



“PLAN DE MARKETING PARA EL RELANZAMIENTO DE LA LÍNEA ESPECIALIZADA HERBALIFE SKIN”

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

Presentado por

Sr. José Antonio Barboza Vera

Sr. Diego Francisco Martín Neyra Rodríguez

Sra. Jeanette Renatta de la Vega Díaz

Asesora: Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, enero de 2021

Dedicamos este trabajo de investigación a Dios, nuestras familias y a todos los que nos brindaron su tiempo y conocimientos para poder llevarlo a cabo.

Resumen

En el año 2016, Herbalife lanzó al mercado peruano su línea SKIN, reemplazando la línea del cuidado del rostro Neurofuxion. Esta nueva línea contenía, entre sus productos, dos packs básicos especializados por tipo de piel (limpiador, hidratante y humectante). El objetivo era ingresar al mercado de cremas faciales con una renovada propuesta, incluyendo productos con extractos naturales, de alta calidad, de agradable olor y textura y con resultados en solo siete días de uso. A pesar de las expectativas, la realidad fue distinta pues, desde su lanzamiento, las ventas significaron menos del 1% de las ventas de Herbalife y solo el 10% de los distribuidores vende esta línea. Ante ello, el presente trabajo se enfocará en conocer la realidad actual de la línea, el mercado de cremas faciales y el comportamiento del público objetivo y distribuidores, a fin de hacer un relanzamiento de la línea SKIN y alcanzar un crecimiento sustancial en las ventas (Encinas, 2018). A través de entrevistas con especialistas y representantes de Herbalife, se pudo determinar cuál era el público objetivo. Por otra parte, con un focus group al target, se identificaron las características más valoradas de las cremas faciales. También se conoció la situación de los distribuidores, específicamente el motivo por el cual no trabajan esta línea de productos y cuáles son los aspectos que el área de marketing y comercial deben reforzar para lograr el objetivo de ventas (Naranjo, 2010). Finalmente, se aplicó los conocimientos recolectados del análisis cualitativo para realizar una encuesta al público objetivo y distribuidores, a fin de identificar los aspectos más importantes de los productos, siendo estos el enfoque de comunicación de la línea SKIN y las acciones a realizar para redireccionar los esfuerzos de la fuerza de ventas.

Palabras clave: skin, cremas faciales, distribuidores, cosméticos, hidratante, tonificador, limpiador facial, club de nutrición, spa, dermocenter.

Abstract

In 2016, Herbalife launched its SKIN line in the Peruvian market, replacing the Neurofluxion facial care line. This new line contained two specialized basic packs for every skin type (cleanser, moisturizer and facial toner). The objective was to serve an attractive market with a renewed proposal, by including high quality products with natural extracts, pleasant smell and texture, and with results in just seven days of use.

Despite expectations, the results were different than had been foreseen. Sales accounted for less than 1% of Herbalife's sales, and only 10% of the distributors sold this line. In light of this outcome, this research paper will focus on learning what the current situation of the line is, as well as the way the market for facial creams operates and the behavior of the target audience and distributors, in order to relaunch the SKIN line and achieve substantial growth in sales.

Through interviews with directors and beauty consultants from Yanbal, Natura and Avon, as well as representatives of Herbalife, the target audience was defined. On the other hand, by means of a focus group carried out with the target group, the most valued characteristics were identified. Not only was the situation of the distributors and the reasons why they do not work with this line of products determined, but also the aspects that the marketing and commercial area must reinforce to achieve the sales objective. Finally, the knowledge collected from the qualitative analysis was used to apply a survey to the target audience, as well as to Herbalife distributors, to identify the most important aspects of the products, these being the communications focus of the SKIN line, and the actions to be taken to redirect the efforts of the Herbalife sales force.

Keywords: skin, facial creams, distributors, cosmetics, moisturizer, toner, facial cleanser, nutrition club, spa and dermo center.

Índice

Capítulo I: Introducción	1
Capítulo II: Análisis y Diagnóstico Situacional	2
2.1 Análisis del macroentorno.....	2
2.2 Análisis de Microentorno	4
2.2.1 Identificación, características y evolución del sector	4
2.3 Las cinco fuerzas de Porter	5
2.4 Cadena de Valor	5
2.4.1 Logística de entrada y salida	5
2.5 Operaciones.....	6
2.6 Marketing y Ventas	7
2.7 Servicio	8
2.8 Visión, Misión y Valores	8
2.9 Organización y Estructura.....	9
2.10 Análisis FODA.....	9
2.11 Conclusiones	10
Capítulo III: Investigación de Mercado.....	11
3.1 Objetivo de la Investigación.....	11
3.1.1 Objetivo general	11
3.1.2 Objetivos específicos.....	11
3.2 Metodología	11
3.3 Investigación Exploratoria	12
3.3.1 Fuentes secundarias	12
3.3.2. Fuentes primarias.....	13
3.4 Investigación Concluyente	18

3.4.1 Tamaño de la muestra.....	18
3.5 Resultados de la Investigación de Mercados	18
3.5.1 Resultados de fuentes secundarias.....	18
3.5.2 Resultados de fuentes primarias	19
3.6 Análisis de Componentes Principales	21
3.6.1 Resultado de la prueba de KMO y Bartlett	21
3.6.2 Matriz de componente rotado	22
3.7 Estimación de la Demanda.....	23
3.7.1 Distribuidores	23
3.7.2 Clientes	23
3.8 Conclusiones de la investigación del mercado.....	24
Capítulo IV: Planteamiento Estratégico	26
4.1 Estrategias Genéricas	26
4.2 Estrategias de Crecimiento.....	26
4.3 Objetivos de Marketing.....	27
4.4 Estrategia de Segmentación	27
4.5 Estrategia de Posicionamiento	28
4.6 Estrategia de Marca.....	28
4.6.1 Mantra de marca	29
4.6.2 Arquitectura de la marca	29
4.6.3 Imagotipo.....	30
4.6.4 Eslogan	30
4.7 Estrategia de Clientes	30
4.7.1 Etapa de atracción.....	30
4.7.2 Etapa de retención	31

4.7.3 Etapa de fidelización	31
4.8 Conclusiones	32
Capítulo V: Tácticas de Marketing.....	33
5.1 Estrategia de Producto.....	33
5.2 Estrategia de Precio.....	34
5.3 Estrategia de Plaza	35
5.4 Estrategia de Promoción	36
5.5 Comunicación de Promociones.....	38
5.6 Desarrollo de Contenido Constante en Redes Sociales.....	39
5.7 Estrategia de Personas.....	39
5.8 Estrategia de Procesos.....	40
5.8.1 Búsqueda de los clientes.....	40
5.8.2 Captación de clientes.....	41
5.8.3 Tratamiento y rutinas.....	41
5.8.4 Asesoría y seguimiento.....	41
5.8.5 Recompra y fidelización.....	41
5.9 Conclusiones	42
Capítulo VI: Implementación y Control.....	44
6.1 Proyección de Gastos 2021-2023.....	44
6.2 Proyección de Ventas sin Relanzamiento	45
6.3 ROI Anual	46
6.4 Estado de Ganancias y Pérdidas 2020 (Packs Herbalife SKIN)	46
6.5 Análisis de Sensibilidad	47
6.6 Plan de contingencia	47
6.7 Conclusiones	47

Referencias	50
Apéndices.....	55
Apéndice A: Fotos del Lanzamiento de Herbalife SKIN Perú	55
Apéndice B: Guion de Preguntas de Focus Group con Público Objetivo	56
Apéndice C: Guión de Preguntas de Entrevista en Profundidad a Ejecutivos de Otras Marcas	59
Apéndice D: Guion de Preguntas de Entrevista en Profundidad a Consultoras de Belleza de Otras Marcas	61
Apéndice E: Guion de Preguntas de Entrevista en Profundidad a Distribuidores Estrella Herbalife	62
Apéndice F: Entrevista en Profundidad a Especialista de Asuntos Regulatorios.....	63
Resultados de entrevista a especialista en asuntos regulatorios Herbalife	63
Apéndice G: Artes Publicitarios Propuestos.....	64
Apéndice H: Kit de Registro Herbalife SKIN Beauty	65
Apéndice I: Publicidad Interna sobre la Venta de los Sachets de la Línea SKIN	66
Apéndice J: Estrategia de Contenido	67

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Análisis PESTEL</i>	2
Tabla 2 <i>Fuerzas de Porter</i>	5
Tabla 3 <i>Análisis FODA</i>	9
Tabla 4 <i>Fuentes secundarias</i>	12
Tabla 5 <i>Fuentes primarias</i>	13
Tabla 6 <i>Hallazgos del focus group a público objetivo</i>	13
Tabla 7 <i>Principales hallazgos de focus group hecho a distribuidores</i>	14
Tabla 8 <i>Resultados de entrevista a especialista en marketing de Herbalife</i>	15
Tabla 9 <i>Hallazgos obtenidos de las entrevistas a Maisa Santos y Fiorella Bustamante</i>	16
Tabla 10 <i>Resultados de entrevistas a consultoras de belleza</i>	17
Tabla 11 <i>Principales hallazgos de encuesta a distribuidores independientes</i>	17
Tabla 12 <i>Poder predictivo de las variables de compra</i>	21
Tabla 13 <i>Resultados de la prueba de KMO y Bartlett</i>	21
Tabla 14 <i>Resultados de los componentes</i>	22
Tabla 15 <i>Estimación de la demanda de distribuidores</i>	23
Tabla 16 <i>Estimación de la demanda de clientes</i>	23
Tabla 17 <i>Estrategia genérica</i>	26
Tabla 18 <i>Estrategia de crecimiento</i>	27
Tabla 19 <i>Objetivo de marketing</i>	27
Tabla 20 <i>Estrategia de producto</i>	33
Tabla 21 <i>Insights de público objetivo</i>	36
Tabla 22 <i>Insights de distribuidores independientes</i>	36
Tabla 23 <i>Acciones realizadas de cara a los colaboradores</i>	39
Tabla 24 <i>Acciones realizadas con la intención puesta en los distribuidores independientes</i>	40

Tabla 25 <i>Proyecciones de gastos</i>	44
Tabla 26 <i>Proyección de ventas sin relanzamiento</i>	45
Tabla 27 <i>Proyección de ventas con relanzamiento</i>	45
Tabla 28 <i>ROI anual 2021-2023</i>	46
Tabla 29 <i>Estado de ganancias y pérdidas 2020</i>	46
Tabla 30 <i>Estado de ganancias y pérdidas 2021 - con relanzamiento</i>	46
Tabla 31 <i>Escenarios del año 2021</i>	47

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Logística de entrada y salida.....	6
<i>Figura 2.</i> Estructura de la investigación.....	11
<i>Figura 3.</i> Pregunta de encuesta acerca del uso de cremas faciales.....	20
<i>Figura 4.</i> Pregunta de encuesta sobre el interés de compra.....	20
<i>Figura 5.</i> Segmentos del mercado	23
<i>Figura 6.</i> Imagotipo de Herbalife SKIN.....	30
<i>Figura 7.</i> Comparación de precios.....	35
<i>Figura 8.</i> Materiales de promoción..	38
<i>Figura 9.</i> Roller de Cuarzo Rosa.	39
<i>Figura 10.</i> Material de identificación.	42
<i>Figura 11.</i> Hogares con acceso a servicios y bienes TIC.	44
<i>Figura A1.</i> Lanzamiento de Herbalife SKIN en el Perú.....	55
<i>Figura A2.</i> Lanzamiento de Herbalife SKIN en el Perú.....	55
<i>Figura G1</i> Publicidad propuesta.....	64
<i>Figura H1.</i> Kit de registro de Herbalife SKIN Beauty.....	65
<i>Figura I1.</i> Publicidad interna sobre venta de sachets de la línea SKIN.	66

Capítulo I: Introducción

Herbalife Nutrition es la compañía número uno en suplementos nutricionales en América Latina, fundada en 1980 en Los Ángeles, Estados Unidos, con presencia en más de 91 países. En 2016, Herbalife Nutrition lanzó su nueva línea especializada Herbalife SKIN, que incluía dos packs de cremas faciales (para piel mixta a grasa y normal a seca), con estos sus atributos diferenciadores: 1. Su fórmula contiene extractos naturales de frutas y plantas, 2. Está libre de sulfatos y parabenos, 3. Tiene packs especializados según el tipo de piel, 4. Cuenta con estudios clínicos que demuestran su efectividad, 5. Brinda resultados rápidos y garantizados en siete días y 6. Sus productos son *cruelty-free*, pues no han sido testeados en animales. Esta línea se presenta como la opción premium para el cuidado del rostro destinado a clientes exigentes.

A pesar de que la línea SKIN cuenta con productos de alta calidad, con una notable superioridad sobre las cremas convencionales y que el mercado de cosméticos presenta un sólido crecimiento anual, esta apenas representó el 1% del total de las ventas de Herbalife Perú en 2019, por lo que no solo no se estaba aprovechando el crecimiento sólido del mercado, sino que además, hasta la fecha, la marca no contaba con una estrategia clara sobre el posicionamiento de la línea.

Ante ello, se planteó el relanzamiento de la línea especializada Herbalife SKIN a través de un plan de marketing dirigido a mujeres de 30 a 55 años de los NSE A, B y C que residen en Lima Metropolitana, para lo cual se decidió hacer un estudio de ese segmento mediante encuestas, focus groups y entrevistas a expertos, que incluyera a la jefatura de marketing de Herbalife, distribuidores de Herbalife y otras marcas, así como personal administrativo de otras empresas del rubro. El presente trabajo concluirá con un plan de marketing propuesto para la mejora sustancial de las ventas de la línea SKIN.

Capítulo II: Análisis y Diagnóstico Situacional

2.1 Análisis del macroentorno

Tabla 1

Análisis PESTEL

Aspecto	Factor	Fuente	Impacto	Decision Estratégica
Económico	Al cierre de 2018, el canal retail representó el 20% del mercado de cosméticos e higiene personal; en cambio la venta directa pesó el 49%.	Torriani, 2018	Fuerte dependencia del canal directo para la venta de productos cosméticos.	Hay que asegurar que la mayoría de los distribuidores de Herbalife trabajen la línea especializada SKIN para el cuidado del cutis.
	En 2018, el mercado de cosméticos movió S/ 6,8 mil millones y, según sus proyecciones, podría llegar hasta los S/ 9,8 mil millones para el 2021.	Torriani, 2018	Crecimiento del mercado de cosméticos en el Perú.	Comunicar a través de la campaña de marketing la superioridad de los productos SKIN para obtener la preferencia de los consumidores.
	En 2019, la categoría de tratamientos faciales fue la segunda con mayor crecimiento en el mercado de cosméticos, con un 4.4%.	Torriani, 2018	Crecimiento de la categoría tratamiento facial.	Dar a conocer a los consumidores la superioridad de la línea SKIN en el cuidado facial.
	El consumo per cápita de cosméticos en una mujer urbana de 20 a 60 años está en aumento (de 529 dólares en 2015 a 542 en 2018).	Molina, 2019	Mayor gasto en cosméticos por parte de mujeres.	Dirigir las acciones de marketing a captar este público objetivo.
	Incremento en la demanda productos elaborados con insumos naturales en las industrias de alimentos, farmacéuticas y cosméticas.	Promperú, 2017	Mayor demanda de productos cosméticos con ingredientes naturales.	Difundir las composiciones de los productos de la línea Herbalife SKIN, pues todos cuentan con principios activos naturales.

