

**Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Ingeniería**



Excelencia que trasciende

DELVALLE
GRUPO EDUCATIVO

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN DE UNA
LÍNEA DE DESODORANTES PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL CUIDADO
DE LA PIEL EN GUATEMALA”**

Trabajo de investigación presentado por Luis Carlos Rosenberg Padilla para optar al
grado de Licenciado en Ingeniería en Ciencia de la Administración

Guatemala
2013

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN DE UNA
LÍNEA DE DESODORANTES PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL CUIDADO
DE LA PIEL EN GUATEMALA”**


Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería y Ciencia de la Administración

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN DE UNA
LÍNEA DE DESODORANTES PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL CUIDADO
DE LA PIEL EN GUATEMALA”**

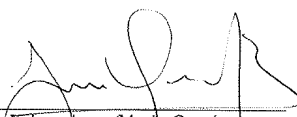
Trabajo de investigación presentado por Luis Carlos Rosenberg para optar al grado
de Licenciado en Ingeniería y Ciencia de la Administración

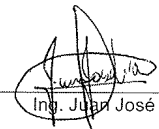
Guatemala
2013

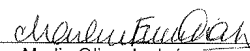
Vo.Bo.:

(f) 
Ing. Marlin Oliva de Juárez

Tribunal Examinador:

(f) 
Ing. Jorge Mario García.

(f) 
Ing. Juan José Lira.

(f) 
Ing. Marlin Oliva de Juárez

Fecha de aprobación: Guatemala, 18 de enero de 2013.

Prefacio

El presente trabajo tiene como objetivo principal proponer un plan estratégico para la comercialización de una línea de desodorantes para una empresa dedicada al cuidado de la piel en Guatemala. Este trabajo surge de la necesidad de innovación en la comercialización de desodorantes, frente a la rápida y creciente introducción de nuevos productos en la categoría.

La finalidad de la propuesta del plan estratégico es, servir de guía para el departamento de mercadeo de esta empresa, para poder adaptar a la marca a las nuevas generaciones y seguir siendo relevante en el mercado guatemalteco. Por medio de la implementación de medios de comunicación más directos y personalizados, que los medios tradicionales. Así mismo, se buscó que la inversión necesaria para ejecutar la propuesta, fuera rentable, para lo que se redujo el presupuesto y maximizó el alcance de cada uno de los medios empleados.

Toda la propuesta está diseñada para incrementar la experiencia de la marca hacia consumidor, e incrementar las interacciones y participación de los consumidores en la categoría. Esta es una propuesta que apuesta por la segmentación y personalización, antes que por una campaña masiva en medios.

Índice

Prefacio	vii
Lista de cuadros	xii
Lista de ilustraciones	xiii
Lista de gráficos	xiv
Resumen	xv
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos	3
General	3
Específicos	3
1 Antecedentes	4
2 Marco teórico	5
2.1 Estrategia corporativa.....	5
2.2 Plan estratégico.....	6
2.3 Estrategias de mercadeo	7
2.4 Mercado meta	7
2.4.1 Segmentación de mercado	8
2.4.2 Determinación del mercado meta.....	8
2.4.3 Posicionamiento.....	10
2.5 Mezcla de mercadeo.....	11
2.6 Bases de datos	11
2.7 Minería de datos	14
2.8 Investigación de mercado.....	15
2.8.1 Investigación exploratoria	17
2.8.2 Investigación descriptiva.....	17
2.8.3 Investigación causal.....	18
2.8.4 Métodos y formatos	18
2.8.5 Muestra.....	19
2.8.6 Tamaño de una muestra	20
2.9 Canal de distribución.....	21
2.10 Retorno sobre inversión.....	24
3 Situación del mercado actual	25

3.1	Descripción del mercado de desodorantes femeninos en Guatemala.....	25
3.2	Descripción del segmento: Aclarado natural	30
3.3	Análisis de la competencia: análisis de una campaña de éxito.....	36
3.4	Análisis FODA de Nivea.....	42
3.5	Canales de distribución: Autoservicio.....	43
4	Estrategia de Mercadeo / Plan estratégico 2012.....	44
4.1	Objetivos.....	44
4.2	Mercados meta.....	44
4.3	Posicionamiento	47
4.4	Estrategias 4P's.....	47
4.4.1	Producto.....	48
4.4.2	Precio.....	49
4.4.3	Plaza.....	50
4.4.4	Promoción	50
4.5	Mezcla de mercadeo (las tácticas y programas que refuerzan cada estrategia).....	52
4.5.1	Mayo.....	52
4.5.2	Junio	53
4.5.3	Julio	57
4.5.4	Agosto – Septiembre.....	60
4.6	Presupuesto.....	60
4.7	Ejecución	61
4.8	Controles y mediciones.....	62
5	Medición Impacto lanzamiento 2012.....	63
5.1	Medición del impacto	63
5.2	Efectividad de la inversión en términos de conversión de ventas en unidades vendidas.....	64
6	Investigación de mercado.....	67
6.1	Problema de investigación	67
6.2	Grupos de enfoque.....	68
6.3	Encuesta.....	70
6.3.1	Muestra.....	71
6.3.2	Resultados de la encuesta.....	73

6.3.3	Conclusiones encuesta.....	82
7	Propuesta plan Estratégico ABP 2013.....	84
7.1	Antecedentes	84
7.1.1	Hallazgos del trabajo	84
7.1.2	Redes sociales	84
7.2	Elaboración del plan estratégico.....	86
7.3	Objetivos.....	88
7.4	Estrategias	89
7.4.1	Página web	89
7.4.2	Esfuerzos en redes sociales	92
7.4.3	Medios tradicionales	93
7.5	Propuesta para el Lanzamiento.....	93
7.5.1	Primeros dos meses.....	93
7.5.2	Tercer mes a sexto mes.....	94
7.6	Resumen de las tácticas de la propuesta.....	97
7.7	Presupuesto.....	100
7.8	Ejecución	102
7.9	Controles y mediciones.....	103
7.10	Análisis financiero, determinación del retorno sobre la inversión.	104
8	Conclusiones.....	111
9	Recomendaciones.....	114
10	Fuentes de información	115
10.1	Documentos.....	115
10.2	Libros.....	115
10.3	Personales.....	116
10.4	Electrónicas.....	117
11	Anexos.....	118
11.1	Mapa de la ciudad de Guatemala por zonas y nivel socio-económico....	118
11.2	Segmentos de Guatemala	119
11.3	Diseño encuesta para la investigación de mercado	120
11.4	Infografía: Redes sociales en Guatemala (Datos septiembre 2012).....	121

Lista de cuadros

<i>CUADRO 1. Ventajas y desventajas estrategias mercado meta (Lamb, 1998)</i>	9
<i>CUADRO 2. Las cuatro P de la mezcla de mercado y sus herramientas. (Kotler, 2008)</i>	11
<i>CUADRO 3. El proceso de la investigación de mercados. (Kotler, 2008)</i>	16
<i>CUADRO 4. Etapas de una cadena de suministro (Chopra, 2008)</i>	22
<i>CUADRO 7. Presupuesto para lanzamiento nueva fragancia</i>	61
<i>CUADRO 8. Cronograma de ejecución lanzamiento nueva fragancia.</i>	62
<i>CUADRO 9. Resumen variables demográficas de las asistentes a los grupos de enfoque</i>	68
<i>CUADRO 10. Resumen propuesta para Material POP</i>	97
<i>CUADRO 11. Resumen propuesta para televisión.</i>	97
<i>CUADRO 12. Resumen propuesta para vallas.</i>	98
<i>CUADRO 13. Resumen propuesta para Mupis</i>	98
<i>CUADRO 14. Resumen Propuesta para promoción closet.</i>	98
<i>CUADRO 15. Resumen propuesta para los esfuerzos en la web.</i>	99
<i>CUADRO 16. Resumen propuesta para Facebook.</i>	99
<i>CUADRO 17. Resumen propuesta para revistas</i>	99
<i>CUADRO 18. Cronograma propuesto para la ejecución del plan</i>	102
<i>CUADRO 19. Estructura del estado de resultados</i>	104
<i>CUADRO 20. Estados de resultados mensuales 2011, expresados en dólares</i>	105
<i>CUADRO 21. Estado de resultados mensuales actuales de los meses que estuvo activo el lanzamiento.</i>	107
<i>CUADRO 22. Estados de resultados proyectados</i>	108
<i>CUADRO 23. Resumen ventas 2012 y propuesta con cálculo de retorno sobre inversión.</i>	109
<i>CUADRO 24. Análisis de sensibilidad caídas de ventas y su ROI correspondiente.</i>	110

Lista de ilustraciones

<i>Ilustración 1. Mapa de precios segmento aclarador. Paiz Vista Hermosa.</i>	<i>35</i>
<i>Ilustración 2. Línea de desodorantes Dove DermoAclarant.</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración 3. Pautas en revistas por parte de Dove. Flash Report OMD.....</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 4. Valla publicitaria campaña Dove, mensaje "Axilas sin manchas". Flash Report OMD.</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 5. Nueva fragancia Aclarado Natural.....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 6. Vista de la nueva fragancia junto con el llamado de producto fase I</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 7. Colgantes empleados en fase 1 llamado de producto.</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 8. Topes empleado en el punto de venta tras lanzamiento a medios....</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 9. Tiro y retiro del ensayador, empleado por las impulsoras</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 10. Valla publicitaria Bulevar los Próceres. Ciudad de Guatemala.....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 11. Mupi ruta Periférico. Ciudad de Guatemala.</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 12. Pauta revista Cosmopolitan julio 2012.</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 13. Colgantes empleados en fase II estrategia llamado de producto....</i>	<i>58</i>
<i>Ilustración 14. Mini- topes empleados fase II llamado de producto.....</i>	<i>58</i>
<i>Ilustración 15. Tiras Cross empleadas fase II llamado de producto.....</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 16. Glorificadores de productos.....</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 17. Atado que se trabajo durante los meses agosto y septiembre.....</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 18. Página web actual de Nivea.</i>	<i>91</i>
<i>Ilustración 19. Página de Nivea Centroamérica en Facebook.</i>	<i>93</i>

Lista de gráficos

<i>Gráfico 1. Datos participación de mercado de desodorantes.....</i>	26
<i>Gráfico 2. Segmentos específicos de la categoría desodorantes femeninos.</i>	28
<i>Gráfico 3. Participación de mercado en el segmento aclarador.....</i>	33
<i>Gráfico 4. Participación de mercado alcanzada en el segmento aclarador, tras el lanzamiento</i>	63
<i>Gráfico 5. Intervalo de edad de las encuestas.....</i>	73
<i>Gráfico 6. Grado de escolaridad de las encuestadas.</i>	74
<i>Gráfico 7. Distribución de las zonas en donde residen las encuestadas.....</i>	74
<i>Gráfico 8. Desodorante mejor posicionado en la mente de las encuestadas.....</i>	75
<i>Gráfico 9. El desodorante más usado.</i>	76
<i>Gráfico 10. Oportunidad de influencia en las encuestadas en el punto de venta.</i>	77
<i>Gráfico 11. Característica más importante de un desodorante según las encuestadas.....</i>	77
<i>Gráfico 12. Cantidad de aplicaciones diarias de desodorante.....</i>	78
<i>Gráfico 13. La preocupación más importante para las consumidoras de desodorante.....</i>	79
<i>Gráfico 14. Presentación más utilizada.....</i>	79
<i>Gráfico 15. Disposición de cambio por parte de las encuestadas.....</i>	80
<i>Gráfico 16. Reacción de las encuestadas en caso de no encontrar su desodorante.</i>	80
<i>Gráfico 17. Disposición de compra de un desodorante aclarador.....</i>	81
<i>Gráfico 18. Medios de comunicación más importante según las encuestadas.....</i>	81

Resumen

El trabajo consiste en monitorear y analizar el lanzamiento de la nueva línea de desodorantes de una empresa dedicada al cuidado de la piel, ya que es la línea más importante del portafolio de la empresa. Esto con el fin de detectar oportunidades de innovación en el mercado y lograr que la marca siga siendo relevante.

Para el desarrollo del presente trabajo de graduación se analizó el mercado guatemalteco, con el fin de definir una situación actual. Para lo que se emplearon las principales bases de datos. Posteriormente se analizó a la competencia, llevando a cabo un análisis de una campaña de éxito, desarrollada en los últimos 12 meses, con el fin de tener una línea base contra la cual comparar el lanzamiento realizado por la empresa.

Inmediatamente después, se prosiguió a realizar el monitoreo del lanzamiento por parte de la empresa, para luego contrastar ambas campañas y detectar oportunidades de innovación. También se midió la efectividad e impacto del mismo, tanto en la participación de mercado alcanzada, como en la cantidad de unidades vendidas.

Luego de realizar los tres puntos anteriores, se prosiguió a desarrollar una investigación de mercado, con el objetivo de probar hipótesis que surgen de los análisis anteriores. También para recopilar información, a cerca del mercado objetivo, de manera que fueran de utilidad para el desarrollo de la propuesta del plan estratégico.

Posteriormente, se elabora un plan estratégico por medio del cual se incorporan las recomendaciones de innovación, para dar continuidad al apoyo de la campaña en el año 2013.

Este trabajo concluye con una propuesta orientada a la mejora en la comunicación que emplea actualmente la empresa hacia los consumidores, para lo cual se hace uso de nuevos medios de comunicación logrando, una mayor interacción entre la marca y sus consumidores. De igual forma el plan integra medios tradicionales de comunicación, pero con un nuevo enfoque.

Por último, se proyecta para el plan propuesto un retorno sobre inversión de aproximadamente 3.40. Lo cual indica que la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto es favorable.

1. Introducción

En el presente trabajo de graduación se desarrolló una propuesta de plan estratégico para la comercialización de una línea de desodorantes para una empresa dedicada al cuidado de la piel en Guatemala.

Para lo que se realizó un análisis de la situación actual del mercado guatemalteco. Cubriendo los principales aspectos como crecimiento del mercado, de cada una de las categorías y de los segmentos.

También, se llevó a cabo un análisis, tanto interno como externo de la empresa, con el fin de establecer ventajas y desventajas que fueran útiles para la elaboración de la propuesta. Simultáneamente se analizó la competencia, por medio de una campaña de éxito desarrollada por uno de los principales competidores de la marca en los últimos 12 meses.

Se monitoreó muy de cerca el lanzamiento desarrollado por la empresa y se midió su eficiencia, esto con el fin de establecer una línea base contra la cual se comparó el lanzamiento propuesto en este trabajo y el lanzamiento de la competencia.

Por último, se presenta la propuesta de plan estratégico, basada en el uso de nuevos medios y la integración de los medios tradicionales de comunicación. Su viabilidad, se justificó por el retorno sobre inversión que se alcanzó, siendo este de 3.39. Para establecer este punto de referencia se llevó a cabo un análisis de sensibilidad con el objetivo de ampliar el panorama por medio de diversos escenarios.

2. Justificación

De las causas que me motivan a realizar este trabajo es la oportunidad de crear un plan estratégico, que está diseñado para que la marca se adapte a las nuevas tendencias, en las interacciones que realizan las marcas con las personas todos los días.

Así mismo, actualmente en Guatemala el mercado de cuidado personal enfrenta momentos difíciles, debido a que las ventas no crecen al mismo ritmo que en años anteriores. De igual forma la velocidad a la que innovan, los principales competidores de la categoría, y los altos presupuesto con los que cuentan, son las razones que impulsan, la búsqueda de nuevas formas de comunicarse y relacionarse con los clientes, para impulsar las ventas.

Además, para una marca es sumamente importante defender su participación y buscar más fuentes de crecimiento que hoy, no ofrece el mercado. Por esta situación para una marca con inversiones altas es necesario medir sus acciones y ver si se está alcanzando el objetivo esperado y tener retroalimentación de que cosas se pueden mejorar.

El trabajo tiene como resultado una propuesta que representa varias oportunidades de innovación en los lanzamientos de desodorantes, pero que de igual forma puede adaptarse para lanzamientos de otro tipo de productos. Por otro lado no es una propuesta que se centra exclusivamente en el crecimiento de las ventas, sino en generar un impacto tan fuerte que la marca continúe con su legado por muchos años más.

3. Objetivos

3.1 General

- Proponer un plan estratégico para la comercialización de una línea de desodorantes para una empresa dedicada al cuidado de la piel en Guatemala.

3.2 Específicos

- Analizar y recopilar datos de las principales bases, para determinar la situación actual del mercado de desodorantes en Guatemala, de la empresa y la competencia, analizando una campaña de éxito en el último año.
- Monitorear y medir la efectividad del lanzamiento actual en base a ventas generadas, en comparación a las ventas que se tuvieron en años anteriores y participación alcanzada en el mercado.
- Elaborar un plan estratégico que contenga las sugerencias de las oportunidades de innovación en el mercado guatemalteco, que sea de utilidad para el departamento de mercadeo, para que se tome en cuenta en el ABP¹ 2013.
- Realizar un análisis financiero del lanzamiento y elaboración de un presupuesto del plan estratégico para el 2013.

¹ *Annual Business Plan*, traducido al español, plan anual de negocios

4. Antecedentes.

Nivea es una de las marcas de cuidado de la piel con mayor aceptación y confianza entre los consumidores de todo el mundo. Todo empezó en 1911, cuando el Dr. Oscar Troplowitz, identificó el enorme potencial del “Eucerit”, un emulsionante que hizo posible emulsionar agua y aceite dando como resultado una crema estable.

Desde ese entonces Nivea tuvo como objetivo desarrollar productos de alta calidad, accesibles para todas las personas. Actualmente, la empresa cuenta con una amplia gama de productos, con la cual brinda un cuidado completo y profesional a las necesidades de todos los tipos de piel.

La diversificación de los productos, con la que hoy en día cuenta la empresa, es muy alta. Ha desarrollado desde cremas, hasta geles de ducha. Cada producto pensado para todo tipo de piel, y diseñado para diversas ocasiones, como lo son los protectores solares, perfectos para el verano. O la línea de cuidado masculino que cuenta con espuma para afeitarse, lociones, bálsamos y hasta cremas tonificadoras, especialmente diseñadas para las características típicas de la piel masculina.

El desarrollo del presente trabajo tiene como base, una línea de desodorantes. Esta actualmente representa, uno de los productos más importantes del portafolio de la empresa en el mercado guatemalteco. Estos últimos han evolucionado para brindar un mejor cuidado de la piel y combatir problemas específicos, además de ofrecer el beneficio tradicional contra la transpiración.

5. Marco teórico

5.1 Estrategia corporativa

Una compañía puede tener muchas estrategias, como por ejemplo las estrategias de mercadeo, las estrategias de servicio al cliente y de innovación. Pero es de vital importancia que cada compañía tenga una estrategia corporativa.

Una estrategia corporativa es aquella que indica en qué negocios se involucrará la compañía o en cuáles desea entrar y qué es lo que espera de dichos negocios (Robbins, 2010). Se basa en la misión y en los objetivos de la organización. Por ejemplo el caso de Nivea, su misión, es ser la empresa líder en el cuidado de la piel². Para lo que ha desarrollado una alta gama de productos, que van desde crema corporal, hidratante para labios, hasta desodorantes. Todos creados con el objetivo de cuidar la piel.

Existen tres tipos de estrategias corporativas:

1. Estrategia de crecimiento
2. Estrategia de estabilidad³
3. Estrategia de renovación⁴

Para la empresa en estudio, la estrategia corporativa que aplica, es la estrategia del crecimiento. Ya que mediante esta, la organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados (Robbins, 2010).

Una empresa también puede crecer mediante cuatro estrategias de negocio la integración vertical, la integración horizontal, la concentración o la diversificación. En el caso de Nivea, el crecimiento es debido a la concentración, puesto que es una empresa con una línea de negocio primordial, el cuidado de la piel, y ha incrementado el número de productos ofertados. Así como también ha aumentado los mercados atendidos en dicho negocio primordial.

² Misión disponible en: <http://www.nivea.com.gt/Nuestra-compania/beiersdorf>

³ la organización continúa ofertando el mismo producto, al mismo segmento del mercado.

⁴ La organización innova con el objetivo de frenar la caída en las ventas.

Esto se contrasta muy bien, puesto que como lo comenta Al Ries en su libro, *Posicionamiento: la batalla por su mente*, Nivea, es un claro ejemplo de la ley número dos, la ley de la concentración. Esta expone que una marca se fortalece cuando concentra su enfoque. Nivea al concentrarse en el cuidado de la piel, ha logrado el reconocimiento a nivel mundial.

La integración vertical es como una empresa adquiere todas las operaciones que se ven involucradas en su línea de negocio. Una compañía puede integrarse verticalmente hacia atrás o hacia adelante. Cuando esta lo hace hacia atrás, la empresa se vuelve su propio proveedor y cuando lo hace hacia adelante, la compañía se vuelve su propio distribuidor (Robbins, 2010).

5.2 Plan estratégico

La planeación es una tarea obligatoria de toda empresa formal. Es la actividad que sienta las bases de todas las demás tareas que realiza la empresa. Un plan es un documento que describe cómo se lograrán los objetivos propuestos.

Un plan estratégico es la guía que se aplica a toda la organización o también puede aplicarse en un departamento en específico. Este establece los objetivos generales, las estrategias y tácticas que se van a realizar para alcanzar dichos objetivos. (Bohlander, 2009)

Generalmente está relacionado con la misión de una empresa. Y se busca aclarar lo que se pretende alcanzar y cómo se realizará. Un formato de presentación de plan estratégico podría ser el siguiente:⁵

- Introducción
- Misión (objetivos)
- Análisis de situación actual
- Desarrollo de estrategias y tácticas
- Elaboración de plan estratégico.

⁵ Obtenido de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

Luego de terminar la elaboración del plan estratégico, es muy efectivo comunicar y permear los objetivos de este, al personal clave en la implementación del mismo. Esto con el fin de alcanzar los mayores niveles de aceptación y por ende de productividad (Bohlander, 2009).

5.3 Estrategias de mercadeo

El plan estratégico define la misión y los objetivos globales del departamento o empresa. El objetivo general de mercadeo es generar y mantener relaciones rituales con los consumidores (Kotler, 2008). Para lo que es de vital importancia tener una estrategia de mercadeo para lograrla. Esta última estrategia, se refiere a la lógica que emplea la empresa para crear las relaciones rituales.

La estrategia de mercadeo tiene como fin definir los consumidores adecuados, para que la empresa pueda concentrarse en estos. Esto se logra mediante la segmentación, determinación del mercado meta y el posicionamiento, es decir, conocer el mercado, dividirlo en grupos con características similares e identificar los grupos más prometedores y entonces concentrarse en servir y satisfacer a esos segmentos escogidos.

5.4 Mercado meta

Todas las empresas están conscientes de que no pueden satisfacer a todos los consumidores del mercado, o al menos no a todos de la misma manera (Kotler, 2008). Dado que son muchos, con distintas necesidades, y en la mayoría de los casos siempre hay otras empresas que pueden satisfacer mejor ciertos segmentos del mercado. Es por esto que las empresas deben establecer un mercado meta lograrlo hay tres pasos que son necesarios.

5.4.1 Segmentación de mercado. El mercado está compuesto de consumidores diversos, con distintas necesidades. Es por esto que la empresa debe dividir el mercado en grupos que compartan características. Algunos filtros pueden ser aspectos geográficos, características demográficas, conductuales y psicográficas. Este proceso de dividir el mercado en grupos pequeños que compartan necesidades, comportamientos y otras características es lo que se conoce como segmentación de mercado.

Un segmento del mercado es un grupo de consumidores que reaccionan de igual forma a un conjunto de esfuerzos de mercadeo. (Kotler, 2009)

Si una empresa no hace una correcta segmentación, se puede dar el caso de que el producto o servicio que esta provea no sea aceptado. Esto debido a que el tipo de producto o servicio probablemente no vaya a estar en sintonía con el mercado objetivo.

En general las empresas realizan una segmentación por tres razones, identificar grupos de consumidores con necesidades similares, para analizar las características y el comportamiento de compra de dichos grupos. En segundo lugar para poder desarrollar una mezcla de mercadeo adecuada y específica de las características y deseos de uno o más segmentos (Lamb, 1998). Y por último porque de esta forma se aseguran que obtendrán la satisfacción del cliente, en base a la cual establecerán la relación reditual (Kotler, 2008).

5.4.2 Determinación del mercado meta. Una vez la empresa tenga segmentado el mercado de un producto o servicio es necesario que esta identifique los grupos a los cuales desea atender. Este proceso de evaluar los grupos y escoger los más prometedores, es lo que se conoce como determinación del mercado meta. (Kotler, 2008)

Es importante que la empresa se enfoque en los segmentos donde pueda generar el mayor valor posible de manera rentable y que sea capaz de sostenerlo a lo largo del tiempo. (Ries, 2002)

Existen tres estrategias para la selección de mercados meta. Las tres estrategias son, Estrategia no diferenciada, Estrategia concentrada y estrategia de segmentos múltiples.

CUADRO 1. Ventajas y desventajas estrategias mercado meta

Estrategia de mercado meta	Ventajas	Desventajas
No diferenciada	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorros potenciales en los costos de producción/mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía es más susceptible a la competencia
Concentrada	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración de recursos • Satisface mejor las necesidades de un segmento • Posición fuerte 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos demasiado pequeños o cambiantes • Grandes competidores pueden vender más efectivamente al segmento
Segmentos múltiples	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor éxito financiero • Economías de escala en la producción/mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos • Canibalismo

(Lamb, 1998)

Una empresa emplea una estrategia no diferenciada cuando carece de competidores, o cuando es productora de un bien de conveniencia como harina y azúcar (Kotler, 2008). También se da en casos que las empresas son las desarrolladoras de la categoría como Coca Cola, quien ofreció por mucho tiempo una sola presentación para su bebida (Lamb,1998). La desventaja más importante de esta estrategia es que es susceptible ante la competencia, como en el caso de Coca Cola, cuando Pepsi introdujo varias presentaciones de la bebida, Coca Cola perdió su posición como principal vendedor de refrescos.

