



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Marketing y Comunicación

**Plan de Marketing para nueva línea
de fragancias ambientales Natura Ekos**

Autor: María Martina Riopedre

DNI: 34145686

Director del trabajo de Graduación: Andrés Piacentino

Buenos Aires, 2018

ÍNDICE

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | 3 |
| • Objetivo | 3 |
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| ANÁLISIS DE SITUACIÓN | 6 |
| • PEST | |
| - Análisis Político-económico | 6 |
| - Análisis social | 7 |
| - Análisis tecnológico | 11 |
| • Análisis de Mercado | 13 |
| • Análisis del Consumidor o Cliente | 18 |
| • Análisis Competitivo | 22 |
| • Análisis de la Empresa. | 24 |
| • FODA | 32 |
| DESARROLLO DE ESTRATEGIA | 33 |
| OBJETIVOS Y METAS | 39 |
| 4Ps | 40 |
| • Producto | 40 |
| • Precio | 42 |
| • Plaza | 47 |
| • Publicidad | 49 |
| CRONOGRAMA | 52 |
| PRESUPUESTO | 53 |
| IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL | 56 |
| ANEXO I | 57 |
| BIBLIOGRAFÍA | 58 |

RESUMEN EJECUTIVO

Objetivo

El objetivo de este trabajo final es desarrollar a partir de la integración de todos los conocimientos adquiridos, un Plan de Marketing para una nueva línea de productos de la empresa Natura Cosméticos, enfocada en fragancias para el hogar.

Actualmente Natura cuenta con una posición consolidada dentro del mercado de la perfumería en Argentina, ocupando el primer lugar en venta directa en este rubro, sin embargo tiene como objetivo seguir creciendo para abarcar una posición de marca líder en el rubro. Considerando el reconocimiento de la perfumería de la marca, el plan es construir una línea de productos de fragancias ambientales. Estas fragancias colaborarán en la creación de ambientes agradables, que reflejen los valores y objetivos de la marca y favoreciendo las relaciones de las personas con el sello de Natura. Así, se potenciará su posicionamiento como marca de venta de fragancias exclusivas.

INTRODUCCIÓN

Natura Cosméticos es una empresa brasilera, con presencia en América; Brasil, Argentina, Chile, Bolivia, Colombia, México, Estados Unidos y Francia. Es líder en venta directa en el mercado de cosméticos, fragancias e higiene personal.

Los principales valores reconocidos hasta el momento fueron la calidad de sus productos, el foco en la sustentabilidad de la marca y la belleza de las relaciones humanas.

A partir de 2016, la marca busca reposicionarse como una marca de belleza, manteniendo los valores construidos, pero ubicándose en un segmento más cercano al lujo y a la exclusividad, haciendo foco en la belleza real y sincera. Esto se traduce en una identidad visual renovada y una manera de comunicar a través de los medios acorde al nuevo posicionamiento que busca tener.

También actualizaron los canales de venta de sus productos con las tendencias de mercado actual, manteniendo el de venta directa como su principal, pero sumando el canal digital y las Casas Natura para poder ampliar su red de consumidores y lograr llegar a más personas.

En este reposicionamiento de marca entra en juego un concepto que Natura busca reforzar, y es el de ser una marca *regalable*. Sus productos no son solamente para uso personal, sino pueden ser regalos para celebrar momentos especiales, y de esa manera contribuir en las relaciones de las personas.

El objetivo de la empresa es ser para 2018 la primera empresa en venta de cosméticos, perfumería e higiene personal en los países que opera.

Sus productos están enfocados a cubrir las necesidades del segmento ABC1, con productos de tratamiento para la piel, rostro y cuerpo, cuidado y tratamiento del cabello, maquillaje, perfumería, productos para el baño, protección solar y líneas infantiles.

Su comprador principal es el segmento femenino, a través de la red de consultoras que tiene en cada uno de los países.



Universidad de
San Andrés

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El mercado de las fragancias ambientales está muy desarrollado a nivel mundial. Existen opciones de todo tipo y formatos: en spray, eléctricos, difusores, velas, en aerosol. De la misma manera, la cantidad de fragancias que existe es también cada vez mayor y su variedad va en aumento gracias a la tecnología que permite desarrollar fragancias muy específicas, como por ejemplo replicar el olor de un shopping.

En Argentina particularmente, existen marcas que desarrollan aromas para los ambientes, ya sea en forma de velas, difusores o de vaporizadores. Entre las marcas más importantes de Argentina se encuentran Verónica Zuberbhuler, Glade, Poett.

PEST

Análisis político-económico:

En 2015 hubo un cambio de gobierno que modificó radicalmente el rumbo del país. El gobierno actual se caracteriza por tener políticas orientadas a la inserción de la Argentina en el mundo, a través de la búsqueda de inversiones extranjeras y la apertura a las importaciones. Además, se busca fortalecer los lazos con la UE y Estados Unidos. Todas estas medidas han tenido impacto en la economía de los ciudadanos.

De acuerdo al estudio de Nielsen *'Latin America Quarter by numbers'* el desafío para la región es conseguir crecimiento económico. A partir de 2015 se vio una baja en el crecimiento económico debido al precio del petróleo, la reducción de las exportaciones a China, la corrupción y la devaluación en la mayoría de los países latinoamericanos. Esto se tradujo en una disminución de la confianza del consumidor de la región.

Sin embargo, según la *Encuesta Global de Nielsen Confianza del Consumidor del segundo trimestre de 2017*, la confianza del consumidor argentino acentuó el

crecimiento que había presentado durante el cuarto trimestre de 2016, aumentando de 75 a 81 puntos. Esto se puede traducir en un ambiente más positivo para el consumo.

Los consumidores argentinos han superados diversas situaciones económicas como ajustes de los precios, la pérdida de puestos de trabajo y una inflación que afectaron negativamente los hábitos generales de consumo. Sin embargo, según las últimas mediciones de Nielsen, se comienzan a ver señales de recuperación.

Entre las mayores preocupaciones de los argentinos, podemos encontrar a la seguridad laboral, la seguridad y la economía. Dadas estas preocupaciones, se han cambiado alguno de sus hábitos de consumo para poder ahorrar en los gastos del hogar. En primer lugar, la búsqueda de marcas alternativas para los productos de consumo. En segundo lugar se encuentra el reducir el consumo de combustible y electricidad, y también reducir el consumo de comidas listas para llevar, tipo “*delivery*”. En tercer lugar, salir menos del hogar, reduciendo así el gasto de entretenimiento fuera de la casa.

Para Natura específicamente, el contexto actual es muy competitivo por la apertura de las barreras a las importaciones que existían con el gobierno anterior. Existe la amenaza de competidores presentes en otros países, como Boticario o Yanbal, que antes, al tener altas barreras para las importaciones, no veían a la Argentina como un mercado interesante para ingresar. Es fundamental entonces en este contexto que Natura siga innovando para seguir encantando a sus consumidores y seguir construyendo la relación emocional que une a la empresa con ellos.

Análisis social:

Existen tendencias importantes a analizar:

- Crecimiento urbano con hogares más pequeños. Hoy en día existe un fuerte crecimiento de la población urbana en la Argentina. Esto se traduce en mayor

cantidad de hogares. De acuerdo con la CEPAL¹, ha habido una disminución gradual en el tamaño promedio de los hogares en casi todos los mercados. De 4.3 personas por hogar en 2000 a 3.1 en 2020, con más hogares individuales y familias pequeñas.

- Los solteros: Tanto el divorcio como los casamientos a edades más avanzadas han hecho que crezcan los hogares individuales. Según Dirección General de Estadística Censos de la Ciudad, en Buenos Aires el 35,6% de los hogares son unipersonales. Los segmentos etarios representados en los hogares unipersonales son los de 30 a 49 años y los de más de 60 años. Además, el 61% son mujeres. Según Focus Market, estos hogares unipersonales gastan un 60% más en consumo masivo que la media. Además, tienen un mayor promedio de ingreso per cápita.²

Con respecto a los hábitos de consumo, estos hogares prefieren empaques que reflejen su tamaño y se adecúen a sus hábitos de vida. Asimismo, y si bien en Buenos Aires las mujeres son quienes componen la mayoría de estos hogares, es importante mencionar que muchos son liderados por hombres, quienes desean productos con diferentes atributos a los de las mujeres.

- El tiempo: El estilo de vida actual, con una carga laboral de en promedio 45 hs laborales para Argentina, hace que los consumidores se muevan a hiper-velocidad y la necesidad por productos que reduzcan el tiempo de limpieza es grande. En cuanto al cuidado y limpieza del hogar, cobran importancia los productos de fácil uso, que limpien rápido y entreguen resultados superiores.
- Interés por tendencias sustentables y naturales: El consumidor actual se muestra interesado por conocer el comportamiento de la empresa en todos los

¹ Nielsen, 5 Insights que necesitas saber sobre Latinoamérica. 2016

² https://tn.com.ar/sociedad/vivir-solos-la-tendencia-que-alcanza-al-356-por-ciento-de-los-portenos_862370

ámbitos más allá del producto, cómo trata a sus empleados y cómo se relaciona y actúa en un mundo cada vez más saturado de información, productos y contaminación. Los consumidores buscan cada vez más contar con información total del proceso de producción y cuáles son los ingredientes que contiene cada producto. Esto se relaciona con la búsqueda de un estilo de vida más sano, natural y que respete al medio ambiente.

