturales. Los vendedores de la tienda hacen la labor de explicar los beneficios y cualidades de cada marca. Los inventarios son más reducidos y los precios tienen una leve diferencia con respecto a los que se venden en los supermercados, siendo estos de un 2% más altos. Hay una fuerte presencia de Bioland, donde cuenta con un espacio casi exclusivo de exhibición. Igualmente hay marcas como Drasanvi, que es una de las marcas más recientes que han entrado con fuerza en estas tiendas con línea de cremas faciales, hechas con rosa mosqueta y cáñamo. Corpore Sano tiene una presentación de leche limpiadora y desmaquillante hechos de caléndula.
- **Farmacias:** se visitaron las farmacias Fischel y Sucre. Aquí predominan los productos medicados o dermocosméticos con foco antiedad, sobresalen las Eucerine, Sesderma y La Roche-Posay con mucha presencia en el anaquel, los precios inician a partir de los ¢12.000.

- **Catálogos:** los catálogos ofrecen los productos que son tendencia en el mercado: ácido hialurónico y agua micelar. Se evaluó el catálogo de Estilos donde se ofrece la línea facial Pamela Grant, cuyos precios de venta están entre los ₡8.000 y ₡15.000, Avon que comercializa la línea “Clinical Anew” con versiones de antiarrugas y aclarantes en cremas y tónicos, esta ofrece rutinas específicas que incluyen el uso de 5 productos distintos. Los precios rondan los ₡12.000 y ₡28.000. Los tratamientos antiedad abarcan rangos de edad hasta los 60 y más años. La manera de venta de estos productos es por pedido y normalmente a pagos. Estos catálogos cuentan con una fuerza de ventas caracterizada por amas de casa o trabajadores que se dedican a vender para obtener un ingreso adicional. Igualmente, los catálogos evaluados tienen su versión digital en la plataforma de revistas issuu, plataforma en línea que permite la visualización de material digitalizado.

A pesar de que no existía suficiente material promocional en los puntos de venta visitados se destaca el trabajo que realiza las promotoras, ya que es sumamente importante en la labor de venta, debido a que casi no se da una diferenciación en precios entre marcas, que ronda entre un 5%-12%. Cabe destacar el uso del buen diseño de empaques como una forma de atraer a la consumidora, basado en la elegancia, colores sobrios platinados, futuristas y con el uso de letras de fácil lectura, tendencia que se encontró en las líneas premium de L'Oréal, Nivea, Eucerine y Pond's.

Como se mencionó anteriormente, en el aspecto de funcionalidad e ingredientes de los productos tampoco hay mucha diferenciación, porque la mayoría de las marcas apelan a lo que está en tendencia: ácido hialurónico, agua micelar, el efecto antiedad, antimanchas, hidratante y protección solar. Las líneas naturales como Bilka tienen una oportunidad grande para poder comunicar de mejor manera a través de material promocional más orientado a la prueba, para luego convencer

y generar transacción, complementado con un trabajo de mayor profesionalización del equipo de promotoras.

3.8.FODA

- **Fortalezas**

Sólida relación comercial entre Arpha Cosmetics y Automercado: luego del sondeo hecho en Automercado, Bilka se ubica como la segunda marca con mayores espacios ocupados en góndola, lo que es muestra de una apertura comercial para distribuir y crecer en espacio. Estar dentro de Automercado le permite estar más cercano a las consumidoras, cuyo perfil es afín a la esencia de Bilka de cuidado natural ecoamigable. Así mismo estar dentro de este supermercado le permite tener el apoyo comercial e imagen como lo tienen Automercado, siendo este el segundo punto de venta, donde las consumidoras llegan a buscar productos de cuidado facial, según se indicó en los resultados de la investigación.

Bilka ofrece una amplia familia de productos para el cuidado de la piel: Bilka compete como una marca global de cuidado personal. Ofrece una familia de productos que invita a la consumidora a probar la marca poco a poco. Su presencia fuerte hace que la marca se vea confiable y con variedad.

Fragancia: en los sondeos con consumidoras, cuando se les presentó el producto Bilka de cuidado facial, ellas mencionaron que los olores eran lo más parecido a lo natural, siendo la fragancia frutal muy atractiva por no ser “empachoso” y diferenciador fuerte, con respecto a lo que se vende tradicionalmente.

Arpha tiene alta posibilidad de crecer al tener la exclusividad comercial a nivel regional: Arpha Cosmetics tiene la representación exclusiva de Bilka en la

región centroamericana, el Caribe y Cono Sur, lo que les da “carta abierta” para comercializar solos con sus políticas comerciales.

Promotoras con orientación al cliente: Arpha Cosmetics ha invertido en que sus promotoras sean parte de la planilla de la empresa, esto le ha permitido tener un mayor control acerca de este “músculo”, donde les pueden dar capacitación al punto de que ellas deben ser directamente usuarias y expertas primero de los productos y este “espíritu Bilka” lo trasladan a las consumidoras, dando una asesoría profesional, más que un racional de venta basado en el precio.

Crecimiento de la “Comunidad Arpha” en redes sociales: uno de los puntos fuertes de Arpha es que ha mantenido su contacto directo con las consumidoras. Las propietarias conocen las situaciones relacionadas al cuidado de la piel de las mujeres y han conformado una comunidad donde cuentan hoy con más de 2.600 seguidoras, dato que puede sonar bajo, pero esta cantidad es manejable para la empresa como una manera de escuchar las necesidades de las consumidoras y poder abordarlas como se ha hecho hasta hoy. Este abordaje de la empresa también ha permitido la recomendación entre otras usuarias donde cuentan sus experiencias y satisfacción.

- **Debilidades**

Débil comunicación en punto de venta: en la visita al Automercado Plaza del Sol, se evidenció que Bilka no ha aprovechado al máximo la fortaleza que tiene para fortalecer la comunicación con el consumidor. Hay carencia de elementos de merchandising o tácticas que le permita diferenciarse aún más. La marca no está comunicando por sí sola las bondades diferenciadoras de los ingredientes (por ejemplo, uva Mavrud) que están en el empaque. Igualmente, a nivel digital está comunicación se limita al fan page de Arpha Cosmetics. No se ha realizado un plan de comunicación formal en redes con estos fines.

Arpha cuenta con una limitada estructura organizacional e informativa para su funcionamiento óptimo: a pesar de que para este 2020, Arpha Cosmetics inició con la integración de un puesto comercial a su equipo y de distribución, la empresa no ha logrado delegar más funciones administrativas que obstaculizan el pensamiento estratégico a cargo de las señoras propietarias a tiempo completo. Por otro lado, la carencia de una plataforma tecnológica para la administración de datos de mercado hace que la empresa esté en desventaja con respecto a las marcas grandes.

Bilka posee un bajo posicionamiento de marca: la investigación arrojó un posicionamiento bajo de Bilka, ya que solo un 16% de las entrevistadas conoce a Bilka. Este dato comparativamente con el 83% que tiene Bioland es una muestra que el posicionamiento de marca es bajo.

Modelo informal de distribución rural limita ampliar la cobertura de Bilka: los distribuidores rurales se caracterizan por no seguir lineamientos comerciales que afectan la imagen y el control de abastecimiento de Bilka. Una distribución más profesional implica altos costos que la compañía no puede afrontar en este momento. En vista de lo anterior, no se ha podido desarrollar el canal de macrobióticas que permitan un llenado de producto y administración de la marca adecuadamente.

Falta de impulso a las estrategias de mercadeo en plataformas digitales: en el contexto actual de crecimiento de las ventas en línea son necesarios mayores esfuerzos encaminados a contar con su propio ecosistema digital, que permita un servicio personalizado de venta y seguimiento. La digitalización hoy es un mandatorio para ser competitivo.

- **Amenazas**

Nuevos competidores, innovaciones de producto y comerciales y saturación de marcas: según la investigación se detectó que detrás de Bilka se encuentra la marca nacional Catalina's Collection que ha comenzado a introducirse en puntos de venta como Automercado. Por otro lado, Bioland se ha caracterizado por tener constantes innovaciones con otros ingredientes, para mantener una oferta atractiva de la marca en el mercado y como brazo paralelo ha entrado en la innovación de puntos de venta creando sus tiendas de concepto BioLosophy, dentro de centros comerciales claves con modelos de venta al consumidor atractivos. Por último, aunque no se mencionaron en los focus groups y la investigación cuantitativa, Walmart está impulsando marcas nacionales muy recientes como Blossom Garden Aromatherapy de la compañía H5 industrial, a un precio muy accesible como estrategia de penetración de mercado. Esto es muestra de una dinámica muy cambiante y que se ve reflejado en la investigación, donde un 58% de las entrevistadas afirmaron haber cambiado de marca en los dos últimos años. La tendencia hacia lo natural y sostenible representa una amenaza porque genera una saturación en el mercado de este concepto.

Situación económica del país deprimida y el cambio de hábitos de consumo por efecto del COVID-19: Según el sitio web datosmacro.com a febrero del 2020 el índice de precios al consumidor (IPC) fue de un 1.8%, creció 2 décimas con respecto a enero de 2020. Lo que podría afectar el comportamiento de compras de las consumidoras con respecto a la categoría. Así mismo, hay que sumar la situación mundial del COVID-19, que con el ingreso a nuestro país, el consumo en general de lo que no es aseo y desinfección puede tender hacia la baja debido a la emergencia sanitaria.

El precio de Bilka no es un diferenciador fuerte, debido a la paridad de precios de la categoría: el precio que ofrece Bilka es un 5% más bajo en la mayoría de sus presentaciones, con respecto a L'Oréal. Sin embargo, con Bioland

los precios son muy similares. Esto implica que hacer una diferenciación por precio es casi imposible, por lo que para incentivar la rotación de inventario o ventas se tenga que recurrir a descuentos, promociones, provocando márgenes de ganancias menores para la compañía y donde la estructura de costos se vea incrementada.

- **Oportunidades**

El mercado tiene apertura hacia lo natural e ingredientes naturales: en los sondeos fue posible obtener la opinión de las consumidoras con respecto a los ingredientes que utiliza Bilka en sus productos y la mayoría de las opiniones fueron positivas por ser estos desconocidos y poco tradicionales a los que la competencia usa. Los olores frutales de Bilka tuvieron una alta aceptación entre las no consumidoras de esta.

Arpha tiene un alto potencial de cerrar ventas a nivel digital: como se indicó en el primer capítulo, la alta penetración del Internet y cobertura de los servicios celulares representa una oportunidad a considerar por parte de Arpha. Un modelo de ventas en esta línea puede reducir los costos y ampliar la distribución de la marca.

Las alianzas con farmacias y venta por catálogos pueden hacer un aporte al volumen de ventas: la investigación arrojó que el primer lugar donde llegan las consumidoras a buscar los productos de cuidado facial son las farmacias (45%). Bilka podría hacer alianzas con este tipo de establecimientos que son donde se realizan compras más especializadas e impulsar aquellas presentaciones que sirven para tratar la piel como los de antiedad.

Por su parte, la venta por catálogo ha experimentado una migración hacia folletos digitales por lo que el acceso a este material es rápido y fácil. El modelo de venta a pagos podría representar un aporte al volumen de ventas de Arpha Cosmetics.

Tendencia del mercado hacia el consumo de tratamientos antiedad y protección solar: datos de consumo de la investigación demostraron que, entre los tipos de tratamientos más consumidos, están los de antiarrugas (33%) y los que tienen filtro solar (67%). Costa Rica está presentando una población que cada vez envejece más, por lo que un discurso de marca que trabaje bajo este concepto puede acelerar el crecimiento en este grupo. Por otro lado, el atributo de filtro solar que tiene Bilka con sus ingredientes naturales pueden comulgar con la educación que existe entre la población, en este caso la femenina.

3.9. Modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a Arpha Cosmetics

Este es esencialmente un modelo dentro un plan elaborado que busca la forma de maximizar los recursos y superar la competencia, en este proceso se reconocen desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta los más abstractos como el poder y la jerarquía en las dinámicas de mercado. Un análisis holístico de la organización considera todas las perspectivas que apoyan la detección de las amenazas y las oportunidades.

Amenaza de entrada: En el mundo de las propuestas naturales y orgánicas aumenta la tendencia de productos que aparecen cada día y provienen de distintos canales, incluyendo los espacios tipo ferias o centros especializados en cosmética que tienen este enfoque, que si bien son de baja cobertura y penetración son parte de la competencia que se hace difícil de identificar y atacar.

El poder de los proveedores: Arpha Cosmetics debido a su estructura cuenta con un control considerable, pero limitado acerca de la distribución y venta de los productos, especialmente en la etapa actual que se encuentran de la ampliación de cobertura de la marca a través de las farmacias y las zonas fuera del GAM.

El poder de las compradoras: algunos segmentos de usuarias de la categoría ven amenazado el presupuesto dedicado al cuidado facial, buscando optimizar su inversión están dispuestas a probar propuestas que ofrezcan justo valor por lo que pagan, sin bien esta coyuntura podría favorecer a Bilka deberían estar preparados para sacar provecho incluyendo el impulso de las variables relevantes para el mercado más allá de los valores de orgánico y natural.

La amenaza de los sustitutos: en el caso de Bilka esta se convierte en el sustituto de marcas de mayor precio, sin embargo, una de las principales amenazas es que a nivel de empaque y propuesta de valor no es lo suficientemente contundente, generando incertidumbre en la decisión de cambio de las usuarias de la categoría que utilizan marcas de mayor precio, quienes por desconfianza están más dispuestas a sustituir a niveles de precio similares a los de su marca habitual.

La rivalidad entre los competidores existentes: las marcas tradicionales comienzan a introducir al mercado productos a base de ingredientes naturales y se aprovechan de las tendencias como el agua micelar o carbón activado lo promocionan de forma agresiva dado el músculo en el mercado. Se convierte potencialmente en una amenaza en la medida que en la categoría hay baja lealtad a una única marca y existe disposición media a variar entre las marcas y líneas de producto.

Al pensar en el mediano y largo plazo de la compañía comprender a la competencia más allá de los rivales en el mercado es capaz de detectar las amenazas competitivas más generales y estar mejor preparada para estos retos. Las dinámicas presentadas a lo largo del capítulo aportan la visión de la consumidora y son la base fundamental para planear la ejecución de un plan de mercadeo, donde la seguridad con la que se toman las decisiones es más contundente, el paso de atreverse a utilizar la investigación estructurada de mercado demuestra la cultura dentro de la organización y se acerca más a la

forma en la que operan las marcas exitosas, para desarrollar sus planes de mercadeo tal cual se hará en las siguientes páginas de este documento.

Capítulo IV: Propuesta del plan de mercadeo para Bilka

En este capítulo se construirá el camino estratégico para alcanzar el objetivo de la compañía. Los resultados del estudio corresponden a una visión objetiva de la situación de las usuarias y define los lineamientos de cómo competir en la categoría de cuidado facial del Gran Área Metropolitana. El plan estratégico de mercadeo es una de las herramientas de planificación más valiosas para la operar un negocio, pues describe las acciones en relación con el producto, el precio, la plaza, la promoción, las personas, los procesos y la evidencia física (*placement*) que determinarán las decisiones de mediano y largo plazo para esta pyme, que hasta la fecha ha sabido sortear con éxito los retos de emprender un negocio.

Esta planificación incluye el establecimiento del recurso financiero necesario para llevar su ejecución, pues será fundamental el impacto económico que tendrá en la operación actual, pero sobre todo en los resultados futuros que pueda obtener la compañía. La implementación será una tarea constante dentro del plan de trabajo de la Gerencia para replantear, analizar la efectividad de las acciones y las posibles desviaciones. La medición y el control también son actividades clave que se describen en el siguiente plan para lograr con éxito la implantación de la estrategia, la sugerencia para Arpha Cosmetics es mejorar los procesos y las acciones actuales, más que realizar fuertes inversiones en infraestructura operativa.

4.1. Objetivo general de la propuesta

Diseñar un plan estratégico que impulse la construcción de la marca Bilka para las líneas de cuidado facial, a través de las acciones de mejora de la gestión operativa, la comunicación y el comercio digital, que permita atraer nuevas usuarias y generar conciencia de marca en el mercado potencial del GAM.

4.2. Justificación de la propuesta

A partir del conocimiento de mercado que se obtuvo de la conversación con las usuarias de la categoría y al aplicarse de una evaluación en línea, se plantean una serie de estrategias y acciones concretas para que la compañía Arpha Cosmetics reduzca la incertidumbre acerca de las decisiones comerciales y realice las ejecuciones que optimicen los resultados de la inversión.

Se centra en desarrollar en torno a las 7p's un conjunto de actividades articuladas y alineadas para agregar el valor a la marca por encima del precio, impulsando la experiencia de las usuarias con cada producto, a través de las acciones comerciales en los puntos de venta y la asesoría con argumentos contundentes en función de las necesidades de las compradoras. El plan estratégico incluye las acciones para implementar una plataforma que les permita iniciar la comercialización en línea, con el fin de consolidar los canales de venta que permita incrementar la participación y cobertura en el mercado.

4.3. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito provienen del estudio a fondo de los objetivos propios de la empresa, alineados con la misión, la visión y los valores, estos se convierten en los elementos clave que determinan la sobrevivencia, la competitividad y el éxito. Estos se convierten en puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de la empresa, logrando sus objetivos de negocio, siendo una fuerza impulsora y reguladora del poder de adaptación, a través de las cuales se centra la atención en lo importante estratégicamente y de esta forma enfocar la aplicación correcta de los recursos para crear una ventaja competitiva.

Por otra parte, los factores críticos de éxito también ayudan a los gerentes a definir las principales directrices para la implementación del control de procesos, su efectividad y mejora continua de la gestión que contribuye al éxito en la implementación de los proyectos. Luego de poner bajo la lupa de evaluación a la compañía, el análisis del entorno de la categoría y la competencia desde la perspectiva de las usuarias, como resultado de este proceso es posible determinar como factores críticos de éxito la relación con los proveedores, la experiencia en el control de costos y las líneas de productos y servicios, los cuales se convierten en una combinación de recursos que logran mejorar la rentabilidad de la compañía.

Un fuerte liderazgo y el apoyo de una dirección comprometida son piedras angulares en el éxito para implementar cualquier idea dentro de la organización, por lo que los factores críticos de éxito serán considerados en la propuesta de cada uno de los proyectos, ya que aportan información valiosa que permiten a la compañía alcanzar las metas y objetivos.

4.4. Propuesta estratégica

Se considera el momento oportuno para replantear la comprensión del pensamiento estratégico, dados los resultados obtenidos acerca de las dinámicas del mercado y cómo viven las usuarias la categoría; las propuestas estratégicas presentes en este capítulo están articuladas y definidas en función de los hallazgos del estudio, convirtiéndose en el programa para alcanzar los objetivos y poner en práctica la misión, mejorando la eficacia de la gestión para lograr una perspectiva ventajosa.