Contrario al caso de una empresa que utiliza una estrategia de mercado meta concentrado. Con esta estrategia la empresa busca y selecciona un nicho de

mercado, es decir un segmento, para concentrar sus esfuerzos de ventas (Lamb, 1998). Los pequeños negocios suelen poner en práctica esta estrategia para competir con las grandes compañías. Como por ejemplo, la cerveza artesanal que se produce en cada región de los Estados Unidos de América, desarrollada con el fin de competir con las cervezas comerciales.

Por último, está la estrategia de mercado meta de segmentos múltiples. Esta estrategia se ve más seguido en empresas dedicadas a productos de consumo masivo. Por ejemplo Nivea, es una empresa que con su amplia línea de desodorantes femeninos atiende a mujeres adolescentes, jóvenes, mujeres casadas y mujeres de mayor edad. Para desarrollar esta estrategia, es necesario que la empresa genere distintas mezclas de mercadotecnia para cada segmento (Lamb, 1998).

5.4.3 Posicionamiento. Una vez que la empresa ya tiene su establecido su mercado meta junto con la estrategia del mismo, es necesario que identifique que posición ocupará de este. La posición del producto, se refiere a la posición que este ocupa en la mente de los consumidores, con respecto a los productos de la competencia (Kotler, 2008). La posición es muy valiosa, puesto que si se percibe que un producto es idéntico a otro que ya existe, el consumidor probablemente no vea la necesidad de adquirirlo (Ries, 2002).

El posicionamiento de mercado es hacer que el producto o empresa, tenga un lugar privilegiado, claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores (Ries, 2002). En otras palabras el posicionamiento de una marca es la manera en la que se diferencia ante los consumidores y posibles clientes de la competencia.

Las marcas buscan apoderarse de una palabra o concepto en la mente de los consumidores. Uno de los mejores posicionamientos que se pueden exponer a nivel mundial es el de la marca Volvo. Volvo se apoderó del concepto Seguridad.

El mapeo perceptual, es una herramienta que ayuda a ver de una manera más gráfica, en dos o más dimensiones, la ubicación de productos, marcas o grupos de productos en la mente de los consumidores (Lamb, 1998). Esta herramienta también puede usarse en conjunto con la participación de mercado, con el fin de que en el

gráfico se perciba la imagen y la importancia de cada marca del segmento (Kotler, 2008).

5.5 Mezcla de mercadeo

Una vez la empresa ya tiene desarrolladas sus estrategias, el siguiente paso es formular la mezcla de mercadeo adecuada para influir en la demanda del producto y provocar la respuesta esperada en los consumidores. La mezcla de mercadeo es el conjunto de herramientas de mercadeo, tácticas y controlables que la empresa utiliza (Kotler, 2008). Esto se resume en las muy conocidas “cuatro P”. En el cuadro a continuación, se muestra las herramientas específicas que abarca cada P.

CUADRO 2. Las cuatro P de la mezcla de mercado y sus herramientas.



(Kotler, 2008)

Una empresa con varios productos o servicios puede tener diferentes mezclas para cada uno de estos. Esto asegura un mejor servicio y satisfacción de cada uno de los mercados meta que la empresa tenga

5.6 Bases de datos

En cualquier área de una empresa es necesaria la información, para la toma de decisiones pertinentes. En mercadeo, los mercadólogos tienen tres opciones

para obtener la información, por medio de bases de datos internas, la inteligencia de mercado o realizar una investigación de mercado.

Bases de datos internas: Acervos electrónicos de información sobre el consumidor y el mercado que se obtienen de fuentes de datos ubicadas dentro de la compañía. (Kotler, 2008)

Una base de datos interna se genera con cada departamento de la compañía. Por ejemplo, finanzas provee balances generales, flujos de efectivo y estados de resultados. Contabilidad provee información acerca de los costos de importación o bien de producción. Departamento de ventas provee información acerca de patrones de compra, reacciones de distribuidores y demanda. Con cada uno de los departamentos de las empresas generan bases de datos internas que si se aprovechan, pueden llegar a dar una ventaja competitiva muy amplia.

El acceso a bases de datos internas normalmente resulta ser muy rápido y económico en comparación a acudir a fuentes de información externa. Pero también presenta algunos problemas:

- Podría estar incompleta para poder tomar una decisión de mercadeo
- Los datos se des-actualizan a un ritmo bastante acelerado.
- Mantener estas bases de datos al día puede llegar a representar un costo muy alto.
- Una compañía grande genera demasiada información
- La administración de esta cantidad de información, requiere de personal especializado y altamente capacitado.

De las bases de datos las empresas pueden obtener mucha información, como estacionalidad de la demanda, en caso la demanda sea estacional. Patrones de compra de los productos, por ejemplo, una empresa dedicada a la venta de bebidas gaseosas, puede determinar qué presentación de su bebida se vende más, si es en lata, botella, o presentaciones de tres litros.

Con esta información la empresa también puede establecer las condiciones del mercado, por medio de la cantidad de ventas, puede generar graficas de

participación de mercado, e inclusive puede llegar a saber en qué tipo de tiendas se está vendiendo con mayor fuerza su producto.

Tal vez de las ventajas más importantes de las bases de datos es que se pueden descubrir oportunidades de innovación. Tal fue el caso de la empresa Coach, dedicada a la fabricación de bolsas de moda a precios accesibles. La empresa se dio cuenta que había una creciente tendencia de comprar estuches para cosméticos pequeños. Tras realizar una investigación de mercado se dieron cuenta que gran parte del mercado que acudía a su tienda eran mujeres jóvenes que salían de fiesta, y que para ellas era muy incómodo tener grandes bolsas, preferían bolsas de menor tamaño que tuviera el espacio suficiente para guardar el celular y dinero en efectivo. Fue así como la empresa lanzó la bolsa llamada, la muñequera. En los primeros meses Coach vendió alrededor de 100,000 de estas bolsas, después de los primeros 12 meses, Coach estaba vendiendo alrededor de 1 millón de bolsas en casi 75 estilos distintos.

Otra forma de encontrar oportunidades de innovación y de saber los movimientos de la competencia es por medio del monitoreo de la misma, esto se conoce como inteligencia de mercado.

Inteligencia de mercado: obtención y análisis sistemático de información, disponible públicamente, acerca de los competidores y sucesos del entorno de mercadeo. (Kotler, 2008)

La meta de la inteligencia de mercado es mejorar la toma de decisiones estratégicas, evaluar y seguir muy de cerca los movimientos de los competidores, y avisar con tiempo sobre la existencia de oportunidades y amenazas (Kotler, 2008).

Hoy en día cada vez son más empresas, las que siguen activamente a su competencia. Este seguimiento va desde revisar su página web, hasta su actividad en las redes sociales, descuentos otorgados a los consumidores y promociones realizadas.

Un competidor podría revelar información a través de sus informes anuales, publicaciones de negocios, exhibiciones en ferias comerciales, boletines de prensa, anuncios y páginas web.

Para el presente trabajo de graduación, se trabajó con bases de datos generadas por la empresa Nielsen. Esta empresa se dedica a la investigación de mercado a nivel mundial. Mide las ventas y medios de consumo de casi 10 millones de consumidores en casi 25 países.

El tipo de medición que se emplea para generar las bases de datos de Nivea, es la medición de “Nielsen Retail” o Nielsen al detalle cómo sería su traducción al español. Esta medición se lleva a cabo tanto en el canal de autoservicio, es decir las cadenas de supermercados, como en el canal tradicional, en otras palabras las abarroterías y tiendas de barrio⁶.

En las cadenas de supermercados, Nielsen obtiene la información directa desde el láser de la caja registradora. Para el canal tradicional en donde no existe el láser ni algún otro tipo de tecnología. Nielsen emplea la modalidad de auditorías detalladas de una muestra del universo de las tiendas de barrio y abarroterías⁷.

5.7 Minería de datos

Actualmente, la cantidad de información que generan los consumidores es muy amplia. El ritmo al cual se almacenan estos datos es superior al ritmo al cual, las organizaciones los analizan. Una organización que encuentra la manera de realizar un análisis periódico de sus bases de datos, posiblemente va a ser una empresa que tenga una ventaja frente a las demás que no lo hacen.

La minería de datos es el proceso de detectar la información procesable de los conjuntos grandes de datos por medio de un conjunto de herramientas y técnicas de análisis⁸.

Generalmente, la minería de datos utiliza el análisis matemático, para deducir los patrones y tendencias que existen en los datos. Estos patrones y tendencias se

⁶ obtenido de: <http://www.nielsen.com/us/en/measurement/retail-measurement.html>

⁷ Ídem.

⁸ Extraído de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0307_CS.pdf

pueden recopilar y definir como un modelo de minería de datos. Estos modelos se pueden aplicar en escenarios como los que se presentan a continuación⁹:

- Cálculo de las ventas.
- Determinación de los productos que se pueden vender juntos y generación de recomendaciones
- Conocer la distribución de clientes o eventos en grupos de elementos relacionados.

La minería de datos es útil y es una herramienta con gran potencial, puesto que ayuda a las compañías a enfocarse en la información más importante en sus bases de datos o almacenes de datos. Permite a los gerentes y al personal involucrado ser más eficientes en la toma de decisiones y el manejo del conocimiento.

5.8 Investigación de mercado

Una empresa necesita mucha información, como por ejemplo, información financiera, del ambiente en que se desarrollan sus operaciones, de sus competidores. Pero además de esa información hay situaciones donde la empresa requiere estudios formales de situaciones específicas. Como por ejemplo ¿quién y cuántas personas comparan el producto? En estos casos la información interna de la empresa no puede proveer la información necesaria para la toma de decisiones. Por lo que generalmente recurre a una investigación de mercado.

Investigación de mercado: Proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de mercadeo específica que enfrenta una organización. (Kotler, 2008)

El proceso de investigación de mercados abarca cuatro pasos generales:

⁹ Extraídos de: <http://msdn.microsoft.com/es-es/library/ms174949.aspx>

CUADRO 3. El proceso de la investigación de mercados.



(Kolter, 2008)

Una investigación de mercado responde a las necesidades del departamento de mercadeo. La investigación reunirá la información necesaria para la toma de decisión. Para lograr definir el problema de la investigación se toman en cuenta los tres componentes principales de este:

- Problema de mercadeo: es sencillamente una descripción amplia de la situación, sea esta un problema para la empresa o una oportunidad.
- Problema de decisión: una empresa se encuentra ante una situación de decisión si:
 - Tiene un problema
 - Tiene alternativas
 - Esta indecisa sobre qué vía tomar
- Problema de investigación: requiere determinar qué información debe ser provista y cómo esta información puede ser recopilada.

Luego de definir el problema, se tiene más claro el panorama y se debe diseñar la investigación, al igual que establecer el objetivo de la misma, para lo que existen tres tipos de investigación de mercado:

1. Investigación exploratoria
2. Investigación descriptiva
3. Investigación causal

5.8.1 Investigación exploratoria. Este tipo de investigación es de tipo cualitativo, en donde se busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis. Ayuda a conocer panorámicamente un problema u oportunidad (Ries, 2002). Se pueden obtener primeros acercamientos de los comportamientos de un consumidor, pero no se no cuantifica las variables. Derivado de lo anterior no se puede predecir ni extrapolar los resultados (Devore, 2008).

Una investigación cualitativa se puede llevar a cabo mediante la observación y entrevistas no estructuradas¹⁰. Para el desarrollo de este trabajo si se usó una investigación exploratoria mediante el uso de grupos de enfoque. Estos son entrevistas personales en las que se invita entre seis y diez personas a reunirse durante unas horas con un entrevistador para hablar acerca de un producto, servicio u organización. Estos se emplearon en el presente trabajo, con el fin de tener un primer acercamiento con las consumidoras de desodorantes.

Regularmente se utiliza una investigación exploratoria para:

- Familiarizarse con un fenómeno
- Aclarar conceptos
- Establecer prioridades para una investigación descriptiva.

5.8.2 Investigación descriptiva. Este tipo de investigación es de tipo cuantitativo, en donde se busca describir mejor los problemas de mercadeo, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado para un producto o características demografías y actitudes de los consumidores (Ries, 2002). Es un estudio dirigido que se basa en una o varias hipótesis específicas (Kotler, 2008).

En este tipo de investigación se estudia la relación entre variables cuantificadas. Se busca también la fuerza de asociación o correlación entre variables (Devore, 2008). Esto con el fin de lograr hacer inferencias de la población.

¹⁰ Extraído de:

http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf

Se busca explicar por qué las cosas suceden o no de una forma específica¹¹. En este trabajo se hizo una investigación descriptiva para encontrar ciertas características de las consumidoras. Esto por medio de una encuesta.

Se utiliza para:

- Describir las características de ciertos grupos
- Estimar la proporción de la población que muestra cierto comportamiento
- Hacer predicciones

Existen dos tipos de investigación descriptiva, longitudinal y transversal (Kotler, 2008). En este trabajo de graduación se estará trabajando con el tipo transversal.

Estudios transversales: implica consolidar y generalizar la interpretación sobre la información recopilada. Se hace gran énfasis en la selección científica de la muestra, procurando que ésta sea representativa de la población de interés. (Ries, 2002)

5.8.3 Investigación causal. Este tipo de investigación busca probar hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto (Kotler, 2008). Por el alcance de este trabajo, este tipo de investigación no se llevará a cabo.

5.8.4 Métodos y formatos. Luego de tener claro el problema u oportunidad a investigar, junto con los objetivos y diseño de la investigación, es necesario definir que métodos y formatos que se usaran para realizar la investigación.

Para este trabajo, se realizará una encuesta para recopilar datos primarios. Para diseñar el formato de la encuesta se empleó el modelo de 9 pasos, descrito en el libro, *Marketing Research* de Gilbert Churchill.

Nueve pasos para elaborar formatos (Churchill, 2002)

1. Definir qué información se quiere recopilar
2. El tipo de cuestionario y el método de administración

¹¹ Extraído de:

http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf

3. Contenido de las preguntas
4. Formato de respuesta
5. Escoger palabras indicadas
6. Definir secuencia de preguntas
7. Características físicas del formato
8. Re examinar los pasos 1 a 7
9. Pre evaluar el cuestionario junto con el método de administración

Para el desarrollo de cómo se empleó cada paso del método propuesto por Gilbert refiérase al capítulo de investigación de mercado.

5.8.5 Muestra. Como siguiente paso en la elaboración de la investigación de mercado, es necesario definir la muestra. En el presente trabajo se estableció la muestra mediante el proceso de muestreo de Gilbert.

Pasos construcción de la muestra y procedimiento de muestreo (Churchill, 2002)

1. Especificar el mercado objetivo.
2. Identificar el universo.
3. Seleccionar el plan de muestreo.
4. Determinar el tamaño de la muestra¹².
5. Seleccionar los elementos de la muestra.
6. Recolectar información.

El primer paso es de suma importancia, como ya se mencionó en capítulos anteriores, la determinación del mercado objetivo es un paso básico para planificar y ejecutar todas las estrategias de mercadeo de un producto o servicio.

La determinación del universo es necesaria para poder establecer un tamaño de muestra representativo, que refleje los comportamientos de la población y se puedan llevar a cabo estimaciones acertadas.

El plan de muestreo se refiere a la decisión específica de características puntuales de la muestra. Como lo son si se empleará una muestra probabilística, en

¹² Este paso se desarrollará con más detalle en el capítulo siguiente.

donde todos los individuos cuentan con la misma probabilidad de ser escogidos. O si será una muestra no probabilística, en cuyo caso la muestra no es representativa. (Devore, 2008)

Otro aspecto a definir es el plan de muestreo, esto se refiere a si la muestra será fija o secuencial. Una muestra fija es aquella muestra que anticipadamente se determina el tamaño y la información que se recopilara. En contraste con una muestra secuencial que en el transcurso de la investigación se gradúa el tamaño de la misma y puede que se realicen cambios en la información que se quiere recopilar. (Churchill, 2002)

Seleccionar los elementos de la muestra se refiere a escoger a los individuos de la muestra. Este paso va relacionado con el mercado objetivo, puesto que el perfil de los elementos debe ser el mismo que el del mercado objetivo. De lo contrario la información que se recopile será errónea y las conclusiones no tendrán validez alguna.

Por último, la recolección de los datos, se lleva a cabo por los formatos y métodos, los cuales ya se mencionaron anteriormente en el capítulo de investigación de mercado.

5.8.6 Tamaño de una muestra. Es muy común que los investigadores de mercado saquen conclusiones acerca de grandes grupos de consumidores mediante el estudio de una muestra pequeña de la población total de consumidores.

Muestra: es el segmento seleccionado para representar a toda la población (Devore, 2008). De preferencia la muestra deberá ser representativa para que el investigador pueda estimar con exactitud las ideas y conductas de toda la población (Churchill, 2002).

Para determinar el tamaño de la muestra existen dos modalidades. La primera, una muestra con población infinita. Este tipo de muestra se emplea cuando las circunstancias de la población no permite establecer un universo certero (Devore, 2008).

La segunda modalidad, es con una muestra con población conocida. Este tipo de muestras, por lo general, es el que más se usa ya que se en la mayoría de casos se puede estimar una población con bastante precisión. Para este trabajo esta fue la modalidad que se empleó para determinar la cantidad necesaria de encuestas a llenar para poder sacar conclusiones válidas.

La fórmula que se empleó es la siguiente¹³:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = población total

P = probabilidad de que el evento suceda

Q= 1- p es decir probabilidad que el evento no suceda

E= error deseado

Z = coeficiente Z de la distribución normal a asociado a un nivel de confianza.

Para ver los detalles del tamaño que se empleó y el margen de error que se obtuvo refiérase al capítulo de investigación de mercado.

5.9 Canal de distribución

Para la entrega y la distribución de un producto o servicio a los consumidores, no basta con establecer relaciones con los clientes. Sino también es necesario desarrollar relaciones con proveedores y revendedores claves en la cadena de suministro.

Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente (Chopra, 2008). Estas partes involucradas van desde la fábrica, hasta los transportistas, los vendedores al detalle e incluso los almacenistas.

¹³ Extraído de:

<http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp>

Una cadena de suministro típica puede abarcar varias etapas que incluyen:

CUADRO 4. Etapas de una cadena de suministro



(Chopra, 2008)

Una cadena de suministro puede dividirse en dos grupos de socios, superiores e inferiores. Los socios superiores generalmente son todas aquellas compañías que proveen información, materia prima, fondos y partes para la fabricación de un producto o servicio. Los socios inferiores son los distribuidores, mayoristas y detallistas que forman una conexión vital con la empresa para la distribución del producto. A estos últimos se les conoce como el canal de mercadeo o canal de distribución. (Kotler, 2008)

Canal de mercadeo (canal de distribución): conjunto de organizaciones que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial (Chopra, 2008).

Los miembros del canal de distribución suelen ser empresas independientes., que trabajan en conjunto para poder poner a disposición de los clientes, los productos o servicios. Estos desempeñan muchas funciones clave como (Kotler 2008):

- Contacto: reúnen la oferta y demanda.
- Información: se reúne y distribuye a lo largo del canal, valiosa información sobre la demanda.
- Promoción: a través de estos, se puede difundir o desarrollar ofertas.
- Adecuación: se moldea y ajusta la oferta a las necesidades del consumidor.
- Negociación: se hacen acuerdos para lograr fijar los precios del bien o servicio.

Las compañías son las que diseñan su canal de distribución y lo hacen de acuerdo a su estrategia corporativa. La mayoría de empresas emplea canales

similares, la variación más importante es el nivel de canal. Este se refiere a cuantas etapas constituyen el canal.

A continuación, tres tipos de canales de distribución distintos, en base a su nivel de canal.

CUADRO 5. Ilustración canal de distribución directo contra canal distribución indirecto.



(Kotler, 2008)

El canal de la izquierda es un canal de mercadeo directo, puesto que no hay niveles de intermediarios. Los demás son canales de mercadeo indirectos, puesto que contienen uno o más niveles de intermediarios.

Canal de mercadeo indirecto: Canal que contiene uno o más niveles de intermediarios. (Chopra, 2008)

En Guatemala el canal de distribución se ve dividido en dos modalidades:

1. Canal tradicional: abarca las tiendas de barrio y abarroterías. A través de este canal de distribución, es donde se lleva a cabo la mayor cantidad de ventas en el país. Según datos Nielsen casi el 62.8% de las ventas.
2. Canal de autoservicio: abarca las tiendas de conveniencia, mayoristas y detallistas. Según datos Nielsen en este canal se genera el 34.7% de las ventas del país. *Cadenas de tiendas:* Dos o más tiendas que efectúan compras y promoción centralizadas, venden líneas de mercaderías similares.

El presente trabajo monitoreara el lanzamiento únicamente en el canal de autoservicio.

5.10 Retorno sobre inversión

El índice de retorno sobre la inversión ROI, por sus siglas en inglés, es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión¹⁴. En otras palabras es la relación que existe entre la utilidad neta o ganancia obtenida y la inversión realizada.

La fórmula del índice de retorno sobre la inversión es:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión}}$$

El retorno sobre la inversión, ayuda a establecer un indicador de qué tan eficiente es la inversión realizada, dando como resultado, la cantidad de unidades recibidas, en términos monetarios, debido a la inversión realizada. (Leland, 2006)

¹⁴ Extraído de: <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>

6. Situación del mercado actual

6.1. Descripción del mercado de desodorantes femeninos en Guatemala

El mercado del cuidado personal está lleno de competidores con excelentes propuestas de valor para los consumidores, por lo que la investigación de mercado y la minería de datos pasan a tomar un papel de alta importancia para poder posicionarse frente a los clientes, como su producto seleccionado.

El mercado guatemalteco es uno de los mercados con mayor volumen de venta después de Costa Rica y Panamá, por ende uno de los más importantes, para las empresas dedicadas a esta categoría, a nivel centroamericano y del Caribe. El mercado ha tenido un desarrollo bastante fuerte en años anteriores, actualmente se está enfrentando una desaceleración.

El desodorante es un producto de consumo masivo, su función principal es la de proteger a los usuarios del mal olor debido a la transpiración. Hoy en día el noventa y tres por ciento de las personas en el territorio nacional lo usan, según datos de Nielsen Retail. El crecimiento del mercado de desodorantes en general y de cada categoría se muestra a continuación.

TABLA 1. Datos composición y crecimiento del mercado de desodorantes y sus categorías según reporte de Nielsen Retail cierre 2011.

	2011		YTD 2012 (Mayo)	
	Composición	Crecimiento	Composición	Crecimiento
Total. Mercado		4%		0%
Segmento masculino	55%	7%	57%	2%
Segmento femenino	45%	2%	43%	0%

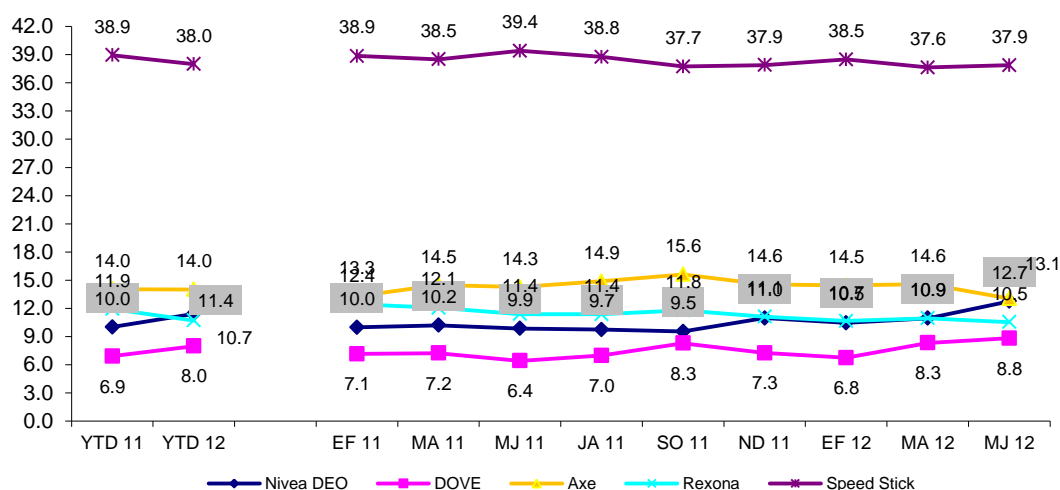
El mercado en general, al cierre del 2011, presentaba un crecimiento del cuatro por ciento. Actualmente, con datos de mayo 2012, el mercado no presenta ningún crecimiento con respecto a las ventas del mismo mes del año anterior.

La categoría de desodorantes masculinos representa un 55% de la venta total de desodorantes en Guatemala. Cerró el 2011 con un crecimiento del siete por ciento, con respecto del año 2010, y al mes de mayo presenta un crecimiento del dos por ciento con respecto del mes de mayo del 2011.

La categoría de desodorantes femeninos en Guatemala representa el 45% de la venta total de desodorantes en Guatemala, de acuerdo a datos del cierre 2011. También al cierre de ese mismo año presentaba un crecimiento del 2 por ciento con respecto del año 2010. Actualmente la categoría está estancada y se espera una contracción.

Las principales marcas de desodorantes son, Speed Stick de Colgate, Dove, Rexona, Axe y Nivea. Su posición en el mercado se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfico 1. Datos participación de mercado de desodorantes. Nielsen Retail lectura mayo-junio 2012. Ventas desodorantes total.



El claro líder del mercado tanto en la categoría de hombres como de mujeres, es la marca Speed Stick, con una participación del 37.9%. Esta marca se caracteriza por tener los precios más bajos del mercado y una alta gama de líneas disponibles que ofrece diversos beneficios al consumidor.

Las marcas Dove, Axe y Rexona, con una participación de 8.8%, 12.7%, 10.5%, respectivamente. Estas tres marcas tienen diferentes mercados objetivos. Rexona atiende tanto a hombres como a mujeres. Su especialidad es la protección contra la fuerte transpiración. Axe era hasta el 2011 una marca dedicada exclusivamente a los hombres, recientemente lanzó su línea para competir en el segmento de mujeres. Axe atiende a una población más joven y se caracteriza por el empleo de pasión y cierto erotismo en su publicidad.