En cuanto a aromas, de acuerdo a Euromonitor³, el consumidor está esperando que el aire que respiran tenga aromas más frescos y naturales, antes que aromas más artificiales.

- *Premiumización* de los consumidores: De acuerdo a Nielsen⁴, el segmento Premium experimenta un fuerte crecimiento. Esta *premiumización* no hace referencia únicamente a compras de mucho valor o de los productos tradicionales del mercado del lujo, sino que hace referencia también a los artículos de uso diario: cuidado personal, belleza, cuidado del hogar, alimentos y bebidas.

En muchos casos, de acuerdo al estudio de Nielsen, esta *premiumización* el consumidor la relaciona con productos naturales, orgánicos, con productos ambientalmente amigables o elaborados de manera sustentable, o con aquellos producidos por empresas socialmente responsables.

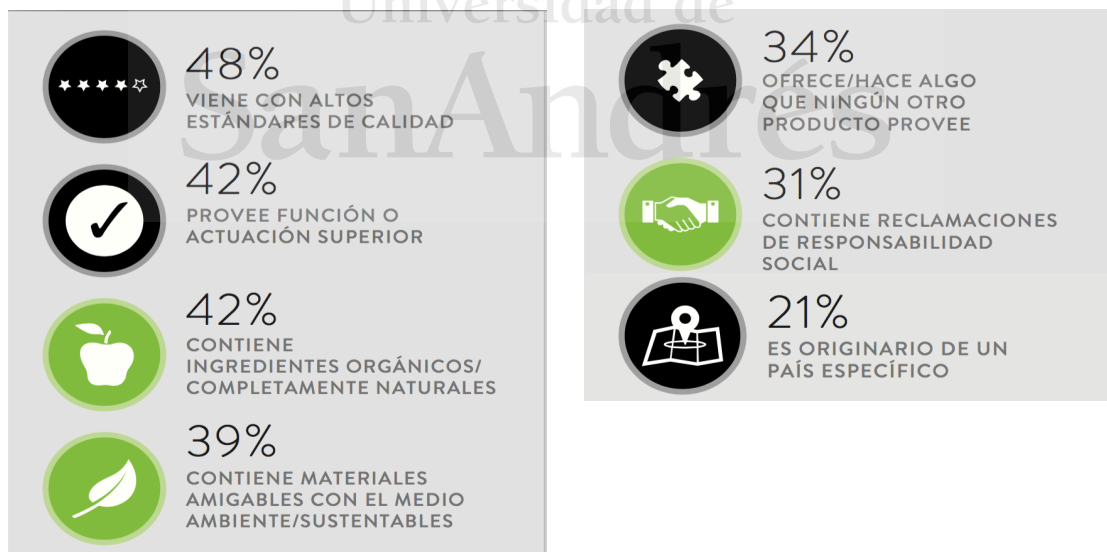
³ Household care: Air Care, 2010

⁴ *Estudio Global-Premiumization – Nielsen, diciembre 2016*

Porcentaje que dice que un atributo hace a un producto *Premium*.



Porcentaje global que está dispuesto a pagar por un atributo *Premium*.



Los motivos que llevan al consumidor a comprar estos productos Premium son tanto racionales como emocionales. Por un lado, esperan una excelente performance de este tipo de productos, pero por otro lado también tienen un

motivo emocional ya que sus aspiraciones de status y logros son mayores, sobre todo en mercados emergentes.

Análisis tecnológico:

Hoy en día existe una democratización de la información a través de las diferentes redes y tecnologías disponibles para los consumidores.

De acuerdo al estudio de Nielsen, el crecimiento de la población latinoamericana con acceso a internet en los últimos años (57%), la utilización de un teléfono inteligente y la creciente oferta de aplicaciones para los consumidores online (Amazon, Linio, Mercado Libre), han apoyado el desarrollo del e-commerce.

Hoy en día la tecnología se encuentra presente en todos los aspectos de la vida, y los consumidores la utilizan para comprar de manera más fácil, a menor costo y en menos tiempo. El uso que hacen los consumidores de la tecnología se ve en la búsqueda exhaustiva de información previo a la compra, así como también en la búsqueda de ofertas y descuentos. Incluso en el punto de venta, las redes sociales son usadas para ayudar a la decisión de compra.

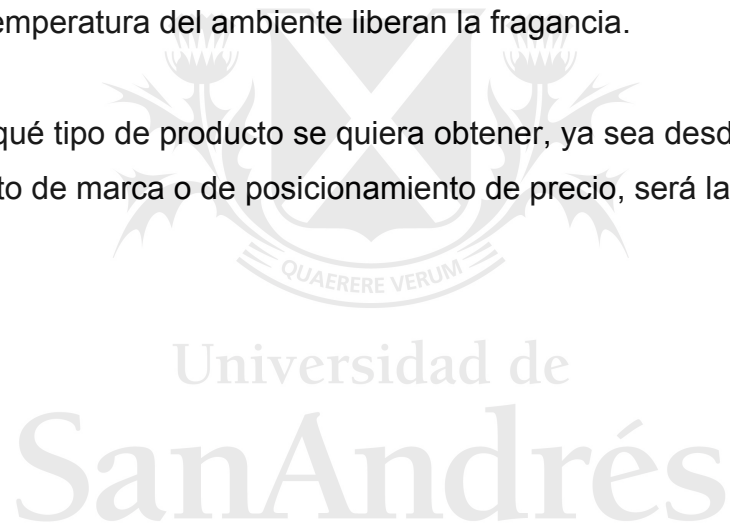
En este contexto, la estrategia digital que tenga una empresa va a ser fundamental para lograr integrarla a la experiencia de compra.

Además de utilizar la tecnología para la compra, existen muchas páginas web y aplicaciones que resultan fundamentales a la hora de 'abrir' las puertas del mundo, pudiendo conocer lugares sin tener que viajar y conocer mucho más de la vida de las personas. Plataformas como Pinterest, Instagram o blogs de diseño han abierto un mundo de posibilidades no solo en decoración, sino en moda, cocina y estilos de vida. De esta manera, los consumidores argentinos hoy están mucho más al tanto de lo que

sucede en otras partes del mundo y las tendencias llegan casi al mismo tiempo que se generan, a diferencia de lo que sucedía hace algunos años.

Por otro lado, es importante analizar a la tecnología en la industria de las fragancias ambientales, ya que a lo largo de los años ha jugado un papel muy importante para mejorar los productos y ofrecer a los consumidores soluciones cada vez más efectivas. Actualmente existe un desarrollo muy amplio en lo que a productos para aromatizar los ambientes se refieren. Desde las tradicionales velas hasta aparatos eléctricos que se programan para que liberen fragancia cada determinado período de tiempo o geles que con el calor y la temperatura del ambiente liberan la fragancia.

Dependiendo de qué tipo de producto se quiera obtener, ya sea desde el punto de vista de posicionamiento de marca o de posicionamiento de precio, será la tecnología a usar.



Análisis de mercado

El mercado de las fragancias ambientales tiene ventas por US\$ 10.000 millones.⁵ En América Latina, los principales países de los que se espera mayor demanda son Brasil y Argentina.

Particularmente en Argentina, el tamaño de este mercado para los productos de aromatizadores de ambientes es de US\$61,6 millones y para el de velas aromáticas es de US\$129,5 millones⁶. (Ver Anexo 1)

Para dimensionar estos números en cantidad de posibles consumidores, podemos evaluar la cantidad de hogares que pueden ser considerado como posibles consumidores. Según el último censo realizado por el INDEC en 2010, la cantidad de viviendas particulares entre departamentos y casas tipo A es de 9.436.632.⁷

| Tipo de vivienda | 2001 | % | 2010 | % | Variación intercensal 2001 - 2010 | % |
|---|------------------|------------|-------------------|------------|--------------------------------------|---|
| Total viviendas particulares habitadas | 9.712.661 | 100 | 11.317.507 | 100 | 16,5 | |
| Casa | 7.528.573 | 77,5 | 8.930.534 | 78,9 | 18,6 | |
| Tipo A ⁽¹⁾ | 6.048.671 | 62,3 | 7.540.508 | 66,6 | 24,7 | |
| Tipo B ⁽²⁾ | 1.479.902 | 15,2 | 1.390.026 | 12,3 | -6,1 | |
| Rancho | 217.281 | 2,2 | 174.920 | 1,5 | -19,5 | |
| Casilla | 266.322 | 2,7 | 202.310 | 1,8 | -24,0 | |
| Departamento | 1.579.569 | 16,3 | 1.896.124 | 16,8 | 20,0 | |
| Pieza/s en inquilinato | 72.291 | 0,7 | 67.765 | 0,6 | -6,3 | |
| Pieza/s en hotel o pensión | 24.278 | 0,2 | 22.802 | 0,2 | -6,1 | |
| Local no construido para habitación | 20.492 | 0,2 | 18.370 | 0,2 | -10,4 | |
| Vivienda móvil | 3.855 | - | 4.682 | - | 21,5 | |

⁵ <http://www.europlat.org/air-freshener-market-size-trends-forecast-2014-2020.htm#http://www.europlat.org/air-freshener-market-size-trends-forecast-2014-2020.htm>

⁶ Números basados en una proyección de los datos de icongrouponline.com de 2011, teniendo en cuenta el PBI a 2016. Ver Anexo 1.

