

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA
PARA EL RELANZAMIENTO DE UN CHAMPÚ
PREMIUM EN GUATEMALA**

Trabajo de graduación presentado por

Luisa Fernanda Asturias Santa Cruz

para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería Industrial

Guatemala

2007

**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA
PARA EL RELANZAMIENTO DE UN CHAMPÚ
PREMIUM EN GUATEMALA**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA
PARA EL RELANZAMIENTO DE UN CHAMPÚ
PREMIUM EN GUATEMALA**

Trabajo de graduación presentado por


Luisa Fernanda Asturias Santa Cruz

para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería Industrial


Guatemala


2007


Vo. Bo.:

(f) 
Lic. Carlos Roberto Ramírez

Tribunal:

(f) 
Lic. Carlos Roberto Ramírez

(f) 
ing. Carlos Roberto Paredes

(f) 
Lic. Adrián Licht

Fecha de aprobación: 12 de diciembre de 2007

PREFACIO

El objeto de este estudio es analizar la estrategia utilizada para el relanzamiento de un champú premium en Guatemala, producto fabricado y distribuido por una empresa multinacional.

Tras ser un competidor fuerte en la industria de champú de Guatemala, la marca desea reposicionarse, cambiando su imagen y comunicación por una más cosmética y conectada con los consumidores.

Adicionalmente, se desea analizar si la estrategia de mercadeo que utiliza siete puntos de contacto con el consumidor, es una mejor opción a utilizar que la estrategia de cuatro puntos de contacto.

A través de un análisis del mercado, la competencia y la situación de la marca, se podrá determinar si la iniciativa fue o no exitosa, además de cuánto valor generará para los accionistas de la empresa.

El estudio se basa en los resultados obtenidos detrás de dos diferentes iniciativas de mercadeo que serán analizadas y comparadas.

Agradezco especialmente a: Lic. Carlos Ramírez por su asesoramiento para el desarrollo del trabajo, Ing. Ana Lucía Rojas, Licda. Andrea Bolaños, Ing. Manuel Molina, Ing. Tácito Orozco y Licda. Gabriela Valladares por su ayuda para culminar el estudio. A mis padres y amigos por su apoyo incondicional.

CONTENIDO

	Páginas
Prefacio.....	v
Lista de cuadros	x
Lista de gráficos.....	xi
Resumen	ix
Capítulos	
I. Introducción	1
II. Antecedentes.....	2
A. Cabellos.....	2
B. Champú	2
1. Factores que inducen el uso del champú.....	3
C. Población guatemalteca	4
D. Mercado de champú.....	5
2. Canales de distribución	7
a. Supermercados	7
1) Niveles de precio.....	9
b. Tiendas de barrio.....	9
E. Perfil general del consumidor de champú	10
F. Shine.....	11
1. Mercado objetivo	11
a. Estilo de vida de consumidora objetivo	12
2. Percepción de la marca.....	13
3. Situación de la marca	13

4. Ventas.....	15
5. Resultado última iniciativa.....	15
G. Plan de relanzamiento de un producto	16
1. Conocimiento.....	17
2. Búsqueda.....	19
3. Compra.....	20
4. Prueba del producto	20
5. Recordación.....	21
6. Recompra.....	21
7. Relaciones públicas	22
III. Aplicación del plan de marketing al relanzamiento de Shine	23
A. Objetivos.....	23
B. Estrategia.....	23
C. Desarrollo del plan.....	24
1. Conocimiento.....	24
a. Nueva campaña de comunicación	25
b. Medios	24
1) Televisión	25
2) Material de impresión.....	25
3) Medios alternativos	25
2. Búsqueda.....	26
a. Nuevo arreglo de anaqueles y utilización de colores	26
3. Compra.....	27
a. Impulsadoras	27
b. Material fuera de anaquel.....	27

4. Prueba del producto	27
a. Atados.....	27
b. Regalo de producto	27
5. Recordación.....	28
a. Regalo de postales emocionales.....	28
b. Material en baños y tiendas.....	28
c. Continuación de apoyo en medios	28
6. Recompra.....	28
a. Ofertas	28
b. Atados	28
c. Promoción.....	28
7. Relaciones públicas	29
IV. Análisis de inversión.....	30
A. Iniciativa A.....	30
1. Conocimiento.....	30
2. Compra.....	30
3. Prueba del producto	31
4. Recordación.....	31
B. Relanzamiento	31
1. Conocimiento.....	31
2. Búsqueda.....	31
3. Compra.....	31
4. Prueba del producto	32
5. Recordación.....	32
6. Recompra.....	32

7. Relaciones públicas.....	32
C. Comparación de las inversiones	32
V. Análisis de resultados.....	34
A. Ejecución.....	34
B. Comparación vs. Seis meses anteriores	34
1. Seis meses anteriores	34
2. Post Iniciativa.....	34
C. Retorno sobre inversión	35
D. Medición de vehículos... ..	36
1. Anaqueles premium	36
2. Plan de prueba del producto	37
E. Comparación vs. Iniciativa pasada.....	37
VI. Conclusiones y recomendaciones.....	39
VII. Bibliografía.....	40
VIII. Anexos.....	41

LISTA DE TABLAS

Tabla

1. Distribución de la población por edades.....	4
2. Distribución de la población por nivel socioeconómico	4
3. Participación en el mercado de champú.....	5
4. Productos por segmento con precio	6
5. Porcentaje de ventas por tipo de tiendas	8
6. Productos utilizados en rutina de cuidado de cabello.....	12
7. Productos utilizados en rutina de cuidado de belleza	13
8. Hábitos alimenticios.....	13
9. Perfiles de los principales tipos de medios.....	17
10. Resumen del plan de medios	25
11. Inversión en iniciativa A.....	30
12. Inversión en iniciativa de relanzamiento.....	31
13. Comparación de iniciativas.....	33
14. Calendario de ejecución	34
15. Resultados de las tiendas con mueble	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico

1. Porcentaje de ventas por segmento	6
2. Porcentaje de ventas por canal	7
3. Precios marcas premium	9
4. Ventas de la marca 12 meses antes del relanzamiento	15
5. Diagrama de alcance por pilar	16
6. Ventas de la marca después del lanzamiento	35

RESUMEN

Guatemala es un país donde el 95.8% de la población pertenece a los niveles económicos C y D¹, por lo que la mayoría de los consumidores no tienen el poder adquisitivo para comprar champú en un salón de belleza u otras tiendas de este tipo. Dentro de los supermercados, hay productos dirigidos a diferentes segmentos de la población, y, si no existen vehículos que comuniquen los beneficios de los productos con precios más altos, los consumidores tienden a comprar productos de menor costo.

“SHINE” es una marca de champú premium (precio aproximado de Q0.10 por ml), de venta en supermercados, despensas familiares y, en tiendas de barrio. Debido a que el mercado de shampoo es innovador, donde la novedad cobra un papel importante, el producto debe actualizarse constantemente para no quedarse atrás de la competencia. Para lograr esto, se planeó y ejecutó el relanzamiento de la marca utilizando una estrategia de marketing con siete puntos de contacto con el consumidor. Este es el primer cambio luego de la reformulación del producto dos años atrás, lanzamiento que impactó positivamente en las ventas de la marca.

Se fijaron los objetivos de aumentar las ventas en un 20% en el año 1, así como un retorno sobre inversión arriba del 12%, los cuales fueron sobrepasados, obteniendo un 25% de aumento en las ventas, y un retorno sobre inversión del 22% anual, con un Valor Presente Neto (VPN) positivo. Al comparar estos resultados con la iniciativa pasada, se concluye que, a pesar de necesitar una mayor inversión, el retorno es mucho mayor con la utilización de los siete puntos de contacto.

¹ Niveles socioeconómicos – PRODATOS. Ciudad de Guatemala junio de 2003.

I. INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad, se ha utilizado el champú como producto para limpiar el cabello. Poco a poco, con los avances tecnológicos, han ido surgiendo productos en esta misma rama que ya no se encargan solamente de la limpieza del cabello, sino que de su protección y reparación también.

En Guatemala existen varias empresas que comercializan este producto, contando cada vez con mayor cantidad de beneficios para el cabello. “Shine” es una de estas marcas vendida en el mercado guatemalteco, la cual ha ido aumentando poco a poco su participación en el mercado. Se ha planeado el relanzamiento de la marca con la utilización de siete puntos de contacto con el consumidor.

Este trabajo tiene como objetivo desarrollar el plan de ejecución de una iniciativa de mercadeo, incluyendo los siete puntos antes mencionados, analizando el mercado actual y la inversión, para obtener así el retorno sobre inversión un año después. Además, se concluirá si los vehículos (medibles según procesos actuales), fueron o no rentables.

Para llevar a cabo la investigación se realizó un estudio del mercado, se definieron los siete pilares, se analizó la inversión, se midieron los resultados y se concluyó la rentabilidad del uso de los siete pilares.

Luego del análisis se concluyó que el uso de los siete pilares es rentable, comparando con iniciativa del pasado que no los utilizó, ya que, a pesar de requerir una mayor inversión, está detrás de que el plan de mercadeo genere un mayor retorno para los accionistas, así como un VPN positivo.

II. ANTECEDENTES

A. Cabello

La epidermis, capa externa de la piel, cuenta con folículos dentro de los cuales se forman fibras de queratina llamadas cabellos. En el cuero cabelludo, el pelo es llamado cabello, y crece a un término de 1mm cada tres días.

Los tipos de cabello que existen son: lacio, liso, ondulado, rizado, muy rizado, pasudo o merino. ¹

El cabello puede además sufrir diferentes tipos de daños, entre ellos:

- Daño por exceso de cepillado: la cutícula del cabello se levanta debido al paso del cepillo por él. (Ver Anexo 1)
- Puntas partidas: éste es el resultado de algunos tipos de cortes con navaja, cabello débil, y/o uso de secadoras y planchas. (Ver Anexo 2)
- Daño producido por peinado incorrecto: al peinar el cabello hacia arriba (dirigiendo el movimiento hacia la raíz), eventualmente lo rompe y deja las hebras vulnerables. (Ver Anexo 3)
- Uso de herramientas calientes: otra causa de que el cabello se rompa es el uso de planchas y tenazas en cabello mojado o húmedo. (Ver Anexo 4)
- Caspa: descamación excesiva del cuero cabelludo producida por factores hormonales, hábitos alimenticios, clima, sudor y ropas o factores genéticos.