Se sugiere transformar la misión en el mandato de acción dentro del cual opera la compañía, describiendo su razón de ser y el bienestar de los públicos involucrados como el centro de la justificación social de su existencia: “Compartir belleza natural

a través de productos únicos con resultados genuinos y saludables en armonía con el ambiente.”

La anterior declaración tiene como principio el compromiso de impulsar el esfuerzo por estilos de vida modernos que buscan una vida sana y belleza natural, manteniendo como filosofía de la compañía la comercialización de los productos cosméticos respetuosos con el medio ambiente, enfoque que debería englobar a toda la organización para mejorar de forma constante la huella ambiental.

El rumbo de las acciones de la compañía también incluye replantear la visión, convirtiéndose en la guía para fijar las metas e impulsar el logro de los objetivos. En función de la claridad del posicionamiento diferenciador que podría ocupar Bilka en el mercado, se propone la siguiente declaración: “Proveer la mejor experiencia de belleza natural, integrando las bondades de los ingredientes y el alto valor del legado europeo de una industria cosmética responsable.” Esta promesa se convierte en la fuerza de atracción hacia la cual se centra el accionar de la compañía, respondiendo a la necesidad de definición en el mediano y largo plazo, que dan como resultado un grupo de acciones coherentes en la asignación de los recursos y de las decisiones tácticas que determinan cómo competir, en un entorno en el que debe responder y adaptarse de forma flexible a los cambios que se presentan.

4.4.1. Posicionamiento

En el corazón de este negocio se encuentran productos auténticos, anclados en la herencia búlgara en la industria cosmética. Bilka comprende la belleza como un concepto individual por lo que se propone posicionarla como la marca europea experta en conectar lo mejor de los ingredientes naturales únicos con una belleza saludable, cuya esencia proviene de una hermosa armonía con el ambiente.

Dentro de las acciones para lograr este posicionamiento podría considerarse necesario que en la comunicación se le dé un rostro femenino a la marca, a través de una influenciadora experta en cuidado del rostro; si bien la recomendación activa de un reconocido agrónomo en uso de plantas medicinales ha sido clave en la generación de respaldo, ahora parece ser un buen momento para buscar una vocera que refuerce la imagen de belleza natural y diversa que busca proyectar Bilka entre las usuarias. El ideal es el rostro de una mujer adulta dulce, amigable e innovadora, con preocupación genuina por cómo se sienten las usuarias de la categoría y que viva activa e intensamente la conciencia social y ambiental.

Esto requiere del apoyo de las campañas de comunicación y estrategias de punto de venta centradas en educar acerca del el uso y los beneficios en la apariencia de la piel del rostro de los ingredientes únicos de Bilka: la rosa damascena, la uva de Mavrud y el ácido hialurónico. Los mensajes pueden mostrar la conexión con la búsqueda de bienestar, desde el punto de vista de la salud física y emocional, con una preocupación genuina porque las usuarias optimicen los resultados de sus principales demandas: hidratación, prevención de arrugas y disminución de manchas.

4.4.2. Segmentación

A nivel general la marca se centra en el segmento de las usuarias que muestran un mayor interés por el bienestar en su estilo de vida, donde el cuidado de la piel tiene un impacto en la salud física y emocional, expresado en forma de amor propio y seguridad en sí mismas. Las usuarias potenciales de la marca son afines a los hábitos de una alimentación saludable y la práctica de actividad física de forma frecuente. La preocupación por las fórmulas de los productos y el uso de los ingredientes orgánicos/naturales muestra una tendencia de crecimiento, pero se mantiene como un nicho de mercado en el segmento del cuidado de la piel. La oportunidad de Bilka se centra en ser la pionera en dar acceso a los productos

naturales de alto valor, para aquellas usuarias preocupadas por un bienestar holístico que tiene como consecuencia el sentirse bellas.

A nivel sociodemográfico la marca se centra por su naturaleza, en el segmento femenino, con el foco en los grupos de edad de 25 a 55 años, que por su estilo de vida muestran ser más afines a los canales de venta de la marca, tanto a nivel de canal moderno como de macrobióticas. En general este segmento se caracteriza por una mayoría de mujeres económicamente activas, lo que les brinda la posibilidad de una mayor independencia en el gasto en la categoría, pero una mayor exigencia en el balance de cómo se invierte el dinero en las necesidades propias y del hogar.

Por edad, se puede dividir entre aquellas usuarias adultas jóvenes, 25 a 39 años, con preocupación por informarse de forma oportuna y proactiva sobre los beneficios de los productos que utilizan para cuidar la piel del rostro. Mientras aquellas adultas maduras, 40 a 55 años, se muestran un poco más dispuestas a probar marcas o productos en función de optimizar los resultados en su piel, que comienza a verse significativamente afectada por el avance de la edad. Por lo que se vuelve indispensable considerar las estrategias tanto a nivel de argumentos de venta como los canales de comunicación de las líneas de cuidado facial, según el ciclo de vida de la usuaria.

La posibilidad de contar con una tienda virtual y reforzar la comunicación en redes sociales, se convierte en una oportunidad para atraer a los segmentos jóvenes, de 15 a 24 años, afines a la tendencia de búsqueda de ingredientes naturales y consciencia con el ambiente. Para esto es necesario que la comunicación se enfoque en el proceso de educación, acerca de cómo cuidar oportunamente la piel y los beneficios, fidelizar a este segmento mantiene la renovación constante del mercado de la compañía.

4.5. Plan de mercadeo

A continuación, se documentan las estrategias y tácticas de mercadeo con el esencial propósito que se convierta una guía para orientar a Arpha Cosmetics a comprender de forma sistemática y proactiva al mercado. Las estrategias planteadas son producto de un acto de creación, innovación y aplicación del conocimiento en el área, que persiguen como resultado las acciones coherentes de asignación de los recursos y de las decisiones tácticas que determinan cómo competir.

Se intenta alcanzar una operación basada en las estrategias y los objetivos articulados bajo la estabilidad que brinda una misión, basada en los valores intrínsecos de la compañía, y donde la visión se convierte en el elemento para medir, por medio de los controles periódicos del plan estratégico de mercado y la profesionalización de los procesos, generando la dirección de los recursos hacia los fines específicos con plazos de ejecución que permitan dar el seguimiento a los resultados.

4.5.1. Mezcla de mercadeo

El proceso de planificación de mercadeo supone un delicado balance entre la creatividad y estructura, donde las herramientas tácticas controlables, mezcla de mercadeo, son planteadas con el compromiso de la creación de valor para las usuarias, a través del enfoque sistemático de las relaciones internas de la organización y con su entorno. A continuación, se detalla cómo se propone competir en cada una de las 7p's:

4.5.1.1. Producto

Los productos de cuidado facial de la marca Bilka representan un modelo de negocio resistente y sostenible que ha permitido desarrollar un rendimiento sólido, que se busca consolidar en las distintas líneas de producto, por lo que se propone impulsar la comercialización de las rutinas de belleza completas. Las usuarias reportan en su rutina diaria el uso de productos de limpieza del rostro (88%) e hidratantes (79%), y se observa un significativo impulso en la incidencia del uso de protección solar (67%), contorno de ojos (35%) y tónicos (33%).

Ellas confían en las marcas que optimizan los resultados, acordes con su tipo de piel y la inversión que realizan en un tratamiento completo de salud para la piel del rostro. La evidencia acerca de la preocupación de las compradoras por productos que tengan un factor de protección solar pone sobre la mesa la posibilidad de negociación con la fábrica de desarrollar y comercializar, en el mediano plazo, las líneas que incluyan factores de protección solar adecuados con el clima tropical, dada la tendencia de uso a la cual se suman cada vez más usuarias.

Es relevante recalcar que a nivel de producto Arpha Cosmetics tiene limitaciones con respecto a las acciones relacionadas con los cambios en las fórmulas o empaques, pues al tratarse de un representante de la marca, se debe apegar a los lineamientos de diseño y etiquetado de Bilka; por lo que los refuerzos por disminuir las barreras del lenguaje serán trabajados con las acciones de promoción comercial en el punto de venta, *merchandising* y a través de redes sociales.

4.5.1.1.1. Estrategia de producto

Mostrar la variedad de las líneas de Bilka para el cuidado de la piel a través de la comercialización de paquetes completos de la rutina de belleza que incluyan

productos de limpieza, hidratación, contorno de ojos y tónicos, generando un mayor valor para las consumidoras.

4.5.1.1.2. Tácticas de producto

La puesta en marcha de esta propuesta implica la definición de los *packs* de rutinas de belleza, considerando las líneas con mayor impulso de la compañía, la rosa damascena, el ácido hialurónico y la uva mavrud. En la implementación se pueden considerar los empaques amigables con el ambiente y que generen una experiencia con elementos naturales, que podrían incluir pétalos de rosa y/o esencias para generar toda una experiencia desde que la consumidora lo abre. Se convierte en la oportunidad ideal para compartir las notas de agradecimiento que dirijan a las guías digitales, con claras instrucciones de uso y el material audiovisual en línea que fortalezca el concepto de cómo maximizar los resultados e inversión de las usuarias con la línea completa.

Inicialmente el *pack* de Bilka se conceptualizó como una innovación relacionada a ofrecer las soluciones de rutina de cuidado completa, la cual podría ser parte de las tácticas relacionadas con las fechas especiales.

En el contexto actual se convierte en una opción para ofrecer una mayor cantidad de producto a un mejor precio, la pandemia del COVID-19 ha provocado que el comercio en general busque ofrecer paquetes de mayor volumen, tendencia que es posible que se mantenga entre los compradores de forma permanente.

Ilustración 1. Propuesta de embalaje (*packaging*)



Fuente: Elaboración propia.

El paquete para piel radiante de rosa damascena está enfocado hacia las adultas jóvenes de 25 a 34 años, el proceso de cuidado facial completo incluiría el jabón facial en gel de 200 ml, el agua micelar 3 en 1 de 200 ml, el gel contorno de ojos de 25 ml y la crema facial de 40 ml. Este ofrece una hidratación profunda para un rostro fresco y radiante, ideal para pieles jóvenes que buscan una piel suave y rejuvenecida, su fórmula con protección UV antioxidantes estimula de forma natural la producción del colágeno.

El *pack* spa en casa corresponde a la línea completa de uva de Mavrud, que se comercializaría con un enfoque en pieles maduras de 45 a 55 años, ofreciendo una rutina experta en reducir las líneas de expresión y las arrugas, para aquellas usuarias que buscan un cuidado intensivo. Este incluiría la crema desmaquillante de 200 ml, la mascarilla facial de 20 ml, el suero facial 25 ml y la crema facial 40 ml, que acelera el proceso de regeneración a través de las propiedades antioxidantes de la uva y el poder del colágeno marino, componente natural del

organismo que le devuelve la hidratación a la piel con la protección del filtro natural UV.

La rutina de hidratación extrema a base de uva blanca es el paquete dirigido a las mujeres de 35 a 44 años, una combinación de antioxidantes, vitaminas y ácido hialurónico, que procuran la recuperación la elasticidad de la piel tensando los músculos, disminuyendo los signos de flacidez al suavizar las líneas de expresión y mejorando el tono y brillo del rostro.

Estas acciones van de la mano de forma directa con las estrategias de comunicación y disposición del producto en el punto de venta (*placement*), así como de la comercialización en línea; los cuales podrían estar en el mercado de forma limitada y en periodos de fechas especiales con alta demanda, reforzando las innovaciones para el Día de la Madre o la Navidad. Se convierten en un medio para posicionar la variedad de líneas que tiene Bilka, una opción que optimiza el costo al adquirir la línea completa, el precio se aproxima a ₡39.000 por paquete.

En el punto de venta el refuerzo se da a través de las asesoras, quienes necesitan de las herramientas como las capacitaciones de servicio al cliente y técnicas de ventas. Se podrían utilizar las disponibles en plataformas gratuitas, para alcanzar una profesionalización como equipo, así como ayudarles a identificar de forma estratégica oportunidades de negocio se requiere la inducción en conceptos comerciales para aprovechar que ellas son la primera línea de información relevante, pues son quienes tienen el conocimiento de primera mano de las dinámicas de mercado. Más adelante en este documento se propondrán estrategias acerca de esta línea. Las activaciones en punto de venta podrían incluir actividades de demostración de las mejores prácticas de limpieza e hidratación e invitar a profesionales en cuidado de la piel que compartan sobre los cuidados necesarios, según el momento del día, mañana y noche, la identificación

del tipo de piel del rostro y los beneficios únicos de fórmulas que ofrece Bilka, para cumplir con este último punto es necesario un mayor esfuerzo de comunicación.

4.5.1.2. Plaza

Actualmente, Arpha Cosmetics comercializa sus productos a través de la distribución en Automercado, macrobióticas independientes y recientemente en la tienda virtual Unimart.com, tienda en línea de origen costarricense que pone a disposición una variedad de productos con entrega a domicilio. Estos esfuerzos le han permitido a Bilka ganar una participación en el mercado; sin embargo, ante el entorno parece indispensable para la compañía buscar adicionar los canales que le permitan optimizar sus ingresos y la cobertura de distribución, para darle valor a la experiencia del consumidor.

Como se explicó en el capítulo 3, Bilka puede mejorar su dinámica actual de comercialización en punto de venta tradicional, aprovechando las herramientas de *e-commerce* actuales: el comercio en redes sociales, la tienda en línea y los chats de atención al cliente. En el contexto actual, se ha incrementado la comercialización en plataformas digitales en el país; estimaciones ofrecidas por la Cámara de Comercio de Costa Rica al semanario El Financiero, indican que el comercio electrónico y las redes sociales alcanza un valor de inventario de al menos ₡5.100 millones al mes, lo cual se atribuye a la versatilidad, rapidez y eficiencia. Ante este dinamismo, se presenta dentro de la estrategia global, la táctica digital para que Bilka pueda aumentar el contacto y transacciones en el mercado, se oriente al comercio digital como una manera de mantenerse presente, ante este cambio del hábito de compra que llegó para quedarse.

A la variable de plaza se suma la necesidad del apoyo de ejecuciones en el punto de venta, como las acciones diferenciadoras para generar la comunicación con la

consumidora y fortalecer la presencia de Bilka Automercado, como parte del canal moderno, así como las macrobióticas.

4.5.1.2.1. Objetivos de plaza

- Incrementar en un 5% las ventas como resultado de las acciones de promoción comercial en el punto de venta, *merchandising*, en las tiendas que se ejecuten y de acuerdo con el periodo correspondiente.
- Implementar en un 20% de los puntos de venta las acciones de colocación de material promocional que permita diferenciar la marca en góndola, en el primer semestre de 2021.
- Incrementar en un 3% las ventas en línea para el segundo semestre con respecto a los primeros 6 meses de ejecución de la tienda virtual.

4.5.1.2.2. Estrategias de plaza

- Incrementar la presencia de comunicación de Bilka a través de ejecuciones en las góndolas de Automercado y macrobióticas, reforzando la variedad de líneas de los productos.
- Implementar la apertura del canal digital, tienda en línea de la marca, para fortalecer la experiencia de compra, ofreciendo conveniencia, disponibilidad 24/7 y ahorro de tiempo a través del *e-commerce*.

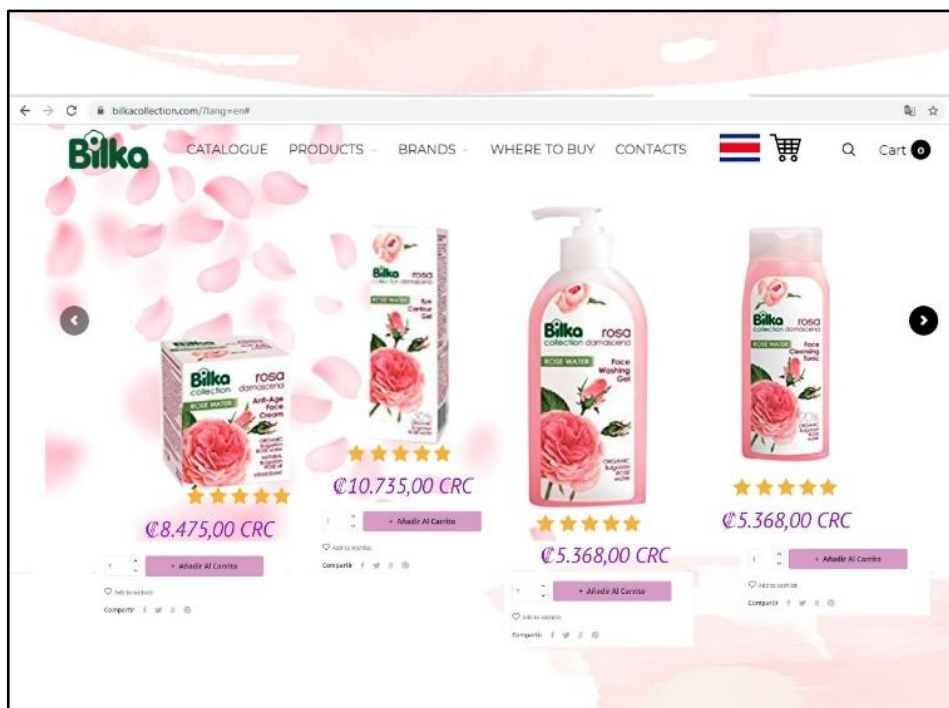
4.5.1.2.3. Tácticas de plaza

Tienda virtual: creación de una tienda en línea *exclusiva* de la marca, donde las consumidoras puedan adquirir de manera fácil los productos Bilka, con acceso 24/7 y contenido personalizado, según las necesidades de las usuarias.

En su estructura la tienda contará con un carrito de compras, lista de deseos, para generar acciones de publicidad dirigida (*retargeting*), los métodos de pago y los canales de contacto, que incluirán WhatsApp y correo electrónico.

La tienda estará diseñada según los tipos de producto ofrecidos por Bilka, el sitio tendrá un enlace directo con la página corporativa de Arpha Cosmetics.