Dove es la marca más importante de Unilever, como competidor directo de Nivea. Esto debido a que es una empresa que comparte precisamente el mismo giro de negocio.

Dove es también una empresa de renombre internacional, que se dedica al cuidado de la piel. Esta empresa cuenta con básicamente los mismos productos que Nivea, en casi todas las categorías. Los productos van desde cremas corporales, jabones hasta desodorantes.

Una característica es que en el mercado guatemalteco, Dove todavía no ha lanzado su línea para hombres, por lo que actualmente compite exclusivamente en la categoría de desodorantes femeninos. En donde ofrece casi las mismas líneas de desodorantes que Nivea, a las consumidoras.

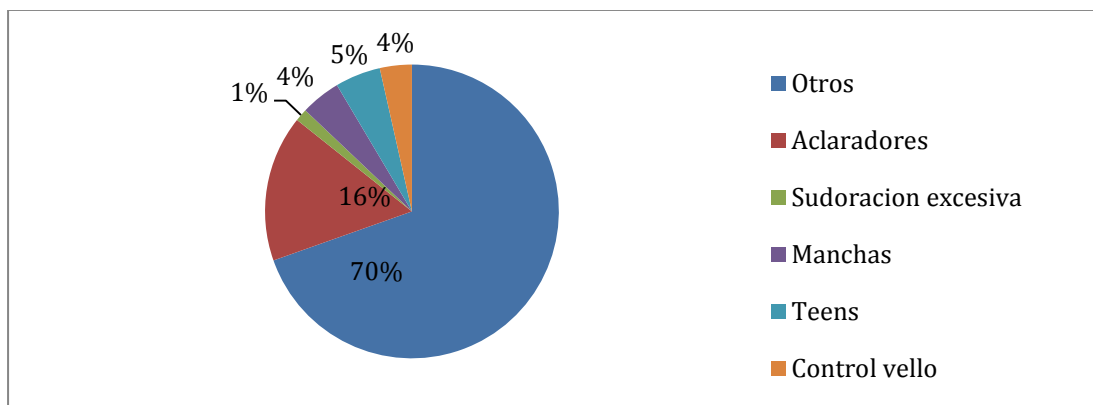
Por último, se tiene a Nivea, una empresa dedicada al cuidado de la piel, cuya misión es ser la empresa líder en este aspecto. Para lo cual ha desarrollado una alta gama de productos, todos enfocados al cuidado de la piel. Nivea en el 2011 era la cuarta marca más importante del mercado. Actualmente, pasó a ser la segunda marca más importante en el mercado de desodorantes con una participación del 13.1%.

La categoría de desodorantes es muy dinámica. Los consumidores tienen una alta variedad de productos de donde elegir. Actualmente la tendencia de la categoría es segmentar el mercado en grupos muy específicos.

Esto se refleja en que las empresas han desarrollado la categoría mediante el empleo de una segmentación con base en necesidades específicas adicionales, al beneficio básico de la categoría, que es la protección contra la sudoración.

En el presente trabajo, se describirá exclusivamente los segmentos específicos de la categoría de desodorantes femeninos. Los segmentos con mayor importancia para el mercado guatemalteco de la categoría de desodorantes femeninos son los siguientes:

Gráfico 2. Segmentos específicos de la categoría desodorantes femeninos. Datos al cierre 2011. Nielsen Retail.



Se puede observar que en conjunto, los segmentos específicos forman ya un 30% del total de la categoría. El restante 70% son desodorantes tradicionales como tienden a ser los desodorantes de la marca Rexona, que promueven exclusivamente el beneficio tradicional de un desodorante.

Entre los segmentos específicos más importantes, está el segmento aclarador, con un 16% de las ventas en el 2011. El concepto y las características más importantes del segmento se desarrollaron en el capítulo “Segmento desodorantes aclaradores”.

Luego el segmento dedicado a las jóvenes, llamado “Teens”, con un 5% de las ventas. Este segmento atiende a las adolescentes que adquieren su primer desodorante. Los desodorantes de este segmento se caracterizan por tener una fragancia muy fuerte, envases con colores llamativos y presentaciones pequeñas.

También un segmento muy importante es el segmento de manchas, con un 4% de las ventas. Este segmento surge por la molestia de la aparición de manchas amarillas, en la ropa de tonos claros, y manchas blancas en la ropa, con tonos oscuros. Estas debido al uso del desodorante. El beneficio que se ofrece es la prevención de estas manchas, mediante el uso constante de los desodorantes.

Por último, el segmento de control bello con un 4% de ventas. Este segmento surge de la molestia de aplicarse un desodorante, luego del rasurado. El beneficio que se ofrece es que, con el uso constante de este tipo de desodorante, se reduce el tamaño de los bellos, logrando así una mejor rasurada o depilación. Con un uso prolongado el bello desaparece.

De los segmentos específicos, los crecimientos más importantes, comparando ventas 2011 contra 2012 hasta la fecha, los tienen el segmento de desodorantes aclaradores con un crecimiento del 22% y los desodorantes que previenen la aparición de manchas en la ropa, con un 40%.

Desde el 2009 la competencia y la importancia en la categoría de desodorantes femeninos se han incrementado, lo que se ve reflejado en los siguientes aspectos:

- Más variedad de producto disponible en el mercado.
- Cada vez son más los beneficios que se ofrecen a las consumidoras.
- Se ofrece mayor duración y protección contra la transpiración (que paso de 24 horas de protección a 48 horas)
- Se ofrece el tratamiento de problemas médicos como por ejemplo, sudoración excesiva.

Las empresas que compiten en el mercado, se han visto en la necesidad de innovar constantemente sus productos. Desarrollando nuevos segmentos para satisfacer a una gran cantidad de consumidoras. También se han visto en la necesidad de renovar la imagen del producto, cambiando la forma del frasco y así mismo la decoración del mismo.

6.2. Descripción del segmento: Aclarado natural




El problema de machas y obscurecimiento de la piel, en las axilas, es un problema común en las mujeres. Casi un 65% de las mujeres sufren o padecen de obscurecimiento y manchas en las axilas. Este segmento surge como la solución de precio accesible al problema. El cual tiene tres causas principales:

- El uso de desodorantes, que no tienen el PH adecuado para el tipo de piel de la consumidora.
- La remoción del bello, que causa la irritación de la piel. Y esta a su vez reacciona creando manchas.
- El sudor y el rose diario de la piel en estas áreas, con la ropa de la consumidora.

A nivel regional, Nivea fue la marca desarrolladora del segmento aclarador en el mercado de desodorantes, al lanzar la línea Nivea Aclarado Natural en el 2007. Al cierre del año 2011, este segmento está creciendo a una tasa del 22%. Siendo este el segundo segmento con mayor crecimiento en el mercado guatemalteco.

Desde el lanzamiento de la nueva categoría, ha tenido mucha aceptación permitiendo así que los gigantes en el mercado lancen líneas similares que ofrecen tanto el beneficio aclarador como beneficios básicos adicionales. Los competidores directos actuales de Nivea Aclarado Natural, en el mercado guatemalteco, y sus características se muestran en la tabla a continuación.

TABLA 2. Desodorantes del segmento y sus características.

Marca	Nivea	Dove	Dove	LSP
Imagen				
Producto	Desodorante	Desodorante	Anti-transpirante	Anti-transpirante
Beneficios	Previene y reduce los cambios de tono en la piel.	Reduce manchas y previene el oscurecimiento de la piel	Renueva la piel, axilas más claras.	Recupera el tono natural de la piel.
Cobertura	48hrs	24hrs	24hrs	24 hrs
Componente activo	Proteínas de perla de Agua Extracto de regaliz Vitamina C	Un cuarto de crema humectante.	Caléndula Girasol.	Concha nácar
Promesa	Recuperar el tono de tu piel.	Recuperar el tono natural de la piel y una piel menos enrojecida	Renueva la piel Cambios visibles en 4 semanas.	Recupera el tono natural de la piel en dos semanas (8 de cada 10 mujeres)

Al observar los beneficios que impulsa la categoría. Se observa que todos los productos promueven tanto la reducción y prevención de las manchas, como la reducción del oscurecimiento en la piel.

Cada empresa emplea una combinación de palabras distintas para hacer llegar el mensaje a las consumidoras. Se pueden destacar tres palabras claves para abordar a las consumidoras. Estas son prevención, reducción y recuperación. En el caso de Nivea, se aborda el tema promoviendo la prevención y reducción de las manchas en piel. Algo interesante es que Dove, con su anti-transpirante, DermoAclarant, se sale del contexto y se diferencia del resto, al promover la renovación de la piel. Esto probablemente se deba a que la marca ya tiene un desodorante que transmite el mensaje empleando dos de las tres palabras claves.

Nivea es la empresa que ofrece a las consumidoras la mayor cobertura contra la transpiración del segmento, siendo esta de 48hrs. Esta es una ventaja frente a los demás competidores, puesto que les transmite más seguridad a las consumidoras, en relación a la preocupación, de cualquier consumidor, de despedir un mal olor. Este sea tal vez una de los puntos más fuertes del desodorante que impulsa esta marca.

En cuanto a los componentes activos que usa cada producto, estos son distintos, pero a la vez todos son componentes naturales. Como por ejemplo los extractos de regaliz que emplea Nivea o la concha Nácar que tiene el desodorante de Lady Speed Stick. Cabe señalar que la concha nácar es a nivel mundial mayormente conocida, ya que es empleada como tratamiento para renovar la piel y remover cicatrices. Esto probablemente es una ventaja para Lady Speed Stick sobre los demás competidores, puesto que al tener un componente más conocido, los consumidores adoptan el producto más fácil y rápido.

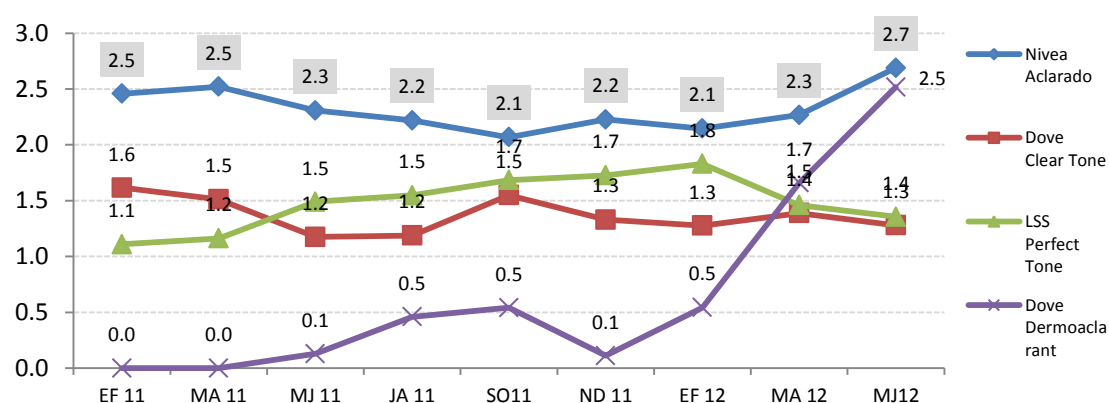
Una característica muy interesante y a la vez, es una ventaja dentro del segmento, es la promesa de tiempo que tanto Dove como Lady Speed Stick, les dan a las consumidoras. Esto ciertamente les da una ventaja ante Nivea que promueve un beneficio, pero no especifican el lapso necesario de aplicación para ver los cambios. Posiblemente, las no consumidoras de desodorantes aclaradores, al momento de cambiar su desodorante tradicional, se sentirán más seguras al adoptar el producto, puesto que por parte de la marca hay, en cierta forma, un compromiso en cuanto a los resultados que el producto les pueda dar.

Una promesa tan directa y fuerte como la de Dove; “Resultados visibles en cuatro semanas o te devolvemos tu dinero”, es algo que no pasa desapercibido y seguramente las mujeres confiarán más en este producto que en el resto. Es también una muy buena estrategia de posicionamiento.

El segmento, es uno de los más prometedores del mercado guatemalteco, representado el 16% de las ventas en el 2011 y con un crecimiento del 22%. Las empresas están en la constante lucha de, primero retener a sus consumidoras actuales y a la vez atraer a nuevas consumidoras.

Las marcas que compiten en este segmento y su participación de mercado se presentan en el gráfico a continuación.

Gráfico 3. Participación de mercado en el segmento aclarador. Datos Nielsen Retail lectura MJ 2012.



El líder de este segmento es Nivea, con su línea de desodorantes Aclarado Natural. Hasta junio, esta mantiene una participación del 2.7%.

El segundo lugar lo tiene la marca Dove y su línea de desodorantes DermoAclarant, con una participación del 2.5%. El tercer puesto lo tiene Lady Speed Stick con su línea Perfect Tone, con una participación de 1.4%. Por último se tiene a la marca Dove, y su línea Clear tone, con una participación de 1.3%.

Como se puede observar Dove DermoAclarant es el competidor más fuerte al cual se enfrenta Nivea. Desde finales del 2011, ha lanzado fuertes campañas y ha logrado penetrar muy bien en la categoría. Logrando, casi en seis meses, pasar del cuarto lugar, a ser el segundo competidor más importante en este segmento.

Con el fin de ilustrar la posición de cada marca del segmento, a continuación, se presenta un mapeo perceptual. En este caso se usó un mapeo de dos dimensiones, la primera el precio y la segunda que tan orientada, al cuidado de la piel, está la empresa.

CUADRO 6. Mapeo perceptual de las marcas del segmento.



Como se puede observar, Lady Speed Stick, es la marca más barata del segmento. Así mismo, es una marca que su grado de especialidad no está enfocada al cuidado de la piel, pero aun así decidió lanzar su línea aclaradora.

Por otro lado, se tiene a Dove y Nivea, ambas empresas que cuentan con un alto grado de especialización en el cuidado de la piel. Así mismo, son las marcas más caras en el mercado de desodorantes.

La observación importante de este sencillo análisis es que, como lo explica la ley de credenciales en la obra *Posicionamiento: la batalla por su mente* de Al Ries. Ambas marcas, en teoría, tienen mayor probabilidad de ser escogidas por las consumidoras, puesto que son empresas que luchan por desarrollar productos que cuiden la piel. Y es más probable que en el momento de confiarle el tratamiento de este problema, la consumidora busque una marca que tenga los credenciales o el reconocimiento de productos para la piel. Por lo que ambas tienen una ventaja teórica frente a Lady Speed Stick, asumiendo que la elección de un desodorante no se base en el precio.

A pesar de ser uno de los segmentos con mayor crecimiento también, como en todo producto en el mercado tiene barreras que reducen el crecimiento y detienen las ventas.

Dado que es un segmento relativamente nuevo y pequeño, puesto que representa el 16% del mercado femenino de desodorantes. Las empresas ven un alto potencial de desarrollo de esta categoría. Esto debido a que el 65% de mujeres padece alguno de los dos problemas y actualmente, únicamente el 16% de las mujeres está usando un desodorante que otorgue estos beneficios.

Por otro lado, el conocimiento en general de las consumidoras es bajo. Lo que posiblemente genera que las consumidoras desconfíen del producto y sus resultados. Ese escepticismo ante los resultados, puede que frene a muchas de las consumidoras a cambiar su desodorante actual.

Por estas dos razones se genera así la necesidad de hacer grandes y costosas campañas dedicadas a la comunicación de los beneficios, efectos y uso del producto.

Otro aspecto a considerar es que aunque si es una solución a precio accesible comparado con tratamientos médicos, el precio de los desodorantes de la categoría tienden a ser un poco más altos, a los de un desodorante regular.

Ilustración 1. Mapa de precios segmento aclarador. Paiz Vista Hermosa.



A esto se le suma que existen productos sustitutos, que las mujeres pueden emplear, como por ejemplo la aplicación de limón y bicarbonato, para reducir las manchas en la piel. Esta opción es más factible en el interior que en áreas urbanas del país.

También otra barrera es la amplia gama de segmentos específicos que están en desarrollo. Por ejemplo, una consumidora puede decidir no usar un desodorante aclarador, e inclinarse por uno que prevenga las manchas en su ropa.

Por último, la barrera más fuerte puede ser que la consumidora no cambie por nada su desodorante actual, puesto que le ha funcionado y suple la necesidad de una forma satisfactoria.

6.3. Análisis de la competencia: análisis de una campaña de éxito.

En los capítulos anteriores ya se ha expuesto brevemente la competencia en el segmento aclarador y en la categoría de desodorantes femeninos en general. También en varias ocasiones se ha mencionado la similitud de las marcas Nivea y Dove. Después de ver la percepción de las dos marcas, junto con la participación de mercado que ambas empresas sostienen, se decidió analizar la campaña de Dove.

Dove ha hecho un esfuerzo bastante grande para hacer de su línea de desodorantes, una de las más importantes en el segmento. Anteriormente se hizo la observación, de que en casi seis meses, Dove logró que su anti-transpirante, DermoAclarant, pasara a ser el segundo competidor más importante.

En esta sección se busca aterrizar en elementos claves, de la campaña que realizó esta compañía para lanzar su línea aclaradora. A continuación, se presenta la línea aclaradora de Dove, DermoAclarant.

Ilustración 2. Línea de desodorantes Dove DermoAclarant.



Como se puede ver en la ilustración, la presentación del desodorante es bastante femenina. Usa tonos de rosados y sus envases tienen formas distintas a las de los desodorantes comunes. Su envase también es un tanto más atractivo y lo hace ver un poco más costoso que los demás envases utilizados en el segmento.

El envase también simula ser una perla, como las que se emplean en la campaña, para ilustrar los efectos del desodorante en la piel.

Dove DermoAclarant, contiene extracto de semilla de girasol y caléndula. Dos ingredientes que ayudan a la regeneración de la piel de las axilas para recuperar el tono natural de la piel.

La semilla de girasol, contiene vitamina E, la cual humecta la piel, al ayudarla a retener agua. También otro beneficio de la vitamina E, es el reconocido poder antioxidante, el cual hace que la piel se vea más joven y luminosa.

La caléndula, tiene propiedades anti-inflamatorias y cicatrizantes. Al mismo tiempo que suaviza, tonifica e hidrata la piel. Es uno de los remedios más empleado para tratar la piel irritada. Este efecto es que se promueve en la campaña. Además del beneficio aclarador, Dove DermoAclarant, promete una buena protección contra la transpiración de 24 horas.

En Guatemala y en toda la región Centroamericana, Dove lanzó una campaña para promover su línea. El apoyo fue tanto en televisión abierta como en vallas, revistas y mupis. Como ya se mencionó anteriormente, Dove diferenció este producto, no solo con un envase innovador, sino que también apoderándose de la palabra renovación. Esta palabra no se había usado en el segmento y en cierta forma hace que su mensaje se escuche distinto, al mensaje comúnmente empleado, "Recupera tu tono natural".

Para ver el apoyo que se le otorga a este producto, se comenzará con las pautas en revistas. A continuación, ilustraciones de la campaña en dos revistas distintas, *Amiga* y *Cosmopolitan*.

Ilustración 3. Pautas en revistas por parte de Dove. Flash Report OMD.



Revista Amiga junio 2011

Revista Cosmopolitan agosto 2011

Como se puede observar en la campaña usaron a la misma modelo, pero emplearon dos mensajes para abordar consumidoras.

Para fines prácticos el primer mensaje, que se puede ver en la ilustración de la revista *Amiga*, lo llamaremos axilas sin manchas. Y el segundo mensaje, de la revista *Cosmopolitan*, tendrá el nombre de 1 millón.

El mensaje axilas sin manchas tiene elementos muy importantes que diferencian esta campaña del apoyo que realiza Nivea. El mensaje claro es promover el beneficio del desodorante, el beneficio aclarador. También promueven los ingredientes o componentes activos que ayudan a que esto suceda. Los ingredientes son comunes y que la mayoría de personas siendo hombres o mujeres, conocen. Por último dan una promesa adicional, la cual es “Resultados visibles en 4 semanas o te devolvemos tu dinero”. Esta promesa es tal vez uno de los puntos más fuertes en la campaña. Ya que de los cuatro desodorantes disponibles en el segmento, este es el único que afirma la efectividad de su producto. Y dado que no especifica tipo de piel se asume, que esta afirmación, es válida para todo tipo de piel.

Lady Speed Stick en el mes de julio lanzó también una campaña con una promesa de tiempo. La cual promete ver efectos en dos semanas, pero también se indica que depende del tipo de piel y el patrón de uso de las consumidoras. Así también se cubre diciendo que 8 de cada 10 mujeres notaron la diferencia en dos semanas, lo cual no transmite la misma seguridad del mensaje axilas sin manchas de Dove.

Este mensaje, les da mayor seguridad a las consumidoras que cualquier otro mensaje por parte de otros desodorantes. Esta seguridad se ve reflejada en el hecho que si no notan la diferencia, la inversión que se realizó en el producto podrá ser recuperada. También la empresa asume un compromiso, que la deja en una situación vulnerable. Ya que de haber personas insatisfechas, están pueden expresar su descontento públicamente y todo el esfuerzo invertido en el producto se verá seriamente afectado.

El segundo mensaje, 1 millón, tiene como objetivo hacer ver que es un producto efectivo. Mostrando que 1 millón de personas ya lo usan y aseguran haber tenido los resultados prometidos. También por otra parte a las actuales consumidoras les da un sentido de pertenencia a una comunidad de mujeres.

Otra observación es que en este agregado, se refuerza la promesa de las cuatro semanas de acción y se explica por qué es tan efectivo. Se explica que el desodorante busca renovar la piel afectada, acelerando el proceso de regeneración de la piel.

Otro medio que se empleó para esta campaña fueron vallas publicitarias en diferentes zonas de la capital. A continuación, una foto de la una valla, tomada en el bulevar de Vista Hermosa zona 15. En este caso fue una valla que especifica el mensaje, axilas limpias.

Ilustración 4. Valla publicitaria campaña Dove, mensaje "Axilas sin manchas". Flash Report OMD.



Como se puede observar en la valla publicitaria y relacionándolo con el apoyo en otros medios, en todos los anuncios, independientemente del mensaje, se usa a la misma modelo, y se usan perlas de diferentes tonalidades para ilustrar el efecto del desodorante en la piel. También, se muestra la línea entera, dándoles a las consumidoras la posibilidad de elegir la presentación que más les guste.

Por lo tanto los aspectos que son relevantes para Nivea, son:

Primero, dado que ambas marcas son las que tienen los precios más altos del segmento, es necesario apoyar el precio con el envase. Un envase que la consumidora perciba como barato no concuerda con el precio que se pide a cambio de los beneficios.

Segundo, buscar diferenciación en el mensaje. Dove lo hace al usar una palabra distinta al resto, para promover su efecto aclarador. Referente al mensaje, se determinó que el hecho de dar una promesa de tiempo, es una ventaja muy fuerte, en un mercado que probablemente sea escéptico a los resultados prometidos. La empresa debe reflejar seguridad, ya que esto ayuda a una rápida y segura adopción del producto.

Tercero, también referente al mensaje, crear un sentido de pertenencia es un punto donde se podría innovar. Una consumidora que tiene algún sentido de pertenencia, será más probablemente que se convierta fiel a la marca.

6.4. Análisis FODA de Nivea.

Para cualquier empresa es necesario realizar un análisis tanto interno como externo de la misma. Es por esto que se realizó un análisis FODA de la empresa para detectar oportunidades, las cuales puedan ser aplicables al plan estratégico que se busca plantear.

TABLA 3. Resumen análisis FODA Nivea.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Imagen de la marca.	Bajo nivel de publicidad.	Impulsar ventas por medio de promociones más dinámicas.	Cada vez son más marcas las que incursionan en el mercado.
Buena reputación de la compañía.	El posicionamiento de la marca es en cremas y no en la alta gama de productos.	Impulsar nuevos segmentos de productos tradicionales ofreciendo beneficios médicos a precios accesibles.	Las campañas que se hacen para promover una nueva categoría son muy grandes.
Excelente calidad de sus productos.	Bajo presupuesto para impulsar muchos productos.	Beneficios médicos a precios accesibles.	La velocidad a la que innova la competencia es muy alta.
Prestigio de sus productos en el segmento de cuidado personal.	La velocidad de innovación para mercados específicos no es decisión de las oficinas en Guatemala, depende de casa matriz, Alemania.	Promover sus productos de una manera más interactiva.	Los precios de la competencia son mucho más accesibles.
Productos dermatológicamente comprobados.			
Productos innovadores.			
Productos con beneficios médicos a precios accesibles.			
Imagen de la empresa en pro de proyectos con impacto social en los mercados que se comercia.	Falta de dinamismo para generar ventas.		

6.5. Canales de distribución: Autoservicio.

En Guatemala se tienen dos formatos de canal de distribución. El canal de autoservicio y el canal tradicional, que abarca las tiendas de barrio o de conveniencia.

El canal de autoservicio mueve el 34.7% de las ventas en el país, según datos de canastos de Nielsen. Para el mercado de desodorantes es por medio de este canal que se mueve el 85% del volumen de ventas.

El canal tradicional genera el 62.8% de las ventas a nivel nacional. Por medio de este canal se genera el 12% del movimiento para los desodorantes en general.

Debido al mercado objetivo de Nivea, la línea aclaradora se comercializa en un 100% por medio del canal de Autoservicio. Por lo que la línea Aclarado Natural, se encuentra exclusivamente en tiendas al detalle como Paiz, Walmart y la Torre.

7. Estrategia de mercadeo / Plan estratégico 2012

En esta sección se describirá el plan estratégico de mercadeo que se empleó durante el lanzamiento de la nueva fragancia. El objetivo de esta sección es recopilar las estrategias que actualmente se emplean en los lanzamientos de Nivea desodorantes, de manera de poder contrastarla con la campaña de Dove, y así poder encontrar oportunidades de innovación, que sean de utilidad para el departamento de mercadeo de Beiersdorf Centroamérica.

7.1. Objetivos

El objetivo del lanzamiento de la nueva fragancia, fue seguir innovando en el segmento de desodorantes aclaradores. Para Nivea este lanzamiento, significó una nueva fórmula de su ya conocido desodorante aclarador, y la oportunidad de promover nuevos y mejores beneficios dentro de la categoría.