⁷ ⁽¹⁾ Se refiere a todas las casas no consideradas tipo B.

⁽²⁾ Son aquellas que cumplen con al menos una de las siguientes condiciones: tienen piso de tierra, no tienen provisión de agua por cañería dentro de la vivienda, o no disponen de baño con descarga de agua.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010.

Las fragancias ambientales son usadas para combatir el mal olor de los ambientes, purificando el aire. Existe un aumento en el interés por la calidad del aire de los ambientes cerrados, por lo que la demanda por este tipo de productos está en aumento.

El mercado de las fragancias ambientales se puede segmentar de varias maneras⁸:

- Productos ofrecidos:
 - Sprays/aerosoles
 - Aromatizadores eléctricos
 - Geles
 - Velas
 - Difusores entre otros.
- Tipo de uso:
 - Residencial,
 - Empresario
 - Autos
 - Otros (shoppings, hospitales, hoteles, edificios de gobierno)
- Tipo de consumidor:
 - Individual
 - Corporativo.

Este plan de Marketing se enfoca en el mercado de velas, sprays y difusores por individuos para uso residencial.

⁸ <https://www.alliedmarketresearch.com/air-freshener-market>

En lo que a la industria se refiere, para entender cómo es el comportamiento de la misma, es necesario analizar algunos puntos clave del negocio. Para esto podemos tomar como referencia las 5 fuerzas de Porter:

- **Amenazas de nuevos competidores:**

El mercado de fragancias ambientales es competitivo, si bien las barreras de entrada no son especialmente altas:

- Si bien es necesaria una inversión inicial para desarrollar los productos, distribuirlos y hacer una comunicación efectiva, no se trata de una industria que requiera obligatoriamente tecnología especializada o materias primas con un alto costo. Principalmente se trata de esencias y el uso de tecnología o presentación del producto dependerá del tipo de producto que se quiera conseguir.
- Existen dos marcas principales de fragancias ambientales disponibles en el país, Clorox y SC Johnson. Están presentes en casi todos los puntos de venta, lo que hace que sean las primeras opciones a la hora de comprar un producto de este tipo. Además, estas empresas al ser tan especializadas cuentan con plantas propias para su producción y embotellamiento de los productos.
- El acceso a los diferentes canales de distribución. Al ser multinacionales con sectores en la empresa especialmente dedicados al *Trade Marketing*, se aseguran una exhibición preferencial y lograr estar bien ubicados en los diferentes canales.
- Si bien existen varios competidores en la industria, son menores en comparación con Clorox y SC Johnson que cuenta con una amplia red de

distribución, tecnología disponible para el desarrollo y la innovación y amplia trayectoria y experiencia en el rubro.

- **El poder de negociación de los proveedores:**

En esta industria el principal proveedor es el de las fragancias. Existen dos multinacionales en el país que concentran esta producción: Givaudan y Firmenich. Ambas son empresas suizas, que controlan el mercado en Argentina de fragancias y sabores. Al ser tan grandes y contar con tanta presencia, su poder de negociación es alto y es fundamental contar con ellos como aliados para nutrirse de todas sus investigaciones para el desarrollo de nuevas fragancias y tecnologías.

También existen otros proveedores necesarios para la producción de este tipo de productos:

- Proveedores de alcohol, si bien se trata de un componente fundamental para el producto final, se trata de un *commodity* y los proveedores no tienen un alto poder de negociación.
- Proveedores de frascos. Si bien es la presentación y lo que se ve del producto, no es un rubro que esté monopolizado por una única empresa y eso da la posibilidad de diversificar proveedores para asegurarse una óptima producción y tener mayor poder de negociación.
- Embotelladores: Es un proceso fundamental ya que es en ese punto donde los distintos elementos se juntan y toma forma el producto final.

- **El poder de los clientes:**

En la industria de las fragancias ambientales se puede diferenciar entre los consumidores y los compradores. En muchas ocasiones, quienes compran los productos no son los únicos que lo consumen, ya que en muchos casos se utilizan en espacios comunes que se comparten con otros integrantes de la familia, pareja o amigos.

Es fundamental en este producto entonces no solo la presentación de los mismos en el PDV para captar rápidamente la atención de los compradores, sino también que tenga una buena performance ya que ocupan un espacio fundamental en los hogares, formando parte del aire que respiran quienes viven ahí o quienes lo visitan.

- **La amenaza de productos sustitutos:**

Existen varios productos que pueden ser sustitutos de los productos de fragancias ambientales, como flores, preparaciones caseras con productos como bicarbonato de sodio, sahumeros, o hasta el mismo aire para ventilar.

Sin embargo, las empresas que están en la industria le hacen frente a estos sustitutos ofreciendo nuevas y únicas fragancias, que duran más tiempo y a largo plazo terminan siendo más económicas y atractivas que los sustitutos, para darle a cada ambiente una personalidad única.

- **Rivalidad entre competidores:**

Como vimos, son dos las principales empresas en esta industria. Al tener tanta trayectoria esto ayuda en una mayor investigación, desarrollo y estimula el crecimiento de la industria.

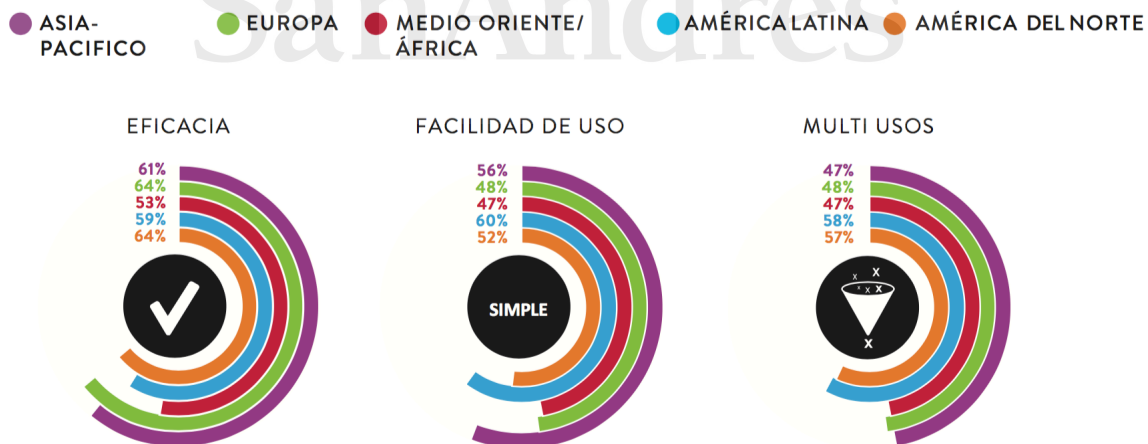
Análisis del consumidor/cliente

Para analizar al consumidor de estos productos, primero lo podemos dividir entre aquellos que son consumidores de desodorantes ambientales por un lado, y los consumidores de Natura por el otro.

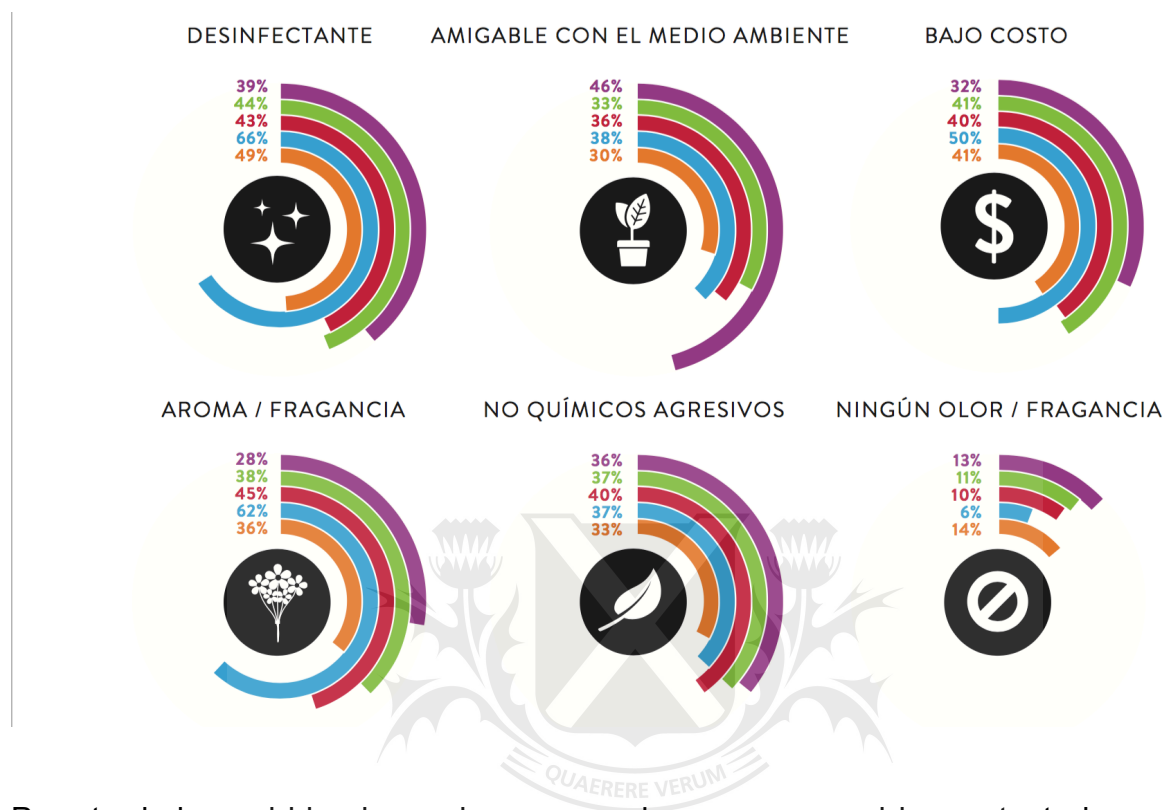
En el caso de los consumidores de desodorantes ambientales, según el estudio de Nielsen ‘La suciedad de la limpieza’⁹, en general quien realiza las tareas de limpieza es también quien hace las compras de productos de limpieza; las mujeres.