Ilustración 2 .Tienda en línea Bilka



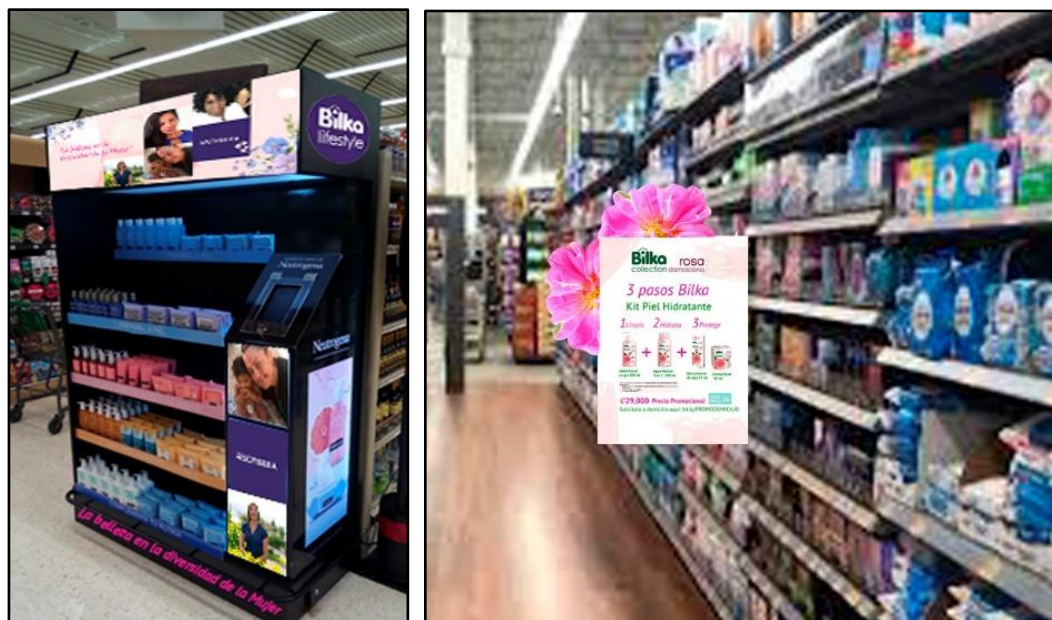
Fuente: Elaboración propia.

- **Fecha de ejecución:** se propone el lanzamiento durante noviembre de 2021, aprovechando el comportamiento del incremento de ventas en el Viernes Negro, una práctica comercial que también se une a las compras de regalos navideños.
- **Control:** Auditorías de venta en línea por día.

Comunicación en góndola: La intención es apoyar la comunicación Bilka en los valores y beneficios de la marca, esfuerzos que a la fecha han sido aislados en Automercado y macrobióticas. Estas ejecuciones tienen además el objetivo de mejorar la visibilidad al delimitar las zonas en góndola. Este se convierte en material que refuerza el trabajo de las asesoras para abordar a las consumidoras. Se sugiere el uso de habladores de góndola y elementos que sobresalgan de la góndola para diferenciar los productos (*stoppers*). Se sugiere la implementación de cabeceras de góndola para fechas especiales como Día de la Mujer, Mes Rosa, Día de la Madre y Navidad.

- **Fecha de ejecución:** se proponen como mínimo el Día de la Madre y Navidad de 2021.
- **Control:** Auditorías de venta por parte de las asesoras.

Ilustración 3. Cabecera y habladores de góndola para rutinas faciales en Automercado y macrobióticas



Fuente: Elaboración propia.

4.5.1.3. Promoción

La investigación demostró que una de las necesidades de Bilka en el mercado costarricense es mejorar su posicionamiento y conocimiento de la marca. La recomendación es realizar un plan de comunicaciones integradas de *marketing* apegada a optimizar los recursos económicos de una pyme como Arpha Cosmetics. Este plan centrará la publicidad en plataformas digitales, actividades promocionales en puntos de venta y relaciones públicas.

4.5.1.3.1. Objetivos de promoción

- Incrementar la recordación de marca en un 5% durante el 2021 como resultado de las acciones para fortalecer la imagen de la marca.
- Aumentar un 10% la cantidad de seguidores en Facebook, durante el 2021, para constituir una comunidad de marca donde se compartan experiencias con las usuarias de la categoría.
- Reforzar los canales de venta de la marca.

4.5.1.3.2. Estrategia de promoción

- Apelar en su mensaje a la dimensión del bienestar físico y espiritual, como un estilo de vida a través del cual las mujeres pueden influir positivamente en quienes las rodean.
- Utilizar los medios de comunicación que permitan la construcción de comunidad y donde el contenido genere interés de ser compartido como una forma de amplificar el mensaje a un costo bajo.

El mensaje de la marca, *Big Idea*, se centra en el concepto individual de belleza, por lo que bajo las etiquetas “#SoyBella#SoyBilka” se pretende consolidar esta filosofía. La justificación es el impacto directo que tiene la parte emocional sobre el cuerpo, sea positiva o negativamente, impulsando la necesidad de conexión con

la esencia de la naturaleza y la espiritualidad, como formas para tranquilizar el alma y mantenerse bellas integralmente.

Según los datos ofrecidos por sitio elmundo.cr (2018), en el país 2.082 personas presentaron un caso de depresión, lo cual representa una tasa de 41,6 por cada 100.000 habitantes, según lo indica la Dirección de Vigilancia de Salud del Ministerio de Salud. Este padecimiento afecta principalmente a la población de 15 a 24 años, las tasas por casos de depresión se presentan más en las mujeres con 50 casos sobre cada 100.000 habitantes mientras que los hombres solo presentan una tasa de 33 casos en esa misma proporción poblacional.

Con la presión por verse atractivas físicamente, ellas luchan por mantener un balance emocional ante los complejos retos que afrontan en su vida cotidiana. Por esto Bilka propone ofrecer un mensaje de empoderamiento para las mujeres, donde más que un producto de belleza física genera conversación acerca de los temas de amor propio, bienestar físico, mental y la aceptación de diversidad de la belleza femenina, el objetivo es a Bilka el rostro de la mujer costarricense.

Ilustración 4 Ejecución del mensaje de campaña #SoyBella#SoyBilka



Fuente: Elaboración propia.

4.5.1.3.3. Tácticas de promoción de la marca

Facebook orgánico: se propone migrar la comunidad actual de Facebook a Bilka Centroamérica (@bilkacam), convirtiéndose en un canal exclusivo para esta marca y mantener un perfil de Facebook para Arpha Cosmetics, que funcionará como el sitio institucional y comercial, la intención es que ambas comunidades se mantengan ligadas entre sí.

- **Presupuesto:** \$4.800 anuales, que contempla el costo del administrador de las redes sociales, así como la producción de foto y video.
- **Fecha de ejecución:** enero de 2021.
- **Control:** Auditoría de respuesta a consultas automáticas del sistema.

Ilustración 5 Comunidad de seguidoras en Facebook.

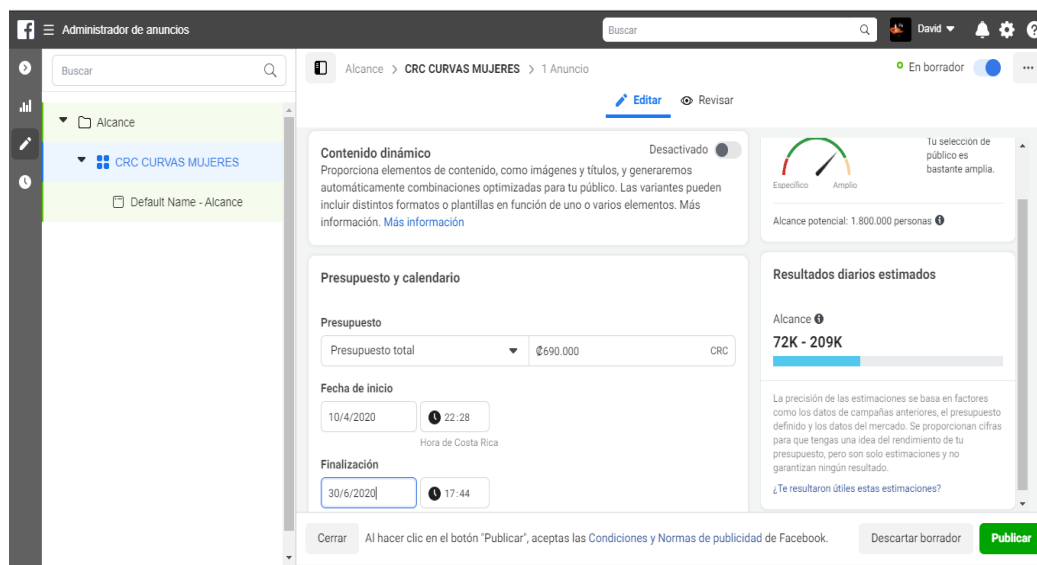


Fuente: Elaboración propia.

Pauta pagada en las redes sociales: reforzar la amplificación del mensaje “#SoyBella#SoyBilka por medio de publicidad paga en las redes sociales, Facebook e Instagram, realizando los posteos que lleven los valores de la marca bajo el concepto planteado.

- **Presupuesto:** \$1.695 a distribuirse en él año y \$500 adicionales para promocionar el lanzamiento de la tienda en línea.
- **Fecha de ejecución:** febrero a abril de 2021 para la campaña de seguidores. Noviembre de 2021 para la pauta de apertura de la tienda.
- **Control:** la herramienta ofrece analítica de alcance, leídos y status de respuesta.
- **Alcance estimado:** entre 72.000 y 209.000 mujeres de 18 a 44 años del GAM.

Ilustración 6 Administración del perfil de Facebook.

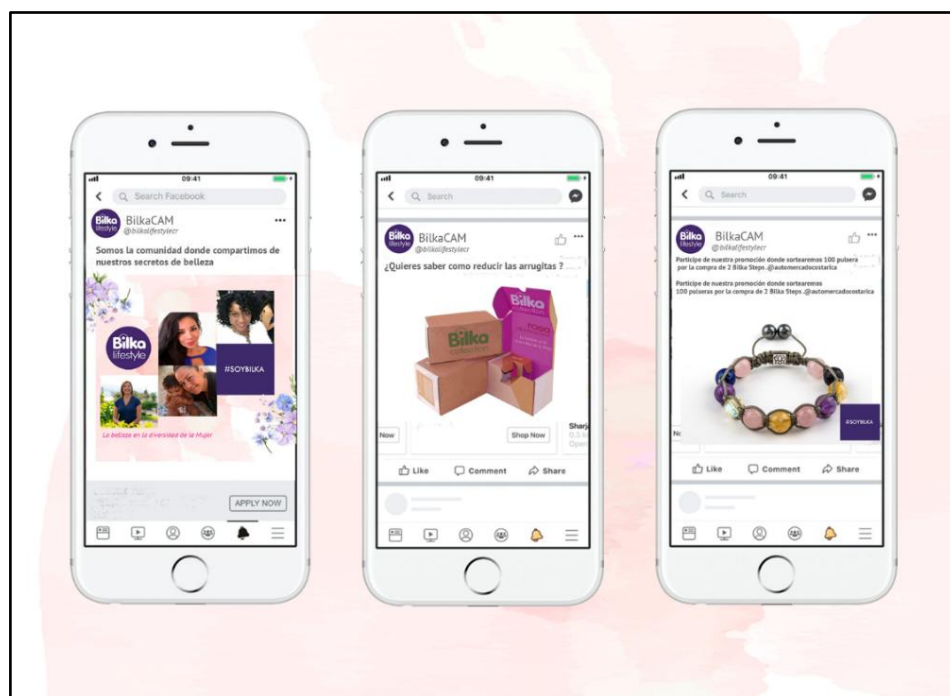


Fuente: plataforma de administración de anuncios de Facebook.

En el proceso de ejecución se propone iniciar en una primera fase con las acciones de crecimiento de la comunidad de seguidores en Facebook, para luego

iniciar el proceso de migración de la comunidad a la página de Bilka Centroamérica. Se proponen mensajes que integren llamados a la acción, *call to action*, que inviten a la consumidora a interactuar para obtener una promoción o solicitar información. En relación con la tienda virtual, fortalecer a las asesoras como voceras, donde el impulso de la invitación de uso sea asociado a la oportunidad de que las compradoras accedan a beneficios económicos o promociones exclusivas de la plataforma de compra en línea.

Ilustración 7 Anuncios pagados en Facebook.



Fuente: Elaboración propia.

Tácticas promocionales de descuento en plataformas digitales:

Se recomienda ofrecer códigos promocionales exclusivos para la tienda de comercialización en línea.

- **Presupuesto:** \$1.095 en descuentos (entre un 10-15%), en los periodos establecidos.

- **Fecha de ejecución:** celebración del Día Internacional de la Mujer, Día de la Madre, Viernes Negro y Navidad.
- **Control:** Auditoría por ejecución de códigos.

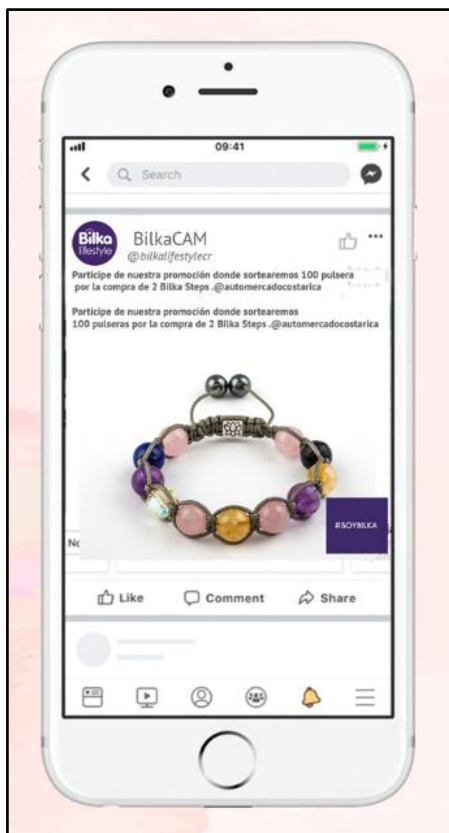
A nivel de gestión de inventarios y para fidelizar a los comercializadores, se podrían generar acciones en relación con las temporadas bajas con el concepto de “Bilka descuentos” de un 10%, exclusivo para las líneas de baja rotación o de los lotes próximos a caducar.

- **Presupuesto:** \$2.191 en descuentos, en los periodos establecidos.
- **Fecha de ejecución:** mayo, septiembre y octubre en Automercado, macrobióticas y en la tienda virtual.
- **Control:** auditoría por ventas en punto de venta.

Se propone la comercialización de los paquetes promocionales, “Bilka *steps*”, como ejecuciones de innovación en temporadas especiales: Verano, Día de la Madre y Navidad. El pack de la temporada del Día de la Madre contará con un impulso de comercialización adicional, donde por la compra de dos packs las consumidoras quedan participando en el sorteo de 100 pulseras Basha que utiliza la combinación de piedras curativas. Estas pulseras tendrían un diseño exclusivo para esta activación. Basha tiene como propósito impulsar la conciencia, inspiración y esperanza para ser mejores seres humanos, concepto que conecta de forma directa con la búsqueda de la salud y el bienestar que procura Bilka.

- **Presupuesto:** \$23.379 en descuentos (entre un 15-20%), para cada trimestre.
- **Fecha de ejecución:** enero a marzo, julio a agosto y noviembre a diciembre, en Automercado y macrobióticas que se encuentran en centros comerciales.
- **Control:** auditoría por ventas en punto de venta.

Ilustración 8 Concepto de la promoción.



Fuente: elaboración propia.

Relaciones públicas: se propone la creación del movimiento “Soy Bella” en conjunto con Woman Leader Costa Rica, una organización internacional orientada a fomentar el empoderamiento femenino a través de sus iniciativas. La intención es recolectar los recursos para causas sociales y el apoyo a los emprendimientos que promueven la igualdad de género. Arpha Cosmetics pertenece a las empresas asociadas a esta organización, por lo que buscaría conformar una comunidad de embajadores de la marca; la comunicación de las acciones a través de medios digitales propios y de las organizaciones que se unan a la iniciativa, la posibilidad de integrar a BN Mujer al movimiento, dada la cercanía de la compañía con este programa.

- **Presupuesto:** 5% de lo que se genere de las ventas de la línea de cuidado de rosa damascena como donación a las causas seleccionadas.
- **Fecha de ejecución:** marzo de 2021 en torno a la Conmemoración del Día Internacional de la Mujer.
- **Control:** auditoría de ventas y control de fondos en cuenta bancaria. Se entregará un reporte de los resultados antes de la elección de una nueva causa.

4.5.1.4. Precio

Como lo evidenció la investigación realizada entre el mes de febrero y marzo de 2020, competir por precios en la categoría de cuidado personal y facial en los canales actuales es complejo, porque la diferencia de precios existente en el mercado ronda entre un 5% y 10%. Por otro lado, los resultados arrojaron que, en relación con los motivadores de compra, las usuarias anteponen los beneficios ofrecidos (55%) antes que el precio accesible (41%), así la posibilidad de Bilka es competir por calidad ante grandes marcas del mercado.

Se logró determinar que 6 de cada 10 usuarias han cambiado de marca de productos de cuidado de la piel, en búsqueda de novedad, ingredientes naturales o por la asesoría de un especialista y no necesariamente por reducir el gasto en la categoría. Ellas indican que la marca que utilizan actualmente tiene el mismo precio que la anterior (40%) o un precio mayor (36%). Antes del ingreso de la pandemia, no existía una recomendación puntual para que Arpha Cosmetics modificara su política de fijación de precios actual, ya que los precios utilizados le han permitido hasta el momento mantener el funcionamiento de la empresa; sin embargo, en un mercado muy dinámico donde se suman factores inesperados como el COVID-19, es necesario tener herramientas para realizar ajustes temporales, tales como promociones, precios de oportunidad en la tienda virtual y

descuentos en compras por volumen, que permita incrementar el valor de marca y aporte a la satisfacción de necesidades de las compradoras.

4.5.1.4.1. Objetivo de precio

Incrementar el valor de marca a través de acciones de descuento y valor agregado, en función de generar un mayor volumen de ventas y un valor percibido por parte de la consumidora.

4.5.1.4.2. Estrategia de precio

Se proponen las estrategias de la fijación de los precios por valor agregado (packs) y dinámicos (descuentos), para garantizar las compras por volumen en fechas especiales y en momentos críticos como los que se viven actualmente con el COVID-19.

4.5.1.4.3. Tácticas de precio

Ofrecer valor por la compra de la rutina completa a ₡39.574 (IVA incluido). El beneficio en el precio incluye un 20% de descuento (precio calculado con ejercicio de punto de equilibrio).

- **Fecha de ejecución:** 22 febrero al 20 de marzo, 26 de julio al 30 de agosto y 22 de noviembre al 27 de diciembre en Automercado y macrobióticas que se encuentran en centros comerciales. Promociones por 6 semanas.
- **Control:** auditoria de góndola realizado por las asesoras.

Ofrecer en la tienda virtual los descuentos por valor agregado, volumen, descuentos por corto tiempo para generar sensación de urgencia, *flash sale*, de líneas del producto y precios de oportunidad para lanzamientos del producto.

Cada vez que se quiera promocionar un precio online se utilizará una pauta digital paga en redes sociales y medios propios. Los descuentos tendrán un código promocional aplicable solo en la tienda virtual entre un 5% y un 15%.

