

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología Maestría en Mercadotecnia Digital y Analítica de Clientes



SEASONS LOVE YOUR SKIN ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN EN EL CANAL MINORISTA, UN ENFOQUE EN LA MERCADOTECNIA DIGITAL Y ANALÍTICA DE CLIENTES.

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
Maestría en Mercadotecnia Digital y Analítica de Clientes

Presenta: **JACOB MACIAS ARAUJO**

Tutor Dr. Benito Javier Gutierrez Levy

Tlaquepaque, Jalisco. mayo de 2025.

Tabla de contenido

INDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLA	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1.....	11
Fundamentación del Trabajo	11
1.1 Descripción de la Organización que se Planea Intervenir y su Contexto	12
1.2 Análisis del Entorno de la Organización.....	20
1.3 Descripción de la Problemática Percibida que Justifica la Intervención	42
1.4 Delimitación y Área Funcional por Intervenir	45
1.5 Validación de las Condiciones de la Intervención	46
1.6 Diagnóstico Preliminar: Primera Hipótesis.....	49
1.7 Objetivos de la Intervención	51
1.8 Relevancia y Pertinencia del Trabajo.....	52
CAPÍTULO 2.....	55
Marco Conceptual de Referencia	55
2.1 Estado de la Cuestión.....	55
2.1.1 La Generación X	56
2.3 Conceptos y Enfoques Teóricos Relacionados	66
2.4 Análisis de Referencia para el Cambio	73
CAPÍTULO 3.....	75
Diagnóstico Profundo: Marco de Referencia y Estrategia de Intervención	75
3.1 Definición de la Estrategia de Intervención, Selección de las Herramientas Requeridas y el Cronograma del Diagnóstico Profundo	75

3.2	Definición de los Factores Prioritarios a Intervenir y/o Cambiar en la Problemática	81
3.3	Metas de Información	83
3.4	Identificación, Descripción y Cuantificación de Métricas Iniciales	88
3.5	Descripción del Análisis: Correlación e Interpretación de la Información.....	96
CAPÍTULO 4.....		101
	Implementación: Planeación de la Intervención.....	101
	en el Canal Minorista de Seasons Love Your Skin	101
4.1	Justificación de la Intervención.....	102
4.3	Actividades, herramientas e instrumentos	129
4.4	Etapas del proceso de aplicación de la intervención.....	151
1.	En Diagnóstico Inicial.....	151
4.5	Cronograma de la implementación de la estrategia	156
4.6	Imprevistos.....	162
CAPÍTULO 5.....		170
	Implementación: Exposición de Hallazgos	170
5.1	Sistematización y Medición de Resultados.....	171
5.2	Organización de la Información Obtenida	225
5.3	Impacto de la Intervención en la Organización	230
CAPÍTULO 6.....		235
	Discusión final.....	235
6.1	Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención	235
6.2	Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes.....	236
CONCLUSIONES.....		237
BIBLIOGRAFÍA.....		240

ANEXOS243

Anexo A: Cálculo del Tamaño de la Muestra	243
Anexo B: Proyecciones 2024 y Ejemplos de Reportes de Venta y Desplazamiento ...	244
Anexo C: Ejemplos de Reportes de Venta <i>Sell in</i> y <i>Sell out</i>	246
Anexo D: Ejemplos de Reporte de Inventarios	248
Anexo E: Glosario de Términos y Conceptos	249

INDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLA

<i>Histórico de ventas SNS Cosméticos Naturales, S.A. de C.V</i>	14
<i>Porcentaje de participación por canal de venta durante el año 2022 y 2023</i>	16
<i>Análisis de rentabilidad por canal 2022</i>	17
<i>Estructura organizacional Seasons Love Your Skin 2024</i>	18
<i>Estructura comercial canal minorista Seasons Love Your Skin 2024</i>	19
<i>Ventas de cuidado de la piel. Valor minorista RSP - MXN millones - Actual - 2008-2027</i>	20
<i>Ventas de cuidado de la piel por categoría</i>	21
<i>Canales minoristas para el cuidado de la piel en México.</i>	22
<i>Panorama competitivo en México.</i>	23
<i>Líderes del mercado en México.</i>	29
<i>Diagrama de Ishikawa, detección del problema de la empresa Seasons Love Your Skin.</i>	43
<i>Distribución de la venta proyectada 2024 por unidad de negocio de la empresa</i>	48
<i>Las cinco generaciones y sus preferencias de marca.</i>	57
<i>Actitudes de compra por generación</i>	58
<i>Las 4 P's de Marketing.</i>	62
<i>Cronograma del diagnóstico profundo.</i>	75

ABSTRACT

El objetivo de este proyecto de intervención fue la expansión de la presencia de la marca Seasons Love Your Skin en el canal minorista, aprovechando estrategias de mercadotecnia digital y analítica de clientes. En el contexto actual, caracterizado por un mercado competitivo y una transición hacia el consumo digital, se volvió necesario fortalecer la relación de la marca con los clientes y aumentar la presencia en tiendas físicas.

El propósito de esta investigación consistió en diseñar y aplicar una estrategia de expansión para el canal minorista, centrada en herramientas de análisis de ventas (*sell out*). Los objetivos se concentraron en incrementar la cobertura de puntos de venta, optimizar el inventario, fortalecer la gestión de promotoría e implementar estrategias promocionales. La metodología combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, utilizando herramientas de reporte de ventas de sistemas de las cadenas y técnicas de segmentación, para identificar patrones de compra y mejorar la eficiencia operativa.

Los hallazgos muestran un crecimiento proyectado del 114% en ventas, resultado de la segmentación adecuada y la expansión a 21 nuevos puntos de venta. Por la intervención, la cobertura de promotoría tiene ahora un 84% de incremento. La gestión del inventario contribuye ahora a un rendimiento más efectivo. Las conclusiones destacan la viabilidad de esta intervención y su potencial para replicarse en otras PYMEs.

Palabras Clave: Marketing basado en datos, merchandising, estrategias promocionales, expansión minorista, promotoría.

ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN
EN EL CANAL MINORISTA,
UN ENFOQUE EN LA
MERCADOTECNIA DIGITAL
Y ANALÍTICA DE CLIENTES.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las estrategias digitales han adquirido una relevancia creciente en el sector retail debido a su capacidad para optimizar las ventas, fortalecer la relación con los consumidores y mejorar la competitividad de las marcas en un entorno comercial caracterizado por su dinamismo y constante evolución.

Este fenómeno se ha manifestado de manera particular en la industria cosmética, donde el aprovechamiento de herramientas de mercadotecnia digital y el análisis de datos de clientes han permitido a las empresas desarrollar tácticas más personalizadas y eficientes, orientadas a mejorar su desempeño en el canal minorista.

En este contexto, **Seasons Love Your Skin**, una marca mexicana especializada en productos de cuidado facial, enfrenta el desafío de consolidar su posicionamiento y expandir su participación en tiendas departamentales, un segmento estratégico dentro del ecosistema minorista de la industria de la belleza.

No obstante, a pesar de los avances tecnológicos disponibles, muchas pequeñas y medianas empresas (PYMEs) del sector, incluida esta marca, presentan limitaciones significativas en la

formulación de estrategias de expansión fundamentadas en el uso sistemático de datos como base para la toma de decisiones comerciales.

Entre los principales obstáculos identificados se encuentran: **la escasa visibilidad del desplazamiento de productos en los puntos de venta, la falta de una planificación guiada por la demanda real y una gestión ineficiente de los recursos destinados a la promotoría.**

Estas problemáticas impactan negativamente en la rentabilidad y reducen la capacidad de respuesta frente a una competencia intensa y las exigencias operativas impuestas por las cadenas departamentales.

Metodología: Un enfoque fundamentado en datos

Para abordar estas barreras, el presente proyecto de intervención tiene como objetivo el diseño e implementación de una estrategia de expansión en el canal minorista para **Seasons Love Your Skin**, considerando las limitaciones estructurales y operativas previamente identificadas.

La estrategia propuesta sigue un enfoque metodológico que combina:

1. El análisis de datos históricos de ventas.
 2. La aplicación de modelos de segmentación de mercado.
 3. La optimización de inventarios y cobertura en los puntos de venta.
-

Todo ello se apalanca en herramientas de mercadotecnia digital y analítica de clientes, con el fin de orientar las decisiones estratégicas hacia una expansión sostenible y fundamentada en datos.

Resultados preliminares: Evidencia del impacto

Para validar la viabilidad y efectividad de esta estrategia, se diseñó e implementó un piloto en un conjunto específico de tiendas departamentales seleccionadas.

En estos puntos de venta, se desplegaron acciones promocionales específicas y se reforzó la presencia de personal de promotoría. Esta intervención permitió evaluar el impacto de las acciones en el desempeño comercial de la marca, específicamente en términos de ventas, cobertura en anaquel y visibilidad de productos.

Los resultados preliminares obtenidos a partir de esta prueba fueron contundentes: **se proyectó un crecimiento del 114% en ventas**, impulsado por un incremento en la cobertura del personal de promotoría y una reducción significativa en los problemas de desabasto.

Esto resultó en una mayor disponibilidad de producto en los anaqueles, lo que refuerza la hipótesis de que una estrategia basada en datos, apoyada en la analítica y el marketing digital,

constituye un diferenciador competitivo clave para las marcas que buscan expandirse en el canal minorista.

Estructura del documento

El presente documento se organiza en seis capítulos, que articulan de manera lógica y progresiva el proceso de intervención desarrollado:

- **Capítulo 1:** Se expone la problemática y se justifica la necesidad de la intervención.
- **Capítulo 2:** Presenta el marco teórico y conceptual que sustenta las decisiones estratégicas adoptadas.
- **Capítulo 3:** Detalla el diagnóstico del contexto organizacional y la metodología empleada.
- **Capítulo 4:** Describe la planificación y ejecución de la estrategia de intervención.
- **Capítulo 5:** Analiza los resultados obtenidos y evalúa el impacto de las acciones implementadas.
- **Capítulo 6:** Ofrece las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, las cuales pueden servir como guía para futuras iniciativas de expansión comercial en el canal retail.

CAPÍTULO 1

Fundamentación del Trabajo

El presente proyecto de intervención tiene como objetivo diseñar y ejecutar estrategias para consolidar la marca Seasons Love Your Skin en el mercado de productos de tratamiento y cuidado facial en México, con un enfoque específico en el canal de venta minorista.

Durante los últimos 12 años, la empresa SNS Cosméticos Naturales, S.A. de C.V. ha dedicado sus esfuerzos a la construcción de la marca Seasons Love Your Skin. Esta marca se ha comprometido a satisfacer las necesidades de la piel latina a través de la formulación y fabricación de productos dermocosméticos naturales, centrados en el cuidado facial. Su público objetivo son hombres y mujeres de entre 25 y 65 años que buscan lucir y sentirse bien con un rostro saludable, libre de imperfecciones, líneas de expresión, manchas y marcas de acné. Este mercado potencial se alinea con la creciente tendencia de consumo de productos naturales y respetuosos con el medio ambiente.

Los productos Seasons Love your Skin se distribuyen a través de diversas cadenas departamentales, incluyendo El Nuevo Mundo, LANS, LA MARINA, CIMACO, Gran Chapur y Liverpool, así como en las plataformas digitales de Mercado Libre y Amazon, además de contar con un canal de distribuidores.

La empresa ha establecido un ambicioso objetivo de crecimiento del 107% para el año 2024 en comparación con el año anterior, en el que se obtuvo un crecimiento del 48%. Para alcanzar esta

meta, se requiere implementar diversas estrategias que impulsen las ventas y fortalezcan la presencia de la marca en el mercado.

Con este proyecto de intervención, se busca desarrollar y ejecutar una estrategia de expansión en el canal minorista, que facilite el crecimiento exponencial de una PYME de productos para el cuidado de la piel en México en el canal minorista.

1.1 Descripción de la Organización que se Planea Intervenir y su Contexto

Seasons Love Your Skin fue fundada en 2012 por graduados de la licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad ITESO, con el objetivo de diseñar productos para el cuidado de la piel, que fueran más respetuosos con el medio ambiente y especializados en las problemáticas de la piel latina.

La empresa inició su presencia en el mercado en el mismo año de su fundación, a través de la cadena El Nuevo Mundo Departamental, ubicada en el centro de Guadalajara, donde logró destacarse como una opción más accesible en la categoría de productos de perfumería y conviviendo con productos de autoservicio.

Después de dos años, ingresó a Tiendas LANS Vallarta. Para 2015, se consiguió la distribución en la cadena BODESA SAPI, SA DE CV en sus tiendas LA MARINA.

Durante este período, la empresa obtuvo su primer reconocimiento, el PREMIO EMPRENDEDOR COPARMEX JALISCO, donde además de recibir el apoyo de consultorías, consiguió el respaldo del fundador de la empresa Perfect Choice y logró la catalogación de la marca en las tiendas CIMACO, ampliando su presencia en el norte del país.

En 2016, la empresa fue galardonada con el Premio Nacional del Emprendedor 2015 en la categoría de microempresa, lo que le proporcionó una mayor exposición y tracción para su desarrollo en la industria cosmética en México.

En el 2017, se inicia la exportación a Guatemala y Honduras para el mercado de médicos estéticos y dermatólogos, por medio de la representación exclusiva de un socio comercial mayorista.

En 2020, Seasons Love Your Skin participó en el programa de televisión Shark Tank México, lo que ayudó al aumento en el reconocimiento de la marca. Con esto se logró el impulso suficiente para desarrollar la venta digital a través de un sitio web propio, además de presencia en los principales marketplaces.

A pesar de su crecimiento en canales digitales durante la pandemia, la empresa enfrentó problemas económicos debido a un lanzamiento fallido de productos de maquillaje en 2019. Esto, combinado con los efectos económicos de la pandemia, llevó a la acumulación de deudas y a la salida de tres de los cuatro socios fundadores.

Sin embargo, a pesar del entorno negativo, en ese mismo año la empresa captó la atención de un ángel inversionista, inyectando capital para sostener la operación y finalizar el año con utilidades. Con esto se consiguió la expansión de la presencia de Seasons Love Your Skin en nuevas cadenas departamentales, consolidando su crecimiento y penetración en el mercado.

En 2022, tras negociaciones con el ángel inversionista, acordaron una inversión adicional, que facilitaría un total de 5 millones de pesos en dos años. Durante este período, se consiguió desarrollar un canal de distribuidores enfocado en el mercado de cosmetólogas y médicos estéticos, participando en ferias reconocidas de la industria en México.

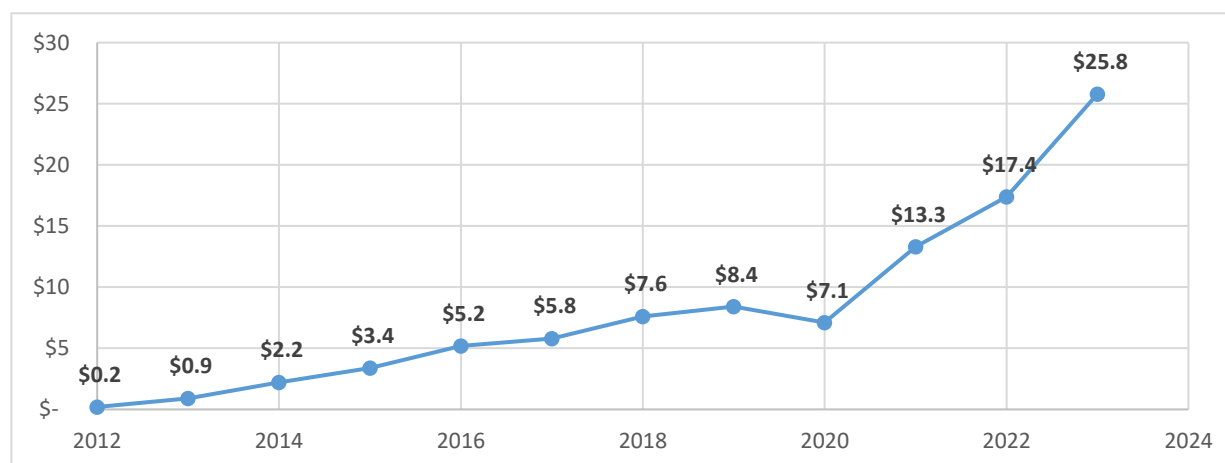
Entre 2020 y 2023, el ángel inversionista impulsó la institucionalización de la empresa, creando un Consejo de Administración y orientando la estrategia hacia un crecimiento exponencial. Sin embargo, esto generó conflictos con el socio fundador, culminando en la adquisición total de la empresa por parte del inversionista en diciembre de 2023.

Este proyecto de intervención se desarrolló durante un período de cambios significativos, marcado por el crecimiento de la empresa, la estructuración organizacional de la misma y la intervención del ángel inversionista.

A continuación, se presentan datos históricos relacionados con las ventas y la participación de los canales de distribución.

Ilustración 1:

Histórico de ventas SNS Cosméticos Naturales, S.A. de C.V representada en millones de pesos.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada interna SNS COSMETICOS NATURALES, SA DE CV.

Durante los primeros 7 años de operación, Seasons Love Your Skin experimentó un crecimiento orgánico de doble dígito bajo la dirección de sus fundadores y con el respaldo de recursos propios, apoyos a fondo perdido del gobierno y créditos bancarios. Este período inicial de crecimiento sólido, refleja la efectividad de la estrategia empresarial y la capacidad de los fundadores para identificar oportunidades en el mercado del cuidado de la piel.

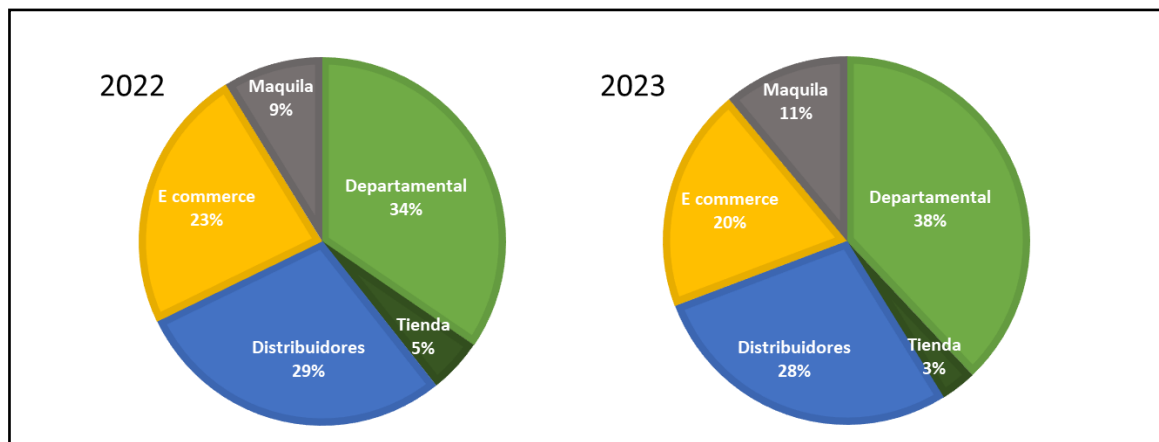
Sin embargo, en el año 2020, la empresa enfrentó un desafío significativo debido a la pandemia de COVID-19, lo que resultó en una disminución del 15% en sus ventas. Este decrecimiento puede atribuirse a diversos factores, como el cierre temporal de tiendas físicas y las restricciones en la movilidad, que afectaron las operaciones de logística y de distribución.

A pesar de este revés, en el año 2021 la empresa logró recuperarse gracias a la entrada del ángel inversionista, lo que permitió desarrollar nuevos modelos de negocio, incluyendo la expansión del canal tradicional de venta al por menor. Este enfoque estratégico ayudó a Seasons Love Your Skin a volver a alcanzar crecimientos de doble dígito, cerrando el período del año 2022 con un impresionante aumento del 87% en comparación con el año anterior.

La tabla de históricos de venta revela la resiliencia y la capacidad de adaptación de la empresa frente a los desafíos del entorno. Además, demuestra la importancia de contar con inversiones externas para impulsar el crecimiento y la innovación en momentos de crisis.

Ilustración 2:

Porcentaje de participación por canal de venta durante el año 2022 y 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada interna SNS COSMETICOS NATURALES, SA DE CV.

Durante el año 2023, la empresa implementó el modelo de negocio de maquila como una nueva estrategia de financiamiento, lo cual contribuyó a mejorar sus flujos de efectivo y a reducir sus requerimientos de inversión y endeudamiento. Además, el canal minorista comenzó a recuperarse gracias a la renovada confianza de los consumidores en la asistencia a establecimientos físicos, tras dos años de impacto por la pandemia.

Ilustración 3:

Análisis de rentabilidad por canal 2022

<i>Estado de resultados por canal</i>			2022
Ingresos			
Departamental	\$6,027,702	35%	
Distribuidores	\$6,463,333	37%	
E commerce	\$4,078,484	23%	
Providencia	\$836,037	5%	
Total Ingreso	\$17,405,556	100%	
Costos			
Departamental	\$5,261,166	87%	
Distribuidores	\$3,504,401	54%	
E Commerce	\$4,476,289	110%	
Providencia	\$885,904	106%	
Total Costo	\$14,127,759	81%	
Utilidad Bruta			
Departamental	\$766,536	13%	
Distribuidores	\$2,958,932	46%	
E Commerce	-\$397,805	-10%	
Providencia	-\$49,867	-6%	
Total Utilidad Bruta	\$3,277,797	19%	
Gastos Corporativo			
Cuotas y Comisiones	\$11,015	0%	
Marketing	\$82,476	0%	
Nómina y Capacitación	\$1,622,808	9%	
Servicios de Terceros	\$194,867	1%	
Servicios de TI	\$175,039	1%	
Servicios Generales	\$1,371,267	8%	
Total Gasto	\$3,457,472	20%	
EBITDA	-\$179,675	-1%	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada interna
SNS COSMETICOS NATURALES, SA DE CV.

La empresa sólo pudo presentar los estados financieros al cierre del año 2022, revelando que el canal minorista mostró una utilidad bruta marginal. Esto se debió a que los puntos de venta no estaban rindiendo según lo esperado, debido a los efectos del mercado tras la pandemia.

Por lo tanto, el desafío radicó en aumentar la rentabilidad de cada cadena mediante tres variables clave:

1. La primera consistió en aumentar la cobertura de la plantilla de promotoras, la cual, durante el año 2022, estaba en un 40% para llevarla a un 80% para fines del año 2023.
2. La segunda fue el implementar estrategias de promoción en el canal y
3. La tercera el lanzar nuevos productos ganadores para este mercado.

Ilustración 4:

Estructura organizacional Seasons Love Your Skin 2024



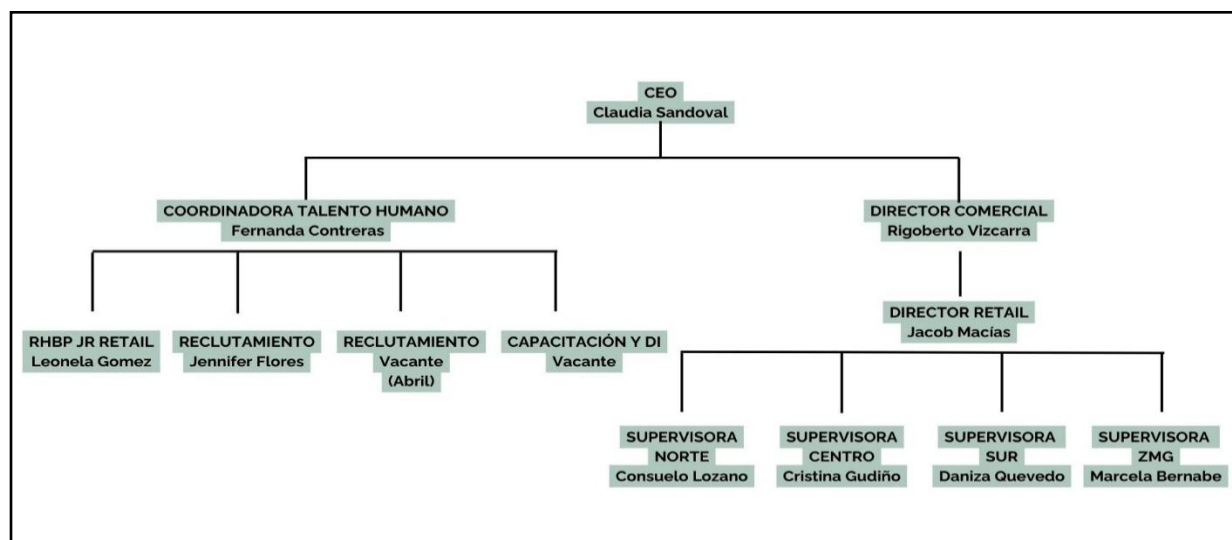
Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada interna
SNS COSMETICOS NATURALES, SA DE CV.

Desde la concepción de su estructura organizativa, la empresa persigue incorporar al cliente como eje central en cada decisión. Para hacerlo, orienta a toda la organización hacia la satisfacción

de las necesidades del usuario, guiándose por tres pilares fundamentales: crecimiento, innovación y, ante todo, el cliente.

Ilustración 5:

Estructura comercial canal minorista Seasons Love Your Skin 2024.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada interna SNS COSMETICOS NATURALES, SA DE CV.

La empresa está conformando un equipo de apoyo destinado a respaldar el logro de los objetivos de ventas en el canal minorista. Se destaca un enfoque especial en la formación de un grupo de profesionales calificados, capaces de facilitar la apertura de nuevos puntos de venta mediante una fuerza de promotoría competente y con atractivos incentivos diseñados para fomentar su permanencia en la empresa.

Asimismo, se ha establecido un equipo de supervisoras por zonas con la finalidad de asegurar un seguimiento efectivo y el desarrollo óptimo de los productos en las cadenas

departamentales, en cada uno de sus puntos de venta. Este enfoque estratégico busca garantizar una gestión eficiente y un despliegue exitoso en el canal comercial minorista.

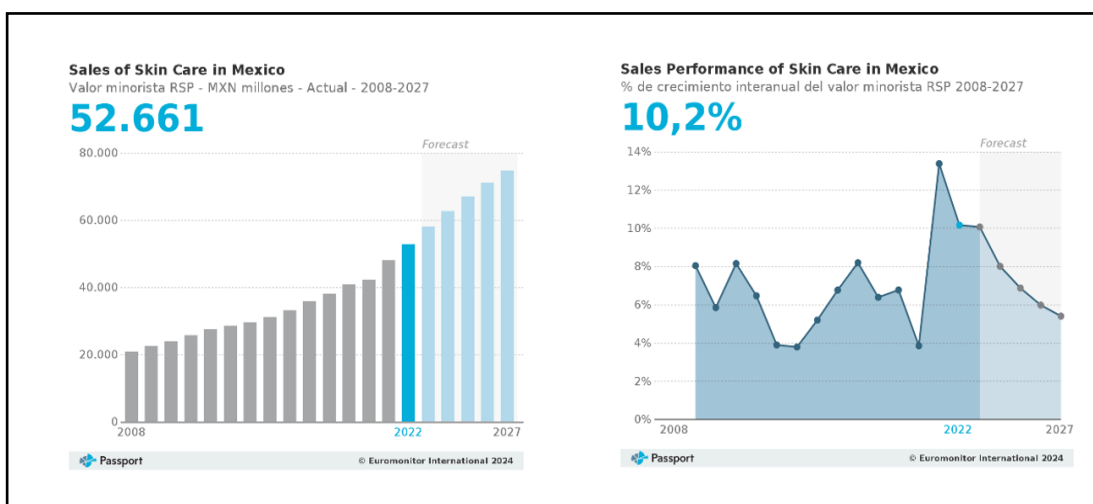
Finalmente, cabe resaltar la relevancia de observar rigurosamente la normativa vigente en este sector, donde la COFEPRIS ejerce como el organismo regulador de la industria cosmética en México. Este ente establece requisitos sanitarios específicos para la fabricación, importación y comercialización de estos productos. En consecuencia, las empresas están obligadas a cumplir con dichas normas y regulaciones con el fin de garantizar la seguridad y eficacia de sus productos, como se detalla en el Apéndice A del *Listado de Normativas Referentes a la Industria Cosmética*.

1.2 Análisis del Entorno de la Organización

Según datos de Euromonitor, el tamaño del mercado en México, correspondiente a la categoría del cuidado de la piel, es de 52,661 millones de pesos y se proyecta un crecimiento mayor al 5.5% anual del 2024 al 2027.

Ilustración 6:

Ventas de cuidado de la piel. Valor minorista RSP - MXN millones - Actual - 2008-2027.

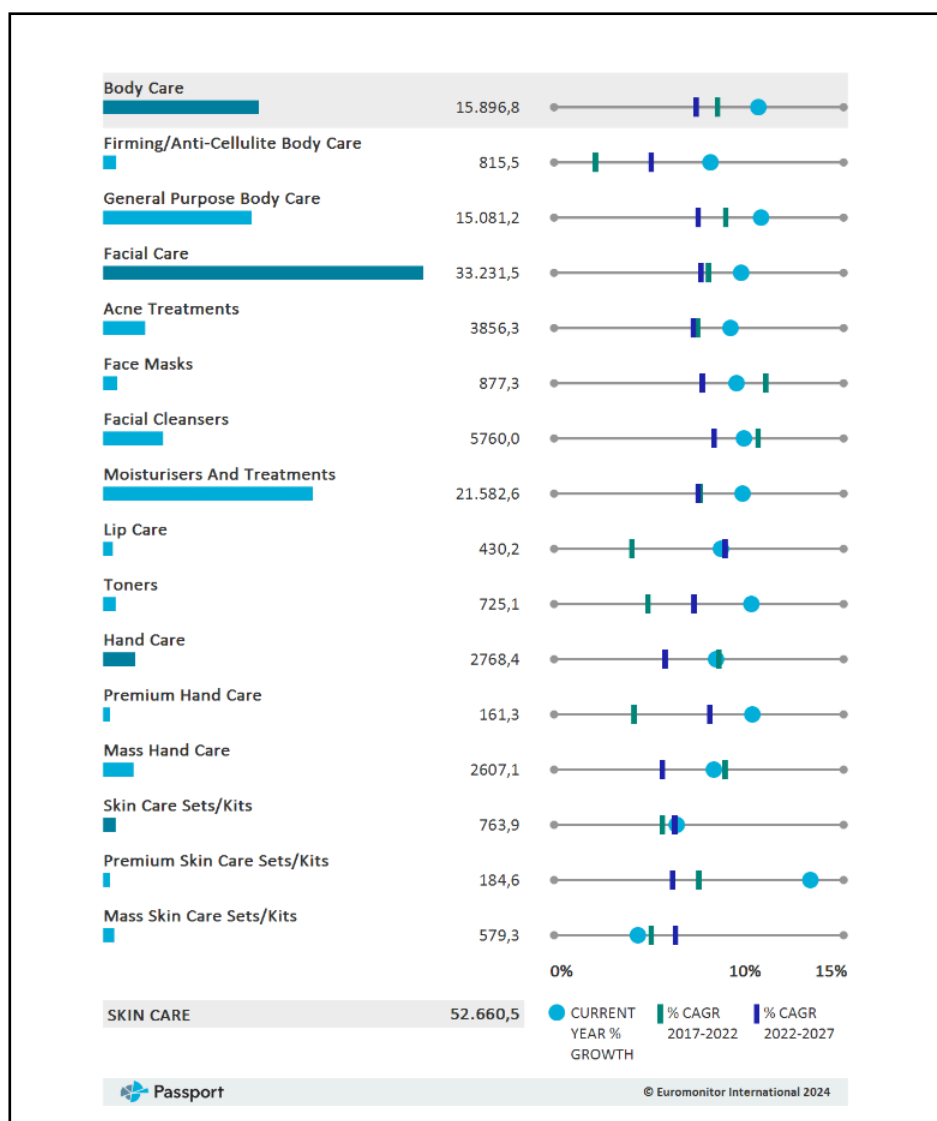


Fuente: Reporte cuidado de la piel en México. Euromonitor International.

La industria del cuidado de la piel fue una de las industrias que no dejó de presentar crecimiento, aún con los efectos de la pandemia y presenta, año con año, crecimientos de hasta doble dígito.

Ilustración 7:

Ventas de cuidado de la piel por categoría.

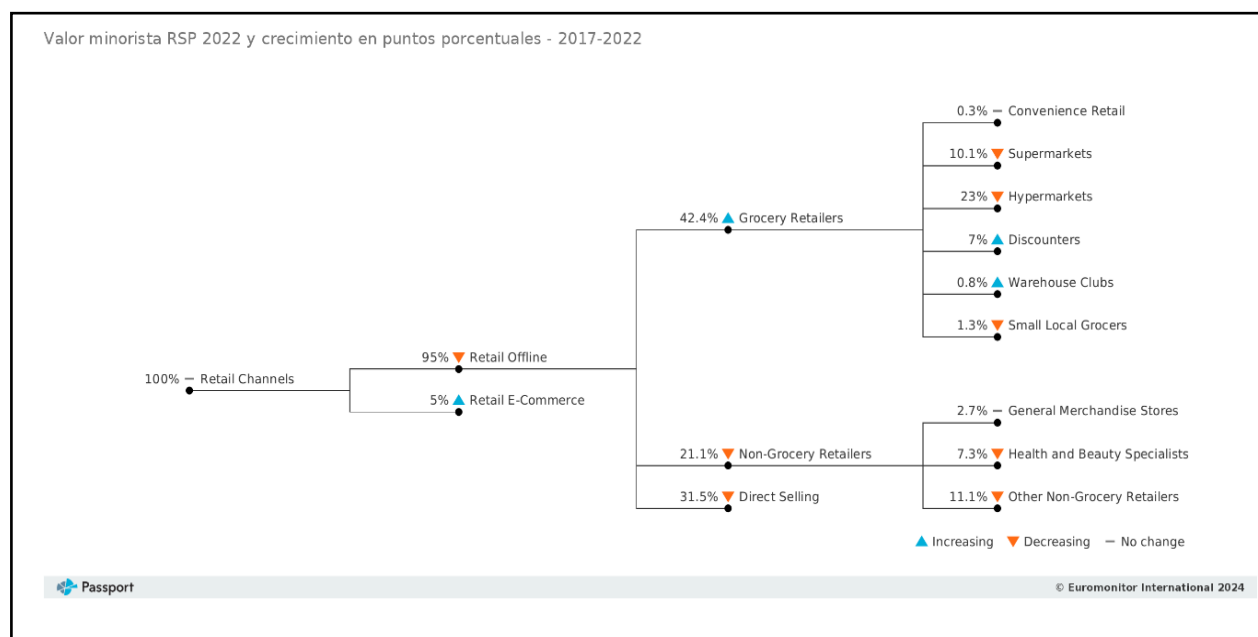


Fuente: Reporte cuidado de la piel en México. Euromonitor International.

Si nos adentramos a las diferentes categorías de la industria, el cuidado facial y los tratamientos son las dos categorías de mayor volumen de participación en el mercado.

Ilustración 8:

Canales minoristas para el cuidado de la piel en México.

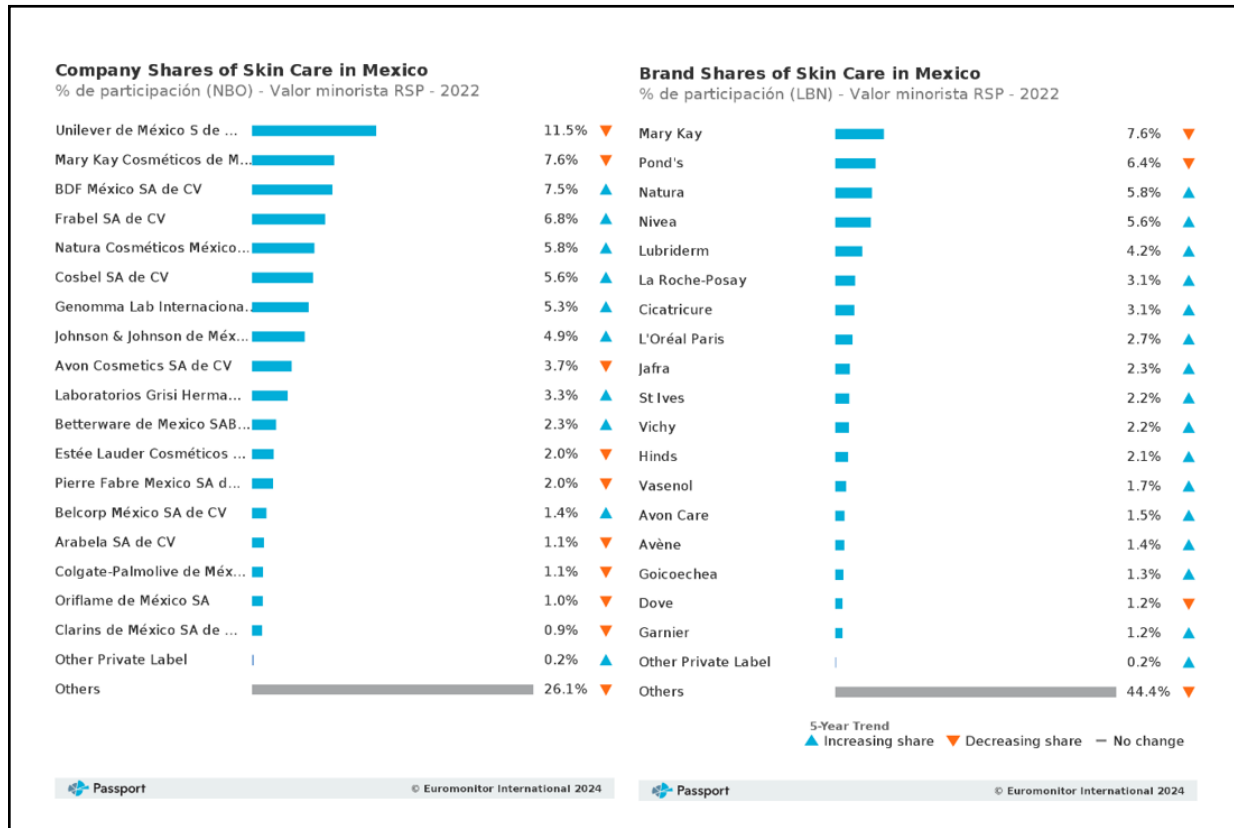


Fuente: Reporte cuidado de la piel en México. Euromonitor International.

A pesar de la disminución en el rendimiento del canal minorista en comparación con años anteriores, sigue manteniendo el mayor volumen de ventas para los productos de cuidado de la piel. Además, observamos un crecimiento significativo en canales alternativos, como las tiendas departamentales, donde Seasons Love Your Skin está concentrando sus esfuerzos para ampliar su presencia en el mercado. En este sentido, el crecimiento registrado en estos canales específicos alcanza cifras de dos dígitos, con un incremento del 11.1%.

Ilustración 9:

Panorama competitivo en México.



Fuente: Reporte cuidado de la piel en México. Euromonitor International.

Unilever es una destacada figura en la industria del cuidado personal en México, ofreciendo productos de alta demanda, como jabones corporales, desodorantes y shampoo. Lidera este sector con un impresionante portafolio de 15 marcas. Le sigue de cerca Mary Kay, centrada en segmentos de mercado más accesibles a través de su venta por catálogo. Sin lugar a dudas, ésta es una industria con una amplia diversidad de participantes, ya que más del 26% del mercado está compuesto por empresas menos reconocidas.

1.2.1 Tendencias Globales de Consumo

A continuación, se exponen las tendencias globales de consumo en 2024 que están estrechamente relacionadas con el mercado de la industria cosmética.

A. Tendencia Delightful Distractions

Esta tendencia hace hincapié en la implementación de actos o pequeñas acciones que generen sentimientos positivos como la alegría o el confort. Los consumidores buscan escapar del estrés diario y, más de la mitad de ellos, han expresado haber realizado compras en tiendas que ofrecen experiencias memorables. Además, alrededor del 30% de los consumidores están dispuestos a que las empresas registren sus emociones para crear experiencias personalizadas, lo que podría fortalecer el vínculo entre el consumidor y las marcas. (Euromonitor International, 2023)

B. Tendencia Greenwashed Out

Los consumidores están cada vez más comprometidos con el medio ambiente y buscan contribuir de manera positiva a este problema. Aproximadamente el 60% de los individuos toman decisiones con el fin de apoyar la sostenibilidad. Sin embargo, muchos se sienten preocupados o desanimados por la falta de acción de las grandes organizaciones y los gobiernos. Las empresas comprometidas con este problema podrían resultar más atractivas para los clientes, especialmente aquellas que implementan cambios reales y positivos en pro del medio ambiente. (Euromonitor International, 2023)

C. Tendencia Value Hackers

Como respuesta al aumento de precios y la inflación, alrededor del 75% de los consumidores han expresado preocupación y han comenzado a tomar medidas para recortar gastos

sin comprometer su calidad de vida. Esto incluye dejar membresías premium, optar por productos de imitación o simplemente ahorrar más. Las empresas deben considerar ofrecer mayores incentivos en términos de precios o buscar nuevas formas de hacer que sus productos sean más accesibles para los consumidores. (Euromonitor International, 2023)

D. Tendencia Wellness Pragmatists

Los consumidores están cada vez más preocupados por el autocuidado personal y están dispuestos a pagar más por productos de belleza y de higiene personal, que ofrezcan beneficios comprobados y visibles. Este enfoque en la calidad de los productos indica que las empresas deben invertir más en la investigación y desarrollo de productos de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores. (Euromonitor International, 2023)

E. Tendencia Skinimalismo

Surge como respuesta a la necesidad de simplificar las rutinas de cuidado de la piel, especialmente ante la falta de tiempo y el deseo de economizar. Esto lleva a la preferencia por productos multifuncionales que ofrecen varias ventajas en uno solo. Aunque esta tendencia afecta el volumen de ventas de productos tradicionales, también abre nuevas oportunidades para la innovación en el mercado, como se ve reflejado en el lanzamiento de productos como la Crema Facial Cuidado Limpiador 5 en 1 de Nivea, que combina varias funciones en un solo producto. (Euromonitor International, 2023).

Analizar estas tendencias puede proporcionar una visión valiosa sobre cómo la empresa Seasons Love Your Skin puede adaptarse y prosperar en el cambiante mercado de la belleza. Enseguida se detallan las oportunidades y amenazas que cada tendencia representa para la empresa:

A. Tendencia Delightful Distractions

Oportunidades: Seasons Love Your Skin puede crear experiencias de compra inolvidables en los puntos de venta del canal minorista, como demostraciones en vivo, consultas personalizadas o eventos exclusivos que fomenten sentimientos positivos y memorables para los consumidores. Además, la personalización de productos o experiencias basadas en las emociones y preferencias del cliente puede fortalecer la lealtad a la marca.

Amenazas: Si Seasons no capitaliza esta tendencia, puede perder relevancia frente a marcas competidoras que sí ofrecen estas experiencias enriquecedoras y personalizadas, disminuyendo su atractivo en el mercado.

B. Tendencia Greenwashed Out

Oportunidades: La marca tiene la oportunidad de destacarse, adoptando prácticas sostenibles genuinas en la producción y el empaque de sus productos, comunicando transparentemente estos esfuerzos a los consumidores y mostrando un compromiso auténtico con el medio ambiente.

Amenazas: El escepticismo de los consumidores hacia el Greenwashing puede resultar en una percepción negativa si la marca no demuestra un compromiso real con la sostenibilidad, lo cual podría dañar su reputación y disminuir la confianza del consumidor.

C. Tendencia Value Hackers

Oportunidades: Esta tendencia ofrece una oportunidad para que Seasons Love Your Skin desarrolle estrategias de precios y promociones que resalten el valor de sus productos, ofreciendo opciones más accesibles sin comprometer la calidad y, así, captar a consumidores conscientes de los precios.

Amenazas: Existe el riesgo de que los consumidores opten por marcas más económicas o productos sustitutos, si Seasons no ajusta sus estrategias para abordar la creciente sensibilidad al precio.

D. Tendencia Wellness Pragmatists

Oportunidades: Seasons Love Your Skin puede invertir en la innovación y el desarrollo de productos que ofrezcan beneficios tangibles y comprobados para el cuidado de la piel, alineándose con las expectativas de los consumidores que priorizan el bienestar y la eficacia del producto.

Amenazas: Si la marca no logra comunicar efectivamente la calidad y los beneficios reales de sus productos, podría perder la preferencia de los consumidores que buscan soluciones de cuidado de la piel basadas en resultados.

E. Tendencia Skinimalismo

Oportunidades: Esta tendencia representa una oportunidad para que Seasons Love Your Skin desarrolle y promocióne productos multifuncionales que simplifiquen las rutinas de cuidado de la piel, satisfaciendo la demanda de eficiencia y practicidad entre los consumidores.

Amenazas: La preferencia por productos multifuncionales podría reducir la demanda de productos individuales, afectando el volumen de ventas de la gama tradicional de productos de la marca si no se adapta a esta tendencia.

En resumen, entender y adaptarse a estas tendencias permitirá a Seasons Love Your Skin posicionarse estratégicamente en el mercado, aprovechando las oportunidades para innovar y

fortalecer su conexión con los consumidores, mientras mitiga las amenazas que podrían impactar negativamente en su desempeño en el sector de la belleza.

1.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

1. Poder de Negociación de los Proveedores

Moderado a Alto: Dado que Seasons Love Your Skin se especializa en productos de cuidado de la piel, en México existen pocos proveedores de ingredientes cosméticos y envases con volúmenes pequeños.

2. Poder de Negociación de los Compradores

Moderado: Aunque hay muchos competidores en la industria cosmética, la lealtad del cliente final puede ser alta si la empresa ofrece productos de alta calidad y servicios diferenciados. Sin embargo, la competencia en el mercado minorista y la facilidad con la que los consumidores pueden cambiar de marca pueden influir en el poder de negociación de los compradores.