Cuando el cabello se encuentra saludable, luce hermoso, las hebras son lisas, y las cutículas se encuentran intactas. (Ver Anexo 5) ²

B. Champú

En el año 1930, se introdujo el uso del champú tal como se conoce en la actualidad, un producto para limpiar el cabello de la suciedad y de la grasa formada por glándulas sebáceas, escamas de piel y partículas contaminantes que se acumulan en el cabello. El champú, al ser mezclado con agua, se convierte en un tensoactivo, por lo que limpia el cabello y cuero cabelludo mientras elimina el sebo que lubrica la base del

¹ Wikipedia @, CABELLO, octubre 2007.

² http://www.pantene.com/jsp/science/index.jsp?locale=en_US

cabello.³ Este producto ha sido utilizado desde entonces, modernizándose y adaptándose al mercado cada vez más, con mejoras en la fórmula y diversidad de oferta.

Un champú de alta calidad contiene además del efecto de limpieza, ingredientes acondicionadores que permiten que el cabello luzca más saludable, combatiendo así los daños que éste puede sufrir. Los productos que se han desarrollado en la actualidad tienen diferentes versiones, adecuadas para los diferentes tipos de cabello, otorgando al cabello el beneficio que necesita.

Las formulaciones de champú buscan maximizar las siguientes características:

- Fácil enjuague.
- Buen acabado después del lavado del cabello.
- Irritación mínima de piel/ojos.
- No dañar el cabello.
- Baja toxicidad.
- Ser biodegradable.
- pH ligeramente ácido, ya que un ambiente básico debilita el cabello rompiendo los enlaces de disulfuro de la queratina del cabello. ⁴

1. Factores que inducen el uso del champú.

No todas las personas utilizan un champú para lavarse el cabello, algunos utilizan jabón u otros remedios caseros, pero todos aquellos que utilizan el producto lo hacen debido a los siguientes factores:

- Higiene
- Sensación de limpieza
- Aroma
- Acabado final
- Vanidad/Belleza

³ Wikipedia ©, CHAMPÚ, octubre 2007.

⁴ Wikipedia ©, CHAMPÚ, octubre 2007.

C. Población guatemalteca

En el año 2002, el Instituto Nacional de Estadística (INE), realizó el último censo poblacional, según el cual la población guatemalteca era de 11, 237,196 habitantes, con una distribución por sexo de 48.9% hombres y 51.1% mujeres. ⁵

La composición por edades era de 0-14 años representando el 44.3%, de 15-64, el 51.6%, y, mayores de 65 años, el 4.1% de la población.

Tabla 1: Distribución de la población por edades⁶

Rango Edad	Porcentaje
0-14	44.3
15-64	51.6
>65	4.1

La segmentación de niveles socioeconómicos de Guatemala está conformada en su mayor parte por niveles C y D, con el 39% y 48% respectivamente, mientras que los niveles A y B representan el 8% de la población.

Tabla 2: Distribución de la población por nivel socioeconómico⁷

NSE	Porcentaje Población
AB	8
C	39
D	48
E	5

⁵ Censo poblacional, INDE, 2002.

⁶ Censo poblacional, INDE, 2002.

⁷ Censo poblacional, INDE, 2002.

D. Mercado de champú en Guatemala

El champú en Guatemala es distribuido y/o fabricado por variedad de empresas, dentro de las cuales las líderes actuales del mercado (con su participación según el valor) son Procter & Gamble (47.9%), Unilever (19.6%), Grupo L'oreal (2.1%), Colgate Palmolive (19.4%) y otros (9.7%).

Tabla 3: Participación en el mercado de shampoo⁸

JULIO 2007	PARTICIPACIÓN MERCADO	
	VOLUMEN	VALOR
<u>PROCTER & GAMBLE</u>	<u>37.8</u>	<u>47.9</u>
PANTENE	16.1	19.2
HEAD&SHOULDERS	20.2	26.9
OTROS	1.5	1.8
<u>UNILEVER</u>	<u>16.1</u>	<u>19.6</u>
SEDAL	14.8	18
DOVE	1.2	1.4
FINNESSE	0.1	0.2
<u>GRUPO L'OREAL</u>	<u>1.6</u>	<u>2.1</u>
ELVIVE	0.7	1
FRUCTIS	0.8	0.9
OTROS	0.1	0.2
<u>COLGATE PALMOLIVE</u>	<u>22.8</u>	<u>19.4</u>
PALMOLIVE OPTIMS	10.5	12.3
PALMOLIVE NATURALS	8.7	3.7
OTROS	0.6	0.8
<u>OTROS</u>	<u>8.1</u>	<u>9.7</u>
SHINE	8.1	9.7

⁸ Valores afectados por índice. Participación de mercado según valor: valor de una marca como porcentaje del valor de una categoría.

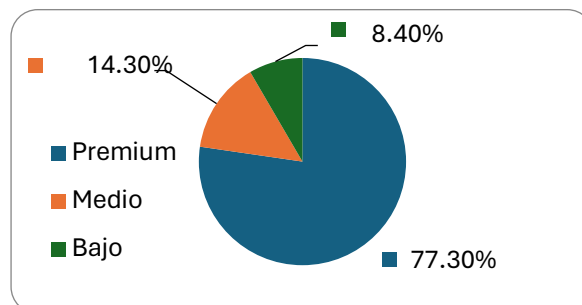
El mercado de champú en Guatemala está dividido en tres segmentos, alto o premium, medio y bajo, según los precios de venta al consumidor.

Tabla 4: Productos por segmento con precio⁹

SEGMENTO	MARCA	PRECIO	TAMAÑO	Q/ml
Alto	Pantene	39.60	400	0.099
Alto	Dove	41.00	400	0.103
Alto	Elvive	42.95	400	0.107
Alto	Finesse	44.40	443	0.100
Alto	Head&Shoulders	37.18	400	0.093
Alto	Fructis	34.14	300	0.114
Alto	Shine	36.48	400	0.091
Alto	Sedal	31.68	350	0.091
Medio	Pert Plus	28.68	400	0.072
Medio	Palmolive Optims	31.90	400	0.080
Medio	Wellapon	23.35	300	0.078
Bajo	Palmolive Naturals	26.85	900	0.030
Bajo	Callypso	28.82	700	0.041
Bajo	Alberto VO5	17.73	444	0.040
Bajo	Capelli	15.71	1000	0.016
Bajo	Kent	14.61	1108	0.013
Bajo	Dani Rubi	8.75	960	0.009
Bajo	Stephanie	21.87	480	0.046
Bajo	Nicole Etoile	13.90	708	0.020
Bajo	Olga	11.67	900	0.013
Bajo	Natalie	5.20	450	0.012
Bajo	Rosy Paris	6.15	430	0.014
Bajo	Tamy	6.50	400	0.016

El mercado de champú tiene un tamaño aproximado de Q50 millones¹⁰, representando el 77.3% el segmento premium, 14.3% el segmento medio, y, 8.4% el segmento bajo.

Gráfico 1: Porcentaje de ventas por segmento



⁹ Precios variables según estacionalidad.

¹⁰ Valor en Q afectado por factor, debido a confidencialidad de información.

1. Canales de distribución.

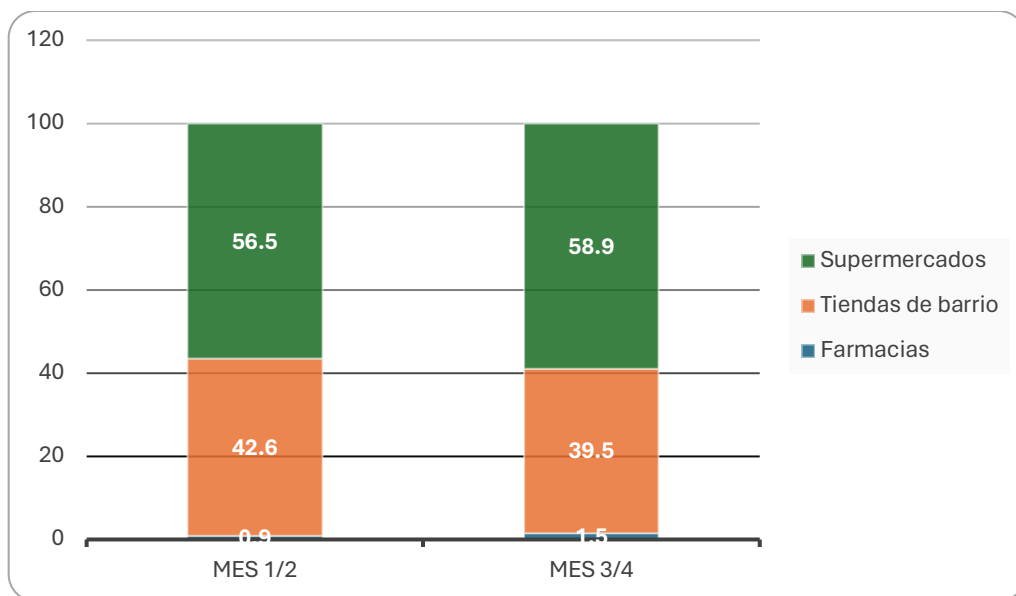
Los canales de distribución que se utilizan generalmente son:

- Distribución a cadenas de supermercados
- Distribución a centros de mayoristas
- Distribución a tenderos

Además, los productos se encuentran a la venta para el consumidor en los siguientes puntos,

- Supermercados, representan el 58.9% del volumen de ventas.
- Mayoristas/Tiendas de barrio, representan el 39.5% del volumen de ventas.
- Farmacias, representan el 1.5% del volumen de ventas.

Gráfico 2: Porcentaje de ventas por canal



a. Supermercados.

Los supermercados son establecimientos comerciales que tienen a la venta bienes de consumo con un sistema de autoservicio, cuentan con productos como alimentos, productos de limpieza, artículos de higiene, ropa y otros.

Generalmente, las tiendas son parte de una cadena, y contrarrestan el bajo margen de ganancias con un alto volumen. Los compradores tienen una interacción directa con el producto, son capaces de tocarlo, olerlo y escoger entre las opciones que se le presentan.

En Guatemala una de las cadenas de supermercados más grandes y representativas para el volumen es Wal-Mart, que cuenta con tiendas Hiper Paiz, Paiz, Maxibodegas y Despensas Familiares.

Tabla 5: Porcentaje de ventas por tipo de tienda

SUPERMERCADOS	%
Hiper Paiz	35%
Paiz	31%
Maxi bodegas	13%
Despensas familiares	21%

En estos formatos, los tamaños más comunes son de 400 y 200 ml, para marcas premium.