Ecológico	Creciente demanda de productos que no hayan sido testeados con animales (Choose Cruelty Free2 o Leaping Bunny Certification).	Promperú, 2017	Los consumidores demandan productos no testeados en animales.	Incluir en el plan de marketing difusión de información de que los productos de línea Herbalife SKIN no han sido testeados en animales.
	La población de mujeres entre 25 y 60 años son las que mayor consumo de productos cosméticos tienen en Perú.	Molina, 2019	Las mujeres son las que mayor consumo de cosméticos tiene.	Desarrollar y enfocar la publicidad en el público femenino de 20 a 60 años.
Sociocultural	Más del 80% de los peruanos prefieren productos con ingredientes naturales.	Ocex, 2018	Preferencia por productos con ingredientes naturales.	Difundir que Herbalife SKIN tiene en su composición extractos naturales de plantas y frutas.
	Las mujeres están más influenciadas al momento de comprar cosméticos, principalmente por la calidad y la marca del producto.	Molina, 2019	La calidad y marca del producto influyen importantemente en la decisión de compra.	Comunicar la calidad superior de los productos Skin en las campañas publicitarias, así como su respaldo por parte de la marca Herbalife.
Tecnológico	El 62% de las personas de 23 a 42 años utiliza Smartphones para comunicarse y estar informados a través de las redes sociales.	Ipsos, 2017	Uso de redes sociales como fuente de información.	Incluir en la campaña de marketing publicidad en Facebook e Instagram.
	En promedio, el 52% de la población de los NSE A, B y C en el Perú prefiere los medios digitales a los convencionales.	Ipsos, 2017	El canal de preferencia del público objetivo es el digital.	Incluir en la campaña de marketing los medios digitales.

2.2 Análisis de Microentorno

2.2.1 Identificación, características y evolución del sector

El presidente de Copecoh, Ángel Acevedo, precisó que en 2019 el sector de cosméticos e higiene personal había crecido 2,2%, facturando S/ 7,890 millones, y la categoría de tratamiento facial había incrementado en 4,7% (Copecoh, 2019). El Perú es cuna de las empresas cosméticas más grandes de la región, como Unique y Belcorp, así como de cadenas especializadas en belleza como Perfumerías Unidas y Aruma (Torriani. 2018). Esto se fortalece con el laboratorio de innovación de la compañía francesa L'Oréal, que ve en el mercado peruano la oportunidad de liderar el crecimiento en Latinoamérica. El estudio realizado por Euromonitor International también evidenció que, tras la compra de Avon por parte de Natura, las posiciones del mercado de venta directa habían cambiado: Unique, de Yanbal Internacional, sigue liderando el mercado de venta directa, con un 18.2%, seguido por Natura, con el 12%, y Avon, que ha pasado a la tercera posición. Respecto de los canales de venta, cabe resaltar que en julio de 2019 la Cámara Peruana de Venta Directa (Capevedi) señaló que, en el primer trimestre de 2019, la venta directa había crecido por encima de la economía peruana, obteniendo un aumento de 4.9% con relación a 2018. Este modelo de negocio impulsó S/ 1,071 millones, de enero a marzo, y actualmente el 49% de las ventas se realizan a través de dicho canal (retail 50% y online 1%).

2.3 Las cinco fuerzas de Porter

Tabla 2

Fuerzas de Porter

	Descripción	Poder de Negociación	Fuente
Productos Sustitutos	La moda de los productos naturales para la cosmética está en auge, al igual que el terror a los parabenos, siliconas, aceites minerales, perfumes, colorantes, PEG y ftalatos. El precio es, en muchos casos, menor que las cremas que venden las empresas de venta directa.	Alta	Cosmética natural: ¿son los aceites vegetales y esenciales tus mejores aliados de belleza? Alonso, R. (2019)
Competidores Actuales	El mercado de cosméticos en el Perú es muy competitivo. Las marcas de cosméticos más importantes en el Perú son Unique, Avon, L'bel, Natura y Ésika, que tienen, entre su propuesta de venta, productos para el cuidado de cada tipo de piel, los cuales compiten directamente con la línea SKIN.	Alta	Venta Directa 2019, Euromonitor.
Clientes	Las marcas que compiten en el mercado tienen una gran variedad de propuestas de cremas, con precios variados. Ante ello, resulta indispensable, para competir en este mercado, que la línea de productos tenga atributos diferenciadores que genere en el cliente una percepción de superioridad de estos productos.	Alta	Las principales razones de consumo de cosméticos, Copecoh (2020)
Proveedores	Herbalife Nutrition tiene sus fábricas ubicadas en los Estados Unidos, desde donde elabora la producción que distribuye a nivel mundial.	Baja	Website de Herbalife Nutrition

2.4 Cadena de Valor

2.4.1 Logística de entrada y salida

El alineamiento del proceso logístico de Herbalife es de gran importancia para asegurar la competitividad en el mercado, así como las estrategias de producción y comercialización de su cartera de productos. Para iniciar el proceso de abastecimiento, primero se parte del *forecast* país, el cual se obtiene del comité de gerencia, en el que participan las áreas de marketing, logística y finanzas, las cuales llegan a un acuerdo y deciden la cifra final país. Esta es reportada al área de *supply planning* de la casa matriz, que

se encuentra en los Estados Unidos (EE. UU.), para lanzar el programa de producción hacia los laboratorios de EE. UU. y Europa.

Cuando se termina la producción, el área de supply planning reporta al área de transporte de la casa matriz, para dar inicio al envío marítimo o aéreo de los productos. Luego, el área de logística es la encargada del proceso de nacionalización, una vez llegada la mercadería al Perú, para después enviarla a sus almacenes. Cuando la mercadería llega a estos, es revisada por el área de control de calidad para dar conformidad al lote y disposición para la venta. El abastecimiento se puede dar de dos formas: recojo en los centros de distribución ubicados en Miraflores, San Juan de Lurigancho, Los Olivos, Villa El Salvador, Piura, Chiclayo, Iquitos, Huancayo, Arequipa, Tacna, Juliaca, Cusco y Tarapoto y envío a la dirección del distribuidor o cliente.

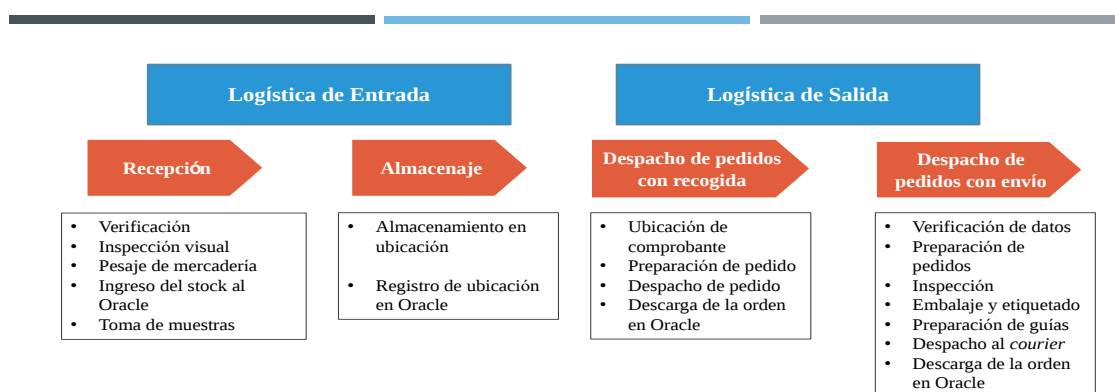


Figura 1. Logística de entrada y salida

2.5 Operaciones

Herbalife Nutrition mantiene un área de operaciones en cada país donde distribuye sus productos, la cual se dedica al desarrollo y el cumplimiento de los diferentes procesos logísticos: importación y desaduanaje; transporte para almacenamiento; almacenamiento y registro de lotes; y despacho y distribución final.

2.6 Marketing y Ventas

Herbalife logra llegar a través de sus distribuidores a sus consumidores. La empresa invierte menos del 1% de sus ingresos en actividades de marketing, ya sea en revistas de nutrición, banners, radio o televisión. En vez de ello, decide invertir en su personal para que brinde la mejor impresión posible a sus clientes finales, por lo que asigna su mayor presupuesto, más de 20% de sus ingresos, en capacitaciones continuas, asesorías e incentivos.

- **Sistema de ventas y comercialización:** Herbalife distribuye sus productos a través del networkmarketing, sistema mediante el cual un distribuidor independiente compra productos y los vende a su red de contactos. A través de este sistema, cada miembro gana dinero por ventas concretadas y crea su propia red de distribuidores (regalías).
- **Programa de capacitaciones:** desde su ingreso como distribuidor, el personal recibe una inducción que dura una semana y luego asiste periódicamente a capacitaciones organizadas por la empresa. Herbalife se asegura de que todo el personal esté capacitado y motivado para presentar a sus clientes la propuesta de valor y los productos.
- **Plan de incentivos y formas de ingreso:** a través de un plan de incentivos escalonado, el distribuidor puede acceder a diferentes formas de ingreso, las cuales se resumen en oportunidades:
 - Venta directa: el distribuidor ingresa a la empresa y obtiene un descuento de 25% y puede llegar hasta un 50% de descuento sobre el precio de venta al público.
 - Ventas al por mayor: el distribuidor puede captar a otros nuevos distribuidores y recibe un porcentaje de las ventas del equipo.

- **Regalías:** son los ingresos residuales y se obtienen cuando los distribuidores de un equipo se convierten también en mayoristas. La empresa paga un 5% de todas las ventas concretadas, hasta en un tercer nivel.
- **Bonos:** dependiendo de los resultados obtenidos por los mayoristas, al llegar a un objetivo de regalías obtenidas, el mayorista recibe un porcentaje de bono adicional, dependiendo del objetivo (desde 2% hasta 6%).

2.7 Servicio

Herbalife cuenta con un servicio de call center (512-2300) para atender los pedidos de los distribuidores, así como las consultas, las dudas y los reclamos por parte de consumidores y distribuidores. Así mismo, cuenta con un servicio de consultas (call center) del área de prácticas de negocio (399-1089).

2.8 Visión, Misión y Valores

- **Visión:** cambiar la vida de las personas.
- **Misión:** cambiar la vida de las personas ofreciendo los mejores productos del mundo para una buena nutrición y bienestar, así como la mejor oportunidad de negocio en venta directa.
- **Valores:**
 - **Calidad:** nuestro compromiso es el de tener los estándares más exigentes en materia de seguridad, ciencia en el desarrollo y fabricación de nuestros productos.
 - **Desarrollo personal:** procuramos rentabilidad y crecimiento a fin de incrementar el valor para todos nuestros socios, incluyendo asociados independientes, clientes, accionistas y empleados.
 - **Comunidad:** hacemos de nuestras comunidades mejores lugares para vivir y trabajar.

2.9 Organización y Estructura

Herbalife Nutrition Perú está conformada actualmente por 100 trabajadores y 18,000 distribuidores a nivel nacional. Los productos de Herbalife están divididos en dos líneas principales: nutrición interna, conformada por 41 stock keeping units (o SKU, por sus siglas en inglés), que representa el 98.94% de las ventas, y nutrición externa, conformada por 20 SKU, que representa el 1.06% de las ventas. Actualmente Herbalife Perú está conformada por 14 áreas: servicio al distribuidor, logística, marketing, ventas, finanzas, planeamiento, recursos humanos, TI, prácticas de negocio, compras, desarrollo de negocio, eventos, calidad y legal, las cuales están orientadas a soportar las operaciones de venta realizadas en el país, desde su respectivo ámbito de acción.

2.10 Análisis FODA

Tabla 3

Análisis FODA

Oportunidades	Amenazas
- Mayor demanda de productos cosméticos con activos naturales. - Los mayores motivos de compra de cosméticos faciales son por costumbre o por recomendación, no por el precio. - El uso de productos cosméticos en mujeres (y hombres) viene creciendo.	-No existen barreras de entrada significativas para el ingreso de más competidores al mercado de cosméticos. - Competencia altamente posicionada en el mercado de cosméticos en el Perú. - Migración de distribuidores a los competidores, por sus beneficios, como los de Natura.
Fortalezas	Debilidades
-Los productos cuentan con estudios clínicos de efectividad en siete días. - Herbalife es reconocida mundialmente. - Los productos no tienen parabenos ni sulfatos. - Los productos de la línea Herbalife SKIN están elaborados con extractos naturales.	-Herbalife SKIN no es conocida por los consumidores. - Herbalife SKIN tiene un portafolio limitado, mientras que los competidores cuentan con más de 30 productos para la línea del cuidado facial. - Precios elevados en comparación con los competidores más importantes.

2.11 Conclusiones

- Es fundamental que los distribuidores de Herbalife trabajen la línea SKIN para asegurar el éxito, pues cerca del 50% de las ventas en el mercado cosmético se realizan a través de este canal.
- Las mujeres de 30 a 55 años del NSE B y C son quienes realizan mayor consumo de productos cosméticos, de acuerdo con las especialistas en marketing de Unique, Avon y Natura. Ante ello, resulta indispensable realizar una campaña de marketing orientada a atraer a ese segmento.
- El público objetivo utiliza en mayor medida los medios digitales, tales como redes sociales (Facebook e Instagram) como principal fuente de información; por tanto, a través de esos medios se deben dar a conocer los atributos diferenciadores de la línea SKIN, a fin de lograr el posicionamiento de productos premium.
- Existe una tendencia hacia el cuidado del medio ambiente. Los productos con activos naturales y no testados en animales tienen mayor aceptación, por lo que debe ponerse énfasis en esto al momento de realizar la publicidad de la línea.
- Los consumidores demandan productos cosméticos que cuenten con estudios que demuestren su efectividad en el cuidado y el mantenimiento de la piel. Ante ello, los estudios clínicos de SKIN son una fortaleza que debe destacarse en el plan de comunicación.
- Herbalife debe utilizar su marca paraguas para posicionar rápidamente su línea SKIN ante el público objetivo. Al ser tan reconocida, sobre todo por sus consumidores, el acceso a este público será mucho más rentable en esfuerzos y se evidenciarán resultados en el corto plazo. El distribuidor jugará un rol determinante para lograr la venta cruzada con las cremas SKIN.

Capítulo III: Investigación de Mercado

3.1 Objetivo de la Investigación

3.1.1 Objetivo general

Analizar los drivers más importantes en el mercado de cremas para el cuidado del rostro.

3.1.2 Objetivos específicos

- Conocer las técnicas de ventas que aplican distribuidores de otras marcas.
- Conocer las razones por las que los distribuidores no trabajan la línea SKIN.
- Confirmar el público objetivo al que deben dirigirse los productos de la línea SKIN.
- Conocer las preferencias de este segmento en el uso de cremas para el cutis y determinar disposición de compra de la línea SKIN.
- Estimar la demanda de los productos SKIN.

3.2 Metodología

Se ejecutaron dos fases. En la primera, se realizaron entrevistas y focus groups y con la información recopilada se elaboraron las encuestas de la segunda fase.