Alto: En los canales minoristas el poder de negociación se limita a las condiciones de compra como plazo de pago de hasta 120 días y a sus políticas de descuentos y devoluciones a proveedores.

3. Amenaza de Nuevos Competidores

Moderada: Entrar en el mercado de la industria cosmética requiere inversiones significativas en investigación y desarrollo, marketing y distribución. Sin embargo, con el crecimiento del interés en productos naturales y orgánicos, podrían surgir nuevos competidores en el mercado. La lealtad a la marca y las barreras de entrada existentes pueden mitigar esta amenaza.

4. Amenaza de Productos Sustitutos

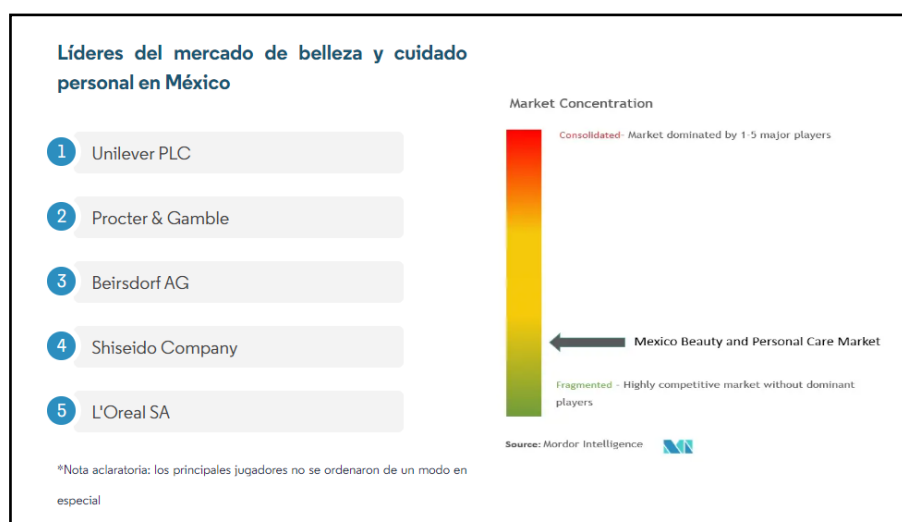
Baja a moderada: Los productos de cuidado de la piel tienen una demanda constante, pero los consumidores pueden cambiar a productos de la competencia si encuentran una mejor relación calidad-precio o soluciones alternativas. La empresa debe seguir innovando y ofreciendo productos únicos para mantener a los clientes leales.

5. Rivalidad entre competidores existentes

Alta: La industria cosmética es altamente competitiva, con numerosas marcas globales y locales compitiendo por la cuota de mercado. La rivalidad puede intensificarse con la aparición de nuevas tendencias, cambios en las preferencias del consumidor y la entrada de nuevos competidores.

Ilustración 10:

Líderes del mercado en México.



Fuente: Industria de la belleza en México - Tendencias y cuidado personal. (s/f). Mordorintelligence.com

La industria en México se encuentra altamente fragmentada, por lo que la entrada de nuevos competidores que estén atendiendo las necesidades del mercado mediante productos en tendencia a menores precios, facilita su entrada al mercado, compitiendo con marcas de lujo y de farmacias dermatológicas.

1.2.3 Análisis PESTEL

Factores Políticos

1. Regulaciones gubernamentales sobre ingredientes (*Amenaza*):

Cambios en las regulaciones de ingredientes cosméticos podrían impactar la disponibilidad y formulación de productos de cuidado de la piel.

2. Políticas de importación y exportación (*Amenaza*):

Medidas relacionadas con aranceles, impuestos y restricciones comerciales pueden influir en la disponibilidad y costos de los productos importados y exportados.

3. Legislación sobre pruebas en animales (*Oportunidad*):

Cambios en las leyes relacionadas con las pruebas en animales pueden afectar las prácticas de investigación y desarrollo de productos en la industria del cuidado de la piel.

4. Políticas de comercio internacional (*Oportunidad*):

Acuerdos comerciales y tratados internacionales pueden influir en el acceso a materias primas, tecnología y mercados extranjeros para las empresas de *skincare* en México.

5. Cambios en políticas de salud pública (*Oportunidad*):

Decisiones gubernamentales relacionadas con la salud pública, regulaciones sobre publicidad de productos, pueden impactar en la demanda y el comportamiento del consumidor en la industria del cuidado de la piel.

Factores Económicos

1. Tipo de cambio (*Amenaza*):

Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden afectar los costos de importación de materias primas.

2. Inflación (*Amenaza*):

El aumento de los niveles de inflación puede impactar los costos de producción, los precios de venta y el poder adquisitivo de los consumidores, lo que podría disminuir la demanda de productos de *skincare*.

3. Tendencias de ingresos (*Oportunidad*):

El aumento del ingreso disponible de la población puede impulsar la demanda de productos de cuidado de la piel de mayor calidad y precio, ofreciendo oportunidades de crecimiento para las PYMEs que ofrecen productos premium.

4. Condiciones crediticias (*Amenaza u oportunidad*):

Cambios en las condiciones crediticias, como tasas de interés o acceso a financiamiento, pueden afectar la capacidad de las PYMEs para invertir en expansión, investigación y desarrollo, siendo tanto una amenaza como una oportunidad dependiendo de la situación financiera de la empresa.

5. Competencia de precios (*Amenaza u oportunidad*):

La competencia en precios puede ser, tanto una amenaza como una oportunidad, para las PYMEs en la industria de *skincare* en México. Por un lado, la competencia puede presionar los márgenes de ganancia, por otro lado, también puede estimular la innovación y la

eficiencia en la producción, lo que podría beneficiar a las empresas que puedan adaptarse y ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos.

Factores Sociales

1. Cambios demográficos (*Oportunidad*):

Tendencias como el envejecimiento de la población o el aumento de la población joven, pueden influir en las preferencias y necesidades de cuidado de la piel, creando oportunidades para adaptar los productos a diferentes grupos demográficos.

2. Estilos de vida y tendencias de belleza (*Oportunidad*):

Cambios en los estilos de vida, como el aumento de la conciencia sobre la salud y el bienestar, pueden impulsar la demanda de productos de *skincare* naturales y orgánicos. Además, las tendencias de belleza, influenciadas por celebridades y medios de comunicación, pueden afectar las preferencias de los consumidores y las decisiones de compra.

3. Influencia de las redes sociales (*Oportunidad*):

El uso generalizado de las redes sociales permite a las marcas de *skincare* llegar directamente a los consumidores, influir en sus decisiones de compra y recibir retroalimentación instantánea. Las empresas pueden aprovechar esto para mejorar su presencia en línea y su compromiso con los clientes.

4. Percepciones culturales de la belleza (*Amenaza u oportunidad*):

Las percepciones de belleza varían entre diferentes culturas y regiones. Las empresas de *skincare* deben comprender y adaptarse a estas diferencias para tener éxito en el mercado, ya sea desafiando las normas culturales existentes o aprovechando las preferencias locales.

5. Conciencia ambiental y sostenibilidad (*Oportunidad*):

Existe una creciente conciencia sobre el impacto ambiental de los productos para el cuidado de la piel y las prácticas de fabricación. Las empresas pueden capitalizar esta tendencia al ofrecer productos sostenibles, éticos y respetuosos con el medio ambiente, lo que puede atraer a consumidores preocupados por el medio ambiente.

Factores Tecnológicos

1. Avances en investigación y desarrollo (*Oportunidad*):

La continua innovación en tecnologías de investigación y desarrollo puede llevar a la creación de nuevos ingredientes, formulaciones y métodos de producción más efectivos y eficientes, ofreciendo oportunidades para mejorar la calidad y la competitividad de los productos.

2. Tecnologías de fabricación avanzadas (*Oportunidad*):

La adopción de tecnologías de fabricación avanzadas, como la automatización y la inteligencia artificial, puede mejorar la eficiencia, reducir los costos de producción y permitir la personalización de productos, lo que ofrece ventajas competitivas a las empresas que las implementan.

3. Digitalización y comercio electrónico (*Oportunidad*):

El crecimiento del comercio electrónico y el uso de plataformas digitales, proporciona a las empresas de *skincare* nuevas oportunidades para llegar a los consumidores, promocionar sus productos, recopilar datos sobre el comportamiento del cliente y ofrecer experiencias de compra personalizadas.

4. Tecnologías de empaque y distribución (*Oportunidad*):

Avances en tecnologías de empaque y distribución pueden mejorar la conservación, la seguridad y la presentación de los productos del cuidado de la piel, así como optimizar la cadena de suministro y reducir el impacto ambiental.

5. Tecnologías de comunicación y marketing (*Oportunidad*):

El uso de tecnologías de comunicación y marketing, como las redes sociales, la realidad aumentada y la inteligencia artificial, puede mejorar la interacción con los consumidores, aumentar el compromiso de la marca y facilitar la educación sobre los productos y sus beneficios.

Factores Ambientales

1. Impacto ambiental de los empaques (*Amenaza*):

La preocupación por el impacto ambiental de los empaques utilizados en los productos de *skincare*, como los envases de plástico de un solo uso, puede generar demanda de alternativas más sostenibles y naturales. Las empresas deben adaptarse para mitigar el impacto ambiental negativo de sus productos.

2. Sostenibilidad en la cadena de suministro (*Amenaza*):

La creciente conciencia sobre la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, está impulsando la demanda de productos de *skincare* con una cadena de suministro sostenible, que incluya prácticas agrícolas responsables, comercio justo y reducción de residuos.

3. Cambio climático y condiciones meteorológicas (*Amenaza u oportunidad*):

El cambio climático puede afectar la disponibilidad y calidad de los ingredientes naturales utilizados, así como las condiciones de la piel de los consumidores debido a factores como

la contaminación y la radiación UV. Las empresas pueden enfrentar desafíos en la adaptación a estos cambios, pero también pueden encontrar oportunidades para desarrollar productos que aborden las necesidades específicas de la piel en diferentes condiciones climáticas.

4. Regulaciones ambientales (*Amenaza*):

Las regulaciones ambientales más estrictas pueden imponer restricciones adicionales a la fabricación, empaque y distribución de estos productos, lo que podría aumentar los costos de cumplimiento y limitar la disponibilidad de ciertos ingredientes o tecnologías.

5. Conciencia del consumidor sobre el impacto ambiental (*Oportunidad*):

La creciente preocupación de los consumidores por el impacto ambiental de los productos que utilizan, puede impulsar la demanda de productos de *skincare* que sean respetuosos con el medio ambiente, lo que brinda oportunidades para las empresas que adoptan prácticas sostenibles y transparentes.

Factores Legales

1. Nuevas regulaciones de seguridad y calidad de productos por parte de COFEPRIS (*Amenaza*):

Las regulaciones gubernamentales relacionadas con la seguridad y la calidad de los productos de *skincare*, pueden imponer requisitos estrictos sobre los ingredientes utilizados, las pruebas realizadas y las etiquetas de los productos. Las empresas deben cumplir con estas regulaciones para evitar sanciones y mantener la confianza del consumidor.

2. Normativas de etiquetado y publicidad por parte de COFEPRIS (*Amenaza*):

Las normativas de etiquetado y publicidad regulan cómo las empresas pueden promocionar y describir sus productos de *skincare*. Las empresas deben asegurarse de que sus etiquetas y mensajes publicitarios cumplan con todas las regulaciones aplicables para evitar demandas legales y daños a la reputación.

3. Patentes y derechos de propiedad intelectual (*Oportunidad*):

Obtener patentes para formulaciones únicas, tecnologías de fabricación innovadoras o productos con características distintivas puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva, al proteger sus activos intangibles y evitar la competencia desleal.

4. Regulaciones de importación y exportación (*Amenaza u oportunidad*):

Las regulaciones de importación y exportación pueden influir en la disponibilidad y el costo de los ingredientes y productos utilizados en la industria del cuidado de la piel. Las empresas deben estar al tanto de los cambios en estas regulaciones para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades en los mercados internacionales.

5. Legislación laboral y de seguridad ocupacional (*Amenaza*):

Las empresas de *skincare* deben cumplir con las leyes laborales y de seguridad ocupacional que protegen los derechos y la seguridad de los empleados. El incumplimiento de estas leyes puede resultar en multas, demandas y daños a la reputación de la empresa.

Con el objetivo de priorizar los factores más importantes para Seasons Love Your Skin en el análisis PESTEL, consideremos el impacto directo y la relevancia de cada factor en relación con la industria de la belleza y la posición de la empresa en el mercado.

A continuación, se presenta una priorización basada en la influencia potencial sobre la operación y estrategia de la empresa.

Factores Económicos

- Tendencias de ingresos (*Oportunidad*):

Es crucial para Seasons Love Your Skin comprender y capitalizar el aumento del ingreso disponible, alineando su oferta de productos con las expectativas de los consumidores dispuestos a pagar más por productos premium.

- Competencia de precios (*Amenaza y Oportunidad*):

Será determinante en el éxito de la empresa, su capacidad para adaptarse a la competencia de precios y ofrecer valor sin comprometer la calidad.

Factores Sociales

- Estilos de vida y tendencias de belleza (*Oportunidad*):

La alineación con las tendencias emergentes y la capacidad de adaptar la oferta de productos a los cambios en el estilo de vida de los consumidores, pueden crear ventajas competitivas significativas.

- Influencia de las redes sociales (*Oportunidad*):

Utilizar efectivamente las redes sociales puede aumentar la visibilidad de la marca, influir en la percepción del consumidor y fomentar la lealtad.

Factores Tecnológicos

- Avances en investigación y desarrollo (*Oportunidad*):

Innovar en productos y procesos puede diferenciar a Seasons Love Your Skin en un mercado saturado, ofreciendo soluciones únicas y efectivas a los consumidores.

- Digitalización y comercio electrónico (*Oportunidad*):

Expandir y optimizar la presencia en línea y las capacidades de comercio electrónico, es esencial para capturar la creciente demanda de compras en línea en la industria de la belleza.

Factores Ambientales

- Conciencia ambiental y sostenibilidad (*Oportunidad*):

Desarrollar y promocionar prácticas sostenibles, puede atraer a un segmento creciente de consumidores conscientes del medio ambiente y mejorar la imagen de la marca.

Factores Políticos

- Regulaciones gubernamentales sobre ingredientes (*Amenaza*):

Las restricciones regulatorias pueden tener un impacto significativo en la formulación de productos, lo que requiere una vigilancia y adaptación constantes por parte de Seasons Love Your Skin.

Factores Legales

- Normativas de etiquetado y publicidad por parte de COFEPRIS (*Amenaza*):

Cumplir con estas regulaciones es fundamental para evitar sanciones y mantener la confianza y la lealtad de los consumidores.

Al priorizar estos factores, Seasons Love Your Skin puede enfocar sus recursos y estrategias en áreas que ofrecen el mayor potencial de beneficio o, por el contrario, que presentan riesgos significativos para su operación y crecimiento en el mercado.

1.2.4 Análisis FODA SNS Cosméticos Naturales, S.A. de C.V.

Fortalezas

1. La empresa SNS Cosméticos Naturales con su marca Seasons Love Your Skin, cuenta ya con más de 11 años de experiencia en el mercado, con crecimientos en ventas constantes de doble dígito.
2. Formulaciones propias, al ser la empresa fabricante, le permiten desarrollar nuevos productos de forma ágil y a un bajo precio.
3. Presencia en cadenas departamentales de prestigio como CIMACO, LA MARINA, Gran Chapur, LANS, El Nuevo Mundo y Liverpool.
6. Presencia en el canal digital con páginas oficiales de venta en los principales Marketplaces: Amazon y Mercadolibre.
7. Una página web amigable que, principalmente, genera un base de datos constante de clientes (www.seasonsmexico.com).
8. La empresa está respaldada (fondo de inversión) con la capacidad de apalancar a la empresa para hacer frente a sus proyectos de inversión.
9. Empresa formal que cumple con sus compromisos en el marco de la ley.
10. Tecnología para sus procesos, RP, CRM e Intranet para temas de talento.

Debilidades

1. Falta de KPIS claros por área y posiciones estratégicas.
 2. Existe una baja cobertura de promotoría en las tiendas.
 3. No se cuenta con un equipo de reclutamiento efectivo.
 4. No se cuenta con una adecuada planeación de la demanda.
-

5. No se tiene una buena relación con todos los PDV de las cadenas minoristas.
6. No se cuenta con análisis de inventarios del canal minorista en tiempo real.
7. No hay un responsable de generar reportes de *sell out*.
8. La empresa no cuenta con inventarios óptimos. Mencionan que en varias ocasiones no pueden surtir el 100% de sus pedidos por falta de materiales.
9. Sus proveedores no cumplen con estándares de calidad, presentando algunas variantes en tonos de impresión o calidad en los envases.
10. No hay políticas de precios.
11. No se cuenta con una alineación comercial entre canales.
12. Los canales digitales compiten en precio con los minoristas.
13. La promotoría no conoce todos los productos.

Oportunidades

1. Según datos de Euromonitor, la categoría de productos faciales es una de las de mayor crecimiento y participación en la industria de higiene y cuidado personal, con un valor de \$33.231,5 millones de pesos.
2. Según las mega tendencias de consumo reportadas por Euromonitor, las personas buscan productos más responsables con el ambiente y se preocupan más por cómo se ven.
3. Innovación de productos alineados con tendencias como el Skinimalismo.
4. Desarrollo de experiencias de compra únicas (Delightful Distractions).
5. Adaptación a tendencias globales, como el bienestar integral (Wellness Pragmatists).
6. Dermocosméticos llevan la ventaja frente a consumidores, siendo percibidos como productos de calidad, eficaces y seguros.

7. Potencial de crecimiento en el comercio electrónico, aprovechando la digitalización.
8. Demanda creciente por productos sostenibles y éticos.
9. Los minoristas comenzaron su recuperación en el año 2022 con incrementos en sus ventas de doble dígito y en sus utilidades después de una caída por los efectos de la pandemia de COVID.
10. Puede mejorar la interacción con los consumidores, el uso de tecnologías de comunicación y marketing, como las redes sociales, la realidad aumentada y la inteligencia artificial.

Amenazas

1. La COFEPRIS en México regula la industria cosmética y establece requisitos sanitarios para la fabricación, importación y comercialización de estos productos. MODIFICACIÓN de la *Norma Oficial Mexicana NOM-259-SSA1-2022, Productos y servicios. Buenas prácticas de fabricación en productos cosméticos*, publicada el 5 de julio de 2022.
2. La guerra de Rusia y Ucrania, sumada a los efectos post pandemia en la importación de productos de China, han provocado una constante escasez de materia prima y envases provenientes de estos países, incrementando el valor de estos.
3. Nuevas normativas de etiquetado y publicidad por parte de COFEPRIS.
4. Las regulaciones de importación y exportación, pueden influir en la disponibilidad y el costo de los ingredientes y los productos utilizados en la industria de *skincare*.
5. Nuevas legislaciones laborales y de seguridad ocupacional, en México. Está por realizarse un cambio de la jornada laboral, pasando de 48 a 40 horas la semana de trabajo.
6. Nuevas regulaciones ambientales más estrictas, mismas que pueden imponer restricciones adicionales a la fabricación, empaque y distribución de productos del cuidado de la piel, lo

que podría aumentar los costos de cumplimiento y limitar la disponibilidad de ciertos ingredientes o tecnologías.

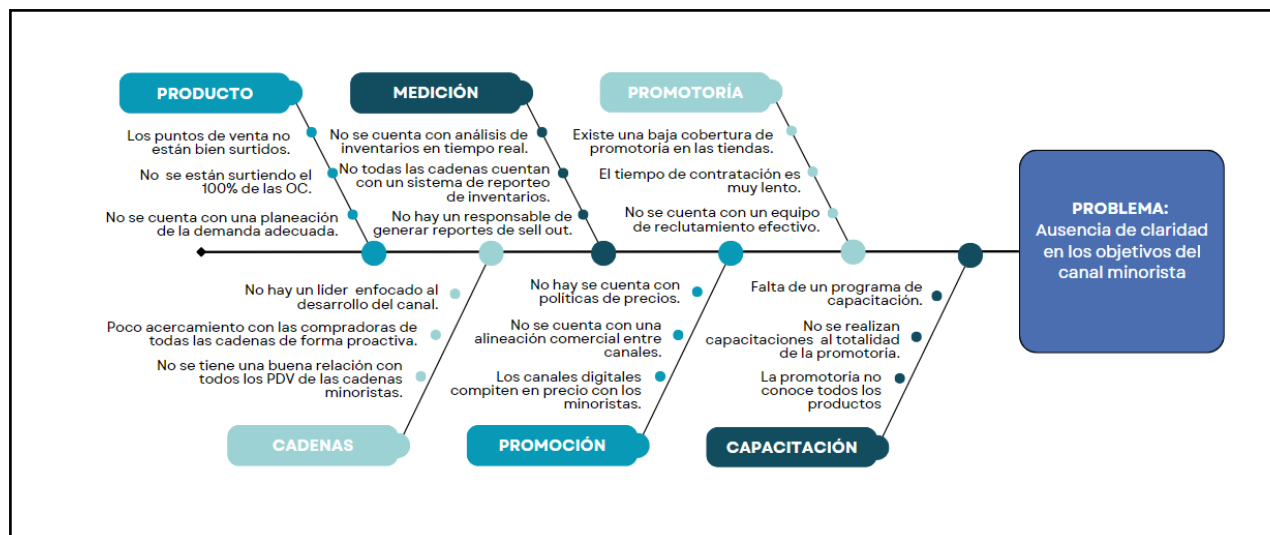
7. Competencia de precios. La industria está altamente fragmentada y existen compañías como Unilever que pueden soportar una estrategia de precios bajos.
8. Condiciones crediticias y comerciales de las cadenas minoristas, que pueden acabar con proveedores PYMEs, ya que estas cadenas obligan a los sus proveedores a soportar créditos de hasta 120 días y la participación en promociones de las cadenas.
9. Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden afectar los costos de importación de materias primas. Los principales activos y envases son de importación y se adquieren en dólares en el mercado.
10. El aumento de los niveles de inflación puede impactar los costos de producción, los precios de venta y el poder adquisitivo de los consumidores, lo que podría disminuir la demanda de productos de *skincare*.

1.3 Descripción de la Problemática Percibida que Justifica la Intervención

En el contexto de la empresa Seasons Love Your Skin, dedicada al cuidado de la piel y la belleza, surge la necesidad de abordar ciertos desafíos que afectan su desempeño y la satisfacción del cliente. Para abordar estos problemas de manera sistemática y efectiva, se ha optado por la aplicación del diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa-efecto. Este método ofrece una herramienta visual poderosa para analizar las posibles causas de un problema y su impacto en los procesos y resultados empresariales.

Ilustración 11:

Diagrama de Ishikawa, detección del problema de la empresa Seasons Love Your Skin.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada interna SNS COSMETICOS NATURALES, SA DE CV.

Con el fin de asegurar un análisis completo y riguroso, el origen de los datos utilizados para la herramienta Ishikawa, se basó en la identificación de los problemas a través de los datos recolectados en diversas fuentes internas y externas de la empresa:

▪ Producto

La detección de problemas relacionados con el producto, se realizó a partir del análisis de inventarios en diferentes plataformas de gestión y los reportes generados por las cadenas minoristas. Además, se consideraron los reportes de *fill rate* proporcionados por la empresa, los cuales ofrecen una visión clara sobre la eficiencia en la distribución y disponibilidad de productos.

- **Medición, Promotoría, Cadenas, Promoción y Capacitación**

La información relacionada con estas áreas fue suministrada directamente por el Gerente de *Retail* de la empresa, quien proporcionó datos detallados sobre la gestión y desempeño en los puntos de venta, las estrategias de promoción y las actividades de capacitación del personal involucrado.

En base al análisis del problema, se define como problema raíz la falta de claridad en los objetivos del canal minorista.

Si la alta dirección no ha establecido objetivos claros y específicos para el crecimiento en el canal minorista, es posible que la empresa carezca de dirección y enfoque, lo que dificultaría la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos de manera efectiva.

Con el objetivo de priorizar las principales causas de este problema, se enlistan las más críticas que pudieran impedir los resultados esperados en esta intervención.

- **Falta de una planeación de la demanda adecuada, debido a la ausencia de análisis oportuno de desplazamientos.**

Esta falta de análisis impide anticipar y responder de manera eficaz a las fluctuaciones en la demanda de los productos, lo que puede resultar en desabastecimiento o exceso de inventario.

- **Deficiencias en el proceso de reclutamiento y *onboarding* por medio del equipo de talento.**

La falta de un proceso de reclutamiento efectivo, puede conducir a una alta rotación de personal y afectar negativamente la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

- **Ausencia de estrategias de comunicación y promoción, definidas para su ejecución y seguimiento anual.**

La falta de una planificación clara en este aspecto puede resultar en una falta de coherencia en la comunicación de la marca y en la ejecución de las campañas promocionales, lo que afecta la percepción de la marca y la efectividad de las iniciativas de marketing.

Estos tres aspectos representan áreas críticas que requieren intervención, para mejorar la eficiencia y competitividad de Seasons Love Your Skin en el canal minorista.

1.4 Delimitación y Área Funcional por Intervenir

Exclusiones

- No se trabajará en el diseño y desarrollo de las áreas administrativas.
- No se trabajará en el desarrollo de canales de distribución ajenos a los minoristas.

Personas involucradas

- Director Comercial
- Líder de Mercadotecnia
- Gerente de *Retail*
- Líder de Capital Humano
- Líder de Operaciones

Supuestos

- Durante el desarrollo del proyecto, se realizarán reuniones de trabajo con miembros de la empresa, para la aprobación y puesta en marcha de cada una de las etapas.

- La empresa deberá proporcionar la información y material para la experimentación y desarrollo de la estrategia comercial.

Alcance

- El enfoque del proyecto es únicamente en los objetivos descritos para el desarrollo de su canal minorista.

1.5 Validación de las Condiciones de la Intervención

El presente proyecto de intervención cuenta con las condiciones necesarias para su desarrollo e implementación.

A continuación, se mencionan las variables que facilitan la ejecución del mismo.

Actores Clave

Dentro de la evolución, ejecución y evaluación del proyecto, estarán participando 3 agentes principales; uno de ellos estará monitoreando los avances; el segundo será quien ejecutará la estrategia y el tercero, será el facilitador.

- El primero, es el socio fundador de la marca, actual Gerente del canal minorista para Seasons Love Your Skin.
- El segundo intermediario, serán las cuatro supervisoras de zona del canal minorista.
- Y por último, el director comercial de la empresa, será responsable de intervenir sólo cuando sea necesario.

La labor de cada una de las personas anteriormente mencionadas es ser juez y parte de todo el desarrollo del proyecto y retroalimentar, verificar y detectar oportunidades de mejora.

Sostenibilidad del Proyecto

La industria cosmética experimenta un crecimiento constante de dos dígitos, respaldado por las tendencias de consumo que enfatizan la importancia del cuidado personal. La marca Seasons Love Your Skin se destaca en este mercado en auge, gracias a sus atributos distintivos, siendo una marca de nicho que ofrece productos naturales y adaptados a las necesidades de los consumidores latinos; adicionalmente, cuenta con el respaldo económico para realizar la inversión que se requiera para el alcance de los objetivos.

Apoyo Continuo

A lo largo de todo el proyecto de intervención, se contará con el respaldo del fundador y Gerente del canal minorista de la empresa, lo que garantiza una colaboración constante y un enfoque alineado con los objetivos estratégicos.

Tiempo Requerido

El proyecto de intervención se llevará a cabo de enero a julio del año 2024, adecuado para implementar y evaluar las mejoras propuestas de manera efectiva y trabajar en la discusión final del proyecto y sus conclusiones en el primer cuatrimestre del año 2025.

El esquema de trabajo que se manejará, será el siguiente:

- **Segundo semestre 2023:** Fundamentación del trabajo.
 - **Primer semestre 2024:** Diagnóstico profundo, definición de la estrategia, metas y métricas clave, así como la planeación de la intervención.
 - **Segundo semestre 2024:** Implementación y exposición de hallazgos de la intervención.
 - **Primer semestre 2025:** Discusión final sobre la relevancia y trascendencia del proyecto de intervención.
-

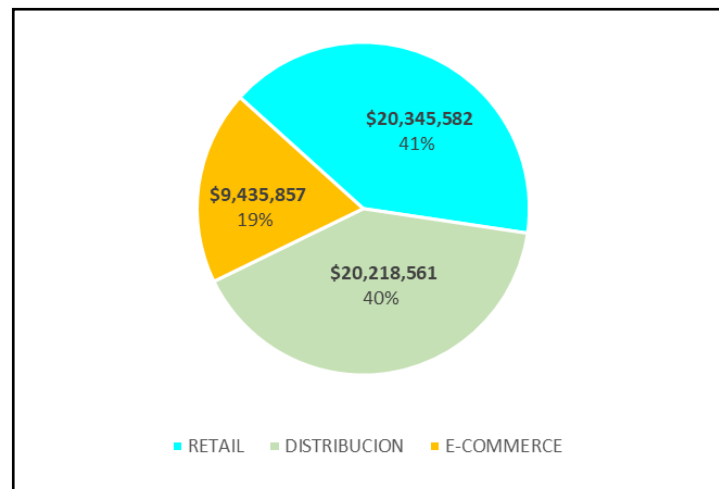
El seguimiento del proyecto se realiza una vez por semana, internamente, con el responsable del área.

Disposición al Cambio

Dada la proyección de que el canal minorista representará el 41% de los ingresos de la empresa, es crucial alcanzar los objetivos establecidos y aplicar las mejoras propuestas mediante este proyecto de intervención.

Ilustración 12:

Distribución de la venta proyectada 2024 por unidad de negocio de la empresa SNS COSMETICOS NATURALES



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada interna SNS COSMETICOS NATURALES SA DE CV.

Esto subraya la importancia estratégica de las mejoras propuestas y la disposición del canal minorista para adaptarse y crecer en el mercado competitivo.

1.6 Diagnóstico Preliminar: Primera Hipótesis

Para la construcción de la primera hipótesis, se trabajará con la herramienta del árbol del problema, herramienta analítica utilizada para visualizar de manera clara y estructurada las relaciones causales que subyacen a un problema central.

Este recurso tecnológico facilita el diseño de estrategias efectivas para abordar las causas fundamentales del problema y generar soluciones sostenibles.

Problema Central

Ausencia de claridad en los objetivos del canal minorista.

▪ Causas

- Deficiencias en el reclutamiento y retención de personal:
Falta de un equipo de reclutamiento efectivo, así como ausencia de acompañamiento durante el *onboarding* del equipo comercial.
 - Carencia de estrategias de comunicación y promoción:
Falta de definición y seguimiento de estrategias anuales de comunicación y promoción.
 - Ausencia de sistemas automatizados que permitan analizar los desplazamientos *sell out* de las diferentes cadenas minoristas de la empresa.
 - Ausencia de planeación de la demanda.
 - Falta de análisis oportuno de desplazamientos.
-

▪ **Efectos**

- Baja cobertura de promotoría de la marca Seasons Love Your Skin en puntos de venta de las cadenas minoristas.
- Devoluciones de producto por caducidades.
- Agotamientos en puntos de venta de productos de alta rotación.
- Sobre inventarios de productos de baja rotación.
- Alta rotación del equipo de promotoría.
- Ausencia de promociones de temporada.
- Bajos niveles de ventas.
- Puntos de venta que no son rentables para la empresa.

▪ **Hipótesis**

Se anticipa que el desarrollo de una estrategia de expansión articulada, con metas comerciales precisas para el canal minorista de Seasons Love Your Skin, conducirá a un crecimiento sostenido en las ventas. Este aumento se espera lograr a través de la optimización del manejo de inventarios en cada punto de venta, junto con la ejecución de una estrategia promocional bien definida, lo que debería resultar, además, en la disminución de la rotación del personal de promoción.

1.7 Objetivos de la Intervención

Objetivo General

Desarrollar e implementar una estrategia de expansión para el canal minorista de la marca Seasons Love Your Skin durante el periodo de enero a julio del año 2024.

Objetivos Específicos

- **Expansión del Mercado:**

Ampliar la presencia en el mercado, incrementando los puntos de venta de 29 a 50 nuevos establecimientos entre febrero y mayo de 2024.

- **Gestión de Promotoría**

Asegurar que el 80% de la capacidad de promotoría esté activa y operativa para el primer semestre de 2024.

- **Manejo de Inventarios**

Conservar un promedio de cobertura de inventario de tres meses por punto de venta y por cadena de suministro.

- **Crecimiento de Ventas**

Aumentar las ventas en el canal minorista en un 114% para el período de enero a julio de 2024 contra las ventas del año anterior, alcanzando una facturación objetivo en dicho periodo de 10 millones de pesos en su canal minorista.

- **Estrategia Promocional**

Diseñar y aplicar una estrategia promocional efectiva y medida para el canal minorista en el periodo de enero a julio de 2024.

1.8 Relevancia y Pertinencia del Trabajo

La intervención propuesta para la empresa SNS COSMETICOS NATURALES es de suma importancia, debido a varios factores que impactan, tanto a la empresa, como a la base de la economía en nuestro país.

En primer lugar, el sector de cosméticos y cuidado personal, es un mercado en crecimiento en México. Según el reporte de cuidado de la piel (Euromonitor International), la industria de productos de belleza y cuidado personal ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, con un aumento en la demanda de productos naturales y orgánicos, como los que ofrece SNS COSMETICOS NATURALES. Esta empresa, al intervenir y mejorar sus procesos y productos, puede capitalizar esta tendencia y contribuir al crecimiento económico del país.

Las PYMEs son motor de la economía mexicana. Según datos de la Secretaría de Economía de México, las pequeñas y medianas empresas representan más del 90% de las empresas en el país y generan alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB). Al mejorar su competitividad y productividad, estas empresas pueden aumentar su contribución al PIB nacional, generando empleos y fortaleciendo la economía local y regional.

Por otro lado, la implementación de herramientas de análisis en empresas como SNS COSMETICOS NATURALES, promueve la adopción de prácticas más eficientes y tecnológicas, lo que contribuye a la modernización y competitividad del sector empresarial mexicano en general. Esto puede tener efectos multiplicadores en la economía, generando empleos, atrayendo inversiones y estimulando el crecimiento económico sostenible.

La intervención propuesta para esta empresa, no sólo tendrá un impacto positivo en el ámbito empresarial y económico, sino que también me ofrecerá una oportunidad invaluable para el desarrollo personal y profesional.

A continuación, amplío la explicación sobre cómo este proyecto contribuirá a mi crecimiento:

- **Desarrollo de habilidades directivas**

La implementación de herramientas de análisis en el canal minorista, requerirá el desarrollo y la aplicación de habilidades directivas, tales como la toma de decisiones estratégicas, la gestión de equipos y la planificación estratégica. Estas habilidades son fundamentales para el éxito en roles gerenciales y de liderazgo en cualquier organización.

- **Habilidades analíticas**

La recopilación y análisis de datos del canal minorista, demandará el desarrollo de habilidades analíticas para interpretar la información obtenida y tomar decisiones fundamentadas. Aprender a trabajar con datos e información de manera efectiva es una competencia altamente valorada en diversos campos profesionales.

- **Gestión de proyectos**

La ejecución de la intervención requerirá una cuidadosa planificación, coordinación y seguimiento de actividades. A través de este proceso, tendré la oportunidad de desarrollar y mejorar mis habilidades de gestión de proyectos, lo cual es esencial para la ejecución exitosa de iniciativas empresariales.

- **Capacidad de adaptación y resolución de problemas**

A medida que surjan desafíos y obstáculos durante la implementación del proyecto, tendré la oportunidad de desarrollar mi capacidad de adaptación y encontrar soluciones creativas y efectivas. Estas habilidades son cruciales en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

- **Desarrollo de competencias técnicas**

La intervención propuesta me ofrecerá también la oportunidad de adquirir y mejorar competencias técnicas específicas, relacionadas con el análisis de datos, la gestión de inventarios, la promoción en punto de venta, entre otras áreas relevantes para el sector del cuidado personal y cosméticos en el canal minorista

- **Crecimiento personal**

La resolución de desafíos, la colaboración en equipo y la superación de obstáculos contribuyen al desarrollo de la confianza en uno mismo, la autoeficacia y la capacidad de trabajar en entornos complejos.

En resumen, la intervención propuesta para SNS COSMETICOS NATURALES, no sólo traerá beneficios empresariales y económicos a la empresa, sino que también proporcionará una plataforma para mi crecimiento personal y profesional y el de quienes participen en el proyecto.

Esta experiencia servirá como una oportunidad invaluable para adquirir y mejorar habilidades directivas, técnicas y analíticas, así como para desarrollar la capacidad de adaptación, resolución de problemas y trabajo en equipo.

CAPÍTULO 2

Marco Conceptual de Referencia

Los canales minoristas representan una parte integral de la estrategia comercial, sirviendo como el vínculo esencial entre los productos y los consumidores. Según Tigert, Ring y D'Andrea (2007), el concepto de *retail* se fundamenta en la idea de hacer accesibles cantidades adecuadas de productos, adaptadas a las necesidades individuales de cada consumidor. Desde tiendas departamentales hasta pequeñas tiendas de conveniencia, la diversidad de formatos minoristas ha surgido para satisfacer las diferentes circunstancias de compra y las expectativas cambiantes de los consumidores.

Los minoristas enfrentan desafíos para gestionar con éxito sus operaciones, desde la negociación con los fabricantes, hasta la gestión de surtidos complejos. Aunque persiguen el objetivo común de satisfacer al consumidor, ambos deben equilibrar la efectividad del capital con la satisfacción del cliente en un entorno competitivo y dinámico.

2.1 Estado de la Cuestión

Para comprender de una mejor manera, la intención del objeto de estudio se enfoca en analizar y comprender los siguientes aspectos importantes que intervienen en el proyecto:

- La **Generación X** es el segmento de mercado promedio de la marca Seasons Love Your Skin en las tiendas departamentales; se debe determinar su comportamiento en el sector minorista de la belleza.
-

- **Merchandising** como la herramienta de promoción en el canal minorista.
- Entendimiento del **Data Driven Retail**, para hacer frente a los retos de la distribución al detalle.
- **Tendencias comerciales** de la belleza en el comercio al por menor.

Con la siguiente información, los objetivos durante el desarrollo e implementación de la estrategia de expansión, se podrán orientar de manera adecuada, para el canal minorista de la marca Seasons Love Your Skin.

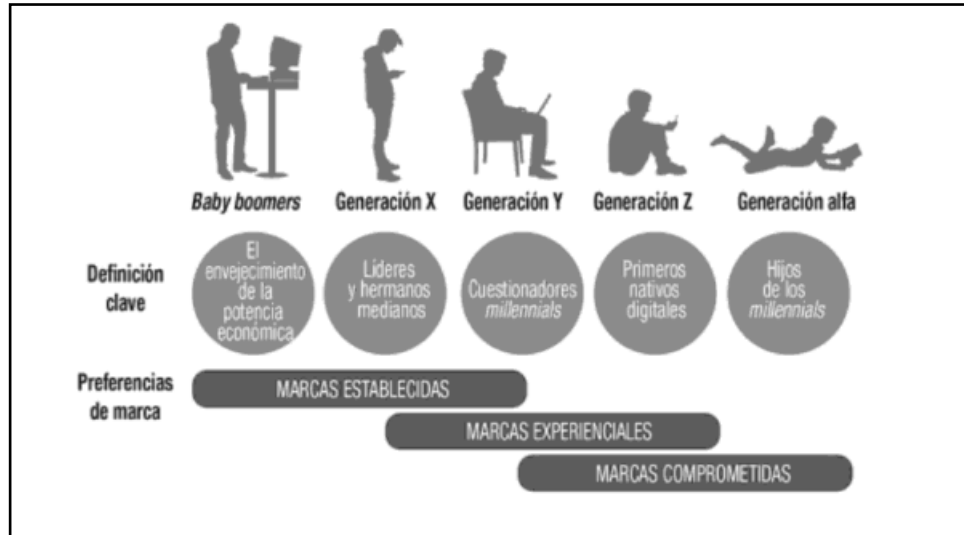
2.1.1 La Generación X

Cada cliente es único. Con el apoyo de tecnología, el marketing debe adoptar la personalización de preferencias y comportamientos. El enfoque generacional es una de las formas más populares de segmentación del mercado de masas. La premisa es que quienes han nacido y crecido en el mismo período, han vivido los mismos acontecimientos y, es probable, que posean un conjunto de valores, actitudes y comportamientos similares.

En la actualidad, conviven cinco generaciones: Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z y Generación Alfa. (Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. 2021)

Ilustración 13:

Las cinco generaciones y sus preferencias de marca.



Fuente: Figura recopilada del libro Marketing 5.0, Philip Kotler, capítulo 2 Brecha generacional, 2021.

El Proyecto atenderá como cliente final a la Generación X, siendo el segmento predominante de la marca Seasons Love Your Skin en el canal minorista de tiendas departamentales.

La Generación X es un grupo demográfico de personas nacidas entre 1965 y 1980. Este grupo vivió los turbulentos años 70 y los inciertos años 80 durante su infancia y adolescencia, pero se incorporó a la vida laboral en una situación económica mejor. Dado que la industria de la belleza está tan centrada en los Millennials y la Generación Z, a menudo se pasa por alto a la Generación X. Las marcas inteligentes se están dando cuenta del potencial de esta brecha en el mercado, con estrategias minoristas y productos dirigidos a este pequeño pero importante grupo. (WGSM, 2024)

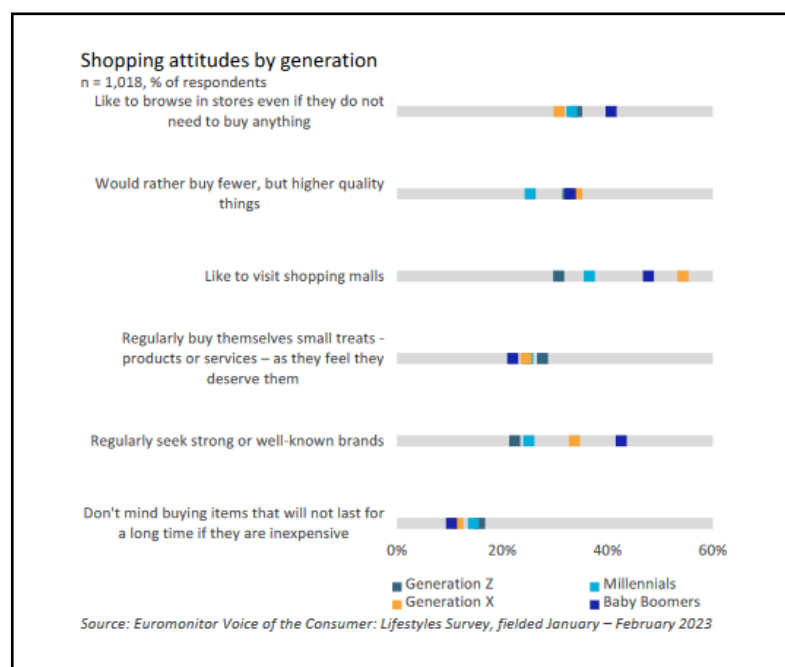
En la industria de la belleza, las mujeres de entre 40 y 50 años reciben un mal servicio: Un estudio en el año 2017 de la Agencia de Marketing *We Are Human*, encontró que el 80% de las mujeres de entre 40 y 50 años se sentían ignoradas por los principales medios de comunicación.

¿Cómo compra la Generación X?

Según Euromonitor, la Generación X, junto con los Millennials, son los usuarios más frecuentes de todos los productos para el cuidado de la piel. Pero, según Target Marketing, a diferencia de sus homólogos más jóvenes, el 96% de la Generación X gana mucho y tiene dinero de sobra después de pagar las facturas: En Estados Unidos, el 40% tiene unos ingresos de 100.000 dólares o más. Se necesita precisión y eficiencia para captar su inmenso poder adquisitivo

Ilustración 14:

Actitudes de compra por generación.



Fuente: Figura recopilada del informe estilos de vida de los consumidores en México Passport 2023.

Según los datos del informe de Pinterest Predicts 2024, el 70% de la Generación X dice que quiere probar diferentes productos y rutinas de cuidado de la piel y, el 78%, dice que está interesado en conocer nuevas marcas y nuevos productos de belleza.

Como profesionales y padres de familia, con dinero para gastar, ganado con tanto esfuerzo, los miembros de la Generación X dan mucha importancia a la calidad. Quieren saber que una marca es confiable y que un producto está orientado a resultados. No sólo son compradores exigentes, sino que también están interesados en abordar temas como el envejecimiento, el bienestar integral, la fertilidad, el posparto y la menopausia. Como principal comprador y tomador de decisiones, la Generación X también tiene una gran influencia dentro de la familia. Ante elecciones constantes y muchas responsabilidades, cuando se trata de belleza, buscan soluciones cómodas y rápidas que simplifiquen su vida.

Los miembros de la Generación X están haciendo malabares con el cuidado de los niños, la propiedad de una vivienda y alcanzando la cima de sus carreras. Sus vidas ocupadas significan que en la tienda física valoran un excelente servicio al cliente y les resonará bien una interacción fluida y significativa con el personal. Una encuesta realizada por KPMG en 2017 encontró que el 66% de la Generación X mencionó un excelente servicio al cliente como el factor más importante para impulsar la lealtad a la marca.

La belleza personalizada es un área clave de desarrollo para las marcas que buscan conectarse con la Generación X, que se interesa más por los productos premium y está orientada a resultados. A medida que los consumidores exigen cada vez más soluciones más individualizadas, especialmente en torno a sus propios cuerpos y bienestar, una fórmula única no siempre tendrá éxito (WGSM, 2024).

La información recabada de WGSN, Passport y del libro Marketing 5.0 de Kotler, P., revela aspectos cruciales que deben ser considerados en el desarrollo e implementación del proyecto de intervención, ya que nos permiten realizar un análisis detallado, desde la perspectiva del comportamiento de compra y las expectativas de la Generación X.