7.2. Mercados meta

El mercado meta del desodorante, Aclarado Natural, está compuesto de dos grupos importantes de mujeres. El primer grupo, conocido como "*The Real Status Beauty*", que traducido al español sería, las mujeres de estatus de belleza real. Y el segundo grupo que se conoce como "*Wannabe Status Beauty*", que traducido al español el concepto de la descripción sería, mujeres que desean o aspiran con tener el estatus de belleza.

Ambos grupos comparten ciertos intereses, pero también tienen diferencias notables en cuanto a los estilos de vida. A continuación, una tabla que compara y resume las características de cada uno de los grupos.

TABLA 4. Resumen de las características de ambos segmentos del mercado objetivo

Grupo	Estatus real de belleza	Aspirantes al estatus de belleza
Variables conductuales	Suelen ser líderes. Personas de sociedad. Compran lo más nuevo. Es abundante el uso de marcas de gran prestigio.	Suelen ser mujeres trabajadoras. Tratan de comprar lo más nuevo. Aspiran a tener marcas de prestigio.
Variables psico-gráficas	Mujeres altamente estilizadas. Son mujeres con un grado de educación alto. Personas que buscan verse jóvenes. El interés primordial es su salud. Un factor de gran importancia es la imagen que proyectan Se describen a sí mismas como las mujeres modernas. Buscan las últimas tendencias. Están suscritas a más de una revista de moda.	Mujeres con una educación media o superior. Le da mucha importancia a las marcas que utiliza. Les preocupa la imagen que proyecta. Les interesa la salud. Tienen un presupuesto limitado para las compras que pueden realizar. Están pendientes de los productos y tendencias que salen en revistas y que usan personas de alta influencia social.
Nivel socio-económico¹⁵	Segmentos A, B y MS de la sociedad guatemalteca.	Segmento MI de la sociedad guatemalteca.
Variables demográficas	Mujeres de 20 a 49 años de edad, de nacionalidad guatemalteca.	

¹⁵ Segmentos extraídos de la segmentación de personas realizada por Banco G&T Continental. Para mayor información del resto de segmentos referirse al anexo 14.2.

Los puntos más importantes de ambos grupos son las variables psico-gráficas y variables conductuales. Por ejemplo el grupo “Estatus real de belleza” es un grupo de mujeres estilizadas, innovadoras con gran educación. Les interesa mucho la salud y la imagen que proyectan, por lo que invierten grandes cantidades en productos para el cuidado en general. Se describen a sí mismas como las mujeres modernas, que están comprometidas con su trabajo, si es que tienen uno, pero aun así tienen tiempo para sí mismas.

Son mujeres que les interesa la moda. Están pendientes de las últimas tendencias. Están suscritas a más de una revista de moda, como por ejemplo Vanidades, Cosmopolitan y Elle.

Este grupo de mujeres, no se preocupa por el gasto necesario para mantenerse joven y a la moda. Suelen ser líderes o personas de sociedad. Es normal que compren lo más nuevo y de mayor renombre.

Esto contrasta mucho con el grupo de “Aspiración al estatus de belleza”, ya que si son mujeres que les interesa mucho la salud y la imagen que proyectan. Pero son mujeres que trabajan a las que les gusta comprar mucho, aunque a veces tengan un presupuesto limitado. Estas mujeres aspiran a tener las mejores marcas, por lo que al momento de comprar se guían por la percepción de valor que el producto proyecte. Les interesa mucho la moda.

Las diferencias principales entre ambos grupos son más notorias en el poder adquisitivo de los dos grupos, puesto que provienen de distintos niveles socio-económicos. Las mujeres del grupo real de estatus de belleza, pertenecen a los niveles altos, es decir A, B y MS.

Los niveles A y B, se diferencian exclusivamente por cantidad de posesión de bienes, pero ambos se mueven en exactamente los mismos círculos de amistades y suelen vivir en los mismos espacios residenciales.

El segmento MS, tiene un poder adquisitivo relativamente alto, pero mucho menor en comparación a los segmentos A y B. Este grupo comparte los mismos intereses que los segmentos anteriormente mencionados, tiene círculos de

amistades en común, aunque puede que no sean exactamente los mismos. Suele vivir en zonas residenciales de renombre, pero no exclusivamente.

El grupo de “Aspiración al estatus de belleza” pertenece al nivel socio-económico medio. El segmento MI, tiene un poder adquisitivo limitado. Es generalmente la clase trabajadora. Aspira a pertenecer a los segmentos superiores. Comparte intereses, pero este segmento puede que no realice estas actividades, sino que solo las observe. Como por ejemplo, este segmento se puede ver interesado por el deporte “surf”, pero probablemente una persona de este grupo, no pueda comprar el equipo necesario para practicar el deporte. Aun así suele compartir el uso de marcas y en cierta forma los intereses.

Pero ambos mercados buscan lo mismo, cuidar su imagen. Ambos grupos presentan un alto interés en las tendencias actuales de la moda y un afán por las marcas de renombre.

7.3. Posicionamiento

Para este lanzamiento, el objetivo de la marca fue promover los beneficios del desodorante. Se usó la frase “No ocultes el problema, acaba con él”, con el fin de transmitir indirectamente la efectividad del producto. Principalmente el mensaje más empleado, o que más importancia recibió en la campaña, fue “3 beneficios en uno”. Con esto se buscó denotar que con el uso del desodorante no sólo se está obteniendo el beneficio de recuperar el tono natural, sino que se está previendo la aparición de nuevas manchas.

Adicionalmente, como algo innovador se alineo, el posicionamiento que ha estado construyendo la marca desde su 100 aniversario. Este es el del “cuidado de la piel”, el cual se promueve como el tercer beneficio obtenido con el uso del producto.

7.4. Estrategias 4P's

El objetivo de esta sección es describir a nivel operativo, la mezcla de mercadeo empleada por la empresa. Y que se refleja en las cuatro p's.

7.4.1. Producto. Para el lanzamiento de la nueva fragancia, se buscó innovar en la presentación y fórmula del producto. A continuación, una imagen de la nueva fragancia de la Línea de Aclarado Natural.

Ilustración 5. Nueva fragancia Aclarado Natural



Con la nueva fragancia, se cambió la cobertura de 24 horas de protección a 48 horas. Esto con el fin de eliminar la posibilidad de que las consumidoras, creen que por combatir el problema, se descuide el objetivo principal del producto, la protección contra la transpiración. También esta nueva cobertura es la máxima cobertura que se ofrece en el segmento. Lo que le da una ventaja a Nivea frente a sus competidores en este aspecto.

Otro cambio en particular fue la reformulación que ofrece Nivea para combatir el problema. Se combinaron tres ingredientes naturales con el fin de aumentar la probabilidad de una rápida y segura adopción del producto. La nueva fórmula también se le aplicó, a la fragancia tradicional de la línea de Aclarado Natural.

La nueva fórmula contiene tres componentes:

- Vitamina C
- Extracto de perla
- Raíz de regaliz

Cada uno de los componentes ofrece beneficios superiores a los de las presentaciones anteriores.

La vitamina C, una de las vitaminas más conocidas a nivel mundial. Está comprobado que el uso tópico de la vitamina en la piel, tiene un efecto 30 veces mayor, que el efecto de ingerir la vitamina. Una vez la vitamina haya sido absorbida y el cuerpo la reciba de forma periódica, los beneficios que se obtienen son variados.

Esta vitamina activa la producción de antioxidantes, que sabemos tiene el efecto de combatir el envejecimiento, logrando así que la piel se vea más luminosa. Así mismo ayuda a la despigmentación y actúa como reparadora del tejido.

El extracto de perla le trae fuertes beneficios a la piel. Este componente es altamente empleado por marcas de cosméticos de renombre a nivel internacional. Se utiliza como tratamiento anti-edad para pieles fatigadas o irritadas. Esto debido a sus propiedades tónico-reafirmantes, ya que la piel queda hidratada en profundidad, recobrando su elasticidad y firmeza.

Por último, la raíz de regaliz, se usa para combatir inflamaciones e irritaciones en la piel. También contrarresta el exceso de secreciones de la piel, ayudando así a mantenerla hidratada.

7.4.2. Precio. La estrategia que se siguió en la línea de precio, fue establecerse al mismo precio que Dove, ya que esta marca, como se ha venido mencionando, es el principal competidor directo de Nivea. Esto con el fin de que a la hora de que las consumidoras estén tomando una decisión en el punto de venta, el precio no sea un factor de decisión.

Aunque muchas veces las empresas, hacen sus estrategias de precio, con el fin de empujar el producto a través del canal, estos esfuerzos a veces se ven frustrados. Como es el caso actual de las tiendas Walmart.

Con su política de precios bajos todos los días, muchas veces ellos son los que deciden a qué precio vender los productos. Se ha dado el caso que con el objetivo de aumentar la afluencia en sus tiendas, venden productos a costo.

También se ha dado el caso en el que le suben el precio a un producto determinado.

Es por esto que Nivea sugiere el precio que se debería ofrecer al consumidor, pero al final Walmart es quien toma de la decisión. El caso de Walmart es muy importante tenerlo en consideración puesto que es la cadena de supermercado más amplia, en el canal de autoservicio.

7.4.3. Plaza. Por motivos de alcance de este estudio, únicamente se monitoreo el canal de autoservicios. Este canal incluye tiendas Walmart, Paiz, Despensa Familiar y la Torre.

Para el lanzamiento se buscó mejorar la distribución y aumentar la cobertura del producto para que este estuviera en la mayor cantidad de tiendas. Esto porque el desodorante es una categoría de gran consumo a nivel nacional, lo que requiere de una amplia distribución.

Con este objetivo en mente, se dieron descuentos para las tiendas La Torre. Y en el caso de Walmart y todos sus formatos, se le colocaron atados a los desodorantes de la nueva fragancia. Estos atados eran un mini roll-on de la nueva fragancia.

7.4.4. Promoción. Para el lanzamiento de la nueva fragancia se buscó promover con más fuerza los ingredientes y los tres beneficios que se obtienen en un solo producto. Para esto se usaron tres formas distintas para llegar a las consumidoras.

El primero medio fue la televisión, donde se pauto un comercial en televisión abierta, es decir canales nacionales. Esto con el fin de llegar hasta las personas del interior. Así mismo, se pauto el mismo comercial en televisión por paga, con el objetivo de alcanzar a los demás grupos sociales y porque también es un medio de alcance regional.

El segundo medio fueron exteriores, es decir vallas publicitarias y mupis. Esto con el fin de alcanzar a la mayor cantidad de personas que tal vez no tienen tiempo para ver televisión. Para aprovechar las horas pico de la ciudad, se escogieron lugares estratégicos con alta afluencia vehicular como bulevar Vista Hermosa, Calzada Roosevelt entre otros.

El tercer medio que se empleó, fueron las revistas de renombre como *Cosmopolitan* y también revistas de menor presupuesto como *amiga de Prensa Libre*. Esto con el fin de tener promoción más centralizada y directa a las consumidoras objetivo. Revistas como *Cosmopolitan* también sirven como medios de alcance regional.

Adicionalmente, a estos esfuerzos de publicidad, también se promovió el nuevo producto mediante relaciones públicas. Uno de los principales esfuerzos de relaciones públicas, fue presentar el producto en el canal Guatevisión, específicamente en el programa que Viva la Mañana.

Esto se hizo con el objetivo de dar a conocer el producto, pero que también en el momento de la entrevista, las consumidoras que estuvieran sintonizadas, pudieran interactuar enviando sus dudas al respecto. Otro objetivo fue que este canal, es un canal que está disponible tanto para la televisión abierta, como en la televisión por paga.

Adicionalmente, se logró pautar el producto en las secciones de recomendaciones de revistas como *Amiga*, y *Cosmopolitan*. Esto como forma de hacer ver que personas ajenas a la marca, reconoce la calidad y efectividad del producto, y así mismo están dispuestas a recomendar el producto. Esto en la mayoría de los casos les da más confianza a las nuevas consumidoras y facilita la adopción del producto. Puesto que es lógico que la empresa vaya hablar bien de sus productos, pero que una tercera persona hable bien de un producto, aumenta la confianza de las consumidoras hacia ese producto.

7.5. Mezcla de mercadeo (las tácticas y programas que refuerzan cada estrategia)

7.5.1. Mayo. Durante el mes de mayo, se introdujo la nueva fragancia, en los puntos de venta mediante una estrategia que hizo uso de llamado de producto. Esta estrategia se desarrolló en dos fases, de manera de apoyar el lanzamiento en el punto de venta del mes de mayo al mes de septiembre.

La primera fase, se ejecutó con la introducción de la nueva fragancia. En esta fase, sólo promovieron los beneficios, es decir, se empleó el mensaje 3 en 1 de la campaña.

Ilustración 6. Vista de la nueva fragancia junto con el llamado de producto fase I.



Como se puede ver en la Ilustración 6. El llamado es bastante sencillo, usa los colores del desodorante, y al mismo tiempo, emplea un tono de anaranjado que llama la atención. Dentro del llamado de producto se exponen los y tres ingredientes de la nueva fórmula. Los beneficios que tiene cada ingrediente se encuentran en la cara frontal del producto y parte inferior.

El llamado de producto se al desodorante para que en la estantería sobre salga y se note que es un producto nuevo. Básicamente, el objetivo del llamado del

producto es empezar a captar la atención de las consumidoras en la góndola de desodorantes.

Adicional al llamado de producto, se colocaron colgantes, con el objetivo de llamar aún más la atención de las consumidoras. También en este material como se puede ver en la Ilustración 7, se expone la nueva fragancia.

Ilustración 7. Colgantes empleados en fase 1 llamado de producto.



7.5.2. Junio. En el mes de junio se ejecutó el lanzamiento de la nueva fragancia en los medios de comunicación. Junto con el lanzamiento en medios se comienza a ejecutar desarrollo la segunda fase de la estrategia en el punto de venta, con nuevos llamados de producto.

Para esta segunda fase, el objetivo de la imagen del llamado de producto fue reforzar la campaña en medios, en el punto de venta. En esta fase se hizo un uso más agresivo y llamativo de llamado de producto.

El primer tipo de llamado de producto que se empleó fueron los topes. Estos se colocan en la estantería, con el objetivo de delimitar y al mismo tiempo resaltar el espacio lineal en la cual se encuentra el nuevo producto, en este caso el nuevo desodorante.

Ilustración 8. Topes empleado en el punto de venta luego del lanzamiento a medios.



Como se puede observar el tope, muestra el producto, promueve el mensaje 3 en 1 de la campaña y resalta el slogan del producto. “Recupera el tono natural de tu piel”.

Simultáneamente ese mismo mes se inició el esfuerzo con las impulsoras. Ellas tenían un ensayador, el cual es una tabla con forro, en donde se rocía el desodorante para que las consumidoras puedan oler la fragancia. Al mismo tiempo se les daba una breve explicación del producto y beneficios y también se les invitaba a llevarse una muestra del desodorante.

Ilustración 9. Tiro y retiro del ensayador, empleado por las impulsoras.



Durante este mes, como ya se mencionó, se empezó a pautar en televisión abierta. Se emplea la televisión abierta como medio para llevar acabo los lanzamientos por varias razones. La primera es televisión que las personas no pagan por tener derecho a esta. Con lo que por medio de esta, se pueden alcanzar

a las personas del interior y en cualquier hogar donde se tenga una televisión disponible.

Así mismo, es un medio que nuestro mercado objetivo utiliza para informarse del acontecer diario en nuestro país. El mercado objetivo que mencionamos anteriormente es el grupo "Aspiración al estatus de belleza". En otras palabras se está llegando al 50% del mercado objetivo y a potenciales consumidoras.

Luego también se pautó en televisión por cable o de paga. Por medio de esta herramienta se alcanza al 50% restante del mercado objetivo, además se está llegando a personas de niveles socio económicos más altos que con televisión abierta.

Canales donde se buscó tener pauta fue TNT, Universal y Sony. Estos canales son vistos por personas de entre 18 a 39 años de edad. Se buscó pautar durante programas dirigidos a mujeres, como por ejemplo, *America's Next Top Model*, un programa de moda. Por medio de estas pautas se estaría alcanzado al grupo "Estatus Real de Belleza"¹⁶.

Adicionalmente, se inició el esfuerzo en exteriores, es decir en vallas y mupis. Este esfuerzo seguiría vigente hasta el mes de agosto. Las vallas publicitarias se logró colocarlas en lugares de alta afluencia vehicular y en zonas donde nuestro mercado objetivo también transita, como por ejemplo, Calzada Roosevelt, Diagonal 6 zona 10 y Bulevar los Próceres.

¹⁶ Para más información del grupo Estatus Real de belleza, refiérase al capítulo 7 sección 7.2 mercados meta.

Ilustración 10. Valla publicitaria Bulevar los Próceres. Ciudad de Guatemala.



Adicionalmente, para reforzar este medio, se emplearon rutas de mupis, para todas aquellas zonas donde no se logró una buena posición en vallas publicitarias. Rutas como Bulevar Austriaco y el periférico fueron algunas de estas.

Ilustración 11. Mupi ruta Periférico. Ciudad de Guatemala.



Por último, se buscó pautar en medios más directos y dirigidos especialmente a nuestro mercado objetivo. Se emplearon revistas como *Cosmopolitan*, ya que es una revista dirigida a la mujer moderna que tiene alto interés por la moda y las tendencias, también es una revista donde se fomenta el cuidado de la Salud. Esta revista está dirigida a mujeres de 25 años a 45 de niveles socio económicos medio-alto, lo cual cubre casi un 80 por ciento de nuestro mercado objetivo. Y el alcance de la revista es a nivel regional.

Otra revista donde se pautó fue la revista *Amiga*. Esta revista está dirigida a las mujeres de 20 a 27 años. Es una revista enfocada en las tendencias de moda en el país, está dirigida a las mujeres de niveles socioeconómicos medio bajo. Por lo que se está cubriendo el restante 20 por ciento de nuestro mercado objetivo.

Ilustración 12. Pauta revista *Cosmopolitan* julio 2012.



7.5.3. Julio. Durante este mes, se siguió apoyando el lanzamiento en medios, en el punto de venta. Esto mediante impulsadoras, y los diferentes tipos de llamado de producto.

Los colgantes de la fase uno, fueron reemplazados por nuevos colgantes con el fin de que el espacio lineal en las estanterías estuviera integrado a la campaña en medios.

Ilustración 13. Colgantes empleados en fase II estrategia llamado de producto.



De la misma forma se emplearon mini topos. Con el fin de delimitar aún más, dentro del espacio en estantería dedicado a Nivea, la ubicación de la nueva fragancia específicamente. Esto con el fin de que las consumidoras encontrasen más fácil y rápido el producto.

Ilustración 14. Mini- topos empleados fase II llamado de producto.



Adicionalmente, a las modificaciones de ciertos llamados de producto. Dos nuevas modalidades de apoyo se sumaron a los esfuerzos en el punto de venta. Con el objetivo de atraer las miradas de las consumidoras hacia el espacio lineal de Nivea y crear una experiencia distinta y fresca para lo que se implementaron dos nuevas modalidades de lucir el producto, Tiras Cross y Glorificadores.

Ilustración 15. Tiras Cross empleadas fase II llamado de producto.



Estas tiras dan la oportunidad de exhibir el producto en otras góndolas, como por ejemplo cerca del espacio de Nivea Visage, y su línea de cremas faciales, Aclarado Natural. Esto con el fin de atraer a más consumidoras al producto.

Ilustración 16. Glorificadores de productos.



Los glorificadores de producto, se instalaron en el centro del espacio disponible para la línea de aclarado, y como se puede ver en la Ilustración 16, se empleó para exhibir ambas fragancias y exponer sus tres ingredientes. Este apoyo le dio un atractivo adicional al espacio.

7.5.4. Agosto – Septiembre. Durante estos dos meses, el apoyo al lanzamiento continuó en los medios y en el punto de venta. En esta último se trabajaron atados de producto. Lo que se ofreció como atado, fue el mini roll-on. Mismo elemento que se ofreció con las impulsadoras.

Ilustración 17. Atado que se trabajó durante los meses agosto y septiembre.



7.6. Presupuesto

En esta sección se busca reflejar el presupuesto que se concedió para realizar el lanzamiento de la nueva fragancia de Aclarado Natural. Por motivos de confidencialidad, los datos aquí representados son ficticios pero reflejan, la estructura de inversión que se empleó. Todas las cifras están en moneda local.

CUADRO 7. Presupuesto para lanzamiento nueva fragancia

Inversión en medios ATL		
Televisión		1,800,000.00
<i>Televisión abierta</i>	1,200,000.00	
<i>Televisión de paga</i>	600,000.00	
Exteriores		900,000.00
Revistas		300,000.00
Inversión en BTL		
Material POP ¹⁷		400,000.00
Inversión total		3,400,000.00

Del presupuesto podemos inferir que uno de los medios más importantes para el lanzamiento fue la televisión, y específicamente la televisión abierta. Lo que indica que los esfuerzos para comunicarse al mercado objetivo, están más dirigidos al grupo de aspiración del estatus real.

Otro dato interesante es que se invierte más en Material POP, es decir en todo el material que es empleado en el punto de venta, como los llamados de producto, Topes o colgantes, que en las pautas de las revistas.

7.7. Ejecución

En esta sección se detalla con un cronograma la ejecución de cada una de las estrategias descritas en el capítulo de Mezcla de mercadeo, las tácticas y programas que refuerzan cada estrategia.

¹⁷ Este material incluye todos los llamados de producto, topes, tiras y glorificadores.

CUADRO 8. Cronograma de ejecución lanzamiento nueva fragancia.

Meses	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Lanzamiento PDV¹⁸																				
Llamado de producto fase 1																				
Colgantes fase 1																				
Lanzamiento medios																				
Topes																				
Impulsadoras y ensayadores																				
Impulsadoras y muestras																				
TV abierta																				
TV por paga																				
Exteriores																				
Revistas																				
Colgantes Fase 2																				
Mini Topes																				
Tiras Cross																				
Glorificadores																				
Atados																				

7.8. Controles y mediciones

El lanzamiento se monitoreó de dos formas distintas. La primera consistió en visitas a los puntos de venta para verificar que el material POP, es decir todos los llamados de producto, colgantes y demás material estuvieran montados.

También en los meses en los que se apoyó el lanzamiento con impulsoras en los puntos de venta, se realizó una gira en distintos supermercados para corroborar que el apoyo se estuviera dando.

Por otro lado, se monitoreó el lanzamiento a medios. Para lo que se llevaron a cabo rutas esporádicas, en distintas zonas de la ciudad de Guatemala para controlar, las pautas en vallas publicitarias y rutas de mupis. Así mismo se buscó las ediciones de las revistas donde se pautó, para ver el resultado final.

¹⁸ PDV, se refiere a Punto de venta.

En cuanto a las pautas tanto en televisión abierta, como en televisión de paga, se buscó estar por un lapso de 3 horas en la mañana y en la tarde para ver que efectivamente la pauta saliera al aire.

La segunda forma de monitorear el lanzamiento fue por medio de los servicios de Nielsen Retail, quienes de forma bimensual, entregaron un reporte, con mediciones de ventas y participación de mercado.

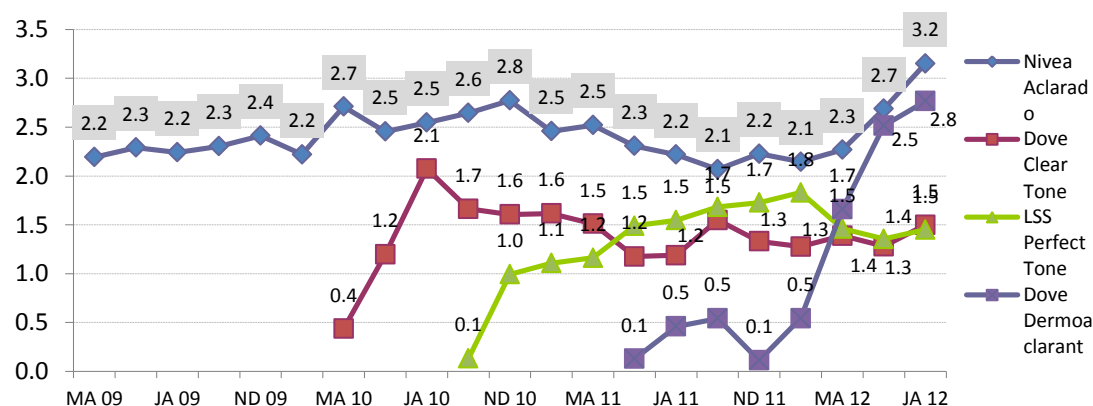
8. Medición Impacto lanzamiento 2012.

En esta sección se buscó medir la del lanzamiento actual en base a ventas generadas, en comparación a las ventas que se tuvieron en años anteriores y participación alcanzada en el mercado.

8.1. Medición del impacto

Como primer acercamiento en cuanto a la medición del impacto que se tuvo, con el plan estratégico del lanzamiento actual, se registró la siguiente gráfica de la participación de mercado en el segmento aclarador.

Gráfico 4. Participación de mercado alcanzada en el segmento aclarador, tras el lanzamiento. Nielsen Retail. Medición julio-agosto.



Como se puede observar luego del inicio del lanzamiento se logró un aumento de 0.5 de participación de mercado. Lo que ayudó a que Nivea se empezara a separar de su competidor más importante, Dove. Y asegurara su puesto como marca líder del segmento aclarador.

Durante el lanzamiento, el desodorante de Lady Speed Stick, casi no recibió apoyo en medios, y se puede ver como Cleartone, de Dove, ya empieza a sobre pasarlo. Adicionalmente los desodorantes Aclarado Natural y DermoAclarant que si recibieron apoyo, empiezan a separarse todavía más de las marcas que no fueron apoyadas.

8.2. Efectividad de la inversión en términos de conversión de ventas en unidades vendidas.

Como segunda forma de medir qué tan efectivo había sido el lanzamiento, se comparó las ventas generadas contra las ventas históricas desde el año 2009. Las ventas están expresadas en unidades, puesto que de esta forma, se elimina efectos de la moneda local, que puedan distorsionar el resultado. A continuación, las ventas mensuales desde el 2009.