Dentro de las tiendas, los compradores van caminando por el anaquel, asociando los productos de mayor desempeño al precio, y a los productos junto a los cuales se encuentren colocados. Es decir, si tienen un producto de alto rendimiento junto a un producto que es de bajo rendimiento (productos que tienen un precio de Q6-Q26, y tienen además en promedio 200 ml más que la mayoría de los productos en los supermercados), asociarán de manera incorrecta el de alta calidad, aún cuando el empaque y el precio les diga lo contrario. Por este hecho, se sectorizan las tiendas y se colocan primero los productos de bajo rendimiento todos juntos, y mientras se continúa avanzando, se colocan los productos de mayor rendimiento, que todavía no son calificados como premium (precio de Q30-Q45), y por último, avanzando hacia los productos con mayor precio y mayor rendimiento. No todos los productos que se venden al precio más alto son del mismo desempeño, pero, este hecho lo pueden comprobar los consumidores hasta el momento en que prueban el producto. (Ver anexo 6).

Generalmente, son los productos de mediano rendimiento y premium los que cuentan con mayor soporte mercadológico, ya que se hace una gran inversión en los mismos.

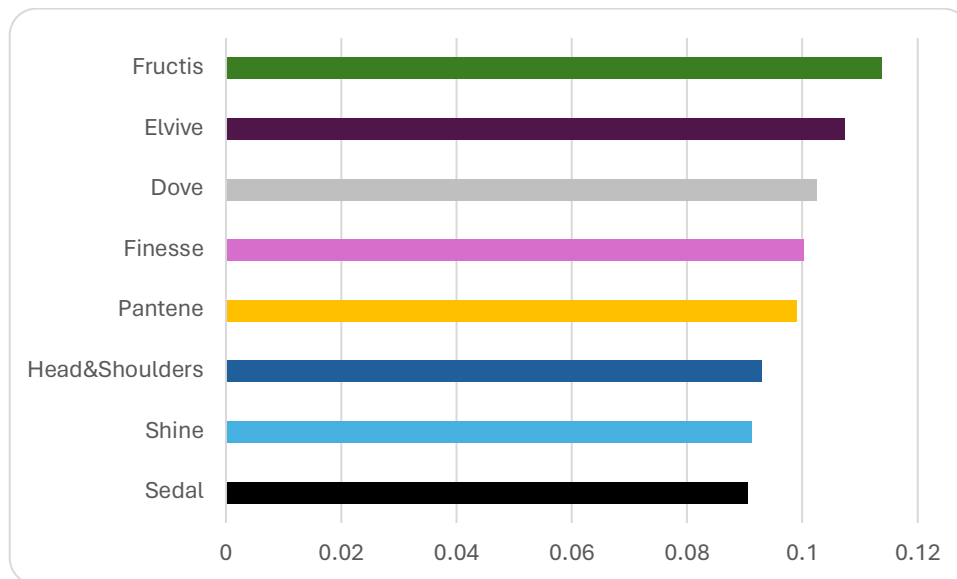
1) Niveles de precio.

Según la Tabla 4, los precios de los productos premium se encuentran entre Q0.09 y Q0.11 por ml, aunque, para el consumidor, los precios van desde Q30 hasta Q45 por botella, lo que es una variación alta para muchos, a pesar de que se debe a los diferentes tamaños.

Para muchos consumidores, el precio es un factor importante en la decisión de compra, por lo que, si tienen un precio de Q45, a menos que el producto les ofrezca un beneficio que ningún otro producto ofrece, no le encontrarán el valor a la marca.

Sedal es la marca con menor precio dentro de la categoría premium, pero, se debe a que su tamaño es menor (350 ml), por lo tanto, el precio por ml está en línea con las demás marcas.

Gráfico 3: Precios marcas premium por mL



b. Tiendas de barrio.

Las tiendas de barrio son visitadas por los compradores con alta frecuencia, en general son visitadas diariamente. Las personas de nivel socioeconómico C y D generalmente visitan estas tiendas para hacer sus compras día a día. En estas tiendas, el producto de champú más vendido son los sobrecitos de 10 ml, los cuales utilizan para 1 o 2 lavadas.

Dentro de las tiendas de barrio, no todas las marcas de champú tienen producto, ya sea botella o sobrecito, por lo que, las que lo tienen, tienden a tener éxito, además, el precio de las marcas premium es el mismo, Q1 por 10 ml. Algunas marcas cuentan con botellas de 200 ml de venta en estos establecimientos, pero, aún así el 70% de las ventas de champú en estos establecimientos lo componen los sobrecitos. Las marcas premium que cuentan con este producto son Shine, Pantene, Head & Shoulder y Sedal.

El mercado en tiendas de barrio se maneja generalmente distribuyendo a mayoristas, los cuales se encargan de vender a los tenderos.

E. Perfil general del consumidor de champú

De forma cualitativa se puede describir al mercado objetivo de champú como todas aquellas personas, principalmente de segmento AB, C y D, para los que la higiene es importante en su vida, ya sea por imagen personal o por sentirse bien consigo mismos. Estos tres segmentos son consumidores de comida, muebles, automóviles y educación, pero con diferentes demandas y reacciones a la publicidad de los medios.

Muchos de los compradores guatemaltecos son influenciados por el precio de los productos, debido a que prefieren utilizar el dinero para alimentar a su familia que para comprar un producto como champú.

Los factores emocionales que influyen a los consumidores de champú en el segmento C y D (mercado más grande) son:

- Su familia es muy importante, por lo tanto, cuidan su higiene personal y la de ellos.
- Se sienten muy bien cuando le pueden dar a su familia comida, así como complacerles algunos gustos.
- Les importa la imagen que proyectan.
- Desean ahorrar, compran productos en oferta para poder hacer así rendir más el poco dinero que tienen.
- Son influenciados por las recomendaciones y opiniones de sus amigos y familiares.
- Creen que la belleza y la higiene son factores que se deben mantener a pesar que no se tenga mucho dinero.

F. Shine

Shine es un champú premium que se distribuye en Guatemala, cuenta con varias versiones de acuerdo a los diferentes tipos de cabello y tiene un precio de aproximadamente Q36, Q0.091/ml. Ha sido posicionada como una marca cosmética, ya que además de limpiar, deja un acabado final en el cabello para que su consumidor luzca mejor. Es además, experta en el cuidado del cabello, ya que lo repara y le provee vitaminas para dejarlo saludable, mejora notablemente el cabello dejándolo más fuerte y protegiéndolo del daño.

La marca le promete a la consumidora que obtendrá el beneficio que se le ofrece, que será lo más bella que puede llegar a ser. El carácter de la marca, con el que deben estar en línea todos los elementos, es alegre, profesional, bella y se preocupa por serlo, además, tiene un gran deseo de vivir.

1. Mercado objetivo.

El mercado objetivo de Shine son mujeres de 18 a 45 años, nivel socioeconómico ABCD, que desean tener un cabello hermoso y saben que la forma de alcanzarlo es mejorando la salud del mismo. Su prioridad es un cabello saludable, en el cual se basan para hacerse todo lo que quieran (plancharlo, secarlo, pintarlo, etc), están conscientes del daño que esto puede causar al mismo, y se preparan para esto con productos que reparan.

Generalmente, son consumidoras de Pantene y Sedal, marcas que se han establecido en el mercado como cosméticas y enfocadas en dar a las consumidoras un cabello hermoso y saludable.

Sus características principales son:

- Mujeres alegres que no temen a los retos.
- Se preocupan por tener los productos más novedosos en cuanto a belleza se refiere, ya sea para la piel o el cabello.
- La salud es un factor muy importante para ellas, desean alcanzar sus metas sin poner en riesgo la misma ya que saben que es el principal medio para obtener la belleza.
- Utilizan tratamientos y mascarillas para el cabello.
- Sienten que Shine no les da un beneficio suficiente para el precio que deben pagar.

Estas consumidoras compran champú debido a los siguientes factores:

- No maltrata el cabello.
- Ofertas y promociones de marcas líderes.
- Necesitan algún beneficio especial, recupera del daño el cabello teñido, hidrata el cabello ondulado, deja el cabello liso más liso, etc.
- No irrita el cuero cabelludo.
- Apariencia que deje en su cabello.
- Presentación, envase y etiqueta.
- Efecto de suavidad en el cabello.

a. Estilo de vida de consumidora objetivo.

Generalmente esta consumidora se preocupa por:

- Calidad y precio, estos deben estar muy en línea ya que no estaría dispuesta a pagar por un producto que no le de los beneficios que desea.
- Cuidar de su cabello, además de lavarlo, le gusta poder controlar el look final.
- Se preocupa mucho por su salud (en todos los aspectos).
- Dentro de la rutina de belleza de las consumidoras objetivo, el producto más utilizado es el bálsamo labial, seguido por las cremas para el cuerpo y la pintura para las uñas.
- Dentro de su rutina para el cuidado del cabello el producto que más utilizan es el champú, seguido por el champú 2 en 1 (champú+acondicionador), y el acondicionador.
- Respecto a sus hábitos alimenticios, la mayoría cocina y prueba recetas nuevas, así como otras consumidoras prefieren mantener una dieta saludable.

Tabla 6: Productos utilizados en rutina de cuidado de cabello

Acondicionadores	32%
Spray para el cabello	4%
Champú	72%
Gel para el cabello	28%
Champú 2 en 1	41%

Tabla 7: Productos utilizados en rutina de cuidado de belleza¹¹

Depilación	8%
Uso de rimel	31%
Sombras de ojos	44%
Maquillaje	13%
Rubor	23%
Bálsamo labial	59%
Pintura de uñas	50%
Crema limpiadora	38%
Hilo dental	32%
Crema de cuerpo	58%
Cremas de rostro	39%

Tabla 8: Hábitos alimenticios

Le gusta cocinar y probar recetas nuevas	45%
Dieta saludable	44%
Gimnasio	14%
Dietas periódicamente	8%
Cuentan calorías de comida	14%

2. Percepción de la marca.

Los consumidores tienen diferentes percepciones de la marca, y, a pesar que entienden los beneficios, al compararlo contra la competencia, esta percepción varía y no necesariamente considera líder en el mercado a la marca para los diferentes beneficios. Funcionalmente, la marca es percibida como:

- Limpia el cabello
- Deja el cabello suave
- Mejora la salud del cabello
- Buena calidad
- Tiene varias versiones, pero, no comprenden los beneficios de las mismas
- Tiene un precio muy alto para lo que se está ofreciendo

3. Situación de la marca.

Shine es una marca saludable, sus ventas han ido aumentando, así como su participación en el mercado. Sin embargo, la categoría de champús, es una categoría

¹¹ EGMS, Ipsos, Guatemala, 2006.

donde la novedad y la innovación son muy importantes, se deben tener versiones nuevas y mejoras en el producto para estar a la altura con lo que la consumidora necesita.

