

Informe Final

Etapas 1: Relevamiento y Diagnóstico



AllBeauty

Agosto 2026

Make Sense Consulting · Uso Confidencial

4 ejes de diagnóstico · 11 entrevistas · 9 archivos de datos

Índice

Resumen Ejecutivo

Metodología del relevamiento

Eje 1: Gobierno y Toma de Decisiones

- 1.1 Control unidireccional entre fundadores
- 1.2 Protagonismo oculto — la primera generación concentra toda decisión
- 1.3 Segunda generación: dirección declarada, autoridad en construcción
- 1.4 Gerencia media expuesta: decisiones revertibles por vía directa
- 1.5 Sin planificación estratégica ni instancias formales de revisión

Eje 2: Estructura Organizacional y Gestión de Personas

- 2.1 La estructura real no coincide con la declarada (14 inconsistencias)
- 2.2 Sin área de RRHH en empresa de 38 personas
- 2.3 Alta rotación: 60% del equipo con menos de 2 años
- 2.4 Riesgo de continuidad en perfiles gerenciales de alto valor
- 2.5 Clima laboral en la interfaz empresa–red comercial

Eje 3: Administración y Finanzas

- 3.1 Punto único de falla en administración central
- 3.2 Sin plan de cuentas formal
- 3.3 Deuda de proveedores: ~\$87M en 7 meses
- 3.4 Riesgo de concentración en proveedor único de envases
- 3.5 ERP al 50%: proyecto de 6 meses supera el año
- 3.6 Exposición cambiaria no monitoreada
- 3.7 Evento noviembre 2026: riesgo activo fechado

Área Comercial

- 4.1 Red profundamente asimétrica
- 4.2 Capa de líderes subdesarrollada
- 4.3 Estructura de incentivos potencialmente desmotivante para la masa media
- 4.4 Dirección de Ventas sin presupuesto ni autonomía
- 4.5 Sin planificación anual de catálogos, campañas ni incentivos
- 4.6 Sistemas sin segmentación por coordinador o región

Mapa de Oportunidades

Estimación de Impacto

Hoja de Ruta — Etapa 2

Resumen Ejecutivo

“El problema de la empresa está en la organización desde arriba, desde nosotros. Y me incluyo.”

Norberto Grigioni — Socio fundador

Make Sense realizó entre el 3 y el 31 de agosto de 2026 el relevamiento y diagnóstico integral de AllBeauty. El proceso incluyó 11 entrevistas individuales, el análisis de 9 archivos de datos —comerciales, de costos, de RRHH y operativos— y la sistematización de 14 inconsistencias de roles verificadas contra múltiples fuentes independientes.

El diagnóstico revela una empresa con capacidad comercial genuina, producto competitivo y un equipo gerencial de calidad en construcción. También revela que los principales frenos al crecimiento no son externos ni son de mercado: son de gobernanza, estructura y proceso. Todos son abordables. Ninguno requiere cambios que la organización no pueda sostener.

Hallazgos críticos por eje

EJE 1 — GOBIERNO

La primera generación concentra todas las decisiones. La segunda tiene título pero no autoridad. La gerencia media no puede ejecutar sin riesgo de reversión. No existe planificación estratégica formal.

EJE 2 — ESTRUCTURA

14 roles sin correspondencia entre nombre, función y registro. Sin RRHH formal. 60% del equipo con menos de 2 años. Dos perfiles gerenciales de alto valor con riesgo de continuidad documentado.

EJE 3 — FINANZAS

\$87M de deuda de proveedores. Un solo punto de falla para todos los pagos. Sin plan de cuentas formal. ERP al 50% después de 12 meses. Exposición cambiaria no monitoreada.

EJE 4 — COMERCIAL

77.1% de la red tuvo un mes negativo en julio. Solo 8.8% de los líderes califican al programa de incentivos. La gerencia de ventas opera sin presupuesto, sin autonomía y sin planificación anual.

Las tres prioridades de esta fase

1. Definir el modelo de autoridad para la segunda generación

Sin un acuerdo explícito entre los cuatro socios sobre quién decide qué, cada mejora de proceso corre el riesgo de ser revertida. Es el primer bloqueo a resolver porque habilita todos los demás.

2. Contener los riesgos de continuidad operativa en el área financiera

Un solo punto de falla para el 100% de los pagos, sin backup ni descripción de puesto, con un evento de escala nacional en noviembre sin presupuesto cerrado. El riesgo operativo es concreto y fechado.

3. Diseñar un ciclo de planificación comercial para 2027

La red no crece porque no se planifica: sin calendario de catálogos, sin objetivos derivados de datos, sin presupuesto para la estructura de ventas. Septiembre/octubre es la única ventana para llegar preparados al año siguiente.