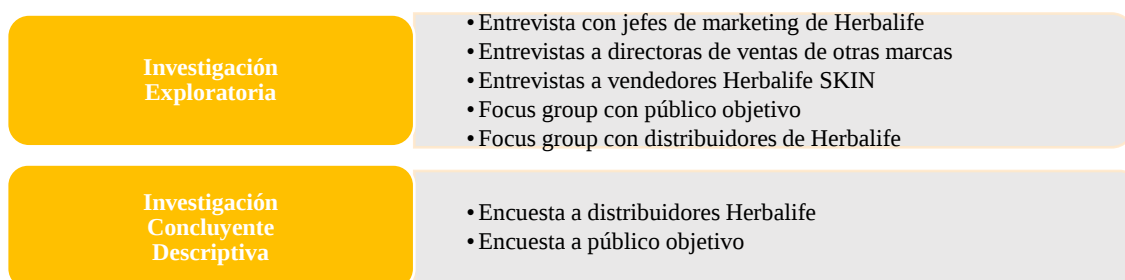


Figura 2. Estructura de la investigación

3.3 Investigación Exploratoria

3.3.1 Fuentes secundarias

Tabla 4

Fuentes secundarias

Fuente	Información relevante
Alegría, E. & Cano, G. La Viabilidad de los Productos Cosméticos Ecológicos en Función de los Atributos más Valorados en la Decisión de compra. Ficha técnica Público objetivo: mujeres de Lima Metropolitana que compran cosméticos y residen en la zona 7. Muestra: 382 mujeres	Existe una predisposición al consumo de cosméticos ecológicos en mujeres del NSE A y B de la zona 7 de Lima Metropolitana (91% indicó que prefiere marcas con responsabilidad ecológica). Los atributos principales que busca una cliente de este segmento en un producto cosmético son empaque ecoamigable, insumos naturales y calidad. Las mujeres encuestadas del estudio indicaron que para lograr la credibilidad respecto de la calidad del producto se requiere de la demostración a través de un <i>sampling</i> motivo, por el que se recomienda realizar esta estrategia con productos nuevos o poco conocidos.
Quispe, C. Networkmarketing generador de beneficios para aumentar la intención de permanencia en distribuidores independientes. Ficha técnica Público objetivo: distribuidores independientes de Herbalife o Fuxion en La Paz. Muestra: 226 distribuidores	Las técnicas de ventas que mejores resultados dan son los testimonios de vida (71%) y la demostración (28%) y son las estrategias predilectas de los distribuidores de Herbalife. -Dentro de las opciones que ofrece la empresa para capacitaciones, los distribuidores prefieren capacitarse a través de eventos (61%).
Ávila, W. & Huamán, M. Principales razones que influyen en la compra por catálogo de la categoría cosméticos para mujeres de Lima Metropolitana. Ficha técnica Público objetivo: mujeres que residan en Lima Metropolitana, usen maquillaje y compren por catálogo. Muestra: 386 mujeres.	La frecuencia de compra de productos cosméticos suele ser de una vez al mes (39%) y una vez cada tres meses (45%). Los factores que más influyen en la venta por catálogo de cosméticos en las mujeres de Lima Metropolitana son calidad de producto, facilidad de pago, afinidad con la consultora, servicio personalizado, confianza con el modo de venta y compra de productos sin salir de casa. Las marcas preferidas por este público son Unique (21%), Natura (19%) y Ésika (16%).
Santos, C., Silva, G., Sparrow, B., Tumialan, Y. & Zegarra, J. Producción y comercialización de crema de caléndula para el cuidado de la piel - Calendul Crepil.	La gran mayoría (95%) utiliza cremas faciales en su rutina diaria de belleza y cuidado personal y muestra una frecuencia significativa del uso de cremas faciales: 25% utiliza las cremas una vez al día, 28% utiliza las cremas faciales dos veces al día y 14% las utiliza tres veces al día. Las marcas que prefieren son Natura (29%), Unique (20%), Ésika (15%) y Nivea (14%). -La frecuencia de compra de cremas faciales es, en su mayoría, mensual (53.9%) y trimestral (29%).

3.3.2. Fuentes primarias

Tabla 5

Fuentes primarias

Tipo	A Quién Está Dirigido	Detalle
Investigación exploratoria	Clientes	Dos focus groups: mujeres de 25 a 40 años y mujeres de 41 a 55 años
	Distribuidores que venden la línea SKIN	Dos entrevistas en profundidad
	Supervisora de marketing regional	Entrevista a Claudia Nakamori, quien tiene siete años laborando en Herbalife Nutrition
	Consultoras externas	Cuatro entrevistas en profundidad con consultoras de Esika, Natura, Unique y L'bel
	Entrevistas a ejecutivas comerciales de marcas de belleza de venta directa	Entrevista a Maisa Santos, analista senior de planeamiento estratégico en Belcorp y a Fiorella Bustamante, supervisora de producto en Avon
Investigación concluyente	Clientes	-384 encuestas a mujeres de 25 a 60 años -86 encuestas a distribuidores independientes de Herbalife Nutrition

Focus groups. En cuanto a los focus groups, se realizaron dos con público objetivo (mujeres de más de 30 años que utilizan cremas faciales y que pertenecen a los NSE A, B y C) siguiendo un guion de preguntas (ver Apéndice B).

Tabla 6

Hallazgos del focus group a público objetivo

Aspecto	Detalle
Percepción del cuidado personal	Es importante que toda mujer se preocupe por su belleza siguiendo sus propias rutinas. Además, indicaron que el cuidado del rostro es importante, dado que esta piel es la más delicada.
Centros de belleza	Visitan centros de belleza como parte de su rutina de cuidado personal.
Marcas más mencionadas	Natura, Neutrógena, Isdin, Nivea, Avon y Unique.
Productos más utilizados	Crema hidratante y una crema protectora solar. La crema hidratante la suelen utilizar en la mañana y noche mientras que el protector solar en la mañana antes de salir a trabajar.
Presupuesto	En promedio cerca de 200 a 350 soles en el cuidado de su rostro cada 2 a 3 meses.
Características más buscadas en un crema	Que se adapte a mi tipo de piel. Que no tenga efectos adversos o contenga sustancias con riesgo de dañar la piel. Que me generen buenos resultados. Que tengan principios activos naturales.
Dato a considerar	Consideran como factor decisivo al momento de comprar cremas faciales que estas no sean testeadas en animales. Sin embargo, si la crema que utilizan fuese testada en animales y la que le ofrecen no, entonces sí sería un motivo para animarse a cambiar de crema.

Herbalife SKIN	No conocían la línea SKIN.
Pack básico de Herbalife SKIN	Consideran el pack completo, pues contiene lo necesarios para mantener una piel saludable.
Disposición de compra	Estarían dispuestas a comprar el pack y su promedio de desembolso oscilaría entre los 200 y los 300 soles.
Asesoras de ventas	El canal de ventas apropiado para la línea SKIN es través de asesores de ventas, ya que así podrían aclarar directamente cualquier consulta.
Medios de contacto	Redes sociales, WhatsApp y página web.

Focus groups con distribuidores de Herbalife. También se hizo un focus group a un grupo de 10 distribuidores que venden la línea SKIN. Los resultados se muestran a continuación.

Tabla 7

Principales hallazgos de focus group hecho a distribuidores

Tipo	Detalle
Comportamiento del distribuidor	La mayoría usa las cremas para consumo personal y reconoce que la nutrición externa no es su especialidad, ya que trabaja con los productos de nutrición interna.
Test de producto	Una vez que observan sus resultados consumiendo los productos de la línea interna, las distribuidoras optan por adquirir productos de la línea externa también.
Conocimiento de marca	Las distribuidoras reconocen que cuando se inscribieron no sabían que Herbalife Nutrition también tenía su propia línea del cuidado de la piel. La herramienta de negocio que funciona para lograr ventas de las cremas es el spa facial y demostraciones.
Éxito para la venta	Los argumentos que usan para vender la línea SKIN son estos: los ingredientes son botánicos, los resultados rápidos, no tiene sulfatos, parabenos, ni químicos, sus productos no son testeados en animales, están hechos a base de aloe vera y son comida para la piel. Ofrecen la línea a sus clientes de nutrición interna a manera de premio por la compra de productos o como resultado del reto control de peso. Algunos distribuidores comentan que enganchan con los productos cuando hablan del nivel de radiación al que está expuesto al país. Una vez que los clientes compran los productos por primera vez, normalmente hacen la recompra. Por lo general, un cliente ya cuenta con productos para la piel que les funciona. En consecuencia, cuando les ofrecen el pack de Herbalife SKIN, se complica la venta. Sin embargo, estas personas sí están dispuestas a complementar su cuidado con productos individuales de la marca, como por ejemplo el serum de Herbalife SKIN. Hay un porcentaje de clientes que ha escuchado de la eficacia de las cremas y pide una demostración previa a su compra.
Comportamiento del cliente	La calidad de los productos los hace fácilmente comparable con marcas de lujo. El pack le dura en promedio a sus clientes de cuatro a seis meses, pues no todos han desarrollado un hábito del cuidado del rostro de manera diaria y no se aplican los productos de manera constante. Con frecuencia no venden los productos por pack, debido a que tienen distintos tamaños y se acaban en periodos diferentes. Un distribuidor comentó que lo que más se vende es el hidratante, el cual tiene protector solar de 30. Considera que es un factor de protección ideal y no en mayor porcentaje. Según comenta, un producto con mayor cantidad de protector tiene más agentes químicos. Un distribuidor recomendó que el humectante que viene con protector solar aumente su tamaño.
Producto	La línea tiene el precio justo, por todos los beneficios que ofrece. Sin embargo, el precio no siempre es accesible para todos los tipos de clientes. Cuando sus clientes comentan que los productos SKIN son caros, también les dan la opción de que se registren como distribuidores y así puedan obtener los productos con descuentos.
Precio	

Tipo	Detalle
Publicidad	Los productos más promocionados y vendidos son el limpiador, el humectante con protector solar, exfoliantes y las mascarillas. Solo 1 distribuidor del grupo indicó que ha vendido varios sérums. Los distribuidores piden mayor publicidad de la línea SKIN por parte de la compañía, ya que Herbalife es más conocida por la línea interna. Además, solicitan que se ponga a la venta muestras de los productos de la línea skin o mini kits.
Capacitación	Reconocen que su conocimiento sobre las cremas, a pesar de que saben que es buena y que logran vender, no es el adecuado. Hay un porcentaje de clientes que ha escuchado de la eficacia de las cremas y pide una demostración previa a su compra.
Medios de venta	WhatsApp, mensajes de voz, Messenger de Facebook, publicaciones en redes sociales y llamadas.

Entrevistas en profundidad. Se hizo una serie de entrevistas en profundidad, como puede verse en las tablas a continuación. La primera, que se muestra en la tabla 7, es la que se efectuó a un especialista en marketing de Herbalife Nutrition.

Tabla 8

Resultados de entrevista a especialista en marketing de Herbalife

¿Cuáles fueron las proyecciones de ventas?	Llegar al 2% de las ventas totales el primer año.
¿Cuáles fueron los resultados de ventas de la línea SKIN?	En el 2019, 1.6% de las ventas de la región.
¿Qué acciones comerciales y de marketing se realizaron para aumentar las ventas?	Esta línea de productos es una herramienta de ventas para los distribuidores. Cada año se realizan actividades específicas para algunas festividades, como por ejemplo el día de la madre, el día de la mujer y navidad.
¿A qué cree que se deben las bajas ventas de la línea SKIN?	Esta línea de productos no es el foco de la compañía y solo es tratada como una herramienta de ventas.
¿Cuáles son los objetivos de ventas para 2020?	Depende del país, pero, al no ser el foco de la empresa, no se invierte en esta línea.
¿Cuántos distribuidores trabajan la línea SKIN?	Alrededor del 4% a nivel regional.
¿Qué acciones se deberían tomar para estimular las ventas de la línea SKIN?	Esta línea de productos no es el foco de la empresa y por el momento solo será tratada como herramienta de venta de los distribuidores independientes, por lo cual no se invertirá en ningún esfuerzo adicional para su promoción.

También fueron entrevistadas ejecutivas de las marcas Avon y Ésika, siguiendo un guion de preguntas. Los hallazgos se detallan en la tabla siguiente.

Tabla 9

Hallazgos obtenidos de las entrevistas a Maisa Santos y Fiorella Bustamante

Tipo	Detalle
Recomendación	Cuando te recomiendan una crema, se pierde un poco el miedo a probarla. Si las consultoras conocen el producto, saben de su calidad y te pueden recomendar. Por otro lado, cada trabajador, sea consultor o no, debe ser un embajador de la marca y recomendar sus productos. En ese sentido, me pareció muy buena la iniciativa de hacer pruebas del producto, ya que podía sentir la textura, el olor y resolver cualquier duda.
Perfil del comprador	El target de una crema top son los NSE A y B. Mujer sofisticada, que se preocupa mucho por su cuidado, gasta en su atención personal y no escatima costos; busca buena calidad y está dispuesta a pagar por ella.
Éxito en la venta	Los factores que hacen que una venta sea exitosa son, principalmente, que sea un producto dermatológicamente probado, que tenga ingredientes naturales y que esté avalado por el Colegio de Dermatólogos del Perú. El precio es un factor importante. Cuando ves productos muy baratos, sobre todo cuando se trata del rostro, por lo general no son tan buenos y da miedo comprarlos. La persona que te vende debe de reflejar lo que las cremas hacen. Los productos con ingredientes naturales dan más confianza. Si se tienen productos <i>cruelty free</i> , es muy bueno para la empresa y para la venta.
Tendencias	Una de las tendencias es tener productos de rápida aplicación y que no necesites ir a un lugar, sino que lo puedas hacer desde tu casa. El carbón activo es una tendencia fuerte a nivel mundial.
Capacitaciones	Se hace capacitación en cascada. Se les da herramientas a las empresarias para que las ayuden en las capacitaciones, como muestras, ya que, por el precio, a veces no se animan a comprar.

Se entrevistó a cuatro vendedores de dos marcas de empresas de belleza y venta directa. Las preguntas formuladas se hicieron con base en un guion de preguntas (ver Apéndice C).

Tabla 10

Resultados de entrevistas a consultoras de belleza

Tipo	Detalle
Lo que el cliente busca en este tipo de producto	Los clientes buscan opciones más caras, porque son de mejor calidad y efectivas; por ello, prefieren la marca Unique. Valorán que las cremas contengan ingredientes naturales y que los productos no sean testados en animales.
Perfil del cliente	Mujeres que trabajan en oficinas, pero también amas de casa que quieren cuidar su rostro.
Comportamiento de compra	Sus ventas aumentan cuando hay ofertas o fechas importantes, como el día de la madre, navidad o cumpleaños. Mientras la clienta sea mayor, las mujeres invierten más en el cuidado de su cutis.
Éxito en la venta	Se captan nuevos clientes en sesiones de belleza. Arman packs personalizados para ocasiones especiales, como el día de la madre, navidad y cumpleaños.
Producto	Pack básico del cuidado de cutis o UBI (unidad básica indispensable): tonificador, crema humectante y limpiador relajante. La inversión total: S/ 413.00.
Capacitación	A personas que recién están iniciando, se les recomienda que empiecen con el pack básico. Después, se le va recomendando los otros productos del cuidado del rostro.

Encuesta a distribuidores independientes de Herbalife Nutrition. Se realizó una encuesta a los distribuidores de Herbalife para conocer la situación de la fuerza de ventas respecto de la línea SKIN.