Para poder continuar aumentando las ventas y la participación, es importante identificar los motivos por los cuales la consumidora objetivo no compra la marca. Hay dos diferentes tipos de barreras:

- Barreras de prueba de producto: motivos por el cual la consumidora no prueba el producto, pueden ser problemas con la imagen de la marca, con el mensaje de comunicación o falta de confianza en la marca.
- Las barreras de compra: son los motivos por los que la consumidora no compra el producto, aunque les llame la atención, en el momento de la compra, hay algo que vuelve la marca irrelevante al momento de comprar.

Estas barreras pueden resumirse en una sola, una barrera de prueba del producto, que sea al mismo tiempo la barrera de compra, lo cual era el caso de Shine. A través del tiempo, Shine había traído al mercado diferentes versiones de producto, adecuándose a necesidades de los diversos tipos de cabello. Sin embargo, en la mente del consumidor no quedaba claro el beneficio de las nuevas versiones, sabían que había algo nuevo, pero, cada vez se confundían más porque no comprendían cuál era la que se ajustaba a las necesidades de su cabello y le otorgaba los beneficios que necesitaba. Por lo tanto, al no entender el beneficio llegaba a considerar la marca muy cara, no entendían el valor del producto.

La barrera definida por un consumidor era la siguiente:

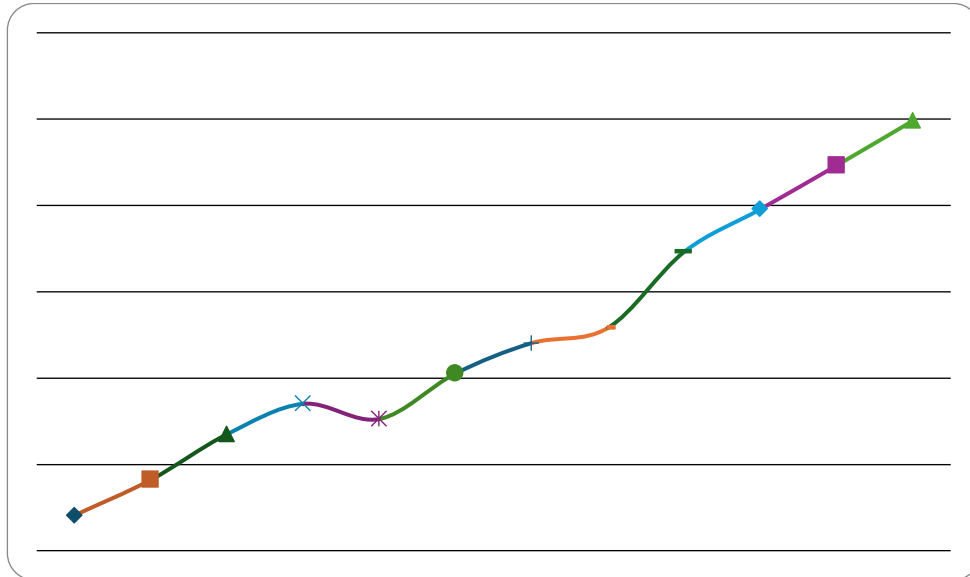
“Yo sé que Shine tiene varias versiones, pero, no entiendo para qué tipo de cabello es cada una, ni comprendo los beneficios que me dan. Yo creo que es un champú muy caro y otros me pueden dar el beneficio que esta marca me da, sin confundirme.”

Si el consumidor hubiese entendido el beneficio de las versiones, podría haber entendido el valor agregado que Shine le daba comparado con la competencia, pero, en ese momento, solo consideraba que era un champú que mejoraba la salud del cabello y limpiaba, lo cual le podían dar muchas otras marcas. Todos los esfuerzos en la iniciativa serían enfocados en eliminar la barrera de compra.

4. Ventas.

Un año antes del relanzamiento, se lanzó una nueva versión del producto. Esta iniciativa hizo que las ventas de la marca se elevaran, y, a partir de allí, se encontrarán en ascenso.

Gráfico 4: Ventas de la marca doce meses antes de relanzamiento¹²



Esta iniciativa aumentó las ventas debido a que la nueva línea era un nicho en el mercado al que no había entrado ninguna otra marca. Se llegó a tener un 9.7 de participación en el mercado según valor, comparado con el 7.8 que se tenía antes de la misma.

5. Resultado de la última iniciativa.

Durante la última iniciativa, se aumentó en 1.9 puntos porcentuales la participación en el mercado según valor. La iniciativa se lanzó un año antes del relanzamiento de Shine.

Durante esta iniciativa no se utilizaron los siete pilares que se pretende utilizar en las iniciativas a partir de ahora. Se tomaron en cuenta solamente conocimiento, compra, prueba del producto y recordación. La inversión que se hizo fue de

¹² Ventas en Q afectadas por factor para representar el movimiento de las ventas.

Q1,415,250, se obteniendo en 1 año un retorno sobre inversión de de 7%, aumentando las ventas en un 7% respecto al promedio de los 6 meses anteriores. Aun así, el Valor Presente Neto (VPN) fue negativo, lo cual implica que se está perdiendo, a pesar de que se tuvo retorno sobre la inversión, éste era menor de lo esperado.

Esta iniciativa era un lanzamiento de un nuevo producto, por lo tanto, se le ofrecía al consumidor un valor agregado, además, le daba al consumidor un beneficio que no se tenía en el mercado guatemalteco.

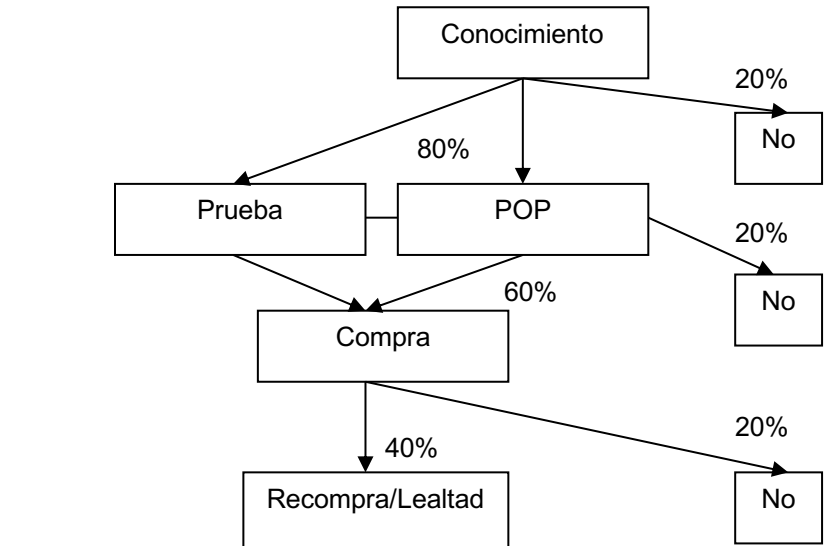
Seis meses antes del lanzamiento, las ventas se encontraban en un rango de entre Q3.7 M a Q3.8 M, y, luego del lanzamiento se llegó a tener ventas de hasta Q4.2 M. (Ver gráfico 4, mes 1 a 6 Pre iniciativa, mes 7 a 12 Post iniciativa)

G. Plan de relanzamiento de un producto

Durante el relanzamiento de un producto, se deben tomar en cuenta muchos factores, en especial, la forma en que esto impactará las ventas de la marca. Generalmente, el objetivo es obtener mayor cantidad de ventas, pero, todo depende de la ejecución de la iniciativa, ya que si esta no se realiza de una forma correcta podría llegar a perjudicar la marca.

El mercado objetivo durante cualquier iniciativa se moverá de la siguiente forma hacia la compra¹³,

Gráfico 5: Diagrama de alcance por pilar



¹³ Porcentajes aproximados utilizados para ejemplificar.

Primero, se quiere lograr que el 100% del mercado objetivo conozca el producto, pero, solamente se llega a un porcentaje, por lo tanto se pierden los primeros consumidores potenciales durante esta etapa. Después, los consumidores que sí están conscientes de la existencia del producto, tomarán la decisión de comprar o no el producto, decisión que puede ser influenciada por probar el producto o material POP, y de igual forma, sólo un porcentaje comprará. De este porcentaje que probó el producto, solamente un porcentaje volverá a comprarlo, y, se volverá leal a la marca. Esto significa que sólo un pequeño porcentaje del mercado objetivo será realmente convertido, y, por lo tanto, se deben hacer esfuerzos para que desde el inicio, los porcentajes que se vayan perdiendo sean los más pequeños.

Para las iniciativas anteriores al relanzamiento se utilizaban como pilares, conocimiento, compra, prueba del producto y recordación, pero en la última iniciativa se utilizaron tres pilares más, búsqueda, recompra y relaciones públicas.

Una breve descripción de los pilares se presenta a continuación.

1. Conocimiento.

Cuando el mercado objetivo no conoce el producto o la campaña de comunicación nueva, se debe comunicar para crear conciencia.

La conciencia por sí sola no es suficiente, debe agradecerles y convencerlos de que este producto satisface sus necesidades.

Para que el consumidor conozca el producto, se utilizan los medios de comunicación. Generalmente, el objetivo de “awareness” fijado en iniciativas grandes es del 80%, es decir, llegar a que al menos el 80% del mercado objetivo esté al tanto de la existencia del producto nuevo o del cambio que se le hizo al mismo.

Tabla 9: Perfiles de los principales tipos de medios¹⁴

Medio	Ventajas	Limitaciones
Diarios	Flexibilidad, oportunidad, buena cobertura del mercado local, amplia aceptación, alta credibilidad.	Corta vida, baja calidad de reproducción, número reducido de lectores del mismo ejemplar.
Televisión	Combina visión, sonido y movimiento, atractivo para los sentidos, alta atención, alto alcance.	Costo absoluto elevado, exposición efímera, menor selectividad del público.

¹⁴ Kotler, *Dirección de Marketing*, Octava edición. Página 588.