TABLA 5. Ventas mensuales en unidades desde el 2009 hasta agosto 2012.

Año	Meses	Demanda mensual histórica (unidades)	Año	Demanda mensual histórica (unidades)	Año	Demanda mensual histórica (unidades)	Año	Demanda mensual histórica (unidades)
20200909	ENE	18,773	2010	15,191	2011	17,336	2012	16,877
	FEB	21,129		23,806		27,694		19,724
	MAR	19,235		28,431		24,725		23,217
	ABR	31,142		25,846		26,794		25,614
	MAY	19,264		20,218		32,558		30,177
	JUN	20,078		21,444		26,171		31,396
	JUL	23,313		24,293		18,766		32,255
	AGO	18,773		30,201		21,839		37,590
	SEP	21,129		18,484		21,452		
	OCT	19,235		20,203		20,942		
	NOV	31,142		36,993		29,447		
	DIC	19,264		18,718		21,136		

.(Datos SISO¹⁹ Nivea.)

¹⁹ SISO se refiere al programa que utiliza Nivea para analizar las bases de datos internas.

En la siguiente tabla se resumen las ventas del año 2009 al 2011, y sus respectivos crecimientos.

TABLA 6. Resumen ventas anuales y respectivos crecimientos.

Año	Demanda anual (unidades)	Promedio demanda mensual (unidades)	Crecimiento
2009	262,477	21,873	
2010	283,828	23,652	8%
2011	288,860	24,072	2%

Como se puede observar en la tabla anterior en el 2010, la línea Aclarado Natural tuvo un crecimiento del ocho por ciento, contrario a lo que se puede ver al cierre del 2011. Al cierre del año pasado, la línea creció, pero lo hizo únicamente a un ritmo del dos por ciento. Para inicios de este año el desempeño de las ventas era negativo, al verse reflejado un decrecimiento en los primeros meses.

Como se muestra el Tabla 7, en la siguiente página, desde enero se reportaron caídas en las ventas. Siendo la caída de febrero la más alarmante. La caída que se registró en la cantidad de unidades vendidas fue de casi 29 por ciento con respecto del mismo mes, en el año anterior.

El lanzamiento se ejecutó desde el mes de mayo, donde todavía se reporta una caída de casi el 8%. Luego de que se lleva a cabo el lanzamiento en los medios de comunicación, es decir en el mes de junio, se puede ver que los crecimientos con respecto del mismo mes del año anterior, son de hasta 72 por ciento en el mes de agosto. Por lo que el efecto del apoyo a la línea de desodorantes es muy alto.

Otro punto donde se nota la efectividad del lanzamiento es que hasta el mes de Agosto ya se superaron las unidades vendidas del 2011. Esto sólo fue posible luego de haber puesto en marcha el lanzamiento.

En términos monetarios, hasta agosto del año en curso, gracias al lanzamiento se logró que la línea creciera un cuatro por ciento, lo que equivale a \$126, 702.00.

TABLA 7. Ventas mensuales en unidades de enero-agosto de los años 2011-2012.

AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	TOTAL	PROM MENSUAL
2011	17,336	27,694	24,725	26,794	32,558	26,171	18,766	21,839	195,883	24,485.38
2012	16,877	19,724	23,217	25,614	30,177	31,396	32,255	37,590	216,850	27,106.25
Crecimiento	-2.65%	-28.78%	-6.10%	-4.40%	-7.31%	19.96%	71.88%	72.12%	10.70%	10.70%

Datos SISO Nivea**TABLA 8. Ventas mensuales en dólares de enero-agosto de los 2011-2012.**

AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	TOTAL	PROM MENSUAL
2011	282,680	403,607	390,170	411,405	458,110	382,691	288,636	325,504	2,942,802	367,850.28
2012	261,551	272,890	331,015	350,531	400,858	444,358	472,130	536,171	3,069,504	383,687.97
Crecimiento	-7.47%	-32.39%	-15.16%	-14.80%	-12.50%	16.11%	63.57%	64.72%	4.31%	4.31%

Datos SISO Nivea

9. Investigación de mercado

Uno de los objetivos de este trabajo, es elaborar una propuesta de plan estratégico, donde se puedan desarrollar oportunidades de innovación. Para lo que se desarrolló una investigación de mercado, con el objetivo de concretar estas oportunidades y recopilar información útil, para el desarrollo de la propuesta.

9.1. Problema de investigación

Como primer paso de la investigación de mercado se definió el problema de la investigación. Para definirlo se trabajó cada uno de los tres aspectos de este:

- Problema de mercadeo: Como se describió en la situación actual del mercado. Este es cada vez más competitivo. Cada año hay más variedad de producto de donde las consumidoras pueden escoger. El segmento aclarador está en constante crecimiento. Hay marcas como Dove, que están ganando participación de mercado a un ritmo muy acelerado. Por lo que como marca líder, Nivea necesita innovar.
- Problema de decisión: En el caso de Nivea, se han considerado muchas alternativas a lo largo del año. Como por ejemplo, igualar el precio con la competencia. Estrategia que se siguió en el lanzamiento de la nueva fragancia al igualar los precios con Dove.

Pero el problema planteado en esta investigación surge de la observación que se hizo en el presupuesto del lanzamiento. Realmente es necesario invertir más en el punto de venta que en un medio, como lo son las revistas, para llegar al mercado objetivo.

- Problema de investigación: Para la investigación de mercado se realizó una encuesta y dos sesiones de grupos de enfoque. De manera de cubrir tanto el aspecto cuantitativo y cualitativo de la investigación. Los objetivos de cada una de estas dos modalidades se desarrollan en su sección respectivamente.

Ya con el problema de investigación se determinó que para llevar a cabo esta investigación de mercado. Se emplearían dos tipos de la investigación de mercado. Por medio de los grupos de enfoque, se emplearía la investigación exploratoria. Y por medio de la encuesta se emplearía, la investigación descriptiva.

9.2. Grupos de enfoque.

Los grupos de enfoque fueron el aspecto cualitativo de la investigación. Así mismo es una herramienta de la investigación de mercado exploratoria. Estos fueron realizados en dos sesiones distintas, la primera el lunes 17 y la segunda el día martes 18 de septiembre del año en curso. Se citaron a 8 mujeres en cada sesión, que se llevaron a cabo en el restaurante Quinto Piso, ubicado en Paseo Cayalá, zona 15 de la ciudad de Guatemala.

Se buscó que las mujeres citadas, cumplieran con las variables demográficas, psicográficas y conductuales del mercado objetivo. A continuación, se presenta un cuadro con el resume de las variables demográficas de las asistentes a los grupos de enfoque.

CUADRO 9. Resumen variables demográficas de las asistentes a los grupos de enfoque.

Sesión 1				
Rango de edad	20 - 25 años	26- 30 años	30- 35 años	35-40 años
Número de asistentes	2	2	2	2
Sesión 2				
Rango de edad	20 - 25 años	26- 30 años	30- 35 años	35-40 años
Número de asistentes	3	3	1	1
Nivel socio-económico asociado				
Zona de residencia	A	B	MS	MI
14	X			
10	X			
11				X
15		X	X	
16		X		
Carretera a El Salvador		X	X	

Fue importante que en cada sesión por lo menos hubiera una mujer que fuera consumidora de algún desodorante aclarador. Objetivo que si se logró puesto que en ambas sesiones hubo dos personas que usan actualmente un desodorante de este tipo.

Los objetivos de los grupos de enfoque fueron tres:

- Conocer la opinión de las mujeres a cerca de un desodorante que ofreciera este beneficio.
- Conocer la manera en que las mujeres del mercado objetivo se expresan, de manera de adaptar el cuestionario a los modismos que pudiesen emplear estas mujeres.
- Obtener información adicional del grupo objetivo.

Con respecto al primer punto, en ambas sesiones salió a colación una barrera que ven ante un desodorante de este tipo. Esta barrera la expresaron como desconfianza a cerca de los resultados prometidos. Se dijo que no se sabía qué tanto creerle a marcas comerciales. Dato muy importante puesto que una de las ventajas, que se habían mencionado en el análisis de la competencia, era que si una marca daba una promesa de tiempo, las consumidoras iban a confiar más en este producto.

Otro aspecto importante es que las personas más jóvenes de los grupos, en ambas sesiones, mostraron mucho más interés por el producto que las mujeres mayores. Y manifestaron que estarían dispuestas a pagar un mayor precio, que el que pagarían por un desodorante que exclusivamente las proteja del mal olor debido a la transpiración.

Con respecto del segundo objetivo de los grupos de enfoque, se aprovechó la oportunidad para probar el instrumento de recopilación de datos, la encuesta, de manera de encontrar si alguna pregunta no está bien redactada o si habían palabras que no se entendieran. Después de pasarlas se decidió reorganizar dos preguntas debido a un efecto que se dio en la mayoría de las veces. Este efecto se detallará más en el resumen de resultados obtenidos en la encuesta.

Por último, de los datos generales a cerca de nuestro grupo objetivo, se determinó que pasan gran parte de su tiempo libre en sus teléfonos y redes sociales. Se estableció que son personas muy sociables y que frecuentan muchos centros

comerciales, dentro de los cuales las tiendas que más les llama la atención son tiendas de ropa como Zara y Mango.

Otro aspecto muy importante es el grado de interés que el mercado objetivo expreso tener hacia manera de comer mejor, nuevos secretos para tener la mejor figura y formar de optimizar su tiempo.

9.3. Encuesta

La encuesta fue el formato empleado para la investigación descriptiva. Esta realizada por medio de la plataforma de Facebook. Para el diseño se emplearon los nueve pasos planteados por Gilbert.

Primero se definió qué información se quiere recopilar, es decir los objetivos de la encuesta. Estos fueron tres:

1. Determinar patrones de uso de las consumidoras de desodorantes de la ciudad de Guatemala.
2. Determinar si es posible influir en las consumidoras en el punto de venta.
3. Saber qué beneficios o mensajes promover y dónde promoverlos, para futuros lanzamientos.

Luego se definió el tipo de cuestionario y el método de administración. El tipo de cuestionario fue estructurado, con una mezcla de preguntas abiertas y preguntas cerradas. Como se mencionó al inicio de esta sección el método de administración fue por medio de la plataforma de la red social, Facebook.

Inmediatamente después se determinó el contenido de las preguntas y la el formato de respuesta. Para ver el cuestionario que se transmitió, refiérase al anexo 14.3.

Luego se debían escoger palabras indicadas, para lo que se aprovecharon los grupos de enfoque para probar el formato y todo el lenguaje. Junto con este paso se definió la secuencia de las preguntas nuevamente, puesto que la primera pregunta, donde se buscó encontrar la mejor marca posicionada, se encontraba justo después de la segunda pregunta, en la que se pregunta qué desodorante usaban

actualmente las consumidoras. La secuencia de estas hacía que las consumidoras contestarán la misma marca en ambas preguntas. Y contrastando este resultado con el obtenido cuando las preguntas estaban en el orden que se observa en el formato final, había mucha diferencia en las respuestas.

Luego se tomó la decisión de usar el medio electrónico, y específicamente por medio de las redes sociales. Esto debido a un comportamiento que se encontró en los grupos de enfoque. Y fue que, las mujeres pasaban la mayoría de su tiempo libre, conectadas a una red social.

Con esto en mente se decidió trabajar con la herramienta *Constant Contact*, para realizar la encuesta en línea. De este modo sólo se compartiría un enlace, que automáticamente llevaría a las encuestadas a la herramienta, para poder contestar a la encuesta. Se pensó en esta modalidad puesto que es más intuitivo y amigable para los usuarios de las redes sociales, comparado de enviar un formulario y que lo devolvieran contestado.

Para finalizar el diseño de la encuesta se re-examinaron los pasos 1 a 7. Y se pre-evaluó el cuestionario junto con el método de administración.

9.3.1. Muestra. Al tener ya un formato de encuesta satisfactorio. Se prosiguió a diseñar la muestra. Para lo que se hizo uso del modelo de muestreo empleado por Churchill.

Como se indica el primer paso fue especificar el mercado objetivo. Este paso se llevó acabo, según la descripción del mercado objetivo del desodorante Aclarado Natural.

Para determinar el tamaño de la muestra representativa de la población. Primero se buscó determinar una población. Para lo que se escogió Facebook, como plataforma para realizar la encuesta, dado que el cien por ciento de nuestro mercado objetivo cuenta con este y segundo se pueden revisar los resultados en tiempo real.

Para determinar el tamaño de la población se usó la herramienta de segmentación que ofrece Facebook para crear anuncios. Mediante esta herramienta

se especifican las variables de interés y Facebook da un total de la población del total de socios, que cumplen con las características.

Las características que se le proporcionaron a Facebook, fueron:

- Mujeres de entre 20 a 49 años
- Que vivan en la ciudad de Guatemala
- Que dentro de sus intereses estén:
 - Moda
 - Las compras
 - Productos lujosos
 - Productos de belleza

El tamaño de la población que se obtuvo fue de 99,080 mujeres. Esta sería la población total de usuarias de Facebook que cumplen con aspectos de nuestro mercado objetivo.

Luego de tener la población, se empleó la fórmula para determinar tamaño de una muestra, a partir de una población conocida. A continuación, una tabla con los niveles de confianza y el error asociado, el coeficiente de Z empleado y el tamaño de la población resultante.

TABLA 9. Tamaños de muestras y sus niveles de confianza.

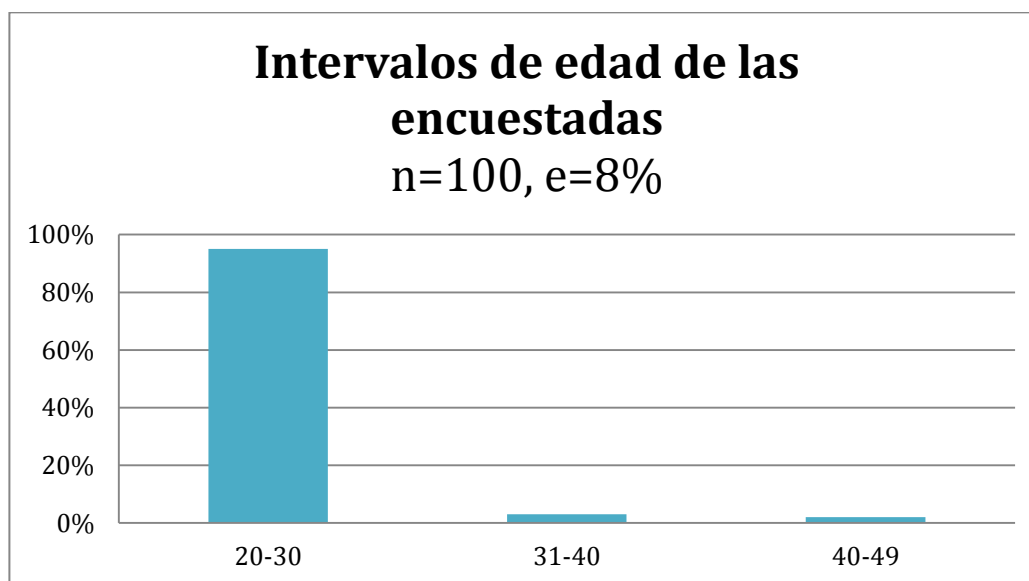
Error	Nivel confianza	Z	Tamaño muestra
0.10	0.90	1.645	62
0.09	0.91	1.695	81
0.08	0.92	1.751	109
0.07	0.93	1.812	152
0.06	0.94	1.881	223
0.05	0.95	1.960	348
0.04	0.96	2.054	596
0.03	0.97	2.170	1176
0.02	0.98	2.326	2985
0.01	0.99	2.576	13099

Se fijó como objetivo mínimo tener 62 encuestas contestadas. El periodo en el cual estuvo habilitado el enlace para contestar las preguntas, fue del 21 al 28 de septiembre del presente año. En ese lapso de tiempo se logró tener 100 encuestas

contestadas. Por lo que se logró un nivel de confianza de aproximadamente 92 por ciento. Todas las personas encuestadas fueron exclusivamente mujeres.

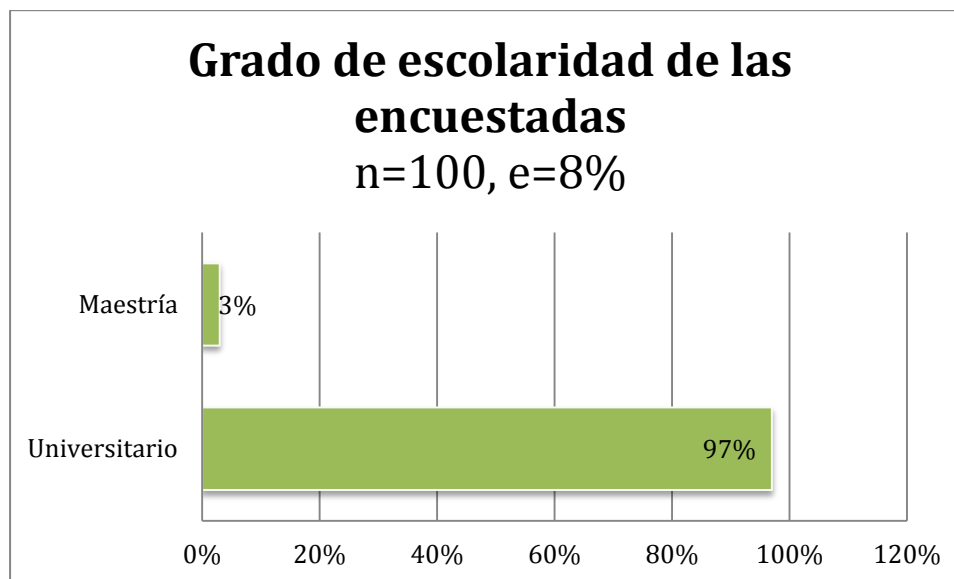
9.3.2. Resultados de la encuesta. Los aspectos demográficos de la muestra se exponen en las siguientes tres gráficas.

Gráfico 5. Intervalo de edad de las encuestas.



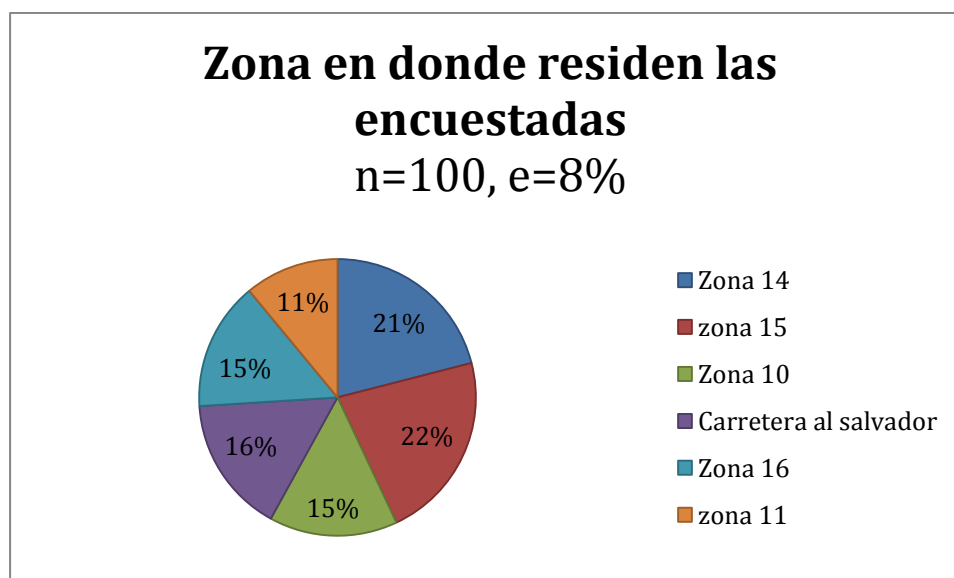
Como se puede observar en el Gráfico 5, el 95 por ciento de las mujeres encuestadas están en dentro del rango de edad de entre 20 y 30 años. 3 por ciento dentro del intervalo de 31 a 40 años y el dos por ciento restante en el intervalo de 40 a 49 años.

Gráfico 6. Grado de escolaridad de las encuestadas.



El 97 por ciento de las encuestadas tiene como último grado académico, un título universitario. El restante tres por ciento, posee una maestría.

Gráfico 7. Distribución de las zonas en donde residen las encuestadas.



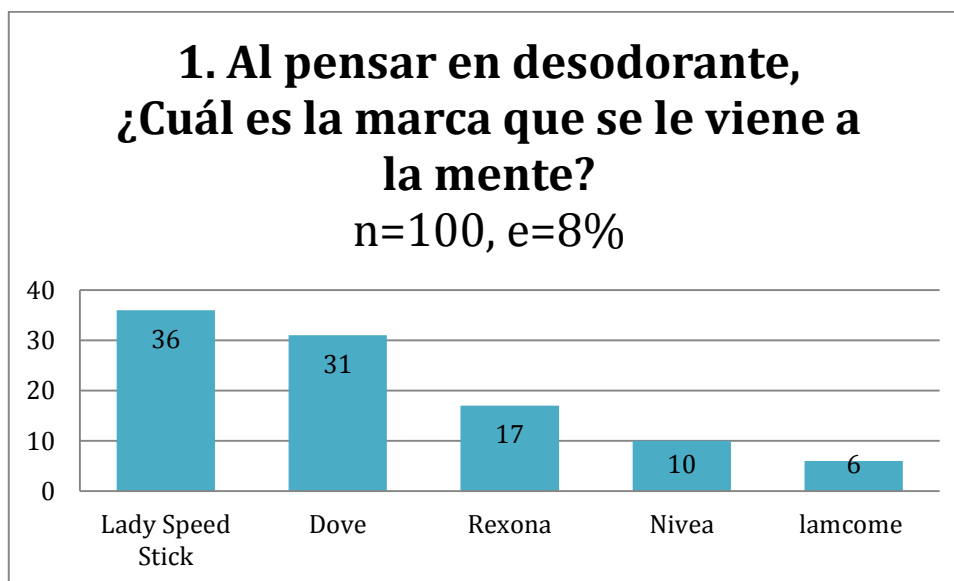
Como se puede apreciar fue un grupo de mujeres bastante heterogéneo, que cubre las zonas de la capital, donde residen ambos niveles socioeconómicos del mercado objetivo.²⁰

²⁰ La relación del nivel socio-económico resultante de una zona, se obtuvo del mapa de la municipalidad, para mayor información refiérase al anexo 10.1.

En general, las mujeres encuestadas cumplieron con las variables demográficas descritas para cada uno de los segmentos del mercado objetivo. Lo que representa un nivel de validez bastante alto a la investigación de mercado.

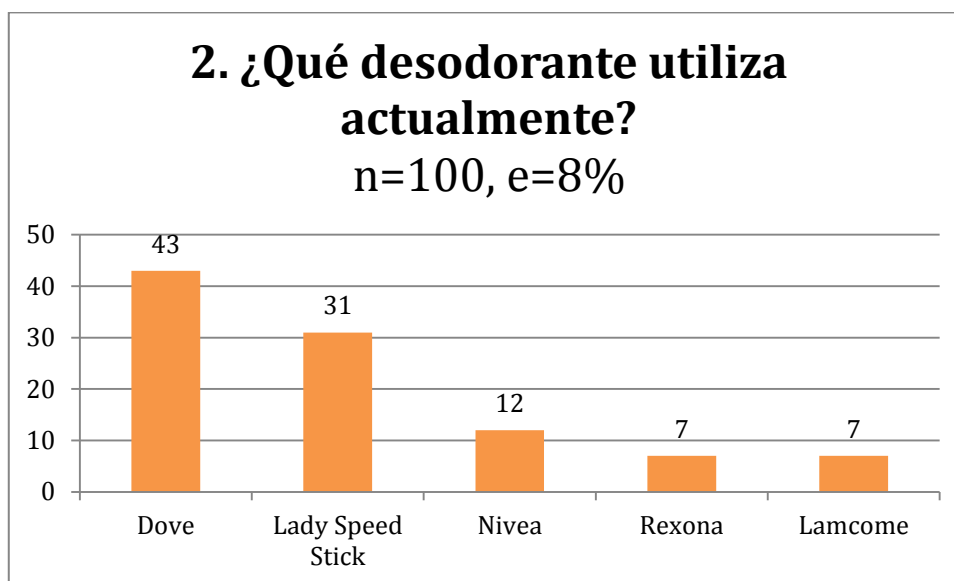
A continuación, se detallan los resultados de cada una de la preguntas.

Gráfico 8. Desodorante mejor posicionado en la mente de las encuestadas.



Se puede apreciar que el 36 por ciento de las encuestadas, identificó que la marca Lady Speed Stick ocupa un espacio importante en su mente. Luego el 31 por ciento de las encuestadas, identificó a Dove como la marca que ellas imaginan cuando piensan en desodorantes. Luego está Rexona con un 17 por ciento de las respuestas y por último Nivea con un 10 por ciento.

Gráfico 9. El desodorante más usado.