Metodología del Relevamiento

El relevamiento se ejecutó entre el 3 y el 31 de agosto de 2026, con una duración total de 15 días hábiles. La metodología de Make Sense aplica independencia de fuentes como principio rector: cada entrevistado responde sin conocer lo que dijeron los demás. Las conclusiones se construyen por convergencia de fuentes independientes, no por consenso.

Fuentes relevadas

Persona	Rol	Fuente
Juan Carlos Saavedra	Socio fundador — Dirección Comercial	Entrevista 83 min + cuestionario
Norberto Grigioni (Teti)	Socio fundador — Dirección Financiera	Entrevista 71 min
Luca Ferrario	Co-director operativo	Entrevista + cuestionario
Juan Bautista Saavedra	Co-director operativo	Entrevista + cuestionario
Analía Schmidt	Gerente Nacional de Ventas	Entrevista 83 min + cuestionario
Blanca Roncati	Análisis y Control de Gestión	Entrevista + cuestionario
Sabrina Zarzali	Administración y Finanzas	Entrevista 71 min + cuestionario
Lautaro Sacevic	Logística	Entrevista + cuestionario
Yamila Gómez	Producción (Derqui)	Entrevista + cuestionario
Jenny Arriaza	Semijoyas (COLA)	Entrevista + cuestionario
María Eugenia Ferreira	Referente semijoyas	Cuestionario + Aspiraciones

Archivos de datos analizados

Archivo	Contenido
Base Facturación Asesoras (julio 2026)	2.694 pedidos, 1.839 asesoras activas
Hilton Program — Aspirantes y Líderes	Calificación y distribución de la red
Costos AB2026.xlsx	399 SKUs Premium con estructura de costo en USD
Costos TAMIS2026.xlsx	462 SKUs de joyería con costos de importación

Archivo	Contenido
Laboratorio Luxury.xlsx	Pagos a proveedores enero–julio 2026
Saavedra.xlsx	Pagos depósito y packaging enero–julio 2026
Base Empleados.xlsx	47 registros (38 activos, 9 desvinculados)
Manual de Puestos v4.0	Descripción de roles (19/06/2026)
Carrera AB Agosto 2026 v1.2	Estructura de incentivos de la red

Eje 1: Gobierno y Toma de Decisiones

Este eje analiza cómo se toman las decisiones en AllBeauty: quién tiene autoridad real, cómo se distribuye el control entre generaciones, y qué mecanismos formales e informales rigen la organización. Es el eje que condiciona todos los demás: sin claridad de gobierno, cada mejora de proceso es reversible.

1.1 Control unidireccional entre fundadores

El mecanismo de control entre socios fundadores es asimétrico: el socio financiero audita los gastos del socio comercial, pero no existe un mecanismo equivalente en sentido inverso. La gobernanza entre fundadores depende de la confianza mutua y de la autorrestricción, no de controles institucionales.

“Yo le pido la autorización, estoy tratando de encuadrarlo dentro de la autorización.”

Norberto Grigioni — sobre su rol de control sobre los gastos de Juan Carlos

La ausencia de control simétrico no implicó hasta ahora una crisis: el patrón funcionó mientras los flujos lo permitían. El riesgo aumenta a medida que la empresa crece y el volumen de decisiones financieras se expande.

Recomendación: Diseñar un protocolo de gobierno entre socios con límites de gasto por nivel, aprobación de inversiones no operativas y una instancia de revisión mensual conjunta. Es la base de cualquier delegación hacia la segunda generación.

1.2 Protagonismo oculto — la primera generación concentra toda decisión

El estilo de conducción del socio comercial define un patrón que él mismo denomina "protagonismo oculto": otros parecen liderar, pero las decisiones pasan por él. Este patrón no es una falla —es una elección deliberada de diseño— y cualquier propuesta de cambio debe partir de esa premisa.

“Todo va a pasar por mí, tiene que pasar por mí.”

Juan Carlos Saavedra — Socio fundador

Las consecuencias operativas son concretas: la gerencia media toma decisiones que son revertidas. Las empresarias de la red tienen acceso directo al fundador y utilizan esa vía cuando el resultado de la gerencia no las satisface. Esto erosiona la autoridad de la línea media sin mecanismo de recuperación.

“Cuando nosotros decimos 'esto es así', y a la empresaria no le gusta, lo llaman a Juan, y Juan te pasa los procesos.”

Anaía Schmidt — Gerente Nacional de Ventas

Recomendación: La propuesta a los fundadores no es abandonar el control, sino rediseñarlo: canales formales para escalar decisiones, sin bypass a la gerencia. El fundador puede seguir siendo el punto de llegada —pero en una instancia formal, no como vía de apelación directa de las empresarias.