A la hora de elegir un producto para la limpieza del hogar, el atributo más importante es que sea efectivo, y en segundo lugar está el precio, que cobra especial importancia en el contexto pérdida de poder adquisitivo y poder de consumo por incremento relativo de tarifas. En el caso específico de América Latina, uno de los beneficios que más buscan los consumidores en los productos de limpieza es que tenga una fragancia agradable y que destaque la limpieza del hogar.

Beneficios buscados al comprar productos de limpieza general.



⁹ Nielsen, La suciedad de la limpieza. 2016



Por otro lado, y si bien las mujeres son quienes en general hacen tanto las compras como la limpieza del hogar, los hombres continúan adquiriendo un papel más activo en las labores doméstica. En este caso ellos buscan productos con fragancias masculinas o diseños de empaques fuertes.

Según lo que dice Lipovetsky, el consumidor actual es '*...un consumidor liberado del peso de las convenciones, de la cultura, de las normas, de las tradiciones propias de cada clase. De ahí el perfil del nuevo consumidor, que se describe como errático, nómada, volátil, imprevisible, fragmentado, desregularizado. Dado que cada vez está más liberado de los controles colectivos a la antigua. el hiperconsumidor es un sujeto zapeador y descoordinado.*¹⁰'. Esto se ve reflejado en este segmento de consumidores, ya que al existir tanta oferta, resulta fundamental crear conexión con el consumidor tanto del lado racional como del lado emocional, para capturar su atención y de esa manera entablar conversación con ellos.

¹⁰ Lipovetsky. El hiperconsumo en la era de la globalización. P. 5

Otro punto importante para entender al consumidor es ver qué marcas eligen. En el caso de bienes de consumo, las marcas locales o regionales están ganando en importancia con respecto a las multinacionales porque se muestran comprometidos con las preferencias locales y los consumidores los sienten más cerca de su cultura y tradiciones. Esto está alineado con lo que dice Lipovetsky *'En todas partes. los particularismos reaparecen, reivindicando su identidad; por todas partes se predica la necesidad de las «raíces». la valorización del patrimonio cultural y religioso.'*¹¹

Con respecto al rubro de los perfumes, el 91%¹² de las mujeres del país utiliza perfumes, En cuanto a la preferencia de aromas, los florales y dulces son los más elegidos entre las mujeres argentinas de todas las edades.

Con respecto a las fragancias, el consumidor argentino, de acuerdo al estudio de U&A de la Perfumería¹³, usa habitualmente perfumes, tanto para uso diario como para ocasiones especiales. En general cuentan con entre 2 y 3 fragancias preferidas, que van variando de acuerdo a la ocasión de uso.

El principal driver a la hora de elegir un perfume es su aroma, seguido por la duración de la fragancia y el precio de la misma.

Con respecto los diferentes rangos en la perfumería, se pueden encontrar varios segmentos: upper prestige, prestige, masstige y mass. Si se tiene en cuenta cuál es el mix de la categoría en Argentina, encontramos en primer lugar el segmento mass, seguido por masstige y prestige. En último lugar, el upper prestige. La diferencia entre los segmentos mass y masstige tiene que ver con el rango de precio de los productos.

¹¹ Lipovetsky. El hiperconsumo en la era de la globalización. P.22

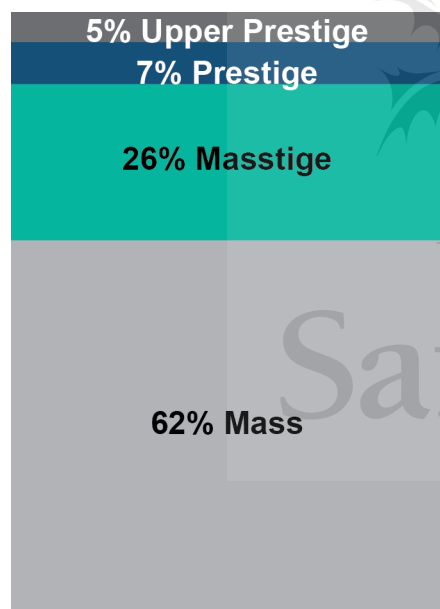
¹² <http://www.mercado.com.ar/notas/8015892>

¹³ Millward Brown, U&A Perfumería Natura, 2012.

Natura cuenta con productos de Perfumería para todos los segmentos de la pirámide, contando con mucho público en el segmento masstige, con una amplia oferta de productos para los diferentes consumidores.

El mix de la categoría está definido por un 19% de productos Prestige, un 78% de productos Masstige y un 3% de productos Mass. De esta manera, Natura se posiciona como una marca Premium dentro del mercado, atendiendo las necesidades del público masstige y prestige sobre todo.

Mix segmentos de perfumería en el mercado argentino



Fuente: Millward Brown, 2012

Mix de perfumería en Natura



Fuente: Elaboración propia.

Análisis competitivo

Dentro del rubro de fragancias ambientales, se encuentran los competidores directos, con varias marcas de diferente tamaño y diferentes ofertas para los consumidores, que podemos dividir en 4 grandes grupos:

Multinacionales.

SC Johnson (Glade) / Clorox (Poett) Cuentan con amplia experiencia en el mercado de las fragancias ambientales, y ofrecen diversos modos de perfumación; sprays, canastas líquidas, velas, en gel, en aceite, en aerosol, entre otros.

Tienen un tipo de producción industrial y a escala, ya que todos sus productos se ofrecen en los principales supermercados e hiper mercados del país, farmacias, mercados y almacenes.

Tienen un portafolio amplio, con diversas ofertas que varían en precio y calidad, de esta manera logran cubrir toda la pirámide socioeconómica. Su ticket promedio es de \$120.

Empresas nacionales de venta mayorista

Saphirus / Anaroma son empresas que desarrollan varios productos para la aromatización de los ambientes que se comercializan a través de una red de distribuidores mayoristas, que a su vez comercializan los productos en sucursales puntuales dentro de CABA y GBA o por vendedores independientes.

Su ticket promedio es de \$120.

Empresas nacionales de venta minorista

Marta Harff, Verónica Zuberhuler, Universo Garden Angels son empresas más chicas, que en general ofrecen productos para cubrir necesidades de los clientes que van desde cremas de cuerpo, jabones, lociones de limpieza hasta fragancias

ambientales. Ofrecen aromatizadores de ambiente en formato de difusores o velas aromáticas con fragancias más particulares con respecto a las comercializadas por las marcas de retail. Su oferta se segmenta por diferentes líneas con distintos aromas, que se replican en los distintos productos que ofrece. Los modos de perfumación que ofrecen son en difusores, velas y spray.

Estos productos se encuentran en los locales específicos de estas marcas, generalmente ubicados en las principales ciudades de la Argentina.

El target al que apunta es ABC1, con un ticket promedio de \$350.-

Marcas exclusivas

Por último, existe la presencia de marcas súper exclusivas para la Argentina como Voluspa o Fuegoia, que comercializan principalmente velas aromáticas. Su principal diferencial, además de las fragancias de los productos, está en el packaging que ofrecen, transformando el objeto no solo en un aromatizador de ambientes sino además en un producto decorativo que denota cierto status.

Su target es AB, con un ticket promedio de \$750.-

Por otro lado, es importante considerar la competencia indirecta. Esta está formada principalmente por flores, inciensos, sahumerios. Generalmente estos se comercializan en florerías en las esquinas de la ciudad, ferias o tiendas más informales.

Además, es necesario analizar la competencia directa de Natura en cuanto a empresas de venta directa, siendo Avon la principal competidora.

Análisis de la empresa

Natura es una empresa de venta directa en el rubro de cosméticos, fragancias y *toilettes* que forma parte del grupo Natura&Co.

Natura&Co está compuesta por Natura, The Body Shop y Aesop. El grupo cuenta con un *market share* global de 1,5% y un *retail value RSP* de US\$6,8 mil millones.