Continuación Tabla 9

Medio	Ventajas	Limitaciones
Correo directo	Selectividad de público, flexibilidad, no hay competencia de anuncios dentro del mismo medio, personalización.	Costo relativamente alto, imagen de "correo chatarra".
Radio	Uso masivo, alta selectividad geográfica y demográfica, bajo costo	Sólo presentación de audio, más baja atención que la televisión, estructura de tarifas no estandarizadas, exposición efímera.
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica, credibilidad y prestigio, reproducción de alta calidad, larga vida, cada ejemplar puede tener varios lectores.	Hay que comprar el anuncio con mucha anticipación, cierto desperdicio de circulación, no hay garantía de posición.
Exteriores	Flexibilidad, alta exposición repetitiva, bajo costo, baja competencia.	Selectividad de público limitada, limitaciones creativas.
Sección amarilla	Excelente cobertura local, alta credibilidad, amplio alcance, bajo costo.	Alta competencia, hay que comprar con mucha anticipación, limitaciones creativas.
Boletines	Muy alta selectividad, pleno control, oportunidades interactivas, costos relativamente bajos.	Los costos podrían desbocarse.
Folletos	Flexibilidad, pleno control, puede dramatizar mensajes	La sobreproducción podría hacer que los costos se desboquen.
Teléfono	Muchos usuarios, oportunidad de dar un toque personal.	Costos relativamente altos a menos que se usen voluntarios.
Internet	Alta selectividad, posibilidades interactivas, costo relativamente bajo.	Medio relativamente nuevo con bajo número de usuarios en algunos países.

Para dar a conocer el producto se utiliza la mezcla estratégica de medios estratégica tomando en consideración los hábitos de los consumidores, además, el número de veces que se desea y durante los programas que se desea que el anuncio sea transmitido. Las agencias de medios se encargan de hacer estudios para determinar los medios a utilizar, dependiendo del alcance, número de personas u hogares distintos expuestos a un determinado programa, la frecuencia, número de veces que dentro del periodo de tiempo las personas u hogares están expuestos al mensaje, y el impacto, valor cualitativo de una exposición a través de un medio dado.

Para Shine, según análisis del consumidor objetivo, es recomendable tener los siguientes medios:

a. Pautas en televisión:

1) Canales nacionales:

Generalmente se eligen los programas que el consumidor objetivo tiende a ver, por lo tanto, en el caso de que Shine se pauten entre telenovelas u otros programas dirigidos al mismo segmento.

2) Cable:

Las pautas en televisión por cable se pueden hacer en menor cantidad, ya que, generalmente, otros países que comercializan el mismo producto, pautan los mismos anuncios en canales de televisión por cable con Guatemala, por lo que se puede tomar ventaja de este hecho. De lo contrario, se pauta de la misma forma que en el televisión abierta, según la programación con mayor frecuencia dentro del mercado objetivo.

b. Gigantografías:

Este medio se pauta en los puntos donde el consumidor se encuentra más receptivo, para esto se hacen estudios según el número de contactos que pueden llegar a ser expuestos al vehículo en los puntos determinados.

c. Radio:

Con este medio, como se dijo anteriormente, se logra llegar a muchos consumidores, pero, es más difícil mantener la atención de los receptores. Un buen concepto puede lograr que el consumidor preste atención al anuncio y lo recuerde.

d. Revistas:

Este es un medio muy importante para un producto como el champú, ya que muchas consumidoras (en especial la consumidora objetivo de Shine) tienden a comprar revistas de moda y se guían por las recomendaciones que éstas dan.

2. Búsqueda.

Para facilitar la forma en que los consumidores encuentran el producto, es necesario darle las herramientas de navegación correctas. Si el comprador llega a la tienda buscando un producto y le es difícil encontrarlo, tiende a descartarlo. Los compradores descartan las opciones que les parecen confusas o que requieren de mucho esfuerzo para entender.

Por lo tanto, para eliminar esta barrera de compra se utilizan materiales en el Punto de Venta (POP- por sus siglas en inglés "Point of Purchase"). Dentro de la tienda se debe lograr tres fases de interacción con el comprador: Detener, Mantener y Cerrar.

a. Detener:

Dentro de la tienda, el comprador tiene muchas opciones, se encuentra rodeado de posibilidades, y, es muy difícil que algo le llame la atención cuando tiene tanta

variedad. Para esto, se deben colocar vehículos que rompan con lo habitual y lo detengan, que llamen la atención.

b. **Mantener:**

El comprador puede detenerse, pero no llevarse el producto, para esto se le debe dar algo que lo entretenga, que le muestre los beneficios del producto y lo ayude a entender. Esto se debe lograr sin saturarlo de información porque el consumidor promedio de shampoo lee un máximo de once palabras antes de perder la atención. Si se logra mantener al comprador, se logra que éste se interese en el producto, sin embargo, no ha tomado la decisión de comprarlo o no.

Para lograr estos dos puntos, los cuales son los objetivos de la “búsqueda” del producto, se colocan vehículos que llamen la atención del comprador, lo hagan caminar en el pasillo hacia el producto, y que al llegar, puedan ya sea leer o interactuar con el producto para entender qué le ofrece.

3. Compra.

La última fase es cerrar la venta, lo cual implica que el comprador creyó en el producto lo suficiente como para pagar por él. Para lograr esto se utilizan frases que llaman la atención del consumidor porque le ofrecen un beneficio que no le ofrece nadie más, invitándolo a comprar. Ejemplos de estos son: “Luce más delgada en 5 días, ¡compruébalo!”, le da al comprador una razón importante para llevar el producto, y, al mismo tiempo, lo invita, hasta podría decirse que lo reta a llevarse el producto. Esta frase debe tener suficiente credibilidad para que el comprador no crea que se le está tratando de engañar, para esto, es conveniente utilizar elementos como: el tiempo en que se observarán los resultados o porcentajes de resultados, este tipo de datos numéricos le da al comprador un respaldo de que realmente tendrá el beneficio que se le ofrece.

4. Prueba del producto.

Algunas veces, los consumidores necesitan probar el producto para creer en él. Si se le entregan muestras del producto, éste será capaz de interactuar con el mismo desde su casa y observar los resultados, y, si el producto es bueno, probablemente se dirigirá a comprarlo. Además, muchas veces los consumidores toman en cuenta el esfuerzo que se hace al regalarles una muestra, lo ven como interés de la marca hacia

ellos, les demuestra la confianza que se tiene en el producto, y se dan cuenta de que si el beneficio no fuera real, no se daría a probar.

5. Recordatorio.

Al inicio de la iniciativa, se cuenta con apoyo dentro de la tienda y fuera de la misma, pero, generalmente después de 3 o 6 meses, el apoyo disminuye y puede ser que algunos de los consumidores olviden lo que se les comunicó. Para evitar esto, se tiene una publicidad emocional que les hará recordar que Shine se encuentra conectado con ellas, no con la misma cantidad de vehículos que al inicio, pero, debido a que generalmente la televisión se pauta anual, así como algunas gigantografías, se pueden utilizar por más tiempo para no dejar el producto sin apoyo. Otra estrategia que se puede hacer es lanzar una pequeña iniciativa (con poca inversión) que tenga el objetivo solamente de comercializar el producto.

6. Recompra.

Después que el comprador se lleva el producto por primera vez, depende del resultado que el consumidor vea si vuelve o no a comprar el producto. Si se tiene un producto de buen rendimiento, el único factor a considerar en este punto es la reacción de la competencia.

Para continuar con la lealtad de los consumidores que probaron el producto y tuvieron buenos resultados, se hacen ofertas, “atados” de producto u otro tipo de promociones. Con esto se logra que la consumidora continúe comprando el producto y siga teniendo buenos resultados, lo que llevará a que se convierta en una usuaria leal ya que sabe que tendrá un buen rendimiento. Además, la comunicación continúa en línea con lo que se había manejado, para que siga sintiéndose identificada con la marca.

Otro factor importante es la reacción de la competencia, éstos pueden lograr que el consumidor se migre hacia una marca que tiene beneficio y rendimiento similar, ya sea ofreciendo el producto a un precio menor, o conectándose con la consumidora mediante las comunicaciones. Por lo tanto, si se logra lealtad, difícilmente la competencia logrará quitarle mercado al producto.

7. Relaciones públicas.

Este pilar, como su nombre lo indica, es una estrategia para acercarse al consumidor de una forma diferente, mostrándole la importancia del producto o la campaña que se está haciendo. Muchas empresas están adoptando las relaciones públicas de marketing (RPM) para apoyar directamente las promociones de productos y la creación de imágenes. Las RPM ayudan a reposicionar un producto maduro, crean interés en categorías de productos, influyen en grupos meta específicos, fortalecen la imagen corporativa de modo que se refleje en los productos y otros más. Se considera como la tarea de conseguir espacio editorial en los medios impresos y de difusión para promover un producto, servicio, idea, lugar, persona u organización.¹⁵

¹⁵ Kotler, *Dirección de Marketing*, Octava edición. Página 607.

III. APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING AL RELANZAMIENTO DE SHINE

A. Objetivos

Para el relanzamiento de Shine se tenían los siguientes objetivos:

1. Aumentar el 20% en las ventas de un año, comparado al promedio de los 12 meses anteriores.
2. Obtener un retorno sobre inversión de, al menos 12% en un año.

B. Estrategia

La estrategia se basó en la utilización de los siete puntos de contacto con el consumidor para poder sobreponer las barreras de compra antes mencionadas.

Para el relanzamiento, se combatió por pilar, la barrera de compra.

1. Conocimiento: en todos los medios a utilizar se tuvo las versiones o alguna comunicación referente a las mismas, para que la consumidora comprendiera que se tiene una versión para cada tipo de cabello, por lo tanto, el beneficio de los productos varía de una a otra.
2. Búsqueda: se colocaron los beneficios de cada versión junto con el color de la misma dentro del anaquel.
3. Compra: las impulsadoras contaron con herramientas para guiar a la consumidora hasta la versión correcta, explicándoles el beneficio de la versión recomendada.
4. Prueba del producto: la consumidora no sólo contó con una muestra gratis, además, se le recomendó la versión que debe utilizar.
5. Recordatorio: en los lugares donde se colocó material, se contaba con comunicación enfocada en la idea de la iniciativa, *“Hay una versión de Shine para ti”*.
6. Recompra: en todos los materiales se colocó una guía con los beneficios de la versión que se observe.

7. Relaciones públicas: toda la comunicación giró en torno a la versión correcta, durante las actividades con medios, se les recomendó su versión a cada uno, para que en las publicaciones de eventos se hable acerca de la consultoría que Shine otorga.

C. Desarrollo del plan

1. Conocimiento

a. Nueva campaña de comunicación.