1.3 Segunda generación: dirección declarada, autoridad en construcción

Luca Ferrario y Juan Bautista Saavedra tienen título de co-directores operativos y son los herederos designados de sus respectivos socios fundadores. Sin embargo, la autoridad real para implementar decisiones sigue requiriendo validación de la primera generación. No existe un mapa claro de qué pueden decidir solos.

Las aspiraciones declaradas de la segunda generación son complementarias: Luca quiere que las decisiones pasen por la mesa de los cuatro socios; Juanba quiere especializarse en marketing e innovación de producto y delegar la operativa. Esta alineación es un activo, pero requiere un acuerdo explícito sobre dominios de autoridad para ser operacional.

■ PUNTO CRÍTICO

El diseño actual —dos herederos sin autoridad formal, uno por rama fundadora— no es una estructura de conducción profesional: es una línea de sucesión familiar. Convertirla en gobierno efectivo es la tarea central de la Etapa 2.

Recomendación: Diseñar la transición en fases: primero un acuerdo de dominios por área (quién decide qué), luego formalización en un reglamento interno de la sociedad.

1.4 Gerencia media expuesta: decisiones revertibles por vía directa

La gerencia media —Analía (Ventas), Blanca (Análisis), Lautaro (Logística), Yamila (Producción)— opera bajo una condición estructural: toma decisiones en nombre de la empresa, pero sin la certeza de que van a sostenerse. La red comercial y el equipo interno saben que el fundador es una vía alternativa.

“Estamos todo el tiempo intentando armar un proceso y en dos segundos le pasamos por encima. Eso es todos los días.”

Analía Schmidt

El costo no es solo de eficiencia. Es de retención: las personas que asumieron roles gerenciales con expectativas de autoridad y autonomía llegan a este relevamiento con satisfacción positiva en el rol pero baja en las condiciones. La distancia entre ambas es la probabilidad de salida.

Recomendación: Establecer un protocolo de escalada con instancias formales: quién puede revisar una decisión gerencial, en qué tiempo y con qué proceso. Sin esto, cada política nueva compite con el acceso informal.

1.5 Sin planificación estratégica ni instancias formales de revisión

No existe un calendario estratégico en AllBeauty. Las decisiones de producto, catálogo, incentivos y campañas se toman de forma reactiva. La carrera comercial —el documento que define las reglas de juego de toda la red— fue modificada cinco veces en 60 a 90 días sin instancia de validación previa.

“El objetivo sale de un número emocional, no sale de un análisis. '¿Cuánto estimás vender de este producto?' 'No sé, mil, dos mil unidades.' No es lo mismo decir mil que dos mil: es 100% de diferencia.”

Analía Schmidt

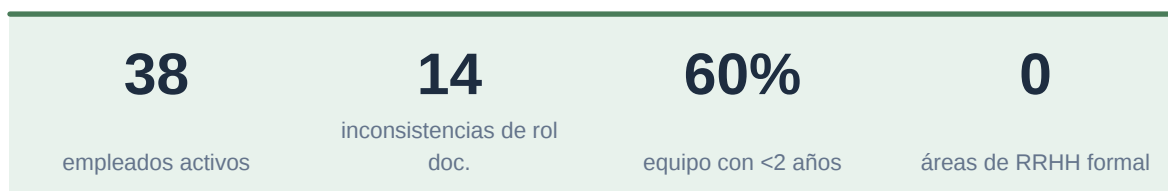
▮ Oportunidad con fecha

Estamos en agosto. El calendario de catálogos, incentivos y campañas del 2027 debería empezar a definirse en septiembre y octubre. Esa ventana existe y se está agotando.

Recomendación: Instalar una reunión mensual de los cuatro socios con agenda fija: estado financiero, estado comercial, decisiones de producto y pendientes de cada gerencia. Sin ese espacio formal, la coordinación seguirá siendo espontánea.

Eje 2: Estructura Organizacional y Gestión de Personas

Este eje analiza cómo está organizado el equipo de AllBeauty: roles, reportes, registros formales y clima laboral. El hallazgo central es que la estructura declarada y la estructura real son dos organizaciones diferentes, y esa brecha tiene costos operativos y de retención concretos.



2.1 La estructura real no coincide con la declarada

Make Sense documentó 14 inconsistencias entre el rol que una persona cumple, el cargo que figura en documentos internos y el registro en la base de RRHH. No son errores menores: en varios casos la persona no sabe qué escribir cuando se le pregunta su cargo, o directamente no figura en la nómina de la empresa.