Estos datos nos proporcionan una base sólida para arrancar con el proyecto de intervención, partiendo del cliente y la comprensión de su segmento demográfico y sus preferencias de consumo, que a continuación se detallan:

1. Oportunidades del Nicho Desatendido

A pesar de su considerable poder adquisitivo y su interés activo en productos de belleza y cuidado de la piel, la Generación X ha sido históricamente marginada por la industria, que se ha centrado predominantemente en los Millennials y la Generación Z. Este descuido representa una oportunidad significativa para Seasons Love Your Skin, al dirigirse a un segmento de mercado con demandas insatisfechas y la capacidad de gastar en productos de alta calidad.

2. Preferencias de Personalización y Calidad

La Generación X valora la calidad y la confiabilidad sobre todo en los productos de belleza. Su deseo de probar nuevos productos y marcas, junto con una preferencia por soluciones personalizadas y orientadas a resultados, subraya la necesidad de que Seasons Love Your Skin adopte una estrategia de personalización en sus ofertas. Esto implica desarrollar productos que no sólo sean de alta calidad, sino también adaptados a las necesidades específicas relacionadas con el envejecimiento, el bienestar integral y otros temas relevantes para este nicho de mercado.

3. **Importancia del Servicio al Cliente**

La Generación X valora significativamente la experiencia de compra, destacando la importancia de un excelente servicio al cliente. Para el canal minorista de tiendas departamentales, esto significa que Seasons Love Your Skin debe enfocarse en proporcionar interacciones significativas y eficientes con los clientes, asegurando que el personal esté bien informado y sea capaz de ofrecer recomendaciones personalizadas.

4. **Influencia y Responsabilidad**

Dado que la Generación X ejerce una influencia considerable dentro de sus familias y a menudo toma decisiones de compra para el hogar, captar la lealtad de este grupo puede tener un efecto multiplicador, influenciando también las preferencias de compra de otras generaciones.

5. **Integración de Estrategias Digitales y Físicas**

Aunque la Generación X es un usuario frecuente de productos para el cuidado de la piel, su interacción con los medios digitales y las plataformas en línea también debe ser considerada. La integración de estrategias digitales y físicas puede maximizar el alcance y la eficacia del marketing, aprovechando su comodidad con la tecnología junto con su aprecio por las experiencias de compra tangibles.

En conclusión, Seasons Love Your Skin tiene una oportunidad única de posicionarse como una marca líder en el segmento de la Generación X dentro de la industria del cuidado de la piel.

Al enfocarse en la personalización, la calidad, el servicio excepcional al cliente y la integración de experiencias de compra en línea y en tienda, el proyecto puede captar eficazmente

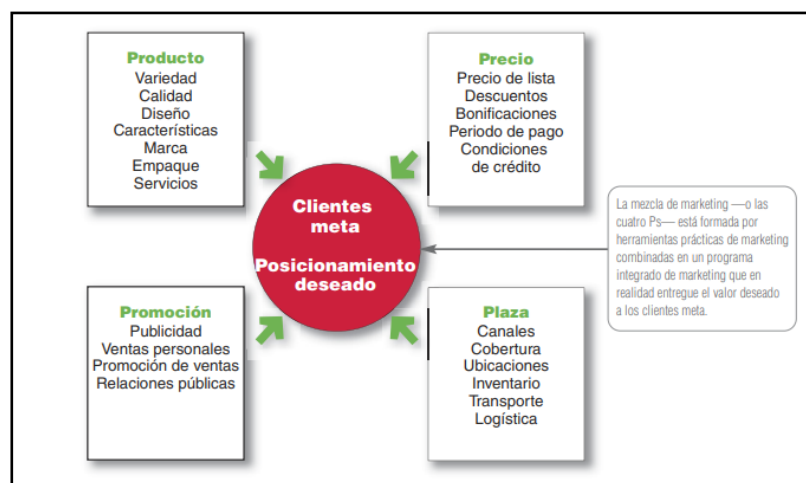
este segmento de mercado desatendido, satisfaciendo sus necesidades específicas y fomentando una fuerte lealtad a la marca.

2.1.2 Merchandising

La articulación de los fundamentos de la mercadotecnia en el modelo de negocio de Seasons Love Your Skin, es un pilar fundamental para asegurar que la estrategia de expansión dirigida a la Generación X sea efectiva y resonante. En este contexto, la comprensión profunda del público objetivo y la implementación de tácticas de merchandising personalizadas en el canal minorista, son esenciales para captar la atención y fidelidad de este segmento del mercado.

Ilustración 15:

Las 4 P's de Marketing.



Fuente: Figura adaptada del libro "Fundamentos de marketing" de Gary Armstrong y Philip Kotler.

Es imperativo que el proyecto de intervención incorpore una visión avanzada del marketing, que abarque las cinco P: Producto, Precio, Promoción, Plaza y Personal, otorgando una importancia particular al componente humano. Este último es crucial en el ámbito minorista, donde la calidad

de la interacción y la experiencia de compra pueden influir significativamente en las decisiones de los consumidores (Tigert, Ring y D'Andrea, 2007).

El merchandising, definido por la American Marketing Association como el conjunto de técnicas centradas en la presentación, la rotación y la rentabilidad del producto, se erige como un pilar estratégico de la promoción. La implementación de tácticas de merchandising, que varían desde ofertas flash hasta una colocación estratégica de los productos, es esencial para sobresalir en un mercado altamente competitivo y asegurar que la oferta de Seasons Love Your Skin capte eficazmente la atención de la Generación X, satisfaciendo sus expectativas y necesidades.

Esta estrategia expansiva, que pone el foco en un merchandising efectivo y una experiencia minorista de primer nivel, aspira no sólo a incrementar la visibilidad y las ventas, sino también a establecer vínculos perdurables con la Generación X. Este grupo demográfico, que prioriza la calidad, la personalización y un servicio sobresaliente al cliente, debe ser el centro de una estrategia de marketing que coordine armónicamente todos sus elementos para que el valor percibido se traduzca en lealtad y preferencia hacia la marca. Esta sincronización asegurará que Seasons Love Your Skin se conecte con su público y se establezca como un referente de valor y confianza en el competitivo entorno del cuidado de la piel.

2.2.3 Marketing Basado en Datos

La transición hacia una organización impulsada por datos, representa un imperativo estratégico en el dinámico entorno empresarial actual. La evidencia sugiere que las entidades orientadas a los datos no sólo avanzan a un ritmo más acelerado que sus competidores, sino que también poseen una ventaja distintiva en la toma de decisiones y en la optimización del valor empresarial. A pesar de este reconocimiento, muchas organizaciones aún exhiben una madurez en

Datos y Análisis (D&A) que se considera incipiente (De La Nuez Sánchez, I. & Prieto Valero, B., 2022).

El núcleo de una organización guiada por datos radica en empoderar a todos sus integrantes con acceso a información pertinente y actual, facilitando así decisiones arraigadas en evidencia y hechos concretos (Castro Reyes, D. A., 2023). La medición del impacto de las iniciativas de D&A se erige como un desafío crucial, pero también como una oportunidad significativa para las empresas que aspiran a liderar en la era digital (Prieto, B., 2022).

Desde una perspectiva de mercadotecnia, Kotler (2021) destaca la importancia de una mercadotecnia fundamentada en datos, que involucra la recolección y análisis de vastos conjuntos de datos de múltiples fuentes. Este enfoque enriquece la toma de decisiones en mercadotecnia y, a su vez, contribuye a la configuración de un ecosistema de datos robusto que impulsa la eficiencia y la efectividad de las estrategias de mercado.

Para Seasons Love Your Skin, adoptar una filosofía *data-driven* puede traducirse en una ventaja competitiva significativa, especialmente en el ámbito de la mercadotecnia digital dirigida a la Generación X. Implementar un marco de trabajo que priorice el análisis de datos, permitirá a la marca obtener *insights* profundos sobre las preferencias, comportamientos y necesidades de este segmento de mercado.

Esta orientación basada en datos facilitará la personalización de las ofertas, la optimización de las campañas de marketing y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes.

2.2.4 Personalización Impulsada por la Tecnología

La tendencia hacia la personalización en la industria de la belleza, potenciada por avances tecnológicos, está redefiniendo cómo las marcas interactúan con sus consumidores. En un entorno

donde la demanda de personalización extrema es cada vez más prominente, las empresas están adoptando tecnologías innovadoras y plataformas digitales para ofrecer soluciones de belleza que no sólo se adaptan a las necesidades individuales, sino que también transforman el modelo tradicional de venta al por menor en el sector del cuidado de la piel.

Esta inclinación hacia la personalización se ve claramente reflejada en las actitudes de los consumidores en la región de Asia-Pacífico (APAC), donde un significativo 64% está dispuesto a intercambiar datos personales por experiencias en línea que se ajusten a sus preferencias únicas. Esta disposición a compartir información personal, es un testimonio de que, cuando se ejecuta de manera ética y transparente, la personalización puede fomentar una relación de confianza entre las marcas y sus clientes.

La convergencia de una actitud favorable hacia la personalización y la accesibilidad a grandes volúmenes de datos de consumidores, está catalizando un cambio en la industria de la belleza hacia la adopción de personalización tecnológica. Los productos de belleza, enriquecidos con un toque personal y respaldados por análisis de datos profundos, están encontrando un terreno fértil en APAC que, como mencionaba, es una región proyectada para liderar el crecimiento en el mercado de productos y servicios personalizados de cuidado de la piel.

Este panorama ofrece una perspectiva valiosa para Seasons Love Your Skin, sugiriendo que integrar la personalización tecnológica en su estrategia, no sólo es una respuesta a las tendencias del mercado, sino también una oportunidad para profundizar la conexión con los consumidores.

Al adoptar un enfoque que valora y utiliza los datos del cliente para ofrecer soluciones personalizadas, Seasons Love Your Skin puede establecerse como un innovador en el mercado,

satisfaciendo las expectativas de los consumidores modernos y marcando la pauta en la evolución del cuidado de la piel.

2.3 Conceptos y Enfoques Teóricos Relacionados

El análisis de casos de empresas líderes en el mercado minorista de belleza, como Sephora, Ulta Beauty y L'Oréal, ofrece valiosas lecciones para el desarrollo de estrategias de expansión de la marca Seasons Love Your Skin.

2.3.1 Caso Sephora (Fuente: WGSN, 2021)

El caso de estudio de Sephora, un líder en el mercado minorista de belleza, ofrece una visión detallada de cómo esta marca ha logrado captar una audiencia diversa e intergeneracional, mediante estrategias innovadoras que integran el comercio electrónico con una presencia física global. Con una red de más de 2500 tiendas y casi 3000 marcas, Sephora se distingue por sus tácticas de marketing y merchandising avanzadas, adaptándose ágilmente a los retos como la pandemia de Covid-19, gracias a su sólida presencia digital.

En un contexto donde las tácticas minoristas convencionales se encuentran en constante evolución, Sephora se esfuerza por liderar el cambio a través de alianzas estratégicas, innovaciones tecnológicas y un compromiso firme con la inclusión y la diversidad. Estos esfuerzos no sólo atraen a un amplio espectro de clientes, sino que también fomentan una conexión emocional profunda, como lo demuestra su programa de lealtad *Beauty Insider*, que ofrece recompensas y beneficios exclusivos, incentivando la fidelización de los clientes.



Fuente: Imagen tomada del estudio de caso de venta minorista: Sephora por WGSN 2021.

Para enriquecer la experiencia en tienda, Sephora ha invertido en inteligencia artificial, brindando recomendaciones personalizadas de productos. Adicionalmente, sus iniciativas de sostenibilidad, incluyendo la certificación *Planet Positive*, responden a la creciente demanda de prácticas responsables con el medio ambiente, posicionando a Sephora como un referente en belleza sostenible.

A través de estos enfoques, Sephora ha solidificado su posición como una marca pionera en la industria, adaptándose a las tendencias del mercado y manteniéndose relevante para consumidores de todas las edades.

Los elementos clave de su éxito incluyen:

- **Beneficios Emocionales**

Sephora capitaliza el auge del comercio minorista digital, ofreciendo una experiencia personalizada que fomenta un sentido de pertenencia, algo esencial para atraer, tanto a la Generación X, como a otros grupos demográficos.

- **Valor de Calidad**

Sephora satisface la demanda de productos excepcionales al destacar la calidad y el valor, elementos cruciales para los consumidores que desean inversiones justificadas en belleza.

- **Sostenibilidad**

La marca aborda el interés creciente en la sostenibilidad, ofreciendo productos que respetan el medio ambiente y comunicando claramente sus estándares ecológicos.

- **Construcción de Comunidad**

A través de las redes sociales, Sephora ha cultivado una comunidad donde los clientes pueden compartir experiencias, promoviendo la autenticidad y la inclusión.

Al integrar las estrategias probadas de Sephora, Seasons Love Your Skin puede fortalecer su expansión en el *retail*, especialmente entre la Generación X, a través de:

- **Merchandising y Personalización**

Adoptar tecnologías que enriquezcan la experiencia de compra, ofreciendo un servicio personalizado que fomente la lealtad y satisfacción del cliente.

- **Marketing Basado en Datos**

Utilizar análisis detallados para afinar las estrategias de marketing y merchandising, asegurando que sean pertinentes y efectivas para la Generación X.

- **Personalización Tecnológica**

Emplear Inteligencia Artificial (IA) para adaptar las recomendaciones de productos, mejorando así la relevancia y el atractivo en el punto de venta.

Adaptando estas tácticas, Seasons Love Your Skin puede establecer un vínculo más fuerte con la Generación X, ofreciendo una experiencia de compra que no sólo cumpla con sus expectativas de calidad y valor, sino que también resuene con sus valores y estilo de vida.

2.3.2 Caso Ulta Beauty (Fuente: WGSN, 2023)



Fuente: Imagen tomada del estudio de caso de Ulta Beauty: Innovaciones digitales por WGSN 2023.

Ulta Beauty ha marcado un hito significativo en el sector minorista de belleza, al fusionar con éxito innovaciones digitales y una estrategia centrada en el cliente, complementada con una integración efectiva de sus canales de venta.

Bajo la dirección de sus fundadores, Richard E. George y Terry Hanson, Ulta Beauty ha logrado un crecimiento excepcional, evidenciado por ingresos anuales que superaron los \$10 mil millones en el último trimestre de 2022, reflejando un incremento interanual del 30%.

La compañía se ha posicionado como pionera en la digitalización del sector, destacándose en cinco áreas fundamentales:

1. **Digitalización del Descubrimiento**

Ulta ha transformado cómo los clientes descubren productos al implementar tecnologías, como la realidad aumentada, permitiendo pruebas virtuales y fomentando una experiencia de compra interactiva. Además, ha forjado alianzas estratégicas con *startups* tecnológicas para personalizar aún más la experiencia del cliente.

2. **Integración de Redes Sociales**

Ampliando su presencia en plataformas como Supergreat y TikTok, Ulta ha capitalizado la tendencia del comercio social, ofreciendo interacciones auténticas y atractivas que resuenan con los consumidores modernos.

3. **Aprovechamiento de la Economía Creadora**

Ulta apoya a los creadores de contenido, estableciendo colaboraciones que realzan su oferta, fortaleciendo así la lealtad y el *engagement* de la marca.

4. **Construcción de Relaciones con la Marca**

A través de programas de fidelización y redes de medios minoristas, ha profundizado la conexión emocional con sus clientes, personalizando servicios y recompensas para satisfacer sus necesidades específicas.

5. **Digitalización de la Experiencia en Tienda**

Ulta ha sincronizado sus puntos de contacto online y offline para crear una experiencia omnicanal sin fisuras, empleando tecnologías avanzadas que enriquecen la experiencia en tienda y facilitan procesos como la búsqueda de productos y las devoluciones.

Inspirándose en Ulta Beauty, Seasons Love Your Skin puede adaptar estas tácticas para desarrollar una estrategia minorista que resuene con la Generación X, enfocándose en:

- Personalizar la experiencia de compra mediante tecnologías avanzadas, asegurando que cada interacción sea significativa y adaptada a las preferencias del cliente.
- Fomentar la conexión digital y social, aprovechando las plataformas en línea para construir una comunidad y fortalecer la presencia de la marca.
- Crear programas de lealtad que ofrezcan valor genuino y recompensas personalizadas, incentivando la fidelidad a largo plazo.

Al integrar estas lecciones, Seasons Love Your Skin, estableciendo un modelo de *retail* centrado en la personalización, la tecnología y la conexión emocional con los clientes, logrará alinearse con las tendencias digitales actuales y conseguirá cultivar una relación profunda y significativa con su audiencia,.

2.3.3 Caso L'Oréal (Fuente: WGSN, 2019)

L'Oréal, un gigante en el ámbito de la belleza, se distingue por su historia enriquecida y su compromiso con la ética. Con un portafolio que varía desde productos accesibles hasta artículos de lujo, L'Oréal ha logrado un crecimiento global notable, evidenciado por sus ventas de 26.900 millones de euros en 2018. En un mercado dinámico y altamente competitivo, la empresa ha apostado por la innovación digital, empleando la inteligencia artificial (IA) y la realidad aumentada (RA) para forjar experiencias únicas y personalizadas tanto en el ámbito digital como en el físico.

A continuación, se describen las tres variables en las que se destacan las Innovaciones Clave de L'Oréal:

- **Innovación Digital y Comercio Aumentado**

L'Oréal ha integrado tecnologías de punta, como IA y RA, mediante la adquisición de compañías especializadas como ModiFace. Esta inversión ha permitido la creación de herramientas que analizan imágenes para ofrecer recomendaciones personalizadas, democratizando así la experiencia de belleza aumentada.



Fuente: Imagen tomada de la página web Descubriendo ModiFace

- **Compromiso con la Inclusión y la Sostenibilidad**

La empresa ha adoptado una estrategia de inclusión y sostenibilidad, siendo transparente en sus esfuerzos de marketing y comunicando sus iniciativas a través de diversas plataformas, lo que refuerza la confianza del consumidor y promueve un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

- **Construcción de la Confianza del Consumidor**

L'Oréal valora la transparencia y la autenticidad, elementos cruciales para construir la confianza, en una era donde los consumidores son cada vez más escépticos y exigentes.

Adoptando estrategias similares a las de L'Oréal y de Ulta Beauty, Seasons Love Your Skin puede utilizar la IA y la RA para personalizar las experiencias de compra, ofreciendo productos y recomendaciones que se alineen estrechamente con las preferencias individuales de la Generación X.

- **Integración de Canales y Experiencia Omnicanal**

Inspirándose en la integración de canales de Ulta, Seasons Love Your Skin puede desarrollar una estrategia omnicanal que armonice las experiencias en línea y en tienda, elevando la satisfacción y fidelidad de la Generación X.

- **Responsabilidad Social y Sostenibilidad**

Siguiendo el ejemplo de L'Oréal, Seasons Love Your Skin tiene la oportunidad de integrar prácticas sostenibles y de inclusión en su núcleo, resonando con los valores de la Generación X y mejorando su posicionamiento de marca.

En conclusión, al estudiar y aplicar los principios clave observados en los casos de Sephora, Ulta Beauty y L'Oréal, Seasons Love Your Skin puede desarrollar e implementar una estrategia de expansión efectiva para su canal minorista, centrada en la innovación digital, la integración de canales, el compromiso con la inclusión y la responsabilidad social, el cultivo de la confianza del consumidor y el enfoque en la experiencia del cliente.

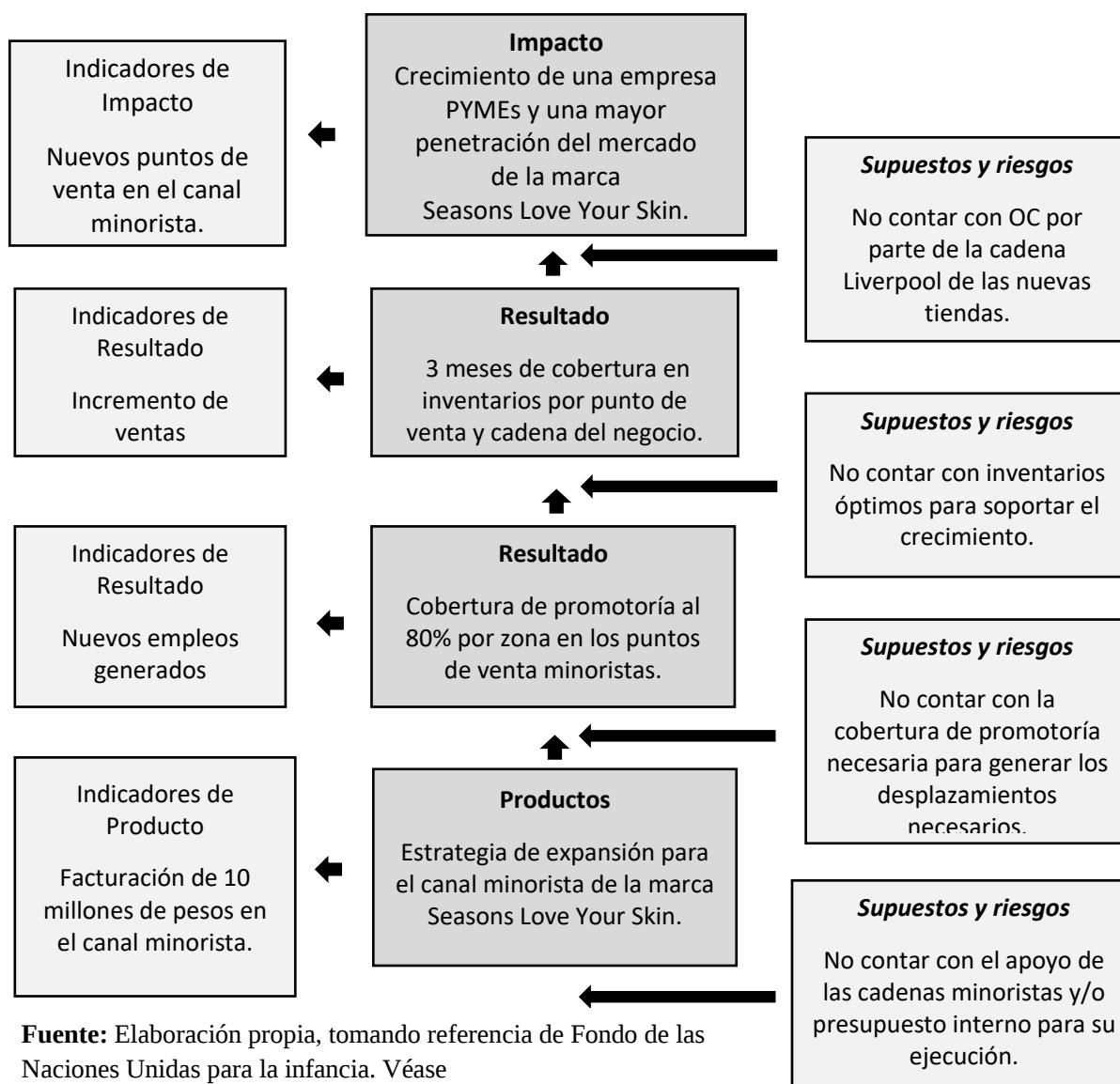
2.4 Análisis de Referencia para el Cambio

La teoría del cambio fue desarrollada originalmente como una herramienta para apoyar la planificación y la evaluación de intervenciones comunitarias y tiene como objetivo identificar los

mecanismos implícitos a través de los que se espera lograr el cambio. Esto puede definirse como la «caja negra» de las intervenciones: Qué pasa cuando se ponen ciertos recursos en forma de intervención en un contexto y, cómo y por qué, se llega a alcanzar ciertos resultados. Casseti, V., & Paredes-Carbonell, J. J. (2020).

Ilustración 16:

Representación esquemática de la teoría del cambio aplicada al proyecto de intervención en la empresa Seasons Love Your Skin, en su canal minorista.



Fuente: Elaboración propia, tomando referencia de Fondo de las Naciones Unidas para la infancia. Véase www.unicef.org/about/execboard/files/PRG-

CAPÍTULO 3

Diagnóstico Profundo: Marco de Referencia y Estrategia de Intervención

3.1 Definición de la Estrategia de Intervención, Selección de las Herramientas Requeridas y el Cronograma del Diagnóstico Profundo

Para abordar la causa raíz del problema, *ausencia de claridad en los objetivos del canal minorista*, se establece un enfoque de investigación bifocal que integra análisis cuantitativo y cualitativo. Este enfoque permite no sólo entender las métricas actuales sino también ganar perspectiva sobre las estrategias exitosas en la industria.

A continuación, se presenta el cronograma de trabajo para la elaboración del diagnóstico profundo del proyecto de intervención:

Ilustración 16:

Cronograma del diagnóstico profundo.

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Diseño de Objetivos de intervención.					
Metas de información.					
Interpretación de Resultados e Identificación de Patrones.					
INVESTIGACIÓN CUALITATIVA					
Canal minorista con el caso Sephora.					
Competencia con el caso Ulta Beauty.					
Competencia con el caso L'Oréal.					
Análisis Cualitativo de los casos.					
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA					
Históricos de ventas netas 2023 sell in y sell out canal minorista.					
Reporte de Sell Out en piezas 2023 por tienda y cadena canal minorista.					
Análisis de históricos y fijación de métricas iniciales del proyecto.					
PROYECCIONES Y REPORTE DE VENTA					
Elaboración de proyecciones y reportes de venta por Cadena y por tienda 2024 sell out.					
Elaboración de proyecciones y reportes de venta por Cadena y por tienda 2024 sell in.					

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Análisis Cuantitativo

- **Objetivo**

Examinar datos de ventas históricas, volumen de unidades movilizadas y tendencias de crecimiento para discernir patrones y oportunidades en el canal minorista.

- **Metodología**

Recolección y análisis de ventas y desplazamientos para identificar tendencias, cuantificar el rendimiento y pronosticar oportunidades de crecimiento futuro.

- **Beneficio**

Proporcionar una perspectiva objetiva del desempeño del canal, fundamentando la toma de decisiones en base al análisis de datos.

3.1.2 Análisis Cualitativo: Estudios de Caso

- **Objetivo**

Realizar un análisis exhaustivo de los competidores directos e indirectos mediante la metodología de estudios de caso, para extraer enseñanzas críticas que informarán la formulación de estrategias de expansión robustas para la marca Seasons Love Your Skin, garantizando así un enfoque informado y estratégicamente sólido en su desarrollo en el canal minorista.

- **Metodología**

Realizar una investigación meticulosa de las estrategias de marketing y operativas implementadas por Sephora, Ulta Beauty y L'Oréal en el canal minorista.

- **Beneficio**

Ofrece percepciones sobre las tácticas de competidores y revela factores de éxito y áreas de mejora, facilitando la adaptación y refinamiento de estrategias.

La combinación de estos dos enfoques permite una estrategia de intervención más robusta y adaptada. Mientras que el análisis cuantitativo puede señalar un crecimiento en ventas o cambios en el comportamiento de compra, el análisis cualitativo puede explicar las razones detrás de estos cambios, como la percepción de la marca o la efectividad de las campañas publicitarias. Además, el análisis cualitativo puede proporcionar *insights* sobre cómo mejorar la experiencia del cliente en el canal minorista, que después puede ser medido y cuantificado a través de métodos cuantitativos.

En resumen, la estrategia de intervención para Seasons Love Your Skin, aprovecha la sinergia entre análisis cuantitativo y cualitativo para ofrecer una visión completa y detallada del canal minorista. Esta dualidad metodológica no sólo incrementa la precisión en la toma de decisiones, sino que también enriquece la comprensión del mercado y mejora la capacidad de la marca para competir eficazmente y alcanzar sus objetivos comerciales en un entorno altamente competitivo.

3.1.3 Tabla de Complementariedad de Métodos

ASPECTO	ANÁLISIS CUANTITATIVO	ANÁLISIS CUALITATIVO
Enfoque	Numérico y mensurable	Descriptivo y contextual
Finalidad	Identificar tendencias y cuantificar desempeño	Comprender dinámicas subyacentes y estrategias
Instrumentos	Estadísticas, modelos analíticos	Entrevistas, estudios contextualizados
Resultados	Patrones, correlaciones Estadísticas	Comprensiones profundas, interpretaciones
Implementación	Proyecciones y optimización estratégica	Innovación estratégica y adaptación táctica

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada del autor y libro: PIETRO HERRERA, J. E. (2021). Investigación de mercados. 3. ed.

El presente proyecto de intervención pretende responder la siguiente hipótesis:

"Se anticipa que el desarrollo de una estrategia de expansión articulada, con metas comerciales precisas para el canal minorista de Seasons Love Your Skin, conducirá a un crecimiento sostenido en las ventas. Se espera lograr este aumento a través de la optimización del manejo de inventarios en cada punto de venta, junto con la ejecución de una estrategia promocional bien definida, lo que debería resultar, además, en la disminución de la rotación del personal de promoción".

Metodología de la Intervención

La metodología debe estar ligada a los resultados que se pretenden obtener con base a los siguientes objetivos:

Objetivo General

Desarrollar e implementar una estrategia de expansión para el canal minorista de la marca Seasons Love Your Skin de enero a julio del año 2024.

Objetivos Específicos

1. Expansión del Mercado

Ampliar la presencia en el mercado, incrementando los puntos de venta de 29 a 50 nuevos establecimientos entre febrero y mayo de 2024.

2. Gestión de Promotoría

Asegurar que el 80% de la capacidad de promotoría esté activa y operativa para el primer semestre de 2024.

3. Manejo de Inventarios

Conservar un promedio de cobertura de inventario de tres meses por punto de venta y por cadena de suministro.

4. Crecimiento de Ventas

Aumentar las ventas en el canal minorista en un 114% para el período de enero a julio de 2024, alcanzando, en dicho canal, una facturación objetivo de 10 millones de pesos durante ese tiempo.

5. Estrategia Promocional

Diseñar y aplicar una estrategia promocional efectiva y medida para el canal minorista durante el transcurso del año 2024.

A continuación, se presenta una tabla con el resumen de la metodología a utilizar para comprobar o rechazar la hipótesis.

Ilustración 18:

Esquema de metodología de investigación.

	MÉTODO DE ESTUDIO	
	Cuantitativo	Cualitativo
Enfoque	Análisis de Datos del Mercado Evalúa datos de ventas históricas, participación de mercado y tendencias de crecimiento para identificar patrones y oportunidades.	Análisis de experiencias y percepciones Evaluar las percepciones y experiencias con la marca Seasons. Conocer cómo ciertas estrategias de merchandising o promociones específicas han influido en la percepción y el comportamiento de compra del cliente.
Instrumentos	Fuentes secundarias internas de la empresa: Bases de datos de ventas (sell in y sell out).	Cuestionarios con fuerza de ventas y jefes de piso.
Segmentos	Cadena departamental Liverpool con venta de productos de la marca Seasons Love Your Skin.	Todas las cadenas minoristas en las que tiene presencia la marca.
Tamaño de muestra	128	44
Justificación de la muestra	Se ha optado por incluir únicamente los 128 puntos de venta completos de Liverpool, registrados en la plataforma a inicios del año 2024. Esta decisión de muestreo excluye las 11 tiendas en formato Liverpool Express.	Se consideran los 50 puntos de venta objetivo para el 2024, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% (Anexo A).
Periodo de aplicación	Octubre a noviembre 2023	junio a julio 2024

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Definición de los Factores Prioritarios a Intervenir y/o Cambiar en la Problemática

Al efectuar el análisis de la matriz de cambio, se identifica como uno de los principales riesgos la obtención del apoyo de la compradora de la cadena Liverpool, lo cual es fundamental para la implementación exitosa de la estrategia de expansión, ya que esta cadena representaría el 65% de la cobertura del canal minorista. Para mitigar este riesgo y asegurar una negociación eficaz, es imprescindible llevar a cabo una investigación meticulosa, apoyándose en fuentes secundarias internas para compilar información relevante y persuasiva.

Entre los datos críticos que se deben recoger se encuentran:

1. Datos Históricos de Ventas

Dentro de la Cadena Liverpool, se debe analizar el desempeño histórico de ventas por producto de Seasons Love Your Skin, abarcando desde la introducción de la marca hasta el final del año 2023, a lo largo de sus 128 puntos de venta. Utilizar el análisis del desempeño histórico de ventas, nos permite demostrar el crecimiento sostenido y la aceptación del mercado en los puntos de venta existentes. Mostrando tendencias de crecimiento continuo o picos significativos en ventas específicas, podemos argumentar la solidez y la popularidad de la marca, lo que justifica la expansión de su presencia en más tiendas Liverpool.

2. Patrones de Estacionalidad

Es vital discernir la estacionalidad en los históricos de ventas para optimizar la gestión de inventario y la planificación promocional. Identificar y presentar los patrones estacionales de ventas, permite argumentar cómo la planificación promocional y la gestión de inventario pueden ser optimizadas para maximizar las ventas en los nuevos puntos de venta. Esta información es vital

para asegurar a Liverpool, que Seasons Love Your Skin puede gestionar eficientemente la oferta de productos en momentos clave del año, aumentando así las ventas y la rentabilidad.

3. Influencia de la Promotoría en las Ventas

Es necesario evaluar cómo, la presencia de promotores, afecta las ventas en los puntos de venta de Liverpool para demostrarles el valor añadido por estas actividades.

4. Identificación de Productos Principales y Cobertura de Inventario

Presentar cuáles son los productos estrella y su cobertura de inventario, ayuda a mostrar a Liverpool que la marca comprende y puede satisfacer la demanda del consumidor de manera efectiva. Esta información también sirve para asegurar que se mantendrá un nivel óptimo de *stock*, evitando sobre costos por excesos o pérdidas por falta de productos.

5. Selección de Nuevos Puntos de Venta para la Expansión

La elección de nuevas ubicaciones para expandirse, debe estar informada por el rendimiento histórico y el alineamiento con la estrategia de mercado. Esto demuestra a Liverpool que la expansión está cuidadosamente planificada para asegurar el éxito y el crecimiento mutuo.

6. Proyecciones de Compra Futuras

Comparar las proyecciones de ventas con y sin la nueva estrategia de expansión, proporcionará una base cuantitativa para argumentar el impacto positivo esperado de la apertura de nuevos puntos de venta. Esto convencerá a la compradora de que la expansión propuesta no sólo es viable, sino que es beneficiosa para Liverpool.

7. Formulación de un Plan de Acción

Un plan de acción bien estructurado y detallado para la implementación de la estrategia de expansión muestra profesionalismo y preparación. Este plan debe incluir cronogramas,

responsabilidades específicas y métodos de evaluación, asegurando a Liverpool que la marca está comprometida con una asociación exitosa y de largo plazo.

En resumen, al integrar estos datos de manera coherente y estratégica en la propuesta, se establecerá una narrativa convincente que demuestra la viabilidad de la expansión y los beneficios tangibles para Liverpool. Más aún, esto facilitará las negociaciones y posicionará a Seasons Love Your Skin como un socio estratégico, valioso en el crecimiento y éxito continuo dentro de la sección de dermofarmacia de Liverpool.

3.3 Metas de Información

Para obtener un diagnóstico profundo y relevante, que guíe el proyecto de intervención en los puntos de venta de Liverpool, se identifican dos variables cruciales:

Variable Dependiente: *Volumen de Ventas de Seasons Love Your Skin en Liverpool.*

- **Definición Conceptual**

El volumen de ventas se refiere a la totalidad de transacciones completadas, de productos de la marca Seasons Love Your Skin, en los establecimientos de Liverpool durante un período determinado. Este indicador refleja el rendimiento comercial de la marca y se mide tanto por el número de unidades vendidas, como por el ingreso total generado.

- **Definición Operacional**

Se cuantificará la variable dependiente mediante datos secundarios provistos por el sistema de gestión de Liverpool. Se recabará información detallada sobre ventas y movimientos de

producto, permitiendo una evaluación cuantitativa del éxito comercial de la marca en la red de tiendas de esta empresa.

Variable Independiente: *Estrategia de Merchandising para Seasons Love Your Skin en Liverpool.*

▪ **Definición Conceptual**

La estrategia de merchandising se define como el conjunto de métodos y prácticas comerciales, desplegados para potenciar la presentación y promoción de los productos de Seasons Love Your Skin en Liverpool. Este concepto incluye desde la ubicación de los productos y el diseño de los escaparates, hasta las técnicas promocionales específicas, como la promotoría, que es esencial para dinamizar las interacciones con los clientes y favorecer la decisión de compra.

▪ **Definición Operacional**

La evaluación de la estrategia de merchandising se realizará midiendo la efectividad de la utilización de los espacios comerciales en los distintos puntos de venta.

Para ello, se analizarán variables críticas que incluyen:

- La visibilidad de los productos.
- La accesibilidad al consumidor.
- El material utilizado en el punto de venta.
- El formato de la tienda.
- El impacto de las promociones aplicadas.
- La contribución efectiva de la promotoría.

Estas variables se cuantificarán a través de cuestionarios detallados dirigidos a las jefas de piso y al personal promotor, complementados con observaciones directas en el lugar de venta.

La sinergia entre el análisis de datos y la retroalimentación cualitativa, proporcionará un entendimiento multidimensional de la efectividad de las estrategias de merchandising y su influencia en las ventas de Seasons Love Your Skin en las tiendas Liverpool. Con este enfoque integral, se espera abordar de manera efectiva la problemática identificada y alcanzar los objetivos comerciales definidos para el canal minorista.

3.3.1 Limitaciones y Posibles Sesgos

Es crucial reconocer y abordar las limitaciones y posibles sesgos inherentes a la información recopilada al realizar un diagnóstico profundo que implica la recolección y análisis de datos sobre el volumen de ventas y la estrategia de merchandising para Seasons Love Your Skin.

A continuación, se detallan algunas de las principales limitaciones y sesgos que podrían afectar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Limitaciones

- **Dependencia de Datos Secundarios**

La utilización de datos secundarios provistos por el sistema de gestión de las diferentes cadenas para medir el volumen de ventas, puede limitar la capacidad de control sobre la calidad y precisión de la información. Estos datos pueden estar incompletos o contener errores no detectados, lo que podría afectar la evaluación del rendimiento comercial.

- **Limitaciones de los Cuestionarios**

Aunque los cuestionarios son herramientas útiles para recabar opiniones y percepciones sobre la estrategia de merchandising, pueden estar sujetos a sesgos de respuesta. Las

respuestas pueden ser influenciadas por la disposición del encuestado, su interpretación de las preguntas o su deseo de proporcionar respuestas socialmente deseables.

- **Variabilidad en la Implementación de la Estrategia de Merchandising**

La estrategia de merchandising puede variar significativamente entre diferentes tiendas, debido a diferencias en la interpretación y ejecución por parte del personal local. Esto puede hacer difícil establecer comparaciones directas y evaluar de manera uniforme la efectividad de la estrategia en todos los puntos de venta.

- **Cobertura y Representatividad**

Si bien se recogen datos de los puntos de venta, es posible que no todos los establecimientos cuenten con la cobertura de promotoría y, por lo tanto, no se implementen las estrategias de la misma manera o con la misma intensidad. Esto podría resultar en una cobertura sesgada y afectar la representatividad de los datos recogidos.

Posibles Sesgos

- **Información**

Existe el riesgo de que la información recopilada a través de cuestionarios y observaciones, no refleje con precisión las realidades del merchandising, debido a la interpretación subjetiva de los encuestados u observadores.

- **Temporal**

Dado que el análisis se realiza mensualmente, puede haber variaciones estacionales o eventos específicos que afecten temporalmente las ventas y que no necesariamente reflejen la efectividad general de las estrategias de merchandising, más aún en tiendas de reciente apertura.

Al abordar proactivamente estas limitaciones y sesgos, el proyecto de intervención puede mejorar significativamente la precisión de sus diagnósticos y la efectividad de sus estrategias, conduciendo a decisiones más informadas y resultados más exitosos.

3.3.2 Hipótesis Específicas del Diagnóstico Profundo

Estas hipótesis están formuladas para validar la efectividad de las tácticas de promoción y presentación de productos, así como su impacto directo en el rendimiento comercial.

A continuación, se detallan las hipótesis principales:

a. Hipótesis: Efectividad de la Estrategia de Merchandising

“La estrategia de merchandising implementada para Seasons Love Your Skin en Liverpool, tiene un impacto significativo en el volumen de ventas de la marca”.

b. Hipótesis: Impacto de la Promotoría en las Ventas

“La presencia de promotores en los puntos de venta y la implementación de campañas promocionales, mejora significativamente el volumen de ventas de Seasons Love Your Skin en Liverpool”.

Metodología para la Comprobación de las Hipótesis

▪ **Recolección de Datos Cuantitativos**

Se recopilarán y analizarán los datos históricos de ventas y movimientos de producto, detallados desde el sistema de gestión de Liverpool. Esto incluirá la frecuencia y volumen de ventas, asociados a diferentes estrategias de merchandising y períodos de actividad promocional.

- **Evaluación Cualitativa**

Se levantarán cuestionarios a las jefas de piso de Liverpool, para entender la percepción del impacto de las diferentes estrategias de merchandising y la promotoría. Esto ayudará a identificar percepciones no capturadas por los datos cuantitativos de ventas.

3.4 Identificación, Descripción y Cuantificación de Métricas Iniciales

Medición Realizada Antes de la Intervención

Considerando que uno de los riesgos clave para el éxito de la estrategia de expansión de Seasons Love Your Skin, es conseguir el apoyo de la compradora de la cadena Liverpool, es imperativo contar con una comprensión exhaustiva del desempeño de la marca en esta cadena.

Para ello, se ha decidido cuantificar la variable crítica de los *Históricos de venta por producto y venta neta de los productos Seasons Love Your Skin dentro de la cadena Liverpool*. Se ha optado por analizar la totalidad de los 128 puntos de venta, abarcando así el 100% de la muestra.

Esta elección metodológica, basada en la accesibilidad y la integridad de los datos proporcionados por el portal para proveedores de Liverpool, permite la recolección sistemática de información esencial, desde el inicio de la comercialización de la marca en mayo de 2021, hasta el final del año 2023.

Este enfoque garantiza una base de datos sólida y completa, crucial para respaldar la negociación con la compradora y fomentar la estrategia de crecimiento de la marca en el canal minorista.

Ilustración 19:

Sistema SAP de proveedores Liverpool.



The screenshot shows the Liverpool SAP system interface. At the top, there is a navigation bar with tabs: Inicio, Reportes, Operación Comercial, Facturación y Pagos, and VAS. Below this, there is a sub-navigation bar with tabs: Ventas e Inventarios, Indicadores Comerciales, and Bonificaciones Comerciales. The main content area is divided into two sections: 'Navegación detallada' (Detailed Navigation) on the left and 'Bloque navegación' (Navigation Block) on the right. The 'Navegación detallada' section contains a list of items with expandable/collapsible icons. The 'Bloque navegación' section contains a table with filters and a list of items.

Día/Periodo	Sección	Centro	Canal de Venta	Grupo de artículos	Artículo Genérico	Artículo	Estado Artículo	Marca
01.01.2021..31.12.2023	704 FARMACIA							F697 ..F697

Fuente: Copia de pantalla del portal de proveedores, proporcionado por el gerente de retail.

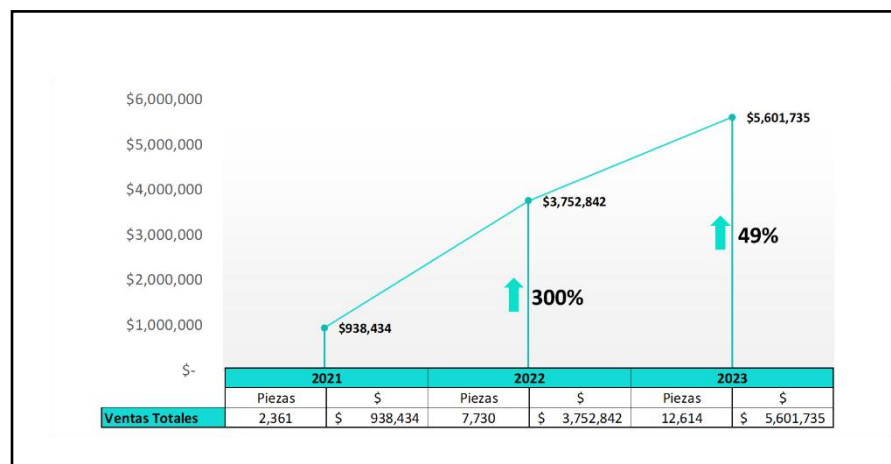
3.4.1 Interpretación de Resultados e Identificación de Patrones

Crecimiento de Ventas

El aumento del 300% en ventas netas en 2022, en comparación con 2021 y un incremento subsiguiente del 49% en 2023, subrayan una trayectoria de crecimiento positiva para Seasons Love Your Skin en Liverpool. Este crecimiento parece estar influenciado significativamente por la expansión de puntos de venta, presencia en el Marketplace de la cadena Liverpool y la estrategia de promotoría.

Ilustración 20:

Históricos de ventas netas (Sell out) de la marca Seasons Love Your Skin, en la cadena de tiendas Liverpool, en los años 2021, 2022 y 2023.



Fuente: Elaboración propia, con datos del sistema de proveedores de Liverpool para Seasons Love Your Skin.

■ Implicaciones Estratégicas

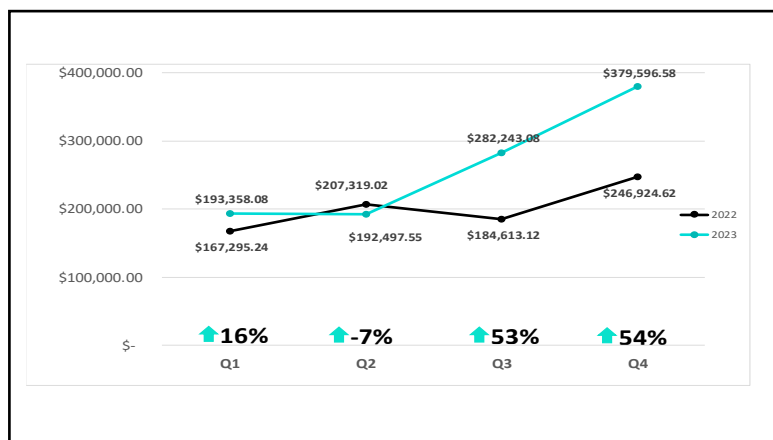
La empresa debe reforzar la inversión en entrenamiento y cobertura de promotores, para asegurar que cada punto de venta cuente con el personal necesario para obtener el máximo posible de interacciones con los clientes.