Tabla 11

Principales hallazgos de encuesta a distribuidores independientes

Tipo	Detalle
Cantidad de encuestados	Se encuestó aleatoriamente a 86 distribuidores a través de WhatsApp, entre el 7 de julio y el 7 de agosto de 2020 - 76 mujeres y 10 hombres.
Perfil de encuestados	Un 75.6% de los encuestados tiene entre 26 y 45 años, 67.2% tiene de dos a más años como distribuidor. Un 10% tiene un estatus de nuevo DS a mayorista, 84.7% de equipo mundo o equipo GET y un 6% tiene estatus de equipo millonario y presidente.
Ingresos	Un 82.4% cuenta con ingresos mensuales mayores a 3.000 soles generados con el negocio independiente Herbalife Nutrition.
¿Ofrece la compañía suficiente información?	Solo un 25.9% de los encuestados considera que la compañía les ofrece suficiente información de la línea SKIN. Necesitan sentirse empoderados para ofrecer adecuadamente la línea SKIN a sus clientes.
¿Venden la línea SKIN?	Un 87,2% no vende la línea SKIN y un 11.6 % admite que compra mensualmente un valor de máximo 500 soles de la línea. De este último grupo, un 81.2% admite que utiliza cremas para cuidar de su rostro.
¿Estarían dispuestos a comprar los productos?	Un 57.1% indica que estaría dispuesto a comprar los productos para su uso personal. Un 79% de ellos estaría dispuesto a agregar los packs de la línea SKIN a su lista de ventas. Hay un 4% que indica que no lo compraría porque usa otra marca para su uso personal o porque vende y consume algunos productos de manera individual y no por pack.
Medios para venta más usados	Facebook, Instagram, WhatsApp y teléfono.
Material promocional	Un 95.3% de los encuestados pide que la compañía desarrolle más material promocional de la línea SKIN para que ayude a impulsar su venta.

3.4 Investigación Concluyente

Se aplicó una encuesta al público objetivo resultante de la investigación exploratoria.

3.4.1 Tamaño de la muestra

Debido al tiempo destinado para la elaboración de este trabajo de investigación, se decidió usar una muestra finita de la población total (Mateu, & Casal, 2003). Para poder tener una muestra mínima representativa, se calculó el tamaño de una muestra para una población infinita:

Fórmula 1. cálculo de una muestra para una población infinita.

$$n = \frac{Z^2 S^2}{B^2}$$

Donde, n = Tamaño de la muestra; Z = El nivel de confianza; S = La desviación estándar (prevalencia esperada); y B = Margen de error.

Nivel de confianza. Para asegurar resultados que reflejen la realidad, se trabajó con un nivel de confianza del 95%. Con este nivel de confianza, se tiene un $Z = 1.96$ y, en consecuencia, un margen de error del 5%. Por otro lado, la prevalencia esperada del proyecto es del 50%. Con estos datos, el número mínimo de personas encuestadas fue de 384.16.

3.5 Resultados de la Investigación de Mercados

3.5.1 Resultados de fuentes secundarias

- El mercado de cremas para el cuidado de la piel tiene una alta penetración en la mayoría de las mujeres de 30 años y más, de los NSE A, B y C.
- Cuando una mujer confía en una crema facial y sus resultados, es muy difícil que la cambie por otra. Entre las principales marcas, están Unique, Esika y Natura.
- Hay una fuerte inclinación por productos ecoamigables y de insumos naturales.

- Dos factores muy importantes para el éxito de la venta son las recomendaciones del boca a boca y las demostraciones.
- La mayor concentración de clientes para cremas faciales está en personas de los NSE B y C que tienen ingresos mensuales de entre de S/ 1.200 y S/ 5.000.

3.5.2 Resultados de fuentes primarias

Resultados de los focus groups y de las entrevistas. En este mercado, es muy importante la capacitación, tanto del vendedor como del cliente final. Por el lado del vendedor, es fundamental, a fin de que pueda ofrecer un producto personalizado, y de parte del cliente, las capacitaciones sirven para que aprenda a usar los productos, tenga resultados óptimos y se convenza de que estos productos son ideales para su piel. En este sentido, hay una gran falencia por parte de la empresa Herbalife ya que no prioriza la capacitación de la línea Skin con sus distribuidores.

Un factor determinante para el éxito de la venta es la demostración del producto. Tener sesiones en spas, donde el potencial cliente pruebe el producto, se le expliquen los beneficios de la línea SKIN y vea los resultados, permiten que la venta no solo se concrete, sino que además se gane la confianza del cliente y se garantice compras futuras. Otro factor muy importante para el éxito de la venta es que la crema contenga extractos naturales en su composición. Cuando una crema se considera de formulación natural, tanto las expectativas como la impresión del cliente hacia el producto son positivas.

Dentro de las características del mercado de las cremas faciales se puede destacar que sus consumidores son muy leales a la marca que usan, cuentan con rutinas personalizadas del cuidado del rostro, existe una correlación entre el gasto y la edad del cliente y la línea SKIN es considerada una línea premium por las características de sus productos. La recomendación hace que los potenciales clientes pierdan el miedo a probar una crema facial e incentiva la compra.

Resultados de la encuesta. En total, se realizaron 539 encuestas de las cuales solo 384 personas usaba cremas faciales para el cuidado del rostro. El análisis se realizó sobre estas últimas, ya que se consideró que representaba el mercado objetivo.

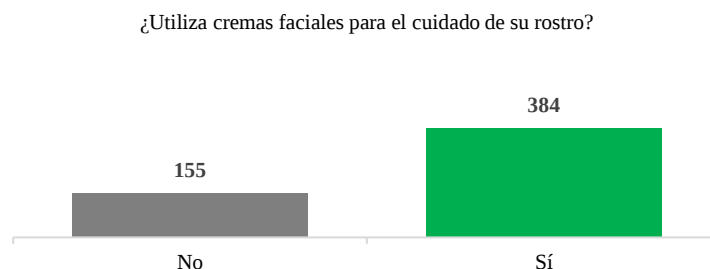


Figura 3. Pregunta de encuesta acerca del uso de cremas faciales

Análisis bivariado. Se elaboró un análisis bivariado para entender cómo ayudan las variables independientes de la encuesta a entender la probabilidad de compra (PC) (Du, Zhang, Iqbal, Yang & Yao, 2017). Para ello, se tomó como variable dependiente la pregunta que se presenta en la siguiente figura:

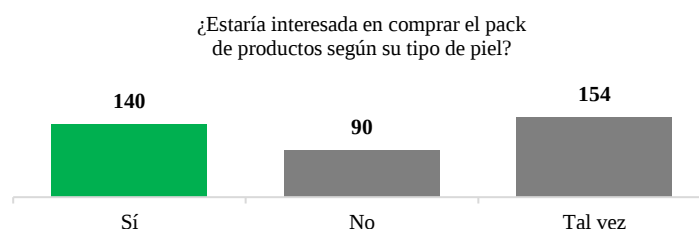


Figura 4. Pregunta de encuesta sobre el interés de compra

Para efectos de este análisis, se consideró un escenario moderado. Es decir, a los encuestados que respondieron *tal vez*, se les consideró como que *no* comprarían el producto.

Variables dependientes. Se analizaron ocho variables dependientes. Por cada una, se calculó la probabilidad de compra (PC) y su information value (IV) para entender qué tanto poder predictivo aportaba esta variable con respecto de la independiente.

Tabla 12

Poder predictivo de las variables de compra

Pregunta	IV	Poder predictivo
¿Con qué frecuencia suele ir a un spa/centro belleza/dermocenter para hacerse limpieza facial?	0.516	Muy bueno
¿Suele ir a un spa/centro belleza/dermocenter para hacerse limpieza facial?	0.323	Fuerte
¿Cuál es el monto promedio que destina para la limpieza facial en cada visita al spa/centro belleza/dermocenter?	0.282	Medio
¿Cuánto invierte en promedio al mes por los productos del cuidado de su rostro?	0.266	Medio
Rango de edad.	0.251	Medio
¿Cada cuánto tiempo, en promedio, repone su stock de cremas faciales?	0.226	Medio
¿A cuánto ascienden sus ingresos mensuales?	0.042	Débil
¿Mantiene alguna rutina para el cuidado de su rostro en casa?	0.004	Ninguno

Como se puede observar, los encuestados que tienen mayor frecuencia de visitas a un spa son los que tienen mayor probabilidad de compra. Esta es una de las variables más importantes, ya que presenta un IV muy bueno. El monto promedio destinado a la compra de productos similares es una variable que también aporta valor predictivo al momento de perfilar. Los encuestados que gastan entre S/ 100 y S/ 200 soles al mes son los que tienen mayor probabilidad de compra. La edad también es un driver importante; en este caso, los clientes entre 31 a 40 años son los que tienen mayor PC (Quizphe, 2018).

3.6 Análisis de Componentes Principales

Se realizaron 21 preguntas para responder mediante la escala de Likert considerando valores del 1 al 10. Esto, con el fin de conocer la importancia que le da el mercado a cada concepto relacionado con estos productos. Con los resultados obtenidos, se procedió a realizar un análisis de componentes para identificar segmentos de encuestados similares con base en sus preferencias.

3.6.1 Resultado de la prueba de KMO y Bartlett

Tabla 13

Resultados de la prueba de KMO y Bartlett

Medida KMO de adecuación de muestreo		0.86
Aprox. Chi2		3493.92
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	210
	Sig.	0

Se puede concluir que la prueba tiene una importancia relevante ($KMO = 0.86$).

Además, como el p -valor < 0.05 , entonces, se rechaza la hipótesis nula y se puede aplicar el análisis factorial (Wold, Esbensen & Geladi, 1987).

3.6.2 Matriz de componente rotado

Como se observa en la siguiente tabla, pueden identificarse cinco segmentos.

Tabla 14

Resultados de los componentes

Pregunta	Componentes				
	1	2	3	4	5
Que tengan ingredientes naturales.	0.769				
Prefiero productos que contengan insumos naturales.	0.746				
Realizar actividades a favor del medioambiente.	0.724				
En favor del cuidado y la protección de los animales.	0.496	0.333		0.288	
Tener una rutina para el cuidado de la piel.		0.806			
Utilizar bloqueador solar.		0.744			
Utilizar cosméticos libres de componentes invasivos.		0.668			0.408
Mantener una dieta saludable y una buena nutrición.	0.468	0.590	0.313		
Tener exclusividad a productos selectos.			0.728		
Ventas, personalizadas; contar con un asesor.		0.263	0.711		
Visitas a spa, centros de belleza y dermocenters.		0.358	0.694		
Que sean para todo tipo de piel.	0.286		0.557		
Ir al gimnasio o mantener una rutina de ejercicios.		0.477	0.523		0.352
Marca reconocida.				0.806	
Con respaldo dermatológico.				0.692	
Aroma y textura agradable.	0.368			0.671	
Dispensadores que faciliten la aplicación de la crema.			0.359	0.585	0.262
Sin sulfatos ni parabenos.	0.382				0.668
Que garanticen resultados visibles en poco tiempo.			0.317	0.304	0.556
Que sean cremas especializadas según mi tipo de piel.		0.319		0.415	0.528
Que no hayan sido testeadas en animales.	0.500				0.519

Segmento 1 – Ecoamigables, Segmento 2 – Protección de la piel y salud, Segmento 3 – Premium fitness,

Segmento 4 – Desconfiados y prácticos, Segmento 5 – Especializados

Finalmente, la distribución de estos segmentos en el mercado es la siguiente:

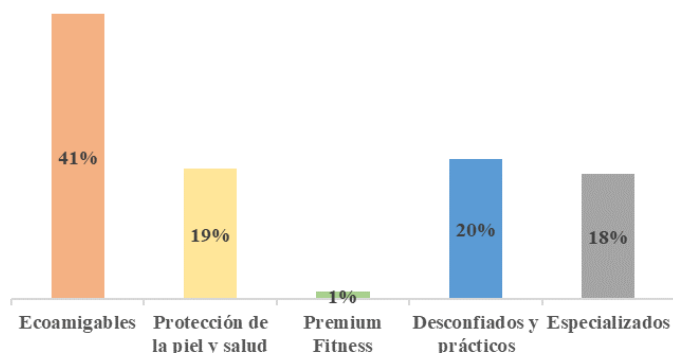


Figura 5. Segmentos del mercado

3.7 Estimación de la Demanda

3.7.1 Distribuidores

Tabla 15

Estimación de la demanda de distribuidores

Detalle	%	Q	Fuente
Distribuidores activos	100%	18.000	Herbalife
Edad (25 - 55)	45.2%	8.136	IPSOS
Mujer	53.3%	4.336	Encuesta
Disposición de compra	75.0%	3.252	Encuesta
Grado de exposición de marketing	19.8%	644	Expertos
Multiplicador: compras al año	3	1.931	Compras al año por distribuidor
Ticket promedio	228.5	441.119	

3.7.2 Clientes

Tabla 16

Estimación de la demanda de clientes

Detalle	%	Q	Fuente
Población de Lima Metropolitana	100%	10,580,900	Inei
Lima Moderna, Centro, Callao	31.6%	3,343,564	Ipsos
NSE A, B y C	67.1%	2,243,532	Ipsos
Edad (25 - 55)	45.2%	1,014,076	Ipsos
Filtro 1: mujer	53.3%	540,503	Encuesta
Disposición de compra	44.5%	240,411	Encuesta
Precio que paga por productos similares	58.6%	140,812	Encuesta
Early adopters	16.0%	22,530	Rogers, 1962
Grado de exposición de marketing	4.0%	900	Expertos
Multiplicador: Compras al año	3	2,700	Compras al año por persona
Ticket promedio	228.5	616,950	

3.8 Conclusiones de la investigación del mercado

- Conocer las técnicas de ventas efectivas a aplicar. Los clientes que cuidan su rostro son muy leales a las marcas que les funciona. Por otro lado, son muy importantes las pruebas de producto y la recomendación para que la venta tenga éxito.
- La razón por la cual los distribuidores no trabajan la línea SKIN se debe principalmente a que la empresa ha desatendido esa línea. En consecuencia, los distribuidores no conocen los productos y tampoco están capacitados para darla a conocer. Sin embargo, los que sí han llegado a comercializarla están contentos con los resultados, ya que el producto funciona y tiene buena aceptación por parte de los clientes.
- El público objetivo son las mujeres que ya usan cremas faciales, que suelen ir a un spa o centro de belleza, mayores de 30 años y que gastan entre S/ 100 y S/ 200 mensuales en productos para el cuidado del rostro.
- Al ser un producto que se usa en la piel, los clientes de este mercado prefieren cremas que sean naturales, que usen insumos no tóxicos, que sean dermatológicamente probados y no testados en animales.
- La atraktividad de este producto para el mercado es del 36%. Las mujeres que van con mayor frecuencia a los centros de belleza, que manejan un presupuesto mensual de entre S/ 100 y S/ 200 para el cuidado de la piel, y mayores de 30 años son las que tienen mayor propensión de compra del producto.
- Los principales drivers que influyen en la compra de Herbalife SKIN son si el cliente va a un centro de belleza, la frecuencia de cada visita al centro de belleza, el monto que destina para el cuidado del rostro y su edad.

- Los principales segmentos de este mercado son ecoamigables, protección de la piel y salud, premium fitness, desconfiados, prácticos y especializados. Por el volumen y las características, el enfoque será en los segmentos ecoamigables y especializados.

Capítulo IV: Planteamiento Estratégico

4.1 Estrategias Genéricas

La estrategia genérica que se implementará será la de diferenciación por enfoque, pues está dirigida a un público específico (mujeres del NSE A, B y C de 25 a 55 años que viven en Lima Metropolitana) y los packs de cremas para el cuidado del rostro serán percibidos por nuestros clientes como exclusivos, gracias a los componentes de su formulación y resultados garantizados en siete días.

Tabla 17

Estrategia genérica

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Objetivo Estratégico	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento		

4.2 Estrategias de Crecimiento

En el corto y mediano plazo, se llevará a cabo la estrategia de penetración de mercado, en vista de que actualmente la línea Herbalife Skin no tiene participación en el mercado peruano y representa menos del 1% de las ventas totales. Esta estrategia se basará en la difusión de la marca SKIN, tanto para clientes como para distribuidores, ya que en ambos casos hay un bajo conocimiento de la marca.

