

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Marketing



**ESTUDIO DE CASO:  
PLAN DEL CAMBIO DE EMPAQUE DE LA  
MARCA KONZIL EN LA GESTIÓN DE VENTAS  
DEL CANAL TRADICIONAL EN LIMA**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en  
Marketing

**Thalia Kourniatis Hornung**

**20121854**

**Asesor**

Marybell Mollo Flores

Lima – Perú

Noviembre del 2018





**ESTUDIO DE CASO:  
PLAN DEL CAMBIO DE EMPAQUE DE LA  
MARCA KONZIL EN LA GESTIÓN DE VENTAS  
DEL CANAL TRADICIONAL EN LIMA**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
1.1. Descripción y antecedentes de la industria en la que se desempeña la empresa .....	2
1.2. Descripción de la empresa en cuanto a los accionistas, estructura organizacional, unidades de negocios, marcas y mezcla de productos .....	3
1.2.1. Descripción de la empresa .....	3
1.2.2. Estructura organizacional .....	4
1.2.3. Unidades de negocios .....	5
1.2.4. Marcas .....	6
1.2.5. Mezcla de productos .....	6
1.3. Descripción del mercado y sus segmentos .....	6
1.4. Cuantificación de la industria en volumen de unidades y/o valor de la venta .....	7
1.5. Identificación, descripción y participación de mercado de competidores directos.....	8
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>10</b>
2.1. Modelo Canvas .....	10
2.2. Descripción y análisis de la estrategia genérica.....	10
2.3. Descripción y análisis de la(s) ventaja(s) competitiva(s) .....	11
2.4. Descripción y análisis de la(s) estrategia(s) de marketing corporativo que aplica .....	12
2.5. Descripción y análisis de la(s) estrategia(s) competitiva(s) de marketing que aplica ..	16
2.6. Descripción del(los) grupo(s) objetivo que atiende.....	17
2.7. Descripción del posicionamiento de la empresa o marca(s).....	19
2.8. Descripción de la creación del brand equity de su(s) marca(s) .....	20
<b>CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL CASO PROBLEMA .....</b>	<b>22</b>
3.1. Planteamiento del problema .....	22
3.2. Objetivos del trabajo.....	24
3.3. Marketing operativo.....	24
3.4. Gestión de ventas.....	48
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>65</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Market Share de shampoo y acondicionador en sachets por empresa.....	13
Tabla 2.2	Calculo de tasa de crecimiento y cuota de mercado BCG de Konzil .....	15
Tabla 2.3	Segmentación de Konzil .....	17
Tabla 3.1	Primera etapa empaque .....	29
Tabla 3.2	Segunda etapa empaque .....	30
Tabla 3.3	Tercera etapa empaque.....	31
Tabla 3.4	Distribución mercados mayoristas.....	37
Tabla 3.5	Segmentación de mercados minoristas por zonas .....	38
Tabla 3.6	Route To Market Konzil de 25 ml (shampoo 25 ml y acondicionador 25 ml) .....	42
Tabla 3.7	Route To Market nuevo Sachetón Konzil de 30 ml (shampoo 10 ml + acondicionador 20 ml) .....	43
Tabla 3.8	Precios de sachets de la competencia.....	44
Tabla 3.9	Resumen de promociones Konzil canal tradicional 2017-2018.....	47
Tabla 3.10	Ventas Sell In Konzil Sachets 2017.....	49
Tabla 3.11	Ventas Sell In Konzil Sachets 2018.....	49
Tabla 3.12	Resumen de sell in 2018 vs. 2017 .....	50
Tabla 3.13	Resumen de sell out 2018 vs. 2017.....	51
Tabla 3.14	Plan de incentivos por cobertura del nuevo Konzil 25 ml .....	52
Tabla 3.15	Etapas del plan “Embajadores Konzil” .....	56
Tabla 4.1	Shampoo Tradicional Shares.....	60
Tabla 4.2	Acondicionador Tradicional Shares.....	61

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Organigrama Perú.....	5
Figura 1.2	Unidades de negocios Henkel .....	5
Figura 1.3	Tamaño de mercado Hair Care en Perú .....	7
Figura 1.4	Participación de mercado de “Hair Care” por compañía en Perú al 2017 ..	9
Figura 2.1	Modelo Canvas aplicado a Konzil.....	10
Figura 2.2	Matriz Ansoff .....	12
Figura 2.3	Matriz BCG Konzil.....	14
Figura 2.4	Segmentación de acuerdo a estilos de vida .....	18
Figura 2.5	Perfil de consumidor: Abnegadas.....	18
Figura 2.6	Perfil de consumidor: Hogareñas.....	19
Figura 3.1	Empaque de Konzil (nueva presentación).....	26
Figura 3.2	Logo Konzil.....	32
Figura 3.3	Sachetón Konzil (shampoo + acondicionador).....	34
Figura 3.4	Colgador de Sachetón x 12 sachets.....	35
Figura 3.5	Cajas x 36 colgadores de Sachetón Konzil .....	35
Figura 3.6	Niveles de intermediarios.....	36
Figura 3.7	Mecánica plan de incentivos por volumen y cobertura .....	51
Figura 3.8	Mecánica plan de incentivos por volumen Display Konzil.....	52
Figura 3.9	Propuesta de concurso de cobertura para la fuerza de ventas .....	53
Figura 3.10	Foto del éxito punto de venta Embajador Konzil .....	55
Figura 3.11	Colgadores de metal y cartón .....	56
Figura 3.12	Afiche de la nueva presentación del Sachetón Konzil.....	57

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Foto de éxito mercados mayoristas (Caquetá, Parada, Productores, Ciudad de Dios y Centro).....	68
ANEXO 2: Fotos de mercados minoristas .....	69





# INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación se enfoca en el caso de cambio de empaque de Konzil en sachets para el canal tradicional en Lima y una propuesta integral de mejora para lograr el objetivo de la compañía: aumentar la participación de Mercado en sachets de shampoo Konzil.

En el 2017 se hizo un cambio de estrategia regional que incluía la modificación del producto en cuanto a desempeño funcional y características. Hasta setiembre del 2017 Konzil se comercializaba como shampoo, 2en1 y acondicionador. Para la distribución comercial, el shampoo y el 2en1 venían en colgadores de 9 sachets cada uno y el acondicionador (“rinse”) venía en display (cajas pequeñas de 40 sachets cada una). A partir de finales de Setiembre del 2017, se introdujo la nueva presentación de Konzil con una nueva fórmula de fragancia más agradable y con hasta “3 veces más desenredo y suavidad”. En el nuevo empaque para la distribución comercial se unificó shampoo y acondicionador en un mismo colgador que contenía 12 unidades de sachet cada uno (24 unidades en total). Para el consumidor final, el sachet resaltaba un aumento en contenido, el cual se modificó a un mismo contenido de shampoo y acondicionador de 25 ml cada uno.

En el trabajo se explicará primero el contexto del sector, luego se hará el diagnóstico estratégico de la empresa y, posteriormente, se desarrollará el caso empezando por el planteamiento de la problemática en el que se exponen las razones de dicho cambio de estrategia. En este último punto se desarrollará el marketing operativo (mix de marketing) y la gestión de ventas. En cada punto se va a explicar la evolución histórica desde el 2017 hasta el 2018 y se planteará una propuesta de mejora en cada variable para lograr una mejora en las ventas.

# CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA

## 1.1. Descripción y antecedentes de la industria en la que se desempeña la empresa

Según Euromonitor (2018b), el shampoo se encuentra en la industria de cuidado del cabello, la cual al cierre del 2017 tiene un tamaño de mercado de 1.220 millones de soles. En este año, Procter & Gamble continúa con el liderazgo de la categoría con 29%, seguido de Unilever con 12.2%, L'Oréal con 12.0% y Henkel, la compañía que fabrica y comercializa las marcas Konzil, Pert, Bonawell y Beology, en cuarto lugar, con 9.5%.

Del 2016 al 2017 se alcanzó un crecimiento de la categoría del 1%, lo cual es bajo en comparación con los años anteriores. Sin embargo, se espera lograr la proyección de 3% de crecimiento histórico teniendo en cuenta un escenario de precios constantes.

Si bien el shampoo es considerado un producto de higiene básica, este decreció en volumen y valor durante los años 2016 y 2017. Debido al impacto de la desaceleración económica, los consumidores optaron por usar menos shampoo por ocasión o incluso lavarse el cabello con menor frecuencia que antes. No obstante, esto no afecta a los consumidores, especialmente las mujeres, por la importancia de un buen cuidado del cabello para lucir un aspecto agradable.

Asimismo, actualmente existe una tendencia constante a la especialización, de modo que hay una gran variedad de productos en la categoría que apuntan a atender una necesidad específica para cada tipo de cabello. Por ejemplo, productos que brindan beneficios de nutrición, otros para reparar el cabello dañado, otros para cabello ondulado, lacio, entre otros.

Dentro del amplio portafolio de productos, las marcas compiten en diferentes segmentos con precios bajos, así como con productos premium de mayor precio, lo que permite al consumidor escoger un producto de buena calidad a un precio que se ajuste a su presupuesto.

Algunas compañías compiten en el mercado generando lealtad en sus clientes mediante fuertes campañas publicitarias y otros se enfocan en estrategias de bajo costo.

## **1.2. Descripción de la empresa en cuanto a los accionistas, estructura organizacional, unidades de negocios, marcas y mezcla de productos**

### **1.2.1. Descripción de la empresa**

Remontándonos a la historia de Henkel se sabe que:

Es una empresa transnacional alemana fundada por Fritz Henkel y sus dos socios en el año 1876. Iniciaron con la creación de un detergente para lavar ropa de alto rendimiento hecho a base de silicato de sodio, el cual comercializaban en pequeños paquetes (Henkel Ibérica, 2018b).

Actualmente la compañía opera globalmente en más de 100 países con marcas líderes en tres unidades estratégicas de negocio: “Adhesive Technologies”, “Beauty Care” y “Laundry & Home Care” tanto en sectores de consumo como industriales con marcas reconocidas como Persil, Schwarzkopf y Loctite (Henkel Ibérica, 2018a). La empresa da empleo a más de 50,000 personas y cotiza las acciones preferentes en el índice bursátil alemán DAX (Agencia EFE, 2018).

Cuentan con un comité de accionistas además de un consejo de supervisión. Dicho comité participa en la gestión de las empresas siendo responsables de nombrar y eliminar a los socios teniendo poder legal entre la empresa y socio. Asimismo, emiten las reglas de procedimiento que guían las acciones del consejo de administración y de estipular las transacciones comerciales que necesiten aprobación (Henkel AG & Co., 2018b).

El comité de accionistas de Henkel está conformado por las siguientes cabezas (2018):

- Dr. rer. nat. Simone Bagel-Trah - Chairwoman - Private Investor, Düsseldorf
- Dr. rer. pol. h.c. Christoph Henkel - Vice Chairman - Founding Member of Canyon Equity LLC, London
- Prof. Dr. oec. HSG Paul Achleitner - Chairman of the Supervisory Board of Deutsche Bank AG, Munich
- Johann-Christoph Frey - Private Investor, Klosters (Switzerland)
- Stefan Hamelmann - Private Investor, Düsseldorf
- Prof. Dr. rer. pol. Ulrich Lehner - Former Chairman of the Management Board of Henkel KGaA, Düsseldorf

- Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Norbert Reithofer - Chairman of the Supervisory Board of Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft (BMW), Munich
- Jean Francois van Boxmeer - Chairman of the Executive Board of Heineken N.V., Amsterdam
- Konstantin von Unger - Managing Director CKA Capital Ltd., London
- Werner Wenning - Chairman of the Supervisory Board of Bayer AG, Leverkusen

#### Miembros del subcomité de finanzas

- Dr. Christoph Henkel, Chair
- Stefan Hamelmann, Vice-chair
- Prof. Dr. Paul Achleitner
- Prof. Dr. Ulrich Lehner
- Dr. Norbert Reithofer

#### Miembros del subcomité de recursos humanos

- Dr. Simone Bagel-Trah, Chair
- Konstantin von Unger, Vice-chair
- Johann-Christoph Frey (desde el 9 de abril de 2018)
- Jean-François van Boxmeer
- Werner Wenning

### **1.2.2. Estructura organizacional**

El consejo de accionistas y el de supervisión trabajan en coordinación con el consejo de administración, quienes discuten la dirección estratégica de la compañía.

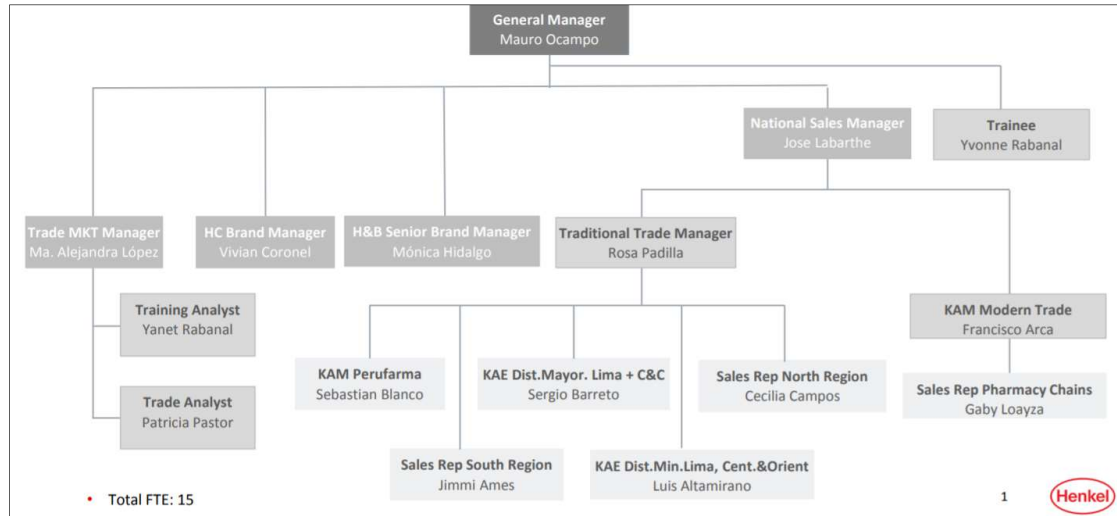
El consejo de administración de Henkel está conformado por el siguiente equipo (2018):

- Hans Van Byle - Chief Executive Officer
- Carsten Knobel - Executive Vice President Finance (Chief Financial Officer) Purchasing & Integrated Business Solutions
- Kathrin Menges - Executive Vice President Human Resources and Infrastructure Services
- Jan-Dirk Auris - Executive Vice President Adhesive Technologies

- Jens-Martin Schwärzler - Executive Vice President Beauty Care
- Bruno Piacenza - Executive Vice President Laundry & Home Care (Henkel AG & Co., 2018a).

Figura 1.1

Organigrama Perú



Fuente: Henkel (2018)

### 1.2.3. Unidades de negocios

Henkel opera en tres unidades de negocio a nivel mundial: Adhesivos, Cuidado personal y Lavandería & Cuidado del hogar.

Figura 1.2

Unidades de negocios Henkel



Fuente: Henkel Ibérica (2018c)

#### **1.2.4. Marcas**

Algunas de las marcas líderes en el sector en varios países en los que opera son:

- Adhesivos - Loctite
- Beauty Care - Schwarzkopf, Dial, Syoss
- Laundry & Home Care - Persil, Purex, All

#### **1.2.5. Mezcla de productos**

En Perú, Henkel opera bajo la marca paraguas Schwarzkopf con un portafolio de marcas como Konzil, Bonawell, Pert, Beology, Taft, Balance, Fa, Xtreme, Igora y Palette. Los productos que comercializa Henkel los dividen en 4 categorías o líneas de producto.