■ Impacto de la Promotoría

La correlación entre el aumento de cobertura de promotoría y el crecimiento en ventas, indica que la presencia de promotores juega un rol crucial en el impulso de las ventas, un punto clave para reforzar la inversión en promotoría.

Ilustración 21 :

Ventas netas sucursal Liverpool Santa Anita por trimestre de la marca Seasons Love Your Skin en el año 2023.



Fuente: Elaboración propia, en base a los datos recabados del sistema de proveedores de Liverpool de la marca Seasons Love Your Skin.

Se tomaron como referencia las ventas de la tienda Liverpool Santa Anita en Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, para validar la afectación de las ventas con y sin promotoría, ya que la Gerencia de *Retail* de la empresa afirmó que en el segundo trimestre del año 2023, esta tienda no contó con la ayuda para la realización de actividades diseñadas para dar soluciones al punto de ventas.

Con esta información, se valida que las tiendas que no cuentan con promotoría sufren una caída en las ventas, por lo que es crucial para la marca contar con la mayor cobertura de promotoras para, con ello, lograr crecimientos de doble dígito, como en el caso de la tienda Santa Anita, en donde mantuvo una progresión por arriba del 53% en los últimos dos trimestres del año 2023.

▪ Implicaciones Estratégicas

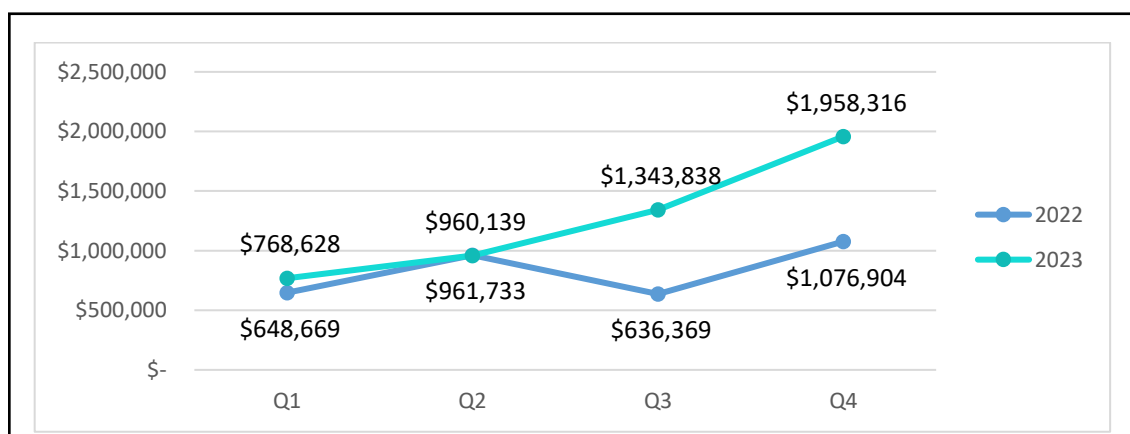
La empresa debe considerar mantener una segmentación equilibrada de producto por zona en base a las necesidades y preferencias de cada mercado.

▪ Análisis de Estacionalidad

El incremento de ventas en el tercer trimestre y durante eventos promocionales específicos, ofrece una oportunidad para enfocar esfuerzos de marketing y *stock* en estos períodos críticos para maximizar las ventas.

Ilustración 22:

Ventas netas por trimestre de la marca Seasons Love Your Skin en los años 2022 y 2023, en la cadena de tiendas Liverpool.



Fuente: Elaboración propia, en base a los datos recabados del sistema de proveedores de Liverpool de la marca Seasons Love Your Skin.

Las promociones que marcan significativamente los resultados del segundo semestre, requieren el desarrollo de estrategias diferenciadas y específicas, particularmente durante eventos

clave como ferias de belleza, aniversarios de las cadenas comerciales y de manera destacada en las campañas de Buen Fin y Navidad que tienen lugar en noviembre.

▪ **Implicaciones Estratégicas**

Asegurar un stock adecuado durante los picos estacionales y promociones para evitar la pérdida de ventas potenciales.

▪ **Problemática de Inventarios**

La baja disponibilidad de productos más vendidos, con una cobertura promedio del 39%, destaca un área crítica de mejora en la gestión de inventarios para satisfacer la demanda y no perder oportunidades de venta.

Ilustración 23:

Meses cobertura del Top de productos de la marca Seasons Love your Skin dentro de la cadena de tiendas Liverpool.

EAN/UPC	Modelo	Producto	On Hand	Desplazamiento promedio últimos 6 meses	Meses Cobertura
7502273210245	SUN1001	Gel Bloqueador Solar FPS 50 Manzana Verd	106	227	0.47
7502273213970	SUN3970	Protector Solar Facial FPS 50 Mate Contr	8	147	0.05
7502273213697	SUN3697	Protector Solar FPS 50 Toque seco, Tono	84	145	0.58
7502273210177	FAC0158	Bálsamo Labial Cacao Vainilla 15GRS	30	89	0.34
7502273213987	KIT3987	Tratamiento Facial Control Grasa	10	88	0.11
7502273214069	SUN4069	Protector Solar Facial con Color Tono Cl	1	85	0.01
7502273213963	KIT3963	Tratamiento Facial 3 pasos Rutina Básica	1	77	0.01
7502273210146	FAC2502	Gel Hidratante Facial Vitamina C 100GR	73	67	1.09
7502273213994	KIT3994	Tratamiento Facial Revitalizante	13	67	0.19
7502273213826	ACN3826	Serum Facial de Niacinamida + Vitamina B	46	64	0.72

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos recabados del sistema de proveedores de Liverpool de la marca Seasons Love Your Skin, al 18 de enero 2024.

La cobertura actual indica problemas significativos en la gestión de inventarios, que podrían estar limitando el crecimiento de ventas.

- **Implicaciones Estratégicas**

La empresa debe optimizar la cadena de suministro y mejorar las previsiones de demanda para incrementar la disponibilidad de productos populares; se debe considerar la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas para una gestión más eficaz del inventario que responda dinámicamente a las tendencias de venta en tiempo real.

3.4.2 Implicaciones Prácticas y Propuestas de Acción

- **Estrategia de Promotoría**

Fortalecer la cobertura de promotoría en todos los puntos de venta, especialmente durante los períodos de alta demanda identificados en el análisis de estacionalidad, para mantener e incluso aumentar las tasas de crecimiento en ventas.

- **Gestión de Inventarios**

Mejorar la precisión en la previsión y gestión de inventarios, mediante la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas, para asegurar la disponibilidad de los productos más demandados, aumentando la cobertura de inventario mensual.

- **Optimización de Puntos de Venta**

Para optimizar la estrategia de expansión, es recomendable enfocarse en aquellos puntos de venta donde Seasons Love Your Skin ya ha evidenciado un desempeño sobresaliente. Adicionalmente, se debería priorizar la expansión en localidades donde la marca mantiene presencia en otras cadenas departamentales, con el objetivo de consolidar su existencia y fortalecer su posicionamiento en el mercado. Por último, es esencial realizar ajustes

estratégicos en los puntos de venta que han mostrado un rendimiento más bajo, identificando y abordando las causas específicas de dichas deficiencias para mejorar su efectividad.

Al aplicar estas estrategias y ajustes basados en el análisis detallado de las ventas y el comportamiento del mercado, Seasons Love Your Skin puede abordar de manera efectiva la problemática de expansión en Liverpool, asegurando un crecimiento sostenido y una presencia más robusta en el canal minorista.

A continuación, se ofrece un cuadro resumen que detalla las métricas iniciales previas a la intervención, basándose en el análisis de resultados cuantitativos:

Ilustración 24:

Métricas iniciales canal minorista Seasons Love Your Skin al cierre del año 2023.

	Métricas Iniciales
Métricas total cadenas canal minorista	
% de cobertura en promotoría a finales del año:	40%
Total, ventas netas (sell out), total cadenas:	\$6,528,124.00
Total, ventas netas (sell in), total cadenas:	\$4,685,856.00
Total, puntos de venta canal minorista, total cadenas:	29
Total, Meses de cobertura, total cadenas:	1.9
% Crecimiento en ventas netas (sell in) vs 2022, total cadenas:	60%
Métricas cadena Liverpool	
Total, ventas netas (sell out), cadena Liverpool:	\$2,233,246.00
Total, ventas netas (sell in), cadena Liverpool:	\$1,549,161.00
Total, puntos de venta canal minorista cadena Liverpool:	13
Total, Meses de cobertura, cadena Liverpool:	0.74
Meses cobertura promedio productos TOP, cadena Liverpool:	0.36
% Crecimiento en ventas netas (sell in) vs 2022, cadena Liverpool:	33%

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos recabados del sistema de proveedores de Liverpool de la marca Seasons Love Your Skin y a información por parte del gerente de retail.

3.5 Descripción del Análisis: Correlación e Interpretación de la Información

En base a la información recabada y en función de la hipótesis y los objetivos del proyecto, es crucial entender cómo la estrategia de merchandising (*variable independiente*) influirá en el volumen de ventas de Seasons Love Your Skin en Liverpool (*variable dependiente*). La hipótesis plantea que una estrategia de expansión bien definida, acompañada de una optimización de inventarios y una implementación clara de estrategias promocionales, impulsará un crecimiento sostenido en las ventas.

3.5.1 Correlación e Interpretación

- **Optimización de Inventarios**

La cobertura de inventario influye directamente en la disponibilidad de productos para el consumidor, lo cual es un factor crítico en la conversión de ventas. Al mantener un promedio de 3 meses de cobertura en inventarios por punto de venta y cadena, se asegura que los productos estén disponibles para satisfacer la demanda, evitando la pérdida de ventas por falta de *stock*.

- **Estrategia Promocional**

La promotoría, como parte de la estrategia de merchandising, juega un papel vital en la interacción directa con los consumidores, influyendo en su decisión de compra. Al alcanzar el 80% de cobertura de promotoría en el primer semestre de 2024, se espera aumentar la influencia sobre las decisiones de compra del cliente, reflejándose en un aumento en el volumen de ventas.

- **Expansión de Puntos de Venta**

La expansión de 29 a 50 puntos de venta nuevos facilitará un mayor alcance de mercado, proporcionando más oportunidades para generar ventas y aumentar la visibilidad de la marca.

- **Análisis Cuantitativo y Cualitativo**

El análisis de datos históricos proporciona una base para entender las tendencias y patrones de ventas, lo cual, combinado con el análisis cualitativo de experiencias y percepciones de los consumidores y empleados, ofrece una visión integral de los factores que influyen en el rendimiento de ventas.

3.5.2 Interpretación del Impacto Esperado

- **Crecimiento en Ventas**

Se espera que la implementación de estas estrategias resulte en un incremento del 107% en las ventas del canal minorista (*sell in*) al cierre de 2024, evidenciando la eficacia de la intervención en la mejora de resultados comerciales.

- **Impacto de la Promotoría**

La variación en las ventas observadas en la tienda Liverpool Santa Anita, demuestra la importancia de la promotoría en la generación de ventas, donde la presencia de promotores está correlacionada con un incremento significativo en las ventas.

- **Influencia de la Temporada**

La estacionalidad, identificada a través del análisis de datos, subraya la importancia de ajustar la estrategia de merchandising y promocional en función de los períodos de mayor actividad comercial.

3.5.3 Evaluación y Ajustes de la Estrategia

Durante el proyecto de intervención, se llevarán a cabo análisis cuantitativos semanales y mensuales tanto de las ventas como de los movimientos de productos (*sell in* y *sell out*) en el canal minorista. Este análisis se centrará en evaluar la correlación entre la estrategia de merchandising implementada y las ventas de cada período.

Este enfoque permitirá determinar la efectividad de la intervención, proporcionando datos críticos para realizar ajustes estratégicos futuros. Estos ajustes garantizarán que las acciones tomadas tengan un impacto positivo y sostenible en la organización.

La medición mensual de las ventas *sell out* y los meses de cobertura en inventarios por cadena (**Anexo B, C y D**), son dos indicadores críticos que juegan un papel fundamental en la implementación del proyecto de intervención en el canal minorista. Estas mediciones proporcionan datos esenciales para la toma de decisiones estratégicas, optimización de recursos y mejoramiento continuo de las operaciones de venta y gestión de inventarios.

A continuación, se detalla la importancia de cada uno de estos componentes y su impacto en la gestión eficiente del proyecto:

Importancia de Medir las Ventas Sell Out Mensualmente por Cadena

- **Evaluación del Desempeño Real de Ventas**

La medición de las ventas *sell out* proporciona una visión directa del volumen de productos que realmente se están vendiendo al consumidor final. Esto permite evaluar la efectividad de las estrategias de merchandising y promociones actuales, adaptándolas según la respuesta del mercado.

- **Respuesta Rápida a Cambios del Mercado**

Monitorizar las ventas *sell out* de forma regular ayuda a detectar tendencias emergentes o cambios en las preferencias de los consumidores, permitiendo ajustar rápidamente las tácticas de marketing y estrategias de producto para capitalizar oportunidades o mitigar riesgos.

- **Optimización de las Relaciones con las Cadenas Minoristas**

Los datos de *sell out* permiten colaborar más estrechamente con los minoristas para desarrollar promociones y descuentos que sean mutuamente beneficiosos, basados en el rendimiento real de las ventas, mejorando así la asociación y la rentabilidad.

Importancia de Medir los Meses de Cobertura en Inventarios Mensualmente por Cadena

- **Gestión Proactiva del Inventario**

Conocer los meses de cobertura en inventarios ayuda a prever cuánto tiempo durará el stock actual sin necesidad de reabastecimiento, permitiendo una planificación de compras y producción más precisa y evitando tanto el exceso como la falta de inventario.

- **Alineación con la Demanda**

Este indicador es crucial para ajustar los niveles de inventario basados en patrones de venta estacionales o eventos promocionales específicos, asegurando que la empresa tenga suficiente producto disponible para satisfacer la demanda durante picos de ventas.

- **Reducción de Costos y Mejora de la Eficiencia Operativa**

Mantener un equilibrio adecuado en el inventario mediante una gestión basada en los meses de cobertura, evita el sobre almacenamiento, que puede resultar en costos innecesarios de almacenaje y riesgo de obsolescencia y, a la vez, asegura que no se pierdan ventas por falta de productos disponibles.

En conjunto, estas prácticas ayudarán a mejorar la capacidad de respuesta y eficiencia de la empresa y fortalecerán su posición competitiva en el mercado, optimizando el retorno sobre la inversión en el proyecto de intervención.

CAPÍTULO 4

Implementación: Planeación de la Intervención en el Canal Minorista de Seasons Love Your Skin

La estrategia de intervención se basa en los resultados del diagnóstico profundo, el cual identificó desafíos críticos en la operación y el crecimiento del canal minorista de Seasons Love Your Skin.

El objetivo de esta intervención es desarrollar y ejecutar una estrategia de expansión coherente que permita un crecimiento sostenido de las ventas en el canal minorista, mediante la implementación de metas comerciales claras y acciones específicas, para optimizar la gestión del inventario, la planificación de la demanda y las estrategias promocionales.

El diseño de esta estrategia considera actividades destinadas a mejorar la eficiencia operativa en cada punto de venta, asegurando una adecuada disponibilidad de productos, reduciendo tanto agotamientos como sobreinventarios y fortaleciendo las promociones para captar más clientes y acelerar la rotación de productos. Se espera que la correcta ejecución de estas estrategias, no sólo impulse un crecimiento sostenido de las ventas, sino también disminuya la rotación del personal de promotoría, un factor clave para la estabilidad y eficiencia en el canal minorista.

Con el ambicioso objetivo de alcanzar un crecimiento del 114% en ventas entre enero y julio de 2024, en comparación con el mismo periodo del año anterior, esta intervención debe garantizar que todas las actividades estén alineadas con los objetivos generales de la empresa. Un canal minorista bien gestionado es fundamental para asegurar un crecimiento sostenido y la

estabilidad financiera de la organización, lo que justifica plenamente la inversión en esta intervención. Así, el proyecto pretende incrementar las ventas a corto plazo, además de optimizar la experiencia del cliente final y mejorar la rentabilidad de los puntos de venta, asegurando la competitividad y el crecimiento sostenido de la marca a largo plazo.

4.1 Justificación de la Intervención

El mercado de productos para el cuidado de la piel en México presenta una oportunidad significativa para Seasons Love Your Skin. En 2023, el mercado alcanzó un valor de 52,661 millones de pesos y se espera que crezca a una tasa anual compuesta superior al 5.5% entre 2024 y 2027, impulsado principalmente por la creciente demanda de productos naturales y sostenibles (Euromonitor International, 2023). Este panorama presenta una excelente oportunidad para incrementar ventas, con la amenaza de una competencia feroz, donde las marcas deben fortalecer su presencia en puntos de venta clave, para asegurar una participación significativa en el mercado.

A pesar del auge del comercio electrónico, los canales minoristas continúan siendo fundamentales en la distribución de productos para el cuidado de la piel. De hecho, según Euromonitor International (2023), las ventas en tiendas departamentales y especializadas, donde Seasons Love Your Skin tiene presencia, registraron un crecimiento del 11.1% en 2022, lo que confirma que estos canales siguen capturando un volumen considerable de ventas en México. Sin embargo, el análisis interno de la empresa identificó deficiencias significativas en la cobertura de promotoría y en la exhibición de productos en estos puntos de venta, lo cual limita la capacidad de la marca para aprovechar completamente esta tendencia ascendente en el canal minorista.

El cuidado facial y los tratamientos son las categorías de mayor crecimiento dentro del mercado, representando un valor de 33,231.5 millones de pesos en 2023 (Euromonitor

International, 2023). Estas categorías son áreas clave donde Seasons Love Your Skin tiene una oferta diferenciada, lo que subraya la necesidad de que la marca mejore su visibilidad y distribución en los puntos de venta estratégicos. No aprovechar esta oportunidad limitaría su capacidad de competir eficazmente en estos segmentos de alto valor, afectando negativamente su crecimiento a largo plazo.

Por lo tanto, la intervención en el canal minorista no sólo es oportuna, sino crucial. Mejorar la cobertura de promotoría y la visibilidad del producto en tiendas departamentales y especializadas, permitirá a Seasons Love Your Skin posicionarse mejor en estas categorías de rápido crecimiento. Asimismo, optimizar la presencia en el punto de venta, garantizará que la marca esté bien equipada para captar una mayor cuota de mercado, alineándose con la tendencia del consumidor hacia productos más naturales y sostenibles. Esta intervención estratégica permitirá a la empresa maximizar su participación en un mercado en expansión, asegurando un crecimiento más rápido y sostenible en un entorno cada vez más competitivo.

4.1.1 Problemas que Resolverá la Intervención

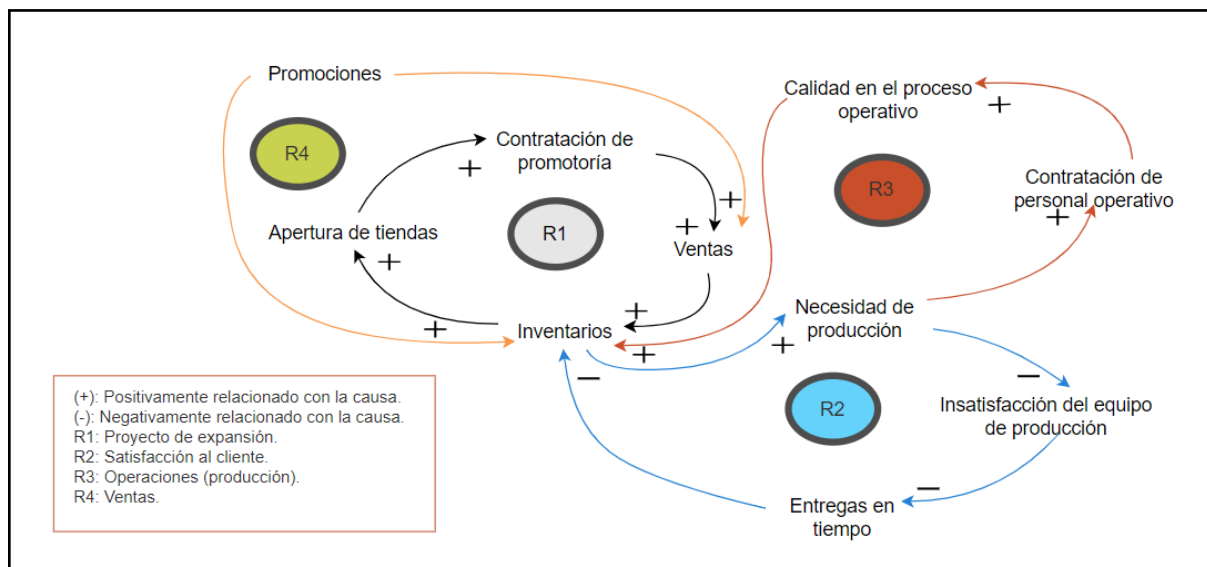
El análisis del canal minorista de Seasons Love Your Skin ha revelado varios problemas críticos que limitan, tanto el rendimiento operativo, como la eficiencia comercial de la marca. Si no se abordan, estos problemas impactarán negativamente las ventas, la percepción de la marca y la capacidad de crecimiento en un mercado fuertemente competido.

A continuación, se describen los problemas clave, su impacto cuantificado en términos financieros y de oportunidades, así como un análisis de cómo estos factores están interrelacionados y amplifican mutuamente sus efectos.

Para entender la complejidad de estos problemas y cómo interactúan entre sí, es útil hacer un análisis mediante el diagrama causal que ilustra las relaciones entre los principales factores involucrados en la operación y expansión de la marca.

Ilustración 25:

Diagrama Causal de los Problemas Identificados.



Fuente: Elaboración propia.

Este diagrama destaca varios bucles de retroalimentación (R1, R2, R3 y R4) que se refuerzan y actúan en conjunto para influir en aspectos como la planificación de la demanda, la calidad del proceso operativo, la satisfacción del cliente, la contratación de personal y la eficiencia en las promociones.

Falta de Planificación de la Demanda

Actualmente, la empresa carece de un sistema adecuado para prever y gestionar la demanda, lo que genera desabastecimientos en los puntos de venta y una ineficiente utilización de recursos.

Como se muestra en el diagrama causal, la necesidad de producción está vinculada directamente a los inventarios y las entregas a tiempo, lo que afecta la satisfacción del cliente (R2). Si no se logra satisfacer la demanda debido a problemas de inventario, esto afecta negativamente la experiencia del cliente, lo que se traduce en pérdidas de ventas y, en última instancia, afecta la expansión de la empresa.

Impacto Financiero Estimado

De febrero a julio, las órdenes de compra generadas por las cadenas minoristas ascendieron a \$9,916,330.98, mientras que sólo se entregaron productos por un valor de \$9,523,452.57, lo que resultó en una pérdida del 3.96% en ventas no realizadas, equivalente a \$392,878.41 en ingresos no capturados. Promediando esta tendencia, se estima una pérdida total de \$458,358.15 de enero a julio de 2024 debido a desabastecimientos.

Impacto en Oportunidades

El desabastecimiento recurrente puede llevar a una pérdida de confianza tanto de los consumidores como de los socios comerciales, lo que limitaría la capacidad de la marca para expandirse en nuevos canales o aumentar su participación en los actuales.

Cobertura Insuficiente de Promotoría

La falta de promotoría en los puntos de venta, como se refleja en el diagrama causal, afecta directamente las ventas y el proyecto de expansión (R1). En el diagrama, la contratación de promotoría está relacionada positivamente con la apertura de nuevas tiendas y el éxito de las promociones (R4). En ausencia de personal capacitado para educar a los consumidores y ejecutar estrategias de merchandising, las ventas se ven significativamente reducidas, afectando la

efectividad de las campañas promocionales y la capacidad de la marca para generar lealtad entre sus clientes.

Impacto Financiero Estimado

Las tiendas con cobertura de promotoría activa, incrementan sus ventas hasta en un 200% en comparación con aquellas sin personal de promotoría. Considerando que el 60% de los puntos de venta carecen de cobertura, se estima que esta falta podría resultar en una pérdida aproximada de \$4.1 millones de pesos en ventas no realizadas entre enero y julio de 2024.

Impacto en Oportunidades

Además de las pérdidas directas en ventas, la baja cobertura de promotoría afecta negativamente la experiencia del cliente, lo que pone en riesgo la lealtad y participación de mercado frente a competidores con mayor posicionamiento.

Deficiencias en la Estrategia Promocional

La falta de una estrategia de comunicación y promoción clara ha llevado a una ejecución inconsistente en los puntos de venta. Esto afecta, tanto el volumen de ventas, como la satisfacción del cliente (R2 y R4). El diagrama causal muestra que las promociones bien implementadas tienen un impacto positivo en la contratación de promotoría y la apertura de tiendas, lo que a su vez mejora las ventas. Sin embargo, la falta de una estrategia coherente, limita la capacidad de la marca para aprovechar al máximo estas oportunidades.

Impacto Financiero Estimado

Las promociones más fuertes de la marca se realizan cuatro veces al año, con una venta esperada (*sell out*) de \$80,000.00 pesos por punto de venta. Proyectando dos campañas entre enero y julio de 2024, se espera un total de \$6,560,000.00 pesos en ventas (*sell out*). Sin embargo, la falta

de promoción adecuada podría reducir las ventas hasta en un 30%, lo que generaría una pérdida de \$1,968,000.00 pesos en ventas (*sell out*) no realizadas durante este periodo.

Impacto en Oportunidades

La ausencia de una estrategia promocional clara, afecta la capacidad de la marca para diferenciarse en el mercado y captar nuevos clientes, lo que limita su crecimiento y la fidelización de los clientes actuales.

Interrelación de los Problemas

El diagrama causal también refleja la interdependencia de los problemas identificados. Las variables que afectan la planificación de la demanda, la cobertura de promotoría y la estrategia promocional, no operan de forma aislada, sino que se refuerzan mutuamente, amplificando su impacto negativo en el rendimiento general de la empresa.

Falta de Planificación de la Demanda y Cobertura de Promotoría

La falta de una planificación adecuada genera desabastecimientos en los puntos de venta. Si los productos no están disponibles y no hay personal de promotoría para educar a los clientes o sugerir productos alternativos, las ventas se ven aún más afectadas, lo que agrava las pérdidas y afecta tanto la percepción del cliente como la eficiencia operativa de la empresa.

Cobertura de Promotoría y Estrategia Promocional

Una baja cobertura de promotoría también impacta en la implementación de promociones, lo que reduce la efectividad de las campañas de marketing. A su vez, esto genera una menor rentabilidad en las inversiones promocionales y una débil presencia de marca en el punto de venta.

Resumen del Impacto del Proyecto

La siguiente tabla resume los efectos de estos problemas, proyectando su impacto, tanto para el período de enero a julio de 2024 (del proyecto de intervención), como para el año completo. Este análisis cuantifica tanto las pérdidas directas en ventas como las implicaciones para el posicionamiento y expansión de la marca y proporciona una base sólida para la intervención propuesta.

Problema	Impacto Financiero Estimado Enero a Julio	Impacto Anual Proyectado	Impacto en Oportunidades
Falta de Planificación de la Demanda	Pérdida del 3.96% en ventas no realizadas (aproximadamente \$458,358.15)	Pérdida anual proyectada de \$903,483.45 en ventas.	Pérdida de confianza por parte de consumidores y socios comerciales, afectando la capacidad de expansión.
Cobertura Insuficiente de Promotoría	Pérdida de aproximadamente 4.1 millones en ventas no realizadas.	Pérdida anual proyectada de \$7 millones por falta de promotoría.	Afecta la lealtad del cliente y aumenta el riesgo de perder participación de mercado frente a competidores.
Deficiencias en la Estrategia Promocional	Pérdida de hasta \$1,968,000.00 en ventas debido a la falta de promociones.	Pérdida anual proyectada de \$3,936,000.00 por falta de promociones.	Reducción en la capacidad de captar nuevos clientes y generar reconocimiento de marca.

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos proporcionado por el gerente de retail del reporte de control de pedidos y reporte de ventas de la marca Seasons Love Your Skin.

4.1.2 Impacto en la Situación Actual

La intervención transformará significativamente la situación actual del canal minorista de Seasons Love Your Skin, resolviendo ineficiencias operativas y alineando mejor las actividades

del canal con los objetivos estratégicos de la empresa. El análisis comparativo de las métricas clave entre 2023 y 2024, muestra claramente el potencial impacto de la intervención en áreas clave como la cobertura de promotoría, las ventas netas y la implementación de herramientas analíticas para la gestión de inventarios.

Análisis Comparativo: Antes y Después de la Intervención

Cobertura de Promotoría

- **Antes de la intervención (2023)**

La cobertura de promotoría a finales del año se encontraba sólo en el 40%, lo que significaba que la mayoría de los puntos de venta no contaban con personal capacitado para promover los productos y educar a los consumidores.

- **Después de la intervención (2024)**

Se proyecta que la cobertura aumente al 80%, lo que permitirá mejorar la visibilidad de la marca en los puntos de venta, aumentar la educación al consumidor y generar mayores oportunidades de ventas.

Ventas Netas (*Sell Out* y *Sell In*)

- **Antes de la intervención (2023)**

Las ventas netas en el canal minorista (*sell out*) fueron de \$13,769,643.49, mientras que las ventas netas del *sell in* totalizaron \$9,684,104.09

- **Después de la intervención (2024)**

Se espera que las ventas netas (*sell out*) se dupliquen, alcanzando los \$28,536,000.00. Además, las ventas *sell in* proyectadas para 2024 llegarían a \$22,054,730.76, lo que

reflejaría un crecimiento sustancial en la distribución y colocación de productos en el canal minorista.

Expansión de Puntos de Venta

- **Antes de la intervención (2023)**

La marca operaba en 29 puntos de venta en cadenas de *retail*.

- **Después de la intervención (2024)**

Se estima que la intervención permitirá expandir la presencia de la marca a 51 puntos de venta, lo que incrementaría la capacidad de captación de nuevos clientes y mercados.

Meses de Cobertura

- **Antes de la intervención (2023)**

El promedio de meses de cobertura en los puntos de venta era de 1.9 meses.

- **Después de la intervención (2024)**

La cobertura se extenderá a un promedio de 3 meses, lo que garantizaría una mayor estabilidad en la distribución y reposición de productos, evitando desabastecimientos en períodos cruciales de demanda.

Implementación de un Sistema de Analítica de Inventarios y *Sell Out*

- **Antes de la intervención (2023)**

No se contaba con un sistema de analítica de inventarios y *sell out*, lo que generaba ineficiencias en la planificación y reposición de productos.

- **Después de la intervención (2024)**

Se implementará un sistema de analítica que permitirá una gestión más precisa y proactiva de inventarios, evitando tanto desabastecimientos como sobre inventarios, mejorando así la eficiencia operativa.

Crecimiento en Ventas Netas (*Sell Out*):

- **Antes de la intervención (2023)**

El crecimiento de las ventas netas (*sell out*) con respecto al año anterior fue del 47%.

- **Después de la intervención (2024)**

Se proyecta un crecimiento del 107% en las ventas netas (*sell out*) frente al año anterior y del 114% en el período de enero a julio correspondientes al proyecto de intervención, reflejando el impacto positivo de la intervención en el crecimiento sostenido de la marca.

Visualización de los Cambios

La siguiente tabla resume las métricas clave antes y después de la intervención, mostrando el impacto positivo que se espera en términos de cobertura, ventas, puntos de venta y crecimiento en general:

Métrica	Antes (2023)	Después (2024)
Ventas netas (<i>sell out</i>)	\$13,769,643	\$28,536,000
Ventas netas (<i>sell in</i>), después de descuentos	\$9,684,401	\$22,054,731
Puntos de venta	29	51
Meses de cobertura	1.9	3
Sistema de analítica de inventarios	No	Sí
Crecimiento en ventas netas	47%	107%

Fuente: Elaboración propia, en base a las métricas iniciales y objetivos del proyecto de intervención de la marca Seasons Love Your Skin.

Este análisis detallado demuestra cómo la intervención resolverá los problemas identificados, mejorando la competitividad y rentabilidad de Seasons Love Your Skin en el canal minorista.

4.1.3 Consideraciones Costo/Beneficio de la Intervención

La implementación de la estrategia de intervención en el canal minorista, implicará costos iniciales significativos, pero los beneficios a corto y largo plazo superarán estas inversiones, tanto en términos financieros como en no financieros.

Esta estrategia incluye la adquisición y uso de la herramienta de análisis de datos EnTienda® de BITAM®, así como otros recursos críticos para la ejecución exitosa de la estrategia.

Costos Financieros

▪ Adquisición de la Herramienta BITAM®

Costo de Licencia y Configuración Inicial

La implementación de BITAM®, una plataforma de *business intelligence* que permitirá un análisis detallado de los datos de ventas, inventarios y rendimiento del canal minorista, requiere una inversión inicial de \$14,100.00 MXN.

Esto incluye:

Concepto	Cantidad	Precio Mensual	Total
EnTienda® hasta 50 SKU + 1 cadena + 1 año historia + 1 usuario	1	\$2,000.00	\$2,000.00
EnTienda® Cadena Adicional	5	\$1,000.00	\$5000.00
EnTienda® Usuario Adicional	5	\$160.00	\$ 800.00
Set up inicial e inducción 4 horas EnTienda®	1	\$6,300.00	\$6,300.00
Subtotal pago único del <i>setup</i> (MXN)			\$14,100.00

A continuación, se describen los elementos que están considerados en la inversión inicial para la puesta en marcha, según la cotización proporcionada por el proveedor:

Elementos set up:	Descripción:
Configuración del engine de extracción	BITAM® realizará las tareas necesarias para que el <i>engine</i> quede configurado y pueda realizar diariamente las tareas de generación y extracción de los reportes de ventas y existencias del día, en cada portal. El cliente proporcionará y alimentará los usuarios y las contraseñas de cada cadena, para que puedan ser activadas las tareas de descarga desde el portal y carga a los modelos de EnTienda® El cliente también será el responsable de mantener actualizadas las contraseñas en el sistema, de acuerdo con los cambios que realice de estas en el portal de sus clientes.
	BITAM® brindará asesoría y capacitación para que el cliente prepare y cargue los catálogos de tienda y productos. El cliente subirá y mantendrá actualizados los catálogos requeridos, para la correcta operación de EnTienda®
Habilitación del integrador de datos	BITAM® capacitará al cliente para la actualización de la tabla de equivalencias de SKUs, habilitará el proceso de integración y colaborará con el cliente en la carga inicial de esta tabla. El cliente deberá proporcionar la tabla de equivalencias entre SKU cadena y código interno de cada producto y la cargará a EnTienda® con apoyo de BITAM®. La actualización y mantenimientos posteriores de esta tabla serán realizadas por el cliente.
Configuración de usuarios	BITAM® dará de alta y configurará los usuarios solicitados por el cliente, de acuerdo con los privilegios determinados por éste para el uso de la solución. El cliente proporcionará la lista de usuarios con la siguiente información:

	• Usuario • Cuenta de correo • Permisos o privilegios por aplicación y por cadenas
Uso de los indicadores de EnTienda®	BITAM® proporcionará una capacitación vía remota para los usuarios del sistema, en el uso de los indicadores. Esta capacitación tendrá una duración de 3 horas. Recomendamos se tome en 2 sesiones de 1.5 horas.
Construcción de reportes personalizados	El cliente podrá acceder al portal de capacitación para aprender a partir del material publicado en el siguiente enlace: https://www.bitam.com/capacitaciones.php NOTA: Capacitaciones presenciales o adicionales se cotizan por separado.
Hospedaje de información	Los datos almacenados serán hospedados en los servidores de BITAM® para que puedan consultarse vía internet a cualquier hora y desde el navegador Chrome. Diariamente se efectúa un respaldo de todos los datos guardados.
Arrendamiento de la solución	Es un modelo de suscripción mensual para acceder al servicio de la solución, con base a la cantidad de cadenas y usuarios contratados.
Carga histórica desde el portal	Servicio que incluye las tareas necesarias para cargar la información histórica que publique el portal, en la frecuencia que éste ofrezca y al período solicitado. (Un año de histórico contemplado en esta propuesta).
Desde archivos en Excel® con formato BITAM®	Servicio de carga de archivos planos de ventas y existencias históricas, que serán proporcionados por el cliente, en el formato estándar de BITAM® para la carga. (Opcional no contemplado en esta propuesta).

Se tendrá que realizar un pago adicional mensual de \$7,800.00 MXN.

Concepto	Cantidad	Precio Mensual	Total
EnTienda® hasta 50 SKU + 1 cadena + 1 año historia + 1 usuario	1	\$2,000.00	\$2,000.00
enTienda ® Cadena Adicional	5	\$1,000.00	\$5000.00
enTienda ® Usuario Adicional	5	\$160.00	\$ 800.00
Subtotal Suscripción mes (MXN)			\$7,800.00

Fuente: Elaboración propia, en base a cotización del proveedor BITAM®. Con fecha: febrero 2024.

▪ **Aumento de la Cobertura de Promotoría**

Reclutamiento y Capacitación

La expansión de la cobertura de promotoría del 40% al 80% requerirá una inversión anual estimada en \$5,235,372.00 MXN que cubrirá los salarios de 41 puntos de venta, más los bonos mensuales, que son asignados dependiendo del cumplimiento de objetivos.

Incentivos y Retención de Personal

Para garantizar la retención del personal y optimizar su rendimiento, se destinarán \$442,800.00 MXN adicionales a un programa de incentivos trimestrales a la promotoría que cumpla sus metas superiores al 80%.

▪ Campañas Promocionales

Desarrollo y Ejecución

Las campañas promocionales personalizadas, basadas en datos de consumo y estacionalidad, tendrán un costo aproximado de \$1,984,926.00 MXN incluyendo la aportación a las cadenas de incentivos en promociones y descuentos.

Esta información se toma en base a los históricos del 2023, que es un promedio del 8.9% del total de las ventas.

A continuación, se presenta la información de ventas y descuentos del último año:

AÑO 2023				
Cadena Comercial	Ventas Netas	Descuentos	%	Tiendas
BODESA	\$ 1,334,149.00	-\$ 56,386.00	4%	3
COMPAÑIA COMERCIAL CIMACO	\$ 1,907,321.00	-\$ 112,907.00	6%	6
DISTRIBUIDORA LIVERPOOL	\$ 4,254,286.00	-\$ 631,360.00	15%	13
EL NUEVO MUNDO GUADALAJARA	\$ 1,295,986.00	-\$ 61,315.00	5%	2
LANS VALLARTA	\$ 754,040.00	-\$ 2,690.00	0%	1
TIENDAS CHAPUR	\$ 1,096,416.00	-\$ 83,963.00	8%	4
Sub Totales:	\$ 10,642,199.00	-\$ 948,622.00	8.9%	29

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos recabados por el sistema ERP de la empresa SNS Cosméticos Naturales, SA de CV (Seasons Love Your Skin), proporcionada por parte del gerente de retail.

La siguiente tabla es una proyección de costos del proyecto de enero a diciembre 2024:

Mes	Costo de arranque de la herramienta BITAM (MXN)	Costo Mensual de la Herramienta Bitam (MXN)	Sueldos de Promotoría (MXN)	Bonos (MXN)	Campañas Promocionales (MXN)
Enero	\$ 14,000.00	\$ 7,800.00	\$ 436,270.00	\$ -	\$ -
Febrero		\$ 7,800.00	\$ 436,270.00	\$ -	\$ -
Marzo		\$ 7,800.00	\$ 436,270.00	\$ 110,700.00	\$ 500,000.00
Abril		\$ 7,800.00	\$ 436,270.00	\$ -	\$ -
Mayo		\$ 7,800.00	\$ 436,270.00	\$ -	\$ -
Junio		\$ 7,800.00	\$ 436,270.00	\$ 110,700.00	\$ 500,000.00
Julio		\$ 7,800.00	\$ 436,270.00	\$ -	\$ -
Agosto		\$ 7,800.00	\$ 436,270.00	\$ -	\$ -
Septiembre		\$ 7,800.00	\$ 436,270.00	\$ 110,700.00	\$ 500,000.00
Octubre		\$ 7,800.00	\$ 436,270.00	\$ -	\$ -
Noviembre		\$ 7,800.00	\$ 436,270.00	\$ -	\$ -
Diciembre		\$ 7,800.00	\$ 436,270.00	\$ 110,700.00	\$ 500,000.00
Total	\$ 14,000.00	\$ 7,800.00	\$ 5,235,238 .00	\$ 442,800.00	\$ 2,000,000.00

Fuente: Elaboración propia, tomando los costos financieros proyectados.

Costos No Financieros

▪ Tiempo de Implementación

El desarrollo completo de la estrategia se extenderá a lo largo de 12 meses. Durante este período, se requiere un esfuerzo significativo de coordinación y ejecución, lo que podría implicar una sobrecarga temporal para el equipo directivo y operativo.

▪ Adaptación Organizacional

La implementación de BITAM® y la expansión de la cobertura de promotoría requerirán ajustes en la cultura organizacional y en los procesos internos, lo que podría generar resistencia al cambio en algunos colaboradores.

Beneficios Financieros

- **Aumento en Ventas**

Se proyecta un incremento del 114% en las ventas del canal minorista, lo que representará un ingreso adicional estimado en MXN de \$10 millones, entre enero y julio del año 2024. Este crecimiento compensará ampliamente los costos iniciales de la intervención.

- **Reducción de Costos Operativos**

La implementación de BITAM® y las herramientas de análisis predictivo, permitirán optimizar la gestión de inventarios, reduciendo los costos asociados a desabastecimientos y sobreinventarios.

- **Mayor Rentabilidad**

La optimización de las operaciones y el incremento en ventas se traducirán en una mejora de la rentabilidad del canal minorista, aumentando la utilidad bruta para el año 2024.

Modelo de Negocio del Canal Minorista

A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados financieros esperados para el canal minorista de Seasons Love Your Skin tras la implementación del proyecto de intervención:

Concepto	Nivel de referencia 2023: 29 tiendas (40% de cobertura)	Después de actividades de mercadotecnia 2024: 51 tiendas (80% de cobertura)
Ventas <i>sell-in</i> SEASONS	\$10,642,199.00	\$22,054,731.00
Costo de venta <i>sell-in</i> SEASONS	\$3,724,770.00	\$7,719,156.00
Margen bruto (contribución)	\$6,917,429.00	\$14,605,191.00
Sueldos de promotoría (por mes)	\$9,005.00	\$10,641.00
Número de tiendas con promotoría	12	41
Nómina total de tiendas con promotoría	\$1,296,662.00	\$5,235,238.00
Incentivos trimestrales a promotoría	-	\$442,800.00
Margen de contribución total	\$5,620,709.00	\$8,657,403.00
Tarifas de campañas promocionales	\$948,622.00	\$1,965,910.00
Margen de contribución después de Campañas Promocionales	\$4,672,087.00	\$6,961,493.00
Variación en el margen de contribución		\$2,019,406.00

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos calculados de costos del proyecto.

Predictores Clave

▪ Impacto de la Actividad en Ventas con Promotoría

Se estima un impacto del 100%, lo que refleja la eficacia de la estrategia de promotoría en la generación de ventas.

▪ Costo de la implementación de la herramienta BITAM®

\$107,600.00 MXN, el cual representa una inversión clave para la mejora en la gestión y análisis de datos.

Retorno Sobre la Inversión (ROI)

En este contexto, se calculó el ROI (*Return on Investment*) y el MROI (*Marketing Return on Investment*) para evaluar la efectividad de la inversión en las herramientas tecnológicas, la expansión de la promotoría y las campañas promocionales, que son las claves para alcanzar los objetivos del proyecto.

Fórmula para el Cálculo del ROI Financiero

$$\text{Retorno de la inversión} = \left(\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Inversión Total}} \right) \times 100$$

Beneficio Neto

\$2,019,406.00 MXN, que representa el incremento en el margen de contribución después de la implementación del proyecto.

Costo Total de la intervención

\$7,449,538.00 MXN, incluyendo los costos de la herramienta BITAM®, sueldos de promotoría, bonos y campañas promocionales.

$$ROI = \left(\frac{2,019,406}{7,449,538} \right) \times 100 \quad \frac{2,019,406}{7,449,538} \approx 0.271078$$

Interpretación

Por cada peso invertido, se obtiene una ganancia neta de \$0.27 MXN.

El ROI es del 27.11%.

MROI (Marketing Return on Investment)

El MROI es una métrica que permite evaluar la eficacia de las inversiones en marketing, indicando cuánto valor financiero se genera por cada peso invertido en actividades de mercadotecnia. Se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$MROI = \left(\frac{\text{Beneficio Incremental (Valor financiero incremental)} - \text{Costo de las actividades de mercadotecnia}}{\text{Costo de las actividades de mercadotecnia}} \right) \times 100$$

▪ **Datos proporcionados para el cálculo:**

Concepto	Antes	Después
Ingresos	\$10,642,199.00	\$22,054,731.00
Costos variables totales	\$3,724,769.00	\$7,719,156.00
Margen de contribución	\$6,917,429.00	\$14,335,575.00
Tarifas de promoción	\$948,622.00	\$1,965,910.00
Margen de contribución	\$4,672,087.00	\$6,691,493.00
Valor financiero incremental	-	\$2,019,406.00
Costo de las actividades de mercadotecnia	-	\$107,600.00

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos calculados de costos del proyecto.