Tabla 18

Estrategia de crecimiento

		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales		Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

4.3 Objetivos de Marketing

Para este plan de difusión, se han definido los objetivos de marketing, como se puede ver en la tabla a continuación. En esta, se detallan los objetivos para los primeros tres años del proyecto.

Tabla 19

Objetivo de marketing

Objetivos	Indicador	Herramienta	CP 1 año	MP 2 años	LP 3 años
Crecimiento de ventas respecto del año anterior.	(Ventas facturadas sin IGV/ Ventas facturadas sin IGV del año anterior) - 1	Estado de resultados	200%	300%	500%
Ser parte del top of mind dentro de la categoría de cremas.	Cantidad de personas que mencionan a Herbalife SKIN como una de las primeras opciones	Encuestas a clientes del mercado objetivo	15%	30%	35%
Alcanzar un SOW mínimo de X% en la cartera de clientes de cremas faciales.	SOW	Entrevistas a clientes	10%	15%	20%
Incrementar la base de distribuidores que trabajan la línea.	(Distribuidores que trabajan la línea actual/distribuidores totales) -1	Base de datos de Herbalife Nutrition	5000	15.000	30.000
Mantener un NPS de mínimo X% en los distribuidores.	NPS	Base de datos de Herbalife Nutrition	10%	20%	25%

4.4 Estrategia de Segmentación

Para la segmentación del público objetivo, se utilizó el análisis de componentes principales. Se analizó 21 conceptos referentes a la marca y a la valorización que le da el

público objetivo. De esta forma, se logró identificar cinco segmentos: ecoamigables, protección de la piel y la salud, premium fitness, desconfiados y prácticos y, finalmente, especializados.

Analizando cada uno de estos segmentos, se abordará el de ecoamigables, ya que representa el 41% de todo el PO. Además, las características de este segmento son más afines con lo que busca la marca. En ese sentido, el enfoque será resaltar las cualidades de la línea SKIN, como su fórmula con extractos naturales, agradable aroma y textura (calidad premium), con resultados garantizados, producto dermatológicamente probado y línea especializada para cada tipo de piel.

4.5 Estrategia de Posicionamiento

- Herbalife SKIN buscará posicionarse como la línea especializada premium de origen natural para cuidado del rostro en el Perú a través de los siguientes beneficios:
 - Productos especializados: se ha diseñado una rutina del cuidado del rostro (todo en uno) a través de packs por tipos de piel (pack para piel seca a normal y para piel grasa y mixta) para el segmento de mujeres de 25 a 55 años que se preocupan por el cuidado del cutis y utilizan cremas para este fin (Gómez O, (2013).
 - Formulación: la diferencia respecto de otras cremas en el mercado es que la línea SKIN cuenta con activos naturales, resultados garantizados y tiene agradable textura y aroma.
 - Estudios: toda la línea cuenta con estudios clínicos en los que se demuestra la efectividad de los productos, que garantizan resultados en siete días.

4.6 Estrategia de Marca

Se aplicará la extensión de marca, pues Herbalife Nutrition ingresará con su línea SKIN al mercado de cremas faciales.

4.6.1 Mantra de marca

La esencia o alma de la marca está centrada en cuidar de forma natural y gratificante la piel de la mujer, ya que los productos de la línea SKIN cuentan con extractos naturales de plantas y frutas en todas sus presentaciones. Esto permite que las usuarias tengan la satisfacción de usar un producto premium en cuanto a su textura y aroma. La personalidad de la marca es una combinación perfecta de elegancia, modernidad y elementos naturistas, lo cual permite que se logre una sinergia entre el público objetivo y la marca.

Los puntos de diferencia se enfocan en los atributos más valorados, de acuerdo con la investigación cuantitativa: producto con activos naturales, especializado en cada tipo de piel, con estudios y que garantice resultados. Por otro lado, como puntos de paridad, se consideran la percepción de la marca como producto premium, la atención personalizada a través de los distribuidores Herbalife y la textura y el aroma agradable de los productos.

En cuanto a los justificadores, o la razón de creer en la marca, estos son contar con estudios clínicos que avalan la efectividad de las cremas, resultados garantizados en siete días de uso, cremas con extractos naturales de plantas y frutas y cremas de la línea SKIN, especializadas para cada tipo de piel. Finalmente, por el lado de la identidad visual, la marca trabaja con un logo nominativo con colores plateados brillantes que transmite la personalidad de la marca.

4.6.2 Arquitectura de la marca

Herbalife Skin es la marca premium de cremas para el cuidado del rostro. El nombre hace referencia a la piel (traducción de skin al español), ya que busca resaltar su beneficio en el cuidado de la piel del rostro. Los colores plateados buscan transmitir elegancia, calidad y modernidad.

4.6.3 Imagotipo

La marca está compuesta por un imagotipo. En la figura 6 se observa el imagotipo. En este, hay una línea curva plateada que hace referencia a su personalidad sofisticada, elegante y moderna, la cual termina en un pequeño manantial, haciendo alusión a su característica natural. Por otro lado, los tonos plateados brillantes dan la sensación de producto premium.



Figura 6. Imagotipo de Herbalife SKIN. Tomado de Herbalife Nutrition Perú.

4.6.4 Eslogan

Actualmente la marca no cuenta con un eslogan. Por ello, se propone el siguiente: *Luce una piel naturalmente hermosa*. Este eslogan pone énfasis en una de las principales razones de compra, que es la procedencia natural y la necesidad de lucir una piel hermosa.

4.7 Estrategia de Clientes

Las clientes Herbalife Skin pasarán por tres etapas para acceder y solicitar los productos de la línea.

4.7.1 Etapa de atracción

La estrategia que se plantea es el uso de publicidad digital a través de redes sociales, como Facebook e Instagram, a fin de dar a conocer la línea SKIN a sus posibles compradoras a través de un contenido atractivo que capte la esencia de la marca y sus beneficios (Cantos, 2016). Así mismo, se dará énfasis a la importancia de tener un tratamiento personalizado según el tipo de piel, ya que este es uno de los principales beneficios de SKIN. De esta forma, se incentivará el interés por la marca, a fin de facilitar el contacto de los distribuidores con los prospectos.

4.7.2 Etapa de retención

En esta etapa, el objetivo es lograr que los clientes que hayan hecho su primera compra vuelvan a solicitar el pack SKIN luego de tres meses de uso. Ello será incentivado a través de los distribuidores, quienes harán seguimiento al tratamiento de los clientes de forma quincenal, además de brindar asesorías a los clientes sobre cómo utilizar los productos, Habrá una comunicación continua que facilitará la recompra.

4.7.3 Etapa de fidelización

La fidelización se trabajará desarrollando un programa de marketing relacional, el cual se describe a continuación:

1. En cada renovación de packs SKIN, el cliente recibirá un premio a elegir (material de merchandising), que podrá ser tomatodos, shakers, lentes de sol, gorras, pareos, toallas de mano y carteras, entre otros. Los premios se darán de acuerdo con el tiempo que llevan consumiendo los productos (1 a 2 meses, 2 a 4 meses y 6 meses).
2. Comunicación personalizada a través de los distribuidores, quienes monitorearán los resultados obtenidos por los clientes y brindarán asesoría sobre el tratamiento del cutis. Se contará con un fanpage de SKIN, así como su propio Instagram, a fin de difundir constantemente los beneficios de la línea y la importancia de un tratamiento personalizado según el tipo de piel, así como el cuidado de la piel.
3. Descuentos para venta cruzada: cada vez que un cliente compre un batido de Herbalife, recibirá un cupón de 20% descuento en la compra de su primer pack de cuidado de la piel SKIN, a fin de que pueda probar el producto y complementar su rutina diaria de nutrición (externa e interna).
4. Visitas gratuitas a los clubes de nutrición para una sesión de tratamiento de cutis con la línea SKIN. Se trabajará con los clubes de nutrición en Lima (6.000) para que puedan agendar visitas gratuitas a los clientes, a fin de que prueben los

productos y tengan esa primera experiencia con la línea. La empresa brindará los productos a los clubes de nutrición y los repondrá de acuerdo con los resultados obtenidos por cada club. Los distribuidores llenarán un formulario con información del cliente para solicitar las visitas gratuitas para la sesión. Adicionalmente, sobre la base de clientes frecuentes, se realizará una segmentación con base en el valor de los clientes mediante un análisis RFM, que permitirá determinar quiénes son los mejores clientes, atendiendo factores como la última compra (recency), cuántas veces compran (frequency) y cuánto gastan en sus compras (monetary). Así, se clasificará a los clientes en tres categorías: black, gold y silver.

4.8 Conclusiones

- Debido a que la marca no tiene presencia en el mercado y tiene perfil premium, según la investigación hecha, lo ideal sería poner el foco en el segmento de mayor atraktividad y volumen del público objetivo. En este sentido, el foco será el de una estrategia de penetración sobre el segmento ecoamigable.
- En este segmento se desarrollará la marca como una línea premium frente a la competencia. Además, se resaltarán las cualidades naturales de la misma.
- Este segmento está muy conectado a las RRSS, por lo que será uno de los canales principales de comunicación. Además, se capacitará a los distribuidores para que puedan hacer la recompra con incentivos, tales como premios o descuentos de ventas cruzadas.

Capítulo V: Tácticas de Marketing

5.1 Estrategia de Producto

Se manejará tres tipos de productos, según se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 20

Estrategia de producto

Producto	Detalle	Referencia del producto
Limpiador	Con toques de naranja y pomelo y semillas de jojoba. Perfecto para la piel normal a grasosa. Probado clínicamente para mostrar una reducción en el sebo de la piel después de un solo uso. Fórmula con microperlas revitalizantes.	
Crema humectante	Probado clínicamente para duplicar la humedad de la piel por ocho horas. Demuestra que la piel luce más radiante y se siente más suave y tersa en solo siete días. Proporciona protección de amplio espectro contra rayos UVA/UVB.	
Tonificador energizante	Tonificador a base de ingredientes botánicos que proporciona hidratación y deja la piel limpia y refrescante. El uso por la mañana y por la noche ayuda a preparar la piel para recibir mejor el sérum, y el hidratante refresca la piel con aspecto cansado. La piel se sentirá fresca y limpia.	

Con los tres productos, se armará dos tipos de packs: uno para la piel grasa y otro para la piel seca. Cada uno de estos packs contará con un limpiador, una crema humectante y un tonificador energizante. El único producto diferente por tipo de piel es el limpiador. Los productos son libres de sulfatos y parabenos y cruelty-free. Todas las cremas de la línea SKIN están contenidas en dispensadores plásticos en tubos y frascos que facilitan la dispensación de las cremas en la proporción indicada en el envase (modo de aplicación).

5.2 Estrategia de Precio

Se realizó una comparación con los principales competidores, armando una presentación homogénea a la de Herbalife SKIN: un pack con limpiador, crema hidratante y tonificador, a fin de comparar los precios percibidos por el mercado.

S/ 349		Herbalife
S/ 229		Clinique PREMIUM
S/ 192		Natura

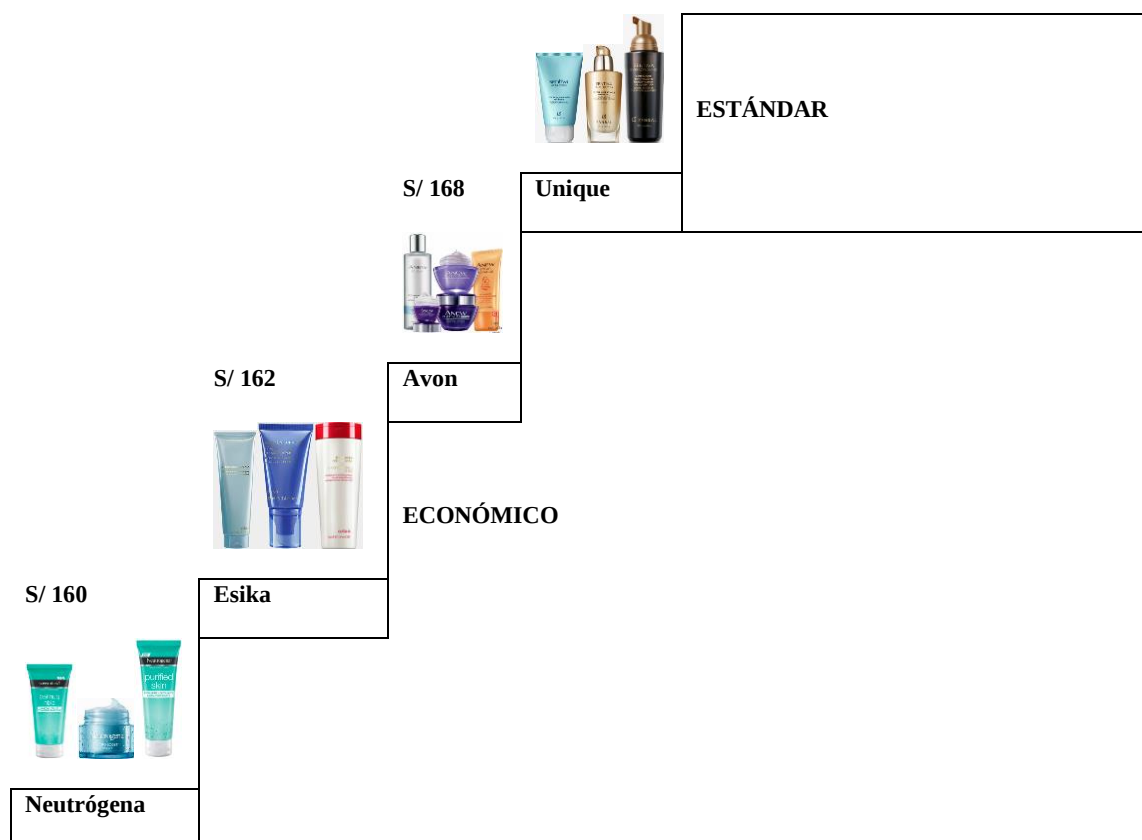


Figura 7. Comparación de precios

Se puede observar que Herbalife SKIN pertenece al segmento premium-alto. En este sentido, la estrategia de precio será resaltar las cualidades premium de la marca, poniendo énfasis en los insumos naturales y los resultados en la primera semana, comparándolo, como mínimo, con la marca Clinique.

5.3 Estrategia de Plaza

El principal canal de ventas de Herbalife Nutrition son sus más de 10.000 distribuidores a nivel nacional, quienes venden los productos a sus clientes. De acuerdo con las entrevistas a expertos, así como en las encuestas, se determinó que los distribuidores venden en su mayoría (más del 60%) a través de las redes sociales (Facebook e Instagram) y por vía telefónica o WhatsApp, debido a la coyuntura actual del Covid-19. Teniendo en cuenta ello, se propone implementar un plan de capacitación e inducción para distribuidores, a fin de que estén más capacitados para ofrecer la línea SKIN a sus clientes. Además, se desarrollará una amplia variedad de artes publicitarias en formato web y en video para ser

compartido a los clientes de forma virtual. Por otro lado, se utilizarán los clubes de nutrición para realizar la primera experiencia de los clientes potenciales con SKIN (Pereda, 2016). Esta consistirá en un día de spa con productos de la línea que los clientes tendrán la posibilidad de probar.

5.4 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción de los packs de la línea SKIN tiene como finalidad dar a conocer al público objetivo y a los distribuidores los beneficios diferenciadores para el cuidado del rostro. En la investigación cualitativa, se logró identificar diversos *insights*, como se detalla a continuación.