En Argentina, únicamente está presente por medio de la empresa Natura. Es una de las principales empresas de venta directa de cosméticos, fragancias y productos de higiene personal en Argentina. Cuenta con 350.000 consultoras en todo el país, y con un *market share* de 9,5%, ubicándose 3 en el ranking del segmento Cosméticos, Fragancias y Toilettes (SFT). Avon, el principal competidor por tratarse de una empresa de venta directa, cuenta con 8,0% de *market share*.

| Rank | Argentina | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Δpp 16-17 |
|------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| 1 | Unilever | 19,5% | 19,7% | 19,3% | 18,9% | 18,5% | ↓ -0,4 |
| 2 | P&G | 10,5% | 10,4% | 10,5% | 9,7% | 9,6% | → -0,1 |
| 3 | Natura | 4,8% | 5,4% | 6,4% | 8,3% | 9,5% | ↑ 1,2 |
| 4 | Avon | 7,8% | 7,8% | 8,0% | 7,5% | 8,0% | ↑ 0,5 |
| 5 | L'Oréal | 6,4% | 6,4% | 6,8% | 7,3% | 7,1% | → -0,2 |
| 6 | Colgate-Palmolive | 4,7% | 4,5% | 4,7% | 4,8% | 4,7% | → -0,1 |
| 7 | Puig | 2,8% | 2,7% | 2,6% | 2,7% | 2,9% | → 0,2 |
| 8 | Beiersdorf Nivea | 2,9% | 3,0% | 2,9% | 2,5% | 2,4% | → -0,1 |
| 9 | J&J | 2,1% | 2,1% | 2,2% | 2,0% | 2,1% | → 0,1 |
| 10 | Alicorp | 2,0% | 2,1% | 2,1% | 2,0% | 2,0% | → 0,0 |
| | Others | 36,5% | 35,9% | 34,5% | 34,3% | 33,2% | ↓ -1,1 |

Market share Natura Argentina - Euromonitor 2017

Además, es la única multinacional con certificación de empresa B, lo que significa que busca el triple impacto positivo social, ambiental y económico.

Hace foco en la belleza real en todo sentido, no sólo física sino belleza emocional, en las actitudes que uno toma y en la relación con la naturaleza y los demás. Esto es un

atributo muy importante, porque si bien actualmente estos conceptos están muy en boga porque la sociedad exige relaciones más reales con las marcas y con lo que ellas representan, al ser valores que están en el núcleo de marca Natura desde el inicio de la misma, favorece su credibilidad, y la expansión de las diversas líneas siempre responden a este núcleo de valores.

A lo largo de toda su historia Natura acompañó a sus consumidores con los cambios que fueron ocurriendo, pero siempre desde un lugar de respeto y de cuidado de la persona y el medio ambiente.

Siguiendo el modelo de Keller, *'La premisa básica del modelo Valor Capital de Marca Basado en el Cliente (VCMBC) es que el poder de una marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentido y escuchado de ella como resultado de sus experiencias con el paso del tiempo.'*¹⁴, Natura ha trabajado a lo largo de los años para adueñarse de determinados atributos y lograr que el consumidor relacione la marca con ellos. Estos atributos son:

- Une la naturaleza con la tecnología para brindar los mejores productos.
- Es una marca orgullosa de mostrar lo mejor de Brasil.
- Es una marca que respeta a las personas y al medio ambiente.
- Inspira a tener actitudes más conscientes.

Para entender la relación que Natura construyó con sus consumidores a lo largo de los 24 años que está en la Argentina, es importante mencionar lo que dice Cheverton *'Una buena marca hará que usted se sienta bien cuando compre y use un producto. En primer lugar, una buena marca le ayudará a elegir, y lo podrá hacer porque sabe cómo hacerle sentir bien.'* *'...es un círculo virtuoso de acción y reacción, de dar y tomar.'*¹⁵

¹⁴ Cheverton. Cómo funcionan las marcas. P. 48

¹⁵ Cheverton, P. Cómo funcionan las marcas. P. 12

Esto nos sirve para entender la importancia de estas asociaciones que Natura logró consolidar en la mente del consumidor, alineadas a su imagen de empresa natural, sustentable, con productos de buena calidad, representante de Brasil y toda su biodiversidad, empresa honesta, con amplia gama de productos, belleza.

De esta manera, el consumidor que compra un producto de Natura, no solo está adquiriendo un producto que cumple con sus necesidades, sino que además lo hace sentir bien, porque lo hace parte de esta cadena de asociaciones positivas que construyó.

Específicamente en la categoría de Perfumería, según Euromonitor es líder en Argentina con un *market share* de 22,5%.

| Rank | Empresa | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Δpp 16-17 |
|------|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| 1 | Natura | 10,4% | 12,1% | 14,9% | 20,2% | 22,5% | ↑ 2,3 |
| 2 | Avon | 17,2% | 17,6% | 18,1% | 17,1% | 16,5% | ↓ -0,6 |
| 3 | Puig | 15,4% | 15,2% | 14,4% | 15,5% | 15,9% | ↑ 0,4 |
| 4 | Louis Vuitton | 9,1% | 9,4% | 10,2% | 9,6% | 9,2% | ↓ -0,4 |
| 5 | L'Oréal | 6,2% | 6,7% | 8,2% | 7,4% | 6,9% | ↓ -0,5 |
| 6 | Cannon Puntana | 8,1% | 7,1% | 7,3% | 6,8% | 6,8% | ⇒ 0,0 |
| 7 | TSU | 2,7% | 2,7% | 2,8% | 2,7% | 2,9% | ⇒ 0,2 |
| 8 | Coty | 2,7% | 2,9% | 2,5% | 2,8% | 2,7% | ⇒ -0,1 |
| 9 | Naturel | 1,3% | 1,3% | 1,3% | 1,2% | 1,2% | ⇒ 0,0 |
| 10 | Mary Kay | 1,1% | 1,1% | 1,2% | 1,1% | 1,1% | ⇒ 0,0 |
| | Outros | 25,8% | 24,0% | 19,0% | 15,7% | 14,3% | ↓ -1,4 |

Market share categoría Perfumería- Euromonitor 2017

Es la única empresa Latinoamericana que cuenta con una perfumista exclusiva, Verónica Kato. Ella es la encargada de crear las nuevas fragancias que se emplearán para los perfumes, muchas veces co-creando con reconocidos perfumistas de Nueva York o París. Esto le da la posibilidad de crear aromas únicos, que se diferencien del resto de las marcas y hagan que sus productos sean únicos en el mercado.

Por otro lado, es importante analizar la categoría de Cuerpo, que cuenta con productos para el cuidado de la piel como cremas y *mousse* hidratantes, aceites y exfoliantes. Dentro de esta categoría, hay diferentes marcas; Ekos y Tododia. Según Euromonitor, en esta categoría, Natura también es líder en el mercado Argentino, con un *market share* de 23%.

| Rank | Empresa | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Δpp 16-17 |
|------|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| 1 | Natura | 19,3% | 20,0% | 20,9% | 22,0% | 23,0% | ↑ 1,0 |
| 2 | Beiersdorf Nivea | 12,9% | 12,8% | 12,5% | 12,7% | 12,5% | → -0,2 |
| 3 | Avon | 10,8% | 11,6% | 11,0% | 10,6% | 10,0% | ↓ -0,6 |
| 4 | GlaxoSM | 8,8% | 8,6% | 8,7% | 8,8% | 8,8% | → 0,0 |
| 5 | Grünenthal | 8,8% | 9,0% | 8,9% | 9,0% | 8,8% | → -0,2 |
| 6 | Unilever | 6,7% | 6,6% | 6,7% | 6,8% | 6,7% | → -0,1 |
| 7 | Naturel | 4,2% | 4,3% | 4,3% | 4,2% | 4,1% | → -0,1 |
| 8 | Private Label | 4,0% | 3,9% | 4,2% | 4,4% | 3,8% | ↓ -0,6 |
| 9 | J&J | 2,4% | 2,6% | 2,5% | 2,7% | 3,2% | ↑ 0,5 |
| 10 | L'Oréal | 2,4% | 2,3% | 2,4% | 2,7% | 2,9% | → 0,2 |
| | Outros | 19,8% | 18,3% | 17,8% | 16,1% | 16,3% | → 0,2 |

Market share categoría Cuerpo- Euromonitor 2017

Particularmente Ekos representa el respeto por la naturaleza y las relaciones humanas. Al comprar un producto de Ekos se activa una cadena de valor que abarca desde el propio consumidor, pasando por la consultora que vendió el producto y llegando a las comunidades del Amazonas que son quienes le venden a Natura la materia prima para la producción. Todo esto bajo un estricto cuidado del medio ambiente, respetando los ciclos que tiene la naturaleza y estimulando para que las mismas comunidades así lo hagan. Además, existe entre Natura y estas comunidades acuerdos de comercio justo, para que las mismas obtengan los beneficios económicos que se merecen y puedan continuar con sus costumbres y estilo de vida, insertándose en el mercado.

Ofrece productos de cuidado para el cuerpo como cremas hidratantes, jabones líquidos y en barra, exfoliantes corporales, el cuidado del cabello y también productos de perfumería, llamados *Frescores*.

La crema de manos de castaña es considerada la puerta de entrada a Natura, ya que por el bajo *out of pocket* y la gran popularidad que tiene, muchos consumidores comienzan a comprar Natura a través de este producto.

Todos los productos de la marca tienen beneficios específicos comprobados en el cuidado de la piel o el cabello, lo que representa la unión entre la tecnología y la naturaleza brasilera.

Las diversas líneas de productos nacen por los diferentes activos que se encuentran en la biodiversidad brasilera. Estos activos son: castaña, maracuyá, pitanga, murumuru, acai, buriti, andiroba, pataua y ucuuba. Cada uno de ellos se destaca por un beneficio específico, y en base a eso se desarrolla todo el portafolio de productos:

- Castaña: Nutrición de la piel.
- Pitanga: Fragancia refrescante.
- Maracuyá: Hidratación calmante.
- Acai: Energía y vitalidad.
- Ucuuba: Reparación profunda de la piel.
- Buriti: Protección solar.
- Cumarú: Fragancia dulce.
- Patauá: Crecimiento y fuerza del cabello.
- Andiroba: Restauración de la piel.
- Murumuru: Reconstrucción del cabello.