La nueva campaña no consideró cambios en la fórmula, por lo que el producto continúa siendo el mismo con cambios en el empaque. El empaque trae una nueva identidad, nuevos diseños de etiquetas (lo cual marca las diferencias entre las versiones), y nueva forma de botella. El diseño refleja el lado cosmético de la marca y le dan al producto una imagen mucho más premium. El empaque para el producto en las tiendas de barrio, está enfocado en el color de la versión, si la versión está identificada por el color rojo, el 75% del empaque será de este color.

El contenido del producto no cambió, los tamaños de botellas se mantuvieron también (400 y 200 ml), así como el contenido para burbujas continuó en 10ml.

La idea de la nueva iniciativa de Shine fue darles el mensaje a las consumidoras de que el producto está con ellas en todos los momentos especiales de su vida, otorgándoles la confianza para ser ellas mismas y mostrar su belleza. Se dio a conocer que hay una versión para cada tipo de cabello, que junto con todo el apoyo dentro de las tiendas, ayuda a la consumidora a entender cuál es la versión recomendada según las necesidades de su cabello, dándole la oportunidad de comprender que la marca está interesada en que ella luzca lo mejor posible, y tiene las herramientas para hacerlo.

Para que la consumidora prestara mayor atención al mensaje, se tuvo un enfoque emocional para conectarse con ellas, presentándole al mismo tiempo el lado funcional, *“Hay una versión de Shine para ti”*.

b. Medios.

Se tuvo un plan de medios de la siguiente forma:

Tabla 10: Resumen del plan de medios

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Televisión	Q1,721,250.00	ALTA FRECUENCIA			POCA FRECUENCIA								
Cable	Q229,500.00	POCA FRECUENCIA											
Impresión	Q229,500.00												
Alternativos	Q114,750.00												

Estos medios se eligieron de acuerdo al estudio EGMS, Ipsos, Guatemala, cuyas conclusiones indicaban que la consumidora de champú debe ser informada por medio de televisión, así como medios más personales como revistas y material impreso que puedan disfrutar en la comodidad de su hogar. Además, este estudio indica que las vallas y el material externo, llama su atención y le hace estar consciente de la existencia de productos.

1) Televisión.

Se tuvo dos líneas de comunicación, una emocional y otra funcional, con el objetivo de que las consumidoras estén conscientes del cambio de empaque del producto, y, al mismo tiempo se sintieran más cerca de la marca. Detrás de una estrategia emocional de entendimiento de las mujeres, se dio a conocer *“Hay una versión de Shine para ti”*, y se invitó a la consumidora a buscarlo en supermercados y tienditas.

Se tuvo tres meses de anuncios con alta frecuencia en canales nacionales, así como tres meses de poca frecuencia en cable y canales nacionales (los 3 meses siguientes).

2) Material de impresión.

En las revistas de belleza de venta en GT (incluyendo regionales), se colocó material para posicionar la marca como un ícono de belleza que al mismo tiempo se encuentra conectada con los consumidores. Detrás del mensaje de Shine se le presentó a la consumidora las versiones y sus beneficios, para que buscara la que su cabello necesita.

3) Medios alternativos.

Se utilizaron vallas, muppies y buses para aumentar el conocimiento de la marca y de su cambio de imagen. Éstas tuvieron un enfoque hacia el producto y el lado cosmético de la marca, con el mensaje emocional/funcional de Shine *“Hay una versión*

de *Shine para ti*". Además, ya que el objetivo de utilizarlos fue lograr que los consumidores estuvieran al tanto de que el producto cambió de empaque, por medio de la colocación la nueva botella en estos vehículos.

2. Búsqueda.

Dentro de la tienda, el comprador necesita herramientas de navegación para encontrar el producto.

a. Nuevo arreglo de anaqueles y utilización de colores.

Para facilitar al comprador la forma de encontrar su colección (acorde a sus necesidades), el anaquel se dividió en secciones, según lo que el consumidor busca. Si busca un producto para cuidar la salud de su cabello, si busca un producto para obtener un "look" final o si busca conservar sus colores. Todas las versiones fueron identificadas por un color, lo cual ayudó a que los consumidores encontraran su versión y la recordaran con mayor facilidad. El reconocimiento de colores es una estrategia utilizada por la mayoría de marcas que tienen versiones, se puede utilizar ya sea en el empaque o en los vehículos del anaquel. Shine lo utilizó tanto en el empaque, con una etiqueta con un color por versión, como en el anaquel, con un vehículo que explicaba la versión de el color y los beneficios de la misma.

Otra estrategia importante fue la colocación de anaqueles con un acabado premium en línea con la marca reemplazando los anaqueles regulares, dentro de las tiendas más grandes (con mayor volumen de ventas), debido a que no en todas las tiendas se tiene suficiente espacio como para hacer esto. Estos anaqueles tuvieron como objetivo facilitar la navegación del consumidor y reducir pérdidas de espacio en el anaquel.

Dentro de las tienditas, es más difícil lograr que la compradora vea la marca, cuando todas están tapizadas con afiches en un espacio muy reducido, por lo tanto, el vehículo que se colocara debía ser llamativo y transformar de alguna forma la experiencia de compra. Por lo tanto, se utilizaron afiches con fotos de las modelos, con colores que mostraran que es una marca premium (colores utilizados generalmente por marcas de cosméticos: blancos, dorados, negros, etc) y comunicando todas las versiones que se encuentran dentro de la tienda, para lograr un aspecto cosmético en la tienda de barrio.

3. Compra.

El hecho de que el producto esté visible, no significa que el consumidor lo comprará, para lograr que lo hiciera se tuvo impulsadoras y material fuera de anaquel.

a. Impulsadoras.

Las impulsadoras estuvieron presentes en varias tiendas del país, recomendando al consumidor la colección adecuada a sus necesidades. Éstas lograron cerrar la venta si el consumidor tenía la suficiente confianza en su experiencia.

b. Material fuera de anaquel.

Los consumidores no siempre circulan por los pasillos de belleza (o muchas otras veces no llevan en la mente que necesitan champú, acondicionador u otros productos de belleza), para esto se utilizaron vehículos fuera de anaquel que contaban con comunicación, continuando con la estrategia de todos los otros vehículos que se encuentran dentro de la tienda, para que, cuando el consumidor pasara al lado de ellos, se llevara el producto.

4. Prueba de producto.

Muchas veces, si el consumidor no prueba el producto, no descubrirá los beneficios de utilizarlo, y por lo tanto, no lo comprará. Para lograr que el consumidor probara Shine, se tuvo productos promocionales (atados) y una actividad durante la cual se visitaban tiendas regalando muestras de producto, y, recomendando las versiones.

a. Atados.

Dentro de las tiendas, se tuvo un atado de champú, acondicionador y tratamiento, así como un shampoo con un acondicionador gratis. El objetivo era lograr que consumidoras que consideran el precio de Shine muy alto o que nunca lo han utilizado, probaran el producto y se volvieran leales al mismo.

b. Regalo de producto.

Para que las consumidoras probaran el producto, se visitaron diferentes puntos de la ciudad, regalando muestras y recomendando la colección correcta para cada consumidora. De esta forma, se lleva la experiencia de utilizar un shampoo como este, a un consumidor que probablemente nunca visita supermercados (solamente tienditas), con el beneficio de la consultoría gratis.

5. Recordatorio.

Para que los consumidores recordaran el producto, aun después de finalizar el apoyo, se continuó con iniciativas más pequeñas con el mismo enfoque. Dentro del plan se encontraron las siguientes:

a. Regalo de postales emocionales.

Se desarrollaron postales con frases e imágenes que recuerden a la consumidora objetivo que Shine las hace sentir bellas en los momentos en que les gusta sentirse especiales.

Estas postales se regalaron dentro de las tiendas, en universidades, gimnasios y tiendas de ropa (según el mensaje que tuvieran).

b. Material en baños y tiendas.

En los espejos de los baños y en los de las tiendas de ropa, se tuvo una calcomanía con frases motivacionales e inspiracionales para las mujeres, siempre mostrando la marca.

c. Continuación de apoyo en medios.

Se continuó comunicando la campaña emocional en los medios seleccionados.

6. Recompra.

La recompra depende de la satisfacción del consumidor con el producto, así como de la facilidad que tenga el comprador de adquirirlo. Se tuvo las siguientes actividades:

a. Ofertas.

Se tuvo ofertas en todas las versiones del producto, publicadas en las guías de ofertas de la cadena.

b. Atados.

Se tuvo botellas de 400 ml con una de 200 ml de acondicionador gratis, de esta forma se le dio un valor agregado a la consumidora, además que obtendrá mejores resultados en su cabello, y más adelante, deseará comprar no sólo el champú de la marca, sino el acondicionador también.

c. Promoción.

Se tuvo una promoción dentro de las tiendas, por la compra de un producto de la marca, la compradora recibió un cupón con el que podía ganar paquetes como un día en un SPA.

7. Relaciones públicas.

Se tuvo un evento para presentar el producto a editores de medios, impulsadoras y clientes clave, durante el cual se obtuvo mayor publicidad sin necesidad de invertir, ya que los medios publicaron este evento, dando a conocer el producto que se lanzó. Este evento estuvo organizado en línea con la marca, por lo tanto toda la decoración mantuvo una imagen cosmética, resaltando la belleza e los momentos especiales para la mujer.

IV. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

A. INICIATIVA A

Para la iniciativa que se lanzó seis meses antes que el relanzamiento, se tuvo inversión en los cuatro pilares, conocimiento, compra, prueba del producto y recordación.

Tabla 11: Inversión en iniciativa A

<i>Inversión por pilar</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
1 Conocimiento	Q471,266.93	37.84%
2 Compra	Q168,256.24	13.51%
3 Prueba de producto	Q471,266.93	37.84%
4 Recordatorio	Q134,629.90	10.81%
Total	Q1,245,420.00	100.00%

A continuación se detalla el racional atrás de cada una de las inversiones,

1. Conocimiento.

Durante esta iniciativa, que los consumidores conocieran el nuevo producto era muy importante, se tuvo medios pautados, vallas, televisión y radio. Además, televisión con alta frecuencia desde el segundo hasta el cuarto mes del lanzamiento. De igual forma se hizo la pauta de radio y vallas.

El 38% de la inversión se fue a este medio debido a que, históricamente de esta forma se hacía con las iniciativas de lanzamiento de producto.

2. Compra.

La inversión en herramientas de compra fue del 14%, se hizo solamente en vehículos dentro de la tienda que dieran a conocer al comprador el nuevo producto y sus beneficios. La mayor parte de la inversión se hizo en vehículos fuera de anaquel, como puntas de góndola y muebles para colocar en los pasillos. No se invirtió en herramientas para facilitar la navegación del comprador en el anaquel.