Persona y rol	Inconsistencia documentada	Impacto
Lautaro Sacevic Jefe de Logística	El organigrama lo llama Gerente. Él rechaza explícitamente ese título: sabe que un cargo inflado sin respaldo lo daña profesionalmente.	Credibilidad
Jenny Arriaza Encargada Semijoyas (COLA)	5 años de antigüedad. Conduce un equipo de 5 personas. No figura en la base de empleados de la empresa.	Legal / RRHH
María Eugenia Ferreira Referente Semijoyas	Ejerce como referente informal del sector pero sin autoridad formal: "todas estamos al mismo nivel", dice ella misma.	Operativo
Blanca Roncati Análisis y Control de Gestión	4 denominaciones distintas de su cargo según el documento que se consulte. Ninguna está formalizada en RRHH.	Estructura
Yamila Gómez Producción (Derqui)	Reporta simultáneamente a Luca Ferrario y Juan Bautista Saavedra. Su título oscila entre Encargada y Gerente según la fuente.	Autoridad
Sabrina Zarzali Administración y Finanzas	Se auto-asignó su cargo al ser preguntada qué escribir. Recibe pedidos simultáneos de cuatro directores sin línea de autoridad única.	Operativo
Analía Schmidt Gerente Nacional de Ventas	La planilla interna la llama "Gerente Comercial"; ella rechaza ese título y distingue explícitamente las dos funciones. Registrada en un departamento incorrecto.	Estructura

Recomendación: Completar el Mapa de Roles como primer entregable de la Etapa 2: un documento por persona con cargo oficial, reportes, alcance de autoridad y estado en RRHH. Resolverlo toma 2 semanas de trabajo focalizado.

2.2 Sin área de RRHH en empresa de 38 personas

No existe un área de Recursos Humanos formal en AllBeauty. Las funciones de administración de personal recaen sobre un co-director que las gestiona en paralelo a otras seis responsabilidades. No hay onboarding documentado, evaluaciones de desempeño, descripciones de puesto operativas ni procesos de desvinculación formalizados.

▮ DATO SIGNIFICATIVO

5 de las 9 desvinculaciones documentadas ocurrieron en el área Comercial y Marketing —el núcleo de la expansión de AllBeauty. La alta rotación en el área de mayor inversión en talento refleja la ausencia de procesos de integración y claridad de rol desde el primer día.

Recomendación: Designar un responsable de RRHH con tres entregables iniciales: legajos completos, descripciones de puesto y un proceso de onboarding estándar.

2.3 Alta rotación: 60% del equipo con menos de 2 años

El período de mayor crecimiento de la plantilla fue 2025–2026. El 60% del equipo actual ingresó en los últimos 24 meses, lo que significa que la mayoría está en fase de integración, sin dominio completo de procesos ni relaciones consolidadas. Una organización donde el 60% del equipo no lleva dos años no puede institucionalizar prácticas: cualquier proceso nuevo compite con la curva de aprendizaje de la mayoría.

2.4 Riesgo de continuidad en perfiles gerenciales de alto valor

Dos perfiles gerenciales presentan riesgo de continuidad documentado y concreto. Ambos tienen la mayor capacidad técnica en su área dentro de la organización. Ambos se encuentran en la intersección de alta competencia técnica, satisfacción positiva con el rol y baja satisfacción con las condiciones.

Las barreras que nombran para continuar no son personales ni de remuneración: son condiciones que dependen de decisiones de los fundadores —autonomía, presupuesto, planificación. Si el informe no mueve esos puntos, la probabilidad de salida en 6 a 12 meses es real para ambas.

▮ RIESGO ALTO

Perder a la Gerente Nacional de Ventas implicaría perder la única capacidad instalada de conducción de fuerza de ventas multinivel con 25 años de experiencia en el rubro. No hay reemplazo inmediato disponible en el mercado a ese nivel.

2.5 Clima laboral en la interfaz empresa–red comercial

Un hallazgo que no estaba en las hipótesis iniciales del proyecto: la gerencia media reporta maltrato sistemático de parte de empresarias históricas. Llamadas fuera de horario, descalificación pública y revertimiento de decisiones por vía directa al fundador. Este patrón está confirmado por múltiples fuentes independientes.

“Hay un grupito con mucha demanda, y en un punto mucho maltrato. Hay mucho ninguneo a toda esta generación. Nos gritan por teléfono, nos cortan. Te llaman un domingo a las 11 de la noche porque no pueden cargar un pedido.”

Analía Schmidt — refiriéndose a un grupo de empresarias históricas

Recomendación: Establecer un protocolo de comunicación con la red que defina canales, horarios y niveles de escalada. La relación con las empresarias necesita un rediseño que preserve el vínculo sin sacrificar la autoridad de la gerencia.