- **Valor financiero incremental** = \$2,019,406.00 MXN
- **Costo de las actividades de marketing** = \$107,600.00 MXN

- **Calcular el MROI**

$$MROI = \left(\frac{2,019,406 - 107,600}{107,600} \right) \times 100$$

$$2,019,406 - 107,600 = 1,911,806$$

$$\frac{1,911,806}{107,600} \approx 17.765$$

$$17.765 \times 100 = 1,776.5\%$$

Interpretación

Un MROI del 1,777% indica que, por cada peso invertido en actividades de mercadotecnia, se generará \$17.75 pesos de margen de contribución adicional.

El análisis del ROI y MROI demuestra que la implementación de la estrategia es altamente rentable. Un ROI del 27.11% indica que la inversión general genera un retorno positivo, asegurando que los recursos invertidos en la herramienta BITAM®, la expansión de promoción y las campañas promocionales, generan un valor significativo para la empresa.

El MROI del 1,777% es indicativo de una estrategia de marketing altamente efectiva. Esto refleja que las estrategias basadas en datos y estacionalidad, no sólo compensan los costos, sino que generan un crecimiento considerable en los ingresos.

Se puede concluir, que esta estrategia asegura la mejora en la eficiencia operativa e impulsará las ventas y mejorará la rentabilidad del canal minorista de Seasons Love Your Skin.

Más aún, la integración de herramientas tecnológicas como BITAM®, facilitará una toma de decisiones más ágil y precisa en la gestión de inventarios y rendimiento de las tiendas, apoyando los objetivos de mantener una cobertura adecuada y de incrementar las ventas en el canal minorista.

En resumen, este proyecto representa una oportunidad valiosa para impulsar el crecimiento sostenible de Seasons Love Your Skin, maximizando el retorno de la inversión y estableciendo las bases para un éxito continuo en el mercado.

Beneficios No Financieros

- **Mejora en la Experiencia del Cliente**

La expansión de la cobertura de promotoría y la personalización de las campañas promocionales resultará en una experiencia de compra superior, lo que incrementará la satisfacción y lealtad de los clientes.

- **Fortalecimiento de la Marca**

La mejora en la ejecución de merchandising y la presencia reforzada en los puntos de venta contribuirán a fortalecer la posición de la marca en el mercado, aumentando su reconocimiento y valor percibido.

- **Capacidades Analíticas Mejoradas**

La integración de BITAM® fortalecerá la capacidad de la empresa para tomar decisiones basadas en datos, mejorando la planificación estratégica y la respuesta a las fluctuaciones del mercado.

Evaluación de Riesgos y Gestión

1. Riesgo de Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es un riesgo significativo, especialmente en una organización en desarrollo, que ya ha sufrido graves cambios por parte de la dirección a partir de la compra de la compañía por parte del ángel inversionista a finales del año 2023, en donde existen procesos no actualizados y no documentados.

Para gestionar este riesgo, se recomienda implementar un plan de cambio estructurado, que incluya:

- **Capacitación y Desarrollo**

Formación continua en el uso de nuevas herramientas y técnicas de venta para facilitar la transición y disminuir la incertidumbre.

- **Comunicación Transparente**

Mantener a los colaboradores informados sobre los beneficios y avances de la intervención, lo cual es clave para reducir la resistencia y fomentar la aceptación.

- **Incentivos**

Ofrecer incentivos a los colaboradores para motivarlos a adoptar los cambios propuestos.

2. Riesgo de Impacto Negativo en la Cultura Corporativa

Los cambios significativos pueden alterar la cultura corporativa, afectando el clima organizacional y la productividad.

Para mitigar este riesgo, es esencial:

- **Monitorear el Clima Organizacional**

Utilizar herramientas como encuestas de satisfacción para evaluar el impacto de los cambios en la moral y el compromiso de los empleados.

- **Fomentar la Participación**

Involucrar a los empleados en el proceso de implementación para que sientan que son parte del cambio, lo cual puede facilitar una adopción más fluida de las nuevas prácticas.

Métricas para Evaluar Beneficios No Financieros

Mejora en el Clima Organizacional

El impacto del cambio organizacional en la cultura corporativa se medirá a través de encuestas de clima laboral ($\leq 70\%$), revisiones de desempeño ($\leq 80\%$) y *feedback* de los empleados. Estas métricas permitirán realizar ajustes necesarios para minimizar cualquier efecto adverso.

A continuación, se presentan los resultados históricos del clima organizacional de la empresa:

Dimensión	2022	2023	% Crecimiento
Autoridad y empoderamiento	38.89%	64.00%	25.2%
Colaboración	72.22%	79.00%	6.7%
Compromiso del Colaborador	42.59%	81.33%	30.44%
Confianza en la gerencia	30.56%	68.00%	37.44%
Dirección clara y prometedora	55.56%	85.00%	30.56%
Enfoque en el cliente y en la calidad	66.67%	79.00%	12.33%
Entrenamiento	19.44%	72.00%	52.56%
Gestión de desempeño	44.44%	71.50%	27.06%
Oportunidades de desarrollo	47.22%	75.50%	28.28%
Respeto y reconocimiento	33.33%	61.00%	27.67%
Sueldos y beneficios	16.67%	32.00%	15.33%
Trabajo, estructura y procesos	11.11%	14.00%	2.89%
Suma total	37.78%	66.25%	

Fuente: Información proporcionada por la empresa SNS Cosméticos Naturales SA de CV (Seasons Love Your Skin), por parte del equipo de talento.

Comparación de Costos y Beneficios

El análisis costo-beneficio para la intervención en el canal minorista de Seasons Love Your Skin indica que, aunque se requiere una inversión inicial significativa, los beneficios proyectados compensarán con creces los costos en varios horizontes temporales.

A continuación, se detalla el análisis en términos de corto, mediano y largo plazo, incluyendo un estudio del punto de equilibrio y un análisis de escenarios.

Análisis de Costo-Beneficio por Plazo

1. Corto Plazo (primeros 6 meses de 2024)

En este período, se espera un incremento significativo del 114% en las ventas del canal minorista, lo que generará un ingreso adicional de aproximadamente \$10 millones MXN de enero a julio de 2024. Esta rápida recuperación de ingresos, permitirá amortizar la inversión inicial en actividades de mercadotecnia, como la implementación de la herramienta BITAM® (cuyo costo es de \$107,600.00 MXN), así como los gastos en campañas promocionales y sueldos de promotoría.

Los beneficios operativos, como la optimización de la gestión de inventarios, comenzarán a reducir los costos operativos casi de inmediato.

2. Punto de Equilibrio Esperado

Para poder obtener el punto de equilibrio, se realizará el cálculo, tanto del volumen como de la venta, que permitirán llevar el proyecto a su punto de equilibrio.

Para dicho cálculo se partirá de los siguientes datos:

Datos	Valores
Precio unitario promedio	\$ 500.00
Costos variables unitarios promedio	\$ 175.00
Costos fijos mensuales	\$ 482,148.00

▪ Volumen de Equilibrio

El volumen de equilibrio es el número de unidades que se deben vender para cubrir todos los costos fijos, sin obtener una ganancia ni una pérdida y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Volumen de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Contribución por venta}}$$
$$\text{Volumen de Equilibrio} = \frac{482,148}{325} = 1,484 \text{ unidades}$$

*Volumen de equilibrio mensual es de **1,484 unidades**.*

▪ Ingreso Mensual de Equilibrio

El ingreso mensual de equilibrio es el monto total que debe generarse a partir de las ventas para cubrir los costos fijos y variables. Para calcularlo, se realiza la siguiente fórmula:

$$\text{Ingreso mensual de equilibrio} = \text{Volumen de equilibrio} \times \text{Precio unitario}$$

$$\text{Ingreso mensual de equilibrio} = 1,484 \text{ unidades} \times 500 \text{ MXN} = 742,000$$

*Ingreso mensual de equilibrio es de **\$742,000.00 MXN**.*

3. Mediano Plazo (6 a 12 meses)

A medida que la cobertura del canal minorista aumente del 40% al 80% (51 tiendas con promotoría), los ingresos seguirán incrementándose, alcanzando los \$22.05 millones MXN para finales de 2024. Esto generará una mejora sostenida en la utilidad bruta, consolidando la rentabilidad del canal minorista. Del mismo modo, la inversión en sueldos de promotoría y campañas promocionales continuarán siendo rentables, con un ROI de 26%.

Para el cierre de 2024, se proyecta un margen de contribución de \$6.69 millones MXN, lo que asegurará una recuperación completa de la inversión y generará un flujo de caja positivo.

4. Largo Plazo (más allá de 12 meses)

La mejora en la eficiencia operativa, junto con el fortalecimiento de la marca y la optimización de los costos gracias a BITAM® y el análisis predictivo, continuará aportando beneficios en los años siguientes.

A largo plazo, se espera que la intervención permita a Seasons Love Your Skin mantener una rentabilidad sostenible, con márgenes de contribución altos y costos operativos reducidos de forma constante. Asimismo, el crecimiento en la participación en el mercado, fortalecerá la posición competitiva de la marca en el sector del cuidado de la piel.

Análisis de Escenarios

▪ Escenario Optimista

Supuestos

- Se alcanza un crecimiento del 167% en ventas, con una rápida implementación y adopción de las nuevas herramientas y estrategias.
- El ROI podría aumentar hasta el 42.10%, si los costos de promotoría y campañas se gestionan con máxima eficiencia y las ventas superan las expectativas.
- Ventas de 120 unidades promedio mensual por tienda.
- Con el 100% de la promotoría activa: 51 puntos de venta.

▪ Escenario Realista

Supuestos

- Se alcanza un crecimiento del 107% en ventas.

- ROI del 26.16%.
- Ventas de 116 unidades promedio mensual por tienda.
- Con el 80% de la promotoría activa: 41 puntos de venta.

▪ **Escenario Pesimista**

Supuestos

- Se alcanza un crecimiento del 57% en ventas.
- ROI del 6.64%.
- Ventas de 116 unidades promedio mensual por tienda.
- Con el 60% de la promotoría activa: 31 puntos de venta.

En resumen, el análisis de costo-beneficio muestra que la estrategia de intervención es financieramente viable y altamente beneficiosa, tanto en el corto como en el largo plazo. La rápida recuperación de la inversión y el crecimiento sostenido en ventas, posicionan a Seasons Love Your Skin para un crecimiento significativo en un mercado cada vez más competitivo. Además, los beneficios no financieros, como la mejora en la experiencia del cliente y el fortalecimiento de la marca, aportarán un valor adicional a largo plazo, garantizando un impacto positivo sostenible.

4.3 Actividades, herramientas e instrumentos

La implementación efectiva de la estrategia de intervención en el canal minorista de Seasons Love Your Skin, requiere una cuidadosa planificación y la utilización de herramientas e instrumentos que maximicen la eficiencia y el impacto de las actividades propuestas.

A continuación, se describen las principales actividades, herramientas e instrumentos que se emplearán para asegurar el éxito de la intervención.

Actividades Principales

Diagnóstico Inicial

- **Objetivo**

Analizar los datos históricos y el entorno competitivo para identificar oportunidades de expansión en el canal minorista.

- **Descripción**

Se realizarán estudios de históricos de ventas, análisis FODA y PESTEL, para obtener una visión clara del entorno comercial y las capacidades internas de la empresa. También se establecerán métricas iniciales para el monitoreo del éxito de la intervención.

- **Actividades**

- Análisis de históricos de ventas.
- Realización del análisis FODA y PESTEL.
- Presentación de la propuesta de expansión a Liverpool.
- Definición de métricas iniciales para seguimiento de la intervención.

- **Responsable**

Gerente de *Retail*.

- **Plazos**

Enero 2024.

- **KPI**

- Aprobación del plan de expansión.
 - Definición de al menos 4 KPI clave.
-

- **Impacto Esperado**

Establecimiento de una base sólida para la planificación estratégica, con métricas claras para evaluar el éxito de la intervención.

Planificación Estratégica

- **Objetivo**

Definir las estrategias de expansión, cobertura y promociones, para asegurar el éxito de la intervención.

- **Descripción**

Se desarrollarán las proyecciones de ventas para asegurar un crecimiento adecuado, así como un plan de cobertura de promotoría y las promociones para aumentar la visibilidad de la marca.

- **Actividades**

- Desarrollo de proyecciones de *sell in* y *sell out*.
- Planificación de la cobertura de promotoría.
- Diseño del plan de promociones.
- Búsqueda de la herramienta adecuada de analítica de datos para gestionar *sell out*.

- **Responsable**

Gerente de *Retail*.

- **Plazos**

Febrero a marzo 2024.

- **KPI**

- Precisión de las proyecciones ($\pm 5\%$).
-

- Cobertura de promotoría planificada al 80%.

- **Impacto Esperado**

Planes estratégicos y operativos claros, que maximicen el potencial de crecimiento en el canal minorista.

Implementación de la Herramienta de Analítica de Datos (Sell Out)

- **Objetivo**

Optimizar la gestión de inventarios y ventas mediante la implementación de una plataforma de análisis en tiempo real.

- **Descripción**

La plataforma seleccionada se conectará con los sistemas de las cadenas comerciales y será cargada con históricos de ventas, para ofrecer un análisis en tiempo real de los datos.

- **Actividades**

- Carga de productos, cadenas y tiendas en la plataforma.
 - Carga de históricos de ventas.
 - Conexión con las plataformas de las cadenas comerciales.
 - Creación de reportes de conexión con la herramienta.
 - Conciliación de la información con reportes manuales.
 - Ajustes del sistema para asegurar la integridad de la información.
 - Ajustes en los reportes generados para la toma de decisiones.
 - Liberación de la plataforma para la toma de decisiones.
-

- **Responsable**

Proveedor y Gerente de *Retail*.

- **Plazos**

Febrero a agosto 2024.

- **KPI**

Integración del 100% de los datos de ventas e inventarios.

- **Impacto Esperado**

Gestión eficiente de los inventarios y mejora en la toma de decisiones basada en datos precisos y actualizados.

Capacitación y Desarrollo

- **Objetivo**

Asegurar que el equipo de promotoría esté capacitado para representar a la marca y gestionar los puntos de venta de manera efectiva.

- **Descripción**

Se llevará a cabo un programa de capacitación integral, que incluirá formación sobre productos, técnicas de venta y servicio al cliente. Adicionalmente, las supervisoras serán capacitadas en protocolos de inducción y se evaluará su rendimiento.

- **Actividades**

- Implementación del programa de capacitación para promotoría.
 - Capacitación en el protocolo de inducción para supervisoras.
 - Evaluación del soporte brindado por el equipo de talento a las supervisoras.
-

- **Responsable**

Líder de Talento y Gerente de *Retail*.

- **Plazos**

Marzo a julio 2024.

- **KPI**

- Participación del personal, superior al 90%.
- Reducción de rotación en un 20%.

- **Impacto Esperado**

Mejora en la experiencia del cliente y en la eficiencia operativa de los puntos de venta.

Implementación de la Estrategia de Expansión

- **Objetivo**

Ampliar la presencia de la marca en el canal minorista, mediante la catalogación y entrega de mercancía a 20 nuevos puntos de venta de la cadena Liverpool.

- **Descripción**

La estrategia se ejecutará en dos fases, catalogando y entregando mercancía a dos *clusters* de 10 nuevos puntos de venta cada uno.

- **Actividades**

- Catalogación del primer *cluster* de 10 nuevos puntos de venta.
 - Entrega de mercancía al primer *cluster*.
 - Catalogación del segundo *cluster* de 10 nuevos puntos de venta.
 - Entrega de mercancía al segundo *cluster*.
-

- **Responsable**

Gerente de *Retail*.

- **Plazos**

Marzo a abril 2024.

- **KPI**

- Apertura de 20 nuevas tiendas de la cadena Liverpool.
- Cobertura de inventario óptima en el 95% de las tiendas.

- **Impacto Esperado**

Aumento en la disponibilidad de productos y crecimiento de la participación en el mercado, logrando un incremento significativo en las ventas.

Ejecución de Campañas Promocionales

- **Objetivo**

Incrementar la visibilidad de la marca en los puntos de venta a través de campañas promocionales personalizadas, basadas en las tendencias estacionales.

- **Descripción**

Las campañas se desarrollarán durante las temporadas clave, con el objetivo de captar la atención del público objetivo y aumentar las ventas en los puntos de venta.

- **Actividad**

- Ejecución mensual de las campañas promocionales.

- **Responsable**

Gerente de *Retail* y equipo de Mercadotecnia.

- **Plazos**

Julio a noviembre 2024.

- **KPI**

- Ejecución del calendario comercial.
- Cobertura del 90% del objetivo de ventas mensual.

- **Impacto Esperado**

Aumento del tráfico en los puntos de venta, mayor reconocimiento de marca y un crecimiento sostenido en las ventas.

Monitoreo y Evaluación

- **Objetivo**

Asegurar el éxito de la intervención mediante el monitoreo continuo de los KPI y la evaluación del rendimiento en cada punto de venta.

- **Descripción**

Se establecerán reportes semanales y mensuales que permitan hacer ajustes oportunos a las estrategias implementadas.

- **Actividades**

- Generación de reportes semanales de ventas por tienda.
- Evaluación de la calidad del servicio de las supervisoras a jefes de piso de tiendas.
- Reportes mensuales de inventarios y ventas.
- Ajustes y optimización de las estrategias en función de los resultados obtenidos.

- **Responsable**

Gerente de *Retail*.

- **Plazos**

Enero a julio 2024.

- **KPI**

Identificación y corrección de desviaciones en menos de 2 semanas

- **Impacto Esperado**

Mejora continua de las operaciones y ajuste oportuno de las estrategias, para maximizar el impacto de la intervención.

Cierre y Evaluación Final

- **Objetivo**

Evaluar los resultados finales del proyecto para medir el impacto y asegurar la sostenibilidad de la expansión.

- **Actividad**

- Cierre y evaluación final de la intervención.

- **Responsable**

Líder del Proyecto.

- **Plazos**

Agosto a noviembre 2024.

- **KPI**

Cumplimiento mayor al 90% de los objetivos planteados en el proyecto.

- **Impacto Esperado**

Conclusiones claras sobre el impacto de la intervención y recomendaciones para futuras estrategias de crecimiento.

Herramientas e Instrumentos

Plataforma de Inteligencia de Negocios (BITAM ®/ EnTienda®)

Descripción

La plataforma BITAM® (EnTienda®) es una solución avanzada de *Business Intelligence* (BI) y análisis de clientes, diseñada para integrar, analizar y visualizar en tiempo real datos críticos relacionados con ventas, inventarios, comportamiento de los clientes y desempeño de los productos. En el canal minorista, esta herramienta permitirá a Seasons Love Your Skin gestionar de manera eficiente su operación en los puntos de venta, ofreciendo *insights* detallados que apoyarán la toma de decisiones estratégicas y operativas, así como la personalización de las estrategias de marketing.

Una de las principales ventajas de BITAM® es su capacidad para manejar grandes volúmenes de datos provenientes de múltiples cadenas comerciales y sistemas internos, consolidando información clave de ventas, *stocks* y comportamiento del cliente en una plataforma única. Además, su capacidad de conectarse con los portales de proveedores de cadenas comerciales en tiempo real, garantiza que la empresa pueda reaccionar rápidamente ante cambios en la demanda, preferencias de los consumidores o problemas de suministro, lo que es crucial en un entorno de ventas dinámico.

Funcionalidades Principales

Análisis de Ventas

BITAM® proporciona una serie de informes detallados que permiten un análisis profundo del desempeño de las ventas, desde una perspectiva global, hasta un enfoque granular por producto o punto de venta.

Los principales informes que ofrece incluyen:

- **Análisis Semanal de Ventas**

Visualiza la evolución de las ventas por tienda y producto en una frecuencia semanal, permitiendo identificar patrones de compra y de tendencias emergentes.

- **Cobertura en Tiendas**

Evalúa la presencia y disponibilidad de los productos en cada tienda, asegurando que no haya puntos de venta sin inventario.

- **Comparativo Mensual/Semanal**

Mide el desempeño de los productos mes a mes y semana a semana, facilitando la identificación de productos de alto y bajo rendimiento.

- **Desempeño por Geo-Posición**

Permite realizar análisis de ventas segmentadas por regiones geográficas, identificando las áreas de mayor y menor demanda mediante un mapa geográfico.

- **Participación por Categoría**

Evalúa el peso relativo de cada categoría de productos en las ventas totales, ayudando a ajustar la estrategia de portafolio de productos.

- **Productos Venta Cero**

Identifica productos que no han registrado ventas en determinados períodos, lo que permite una toma de decisiones más rápida sobre su gestión.

- **Tendencia por Cadena**

Ofrece un análisis de la tendencia de ventas por cada cadena comercial, lo que facilita la personalización de estrategias promocionales.

- **Sábana de Ventas**

Un informe consolidado que muestra una visión global de todas las ventas, por tienda, por día y por SKU, proporcionando una visión completa del rendimiento comercial.

Gestión de Inventarios

Una gestión eficiente de inventarios es esencial para evitar pérdidas derivadas de sobre abastecimientos o desabastecimientos. BITAM® ofrece visibilidad en tiempo real de los niveles de *stock* mediante informes precisos; esto permite al equipo tomar decisiones informadas y ejecutar acciones correctivas en la gestión del inventario. De esta forma, se pueden optimizar los niveles de productos en los puntos de venta y optimizar la eficiencia operativa, asegurando una mejor disponibilidad de los productos, gracias a los siguientes informes que arroja el sistema:

- **Agotado Análisis DOS (*Days of Supply*)**

Proporciona un análisis detallado del inventario en riesgo de agotamiento, basado en el consumo actual y los días de cobertura.

- **Efectividad de Gestión de Inventarios**

Mide la eficiencia de la reposición y gestión de inventarios en cada punto de venta, con el fin de minimizar desabastecimientos.

- **Pedido Sugerido**

Utilizando análisis predictivos, BITAM® sugiere los pedidos óptimos por tienda y producto, para evitar desabastecimientos, basándose en la rotación y tendencias de venta recientes.

Análisis de Clientes

La plataforma EnTienda® ofrece funcionalidades avanzadas para el análisis de clientes y la optimización de las estrategias de marketing:

- **Análisis de Tendencias de Consumo**

Analiza en tiempo real las tendencias de consumo, permitiendo anticipar cambios en las preferencias de los consumidores y ajustar rápidamente las estrategias de marketing y promoción.

- **Optimización de Promociones**

Mediante el análisis de la efectividad de las promociones anteriores y la respuesta del mercado, puede predecir qué tipo de promociones generarán la mejor respuesta de los clientes de cada cadena.

- **Informes Personalizados**

Los usuarios pueden crear informes personalizados enfocados en métricas específicas importantes para sus estrategias de marketing, como la participación de mercado, la eficacia de las promociones y el rendimiento del producto.

Integración con Sistemas Existentes

La plataforma BITAM® (EnTienda®) se integra de manera eficaz con los sistemas existentes, lo que lleva a la máxima utilización de los datos para la toma de decisiones estratégicas más informadas:

- **Integración con ERP de las cadenas minoristas**

EnTienda® se integra con los sistemas ERP de las cadenas, para sincronizar automáticamente los datos de inventario y ventas. Esta integración asegura que la información utilizada para el análisis sea actual y precisa.

- **Flujo de Datos Continuo**

A través del integrador MDM, EnTienda® mantiene un flujo de datos continuo desde el ERP de las cadenas hasta la plataforma, permitiendo actualizaciones en tiempo real de la información del inventario y las ventas.

- **Conexión con Portales de Proveedores de Cadenas Comerciales**

Utilizando el extractor, EnTienda® se conecta a los portales de las cadenas comerciales para recopilar datos de *sell-out*. Estos datos se procesan y se integran en el portal de la plataforma, a través del MDM.

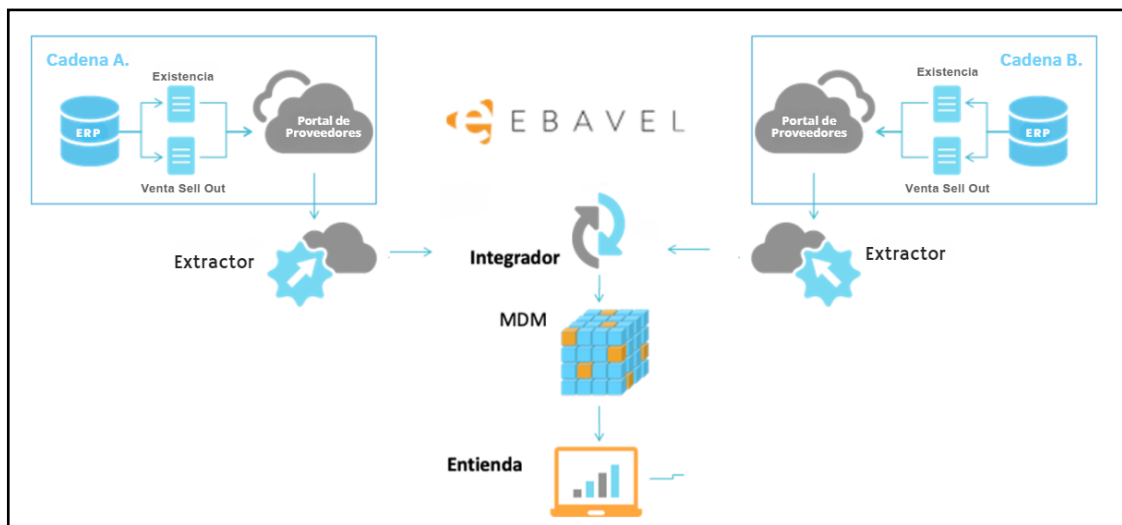
- **Exportación de Datos**

Los datos pueden exportarse en formatos compatibles como CSV o Excel, permitiendo la integración con otras herramientas analíticas o de reporting que la empresa pueda estar utilizando.

A continuación, se presenta un diagrama que ilustra cómo funciona el sistema.

Ilustración 26:

Diagrama del sistema En Tienda.



Fuente: Imagen proporcionada por BITAM®.

Justificación

La implementación de BITAM® (EnTienda®) es fundamental para el éxito de la expansión de Seasons Love Your Skin en el canal minorista. Esta herramienta no sólo permitirá gestionar el creciente número de puntos de venta de manera eficiente, sino que también habilitará una toma de decisiones más informada y basada en datos en tiempo real, tanto a nivel operativo como estratégico.

Con la capacidad de análisis, así como de personalizar informes e integrar clientes, BITAM® garantiza que la empresa cuente con la información necesaria para responder rápidamente a las dinámicas del mercado, optimizar el inventario, personalizar campañas de marketing y maximizar las ventas.

Reporte de Ventas e Inventarios en Excel

Descripción

Se desarrollarán reportes integrales de ventas e inventarios diseñados para proporcionar al Gerente de *Retail* una visión detallada y segmentada de los resultados de ventas por tienda, cadena y región. Estos reportes también incluirán indicadores clave de inventario, como los meses de inventario por tienda, por cadena, por supervisor y por producto. La integración de estos datos permitirá al equipo de *retail* monitorear de manera precisa el flujo de productos en los puntos de venta, facilitando la gestión eficiente del inventario y el mantenimiento de niveles óptimos de *stock*.

Justificación

Los reportes de ventas son fundamentales para identificar tendencias, oportunidades y desafíos en diferentes puntos de venta, lo que permite ajustar las estrategias comerciales de manera ágil y precisa. Al contar con información detallada sobre el rendimiento por tienda y región, la

empresa podrá identificar qué productos y estrategias promocionales están generando mayores ventas y cuáles requieren ajustes. Esto permitirá una asignación más eficiente de recursos y la personalización de las tácticas de ventas según las características de cada mercado.

Por otro lado, los reportes de inventarios son esenciales para sincronizar la oferta con la demanda, reduciendo el riesgo de desabastecimientos o acumulaciones innecesarias de *stock*. Al generar sugerencias de compra basadas en datos actualizados, estos reportes permiten optimizar los niveles de inventario, asegurando que los productos de alta rotación estén siempre disponibles, lo que se traduce en una mejora directa en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad.

Además, la visibilidad sobre los productos de baja rotación, permitirá desarrollar estrategias de desplazamiento específicas, reduciendo pérdidas y aumentando la eficiencia operativa.

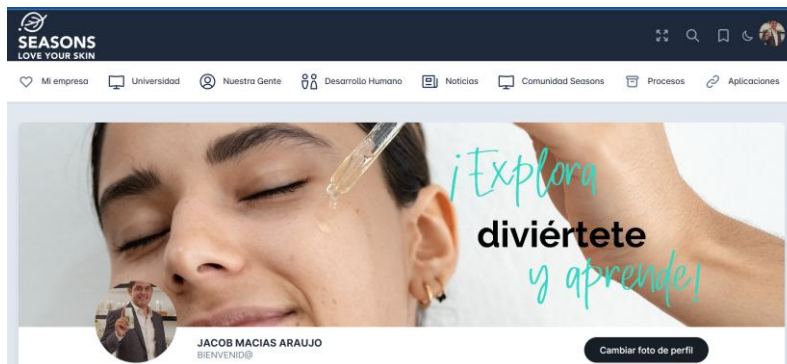
En conjunto, los reportes de ventas e inventarios proporcionan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, alineadas con los objetivos de expansión y crecimiento de la marca en el canal minorista, contribuyendo significativamente al logro de los objetivos de ventas y a la optimización de los recursos.

Herramientas de Capacitación y Desarrollo

Descripción

Se utilizarán plataformas de *e-learning* y módulos de capacitación interactivos para formar al personal de promotoría en productos, técnicas de venta y servicio al cliente.

Ejemplo de la herramienta **People Talent** que se implementará en la empresa:



Fuente: Captura de pantalla de la plataforma peopletalent.mx, proporcionada por el gerente comercial.

People Talent es una plataforma de intranet, diseñada para ofrecer capacitaciones a los colaboradores a través de cursos asíncronos. Los empleados podrán acceder a una variedad de módulos de formación y, al completar los cursos, obtendrán diplomas que certifiquen la adquisición de los conocimientos necesarios.

Para el equipo de promotoría, se ofrecerán cursos adicionales en línea, enfocados en la aplicación práctica de lo aprendido. Los colaboradores deberán demostrar su comprensión a través de exámenes interactivos, cuyos resultados se evaluarán dentro de la misma plataforma.

Justificación

La capacitación continua es fundamental para asegurar que el equipo de promotoría esté alineado con la visión de la marca y pueda brindar una experiencia de compra excepcional, lo que a su vez contribuirá a incrementar las ventas.

Kits de Merchandising

Descripción

Los kits de merchandising incluirán materiales de punto de venta, como exhibidores, productos promocionales y equipos para realizar tratamientos faciales, diseñados específicamente para captar la atención del segmento de la Generación X.

Además, en los puntos de venta donde se logre negociar espacio adicional, se habilitarán sillas para faciales y muebles auxiliares para mejorar la experiencia del cliente.

Justificación

Estos kits son fundamentales para aumentar la visibilidad de la marca en los puntos de venta y para garantizar la ejecución coherente y atractiva de las estrategias de merchandising y promoción, fortaleciendo así la conexión con el consumidor objetivo.

Alineación con los Objetivos del Proyecto

Los objetivos planteados para la intervención de Seasons Love Your Skin en el canal minorista, están estrechamente relacionados con el uso de herramientas tecnológicas y operativas que faciliten la expansión del mercado, la gestión de inventarios, la mejora en la promotoría, el crecimiento de las ventas y la ejecución de estrategias promocionales efectivas.

A continuación, se detalla cómo cada herramienta contribuye directamente al logro de estos objetivos:

- **Plataforma de *Business Intelligence* (BITAM® / EnTienda®)**

- **Expansión del Mercado**

BITAM® proporcionará análisis de ventas y desempeño por región geográfica y tienda, lo que permitirá identificar rápidamente las oportunidades de expansión. Al evaluar las tendencias de ventas y participación por categoría en cada región, la empresa podrá seleccionar estratégicamente nuevos puntos de venta que maximicen el potencial de crecimiento.

- **Gestión de Promotoría**

El reporte de Cobertura en Tiendas, permitirá asegurar que la capacidad de promotoría esté correctamente alineada con la cobertura de puntos de venta, facilitando la evaluación de la actividad de promotoría en tiempo real. Esto será crucial para alcanzar el objetivo de tener el 80% de la promotoría activa y operativa durante el primer semestre de 2024.

- **Manejo de Inventarios**

Con la funcionalidad de Pedido Sugerido y el análisis de inventarios en tiempo real, BITAM® ayudará a conservar un promedio de cobertura de tres meses de inventario por punto de venta. El reporte Agotados Análisis D.O.S. permitirá identificar y gestionar productos en riesgo de agotarse, garantizando que los niveles de *stock* se mantengan adecuados y sin interrupciones en el suministro.

- **Crecimiento de Ventas**

BITAM® ofrece reportes como el Análisis Semanal de Ventas y el Comparativo Mensual/Semanal, que permitirán monitorear el desempeño de las ventas y ajustar

las estrategias para maximizar el crecimiento. Estos *insights* facilitarán el aumento del 114% en ventas en el canal minorista al ajustar proactivamente las tácticas de ventas y promociones basadas en datos.

- **Estrategia Promocional**

El reporte de Tendencia por Cadena será esencial para diseñar y ejecutar una estrategia promocional efectiva, permitiendo a la empresa analizar la efectividad de las campañas promocionales por producto, tienda y cadena, ajustando las promociones según las necesidades del mercado.

- **Reportes de Ventas e Inventarios en Excel**

- **Expansión del Mercado**

Los reportes detallados por tienda y región permitirán identificar tendencias de ventas, facilitando la toma de decisiones informada sobre los puntos de venta adicionales que se abrirán entre febrero y mayo de 2024.

- **Gestión de Promotoría**

Al monitorear el rendimiento por tienda y la efectividad de las acciones de promotoría, los reportes ayudarán a asegurar que el 80% de la cobertura de promotoría esté operativa, permitiendo ajustar la asignación de promotores en función del desempeño de cada tienda.

- **Manejo de Inventarios**

Los reportes mensuales de inventarios proporcionarán una visión clara de los niveles de *stock*, asegurando que los productos de alta rotación estén siempre disponibles y que se mantenga el objetivo de tres meses de cobertura de inventario por tienda.

Esto será clave para sincronizar la oferta con la demanda, evitando desabastecimientos o acumulación de productos.

- **Crecimiento de Ventas**

Al proporcionar información detallada sobre las ventas por tienda, cadena y región, estos reportes permitirán identificar qué productos y estrategias están impulsando el crecimiento de ventas, ayudando a cumplir con el objetivo de aumentar las ventas en un 114% durante el primer semestre de 2024.

- **Estrategia Promocional**

Los reportes de ventas permitirán medir la efectividad de las promociones aplicadas, ajustando las campañas para maximizar el impacto en cada tienda y mejorar la rentabilidad del canal minorista.

- **Justificación del Uso de los Reportes de Ventas en Excel Durante la Implementación de la Herramienta BITAM® (EnTienda®).**

Durante la implementación de la Plataforma de *Business Intelligence* BITAM®, el uso de reportes de ventas e inventarios en Excel es crucial para garantizar la integridad de los datos y respaldar la toma de decisiones con información confiable. Estos reportes actuarán como una herramienta de control, que permitirá validar y conciliar los datos migrados a BITAM®, asegurando que no haya discrepancias entre los sistemas.

Al utilizar ambas herramientas de manera coordinada, Seasons Love Your Skin podrá garantizar una transición fluida hacia la plataforma BITAM®, minimizando el riesgo de pérdida de datos y asegurando la precisión de la información durante todo el proceso de

implementación y ajuste. Esto será fundamental para cumplir con los objetivos estratégicos de expansión de mercado, optimización de inventarios y crecimiento de ventas.

- **Herramientas de Capacitación y Desarrollo (*People Talent*)**

- **Expansión del Mercado**

Al garantizar que el equipo de promotoría esté bien capacitado en productos y técnicas de venta, se podrá mejorar la ejecución en los nuevos puntos de venta, facilitando una expansión exitosa en las nuevas ubicaciones.

- **Gestión de Promotoría**

La capacitación en línea a través de *People Talent* será fundamental para asegurar que el 80% de la capacidad de promotoría esté activa y bien preparada. Los módulos interactivos permitirán al personal mejorar continuamente sus habilidades y conocimientos, lo que asegurará una ejecución eficiente de las ventas en los puntos de venta.

- **Crecimiento de Ventas**

Un equipo de promotoría bien capacitado tiene un impacto directo en el crecimiento de las ventas, ya que podrá ofrecer un mejor servicio al cliente y aumentar la conversión de ventas en los puntos de venta. Esto contribuirá a alcanzar el objetivo de aumentar las ventas en un 114% en el canal minorista para julio de 2024.

- **KITS DE MERCHANDISING**

- **Expansión del Mercado**

Los kits de merchandising contribuirán a la visibilidad de la marca en los nuevos puntos de venta, asegurando que el crecimiento de los puntos de venta venga

acompañado de una presencia atractiva y coherente en los exhibidores, lo que atraerá la atención del público objetivo.

- **Crecimiento de Ventas**

Los kits permitirán captar la atención de los consumidores en los puntos de venta mediante exhibidores atractivos y equipos para realizar demostraciones de productos, lo que incrementará la probabilidad de conversión de ventas y contribuirá al crecimiento esperado del 114% en ventas.

- **Estrategia Promocional**

Estos kits son una herramienta fundamental para apoyar la ejecución de las campañas promocionales en el punto de venta, asegurando que la presentación de los productos y las promociones sea coherente y atractiva para los consumidores.

Al combinar estas herramientas con actividades estratégicas y un enfoque continuo en la medición de resultados, se garantiza que la intervención se ejecute de manera eficiente y que Seasons Love Your Skin cuente con lo necesario para alcanzar sus objetivos de expansión y rentabilidad en el canal minorista.

4.4 Etapas del proceso de aplicación de la intervención

1. En Diagnóstico Inicial

Descripción

En esta primera etapa, se realizará un diagnóstico profundo del desempeño histórico del canal minorista, con especial foco en la cadena Liverpool para el desarrollo de plan de expansión dentro de esa cadena. Se analizarán el manejo de inventarios y el histórico de ventas.

- **Responsables**

Gerente de *Retail* y Líder de Talento.

- **Métricas de Éxito**

Presentación con la compradora de Liverpool de la estrategia de expansión, OC de llenado de canal, y establecimiento de métricas iniciales.

- **KPI**

Aprobación del plan de expansión y definición de al menos 4 KPI clave.

2. Planificación Estratégica

Descripción

Con base en el diagnóstico, se desarrollará un plan estratégico detallado que incluirá la expansión del equipo de promotoría, implementación de nuevas tecnologías, proyección de objetivos *sell in* y *sell out* y el lanzamiento de campañas promocionales.

- **Responsables**

Gerente de Retail, Líder de Mercadotecnia y Líder de Capital Humano.

- **Métricas de Éxito**

Creación de un cronograma de contratación de promotoría con sus responsables, búsqueda de sistemas de analítica de *sell out* y calendario de promociones por cadena.

- **KPI**

Precisión de las proyecciones ($\pm 5\%$) y cobertura de promotoría planificada al 80%.

3. Implementación de la Herramienta de Analítica de Datos (*Sell Out*)

Descripción

En esta fase, se procederá con la implementación de la herramienta de *Business Intelligence* (BITAM® / EnTienda®) para el análisis de datos de ventas y manejo de inventarios. La implementación incluirá la carga de históricos de ventas, la conexión con las plataformas de las cadenas comerciales y la generación de reportes detallados para apoyar la toma de decisiones estratégicas en cuanto a reabastecimientos y promociones.

- **Responsables**

Gerente de *Retail* y Proveedor de la herramienta.

- **Métricas de Éxito**

Integridad de los datos, implementación completa de la herramienta y generación de reportes en tiempo real.

- **KPI**

Integración del 100% de los datos de ventas e inventarios.

4. Capacitación y Desarrollo

Descripción

En esta etapa, se implementará el programa de capacitación a través de la plataforma *People Talent*. El equipo de promotoría y otros colaboradores recibirán formación específica para mejorar sus habilidades y alinearse con la nueva estrategia de la marca.

- **Responsables**

Líder de Capital Humano y Gerente de *Retail*.

- **Métricas de Éxito**

Tasa de finalización de los cursos, resultados en evaluaciones y satisfacción de los empleados.

- **KPI**

Participación del personal superior al 90% y reducción de rotación en un 20%.

5. Implementación de la Estrategia

Descripción

Se procederá con la ejecución de las acciones planificadas, como la ampliación de la cobertura de promotoría, optimización de inventarios y ejecución de campañas promocionales en los puntos de venta.

- **Responsables**

Gerente de *Retail* y Equipo de Supervisoras de Zona.

- **Métricas de Éxito**

Incremento en la cobertura de puntos de venta, mejoras en inventarios, implementación de herramienta de analítica de inventarios (*sell out*) y primeros indicadores de aumento en ventas.

- **KPI**

Apertura de ventas 20 nuevas tiendas en la cadena Liverpool y cobertura de inventario óptimo en el 95% de las tiendas.

6. Monitoreo y Evaluación

Descripción

Durante esta fase, se llevará a cabo un monitoreo continuo de los KPI's establecidos. Se evaluará el impacto de la intervención en términos de ventas, satisfacción del cliente y eficiencia operativa.

- **Responsable**

Gerente de *Retail*.

- **Métricas de Éxito**

Cumplimiento de los objetivos de ventas e inventarios, reducción de costos operativos y aumento en la satisfacción del cliente.

- **KPI**

Cumplimiento del 90% del objetivo de ventas mensual.

7. Ajustes y Optimización

Descripción

Con base en los resultados obtenidos, se realizarán ajustes a la estrategia para corregir desviaciones y optimizar el rendimiento. Esta etapa es crucial para asegurar que la intervención se mantenga alineada con los objetivos a largo plazo.

- **Responsable**

Gerente de *Retail*.

- **Métricas de Éxito**

Implementación efectiva de ajustes, mejora continua en los indicadores clave y retroalimentación positiva del equipo.

- **KPI**

Identificación y corrección de desviaciones en menos de 2 semanas.

8. Cierre y Evaluación Final

Descripción

Al finalizar la intervención, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva de todos los resultados obtenidos. Se documentarán los aprendizajes y se desarrollará un informe final que resumirá los logros y áreas de mejora.

- **Responsable**

Líder de la intervención.

- **Métricas de Éxito**

Evaluación del éxito global del proyecto, identificación de mejores prácticas y establecimiento de recomendaciones para futuras intervenciones.

4.5 Cronograma de la implementación de la estrategia

El proyecto de expansión de Seasons Love Your Skin está planificado para ejecutarse entre enero y julio de 2024. La primera fase comprende un diagnóstico inicial que incluye el análisis de los históricos de ventas y la realización de estudios FODA y PESTEL. Esta etapa es seguida por la planificación estratégica, la cual abarca el desarrollo de proyecciones de ventas, la cobertura de promotoría y la planificación de promociones.

La implementación de la estrategia comienza en marzo, con la catalogación y entrega de mercancía a 20 nuevos puntos de venta en Liverpool, apoyada por un sólido programa de capacitación para el personal. Durante todo el proceso, se realizarán monitoreo y evaluación continuas, con ajustes mensuales para optimizar la estrategia.

El proyecto de intervención culminará con un análisis de resultados y evaluación final, que se documentará en el capítulo 5 del presente documento.

Cronograma de la Estrategia de Expansión para el Canal Minorista de la Marca Seasons

Love Your Skin:

Fase del Proyecto	Actividad Principal	Responsable	Duración	Plazo
Diagnóstico Inicial	Análisis de históricos de ventas	Gerente de Retail	3 semanas	01/01/2024 - 19/01/2024
	Estudio FODA y PESTEL	Gerente de Retail	2 semanas	19/01/2024 - 25/01/2024
	Presentación de propuesta de expansión	Gerente de Retail	1 semana	25/01/2024 - 29/01/2024
Planificación Estratégica	Desarrollo de proyecciones sell in y sell out	Gerente de Retail	2 semanas	29/01/2024 - 12/02/2024
	Plan de cobertura promotoría	Gerente de Retail	1 semana	13/02/2024 - 20/02/2024
	Plan de promociones	Gerente de Retail	1 semana	20/02/2024 - 27/02/2024
	Búsqueda de herramienta de analítica de datos	Gerente de Retail	5 semanas	05/02/2024 - 12/03/2024
Capacitación y Desarrollo	Capacitación a promotores	Líder de Talento	8 semanas	20/06/2024 - 12/08/2024
	Capacitación e inducción de supervisoras	Gerente de Retail	6 semanas	19/03/2024 - 30/04/2024
Implementación de la Estrategia	Catalogación de nuevos puntos de venta (1er cluster)	Gerente de Retail	6 semanas	08/03/2024 - 19/04/2024
	Entrega de mercancía (1er cluster)	Gerente de Retail	5 semanas	08/03/2024 - 12/04/2024
	Catalogación de nuevos puntos de venta (2do cluster)	Gerente de Retail	4 semanas	16/04/2024 - 14/05/2024

	Entrega de mercancía (2do cluster)	Gerente de Retail	5 semanas	16/04/2024 - 21/05/2024
Monitoreo y Evaluación	Reportes de venta por tienda	Gerente de Retail	Semanal	Mayo - Julio 2024
	Evaluación de calidad de servicio de supervisoras	Gerente de Retail	2 semanas	06/05/2024 - 20/05/2024
	Reporte de inventarios	Gerente de Retail	Mensual	Enero - Julio 2024
	Ajustes y optimización	Gerente de Retail	Mensual	Enero - Julio 2024
Cierre y Evaluación Final	Evaluación final del proyecto	Líder del Proyecto	4 meses	Agosto - Noviembre 2024

Fuente: Elaboración propia, [Cronograma de la estrategia de expansión para el canal minorista de la marca Seasons Love Your Skin.](#)

Calendario Comercial Enero a Julio 2024

Nombre	Inicio	Término	Duración	Descripción
REBAJAS de invierno	26-dic	14-ene	19 días	20% descuento compartido sobre costo
Mini Refri Skincare	15-ene	29-feb	45 días	Rifa de Mini Refri Skincare en compras mayores a \$1200
Comparte emociones (amor y amistad)	01-feb	14-feb	13 días	20% descuento compartido sobre costo
Especial de belleza	29-feb	17-mar	17 días	30% descuento compartido sobre costo
Vacaciones	18-mar	07-abr	20 días	20% descuento en Línea Solar compartido sobre costo
Mamá	18-abr	12-may	25 días	20% descuento en Hidratación y Antiedad compartido sobre costo
Por amor a mamá	01-may	31-may	31 días	Rifa de un tratamiento despigmentante en compras > \$1,000 pesos

Venta Nocturna Mamá	26-abr	28-abr	3 días	30% descuento compartido sobre costo
Lanzamiento Kit Despigmentante	07-may	30-jun	55 días	25% descuento compartido sobre costo
Hot Sale	15-may	23-may	9 días	30% descuento compartido sobre costo
Venta Especial Papá	05-jun	10-jun	6 días	30% descuento compartido sobre costo
Here We Glow	07-may	30-jun	55 días	25% descuento compartido sobre el kit de lanzamiento
ANIVERSARIO SEASONS	12-jun	18-jun	7 días	30% descuento compartido sobre costo
Vacaciones (Solar)	19-jun	15-jul	27 días	20% descuento compartido en Línea Solar
Tratamientos Seasons	26-jul	31-jul	6 días	15% al 25% de descuento en tratamientos Seasons

Fuente: Elaboración propia, [Calendario comercial del canal minorista de la marca Seasons Love Your Skin.](#)

Este calendario comercial está estratégicamente alineado con los objetivos del proyecto de expansión, diseñado para optimizar la visibilidad y el atractivo de la marca en sus nuevos puntos de venta, principalmente en la cadena Liverpool. El propósito de la programación de estas promociones, es captar la atención del mercado en temporadas de alta demanda, buscar impulsar la compra de nuevos productos, como es el caso del Kit Despigmentante (*Here We Glow*), así como fortalecer la lealtad a la marca mediante descuentos y sorteos.