- **Fecha de ejecución:** Viernes Negro de 2021. Promociones por 6 semanas.
- **Control:** auditoría por solicitudes de compra y entregas efectivas del producto.

4.5.1.5. Personas

Las usuarias reconocen que el cuidado facial es una categoría de la que aún están aprendiendo y cuestionan de forma constante si están obteniendo los resultados óptimos. Esto convierte a las asesoras en un factor clave para impulsar el crecimiento de la marca, sobre todo cuando se identifican los canales de compra, donde lideran las farmacias (45%) y supermercados (44%), seguido de otros formatos donde la asesoría es todavía más especializada como las tiendas por departamento (17%), centros de dermatología (15%) y las tiendas dedicadas a la comercialización de productos cosméticos (15%), como tipo La Riviera o Amphora.

Según la percepción de las usuarias la credibilidad del producto se ve reflejado de forma directa en que las asesoras muestren sensibilidad por escuchar sus necesidades y preocupación por atender estas; pues aspiran a que esta tenga un rol de guía para optimizar su inversión y los resultados, implica que en cada interacción demuestren el conocimiento del producto y muestren amor por su trabajo, que *viva la marca*, a estos factores se une el impacto que genera la apariencia física, una piel sana como la que esperan obtener las usuarias.

4.5.1.5.1. Estrategia de personas

Generar una cultura organizacional orientada hacia el cliente, donde todo el personal esté involucrado en la creación de experiencias que generan la fidelización de la marca.

4.5.1.5.2. Tácticas con personas

Implementar las capacitaciones para profesionalizar al equipo de asesoría en el punto de venta, esto implica el desarrollo de un programa interno en función de las principales variables que impactan la satisfacción de las compradoras en la interacción con las asesoras, la cuales podría incluir servicio al cliente, técnicas de ventas, cuidado de la piel y mercadeo.

Se sugiere el uso de plataformas gratuitas en línea como la herramienta que pone a disposición el INA, a través del programa Capacítate para el empleo de la Fundación Carlos Slim. Actualmente se encuentra disponible el curso de protocolos de atención y servicio donde se incluyen entre diversos temas: aspectos del servicio de excelencia, comunicación no verbal, escucha activa, modulación de la voz, herramientas para la formulación y respuesta a las preguntas, identificación de necesidades y aseguramiento de la satisfacción del cliente; temas que se complementan a lo largo de 5 lecciones, la página en línea indica que a esta oferta se sumarán las lecciones en torno a los protocolos de venta. En el área de mercadeo se sugiere el acceso a contenido gratuito del docente, el escritor e investigador Jürgen Klaric, quien pone a disposición del público una biblioteca de contenido virtual acerca de las técnicas de ventas, la neurociencia y el mercadeo, donde se comparte con una comunidad de desarrollo personal y emprendimiento.

En una segunda fase, podrían abordarse las capacitaciones relacionadas con el cuidado de la piel, a través de acercamientos con el ingeniero agrónomo Hernán Rodríguez Navas, para profundizar en cómo actúan los componentes de las

fórmulas y sus efectos en la piel del rostro desde una formación técnica, a esto se complementa la posibilidad de involucrar los temas de formación con dermatólogos expertos en el cuidado facial.

Esta implementación tiene como objetivo mantener satisfecho al personal, convirtiéndose en un círculo virtuoso donde se motiva al equipo a través del aprendizaje, a procurar la excelencia individual y la lealtad del cliente con una asesoría experta y oportuna. Para esto es necesario que la capacitación se convierta en parte de su rutina de trabajo programada y se generen espacios para compartir las experiencias y los aprendizajes, dentro del programa es necesario establecer los parámetros de crecimiento que sean recompensados en el esquema variable de las comisiones, tanto a nivel individual como grupal, midiendo el impulso de ventas en las tiendas con potencial de crecimiento.

A partir de estas capacitaciones pueden establecerse los protocolos de interacción de las asesoras con las clientas. La posibilidad de desarrollar una guía de trabajo en torno al saludo, las respuestas a preguntas comunes, la comunicación clara del posicionamiento de la marca, los argumentos de ventas, la aplicación del conocimiento técnico del producto, el impulso de las ventas cruzadas y la despedida. Esto permite la implementación de mediciones de mejora continua a través de las mediciones del cliente incógnito donde, se establece el protocolo y las medidas de cumplimiento por parte de las asesoras, la visita es realizada por un agente neutral que valida el cumplimiento en una visita donde se hace pasar por un cliente en el punto de venta.

El análisis de esta información permite revisar las áreas que se requieran reforzar a nivel individual o grupal. La clave de la diferenciación del servicio es crear un vínculo emocional entre la asesora y la marca, que se transmita en una mejor atención a las necesidades de las usuarias.

4.5.1.6. Procesos

Al integrar dentro de la empresa una mayor profesionalización del equipo de asesoras es necesario dar seguimiento constante a la competencia, así como de las acciones individuales por impulsar la ejecución y los resultados de las estrategias que se comunican a través de la Gerencia. El fin es la participación de las asesoras en la generación de tácticas que mitiguen los efectos de los competidores, así como la motivación y satisfacción del equipo por su involucramiento en las decisiones relevantes.

Esto requiere de una inversión de tiempo por parte de la Gerencia para el análisis oportuno, eficiente y de calidad de esta información, en conjunto con los reportes de ventas mensuales. Se sugiere implementar el uso de las herramientas colaborativas como Power BI para la recopilación y gestión automática de los reportes. En una etapa inicial la Gerencia necesita de capacitarse para planificar e iniciar un proceso de analítica, que en el corto plazo necesitará del apoyo y asesoría de profesionales en análisis de datos, para integrar la información con un máximo provecho. Las acciones planteadas a nivel del proceso son de corto plazo, con miras a la mejora continua, considerando la eventual posibilidad de inversión para optimizar los resultados.

4.5.1.6.1. Estrategia de procesos

Sistematizar de forma oportuna la información clave de la gestión de la compañía y de las dinámicas de mercado que podrían convertirse en posibles amenazas para Bilka.

4.5.1.6.2. Tácticas de procesos

Para lograr este objetivo se sugiere incluir en cada cierre de periodo la documentación y el análisis de las acciones que incidieron en el resultado de ventas mensual, un espacio donde la Gerencia y las asesoras utilicen la técnica de post mortem para reflexionar acerca de los motivos detrás del cumplimiento o no de las metas económicas. Lo más importante de su aplicación es reflejar lo aprendido en cada proceso y determinar qué va a cambiar para mejorarlo; dejarlo por escrito asegura que podrá ser consultado en el futuro y cualquier miembro del equipo podrá aprender de la experiencia vivida y narrada fielmente.

Este proceso implica recopilar toda la información del suceso y hacer un informe del resultado para el equipo, en forma general deberá compartir una descripción general del contexto, la línea temporal, la causa detrás del problema, el impacto en las metas, las acciones para mejorarlo, cómo superar el error, evitar que vuelva a ocurrir y las lecciones aprendidas. Un buen post mortem ayudará a que todo el equipo trabaje mejor a través del aprendizaje continuo para no cometer de nuevo los mismos errores.

A estas acciones se suma la gestión de los datos para sistematizar los reportes de las promociones, ingresos de líneas de producto, nuevas marcas, cambios de precios y/o activaciones de punto de venta, en forma organizada y constante; para lo que se sugiere una matriz donde se pueda recopilar en tiempo real y en línea, a través de herramientas como Google Drive o SharePoint de Microsoft 365, la información pertinente de forma oportuna.

El compromiso de la Gerencia será trabajar para gestionar eficazmente la información que se refleje en las acciones para impulsar positivamente los resultados y la satisfacción del equipo.

4.5.1.7. Evidencia física (*Placement*)

Dentro de las fortalezas de Arpha Cosmetics está el equipo de asesoras que siempre tiene una constante capacitación, para que puedan dar valor al servicio brindado a las clientes en Automercado. A nivel comercial la administración cuenta con canales de comunicación en su página web y en Facebook. La recomendación para la compañía se centra en fortalecer su estructura de contactos con plataformas de respuestas inmediatas para mejorar la interacción de servicio al cliente.

4.5.1.7.1. Objetivo de evidencia física (*Placement*)

Crear un canal de servicio al cliente virtual personalizado, para direccionar las solicitudes, consultas y la asesoría profesional.

4.5.1.7.2. Estrategias de evidencia física (*Placement*)

Se sugiere implementar el uso de la mensajería instantánea a través de las herramientas gratuitas de los chats. Se busca que este canal acumule un 20% de los contactos totales (*leads*) que provienen de los distintos canales de comunicación, esto durante los primeros 6 meses.

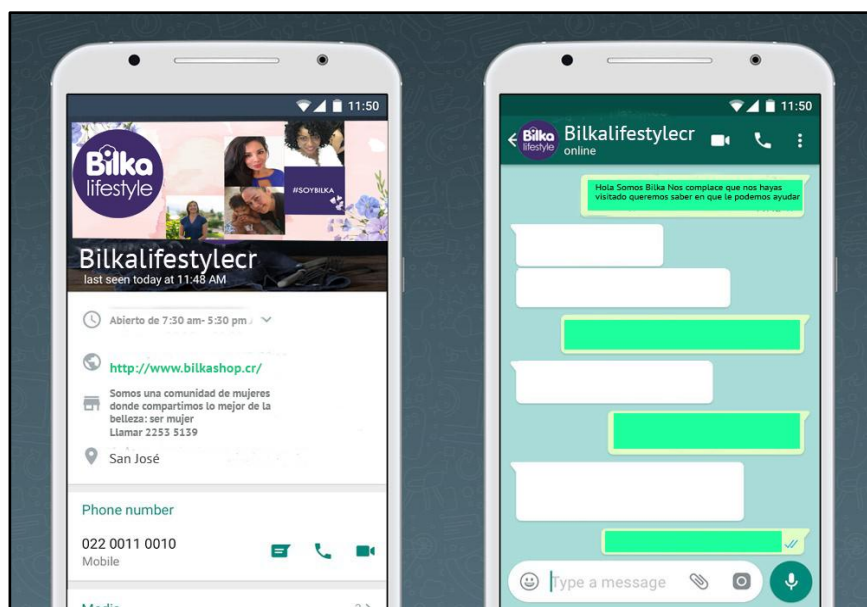
4.5.1.7.3. Táctica de evidencia física (*Placement*)

Arpha Chat: chat empresarial bajo la plataforma gratuita de WhatsApp empresarial y que se puede integrar en la web empresarial y las redes sociales. Se pueden enviar videos, audios y catálogos hasta 266 contactos al mismo tiempo.

- **Fecha de ejecución:** verano de 2021

- **Control:** la herramienta ofrece analítica de mensajes enviados, leídos y status de respuesta.

Ilustración 9 WhatsApp empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

4.6. Propuesta operativa

La siguiente propuesta está diseñada para que Arpha Cosmetics tenga un mayor dinamismo en la oferta del producto y la creación de valor de la marca, en función de construir las relaciones de largo plazo en el mercado. A continuación, se presentan los resúmenes de los programas de acción que se emplearían durante el 2021, véase anexo 4, para alcanzar los objetivos establecidos.

Primer trimestre de 2021: se sugiere realizar el trabajo de planificación en el mes de diciembre de 2020, para coordinar lo que se llamará la “**Transformación**”

Arpha 1.1” y que se extenderá hasta el mes de marzo de 2021, periodo en el que se acelerará la construcción de los procesos que incluyen la automatización de los inventarios, las ventas, la capacitación al personal y la preparación en conceptos digitales y de *e-commerce*. La intención en esta fase inicial se le llame versión 1.1 es que a través del tiempo se vayan actualizando y mejorando los procesos que se ajusten a las tendencias tecnológicas y a la nueva forma de vida generada por el COVID-19: la necesidad de reforzar la salud mental a través del pensamiento positivo, los hábitos de consumo basados en compras en línea, el mantenerse en casa, la demanda de las entregas a domicilio, la implementación del teletrabajo y el cumplimiento estricto de los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud.

Esta etapa se inicia con el lanzamiento de la página de Facebook @Bilkacam, que permitirá tener una comunidad que se identifica con la marca, ofreciendo un contenido exclusivo de los productos, ser regional permite mantener contacto con las consumidoras de diferentes países con miras a la regionalización paulatina; y que se mantendrá ligado a la página corporativa de Arpha Cosmetics en Facebook.

Este lanzamiento implica la contratación de un servicio outsourcing de comunicación digital, que se sugiere sea una pyme, en línea con los valores de la compañía y el propósito de apoyar al segmento emprendedor, que se contrataría de forma anual, con una forma de pago de cuota fija mensual. Se encargarían de administrar el contenido de la página de Facebook, la atención de consultas que ingresan a través de este canal, el mantenimiento del contenido en la tienda virtual y atender el WhatsApp corporativo, que se lanzaría en simultáneo con la página de Facebook. La justificación del lanzamiento en conjunto de ambos canales sociales responde a la necesidad que tiene Bilka de comunicar los valores de la marca con sus consumidoras en tiempos de COVID-19, como una manera de mantener primero contacto con ellas y, por otra parte, ofrecer las opciones para acceder a los productos. La Gerencia de Mercadeo tendrá la responsabilidad de

brindar todos los lineamientos de comunicación e imagen que deben mantener en el contenido.

Se plantea que para la primera semana de febrero de 2021 se lance el sistema de gestión de inventarios, que será ejecutado por la contratación de un ingeniero industrial bajo la modalidad de un servicio de contratación por proyecto u *outsourcing*. El objetivo será mejorar la gestión de inventarios en el año, establecer los perfiles de producto y proyectar los modelos de compras optimizadas a casa matriz.

Este proceso será la base para que la Gerencia de Arpha Cosmetics cuente con la inteligencia de información comercial para la toma de decisiones y pueda comenzar con la ejecución controlada del plan de mercadeo de 2021, que iniciará con el lanzamiento de la primera innovación llamada Bilka *steps* de verano, a mediados de febrero del próximo año. Todos los packs serán promocionados en Automercado y las 10 mejores tiendas independientes durante 6 semanas, cada lanzamiento contará con el apoyo de un mes de pauta digital pagada en Facebook y la contratación de las cabeceras de góndola y los elementos que sobresalgan de la góndola para diferenciar los productos (*stoppers*), que se colocarán como material promocional en los 13 mejores puntos de venta tanto de la cadena Automercado como tiendas independientes. Igualmente se ofrecerá el servicio de entregas a domicilio para los casos en que las consumidoras busquen que el producto llegue directamente a sus hogares.

En febrero se iniciaría la conceptualización de la tienda virtual Bilkashop.cr que se lanzaría en la semana de Viernes Negro de 2021. Esto previendo contar con el suficiente tiempo para el desarrollo web, pruebas y mejoras. Se contratará una pyme especializada en desarrollo de tiendas virtuales y los formatos necesarios para realizar las transacciones.

Segundo trimestre de 2021: este trimestre se dedicaría al análisis y la programación de actividades comerciales, con base en los aprendizajes obtenidos con la promoción Bilka Verano. Con este antecede la experiencia de la primera actividad comercial y se podrá negociar con anticipación los espacios en cabecera de góndola con Automercado, así como afinar la cantidad de cajas necesarias de los packs del Día de la Madre y Navidad, para imprimir un mayor volumen y mejorando el precio de fabricación. Se espera contar con la tienda virtual en formato “beta”, para iniciar la fase de pruebas técnicas y ajustes.

En mayo de 2021 se planea lanzar una promoción de 6 semanas llamada “Bilka Saldos” para impulsar la venta de productos de baja rotación, que no se vendieron como se esperaba en el primer trimestre.

Tercer trimestre de 2021: estaría dedicado a planificar la temporada del mes de la madre en Automercado y las tiendas independientes, en la semana del 26 de julio se lanzará la promoción del Bilka *pack* alusivo a la celebración. Este paquete estaría ligado a un sorteo especial, en alianza con la empresa de pulseras Basha, se fabricarían 100 pulseras edición exclusiva de Bilka, a sortearse entre las compradoras de *packs* promocionales.

La Gerencia de Mercadeo tendrá la responsabilidad de capacitar, durante las dos primeras semanas de julio, a las promotoras de punto de venta acerca del mensaje y concepto que tendrán que impulsar esta temporada, deben mantenerse alineadas con los conceptos publicitarios que serán pautados en las redes sociales. Se ejecutarán espacios en cabeceras de góndola de Automercados y macrobióticas. En septiembre de 2021 iniciaría nuevamente la promoción “Bilka Saldos” que se extendería por 6 semanas.

Cuarto trimestre de 2021: este mes será clave dado que se daría el lanzamiento de la tienda virtual Bilkashop.cr liderado por la Gerencia de Mercadeo, el cual

tendría ejecución durante la semana del Viernes Negro. Este sería el ensayo para preparar las ventas de la temporada navideña.

En su estructura la gestión de contactos estará a cargo del administrador de las redes sociales. La encargada de bodegas recibirá las órdenes de pedido, que serán administradas de forma automática por el sistema de analítica integrado a la página de la tienda virtual, con el apoyo inicial del ingeniero industrial. Y en relación con las entregas, para los volúmenes de pedido de hasta 72 horas posteriores se planea utilizar los servicios de Pymexpress de Correos de Costa Rica, en el caso de las entregas urgentes de producto serán realizadas a través de MOOVIN a un precio con recargo.

La capacitación de las promotoras para esta campaña de lanzamiento se realizaría durante un mes, iniciando en la primera semana de octubre de 2021. A nivel de comunicación se contará con una pauta pagada en las redes sociales para promover el lanzamiento de la tienda y los “Bilka packs” de temporada.

Para este momento la gestión de inventarios tendrá más de 6 meses de implementada por lo que el funcionamiento de la tienda podría transcurrir de manera óptima. La tienda permitirá fortalecer la experiencia de consumo al ampliar las opciones de compra de las consumidoras. Se abarcarían nuevos segmentos de edad y se podrían conocer de cerca los patrones de compra de las consumidoras.

4.7. Presupuesto

Este contempla el modelo de presupuesto que utiliza regularmente Arpha Cosmetics, integrado con las nuevas recomendaciones de planificación estratégica de mercadeo que se proponen. Estas incluyen los proyectos de comunicación en el punto de venta, inmersión digital a través del desarrollo de la

tienda en línea y la construcción de posicionamiento de la marca en los canales digitales, la innovación de producto y la experiencia de cliente con la comercialización de los packs; a estas estrategias se suman las acciones para mejorar la relación con los comercializadores por medio del programa para crear valor percibido, el plan de descuentos y la optimización de procesos de inventarios.