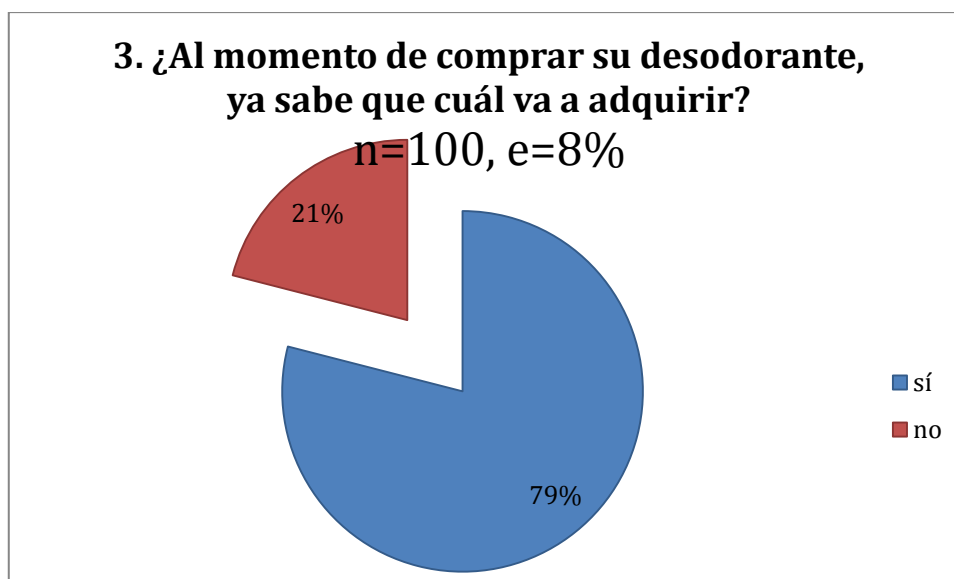


La marca de desodorante que más se utiliza es Dove, 43 por ciento de las encuestadas lo utiliza. Este gráfico es interesante, por dos motivos puntuales. Primero Dove no es marca líder, ni en el segmento aclarador ni en la categoría de desodorantes femeninos. Esto quiere decir que gran parte del mercado al que están dirigidos los esfuerzos de Nivea, actualmente son consumidoras de la marca Dove.

Segundo punto, es que esta pregunta fue la pregunta que se cambió de orden, después de los grupos de enfoque, puesto que se descubrió que muchas mujeres después de contestar esta pregunta, cuando se les hacía la pregunta número uno, contestaban exactamente la misma marca que la respuesta de esta pregunta. Esto se debió a que al pensar en su desodorante, automáticamente dejaban fresca la marca. Este efecto se consideró como una alteración del estudio, y por este motivo se dejó como pregunta número uno, la pregunta de posicionamiento.

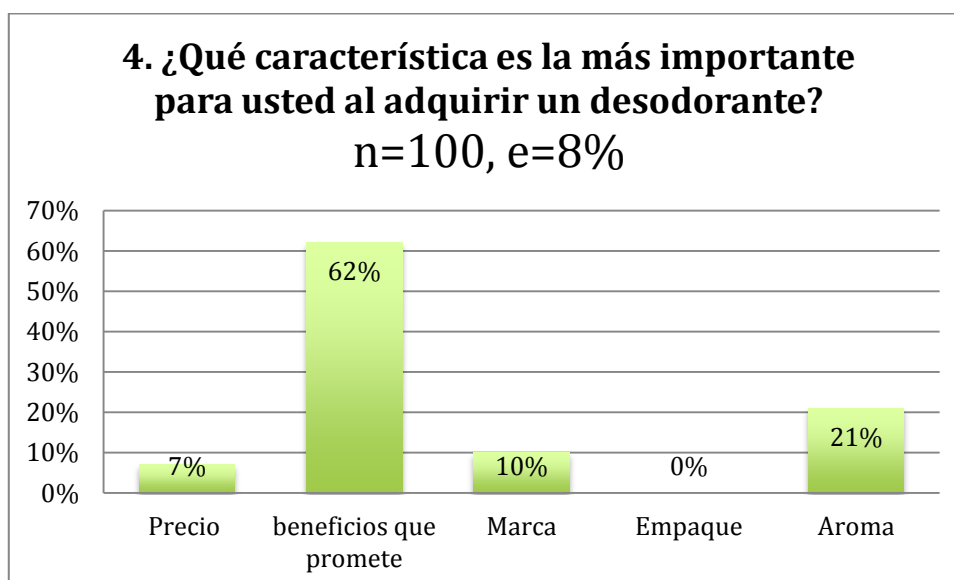
Cabe resaltar que después de hacer la corrección de la secuencia en las preguntas y luego de poner en práctica el formato, el resultado es curioso. Ya que en la pregunta anterior el desodorante mejor posicionado es Lady Speed Stick, diferente a la respuesta del desodorante más usado.

Gráfico 10. Oportunidad de influencia en las encuestadas en el punto de venta.



El objetivo de esta pregunta fue, determinar si las consumidoras ya van con el desodorante de su elección en mente, desde antes de llegar a la góndola de desodorantes, resultó que el 79 por ciento de las mujeres ya sabe qué desodorante va a comprar.

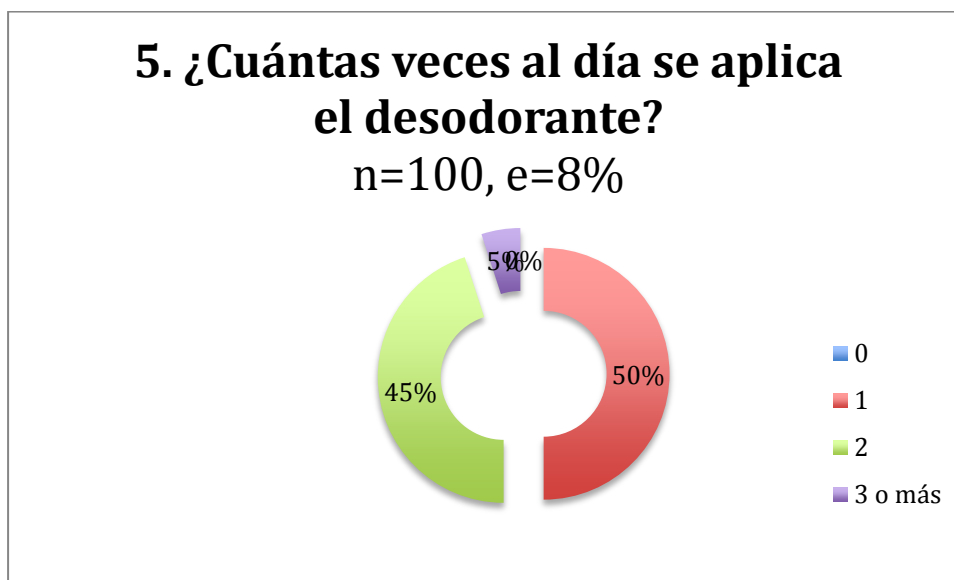
Gráfico 11. Característica más importante de un desodorante según las encuestadas.



La característica más importante para una mujer, al momento de comprar un desodorante son los beneficios que este ofrece. Esto hace mucho sentido, cuando se ve que la forma en que las marcas de desodorantes están desarrollando la

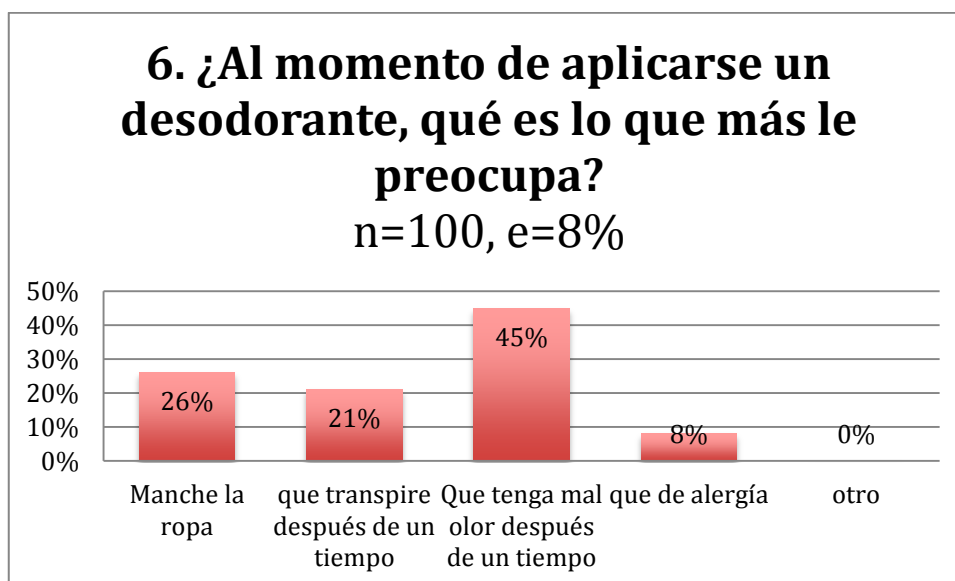
categoría, es por medio de segmentos específicos. En otras palabras están ofreciendo desodorantes que ofrecen beneficios adicionales, al beneficio tradicional del producto.

Gráfico 12. Cantidad de aplicaciones diarias de desodorante.



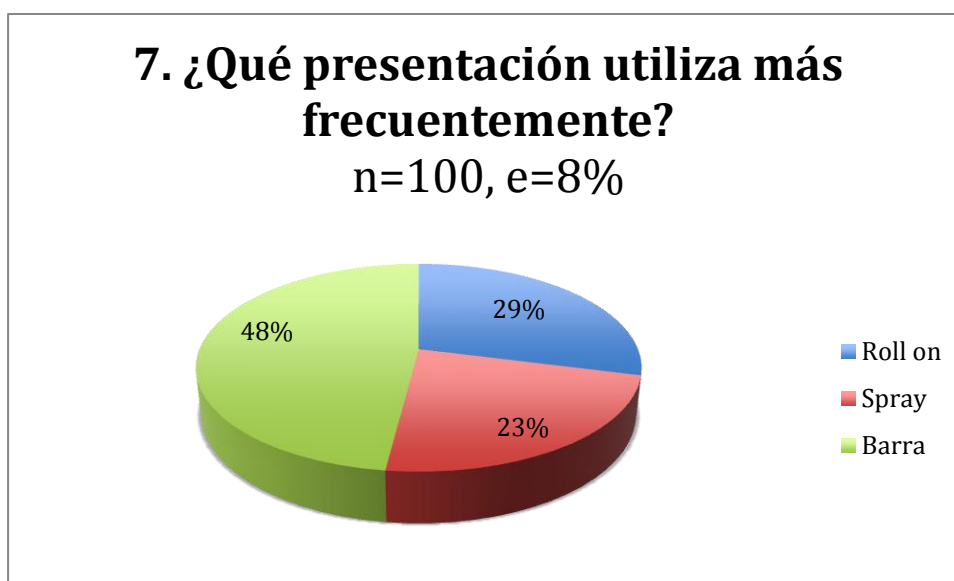
En el Gráfico 12, se observa la mitad de las mujeres se aplica desodorante una sola vez en el día. Luego el 45 por ciento lo hace dos veces y únicamente el 5 por ciento se aplica el desodorante 3 o más veces al día. Luego de aplicar un filtro a las respuestas, se observó que ese 5 por ciento de mujeres utiliza desodorante en su presentación de aerosol.

Gráfico 13. La preocupación más importante para las consumidoras de desodorante.



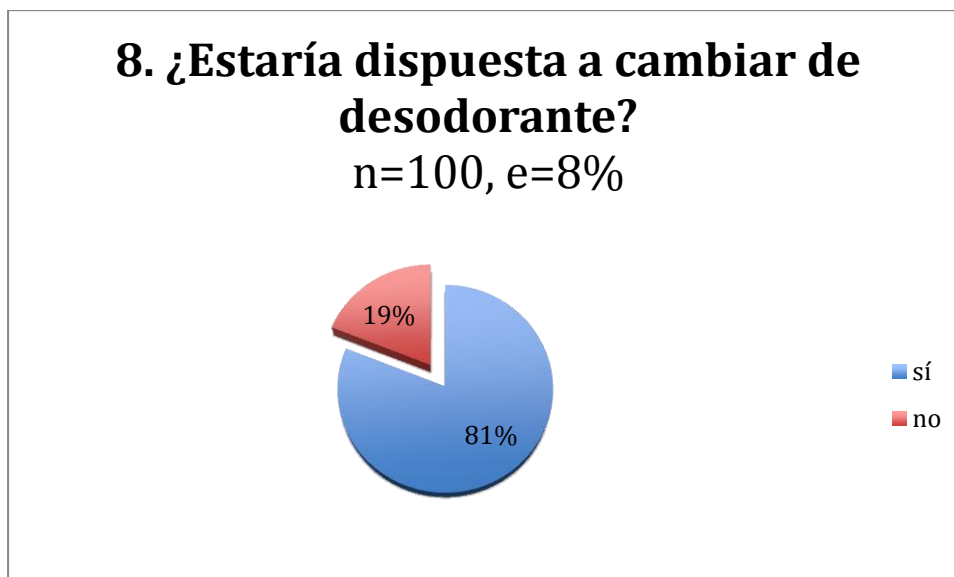
La preocupación más importante para las mujeres, con un 45 por ciento de las mujeres encuestadas, es que después de un tiempo despidan mal olor. Luego que su desodorante manche la ropa. Esta pregunta contrasta mucho con la pregunta 4, puesto que para la mayoría de mujeres es más importante el beneficio que promete el desodorante, pero a la vez, su preocupación más grande es que la función básica de un desodorante no se cumpla.

Gráfico 14. Presentación más utilizada.



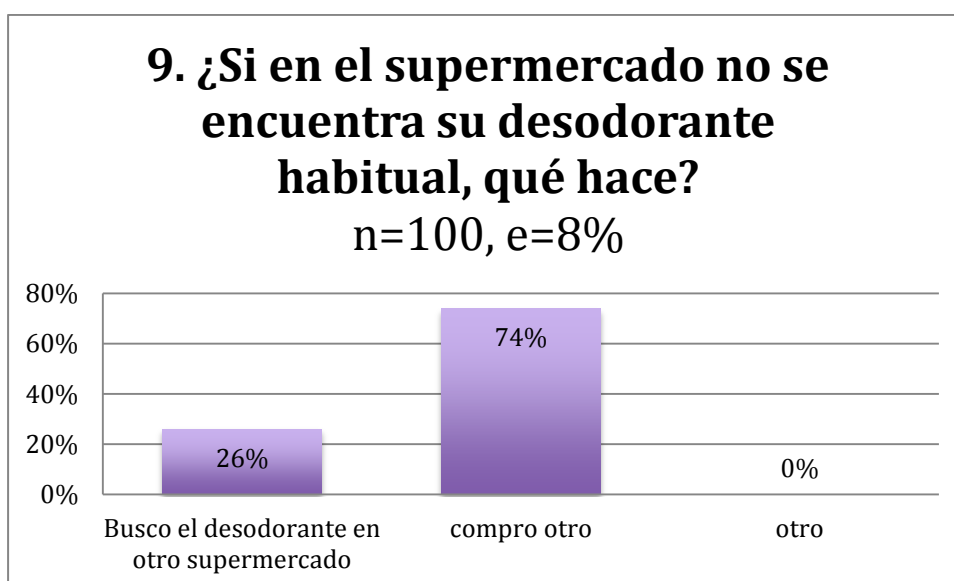
La presentación más empleada por las mujeres del mercado objetivo, es barra, con un 48 por ciento de las encuestadas. Luego la presentación más popular es roll-on, con un 29 por ciento de las mujeres. Por último, la presentación menos usada es el aerosol.

Gráfico 15. Disposición de cambio por parte de las encuestadas.



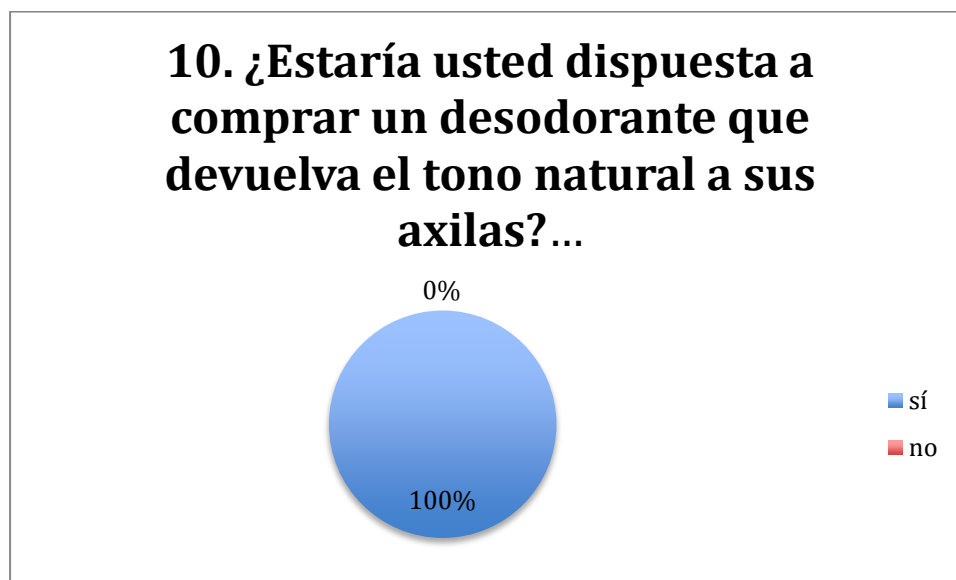
Como se puede observar, el índice de lealtad hacia este producto en particular es muy bajo. Únicamente el 19 por ciento de las mujeres dijo, no estar dispuesta a cambiar su desodorante actual. Mientras que el 81 por ciento sí lo haría.

Gráfico 16. Reacción de las encuestadas en caso de no encontrar su desodorante.



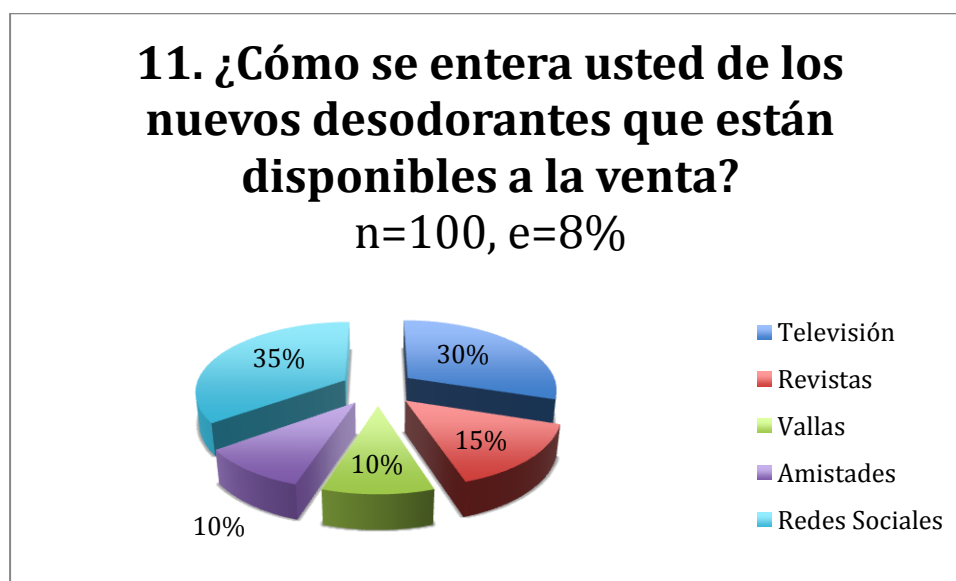
Esta pregunta concuerda con la pregunta número ocho. Puesto que la cantidad de mujeres que comprarían otro desodorante, en caso de no encontrar el suyo es muy similar, siendo 74 por ciento de las mujeres.

Gráfico 17. Disposición de compra de un desodorante aclarador.



Con esta pregunta se comprueba que las consumidoras si están dispuestas a cambiar su desodorante normal, por uno que devuelva el tono natural de sus axilas.

Gráfico 18. Medios de comunicación más importante según las encuestadas.



El objetivo de esta pregunta, fue determinar los medios más efectivos para comunicarse con el mercado objetivo. Como vemos en el gráfico número 18, el medio más efectivo son las redes sociales, con un 35 por ciento. Luego está la televisión con un 30 por ciento. Le siguen las revistas, con un 15 por ciento. Después podemos ver que las vallas, se juegan el 10 por ciento de la comunicación, de igual forma, para nuestro mercado objetivo, las amistades tienen el mismo nivel de influencia.

9.3.3. Conclusiones de la encuesta. Como conclusiones a los objetivos de la investigación de mercado se tiene que; Las mujeres de la ciudad de Guatemala, prefieren hacer uso del desodorante en la presentación de barra. Por lo que es de vital importancia que para futuros lanzamientos, se incorpore a la línea de desodorantes este formato. También para fines de coordinación con el departamento de logística se puede establecer que se deberán hacer un pedido más grande de este formato, comparado con los demás formatos.

También se descubrió que la mitad de las mujeres se aplica una sola vez el desodorante. Y que las mujeres que se aplican más de una vez el producto, tienden a usar el desodorante en la presentación de aerosol.

Para las mujeres de la ciudad de Guatemala, deciden que desodorante comprar con base al beneficio que promete, pero su mayor preocupación al hacer esta adquisición es si el desodorante cumplirá su función principal. Esto confirma la ventaja que se expuso anteriormente, que posee Nivea, al expandir la cobertura contra la transpiración de 24 horas a 48 horas.

Luego de revisar los resultados se puede decir que si se puede influir en las consumidoras en el punto de venta. A pesar de que el 79 por ciento de las mujeres ya sabe que desodorante va a comprar, el 81 por ciento de estas, afirmo estar dispuesta a cambiar su desodorante. Adicionalmente el 74 por ciento afirmo que compraría uno distinto, al no encontrar su desodorante habitual en el supermercado.

Cuando se les pidió que especificaran por qué cambiarían su desodorante, la mayoría afirmo que se realizaría el cambio, de haber un desodorante que ofrezca nuevos y mejores beneficios a su desodorante actual.

Por lo que sí tiene sentido hacer una inversión mucho mayor en material POP, que atrae a las consumidoras al espacio en la góndola de desodorantes que ocupa Nivea.

Cómo ya se discutió anteriormente, las mujeres discriminan los desodorantes por los beneficios que ofrecen, pero no dejar de sentir inseguridad de que por combatir algún problema en específico, pueden después de un tiempo despedir mal olor debido a la transpiración. Por lo que es necesario promover un beneficio específico, ya que da una ventaja en la categoría de desodorantes femeninos, pero a la vez se debe especificar que el beneficio es adicional al beneficio tradicional. Y se recomienda especificar o garantizar la protección contra la transpiración y el mal olor.

Por último, en los grupos de enfoque, se les pregunto a las consumidoras dónde pasaban su tiempo libre. Esto con el fin de saber dónde se encuentran las consumidoras y qué medios se podrían desarrollar para comunicarse con ellas. En la encuesta se les preguntó por qué medio ellas se enteran de un nuevo desodorante. Como se puede ver en la gráfica la televisión sigue siendo un medio, efectivo, aunque no es ahora la pantalla más importante de nuestras consumidoras.

En la pregunta se les dio cinco opciones, Televisión, vallas publicitarias, amistades, revistas y otros. Cabe señalar que el 100 por ciento de las mujeres que señaló otros, especificó redes sociales. Siendo el porcentaje de mujeres mayor al de las mujeres que especificó la televisión. En los grupos de enfoque, se pudo establecer que la conexión a las redes es un comportamiento muy común en las mujeres de nuestro mercado objetivo.

10. Propuesta plan Estratégico ABP 2013

10.1. Antecedentes

10.1.1. Hallazgos del trabajo. Después de establecer la situación actual del mercado, realizar el análisis FODA de Nivea, monitorear y analizar el lanzamiento de la nueva fragancia de Aclarado Natural y realizar la investigación de mercado, se procedió a realizar una propuesta de un plan estratégico para futuros lanzamientos de líneas de desodorantes.

Resultante del análisis FODA, están las oportunidades y amenazas. Ambas secciones, se tomaron en consideración para la realización de este plan estratégico.

Las oportunidades con las que se trabajó fueron; Impulsar ventas por medio de promociones más dinámicas. Promover sus productos de una manera más interactiva. Las amenazas que se tomaron en cuenta fueron: Las campañas que hace la competencia para promover sus productos son muy grandes. La velocidad a la que innova la competencia es muy alta.

De la investigación de mercado se extrajeron las siguientes observaciones, para la creación del plan. Primero, se tiene una oportunidad muy grande de influenciar a las consumidoras en el punto de venta, mediante esfuerzos con impulsadoras y material POP. Segundo las consumidoras ya no sólo están frente a una televisión, están frente a la pantalla de su computadora portátil y su celular. La mayor parte de su tiempo libre lo pasan conectadas a la red y en centros comerciales.

10.1.2. Redes sociales. Gran parte del esfuerzo que se realizará en la propuesta estará desarrollándose en las redes sociales. Por lo que a continuación, una breve descripción de las redes que se estarán empleado.

Como primera red social se tiene a Facebook. Creada por Mark Zuckerberg, Facebook fue originalmente un sitio para estudiantes de la Universidad de Harvard. Su popularidad surge en una circunstancia en que el encuentro físico se hace más complicado y las personas sienten la exigencia de abarcar el mundo en un afán de

globalización. Facebook pone al alcance de la mano no solo amigos de la vida real sino que te da la posibilidad de conocer nuevas personas. Facebook es considerado entre los medios, como una revolución social: ayuda a contactarte y compartir con las personas, es una innovadora forma de comunicarse a través de la Web. Dentro de esta red social se buscara tener una página oficial del producto.

Como segunda red involucrada esta Pinterest. Esta es una red social para compartir imágenes que permite a los usuarios crear y administrar, en tableros personales temáticos, colecciones de imágenes como eventos, intereses, hobbies y mucho más. Los usuarios pueden buscar otros pinboards, darle 're-pin' a imágenes para sus propias colecciones o darles 'me gusta'. La misión de Pinterest es "conectar a todos en el mundo, a través de cosas que encuentran interesantes"

Como tercer red social se tiene a YouTube. Esta es una red social en la cual los usuarios pueden subir y compartir vídeos. YouTube usa un reproductor en línea basado en Adobe Flash para servir su contenido y es soportado por los navegadores web más importantes. Es muy popular gracias a la posibilidad de alojar vídeos personales de manera sencilla. Aloja una variedad de clips de películas, programas de televisión y vídeos musicales, así como, contenidos de personas comunes y corrientes, como videoblogs. Los enlaces a vídeos de YouTube pueden ser también insertados en blogs y sitios electrónicos personales.