Eje 3: Administración y Finanzas

Este eje analiza el estado de la administración financiera de AllBeauty: flujo de pagos, estructura de costos, sistemas de información y riesgos operativos. Es el eje con mayor urgencia de intervención: varios riesgos identificados tienen fechas concretas antes de fin de año.

\$87M	50%	+12 m	1
deuda de proveedores (7 m)	cobertura del ERP	proyecto ERP (original: 6 m)	persona gestiona todos los pagos

3.1 Punto único de falla en administración central

Sabrina Zarzali, Gerenta de Administración y Finanzas, gestiona la totalidad de los pagos, los sueldos y los movimientos bancarios de las tres entidades legales de AllBeauty. No hay backup identificado para ninguna de estas funciones. No existe descripción formal del puesto que establezca límites de responsabilidad.

Sabrina recibe pedidos simultáneos de cuatro interlocutores distintos sin línea de autoridad única. La consecuencia documentada es que prioriza por urgencia percibida, no por criterio formal. Cualquier ausencia imprevista detiene la operación financiera de toda la empresa.

▮ RIESGO CRÍTICO

Sabrina Zarzali gestiona todos los pagos de la empresa sin backup, sin descripción de puesto formal y recibiendo pedidos simultáneos de cuatro interlocutores. Es el punto de mayor fragilidad operativa identificado en el relevamiento.

Recomendación: Documentar el manual de pagos y transferencias en los próximos 30 días. Designar y capacitar un backup. Definir una única línea de reporte para el área.

3.2 Sin plan de cuentas formal

AllBeauty no tiene un plan de cuentas estructurado. Los gastos se gestionan en una planilla Google Sheets que se archiva al final de cada año. El Estado de Resultados se consolida mensualmente después del horario laboral, sin proceso de revisión formal antes de presentarlo a los socios.

La ausencia de plan de cuentas hace imposible comparar períodos, analizar tendencias por categoría o detectar desviaciones presupuestarias. La empresa no puede ver su propio negocio con precisión financiera.

Recomendación: Implementar un plan de cuentas mínimo —en el ERP o en planilla estructurada— antes de fin de año. No requiere sistema sofisticado: requiere consistencia de categorías y responsable único de consolidación.

3.3 Deuda de proveedores: \$87M en 7 meses

El análisis de los archivos de pagos enero–julio 2026 revela una deuda pendiente total de aproximadamente \$87 millones entre el Laboratorio Luxury y el depósito Saavedra.

Entidad	Facturas totales	Pagos acreditados	Deuda pendiente
Laboratorio Luxury	\$174.8M	\$101.2M	\$73.7M
Depósito Saavedra	\$49.4M	\$36.2M	\$13.2M
TOTAL	\$224.2M	\$137.4M	\$86.9M

La modalidad de pago dominante son e-cheques con vencimientos diferidos. Este esquema es común en el sector, pero su sostenibilidad depende de la disponibilidad continua del crédito de los proveedores.

3.4 Riesgo de concentración en proveedor único de envases

Glascar S.A. es el proveedor único de frascos y packaging para la línea de perfumes de AllBeauty, que representa aproximadamente el 80% de la facturación total. Glascar acumula una deuda pendiente de \$41M —el 56% de la deuda total del Laboratorio Luxury.

❗ RIESGO CRÍTICO

Si Glascar discontinúa el crédito, la producción de perfumes se detiene. No existe proveedor alternativo identificado para frascos y packaging. Este riesgo es la mayor vulnerabilidad de la cadena de suministro.

Recomendación: Identificar al menos un proveedor alternativo de envases en los próximos 90 días y renegociar el esquema de pagos con Glascar para reducir la exposición.

3.5 ERP al 50%: proyecto de 6 meses supera el año

La implementación del ERP Wartrix lleva más de 12 meses contra una estimación original de 6. La cobertura actual está en el 50% de las funciones requeridas. La inversión documentada asciende a \$2.3M. El proyecto se extendió porque cada área entregó sus requisitos de forma contradictoria y simultánea, sin un coordinador de proyecto que priorizara y arbitrara.

El Director Comercial no usa el sistema y no fue incluido en el grupo de implementación. El ERP que debe centralizar la gestión comercial no tiene al responsable del área como usuario activo.

Recomendación: Definir un roadmap de implementación con prioridades claras, responsable de proyecto designado y fechas de entrega por módulo. Sin ese roadmap, el proyecto puede extenderse otros 12 meses.

3.6 Exposición cambiaria no monitoreada

Toda la estructura de costos de producción está denominada en dólares: esencias, frascos, packaging. La fórmula de precios incorpora un tipo de cambio que no se revisa sistemáticamente. No existe un proceso de monitoreo del impacto de las variaciones cambiarias sobre los márgenes por producto. En un contexto macroeconómico argentino con alta volatilidad, esta exposición no monitoreada puede erosionar márgenes sin que la empresa lo detecte a tiempo para ajustar precios.