El uso de eventos comerciales como *Hot Sale* y las Ventas Nocturnas en fechas clave, demuestra una clara intención de aumentar las ventas, tanto *online* como en tienda física, lo cual es crucial para el éxito del proyecto de expansión.

Asimismo, las campañas están diseñadas para reducir riesgos financieros al compartir costos de descuentos con los *retailers*, lo que es una táctica inteligente para manejar márgenes de ganancia mientras se impulsa el volumen de ventas.

A pesar de la planificación meticulosa, es fundamental considerar la posibilidad de imprevistos que podrían afectar la implementación.

A continuación, se abordan los riesgos y su posible impacto en el proyecto.

Puntos de Control y Revisión

Para asegurar el cumplimiento del cronograma y abordar posibles retrasos o imprevistos, se han establecido los siguientes puntos de control:

- **Primer Punto de Control (02/02/2024)**

Revisión del avance en el diagnóstico inicial y aprobación de la propuesta de expansión por parte de Liverpool.

- **Segundo Punto de Control (16/02/2024)**

Validación de la planificación estratégica y confirmación de la contratación de la herramienta BITAM®.

- **Tercer Punto de Control (20/04/2024)**

Evaluación de la implementación de la herramienta de análisis de datos y finalización de la capacitación al personal.

- **Cuarto Punto de Control (13/05/2024)**

Revisión del impacto de las campañas promocionales y el desempeño de los nuevos puntos de venta.

- **Quinto Punto de Control (28/10/2024)**

Evaluación final del proyecto, documentación de aprendizajes y preparación del informe final.

Notas Adicionales

- **Flexibilidad en el Cronograma**

Se ha considerado un margen de flexibilidad en las fechas para adaptarse a posibles retrasos imprevistos, especialmente en actividades críticas como la implementación tecnológica y la apertura de nuevos puntos de venta.

- **Asignación de Recursos**

Cada actividad tiene asignado un responsable principal, pero se espera la colaboración de equipos multidisciplinarios para garantizar el éxito de cada fase.

- **Comunicación Continua**

Se promoverá la comunicación constante entre los equipos y la dirección, mediante reuniones semanales y reportes de avance, para asegurar la alineación con los objetivos y realizar ajustes oportunos.

Tanto el cronograma y el calendario comercial detallado, servirán como guía para la ejecución ordenada y eficiente de la intervención, permitiendo monitorear el progreso y asegurar que todas las actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos de Seasons Love Your Skin.

4.6 Imprevistos

La implementación del proyecto de expansión de Seasons Love Your Skin enfrenta diversos imprevistos potenciales, que deben ser anticipados y gestionados cuidadosamente para garantizar el éxito de la intervención.

A continuación, se identifican los principales riesgos, clasificados según su impacto (alto y medio), junto con estrategias de mitigación para cada uno.

4.6.1 Identificación y Evaluación de Riesgos

4.6.1.1 Riesgos con Impacto Alto

Rotación de Personal de Promotoría

- **Descripción**

Alta rotación de personal de promoción afectaría la continuidad y eficacia de las estrategias en el punto de venta.

- **Probabilidad**

Alta.

- **Estrategias de mitigación**

- **Programas de retención**

Incentivos y planes de carrera para fomentar la permanencia.

- **Capacitación continua**

Ofrecer desarrollo profesional para incrementar el compromiso.

- **Clima laboral positivo**

Crear un ambiente de trabajo saludable y motivador.

Riesgos Regulatorios (REPSE)**▪ Descripción**

Incumplimiento con la normativa regulatoria (Registro de Prestadoras de Servicios Especializados u Obras Especializadas - REPSE) podría interrumpir la operación en tiendas.

▪ Probabilidad

Media.

▪ Estrategias de mitigación**- Auditorías internas periódicas**

Asegurar el cumplimiento regulatorio.

- Asesoría legal permanente

Trabajar con expertos en derecho laboral y comercial.

- Capacitación del personal de RRHH

Programas de formación sobre normativas.

- Documentación y registro adecuado

Mantener registros actualizados para auditorías.

Falta de Disponibilidad de Inventario**▪ Descripción**

Retrasos en la producción o problemas con proveedores, pueden resultar en desabastecimiento en los puntos de venta, afectando seriamente las ventas.

▪ Probabilidad

Media.

- **Estrategias de mitigación**

- **Diversificación de proveedores**

- Relaciones con proveedores alternativos.

- **Gestión de inventarios de seguridad**

- Mantener un *stock* mínimo para productos clave.

- **Monitoreo continuo**

- Sistemas de alerta temprana para identificar faltantes.

Cambios en las Preferencias del Consumidor

- **Descripción**

Modificaciones en las tendencias de consumo que disminuyen la demanda de los productos actuales.

- **Probabilidad**

Baja.

- **Estrategias de mitigación**

- **Investigación de mercado continua**

- Identificar nuevas tendencias y preferencias.

- **Innovación de productos**

- Actualizar el portafolio según demandas emergentes.

- **Estrategias de comunicación efectivas**

- Adaptar mensajes de marketing a las preocupaciones de los consumidores.

Seguridad de la Información

- **Descripción**

Vulnerabilidad en los sistemas que pueden resultar en pérdida o filtración de datos sensibles, afectando la confianza del cliente y la reputación de la marca.

- **Probabilidad**

Baja.

- **Estrategias de mitigación**

- **Protocolos de seguridad robustecidos**

Implementar medidas como cifrado y autenticación.

- **Auditorías de seguridad**

Evaluaciones periódicas para corregir vulnerabilidades.

- **Políticas de uso de datos**

Definir claramente las políticas internas sobre manejo de la información.

Cambios en la Legislación Comercial

- **Descripción**

Nuevas regulaciones que afectan la operación en el canal minorista, como restricciones en promociones o requisitos de etiquetado.

- **Probabilidad**

Baja.

- **Estrategias de mitigación**

- **Asesoría legal permanente**

Mantenerse informados sobre cambios legislativos.

- **Cumplimiento proactivo**

Adoptar prácticas que superen los estándares regulatorios.

- **Planes de contingencia**

Preparar respuestas rápidas ante cambios legales.

4.6.1.2 Riesgos con impacto medio

Retrasos en la Implementación de la Herramienta de Analítica de Datos

- **Descripción**

Problemas técnicos o de integración retrasan la puesta en marcha de la herramienta, afectando la toma de decisiones basada en datos.

- **Probabilidad**

Media.

- **Estrategias de mitigación**

- **Planificación detallada del proyecto**

Cronograma realista con hitos y tiempos de contingencia.

- **Soporte técnico permanente**

Contrato de soporte con el proveedor para atención rápida.

- **Capacitación del personal interno**

Entrenamiento en gestión y resolución de problemas.

Resistencia al Cambio por Parte del Personal

- **Descripción**

Dificultades en la adopción de nuevas prácticas y herramientas, especialmente en el uso de la herramienta de analítica y nuevas estrategias promocionales.

- **Probabilidad**

Media.

- **Estrategias de mitigación**

- **Comunicación efectiva**

Informar claramente sobre los beneficios de los cambios.

- **Participación activa**

Involucrar al personal en el proceso de cambio y pedir *feedback*.

- **Formación y apoyo**

Proporcionar capacitación y soporte durante la transición.

Reacción de la Competencia

- **Descripción**

Acciones agresivas por parte de competidores en respuesta a la expansión y estrategias promocionales de Seasons Love Your Skin.

- **Probabilidad**

Media.

- **Estrategias de mitigación**

- **Monitoreo del mercado**

Vigilar las acciones de la competencia y anticipar movimientos.

- **Diferenciación de marca**

Enfatizar valores y beneficios únicos de la marca.

- **Flexibilidad estratégica**

Preparación para ajustar tácticas promocionales y de precios.

Incremento en los Costos Operativos

- **Descripción**

Aumentos inesperados en los costos de materias primas, logística o campañas promocionales afectan la rentabilidad.

- **Probabilidad**

Media.

- **Estrategias de mitigación**

- **Presupuestos flexibles:**

Establecer márgenes para absorber incrementos.

- **Negociación con proveedores**

Acuerdos a largo plazo que aseguren precios estables.

- **Eficiencia operativa**

Identificar áreas de reducción de costos mediante optimización.

4.6.2 Plan de Monitoreo y Seguimiento

Responsables

Cada riesgo tendrá un responsable asignado, generalmente el líder del área correspondiente (Gerente de *Retail*, Líder de Talento, Gerente de Finanzas, etc.).

Frecuencia de Revisión

Los riesgos se revisarán mensualmente en reuniones de seguimiento del proyecto, con actualizaciones adicionales si se identifican cambios significativos en el entorno.

Indicadores de Riesgo Clave (KRI)

Se establecerán métricas específicas para monitorear la materialización potencial de los riesgos (por ejemplo, tasa de rotación de personal, niveles de inventario, indicadores financieros).

Clasificar los riesgos según su impacto, permite a Seasons Love Your Skin priorizar las acciones necesarias para mitigar los riesgos más críticos. Esta gestión proactiva de imprevistos garantiza que el proyecto de expansión pueda enfrentar los desafíos de manera efectiva, minimizando los efectos negativos y asegurando el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

CAPÍTULO 5

Implementación: Exposición de Hallazgos

En este capítulo se presentan los hallazgos derivados de la implementación de las estrategias diseñadas para fortalecer la presencia de la marca Seasons Love Your Skin en el canal minorista.

A lo largo del proceso de intervención, se han recopilado y sistematizado datos clave, que permiten medir el impacto de las acciones realizadas en diversas áreas de la organización, particularmente en el ámbito comercial y operativo. Estos hallazgos son fundamentales para evaluar la efectividad de la intervención y ajustar las estrategias a futuro.

El proceso de intervención ha incluido la integración de herramientas de análisis de datos, mejoras en la logística de distribución y la implementación de tácticas de promoción y expansión en nuevos puntos de venta. La evaluación de estas acciones permitirá medir el cumplimiento de los objetivos planteados en términos de crecimiento de ventas, expansión de la red minorista y optimización de la relación con los clientes.

Este capítulo se estructura en tres secciones clave:

- La sistematización y medición de los resultados obtenidos.
- La organización y análisis de la información recolectada durante la intervención.
- La evaluación del impacto de estas estrategias en el desempeño de la empresa Seasons Love Your Skin.

A través de estas secciones, se buscan dos metas principales: Exponer los avances y proporcionar una base sólida para las conclusiones y recomendaciones que se derivarán en los capítulos posteriores.

5.1 Sistematización y Medición de Resultados

En esta sección se presenta el proceso de ejecución del proyecto de intervención en cada una de sus etapas.

Diagnóstico Inicial

Tras haber realizado el diagnóstico inicial y analizado los resultados obtenidos, se dio inicio a la implementación del proyecto de intervención. Los detalles de este diagnóstico pueden consultarse en el capítulo 3.4: *Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales (medición antes de la intervención)*. En este análisis se incluyó un estudio detallado de las ventas en las cadenas para fundamentar la propuesta de expansión hacia la cadena Liverpool. Este análisis reveló una oportunidad significativa de expansión en 18 puntos de negocio, los cuales registraban un crecimiento constante en las ventas de la marca Seasons Love Your Skin, a pesar de no contar con producto físico en tienda.

Una vez identificados estos puntos, se realizó un *scouting* en 11 de los 18, para validar la viabilidad de incorporar la línea de productos de la marca.

Durante este proceso, se evaluaron tres variables fundamentales para considerar la apertura de nuevos puntos de negocio:

- **Proximidad**

Se analizó que el punto de venta estuviera cercano a alguna tienda de las cadenas con las que ya se tenían operaciones, para facilitar la logística y fortalecer la presencia de marca en la zona.

▪ Espacios Disponibles

Se verificó que las tiendas tuvieran espacios sugeribles para la entrada de la marca, así como que las jefas de piso mostraran interés y afinidad hacia la marca tras la presentación realizada por parte de la supervisora.

▪ Tráfico de Personas

Se evaluó el flujo de clientes en cada tienda, con el objetivo de identificar puntos de venta con un tráfico suficiente para convertir visitantes en ventas, mediante el soporte de promotoría contratada.

A continuación, se detalla el listado de las 18 tiendas seleccionadas para el plan de expansión de la marca Seasons Love Your Skin dentro de la Cadena Liverpool. En seguida se presenta el proceso para la ejecución del proyecto de intervención en cada una de sus etapas.

Ilustración 27:

Puntos de venta de la cadena Liverpool con históricos de venta crecientes y sin productos físicos de la marca.

Centro	Región	Tienda	Ventas 2022	Ventas 2023	Ventas 2023 vs 2022
0456	CMX	L PARQUE LAS ANTENAS	\$ 4,912	\$ 15,908	224%
0176	CMX	L COYOACAN MITIKAH	\$ 1,506	\$ 13,314	784%
0005	CMX	L PERISUR	\$ 6,458	\$ 11,783	82%
0043	COA	L TORREON	\$ 1,754	\$ 5,560	217%
0065	COA	L SALTILLO	\$ 1,207	\$ 5,254	335%
0468	COA	L MONCLOVA	\$ 1,319	\$ 936	-29%
0084	COL	L COLIMA	\$ 7,290	\$ 17,440	139%
0062	JAL	L PUERTO VALLARTA	\$ 4,971	\$ 6,889	39%
0170	MEX	L CD JARDIN	\$ 9,529	\$ 16,571	74%
0080	MEX	L ECATEPEC	\$ 3,966	\$ 7,518	90%
0106	PUE	L PUEBLA SERDAN	\$ 4,206	\$ 9,092	116%
0386	PUE	L PARQUE PUEBLA	\$ 4,067	\$ 6,516	60%
0075	QR	L CANCUN	\$ 1,607	\$ 5,530	244%
0117	SIN	L MAZATLAN	\$ 2,634	\$ 11,321	330%
0046	SIN	L CULIACAN	\$ 4,378	\$ 6,782	55%
0076	YUC	L MERIDA	\$ 4,383	\$ 11,871	171%
0458	YUC	L MERIDA CABO NORTE	\$ 887	\$ 4,055	357%
0110	CHI	L CD JUAREZ	\$ 2,212	\$ 3,944	78%
Totales			\$ 67,287	\$ 160,283	138%

Fuente: Elaboración propia, con información del sistema de la Cadena Liverpool.

El análisis de desempeño de la marca en estos 18 puntos mostró, en su mayoría, un crecimiento de ventas de doble y hasta de triple dígito. Estos resultados fueron clave para sustentar la negociación con el departamento de compras de la Cadena Liverpool, lo cual subraya el potencial de éxito en la expansión de la marca.

Proyección de Ventas a Cinco Años

Como parte del proceso de justificación financiera del proyecto, se elaboró una proyección de ventas a cinco años, considerando dos escenarios. El primero, basado en las ventas actuales sin nuevas aperturas y, el segundo, que incluye el impacto de las nuevas tiendas sugeridas. La gráfica presentada en la *Ilustración 26*, detalla claramente cómo, la inclusión de los nuevos puntos de venta potenciales, podría acelerar el crecimiento de la marca dentro de la Cadena Liverpool.

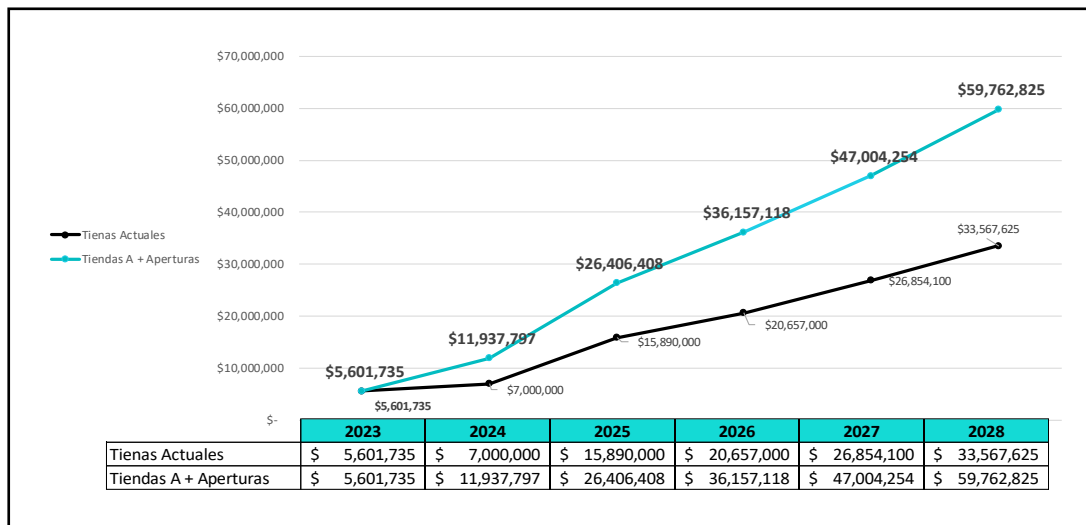
En el escenario actual, sin la apertura de nuevas tiendas, se proyecta un crecimiento estable pero limitado, alcanzando \$33,567,625.00 para el año 2028. Sin embargo, al incluir las nuevas aperturas, las proyecciones muestran un aumento mucho más significativo, alcanzando \$59,762,825.00 para el mismo período, lo que representa un incremento notable en el valor del proyecto a mediano plazo.

Esta comparación entre ambos escenarios resalta el impacto positivo que las aperturas sugeridas tendrán en las ventas totales, con un crecimiento acelerado a partir de 2025, año en que se espera que las nuevas tiendas comiencen a generar ingresos sustanciales.

A continuación, se presenta la proyección de ventas:

Ilustración 28:

Proyección de ventas proyecto de expansión Cadena Liverpool.



Fuente: Elaboración propia, con información del sistema de la Cadena Liverpool.

Este análisis permitió fundamentar la propuesta financiera presentada al departamento de compras de Liverpool, mostrando claramente el valor añadido del proyecto, tanto para la marca como para la cadena a largo plazo. El uso de esta proyección fue decisivo para afianzar el trato de catalogación en los puntos de venta seleccionados, fortaleciendo la posición competitiva de Seasons Love Your Skin en el mercado de productos para el cuidado de la piel.

Plan de Apertura

Como parte de la estrategia para asegurar el éxito de la expansión de la marca en los nuevos puntos de venta de Liverpool, se diseñó un plan de apertura que considera dos variables críticas para optimizar el impacto en las ventas y garantizar la cobertura operativa adecuada.

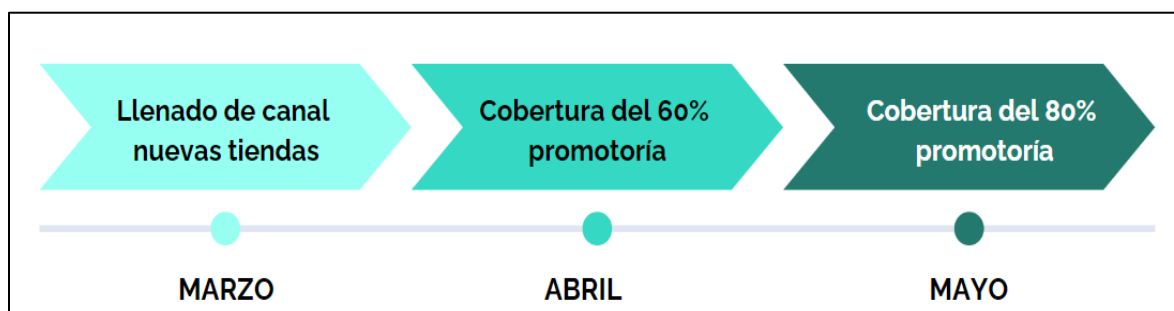
El primer aspecto clave fue la importancia de recibir las órdenes de compra (OC) dentro del primer trimestre del año. Este punto es esencial, tanto para la Cadena Liverpool como para Seasons Love Your Skin, ya que permite aprovechar las ventajas de la estacionalidad, asegurando la presencia de productos en las tiendas antes de la temporada alta de ventas. El crecimiento en ventas que se genera durante el mes de mayo, debido a las campañas del Día de las Madres y el *Hot Sale*, representa una oportunidad fundamental para incrementar la visibilidad y el desempeño comercial de la marca en los nuevos puntos de venta.

La segunda variable clave fue la cobertura de promotoría. La empresa se comprometió a contar con al menos el 60% de la cobertura de promotoría para abril, con el objetivo de alcanzar un 80% de este recurso antes del cierre del primer semestre del año. Esta estrategia es crucial para garantizar que los productos estén correctamente posicionados en las tiendas y que el personal de promotoría impulse las ventas de manera efectiva.

A continuación, se presenta el cronograma propuesto para la apertura de las nuevas tiendas y la implementación de la cobertura de promotoría.

Ilustración 29:

Plan de apertura de tiendas y cobertura de promotoría.



Fuente: Elaboración propia.

Este plan, simple pero efectivo, permite a ambas partes, la Cadena Liverpool y la marca, optimizar los tiempos y recursos, asegurando una entrada exitosa en los nuevos puntos de venta y un crecimiento sostenido de las ventas a lo largo del año.

Para finalizar esta etapa de diagnóstico, se logró concretar una reunión con el equipo de compras de la Cadena Liverpool el día 25 de enero. Durante esta cita, no sólo se obtuvo la aprobación para la catalogación en los 18 puntos de venta inicialmente propuestos, sino que, gracias a las recomendaciones de la compradora, se añadieron dos nuevos puntos estratégicos, alcanzando así un total de 20. Este logro representa un avance significativo en el proyecto de expansión de Seasons Love Your Skin, consolidando su presencia en un mercado clave.

Para más detalles, la presentación final del proyecto puede consultarse en el siguiente enlace: [Proyecto de Expansión Seasons Liverpool.25.01.2024.](#)

Planificación Estratégica

Desarrollo de Proyecciones Sell In y Sell Out

Para la elaboración de las proyecciones, se realizó un análisis detallado de las ventas *sell in* y *sell out* en el canal minorista, considerando la incorporación de los 20 nuevos puntos de venta. Como referencia, se tomaron las ventas de tiendas pertenecientes a otras cadenas en ubicaciones similares, permitiendo establecer un marco comparativo relevante.

El diseño del reporte de proyecciones integra, tanto las ventas mensuales por tienda, como el total acumulado por cadena para *sell in* y *sell out*, considerando factores clave como la estacionalidad, los históricos de ventas y los meses de apertura de los nuevos puntos de venta.

Estos elementos permiten crear un pronóstico más preciso, alineado con las metas de expansión y el comportamiento esperado del mercado.

A continuación, se presenta un resumen de las proyecciones totales para las cadenas minoristas.

Ilustración 30:

Proyección del sell in y sell out canal minorista Seasons Love Your Skin.

	\$ 9,321,184	\$ 13,769,643	48%	\$ 28,536,000	107%
Tienda	Ventas 2022	Ventas 2023	% Vs año anterior	Objetivo 2024	% Vs año anterior
Total Sell Out Nuevo Mundo	\$ 1,539,383	\$ 2,157,519	40%	\$ 2,560,000	19%
Total Sell Out LANS Caracol	\$ 524,443	\$ 1,044,205	99%	\$ 1,180,000	13%
Total Sell Out La Marina	\$ 975,701	\$ 1,608,241	65%	\$ 2,642,000	64%
Total Sell Out Cimaco	\$ 1,939,080	\$ 2,574,459	33%	\$ 4,110,000	60%
Total Sell Out Chapur	\$ 841,700	\$ 1,343,727	60%	\$ 2,435,000	81%
Total Sell Out Liverpool	\$ 3,500,877	\$ 5,041,492	44%	\$ 14,954,790	197%
Total Sell Out Farmacia Paris	\$ -	\$ -	#¡DIV/0!	\$ 654,210	#¡DIV/0!
Total Sell Out Retail	\$ 9,321,184	\$ 13,769,643	48%	\$ 28,536,000	107%
Total Sell In Retail	\$ 6,035,586	\$ 9,693,576	61%	\$ 22,054,730	128%

Fuente: Elaboración propia, con respaldo de información histórica del *sell out* proporcionado por el Gerente de Retail, líder de la intervención.

Para más detalles del formato de proyecciones, éste puede consultarse en el siguiente enlace: [Proyecciones Sell in y Sell out Seasons Love Your Skin 2024.xlsx](#)

Plan de Cobertura de Promotoría

Con el objetivo de alcanzar una cobertura del 60% en el mes de abril y del 80% en mayo, se realizó una categorización estratégica de las tiendas, clasificándolas por prioridad y por *clusters* de catalogación. Este proceso fue llevado a cabo en colaboración con el departamento de talento de la empresa y las supervisoras de zona, a fin de establecer un plan de acción priorizado para cada tienda. Asimismo, se definió un calendario de visitas, el cual fue desarrollado junto con las supervisoras, tomando en cuenta las fechas de apertura de nuevas tiendas y la planeación de las órdenes de compra.

La categorización de las tiendas, presentada a continuación, fue uno de los factores clave para garantizar la cobertura de promotoría, tomando en cuenta, tanto las nuevas aperturas, como las tiendas ya existentes.

Ilustración 31:

Cluster de catalogación en tiendas Liverpool.

Centro	Región	Tienda	Cluster	Supervisora	Apertura
0456	CMX	L PARQUE LAS ANTENAS	1	Centro	Abril
0176	CMX	L COYOACAN MITIKAH	1	Centro	Abril
0170	MEX	L CD JARDIN	1	Centro	Abril
0080	MEX	L ECATEPEC	1	Centro	Abril
0106	PUE	L PUEBLA SERDAN	1	Centro	Abril
0386	PUE	L PARQUE PUEBLA	1	Centro	Abril
0084	COL	L COLIMA	1	Occidente	Abril
0062	JAL	L PUERTO VALLARTA	1	Occidente	Abril
0076	YUC	L MERIDA	1	Sur	Abril
00458	YUC	L MERIDA CABO NORTE	1	Sur	Abril
0110	CHI	L CD JUAREZ	2	Norte	Mayo
0113	NL	L MTY CUMBRES	2	Norte	Mayo
0043	COA	L TORREON	2	Norte	Mayo
0065	COA	L SALTILLO	2	Norte	Mayo
0468	COA	L MONCLOVA	2	Norte	Mayo
0117	SIN	L MAZATLAN	2	Norte	Mayo
0046	SIN	L CULIACAN	2	Norte	Mayo
0005	CMX	L PERISUR	2	Centro	Mayo
0085	VER	L COATZACOALCOS	2	Sur	Mayo
0075	QR	L CANCUN	2	Sur	Mayo

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, las tiendas fueron clasificadas en cuatro categorías: AAA, AA, A y B, con base en su potencial. Esta clasificación consideró datos históricos de ventas y resultados obtenidos del *scouting* realizado por las supervisoras.

A continuación, se describen las características de cada categoría:

- **AAA**

Tiendas de alto potencial, ubicadas en zonas con alto tráfico de personas. Estas tiendas cuentan con un espacio amplio, cabinas o la posibilidad de disponer de sillas para realizar tratamientos faciales. Además, se detectó interés por parte de la jefa de piso para la marca, lo que sugiere una mayor facilidad para realizar activaciones.

- **AA**

Tiendas con un buen potencial debido a su ubicación en el área de dermofarmacia. No obstante, estas tiendas no disponen de cabinas y presentan limitaciones de espacio para realizar activaciones de marca, la competencia es reducida y la jefa de piso manifestó interés en la marca.

- **A**

Tiendas con potencial limitado debido a su reducido espacio, falta de interés significativo por parte de la jefa de piso y la alta competencia de promotoría. Estas tiendas representan desafíos para la ejecución de activaciones.

- **B**

Tiendas de bajo potencial, ubicadas en zonas con espacios limitados o mal situados dentro de la tienda (la sección de dermofarmacia es pequeña o está aislada), lo que restringe la presencia de la marca a un catálogo reducido de productos.

Con base en esta categorización, se procedió a otorgar un rango a cada una de las tiendas, dando mayor relevancia a aquellas clasificadas como AAA y dejando en última instancia las clasificadas como B.

Ilustración 32:

Clasificación de tiendas Liverpool por potencial de ventas.

Cadena	Status	Tienda	Zona	Supervisor	Tipo de tienda
Liverpool	Activa	Liverpool Coapa	CMX	CENTRO	AA
Liverpool	Activa	Liverpool Insurgentes	CMX	CENTRO	A
Liverpool	Activa	Liverpool Satélite	MEX	CENTRO	A
Liverpool	Activa	Liverpool Tepeyac	CMX	CENTRO	AAA
Liverpool	Activa	Liverpool Puebla	PUE	CENTRO	A
Liverpool	Activa	Liverpool La Perla	JAL	OCCIDENTE	A
Liverpool	Activa	Liverpool Santa Anita	JAL	OCCIDENTE	AAA
Liverpool	Activa	Liverpool Andares	JAL	OCCIDENTE	A
Liverpool	Activa	Liverpool Tlaquepaque	JAL	OCCIDENTE	AA
Liverpool	Activa	Liverpool Plaza Patria	JAL	OCCIDENTE	AAA
Liverpool	Activa	Liverpool Gran Plaza	JAL	OCCIDENTE	B
Liverpool	Activa	Liverpool Guadalajara	JAL	OCCIDENTE	AA
Liverpool	Activa	Liverpool Guadalajara Oblatos	JAL	OCCIDENTE	AA
Liverpool	Proyectada	Liverpool CD Jardin	MEX	CENTRO	AA
Liverpool	Proyectada	Liverpool Coyocan Mitikah	CMX	CENTRO	A
Liverpool	Proyectada	Liverpool Ecatepec	MEX	CENTRO	AA
Liverpool	Proyectada	Liverpool Parque las Atenas	CMX	CENTRO	AAA
Liverpool	Proyectada	Liverpool Parque Puebla	PUE	CENTRO	AAA
Liverpool	Proyectada	Liverpool Perisur	CMX	CENTRO	A
Liverpool	Proyectada	Liverpool Puebla Serdan	PUE	CENTRO	AA
Liverpool	Proyectada	Liverpool CD Juarez	CHI	NORTE	AA
Liverpool	Proyectada	Liverpool Colima	COL	OCCIDENTE	AAA
Liverpool	Proyectada	Liverpool Culiacan	SIN	NORTE	AA
Liverpool	Proyectada	Liverpool Mazatán	SIN	NORTE	AAA
Liverpool	Proyectada	Liverpool Monclova	COA	NORTE	AA
Liverpool	Proyectada	Liverpool MTY Cumbres	NL	NORTE	AA
Liverpool	Proyectada	Liverpool Saltillo	COA	NORTE	B
Liverpool	Proyectada	Liverpool Tereos	COA	NORTE	AA
Liverpool	Proyectada	Liverpool Cancun	QR	SUR	B
Liverpool	Proyectada	Liverpool Coatzacoalcos	VER	SUR	AA
Liverpool	Proyectada	Liverpool Merida	YUC	SUR	A
Liverpool	Proyectada	Liverpool Merida Cabo Norte	YUC	SUR	AAA
Liverpool	Proyectada	Liverpool Puerto Vallarta	JAL	OCCIDENTE	AA

Fuente: Elaboración propia.

Para asegurar una ejecución óptima, se programaron reuniones semanales durante los meses de abril y mayo, con el objetivo de alinear los procesos de contratación, basados en tres criterios principales:

- **Disponibilidad de Producto en Tienda**

Se monitoreaban las órdenes de compra y, una vez entregadas en el CEDIS, se verificaba que los productos estuvieran disponibles en tienda mediante el sistema.

- **Calendario de Viajes de las Supervisoras**

Se compartía con el equipo de talento la planificación de los viajes de las supervisoras, para coordinar el proceso de reclutamiento, ajustando las prioridades según las fechas de disponibilidad del personal.

- **Cartera de Candidatos**

Según la priorización, se analizaba la disponibilidad de candidatos por tienda (2 a 3 candidatos por tienda), programando entrevistas y realizando ajustes en los calendarios de visitas cuando era necesario.

Gracias a la implementación de esta categorización y a la estrecha colaboración entre el departamento de talento, el canal minorista, el gerente y las supervisoras, se logró una planificación eficiente para cubrir los 20 nuevos puntos de venta, sumando además la contratación de promotoría en tiendas ya abiertas, que no contaban con personal asignado en esas mismas ubicaciones.

Plan de Promociones

El diseño de este plan, fue elaborado tomando en cuenta las campañas históricas de las principales cadenas, así como la creación de campañas exclusivas propias de la marca. Este enfoque no sólo busca incentivar el desplazamiento de productos en las tiendas, sino también fortalecer la presencia de la marca en las nuevas aperturas de Liverpool, ofreciendo un descuento exclusivo del 20% durante los meses de lanzamiento de estas tiendas.

El plan fue diseñado en colaboración con los compradores de cada una de las siete cadenas departamentales en las que tiene presencia la marca. Este contacto permitió obtener los calendarios de promoción de cada cadena, para homologar las estrategias y optimizar la implementación de promociones, tanto para *sell in* como para *sell out*. Una vez obtenida esta información, se diseñó un calendario de promociones que incluye, tanto las campañas de cada cadena, como aquellas propias de Seasons Love Your Skin.

Calendario Resumido (Enfoque en Liverpool)

A continuación, se presenta un calendario resumen enfocado en las promociones clave de Liverpool.

Campaña	Inicio	Término	Duración	Descuento / Promoción
Rebajas de Invierno	26-dic	14-ene	19 días	20%
Mini Refri Skincare	15-ene	29-feb	45 días	Rifa en compras > \$1200
Beauty Day (Enero)	12-ene	12-ene	1 día	20%
Beauty Day (Febrero)	08-feb	08-feb	1 día	20%
Comparte Emociones (Amor y Amistad)	01-feb	14-feb	13 días	20%
Tardes de Café (Febrero)	16-feb	16-feb	1 día	Cita con experta, muestras gratis y 10% de descuento adicional
Especial de Belleza	29-feb	17-mar	17 días	30%
Beauty Day (Marzo)	14-mar	14-mar	1 día	20%
Promoción por Apertura	Abr-may	Abr-may	2 meses	20% (Tiendas nuevas)
Beauty Day (Abril)	11-abr	11-abr	1 día	20%
Tardes de Café (Abril)	20-abr	20-abr	1 día	Cita con experta, muestras gratis y 10% de descuento adicional
Venta Nocturna Mamá	26-abr	28-abr	3 días	30%
Beauty Day (Mayo)	09-may	09-may	1 día	20%
Por Amor a Mamá	01-may	31-may	31 días	Rifa en compras > \$1000
Hot Sale	15-may	23-may	9 días	30%
Tardes de Café (Mayo)	18-may	18-may	1 día	Cita con experta, muestras gratis y 10% de descuento adicional
Aniversario Seasons	12-jun	18-jun	7 días	30%
Beauty Day (Junio)	13-jun	13-jun	1 día	20%
Vacaciones (Solar)	19-jun	15-jul	27 días	20%
Beauty Day (Julio)	23-jul	23-jul	1 día	20%
En seleccionados de la marca Seasons	17-jul	31-jul	1 día	20%

Fuente: Elaboración propia.

El plan de promociones está diseñado estratégicamente para aprovechar las temporadas de alta demanda y aprovechar al máximo la visibilidad de la marca en Liverpool, con campañas clave como la Gran Barata de Invierno y el *Hot Sale*, que son eventos masivos en *retail*. Las promociones de descuento, como el 30% en el Aniversario Seasons y la Venta Nocturna, buscan incentivar las compras en fechas específicas para generar altos picos de ventas en cortos períodos.

El enfoque en campañas estacionales, como las promociones en la Línea Solar durante los meses de verano, está alineado con los productos clave de la marca y las necesidades del consumidor en esas fechas. Además, la rifa del Mini Refri Skincare y las promociones en productos específicos, como el Kit Despigmentante, son estrategias inteligentes para promover nuevos lanzamientos y captar la atención del público objetivo, incrementando la lealtad a la marca.

Este calendario permitirá a Seasons aprovechar, tanto los grandes eventos comerciales, como los mencionados en el párrafo anterior, así como los lanzamientos propios, para fortalecer la presencia en Liverpool, el principal cliente del canal minorista.

Para más detalles del calendario implementado de promociones puede consultarse en el siguiente enlace: [PLAN DE PROMOCIONES 2024.xlsx](#).

Implementación de la Herramienta de Analítica de *Sell Out*

En el contexto de la necesidad de optimizar la gestión de datos en el canal minorista, se seleccionó la herramienta EnTienda® de BITAM® debido a su capacidad para recolectar, analizar y sistematizar datos de ventas (*sell out*) en tiempo real. La decisión de implementar esta herramienta se fundamentó en su potencial para mejorar la precisión y rapidez de la toma de decisiones, así como para proporcionar un análisis integral del rendimiento de productos y tiendas

en el canal minorista. La herramienta permite identificar oportunidades de venta, ajustar inventarios de manera proactiva y diseñar estrategias de marketing específicas para cada punto de venta, mejorando así la eficiencia operativa y maximizando el retorno sobre inversión en el canal minorista.

El proceso de implementación de EnTienda® se estructuró en varias fases durante los meses de marzo y abril, integrando actividades críticas y enfrentando desafíos específicos en cada etapa.

A continuación, se describe cada una de estas fases, los retos encontrados y las soluciones implementadas para garantizar una integración exitosa de la herramienta en los procesos de Seasons Love Your Skin.datos.

Fase 1: Preparación y Carga de Datos Iniciales

La primera fase consistió en la carga de datos iniciales necesarios para que la plataforma EnTienda® pudiera operar de forma precisa y completa.

Se cargaron dos tipos de archivos clave:

- **Archivo de Tiendas**

Incluyó información detallada de cada punto de venta (nombre, ubicación, códigos de tienda y datos de contacto), lo cual permitió una sincronización precisa de datos de ventas e inventarios en cada lugar. Esta carga inicial sentó las bases para la trazabilidad y análisis por tienda, facilitando la identificación de patrones de compra específicos por región.

- **Archivo de Productos**

Contenía información esencial de cada producto (SKU, nombre, categoría y precio), asegurando que todos los artículos estuvieran categorizados adecuadamente para su análisis. Este proceso fue especialmente útil para la segmentación de reportes por categoría

y punto de venta, permitiendo decisiones informadas en torno a promociones y lanzamientos.

Desafíos

Uno de los mayores retos en esta fase fue la estandarización de datos, dado que los productos estaban categorizados con información diversa entre las distintas cadenas. Fue necesaria la unificación de esta información para garantizar una estructura homogénea que evitara errores de integración en la plataforma EnTienda®.

Soluciones

Se implementaron formatos estandarizados y nomenclaturas específicas, para asegurar la correcta integración de la información y minimizar errores en la carga de datos.

Adicionalmente, se generaron reportes que permitieron identificar productos con categorización incorrecta, facilitando su ajuste y vinculación con el producto correspondiente en la plataforma.

Fase 2: Integración y Carga de Datos Históricos

La segunda fase fue la integración de datos históricos de ventas, un paso crítico para que la herramienta pudiera analizar tendencias y ofrecer predicciones. Las cadenas con sistemas en línea, como Liverpool, LA MARINA, Chapur y CIMACO, permitieron una integración automática de datos históricos, lo que facilitó la actualización continua de la información. En otras cadenas, como El Nuevo Mundo, LANS y Farmacias París, que no contaban con sistemas digitalizados, requirieron una recolección manual de datos.

Desafíos

La ausencia de sistemas digitalizados en algunas cadenas representó un desafío considerable. Para poder obtener la información que se necesitaba, se requirió solicitar reportes directos y realizar un seguimiento constante. Además, fue necesario implementar procesos manuales para la importación de datos, lo que incrementó significativamente el tiempo invertido en esta tarea.

Soluciones

Para abordar este problema, los datos se consolidaron en un formato estandarizado en Excel, que facilitó la carga manual de los datos históricos de 2023 en el sistema EnTienda®. Para los reportes de 2024, se creó una carpeta en Google Drive, asegurando un flujo continuo de información. El proceso de revisión que se implementó, implicó una revisión exhaustiva y continua, para verificar que el proceso de cargar los datos era realizado con integridad y consistencia.

Formato y Nomenclatura de Reportes

Para los reportes mensuales, se diseñó un formato con nomenclatura predefinida. Este formato permite identificar claramente la información de ventas e inventarios. Por ejemplo, los archivos se nombraron como *Ventas_NuevoMundo_202405* e *Inventario_NuevoMundo_202405*, donde se especifica el tipo de reporte (Ventas o Inventario), la cadena correspondiente (Nuevo Mundo), el año (2024) y el mes (05 para mayo). Esta estructura permite un acceso rápido y ordenado a los datos, facilitando su integración en la plataforma EnTienda® y optimizando el análisis de información histórica y actual.

Fase 3: Conexión con Plataformas de las Cadenas y Verificación de Datos

En esta fase, se realizaron las integraciones con las plataformas de gestión de ventas de las cadenas minoristas. En el caso de cadenas con sistemas en línea, se configuraron interfaces directas que permitían una actualización en tiempo real de ventas e inventarios. Aun así, fue necesario realizar verificaciones manuales de la congruencia de los datos.

Desafíos

Las diferencias en la estructura de los sistemas de cada cadena generaron discrepancias que requirieron ajustes en la plataforma EnTienda®. Estas inconsistencias se debían, en parte, a los diferentes horarios de carga de información de cada cadena y a las interrupciones en sus sistemas.

Soluciones

Se enviaron reportes al proveedor para solicitar los ajustes necesarios en la plataforma EnTienda®, lo cual permitió reducir las inconsistencias en los datos integrados y asegurar una mayor precisión en la información consolidada.

Fase 4: Creación de Reportes Personalizados y Ajustes para la Toma de Decisiones

En la cuarta fase, se desarrollaron reportes personalizados que respondían a las necesidades específicas de Seasons Love Your Skin en la gestión de inventarios y ventas. Los reportes diseñados incluían indicadores de acumulado de piezas vendidas, importe de ventas, crecimiento en ventas y rendimiento por cadena.

Desafíos

Uno de los retos principales fue adaptar los reportes a las necesidades particulares de la marca, lo que implicó diseñar visualizaciones específicas que facilitaran la interpretación de los datos.

Soluciones

Se trabajó en colaboración con el proveedor de BITAM® para crear un *mockup* de los reportes requeridos, asegurando que los indicadores y visualizaciones clave estuvieran alineados con los objetivos estratégicos de la marca.

Los ajustes realizados en estos reportes permitieron una visión detallada y accionable del rendimiento de cada producto y tienda.

Resumen de Reportes de Ventas Solicitados

- **Acumulado de Piezas Vendidas**

Total de unidades vendidas a la fecha, lo que permite analizar el volumen de ventas.

- **Acumulado de Importe de Ventas**

Total monetario acumulado de ventas, útil para evaluar la rentabilidad.

- **Precio Promedio**

Promedio del precio de venta por unidad, crucial para detectar variaciones de precios a lo largo del tiempo.

- **Piezas Promedio Mensual**

Promedio de piezas vendidas mensualmente, lo que permite una evaluación comparativa mes a mes.

- **% de Crecimiento en Ventas (\$ y Piezas)**

Una comparación año a año del crecimiento en ventas tanto en términos monetarios como en unidades vendidas.

- **Desempeño Semanal**

Gráficos que muestran la evolución semanal de las ventas, ayudando a detectar patrones y preparar estrategias de respuesta rápida.

Resumen de Reportes de Inventarios Solicitados

- **Total, Inventario por Tienda**

Un indicador clave que muestra el inventario actual disponible.

- **Días de Inventario**

Muestra la cobertura de inventario en términos de días, calculando el tiempo que se puede mantener la oferta sin necesidad de reposición.

- **Total, Piezas e Inventarios por Cadena**

Se muestra el inventario total en cada cadena minorista, como Nuevo Mundo, LANS, Bodesa, CIMACO, Chapur y Liverpool.

- **Meses de Cobertura de Productos TOP**

Proyección del tiempo que cada producto clave puede sostener la demanda en función del inventario actual y la tasa de ventas.

- **Inventario Óptimo vs. Inventario Actual**

Compara el inventario ideal (calculado con base en las ventas proyectadas) frente al inventario real en cada tienda.