Dentro la línea de Perfumería de Ekos, los Frescores que se comercializan por sus fragancias son:

- Castaña
- Maracuyá
- Pitanga
- Buriti
- Cumarú
- Acai

En cuanto a la percepción del consumidor, es considerada una marca aspiracional, siendo la más deseada de Natura en las categorías de Cuerpo y Perfumería¹⁶.

¹⁶ Fuente: Brand Equity, 2017

Además, cuenta con una buena salud de marca, amplio conocimiento estimulado y buena predisposición de compra¹⁷. Tiene un posicionamiento claro y único, propietaria de los atributos de valores de marca relacionados con la sustentabilidad y la naturaleza. Por último, cuenta con productos con percepción de alta calidad y experiencia sensorial única.

Sin embargo, hay algunas oportunidades dentro de la marca para seguir trabajando, como por ejemplo es frágil en ser significativa y saliente, puede fortalecer los atributos funcionales y emocionales, para despertar mayor identificación y afinidad con sus consumidores. Con esto se relaciona la oportunidad que tiene dentro del territorio emocional que puede fortalecer, el tono que usa es percibido como distante, profesional y racional.

Por último, es importante trabajar sobre la sorpresa, encantamiento, alegría y color en los productos que ofrece. Es por eso que la innovación es tan importante. Además, es importante para la marca tener más llegada a un público más joven, para lograr que la misma se siga manteniendo vigente en la mente de los nuevos consumidores.

Es a través de esta marca que la nueva línea de fragancias ambientales va a sentar las bases, apoyándose sobre los atributos positivos con los que ya cuenta, para seguir construyendo y ampliando el 'Universo Natura Ekos', y con él, la oferta que tienen sus consumidores entendiendo cuáles son las oportunidades de mejora de la marca.

Natura cuenta además en el país con un desarrollo maduro de la cadena de producción y distribución y consolidada presencia en los medios de comunicación.

¹⁷ Fuente: Brand Equity, 2017

Tiene un conocimiento exhaustivo de su público, lo que les da la ventaja de entender qué buscan y cuáles son sus gustos preferidos. Año a año se realizan estudios de mercado para evaluar la salud de la marca y monitorear la estrategia comercial en el mercado.

Sin embargo, nunca comercializó hasta el momento en Latinoamérica productos relacionados con las fragancias de ambientes. De esta manera, hay procesos que habría que desarrollar o adaptar para este tipo de productos, ya sean de producción, logística, canales e incluso de comunicación. Existen particularidades del negocio de fragancias ambientales que deben adaptarse a lo que es Natura.



FODA

| NATURA | |
|--|---|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Amplia trayectoria en el sector de CFT. • Tiene atributos marcarios bien definidos y vinculados a su marca, con productos únicos en el mercado y fragancias exclusivas. • La marca Ekos se encuentra bien posicionada en la mente del consumidor. • Cuenta con una sólida cadena de distribución en su centro de Distribución. • Cuenta con una amplia red de Consultores Natura (300.000 aproximadamente) a lo largo de toda la Argentina. • Cuenta con credenciales en sus productos y ventajas competitivas por sobre otros <i>players</i>. | <ul style="list-style-type: none"> • Existe un liderazgo de Natura en la categoría de Perfumería que puede aprovecharlo para ampliar su oferta de productos y generar con el consumidor una relación más profunda. • Mayor interés de los consumidores por conocer cuál es el valor real que las empresas hacen tanto a la sociedad como al medio ambiente. Oportunidad especial de Natura para adueñarse de un lugar que ya tiene para ser el líder total en la Economía circular. • Mayor interés de la sociedad por la aromaterapia, hay un auge en tendencias Deco y cuidado del hogar. • Las redes sociales. Son una herramienta fundamental para la sociedad de hoy en día a la hora de mostrarse ante sus pares. Su hogar pasa a ser un lugar fundamental en esa interacción. Aunque no se pueda oler, todos quieren y le prestan especial atención para vivir la vida que reflejan. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • No es una marca fácil de encontrar si no se tiene conocimiento de algún/a Consultor/a, lo que genera que muchos consumidores no sepan cómo son los productos Natura, y solo conozcan el nombre. • No cuenta con procesos o experiencia en productos de fragancias ambientales. • Frente a las opciones de retail puede quedar relegada ya que tienen años de presencia en el mercado masivo vs. Natura que tiene mucha presencia en la venta directa. • El público joven no tiene tanto conocimiento de la marca, en parte porque el modelo de venta directa no les es familiar. • Falta una comunicación más directa al consumidor final sobre todo lo que significa consumir un producto Natura, para que entienda cuál es el valor más allá del producto. | <ul style="list-style-type: none"> • Las empresas de retail o aquellas nacionales que ya están instaladas en la mente del consumidor (VZ, Universo Garden Angels) como empresas de fragancias ambientales. • Proliferación de marcas menores con ofertas similares. • Amenaza de que otras empresas se adueñen de atributos que son <i>core</i> en Natura, como la sustentabilidad, por no haber comunicado a tiempo al consumidor final. |

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Estrategia de Marketing (STP, Propuesta de Valor y Diferenciación)

Los aromas forman parte fundamental de la historia de las personas, siendo este el sentido con más memoria del cuerpo humano:

‘El sistema olfativo es el único que envía señales al sistema nervioso de forma directa. El resto de los órganos sensoriales hacen todos un relevo a nivel del tálamo. ...el sistema olfativo tiene acceso directo, sin intermediarios, a la corteza cerebral a nivel del bulbo olfatorio. De ahí se envían conexiones a los núcleos de la amígdala, la corteza entorrinal, el hipocampo y la corteza prefrontal. La amígdala ha sido identificada como una de las regiones que participan de manera sobresaliente en las respuestas emocionales y en el aprendizaje de evitación.

...Esto podría explicar las fuertes respuestas emocionales asociadas a los estímulos olfativos y su capacidad para evocar memorias complejas de forma tal que nos aparezcan con un carácter vivencial excepcional que no tienen las típicas memorias asociativas de tipo declarativo.

La información que arriba al hipocampo determina el que ciertas impresiones olfativas queden indeleblemente grabadas en nuestro subconsciente y que cuando las experimentamos nuevamente, evoquen recuerdos que tienen un carácter vivencial muy intenso.¹⁸

Natura es una empresa centrada en la belleza de las relaciones. Actualmente su propuesta está enfocada al cuidado personal. Mediante este Plan, se buscará cubrir el espacio de mercado de aromatizar los ambientes, donde las relaciones de las personas transcurren.

¹⁸ OLFATEO, LUEGO ENTONCES, DESEO I SOCIEDAD ABIERTA P.49

Por eso, el crear fragancias para el hogar, es crear memoria en los clientes, y de esa manera, hacer que Natura pase a formar parte de la vida y la historia de ellos, para fortalecer los lazos y relación emocional que la une a los consumidores.

Para la sociedad argentina, es sumamente importante la institución de la familia y los amigos. Las reuniones que se dan en los hogares son una característica puntual de la Argentina, particular en el mundo. Las invitaciones a comer y sobre mesa son largas, a la gente le gusta recibir a sus seres queridos y agasajarlos de la mejor manera.

Modelo de segmentación

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, podemos definir algunas variables para poder hacer una segmentación y entender a quién va dirigida esta nueva línea de productos.

- **NSE:**
Clase ABC1. 25-34 años.
- **Nivel de Bancarización:**
Cuentan con tarjeta de crédito.
- **Tipo de vivienda:**
Casa alquilada recientemente.
- **Tipo de trabajo:**
Formal constante.
- **Nivel de educación:**
Universitario.
- **Tipo de familia:**
Solteros.
- **Nivel de conocimientos tecnológicos:**

Conocen y están al tanto de avances tecnológicos porque cuentan con un *Smartphone*, *tablet* y/o computadora.

Como vimos anteriormente, también es cada vez más alto el número de hogares unipersonales, ya sea porque cada vez más jóvenes viven solos o porque hay más divorcios y separaciones. Existe entonces un nuevo espacio del que se tienen que apropiarse, para sentirse cómodos y a gusto con su nuevo estilo de vida.

Muchas veces estos espacios no son, como en otros casos, casas propias, sino que son alquileres temporales que les permiten ajustarse a un estilo de vida más relajado, y permite ir modificando cada 2 o 3 años el espacio en donde van a vivir. Esto no quiere decir que no deseen tener ese espacio de la mejor manera porque igualmente invitan y se reúnen con amigos, familia y parejas. Como nombré antes, el tener acceso a redes sociales como Pinterest, o Instagram, hace que existan modelos *ideales* de lo que es un hogar y aspiren a convertir los suyos propios en uno de esos *hogares ideales*.

Este segmento se caracteriza por valorar aquellos momentos cotidianos que generan felicidad, simples pero llenos de significado. Valoran mucho su espacio y su momento para reconectarse con ellos mismos luego de un día de mucho trabajo. Hacen de su vuelta al hogar un ritual lleno de significados, sobre todo con aquellos que tienen que ver con las experiencias sensoriales, ya sea mirar una serie, película o escuchar música.