1. Hair & Body Care: shampoo, acondicionador y crema de tratamiento Konzil, Bonawell, Pert y Beology.
2. Hair Color: tintes Igora y Palette en presentación de doble tubo y mini kit para el canal tradicional y kit para canal moderno.
3. Deo: desodorantes Balance en crema, roll-on y barra, así como Fa en roll-on.
4. Styling: en esta categoría se ubican las cremas de peinar de Konzil y Pert, así como los óleos nutritivos para el cabello de Konzil (aceite de argán) y Beology.

#### **1.3. Descripción del mercado y sus segmentos**

Henkel “Beauty Care” maneja una diversa gama de productos para el cuidado del cabello y el cuerpo. El negocio de cuidado del cabello es uno de los más grandes y ha venido ganando posiciones de liderazgo en diferentes regiones y segmentos de clientes. El cuidado del cuerpo es la segunda unidad más grande a nivel mundial. Sin embargo, en Perú la empresa comercializa solo los productos para el cabello.

El desarrollo del caso se va a enfocar en sachets de Konzil, los cuales se comercializan solamente en el canal tradicional. Un estudio realizado por Euromonitor (2018a) concluyó que la mayoría de peruanos tienden a lavarse el cabello diariamente, pero para muchos de ellos es difícil comprar en envases grandes como frascos debido a que reciben un ingreso diario o semanal, por lo que la mayoría de consumidores prefiere comprar en las presentaciones de menor tamaño como sachets o en algunos casos

pequeñas botellas de 100 ml. Este perfil de consumidor, que suele ir a comprar a las bodegas, puestos de mercado o farmacias tradicionales cerca a sus casas, representa más del 60% de la facturación de la compañía. Generalmente el consumidor de canal tradicional compra además sus productos de la canasta básica como alimentos y productos del hogar.

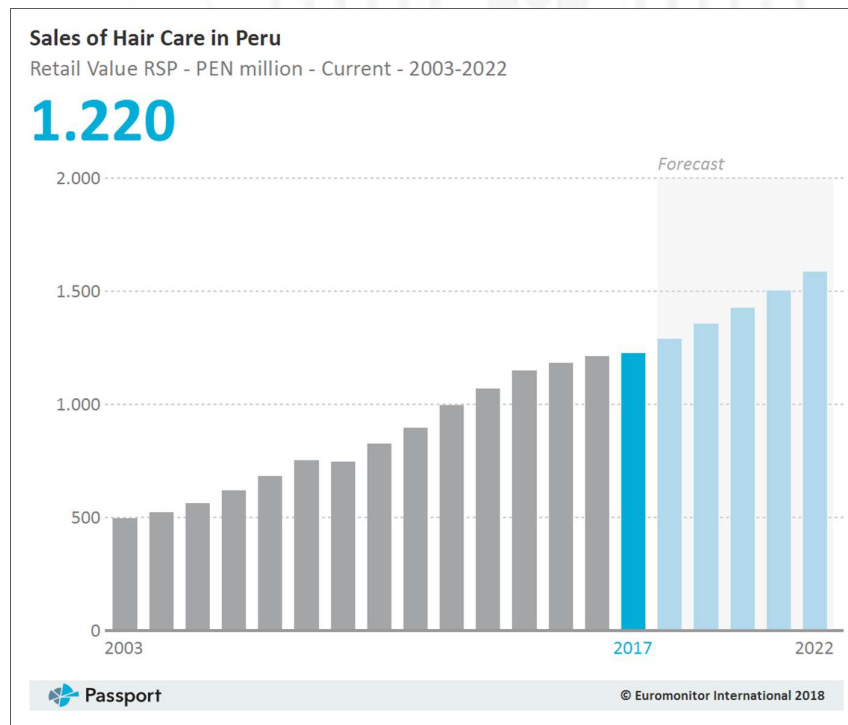
#### 1.4. Cuantificación de la industria en volumen de unidades y/o valor de la venta

##### Tamaño de mercado

La industria de “Hair Care” en Perú tiene un tamaño de mercado de 1.220 millones de soles de ventas al 2017, habiendo decrecido en 1.5% en comparación con el año anterior con un valor de 1%. Sin embargo, tiene una proyección de crecimiento de +4.2% para el 2018 (Euromonitor, 2018b).

Figura 1.3

Tamaño de mercado Hair Care en Perú



Fuente: Euromonitor (2018b)

### **1.5. Identificación, descripción y participación de mercado de competidores directos**

De acuerdo a la participación de mercado de “Hair Care” en Perú en el 2017, P&G sigue liderando la categoría con el 29% con marcas fuertes en un amplio portafolio de productos como Pantene, Clairol y la marca más vendida, Head & Shoulders, conocida por ser el shampoo familiar.

Le sigue Unilever con el 12.2% con sus marcas Dove, Clear, Sedal y Wella. Esta empresa también se posiciona en diferentes segmentos, apuntando a abarcar a los consumidores de bajo y mediano ingreso con las presentaciones en sachets que se venden en los puntos de venta del canal tradicional.

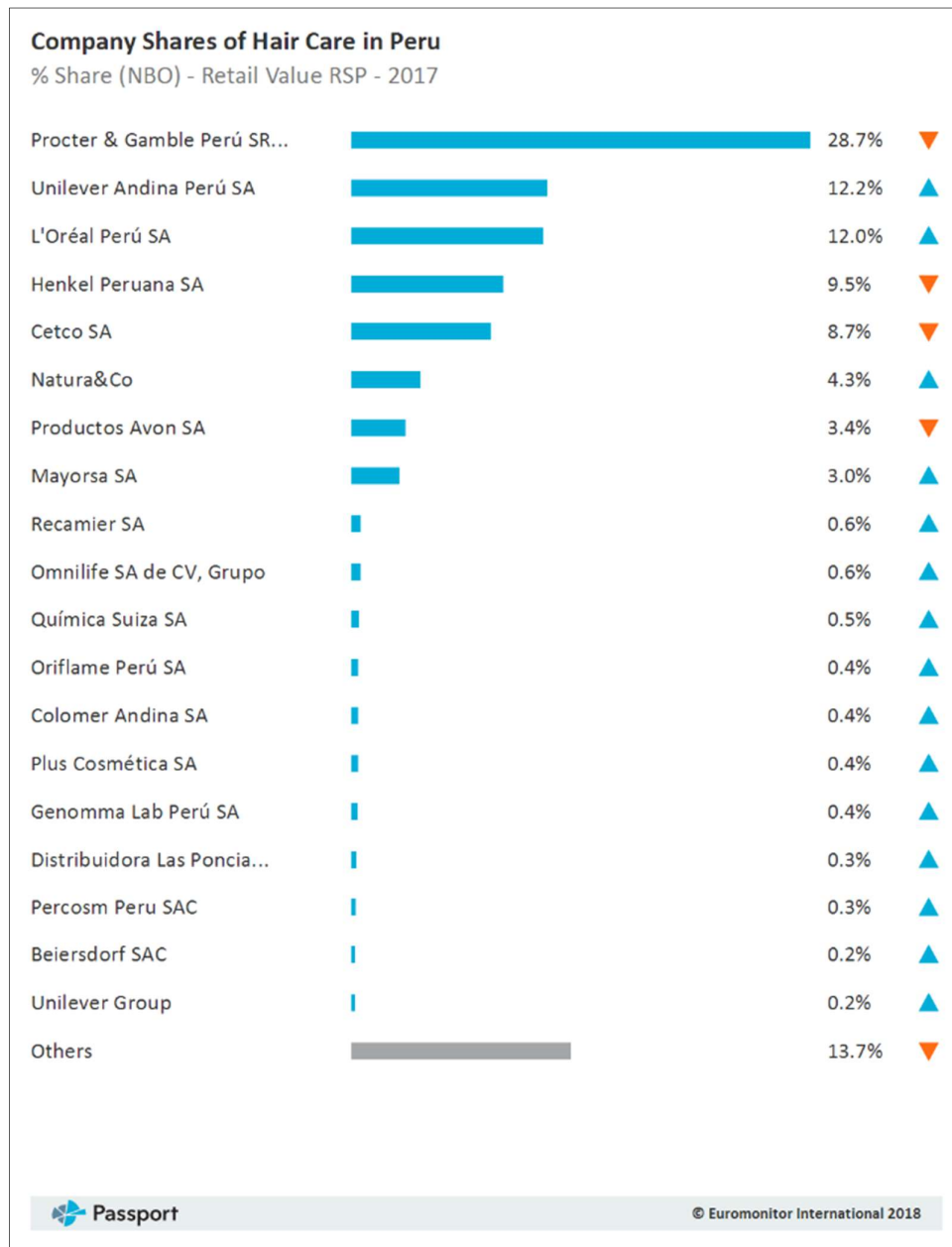
Entre Unilever y L’Oréal se disputan la participación por una mínima diferencia del 0.2%, L’Oréal con share de 12%. Esta última con marcas fuertemente posicionadas como Elvive.

En cuarto lugar, se ubica Henkel con 9.5 puntos de participación, golpeada con la desaceleración de la industria el último año y con visión a desarrollar nuevas estrategias para su próxima recuperación (Euromonitor, 2018b).



Figura 1.4

Participación de mercado de “Hair Care” por compañía en Perú al 2017



Fuente: Euromonitor (2018b)







# CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

## 2.1. Modelo Canvas

En la figura 2.1 se puede visualizar el Canvas de Konzil para el canal tradicional.

Figura 2.1

Modelo Canvas aplicado a Konzil

<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de material POP.</li> <li>• Proveedores de comunicación en medios masivos (TV, radio).</li> <li>• Proveedores de investigación de mercado (CCR).</li> <li>• Intermediarios.</li> </ul> 	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en contacto al consumidor final con el producto a través de los intermediarios.</li> <li>• Manejo de promociones y precios adecuados.</li> <li>• Comunicación en el punto de venta.</li> <li>• Gestión eficiente de los recursos financieros.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzil ofrece cuidado del cabello gracias a su fórmula con seda líquida y provitamina B5 que da hasta 3 veces más suavidad y desenredo porque “un cabello desenredado, es un cabello sano”.</li> </ul> 	<p><b>Relación con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la compra del cliente en el punto de venta y brindarle un producto adecuado a sus necesidades.</li> <li>• Servicio eficaz pre y post venta.</li> </ul> 	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres peruanas entre 18 y 55 años de NSE principalmente C, D y E que reciben ingresos diariamente o semanalmente y que se preocupan por el cuidado de su cabello.</li> </ul> 
<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos: la fuerza de ventas y los minoristas.</li> <li>• Recursos físicos: puntos de venta.</li> <li>• Recursos financieros: presupuesto para lanzamiento.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos de venta: mercados minoristas y bodegas.</li> <li>• Medios digitales (fanpage, página web Konzil).</li> <li>• Medios masivos (TV, radio).</li> </ul>		
<p><b>Costes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De relanzamiento del producto</li> <li>• Costo de investigación de mercado</li> <li>• Costo de incentivos a la fuerza de ventas</li> <li>• Costo de promociones</li> </ul> 			<p><b>Fuente de ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la venta de los sachets Konzil.</li> <li>• El pago del distribuidor a Henkel es con crédito a 60 días.</li> <li>• El pago del consumidor final es con efectivo.</li> </ul> 	

Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)

## 2.2. Descripción y análisis de la estrategia genérica

Según la teoría de Michael Porter, existen 3 estrategias genéricas: Diferenciación, Liderazgo en costos y Enfoque. Para lograr los objetivos del negocio, el diseño de la estrategia consiste en una estrategia de marketing y una estrategia de tecnología compatible, además de una estrategia de aprovisionamiento (Kotler y Keller, 2016).

En este caso, Konzil aplica una estrategia de liderazgo en costos, ya que busca disminuir los costos optimizando los costos de producción y de distribución con el fin de llegar a un precio más bajo y ganar participación de mercado. Henkel se adapta al mercado y las nuevas tendencias para hacer frente a los competidores.

En octubre del 2017 se realizó un cambio de empaque. Uno de los cambios fue el contenido (en ml) con el propósito de reducir costos mediante la optimización del empaque, al ajustar el contenido para aprovechar los tamaños óptimos de corte de las máquinas y no generar desperdicios. Antes los sachets venían de 10 ml, el shampoo, y de 30 ml, el acondicionador. Posteriormente, se cambió el empaque de ambos unificando una misma medida de 25 ml para todos los sachets de Konzil, tanto shampoo como acondicionador.

### **2.3. Descripción y análisis de la(s) ventaja(s) competitiva(s)**

De acuerdo a Porter, la ventaja competitiva crece en razón del valor que una empresa sea capaz de generar. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar y el crecimiento del valor tiene dos opciones. La primera es ofrecer precios más bajos en relación a los competidores otorgando beneficios similares o equivalentes a los que ofrece la competencia. La otra opción es que la empresa ofrezca sus productos o servicios a precios más elevados compensando estos a través de beneficios únicos. En resumen, una empresa es rentable si el valor que genera supera los costos ocasionados para la creación del producto (Riquelme, 2018).

En relación al marco teórico que explica Porter, Konzil se sitúa en la primera opción con la presentación de sachets antes del cambio de estrategia regional; es decir, Konzil ofrecía precios más bajos que los competidores y beneficios similares en desempeño y empaque. Era la única marca que vendía sachets a 70 y 80 céntimos. Konzil ofrece una sola variedad de shampoo y acondicionador para el canal tradicional, ésta es los sachets para cabello “Todo tipo” o “Seda líquida” en su nueva presentación. Su ventaja competitiva se sustenta en el beneficio de “tres veces más desenredo y suavidad” teniendo un precio por debajo o igual al de sus competidores.

En el desarrollo del trabajo se explicará detalladamente el cambio de estrategia de Konzil sachets mediante el empaque. En esta etapa, la compañía cambió su estrategia uniformizando el contenido de los sachets a 25 ml cada uno (shampoo y acondicionador)

y cobrando un precio mayor por más contenido, así como un mejor desempeño funcional en cuanto a fórmula y fragancia. El precio por sachet era igual que el de sus competidores y similar en contenido. Durante esta segunda etapa se aplica la segunda opción de Porter, al ofrecer sus productos a precios más elevados, compensados en beneficios.

#### 2.4. Descripción y análisis de la(s) estrategia(s) de marketing corporativo que aplica

Kotler y Keller (2016) señalan: “El primer curso de acción de la dirección corporativa debería ser la revisión de oportunidades para mejorar los negocios existentes. Un marco de referencia útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo es una matriz de expansión de producto-mercado” (p. 43).

En relación a lo acotado, Henkel ha venido aplicando las estrategias de la matriz de Ansoff con los sachets de Konzil con la finalidad de obtener un crecimiento en las ventas y, por ende, en la participación de mercado. Las estrategias de crecimiento que ha venido desarrollando durante los años 2017 y 2018 son penetración de mercado y expansión de mercado.

Figura 2.2  
Matriz Ansoff



Fuente: Estrategia Magazine (2018)

**Penetración de mercado:** Dentro de la categoría de capilares, la participación de mercado de shampoo de Henkel al 2017 es de 0.58%, bastante baja comparada a sus competidores y con un decrecimiento de -0.35% en comparación con el año anterior. Por el contrario, los acondicionadores de Henkel (Konzil y Bonawell) son líderes en el

mercado de acondicionador con el 57.84% al cierre del 2017 (ver tabla 2.1) y un decrecimiento de -5.07% en comparación con el año anterior. Por dichos motivos, y dado que la categoría de shampoo en tamaño de mercado es hasta 5 veces más grande que la de acondicionador, la compañía persigue como objetivo incrementar su participación de mercado con sachets de shampoo Konzil en el canal tradicional, para lo cual se debería aplicar una estrategia de penetración de mercado con el fin de crecer en ventas rápidamente.