Estos nuevos gastos anuales proyectados totalizan ₡46.908,907, con esta inversión se estima incrementar la utilidad neta en un 7% con respecto al 2019. La empresa aportará ₡5.000.000 de las utilidades generadas en el 2019, para cubrir las actividades que darán inicio al esfuerzo promocional y tecnológico en el primer cuatrimestre de 2021. La distribución de los recursos se propone de la siguiente manera: un 5% de las ventas del primer trimestre para aplicar en el segundo trimestre, un 15% de las ventas del segundo trimestre para aplicar en el tercer trimestre y un 15% de las ventas del tercer trimestre para aplicar en el cuarto trimestre.

Este escenario se cumple si se alcanzan las metas de retorno de inversión y margen de utilidad planteadas, para los puntos de equilibrio en unidades y packs que se proyectan como resultado de la implementación del plan. A continuación, se detallan los ejercicios de cálculo de punto de equilibrio, volumen tanto de unidades individuales como de packs, que se proyectan como meta de venta.

- Punto de equilibrio para unidades individuales, estableciendo una meta de utilidades por arriba de ₡25.000.000 para el periodo de 2021. Cabe destacar que las unidades individuales se refieren al consumo habitual de las unidades en los puntos de venta y que representa el centro (*core*) de negocio de Arpha Cosmetics actualmente.

Tabla 2: Punto de equilibrio referido a metas de utilidad

Unidades PE con meta de utilidad	37,457
PRY COSTOS FIJOS 2021	₺ 219,450,000.00
META UTILIDADES 2021	₺ 30,000,000.00
PRECIO 2021	₺ 9,323.39
COSTO VARIABLE	₺ 2,663.83
PE valor referido a meta utilidad	₺ 349,230,000.00

La empresa deberá vender 37.457 unidades a un precio sugerido promedio de ₺9.323.39 (IVA incluido). Este precio contempla el margen de ganancia del punto de venta que ronda entre un 25% para puntos de venta independientes y un 31% para Automercado.

Punto de equilibrio para “Bilka Packs” y estableciendo una meta de retorno (ROI) de un 15% al final de 2021.

Tabla 3: Punto de equilibrio referido retorno de inversión (ROI)

Unidades PE ventas packs	318
PRY COSTOS FIJOS 2021	₺ -
ROI SOBRE INVERSION	₺ 7,036,336.05
PRECIO ROI 15%	₺ 39,573.99
COSTO VARIABLE	₺ 11,074.00
PE ROI del 15%	₺ 12,572,507.56

La empresa deberá cumplir con al menos la venta de 318 packs que implican 954 unidades a un precio sugerido promedio de ₺39.573,99 de cada pack.

Con estas proyecciones de unidades vendidas para el 2021, se espera que las ventas sean de ₺361.802.507,56 equivalentes a un total de unidades de 38.410.

Tabla 4: Ventas de unidades

	Unidades vendidas			
año	2018	2019	2020	2021
unidades	22844	31476	39802	38410
		38%	26%	-3%

Cabe destacar que el año 2021 se proyecta que cierre con un decrecimiento de un 3% con respecto al 2020, referido a que se proyectó el efecto de la baja de consumo del COVID-19, que según el semanario El Financiero, indica que la economía del país caería en un 1.5% (2020). Sin embargo, a pesar de esta reducción la empresa estaría superando la utilidad final como se mencionó anteriormente.

El gasto de mercadeo total representa un 13% de los ingresos brutos y se compone de un 8% en la innovación y generación de los “Bilka packs”, un 5% del levantamiento de la tienda virtual, un 7% de gestión de inventarios, un 8% del gasto de publicidad, un 16% en apoyo de relaciones públicas y el grueso de gasto se centra en las dinámicas de punto de venta físicos con un 20% y la actividad promocional de descuentos de un 36%. A nivel general, los gastos de operación consumen el 36% de los ingresos brutos.

Como plan de contingencia de gastos, todos los esfuerzos publicitarios que no contribuyan a las ventas por baja demanda o por efecto del COVID-19 serán recortados y se recurrirá a mayor esfuerzo en uso de los medios propios como las redes sociales y mensajería corporativa, que no generan un mayor costo a la empresa. Igualmente, con la producción de los packs que será controlada por etapas de producción.

Tabla 5: Propuesta económica proyectada para el 2021

	GASTOS	INGRESOS	%
Ingresos			
Ventas netas	₡	361,802,507.56	100%
Costo de las ventas (40%)	₡	144,721,003.02	40%
Utilidad bruta	₡	217,081,504.54	60%
Gastos MK:			
	-₡	46,908,907.00	13%
Gasto produc. Pack	₡	3,762,900.00	8%
Gasto Desarrollo Tienda	₡	2,310,720.00	5%
Gasto gestión inventario	₡	3,145,920.00	7%
Gasto promocional	₡	17,266,875.00	37%
Gasto Merchandising	₡	9,179,392.00	20%
Gasto publicidad	₡	3,767,100.00	8%
Gasto RRPP	₡	7,476,000.00	16%
Gastos de operación:			
	-₡	131,780,000.00	36%
Salarios, adm, depreciación	₡	131,780,000.00	
Utilidad antes de impuestos			
30% impuesto renta	₡	11,517,779.26	
Utilidad final '21	₡	26,874,818.27	7%
UTILIDAD 2019			
	₡	25,095,000.00	
% crecimiento utilidad '21			7%

Fuente: Elaboración propia.

4.8. Propuesta de métricas de control

Una correcta planificación incluye indicadores que permiten medir la gestión de la empresa, estos constituyen un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos. El término KPI, *Key Performance Indicator*, corresponde a una unidad de medida que permite evaluar y comparar periódicamente si se están cumpliendo los objetivos planteados dentro del plan de mercadeo a corto, mediano o largo plazo. Estas sirven como métricas claras que se quieren alcanzar, y a la vez, informan sobre la situación, el estado en el que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca, al analizar el rendimiento, la progresión y la rentabilidad del periodo.

4.8.1. Indicadores de gestión

Inventarios: se propone revisar la gestión de los inventarios como una medida de conocimiento del comportamiento de los comercializadores, mantener el pulso constante del reporte de ventas mensual en relación a las entregas del pedido, enfocadas al diseño de estrategias para impulsar las líneas de producto con oportunidad de crecimiento, esto conectado a un diseño de control automático de inventarios, recurso que requiere del apoyo de un experto en ingeniería industrial para diseñar el proceso.

Esto brinda la posibilidad de segmentar acciones por zona, cliente o canal, para ofrecer descuentos o promociones según el tamaño de los pedidos. Se sugiere que el indicador sea alcanzar un 80% de venta del lote de producto entregado en un periodo trimestral dado que se estima que la frecuencia de compra de la categoría es aproximadamente cada dos meses.

En el mediano plazo se proponen medidas de control para la comercialización en línea, incluyendo la integración de la plataforma de venta con los niveles de

inventario generando alertas automáticas en cuanto a las necesidades de *stock*. A nivel de compradores, medir la recompra de los usuarios, y generar estrategias de comunicación pagada a través de Facebook, YouTube y Google Ads display, por medio de anuncios gráficos que se despliegan de forma automática, con un periodo de 6 semanas entre la compra y la publicidad que se muestra al cliente, la meta es lograr un 60% de recompra trimestral y optimizar el costo de pauta en relación con el alcance de potenciales compradores y el valor de venta.

Efectividad: indicador que mide el desempeño de las ventas y las tendencias de los resultados obtenidos a partir de las activaciones en las tiendas, considera el impacto en los ingresos obtenidos por las ventas realizadas gracias a la puesta en marcha de acciones de la marca, se espera como mínimo un crecimiento aproximado de un 5% en las ventas durante el periodo de ejecución. La **eficiencia** evalúa los costos de la activación en relación con los beneficios, retorno de la inversión ROI, medida que evalúa cuánta inversión costó la venta, se espera que los costos totales como máximo no superen el 10% de las ventas obtenidas como resultado de la activación.

Percepción del cliente: la comercialización en línea permite realizar evaluaciones de forma continua sobre la plataforma y la experiencia de producto, utilizando métricas como la satisfacción y el nivel de recomendación a amigos y familiares, evaluaciones en escala de 1 a 10, donde 1 la calificación más baja y 10 la más alta, la expectativa es que en ambos indicadores se obtenga como mínimo un 80% de percepción positiva, proporción de participantes que califican con los valores más altos de la escala (9-10). En relación con las evaluaciones de cliente incógnito se espera que la medida de cumplimiento del protocolo corresponda a un 85%, con evaluaciones mensuales que se acumulan de forma trimestral, las mediciones permiten identificar las mejoras grupales e individuales.

4.8.2. Indicadores de la estrategia digital

La promoción de ventas a nivel de los canales digitales permite medir con certeza el comportamiento del público con respecto a la presencia de la marca en Internet como de una campaña particular, tanto en la reacción como en las ventas efectivas.

Incremento de la comunidad en las redes sociales: la presencia en medios digitales requiere de la medición del crecimiento de seguidores en las redes sociales, las cuales permiten compartir e interactuar a través del contenido con los seguidores y potenciales clientes. En el caso de Arpha Cosmetics cuenta con una comunidad de 2.700 seguidores en Facebook, al cierre de la primera semana de abril del presente año, la cual se espera que crezca como mínimo a razón de un 10% anual alcanzando los cerca de 3.000 *fans* como resultado de la implementación de las estrategias planteadas, para esto es necesario el apoyo de acciones de alcance a través de herramientas de pauta pagada, *pay media*.

El **compromiso** de la audiencia se puede medir a través de las reacciones, comentarios o menciones en la plataforma, se espera un crecimiento de un 30% en las interacciones en el contenido orgánico en la plataforma de Facebook, en los 12 meses posteriores a la implementación de las acciones a nivel de comunicación. Con un seguimiento en los tipos de contenido que permita definir dónde concentrar los esfuerzos en función de la importancia y el impacto en las interacciones.

Tráfico: con respecto al sitio web y la tienda de comercialización en línea, medir y analizar la evolución del tráfico es fundamental para optimizar el contenido y enfocarlo correctamente para seguir atrayendo usuarios y guiarlos hacia la tan ansiada conversión en clientes, se espera proyectar un crecimiento anual de un 15% como medida positiva del tráfico. La cantidad de visitas es una métrica

imprescindible, se trata de un indicador básico para saber cuánta gente atrae, si hay un mes en que se han obtenido cifras extraordinarias o por demás bajas, de dónde provienen y cuáles son sus causas.

Tasa de rebote: se sugiere llevar el pulso de la tasa de rebote, métrica para determinar la calidad del contenido. Esta se produce cuando un navegante abandona el sitio antes de 30 segundos, estadística establecida por Google Analytics para clasificarlos como desinteresados. Un bajo porcentaje de abandono indica una buena organización de los contenidos y un aspecto gráfico correcto, que invita al visitante a continuar la exploración del sitio web. Se establece como meta las acciones para mantener como máximo una tasa de rebote de un 75%, tanto del contenido de asesoría como del proceso de compra en línea, esto tomando como referencia un 90% como la peor tasa de rebote de un sitio web.

La instauración de los indicadores permite seguir apostando por las acciones que han funcionado satisfactoriamente, analizar la rentabilidad y reformular aquellos aspectos de la estrategia donde se encuentren mayores deficiencias. El mandato se convierte en extraer las conclusiones al medir y analizar los indicadores clave y convertirlas en decisiones de acción que aplicarán en la estrategia general, según las desviaciones, con el fin de que Arpha Cosmetics se mantenga preparada para consolidar los objetivos y enfrentar los retos futuros.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones de la investigación

A través de la experiencia de profundizar en el contexto local del cuidado facial, el conocimiento del negocio y la posición de las usuarias de la categoría, se logró desarrollar un robusto plan estratégico de mercadeo que provee de las herramientas para alcanzar el crecimiento. Esta compañía que tiene como carta de presentación, dentro de su historia de negocio, la confianza de importantes comercializadores del mercado lo cual ha sido clave para su éxito; sin embargo, ahora se enfrenta a una alta competitividad dentro de la categoría y al contexto de retos que ha traído consigo el COVID-19, las cuales podrían amenazar la posibilidad de permanencia en el largo plazo, si no se toman las acciones en el momento oportuno.

5.1. Conclusiones

Fuerte consumo de la categoría de cuidado facial en Costa Rica: como se mencionó en el capítulo 1, la categoría de cuidado facial a nivel nacional representaba para junio de 2018 un 49.3% de las ventas de productos de cuidado para la piel, lo que es muestra de la gran oportunidad de negocio que existe en el mercado por su aceptación y su creciente tendencia de crecimiento en valor de mercado. En la competencia por una porción de este mercado es posible constatar que las marcas o productos locales también comienzan a generar lucha contra las marcas globales. Para las marcas como Bilka mantener esta permanencia en el mercado requiere del establecimiento de un plan estratégico de mercadeo, para poder atraer a nuevas consumidoras y reforzar la lealtad entre las existentes.

La dirección del pensamiento estratégico es indispensable en la decisión de cómo competir: en el segundo capítulo se evidencia el hoy de Arpha Cosmetics y de la marca Bilka, se pudo concluir que la misión y visión fueron establecidos como un deseo o una intención futura, pero no toman en cuenta el

posicionamiento de la compañía y de sus marcas en el mercado, pues carecían de estudios e información del mercado que les permita la toma de las decisiones oportunas. Por otro lado, el rápido crecimiento de Bilka obliga a la compañía a tener que implementar un planeamiento estratégico que le permita identificar las oportunidades de mejora del negocio y poder enfrentarse en un mercado que está saturado de ofertas que tratan de posicionar los mismos valores.

Bilka ha encontrado un aliado fuerte en Automercado; sin embargo, debe ampliar su cobertura con nuevos canales y modernizando su administración de inventarios: en el capítulo 2 se recalcó la relevancia de Automercado como el principal cliente de la compañía, lo que le ha permitido una posición privilegiada a Bilka y el impulso de su crecimiento en ventas. No obstante, como se conoció en la investigación realizada, existen oportunidades para Bilka de diversificar y crecer a través de las plataformas digitales. La sistematización de la administración de inventarios puede ofrecer a la empresa una perspectiva más precisa de cuánto inventario se necesita a futuro, ya que actualmente se realizan pedidos bimensuales a la casa matriz, bajo un esquema más tradicional que no considera el aporte de la inteligencia de datos de forma oportuna acerca de los pedidos.

Bioland es la única marca que ha capitalizado sobre el concepto de sostenibilidad ambiental e ingredientes naturales: en Costa Rica el trabajo de Bioland ha sido el más contundente para consolidar el concepto natural bajo el sello local, mostrando un crecimiento e innovación en sus productos de cuidado personal, a través del tiempo ha logrado un posicionamiento sostenible, que hoy le han dado frutos en una sociedad cada vez más consciente por la protección del medio ambiente. El formato de tiendas impulsa la imagen de la marca en la reducción de la huella ambiental, tanto de sus procesos de producción como en empaques, siendo aquella que desde la perspectiva de las usuarias tiene un posicionamiento fuerte.

Este espacio de la industria también ha sido aprovechado por una gran variedad de las marcas, para las cuales los esfuerzos parecen aislados y dispersos por lograr posicionarse de forma sólida y generalizada en el mercado de la industria cosmética natural; pues estas se comercializan en las tiendas multimarcas especializadas en productos naturales concentrándose solo en algunos nichos de mercado.

Actualmente, la categoría mantiene una tendencia sostenida de crecimiento de su valor en ventas, incluso por encima de las categorías de cuidado personal de gran importancia comercial. Sin embargo, en cuidado facial los esfuerzos por promover el origen natural de las fórmulas y una industria cosmética responsable con el ambiente son aislados; y no han sido capitalizados dentro del posicionamiento de grandes corporaciones como BDF, Procter & Gamble, Belcorp, L'Oreal o Estée Lauder.

La compañía Arpha Cosmetics, se encuentra en una carrera en el tiempo por consolidar en el mercado los factores de éxito en torno a la propuesta de producto, con fórmulas únicas que tienen la posibilidad de posicionarse de forma clara con un enfoque en los resultados acerca de la salud de la piel y el valor del uso de los ingredientes de origen natural, cuyos beneficios son respaldados por la industria cosmética europea, así como del criterio experto en productos orgánicos a nivel local; esto frente a las propuestas de componentes químicos que utilizan las marcas comerciales y que requieren de un esfuerzo significativo de educación para ser adoptados fácilmente en el mercado. Arpha cuenta con la oportunidad de crear una comunidad Bilka, para atender a las consumidoras, conocerlas y poder generar lealtad.

La experiencia del consumidor puede ser un poderoso diferenciador para Bilka en su construcción de marca y crecimiento en el mercado: la investigación demostró que las usuarias se exponen a una categoría compleja

para ellas, dada la saturación de mensajes, marcas y líneas de producto, por lo que cuestionan acerca de las rutinas y los productos que optimizan los resultados esperados. Como resultado, la asesoría se convierte en un elemento clave para desarrollar el posicionamiento de la marca e impulsar el crecimiento de la participación de mercado; implica el reto y compromiso con un servicio profesional, personalizado y sensible ante las necesidades de las usuarias, sobre todo ante la tensión que genera experimentar con una nueva marca. Una educación responsable acerca de la categoría busca impulsar un cuidado proactivo de la piel centrado en satisfacer de forma oportuna las consultas de las compradoras.

En cuanto a la experiencia con el producto, resalta dentro de los resultados de la evaluación cualitativa la aceptación del olor de algunas de sus presentaciones generando la sensación de frescura; atributo que se acerca más a lo que buscan las consumidoras en términos de ingredientes naturales.

La apertura del e-commerce y la profesionalización cobran relevancia en la estrategia comercial para ofrecer valor de la marca y sobrevivir en tiempos de transformación digital, acelerados por la pandemia: las tendencias reflejan el impulso que ha dado la comercialización en línea al incremento del valor de la categoría de cuidado facial, que expone al comprador a una mayor variedad de productos e incluso permite a las marcas impulsar su posicionamiento al compartir experiencias e información de una manera innovadora. Este cambio generalizado en el hábito de compra a través de las plataformas en línea ya reflejaba un crecimiento constante, incluso antes de los efectos de la pandemia ocasionada por el COVID-19, que ha expuesto de forma exponencial al mercado a realizar compras por Internet con entrega a domicilio, contexto del cual saldrán fortalecidas las marcas que ofrezcan un servicio de alto valor.

La evaluación objetiva y profesional realizada a través del documento evidencia las oportunidades de negocio que genera el contexto actual, al mismo tiempo que

señala las situaciones de contexto a las que es necesario anticiparse, antes que se conviertan en una potencial amenaza para la continuidad del negocio.