Son además personas interesadas en explorar el mundo, ya sea literalmente con un viaje o a través de lecturas y películas, para descubrir nuevas culturas y costumbres. Les interesa compartir con sus pares experiencias y opiniones, para crear una red y de esa manera poder retroalimentarse.

Sin embargo, todas estas características no los convierte en personas alejadas de la tecnología, sino por el contrario. Están constantemente atentos a las nuevas tendencias que surgen, evaluando qué tan útiles les pueden ser para su vida diaria. Creen en la incorporación cada vez mayor de la tecnología en la vida diaria, para facilitar sus actividades cotidianas.

Se manejan entonces entre el mundo *online* y el *offline* de manera fluida, logrando encontrar un equilibrio entre ambos para aprovechar al máximo aquello que cada uno puede ofrecer.

Representarán entonces para este segmento de consumidores un resumen de lo que son ellos como personas; la unión entre la más elaborada tecnología con los activos sacados directamente de la naturaleza. Un producto de una región única y particular en el mundo, como es el Amazonas con sus aromas, para diferenciarse por sobre el resto de los productos ofrecidos en el mercado.

- **NSE:**
Clase ABC1. 35-65 años
- **Nivel de Bancarización:**
Cuentan con tarjeta de crédito. Buen historial crediticio. Cuentan con un auto de menos de 10 años de antigüedad.
- **Tipo de vivienda:**
Casa propia.
- **Tipo de trabajo:**
Formal constante.
- **Nivel de educación:**
Universitario finalizado.
- **Tipo de familia:**
Matrimonio adulto, con 2 o 3 hijos adolescentes.

- **Nivel de conocimientos tecnológicos:**

Conocen y están al tanto de avances tecnológicos porque cuentan con un *Smartphone*, *tablet* y/o computadora.

Más allá de aquellas personas que cuentan con una casa propia, hubo en los últimos años un *boom* de créditos hipotecarios que le permitió a mucha gente acceder a la casa propia.

Ese es, para esta sociedad un valor fundamental sobre el que sentar las bases de una familia. Contar con una casa propia pasa a ser parte de un logro y una realización del individuo que tiene mucho que ver con las raíces españolas e italianas sobre todo que hay en la sociedad argentina. Es entonces un bien del que sentirse orgulloso y tenerlo de manera presentable y en condiciones para que los otros lo vean y admiren es un valor social importante.

Están muy conectados con el mundo, las tendencias en sustentabilidad y las maneras de preservar tanto el medio ambiente como la calidad de vida de la gente. Saben quiénes hacen los productos y consumen a conciencia en un mundo cada vez más saturado de ofertas. Su elección de una marca u otra se relaciona, en parte, con el impacto que esta tiene en el mundo y cómo esa relación los convierte en un responsable directo del impacto que la actividad comercial tendrá en el mundo.

Los productos de fragancias ambientales de Natura Ekos les brindarán a sus espacios aromas únicos para mantenerlos bien perfumados, cuidando la calidad del ambiente que se respira. Serán además la representación de una cadena de valor que se basa en el respeto no solo por la naturaleza sino por las relaciones humanas, lo que se traduce en un orgullo como consumidor responsable y consciente frente a sus pares.

Todo esto, ubicado en su espacio más íntimo, como lo es su hogar para acompañarlos, ya sea en sus momentos de reflexión como en sus momentos de diversión con amigos.

Natura, con esta línea de productos, se posicionará en ambos segmentos como una alternativa más cercana que las marcas existentes, considerando que es una empresa latinoamericana, conocedora de los gustos de esta sociedad y que tiene un gran *expertise* en toda la parte de perfumería.

Los aromas de sus productos actuales son diferentes a todos los del mercado, ya sea porque en su creación participa Verónica Kato o porque reflejan aromas típicos de Brasil, como el Acai, la Castaña o el Maracuyá.

Por otro lado, y más allá del beneficio funcional que el producto ofrece, existe un beneficio emocional para el consumidor. Las fragancias son un factor importante a la hora de calificar si un lugar es agradable o no para estar. Es en este punto que los consumidores buscan para sus espacios personales fragancias que se destaquen y reflejen su personalidad, favoreciendo que quienes comparten ese espacio con ellos se lleven una buena impresión.

Un ambiente bien perfumado es sinónimo de limpieza, prolijidad, calma y bienestar y eso se puede traducir en prosperidad, un valor muy apreciado en la sociedad actual.

Para el consumidor actual, crear una buena impresión en sus pares es fundamental, y es por eso que buscan tener productos exclusivos para crear esos entornos que denotan la prosperidad buscada. Este tipo de productos para aromatizar los ambientes están relacionados con el lujo, y los perfumes en general son considerados como la entrada al mercado del lujo, ya que al ser productos más chicos, el valor es menor en relación a otras cosas como muebles o vajilla, pero que dan la impronta buscada.

OBJETIVO Y METAS

Mediante este plan de marketing, los objetivo de Natura son:

- Aumentar la penetración en hogares, ofreciendo a quienes ya son consumidores y conocedores de la marca un producto para el hogar que complementa la rutina de limpieza, y que incluso puede verse como una extensión de las rutinas de belleza que ya estableció con otras marcas de Natura.
- Ampliar la base de consumidores, encantando a consumidores jóvenes que no son usuarios regulares de los productos Natura.
- Fortalecer la imagen de marca *Premium*, con productos de calidad y únicos en el mercado.
- Comunicar y traer al frente acciones de sustentabilidad que Natura realiza desde la concepción de la marca y que están en el eje del negocio, pero que nunca fueron comunicadas de manera directa al consumidor final.

Universidad de
San Andrés

4Ps

Producto:

Teniendo en cuenta lo analizado en los diferentes aspectos del mercado de las fragancias ambientales en la Argentina, podemos decir que los consumidores buscan productos que sean armónicos y estéticos para crear la sensación de *hogar* en sus casas, que sean fáciles de utilizar, originales para destacarse entre sus conocidos y que tengan una buena performance en cuanto a la fragancia y duración de la misma.

Para cumplir con todos estos requisitos, se comercializarán velas naturales y difusores de ambiente, con fragancias exclusivas de la marca Natura Ekos. Estos productos serán parte de esta línea, ampliando su base de productos.

Existirán diferentes productos que abarquen los diferentes segmentos target analizados, que van desde jóvenes de 25 años hasta mujeres y hombres de 65.

Para esto, se trabajará con diferentes materiales y presentaciones, buscando en todo momento mantener un producto agradable a la vista ya que pasará a formar parte de los ambientes donde transcurre la vida de las personas.

- **Difusores en frascos de vidrio x 250 ml.**
- **Velas aromáticas en envases de vidrio x 250 g.**

En ambos casos, la presentación de los productos será mediante frascos de vidrio labrados, con motivos de la selva amazónica, para que se destaquen no solo por su fragancia sino también por el estilo estético. Se contará además en el frasco de manera simple y contundente un poco de la historia del activo de la fragancia, para que no solo sea un producto de uso, sino que se entienda como el resultado de un proceso

conjunto entre la naturaleza, las comunidades de la selva amazónica, las consultoras en caso de comprar los productos a través de la venta directa y el consumidor final.



Las fragancias seleccionadas para estos productos son:

- Pitanga
- Maracuyá
- Cumarú
- Castaña

Estas 4 fragancias representan los activos más elegidos por los consumidores de Natura. Son fragancias que tienen mucha presencia en el ambiente, son únicas y muy agradables. Si bien en la presentación de Perfumería el target principal son las mujeres, son fragancias que perfectamente pueden ser utilizadas por hombres, no solo para perfumarse ellos sino perfumar sus ambientes.

Precio:

El rango de precios de Natura está apuntado a estar cerca de las marcas de alta gama en la categoría de CFT, como puede ser Vichy, un 20% por debajo de los precios de ellos. Sin embargo, ya sea por la materia prima o la tecnología empleada, los productos Natura tienen una calidad igual o superior a la de estas marcas. El margen mínimo de los productos Natura, dependiendo de la marca, está entre 60 y 80 puntos.

Natura, al ser empresa de venta directa, tiene una fuerte política de promociones. En el año hay 18 ciclos comerciales. Cada ciclo comercial dura aproximadamente 21 días. En cada uno de estos ciclos, hay lanzamientos con precios promocionados y los llamados 'movimientos', donde determinados productos están en promoción. De esta manera, no solo se le ofrece al consumidor final un precio atractivo, sino que se le permite al Consultor la posibilidad de *stockearse* de productos a un menor costo para ofrecerlos en otros momentos.

Esta estrategia de promociones se caracteriza por tener descuentos de 25%, 35% y hasta un 40%. Además, se ofrecen kits de venta. Estos kits de venta se arman estratégicamente teniendo en cuenta, por ejemplo, ocasiones y rutinas de uso. De esta manera, se ofrecen varios productos de una misma línea a un precio menor que si se compraran por separado.

El objetivo de esto es lograr la mayor penetración posible en hogares, ya que el consumidor compra una mayor cantidad de productos para diferentes ocasiones de uso, y de esa manera lograr una mayor base de consumidores fieles a la marca.

Sin embargo, esta estrategia de precios y promociones fuertes es para la venta directa. En las tiendas, Natura tiene otra estrategia de precios, en donde los descuentos no son tan agresivos pero sí se incentiva y apunta a la venta de productos en kits.

Esto responde al objetivo de posicionarse como una marca premium con posibilidad de ser *regalable*, además de no canibalizar al principal canal de venta que son los Consultores.