Tabla 2.1

Market Share de shampoo y acondicionador en sachets por empresa

		2016	2017
<b>Shampoo</b>	Henkel	0.93%	0.58%
	Unilever	23.77%	23.88%
	P&G	61.36%	57.04%
	Quala	7.08%	11.60%
	Johnson & Johnson	3.67%	3.70%
	L'Oréal	0.19%	0.24%
	Otros fabricantes	1.89%	1.67%
	Importados	1.08%	1.27%
<b>Acondicionador</b>	Henkel	62.91%	57.84%
	Unilever	21.16%	18.57%
	P&G	1.10%	2.64%
	Quala	14.42%	20.54%
	Johnson & Johnson	0.11%	0.15%
	L'Oréal	0.10%	0.12%
	Otros fabricantes	0.04%	0.03%
	Importados	0.14%	0.11%

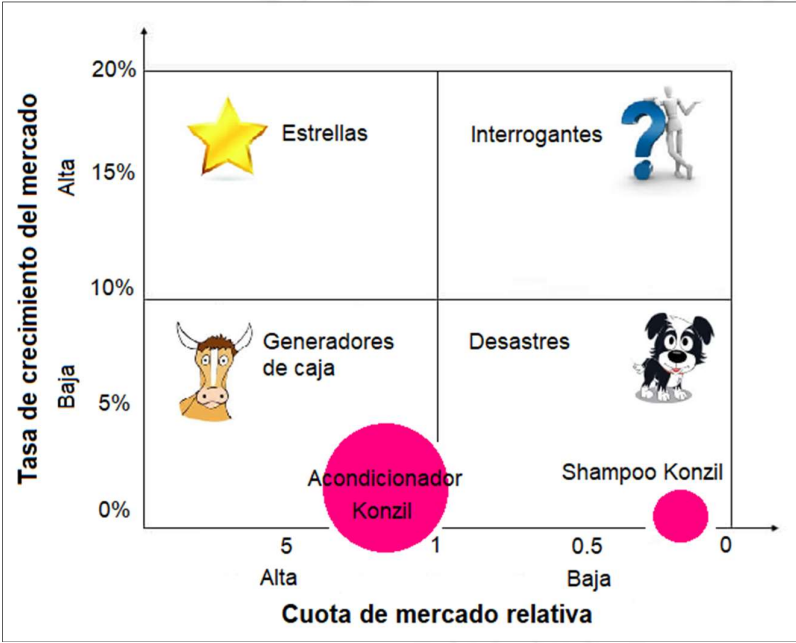
Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)

**Expansión de mercado:** parte de la estrategia corporativa en Perú, es buscar nuevos horizontes para ampliar la cobertura a nivel nacional de las marcas y el volumen de ventas totales. En el 2017 se abrieron nuevos clientes en Lima y las zonas norte, oriente y centro. En Lima, se inició las operaciones con el distribuidor Dimexa Lima que atiende el canal farmacias. Si bien Henkel ya atiende este canal con la distribuidora Perufarma, la apertura de Dimexa Lima le dio la oportunidad de ingresar a otros clientes que no se atendían

antes. En el norte chico se inició las operaciones con H&U, nuevo cliente de Huacho. Por otro lado, en Trujillo, se empezó a atender al cliente Almapo. Asimismo, en la zona oriente, se logró iniciar operaciones con Keymark en Tarapoto y Moyobamba. En el centro, con la distribuidora Dijasa de Huaraz.

Con la finalidad de hacer un diagnóstico estratégico para Konzil se analizará la posición del shampoo y el acondicionador en la matriz BCG. A través de este análisis se podrá vislumbrar una mejor forma de distribuir los recursos entre los productos y mercados en los que compete Henkel.

Figura 2.3  
Matriz BCG Konzil



Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)

Tabla 2.2

Calculo de tasa de crecimiento y cuota de mercado BCG de Konzil

En miles de S/

Cuota de productos Konzil	Ventas de la empresa	Proporción cartera de negocios	Ventas líder competidor	Ventas sector 2017	Ventas sector 2016	Tasa de crecimiento mercado %	Cuota mercado relativa
Shampoo	835	9.48%	85,907	198,769	214,997	-7.55%	0.01
Acondicionador	7,971	90.52%	6,461	32,404	33,541	-3.39%	1.23

8,806

Nota: Valores expresados en miles de soles

Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)

De acuerdo a los datos de shares y ventas obtenidos por el estudio de CCR contratado por Henkel, se realizó el análisis BCG y se obtuvo la tasa de crecimiento del mercado y cuota de mercado relativa respecto a Konzil shampoo y acondicionador. Se halló una tasa de mercado en decrecimiento debido a que las ventas del sector han bajado del 2017 respecto al 2016. En shampoo es de -7.55% y en acondicionador en -3.39%. Asimismo, se realizó la cuota relativa de mercado que es de 0.01 para shampoo comparándolo con la principal marca líder competidora H&S y en acondicionador la cuota relativa de mercado es de 1.23 al compararlo con el competidor más alto, en este caso Savital. Este resultado manifiesta que Konzil tiene una alta cuota de mercado en acondicionador en comparación con el principal competidor.

Luego de hallar los resultados numéricos, se ubicó a Shampoo Konzil en el perro (desastre) ya que su participación relativa es bastante baja respecto a la competencia y actualmente hay una tasa en decrecimiento, lo cual ha afectado a todo el sector. Actualmente, la empresa se encuentra siguiendo la ruta mediocre, pero debería invertir sus esfuerzos para crecer en participación de mercado de shampoo y pasar a vaca. El coste de oportunidad de pretender crecer en shampoo rápidamente al mercado, fue alto como se verá más adelante en el desarrollo del trabajo.

Por el contrario, el acondicionador Konzil se ubica en el cuadrante de vaca ya que del 2016 al 2017 el sector denota una tasa de decrecimiento. En el cuadrante de generadores de caja, no se necesita reinversiones para mantener una posición competitiva. Las estrategias estarían encaminadas a mantener el dominio en el mercado invirtiendo en tecnología o investigación y desarrollo para lograr expandirse en el mercado.

## **2.5. Descripción y análisis de la(s) estrategia(s) competitiva(s) de marketing que aplica**

Según Munuera y Rodríguez (2012), existen 4 tipos de estrategias competitivas que plantean Kotler y Singh (p. 401).

**Líder:** el líder es generalmente quien ocupa una posición determinante y reconocida por sus competidores, quienes a menudo se esfuerzan por atacar, imitar o evitar. El líder tiene la responsabilidad de desarrollar demanda global, al descubrir nuevos usuarios del producto, promover nuevos usos de los productos existentes o también aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo. Esto quiere decir que el líder amplía el mercado de referencia, lo cual también beneficia a todos los competidores. En esta posición competitiva se ubica P&G ya que invierte en investigación de mercado para innovar constantemente de la mano con la más alta tecnología. Fueron ellos quienes introdujeron la presentación de empaques para el canal tradicional en sachets y botellas de contenido menor a 100 ml.

**Retador:** “son aquellas que tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando bien al líder, bien a otras empresas con similar tamaño, o bien a pequeñas empresas. Si la empresa retadora se enfrenta al líder, es posible que su objetivo consista en arrebatarle parte de la cuota de mercado.”

Para aplicarla, primero se debe conocer los recursos y capacidades de los que dispone la empresa en comparación con la líder del mercado. Aquí se ubica Unilever, quien ha venido quitándole participación de mercado al líder desde el 2008 y al 2017 ocupa la segunda posición.

**Seguidor:** “según la clasificación de Kotler y Singh (1981), son aquellas que ocupan una posición inferior a la del líder y que entienden que un ataque a aquel podría perjudicarlas más que beneficiarlas. En vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y reparto consciente del mercado.” (Munuera y Rodríguez, 2012) En esta posición se encuentran L’Oréal y Henkel. Su objetivo debe ser mantener bajos costes y alta calidad e ingresar a nuevos mercados. Si bien L’Oréal se ubica en el tercer lugar con un 12% de share al 2017, su participación de la categoría se concentra en el canal moderno ya que en tradicional tienen una baja participación en sachets. Por otro lado, Henkel hace constantemente el análisis de la competencia y sigue sus pasos, imitando algunas de las variables del marketing mix.



**Especialista:** esta estrategia es aplicada por aquellas empresas que se enfocan en nichos de mercado. Generalmente se da en empresas pequeñas con escasos recursos. Esta estrategia no se aplica en la categoría de cuidado del cabello dado que todas las empresas competidoras se enfocan en un mercado amplio.

## 2.6. Descripción del(los) grupo(s) objetivo que atiende

El mercado meta es la mujer peruana ama de casa de entre 18 y 55 años que hace sus compras diaria o semanalmente ya que su ingreso es más bajo, perteneciente a los NSE C, D y E.

Según Arellano Marketing (2015) en cuanto a estilos de vida de las amas de casa, dentro de las modernas están las realizadas (22%) y las aspiracionales (34%) y dentro de las conservadoras se encuentran las abnegadas (13%) y las hogareñas (31%). En este caso, el público objetivo para Konzil sachets son las conservadoras.

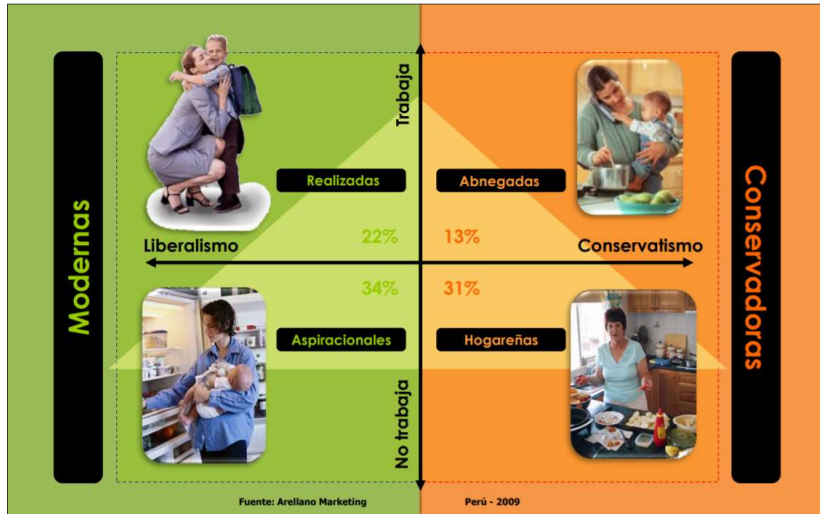
En la tabla 2.3 se ha desarrollado la segmentación de acuerdo a las variables geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

Tabla 2.3  
Segmentación de Konzil

Criterio de segmentación	Variable	Segmento
Geográfica	Perú	Todas las provincias
Demográfica	NSE	C, D, E
	Género	Mujer
	Rango de edad	18 - 55 años
Psicográfica	Estilo de vida	Conservadoras (Abnegadas y Hogareñas)
Conductual	Beneficios buscados	Mujeres que buscan obtener un cabello desenredado y suave.

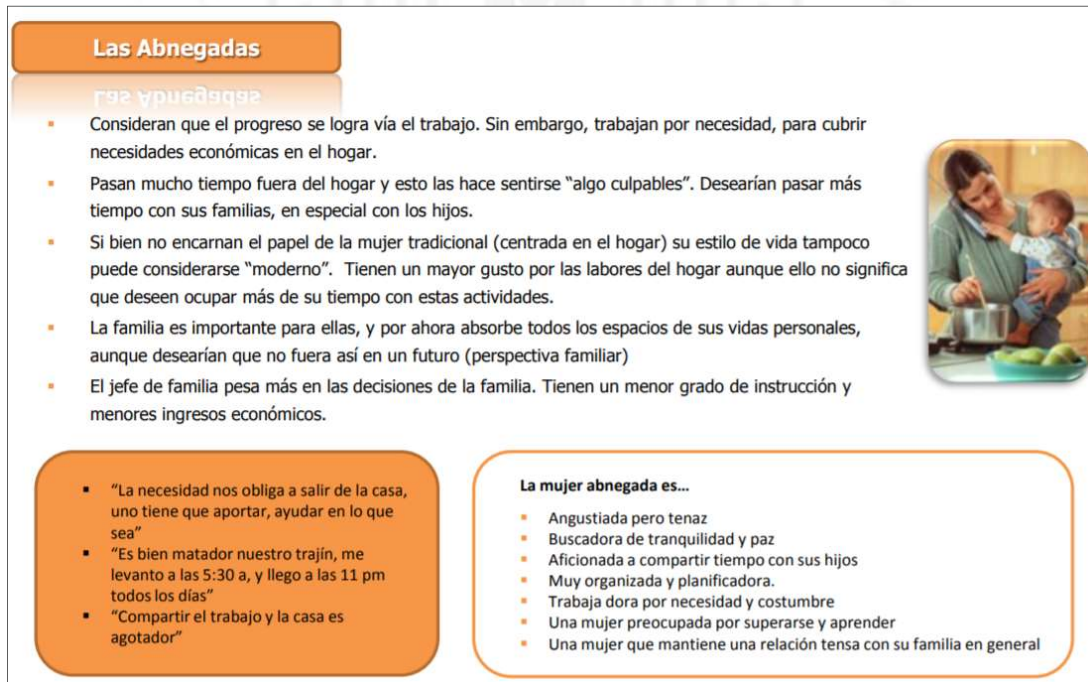
Fuente: Henkel (2018)

Figura 2.4  
Segmentación de acuerdo a estilos de vida



Fuente: Arellano Marketing (2015)

Figura 2.5  
Perfil de consumidor: Abnegadas




Fuente: Arellano Marketing (2015)

Figura 2.6

Perfil de consumidor: Hogareñas

### Las Hogareñas

- Son un poco más mayores y más conservadoras que el resto. El jefe de familia pesa más en las decisiones del hogar. Son muy organizadas; se encargan de la administración del hogar y los esposos delegan en ellas muchas responsabilidades.
- Encuentran placer en la realización de labores del hogar (como cocinar, limpiar, planchar, etc.) Ellas están felices en casa. Se consideran a sí mismas amas de casa aplicadas y eficientes. Se reconocen como "buenas cocineras" y como amantes de las manualidades.
- No le conceden tanta importancia al arreglo personal ni a las relaciones sociales. Priorizan su propia familia (hijos y esposo).
- Van más al mercado en lugar de los supermercados. Les gusta tener trato con sus "caseritos".
- Son entusiastas de la nutrición y del aspecto saludable en sus hijos, tratan de darles alimentos contundentes que los "llenen".



**La mujer hogareña es...**

- Engreidora y afable
- Buscadora de atención y reivindicación
- Una mujer que gusta de compartir espacio con sus hijos
- Aficionada a las manualidades
- Una mujer que está en el hogar porque así lo quiere
- Aficionada a coleccionar cosas y cocinar
- Dependiente y algo sumisa con el marido.

**“Me gusta cuando comen toda mi comida”**

- “Un ama de casa siempre está pendiente del hogar”
- “¡A mi esposo lo conquisté por la cocina!”

Fuente: Arellano Marketing (2015)

## 2.7. Descripción del posicionamiento de la empresa o marca(s)

“La posición del producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base a atributos importantes; es decir, la posición de un producto es el lugar que ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia” (Kotler y Armstrong, 2017, p. 187).