5.2.Recomendaciones

El dinamismo en el que se desenvuelven actualmente las empresas requiere del esfuerzo de una planificación de las acciones de mercadeo centradas en el objetivo de la compañía y la capacidad de los recursos de la que se dispone, razón por la cual además del nivel de detalle entregado en el presente plan, a continuación, se comparten las recomendaciones prioritarias ante la implementación de las acciones.

Transformar la misión y visión buscando la confianza de los distintos públicos para fortalecer la reputación de la marca: antes de poner en acción las estrategias planteadas, se sugiere reflexionar acerca del cambio en el pensamiento estratégico y el impacto que tiene dentro de la estructura actual de la compañía, para afrontar los retos de las dinámicas del mercado y una estructura organizacional que aún tiene la oportunidad de optimizar los resultados de su operación, en la búsqueda de convertir la visión en un elemento de medición. Esto implica un alto compromiso de transformación holística del negocio para su implementación, mostrando coherencia de sus acciones con la integridad que justifica la confianza de los públicos en la empresa y construye una sana reputación, que afecta positivamente la productividad y las ventas.

Construir valor acerca de la experiencia de la marca, tecnología y comunicación personalizada con las consumidoras, por encima del precio: se recomienda evitar el precio como una variable para competir por un espacio en el mercado saturado de productos de bajo costo, pues este no impulsa el cambio de la marca. Ante las necesidades de las compradoras por simplificar su relación con la categoría, se propone iniciar a explotar los diferenciadores alrededor de

resultados genuinos en corto tiempo, la asesoría oportuna y el legado europeo de una industria cosmética responsable, más allá del valor natural y orgánico de sus ingredientes, que requieren de una estrategia de largo plazo a nivel de la educación de las compradoras.

La labor del Facebook de la marca y del WhatsApp es clave para mantener el contacto y atender las consultas. Deben ser “canales vivos” para evitar la sensación de la barrera tecnológica. Por otro lado, en tiempos de pandemia, se recomienda a Bilka evitar parecer una marca oportunista, ya que la población en general está susceptible con temas económicos, donde el ingreso se ha visto afectado o reducido, ante los retos que trae consigo el COVID-19 la orientación debe ser de una marca solidaria y amiga.

Mejorar la comunicación de la marca en el punto de venta actual, como forma de proteger su posición en el punto y comunicar sus valores: se sugiere priorizar la comunicación en el punto de venta, dentro de aquellas que podrían requerir de una inversión significativa como vehículo para impulsar una mayor exposición de la marca dentro del punto de venta, pues permiten un crecimiento de ventas en el corto plazo y una rápida recuperación de la inversión. Es necesario que estas acciones logren centrarse en fortalecer el posicionamiento y promesa de valor de Bilka y lograr que estas se ligen a la experiencia que brinda la marca en el mundo digital y al mensaje de empoderamiento que inspira la construcción de una sociedad más consciente, que apoya las causas sociales significativas con un impacto positivo en el bienestar y la salud integral física y emocional de las mujeres.

Se recomienda un control y análisis periódico de la implementación de las acciones, con el fin de detectar las desviaciones oportunamente, mostrando la capacidad de responder y adaptarse a los cambios que se presentan, con un cierto grado de flexibilidad, así como mantener un horizonte que le permita a la

organización afrontar las situaciones diarias como coyunturales y no como decisivas.

Apoyarse del aporte estratégico y productivo que ofrecen los profesionales independientes y pequeños empresarios: Arpha Cosmetics puede apoyarse de la red pyme existente en Costa Rica que promueve el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). Para el desarrollo de este trabajo se realizó un sondeo de las diferentes opciones y se logró obtener las ofertas muy competitivas relacionadas con la optimización de los inventarios, creación de tiendas virtuales, manejo de redes sociales y diseño gráfico, servicio de distribución de productos y de fabricación de embalajes.

La asesoría de un profesional en ingeniería industrial permitiría a Arpha Cosmetics definir el inventario, con respecto al histórico de entradas y salidas, determinar la clasificación de los productos con el objetivo de priorizar la rotación y los costos de mantenimiento por el segmento de productos. La fabricación de los embalajes en el mercado local da ventajas de que se pueden hacer producciones programadas a través del tiempo y no un solo tiraje; dentro del servicio se incluyen los costos de diseño gráfico y diseño industrial, lo que genera ahorros en tener todo en un solo proveedor.

El rápido crecimiento digital ha hecho que existan muchas empresas pymes de servicios en esta rama, lo que permite conseguir servicios de alta calidad a un costo razonable dentro y fuera del país. La propuesta para Bilka en estos tipos de servicios se ha basado en el apoyo de la contratación de servicios externos (*outsourcing*) que permiten controlar la calidad ofrecida y no encarecer la planilla de la compañía.

El pensamiento estratégico debe ser una disciplina a lo interno de Arpha Cosmetics: como se logró evidenciar en este trabajo, Arpha Cosmetics necesita

ejecutar las acciones en torno a las herramientas gerenciales para poder potencializar su crecimiento. Dentro de estas acciones es fundamental obtener los datos que permitan el análisis, la identificación de oportunidades de mercado y los puntos de mejora. La herramienta para conseguirlos puede ser generada a lo interno con la aplicación de cuestionarios o evaluaciones de cliente misterioso. Por otro lado, la retroalimentación se puede obtener de fuentes como las redes sociales y los patrones de compra que se generan del *e-commerce* pueden llevar a la compañía a afinar sus estrategias aún más.

Actualmente cuentan con asesoras en los puntos de venta y ellas pueden convertirse en fuente de información, una vez implementadas las capacitaciones básicas en los conceptos de mercadeo y el uso de las herramientas digitales. El pensamiento estratégico debe ser parte de la cultura desde la cabeza hasta la operación dentro de Arpha Cosmetics.

Los aportes estratégicos realizados a través del documento responden a una evaluación objetiva y profesional que tienen como responsabilidad establecer un plan de acción centrado en aplicar las herramientas gerenciales de alto nivel y enfocadas a responder a las demandas de voz de las consumidoras, lo cual implica que la ejecución de este plan tiene la oportunidad de hacer brillar el gran potencial de crecimiento de la marca en el mercado local.

Bibliografía

Entrevista personal:

Petrova, Anna (2020). Directora de Mercadeo y Ventas de Arpha Cosmetics.
Entrevista personal.

Internet:

Álvarez, Nerea. (2016). Plan de negocios con el modelo canvas. *Emprendypyme.net*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/plan-de-negocio-con-el-modelocanvas.html>

Agencia DT. ¿Cuáles son las 7P del marketing? Recuperado de <https://www.agenciadt.com/articulos/cuales-son-las-7p-del-marketing/>

BBVA. (2015). ¿Qué es el riesgo financiero? 5 consejos para evitarlo. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/finanzas-para-todos-el-riesgo-financiero-y-sus-tipos/>

Biosfera. (2019). Cuidado del rostro. Recuperado de <https://biosferaproducts.com/es/21-cuidado-del-rostro>

Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos de México. (2016). Cuidado de la piel. Recuperado de <http://canipec.org.mx/consumo-informado/producto/cuidado-de-la-piel/>

Centro Centroamericano de Población. (2020). Censo 2011. Recuperado de https://censos.ccp.ucr.ac.cr/index.php/censos_c/procesarConsulta?run=tabulate&dataset=cr2011&codigo=kats2018&recrow=&reccol=&recfor=&recsum=&recon=&select=P02_SEXO%3D2&row=P3_EDAD&col=ID_REGION&foreach=&describe=&weight=&paisCensos=&censo

Datosmacro.com. Expansión. (2020). El IPC aumenta hasta el 1,8% en febrero en Costa Rica. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/costa-rica>

El Financiero. (2015). La “muerte” de las pymes: ¿cuánto tiempo duran los pequeños negocios y por qué? Recuperado de [tiempoduran-los-pequenos-negocios-y-por-que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/](https://www.elfinancierocr.com/tema/pequenos-negocios-y-por-que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/)

El Financiero. (2020). En el 2020, economía de Costa Rica caería 1.5% y el déficit fiscal llegará a 8% del PIB, proyecta Standars and Poor´s. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/en-2020-economia-de-costa-rica-caeria-15-y-el/YRBNYQR4RRB7HOWPP7LFOMEQYA/story/>

El Financiero. (2020). Estas son las prácticas y tecnologías que están cambiando el comercio electrónico y el mercadeo digital. Recuperado de [https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/estas-son-las-practicas-y LasTecnologias- que/TWWIAR54JAZ5CMUJQQ2NZJK3I/story/](https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/estas-son-las-practicas-y-LasTecnologias-que/TWWIAR54JAZ5CMUJQQ2NZJK3I/story/)

Elmundo.cr. (2018). En 2018 fueron registrados 2082 casos de depresión en Costa Rica. Recuperado de <https://www.elmundo.cr/costa-rica/en-2018-fueron-registrados-2082-casos-de-depresion-en-costa-rica/>

Euromonitor Internacional. (2019). Facial care in Costa Rica context. Passport. Recuperado de https://cmionline.interpublic.com/Home/ResearchPartners?content_id=4574&name=Euromonitor

Euromonitor Internacional. (2019). Facial care in Costa Rica datagraphics. Passport. Recuperado de https://cmionline.interpublic.com/Home/ResearchPartners?content_id=4574&name=Euromonitor

Euromonitor Internacional. (2014). Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica. Passport. Recuperado de <https://blog.euromonitor.com/las-cinco-principales-Tendencias-de-la-industria-de-belleza-y-cuidado-personal-por-pais-en-norte-y-s/>

Euromonitor Internacional. (2019). Skin care in Costa Rica. Passport. Recuperado de https://cmionline.interpublic.com/Home/ResearchPartners?content_id=4574&name=Euromonitor

Euromonitor Internacional. (2019). Skin care in Costa Rica- Market Data. Passport. Recuperado de https://cmionline.interpublic.com/Home/ResearchPartners?content_id=4574&name=Euromonitor

Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. (2019). La confianza de los consumidores. Encuesta N.º 64. Recuperado de <http://www.estadistica.ucr.ac.cr/index.php/es/encuestas/confianza-de-los-consumidores/listado-de-encuestas-icc/129-ucr-64-estadistica-icc-nov-2019/file>

Euromonitor Internacional. (2019). Skin care in Costa Rica- Market Data. Passport. Recuperado de https://cmionline.interpublic.com/Home/ResearchPartners?content_id=4574&name=Euromonitor

Fernández Mora, E. (2015). "Bioland inaugura tienda de cosmética en Costa Rica y la franquiciara en el exterior. Cuidado personal. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/bioland-inaugura-tienda-de-cosmetica-en-costa-rica-y-la-franquiciara-enelexterior/T5YUXKEWVRBFVAP67UKPYBSKC4/story/>

González Minero, F.J. y Bravo Díaz, L. (2017). Historia y actualidad de productos para la piel, cosméticos y fragancias. Especialmente los derivados de las plantas. *Ars Pharmaceutica*, 58(1), 5-12. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2340-98942017000100005#b38

Imaginario, A. (s.f.). Significado de tribus urbanas. Significados. Recuperado de <https://www.significados.com/tribus-urbanas/>

Marketing SMG. (2016). El marketing mix de servicios: las 7 p's. Recuperado de <https://www.marketingsgm.es/marketing-mix-servicios-las-7-ps/>

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. (2017). Informe sobre el acceso y uso de los servicios de telecomunicaciones en Costa Rica. Recuperado de <https://micit.go.cr/sites/default/files/acceso-y-uso-de-los-servicios-de-telecomunicaciones-en-costa-rica-2017.pdf>

Montero, María. (2017). Estructura de costes. *Emprendypyme.net*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/estructura-de-costes.html>

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

Nielsen News. (2015) Los productos funcionales ganan espacio en el mercado de belleza y cuidado personal. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/cl/es/insights/article/2015/tendencias-del-mercado-de-belleza-y-cuidado-personal/>

Porter, M. E. (2007). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la Estrategia. *Harvard Business Review Latinoamérica*. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

PROCOMER. (s.f). Costa Rica, Portafolio de productos.Cuidado personal. Recuperado de <https://www.procomer.com/uploads/downloads/c7a3a62bca4a4f048426031bf6d79922bb0d7653.pdf>

Smart Up PYME Marketing & Social Media. Tips de estrategias de marketing. Recuperado el 20 de enero de 2020 de: <https://smartupmarketing.com/tips-de-estrategias-de-marketing/>

Villanueva Meyer, M. (2018). Trota de Salerno (1090-1160): La primera doctora en la primera Escuela de Medicina. *Revista Galenus*, 71(4), 68-69. Recuperado de <http://www.galenusrevista.com/?Historia-Trota-de-Salerno>

Villena, K. (2019). Where consumers shop for beauty and personal care. Passport. Recuperado de https://cmionline.interpublic.com/Home/ResearchPartners?content_id=4574&name=Euromonitorc7a3a62bca4a4f048426031bf6d79922bb0d7653.pdf

Libros:

C. G. Jung (1997). Arquetipos e inconsciente colectivo (14^a ed.). España: Paidós.

Dave Chaffey. (2006). Internet Marketing (3a ed.). Inglaterra: Pearson Education Limited.

Lovelock, Ch. y Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia (6 ed). México: Editorial Pearson.

Malhotra, N. K (2008). Investigación de mercados (5^a ed.). México: Pearson Educación.

Anexos:

Anexo 1 CANIPEC: Clasificación de tipos de cremas y tipos de piel

- **Cremas faciales:** destinadas a usarse en el rostro
 - Antiedad: su función es prevenir o atenuar las arrugas, líneas de expresión y proporcionar hidratación.
 - Desmaquillantes: su objetivo es remover el maquillaje del rostro.
 - Hidratantes: también hay cremas hidratantes corporales.
 - Limpiadoras: cremas que remueven mayor cantidad de impurezas que el jabón.
 - Exfoliantes: también brindan limpieza a la piel, buscando remover impurezas más profundas y removiendo células de piel muertas, también hay cremas exfoliantes corporales.
 - Antirrojeces: producto destinado a combatir o revertir el proceso de enrojecimiento que pueden padecer algunas pieles sensibles por cambios bruscos de temperatura o exposición al sol, entre otros factores.
 - Antiacné: estas cremas son las indicadas para revertir o atenuar los signos de acné que pueden sufrir algunas pieles con tendencia grasa.

- **Cremas corporales:** aquellas destinadas principalmente a aplicarse en el resto del cuerpo que no es el rostro y cumplen otras funciones
 - Cremas especiales para escote y cuello: su formulación aporta la hidratación necesaria para que estas zonas conserven por más tiempo su lozanía.
 - Cremas reafirmantes: tonifican, alisan y refuerzan la superficie de la piel con el fin de evitar que sus fibras elásticas sufran

daño; asimismo, ayudan a regenerar tejidos que han perdido su firmeza.

- Cremas anticelulitis: los ingredientes contenidos en estas cremas ayudan a eliminar toxinas y mejorar la circulación superficial de la piel, lo que reduce la inflamación del tejido y alivia la sensación de pesadez en las piernas.
- Cremas antiestrías: previenen la aparición de estrías debido a que hidratan a profundidad la epidermis, proporcionan elasticidad y mantienen la humedad adecuada, elementos indispensables para evitar que los tejidos presenten roturas; cuando este problema ya se ha manifestado su uso mejora la apariencia de la piel.
- Cremas exfoliantes: proporcionan una limpieza profunda debido a que remueven células muertas e impurezas que suelen acumularse en el cuerpo, con lo que dejan la piel suave y saludable.
- Cremas depiladoras: poseen sustancias químicas que destruyen el vello al nivel de la epidermis, por lo que el depilado dura de 4 a 6 días.
- Cremas posdepiladoras: proporcionan hidratación y efecto calmante; hay algunas que paulatinamente adelgazan y reducen el crecimiento del vello.
- Cremas desmanchadoras: su acción consiste en disminuir la acumulación de melanina (pigmento que da color a la piel) en las zonas donde se ha producido de manera excesiva.

- **Tipos de piel**

- Facial
- Piel normal: es aquella piel que se encuentra en un buen estado y se caracteriza por tener poros finos, buen riego

sanguíneo, color rosado y con una transparencia uniforme, también se le conoce técnicamente como piel eudérmica.

- Piel grasa: este tipo de piel se caracteriza por la acumulación excesiva de sebo dando a la piel ese brillo asociado a la piel grasa, poros dilatados con comedones (espinillas), brillos y falta de transparencia uniforme.
- Piel seca: este tipo de piel se muestra áspera y llena de manchas, e incluso en ocasiones aparece envejecida de manera prematura. Las zonas descamadas en la piel pueden producir picores intensos y sensación de tirantez.
- Piel mixta: es cuando nuestra frente, el mentón y la nariz son de tipo graso, mientras que las mejillas, por el contrario, se presentan normales o secas.
- Piel sensible o reactiva: se considera sensible o reactiva a la piel cuando, por razones externas o internas, tiene un nivel de tolerancia más bajo de lo normal. La protección que ofrece a cuerpo es menor reaccionan de manera exacerbada ante multitud de agentes externos que a otras pieles no le afectarían del mismo modo, en pieles sensibles pueden generar enrojecimiento, descamación, hinchazón, aspereza, picor, tirantez, ardor, pinchazos, entre otros síntomas de pieles sensibles.

Anexo 2 Fase cualitativa: filtro de reclutamiento de las participantes de las minisiciones de grupo

¡Bienvenida a una comunidad de bienestar y salud de la piel del rostro!

Hola, reciba un cordial saludo, le extendemos la invitación a una actividad donde conversaremos sobre el cuidado de la piel del rostro. Esta es organizada de forma independiente por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, con el fin de apoyar con información de mercado a un par de emprendedoras que buscan impulsar su negocio.

Le aclaramos que no se trata de ningún tipo de ventas, y por el contrario por su participación se estará obsequiando productos de cuidado de la piel por un valor de 20 mil colones, los cuales ya se comercializan en las principales cadenas a nivel nacional.

Nos encantaría conversar junto con usted y otras usuarias de la categoría, sobre su rutina de cuidado de la piel del rostro y la experiencia con las marcas del mercado.

Esta actividad se estará realizando durante la siguiente semana en los Yoses Sur la próxima semana de 6 a 8 pm, tiene un tiempo máximo de duración de 2 horas, y estaremos compartiendo un refrigerio.

Dirección de correo electrónico:

P1. ¿Le interesaría participar?

1. Si (**CONTINUAR**)
2. No (**AGRADEZCA Y TERMINE**)

P2. ¿En cuáles de las siguientes fechas tiene mayor disponibilidad de 6 a 8 pm para visitar las instalaciones en Los Yoses Sur?

1. Martes 25 de febrero
2. Miércoles 26 de febrero
3. Jueves 27 de febrero
4. Lunes 02 de marzo
0. Ninguna **(AGRADEZCA Y TERMINE)**

Para verificar que usted es el perfil de consumidoras que estamos buscando le agradecemos completar unas preguntas relacionadas con su estilo de vida y hábitos en general.