Se mantuvo siempre el producto con el precio correcto, en línea con las demás versiones de la marca, sin agotados para que el consumidor pudiera encontrar el champú en cualquier momento.

3. Prueba del producto.

Se hizo una inversión grande (38% respecto a la inversión total) para un plan de prueba del producto, durante el cual los consumidores recibieron muestras gratis con el objetivo de que conocieran el nuevo champú y comprobaran su eficacia.

4. Recordación.

Se tuvo comercial en la televisión por los siguientes tres meses, siempre enfocándose en la novedad del producto.

B. RELANZAMIENTO

Para la iniciativa actual, las inversiones se encontraban estructuradas de la siguiente forma:

Tabla 12: Inversión en iniciativa de relanzamiento

<i>Inversión por pilar</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
1 Conocimiento	Q765,000.00	30.96%
2 Búsqueda	Q191,250.00	7.74%
3 Compra	Q382,500.00	15.48%
4 Prueba del producto	Q688,500.00	27.86%
5 Recordatorio	Q153,000.00	6.19%
6 Recompra	Q153,000.00	6.19%
7 Avocación	Q137,700.00	5.57%
Total	Q2,470,950.00	100.00%

1. Conocimiento.

Durante esta iniciativa, era sumamente importante que los consumidores estuvieran al tanto del cambio de imagen del producto para lograr vencer las barreras de compra. Se hizo una inversión del 30.96% en medios.

2. Búsqueda.

La inversión en herramientas de navegación para el punto de venta fue de un 8%, iniciando con la estrategia de colores por versión para facilitar al consumidor la forma en que encuentra el producto.

3. Compra.

Se contó con el apoyo de las consultoras de belleza dentro de la tienda, además, de vehículos fuera del anaquel, dando a conocer la nueva imagen del producto, para lo

cual se tuvo una inversión del 16%, además, se colocaron anaqueles Premium reemplazando los regulares, lo cual requería una inversión mayor.

4. Prueba del producto.

Se hizo una mayor inversión en el plan de prueba del producto, 28%, continuando con el plan utilizado en la iniciativa pasada, pero, con mejoras notorias.

5. Recordatorio.

Para lograr recordación por parte de los consumidores, se hizo una inversión del 6% en medios, vallas y televisión.

6. Recompra.

Para ejecutar este plan se hizo una oferta al cliente, con lo cual se logró que el producto tuviera un descuento para los consumidores. Se hicieron atados de champú y acondicionador gratis, con una inversión del 4%. Esta inversión se utilizó para maquilar los dos productos juntos y para pagar el costo del acondicionador. Además, se hizo una negociación con el proveedor de materiales impresos, con lo que se logró obtener gratis la producción de las postales pagando solamente las calcomanías, con esto se logró tener suficiente dinero para producir y distribuir los materiales, con el 2% de la inversión.

7. Relaciones públicas.

Se tuvo un evento con los medios donde se les dio a conocer la nueva imagen de Shine, se invirtió un 6%.

C. COMPARACIÓN DE LAS INVERSIONES

Al comparar ambas inversiones, se puede observar que en la segunda iniciativa se invirtió casi el doble que en la primera, lo cual se debe a que:

1. En la primera iniciativa no se tenían todos los pilares.
2. Durante la primera iniciativa, el objetivo principal era comunicar el beneficio de una nueva línea en una marca ya posicionada, mientras que en la segunda, se necesita comunicar al consumidor que la marca cambió de imagen manteniendo su calidad, con un enfoque personalizado, por lo que se le debe llegar al

consumidor por la mayor cantidad de puntos posibles, así se asegura que estarán conscientes del cambio.

Tabla 13: Comparación de iniciativas

<i>Inversión por pilar</i>	<i>Iniciativa 1</i>	<i>Iniciativa 2</i>	<i>Diferencia</i>	<i>% diferencia</i>
Conocimiento	Q471,266.93	Q765,000.00	Q293,733.07	62%
Búsqueda	Q0.00	Q191,250.00	Q191,250.00	100%
Compra	Q168,256.24	Q382,500.00	Q214,243.76	127%
Prueba del producto	Q471,266.93	Q688,500.00	Q217,233.07	32%
Recordación	Q134,629.90	Q153,000.00	Q18,370.10	14%
Recompra	Q0.00	Q153,000.00	Q153,000.00	100%
Avocación	Q0.00	Q137,700.00	Q137,700.00	100%
Total	Q1,245,420.00	Q2,470,950.00	Q1,225,530.00	50%

La inversión en medios, así como la inversión en prueba del producto fueron las que menos aumentaron (ya tenían una alta inversión en la iniciativa pasada), además, generalmente los medios se pautan anuales, por lo que la inversión en los mismos es alta. La inversión en recordación se mantuvo, mientras que las cuatro restantes aumentaron un 100%.

Por lo tanto, el aumento en la inversión no se debe solamente a la utilización en el relanzamiento de los tres pilares restantes, sino que se también al objetivo de ventas fijado. Como este objetivo es mayor que las ventas generadas con el 50% de inversión, se entiende que para tener un mayor “awareness”, un aumento de contactos en el plan de prueba de producto y una mayor cobertura para generar visibilidad dentro de las tiendas (todo esto detrás de un mayor objetivo de ventas), se debe aumentar la inversión notablemente.

V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A. EJECUCIÓN

La ejecución estuvo a tiempo en todos los pilares, con foco en los que contaban con la mayor inversión, según el calendario establecido. Los comerciales de televisión sostenida debían ser lanzados el mes 1, así como las vallas, apoyo con el que se contó desde el día 1.

Asimismo, el plan de prueba del producto, llegó a aproximadamente 300 mil personas (contactos que recibieron una muestra de producto con la nueva imagen), y, fue ejecutado durante el mes 2. Por el lado de los vehículos en el punto de venta, fueron colocados las primeras dos semanas del lanzamiento, con un 79% ejecutado.

Tabla 14: Calendario de ejecución

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Comerciales												
Vallas												
Visibilidad												
Prueba del producto												

B. COMPARACIÓN VS. SEIS MESES ANTERIORES

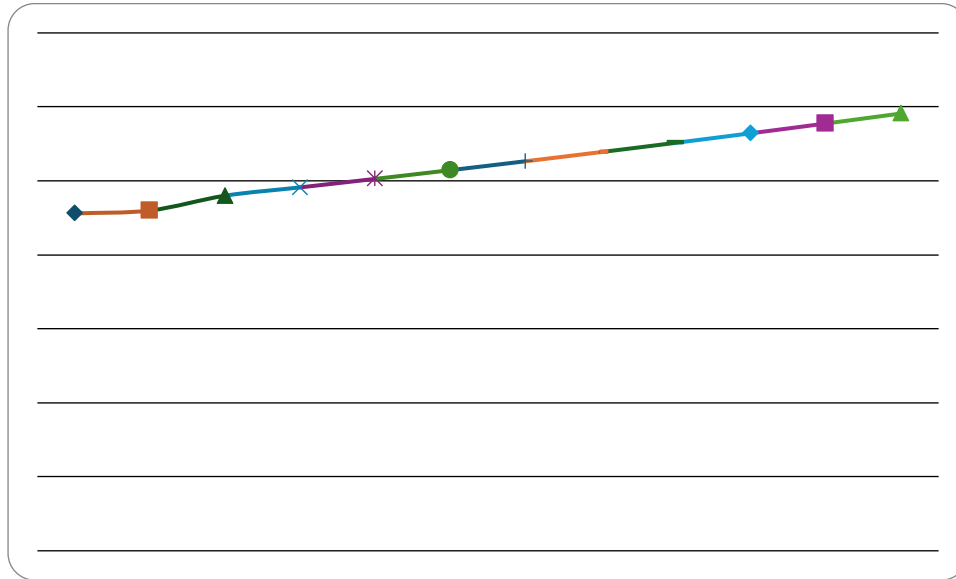
1. SEIS MESES ANTERIORES.

Los seis meses anteriores al relanzamiento, la participación del mercado con respecto al valor se encontraba en el 9.7 puntos. Desde el lanzamiento de la nueva línea de la marca se logró aumentar sus ventas en un 7% comparado con los 6 meses anteriores. (Ver Gráfico 4)

2. POST INICIATIVA.

La iniciativa tuvo un aumento del 25% en las ventas, comparado con el promedio de ventas de los 12 meses anteriores. Además, se llegó a tener aproximadamente 12 puntos de participación en el mercado según su valor, lo cual representa un aumento de 2.3 puntos porcentuales.

Gráfico 6: Ventas de la marca después del lanzamiento



Según se observa en el Gráfico 5, la marca aumenta de manera constante sus ventas a partir del relanzamiento, lo cual indica que, por el momento, la marca se encuentra cada vez más sana y con un mejor posicionamiento.

C. RETORNO SOBRE INVERSIÓN

Para calcular el retorno sobre inversión se hizo un flujo de caja, tomando en cuenta que el 65% de las ventas son el costo de ventas, 5% representan los costos administrativos y el 4% los costos de Investigación y desarrollo (R&D por sus siglas en inglés “Research and Development”). Además, se tuvo una inversión inicial de Q800 K para el molde de la nueva botella de producto. (Ver Flujo de Caja, Anexo 7)

Se obtuvo un retorno sobre inversión del 22% año 1, con un aumento de ventas del 25% aproximadamente, además, el VPN es de Q54, 461.19. Por lo tanto, esta inversión es atractiva para los inversionistas ya que, por cada quetzal invertido, se está generando un 22% de retorno.

Este valor se encuentra arriba del objetivo de 12%, y, con un valor del 22%, se obtuvo 80% más de lo que se deseaba obtener, por lo que para la compañía y los accionistas, esta iniciativa fue un éxito para la marca.

D. MEDICIÓN DE VEHÍCULOS

1. ANAQUELES PREMIUM.

Es de suma importancia el evaluar también algunos de los vehículos utilizados, debido a que aunque la iniciativa como un todo tenga un retorno sobre inversión positivo, se debe evaluar si todos los vehículos contribuyeron a este hecho.

Primero se hará la evaluación de los anaqueles premium, estos tenían el objetivo de que la marca no perdiera más espacio debido a la implementación de planogramas, asimismo, aumentar las ventas ayudado por la imagen cosmética dentro de la tienda. Para entender resultados, no se puede solo tomar el aumento de ventas y asumir que proviene todo del apoyo dentro de la tienda, se debe entender que los otros factores también influyen, por lo tanto, se compararán los resultados obtenidos en varias tiendas, y, por medio de este análisis, se comparará si todas aumentaron o solo algunas.