Dado que los consumidores se encuentran saturados de información de los productos y marcas, para simplificar este proceso agrupan los productos y servicios de manera que los posicionan en su mente de acuerdo a un conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos en comparación con los productos competidores.

El acondicionador Konzil, se posiciona en la mente de los consumidores como el producto que desenreda el cabello y le da mayor suavidad. Es por eso, que parte de la estrategia de relanzamiento del producto es la campaña #desenredate con Konzil, para lo cual usan el claim “hasta 3 veces más suavidad y desenredo”.

## 2.8. Descripción de la creación del brand equity de su(s) marca(s)

“El branding es el proceso de dotar a los productos y servicios con el poder de una marca; se refiere a la creación de diferencias entre los productos... El branding desarrolla estructuras mentales que ayudan a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre los productos y servicios, de modo que su toma de decisiones sea más sencilla.” (Kotler y Keller, 2016, p. 301). Los especialistas pueden aplicar el branding a cualquier situación en los que los consumidores tengan que elegir.

Según Kotler y Keller (2016), las dimensiones de una marca hacen que se distinga del resto de productos o servicios que satisfagan una misma necesidad. Estas diferencias pueden estar relacionadas con el desempeño funcional del producto de la marca o con lo que representa en un sentido más abstracto. De acuerdo a esta definición, Konzil relaciona el significado de la marca con aspectos funcionales del producto como desenredo o suavidad (p. 301).

Según Kotler y Keller (2016), asociado a este concepto, está el **capital de marca**, que es el valor agregado que los consumidores le dan a los productos y servicios que ofrece una compañía. A continuación, se va a explicar los factores de impulso del capital de la marca de acuerdo a Kotler y Keller (p. 309).

**La elección inicial de los elementos o identidades que conforman la marca:** Konzil desde sus inicios ha buscado que asocien el nombre de marca con desenredo y suavidad, ya que empezó como una marca de acondicionador en 1948 y comercializaba sólo ese producto hasta el 2004. Durante su trayectoria ha utilizado elementos que relacionen a la marca con desenredo y suavidad desde palabras como el “rinse” o “peinadócil” hasta imágenes de modelos desenredando su cabello con un cepillo o peine en los envases y frases en la publicidad que aluden a la seda, el brillo y desenredo. Konzil también ha evolucionado en cuanto a colores y fragancias. En un principio varió entre colores como el amarillo, verde y rosado, siendo la línea rosada la que ganó más popularidad entre los consumidores por su color y fragancia. Desde entonces, la línea rosada es la que más se vende históricamente. En el 2017 parte de la estrategia regional de Konzil fue retirar el “rinse” de los empaques y colocar en su lugar “acondicionador”.

**El producto o servicio y todas las actividades de marketing correspondientes, así como los programas de apoyo al marketing:** El producto desde que se lanzó por primera vez hasta la fecha ha contado con el soporte de Marketing. La marca ha realizado inversiones en medios masivos como televisión y radio para transmitir los comerciales de la marca o spots publicitarios. Asimismo, se han hecho varias campañas para fortalecer la imagen de marca. En el 2016 se relanza Konzil con la campaña “Vive Pink” con la imagen de la cantante de rock y modelo Leslie Shaw, la cual invita a las mujeres a descubrir su lado sexy y único. En el 2017, se hace otro relanzamiento de marca con Jazmín Pinedo como imagen de Konzil. Además, se realizaron varias actividades de marketing de apoyo a la marca como comerciales en televisión, spots publicitarios en radio, material POP con la imagen de Jazmín y activaciones en los puntos de venta del canal tradicional. Toda la comunicación tenía como objetivo no solo reforzar el posicionamiento de marca, sino que además pretendía generar una asociación de “shampoo” con la marca Konzil con frases como “ahora también puedes pedir tu shampoo Konzil a solo 1 sol” o melodías en los spots de radio como “Shampoo Konzil, Shampoo Konzil...” con varias repeticiones.

**Otras asociaciones transferidas indirectamente a la marca al vincularla con otra entidad (una persona, un lugar o un objeto):** La marca se vincula con el “rinse”, palabra que en español significa enjuague ya que como se explicó previamente, se usaba este término en los empaques de la marca y todas las actividades de marketing para posicionarla como el mejor acondicionador del mercado.

## CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL CASO PROBLEMA

### 3.1. Planteamiento del problema

Desde sus inicios, Konzil, también conocido como “el rinse” se ha posicionado como el acondicionador que desenreda y da suavidad al cabello. Konzil se ha mantenido con el nombre de “rinse” hasta el 2017, año en que hicieron un cambio de estrategia regional acompañado de un relanzamiento de producto en versión mejorada tanto en desempeño como en características.

Históricamente, la compañía ha buscado crecer su participación de mercado con la introducción del shampoo en sachet, dado que el tamaño de mercado es bastante atractivo; este representa hasta más de 5 veces el del acondicionador. A pesar de los esfuerzos de Marketing y Trade Marketing por implementar estrategias que soporten el lanzamiento de shampoo, la compañía no ha tenido el éxito esperado, viéndose en la necesidad de reaccionar y cambiar las estrategias en varias ocasiones para hacer frente a un mercado altamente competitivo. El fuerte posicionamiento de la marca Konzil como acondicionador, ha formado parte de los fracasos de la compañía por crecer en la participación de mercado con el shampoo.

Del 2016 al 2017 la categoría de Hair Care se vio golpeada por la desaceleración económica con un decrecimiento de 7% pasando de S/ 248.538 millones en el 2016 a S/ 231.174 millones en el 2017.

Si bien Henkel ha venido liderando el mercado de acondicionador en sachet del canal tradicional con sus marcas Konzil y Bonawell llevándose el 62.91% en el 2016 y un 57.84% en el 2017, el mercado de acondicionador en sachet representa solo un 14% de la categoría frente al 86% que representa shampoo al cierre del 2017. Por esa razón, Henkel ha visto una gran oportunidad de crecimiento de ventas al ganar mayor participación de mercado de shampoo en sachet, categoría en la que P&G lidera con el 57.04% al 2017 con sus marcas H&S y Pantene.

Henkel ha reaccionado ante los fracasos en las ventas de shampoo Konzil discontinuando productos y haciendo modificaciones en el empaque. El último cambio de estrategia fue el cambio de empaque del producto para los distribuidores a los que

atiende la empresa en el canal tradicional, el cual se ejecutó a partir de setiembre del 2017, mes en el que se relanzó la marca. El shampoo y el acondicionador, que antes se vendían al distribuidor en empaques por separado, pasó a comercializarse en un colgador que contenía 12 sachets de shampoo y 12 de acondicionador. Asimismo, se aumentó el contenido de acondicionador y se disminuyó el de shampoo unificando a un mismo contenido de 25 ml cada sachet.

Kotler y Keller (2016) señalan: “Los gerentes también tratan de estimular las ventas al modificar la calidad, las características o el estilo del producto. La mejora de la calidad incrementa el desempeño funcional del producto mediante el lanzamiento de una versión nueva y mejorada. La mejora de las características agrega tamaño, peso, materiales, complementos y accesorios que aumentan la resistencia, versatilidad, seguridad o conveniencia del producto. La mejora del estilo aumenta el atractivo estético del producto” (p. 355).

La estrategia regional del nuevo Konzil se enfocaba en la mejora de la calidad del producto (desempeño funcional) y la mejora de las características a través de un mayor contenido en ml. Resaltaban “3 veces más suavidad” y “hasta 3 veces más desenredo” en los nuevos sachets de 25 ml.

Este cambio iba acompañado con una estrategia de precio de paridad, para lo cual se fijaba el nuevo precio de venta al público a 1 sol el sachet de 25 ml, unos 30 céntimos más que el anterior acondicionador de 10 ml y 20 céntimos más que el shampoo de 30 ml. Henkel buscaba dar la percepción al comprador/consumidor de que iba a llevar más contenido por menos precio, con la finalidad de explotar la fortaleza de marca del acondicionador Konzil. Paralelamente descontinuaron la venta de sachets 2en1 con la intención de no canibalizar la venta del shampoo.

En el YTD Sell In enero-junio 2018 vs. 2017 se observa un crecimiento para la compañía en shampoo del 85% frente a una caída de acondicionador de -13%. Aunque el crecimiento de shampoo es bastante atractivo, una caída en acondicionador puede resultar negativa, ya que éste representa un mayor volumen de venta para Henkel y el tamaño de mercado pesa hasta 5 veces más que el de shampoo.

Actualmente, el reto de la trasnacional alemana es recuperar la venta perdida en acondicionador y aumentar la participación de mercado en shampoo.

A partir de lo investigado, se planteará una propuesta de mejora integrada que abarque el marketing operativo y la gestión de ventas. Se abordará cada una de las variables de la mezcla de marketing, haciendo énfasis en el empaque del producto y en el precio. De igual manera se presentará el plan de trade marketing que ha venido manejando Henkel entre el 2017 y 2018, de modo que se planteen oportunidades de mejora en los planes de incentivos, promociones y canales de distribución.

### **3.2. Objetivos del trabajo**

Objetivo de investigación:

- Plantear una propuesta de mejora integrando el marketing operativo y la gestión de ventas con el fin de aumentar la participación de shampoo Konzil en sachets y recuperar la venta perdida de acondicionador en el canal tradicional para el 2019.

Objetivos específicos:

- Generar posicionamiento de marca del shampoo Konzil en el canal tradicional.
- Crecer en 5% la participación de mercado de acondicionador Konzil en sachets para el 2019.

### **3.3. Marketing operativo**

## **PRODUCTO**

### **I. Descripción del producto**

Konzil relanzó sus productos en octubre del 2017 pasando del sachet “Todo tipo” de empaque rosado a “Seda Líquida + Provitamina B5”. Esta versión mejorada contiene los ingredientes mencionados que ayudan a desenredar, suavizar y reparar el cabello dejando un brillo radiante.

Descubrieron que los principales problemas a los que se enfrentan las mujeres con respecto al cuidado del cabello son la resequedad, el frizz, la caída y la horquilla. Además, actualmente existe una tendencia en crecimiento hacia los ingredientes naturales. La bilan keratina, el aceite de argán y la biotina son reconocidos entre los mejores ingredientes



para el cuidado del cabello. Por eso, Konzil relanza sus productos a nivel regional en 5 variedades: Seda Líquida + Provitamina B5, Colágeno + Vitamina B7, Aceite de Argán + Provitamina A, Biotina + Vitamina E, Aceite de Almendras + Pantenol; de los cuales solo el Konzil Seda Líquida (antes como “Todo tipo”) se comercializa en sachets en el canal tradicional y es en este producto en el que se centra la investigación.

### **Niveles de producto**

Los encargados de la planeación de productos y servicios consideran tres niveles de producto y cada uno agrega valor al cliente.

**Valor fundamental para el cliente:** el nivel básico es el valor fundamental para el cliente y responde a la pregunta “¿Qué está comprando realmente el cliente?”. En este caso los clientes de Konzil están adquiriendo cuidado del cabello.

**Producto real:** el beneficio fundamental se tangibiliza en un producto real. Este es Konzil Seda Líquida + Provitamina B5 en sachets de 25 ml, que ayuda a desenredar y da suavidad al cabello dejando un brillo radiante. El producto viene en un empaque rosado de 11,5 cm x 8 cm con claims llamativos que resaltan 150% más contenido y hasta 3 veces más suavidad y desenredo. Su nueva fórmula fue desarrollada para tener un mejor desempeño en cabello húmedo y un desempeño superior en cabello seco, además de una fragancia más agradable para el consumidor.

Se probó la fórmula alemana contra el líder del mercado y los resultados fueron contundentes. El 78% de las personas eligieron la nueva fragancia en cabello húmedo y 64% prefirieron la fragancia de Konzil en cabello seco. En total el 62% de los consumidores eligieron la nueva fragancia de Konzil vs. la marca más vendida en el mercado.

**Producto aumentado:** Konzil está bajo la marca paraguas Schwarzkopf & Henkel, que garantizan la calidad alemana en todos sus productos. La marca brinda la garantía de calidad de sus productos y esta se traslada a través de todos los canales de venta. Por ejemplo, si el consumidor tuviera algún reclamo respecto al producto, puede acercarse al

punto de venta y devolverlo. En este caso los minoristas van a trasladar el caso al distribuidor y ellos a Henkel. Adicionalmente el consumidor cuenta con una línea de asesoría Schwarzkopf que atiende desde Colombia y Perú, a través de la cual podrán hacer las consultas necesarias sobre el producto. Los teléfonos figuran en la parte posterior del empaque.

## II. Ilustración del producto

Figura 3.1

Empaque de Konzil (nueva presentación)



Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)

## III. Descripción del empaque y la unidad de venta

“El empackado implica el diseño y producción del envase o la envoltura de un artículo. Por tradición la función primordial del empaque era contener y proteger el producto. Sin embargo, en tiempos más recientes, varios factores han convertido al empaque en una importante herramienta de marketing. Con la competencia y la saturación crecientes en los anaqueles de las tiendas minoristas, los empaques ahora deben desempeñar muchas

tareas de ventas: desde llamar la atención de los compradores y comunicar el posicionamiento de la marca hasta cerrar la venta” (Kotler y Armstrong, 2017, p. 210).

Desde la introducción de los empaques de menor tamaño para el canal tradicional como los sachets, las marcas que compiten en el mercado de cuidado del cabello han venido evolucionando en cuanto a contenido, diseño, estilo, tamaño, entre otros, con tal de brindar al comprador un producto más atractivo y lograr su elección al momento de compra. El 70% de decisiones se toman en el punto de venta, es por eso que hoy en día el empaque como parte del marketing mix cobra gran importancia y el caso de Konzil es un ejemplo de cómo estos cambios pueden perjudicar o conseguir un incremental en ventas.

Henkel maneja tres unidades de venta para la distribución comercial de sus productos. Las cajas que se venden al distribuidor o mayoristas, los colgadores o display para los minoristas y los sachets para los consumidores finales. Debido al cambio de estrategia regional, entre el 2017 y 2018 se realizaron varios cambios de empaque; por ese motivo se explicará a detalle la evolución del mismo en relación al envase primario (unidad de venta al consumidor final), envase secundario (unidad de venta al minorista) y envase terciario (unidad de venta al distribuidor o mayorista).

La evolución del empaque se va a dividir en tres etapas de acuerdo a los periodos y cambios realizados. La primera etapa es el periodo de enero a setiembre del 2017, antes de hacer el cambio de estrategia regional con la finalidad de incentivar la venta de shampoo Konzil en sachets. La segunda etapa es de octubre del 2017 hasta la fecha, dado que fue en ese mes que se ejecutó el cambio de estrategia y se empezó a comercializar Konzil en los nuevos empaques. La tercera etapa es en abril 2018, posterior a la revisión que se hizo de los resultados en ventas de los sachets Konzil (Shampoo vs. Acondicionador), periodo en el que introdujeron un nuevo empaque adicional a lo actual, en este caso los colgadores de acondicionador + acondicionador, con el fin de no seguir perdiendo venta en este producto.

El envase primario: es aquel que está en contacto directo con el producto, lo contiene y protege. Este envase es el que está destinado al consumidor final. Tiene como finalidad no alterar o modificar su contenido. En el caso Konzil serían los sachets de plástico que contienen el producto. En la presentación anterior venía el shampoo de 30 ml, el 2en1 de 30 ml y el rinse de 10 ml. En la presentación nueva (segunda y tercera

etapa) viene el shampoo de 25 ml y acondicionador de 25 ml. La unidad de venta al consumidor final son los sachets.