Tabla 21

Insights de público objetivo

Aspecto	Detalle
Insight	No quiero aparentar tener más edad de la que realmente tengo. Quisiera verme más joven de lo que realmente soy. No sé si los productos que utilizo para el cuidado de mi rostro tienen los mejores ingredientes.
Beneficio	Herbalife SKIN, línea especializada en el cuidado de la piel de la marca Herbalife Nutrition, contiene ingredientes especializados para el cuidado de la piel, desde secas a grasas, con resultados visibles a los siete días de uso continuo. Además, es dermatológicamente comprobada, sin sulfatos ni parabenos y no es testada en animales.
Razón para creer	El respaldo científico detrás de la formulación de los productos. Tiene insumos naturales y sus componentes son menos invasivos (sin parabenos y sin sulfatos).

Tabla 22

Insights de distribuidores independientes

Aspecto	Detalle
Insight	“No sé vender las cremas. Mi conocimiento es muy vago. No las he probado. Solo le digo a los clientes que me preguntan que sí funcionan”.
Beneficio	Herbalife SKIN contiene ingredientes especializados para el cuidado de la piel, desde secas hasta grasas, con resultados visibles a los siete días de uso continuo. Además, es dermatológicamente comprobada, sin sulfatos ni parabenos y no es testada en animales. Es el producto ideal para complementar tu nutrición externa y la de tus clientes.
Razón para creer	El respaldo científico detrás de la formulación de los productos. Insumos naturales y los componentes menos invasivos (sin parabenos ni sulfatos). La compañía brindará nuevos materiales para que aumentes tu conocimiento sobre estos productos. Con el cliente final, se trabajará a través de las redes sociales, educando acerca de las rutinas para el cuidado apropiado de la piel. Además, se estarán lanzando periódicamente promociones para el cliente final, lo cual ayudará a impulsar las ventas de la línea.

Con esta información, se plantea la estrategia, para lo cual se toma en cuenta lo siguiente:

Promocionar en fechas clave los productos gancho, que en su mayoría sean ecoamigables o de larga duración, como los face rollers de piedras naturales, vinchas y espejos led, entre otros, que sumen a la experiencia del cuidado de la piel de la línea SKIN. De esta manera, es muy probable que el público objetivo comience a incluir en su lista de deseos a la línea SKIN, logrando finalmente impulsar la venta. Es importante indicar que, a fin de conseguir futuras recompras, las promociones deberán de ser frecuentes.

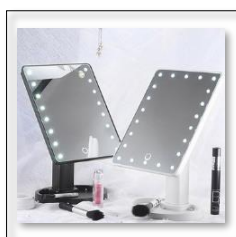
Por otra parte, la generación de contenido de calidad es básica, de acuerdo con la edad de las personas a quienes van dirigidos los productos. Se recomienda colgar historias o posts relacionados una o dos veces por semana, desde las redes sociales oficiales de la compañía, que incluyan rutinas del cuidado de la piel por tipo de piel y por horarios (rutina de día/noche), a fin de educar sobre el correcto uso de los productos. Este tipo de contenido podría apoyarse con el team Herbalife Nutrition Perú, el cual está compuesto por atletas peruanos altamente reconocidos. Todas estas acciones contribuirán a lograr el *awareness* de la marca en la mente de la comunidad de seguidores y clientes de Herbalife Nutrition.

Con el fin de que los distribuidores independientes incrementen su conocimiento sobre el uso y los beneficios de la línea SKIN, se recomienda que, desde los portales oficiales de la compañía, como My Herbalife Perú y la videoteca de Herbalife Nutrition, se desarrollen master classes realizadas por expertos en el uso y la aplicación de los productos de la línea Skin. Estas master classes deberán estar divididas por secciones, a fin de que abarque el uso de todos los productos de la línea SKIN. Durante la aplicación real de los productos, estos expertos deberán ir explicando los ingredientes y los beneficios para la piel de cada uno de los productos aplicados.

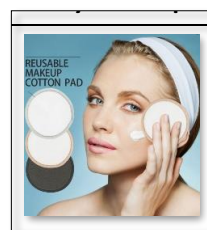
Roller de Cuarzo Rosa



Espejo con luces led



Vinha y cotton pads



Peines de bambú



Brochas de bambú



Limas de cristal



Figura 8. Materiales de promoción. Tomado de Mercado Libre.

5.5 Comunicación de Promociones

La cosmética *healthy* es la tendencia de belleza que viene cobrando mayor protagonismo mundialmente, además de que hay argumentos científicos que persuaden sobre la bondad de su compra por parte del público femenino (Alaiouia, F., 2018). Por ese motivo, hay varias marcas cosméticas que han venido surgiendo. Por ejemplo, los cotton pads, en su mayoría, son orgánicos y no son solo económicos, porque se reutilizan, sino que además son buenos para el rostro y no contaminan el planeta. Otro punto importante que se debe mencionar es el no testeo en animales como un pilar de la marca en respaldo a los derechos de a los animales (Vega, 2019). Estos productos/accesorios se podrían emplear a manera de gancho con los productos de la línea SKIN, a fin de impulsar la compra del cliente final y ayudar con el posicionamiento de la marca. Es importante indicar que este tipo de promociones son empleados por todas las empresas de venta directa que existen en el mercado peruano, con buenos resultados.



Figura 9. Roller de Cuarzo Rosa. Tomado de Mercado Libre

5.6 Desarrollo de Contenido Constante en Redes Sociales

Es recomendable crear contenido que motive y empodere a las personas para que cuiden su piel de manera preventiva con productos de calidad (Barrera, Castelblanco & Malaver, 2020), que complementen el cambio que ya han venido experimentando en sus hábitos alimenticios.

5.7 Estrategia de Personas

Herbalife Nutrition está compuesta por catorce áreas.

Tabla 23

Acciones realizadas de cara a los colaboradores

Reclutamiento y selección de personal	RR.HH. se encarga de organizar la convocatoria a través de varios portales. Selecciona y evalúa a través de entrevistas y exámenes a los candidatos. Luego, presenta la terna al cliente interno. Una vez que el cliente interno seleccione al colaborador, se realiza una semana de inducción, donde el seleccionado conoce la cultura de la compañía y lo que se espera de sus funciones.
Políticas de capacitación para el personal	Presupuesto para ser utilizado por los colaboradores del área: cursos o talleres afines para sus funciones. (¿trabajadores?)
Políticas de motivación y retención	Almuerzos al primer año (dos personas), tercer año (tres personas) y quinto año (cinco personas y US\$ 500 en bono para viaje). Actividades deportivas. Tarjeta de alimentación, EPS (90%), seguro oncológico (100%), seguro de vida (100%) y productos con descuentos especiales.

Tabla 24

Acciones realizadas con la intención puesta en los distribuidores independientes

Registro como nuevo distribuidor independiente de Herbalife Nutrition	Una vez que una persona se registra en Herbalife Nutrition como distribuidor independiente, recibe un correo corporativo de bienvenida. Adicionalmente, se le hace una invitación a través de mensaje de texto a una reunión de bienvenida que tiene por objetivo brindarle información sobre todas las formas de apoyo que recibirá por parte de la compañía para poder hacer su negocio. Estas reuniones grupales de bienvenida se realizan una vez al mes. Herbalife Nutrition ofrece cuatro capacitaciones generales y presenciales a sus distribuidores independientes. Los coordinadores de ventas, asignados por zonas, están en contacto con los distribuidores a fin de ofrecerles soporte para su avance individual y organizacional. Además, brindan una guía personalizada sobre las herramientas de negocio disponibles y la manera cómo podrían incorporarlas en su negocio.
Capacitación del distribuidor independiente Herbalife Nutrition	El programa embajadores de clubes de nutrición incluye a un staff de asignados por zonas, quienes mantienen constante contacto con los distribuidores que operan la herramienta de club de nutrición y brindan al distribuidor apoyo sobre los consumos que se registran dentro de su club. Además, se encargan de verificar que las operaciones se realizan garantizando los estándares de calidad y el cumplimiento de las normas del negocio.
Políticas de motivación y retención	Un atractivo plan de marketing. Línea de carrera dentro de la escalera del éxito, que incluye la obtención del 50% de descuento por las compras de productos y posibilidad de generar organización (inscribir a nuevos distribuidores debajo del código de identificación) que permita llegar con esfuerzo, constancia y disciplina a ser miembro del equipo del presidente. Promociones frecuentes para incentivar la colocación de órdenes. Lanzamiento de nuevos productos, aproximadamente cada seis meses.

5.8 Estrategia de Procesos

El proceso de compra de los packs Herbalife SKIN consta de tres pasos identificados:

5.8.1 Búsqueda de los clientes

Los principales clientes de los distribuidores son sus familiares, amigos y conocidos, es decir, todo su círculo social. Los distribuidores aprovechan para aplicar la estrategia de recomendaciones, dado que, al ser personas conocidas, los testimonios que pueda

transmitirles serán más creíbles y habrá mayor predisposición a que escuchen los beneficios y las ventajas de los productos.

5.8.2 Captación de clientes

Los distribuidores son capacitados para presentar todo el catálogo de Herbalife a sus clientes, logrando así generar interés por la marca. Los puntos fuertes en esta etapa son los que se enumera acá: resultados garantizados, insumos de alta calidad, productos avalados por estudios clínicos, productos personalizados según la necesidad de los clientes, asesoría constante de los distribuidores para el logro de los resultados esperados y atractivo económico como negocio independiente. Cuando un distribuidor capta un cliente, lo hace con la finalidad de que este se convierta en distribuidor o consumidor.

5.8.3 Tratamiento y rutinas

Cuando un consumidor es captado por el distribuidor, se procede a elaborar un plan de nutrición o de limpieza facial de acuerdo con el producto adquirido. El distribuidor asesora al cliente en estos ámbitos, para adentrarlo en un cambio de su rutina diaria, pues los productos de Herbalife demandan perseverancia en los tratamientos.

5.8.4 Asesoría y seguimiento

Si el cliente no logra los resultados esperados, entonces la recompra no se concretará, por lo que se perderá al cliente en el tiempo. Es de gran importancia que el distribuidor haga seguimiento al tratamiento asignado al cliente, a fin de asegurar que la rutina de consumo o aplicación de productos se cumpla.

5.8.5 Recompra y fidelización

Si el cliente alcanza los resultados mencionados por el distribuidor, existe una gran probabilidad de que se fidelice con la marca y compre de manera rutinaria los productos de Herbalife. Adicionalmente, los distribuidores entregan regalos a sus clientes más importantes,

que pueden ser productos que ellos ganan al lograr cierto nivel de ventas. Los distribuidores tienen la filosofía de que son lo que venden. Por ello, cuidan mucho su cuidado personal y procuran siempre brindar un trato cálido a sus bajolíneas (distribuidores inscritos debajo de sus identificaciones), clientes y potenciales clientes. Además, normalmente visten ropa brandeada, siendo muy característico verlos usar el botón que los identifica como distribuidores independientes o con tener el shaker de Herbalife Nutrition, con el cual transportan sus bebidas.

Botón I Love	Shaker	Club de Nutrición
		

Figura 10. Material de identificación. Tomado de Google

El manejo de los canales digitales cobra cada vez mayor protagonismo y las redes sociales son el medio más utilizado por los distribuidores que pertenecen a las generaciones Y, millennials y centennials. A través de estos medios se identifican como distribuidores, comparten contenido acerca de su vida activa, oportunidades de negocio y aspectos propios de su vida personal, con fotos y videos de buena calidad (Otero & Celis, 2016). La compañía, por su parte, mantiene actualizadas sus redes sociales y páginas web de contacto. La información que se comparte siempre es valiosa y relevante para los distribuidores y para los potenciales clientes y distribuidores, quienes tienen la opción de disipar sus dudas.

5.9 Conclusiones

- Al realizar la comparación de precios de los principales competidores, armando una presentación igual a la de Herbalife Skin: un pack con limpiador, crema hidratante y

tonificador, se pudo determinar que Herbalife Skin pertenece al segmento premium-alto. En ese sentido, la estrategia de precio será resaltar las cualidades premium de la marca (ingredientes), poniendo énfasis en los insumos naturales y los resultados en la primera semana.

- Uno de los distribuidores independientes de Herbalife Nutrition indicó esto: “No sé vender las cremas, mi conocimiento es muy vago, no las he probado, solo les digo a los clientes que me preguntan que sí funcionan”. Este tipo de afirmaciones alerta sobre la falta de profundidad en el conocimiento, el uso y los beneficios de la línea Skin. Por ello, se recomienda que desde los portales oficiales de la compañía, como My Herbalife Perú y la videoteca de Herbalife Nutrition, se desarrollen master classes por secciones/rutinas realizadas por expertos en el uso y la aplicación de los productos de la línea SKIN. Este tipo de contenido también debe mantenerse a través de las redes sociales.
- Las promociones de Herbalife Nutrition están dirigidas, básicamente, a los distribuidores independientes. Por ello, podrían manejarse productos y accesorios gancho con los productos de la línea SKIN, a fin de impulsar la compra del cliente final.

Capítulo VI: Implementación y Control

6.1 Proyección de Gastos 2021-2023

Tabla 25

Proyecciones de gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gastos de Ventas	S/. 450,000	S/. 420,000	S/. 490,000
Publicidad en redes sociales	S/. 70,000	S/. 60,000	S/. 90,000
Publicidad en YouTube	S/. 100,000	S/. 100,000	S/. 120,000
Publicidad vía pública	S/. 100,000	S/. 100,000	S/. 100,000
Convenios con influencers	S/. 80,000	S/. 60,000	S/. 80,000
Promociones de ventas	S/. 100,000	S/. 100,000	S/. 100,000
Gastos de Personal	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000
Capacitaciones	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000
Total de gastos	S/. 510,000	S/. 480,000	S/. 550,000

Con el fin de dar a conocer la línea entre el público objetivo, en el año 1 se va a invertir S/ 510.000 y en el año 2 el monto incrementará a S/ 480.000. Luego, evaluando los resultados del año 1 y el año 2 se planea subir la inversión en YouTube y en las redes sociales, ya que se espera que el acceso a internet en los hogares supere el 40.1% que se tiene en 2020, y que ha venido creciendo de manera sostenida desde 2015.

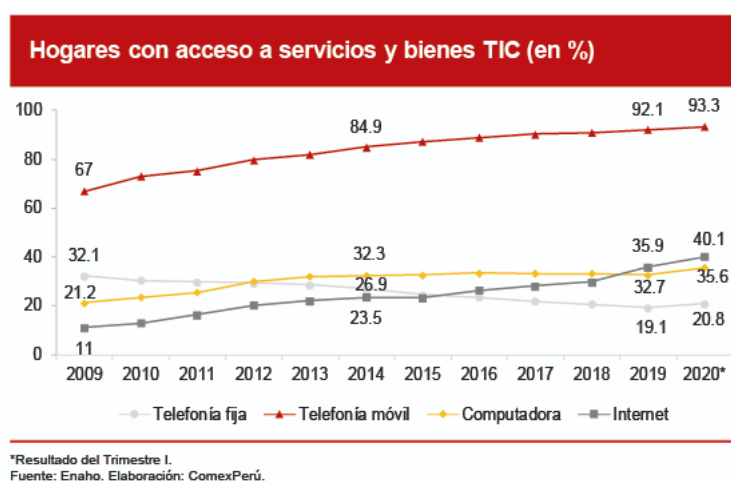


Figura 11. Hogares con acceso a servicios y bienes TIC. Tomado de ComexPerú 2020

6.2 Proyección de Ventas sin Relanzamiento

Tabla 26

Proyección de ventas sin relanzamiento

Pack	Año 1 - 2021		Año 2 - 2022		Año 3 - 2023	
	3.0%	1.5%	3.1%	1.6%	3.2%	1.6%
	Distribuidores	Clientes	Distribuidores	Clientes	Distribuidores	Clientes
Kit piel seca	173.980		180.587		187.456	
Kit piel grasa	260.970		270.881		281.183	
Total	434.950		451.469		468.639	

Para hacer este análisis, se tomó en cuenta la venta hecha a distribuidores y al cliente final. Los porcentajes de compra para el consumo personal de distribuidores es mayor que la venta final a clientes. Esto se debe, según los resultados del focus group realizado a distribuidores, a que su venta y negocio están centrados en productos de nutrición interna y no en los de nutrición externa, siguiendo la misma ruta que mantiene la propia empresa. Con la propuesta de relanzamiento de la línea SKIN planteada en este documento, se proyecta que las ventas de la línea aumenten un 59% por encima de lo que se esperaban vender, sin ningún tipo de accionar.