Como cuarta red social se tiene a Twitter. Es un programa de microblog que hace las veces de red social en la que los usuarios pueden enviar mensajes de no más de 140 caracteres, tweets, donde se responde a la pregunta de ¿Qué estás haciendo? Son también enviadas a otros usuarios del círculo de amigos del que origina el mensaje; a ellos se les denomina "seguidores". Así, pues, funciona como red social, porque es la manera como los suscriptores se comunican entre ellos. La novedad de Twitter es que te permite conectarte a la red en tiempo real. Dentro de los usos más conocidos de Twitter tenemos: el seguimiento de eventos en directo, retransmisión de charlas y ponencias, así como el intercambio de opiniones durante eventos en los que la gente acude como público.

10.2. Elaboración del plan estratégico

Con todo esto en mente, se desarrolló el siguiente plan estratégico para la comercialización, que en este caso es para una línea de desodorantes. Pero, de tener éxito, este plan, fácilmente se puede adaptar para todos los productos que ofrece la marca.

Como primer paso para la elaboración del plan estratégico, se concretaron las oportunidades de innovación. De la situación actual del mercado y del monitoreo del lanzamiento se sabe que Nivea, hace promoción y logra un aumento en el volumen de sus ventas, empleando los canales tradicionales y haciendo uso de estrategias operativas como lo son la cuatro P's. Al igual que las demás empresas que compiten en este segmento. Pero actualmente, ¿es esto realmente suficiente?

Luego se procedió a generar ideas de posibles necesidades de innovación. Con el fin de priorizarlas e ir concretando el plan final. Las ideas que se generaron se muestran a continuación.

- Lanzar una nueva marca específica dedicada al desarrollo de desodorantes.
- Crear más y nuevas líneas de desodorantes enfocadas a combatir problemas específicos.
- Emplear nuevos medios de comunicación para llegar al mercado objetivo.
- Cambiar el tipo de comunicación que la empresa sostiene con las personas externas a esta.
- Crear nuevas promociones para impulsar ventas.

Luego se contrastaron las ideas con las observaciones para depurar la lista o llegar a integrar las ideas para la formulación del plan. La primera idea surgió luego de observar los resultados de la investigación de mercado, en donde se notó que Lady Speed Stick, está muy bien posicionada en la mente de las consumidoras. A pesar de pertenecer a Colgante, es una marca independiente y ha hecho un gran trabajo para lograr ese posicionamiento y liderazgo en el mercado de desodorantes en Guatemala.

Por la practicidad que se busca para el plan y dado que debe ser posible implementarlo en el 2013, esta idea se descartó. Ya que requiere de fuertes inversiones de tiempo y dinero y los resultados del plan son a largo plazo.

La segunda idea de crear más y nuevas líneas de desodorantes que combatan problemas específicos, es la tendencia del mercado, y seguramente la realizará la empresa. Pero hay un punto muy importante, los productos que se comercializan en Guatemala y todo lo referente de a qué problema va combatir, y en qué temporada del año va estar disponible en el mercado, depende de casa matriz. Por lo que esta idea quedó descartada, por la razón anteriormente mencionada y porque el proceso de desarrollo de un nuevo producto es ciertamente mucho más complejo y requiere, como la idea anterior, años de investigación y desarrollo.

Las últimas tres ideas de la lista; Emplear nuevos medios de comunicación para llegar al mercado objetivo. Cambiar el tipo de comunicación que la empresa sostiene con las personas externas a esta. Crear nuevas promociones para impulsar ventas. Son las tres ideas base, bajo las cuales se desarrolló el plan estratégico para la comercialización para la línea de desodorantes.

De la investigación de mercado se sabe que el 35 por ciento de las mujeres, se entera de nuevos productos por medio de las redes sociales. Al ver los esfuerzos de la empresa en su presupuesto no hay fondos destinados para el desarrollo de campañas en estas redes sociales. Por lo que definitivamente buscar otros medios de comunicación para alcanzar al mercado objetivo es una idea muy fuerte para el plan estratégico.

Del monitoreo y el análisis de la competencia, se estableció que tanto Nivea como la competencia hacen uso de los medios tradicionales de comunicación. Y el tipo de comunicación que se desarrolla es en una vía. Es decir, las empresas, presentan sus productos, exponen el beneficio pero no hay una verdadera participación de la consumidora. La interacción más directa con la consumidora, es el punto de venta, si es que en el lanzamiento se incluye el esfuerzo de impulsadoras. Por lo que emplear una comunicación en dos vías o bilateral, es decir que los esfuerzos de las empresas impulsen la participación de las consumidoras es una idea innovadora para este segmento y necesaria para establecer una relación redituable con las nuevas generaciones.

A la idea anterior se le suma que para generar ese empuje en los distintos medios, es necesario el uso de dinámicas que atraigan el flujo de nuestro grupo objetivo y demás posibles consumidoras. Por lo que impulsar las ventas por medio

de nuevas y divertidas promociones es como las dos ideas anteriores, una idea fuerte, y que puede aportar mucho valor a la propuesta de plan que se busca generar.

10.3. Objetivos

Por lo tanto, los objetivos de la propuesta de plan estratégico para la comercialización de los desodorantes son:

- Innovar en la forma en la que la empresa se comunica con sus consumidores.
- Incrementar ventas en un 20% adicional al crecimiento que se logró con el lanzamiento que se llevó a cabo en el 2012.
- Incrementar la participación de mercado, en por lo menos 1 punto de participación.

Actualmente, se está viendo un cambio en la forma en como las personas se relacionan con las marcas. Hoy en día, cada persona es un medio, que tiene voz y voto y aún más importante, tienen el poder de construir una marca o de destruirla. Es por esto que es de vital importancia que las empresas conozcan a sus clientes y sepan cómo comunicarse con ellos de una forma más efectiva y agradable.

Así mismo, es la razón por la cual el primer objetivo es el más importante del plan. Como se estableció en el análisis de competencias, las empresas que compiten en el mercado de desodorantes, se han quedado en los medios tradicionales. Sus esfuerzos están en los medios como televisión, donde la inversión es bastante alta, pero así mismo el alcance del medio es muy amplio. Pero a la vez es un medio que difícilmente incorpora la participación de los consumidores.

Desde inicios del 2010, se ha venido hablando de un nuevo medio, que tiene el mismo alcance de la televisión y cuesta mucho menos, este medio es el internet. Como se observó en los grupos de enfoque un comportamiento que se encontró en las consumidoras es que la mayor parte de su tiempo libre lo pasan en redes sociales o en la web.

Según el reporte de “*Class of 2015*” de Mr. Youth. Personas de la generación C, es decir de 20 años de edad o menores, están viendo televisión con más de

algún otro dispositivo con conexión a internet. Adicionalmente casi un 87% de los jóvenes ya no ve sus series en televisión sino que por internet. Y este comportamiento lo están adoptando cada vez más personas. Por lo que la base de este plan estratégico está centrado en estrategias de mercadeo digital.

El segundo objetivo es aumentar en un 20 por ciento las ventas de la línea de aclarado natural. Se determinó que un 20 por ciento del crecimiento de las ventas, es viable y hasta cierto punto conservador, ya que el crecimiento que se obtuvo empleando únicamente medios tradicionales fue de 23%. Para esto se asume también que el crecimiento que se obtuvo se mantendrá hasta el desarrollo de la propuesta.

Como tercer objetivo, se planteó aumentar un punto, como mínimo, de participación en el segmento de desodorantes aclaradores. Este objetivo se considera de igual forma, viable, puesto que es un segmento con un crecimiento bastante alto, y por lo mismo que no ha llegado al punto de maduración, la inversión para crecer un punto en la participación no es tan alta.

La realización tanto del segundo y tercer objetivo, están fuera del alcance de este trabajo, pero como se menciona anteriormente, se considera que ambos son viables.

10.4. Estrategias

10.4.1. Página web. Como primera estrategia es crear un portal donde se pueda llevar un registro de las personas que consumen los desodorantes. La mejor forma de hacerlo es por medio de una página web. La página web es de mucha importancia, puesto que si por alguna razón el día de mañana, las redes sociales se acaban, el portal sería la única herramienta que le quedaría a las empresas como medio de comunicación interactiva y en dos vías con sus consumidores.

Actualmente, Nivea cuenta con una página web. Pero se encontraron los siguientes problemas; es una página que no es muy interactiva, hay demasiado contenido en primer plano, no es una página con un diseño práctico a la hora de mostrar sus productos. También en algunos productos no se especifica más contenido del que se puede encontrar en la etiqueta del mismo. Así mismo al

realizar la búsqueda del portal en internet hay tres diferentes páginas, lo que genera confusión.

Por lo que la propuesta de la primera estrategia es la siguiente. Como primer punto se propone una renovación de la página, para adaptarse a los nuevos comportamientos de los consumidores. Este rediseño tiene un costo de Q. 5,000.00.

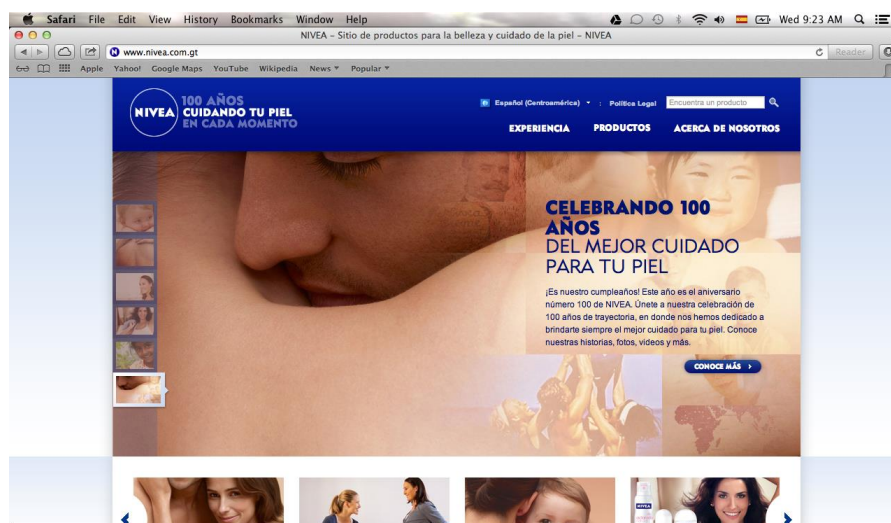
Como primer instancia se propone un cambio en el diseño de la página. El diseño ideal, no es muy alejado de lo que ya se emplea, puesto que como empresa comerciante de productos terminados, es obligación contar con imágenes con fines ilustrativos. Por lo que se propone que el contenido además de gráfico, tenga un flujo más intuitivo y sea más práctico.

La información y gráficos deberían de tener un balance, pero siempre dar la oportunidad de expandir o complementar el contenido. Cada persona es distinta, y así como se puede tener personas que ingresen a la página, con el objetivo de saber cómo funciona un producto, también se tiene a la persona que ingresa para saber aspectos técnicos, como la fórmula e ingredientes del producto.

Para la primera persona un video que explique, por qué se dan las manchas y el oscurecimiento en la piel sería una herramienta muy útil. Contrario al caso de la persona que busca aspectos técnicos del producto, probablemente, logremos su atención con una descripción detallada de los ingredientes y sus beneficios.

Otro aspecto a renovar es que la página principal, tiene demasiada información. Se propone hacer una curación de contenido, es decir, separar el contenido de forma que se hable de un tema en específico y no todo lo que se está ofreciendo en ese momento. Actualmente al ingresar a la página los temas que se impulsan son en su mayoría dedicados hacia la mujer, pero si ingresa un hombre, es posible que se pierda entre tanta información que se quiere transmitir.

Ilustración 18. Página web actual de Nivea.



Como se puede observar existen las tres pestañas, experiencia, productos, acerca de nosotros. Un hombre en este caso se puede dirigir directamente hacia la pestaña de productos e ignorar las promociones que se tienen hasta abajo de la página.

Otro problema es que cuando una persona busque el portal, en cualquier buscador de la web, es necesario que encuentre la página web de una manera rápida. En el caso de Nivea hay tres portales distintos que a parecen al buscar la marca. Uno que es el portal a nivel mundial, otro que es una página con información de Beiersdorf Centroamérica y el tercer que se reconoce como el portal de productos para el cuidado de la piel. Probablemente, una persona que busca información del producto y se tope con el portal de Beiersdorf Centroamérica, abandone la búsqueda y no vuelva a intentarlo.

Adicionalmente, se sabe que muchas de las búsquedas que se llevan a cabo, son por medio de los celulares. Y cuando se hacen por este medio, se necesita un portal que se adecue a estas situaciones, por lo que parte de la renovación de la página web también contempla la creación de un sitio web móvil.

Por otro lado, la página web actual, tiene aspectos que otras páginas de otras empresas no tienen, como por ejemplo registro de personas que quieren estar al día con las novedades de Nivea. Esto es un paso para crear el sentido de comunidad en los usuarios y personas que transiten en la red. Pero lastimosamente no es un

componente que resalte a la vista cuando uno navega en la página, ya que se encuentra hasta abajo, cuando en realidad debería de ser un componente principal.

Después de hacer el análisis de la competencia, se determinó que una ventaja de Dove sobre la campaña que realizó Nivea, fue que en cierta forma transmitía un sentido de comunidad. Por lo que para futuros lanzamientos es necesario tener un portal y una sección específica donde se lleve a cabo este programa.

En resumen la propuesta de innovación para la página web es, renovar el diseño de la información. Para que la misma sea más accesible, intuitiva y brinde una mejor experiencia a los usuarios. Segundo curación de contenido, es decir no bombardear a los usuarios con todas las promociones, sino separar bien el contenido de manera que cada usuario reciba la información que necesita. Tercero llevar la página a un formato móvil de manera que cuando se realicen las búsquedas via un celular, el portal no sea pesado sino más efectivo y sencillo.

10.4.2. Esfuerzos en redes sociales. Como segunda estrategia, se plantea realizar un esfuerzo mayor en las redes sociales. Hoy en día la mayoría de personas maneja de una a tres redes sociales²¹. En los grupos de enfoque se encontró que las mujeres de nuestro grupo objetivo, en su tiempo libre, se conectan a las redes. Esto se corroboró en los resultados de la encuesta al ver que el 35 por ciento de las mujeres, actualmente se entera de nuevos productos en las redes sociales. Adicionalmente sabemos que el 100 por ciento de nuestro mercado objetivo hace uso de por lo menos dos de estas.

Actualmente, Nivea cuenta con una página en Facebook, pero es una página dedicada para toda Centroamérica. De nuevo, uno de los principales problemas de usar una sola página para manejar mucho contenido es que no todo es relevante para todos. Y en las redes sociales un aspecto muy importante es la personificación, cada usuario elige a que va a seguir, de quienes quiere tener noticias al instante y si le gustan más las fotos o videos.

²¹ Para datos de la penetración tanto de internet como de las redes sociales en Guatemala refiérase al anexo 11.4.

Ilustración 19. Página de Nivea Centroamérica en Facebook.



10.4.3. Medios tradicionales. Para finalizar la tercera estrategia, es seguir empleando los medios tradicionales de comunicación, pero con dos objetivos adicionales al de promover la línea de desodorantes. El primero de ellos, será guiar el tránsito hacia nuestros esfuerzos en la web. Y el segundo servir como catalizadores de la participación de los consumidores.

10.5. Propuesta para el Lanzamiento

10.5.1. Primeros dos meses. Durante este mes, se va introducir la nueva fragancia, en los puntos de venta mediante llamado de producto. Se mantendrá esta estrategia debido a que se comprobó que hay oportunidad de influir en las consumidoras en el punto de venta. Esta herramienta se desarrollará en dos fases y con una nueva modalidad.

Para la primera fase, el llamado de producto ya no sólo promoverá los beneficios, sino que se empleará un código QR²², con el fin de invitar a la consumidora, para formar parte de una dinámica pensada para combatir la falta de una promesa de tiempo. Esta dinámica se llevará a cabo en las redes sociales, específicamente en YouTube. En esta se buscará a un grupo de consumidoras que

²² *Quick Response code*, o traducido al español código de respuesta rápida.

estén dispuestas a grabar un diario, donde se documente el proceso desde la primera aplicación hasta que se alcance el tono natural de su piel. De este modo, las consumidoras que están indecisas o escépticas de los resultados que el producto les pueda ofrecer, vean y se identifiquen con las participantes y el producto.

Se decidió emplear YouTube, puesto que es la red dedicada a los videos, también ya cuenta con las herramientas suficientes para que el contenido que se suba en el canal de Nivea, se pueda compartir en las demás redes sociales. También se conectará este canal con la página web de la empresa, de esta forma si una persona ingresa a la página podrá ser redirigida a los canales y también en sentido contrario, si una persona ve el canal en YouTube y le surge la curiosidad de ver qué más productos ofrece la marca, tendrá un fácil acceso a esta información.

Adicional a este llamado de producto se emplearán los tradicionales colgantes, con el objetivo de llamar más la atención de las consumidoras y promover los ingredientes y beneficios del producto.

10.5.2. Tercer mes a sexto mes. Ya habiendo instalado el producto en los puntos de venta y con el grupo de consumidoras seleccionadas para grabar su diario, se iniciará el esfuerzo en los medios de comunicación y en la red.

Se empezará por renovar el código QR del llamado de producto. Y ahora se re direccionará a las consumidoras hacia las bases del concurso, que se detalla más adelante. También se reforzara el apoyo en el punto de venta con impulsoras, que den demostraciones del desodorante, así como muestras del mismo.

Este mes inicia la pauta en televisión, segundo medio más importante para el grupo objetivo. Adicionalmente como se expuso antes, en el reporte de “*Class of 2015*” se especifica que ahora las personas ven televisión con más de un aparato con conexión a internet, por lo que se buscara que las pautas inviten a las personas a ingresar ya sea a la página web o a la página de Facebook.

Para este lanzamiento se propone crear una página de Facebook, exclusivamente dedicada al desodorante Aclarado Natural. En la cual se publiquen cosas dedicadas al mercado objetivo, como consejos para maquillarse de acuerdo a las últimas tendencias, la dieta más efectiva o artículos de moda.

En la página de Facebook también se buscará crear un concurso para las consumidoras. Este concurso se llevará a cabo por medio de una aplicación y haciendo uso de otra red social, Pinterest.

El concurso tiene como trasfondo que gracias al uso del desodorante y a que se recuperó el tono natural de la piel, la consumidora tiene la confianza de mostrar sus axilas y qué mejor forma para celebrarlo que cambiando su closet. El impulso que ayude a generar el tráfico deseado en las redes y en la página web será esta dinámica.

El premio al primer lugar serán mil dólares, que podrá gastar en uno de los centros comerciales de mayor prestigio en Guatemala, con el objetivo de renovar su closet. Para el segundo lugar será la publicación de su historia y atuendos en una de las revistas de circulación nacional²³.

En Facebook se desarrollará una aplicación, destinada para el desarrollo del concurso, en la cual las consumidoras se registren, para lo cual necesitarán ingresar sus datos y un código que tendrán los desodorantes.

Para concursar e ir acumulando puntos, las consumidoras, deberán subir fotos de sus mejores atuendos, para distintas ocasiones. Para luego compartirlas con el resto de seguidoras y demás usuarios de Facebook. Cada semana se publicará un top de los mejores atuendos escogidos por los seguidores.

También la aplicación les permitirá crear historias con sus atuendos. Las consumidoras deberán compartir los pasos a seguir, para lograr el atuendo perfecto para distintas ocasiones que se les indique. De igual forma cada cierto tiempo se publicará un top de los pasos más efectivos.

Para hacer más interesante el concurso, se podrán ganar más puntos, mediante el uso de Pinterest. En esta red social se creará un perfil dedicado al desodorante, con el tema de "Aclarado Natural, el desodorante que te permite usar los atuendos más atrevidos". Y se buscará publicar atuendos de las últimas tendencias, así como accesorios, y se invitará a todas las usuarias de esta red, a darle pin a estas imágenes.

²³ Para el segundo lugar no hay premio en términos monetarios.

También todas las imágenes que se suban a Facebook, se les dará pin de regreso para que aparezcan en Pinterest. Y en Facebook se compartirán las fotos de los atuendos con más pines en Pinterest.

Para integrar la página web a esta dinámica, todas las fotos que se publiquen en Pinterest estarán con el link de la página de la empresa. Adicionalmente, el atuendo top y las historias top de cada publicación en la aplicación de Facebook, se compartirán en la página web.

Pero el movimiento no se quedará ahí, como se dijo antes se buscara que los medios tradicionales sirvan como conexión entre las consumidoras y los nuevos esfuerzos en la red. Motivo por el cual las pautas en revista tendrán un código QR, mediante el cual se invite a las consumidoras a participar en el concurso.

Por medio de las vallas publicitarias se buscará colocarlas en las rutas más concurridas, como Bulevar Liberación, bulevar Vista Hermosa, la Roosevelt entre otras. Se emplearán para promover el producto y sus beneficios. Adicionalmente se emplearán las rutas de mupis, pero estos orientados a promover el concurso y los esfuerzos en las redes.

Como último esfuerzo en las redes sociales, como se dijo antes, actualmente cada persona es un medio. Y la red social que más se utiliza para comentar lo que se piensa es Twitter, por lo que esta red social se usará primordialmente con un enfoque a servicio al cliente, y para saber qué se está comentando de la marca y el lanzamiento. Esto también estará conectado a la página web, ya que cada tweet que lleve el "Hashtag" del lanzamiento aparecerá en la página web.

Para terminar de integrar todos los medios no se puede dejar a un lado las pautas en internet. Para esta táctica se empleará el método de pautas por registro. Este método, consiste en que se paga al proveedor de las pautas, que puede ser *Microsoft Advertising*, Google o Facebook, por cada persona que se registre luego de haber sido redirigida desde alguna de estas plataformas, hacia la página web. Se propuso una meta de alcanzar 841 registros en la página web, por lo que se estará pagando por cada registro \$7.

10.6. Resumen de las tácticas de la propuesta.

El objetivo de esta sección es presentar un resumen de cada esfuerzo, descrito en la propuesta. Específicamente el objetivo de cada uno de estos, quién o quiénes son los responsables y el monto propuesto para poder ejecutarlos.

CUADRO 10. Resumen propuesta para material POP

Material POP	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Llamar la atención de las consumidoras en el punto de venta. • Reclutar a consumidoras para los diarios en YouTube. (Fase 1). • Re direccionar a las consumidoras a los esfuerzos en las redes sociales (Fase 2).
Quién	<ul style="list-style-type: none"> • Este material es desarrollado por la agencia de publicidad con la que actualmente se trabaja, OMD. • Es responsabilidad del departamento de centro de distribución agregarlo al producto.
Monto propuesto	Q. 220, 000.00

CUADRO 11. Resumen propuesta para televisión.

Televisión	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el producto por medio de comerciales. • Dirigir el tráfico de personas interesadas a los esfuerzos en internet. • Impulsar comentarios por medio del hasta para el lanzamiento
Quién	<ul style="list-style-type: none"> • Los comerciales que se pautan, los produce la filial de México. • Es responsabilidad del departamento de Mercadeo, compartir este material con la agencia, quien luego se los da las los canales de televisión abierta y a las empresas distribuidoras de televisión de paga
Monto propuesto	Q. 1, 080, 000.00

CUADRO 12. Resumen propuesta para vallas.

Vallas	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el producto y sus beneficios. • Dirigir el tráfico de personas interesadas a los esfuerzos en internet. • Impulsar comentarios por medio del hasta para el lanzamiento
Quién	<ul style="list-style-type: none"> • Este material es desarrollado por la agencia de publicidad con la que actualmente se trabaja, OMD. • Es responsabilidad del departamento de mercadeo pasarle a la agencia todos los lineamientos.
Monto propuesto	Q. 200, 000.00

CUADRO 13. Resumen propuesta para mupis

Mupis	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el producto e impulsar el concurso que se desarrolla en Facebook. • Promocionar los diarios de las consumidoras, exhibiendo y promoviendo el Hashtag para activar cometarios en Twitter • Dirigir el tráfico de personas interesadas a los esfuerzos en internet.
Quién	<ul style="list-style-type: none"> • Los comerciales que se pautan, los produce la filial de México. • Es responsabilidad del departamento de Mercadeo, compartir este material con la agencia, quien luego se los da las los canales de televisión abierta y a las empresas distribuidoras de televisión de paga
Monto propuesto	Q. 132, 000.00

CUADRO 14. Resumen propuesta para promoción closet.

Promoción Closet	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Motivo por el cual las consumidoras se verán atraídas a los esfuerzos
Quién	<ul style="list-style-type: none"> • Nivea dará el monto estimado, para que la consumidora lo gaste en un centro comercial de prestigio en la ciudad de Guatemala.
Monto propuesto	Q. 8, 000.00

CUADRO 15. Resumen propuesta para los esfuerzos en la web.

Esfuerzos en la web	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el producto e impulsar el concurso que se desarrolla en Facebook. • Pautar en los distintos buscadores, para atraer más tráfico ya sea a la página de Facebook o a la página web de Nivea, lograr los 841 registros.
Quién	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsabilidad del departamento de mercado administrar los distintos esfuerzos en las distintas redes sociales. • Se recomienda que se conforme un grupo de trabajo que se encargue de subir el contenido y dar seguimiento de estos esfuerzos.
Monto propuesto	Q. 37, 000.00

CUADRO 16. Resumen propuesta para Facebook.

Facebook	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma donde se desarrolla el concurso. • Dar a conocer el producto. • Publicar contenido de interés para las consumidoras, con el fin de crear interacciones que generen la relación marca-consumidor.
Quién	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario que el departamento de mercadeo desarrolle las aplicaciones en conjunto con una agencia creativa. • Se recomienda que se conforme un grupo de trabajo que se encargue de subir el contenido y dar seguimiento de estos esfuerzos.
Monto propuesto	Q. 5, 000.00

CUADRO 17. Resumen propuesta para revistas.

Revistas	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el producto. • Promocionar los diarios de las consumidoras, exhibiendo y promoviendo el Hashtag para activar comentarios en Twitter • Dirigir el tráfico de personas interesadas a los esfuerzos en internet.
Quién	<ul style="list-style-type: none"> • Se harán distintas pautas que se desarrollaran con la agencia para su publicación en las revistas. • Se pautará con las revistas, <i>Cosmopolitan</i>, <i>Amiga</i>, <i>FlashGT</i> y <i>Look</i>
Monto propuesto	Q. 111, 000.00

10.7. Presupuesto

En esta sección se busca reflejar el presupuesto que se elaboró para poder realizar el plan propuesto para la nueva fragancia de Aclarado Natural.