P3. ¿Acostumbra a utilizar productos de cuidado de la piel de forma diaria?

1. Si **(CONTINUAR)**
2. No **(AGRADEZCA Y TERMINE)**

Estilo de vida y hábitos:

P4. ¿Cuáles de los siguientes hábitos realiza regularmente? Puede marcar varias opciones.

1. Compra productos orgánicos o naturales
2. Busca/utiliza tratamientos o remedios naturales
3. Compra productos de salud o bienestar
4. Busca tener una alimentación saludable
5. Practica yoga, deportes o actividad física regularmente
6. Se informa sobre los ingredientes y beneficios de los productos que consume
7. Cuida la salud de su piel
8. Tiene una dieta especial (libre de gluten, azúcar, vegana o vegetariana)
9. Se preocupa por el bienestar físico en general

0. Ninguno (**AGRADEZCA Y TERMINE**)

P5. En su rutina de cuidado de la piel del rostro, ¿Cuáles de los siguientes pasos realiza? Puede marcar varias opciones.

1. Limpiar: lavado del rostro y uso de desmaquillantes
2. Tonificar: uso de agua micelar, astringentes o tónicos para cerrar los poros
3. Exfoliar: remover las células muertas y estimular la regeneración de la piel
4. Mascarillas: aclarantes, para eliminar impurezas o antiedad
5. Hidratar: geles o cremas para restaurar la humedad de la piel
6. Prevenir: acné, manchas, arrugas u ojeras

Marcas que utiliza:

P6. ¿Cuáles de estas marcas para el cuidado de la piel del rostro utiliza?

- | | |
|-----------------|----------------|
| 01. Asepxia | 08. Grisi |
| 02. Babaria | 09. L'Oréal |
| 03. Bilka | 10. Neutrogena |
| 04. Bioland | 11. Nivea |
| 05. Cicatricure | 12. Teatrical |
| 06. Clinique | 98. Otra: |
| 07. Drasanvi | |

P7. ¿Y cuál de estas marcas para el cuidado de la piel del rostro utiliza con mayor frecuencia?

- 01. Asepxia
- 02. Babaria
- 03. Bilka
- 04. Bioland
- 05. Cicatricure
- 06. Clinique
- 07. Drasanvi

- 08. Grisi
- 09. L'Oréal
- 10. Neutrogena
- 11. Nivea
- 12. Teatrical
- 98. Otro

Lugar de compra:

P8. ¿Dónde acostumbra a comprar estos productos de cuidado para la piel?

Puede marcar varias opciones.

- 01. Catálogos
- 02. Farmacias
- 03. Internet
- 04. Macrobióticas
- 05. Tiendas de conveniencia (tipo Vindi/Fresh Market)
- 06. Supermercados
- 07. Tiendas especializadas en dermatología
- 08. Tiendas que venden cosméticos exclusivamente (Tipo La Riviera o Amphora)
- 09. Tiendas por departamento (tipo La Universal o Simán)
- 98. Otra:

P9. Aproximadamente, ¿Cuánto acostumbra a gastar cuando realiza una compra de productos para cuidado de la piel del rostro?

Datos personales:

Para finalizar le solicitamos completar la siguiente información con la única intención de poder contactarla en caso de ser seleccionada para participar.

P10. ¿Cuál es su nombre completo?

P11. ¿Cuál es su edad?

P12. ¿Cuál es su número de teléfono?

P13. ¿Cuál fue el último año o grado que usted aprobó en la educación formal?

- 01. Primaria
- 02. Secundaria
- 03. Universidad
- 04. Estudios de posgrado

P14. ¿Cuál es su ocupación actualmente?

P15. ¿Acostumbra a vacacionar al menos 1 vez al año?

- 1. Si (**CONTINUAR**)
- 2. No (**AGRADEZCA Y TERMINE**)

P16. ¿Acostumbra a vacacionar dentro o fuera del país?

- 01. Fuera del país
- 02. Dentro del país
- 03. Ambas

Anexo 3 Fase cualitativa: Guía de evaluación minis Sesiones de grupo

Buscamos la participación, espontaneidad y sobre todo sinceridad, existe la posibilidad del desacuerdo entre el grupo, no hay respuestas ni buenas ni malas, se trata de decir todo lo que se le viene a la mente. Vamos a agradecer mantener los teléfonos en silencio y a un lado para concentrarnos en compartir todas en la conversación.

PARA INICIAR:

Vamos a hacer un ejercicio contando:

¿Cuál es su nombre? ¿Dónde trabajan? ¿Qué disfrutan hacer en su tiempo libre?
¿Qué cosas o actividades hacen cuando tienen tiempo de calidad para ustedes mismas?

Vamos a compartir algo de ustedes que otros consideren “diferente” o que no todos sepan de ustedes. Lo que gusten compartir.

RELACIÓN CON LA CATEGORÍA:

Iniciemos con un ejercicio, sobre todo lo que se le viene a la mente con una palabra, por ejemplo, si digo bienestar piensan en.... y eso nos lleva a... y eso a... Y ahora, si hablamos de cuidado del rostro, ¿Qué palabras se le viene a la mente? ¿Algo más? ¿Algo más?

¿Qué sienten cuando cuidan su piel?

Vamos a realizar un ejercicio utilizando las revistas que tenemos por favor busquen imágenes que para ustedes representen: ¿Cómo sienten que sería un mundo sin cuidado facial? ¿Y por el contrario cómo sienten que sería un mundo con cuidado facial? ¿Por qué?

RUTINA DEL CUIDADO DE LA PIEL:

Por favor cuéntenme, ¿Cuándo comenzaron a cuidar la piel del rostro? ¿Y cómo iniciaron a cuidarla? ¿Qué tipo de productos utilizaban?

¿Quién les enseñó a cuidarse la piel del rostro? ¿Cómo aprenden sobre las rutinas de cuidado de la piel?

DRIVERS DE LA CATEGORÍA:

ENTREGAR POST IT, EJERCICIO INDIVIDUAL, PEGAR LAS RESPUESTAS EN LA PIZARRA Pensando en el momento de elegir un producto de cuidado para la piel del rostro, ¿Qué aspectos toman en cuenta? ¿Por qué? Por el contrario, ¿Que las haría rechazar un producto de cuidado para la piel?

ENTREGAR POST IT, EJERCICIO INDIVIDUAL, PEGAR LAS RESPUESTAS EN LA PIZARRA ¿Qué resultados son los que buscan de un producto de cuidado de la piel?

¿Cómo cuidan su rostro actualmente? ¿Cómo es su rutina **diaria** de cuidado facial?

¿Qué tipo de productos utilizan? ¿Cuándo utilizan este producto? ¿Cuáles son los beneficios de utilizar...?

¿Y según lo que conocen cómo se clasifican los productos de cuidado facial? ¿Y ustedes tienen una rutina de cuidado distinta en el día y en la noche? ¿Qué productos usan en el día? ¿Y cuáles en la noche?

¿Su piel tiene alguna necesidad especial? ¿Cuál? ¿Cómo han logrado satisfacer esta necesidad? ¿Saben qué tipo de piel tienen? ¿Han notado cambios en las necesidades de su piel del rostro? ¿Cuáles? ¿A qué se deben estos cambios?

¿Han cambiado los tipos de producto de cuidado de la piel que utilizan? ¿De qué depende la elección de un tipo de producto u otro de cuidado facial?

INGREDIENTES:

¿Qué ingredientes tienen en su fórmula estos productos? ¿Es importante que los productos de cuidado facial que utilizan tengan ingredientes naturales o no? ¿Por qué?

¿Hay algún ingrediente que evitan en los productos de cuidado de la piel que utilizan? ¿Por qué?

COMPRA DE LA CATEGORÍA:

¿Y dónde compran los productos de cuidado facial? ¿Con qué frecuencia compran estos productos? ¿Revisan o no las marcas disponibles en la góndola? ¿Por qué?

ASESORÍA EN EL PDV:

Vamos a pensar que ustedes visitaron una tienda donde una asesora las convenció de comprar un producto de cuidado facial de excelentes resultados, ¿Cómo le contarían a una amiga la experiencia con la asesora? ¿Qué le contarían? ¿Cómo recomendarían el producto? Entonces, ¿Qué debería hacer una asesora ideal de cuidado de la piel? Por el contrario, ¿Qué no debería hacer?

CUIDADOS ESPECIALES:

Y cuándo tienen un poco más de tiempo para dedicarle a su piel, ¿Cómo la cuidan? ¿Realizan rutinas caseras? ¿Cuáles? ¿Qué ingredientes utilizan? ¿Cuáles sienten que son los resultados adicionales a su rutina diaria? ¿Y acostumbran a realizarse faciales en spas o centros dermatológicos con alguna frecuencia?

MARCAS:

¿Cuáles marcas de cuidado facial conocen? ¿Qué saben de cada una de estas marcas? ¿Y cuáles de estas marcas utilizan actualmente? ¿Por qué razones utilizan estas marcas? ¿Y cómo se sienten con los resultados? ¿Alguien les recomendó esos productos?

¿Qué cosas buenas tienen estas marcas que utilizan? ¿Qué cosas malas tienen estas marcas? ¿Cuáles de estas marcas son sus preferidas?

SWITCHING DE MARCAS:

¿Desde hace cuánto tiempo usan... **(PREGUNTAR POR CADA MARCA)**?
 ¿Antes de utilizar la marca actual utilizaban alguna otra o no? ¿Cuáles marcas dejaron de usar? ¿Por qué decidieron cambiar de marca? ¿Utilizan varias marcas en su rutina de cuidado de la piel? ¿Por qué? ¿De qué depende utilicen varias marcas?

EJERCICIOS PROYECTIVOS:

INCLUIR LAS MARCAS PREFERIDAS Y BILKA AUN CUANDO NO LA UTILICEN, PERO SÍ LA CONOZCAN Por favor utilicen las imágenes de las revistas para describir, ¿Para quiénes son estas marcas? ¿Y cómo sienten que se ven sus consumidoras? ¿Por qué utilizaron estas imágenes?

Y si ésta marca fuera una persona, ¿Dónde viviría? ¿Trabaja? ¿Dónde trabaja? ¿Cómo se viste? ¿Tiene carro? ¿Está casada? ¿Tiene pareja? ¿Tiene hijos? ¿Cómo son sus amigos? ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Cuántos años tiene? ¿Qué le preocupa? ¿Tiene mascotas? ¿Cuál mascota?

ENTREGAR POST IT, EJERCICIO INDIVIDUAL, PEGAR LAS RESPUESTAS EN LA PIZARRA Ahora van a escribir las siguientes palabras que voy a leer en los Post-it, y al finalizar por favor van a pegarlas debajo de las marcas que más asocian a cada una de ellas... **LEER CADA PALABRA** calidad, moderna, cara, tradicional, joven, inaccesible, popular y conservadora.

EJERCICIO INDIVIDUAL: Ahora voy a leer una lista de características de personalidad, por favor tomen un Post-it para escribir de estas, aquellas que creen que podrían caracterizar a las marcas de la categoría. **LEER DE FORMA ALEATORIA EN CADA SESIÓN.**

INOCENTE: confiable, optimista, soñadora,

COMÚN: accesible, amigable, común

EXPLORADORA: auténtica, interesante, libre

SABIA: profesional, experta, novedosa

HEROÍNA: poderosa, ganadora, triunfadora

REBELDE: dinámica, extravagante, innovadora

MÁGICA: inspiradora, soñadora, segura

AMANTE: sexy, vibrante, elegante

BUFÓN: positiva, divertida, extrovertida,

CUIDADORA: protectora, generosa, cercana

CREADORA: creativa, original, perfeccionista

GOBERNANTE: líder, exitosa, prestigiosa

VILLANA: poder, autoridad, inteligencia

EJERCICIO INDIVIDUAL Por favor anoten, ¿Qué personaje famoso se le viene a la mente cuando digo...? **(LEER LAS MARCAS DEL EJERCICIO)**

Ahora van a colocar el nombre de estos personajes y las características de personalidad debajo de las marcas que mejor reflejan esa personalidad para ustedes.

TODAS:

(MOSTRAR MATERIALES) Antes de esta sesión, ¿Conocían o habían oído hablar de la marca Bilka? **PARA LAS QUE SÍ:** ¿Cómo se enteraron de esta marca? ¿Han probado esta marca? ¿Saben qué tipos de productos ofrecen? ¿La han utilizado? ¿Qué otros productos de Bilka han utilizado? ¿Qué opinan en general del empaque de esta marca?

PARA USUARIAS DE BILKA:

¿Qué sienten del precio en relación con la competencia? ¿Porqué? ¿La han recomendado?

TODAS:

¿Para qué tipo de personas piensan que es esta marca? ¿Qué les llama la atención? ¿Qué tendría que ofrecer para que pudieran considerarla?

COMENTARIOS Y AGRADECIMIENTO

Anexo 4 Fase cuantitativa: encuesta en línea autoaplicada

¡Bienvenida a una comunidad de bienestar y salud de la piel del rostro!

Hola las siguientes preguntas son para conocer a nivel general sobre su rutina de belleza y la experiencia con los productos que utiliza, esta información le servirá a un grupo de emprendedoras a impulsar su negocio.

Le agradeceríamos colabore con nosotros contestando unas preguntas durante aproximadamente 15 minutos. La información que nos brinde será tratada de forma confidencial y únicamente con fines estadísticos.

Al brindar sus opiniones tiene la oportunidad participar en un sorteo para ganar productos europeos de cuidado para la piel del rostro por 20 mil colones, agradecemos al final completar sus datos personales.

P.1 Desea continuar:

1. Si (**CONTINUAR**)
2. No (**AGRADEZCA Y TERMINE**)

P.2 ¿Cuáles de los siguientes hábitos realiza regularmente? **RESPUESTA MÚLTIPLE – MOSTRAR ALEATORIO**

01. Compra productos orgánicos o naturales
02. Busca/utiliza tratamientos o remedios naturales
03. Compra productos de salud o bienestar
04. Busca tener una alimentación saludable
05. Practica yoga, deportes o actividad física regularmente
06. Se informa sobre los ingredientes y beneficios de los productos que consume
07. Cuida la salud de su piel
08. Tiene una dieta especial (libre de gluten, azúcar, vegana o vegetariana)
09. Se preocupa por el bienestar físico en general

00. Ninguno (**AGRADEZCA Y TERMINE**)

HÁBITOS DE CUIDADO DE LA PIEL DEL ROSTRO

P.3 ¿Acostumbra a utilizar productos de cuidado para la piel de forma diaria?

1. Si (**CONTINUAR**)
2. No (**AGRADEZCA Y TERMINE**)

P.4 ¿Qué tipo de piel tiene usted? **RESPUESTA ÚNICA**

1. Seca
2. Grasa
3. Mixta
4. Normal
5. Sensible

P.5 En su rutina diaria de cuidado de la piel del rostro, ¿Cuáles de los siguientes pasos realiza? **RESPUESTA MÚLTIPLE**

1. Limpiar: lavado del rostro y uso de desmaquillantes
2. Tonificar: uso de agua micelar, astringentes o tónicos para cerrar los poros
3. Exfoliar: remover las células muertas y estimular la regeneración de la piel
4. Mascarillas: aclarantes, para eliminar impurezas o antiedad
5. Hidratar: geles o cremas para restaurar la humedad de la piel
6. Prevenir: acné, manchas, arrugas u ojeras

P.6 **TODOS** ¿Cuáles de los siguientes tipos de productos utiliza para el cuidado de la piel del rostro? **RESPUESTA MÚLTIPLE – ROTAR RESPUESTAS**

01. Bloqueador facial
02. Sueros
03. Aceites
04. Contorno de ojos
05. Crema antiarrugas

- 06. Productos antimanchas
- 07. Cremas para eliminar barros o espinillas
- 08. Crema hidratante
- 09. Tónico
- 10. Agua Micelar
- 11. Mascarillas
- 98. Otros:

P7.A ¿Con cuáles de los siguientes productos acostumbra a limpiar su rostro?

RESPUESTA MÚLTIPLE - ROTAR RESPUESTAS

- 01. Crema desmaquillante
- 02. Desmaquillante líquido
- 03. Espuma limpiadora
- 04. Gel limpiador
- 05. Jabón líquido para el rostro
- 06. Jabón en barra para el rostro
- 07. Toallitas desmaquillantes
- 98. Otro

P.7 (MOSTRAR RESPUESTAS SEGÚN P.5) En su rutina de cuidado de la piel del rostro, ¿En qué momento del día los realiza los siguientes pasos...?

RESPUESTA ÚNICA POR FILA

	En el día	En la noche	Ambos
01. Limpiar	1	2	3
02. Tonificar	1	2	3
03. Exfoliar	1	2	3
04. Uso de mascarillas	1	2	3
05. Usar crema hidratante	1	2	3
06. Uso de productos de prevención (acné, manchas, arrugas u ojeras)	1	2	3

P.8 ¿Acostumbra a preparar sus propios tratamientos caseros para el cuidado de la piel con frecuencia? **RESPUESTA ÚNICA**

1. Si (**CONTINÚE**)
2. No (**PASE A P.10**)

P.9 ¿Qué ingredientes utiliza para preparar sus propios tratamientos caseros?

RESPUESTA ABIERTA

P.10 En los últimos 3 meses, ¿Visitó un esteticista o dermatólogo para cuidar la piel de su rostro? **RESPUESTA ÚNICA**

1. Si
2. No

DRIVERS DE LA CATEGORÍA

P.11 ¿Cuál de los siguientes aspectos es el más relevante al elegir un producto de cuidado para la piel del rostro? ¿Y en segundo lugar? ¿Y en tercer lugar? **(ROTAR OPCIONES) - RU POR LÍNEA ARRASTRE LAS FRASES DE IZQUIERDA A DERECHA EN ORDEN DE MAYOR A MENOR IMPORTANCIA.**

LAS OPCIONES A LA DERECHA LAS PUEDE SUBIR O BAJAR SEGÚN SU NIVEL DE RELEVANCIA.