Tabla 27

Proyección de ventas con relanzamiento

PACK	Año 1 - 2021		Año 2 - 2022		Año 3 - 2023	
	6.5%	4.0%	6.7%	4.2%	6.9%	4.4%
	Dist.	Clientes	Dist.	Clientes	Dist.	Clientes
SKIN PROGRAM BASIC KIT DRY	423,228		439,626		456,683	
SKIN PROGRAM BASIC KIT OILY	634,842		659,439		685,025	
TOTAL	1,058,069		1,099,066		1,141,708	

6.3 ROI Anual

Tabla 28

ROI anual 2021-2023

	2021	2022	2023
ROI mínimo por política de la empresa	15%	15%	15%
Delta de ingresos (con campaña vs. sin campaña)	623.120	647.597	673.069
ROI de la campaña	22%	35%	22%

Se está considerando un ROI mínimo de 15% por ser un proyecto que cumple con los requisitos mínimos para su continuidad. En ese sentido, la proyección de ventas con el relanzamiento propuesto superaría el mínimo requerido.

6.4 Estado de Ganancias y Pérdidas 2020 (Packs Herbalife SKIN)

Tabla 29

Estado de ganancias y pérdidas 2020

Ventas		350.225
Costo de ventas	15%	52.534
Utilidad Bruta		297.691
Gastos de personal	35%	104.192
Utilidad operativa		193.499
Impuesto a la renta	30%	58.050
Ganancia neta		135.450

Tabla 30

Estado de ganancias y pérdidas 2021 - con relanzamiento

Ventas		1.058.069
Costo de ventas	15%	158.710
Utilidad brutas		899.359
Gastos de personal	35%	314.776
Utilidad operativa		584.583
Impuesto a la renta	30%	175.375
Ganancia neta		409.208

6.5 Análisis de Sensibilidad

Se están considerando tres posibles escenarios: uno real, uno optimista y uno pesimista. El optimista considera un aumento de la demanda de 10% adicional al esperado. Por otro lado, en el escenario pesimista se considera una coyuntura complicada, donde las ventas caen 10% por debajo de lo esperado. A continuación, se presenta el cálculo del ROI para cada escenario.

Tabla 31

Escenarios del año 2021

Escenarios año 2021	Pesimista	Esperado	Optimista
Ventas adicionales	560.808	623.120	685.431
ROI de la campaña	18%	22%	44%

6.6 Plan de contingencia

Ante un escenario negativo, se presenta el siguiente plan para revertir dicha situación:

- Reforzar la campaña de concientización con especialistas y charlas sobre el cuidado de la piel y las bondades de usar mascarillas en el rostro. Poner más énfasis en la necesidad del uso de cremas faciales en esta coyuntura de Covid-19.
- Haacer concursos en redes sociales a través de los influencers seleccionados para dar a conocer la marca y aumentar el alcance publicitario.
- Plantear un incentivo (volumen doble) para los distribuidores a fin de que logren un mayor volumen venta de los productos Herbalife SKIN.

6.7 Conclusiones

- Se plantea la necesidad de ir aumentando el presupuesto para publicidad (video marketing) para las redes sociales y YouTube, pues se espera que el acceso al internet en los hogares supere el 40.1% de alcance que tiene actualmente (2020) y que ha venido creciendo de manera sostenida desde 2015.

- La campaña integral de marketing para el relanzamiento de la línea SKIN (publicidad en redes sociales, YouTube, convenios con influencers y promociones de ventas, entre otras vías) da un ROI de 31%, mayor al 15% mínimo solicitado por la empresa. Incluso, en un escenario pesimista, en el que se considera una disminución de la demanda en un 10%, el ROI es mayor, por lo que sí conviene hacer la inversión de la campaña de relanzamiento de la línea.
- El mercado de cremas faciales y cuidado del rostro busca productos de confianza. Las personas no compran para probar, sino que necesitan recomendaciones o demostraciones para animarse a la compra. Adicionalmente, existe una creciente tendencia a la búsqueda de productos con insumos cada vez más naturales y efectivos.
- Uno de los principales problemas de la baja venta de la línea SKIN es la falta de conocimiento y capacitación de la línea. Los pocos distribuidores que la venden dan testimonio de su gran aceptación, una vez que el cliente final la prueba. En este sentido, debe reforzarse las capacitaciones y dar las herramientas que los distribuidores necesitan para poder vender la línea. Esto es crucial.
- Los clientes más propensos a comprar la línea SKIN son aquellos que están más familiarizados con las visitas a los centros de belleza; es decir, que ya tienen una rutina de cuidados y acostumbran a darle mucha importancia a verse bien. Además, el monto que destina para el cuidado de la piel es un driver muy importante. En este sentido, mientras más dinero destine alguien al cuidado y tratamiento de la piel, mayor será la probabilidad de compra. Otro factor importante es la edad; es decir, conforme una mujer se va haciendo mayor, más cuidados tiene y, por ende, invierte más en la protección y el cuidado de su rostro (Manciet, 2020).

- La estrategia de implementación del relanzamiento de los dos packs básicos de la línea de nutrición externa de Herbalife Skin debe trabajarse con desarrollo de contenido y capacitaciones que enfatizen que el diferencial de la línea es la ausencia de sulfatos y parabenos en su formulación, el no estar testeada en animales, probada dermatológicamente, con respaldo científico especializado por tipo de piel y con ingredientes botánicos.
- Sería importante que se incluya sachets o demostradores de los productos SKIN. Esta sugerencia salió durante el focus group a distribuidores de Herbalife Nutrition. Es importante indicar que los demostradores son vendidos en otros países, pero no en el Perú. De esta manera, el distribuidor tendría la oportunidad de incluirlos en el pedido de sus clientes, lo que les permitiría, acompañado de una correcta guía y seguimiento, altas posibilidades de venta de los packs.
- Debe considerarse tener un kit de inicio del negocio de cremas, pues los que tiene actualmente la empresa están enfocados en productos de nutrición interna. De acuerdo con el estudio realizado, Herbalife Nutrition Perú debe hacer una combinación de cosméticos (productos del cuidado de la piel) y suplementos de nutrición interna, para ofrecer a los consumidores un estilo de vida saludable de manera integral con productos para el cuidado interno y externo. (Ver Apéndice H, kit de registro Herbalife Skin Beauty) Este incluiría los mismos materiales de folletería básicos con los que actualmente se trabaja en la compañía, pero lo que lo diferenciaría serían los productos, ya que se incluiría un colágeno y una demo del pack básico Herbalife Nutrition por tipo de piel.

Referencias

- Alaiouia, F. (2018). El uso del lenguaje científico específico como estrategia argumentativa en la publicidad de la cosmética femenina. *Studii și cercetări filologice. Seria Limbi Străine Aplicate*, (17), 181-192.
- Alonso, R.. (2019). Cosmética natural: ¿son los aceites vegetales y esenciales tus mejores aliados de belleza? Recuperado de <https://www.elcorreo.com/bizkaiadmoda/belleza/cosmetica-natural-aceites-20190730131600-nt.html>
- Barrera Sánchez, A. E., Castelblanco Salamanca, D. A., & Malaver Ruiz, D. M. (2020). *Redes sociales como estrategia para incrementar el posicionamiento de marca en la empresa de cosméticos Bellas de Valledupar*. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10162/BarreraAudrey2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cantos, F. L. (2016). Envejecimiento, ciencia y publicidad de cosméticos. La eternidad en una gota de crema. *Vivat Academia*, (135), 41-56.
- Contreras Soto, J. E. (2019). *La transformación del modelo de retail en Perú*. Recuperado de web: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3896>
- Copecoh. (2020). *Mercado de cosméticos crecerá hasta 3.2% este año*. Recuperado de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10398294/03/20/Mercado-de-cosmeticos-crecera-hasta-32-este-ano.html>
- Copecoh. (2020). *Sector cosméticos crecería entre 2,6% y 3,2% el 2020*. Recuperado de <https://lacamara.pe/copecoh-sector-cosmeticos-e-higiene-creceria-entre-31-y-41-el-2020/>

- Du, G. L., Zhang, Y. S., Iqbal, J., Yang, Z. H., & Yao, X. (2017). Landslide susceptibility mapping using an integrated model of information value method and logistic regression in the Bailongjiang watershed, Gansu Province, China. *Journal of Mountain Science*, 14(2), 249-268.
- Encinas, I. (2018). *El mercado de cosmética e higiene personal en Perú*. Recuperado de https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819188.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=17-04-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20cosmética%20e%20higiene%20personal%20en%20Perú%202019.
- Euromonitor. (2014). *Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica*. Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/521246423rad59815.pdf>
- Gómez O, C. (2013). *Una cuestión de piel: el nuevo libro de Francisco Leal*. Santiago de Chile. Editorial Fuga.
- Google (2020). *Herbalife Nutrition*. Tomado de https://www.kindpng.com/imgv/iiTRohb_herbalife-herbalife-nutrition-hd-png-download/
- Google (2020). *Yo Soy Herbalife Nutrition*. Tomado de <https://yosoyherbalifenutrition.com/nutricion/la-crisis-nutricional-como-tomar-opciones-mas-saludables-y-asequibles-2/>
- Imán, J. D., Gómez, J. G., Rodríguez, M. M., Ñiquen, Á. N., & Vásquez, Y. R. (2019). La mejor inversión que haría el Perú. *Educare et Comunicare: Revista de investigación*

- de la Facultad de Humanidades, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo-Perú. 7(1), 84-89.
- Ipsos, (2017). Estadística poblacional del Perú. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-2017>
- Manciet, J. R. (2020). Quemadura solar y prevención. *EMC-Tratado de Medicina*, 24(3), 1-7.
- Mateu, E., & Casal, J. (2003). Tamaño de la muestra. *Epidem. Med*, 1(4), 8.
- Mercado Libre. *Roller de Cuarto Rosa*. Tomado de <https://listado.mercadolibre.com.pe/cuarzo-rosa-roller>
- Molina Castillo, Carmen María (2019). *El mercado de cosmética e higiene personal en Perú*. Recuperado de https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819188.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=17-04-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20cosm%C3%A9tica%20e%20higiene%20personal%20en%20Per%C3%BA%202019
- Naranjo, C. P. (2010). *Comercialización de Cremas Naturales para la Cara con Diferentes Usos, Humectar, Nutrir y Rejuvenecer* (Bachelor's thesis, Quito: Universidad Israel, 2010).
- Ocsex. (2018). *Cosmética natural: ¿son los aceites vegetales y esenciales tus mejores aliados de belleza?* Tomado de <https://www.elcorreo.com/bizkaiaadmoda/belleza/cosmetica-natural-aceites-20190730131600-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.elcorreo.com%2Fbizkaiaadmoda%2Fbelleza%2Fcosmetica-natural-aceites-20190730131600-nt.html>

- Otero, M. E. P., & Celis, D. M. L. (2016). La generación de los millennials frente al consumo socialmente responsable. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 12(23), 73-81.
- Pereda Saavedra, M. T. (2016). *Gestión de las Técnicas de Venta y las Fuerzas de Ventas en la Empresa Natura Cosméticos de Independencia*. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/2615>
- Promperu (2017). *Tendencias en Ingredientes Naturales para la Industria Cosmética – Mundo. Perú: Departamento de Inteligencia de Mercados*. Tomado de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/247616711radCAFB0.pdf>
- Quizphe Sagasti, J. A. (2018). *Análisis del comportamiento de compra del producto cosmético “bases de maquillaje” de los clientes de MYA Makeup Studio*. Recuperado de <http://192.188.52.94/handle/3317/9970>
- Rugeles, L., Ortiz, J., Huertas, A., & Guaitero, B. (2012). *La cadena de valor de los ingredientes naturales del Biocomercio en las industrias farmacéutica, alimentaria y cosmética-FAC*. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Colombia. Fondo Biocomercio.
- Torriani, Yolanda (2018). *Estudio de Inteligencia Comercial Anual 2018 y Proyecciones al 2021. 2018, de COPECOH* Tomado de http://copecoh.org/boletin/2019/marzo/files/Noticias_2.pdf
- Vega Fernández, S. (2019). *Animales criados para el consumo humano y el testado de la industria cosmética: un paso más allá en la consolidación del derecho animal*. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/29653/TFG%20-%20Vega%20Fernandez%20Sandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wold, S., Esbensen, K. y Geladi, P. (1987). *Principal component analysis. Chemometrics and intelligent laboratory systems*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0169743987800849?via%3Dihub#aep-abstract-id7>

Apéndices

Apéndice A: Fotos del Lanzamiento de Herbalife SKIN Perú

El lanzamiento se realizó durante el cierre del fin de semana de liderazgo de junio de 2015 (12,13 y 14 de junio). La presentación se realizó el domingo 14 de junio. Los maestros de ceremonia fueron los responsables de la presentación: Jacquie Carter, directora global de capacitación y educación de productos de nutrición externa, fue la encargada de explicar la herramienta de spa facial, junto con tres miembros del equipo del presidente.



Figura A1. Lanzamiento de Herbalife SKIN en el Perú. Tomado de Herbalife Nutrition Perú.

El 15 de junio, en la mañana, se realizó una clase interactiva con prensa especializada de algunos medios invitados. Por la tarde, se llevó a cabo una clase de spa facial con 20 asociados (fue un sorteo para casa Herbalife).



Figura A2. Lanzamiento de Herbalife SKIN en el Perú. Tomado de Herbalife Nutrition Perú.

Apéndice B: Guion de Preguntas de Focus Group con Público Objetivo

Buenos días, mi nombre es Jeanette de la Vega (moderadora). Somos estudiantes de postgrado de la Universidad del Pacífico y estamos realizando este focus group porque haremos una investigación de mercado del rubro de belleza y cuidado personal y necesitamos su apoyo para llevarla a cabo.

Perfil del cliente

- ¿Podrían presentarse diciendo su nombre, edad y distrito de residencia?
- ¿Qué tipo de productos compra del rubro de belleza y cuidado personal?
- ¿Cuáles son las marcas que conoce del rubro de belleza y cuidado personal?
- ¿Cuáles son sus tres marcas favoritas? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la marca que compra regularmente?
- Cuéntenos respecto de su rutina diaria para su cuidado personal.
- Cuéntenos respecto de su rutina diaria de belleza.
- ¿Cuánto invierte en promedio al mes en productos de cuidado personal?
- ¿Cuánto invierte en promedio al mes en productos de belleza?