El envase secundario: contiene uno o varios envases secundarios brindando la facilidad de protegerlos para la distribución comercial. En la primera etapa los sachets Konzil shampoo o 2en1 venían en colgadores de 9 unidades cada uno. Por otro lado, el acondicionador venía en un display que contenía 40 sachets de 10 ml. En la segunda etapa, se unificó el empaque secundario a un colgador de dos tiras de sachets: una tira de 12 sachets de shampoo + una tira de 12 sachets de acondicionador. Ésta es la unidad de venta que se comercializa al canal minorista.

El envase terciario: es el agrupamiento de envases primarios o secundarios en un contenedor con la finalidad de protegerlos durante el camino de la distribución comercial. En este caso, el envase terciario son las cajas de cartón en la que se transportan los productos para la distribución comercial. La unidad de venta al distribuidor es en cajas cerradas y los mayoristas le compran al distribuidor en cajas también debido al volumen de compra. En la primera etapa la unidad de venta al distribuidor o mayorista era en cajas de 48 colgadores o cajas de 24 displays. En la segunda y tercera etapa, se comenzó a comercializar las cajas de 18 colgadores cada una.

Tabla 3.1

Primera etapa empaque

Envase Primario	Envase Secundario	Envase Terciario
 <p>Sachet de shampoo Konzil 30 ml</p>	 <p>Colgador shampoo x 9 sachets</p>	 <p>Caja x 48 colgadores</p>
 <p>Sachet Konzil 2en1 30 ml</p>	 <p>Colgador 2en1 x 9 sachets</p>	 <p>Caja x 48 colgadores</p>
 <p>Rinse Konzil 10 ml</p>	 <p>Display Rinse x 40 sachets</p>	 <p>Caja x 24 displays</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.2

Segunda etapa empaque

Envase Primario	Envase Secundario	Envase Terciario
 <p>Sachet shampoo Konzil 25 ml</p>	 <p>Colgador SH+AC</p>	 <p>Caja x 18 colgadores</p>
 <p>Sachet acondicionador Konzil 25 ml</p>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.3

Tercera etapa empaque

Envase Primario	Envase Secundario	Envase Terciario
 <p>Sachet shampoo Konzil 25 ml</p>	 <p>Colgador SH+AC</p>	 <p>Caja x 18 colgadores</p>
 <p>Sachet acondicionador Konzil 25 ml</p>	 <p>Colgador AC+AC</p>	 <p>Caja x 18 colgadores</p>

Fuente: Elaboración propia

#### IV. Detalle del etiquetado

Según Kotler y Armstrong (2017, p. 211), las etiquetas cumplen distintas funciones. Como mínimo esta debe cumplir el rol de identificar el producto o la marca, también describe diversos aspectos del producto como quién lo hizo, dónde y cuándo, qué contiene, cómo se usa y las medidas de seguridad pertinentes. De igual modo, una etiqueta puede ser útil para promover la marca apoyando el posicionamiento y vinculando a la marca con los clientes. Hoy en día, se han vuelto parte esencial de las campañas de marketing.

En la parte delantera se identifica el producto colocando si es shampoo o acondicionador. Debajo está la marca paraguas “Schwarzkopf” y luego Konzil. Asimismo, se resaltan los ingredientes de Seda Líquida + Provitamina B5. En la parte superior izquierda resalta el diferencial respecto a la versión anterior en fondo amarillo. En el shampoo se puede observar el “hasta 3 veces +suavidad” en comparación con los sachets de 10 ml y en el acondicionador “150% de contenido extra” en comparación con los sachets de 10 ml. En la parte posterior del empaque, se visualizan los beneficios del producto, el modo de uso, las precauciones, los ingredientes, la línea de asesoría y el número de lote, así como el código de barras.

#### V. Descripción de la marca

Nombre de la marca: Konzil

Figura 3.2

Logo Konzil



Fuente: Henkel (2018)

Slogan: “Desenrédate con Konzil”



El objetivo de la marca es “vive sin enredos y descubre tu mejor versión con el nuevo Konzil”.

### **Propuesta de mejora del empaque**

En relación a lo expuesto, se propondrá una modificación del empaque con la finalidad de lograr un incremento en la participación de mercado y recuperar las ventas perdidas en acondicionador con el cambio de estrategia que se ejecutó en octubre del 2017.

En la figura 3.3 se visualiza la propuesta del nuevo empaque de sachets Konzil, que se plantea en base a la investigación realizada. Este estaría compuesto por un sachet de shampoo 10 ml + un sachet de acondicionador de 20 ml.

De acuerdo a la historia de Konzil, la marca se ha posicionado fuertemente como “acondicionador” y, según la data reciente de CCR al 2018, Henkel sigue liderando el mercado de acondicionadores con el 57.84%. Por ese motivo, la propuesta incluye doble contenido de acondicionador vs. el shampoo de 10 ml ya que el acondicionador es el producto preferido por los consumidores. Lo que se busca con la propuesta es generar un hábito de consumo de la línea completa de Konzil (shampoo y acondicionador). Además, el contenido del pack está en relación al precio de venta al público que se va a ofrecer y a la competencia (empaques y precios) buscando diferenciar la marca a través de sus atributos.

### **Atributos del producto**

- Calidad del producto: la calidad del Konzil sería la misma de la última versión mejorada con Seda Líquida + Provitamina B5 y una fragancia más agradable al consumidor.
- Características del producto: se haría una variación en cuanto al contenido del shampoo y del acondicionador. El shampoo contiene 10 ml y el acondicionador 20 ml. Asimismo, al ser un nuevo empaque cambiarían las medidas. La idea es que se vea más grande que los packs de sachets de la competencia y que llame la atención con el texto en la parte superior del empaque “Oferta Sachetón” y “Shampoo + Acondicionador”.

- Estilo y diseño del producto: el estilo será el mismo del sachet rosado resaltando los beneficios de la seda líquida y la provitamina B5. En cuanto al diseño, éste busca captar la atención del consumidor mediante el fondo amarillo y letras rojas colocando la palabra “Sachetón” para que perciban que están recibiendo más por menos al llevar ambos productos juntos.

### Empaque y etiquetado

Figura 3.3

Sachetón Konzil (shampoo + acondicionador)



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.4

Colgador de Sachetón x 12 sachets



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.5

Cajas x 36 colgadores de Sachetón Konzil



Fuente: Elaboración propia

## PLAZA

### Tipo de distribución

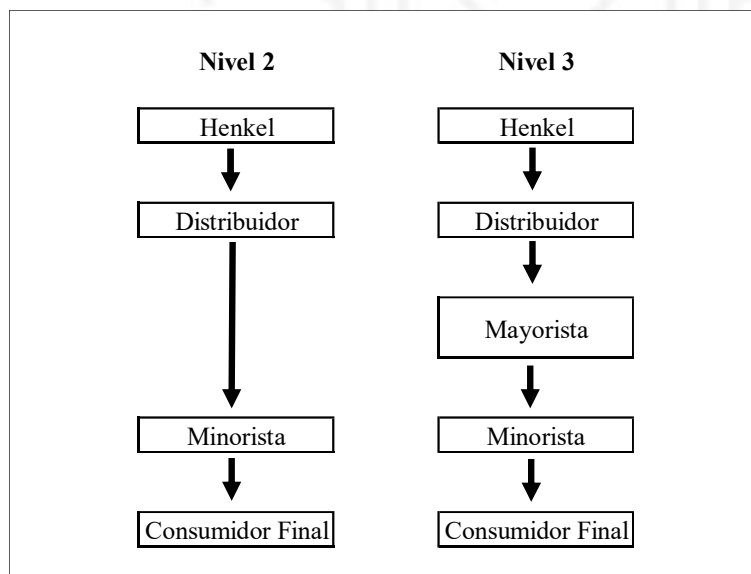
El tipo de distribución es intensiva ya que los sachets Konzil son productos de consumo masivo y de conveniencia, dado que los consumidores los compran con frecuencia en los puntos de venta más cercanos. Esta estrategia de distribución “consiste en la distribución de bienes y servicios a través de tantos puntos de venta como sea posible” (Kotler y Keller, 2016, p. 506). Esta va de acuerdo a los objetivos de Henkel como incrementar la cobertura de mercado y el volumen de ventas.

### Niveles de canal

Henkel opera mediante un canal de marketing indirecto ya que sus productos se comercializan a través de varios intermediarios. Los sachets de Konzil en el canal tradicional se venden a través de canales de dos y tres niveles (ver figura 3.6). El de dos niveles está conformado por dos intermediarios: el distribuidor y el minorista. El de tres niveles consta de tres intermediarios: el distribuidor, el mayorista y el minorista.

Figura 3.6

Niveles de intermediarios



Fuente: Henkel (2018)

## **Mercados Mayoristas**

Henkel llega a los seis mercados mayoristas en Lima con los sachets de Konzil, a los cuales atiende a través de las distribuidoras: Codijisa, Gumisa, Representaciones y Distribuciones Jimenez S.A., Jimenez y Rueda S.A., Edusa y Vijisa.

Tabla 3.4

Distribución mercados mayoristas

<b>Mercados Mayoristas Lima Metropolitana</b>	
<b>Mercados</b>	<b>Distrito</b>
Mercado de Fiori	San Martín de Porres
Mercado La Parada	La Victoria
Mercado de Productores	Santa Anita
Mercado Huamantanga	Puente Piedra
Mercado Ciudad de Dios	San Juan de Miraflores
Mercado Central	Cercado de Lima

Fuente: Elaboración propia

## **Diagrama, descripción y detalle de intermediarios minoristas**

En la tabla 3.5 se pueden ver las zonas a las que llega cada distribuidor con los mercados minoristas a los que atiende en Lima Metropolitana. Para la elaboración del cuadro, se tomó en consideración los datos de segmentación por zonas Y NSE de APEIM (2016).

Tabla 3.5

Segmentación de mercados minoristas por zonas

Distribuidor	Zona	Mercado Minorista	Target
Codijisa Lima	Zona 1	Mcdo. Mi Perú; Mcdo. Huamantanga; Mcdo. Unicachi; Mcdo. El Parral	C, D, E
	Zona 2	Mcdo. Ermitaño; Mcdo. Conzac; Mcdo. San Antonio.	C, D
	Zona 4	Mcdo. Chira; Mcdo. Mirones Bajo; Mcdo. Azcona; Mcdo. La Pólvara	C
	Zona 6 (San Miguel; Magdalena)	Mcdo. La Libertad; Mcdo. La Chacra	B
	Zona 10	Mcdo. Gambeta; Mcdo. Santa Rosa; Mcdo. Sarita Colonia	C
Gumisa	Zona 1	Mcdo. Mi Perú; Mcdo. Huamantanga; Mcdo. Unicachi; Mcdo.El Parral	D, E
	Zona 2	Mcdo. Ermitaño; Mcdo. Conzac; Mcdo. San Antonio.	C, D
	Zona 4	Mcdo. Chira; Mcdo. Mirones Bajo; Mcdo. Azcona; Mcdo. La Pólvara	C
	Zona 6 (San Miguel; Magdalena)	Mcdo. La Libertad; Mcdo. La Chacra	B
	Zona 10	Mcdo. Gambeta; Mcdo. Santa Rosa; Mcdo. Sarita Colonia	C
Representaciones y Distribuciones Jimenez S.A.	Zona 3	Mcdo. Valle Sagrado; Mcdo. Sarita Colonia; Mcdo. El Bosque; Mcdo. Cruz de Motupe	E
	Zona 4	Mcdo. Chira; Mcdo. Mirones Bajo; Mcdo. Azcona; Mcdo. La Pólvara	C
	Zona 5	Mcdo. La Arena 1; Mcdo. La Unión; Mcdo. Productores; Mcdo. Lampa de Oro	C
	Zona 7 (La Molina)	Mcdo. Coop. Musa; Mcdo. Saludable La Molina	A, B
Jimenez y Rueda S.A.	Zona 3	Mcdo. Valle Sagrado; Mcdo. Sarita Colonia; Mcdo. El Bosque; Mcdo. Cruz de Motupe	E
	Zona 4	Mcdo. Chira; Mcdo. Mirones Bajo; Mcdo. Azcona; Mcdo. La Polvora	C
	Zona 5	Mcdo. La Arena 1; Mcdo. La Unión; Mcdo. Productores; Mcdo. Lampa de Oro	C
	Zona 7 (La Molina)	Mcdo. Coop. Musa; Mcdo. Saludable La Molina	A, B
Edusa	Zona 7	Mcdo. San Isidro; Mcdo. Santa Cruz; Mcdo La Libertad; Mcdo Jorge Chavez; Mcdo Saludable La Molina	A, B
	Zona 8	Mcdo. N° 2; Mcdo. Balta; Mcdo Coop. Santa Rosa; Mcdo. Sarita Colonia; Mcdo Tupac; Mcdo. San Genaro	C
	Zona 9	Mcdo Micaela Bastidas; Mcdo. Nueva Esperanza; Mcdo. San Francisco; Mcdo. Ollantay; Mcdo. Central de Tablada	E
Vijisa	Zona 7	Mcdo. San Isidro; Mcdo. Santa Cruz; Mcdo La Libertad; Mcdo Jorge Chavez; Mcdo Saludable La Molina	A, B
	Zona 8	Mcdo. N° 2; Mcdo. Balta; Mcdo Coop. Santa Rosa; Mcdo. Sarita Colonia; Mcdo Tupac; Mcdo. San Genaro	C
	Zona 9	Mcdo Micaela Bastidas; Mcdo. Municipal; Mcdo. Mujer Peruana; Mcdo. Los Pinos; Mcdo. Unificado del Cono Sur	E

Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)

## **Precio**

“Un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio y que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar dicho producto o servicio... Además, que es el único elemento de la mezcla de marketing que genera utilidades; todos los demás representan costos (Kotler y Armstrong, 2017, p. 264).

### **Estrategias de fijación de precio**

Durante la primera etapa (sachets Konzil de 10 ml y 30 ml), los precios de Konzil se manejaban de acuerdo a una estrategia de fijación basada en el costo. Según Kotler & Armstrong (2017, p. 269), esta consiste en establecer los precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto añadiendo la utilidad por los esfuerzos de la compañía. El precio de venta al público era 70 céntimos el sachet de acondicionador x 10 ml y 80 céntimos el shampoo x 30 ml.

En la segunda y tercera etapa (sachets Konzil 25 ml shampoo o acondicionador), los precios de Konzil se plantearon de acuerdo a una fijación de precios basada en la competencia. Consiste en “establecer precios con base en estrategias, costos y ofertas de mercado de los competidores. Los consumidores basarán sus juicios sobre el valor de un producto según los precios que los competidores cobren por productos similares” (Kotler y Armstrong, 2017, p. 271).

Parte de la estrategia de Henkel de aumentar el contenido del sachet también giraba en torno a cobrar algo más, de modo que igualen los precios de sus competidores. Para ello, fijaron el precio de venta al público a 1 sol cada sachet de shampoo o acondicionador de 25 ml.

### **Estrategia de ajuste de precios**

La propuesta de precio del “Sachetón Konzil” se basaría en una fijación de precios psicológica ya que al reducir el contenido de los sachets de shampoo a 10 ml y de acondicionador de 20 ml para armar el pack shampoo+acondicionador para el consumidor final se puede llegar a un precio bastante accesible para el público objetivo de la marca, de manera que prefieran llevar el Sachetón que contiene lo indispensable para el cuidado de su cabello a un precio sugerido de S/ 1.00. Asimismo, la palabra

“Sachetón” al igual que el tamaño del empaque dará la sensación al consumidor de que está llevando más por menos. Adicionalmente, se estaría aprovechando la fortaleza de marca del acondicionador Konzil; es por ese motivo que el contenido de acondicionador sería el doble que el de shampoo con la intención de acostumbrar al consumidor a usar la línea completa de Konzil, en lugar de que lleven el acondicionador Konzil más el shampoo de otra marca.