3.7 Evento noviembre 2026: riesgo activo fechado

Hay un evento de escala nacional programado para noviembre 2026. A la fecha de este informe, no existe un presupuesto cerrado ni una proyección de punto de equilibrio para ese evento. El área de administración no puede confirmar si el evento será rentable.

▮ RIESGO FECHADO

Los cuatro últimos eventos de AllBeauty cerraron con pérdida. El evento de noviembre 2026 está sin presupuesto cerrado. La ventana para tomar decisiones operativas relevantes —sede, logística, convocatoria— se cierra antes de fin de septiembre.

Recomendación: Diseñar el presupuesto del evento con punto de equilibrio calculado antes del 15 de septiembre. Si la proyección no es positiva, tomar la decisión de cancelar o redimensionar en esa instancia, no en octubre.

Eje 4: Área Comercial

Este eje analiza la red de venta directa de AllBeauty: su estructura, su desempeño, los incentivos que la mueven y la capacidad de la organización para gestionarla. Es el eje de mayor potencial de impacto porque la red es la principal fuente de ingresos y el principal activo de la empresa.

\$839M	1.839	77%	8.8%
facturación PVP julio 2026	asesoras activas	red con mes negativo	líderes que califican Hilton

Estructura de la red — julio 2026

Nivel	Cantidad	Pedidos	Facturación PVP
Empresarios	82	189	\$150.5M
Líderes	149	252	\$101.2M
Asesoras	1.594	2.227	\$582.0M
TOTAL	1.825	2.668	\$833.7M

4.1 Red profundamente asimétrica

En julio 2026, el 77.1% de la red tuvo una facturación menor a su referencia base. El 10% superior —183 personas— genera el 40.6% del total facturado. La facturación total creció un 4.8% respecto a junio, pero el número de asesoras activas cayó de 1.997 a 1.839: el crecimiento es de concentración, no de expansión de la red.

Concentración de producto

Producto estrella: Er Pura x 120ml factura \$42.2M en junio — 2.6 veces más que el segundo producto. Los perfumes árabes ocupan 4 de los 5 primeros puestos. La concentración de producto replica la concentración de vendedoras.

4.2 Capa de líderes subdesarrollada

El nivel de líderes es el multiplicador estructural del modelo multinivel. Un líder que no tiene equipo no cumple la función que lo define. Un líder que no califica al programa de incentivos no tiene móvil para reclutar.

Indicador	Dato
Total líderes registrados	149
Líderes sin equipo (0 asesoras)	31 — 20.8%
Líderes con 1–2 asesoras	47 — 31.5%
Líderes que califican Hilton	14 — 8.8%

Indicador	Dato
Líderes que NO califican Hilton	135 — 91.2%

Recomendación: Diseñar un programa específico para la capa de líderes: objetivo concreto de equipo mínimo, capacitación diferenciada y un incentivo de activación para los 31 líderes sin equipo. Duplicar la capa de líderes activos duplicaría el alcance de reclutamiento.

4.3 Estructura de incentivos potencialmente desmotivante para la masa media

La mediana de facturación individual en julio 2026 es de \$283.940. El primer umbral del Programa Hilton (Premio 1) se ubica en \$395.000: un 39% por encima de la mediana. Para la mayoría de la red, el primer escalón de premio está fuera del rango alcanzable con un esfuerzo incremental razonable.

La carrera comercial fue modificada cinco veces en 60 a 90 días. Cada modificación interrumpe el ciclo de motivación de las vendedoras que estaban próximas a cumplir un objetivo. La inestabilidad de las reglas es en sí misma un factor desmotivante, independiente del nivel de los objetivos.

4.4 Dirección de Ventas sin presupuesto ni autonomía

La Gerente Nacional de Ventas no tiene un presupuesto de gerencia asignado. Cada gasto se analiza individualmente. Los coordinadores regionales no pueden salir a campo por falta de presupuesto de viaje. No existen reuniones formales de estrategia comercial.

“Si están acá, los cuestionan porque están calentando la silla. Si están en la casa, me preguntan qué están haciendo. Y por qué no las van a ver — porque no tienen presupuesto.”

Analía Schmidt — refiriéndose a los coordinadores regionales

Recomendación: Asignar un presupuesto semestral a la gerencia de ventas con ítems por categoría (viajes, eventos, materiales). Establecer una reunión mensual de cierre de campaña con agenda fija.

4.5 Sin planificación anual de catálogos, campañas ni incentivos

No existe un calendario comercial anual en AllBeauty. Las decisiones de catálogo, promoción e incentivos se toman de forma reactiva. Los objetivos de ventas se estiman intuitivamente, sin base en historial de lanzamientos comparables. La gerencia nacional no puede comprometerse con un número porque no controla los instrumentos —catálogo, incentivo, producto— que definen ese número.