Para este presupuesto una de las inversiones más grandes es, para la televisión. En este presupuesto también se incluye el costo de llevar a cabo los esfuerzos planteados en internet. Como se puede ver la inversión no es tan alta para esta herramienta, pero sí se espera tener una gran alcance con el mismo.

Otra de las inversiones fuertes es la cantidad de dinero dirigido a pautas mensuales en las diferentes revistas. Esto dado que es un medio mucho más directo y enfocado en el mercado objetivo. Por último la inversión en exteriores es también una de las más fuertes.

La inversión total que se estima, es necesaria para realizar el plan propuesto es de Q. 1, 793, 000. O su equivalente en dólares \$ 227,249.68. Empleado la tasa de 7.89 quetzales por dólar.²⁴

TABLA 10. Presupuesto propuesto para el 2013

PROPUESTA PRESUPUESTO LANZAMIENTO MONEDA LOCAL					
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Material POP	44,000.00	44,000.00	44,000.00	44,000.00	44,000.00
Televisión	-	-	360,000.00	360,000.00	360,000.00
Vallas	-	-	200,000.00	-	-
Mupis	-	132,000.00 ²⁵	-	-	-
WEB	5,000.00	32,000.00 ²⁶	-	-	-
Facebook	-	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00
Revista <i>Cosmopolitan</i>	-	-	23,000.00	23,000.00	23,000.00
Revista <i>Amiga</i>	-	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Revista <i>FlashGT</i>	-	4,000.00	-	4,000.00	4,000.00
Revista <i>Look</i>	-	-	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Promoción closet	-	-	-	-	8,000.00
Total	49,000.00	219,250.00	638,250.00	442,250.00	444,250.00

²⁴ Tasa extraída el 2 de noviembre del 2012, del Banco de Guatemala.

²⁵ Estos Q.132,000.00 se pagan al inicio, pero la publicidad seguirá en los mupis hasta el mes de agosto. Lo mismo aplica para las vallas.

²⁶ Es el monto destinado a las pautas en internet es decir los registros.

A continuación, se presenta una tabla con el resumen de los montos destinadas para cada medio.

TABLA 11. Resumen presupuesto propuesto en moneda local.

RESUMEN PRESUPUESTO EN MONEDA LOCAL	
MONTOS	
Material POP	220,000.00
Televisión	1,080,000.00
Vallas	200,000.00
Mupis	132,000.00
WEB	37,000.00
Facebook	5,000.00
Revistas	111,000.00
Promoción	8,000.00
Total	1,793,000.00

Como objetivo para este presupuesto se buscó hacer más eficiente la inversión, por medio de la correcta elección de los medios y una reducción de la inversión en los medios tradicionales.

Se plantea una reducción de Q. 1, 606, 000.00 con respecto del presupuesto empleado en el lanzamiento de la nueva fragancia, desarrollado en el presente año. Con este monto, que se está ahorrando se propone que se ejecute en marcas, que hasta el momento no han recibido el apoyo en medios, por falta de presupuesto.

10.8. Ejecución

En esta sección se detalla con un cronograma la ejecución de cada una de las estrategias descritas en la propuesta del plan estratégico, las tácticas y programas que refuerzan cada estrategia.

CUADRO 18. Cronograma propuesto para la ejecución del plan.

Meses	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Lanzamiento PDV																				
Llamado de producto fase 1																				
Lanzamiento medios																				
Llamados de producto fase 2																				
Impulsadoras y ensayadores																				
Impulsadoras y muestras																				
Televisión																				
Exteriores																				
Revistas																				
Página web y pautas																				
Redes sociales																				
Tiras Cross																				
Glorificadores																				
Atados																				

10.9. Controles y mediciones

Para monitorear este lanzamiento, se propone hacerlo de dos maneras distintas. Primero, verificar que las pautas en exteriores, es decir vallas y mupis, efectivamente estén colocadas. De igual forma hacer una gira a los supermercados para ver que el material POP, o el llamado de producto estén en su lugar.

Adicionalmente, monitorear las ventas con los informes bimensuales de Nielsen Retail. Como también estar pendientes de los posibles incrementos en la participación del mercado.

La segunda forma de monitorear el lanzamiento, será establecer indicadores del tránsito, tanto en la página web, como en las redes sociales. Como primeros indicadores están los “Likes” de Facebook, la cantidad de seguidores en Twitter, la cantidad de personas que mire los videos en YouTube y la cantidad de seguidoras en Pinterest.

También será de mucha ayuda, hacer uso de la herramienta de *Google Analytics*, herramienta que permite integrar todos los esfuerzos en la web y obtener estadísticas de cuantas personas visitaron el portal, si lo hicieron después de visitar alguna red social o fueron re direccionadas desde las pautas en internet. Pero tal vez el indicador más importante será la cantidad de personas que se registren para formar parte de la comunidad Nivea en la página web.

CUADRO 20. Estados de resultados mensuales 2011, expresados en dólares.

ESTADO DE RESULTADOS 2011 MENSUAL (Dólares)												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas	282,680.08	403,607.21	390,169.53	411,405.50	458,109.67	382,690.83	288,635.89	325,503.54	317,481.12	318,321.05	423,040.41	328,494.31
Costo de ventas	127,206.04	181,623.24	175,576.29	185,132.47	206,149.35	172,210.87	129,886.15	146,476.59	142,866.50	143,244.47	190,368.18	147,822.44
Utilidad bruta	155,474.04	221,983.97	214,593.24	226,273.02	251,960.32	210,479.96	158,749.74	179,026.94	174,614.62	175,076.58	232,672.22	180,671.87
<i>Gastos de operación</i>												
Gastos administrativos	12,437.92	17,758.72	17,167.46	18,101.84	20,156.83	16,838.40	12,699.98	14,322.16	13,969.17	14,006.13	18,613.78	14,453.75
Gastos de mercadeo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de distribución	3,109.48	4,439.68	4,291.86	4,525.46	5,039.21	4,209.60	3,174.99	3,580.54	3,492.29	3,501.53	4,653.44	3,613.44
<i>Total gastos de operación</i>	<i>15,547.40</i>	<i>22,198.40</i>	<i>21,459.32</i>	<i>22,627.30</i>	<i>25,196.03</i>	<i>21,048.00</i>	<i>15,874.97</i>	<i>17,902.69</i>	<i>17,461.46</i>	<i>17,507.66</i>	<i>23,267.22</i>	<i>18,067.19</i>
Utilidad operativa	139,926.64	199,785.57	193,133.92	203,645.72	226,764.28	189,431.96	142,874.77	161,124.25	157,153.15	157,568.92	209,405.00	162,604.68
ISR	43,377.26	61,933.53	59,871.51	63,130.17	70,296.93	58,723.91	44,291.18	49,948.52	48,717.48	48,846.37	64,915.55	50,407.45
Utilidad Neta	96,549.38	137,852.04	133,262.40	140,515.55	156,467.36	130,708.05	98,583.59	111,175.73	108,435.68	108,722.56	144,489.45	112,197.23

Como se puede observar, el año anterior no hubo ningún gasto de mercadeo. Ya que la empresa en años anteriores, no había tenido presupuesto para hacer los lanzamientos en medios y apoyar sus productos. También se puede observar que aunque hay una fluctuación en las ventas, son más o menos constantes y presentan una tendencia hacia la baja.

Luego de establecer este marco de referencia, se realizaron los estados de resultados de los meses abril hasta agosto del 2012, puesto que fue durante estos meses que se hizo la inversión del plan estratégico actual. Los crecimientos que se ven en estos estados, son con respecto de las ventas del año 2011.

Como se puede observar en el Cuadro 12, el crecimiento en promedio de las ventas, durante el lanzamiento fue de 23%. Como resultado de implementar la propuesta se espera un crecimiento adicional a este crecimiento del 20% en las ventas. Como se puede ver en el Cuadro 13. Esto representa en promedio un crecimiento del 52% con respecto del año 2011.

CUADRO 21. Estado de resultados mensuales actuales de los meses que estuvo activo el lanzamiento.

ESTADO DE RESULTADOS 2012 MENSUAL ACTUAL (Dólares)						TOTAL
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
Ventas	350,531.01	400,857.69	444,357.89	472,129.60	536,171.00	2,204,047.19
crecimiento	-15%	-12%	16%	64%	65%	23%
Costo de ventas	157,738.96	180,385.96	199,961.05	212,458.32	241,276.95	991,821.24
Utilidad bruta	192,792.06	220,471.73	244,396.84	259,671.28	294,894.05	1,212,225.96
<i>Gastos de operación</i>						
Gastos administrativos	15,423.36	17,637.74	19,551.75	20,773.70	23,591.52	96,978.08
Gastos de mercadeo	48,198.01	55,117.93	61,099.21	64,917.82	73,723.51	226,235.74
Gastos de distribución	3,855.84	4,409.43	4,887.94	5,193.43	5,897.88	24,244.52
<i>Total gastos de operación</i>	67,477.22	77,165.11	85,538.89	90,884.95	103,212.92	347,458.34
Utilidad operativa	125,314.84	143,306.63	158,857.94	168,786.33	191,681.13	864,767.62
ISR	38,847.60	44,425.05	49,245.96	52,323.76	59,421.15	268,077.96
Utilidad Neta	86,467.24	98,881.57	109,611.98	116,462.57	132,259.98	596,689.66

CUADRO 22. Estados de resultados proyectados.

ESTADO DE RESULTADOS 2013 MENSUAL PROYECTADOS (Dólares)							TOTAL
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO		
Ventas	403,110.67	501,072.12	559,890.94	599,604.59	643,405.20	2,707,083.51	
Crecimiento vrs 2012	15%	25%	26%	27%	20%	23%	
Crecimiento vrs 2011	-2%	9%	46%	108%	98%	52%	
Costo de ventas	181,399.80	225,482.45	251,950.92	269,822.07	289,532.34	1,218,187.58	
Utilidad Bruta	221,710.87	275,589.66	307,940.01	329,782.53	353,872.86	1,488,895.93	
<i>Gastos de operación</i>							
Gastos administrativos	17,736.87	22,047.17	24,635.20	26,382.60	28,309.83	119,111.67	
Gastos de mercadeo	6,210.39	27,788.34	80,893.54	56,051.96	56,305.45	227,249.68	
Gastos de distribución	4,434.22	5,511.79	6,158.80	6,595.65	7,077.46	29,777.92	
<i>Total gastos de operación</i>	<i>28,381.48</i>	<i>55,347.31</i>	<i>111,687.54</i>	<i>89,030.22</i>	<i>91,692.74</i>	<i>376,139.28</i>	
Utilidad operativa	193,329.39	220,242.36	196,252.48	240,752.31	262,180.12	1,112,756.65	
ISR	59,932.11	68,275.13	60,838.27	74,633.22	81,275.84	344,954.56	
Utilidad Neta	133,397.28	151,967.23	135,414.21	166,119.09	180,904.29	767,802.09	

Luego de proyectar los estados de resultados se resumió las ventas obtenidas durante el lanzamiento 2012. El objetivo fue amentar las ventas en un 20% adicional. Sin embargo al aplicar las tendencias de los crecimientos presentadas en el año 2012 a los estados de resultados proyectados de la propuesta se estimó un crecimiento del 23%.

Más tarde, se resumieron las ventas proyectadas y se calculó las utilidades netas correspondientes, para luego calcular el retorno sobre inversión (ROI). Este fue de 3.38.

CUADRO 23. Resumen ventas 2012 y propuesta con cálculo de retorno sobre inversión.

Ventas lanzamiento 2012	2,204,047.19
Objetivo	20.00%
Aumento teórico	2,644,856.63
Propuesta lanzamiento	2,707,083.51
Aumento experimental	22.82%
Inversión	227,249.68
UTILIDADES	767,802.09
ROI	3.38

Para concluir, se realizó un análisis de sensibilidad, en el cual se pretende plantear, desde un escenario muy favorable, como uno muy pesimista, en donde no exista crecimiento, sino un decrecimiento en las ventas de un 20%. Del Cuadro 15. Podemos ver que aun con una caída del 20% en las ventas se obtiene un retorno de 1.96 por ejecutar el plan. Adicionalmente al haber una caída mayor al 40% en las ventas ya no es conveniente realizar la inversión.

CUADRO 24. Análisis de sensibilidad, caídas de ventas y su ROI correspondiente.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD										
Ventas	1,763,237.75	1,873,440.11	1,983,642.47	2,093,844.83	2,204,047.19	2,314,249.55	2,424,451.91	2,534,654.27	2,644,856.63	2,755,058.99
Crecimiento	-0.2	-0.15	-0.1	-0.05	0%	5%	10%	15%	20%	25%
Costo de ventas	793,456.99	843,048.05	892,639.11	942,230.17	991,821.24	1,041,412.30	1,091,003.36	1,140,594.42	1,190,185.48	1,239,776.55
Utilidad Bruta	969,780.76	1,030,392.06	1,091,003.36	1,151,614.66	1,212,225.96	1,272,837.25	1,333,448.55	1,394,059.85	1,454,671.15	1,515,282.45
<i>Gastos de operación</i>										
Gastos administrativos	77,582.46	82,431.37	87,280.27	92,129.17	96,978.08	101,826.98	106,675.88	111,524.79	116,373.69	121,222.60
Gastos de mercadeo	227,249.68	227,249.68	227,249.68	227,249.68	227,249.68	227,249.68	227,249.68	227,249.68	227,249.68	227,249.68
Gastos de distribución	19,395.62	20,607.84	21,820.07	23,032.29	24,244.52	25,456.75	26,668.97	27,881.20	29,093.42	30,305.65
<i>Total gastos de operación</i>	<i>324,227.76</i>	<i>330,288.89</i>	<i>336,350.02</i>	<i>342,411.15</i>	<i>348,472.28</i>	<i>354,533.41</i>	<i>360,594.54</i>	<i>366,655.67</i>	<i>372,716.80</i>	<i>378,777.93</i>
Utilidad operativa	645,553.01	700,103.17	754,653.34	809,203.51	863,753.68	918,303.85	972,854.01	1,027,404.18	1,081,954.35	1,136,504.52
ISR	200,121.43	217,031.98	233,942.54	250,853.09	267,763.64	284,674.19	301,584.74	318,495.30	335,405.85	352,316.40
Utilidad Neta	445,431.57	483,071.19	520,710.81	558,350.42	595,990.04	633,629.65	671,269.27	708,908.89	746,548.50	784,188.12
ROI	1.96	2.13	2.29	2.46	2.62	2.79	2.95	3.12	3.29	3.45

11. Conclusiones

Para cerrar este trabajo de graduación, se han determinado las siguientes conclusiones, en base a los puntos desarrollados durante todos los capítulos anteriores.

11.1. Del análisis del mercado se obtuvo que:

- El desodorante es un producto de consumo masivo de alta penetración en el país, siendo esta del 93 por ciento. Hasta mayo del 2012, la categoría de desodorantes femeninos, no presenta ningún crecimiento con respecto las ventas hasta el mismo mes del año anterior. Esta última es una categoría altamente competitiva.
- Se estableció que actualmente la tendencia del mercado es hacia la segmentación en grupos muy específicos. Estos grupos se desarrollan mediante el empleo de una segmentación, con base en necesidades específicas adicionales, al beneficio básico de la categoría, que es la protección en contra de la sudoración.
- Se determinó que Dove, es también una marca que se dedica al cuidado de la piel. Cuenta con básicamente los mismos productos que Nivea, en casi todas las categorías. Por lo tanto es el competidor directo más importante para la empresa, como se puede ver en la participación de mercado del segmento aclarador, en el capítulo, descripción del segmento aclarador.

11.2. Del análisis de la competencia, se obtuvo que:

- Las percepciones de la consumidora con respecto del producto es un elemento básico, por lo que se debe mejorar la presentación del envase del desodorante, para así mejorar las percepciones de las consumidoras. Ya que un envase que la consumidora perciba como barato no concuerda con el precio que se pide a cambio de los beneficios.

- De igual forma se debe buscar un mensaje distinto e innovador dentro del segmento. Esto puede lograrse empleado una palabra distinta al resto de competidores para promover el beneficio aclarador.
- Se determinó que ofrecer una promesa de tiempo es, una ventaja muy fuerte, en un mercado que probablemente sea escéptico a los resultados prometidos. La empresa debe reflejar seguridad, ya que esto ayuda a una rápida y segura adopción del producto.

11.3. Del monitoreo y medición de impacto lanzamiento 2012, se determinó que:

- Las marcas que durante esta temporada, recibieron apoyo en los medios tuvieron un aumento, en su participación de mercado mayor que las que no recibieron apoyo. En el caso de Nivea, el aumento fue de 0.5 puntos de participación.
- Adicionalmente luego de que se ejecutó el lanzamiento en medios, se lograron crecimientos en las ventas de hasta el 72% con respecto de las ventas del 2011 y en agosto del año en curso, ya se había superado la cantidad de unidades vendidas del año anterior.

11.4. Otras conclusiones

- Luego de hacer tanto el análisis de la competencia como la investigación de mercado, se determinó que Nivea, no posee un posicionamiento sólido en el mercado guatemalteco. Únicamente el 10 por ciento de las encuestadas, identificó a Nivea como una marca de desodorantes. Esto es alarmante por dos motivos. Primero porque la muestra que se examinó, en teoría, la mayoría de mujeres deberían de ser usuarias de Nivea. Y segundo, ya que los desodorantes son de los productos más importantes en el portafolio de la empresa, los esfuerzos realizados debería de buscar generar un impacto, que haga, que la marca gane un espacio en la mente de las consumidoras.

- La propuesta de plan estratégico para la comercialización de la línea de desodorantes, tiene como principal objetivo innovar en la forma en que la empresa se comunica con sus consumidores. La propuesta es emplear una comunicación bilateral, que promueva la participación de las consumidoras y a la vez es congruente con los comportamientos detectados en el grupo objetivo.
- Se propone trasladar los esfuerzos de los medios tradicionales a medios más vanguardistas como el internet y más específicamente, trasladarlos a las redes sociales. Las redes sociales se proponen como esfuerzos que impulsan la participación de las consumidoras de una forma innovadora para este segmento y necesaria hoy en día, para establecer relaciones redituales con las nuevas generaciones.
- Se propone que tanto los esfuerzos en la web como en medios tradicionales, estén integrados para generar el tráfico deseado y los incrementos planteados, tanto en ventas como en la participación del mercado.
- Después de realizar la propuesta se desarrolló un presupuesto. Este presupuesto no deja de invertir en los medios tradicionales de comunicación pero empieza a darle importancia a los esfuerzos en internet. Así mismo hace más eficiente la inversión al hacer de esta, una más personalizada y directa hacia el mercado objetivo.
- Del análisis financiero, se determinó que la rentabilidad de llevar a cabo el plan es favorable con la empresa. Se obtuvo un retorno sobre la inversión 3.38. Al realizar un análisis de sensibilidad se determinó que aun y cuando exista una caída en las ventas del 20 por ciento, aun se tendrá un retorno sobre inversión favorable de 1.96. La inversión ya no traerá ningún beneficio si la caída en las ventas es del 40 por ciento.

12. Recomendaciones

Como parte del aporte de este trabajo de graduación se desea hacer las siguientes recomendaciones:

- Para que la propuesta del plan estratégico sea correctamente explotada por la empresa, esta deberá ser quién administre sus esfuerzos en la web, puesto que actualmente todas estas actividades son responsabilidad de la filial en México.
- Se le recomienda a la empresa definir un posicionamiento, que sea congruente con sus principios y valores, pero al mismo tiempo sea lo suficientemente fuerte para hacer de esta marca, una relevante para las nuevas generaciones. Así mismo un posicionamiento efectivo, ayudará a que el incremento en las ventas y participación de mercado sea más significativo y duradero.
- Al personal de la empresa, se le recomienda, buscar capacitaciones en las tendencias de mercado digital, buscar otras agencias distintas a la que actualmente desempeña el trabajo, con el fin de obtener nuevas ideas y empaparse de las nuevas herramientas disponibles para llegar a los consumidores.
- Integrar los esfuerzos de la marca con todos sus productos a un plan similar, ya que la inversión requerida para llevarlo a cabo es muy baja. Y el nivel de la personificación y el alcance que se puede llegar a tener son altos.
- Explotar el reconocimiento internacional, su experiencia y nivel de innovación en sus productos en sus esfuerzos de promoción. Es decir la empresa es vanguardista en muchos aspectos sus productos son vanguardistas, pero la forma de promocionarlos actualmente no es congruente con la vanguardia que caracteriza a la empresa.

- En caso de que no se obtengan los resultados esperados por la propuesta, se recomienda, hacer grupos de enfoque para determinar la causa del rechazo o la no adopción de los nuevos esfuerzos. Ya que cortar los esfuerzos sin información que la respalde puede ser un error grave.

13. Fuentes de información

13.1. Documentos

Wolf Olins. 2012. *Game Changers, five behaviors that are shaping the future of business*.

Banco G&T continental. 2007. *Segmentos de personas, información para planeación estrategia*. Guatemala 1 de octubre 2007.

13.2. Libros

Bohlander, George; Snell, Scott. 2009. *Administración de recursos humanos*. 14^a ed. México, Cengage Learning. 784 págs.

Chopra, Sunil y Meindl Peter. 2008. *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. 3^a ed. México, Pearson educación. 522 págs.

Churchill, Gilbert. Marketing Research: 2002. *Methodological Foundations*. Mason, Ohio: South-Western - Thompson Learning, 1006 págs.

Devore, Jay L. 2008. *Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias*. 7^a ed. México, Cengage Learning. 720 págs.

Kotler, Philip; Gary Armstrong. 2008. *Fundamentos de marketing*. 8^a ed. México, Pearson educación. 656 págs.

Lamb, Charles W.; Hair, Joseph y Mcdaniel, Carl. 1998. *Marketing*. 4^a ed. México, International Thomsom Editores. 693 págs.

Pedret, Ramón; Sagnier, Laura y Camp, Francesc. 2000. *Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos*. España, Ediciones Deusto. 329 págs.

Ries, A.; Trout, J. *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Traductor: Karla Ivonne Sáinz de la Peña Alcocer. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2002. 246p.

Robbins, Stephen P. y C. Mary. 2010. *Administración*. 10ª ed. México, Pearson educación. 584 págs.

Leland Blank, P. E y T. Anthony. 2006. *Ingeniería Económica*. 6ª ed. México. Mc Graw Hill. 816 págs.

13.3. Personales

Conferencia “E-X-I-TO en marketing digital. Su estrategia en 5 pasos” impartida por Joe Kutchera. Guatemala 10 de octubre de 2012. Evento Innovation marketing Summit.

Conferencia “Expandiendo la web 3.0” impartida por Karla Ruiz Cofiño. Guatemala 10 de octubre 2012. Evento Innovation marketing Summit.

Conferencia “Internet: agregando valor a las marcas” impartida por Juan David Ramirez. Guatemala 11 de octubre de 2012. Evento *Innovation marketing Summit*.

13.4. Páginas electrónicas

- <http://www.quidelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- <http://www.unilever-ancam.com/marcas/cuidadpersonal/dove.aspx>
- <http://www.nivea.com.gt/Nuestra-compania/beiersdorf>
- http://infociedad.muniguate.com/Site/01_estratos_sociales_files/estratos_sociales_190710.pdf
- <http://www.nielsen.com/us/en/measurement/retail-measurement.html>
- <http://msdn.microsoft.com/es-es/library/ms174949.aspx>
- http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0307_CS.pdf

- http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf
- <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp>
- http://www.imediaconnection.com/article_full.aspx?id=32850
- http://www.imediaconnection.com/article_full.aspx?id=32870
- http://www.clickz.com/clickz/column/2218670/forget-traditional-tv-ads-think-online-video-advertising?wt.mc_ev=click&WT.tsrc=Email&utm_term&utm_content=Forget+Traditional+TV+Ads%2C+Think+Online+Video+Advertising%21&utm_campaign=10%2F22%2F12+-+Display+Advertising&utm_source=ClickZ+Media&utm_medium=Email
- <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>

14.2. Segmentos de Guatemala



14.3. Diseño encuesta para la investigación de mercado

1. ¿Al pensar en desodorante, cuál es la marca que le viene a la mente?
 - a. _____
2. ¿Qué desodorante utiliza actualmente?
 - a. _____
3. ¿Al momento de comprar su desodorante, ya sabe que cuál va a adquirir?
 - Sí. ¿Cuál? _____
 - No
4. ¿Qué característica es la más importante para usted al adquirir un desodorante?
 - Precio
 - Beneficios que promete
 - Marca
 - Empaque
 - Aroma
5. ¿Cuántas veces al día se aplica el desodorante?
 - 0
 - 1
 - 2
 - 3 o más
6. ¿Al momento de aplicarse un desodorante, qué es lo que más le preocupa?
 - Que manche la ropa
 - Que transpire después de un tiempo
 - Que tenga mal olor después de un tiempo
 - Que de alergia
 - Otros _____
7. ¿Qué presentación utiliza más frecuentemente
 - Roll-ron
 - Spray
 - Barra
8. ¿Estaría dispuesta a cambiar de desodorante?
 - Sí. ¿Por qué? _____
 - No
9. ¿Si en el supermercado no se encuentra su desodorante habitual, qué hace?
 - Busco el desodorante en otro supermercado.
 - Compro otro.
 - Otros _____
10. ¿Estaría usted dispuesta a comprar un desodorante que devuelva el tono natural a sus axilas?
 - Sí. ¿Cuál? _____
 - No
11. ¿Cómo se entera usted de los nuevos desodorantes que están disponibles a la venta?
 - Anuncios de Televisión
 - Revistas
 - Vallas
 - Por amistades
 - Otro. _____

Edad _____

Supermercado en donde se llevó acabo la entrevista _____

14.4. Infografía: Redes sociales en Guatemala (Datos septiembre 2012)