### **Route To Market**

En la figura 3.6 podemos observar la ruta de precios de los sachets Konzil de 25 ml. En las filas figuran los precios desde Henkel hasta llegar al PVP (Precio de Venta al Público). Los precios pueden variar dependiendo de los descuentos y bonificaciones que se le aplique. Por eso para cada canal se detalla la ruta de precios sin bonificación (S/B) y con bonificación (C/B).

En las filas podemos observar el valor de venta de Henkel al distribuidor de un colgador x 24 sachets que es de S/ 11.11 y de una caja S/ 200.04. Los márgenes del distribuidor van a variar dependiendo del canal al que atiendan. Para el canal mayorista marginan el 10%, en la venta a mercados minoristas marginan un 12% y la venta a bodegas 20%. Los mayoristas obtienen un precio por colgador de hasta S/ 12.35 con una bonificación de 10+1 cajas de 18 colgadores cada una. De igual modo, los mercados minoristas obtienen un precio de hasta S/ 11.48 (con bonificación) por colgador y las bodegas de S/ 13.89. El margen que gana el mayorista o mercado minorista es de 7% y las bodegas marginan hasta 67.33% considerando la bonificación de 3 sachets gratis por cada colgador de Konzil.

La propuesta del Sachetón Konzil va a tener un valor de venta de Henkel de S/ 5.56, manteniendo los márgenes del distribuidor a los mayoristas, mercados minoristas y bodegas en 10%, 12% y 20% respectivamente (ver figura 3.11). Los márgenes de los mayoristas y mercados minoristas se mantienen en 7% con la nueva propuesta y los márgenes que obtendrían las bodegas varía en una diferencia mínima a favor de ellos en los dos primeros casos: si compra en el mayorista o si compra en los mercados minoristas. En el caso de que la bodega le compre al mayorista, esta obtendría una margen de 69.33%, considerando el PVP de un colgador en S/ 24, es decir, 1 sol cada Sachetón. Si la bodega compra en un mercado minorista su margen sería de 65.57% y si le compra directamente



al distribuidor su margen es de 59.72%. En este último caso, se está considerando una bonificación de 1 Sachetón gratis por cada colgador de 12 sachets.



Tabla 3.6

Route To Market Konzil de 25 ml (shampoo 25 ml y acondicionador 25 ml)

							Caja x 18 Colgadores											
KONZIL Sh+Aco Colgador x 24 unidades	P. Lista Henkel	Dcto Cliente	Dcto Esquela	Bonif.	V.Venta Henkel	Caja sin IGV	Caja con IGV	V. VENTA	MG	Con IGV	MG CANAL	V. Venta	PVP	MG CANAL	V. Venta	PVP	Costo Un	
MAYORISTAS S/B	12.60	10.0%	2.00%		11.11	200.04	236.04	12.35	10.00%	14.57	7%	13.21	15.59	53.94%	20.34	24.0	0.66	
MAYORISTAS C/B	12.60	10.0%	2.00%	9%	10.10	181.85	214.59	11.23	10.00%	13.25	7%	12.01	14.17	69.33%	20.34	24.0	0.54	
MERCADOS MINORISTAS S/B	12.60	10.0%	2.00%		11.11	200.04	236.04	12.63	12.00%	14.90	7%	13.51	15.94	50.52%	20.34	24.0	0.68	
MERCADOS MINORISTAS C/B	12.60	10.0%	2.00%	9%	10.10	181.85	214.59	11.48	12.00%	13.55	7%	12.28	14.50	65.57%	20.34	24.0	0.53	
HORIZONTAL (BODEGAS) S/B	12.60	10.0%	2.00%		11.11			13.89	20.00%		13.89	16.39	Sin promo	46.41%	20.34	24.0	0.68	
HORIZONTAL (BODEGAS) C/B	12.60	10.0%	2.00%		11.11			13.89	20.00%		13.89	14.34		67.33%	20.34	24.0	0.53	

Bonificación  
 3 sachets de Acond. -13%

Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)



### Precios de la competencia

Para el trabajo de investigación, se visitó algunos puntos de venta entre bodegas y mercados minoristas para hacer un levantamiento de precios y se encontró que todos los competidores manejan precios de 1 sol para los sachets en diferentes tamaños y variedades entre shampoo, acondicionador, 2en1 y packs de shampoo+acondicionador. Sólo Sedal tiene un sachet de mayor contenido a S/ 1.50.

Se pudo observar en la tabla 3.8 que la mayoría de competidores ya no manejan sachets de shampoo o acondicionador por separado. Generalmente tienen la presentación de 2en1 o los packs de shampoo + acondicionador. Los únicos que tienen sachets de shampoo son Savital, Bioexpert y H&S. En cuanto a acondicionadores, solo Savital tiene el sachet individual con un contenido de 25 ml. En cuanto a los sachets 2en1 están Pantene, H&S y Bioexpert. Pantene tiene un pack en el que vienen dos sachets juntos, uno es 2en1 con 18 ml de contenido y al lado crema de peinar con un contenido de 9 ml a 1 sol.

Por otro lado, Pantene, Dove y Sedal tienen los packs de shampoo+acondicionador en diferentes presentaciones. Pantene y Sedal tienen en tamaño pequeño y más grande, y Dove maneja una presentación única de 12 ml de shampoo + 12 ml de acondicionador a 1 sol.

Tabla 3.8

Precios de sachets de la competencia

	Marca	Contenido	PVP
<b>Shampoo</b>	Savital	36 ml	S/ 1.00
	Bioexpert	18 ml	S/ 1.00
	H&S	18 ml	S/ 1.00
<b>Acondicionador</b>	Savital	25 ml	S/ 1.00
<b>2en1</b>	Pantene Pro V	2en1 18 ml + CP 9 ml	S/ 1.00
	H&S	18 ml	S/ 1.00
	Bioexpert	15 ml	S/ 1.00
<b>Packs Sh + Ac</b>	Pantene Pro V	Sh 10 ml + Ac 10 ml	S/ 1.00
	Pantene Pro V	Sh 18 ml + Ac 9 ml	S/ 1.00
	Dove	Sh 12 ml + Ac 12 ml	S/ 1.00
	Sedal	Sh 12 ml + Ac 12 ml	S/ 1.00
	Sedal	Sh 25 ml + Ac 25 ml	S/ 1.50

Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)

## PROMOCIÓN

### Publicidad

Durante el 2017 no se hizo ninguna actividad publicitaria en medios masivos. En el 2018 se tuvo una comunicación 360° por el relanzamiento de la marca.

En medios masivos se tuvo pauta en televisión de enero a marzo 2018 en Latina, América TV y Panamericana, con más de 100 spots y alrededor de 300 TGRP's por semana. Además, se contaba con auspicios en *Espectáculos* (canal 2) y *Estás en todas* (canal 4).

El área de Trade Marketing estuvo a cargo de una actividad con CRP Radios con la emisora **nueva Q** en 40 mercados minoristas de Lima, la cual se ejecutó desde el 13 de febrero 2018 hasta el 10 de marzo 2018. Se hicieron 2 activaciones por día en cada mercado minorista con difusión radial a nivel nacional (Nueva Q) y difusión digital (Fanpage de Nueva Q). Asimismo, se hizo un storecheck y sondeo con la intención levantar información relacionada a la participación del producto y la imagen de las marcas.

**Fecha de inicio:** 13/02/2018

**Fecha de fin:** 10/03/2018

**Duración:** 1 mes (20 fechas de martes a sábado)

### Mecánica de la actividad:

Se llevó a cabo un juego con dummies gigantes para completar la frase “Desenrédate con Konzil”. Se contaba con un muñeco en forma de sachet shampoo Konzil y banderolas, así como volantes de la actividad indicando “**Compra 2 sachets shampoo Konzil y participa!**”

Para participar, el consumidor tenía que comprar **2 sachets shampoo Konzil** y participando podía obtener el primer y segundo puesto. El primer puesto era el que completaba la frase más rápido y se llevaba de premio un shampoo Konzil de 200 ml. El

segundo puesto recibía de premio consuelo una bolsita con 1 sachet de acondicionador Konzil + 1 sachet de Pert + 1 sachet de Balance.

Toda la actividad estuvo acompañada de volanteo, un animador y promotora que inviten al público a comprar para participar, el personal del storecheck y la difusión radial y digital.

### **Difusión radial:**

SPOT: 2 avisos diarios, uno en la mañana en el lapso de 6 a.m. a 12 m. y otro en la tarde en el lapso de 1 p.m. a 12 de la medianoche. En el aviso de la mañana se invitaba a la gente a concursar. En el aviso de la tarde, se hacía mención de la actividad que se llevaría a cabo al día siguiente en los 2 mercados (como un preaviso).

ENLACE: se transmitió en vivo la activación en los mercados. De los 2 mercados visitados por día se escogía uno.

### **Promoción de venta**

Las promociones que la compañía maneja son las bonificaciones a los distribuidores (mayoristas y minoristas). A continuación, se va a explicar las promociones de Henkel en el 2017 comparadas con el 2018 (ver tabla 3.3).

Durante el 2017, se aplicaron promociones para los mayoristas de acuerdo al volumen como “Por la compra de 11 cajas de Rinse Konzil, 8 display gratis” o “Por la compra de 1 caja de Rinse Konzil, 1 display gratis”. Los porcentajes de bonificación de las promociones mayoristas de acondicionador Konzil fluctuaban entre 3% y 4% hasta junio del 2017, luego se aumentó la bonificación para ayudar con la rotación de los productos antes del ingreso de la nueva presentación de Konzil. Las promociones mayoristas de Shampoo Konzil han ido variando entre 4% y 11% de bonificación, teniendo en cuenta que en el 2017 hubo una distorsión de precios.

En cuanto a las promociones para minoristas se tenían promociones como “Por cada 2 display, gratis un pack x 2 de papel higiénico suave”. También tenían la promoción “Por cada colgador, gratis 2 sachets”.

Con el cambio de empaque a partir de octubre del 2017 entran en vigencia las promociones para los nuevos colgadores de shampoo+condicionador, las cuales se mantienen vigentes hasta la fecha. Las promociones para el mayorista eran por la compra de 10 cajas, gratis 1 caja (9% de bonificación); y la compra de 2 cajas, 2 colgadores gratis (5% de bonificación). Asimismo, se introdujo la promoción para el canal horizontal de “1 colgador + 3 sachets gratis.”

La propuesta de promoción para el nuevo empaque desarrollado en el trabajo de investigación sería la misma para el canal mayorista. Por la compra de 10 cajas, gratis 1 caja y por la compra de 2 cajas, gratis 2 colgadores. Para el canal minorista sería por la compra de 1 colgador, gratis un Sachetón. El objetivo es no variar mucho los porcentajes de bonificación, así como los precios para llegar al PVP de 1 sol con el Sachetón.

Tabla 3.9

Resumen de promociones Konzil canal tradicional 2017-2018

Canal		Marca/Producto	Promoción	Vigencia
Horizontal	Konzil anterior	Display Konzil Rinse x 40 sachets	Por cada 2 display, gratis 1 Pack Papel Higiénico x2 Suave	Ene 2017 - Set 2017
		Colgador Konzil Shampoo/2en1 x 9 sachets	Por cada colgador, gratis 2 sachets	Ene 2017 - Set 2017
	Nuevo Konzil	Colgador Konzil SH+AC x 24 sachets	Bonificación por escalas de: 5% y 9%	Oct 2017 - Oct 2018
Mayorista	Konzil anterior	Display Konzil Rinse x 40 sachets	Bonificación por escalas de: 3% y 4%	Ene-Jun 2017
			Bonificación por escalas de: 10%, 6% y 9%	Jul-17
			Bonificación por escalas de: 16%, 13% y 9%	Ago-Dic 2017
	Nuevo Konzil	Colgador Konzil Shampoo/2en1 x 9 sachets	Bonificación por escalas de: 4%, 7% y 11%	Ene-Dic 2017
			Colgador Konzil SH+AC x 24 sachets	Bonificación por escalas de: 5% y 9%

Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)

### **3.4. Gestión de ventas**

#### **I. Gestión comercial**

##### **Histórico de ventas**

Para entender la evolución de ventas de Konzil sachets se va a tomar el periodo de enero a setiembre del año 2017 vs. el mismo periodo del 2018, de modo que permita tener un análisis más objetivo en cuanto a las ventas con la antigua y nueva presentación de los sachets.

##### **Análisis de sell in**

En la tabla 3.10 se puede observar las ventas de Konzil sachets (presentación antigua) a las distribuidoras de Lima de enero a setiembre del 2017. Cabe recalcar que a finales de setiembre del 2017 se comercializó el producto de la nueva presentación y en abril 2018 se introdujo la presentación de colgadores de acondicionador+acondicionador (Konzil Sed.Lid+ProvitB5 ACON 25 ml).



Tabla 3.10

Ventas Sell In Konzil Sachets 2017

	2017									YTD 2017
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	
<b>KONZIL</b>										
KONZ RINSE TOD TIPO x 10 ml X40-14	165,872	279,632	23,336	91,157	147,418	153,209	275,674	123,877	23,367	1,283,541
KONZ SED LIQ AC + AC x 25 ml + COL-17										
KONZ SED LIQ SH + AC x 25 ml + COL-17									290,760	290,760
KONZ SH 2en1 TIRA 9x30 ml + COLG	36,486	59,264	29,742	44,392	59,416	22,816	11,686	19,054	22,708	305,565
KONZ SH TT TIRA 9x30 ml + COLG	8,824	29,589	19,518	27,177	12,166	11,261	7,063	5,631	7,181	128,412
Konzil Sed. Liq + ProvitB5 ACON 25 ml										
<b>Total general</b>	<b>211,182</b>	<b>368,485</b>	<b>72,596</b>	<b>162,726</b>	<b>219,001</b>	<b>187,287</b>	<b>294,423</b>	<b>148,562</b>	<b>344,016</b>	<b>2,008,278</b>

Fuente: Henkel (2018)

Tabla 3.11

Ventas Sell In Konzil Sachets 2018

	2018									YTD 2018
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	
<b>KONZIL</b>										
KONZ RINSE TOD TIPO x 10 ml X40-14										
KONZ SED LIQ AC + AC x 25 ml + COL-17								4,082	213,534	217,616
KONZ SED LIQ SH + AC x 25 ml + COL-17	150,018	262,521	216,957	108,287	250,764	111,144	22,441	161,258	53,077	1,336,466
KONZ SH 2en1 TIRA 9x30 ml + COLG	14,146	8,001	7,819	2,465	4,572	51,756	- 44,802	1,909		45,866
KONZ SH TT TIRA 9x30 ml + COLG	5,525	762	770	111	191	20,978	- 20,787	- 171		7,378
Konzil Sed. Liq + ProvitB5 ACON 25 ml				120,223	40,008	40,008	58,011	123,644	11,180	393,072
<b>Total general</b>	<b>169,689</b>	<b>271,284</b>	<b>225,546</b>	<b>231,085</b>	<b>295,534</b>	<b>223,884</b>	<b>14,863</b>	<b>290,722</b>	<b>277,791</b>	<b>2,000,399</b>

Fuente: Henkel (2018)

Resumiendo, como se aprecia en la tabla 3.12, del 2017 al 2018 se incrementa en 25% la venta sell in de shampoo, equivalente a S/ 142,120. Por otro lado, la venta de acondicionador Konzil cae en -10%, equivalente a S/ 149,999. Por ende, la proporción que representa shampoo Konzil para Henkel dentro de la categoría aumenta de 29% a 36% y la de acondicionador cae de 71% a 64%. Estos datos indican que, si bien hubo un incremental en la venta de shampoo, la venta de acondicionador que tiene un mayor peso cae y el incremental en shampoo no compensa la pérdida de venta en soles equivalente a -S/ 7,879 en relación al año anterior.