▮ Oportunidad con fecha

El calendario de catálogos, incentivos y campañas 2027 debe iniciarse en septiembre–octubre 2026. Sin planificación 2027, AllBeauty llega al año siguiente nuevamente a las reacciones.

4.6 Sistemas sin segmentación por coordinador o región

Wartrix no permite filtrar la base de facturación por coordinador regional, provincia ni zona geográfica. Los objetivos por vendedora se llevan en una planilla Excel empresa por empresa. Las empresarias no están obligadas a declarar sus asesoras, por lo que la gerencia no conoce el tamaño real de los equipos de la red.

Recomendación: Implementar la obligatoriedad de declaración de estructura para las empresarias como primera medida. Este cambio no requiere sistema: requiere una decisión de política comercial.

Mapa de Oportunidades

El mapa clasifica las oportunidades identificadas en tres horizontes según el tiempo de implementación y el nivel de complejidad. La prioridad de secuencia es: primero las decisiones que habilitan a las demás, después los procesos, después los sistemas.

Horizonte 1: Decisiones y acciones inmediatas (0–90 días)

Impacto alto, complejidad baja o media. Requieren decisión pero no recursos adicionales significativos.

Oportunidad	Eje	Responsable sugerido
Presupuesto del evento noviembre 2026 con punto de equilibrio	Finanzas	Luca + Sabrina
Manual de pagos y backup para administración	Finanzas	Luca + Sabrina
Protocolo de escalada: quién puede revertir una decisión gerencial	Gobierno	Socios
Mapa de roles: cargo oficial, reporte y estado RRHH por persona	Estructura	Luca
Obligatoriedad de declaración de estructura para empresarias	Comercial	Analía + Juanba
Inicio de planificación de catálogo e incentivos 2027	Comercial	Juanba + Analía
Presupuesto semestral para coordinadores regionales	Comercial	Juan Carlos + Analía
Proveedor alternativo de envases (backup Glascar)	Finanzas	Juanba + Sabrina

Horizonte 2: Iniciativas estratégicas (90–180 días)

Impacto alto, complejidad media-alta. Requieren diseño, recursos y coordinación.

Oportunidad	Eje
Acuerdo de dominios de autoridad para la segunda generación	Gobierno
Programa de activación de la capa de líderes	Comercial
Rediseño de la carrera comercial (estable + objetivos basados en datos)	Comercial
Descripción de puestos operativa para los 10 roles críticos	Estructura
Onboarding estándar y evaluación de desempeño	Estructura
Plan de cuentas y proceso de cierre contable mensual	Finanzas
Roadmap ERP con responsable de proyecto e hitos por módulo	Finanzas
Monitoreo de márgenes con tipo de cambio actualizado	Finanzas

Horizonte 3: Transformaciones estructurales (180–360 días)

Impacto transformador, complejidad alta. Requieren diseño profundo y cambio cultural.

Oportunidad	Eje
Formalización del gobierno de la sociedad: reglamento interno y delegaciones	Gobierno
Transición de conducción: hoja de ruta hacia la segunda generación	Gobierno / Estructura
Implementación completa del ERP con formación del equipo	Finanzas / Operaciones
Rediseño del modelo de expansión comercial (metas, herramientas, coordinadores)	Comercial
Desarrollo de la capa de líderes como programa sostenido (12 meses)	Comercial
Consolidación del área de RRHH con función propia	Estructura

Estimación de Impacto

Las estimaciones son proyecciones conservadoras basadas en los datos del relevamiento. Su realización depende de la velocidad y calidad de implementación de cada intervención.

Impacto potencial por área de intervención

Intervención	Tipo	Horizonte	Magnitud estimada
Activar los 31 líderes sin equipo (mínimo 5 asesoras cada uno)	Ingresos	90–180 d	+7–10% facturación red
Subir 20% de la red del cuartil inferior al cuartil mediano	Ingresos	180–360 d	+12–18% facturación
Reducir rotación del equipo interno del 30% al 15% anual	Costos	180–360 d	-\$8–12M/año incorporación
Evitar pérdida en evento noviembre 2026	Resultado	Urgente	\$5–15M según historial
Renegociar esquema de pagos Glascar	Flujo de caja	90 d	Reducción riesgo crítico
Completar ERP e implementar plan de cuentas	Eficiencia	180–360 d	Visibilidad financiera real
Definir autoridad de la segunda generación	Velocidad decisión	90 d	Habilitador de todos los demás

La oportunidad de la masa media

El hallazgo comercial más importante no es el top 10%: es el 77% que tuvo un mes negativo. Si ese segmento recupera su nivel de referencia, el impacto sobre la facturación es inmediato y no requiere un solo nuevo reclutamiento.