Cuidado de la piel

Ahora hablaremos específicamente acerca de productos para el cuidado de su piel.

- ¿Qué tipo de productos compra para el cuidado de su piel?
- ¿Hace diferencia entre productos para el cuidado del cuerpo y manos y los de cuidado del rostro? ¿A cuáles le da mayor importancia y por qué?
- ¿Cuáles son las marcas que conoce de cremas para el cuidado del cuerpo?
- ¿Cuáles son las marcas que conoce de cremas para el cuidado de las manos?
- ¿Cuáles son las marcas que conoce de cremas para el cuidado del rostro?
- ¿Cuáles son sus tres marcas favoritas de cuidado del rostro? ¿Por qué?
- ¿Cuál es su rutina de cuidado para el rostro y cómo utiliza estos productos?

- ¿Cuánto invierte en promedio al mes en productos de cuidado de su rostro?
- ¿Cuáles son las razones por las que compra cremas para el rostro?
- ¿Qué cremas suele comprar y de qué marcas?
- ¿Con qué frecuencia compra cremas para el rostro?
- ¿Cuáles son las características que busca en una crema para el rostro?
- ¿Considera importante que la crema contenga ingredientes naturales?
- ¿Considera importante que la crema no haya sido testeada en animales?

Validación del producto

- ¿Conoce la empresa Herbalife? ¿Qué opinión tiene de esta empresa? ¿Sabe qué productos vende?
- ¿Sabía que la empresa Herbalife cuenta con una línea de cremas faciales llamada Herbalife SKIN?

Les presentamos la línea Herbalife SKIN, que consta de dos packs de productos: uno para piel mixta a grasa y otro para piel normal a seca. Ambos contienen un hidratante, un tonificador y un limpiador facial (se muestran imágenes de los productos).

Crema hidratante 50ml

- Deja la piel suave y tersa y proporciona una protección de amplio espectro para la radiación UVA/UVB.
- Ayuda a disminuir la aparición de líneas de expresión y arrugas en solo siete días.
- Doble hidratación de la piel durante ocho horas.
- Muestra tu piel más brillante y se siente más suave y tersa en solo siete días.
- Exclusivamente formulado con vitamina B3, C y E, aloe vera, aceite de nuez de macadamia y extracto de pepino.
- Sin parabenos añadidos ni sulfatos. Dermatológicamente probada, demostrando cambios notorios en solo siete días de uso.

Limpiador calmante de aloe 150ml

- Limpiador a base de aloe vera con un aroma fresco y suave.
- La espuma suave y sedosa elimina el exceso de grasa, suciedad y maquillaje de la piel sin irritación.
- El aloe vera suaviza e hidrata la piel.
- Formulado exclusivamente con vitamina B3, C y E, aloe vera y extracto de coco.
- Sin parabenos añadidos ni sulfatos. Dermatológicamente probado, demostrando cambios notorios en solo siete días de uso.

Tonificador herbario energizante spray 50ml

- Tónico facial sin alcohol con infusión de aloe vera y aroma a cítricos de mandarina.
- Proporciona hidratación y refresca la piel de aspecto cansado.
- El uso en la mañana y en la noche ayuda a preparar la piel para recibir la crema hidratante.
- Contiene aloe vera, vitamina B3, C y E para refrescar la piel.
- Acondiciona suavemente su piel
- Sin parabenos añadidos ni sulfatos. Dermatológicamente probado, demostrando cambios notorios en solo siete días de uso.
- ¿Qué opinión tiene del logo de los productos?
- ¿Qué le parece la presentación de los productos?
- ¿Qué le parece el pack hidratante, tonificador, limpiador? ¿Le hace falta agregar algún producto adicional? ¿Eliminaría algún producto del pack?
- Por la presentación / contenido del pack, ¿con qué otra marca de la competencia cree usted que compite este producto?

Queremos su total transparencia en las preguntas que se formularán a continuación:

- ¿Compraría el pack Herbalife SKIN según las características mencionadas?

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el pack?
- ¿Cada cuánto tiempo recompraría el pack?
- ¿Qué criterios influyen en su decisión de compra? ¿Por qué decidió comprar o no el pack?
- Herbalife SKIN cuenta con asesoras de ventas para informarle de todos los beneficios de los productos y enseñarle cómo utilizarlos para aprovechar todos sus beneficios ¿Le parece atractivo realizar su compra a través de una asesora especializada?
- ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de los productos Herbalife SKIN?
- ¿Tiene algún comentario o recomendación a acerca de los productos de la línea Herbalife SKIN?

Apéndice C: Guión de Preguntas de Entrevista en Profundidad a Ejecutivos de Otras Marcas

1. Siendo jefa de marketing de la marca X, ¿cuál es su punto de vista respecto de la situación competitiva de su marca?
2. ¿Cuál es su punto de vista respecto de la situación competitiva de su línea de cremas?
3. ¿Qué marcas considera son sus principales competidoras?
4. ¿Qué acciones se debería tomar para estimular las ventas de su marca para el 2020-2021?
5. ¿A qué cree que se deba el éxito de su empresa?
6. ¿A qué público están dirigidos los productos de cuidado del rostro de su marca?
¿Quiénes son los clientes potenciales?
7. ¿Cuáles son los productos o la línea especializada del cuidado del cutis que mejor se venden?

8. ¿Qué características considera son importantes para el éxito en ventas de las cremas para el cutis?
9. ¿Cuál sería un kit básico para el cuidado de la piel con productos de su marca? ¿Cuál sería el precio de ese kit?
10. ¿Considera que el precio es un factor importante al vender productos para el cuidado del cutis?
11. Las representantes de ventas son las responsables de interactuar con los clientes y vender los productos. En este caso, ¿qué debería hacer una representante para vender bien las cremas para el cutis de su marca?
12. ¿Considera que las demostraciones o prueba de producto son importantes para lograr la venta?
13. Con base en su experiencia, ¿qué tan importante es el servicio postventa para lograr el éxito en las ventas? ¿Cómo se lleva a cabo este proceso en su empresa?
14. ¿Cuál es su opinión acerca de los productos que incluyen en su fórmula ingredientes naturales?
15. ¿Sus productos son testeados en animales? ¿Qué opina acerca de los productos cruelty free?
16. ¿Qué otras tendencias mundiales se están adoptando en esta industria?

Apéndice D: Guion de Preguntas de Entrevista en Profundidad a Consultoras de Belleza de Otras Marcas

1. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose como vendedora de la marca que representa?
2. ¿Por qué trabaja la línea de esa marca? ¿Cuáles son los beneficios?
3. ¿Vende cremas para el cuidado del cutis? ¿Cuáles son las que mejor se venden?
4. ¿Quién es su público objetivo? ¿A quiénes les vende estos productos?
5. ¿Qué hace para que sus clientes le compren cremas para el cuidado del cutis?
¿Cómo los convence de que sus productos son los que el cliente busca?
6. A su parecer, ¿qué características debe tener una crema para el cuidado del cutis para que tenga éxito en ventas?
7. ¿Cuál considera, dentro de sus opciones de productos, sería un pack básico de cuidado del cutis? ¿Cuánto costaría ese pack? ¿Suele armar paquetes de cremas al vender a sus clientes?
8. ¿Considera que el precio es un aspecto importante en la venta de las cremas para el cuidado del cutis? ¿Sus clientes son sensibles al precio? ¿Qué argumento suele usar para sustentar un precio alto?
9. ¿Considera importante que las cremas para el cutis contengan ingredientes naturales en su fórmula?
10. ¿Conoce si las cremas de la marca que representa realizan pruebas en animales?
¿Sería una ventaja para vender productos de belleza que no lo realizaran? De contar con este argumento de ventas, ¿lo usaría al ofrecer una crema a sus clientes?
11. ¿Hace demostración de las cremas que vende? ¿Cómo lo realiza?
12. ¿A través de qué medios mantiene el contacto con sus clientes?
13. ¿Tiene algún comentario o recomendación a acerca de las cremas que vende?

Apéndice E: Guion de Preguntas de Entrevista en Profundidad a Distribuidores Estrella Herbalife

1. ¿Desde cuándo trabaja vendiendo productos de Herbalife? ¿Y desde cuándo trabaja la línea SKIN?
2. ¿Cuáles fueron las razones que lo animaron a vender esto productos?
3. ¿Cuáles cree que son los atributos diferenciadores de la línea?
4. ¿A quiénes vende y ofrece los productos?
5. ¿Cuál es el secreto de su éxito? ¿Cómo venden tantos productos de la línea?
6. ¿Cuáles son los productos que más vende de la línea SKIN?
7. ¿Cómo podría la empresa Herbalife ayudarlo a vender más de esta línea?
8. ¿Qué porcentaje de sus ventas son de otros productos de Herbalife y qué porcentaje de SKIN?
9. ¿Qué marcas considera que son los principales competidores de la línea SKIN?
10. ¿Qué acciones se deberían tomar para estimular las ventas de la línea SKIN?
11. ¿Qué otras marcas distribuyen?

Apéndice F: Entrevista en Profundidad a Especialista de Asuntos Regulatorios

Se realizó una entrevista a Adra Medrano, química farmacéutica con siete años en Herbalife Nutrition, con amplia experiencia en temas regulatorios de productos nutricionales-dietéticos, alimentos y cosméticos.

Resultados de entrevista a especialista en asuntos regulatorios Herbalife

b) ¿Cuál es la diferencia entre una línea cosmética y una línea dermatológica?	Un cosmético puede ser usado en pieles sanas. La proporción es 70% agua y 30% aceite. Un producto dermatológico necesita recomendación de un profesional dermatológico, ya que esta proporción varía dependiendo del tipo de piel. La línea Herbalife SKIN es cosmética, según regulación. Dermatológicamente probado significa que ha sido probado en la piel. No quiere decir que es un producto dermatológico.	c) ¿Qué son los parabenos, sulfatos? ¿Cómo afectan su uso en la piel?	- Los parabenos son compuestos que pueden estar presentes en muchas formulaciones, no solo en cosméticos, sino también alimentos, pero su uso está limitado hasta 0,05%. - Con el tiempo ha habido agencias internacionales regulatorias que han encontrado efectos perjudiciales en los parabenos si se usan en dosis elevadas. - Definitivamente los productos de la línea SKIN no tienen parabenos. - Los parabenos son conservantes, lo que hace disminuir la carga bacteriana. En este caso, se usa los mensodatos y otros tipos de conservantes que son inocuos.
a) ¿Cuáles son los ingredientes que más destacan de la línea frente a la competencia?	- Vitamina B, vitaminas hidrosolubles de bajo peso molecular que son más fáciles de absorberse por la piel. - Vitamina C y E, potentes antioxidantes. - Aloe vera, suavizante, regenerador e hidratante.	d) La crema de día tiene un factor de protección de PSF de 30 ¿Es esta protección suficiente para optar por dejar de usar bloqueador?	- Un factor de protección de 30 filtra un 97% de rayos UV, factor estándar, y el factor de protección de 50 filtra un 98% de UV. Sin embargo, al de 30 hay que adicionarle más activos que se ingresen como filtros para poder lograr ese 1% adicional y ser un fotoprotector de 50. - Puede usarse el de 30, pero reaplicar cada dos horas, como recomiendan las agencias internacionales. No es que el de 30 tenga menos efectividad, sino que se debe aplicar con más frecuencia en la piel para que pueda cumplir su función de protección.

Apéndice G: Artes Publicitarios Propuestos

Nutre tu piel

HERBALIFE SKIN

SIN ADICIÓN DE PARABENOS NI SULFATOS

NO TESTEADO EN ANIMALES

RESULTADOS VISIBLES EN 7 DÍAS

TÓNICO REVITALIZANTE

GEL DE LIMPIEZA

CREMA HUMECTANTE SPF30

Especializados en tu tipo de piel.
Dermatológicamente probado

SIN ADICIÓN DE PARABENOS NI SULFATOS

NO TESTEADO EN ANIMALES

CUIDA DIARIAMENTE TU PIEL CON EL KIT BÁSICO

HERBALIFE SKIN

TÓNICO REVITALIZANTE

GEL DE LIMPIEZA

CREMA HUMECTANTE SPF30

HERBALIFENUTRITIONPERU

WWW.HERBALIFE.COM.PE

Figura G.1 Publicidad propuesta. Diseño gráfico: Alonso Neyra

Apéndice H: Kit de Registro Herbalife SKIN Beauty

KIT DE REGISTRO HERBALIFE SKIN BEAUTY



KIT DE REGISTRO HERBALIFE SKIN BEAUTY

Te presentamos el nuevo Kit de Registro Beauty. Dirigido a los que desean iniciarse con productos beauty. Contiene lo necesario para el desarrollo de tu negocio independiente.

- Bolso grande renovado ecológico ¡Nuevo!
- Libro de Presentación del Negocio Independiente
- 01 mini kit resultados en 7 días (de acuerdo a tu tipo de piel, piel seca a normal, piel mixta a grasa).
- 1 colágeno Verisol 171gr
- Catálogo de Productos
- Lista de Precios de Venta al Distribuidor Independiente ¡Nuevo!
- 03 Pines metálicos con diseños diferentes ¡Nuevo!
- Díptico guía de inicio de tu Negocio Independiente ¡Nuevo!
- Díptico de consumo de producto ¡Nuevo!
- Volante de Plan de Ventas & Mercado y Normas de Negocio ¡Nuevo!
- Solicitud y Acuerdo de Membresía Herbalife Nutrition

*Adquiere ya con el SKU H207 en S/169.90

*Precio unitario. No considera costos por envío a domicilio. Estos precios incluyen IGV, Percepción, Gastos administrativos y Gastos de entrega. Vigente desde el viernes 05 de febrero 2021. Sólo aplica para compras generadas y pagadas a partir del viernes 05 de febrero 2021. Temporalmente no disponible para la opción de registro online sin haber adquirido previamente un kit de registro. Los productos Herbalife Nutrition no tienen el propósito de tratar, curar ni prevenir enfermedad alguna, y han sido formulados y registrados para su consumo por adultos. Revise su etiqueta antes de consumirlos.

Figura H1. Kit de registro de Herbalife SKIN Beauty. Diseño gráfico: Alonso Neyra

Apéndice I: Publicidad Interna sobre la Venta de los Sachets de la Línea SKIN

¡Demuestra, vende y gana!
Kit básico Herbalife Skin

Aprovecha nuestros demostradores Herbalife Skin,
enamora a más clientes y prepárate para tener
más ventas y ganancias

Tonificador Energizante De Hierbas
Energizing Herbal Toner
COD.1236 x 1 unidad S/1.40
COD.1237 x 5 unidades S/4.90

Crema Humectante Protectora de
Día De Amplio Espectro FPS 30
COD.1238 x 1 unidad S/1.40
COD.1239 x 5 unidades S/4.90

Limpiador Relajante de Sábila
Para Piel Normal a Seca
COD.1234 x 1 unidad S/1.40
COD.1235 x 5 unidades S/4.90

*Limpiador Cítrico (Para Piel mixta a grasa)
Cód. 1240 x 1 unidad S/1.40
Cód. 1241 x 5 unidades S/4.90



The image shows a hand holding three white sachets of Herbalife Skin products. The sachets are labeled 'HERBALIFE SKIN' and numbered 1, 2, and 5. Callout boxes with lines pointing to each sachet provide details about the products and their pricing. The background is a light teal color with a white box containing the main title and a paragraph of text.

Figura I1. Publicidad interna sobre venta de sachets de la línea SKIN. Diseño gráfico: Alonso Neyra