Tabla 3.12

Resumen de sell in 2018 vs. 2017

	2017		2018		Var %	Var S/
	SELL IN	Proporción de cartera de negocio	SELL IN	Proporción de cartera de negocio		
<b>Konzil Sachets</b>	S/ 2,008,278	100%	S/ 2,000,399	100%		
<b>SH</b>	S/ 579,357	29%	721,476.96	36%	<b>25%</b>	<b>S/ 142,120</b>
<b>AC</b>	S/ 1,428,921	71%	S/ 1,278,922	64%	<b>-10%</b>	<b>-S/ 149,999</b>
						<b>-S/ 7,879</b>

Fuente: Henkel (2018)

### Análisis de sell out

Según el análisis realizado de las ventas sell out por distribuidores de Lima como se puede ver en la tabla 3.13, la mayoría tiene un crecimiento significativo en shampoo en el 2018 vs. el año anterior. Solo la distribuidora Gumisa decrece en venta de shampoo en un -4%. Por otro lado, se puede ver que todas las distribuidoras tienen un decrecimiento de más del 50% en acondicionador. En resumen, se obtiene un incremento del 25% de sell out en shampoo sachets en Lima igual a 4 mil soles mientras que el acondicionador de Konzil cae en -69%, lo que representa una pérdida de -48.5 mil soles. A pesar del aumento en ventas del shampoo Konzil, la pérdida en acondicionador que es un producto líder para la compañía no se compensa.

Tabla 3.13

Resumen de sell out 2018 vs. 2017

SELL OUT	KONZIL 25 ml			
	OND '17	OND/2	vs SH	vs AC
Codijisa	S/ 14,031	S/ 7,016	25%	-53%
Gumisa	S/ 8,899	S/ 4,450	-4%	-61%
Redijisa	S/ 6,082	S/ 3,041	38%	-70%
Jirusa	S/ 7,378	S/ 3,689	58%	-71%
Edusa	S/ 4,865	S/ 2,433	17%	-85%
Vijisa	S/ 2,943	S/ 1,472	87%	-70%
Total	S/ 44,199	S/ 22,099	25%	-69%

4K -48.5K

Fuente: Henkel (2018)

### Plan de incentivos fuerza de ventas

La mecánica del plan de incentivos que se manejaba durante el 2017 (ver figura 3.7) consistía en premios en vales a los vendedores que lleguen a las escalas por puntos de cobertura y por volumen de venta. Este plan no estaba enfocado en algún producto en específico.

Figura 3.7

Mecánica plan de incentivos por volumen y cobertura

MECANICA FFVV - VOLUMEN	
■ Primera Escala	: <u>S/. 1,800 SOLES</u> Toda la Línea
■ Punto de Cobertura	: 60 Puntos de Cobertura
■ Premio	: <b>S/. 300</b> Soles en Vales
■ Segunda Escala	: <u>S/. 2,000 SOLES</u> Toda la Línea
■ Punto de Cobertura	: 70 Puntos de Cobertura
■ Premio	: <b>S/. 350</b> Soles en Vales
■ Tercera Escala	: <u>S/. 2,500 SOLES</u> Toda la Línea
■ Punto de Cobertura	: 90 Puntos de Cobertura
■ Premio	: <b>S/. 400</b> Soles en Vales

Fuente: Henkel (2018)

Adicionalmente se colocó un incentivo por volumen de S/ 2 por cada display de Rinse Konzil con la finalidad de rotar el producto que se iba a discontinuar (ver figura 3.15).

Figura 3.8

Mecánica plan de incentivos por volumen Display Konzil

MECANICA FFVV - VOLUMEN		
<b>Incentivo <u>Konzil</u> Display</b>		
■ Se pagará	:	S/. 2 x display colocado
■ Mínimo colocado	:	50 unidades x vendedor
■ Vigencia:	:	Todo el mes de Junio

Fuente: Henkel (2018)

Para noviembre y diciembre del 2017 se hizo un plan de incentivos enfocado a Konzil por el relanzamiento de la marca y la introducción de los nuevos colgadores de shampoo+acondicionador. La mecánica se puede ver en la tabla 3.14. El incentivo era por puntos de cobertura y diariamente se tenía que llegar entre 3 a 6 puntos.

Tabla 3.14

Plan de incentivos por cobertura del nuevo Konzil 25 ml

	S/ x PC	PCs por mes		PC x día		Premio	
		De	Hasta				
1era escala	S/ 3.00	80	99	3.1	4.0	S/ 240	S/ 297
2da escala	S/ 3.50	100	129	3.8	4.0	S/ 350	S/ 452
3ra escala	S/ 4.00	130	149	5.0	5.0	S/ 520	S/ 596
4ta escala	S/ 4.50	150	más	5.8	6.0	S/ 675	

Fuente: Henkel (2018)

La propuesta del Sachetón de Konzil iría acompañada de un plan de incentivos a la fuerza de ventas enfocado en aumentar la cobertura. Consiste en un concurso más

agresivo que los que se han manejado anteriormente, ya que las escalas serían menores, dado que un vendedor vende 10 colgadores por mes en promedio. En esta nueva mecánica el vendedor puede ganar hasta S/ 110 por una escala de entre 30 y 55 puntos de cobertura, S/ 255 por una escala de 56 a 85 puntos de cobertura y por más de 86 puntos recibe S/ 4.5 por cada uno y no tiene límite (ver figura 3.9).

Figura 3.9

Propuesta de concurso de cobertura para la fuerza de ventas

## CONCURSO SACHETÓN KONZIL



¡Gana con el nuevo **Sachetón Konzil!** Tú decides cuánto te quieres llevar!

**Mecánica de cobertura:**  
Te pagamos por punto coberturado\*  
Llega a la cuota de cobertura y gana el premio de acuerdo a tu escala.

Escala	Premio S/.	Premio máximo
De 30 a 55	S/. 2 x PDC	S/. 110
De 56 a 85	S/. 3 x PDC	S/. 255
De 86 a más	S/. 4.5 x PDC	<b>Tú pones el límite!</b>

\*Coberturado: Mínimo 1 colgador de Sachetón Konzil 30ML (12 unidades de Shampo 10 ml + Acondicionador 20 ml)  
 \*Aplica a FFVV.  
 \*Vigencia: Enero 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)

## II. Trade Marketing

### Plan de visibilidad

Durante el 2017 y 2018 la empresa no planteó ningún plan de visibilidad para los minoristas. El área de trade marketing se enfocó más en desarrollar planes promocionales y de visibilidad dirigidos al distribuidor y mayoristas. De igual forma el área de ventas comercializaba los productos de Konzil dejando en la distribuidora altos días de inventario (entre 45 a 90 días).

Por ejemplo, entre enero y febrero del 2018 se manejó un plan de visibilidad con los cuatro mercados mayoristas más importantes: Caquetá, La Parada, Productores y Ciudad de Dios. En el anexo 1 se puede observar las fotos de los mercados visitados. Por el contrario, el anexo 2 muestra la visibilidad en algunos de los mercados minoristas de Lima, para lo cual existen oportunidades de mejora ya que, como se aprecia, muchas veces los productos de Konzil ni siquiera están expuestos.

No obstante, después de haber hecho un storecheck en los 40 principales mercados minoristas de Lima (ver Anexo 1), se observó que muchos de los consumidores que van a comprar sachets de shampoo o acondicionador van con una marca en mente y piden recomendaciones a los tenderos del mercado cuando se trata de precios. Asimismo, los productos que más se vendían eran los packs de shampoo+acondicionador.

Muchos de los minoristas participan en programas de visibilidad con las empresas de consumo masivo. Dichos planes están sujetos a la exhibición de las marcas en los puntos de venta. Generalmente estos premios se pagan a través de vales de consumo, dado que es lo que más los motiva y se agrupa por escalas de acuerdo a los elementos y marcas que tienen exhibidas en sus puestos.

Para mejorar el sell out que ha caído con el cambio de empaque de Konzil sachets y lograr awareness de marca, se propondrá un plan de visibilidad dirigido a los minoristas partiendo de la premisa de que son un socio clave para las ventas, pues son quienes tienen el contacto directo con el consumidor final y el 70% de las decisiones se toman en el punto de venta.

#### Propuesta de plan “Embajadores Konzil”

- **Objetivo:** incrementar el sell out de Konzil en mercados minoristas mediante una excelente ejecución de fundamentales de venta.
- **Duración:** 2 años, primera etapa de 6 meses.
- **Mecánica:** el punto de venta deberá cumplir con los requisitos de visibilidad, stock, precio y reconocimiento. Se llevará a cabo la auditoría en el punto de venta y la supervisión de requisitos de visibilidad se hará a través de los mercaderistas.
- **Escalabilidad:** la etapa 1 y 2 se hará en 90 puntos de venta y la etapa 3 en 78 puntos de venta.

- **Premios:** serán productos de Henkel, los premios tendrán 3 escalas considerando un ticket promedio de 50 soles.
- **Inversión:** S/ 38 mil y por punto de venta S/ 72.
- **Beneficios:** incremento en el sell out y awareness de marca.

Figura 3.10

Foto del éxito punto de venta Embajador Konzil



Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)

Figura 3.11

Colgadores de metal y cartón



Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)

Tabla 3.15

Etapas del plan “Embajadores Konzil”

	Piloto	Primera etapa	Segunda etapa	Tercera etapa
Zonas	2	6	6	26
Merc x zona	2 mercados	3	3	1
PDV x Merc	2 por mercado	5	5	3
Total PDV	4 puestos	90	90	78

Distribución de zonas:

Piloto	1 mercado en Lima Norte y 1 mercado en Lima Sur
Primera etapa	1 mercado por distrito en Lima Norte y Lima Sur (12)
Segunda etapa	
Tercera etapa	1 mercado por distrito L. Este, L. Central y L. Central Sur (26 aprox.)

Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)

### Material POP

Se harán hojas de venta para la fuerza de ventas, afiches, volantes y colgadores para mercados mayoristas y minoristas (bodegas y mercados minoristas). En la figura 3.12 se muestra un modelo de afiche de la presentación propuesta del Sachetón. Se usaría la imagen de Jazmín Pinedo para Konzil y se resaltaría la palabra “Sachetón”. La inversión asciende a una suma de S/ 27,500.



Figura 3.12

Afiche de la nueva presentación del Sachetón Konzil

**NUEVO**

Schwarzkopf  
**KONZIL**

**NUEVA FÓRMULA Y FRAGANCIA**

**3 veces**  
+ suavidad y desenredo<sup>1</sup>

**OFERTA SACHETÓN**  
SHAMPOO + ACONDICIONADOR

**AHORA PIDE EL SACHETÓN KONZIL**

*Fazmin Tenedo*

**150% CEBADA CEBADILLO**

**Seda Líquida + ProVit B5**  
TODOS LOS DIAS  
SUAVIDAD Y BRILLO  
10ml

**3 VECES + SUAVIDAD Y ENDESORDENADO**

**Seda Líquida + ProVit B5**  
TODOS LOS DIAS  
SUAVIDAD Y BRILLO  
20ml

Fuente: Elaboración propia a partir de Henkel (2018)

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La industria de “Hair Care” tiene un tamaño de mercado de 1.200 millones de soles. Durante los últimos años las compañías multinacionales han incrementado la penetración a través de los sachets. Sin embargo, el 2017 fue un mal año para el sector debido al decrecimiento en relación al año 2016 por la desaceleración económica.

De acuerdo a los datos de participación de mercado de Euromonitor, Procter & Gamble lidera el mercado con el 28.7%, le sigue Unilever con 12.2% y L’Oréal con 12%. En cuarto lugar, está Henkel con el 9.5% de cuota de mercado. En un rubro tan competitivo, las compañías han venido innovando en cuanto al empaque y según la investigación realizada, los líderes ya manejan presentaciones de packs de shampoo+acondicionador en sachets. Sin embargo, Henkel no cuenta con esa presentación de empaque al consumidor final. En sus esfuerzos por ganar participación de mercado en shampoo decidió modificar y relanzar Konzil en el 2017 enfocándose en los atributos mejorados del producto y un mayor contenido (Euromonitor, 2018b).

Asimismo, cambiaron el empaque hacia los distribuidores con una oferta de 1 tira de shampoo + 1 tira de acondicionador, lo cual no dio buenos resultados ya que el acondicionador es un producto de mayor rotación que el shampoo y al no percibir sell out de shampoo, frenó la compra de varios minoristas quienes no querían que los condicionen a seguir comprando shampoo cuando lo que necesitaban era solo acondicionador. Los reclamos de los minoristas se trasladaban también a las distribuidoras, quienes pedían comprar solo acondicionador. Los resultados de esta decisión se vieron reflejados en un decrecimiento de -10% de sell in en acondicionador y un 25% de incremento de sell in en shampoo que no compensaba la caída de acondicionador. En sell out el acondicionador decreció en -69% y shampoo creció en 25%, teniendo una pérdida acumulada de más de 20 mil soles durante el periodo de enero-setiembre del 2018 vs. el mismo periodo del 2017.

Konzil históricamente se ha posicionado como el mejor acondicionador, al punto de llegar a decir “pásame el rinse, en vez de pásame el acondicionador”. Desde que Konzil lanzó la presentación de shampoo en sachet al mercado, no ha logrado los resultados esperados y es que el posicionamiento de la marca es con acondicionador, no con shampoo, lo que es crítico para una compañía que busca crecer su participación de mercado en shampoo, una categoría con un tamaño de mercado hasta 5 veces más que el de acondicionador.

Henkel sigue una estrategia competitiva de seguidor, es por eso que generalmente reaccionan ante lo que hacen los competidores. La estrategia regional de aumentar el contenido del sachet a 25 ml fue consecuencia de un análisis de la competencia y la intención de Henkel de imitar el precio de los competidores para tener mayor desembolso por parte del consumidor final con una modificación del producto. De la competencia el único que tiene un contenido de 25 ml es Quala con la marca Savital, quienes han tenido un crecimiento rápido desde el 2016. Al cierre del 2017 crecieron en +48.29% en shampoo y +33.66% en acondicionador. A pesar de eso, Quala no es líder en shampoo y en acondicionador, ocupan el tercer lugar al 2017 después de Bonawell y Konzil. En resumen, imitar a un competidor que no es líder en shampoo, pero con un objetivo de aumentar la participación en dicha categoría, no fue la mejor decisión para Henkel.