Para llevar a cabo esta comparación se tomaron los cuatro supermercados donde se colocó el vehículo, y sus respectivas ventas. Estas cuatro tiendas contaban con exactamente con los mismos vehículos (algunos más grandes que otros dependiendo del espacio en el anaquel con el que la marca contaba) y la misma cantidad de espacios fuera de anaquel (con y sin visibilidad).

Tabla 15: Resultados tiendas con mueble¹⁶

	6 MESES ANT	6 MESES EJ	% AUMENTO
TIENDA A	2300	2898	26.00%
TIENDA B	6703	8714	30.00%
TIENDA C	3033	4004	32.00%
TIENDA D	1785	2284	28.00%
TOTAL	13821	17900	29.52%

Como se puede observar, se tiene un aumento del 29.52% en promedio en las ventas promedio en estas cuatro tiendas, lo cual es más alto que las ventas del 25% de la iniciativa total. Por lo tanto, hubo tiendas con menor crecimiento que fueron compensadas por el crecimiento de este formato.

¹⁶ Valores de ventas en moneda Q. Afectados por índice.

2. PLAN DE PRUEBA DE PRODUCTO.

Durante este plan se le regala a los contactos una muestra del producto con información relativa al uso del shampoo, para educar a los consumidores mientras prueban SHINE. Este plan es rotativo, es decir, se dirigen a diversos puntos de la ciudad, supermercados, mercados, tiendas de barrio grandes, etc.

El método utilizado para medir esto, es la conversión de los consumidores después de haber recibido este producto, cuántos consumidores recuerdan el producto a partir de esto, cuántos lo recuerdan y son influenciados por esto a la compra, y cuántos no lo recuerdan no tuvieron influencia en la compra (no fueron convertidos).

Este estudio lo realiza una empresa de investigación de mercados, los cuales entrevistan consumidores que recibieron estas muestras, escogiendo las personas a entrevistar según el área donde se regaló producto.

El resultado obtenido fue que se tuvo un 16% de conversión, es decir que de los 300 mil contactos 4800 fueron convertidos, por lo que se tuvieron 4800 más ventas, lo que equivale a aproximadamente Q200 mil incrementales.

E. COMPARACIÓN VS. INICIATIVA PASADA

El aumento en la inversión fue de un 50%, por lo que se esperaba que las ventas aumentaran de la misma forma. Este porcentaje se recuperó en los 12 meses siguientes, con el aumento de ventas y de participación en el mercado según el valor.

La primera iniciativa, la extensión de línea, tuvo un aumento del 7% en las ventas respecto a los doce meses anteriores. Mientras que, el relanzamiento tuvo un aumento de 25% comparado con los doce meses anteriores. Esto indica que se logró triplicar el aumento de ventas con el doble de inversión y la utilización de los siete pilares.

A pesar de que las ventas aumentaran, si el retorno de la segunda iniciativa es menor, no vale la pena la inversión extra, ya que se generó muy poco retorno para los accionistas. Tomando en cuenta que se tuvo un costo inicial de Q300,000 en la primera iniciativa, debido al ajuste de fórmula de producto, se tiene un retorno sobre inversión del 7% anual (Ver Flujo de Caja, Anexo 8), valor mucho menor al 22% obtenido en la

segunda iniciativa. Además, el VPN de la segunda iniciativa es negativo, lo cual indica que la compañía se encuentra perdiendo en esta iniciativa porque el retorno (aunque positivo), no era el que se esperaba al momento de invertir.

Por lo tanto, la segunda iniciativa muestra mejores resultados que la primera, con un VPN positivo, un alto ROI y un aumento en las ventas.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Tras la ejecución de dos iniciativas, una con cuatro puntos de contacto con el consumidor y la otra con los siete, ambas obtuvieron un aumento en ventas de 7% y 25% respectivamente. Como resultado, la primera iniciativa tuvo un ROI de 7%, y un VPN<0, lo cual indica que la compañía tuvo pérdidas durante la misma debido a que no se tuvo el rendimiento esperado. Por otro lado, a pesar que la segunda iniciativa requirió el doble de inversión, se logró triplicar el ROI (22% año1) resultando así en un proyecto con un VPN>0. Estos resultados fueron más altos y atractivos tanto para la compañía como para los accionistas. Por lo tanto, se recomienda el uso de los siete pilares, sin excluir ninguno de ellos, para cualquier plan de "marketing".
2. Mediante la implementación de vehículos innovadores como anaqueles premium reemplazando los anaqueles regulares del supermercado, es posible transformar la experiencia de compra, resultando esto en un incremento de ventas de hasta el 30%. Por lo tanto, se recomienda la utilización de vehículos de este tipo, que no sólo mejoran la experiencia de compra de la consumidora, sino que también ayudan a aumentar las ventas y, a ganar y garantizar el espacio en el anaquel.

VII. BIBLIOGRAFÍA

1. Anderson, David R, 2004. *Estadística para Administración y Economía*. Sexta Edición, McGraw Hill, México. 899 págs.
2. Burnett, John J. 2003. *Promoción: Conceptos y Estrategias*. Segunda Edición, McGraw Hill, México. 410 págs.
3. EGMS, Ipsos, Guatemala, 2006.
4. Farber, Mario, 2004. *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Segunda Edición, Editorial Norma, España. 168 págs.
5. Kotler, P; Armstrong G. 2003. *Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición, Pearsons, México. 506 págs.
6. Ries, A; Trout, J. 2001. *La Guerra de la Mercadotecnia*, Tercera Edición, McGraw Hill, México. 160 págs.
7. Scultz, D.; Tannenbaum, S.; Lauterborn, R. 2001. *Comunicaciones de Marketing Integradas*. Segunda Edición. Prentice Hall, México. 296 págs.
8. Champú. www.wikipedia.com. Octubre, 2007.

VIII. ANEXOS

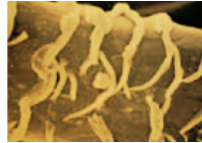
A. Anexo 1: Cabello dañado por exceso de cepillado.



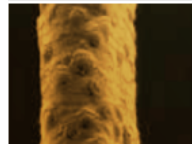
B. Anexo 2: Puntas partidas.



C. Anexo 3: Daño producido por peinado incorrecto.



D. Anexo 4: Daño por uso de herramientas caliente.



E. Anexo 5: Cabello saludable.



F. Anexo 6: Distribución de producto en anaqueles.

Precio de Q0.09 a Q0.12 por ml	Precio de Q0.065 a Q0.085 por ml	Precio de Q0.025 a Q0.045 por ml
--------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

G. Anexo 7: Flujo de caja Iniciativa 2

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ventas incrementales brutas		Q 413,333.33	Q 453,333.33	Q 653,333.33	Q 765,653.33	Q 880,601.62	Q 998,239.70
65% Costos de venta		Q 268,666.67	Q 294,666.67	Q 424,666.67	Q 497,674.67	Q 572,391.05	Q 648,855.80
Ventas incrementales netas		Q 14,466.67	Q 158,666.67	Q 228,666.67	Q 267,978.67	Q 308,210.57	Q 349,383.89
Costos de operación							
5% Costos administrativos		Q 53,262.83	Q 53,262.83	Q 53,262.83	Q 53,262.83	Q 53,262.83	Q 53,262.83
4% Costos R&D		Q 27,696.67	Q 27,696.67	Q 27,696.67	Q 27,696.67	Q 27,696.67	Q 27,696.67
Costos de marketing		Q 205,912.50	Q 205,912.50	Q 205,912.50	Q 205,912.50	Q 205,912.50	Q 205,912.50
Inversión en molde	-Q 800,000.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Total ventas incrementales BT	-Q 800,000.00	-Q 142,205.34	-Q 128,205.34	-Q 58,205.34	-Q 18,893.34	Q 21,338.56	Q 62,511.89
Depreciación		-Q 66,666.67	-Q 66,666.67	-Q 66,666.67	-Q 66,666.67	-Q 66,666.67	-Q 66,666.67
BT		-Q 208,872.01	-Q 194,872.01	-Q 124,872.01	-Q 87,560.01	-Q 45,328.10	-Q 4,154.78
AT		-Q 144,121.68	-Q 134,461.68	-Q 86,161.68	-Q 59,036.40	-Q 31,276.39	-Q 2,866.80
Cash flow	-Q 800,000.00	-Q 77,455.02	-Q 67,795.02	-Q 19,495.02	Q 7,630.26	Q 35,390.27	Q 63,799.87
		Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas incrementales brutas		Q 1,118,630.51	Q 1,241,838.46	Q 1,367,929.48	Q 1,493,971.03	Q 1,629,032.15	Q 1,764,183.51
65% Costos de venta		Q 727,109.83	Q 807,195.00	Q 807,154.16	Q 973,031.17	Q 1,058,870.90	Q 1,146,719.28
Ventas incrementales netas		Q 391,520.68	Q 434,643.46	Q 478,775.32	Q 523,939.86	Q 570,161.25	Q 617,464.23
Costos de operación							
5% Costos administrativos		Q 53,262.83	Q 53,262.83	Q 53,262.83	Q 53,262.83	Q 53,262.83	Q 53,262.83
4% Costos R&D		Q 27,696.67	Q 27,696.67	Q 27,696.67	Q 27,696.67	Q 27,696.67	Q 27,696.67
Costos de marketing		Q 205,912.50	Q 205,912.50	Q 205,912.50	Q 205,912.50	Q 205,912.50	Q 205,912.50
Inversión en molde	-Q 800,000.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Total ventas incrementales BT	-Q 800,000.00	Q 104,648.67	Q 147,771.46	Q 191,903.31	Q 237,067.86	Q 283,289.25	Q 330,592.50
Depreciación		-Q 66,666.67	-Q 66,666.67	-Q 66,666.67	-Q 66,666.67	-Q 66,666.67	-Q 66,666.67
BT		Q 37,982.01	Q 81,104.79	Q 125,236.65	Q 170,401.19	Q 216,622.58	Q 263,925.56
AT		Q 26,207.58	Q 55,962.30	Q 86,143.29	Q 117,576.82	Q 149,469.58	Q 182,108.63
Cash flow	-Q 800,000.00	Q 92,871.25	Q 122,628.97	Q 153,079.95	Q 184,243.49	Q 216,136.25	Q 248,775.30
		VPN	Q 54,461.19				
		TIR		2%			
				22%			