La mediana de facturación es \$283.940 — apenas por encima del mínimo de activación (\$270.000). Mover la mediana un 15% con las 920 asesoras del segundo y tercer cuartil equivale a un incremento de aproximadamente \$38.4M por campaña.

Conclusión central del eje comercial

El crecimiento de AllBeauty no depende únicamente de reclutar más. Depende de activar mejor a quienes ya están en la red. Este es el argumento central para invertir en la capa de líderes y en la planificación de incentivos.

Hoja de Ruta — Etapa 2

La Etapa 2 se estructura en tres fases secuenciales. Cada fase habilita a la siguiente: sin claridad de gobierno (Fase 1), los procesos diseñados en la Fase 2 pueden ser revertidos; sin procesos (Fase 2), la transformación comercial de la Fase 3 no tiene estructura para sostenerse.

Fase 1 Urgencias y Acuerdos de Base		0–90 días
▮ Acuerdo de dominios de autoridad entre los cuatro socios		
▮ Protocolo de escalada de decisiones: líneas claras y no reversibles		
▮ Presupuesto y plan del evento noviembre 2026		
▮ Manual de pagos y backup de administración		
▮ Mapa de roles con estado RRHH actualizado		
▮ Inicio de planificación comercial 2027 (catálogo + incentivos)		
▮ Identificación de proveedor alternativo de envases		
Fase 2 Estructura y Procesos		90–180 días
▮ Descripción de puestos para los 10 roles críticos		
▮ Procesos de RRHH: onboarding, evaluación, desvinculación		
▮ Plan de cuentas e implementación de cierre contable mensual		
▮ Roadmap de ERP con responsable de proyecto e hitos		
▮ Protocolo de comunicación con la red comercial		
▮ Diseño del programa de activación de la capa de líderes		
▮ Sistema de monitoreo de márgenes con tipo de cambio actualizado		
Fase 3 Transformación Comercial		180–360 días
▮ Implementación del programa de líderes con primer ciclo evaluado		
▮ Rediseño del sistema de incentivos con base en datos históricos		
▮ Modelo de expansión con coordinadores regionales activos y presupuestados		
▮ ERP completo y operativo en todas las áreas		
▮ Formalización del gobierno de la sociedad		
▮ Hoja de ruta de transición de conducción a segunda generación		

“No podés armar un proyecto para salir a vender en Puerto Madero cuando estás vendiendo en Villa 31.”

Norberto Grigioni — sobre la secuencia de prioridades

Próximos pasos

Make Sense propone iniciar la Etapa 2 en septiembre 2026, con una reunión de cierre de este informe con los cuatro socios y la gerencia clave. Los detalles de alcance, equipo y valor de la Etapa 2 se presentarán en esa instancia.

El éxito de este proceso depende del compromiso

Un diagnóstico es solo un mapa. El valor real se produce cuando quien tiene el territorio decide recorrerlo. Este informe documenta lo que Make Sense encontró; lo que viene a continuación depende de lo que AllBeauty decida hacer con esa información.

Compromiso de los socios

Los cuatro socios son el punto de partida y el mayor condicionante del proceso. Las recomendaciones más críticas —claridad de autoridad, líneas de reporte, respeto por los procesos definidos— no pueden ser implementadas por el equipo: requieren un acuerdo entre Juan Carlos, Teti, Luca y Juanba que sea sostenido en el tiempo, no solo declarado en una reunión.

→ Sin acuerdo en la mesa de socios, cualquier cambio estructural es reversible.

Compromiso de la gerencia

Analía, Sabrina, Lautaro, Blanca, Yamila y el resto del equipo tienen voluntad de cambio documentada. El relevamiento encontró personas capaces de llevar adelante las mejoras propuestas. Lo que necesitan es mandato claro, recursos mínimos y la certeza de que las decisiones tomadas no serán revertidas por vía directa.

→ El equipo está listo. Necesita estructura y respaldo para actuar.

Compromiso con el proceso

La Etapa 2 no es una consultoría de recomendaciones: es un proceso de construcción conjunta. Cada fase requiere participación activa, espacios de trabajo acordados y disposición a tomar decisiones incómodas. El ritmo lo define el compromiso, no el calendario.

→ Make Sense pone el método. AllBeauty pone la decisión.

Compromiso Make Sense

Make Sense se compromete a acompañar este proceso con rigor, honestidad y orientación a resultados concretos. Creemos que AllBeauty tiene los recursos humanos, la cultura y la ambición para hacer los cambios que este diagnóstico describe. El siguiente paso es decidir empezar.