Tabla 4.1

Shampoo Tradicional Shares

		SHARE VALUE S/					
		YEARS			YTD VALUES		
		FY2016	FY2017	VAR %	YTOD2017	YTOD2018	VAR %
<b>TOTAL MARKET</b>		<b>214,997</b>	<b>198,769</b>	<b>- 7.55</b>	<b>102,707</b>	<b>100,083</b>	<b>- 2.56</b>
HENKEL PERUANA S.A.	<b>Total</b>	<b>0.93</b>	<b>0.58</b>	<b>-42.65</b>	<b>0.64</b>	<b>0.63</b>	<b>-3.61</b>
	BONAWELL	0.03	0.01	-61.26	0.02	0.00	-79.52
	KONZIL	0.70	0.42	-43.66	0.45	0.45	-2.00
	PERT	0.18	0.12	-39.35	0.15	0.16	5.68
	SILUETA	0.02	0.02	-7.62	0.03	0.02	-32.99
P & G PERU S.A.	<b>Total</b>	<b>61.36</b>	<b>57.04</b>	<b>-14.06</b>	<b>58.71</b>	<b>56.86</b>	<b>-5.63</b>
	HEAD & SHOULDERS	44.74	43.22	-10.71	44.03	42.17	-6.67
	PANTENE PRO V	16.60	13.82	-23.03	14.68	14.69	-2.51
UNILEVER	<b>Total</b>	<b>23.77</b>	<b>23.88</b>	<b>-7.12</b>	<b>23.10</b>	<b>25.87</b>	<b>9.10</b>
	CLEAR	1.30	1.15	-17.74	1.16	1.23	3.77
	DOVE	0.40	0.66	52.14	0.63	0.84	31.09
	SEDAL	22.03	22.06	-7.44	21.30	23.78	8.77
	TRESEMME	0.04	0.01	-74.36	0.01	0.01	-40.79
QUALA	<b>Total</b>	<b>7.08</b>	<b>11.60</b>	<b>51.57</b>	<b>10.89</b>	<b>10.84</b>	<b>-2.94</b>
	BIOEXPERT	0.16	1.57	797.75	1.57	1.02	-36.78
	EGO	1.05	0.62	-45.09	0.65	0.49	-26.38
	SAVITAL	5.87	9.42	48.29	8.67	9.34	4.93
JOHNSON & JOHNSON	<b>Total</b>	<b>3.67</b>	<b>3.70</b>	<b>-6.63</b>	<b>3.51</b>	<b>3.40</b>	<b>-5.82</b>
	JOHNSON'S	3.67	3.70	-6.63	3.51	3.40	-5.82
L'ORÉAL PERU	<b>Total</b>	<b>0.19</b>	<b>0.24</b>	<b>15.73</b>	<b>0.25</b>	<b>0.20</b>	<b>-20.17</b>
	FRUCTIS	0.00	0.00		0.00	0.02	
	L'ORÉAL	0.19	0.23	13.67	0.25	0.18	-27.60
OTROS FABRICANTES	<b>Total</b>	<b>1.89</b>	<b>1.67</b>	<b>-18.48</b>	<b>1.58</b>	<b>1.36</b>	<b>-16.13</b>
	PLACENTA LIFE	0.04	0.02	-51.59	0.03	0.04	44.28
IMPORTADOS	<b>Total</b>	<b>1.08</b>	<b>1.27</b>	<b>8.33</b>	<b>1.29</b>	<b>0.83</b>	<b>-37.52</b>
	BALLERINA	0.81	0.90	2.17	0.91	0.53	-42.91

Fuente: Encuesta CCR (Henkel, 2018)

Tabla 4.2

Acondicionador Tradicional Shares

	BRANDS	SHARE VALUE S/.					
		YEARS			YTD VALUES		
		FY2016	FY2017	VAR %	YTOD2017	YTOD2018	VAR %
<b>TOTAL MARKET</b>		<b>33,541</b>	<b>32,404</b>	- 3.39	<b>16,415</b>	<b>15,129</b>	- 7.83
HENKEL PERUANA S.A.	<b>Total</b>	<b>62.91</b>	<b>57.84</b>	<b>-11.18</b>	<b>59.22</b>	<b>54.45</b>	<b>-15.25</b>
	BONAWELL	36.53	33.20	-12.19	34.16	32.16	-13.24
	KONZIL	26.34	24.60	-9.77	25.01	22.30	-17.83
	PERT	0.01	0.00	-55.96	0.00	0.00	-100.00
UNILEVER	<b>Total</b>	<b>21.16</b>	<b>18.57</b>	<b>-15.21</b>	<b>18.55</b>	<b>21.89</b>	<b>8.79</b>
	CLEAR	0.01	0.00	-47.11	0.00	0.02	298.64
	DOVE	0.93	2.07	114.25	1.84	3.24	62.26
	SEDAL	20.21	16.50	-21.10	16.70	18.64	2.83
P & G PERU S.A.	<b>Total</b>	<b>1.11</b>	<b>2.64</b>	<b>128.75</b>	<b>1.94</b>	<b>4.02</b>	<b>91.05</b>
	HEAD & SHOULDERS	0.14	0.16	5.45	0.20	0.28	30.86
	PANTENE PRO V	0.97	2.47	146.66	1.74	3.75	98.83
QUALA	<b>Total</b>	<b>14.42</b>	<b>20.54</b>	<b>37.57</b>	<b>19.93</b>	<b>19.23</b>	<b>-11.09</b>
	BIOEXPERT	0.01	0.60	5697.87	0.46	0.48	-4.71
	SAVITAL	14.41	19.94	33.66	19.47	18.75	-11.24
JOHNSON & JOHNSON	<b>Total</b>	<b>0.11</b>	<b>0.15</b>	<b>29.20</b>	<b>0.14</b>	<b>0.15</b>	<b>-4.48</b>
	JOHNSON'S	0.11	0.15	29.20	0.14	0.15	-4.48
L'ORÉAL PERU	<b>Total</b>	<b>0.10</b>	<b>0.12</b>	<b>17.45</b>	<b>0.09</b>	<b>0.12</b>	<b>20.33</b>
	L'OREAL	0.10	0.12	16.31	0.09	0.10	-2.04
OTROS FABRICANTES	<b>Total</b>	<b>0.04</b>	<b>0.03</b>	<b>-12.27</b>	<b>0.03</b>	<b>0.03</b>	<b>0.30</b>
	KATIVA	0.02	0.01	-28.48	0.02	0.00	-79.69
IMPORTADOS	<b>Total</b>	<b>0.14</b>	<b>0.11</b>	<b>-24.88</b>	<b>0.10</b>	<b>0.10</b>	<b>-0.61</b>
	BALLERINA	0.08	0.07	-6.21	0.07	0.06	-18.57

Fuente: Encuesta CCR (Henkel, 2018)

En el trabajo de investigación se plantea un plan desde la mezcla de marketing y la gestión de ventas para lograr los objetivos propuestos por la compañía.

En cuanto a las 4P's, la propuesta se enfocaría más en producto y precio. Se sugiere un cambio de empaque con el nombre de "Sachetón" que contenga un shampoo de 10 ml + un acondicionador de 20 ml orientado al consumidor final y por lo tanto con la intención de que las ventas se generen desde el sell out. Se determinó el contenido en base a las presentaciones de packs similares que maneja la competencia actualmente y con el objetivo de llegar al PVP de 1 sol aplicando una estrategia de precios de paridad

con la competencia. Asimismo, la idea es que el contenido de acondicionador sea el doble ya que es el producto de mayor popularidad en el mercado y un producto de alta rotación con uno de baja rotación contribuiría en el hábito de uso del consumidor para que en vez de llevar el acondicionador Konzil con el shampoo de otra marca, prefieran el Sachetón y se acostumbren a usar la línea completa.

En relación a la gestión de ventas, la propuesta se basa en un nuevo plan de incentivos a la fuerza de ventas y de parte del área de Trade Marketing un plan de visibilidad con mercados minoristas, así como material POP que apoye con la comunicación del lanzamiento del “Sachetón” en el punto de venta.

Según la evaluación realizada de los planes de incentivos anteriores, un vendedor en promedio vende 10 colgadores a minoristas en un mes. Desde este punto se parte con una disminución de escalas respecto a los planes de incentivos anteriores para motivar a los vendedores a llegar a la meta de cobertura. En consumo masivo y especialmente en el canal tradicional es importante la cobertura ya que mientras la empresa llegue a más puntos de venta con Konzil, tendrá una mejor distribución numérica y ponderada.

Respecto a los planes de Trade Marketing, las visitas a campo fueron importantes para llegar a concluir que Konzil no se exhibe adecuadamente en los puestos de mercado. Por eso, la propuesta incluye un plan de visibilidad a mercados minoristas por la finalidad de aumentar el sell out y awareness de marca al tener mejores espacios donde se exhiba la marca y una propuesta de material POP que apoye con la comunicación del lanzamiento.

La propuesta tiene como objetivo crecer en al menos 5% de participación de mercado en shampoo y mejorar el posicionamiento del shampoo Konzil.

## CONCLUSIONES

El cambio de empaque de Konzil no fue la mejor decisión para aumentar la participación de shampoo en el mercado ya que la estrategia estaba más enfocada en el sell in que en el sell out y el punto de venta era el cuello de botella de la marca. Los planes de lanzamiento estuvieron más dirigidos a los canales que al consumidor final. En este caso se revisó el plan promocional que incluye bonificaciones a los distribuidores por volumen de compra, el plan de incentivos a la fuerza de ventas que no estaba aterrizado al promedio de venta real y el plan de visibilidad que se manejaba estaba dirigido a mayoristas.

- Con respecto a la mezcla de marketing, si bien el nuevo empaque de sachets añadía valor al tener más contenido y una mejor fórmula lo que permitía cobrar más y llegar al precio de 1 sol por sachet (shampoo o acondicionador de 25 ml), Henkel no estaba alineada a las innovaciones de empaque de sus competidores quienes ofrecían los sachets de shampoo + acondicionador a 1 sol.
- En base a los datos numéricos revisados al 2017, shampoo es una categoría bastante atractiva para Henkel porque representa 5 veces más en tamaño que la de acondicionador. Si la compañía logra aumentar su participación de mercado en shampoo, así sea en un mínimo porcentaje y pasa de una posición de perro a vaca en los cuadrantes del BCG, las ventas en soles podrían llegar a igualar a las de acondicionador ya que tiene mayor peso.
- La propuesta del Sachetón de Konzil incluye variables clave que contribuirían con el logro del objetivo planteado en el trabajo de investigación: aumentar en 5% la participación de mercado de shampoo Konzil en sachet. Estas variables son: en primer lugar, un cambio de empaque basado en datos de share, posicionamiento y un benchmark; en segundo lugar, un precio de paridad con los competidores para lograr penetrar rápidamente en el mercado; en tercer lugar, un plan de incentivos a la fuerza de ventas que son un recurso clave para lograr sell out y, en último lugar, un plan de trade marketing que integra un plan de visibilidad para minoristas acompañado de material POP para lograr una comunicación efectiva.

## RECOMENDACIONES

- Tener una visión no solo regional, sino también local. Henkel, al ser una empresa trasnacional con objetivos regionales, regularmente adopta las estrategias de Colombia sin hacer previamente una investigación en el mercado peruano. Se debe tomar en cuenta que cada mercado es distinto en cuanto a hábitos, costumbres, cultura, factores económicos, entre otras variables que rigen el comportamiento de compra del consumidor.
- Mejorar la comunicación entre áreas para integrar los planes orientados no solo en generar sell in sino también en sell out partiendo desde una evaluación en campo del comportamiento del consumidor, nuevas tendencias y competencia. Fomentar el trabajo en equipo para que los planes tengan dirección.
- Reforzar el enfoque en fundamentales de venta: la foto del éxito, material POP, capacitación de productos nuevos, actitud y compromiso del equipo.
- Desarrollar proyectos a mediano y largo plazo. El consumidor del canal tradicional acepta productos complementarios. Se recomienda a Henkel hacer una investigación de las nuevas tendencias del mercado para encontrar oportunidades para futuros proyectos. Se podrían ofrecer productos como crema de peinar en sachet o aceite de argán que son productos de alta rotación en el canal moderno, sustentado en un estudio de mercado que demuestre que tienen aceptación por parte del consumidor del canal tradicional.



## REFERENCIAS

- Agencia EFE. (26 de noviembre de 2018). Alianza estratégica de Henkel con RLE International. Obtenido de [https://www.efe.com/efe/america/comunicados/alianza-estrategica-de-henkel-con-rle-international/20004010-TEXT0E\\_25236687](https://www.efe.com/efe/america/comunicados/alianza-estrategica-de-henkel-con-rle-international/20004010-TEXT0E_25236687)
- APEIM. (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016* [Archivo PDF]. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Arellano Marketing. (2015). *Tipologías de las amas de casa* [Archivo PDF]. Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com/descarga/Amasdecasa.pdf>
- Estrategia Magazine. (5 de octubre de 2018). La matriz de Ansoff de producto/mercado o vector de crecimiento. Obtenido de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-producto-mercado-o-vector-de-crecimiento/>
- Euromonitor International. (2018a). *Hair care in Peru* [Archivo PDF]. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Euromonitor International. (2018b). *Hair care in Peru - Analysis* [Archivo PDF]. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Henkel. (2018). (información interna no publicada).
- Henkel AG & Co. (2018a). Management Board. Obtenido de <https://www.henkel.com/company/management-corporate-boards/management-board>
- Henkel AG & Co. (2018b). Shareholders' Committee. Obtenido de <https://www.henkel.com/company/management-corporate-boards/shareholders-committee>
- Henkel Ibérica. (2018a). Compañía. Obtenido de <https://www.henkel.es/compania>

Henkel Ibérica. (2018b). Historia de Henkel. Obtenido de <https://www.henkel.es/compania/hitos-y-reconocimientos/historia>

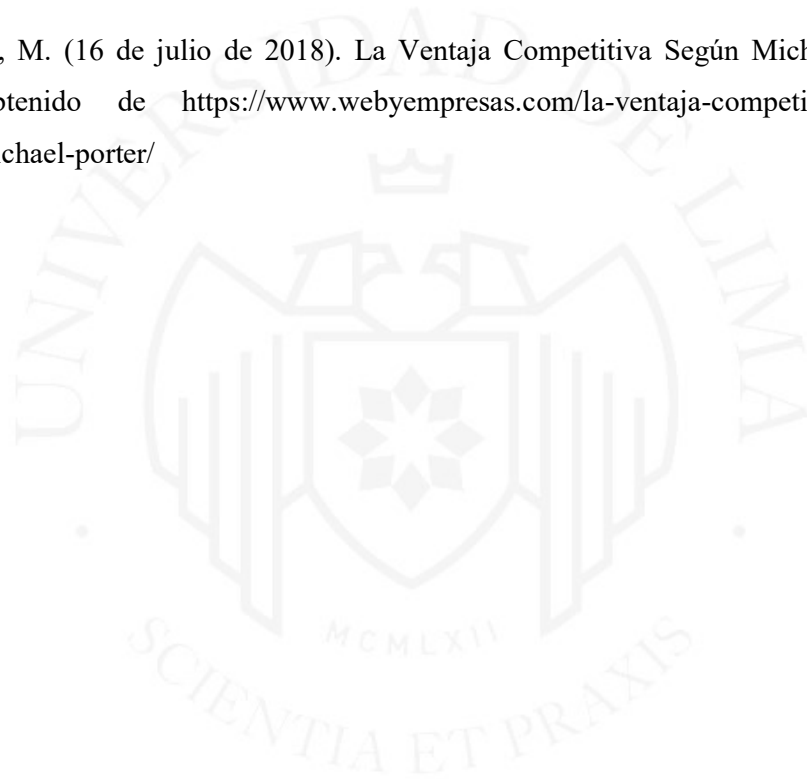
Henkel Ibérica (2018c). Marcas y Negocios. Obtenido de <https://www.henkel.es/marcas-y-negocios>

Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing* (15.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.

Munuera, J., y Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de Marketing* (2.<sup>a</sup> ed.). Madrid: ESIC.

Riquelme, M. (16 de julio de 2018). La Ventaja Competitiva Según Michael Porter. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>





**ANEXO 1: Foto de éxito mercados mayoristas (Caquetá, Parada, Productores, Ciudad de Dios y Centro)**



## ANEXO 2: Fotos de mercados minoristas