DRIVERS	1er	2do	3er
1. Un precio accesible	1	1	1
2. Una marca reconocida	2	2	2
3. Los beneficios que ofrece (Prevención de arrugas, antimanchas o hidratación, entre otros)	3	3	3
4. Los resultados del producto	4	4	4
5. La recomendación de amigos o familiares	5	5	5
6. La facilidad para conseguirlo/ disponibilidad en los canales de venta	6	6	6
7. Los ingredientes del producto	7	7	7
8. La textura adecuada para su piel del rostro	8	8	8
9. El tamaño más conveniente	9	9	9
10. Que ofrezca variedad de productos para la rutina de cuidado de la piel	10	10	10
11. Es la que ha usado siempre/Tradición	11	11	11
12. La recomendación de personas expertas asesores de la marca o dermatólogos	12	12	12
13. El olor agradable del producto	13	13	13
14. Que no produzca alergias/dermatológicamente probado	14	14	14

15. Que tenga ingredientes orgánicos/naturales	15	15	15
16. No testeado en animales	16	16	16

P.12 A continuación, se muestran los beneficios que aspiran o desean las usuarias de productos para el cuidado de la piel del rostro. Por favor ordénelos de acuerdo con la importancia que tienen para usted, ¿Cuál diría usted es el beneficio que más desea tener de un producto? ¿Y en segundo lugar? ¿Y en tercer lugar? **(ROTAR OPCIONES) - RU POR LÍNEA ARRASTRE LAS FRASES DE IZQUIERDA A DERECHA EN ORDEN DE MAYOR A MENOR IMPORTANCIA. LAS OPCIONES A LA DERECHA LAS PUEDE SUBIR O BAJAR SEGÚN SU NIVEL DE RELEVANCIA.**

BENEFICIOS	1er	2do	3er
1. Hidratación	1	1	1
2. Prevenir/suavizar arrugas y líneas de expresión	2	2	2
3. Controlar la grasa/acné	3	3	3
4. Uniformar el tono de la piel/iluminar	4	4	4
5. Cerrar los poros	5	5	5
6. Remover las células muertas	6	6	6
7. Aclarar/prevenir manchas	7	7	7
8. Regenerar/reducir cicatrices	8	8	8

RELACIÓN CON LAS MARCAS DE LA CATEGORÍA

P.13 En general, ¿Dónde acostumbra a comprar los productos de cuidado de la piel que utiliza? **RESPUESTA MÚLTIPLE**

01. Catálogos
02. Farmacias
03. Internet
04. Macrobióticas
05. Tiendas de conveniencia (tipo Vindi/Fresh Market)
06. Supermercados
07. Tiendas especializadas en dermatología
08. Tiendas que venden cosméticos exclusivamente (Tipo La Riviera o Amphora)
09. Tiendas por departamento (Tipo La Universal o Simán)
10. Otro:

(SOLO PARA QUIENES MENCIONAN SUPERMERCADOS CÓDIGO 06 EN P.13 OTROS PASAN A P.15.A)

P.14 ¿En cuál o cuáles supermercados acostumbra a comprar productos para el cuidado de la piel del rostro? **RESPUESTA MÚLTIPLE ROTAR**

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 01. Automercado | 06. Peri |
| 02. Másxmenos | 07. SuperCompro |
| 03. MaxiPalí | 08. Walmart |
| 04. Megasuper | 09. Compre Bien |
| 05. Palí | 98. Otro: |

(SOLO PARA QUIENES MENCIONAN TIENDAS POR DEPARTAMENTO CÓDIGO 09 EN P.13 OTROS PASAN A P.15)

P15.A. ¿En cuál o cuáles tiendas por departamento acostumbra a comprar productos para el cuidado de la piel del rostro?

01. Simán
02. La Universal
03. Yamuni
98. Otros:

(SOLO PARA QUIENES MENCIONARON SUPERMERCADOS CÓDIGO 06 EN P.13 OTROS PASAN A P.18)

P.16 ¿Cuáles de las siguientes marcas de cuidado de la piel del rostro que se venden en el supermercado conoce? **RESPUESTA MÚLTIPLE**

P.17 **(MOSTRAR LAS MARCAS QUE CONOCE SEGÚN P.16)** ¿Cuáles de estas marcas para el cuidado de la piel del rostro utiliza? **RESPUESTA MÚLTIPLE**

(SOLO PARA QUIENES MENCIONARON CATÁLOGOS CÓDIGO 01 EN P.13 OTROS PASAN A P.20)

P.18 ¿Cuáles marcas de cuidado de la piel del rostro que se comercializan a través de **catálogos** conoce? **RESPUESTA MÚLTIPLE**

P.19 **(MOSTRAR LAS MARCAS QUE CONOCE SEGÚN P.18)** ¿Cuáles de estas marcas que se comercializan a través de catálogo utiliza? **RESPUESTA MÚLTIPLE**

(SOLO PARA QUIENES MENCIONARON MACROBIÓTICAS CÓDIGO 04 EN P.13 OTROS PASAN A P.22)

P.20 ¿Cuáles de estas otras marcas de cuidado de la piel del rostro que se venden en macrobióticas/ tiendas naturales conoce? **RESPUESTA MÚLTIPLE**

P.21 **(MOSTRAR LAS MARCAS QUE CONOCE SEGÚN P.20)** ¿Cuáles de estas otras marcas de cuidado de la piel del rostro que se venden en macrobióticas/ tiendas naturales utiliza? **RESPUESTA MÚLTIPLE**

(SOLO PARA QUIENES MENCIONARON FARMACIAS CÓDIGO 02 EN P.13 OTROS PASAN A P.24)

P.22 ¿Cuáles de estas marcas de productos para el cuidado de la piel del rostro que se venden en **farmacias** conoce usted? **RESPUESTA MÚLTIPLE**

P.23 **(MOSTRAR LAS MARCAS QUE CONOCE SEGÚN P.22)** ¿Cuáles de estas marcas de productos para el cuidado de la piel del rostro que se venden en **farmacia** utiliza? **RESPUESTA MÚLTIPLE**

(SOLO PARA QUIENES MENCIONARON FARMACIAS CÓDIGO 02 EN P.13 OTROS PASAN A P.26)

P.24 ¿Cuáles de estas marcas de productos para el cuidado de la piel del rostro que se venden en **tiendas por departamentos** conoce usted? **RESPUESTA MÚLTIPLE**

P.25 **(MOSTRAR LAS MARCAS QUE CONOCE SEGÚN P.24)** ¿Cuáles de estas marcas de productos para el cuidado de la piel del rostro que se venden en **tiendas por departamentos** utiliza? **RESPUESTA MÚLTIPLE**

(MOSTRAR LAS MARCAS QUE UTILIZA SEGÚN P.17, P.19, P.21, P.23, P.25)

P.26 ¿Cuál de ellas es su preferida? ¿Y en segundo lugar? **(MOSTRAR EL RESTO DE LAS MARCAS SIN LA MENCIONADA EN PRIMER LUGAR)** ¿Y en tercer lugar? **(MOSTRAR EL RESTO DE LAS MARCAS SIN LA MENCIONADA EN PRIMER Y SEGUNDO LUGAR)**

P.27 **(SOLO PARA QUIENES MENCIONARON CÓDIGO 5 EN P.6, OTROS PASAN A P.28, MOSTRAR LAS MARCAS QUE UTILIZA SEGÚN P.17, P.19, P.21, P.23, P.25)** ¿Cuál marca de crema antiarrugas utiliza actualmente? **RESPUESTA ÚNICA**

P.28 En los productos para el cuidado de la piel del rostro, ¿Qué ingredientes naturales busca? **RESPUESTA MÚLTIPLE – ROTACIÓN DE RESPUESTAS**

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| 01. Almendra | 09. Menta |
| 02. Aguacate | 10. Miel |
| 03. Arcilla | 11. Cítricos |
| 04. Avena | 12. Papaya |
| 05. Café | 13. Pepino |
| 06. Carbón activado | 14. Rosas |
| 07. Chocolate | 15. Lavanda |
| 08. Sábila | 16. Yogurt |
| 98. Otros: | 00. No sabe/No responde |
| 00. Ninguno | |

P.29 **(MOSTRAR TODAS LAS OPCIONES NO MENCIONADAS EN P.28)**

¿Cuáles ingredientes naturales evita en los productos para el cuidado de la piel del rostro? **RESPUESTA ABIERTA**

SWITCHING DE MARCAS

P.30 Pensando en los últimos 2 años, ¿Ha cambiado la marca que utilizaba de alguno de los productos de cuidado para la piel del rostro?

1. Si **(CONTINUE)**
2. No **(PASE A P.33)**

P.31 ¿Cuál es la principal razón por la que cambió la marca que utilizaba del producto de cuidado para la piel del rostro? **RESPUESTA ÚNICA**

01. Para ahorrar, es más barata
02. Me la recomendó un especialista o asesor
03. Me la recomendó una amiga o familiar
04. Es una marca que sabía que da mejores resultados que la anterior
05. Los ingredientes naturales de su fórmula

- 06. Para probar algo nuevo
- 07. La marca anterior dejó de funcionar
- 08. Por alguna condición o necesidad especial de su piel
- 09. Se consigue fácilmente
- 98. Otra:

P.32 Con respecto a la marca que utilizaba anteriormente, ¿La marca que ahora utiliza de cuidado para la piel es...? **RESPUESTA ÚNICA**

- 1. Más cara
- 2. Igual en precio
- 3. Más barata

P.33 Con respecto al año anterior, ¿Usted diría que actualmente su inversión en productos de cuidado de la piel...?

- 1. Ha aumentado
- 2. Se mantiene igual
- 3. Ha disminuido

P33.A **TODAS** En una compra habitual de productos para el cuidado de la piel, ¿Cuánto acostumbra a gastar en colones? (**RESPUESTA ABIERTA**)

MONTOS DE 1000 EN ADELANTE

PERCEPCIÓN DE BILKA

SOLO PARA QUIENES CONOCEN BILKA SEGÚN CÓDIGO 8 EN P.16 Y/O P.20, OTROS PASAN A P.37

P.34 ¿A través de qué medios se enteró de la marca Bilka? **RESPUESTA MÚLTIPLE ROTAR**

- 01. Asesora de la marca en los puntos de venta
- 02. En la góndola de Automercado

- 03. Feria o evento
- 04. La recomendación de una amiga o familiar
- 05. Macrobiótica ¿Cuál?
- 06. Redes sociales
- 07. Reportajes en el periódico
- 08. TV
- 09. Tiendas especializadas como MOI
- 10. Radio
- 98. Otro:

**SOLO PARA LOS QUE HAN UTILIZADO BILKA SEGÚN CÓDIGO 8 EN P.17
Y/O P.21, OTROS PASAN A P.37**

P.35 ¿Qué tan satisfecha se siente con los productos de cuidado de la piel del rostro de la marca Bilka?

1 Nada satisfecha 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Altamente satisfecha

P35.A ¿Por qué razón le da esta calificación a su nivel de satisfacción con Bilka?

ESPONTÁNEO

P.36 ¿Qué otros productos de Bilka además de cuidado para la piel ha utilizado?

- 01. Cuidado del cabello
- 02. Cremas corporales
- 03. Cuidado de la zona íntima
- 04. Enjuague bucal
- 05. Pastas dentales
- 06. Jabones para la piel en barra
- 00. Ninguno otro

DEMOGRÁFICOS

La siguiente información que se solicita es para categorizar las personas participantes y se mantendrá totalmente confidencial.

P.37 Género: **RESPUESTA ÚNICA**

1. Masculino **AGRADEZCA Y TERMINE**
2. Femenino **CONTINÚE**

P.38 ¿Cuál es su edad en años cumplidos? _____ **RESPUESTA ABIERTA - MÁXIMO 2 DÍGITOS**

P.39 ¿Cuál fue el último año o grado que usted aprobó en la educación formal?
RESPUESTA ÚNICA

- 1 Primaria
- 2 Secundaria
- 3 Universidad
- 4 estudios de Posgrado

P.40 ¿Usted actualmente trabaja? **RESPUESTA ÚNICA**

1. Si (**CONTINÚE**)
2. No (**PASE A P.42**)

P.41 ¿Cuál es su ocupación? **RESPUESTA ABIERTA**

P.42 ¿Usted tiene hijos? **RESPUESTA ÚNICA**

1. Si
2. No

P.43 ¿Acostumbra a vacacionar al menos 2 vez al año?

1. Si (**CONTINÚE**)

2. No (**PASE A P.45**)

P.44 ¿Acostumbra a vacacionar dentro o fuera del país? **RESPUESTA ÚNICA**

1. Fuera del país
2. Dentro del país
3. Ambas

P.45 ¿Cuál es su provincia de residencia? **RESPUESTA ÚNICA**

1. San José (**CONTINÚE**)
2. Alajuela (**CONTINÚE**)
3. Heredia (**CONTINÚE**)
4. Cartago (**CONTINÚE**)
5. Limón (**AGRADEZCA Y TERMINE**)
6. Puntarenas (**AGRADEZCA Y TERMINE**)
7. Guanacaste (**AGRADEZCA Y TERMINE**)

P.46 ¿Cuál es su cantón de residencia? **RESPUESTA ABIERTA**

P.47 Nombre completo:

P.48 Teléfono: (SÓLO 8 DÍGITOS)

P.49 Correo electrónico:

¡Muchas gracias por ayudar a crecer a los emprendedores! Pronto nos comunicaremos con el ganador.

Anexo 5 Mapa de seguimiento (roadmap) de actividades comerciales de 2021

objetivo	Actividad	Objetivo	Responsable	DEC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
				7 14 21 28	3 10 17 24 31	1 8 15 22 29	1 8 15 22 29	5 12 19 26	3 10 17 24 31	7 14 21 28
Inteligencia negocios-Alpha 1.1	Procesos						8/Día de la Mujer			
	Control -sistema inventario: Análisis inventario y PDV Vacaciones Montaje sistema información Lanzamiento sistema Reuniones control semanal ventas Cierre- Resultados- Fiesta : Dial Bilka	Sistematizar información y gestionar la inteligencia de negocios	Todas las gerencias, Ingeniero Industrial finanzas y supervisora de promotoras							
Posicionamiento	REDES SOCIALES									
	Control de experiencia de cliente: Desarrollo Fan Page @bilkacam(facebook) y WhatsApp Vacaciones Capacitación promotoras en Bilkapacks Lanzamiento @bilkacam WhatsApp Community Manager control	Mejorar posicionamiento de marca 2% aumentando la comunidad de consumidoras y mejorando su experiencia a través de canales digitales para crear valor	Agencia de desarrollo web, Gerencia de Mercadeo, Community Manager (CM) y promotoras							
Innovaciones de marca	Verano	Ofrecer innovación de marca con el lanzamiento de 3 temporadas de rutinas básica para el 2021 con un descuento de un 20%. Son versiones de packs de temporada especial con una duración de oferta de 6 semanas. Cada etapa promocional se apoyará de pauta digital en redes sociales y video en Youtube. La meta es lograr atraer nuevas usuarias e introducir las en la marca					Verano- Día de la Mujer/ 6 sem x x x x x x			
	Día de la Madre + promo pulsera	Además del pack para el Día de la Madre, se hará un sorteo entre las compradoras del pack de 100 pulseras edición especial Bilka hecha por pulseras Basha								
	Navidad	Para este 3° pack se estará lanzando para en la semana de Viernes Negro y para impulsar más la venta este pack estará promocionado en la tienda virtual que se estará lanzando Bilkashop.cr. El objetivo es brindar descuentos dinámicos entre un 5% y 15% aplicables con códigos promocionales solo en la tienda virtual. Existirán recargos por envíos urgentes y fuera de la capital.	Gerencias de mercadeo, nuevos negocios, procesos, finanzas, promotoras y CM							
Rotación	Descuentos atemporales	Rotar producto pronto a vencer o de baja rotación con descuentos entre un 10% y 15%. Lo que no se logre colocar se lleva a tienda virtual con un descuento de 18% y se coloca en Viernes Negro bajo código SALE								
	Bilka descuentos: Registro descuento Llenado PDV+ merchandising Lanzamiento mercado								Desc 10% / 6 sem x x x x x x	

		JUL			AG			SEP			OCT			NOV			DIC										
		5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27
objetivo	Actividad	Objetivo						Responsable						Mamá			Mes rosa			Navidad							
Inteligencia negocios- Alpha 1.1	Procesos	Sistematizar información y gestionar la inteligencia de negocios						Todas las gerencias, Ingeniero Industrial finanzas y supervisora de promotoras																			
	Control -sistema inventario: Análisis inventario y PDV Vacaciones Montaje sistema información Lanzamiento sistema Reuniones control semanal ventas Cierre- Resultados- Fiesta : Dial Bilka																										
Posicionamiento	REDES SOCIALES	Mejorar posicionamiento de marca 2% aumentando la comunidad de consumidoras y mejorando su experiencia a través de canales digitales para crear valor						Agencia de desarrollo web, Gerencia de Mercadeo, Community Manager (CM) y promotoras																			
	Control de experiencia de cliente: Desarrollo Fan Page @bilkacam(facebook) y WhatsApp Vacaciones Capacitación promotoras en Bilkapacks Lanzamiento @bilkacam WhatsApp Community Manager control																										
Innovaciones de marca	Verano	Ofrecer innovación de marca con el lanzamiento de 3 temporadas de rutinas básica para el 2021 con un descuento de un 20%. Son versiones de packs de temporada especial con una duración de oferta de 6 semanas. Cada etapa promocional se apoyará de pauta digital en redes sociales y video en Youtube. La meta es lograr atraer nuevas usuarias e introducir las en la marca						Gerencias de mercadeo, nuevos negocios, procesos, finanzas, promotoras y CM																			
	1°- Bilka steps: Concepto- Arte Registro producto PDV Impresión cajas Armado packs Llenado PDV+ merchandising Lanzamiento mercado Digital Paid Media control de pauta y kpis																										
	Día de la Madre + promo pulsera																										
	2°- Bilka steps: Registro producto PDV Impresión Cajas (arte mamá y Navidad) Armado packs Llenado PDV+ merchandising Lanzamiento mercado	Además del pack para el Día de la Madre, se hará un sorteo entre las compradoras del pack de 100 pulseras edición especial Bilka hecha por pulseras Basha																									
	Navidad	Para este 3° pack se estará lanzando para en la semana de Viernes Negro y para impulsar más la venta este pack estará promocionado en la tienda virtual que se estará lanzando Bilkashop.cr. El objetivo es brindar descuentos dinámicos entre un 5% y 15% aplicables con códigos promocionales solo en la tienda virtual. Existirán recargos por envíos urgentes y fuera de la capital.						Gerencias de mercadeo, nuevos negocios, procesos, finanzas, promotoras y CM																			
	3°- Bilka steps: Registro producto PDV Armado packs Llenado PDV+ merchandising Bilkashop.cr: Concepto- Arte Desarrollo UX- Alojamiento web Pruebas de Tienda- ajustes Lanzamiento mercado Promo Bilka Sale (viernes negro) Digital Paid Media																										
Rotación	Descuentos atemporales	Rotar producto pronto a vencer o de baja rotación con descuentos entre un 10% y 15%. Lo que no se logre colocar se lleva a tienda virtual con un descuento de 18% y se coloca en Viernes Negro bajo código SALE						Desc 10% / 6 sem																			
	Bilka descuentos: Registro descuento Llenado PDV+ merchandising Lanzamiento mercado																										