Resumen de Reportes de Rendimiento por Cadena Solicitados

- **Unidades Vendidas por Cadena y Mes**

Comparación del rendimiento mensual de las diferentes cadenas, como Bodesa, Chapur y Liverpool. Se visualizan los datos históricos de ventas y el crecimiento porcentual, lo que facilita la identificación de tendencias.

- **Participación en Ventas por Categoría y Cadena**

Muestra la distribución del porcentaje de ventas por categoría de producto (e.g., Skin Care, Protector Solar) y cadena minorista, útil para entender qué categorías tienen mejor desempeño en cada tienda y cadena.

Gracias a estos ajustes en los reportes y su integración en la plataforma EnTienda®, Seasons Love Your Skin ahora cuenta con una herramienta poderosa para monitorear el rendimiento de productos y puntos de venta en tiempo real. Los reportes tropicalizados ofrecen *insights* precisos y estratégicos que permiten a la empresa tomar decisiones más informadas, optimizar su cadena de suministro y aprovechar al máximo las oportunidades comerciales en el mercado minorista.

Fase 5: Liberación de la Plataforma y Proceso de Conciliación de Datos

La liberación de EnTienda® fue un proceso gradual que se completó en julio, tras varios meses de conciliación de datos. Durante este tiempo, se generaron reportes paralelos (manuales y automatizados) para asegurar la precisión y consistencia de la información integrada en la plataforma.

Desafíos

La conciliación de las referencias fue un proceso extenso, ya que involucró la verificación de datos entre sistemas manuales y automatizados, lo que requería ajustes para garantizar la integridad de la información.

Soluciones

Se implementaron controles adicionales de revisión y ajustes en colaboración con BITAM®, que permitió la detección temprana de inconsistencias y la corrección de errores antes de la liberación completa.

La implementación de la herramienta EnTienda® proporciona hoy a Seasons Love Your Skin una plataforma que no sólo optimiza el control operativo, sino que también ofrece *insights* estratégicos que respaldan una toma de decisiones más informada y efectiva en un mercado en constante cambio.

Capacitación y Desarrollo

Este programa, implementado por Seasons Love Your Skin, se estructuró en tres áreas clave:

1. La inducción de las supervisoras en el uso de la nueva plataforma EnTienda®, diseñada para optimizar la gestión de las tiendas asignadas.
 2. La capacitación del equipo de promotoría para mejorar sus conocimientos sobre los productos y técnicas de venta.
 3. La evaluación del soporte del equipo de talento, para asegurar que el proceso de reclutamiento, entrevistas y *onboarding* de la promotoría se llevara a cabo de manera
-

eficiente, siendo una parte fundamental para alcanzar los objetivos del proyecto de intervención.

Inducción al Uso de la Plataforma EnTienda®

Como parte esencial de la mejora en la gestión operativa del canal minorista, las supervisoras fueron capacitadas en el uso de la plataforma. A cada supervisora se le asignó un usuario y contraseña, otorgándoles acceso a un perfil personalizado que les permite visualizar las tiendas bajo su responsabilidad, segmentadas por zona.

Esta plataforma les ofrece herramientas clave para la toma de decisiones basadas en datos actualizados, a través de reportes específicos, que les permiten gestionar mejor las acciones de sus tiendas.

Los reportes disponibles incluyen:

- **Resumen de Ventas por Tienda**

Un desglose detallado de las ventas por producto y por mes, lo que facilita la identificación de tendencias y la toma de decisiones sobre promociones y reabastecimiento.

- **Inventarios**

Información actualizada sobre los niveles de inventario en cada tienda, con indicadores de cobertura que muestran el tiempo estimado de disponibilidad de productos sin necesidad de reposición.

La plataforma EnTienda® les ofrece a las supervisoras una visualización completa y precisa de los datos del canal minorista, lo que les facilita la gestión operativa diaria y les permite planificar

de manera más eficiente las actividades promocionales, así como ajustar estrategias basadas en el comportamiento de ventas de sus tiendas.

Capacitación a Promotoría

Paralelamente a la inducción en el uso de la plataforma, el equipo de promotoría fue sometido a un proceso integral de capacitación con el objetivo de homologar la experiencia del cliente en todos los puntos de venta.

El Plan de Capacitación Educacional para Promotoría, incluyó sesiones virtuales, organizadas a lo largo de junio y julio de 2024, enfocadas en los siguientes temas:

1. Fotoprotección y Línea Solar - 04 de julio, 10:00 am

Explicación detallada sobre la exposición solar (FPS) y cómo recomendar productos de la línea solar de Seasons Love Your Skin.

2. Limpieza Facial y Doble Limpieza - 11 de julio, 10:00 am

Capacitación sobre los diferentes tipos de limpiadores y desmaquillantes de la marca y cómo recomendar el producto adecuado según el tipo de piel del cliente.

3. Hidratación y Humectación de la Piel - 18 de julio, 10:00 am

Sesión sobre los beneficios y diferencias entre geles y cremas hidratantes y cómo recomendarlos de acuerdo con las necesidades específicas de los clientes.

4. Fases de Tratamiento y Productos Complementarios - 25 de julio, 10:00 am

Capacitación en la rutina de cuidado en casa, combinando productos complementarios para lograr los mejores resultados según cada tipo de piel.

5. Faciales Básicos - 01 de agosto, 10:00 am

Capacitación en faciales antiacné, antiedad y antimanchas, incluyendo el uso de insumos, la correcta aplicación y cómo crear una experiencia de venta efectiva.

Cada sesión incluía una evaluación digital para medir el conocimiento adquirido y asegurar que el equipo pudiera aplicar lo aprendido en el punto de venta. Este plan buscaba empoderar al equipo de promotoría para que no sólo vendieran productos, sino que también ofrecieran un servicio más personalizado y alineado con los valores de la marca.

Resultados de la Capacitación

A continuación, se presentan los resultados de participación y calificaciones obtenidos del programa de capacitación, de acuerdo con el reporte de la plataforma *People Talent* proporcionado por la líder de talento.

Ilustración 33:

Reporte de capacitaciones Seasons Love Your Skin.



Fuente: Reporte proporcionado por la líder de talento, directo de la herramienta *People Talent*.

De acuerdo con los datos obtenidos de la plataforma *People Talent*, se implementaron 18 cursos activos, que sumaron un total de 664 horas de capacitación, con la participación de 39 colaboradores.

A continuación, se presentan los indicadores más relevantes de esta capacitación y su impacto en el desempeño del equipo:

- **Horas Acumuladas por Curso**

El curso *Seasons Academy* registró la mayor cantidad de horas, con 204 acumuladas, seguido por los módulos de *Conceptos e Ingreso* (79 horas) y *Conocimiento de los Productos* (57 horas).

Esto evidencia un enfoque en el fortalecimiento del conocimiento de la marca y sus productos, aspectos esenciales para una promotoría efectiva.

- **Calificación Promedio por Curso**

La calificación promedio de los cursos fue de 9, lo cual refleja un buen nivel de comprensión y retención de los contenidos impartidos. Este promedio indica un desempeño positivo en términos de asimilación de conocimientos, asegurando que los colaboradores están preparados para aplicar lo aprendido en su labor diaria.

Estos indicadores específicos, como las horas acumuladas, la calificación promedio y la participación activa, demuestran que la capacitación ha tenido un impacto positivo en el equipo. Los colaboradores han adquirido una comprensión sólida de los productos y de las técnicas de venta, lo que contribuye directamente a mejorar su desempeño en tienda. Esta preparación capacita al equipo para ofrecer una atención de calidad, resolver consultas de los clientes y aplicar

estrategias de venta efectivas, fortaleciendo así el posicionamiento de la marca en el canal minorista.

Evaluación del Soporte del Equipo de Talento

Para asegurar el éxito del proyecto de intervención, se evaluó el desempeño del equipo de talento, el cual juega un rol fundamental en el seguimiento y apoyo a las supervisoras en el proceso de reclutamiento, entrevistas y *onboarding* de la nueva promotoría.

Esta evaluación se realizó mediante un formulario de Google, en el que se midió el grado de apoyo brindado por el equipo de talento en áreas clave como:

a. Seguimiento a las Necesidades de las Supervisoras

Se evaluó la capacidad del equipo de talento para gestionar de manera efectiva el suministro de uniformes, tarjetas de nómina y el seguimiento de nuevos ingresos.

b. Colaboración en el Proceso de Onboarding

La evaluación midió cómo el equipo de talento apoyaba a las supervisoras en las sesiones de *onboarding*, asegurando que el proceso fuera fluido y sin inconvenientes.

c. Comunicación y Resolución de Incidencias

Se valoró la habilidad del equipo para mantener una comunicación clara y eficiente, resolviendo eventualidades de manera oportuna.

Los resultados de esta evaluación indicaron áreas de mejora, relacionadas a la rapidez en la entrega de uniformes y tarjetas de nómina y al seguimiento de las nuevas incorporaciones en las primeras semanas de trabajo. Mejorar estas áreas fue crucial para garantizar que las metas de cobertura del proyecto se cumplieran de manera efectiva.

Implementación de la Estrategia

La implementación de la estrategia de expansión de Seasons Love Your Skin en las 20 nuevas tiendas de la cadena Liverpool, se desarrolló en varias fases, cada una enfrentando desafíos logísticos y de coordinación con el equipo de compras.

El proceso involucró la catalogación de productos, la creación de sugeridos de inventario y la gestión de órdenes de compra (OC), lo que requirió una estrecha colaboración entre Seasons Love Your Skin y los compradores de Liverpool.

Para iniciar la catalogación en las 20 nuevas tiendas, se trabajó en un archivo de producto sugerido basado en inventarios óptimos, considerando el comportamiento en las tiendas de otras cadenas en las mismas zonas geográficas. Este archivo fue enviado al comprador, con el objetivo de asegurar que las nuevas tiendas contaran con un surtido adecuado de productos desde su apertura. El archivo detallaba las cantidades sugeridas de cada SKU, alineadas con las expectativas de demanda y el comportamiento histórico en tiendas similares.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las 20 nuevas tiendas de Liverpool, organizadas por su división en *clusters* de apertura, junto con la cantidad de SKUs solicitados para su catalogación y el total de piezas asignadas por tienda.

Ilustración 34:

Resumen del sugerido 20 nuevas tiendas Liverpool.

Centro	Región	Tienda	Cluster	Centro	SKUS	Total piezas
0062	JAL	L PUERTO VALLARTA	OC 1	0062	48	297
0076	YUC	L MERIDA	OC 1	0076	47	233
0080	MEX	L ECATEPEC	OC 1	0080	48	233
0084	COL	L COLIMA	OC 1	0084	48	292
0106	PUE	L PUEBLA SERDAN	OC 1	0106	48	292
0170	MEX	L CD JARDIN	OC 1	0170	48	233
0176	CMX	L COYOACAN MITIKAH	OC 1	0176	48	233
0386	PUE	L PARQUE PUEBLA	OC 1	0386	48	292
0456	CMX	L PARQUE LAS ANTENAS	OC 1	0456	48	233
0458	YUC	L MERIDA CABO NORTE	OC 1	0458	47	233
0085	VER	L COATZACOALCOS	OC 2	0085	48	233
0075	QR	L CANCUN	OC 2	0075	5	60
0110	CHI	L CD JUAREZ	OC 2	0110	47	266
0113	NL	L MTY CUMBRES	OC 2	0113	47	200
0043	COA	L TORREON	OC 2	0043	47	276
0065	COA	L SALTILLO	OC 2	0065	47	214
0468	COA	L MONCLOVA	OC 2	0468	47	228
0117	SIN	L MAZATLAN	OC 2	0117	47	195
0046	SIN	L CULIACAN	OC 2	0046	47	192
0005	CMX	L PERISUR	OC 2	0005	48	233

Fuente: Elaboración propia.

Catalogación del Primer Cluster de 10 Nuevos Puntos de Venta

Al realizar un análisis de las órdenes de compra (OC) recibidas, versus los sugeridos de inventario para las nuevas tiendas, se identificaron varios errores que afectaron el proceso de catalogación de los productos en las tiendas de la cadena Liverpool.

Ilustración 35:

Análisis de la OC Recibida el 12 de febrero de 2024.

Descripción	Piezas Sugeridas	Piezas OC Catalogación	Comentario
L ATIZAPAN	0	6	Tiendas no contempladas para surtir
L CAMPECHE	0	3	
L CENTRO	0	9	
L CHIHUAHUA	0	3	
L CHILPANCINGO	0	3	
L CORDOBA PLAZA CRYSTAL	0	3	
L CUERNAVACA	0	3	
L LEON	0	6	
L LINDAVISTA	0	3	
L MAZATLÁN CENTRO	0	3	
L MORELIA	0	6	
L PACHUCA	0	3	
L PERINORTE	0	3	
L QUERETARO	0	6	
L QUERETARO ANTEA	0	6	
L SANTA FE	0	3	
L TEPIE CENTRO	0	3	
L ZAMORA	0	3	Tienda de resurtido
L PUEBLA	0	21	
L SATELITE	0	24	
L TEPEYAC	0	49	
L INSURGENTES	0	27	
L COAPA	0	48	Tiendas de primer llenado de canal (OC#1)
L ZAPOPAN LA PERLA	0	27	
L COLIMA	292	88	
L PUERTO VALLARTA	297	88	
L PARQUE LAS ANTENAS	233	84	
L PARQUE PUEBLA	292	88	
L PUEBLA SERDAN	292	82	
L COYOACAN MITIKAH	233	26	
L MERIDA CABO NORTE	233	58	
L MERIDA	233	70	
L CD JARDIN	233	78	Tiendas de primer llenado de canal (OC#1)
L ECATEPEC	233	78	
L CANCUN	60	45	
L CD JUAREZ	269	77	
L COATZACOALCOS	233	58	
L CULIACAN	192	58	
L MAZATLAN	195	62	
L MONCLOVA	228	70	
L MTY CUMBRES	200	55	
L PERISUR	233	93	
L SALTILLO	216	64	
L TORREON	276	97	
Total	4673	1690	

Fuente: Elaboración propia en base a la OC de compra recibida y al sugerido enviado a Liverpool.

A continuación, se detallan los principales errores observados y el impacto de éstos en el proyecto de expansión de Seasons Love Your Skin:

1. Errores en la Distribución de Productos y SKUs

Asignación Incorrecta de SKUs en las OC recibidas (se incluyeron productos que no fueron solicitados en el sugerido original). Por ejemplo, a algunas tiendas se les asignaron productos como bloqueadores solares en presentaciones o cantidades que no habían sido contempladas en el pedido original. Estos errores generaron desajustes en el inventario, impidiendo la correcta planificación de *stock* para las nuevas tiendas.

2. Inconsistencias en las Cantidades de Productos Solicitados

En múltiples casos, la cantidad de productos solicitados era insuficiente para cubrir la demanda esperada. Por ejemplo, productos de alto desplazamiento, como los protectores solares de manzana verde FPS 50 y los sueros faciales, se enviaron en cantidades muy bajas, en comparación con lo sugerido. Esto ocasionaría faltantes en las nuevas tiendas desde su apertura, impactando negativamente la disponibilidad de productos clave para los clientes.

3. Mezcla de Tiendas Nuevas, Tiendas No Negociadas y Tiendas de Resurtido

En las OC se mezclaron productos para tiendas nuevas, tiendas que no estaban contempladas y tiendas ya existentes que requerían resurtido, lo cual dificultó el proceso de catalogación adecuado para las nuevas aperturas. Esto no sólo complicaría la distribución de inventario, sino que también retrasaría la operación en las nuevas tiendas, que debían tener productos disponibles desde el inicio.

Estos errores en las OC y en la distribución de productos, afectaron de manera significativa el cronograma y los objetivos del proyecto de expansión, provocando demoras en la catalogación efectiva de las tiendas nuevas.

Soluciones Implementadas

Tras identificar los errores en las OC, se solicitó la cancelación de los pedidos y se trabajó con el comprador junior de Liverpool para enviar un nuevo archivo con los sugeridos correctos, ajustados para las tiendas del primer *cluster*. Esto permitió corregir los errores en la distribución y asegurar que los productos llegaran de manera adecuada a las nuevas tiendas.

En resumen, los errores en las OC y la distribución de inventarios, generaron impactos negativos en el proyecto de expansión de Seasons Love Your Skin, pero la identificación temprana de estos problemas permitió implementar soluciones correctivas para minimizar los efectos a largo plazo. Es crucial mejorar la coordinación con los compradores y optimizar la revisión de OC para evitar este tipo de incidentes en futuras expansiones.

Entrega de Mercancía del Primer Cluster

La entrega de mercancía correspondiente al primer *cluster*, presentó varios contratiempos logísticos que afectaron el cumplimiento de las órdenes de compra y la disponibilidad de productos en las tiendas de Liverpool. Uno de los problemas más importantes fue la falta de familiaridad del nuevo almacenista, contratado en marzo, con el sistema de citas de Liverpool, lo que provocó errores en la coordinación de entregas y el envío inadecuado de mercancía.

Entre los errores logísticos más relevantes, se encuentra el envío de probadores junto con la mercancía destinada a la venta, lo que resultó en el rechazo de algunas órdenes de compra. Estos rechazos ocasionaron que Seasons Love Your Skin tuviera que solicitar apoyo adicional al comprador junior, para extender los plazos de entrega y garantizar que los productos llegaran correctamente a las tiendas.

Análisis de las Órdenes de Compra y Entregas

La siguiente tabla muestra un análisis de las OC emitidas durante el mes de marzo de 2024, detallando el número de piezas pedidas, el valor monetario de cada pedido, los días transcurridos hasta la entrega, las piezas no surtidas y el impacto financiero de las ventas perdidas.

Fecha Pedido	Piezas Pedidas	\$ Pedido	Cadena	Fecha de entrega	Días Transcurridos	Piezas no surtidas	\$ Venta Perdida
11-03-2024	847	\$ 279,016	Liverpool	4-04-2024	24	36	\$ 17,650
15-03-2024	265	\$ 77,792	Liverpool	12-04-2024	28	13	\$ 6,271
15-03-2024	1,615	\$ 514,162	Liverpool	5-04-2024	21	0	\$ -
Totales/Promedio	2,727	\$ 870,969			24	49	\$ 23,921

Fuente: Elaboración propia en tomada del reporte de fill rate de la empresa.

El análisis de las órdenes de compra y las entregas realizadas revela varios puntos críticos que afectaron la operación del primer *cluster* de tiendas:

- **Retrasos en las Entregas**

En promedio, los pedidos tardaron 25 días en ser entregados. Este retraso afectó la disponibilidad de productos en las tiendas, reduciendo las oportunidades de venta y generando una pérdida estimada de \$23,921.00 en ventas (*sell in*) no realizadas.

- **Piezas No Surtidas**

De las 2,727 piezas pedidas en total, 49 no fueron surtidas, lo que representa una disminución de inventarios iniciales para las tiendas.

- **Falta de Coordinación Logística**

Los errores logísticos, como el envío de probadores y la mala gestión de las citas de entrega, contribuyeron directamente a los rechazos de mercancía y al retraso en el cumplimiento de las OC. Estos problemas generaron costos adicionales para la empresa y afectaron la experiencia del cliente, al no poder encontrar los productos solicitados en las tiendas.

Los contratiempos en la entrega de mercancía del primer *cluster* impactaron significativamente las ventas y la disponibilidad de productos en las tiendas. La falta de piezas surtidas y los retrasos en las entregas no sólo afectaron las ventas directas, sino también la percepción de la marca en las nuevas aperturas.

Es esencial optimizar la gestión logística y mejorar la coordinación con el sistema de citas de Liverpool para evitar estos problemas en el futuro y asegurar una operación más eficiente en los siguientes clústeres.

Catalogación del Segundo *Cluster* de 10 Nuevos Puntos de Venta de la Cadena Liverpool

Aunque las órdenes de compra (OC) del segundo *cluster* llegaron sin contratiempos mayores en los tiempos de entrega, los problemas logísticos persistieron y se agravaron en algunos aspectos. Las OC se enviaron con errores que afectaron el cumplimiento de los pedidos, generando nuevas incidencias y rechazos por parte del departamento de calidad del CEDIS de Liverpool.

A continuación, se detalla un análisis de los principales problemas logísticos enfrentados y el impacto en la operación del segundo *cluster*.

1. Inconsistencias en la Confirmación de Productos

Aunque las OC fueron enviadas dentro del plazo, el departamento de logística de Seasons Love Your Skin no logró confirmar el 100% de los productos solicitados en el sistema de Liverpool. Esta falta de confirmación generó discrepancias entre el pedido físico y la información registrada en el sistema, lo que provocó el rechazo de varios pedidos por parte del CEDIS de Liverpool. La falta de alineación entre los datos del sistema y el inventario físico resultó en problemas de control y retrasos en el proceso de resurtido.

2. Rechazos por parte del CEDIS de Liverpool

El departamento de calidad del CEDIS de Liverpool rechazó varios pedidos, debido a que los productos enviados no coincidían con lo registrado en el sistema. Este tipo de incidencias resultaron en retrasos en el procesamiento de los pedidos y en la entrega de los productos a las tiendas, afectando negativamente el flujo de inventario.

3. Retrasos y Aplazamientos

Una vez más, la empresa se vio obligada a negociar con el comprador junior de Liverpool para extender los plazos de entrega y evitar sanciones por incumplimiento. Sin embargo, la falta de inventario disponible, junto con la ineficiencia de la logística interna, empeoró la situación, ya que los productos quedaban retenidos en el CEDIS sin poder ser distribuidos a las tiendas a tiempo.

4. Costos Logísticos Adicionales

Los rechazos continuos y los errores de logística interna, generaron costos adicionales para la empresa, tanto en almacenamiento como en transporte y distribución. Estos costos afectaron la rentabilidad del proyecto, ya que cada retraso e incidencia incrementaba los

gastos operativos y reducía la capacidad de cumplir con los tiempos de resurtido acordados con Liverpool.

Análisis de las Órdenes de Compra Surtidas

A continuación, se presenta un análisis de las órdenes de compra (OC) y las entregas realizadas en el segundo *cluster*.

La tabla adjunta muestra un resumen de las piezas pedidas, el valor monetario del pedido, las piezas no surtidas y el impacto financiero de las ventas perdidas:

Fecha Pedido	Piezas Pedidas	\$ Pedido	Cadena	Fecha de entrega	Días Transcurridos	Piezas no surtidas	\$ Venta Perdida
3-04-2024	3,220	\$1,075,054	Liverpool	30-04-2024	27	0	\$ -
2-05-2024	203	\$ 186,609	Liverpool	29-05-2024	27	0	\$ -
3-05-2024	755	\$ 228,969	Liverpool	28-05-2024	25	381	\$ 115,642
Totales/Promedio	4,178	\$ 1,490,632			26	381	\$ 115,642

Fuente: Elaboración propia en tomada del reporte de *fill rate* de la empresa.

Este análisis revela varios puntos críticos que afectaron la operación del segundo *cluster* de tiendas:

- Pérdida de Ventas

De las 4,178 piezas pedidas, 381 no pudieron ser surtidas, lo que resultó en una pérdida de ventas estimada en \$115,642.00 MXN. Esta cifra es considerable y no sólo afecta los ingresos de la empresa, sino que también pone en riesgo la relación comercial con Liverpool, debido a la falta de cumplimiento en las entregas.

- Ineficiencia Logística

El mayor problema durante este *cluster* fue la ineficiencia en el área de logística interna de Seasons Love Your Skin. La falta de gestión adecuada en los procedimientos de citas en el sistema de Liverpool y el incumplimiento de las políticas de recepción de mercancía del CEDIS, afectaron gravemente la capacidad de la empresa para cumplir con las OC de manera oportuna y completa.

Aunque las OC del segundo *cluster* fueron emitidas en los tiempos correctos, los problemas logísticos continuaron afectando la operación del proyecto de expansión. La falta de coordinación entre la logística interna y los procedimientos de Liverpool, junto con las inconsistencias en la confirmación de productos y los rechazos por parte del CEDIS, resultó en pérdidas financieras significativas y retrasos en la entrega de productos.

Para garantizar una operación más eficiente y rentable en el futuro, es crucial que Seasons Love Your Skin implemente mejoras inmediatas en su área de logística, ajustando los procesos internos y fortaleciendo la comunicación y coordinación con los sistemas y equipos de Liverpool. Sin estas mejoras, los problemas logísticos continuarán impactando negativamente la expansión de la empresa y su relación con sus socios comerciales.

Campañas Promocionales

Durante el período de enero a julio de 2024, se implementó el calendario comercial descrito en el *subcapítulo 4.4*. Un factor relevante que garantizó la ejecución de dicho calendario fue el seguimiento mensual en colaboración con las compradoras, a quienes se les enviaba de manera

anticipada las promociones que se aplicarían en cada tienda o cadena, para garantizar su publicación y activación en tiendas.

Este enfoque permitió hacer sugerencias de ajustes sobre las promociones ya calendarizadas, generando nuevas propuestas de incentivos en los productos que debían recibir mayor impulso, seleccionando aquellos que presentaban baja rotación, con el objetivo de incrementar su desplazamiento en los puntos de venta. Estos descuentos y promociones fueron tropicalizados para cada tienda o cadena, adaptándose a las particularidades de cada mercado local. Esta personalización representó uno de los primeros beneficios tangibles tras la implementación del sistema EnTienda®, el cual facilitó el análisis detallado de inventarios y la rotación de productos.

Un logro importante en estas campañas fue la catalogación del kit de lanzamiento *Here We Glow*, que se introdujo con éxito en todas las cadenas y tiendas donde Seasons Love Your Skin tenía presencia en el canal minorista.

Además, el equipo de marketing trabajó en conjunto con el equipo de ventas, para diseñar materiales promocionales que apoyaran la comunicación de las campañas. Se desarrollaron piezas gráficas para ser compartidas a través de las promotoras mediante WhatsApp, asegurando que tuvieran acceso a la información más reciente sobre las promociones vigentes. También se elaboraron diseños impresos que se colocaron en los puntos de venta, reforzando la visibilidad de las promociones directamente en las tiendas.

Gracias a estas iniciativas, se logró una mayor eficiencia en la rotación de inventarios y una mayor alineación entre el equipo de ventas y marketing, lo que permitió comunicar de manera clara y atractiva las promociones a los consumidores. Estas campañas fortalecieron la presencia de

Seasons Love Your Skin en el mercado y contribuyeron a consolidar la marca dentro del canal minorista.

Monitoreo y Evaluación

El objetivo del proyecto de intervención se encuentra en la implementación de la estrategia de expansión para el canal minorista de la marca Seasons Love your Skin durante el año 2024. Para lograr una correcta implementación, se diseñaron diferentes reportes semanales, mensuales y semestrales que estuvieran midiendo los diferentes objetivos específicos del proyecto.

- **Expansión del Mercado**

Ampliar la presencia del mercado incrementando los puntos de venta de 29 a 50 nuevos establecimientos entre febrero y mayo de 2024.

- **Gestión de Promotoría**

Asegurar que el 80% de la capacidad de promotoría esté activa y operativa para el primer semestre de 2024.

- **Manejo de Inventarios**

Conservar un promedio de cobertura de inventario de tres meses por punto de venta y por cadena de suministro.

- **Estrategia Promocional**

Diseñar y aplicar una estrategia promocional efectiva y medida para el canal minorista durante el transcurso del año 2024.

Reportes de Venta por Tienda

Uno de los objetivos primordiales de los socios de la empresa está enfocado en el crecimiento de las ventas. Lograr un aumento del 114% en las ventas del canal minorista para el período de enero a julio de 2024, en comparación con el mismo periodo del año anterior, se convirtió en el principal indicador que impulsaba la operación de las diferentes áreas y del equipo comercial. Este crecimiento fue determinante para guiar la estrategia de la empresa en todos sus niveles.

Paralelamente, se estaba implementando un sistema de automatización de datos de venta mediante la herramienta EnTienda® de BITAM®, lo que resultó en una transición gradual de los informes manuales hacia un formato automatizado.

Durante esta fase de implementación, el proceso de elaboración de informes siguió siendo un desafío diario. A las supervisoras se les solicitaba la generación de reportes diarios a través de un grupo de WhatsApp, además de la entrega de un reporte semanal y un reporte mensual. Estos últimos eran conciliados con los sistemas de las cadenas comerciales y con los archivos enviados por aquellas cadenas que no contaban con sistemas automatizados.

Ilustración 36:

Reporte de sell-out semanal del canal minorista Seasons.

		\$ 1,965,590	\$ 1,133,288	73%	
Supervisión	Tienda	JUNIO 2024	JUNIO 2023	JUNIO 2024 VS 2023	% de venta
CENTRO	Liverpool Insurgentes	\$ 7,230	\$ 12,074	-40%	0%
CENTRO	Liverpool Satélite	\$ 9,206	\$ 4,649	98%	0%
CENTRO	Liverpool Perisur	\$ 36,893	\$ 298	12262%	2%
CENTRO	Liverpool Coapa	\$ 17,344	\$ 44,890	-61%	1%
OCCIDENTE	Liverpool Gran Plaza	\$ 5,940	\$ 3,757	58%	0%
NORTE	Liverpool Torreon	\$ 3,559	\$ 1,266	181%	0%
NORTE	Liverpool Culiacan	\$ 3,724	\$ 1,422	162%	0%
OCCIDENTE	Liverpool Plaza Patria	\$ 38,463	\$ 103,689	-63%	2%
OCCIDENTE	Liverpool Puerto Vallarta	\$ 47,562	\$ 361	13074%	2%
OCCIDENTE	Liverpool Andares	\$ 16,459	\$ 21,090	-22%	1%
NORTE	Liverpool Saltillo	\$ 10,034	\$ 1,304	669%	1%
OCCIDENTE	Liverpool Tlaquepaque	\$ 31,538	\$ 26,893	17%	2%
CENTRO	Liverpool Puebla	\$ 24,177	\$ 24,439	-1%	1%
SUR	Liverpool Cancun	\$ 6,784	\$ -	0%	0%
SUR	Liverpool Merida	\$ 20,596	\$ 2,057	901%	1%
OCCIDENTE	Liverpool Guadalajara	\$ 46,264	\$ 5,299	773%	2%
CENTRO	Liverpool Ecatepec	\$ 59,333	\$ 118	49995%	3%
OCCIDENTE	Liverpool Colima	\$ 40,359	\$ 1,070	3673%	2%
SUR	Liverpool Coatzacoalcos	\$ 17,380	\$ -	0%	1%
CENTRO	Liverpool Puebla Serdan	\$ 8,719	\$ 926	842%	0%
NORTE	Liverpool CD Juarez	\$ 6,515	\$ 654	896%	0%
NORTE	Liverpool MTY Cumbres	\$ 11,904	\$ -	0%	1%
NORTE	Liverpool Mazatán	\$ 19,991	\$ 319	6162%	1%
OCCIDENTE	Liverpool Guadalajara Oblatos	\$ 38,834	\$ 3,304	1075%	2%
OCCIDENTE	Liverpool Santa Anita	\$ 111,874	\$ 104,586	7%	6%
CENTRO	Liverpool CD Jardin	\$ 27,828	\$ 3,153	783%	1%
CENTRO	Liverpool Coyocan Mitikah	\$ 14,166	\$ 2,151	559%	1%
CENTRO	Liverpool Parque Puebla	\$ 2,318	\$ 1,800	29%	0%
CENTRO	Liverpool Parque las Atenas	\$ 42,077	\$ 1,080	3798%	2%
SUR	Liverpool Merida Cabo Norte	\$ 44,918	\$ -	0%	2%
NORTE	Liverpool Monclova	\$ 59,696	\$ 638	9250%	3%
CENTRO	Liverpool Tepeyac	\$ 27,359	\$ 2,240	1121%	1%
OCCIDENTE	Liverpool La Perla	\$ 86,440	\$ 19,257	349%	4%
OCCIDENTE	La Marina San Fernando	\$ 65,998	\$ 64,697	2%	3%
OCCIDENTE	La Marina Zapotlán	\$ 37,983	\$ -	0%	2%
OCCIDENTE	La Marina Manzanillo	\$ 20,427	\$ 65,932	-69%	1%
OCCIDENTE	La Marina Madero	\$ 14,980	\$ 20,831	-28%	1%
SUR	Chapur Cancún	\$ 65,196	\$ 9,129	614%	3%
SUR	Chapur Norte	\$ 55,448	\$ 5,086	990%	3%
SUR	Chapur Vía Montejo	\$ 41,812	\$ 23,248	80%	2%
SUR	Chapur 63	\$ 25,570	\$ 20,143	27%	1%
NORTE	Cimaco 4 caminos	\$ 41,646	\$ 69,783	-40%	2%
NORTE	Cimaco Culiacán	\$ 11,710	\$ 45,475	-74%	1%
NORTE	Cimaco Torreon	\$ 30,769	\$ 51,748	-41%	2%
NORTE	Cimaco Juárez	\$ 96,086	\$ 8,177	1075%	5%
NORTE	Cimaco Mazatlán	\$ 21,020	\$ 24,308	-14%	1%
NORTE	Cimaco Monclova	\$ 81,563	\$ 45,262	80%	4%
CENTRO	Farmacia Paris	\$ 114,923	\$ -	0%	6%
OCCIDENTE	LANS Caracol	\$ 113,396	\$ 107,462	6%	6%
OCCIDENTE	Nuevo Mundo Centro	\$ 120,609	\$ 147,830	-18%	6%
OCCIDENTE	Nuevo Mundo Plaza del Sol	\$ 60,970	\$ 29,390	107%	3%

Fuente: Elaboración propia tomada del reporte de semanal sell out de la empresa.

El análisis del reporte proporcionado, revela información crucial sobre el desempeño de diversas tiendas dentro del canal minorista, lo que nos permite identificar tanto oportunidades de mejora como áreas de alto desempeño.

A continuación, se describen los aspectos más destacados y los beneficios clave de contar con un reporte de este tipo:

1. Desempeño Individual de las Tiendas

En el reporte se observa una variación significativa en el crecimiento de las ventas entre las tiendas, en donde algunas registran incrementos extraordinarios, como Liverpool Ecatepec (4995%) o Liverpool Perisur (12262%), mientras que otras presentan decrecimientos, como Liverpool Insurgentes (-40%) y LA MARINA Manzanillo (-69%). Estos datos son fundamentales para identificar qué puntos de venta están aprovechando las estrategias de Merchandising y comerciales y cuáles requieren intervenciones específicas para mejorar su desempeño.

2. Evaluación Comparativa Año contra Año (Junio 2023 vs Junio 2024)

El crecimiento o decrecimiento en las ventas de junio 2024 frente a junio 2023 es uno de los indicadores clave en este reporte. Este tipo de análisis permitió a la empresa tener una visión clara del impacto de las estrategias implementadas en el último año, como campañas de incentivos o cambios en la gestión de inventarios.

3. Agrupación por Zonas Geográficas

Se puede observar que algunas regiones, como el sureste del país (Mérida, Cancún), tienen una mejor dinámica de crecimiento, mientras que otras, como el noroeste (CIMACO en Culiacán y Mazatlán) muestran desafíos. Este tipo de análisis permitió tomar decisiones

más estratégicas sobre la asignación de recursos y esfuerzos promocionales, adaptando las tácticas según el comportamiento de cada región.

4. Evaluación de la Implementación Tecnológica

Las tiendas que cuentan con promotoría y que, gracias a la analítica de datos de sus desplazamientos, han mejorado sus niveles de inventarios y promociones, han demostrado un mayor crecimiento, como es el caso de Perisur, Ecatepec y tiendas Chapur en el Sur.

Evaluación Calidad de Servicio Equipo de Talento a Supervisoras del Canal Minorista

Uno de los objetivos específicos del proyecto, fue asegurar una cobertura de promotoría del 80% en las tiendas del canal minorista. La responsabilidad de la contratación de este personal recayó en la empresa y, como parte de la estrategia, se conformó un equipo de talento compuesto por una reclutadora interna, una reclutadora externa y una generalista. Este equipo tenía como función principal cubrir las vacantes de promotoría, de acuerdo con el plan de aperturas y el calendario de visitas programadas.

A lo largo del proyecto, se presentaron diversos desafíos que impactaron el rendimiento del equipo de talento. Entre los principales problemas que se encontraron, fueron la falta de enfoque en las prioridades de contratación y la cobertura desordenada de las vacantes. En varias ocasiones, la escasez de postulantes resultó en la selección de candidatos que no cumplían con el perfil adecuado, según los requerimientos del equipo de ventas del canal minorista. Estos inconvenientes fueron identificados y monitoreados durante los meses de mayo y junio, con el objetivo de evaluar la calidad del soporte brindado por el equipo de talento y, con esta información, posteriormente realizar las correcciones necesarias para cumplir con las metas establecidas.

Para la evaluación de este soporte, se aplicó un cuestionario a las supervisoras del canal minorista, utilizando una escala Likert de 5 puntos. Las opciones de respuesta incluyeron:

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Esta escala permitió cuantificar, de manera precisa, las percepciones de las supervisoras sobre el desempeño del equipo de talento en áreas clave, facilitando un análisis objetivo de los resultados.

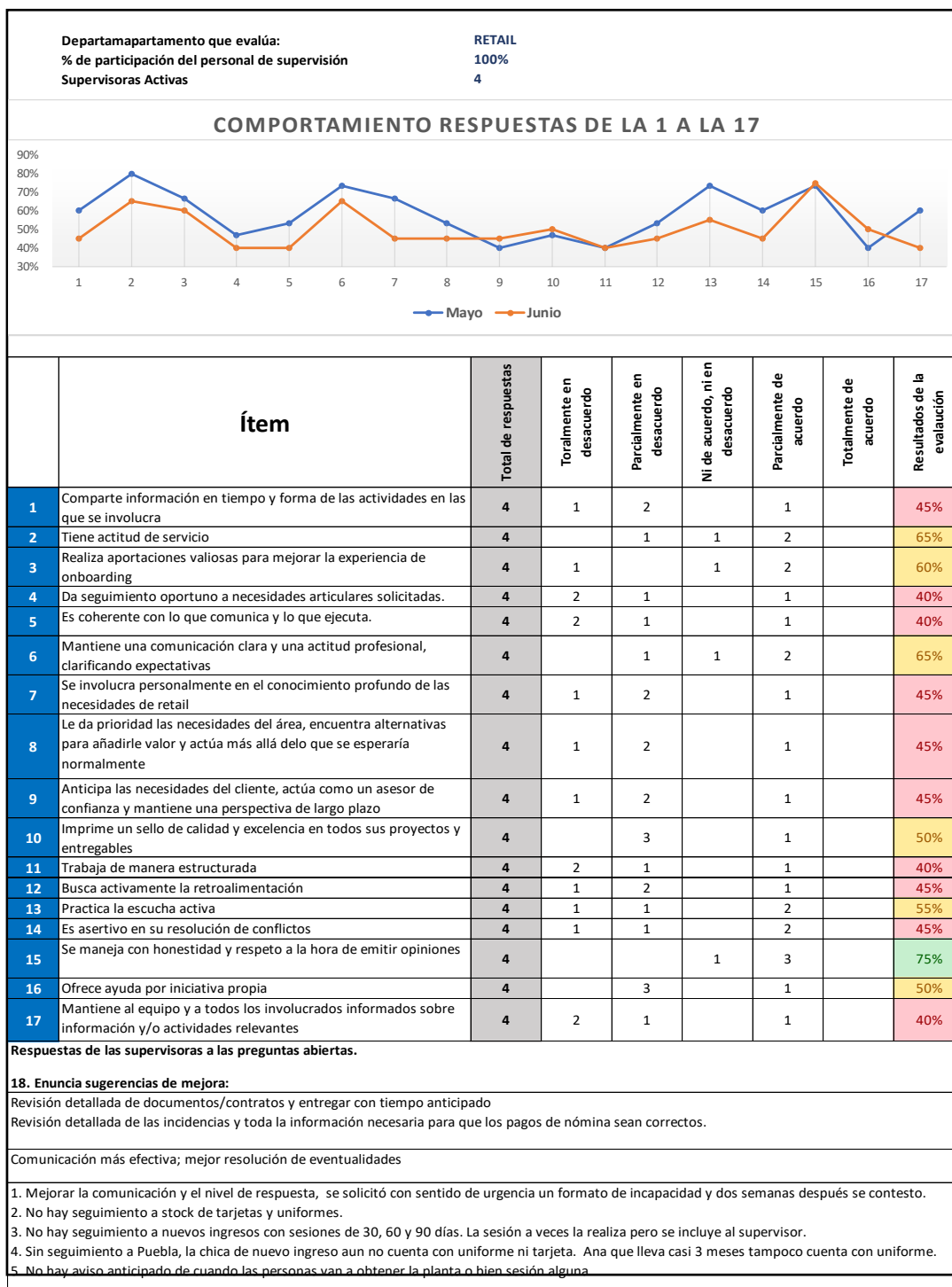
La participación en la evaluación fue del 100%, con la colaboración de las cuatro supervisoras de zona activas. Esto garantiza que el feedback obtenido es representativo de las opiniones del equipo de campo y refleja de manera adecuada sus experiencias y percepciones.

Los resultados de la evaluación revelaron con claridad las áreas en las que el equipo de talento necesita mejorar, especialmente en aspectos críticos como la comunicación y el seguimiento. Estos elementos recibieron niveles de acuerdo parcial o bajo, lo que sugiere la necesidad de implementar acciones correctivas para mejorar la calidad del soporte brindado al equipo comercial.

A continuación, se presentan los resultados detallados de esta evaluación, aplicados a las cuatro supervisoras de zona.

Ilustración 37:

Resultados de la evaluación al soporte del equipo de talento.



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas obtenidas muestra un desempeño mixto del equipo de talento en varias áreas críticas.

A continuación, se destacan los puntos más relevantes:

- **Comunicación y Seguimiento**

El 45% de las supervisoras evaluó de manera negativa en el tema del seguimiento oportuno a las necesidades específicas del área, indicando que en varias ocasiones las solicitudes urgentes, como la entrega de contratos y los accesos a tiendas, tardaron hasta dos semanas en ser atendidas. Este retraso afectó directamente la capacidad de respuesta del equipo de promotoría en las tiendas.

- **Aportaciones al Proceso de *Onboarding***

Sólo el 60% de las supervisoras consideró que el equipo de talento realizó aportaciones valiosas para mejorar la experiencia de *onboarding*. Además, se señalaron fallas en el seguimiento de nuevos ingresos, como la falta de uniformes y tarjetas de acceso para nuevas contrataciones, lo que generó demoras en la integración de las nuevas promotoras.

- **Actitud de Servicio y Coherencia**

Aunque un 65% de las supervisoras calificó de manera positiva la actitud de servicio del equipo de talento, la coherencia entre lo que se comunicaba y lo que se ejecutaba fue evaluada con un bajo 40%. Esto refleja una desconexión entre las expectativas generadas y los resultados entregados, lo cual es un área clave a mejorar.

- **Involucramiento con las Necesidades de *Retail***

La evaluación muestra que sólo el 45% de las supervisoras percibió que el equipo de talento se involucraba personalmente en entender las necesidades específicas del canal minorista. Esta falta de alineación con las demandas del equipo comercial afectó la capacidad de cumplir con los plazos y requerimientos establecidos.

Los resultados de esta evaluación revelan que, aunque el equipo de talento mostró actitudes positivas en áreas como el servicio y la proactividad, existen áreas críticas que requieren ser mejoradas, particularmente en la comunicación, el seguimiento de procesos y la coherencia en la ejecución. Estas fallas impactaron directamente en la capacidad de lograr el objetivo de una cobertura de promotoría del 80% en el canal minorista dentro de los tiempos previstos.

Reporte de Inventarios

Se presenta un resumen del reporte de inventarios correspondiente al cierre de julio de 2024. Este informe, generado al final de cada mes, fue clave para monitorear los productos de alta rotación y los niveles de inventario por tienda, utilizando la plataforma EnTienda® de BITAM®.

Uno de los principales desafíos durante los primeros meses del proyecto, fue garantizar la conciliación precisa de los inventarios. A menudo se detectaban discrepancias entre los datos del sistema y los reportes proporcionados por las cadenas. Sin embargo, con el tiempo y la implementación de ajustes en los procesos, se logró alinear con éxito la información del sistema con los reportes de inventario de las tiendas, reduciendo significativamente los errores.

Ilustración 38:

Reporte de inventarios por cadena y por zona.

Cadena	Total piezas	% Inv Total	Inv Optimo de 2 meses cobertura	Meses Cobertura
Total	11,253	100%	8,871	2.5
Nuevo Mundo	566	5%	828	1.4
LANS	444	4%	387	2.3
Bodesa	1,243	11%	1,054	2.4
CIMACO	1,802	16%	1,353	2.7
Chapur	768	7%	722	2.1
Liverpool	6,430	57%	4,527	2.8

Supervisora	11,419			
OCCIDENTE	3,173	28%	3,165	2.0
NORTE	2,939	26%	1,983	3.0
SUR	1,706	15%	1,405	2.4
CENTRO	3,601	32%	2,643	2.7

Fuente: Elaboración propia tomada del reporte de inventarios de la plataforma de EnTienda®.

El reporte muestra una distribución detallada de las piezas totales por cadena y su cobertura en meses. Esta información fue crucial para asegurar una gestión eficiente del inventario, ya que permitió identificar áreas donde se debe ajustar el *stock* para evitar sobreabastecimiento o falta de productos en tiendas clave como Liverpool o CIMACO, las cuales representan un porcentaje significativo del inventario total.

Además, el análisis a nivel zonas, refleja cómo cada supervisora gestiona su porción de inventario, proporcionando una visión más granular que ayudó a tomar decisiones informadas para mejorar la eficiencia operativa.

Este reporte fue fundamental para optimizar los niveles de inventario, ajustarlo a la rotación de productos y garantizar una cobertura adecuada en cada cadena y bajo la supervisión de cada responsable, apoyando así la ejecución exitosa del proyecto de intervención.

Reporte de Ventas Sell in y Sell out

Para cerrar la medición del indicador de ventas que impacta directamente en el flujo de ingresos de la empresa, se implementaron reportes semanales del *sell in*. Este indicador hace referencia a la facturación realizada a las cadenas por parte de la empresa y es una consecuencia directa de la ejecución efectiva de la estrategia. La mejora en los inventarios, el incremento en la cobertura de promotoría y la apertura de nuevas tiendas, fueron factores clave que contribuyeron al reconocimiento y disponibilidad de la marca en el canal minorista. Todo esto coadyuvó a lograr un crecimiento acumulado del 114% en el período de enero a julio de 2024.

A continuación, se presentan los resultados de ventas al cierre de julio de 2024, los cuales fueron analizados semana a semana durante los siete meses que duró el proyecto de intervención.

Ilustración 39:

Reporte de ventas sell in Julio 2024.

Julio 2024:			Ventas				Análisis Horizontal		
Canal	jul-23	jul-24	BP 2024	Acum. 2023	Acum. 2024	Acum. BP 2024	jul-23 - jul-24	Acum. 2023 - Acum. 2024	% Participación
BODESA S.A.P.I DE C.V.	51	82,839	221,000	508,831	843,296	1,320,800	+161376.5%	+65.7%	8%
COMPAÑIA COMERCIAL CIMACO, S.A. DE C.V.	235,515	154,366	175,500	1,126,492	1,097,560	1,348,750	-34.5%	-2.6%	11%
DISTRIBUIDORA LIVERPOOL SA DE CV	373,390	747,141	969,542	1,549,161	5,758,337	5,716,566	+100.1%	+271.7%	57%
EL NUEVO MUNDO GUADALAJARA S.A.	124,164	138,140	143,000	660,169	798,590	955,500	+11.3%	+21.0%	8%
LANS VALLARTA S.A. DE C.V.		117,069	91,000	254,691	477,999	449,150	-	+87.7%	5%
TIENDAS CHAPUR SA DE CV	81,274	105,262	130,000	579,695	720,527	910,000	-229.5%	+24.3%	7%
ABASH MEDICAL		164,203		6,817	332,951	75,000	-	+4784.0%	3%
Total	814,394	1,509,021	1,730,042	4,685,856	10,029,260	10,775,766	+85.3%	+114.0%	100%

Fuente: Elaboración propia tomada del reporte de inventarios de la plataforma de EnTienda®.

El análisis comparativo entre el acumulado de ventas de enero a julio de 2024, frente al mismo período en 2023, revela un crecimiento generalizado del 114%, lo que demuestra una sólida implementación de la estrategia comercial, con énfasis en el crecimiento de las principales cadenas minoristas.

A continuación, se detallan los principales *insights* por canal de venta:

- **BODESA, S.A.P.I DE C.V.**

El acumulado de ventas pasó de \$508,831.00 en 2023 a \$843,296.00 en 2024, lo que representa un crecimiento del 65.7%. Este aumento significativo demuestra un fortalecimiento en la ejecución comercial en esta cadena, sumado a la apertura de una nueva tienda en Zapotlán Jalisco, así como la mejoría en la cobertura de promotoría a un 75%.

- **Compañía Comercial CIMACO, S.A. de C.V.**

Se observó una ligera disminución del 2.6% en el acumulado del período, bajando de \$1,126,492.00 en 2023 a \$1,097,560.00 en 2024; esto fue una consecuencia del cambio de supervisión que se realizó en el mes de junio y se sumó a que, durante esos meses se tuvieron problemas con los accesos de la promotoría por temas del incumplimiento del REPSE. Se estaba contando con una cobertura de promotoría del 66%. A pesar de la baja, CIMACO sigue siendo un canal importante, con una participación del 11% en las ventas totales. Este canal requiere una revisión estratégica para corregir la tendencia a la baja.

- **Distribuidora Liverpool, S.A. de C.V.**

Liverpool se consolida como el canal más importante, con un impresionante crecimiento del 271.7%, pasando de \$1,549,161.00 en 2023 a \$5,758,337.00 en 2024; esto viene como una consecuencia a la apertura de los 20 nuevos puntos de venta y a una cobertura del 70%

de la promotoría. Este canal representa el 57% de las ventas totales, lo que subraya la importancia estratégica de mantener una sólida relación con esta distribuidora y continuar fortaleciendo la presencia de la marca en sus puntos de venta.

▪ **El Nuevo Mundo Guadalajara, S.A.**

Las ventas acumuladas aumentaron de \$660,169.00 en 2023 a \$798,590.00 en 2024, lo que representa un crecimiento del 21.0%.

Esto se debe a dos variables:

- La promotora que tenía 6 años cubriendo el punto de mayor venta, se desvinculó de la empresa, desacelerando el crecimiento de las ventas.
- La cobertura de las 2 tiendas de la cadena fue lo que ayudó a mantener el crecimiento, logrando un incremento en la sucursal de Plaza del Sol y una disminución en la caída de la venta de la sucursal Centro.

Aunque el crecimiento no es tan pronunciado como en otros canales, sigue siendo positivo y contribuye con un 8% de participación en las ventas totales con sólo dos puntos de venta.

▪ **LANS Vallarta, S.A. de C.V.**

Este canal experimentó un notable crecimiento del 87.7% en el acumulado del período, incrementando sus ventas de \$254,691.00 en 2023 a \$477,999.00 en 2024. Este resultado positivo se atribuye a la retención de la promotora que cubre este punto de venta, quien ha desempeñado un papel clave en el desarrollo y crecimiento de la marca. Su gestión eficaz es un claro ejemplo del impacto que una promotoría eficiente puede tener. A pesar de contar con un único punto de venta, Lans Vallarta representa el 5% de la participación total en ventas, lo que resalta su relevancia estratégica en el portafolio de canales.

- **Tiendas Chapur, S.A. de C.V.**

No obstante que se tuvo un desempeño negativo en el mes de julio, el acumulado del año muestra un crecimiento del 24.3%, aumentando de \$579,695.00 en 2023 a \$720,527.00 en 2024 y con una cobertura del 75% de la promotoría. Con un 7% de participación en las ventas totales, es un canal relevante que requiere una atención particular para revertir las caídas observadas en ciertos meses.

- **Abash Medical (Farmacia París)**

Este canal emergente mostró un crecimiento excepcional, con ventas de \$332,951.00 de marzo a julio 2024, lo que representa una participación del 3%, siendo un socio comercial de alto potencial, ya que, en pocos meses y con una sola tienda, ha demostrado un crecimiento exponencial.

El crecimiento acumulado del 114% en el período enero-julio 2024, refleja una ejecución efectiva de la estrategia comercial, especialmente en cadenas clave como Distribuidora Liverpool, que aportó el mayor crecimiento en términos absolutos y porcentuales. Sin embargo, algunas cadenas como CIMACO y Tiendas Chapur presentan desafíos que deberán abordarse para evitar posibles caídas en el futuro.

Estos resultados subrayan la importancia de mantener un enfoque en la diversificación de canales y en la consolidación de la relación con socios estratégicos, asegurando la sostenibilidad del crecimiento a mediano y largo plazo.

Ajustes y Optimización

Durante los siete meses del proyecto, se implementaron diversos ajustes estratégicos que contribuyeron a la optimización de los resultados. A pesar de enfrentar varios imprevistos, se logró cubrir la mayoría de las metas de venta gracias a la combinación de varios factores clave:

- Uno de los aspectos más importantes fue el acercamiento continuo con el comprador junior, con quien se mantuvo una relación cordial y de apoyo mutuo. Este enfoque permitió resolver problemas con las órdenes de compra (OC) que inicialmente se emitían incorrectamente. La revisión y análisis detallado de estas órdenes facilitó las solicitudes de cancelaciones y modificaciones, alineando las acciones con la estrategia previamente negociada. Este proceso ayudó a minimizar errores en la ejecución y logró la generación de beneficios para ambas partes.
 - La honestidad y proactividad en la comunicación resultaron fundamentales. Estas actitudes permitieron que el comprador junior apoyara en la realización de ajustes a las fechas de entrega y órdenes de compra cuando, por razones internas, no se surtieron los pedidos a tiempo. En todo momento se priorizó mantener una relación cordial, asegurando que los compromisos establecidos se cumplieran de la mejor manera posible.
 - La gestión mensual de inventarios y análisis de desplazamientos. Al inicio de cada mes, se llevaron a cabo análisis, tanto a través de la plataforma EnTienda®, como de manera manual en las primeras fases, con el objetivo de conciliar los datos y realizar sugerencias de compra más precisas. Estos análisis facilitaron la negociación de promociones segmentadas, enfocadas en impulsar productos de temporada o aquellos con baja rotación, optimizando el manejo del inventario y generando un incremento en las ventas.
-

- Como resultado del análisis de inventarios, se identificaron ocho SKUs con una rotación muy baja. Se negoció un descuento permanente del 30% para facilitar su descatalogación en las tiendas.
- En los puntos de venta Liverpool Tepeyac y Santa Anita, se detectó un sobre inventario durante el mes de marzo. Para solventar esta situación, se negoció una activación promocional del 25% de descuento durante un fin de semana, logrando deshacerse del exceso de inventario. Este tipo de promociones segmentadas fueron una constante a lo largo del proyecto. Un ejemplo adicional es la promoción de 20% de descuento en productos seleccionados de la marca Seasons, vigente del 17 al 31 de julio, con el código ID 5000032763.

Ilustración 40:

Ejemplo de promociones segmentadas.



Fuente: Proporcionado por el Gerente de Retail de la empresa Seasons Love Your Skin.

Estos ejemplos destacan cómo la estrategia de ajustes y optimización, basada en análisis de inventarios y promociones segmentadas, permitió mejorar la rotación de productos y alcanzar los objetivos de venta establecidos durante el proyecto.

5.2 Organización de la Información Obtenida

En esta sección se detalla el proceso de recopilación, análisis y sistematización de la información obtenida durante el proyecto de intervención, con el fin de evaluar el progreso y cumplimiento de los objetivos establecidos.

A lo largo del período de enero a julio de 2024, se recopilaron diversas métricas clave, que permitieron medir el desempeño de la estrategia implementada. Estas métricas fueron obtenidas a partir de diferentes fuentes internas y comparadas con los valores iniciales del mismo período en 2023, así como con los objetivos planteados para 2024.

Fuentes de Información

- **Cobertura de Promotoría**

Esta información fue proporcionada por el Gerente de *Retail*, quien generaba un reporte mensual sobre la cobertura de su equipo de ventas en el canal minorista. Esta métrica fue clave para medir el alcance del personal de promotoría en los puntos de venta.

- **Ventas Netas *Sell In* y *Sell Out***

La información de las ventas netas (*sell in*) se obtuvo del reporte de pedidos (*fill rate*) de la empresa, mientras que las ventas netas (*sell out*) fueron recopiladas a través del sistema EnTienda® implementado. La información de *sell out* se concilió con los reportes proporcionados por cada cadena para asegurar su precisión.

- **Puntos de venta**

El reporte de aperturas fue proporcionado también por el Gerente de Retail. Este informe detalló el número de puntos de venta activos durante el período de análisis, permitiendo medir la expansión de la marca.

- **Inventarios**

La gestión de inventarios se realizó a través del sistema EnTienda®. En el caso específico de Liverpool, se realizó una conciliación adicional para asegurar la veracidad de la información, dada la importancia estratégica de esta cadena.

- **Estrategias promocionales**

El calendario de promociones fue proporcionado por el Gerente de *Retail*. Este calendario permitió dar seguimiento a la implementación de las estrategias promocionales y su impacto en el rendimiento de la marca en los diferentes canales.

A continuación, se presenta el reporte final de resultados de la implementación de la estrategia:

Ilustración 41:

Resultados finales del proyecto de intervención.

Métrica	Métricas Iniciales Enero a Julio (2023)	Objetivo Enero a Julio	Resultados Enero a Julio (2024)	Cumplimiento de Objetivo
% de cobertura en promotoría	40%	80%	67%	84%
Ventas netas (sell out)	\$6,528,124	\$13,970,186.17	\$11,051,114	79%
Ventas netas (sell in)	\$4,685,856	\$10,027,731.88	\$10,028,522	100%
Puntos de venta	29	50	51	102%
Meses de cobertura	1.9	3	2.5	83%
Estrategia promocional	Si	Si	Si	100%
Sistema de analítica de inventarios	No	Sí	Sí	100%
Crecimiento en ventas netas vs año anterior (sell in)	47%	114%	114%	100%
Métricas cadena Liverpool				
Total, ventas netas (sell out)	\$2,233,246	\$6,187,936	\$4,808,783	78%
Total, ventas netas (sell in)	\$1,549,161	\$4,441,670	\$5,758,337	130%
Total, puntos de venta canal.	13	33	33	100%
Total, Meses de cobertura.	0.74	3	2.8	95%
Meses cobertura promedio productos TOP.	0.36	3	2.1	69%
% Crecimiento en ventas netas (sell in) vs año anterior.	33%	187%	272%	146%

Fuente: Elaboración propia tomada de la información proporcionada por la empresa.

Las métricas recopiladas fueron organizadas en dos áreas principales: métricas generales del canal minorista y métricas específicas de la cadena Liverpool, dado que esta última desempeñó un rol fundamental en la estrategia de expansión.

a. Métricas Generales del Canal Minorista

○ Cobertura de Promotoría

Se alcanzó un 67% de cobertura; esto representa un 84% de cumplimiento del objetivo propuesto del 80%, lo que muestra una mejora significativa en comparación al 40% registrado en 2023.

- **Ventas Netas (*Sell Out*)**

Las ventas totales ascendieron a \$11,051,114.00, lo que representa un 79% del objetivo establecido, pero un crecimiento notable frente a las ventas de \$6,528,124.00 en el mismo período de 2023.

- **Ventas Netas (*Sell In*)**

Se alcanzó el 100% del objetivo, con ventas netas de \$10,028,522.00, superando ampliamente las ventas de \$4,685,856.00 del año anterior.

- **Puntos de Venta**

Se superó el objetivo con 51 puntos de venta, alcanzando un 102% del plan de expansión, que contemplaba abrir 50 puntos.

- **Meses de Cobertura**

El promedio de meses de cobertura fue de 2.5, equivalente al 83% del objetivo. Aunque no se alcanzaron los 3 meses planeados, se mejoró respecto a los 1.9 meses del año anterior.

- **Crecimiento en Ventas Netas (*Sell In*)**

El crecimiento acumulado en ventas *sell in* fue del 114%, cumpliendo con el objetivo y duplicando el crecimiento de 47% registrado en 2023.

b. Métricas de la Cadena Liverpool

Liverpool fue una cadena clave para la estrategia de expansión. Los resultados obtenidos en esta cadena fueron mixtos:

- **Ventas Netas (*Sell Out*)**

Se lograron ventas de \$4,808,783.00, lo que representa el 78% del objetivo proyectado de \$6,187,936.00. Aunque no se alcanzó la meta, el resultado fue superior a las ventas de \$2,233,246.00 registradas en 2023.

- **Ventas Netas (*Sell In*)**

Superó las expectativas, alcanzando \$5,758,337.00, lo que representó un 130% del cumplimiento respecto al objetivo de \$4,441,670.00. Este resultado refleja la efectividad de la estrategia de expansión implementada, especialmente derivado del incremento en los meses de cobertura vs el año 2023.

- **Puntos de Venta**

Se cumplió el 100% del objetivo, con 33 puntos de venta operando en la Cadena Liverpool, lo que muestra un sólido avance en la expansión.

- **Meses de Cobertura**

El promedio fue de 2.8 meses, cumpliendo con el 95% del objetivo. Aunque se avanzó notablemente, aún se puede mejorar para alcanzar la meta de 3 meses.

- **Crecimiento en Ventas Netas (*Sell In*)**

El crecimiento interanual en ventas *sell in* fue del 272%, superando ampliamente el objetivo del 187%, lo que confirma el éxito de las estrategias comerciales en Liverpool.

El análisis de las métricas obtenidas muestra que el proyecto de intervención tuvo un impacto significativo en el desempeño de la marca en el canal minorista, especialmente en la Cadena Liverpool. Aunque algunas métricas, como las ventas netas (*sell out*), no alcanzaron

completamente los objetivos establecidos, los avances en la cobertura de promotoría, la expansión de puntos de venta y el crecimiento en ventas netas (*sell in*) reflejan el éxito de la intervención.

5.3 Impacto de la Intervención en la Organización

En esta sección, se presenta el análisis detallado del impacto que la intervención ha generado en la organización, con base en los resultados obtenidos a lo largo del proyecto.

La intervención se enfocó en abordar problemáticas claves dentro del entorno organizacional de Seasons Love Your Skin, específicamente en el canal minorista y en mejorar procesos estratégicos como la cobertura de promotoría, la gestión de inventarios, la expansión de puntos de venta y el incremento de las ventas netas.

Evidencia Cuantitativa y Cualitativa del Impacto

Los resultados obtenidos han sido evaluados mediante un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPI), informes de rendimiento y análisis comparativos antes y después de la intervención.

A continuación, se destacan los principales impactos observados, respaldados por datos cuantitativos y cualitativos, que demuestran la efectividad de la estrategia implementada.

1. Incremento en la Cobertura de Promotoría

El impacto más notable en términos operativos fue el incremento en la cobertura de promotoría, que pasó de un 40% en 2023 a un 67% en 2024. Si bien no se alcanzó el objetivo del 80%, este aumento permitió a la empresa cubrir más puntos de venta estratégicos, lo que repercutió directamente en la mejora en la rotación de productos y en el fortalecimiento de la relación con los minoristas.

Testimonios de las supervisoras de campo confirmaron que la mayor presencia de promotores en las tiendas contribuyó a un mejor posicionamiento de la marca y a un incremento en las ventas. La mayor cobertura también permitió que el equipo de ventas minorista optimizara su tiempo en los puntos de venta clave, reduciendo cuellos de botella operativos.

2. Crecimiento en Ventas Netas (*Sell In* y *Sell Out*)

El análisis comparativo de ventas, antes y después de la intervención, muestra un crecimiento significativo en las ventas netas. El *sell in* acumulado en el periodo enero-julio 2024 alcanzó \$10,028,522.00, lo que representa un 100% del cumplimiento del objetivo y un crecimiento de más del 114% en comparación con 2023. Este crecimiento fue impulsado principalmente por la estrategia de expansión, que permitió incrementar los puntos de venta de 29 en 2023 a 51 en 2024.

En cuanto a las ventas netas (*sell out*), los resultados también fueron positivos, aunque se alcanzó un 79% del objetivo, con un acumulado de \$11,051,114.00. Este resultado evidencia que, aunque se realizaron ventas significativas en las cadenas, aún puede mejorar la velocidad de desplazamiento de los productos en algunos puntos de venta, lo que subraya la necesidad de continuar optimizando la promotoría y las estrategias promocionales en ciertos puntos clave.

3. Optimización de la Gestión de Inventarios

Una de las mejoras más destacadas, fue la implementación de un sistema de analítica de inventarios. Antes de la intervención, la organización no contaba con un sistema que permitiera monitorear de manera eficiente el flujo de productos en los puntos de venta. La adopción de este sistema no sólo permitió una mayor precisión en el manejo del stock, sino que también facilitó la toma de decisiones más informadas en cuanto a promociones y reposiciones de productos. Como

resultado, se logró una reducción del sobre inventario en tiendas clave y se negociaron descuentos en productos con baja rotación para optimizar la rentabilidad.

Este impacto positivo se reflejó directamente en la capacidad de la empresa para gestionar mejor su inventario, asegurando una disponibilidad constante de los productos más demandados y evitando rupturas de *stock* en los puntos de venta más importantes.

4. Expansión de Puntos de Venta y Generación de Nuevos Empleos

La expansión de la red de puntos de venta fue otro de los grandes logros del proyecto. De 29 puntos de venta en 2023, creció a 51 en 2024, superando el objetivo planteado. Este crecimiento permitió a la marca incrementar su presencia en mercados clave, lo que contribuyó a una mayor penetración en el canal minorista y a un mejor posicionamiento competitivo frente a sus principales competidores.

Además, la expansión generó un impacto positivo en la creación de nuevos empleos. La cobertura de promotoría expandida a nuevas zonas, permitió la contratación de nuevos promotores, lo que llevó a una mejor eficiencia operativa y apoyó a la organización en cumplir con su compromiso social de generar empleos en las regiones donde opera.

5. Alineación con los Objetivos Estratégicos de la Organización

Los resultados obtenidos en este proyecto de intervención, están alineados con los objetivos estratégicos a largo plazo de Seasons Love Your Skin, enfocados en la expansión de su presencia en el canal minorista, la mejora de la gestión de inventarios y el fortalecimiento de su relación con las cadenas minoristas.

La intervención contribuyó significativamente a los siguientes objetivos estratégicos de la empresa:

- **Mayor penetración en el canal minorista**

Con la apertura de nuevos puntos de venta, la marca ha logrado aumentar su presencia y visibilidad en tiendas clave, lo que respalda su estrategia de expansión en el mercado.

- **Optimización del flujo de inventarios**

La implementación de un sistema de analítica de inventarios, permitió mejorar la eficiencia en la gestión de los productos, lo que garantiza que la empresa pueda satisfacer mejor la demanda sin incurrir en sobrecostos por stock innecesario o devoluciones por parte de las cadenas.

- **Incremento en la rotación de productos**

A pesar de no alcanzar el 100% de la meta en *sell out*, la mejora en la cobertura de promotoría y la optimización de las estrategias promocionales, permitieron que la rotación de productos mejorara considerablemente, contribuyendo al crecimiento sostenido de las ventas.

El impacto de la intervención en la organización ha sido significativo. A través de la implementación de estrategias que abordaron las principales problemáticas identificadas, como la falta de cobertura de promotoría, la expansión limitada y la gestión ineficiente del inventario, Seasons Love Your Skin ha logrado mejorar su desempeño en el canal minorista, incrementando sus ventas, optimizando sus procesos y fortaleciendo su posición competitiva en el mercado.

Los resultados obtenidos proporcionan una base sólida para futuras intervenciones, centradas en mejorar la cobertura de promotoría y optimizar la rotación de productos en puntos de venta clave, con el fin de seguir impulsando el crecimiento de la marca y consolidar su liderazgo en el mercado de productos para el cuidado de la piel en México.

CAPÍTULO 6

Discusión final

La intervención implementada en Seasons Love Your Skin representa un caso ejemplar de cómo las estrategias basadas en datos pueden reconfigurar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en el canal minorista. A través del uso de herramientas de analítica de clientes, segmentación predictiva y gestión digital de inventarios, se logró mejorar significativamente la eficiencia operativa, la cobertura en punto de venta y la rentabilidad general de la marca.

Esta discusión tiene como propósito reflexionar críticamente sobre los aportes teóricos, metodológicos y prácticos de la intervención, así como sobre su relevancia para el campo de la mercadotecnia digital y la analítica aplicada al retail. Además, se analizan las implicaciones organizacionales y sociales del proyecto, y se identifican las principales áreas de mejora para futuras implementaciones.

6.1 Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención

La intervención desarrollada contribuye directamente a la consolidación de Retail Analytics como herramienta clave para la toma de decisiones comerciales en el canal minorista. A través del uso de indicadores de sell-out, segmentación de puntos de venta y análisis de inventarios, se generaron aprendizajes prácticos que demuestran el valor estratégico de un enfoque basado en datos (Data-Driven Marketing) dentro de una PYME del sector cosmético.

Además, el proyecto puso en evidencia la utilidad de integrar disciplinas como la analítica de clientes, la planificación de demanda y el merchandising personalizado en una estrategia unificada. Esto fortaleció la estructura comercial de la empresa, mejorando tanto el rendimiento operativo como la experiencia del cliente. Para un mayor detalle sobre estos marcos teóricos y metodológicos, se invita al lector a consultar los capítulos 2 y 3.

Desde una perspectiva de innovación, el proyecto validó la viabilidad de aplicar principios de marketing digital y analítica avanzada en un contexto empresarial limitado en recursos, lo que abre camino a futuras aplicaciones en empresas con estructuras similares.

6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

Si bien la intervención logró impactos tangibles, se identificaron oportunidades clave de mejora. Entre ellas destacan la necesidad de automatizar el monitoreo de inventarios en tiempo real, establecer un sistema de precios dinámico y fortalecer la formación continua del equipo de promotoría. Asimismo, se identificó la importancia de institucionalizar procesos de análisis de datos y establecer una cultura interna orientada a resultados y adaptación al cambio.

Estos elementos constituyen áreas estratégicas para futuras intervenciones, donde la empresa podría avanzar hacia modelos más robustos de inteligencia comercial e integración omnicanal.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de intervención tuvo como objetivo principal desarrollar una estrategia de expansión para la marca **Seasons Love Your Skin** en el canal minorista, utilizando herramientas de mercadotecnia digital y analítica de clientes.

A lo largo del proyecto, se cumplió con los objetivos planteados, entre los que destacan: **mejorar la cobertura en punto de venta, optimizar la gestión de inventarios y fortalecer la toma de decisiones fundamentadas en datos.**

La metodología propuesta fue implementada con éxito en tiendas departamentales seleccionadas, demostrando que las pequeñas y medianas empresas pueden diseñar estrategias escalables y basadas en datos, incluso con recursos limitados.

Principales hallazgos y resultados

Entre los resultados más destacados se encuentran:

- **Un crecimiento proyectado del 114% en ventas.**
 - **Un aumento del 84% en la cobertura de promotoría.**
 - **La expansión de 29 a 51 puntos de venta.**
 - La implementación de un sistema de analítica de inventarios, que permitió reducir significativamente los problemas de desabasto.
-

Estos resultados validan la efectividad de una estrategia centrada en la segmentación predictiva y en la personalización comercial por punto de venta. Esto representa una ventaja competitiva en un mercado altamente dinámico y fragmentado como el de la belleza.

Aportes estratégicos y limitaciones

La intervención no solo resolvió problemas operativos, sino que también aportó valor estratégico al integrar enfoques de **Retail Analytics** y **Data-Driven Marketing**.

Estos marcos teóricos fueron enriquecidos con evidencia empírica concreta, lo que valida su aplicabilidad en contextos reales de empresas mexicanas del sector cosmético.

Sin embargo, el proyecto enfrentó ciertas limitaciones, entre las que destacan:

- La falta de automatización en los sistemas de inventarios.
- La ausencia de un sistema de precios dinámico.
- La baja institucionalización de procesos clave.

Estas áreas representan oportunidades de mejora para intervenciones futuras. Se sugiere avanzar hacia soluciones tecnológicas más robustas, fortalecer la formación continua del personal de promotoría y consolidar una cultura interna orientada al cambio.

Reflexión final

Finalmente, este trabajo no solo aportó soluciones concretas para **Seasons Love Your Skin**, sino que también constituyó una plataforma de desarrollo profesional al integrar conocimientos en mercadotecnia digital, análisis de datos y gestión estratégica.

Las herramientas y aprendizajes derivados de esta intervención tienen un alto potencial de escalabilidad y pueden ser adaptados a otros sectores o empresas que enfrenten retos similares en el canal retail.

BIBLIOGRAFÍA

Cabeza, D. (2012). Logística inversa en la gestión de la cadena de suministro. Marge Books. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/172841?page=1>

Chávez, V. (2023, 12 de diciembre). 'Se guardan' el trabajo: Diputados dejan reforma laboral de las 40 horas para 2024. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2023/12/12/se-guardan-el-trabajo-diputados-dejan-reforma-laboral-de-las-40-horas-para-2024/>

Colombia, E. Y. (2023, 8 de mayo). ¿Qué pueden hacer las organizaciones para convertirse en Data Driven? EY. https://www.ey.com/es_co/consulting/analytics-consulting-services/organizaciones-convertirse-data-driven

Euromonitor International. (s.f.). Cuidado de la piel en México. Recuperado el 25 de febrero de 2024, de <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor International. (2023, junio). Informe de país. Recuperado el 25 de febrero de 2024, de <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor International. (2023, noviembre). Tendencias globales de consumo en 2024.

Hatum, A. O. (2011). El futuro del talento: gestión del talento para sobrevivir la crisis. Temas Grupo Editorial. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/lc/iteso/titulos/116693>

Herrera, J. E. P. (2021). Investigación de mercados (3ra ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/206260?page=107>

Higueras Redecillas, J. C. (2019). "Retailing 5.0". La adaptación necesaria para seguir en el juego. Márketing y Ventas, (153).

Huete, L. (2022). El futuro del comercio: tendencias y recomendaciones para marcas y distribuidores. *Business Review*, (325).

Huete, L. (2023). *Management & Innovation*, (54).

Industria de la belleza en México - Tendencias y cuidado personal. (s.f.). Mordor Intelligence. Recuperado el 26 de febrero de 2024, de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/mexico-beauty-and-personal-care-market-industry>

Koumbis, D. (2016). *Moda y retail*. Editorial GG. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/45596?page=163>

Peñaloza, M. (2005). El mix de marketing: una herramienta para servir al cliente. *Red Actualidad Contable Faces*. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/98790?page=2>

Tigert, D. J., Ring, L. J., & D'Andrea, G. (2007). *Retail Management: claves de la estrategia y la gestión minorista* (3ra ed.). Temas Grupo Editorial. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/116711?page=196>

Unilever, P. L. C. (2021, 6 de agosto). *Marcas*. Unilever. <https://www.unilever-northlatam.com/brands/?pageSize=48&businessGroups=personal-care%2Cbeauty-wellbeing>

Vallejo Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Vértice, P. (2008). *Gestión del punto de venta*. Editorial Publicaciones Vértice. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/59423?page=37>

Levy, M., Weitz, B. A., & Grewal, D. (2019). *Retailing Management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Deloitte. (2023). *The future of retail: How AI and analytics are transforming the industry*. Deloitte Insights.

McKinsey & Company. (2024). *Next-gen retail strategies: Data-driven decision-making for competitive advantage*. McKinsey Global Institute.

Harvard Business Review. (2023). *The power of personalization in retail: A data-driven approach to customer loyalty*. Harvard Business Review.

WGSN. (2023). *Retail trends 2023: The future of customer experience*. WGSN Insights.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2020). The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 96–113. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00697-z>

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2019). Competing in the age of AI: Retail innovation through machine learning. *Management Science*, 65(4), 1519–1543.

ANEXOS

Anexo A: Cálculo del Tamaño de la Muestra

Descripción

El tamaño de la muestra para la investigación sobre la efectividad de las estrategias de merchandising en 50 tiendas de la cadena, fue calculado utilizando la fórmula ajustada para poblaciones finitas. El objetivo fue determinar el número necesario de tiendas a estudiar para obtener resultados con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Fórmula Utilizada

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot E^2 + z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde

- n es el tamaño de la muestra necesario.
- N es el tamaño total de la población (50 tiendas).
- z es el valor Z correspondiente al nivel de confianza del 95% (1.96).
- p es la proporción estimada del atributo de interés (0.5, asumiendo máxima variabilidad).
- E es el margen de error (0.05).

Cálculo Realizado

$$\begin{aligned} n &= \frac{50 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(50 - 1) \cdot 0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)} \\ n &= \frac{50 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{49 \cdot 0.0025 + 0.9604} \\ n &\approx 44 \end{aligned}$$

Anexo B: Proyecciones 2024 y Ejemplos de Reportes de Venta y Desplazamiento

Ilustración 42:

Proyecciones Sell in 2024 vs Ventas 2023.

CADENA	VENTAS 2023		PROYECCIÓN 2024		
	# TIENDAS 2023	SELL IN 2023	# TIENDAS 2024	OBJETIVO SELL IN 2024	% 2023 vs 2024
EL NUEVO MUNDO GUADALAJARA	2	\$ 1,234,671	2	\$ 1,776,885	44%
LANS VALLARTA SA DE CV	1	\$ 751,349	1	\$ 866,200	15%
BODESA SAPI DE CV	3	\$ 1,277,763	4	\$ 1,879,370	47%
COMPAÑÍA COMERCIAL CIMACO SA DE CV	6	\$ 1,794,415	7	\$ 2,747,700	53%
TIENDAS CHAPUR SA DE CV	4	\$ 1,012,453	3	\$ 1,792,750	77%
DISTRIBUIDORA LIVERPOOL SA DE CV	13	\$ 3,622,926	33	\$ 10,973,685	203%
ABASH MEDICAL	0		1	\$ 263,410	
TOTALES	29	\$ 9,693,576	51	\$20,300,000	109%

Crecimiento en tiendas 2023 vs 2024	76%
-------------------------------------	-----

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos recabados del sistema de facturación de Seasons Love Your.

La proyección de un crecimiento del 109% en el canal minorista para Seasons Love Your Skin en el año 2024, se basa en una serie de indicadores robustos y tendencias de crecimiento positivas observadas previamente, que subrayan la viabilidad y justificación de tales expectativas.

A continuación, se detallan los factores clave que fundamentan esta proyección optimista.

Expansión en Puntos de Venta

La adición de 22 nuevos puntos de venta en 2024, es un indicador claro de la expansión y fortalecimiento de la presencia de la marca en el mercado. Este incremento sustancial en el número de puntos de venta, no solo amplía la cobertura geográfica y la accesibilidad de los productos para

los consumidores, sino que también refleja una estrategia agresiva de crecimiento y confianza en la capacidad de la marca para atraer y satisfacer una mayor base de clientes.

Historial de Crecimiento en Sell-In

El crecimiento histórico del 65.6% en *sell-in* durante el último año, establece una base sólida para futuras proyecciones de crecimiento. Este aumento es un indicador temprano de demanda potencial en el mercado, lo cual es un buen presagio para las ventas futuras *sell-out*.

Basado en estos dos factores, la decisión de proyectar un crecimiento del 109%, asegura que la proyección de crecimiento es ambiciosa, sin embargo, está fundamentada en indicadores de mercado claros y positivos, lo que la hace alcanzable.

Anexo C: Ejemplos de Reportes de Venta Sell in y Sell out

Ilustración 43:

Ejemplo de Reporte de Ventas Sell in 2024 Q1.

Marzo 2024:							Análisis Horizontal			
Ventas							mar-23 - mar-24			
Canal	mar-23	mar-24	BP 2024	Acum. 2023	Acum. 2024	Acum. BP 2024	mar-23 - mar-24	BP 2024	Acum. 2023 - Acum. 2024	BP 2024
BODESA S.A.P.I DE C.V.	180,375	290,508	189,800	274,560	483,719	371,800	+61.1%	+53.1%	+76.2%	+30.1%
COMPañIA COMERCIAL CIMACO, S.A. DE C.V.	45,829	141,364	175,500	342,432	443,636	555,750	+208.5%	-19.5%	+29.6%	-20.2%
DISTRIBUIDORA LIVERPOOL SA DE CV	44,988	856,267	1,042,386	411,603	1,524,867	1,602,289	+1803.3%	-17.9%	+270.5%	-4.8%
EL NUEVO MUNDO GUADALAJARA S.A.	99,725	126,786	136,500	219,271	303,237	357,500	+27.1%	-7.1%	+38.3%	-15.2%
LANS VALLARTA S.A. DE C.V.	20,366	130,703	45,500	60,853	211,159	126,750	+541.8%	+187.3%	+247.0%	+66.6%
TIENDAS CHAPUR SA DE CV	-23,708	140,560	130,000	87,029	235,220	338,000	+492.9%	+8.1%	+170.3%	-30.4%
TIENDAS TRES B		11,652		-	11,652	-	-	-		
Total	367,575	1,697,839	1,719,686	1,395,749	3,213,490	3,352,089	+361.9%	-1.3%	+130.2%	-4.1%

Febrero 2024:							Análisis Horizontal			
Ventas							feb-23 - feb-24			
Canal	feb-23	feb-24	BP 2024	Acum. 2023	Acum. 2024	Acum. BP 2024	feb-23 - feb-24	BP 2024	Acum. 2023 - Acum. 2024	BP 2024
BODESA S.A.P.I DE C.V.	24,874	74,724	91,000	94,185	193,212	182,000	+200.4%	-17.9%	+105.1%	+6.2%
COMPañIA COMERCIAL CIMACO, S.A. DE C.V.	90,882	100,013	230,750	296,604	302,272	380,250	+10.0%	-56.7%	+1.9%	-20.5%
DISTRIBUIDORA LIVERPOOL SA DE CV	273,712	399,026	254,505	366,616	668,601	559,902	+45.8%	+56.8%	+82.4%	+19.4%
EL NUEVO MUNDO GUADALAJARA S.A.	12,454	162,351	117,000	119,546	176,450	221,000	+1203.6%	+38.8%	+47.6%	-20.2%
LANS VALLARTA S.A. DE C.V.	20,579	37,320	39,000	40,487	80,456	81,250	+81.3%	-4.3%	+98.7%	-1.0%
TIENDAS CHAPUR SA DE CV	90,829	97,475	104,000	110,737	94,660	208,000	+7.3%	-6.3%	-14.5%	-54.5%
TIENDAS TRES B				-	-	-	-	-		
Total	513,330	870,910	836,255	1,028,174	1,515,651	1,632,402	+69.7%	+4.1%	+47.4%	-7.2%
		104%	-34,654							

Enero 2024:							Análisis Horizontal			
Ventas							ene-23 - ene-24			
Canal	ene-23	ene-24	BP 2024	Acum. 2023	Acum. 2024	Acum. BP 2024	ene-23 - ene-24	BP 2024	Acum. 2023 - Acum. 2024	BP 2024
BODESA S.A.P.I DE C.V.	69,311	118,488	91,000	69,311	118,488	91,000	+71.0%	+30.2%	+71.0%	+30.2%
COMPañIA COMERCIAL CIMACO, S.A. DE C.V.	205,722	202,259	149,500	205,722	202,259	149,500	-1.7%	+35.3%	-1.7%	+35.3%
DISTRIBUIDORA LIVERPOOL SA DE CV	92,904	269,574	305,397	92,904	269,574	305,397	+190.2%	-11.7%	+190.2%	-11.7%
EL NUEVO MUNDO GUADALAJARA S.A.	107,092	14,099	104,000	107,092	14,099	104,000	-86.8%	-86.4%	-86.8%	-86.4%
LANS VALLARTA S.A. DE C.V.	19,908	43,135	42,250	19,908	43,135	42,250	+116.7%	+2.1%	+116.7%	+2.1%
TIENDAS CHAPUR SA DE CV	-3,366	-2,815	104,000	-3,366	-2,815	104,000	-16.3%	-102.7%	-16.3%	-102.7%
TIENDAS TRES B				-	-	-	-	-		
Total	491,571	644,741	796,147	491,571	644,741	796,147	+31.2%	-19.0%	+31.2%	-19.0%

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos recabados del sistema de facturación de Seasons Love Your Skin.

Ilustración 44:

Proyecciones Sell out 2024 por cadena vs Ventas 2023.

CADENA	VENTAS 2023		PROYECCIÓN 2024		
	# TIENDAS 2023	SELL OUT 2023	# TIENDAS 2024	OBJETIVO SELL OUT 2024	% 2023 vs 2024
EL NUEVO MUNDO GUADALAJARA	2	\$ 2,157,519	2	\$ 2,650,000	23%
LANS VALLARTA SA DE CV	1	\$ 1,044,205	1	\$ 1,220,000	17%
BODESA SAPI DE CV	3	\$ 1,608,241	4	\$ 2,647,000	65%
COMPañIA COMERCIAL CIMACO SA DE CV	6	\$ 2,574,459	7	\$ 3,870,000	50%
TIENDAS CHAPUR SA DE CV	4	\$ 1,343,727	3	\$ 2,525,000	88%
DISTRIBUIDORA LIVERPOOL SA DE CV	13	\$ 5,005,462	33	\$ 15,455,895	209%
ABASH MEDICAL	0		1	\$ 371,000	
TOTALES	29	\$ 13,733,613	51	\$ 28,738,895	109%

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos recabados de los sistemas y reportes de las diversas cadenas minoristas de la marca Seasons Love Your Skin.

Ilustración 45:

Ejemplo de Reporte de Ventas semanal, Sell out Q1, 2024.

Marzo	OBJETIVO VALORES	REAL VALORES	DIFERENCIA	% CUMPLIMIENTO	FORECAST	% CUMPLIMIENTO BUDGET
1 al 2	\$ 182,364.38	\$ 183,165.33	\$ 800.95	100%	\$ 183,165	100%
Semana 1	\$ 312,180.84	\$ 281,527.46	-\$ 30,653.38	90%	\$ 281,527	90%
Semana 2	\$ 340,733.65	\$ 396,949.97	\$ 56,216.32	116%	\$ 396,950	116%
Semana 3	\$ 258,487.60	\$ 362,482.53	\$ 103,994.93	140%	\$ 362,483	140%
Semana 4	\$ 257,888.52	\$ 395,043.82	\$ 137,155.30	153%	\$ 395,044	153%
TOTAL	\$ 1,357,308.00	\$ 1,619,169.11	\$ 267,514.12	119%	\$ 1,619,169.11	119%
Febrero	OBJETIVO VALORES	REAL VALORES	DIFERENCIA	% CUMPLIMIENTO	FORECAST	% CUMPLIMIENTO BUDGET
1 al 4	\$ 77,192.80	\$ 208,560.60	\$ 131,367.80	270%	\$ 208,561	270%
Semana 1	\$ 464,862.89	\$ 333,673.88	-\$ 131,189.01	72%	\$ 333,674	72%
Semana 2	\$ 347,367.62	\$ 360,654.02	\$ 13,286.40	104%	\$ 360,654	104%
Semana 3	\$ 321,636.69	\$ 241,936.60	-\$ 79,700.09	75%	\$ 241,937	75%
26 al 29	\$ 73,518.73	\$ 91,315.39	\$ 17,796.66	124%	\$ 91,315	124%
TOTAL	\$ 1,286,546.75	\$ 1,236,140.49	-\$ 48,438.25	96%	\$ 1,236,140.49	96%
Enero	OBJETIVO VALORES	REAL VALORES	DIFERENCIA	% CUMPLIMIENTO	FORECAST	% CUMPLIMIENTO BUDGET
Semana 1	\$ 232,719.79	\$ 227,724.00	-\$ 4,995.79	98%	\$ 227,724	98%
Semana 2	\$ 269,465.02	\$ 317,971.61	\$ 48,506.59	118%	\$ 317,972	118%
Semana 3	\$ 391,949.12	\$ 223,222.64	-\$ 168,726.48	57%	\$ 223,223	57%
Semana 4	\$ 269,465.02	\$ 256,074.34	-\$ 13,390.68	95%	\$ 256,074	95%
29 al 31	\$ 61,242.05	\$ 67,890.11	\$ 6,648.06	111%	\$ 67,890	111%
TOTAL	\$ 1,224,841.00	\$ 1,092,882.70	-\$ 131,958.30	89%	\$ 1,092,882.70	89%

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos recabados de los sistemas y reportes de las diversas cadenas minoristas de la marca Seasons Love Your.

Anexo D: Ejemplos de Reporte de Inventarios

Ilustración 46:

Ejemplo de reporte de inventarios por cadena y supervisora Q1, 2024.

Cadena	Total piezas	% Inv Total	Inv Optimo de 2 meses cobertura	Meses Cobertura
Total	12,884	100%	7,037	3.7
Nuevo Mundo	616	5%	810	1.5
LANS	411	3%	280	2.9
Bodesa	1,058	8%	808	2.6
CIMACO	1,942	15%	1,638	2.4
Chapur	652	5%	1,000	1.3
Liverpool	8,205	64%	2,501	6.6

Supervisora	12,884	100%	7,037	3.7
MARCELA BERNABE MONCAYO	3,783	29%	3,000	2.5
MARIA DEL CONUSELO LOZANO IBARRA	6,692	52%	2,818	4.7
DANIZA PARMENIA QUEVEDO ZERPA	2,044	16%	1,056	3.9
MARIANA CRISTINA GUDIÑO ARMENTA	365	3%	163	4.5

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos recabados de los sistemas y reportes de las diversas cadenas minoristas de la marca Seasons Love Your.

Anexo E: Glosario de Términos y Conceptos

Canal Minorista

Se refiere al conjunto de establecimientos físicos y plataformas en línea, donde se comercializan productos directamente al consumidor final. Ejemplos incluyen: Tiendas departamentales, supermercados y *marketplaces* en línea.

Merchandising

Conjunto de técnicas y estrategias utilizadas para presentar productos en el punto de venta, con el objetivo de maximizar la atracción del cliente y optimizar la rotación y rentabilidad de los productos.

Data-Driven Retail

Enfoque en la gestión de un negocio minorista, basado en la recopilación y análisis de datos. Esta estrategia permite a las empresas tomar decisiones informadas sobre inventarios, promociones y experiencias del cliente.

Generación X

Segmento demográfico compuesto por personas nacidas entre 1965 y 1980.

Personalización Impulsada por la Tecnología

Uso de herramientas tecnológicas avanzadas, como inteligencia artificial y análisis de datos, ajustadas a las preferencias individuales de los consumidores, para ofrecerles productos y experiencias personalizados.

Fill Rate

Métrica logística que mide la proporción de pedidos que se pueden cumplir con el inventario disponible, sin necesidad de recurrir a entregas parciales o faltantes. Es crucial para evaluar la eficiencia en la gestión de inventarios.

Estrategia Omnicanal

Enfoque de marketing que integra todos los canales de comunicación y venta disponibles, para ofrecer una experiencia a los clientes que sea coherente y sin fisuras, tanto en línea como en tiendas físicas.

Diagrama de Ishikawa

También conocido como diagrama de espina de pescado o de causa-efecto, es una herramienta visual utilizada para identificar, organizar y analizar las causas potenciales de un problema específico.

Promotoría

Actividad orientada a la promoción de productos dentro de un punto de venta, realizada por personal capacitado para impulsar las ventas y mejorar la experiencia del consumidor.

Experiencia de Compra

Percepción global que tiene el cliente sobre su proceso de compra, desde el primer contacto con la marca hasta la postventa. Incluye elementos como el servicio al cliente, el ambiente de la tienda y la facilidad de navegación en línea.