Para analizar el precio que tendrán estos productos, primero veremos el costo de cada uno. Estos costos fueron elaborados por unidad de 250 ml en el caso de los difusores y de 250 g para las velas, para un lote de 10.000 unidades respectivamente.

Costos por unidad para difusores ambientales por unidad de 250 ml

Materia prima

| | |
|-------------------|------|
| Fragancia | 30 |
| Alcohol | 15 |
| Esencia amargante | 0,42 |

Packaging

| | |
|-------------------------|-----|
| Botella | 16 |
| Etiqueta | 2 |
| Caja | 4 |
| Tapa | 4 |
| Varillas de pino (5 u.) | 0,5 |

Producción

| | |
|--------------------------------------|----|
| Embotellado, etiquetado y paletizado | 12 |
| Logística y almacenamiento | 2 |

| | |
|--------------------|-----------|
| COSTO TOTAL | 84 |
|--------------------|-----------|

Fuente: Elaboración propia

Costos por unidad para velas aromáticas por unidad de 250 g

Materia prima

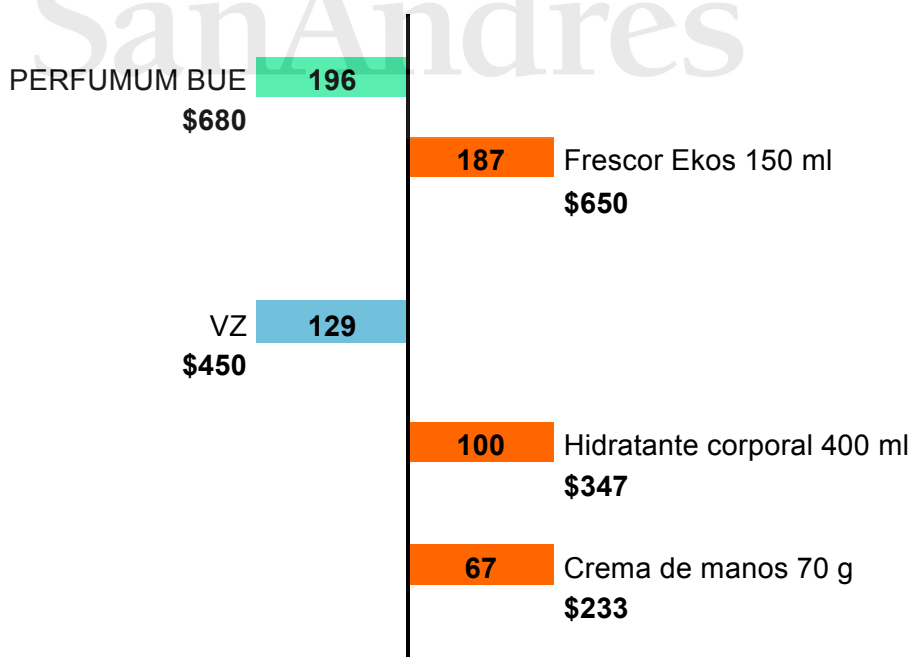
| | |
|-----------|----|
| Fragancia | 30 |
| Estearina | 7 |
| Parafina | 15 |

| Packaging | |
|--|------------|
| Frasco de vidrio labrado | 30 |
| Etiqueta | 2 |
| Caja | 4 |
| Tapa | 10 |
| Pabito de algodón | 0,4 |
| Producción | |
| Vaciado de la cera en los frascos, etiquetado y paletizado | 18 |
| Logística y almacenamiento | 2 |
| COSTO TOTAL | 118 |

Fuente: Elaboración propia

Además, es importante analizar cómo está el mercado de fragancias ambientales actualmente para ver dónde se posicionará Natura, teniendo también en cuenta los precios del portafolio de Ekos para entender cómo se comportará el precio del nuevo producto en relación, tomando al Hidratante de Cuerpo como el punto de referencia:

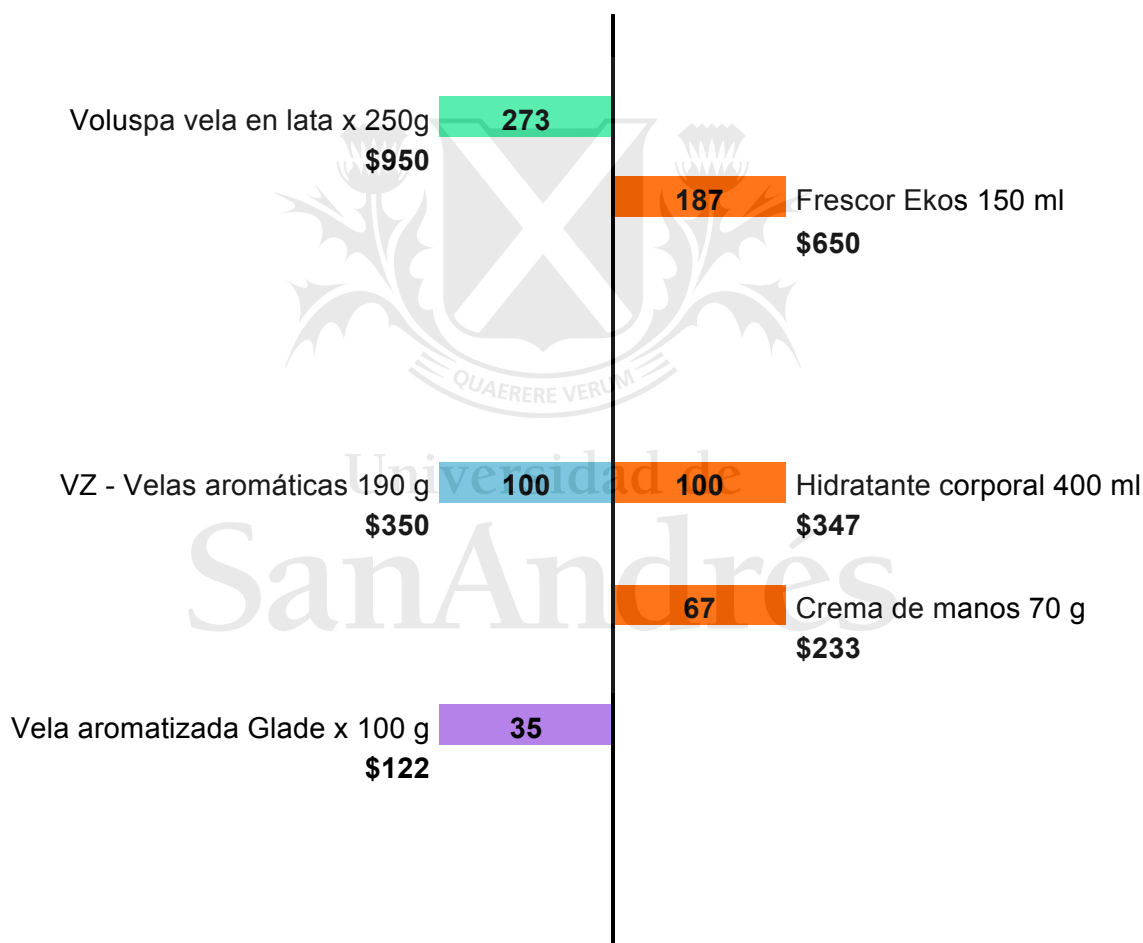
Análisis de precio para disfudores ambientales



| | |
|-------------------------------|-------|
| Desodorante de ambiente Glade | 40 |
| | \$140 |
| Aromatizante Glade lata | 20 |
| | \$70 |

Fuente: Elaboración propia

Análisis de precio para velas aromáticas



Fuente: Elaboración propia

Teniendo todo esto en cuenta, que el margen mínimo de los productos en Natura, en promedio, es de 60%, y que el objetivo es posicionar a estos productos como una opción premium y única para aromatizar los ambientes, ya sean propios o una opción de regalo, se optó por el siguiente esquema de precios:

- Difusores ambientales x 250 ml: \$580
- Velas aromáticas x 250 g: \$630

De esta manera, el margen bruto de los productos queda de la siguiente manera:

Margen bruto aromatizadores de ambiente por venta directa:

| | |
|----------------------------------|--------------|
| Cliente Final | 580 |
| <i>Comisión Consultora (30%)</i> | <i>(174)</i> |
| Facturación Bruta | 334 |
| <i>Impuestos(32%)</i> | <i>(107)</i> |
| Facturación Líquida | 227 |
| <i>CMV</i> | <i>(84)</i> |
| Margen de contribución | 142 |
| Margen Bruto | 63% |

Margen bruto aromatizadores de ambiente por venta local Natura:

| | |
|-------------------------------|--------------|
| Facturación Bruta | 580 |
| <i>Impuestos (32%)</i> | <i>(186)</i> |
| Facturación Líquida | 394 |
| <i>CMV</i> | <i>(118)</i> |
| Margen de contribución | 276 |
| Margen Bruto | 70% |

Margen bruto ventas aromáticas por venta local Natura:

| | |
|-------------------------------|--------------|
| Facturación Bruta | 630 |
| <i>Impuestos (40%)</i> | <i>(252)</i> |
| Facturación Líquida | 378 |
| <i>CMV</i> | <i>(118)</i> |
| Margen de contribución | 259 |
| Margen Bruto | 69% |

Fuente: Elaboración propia

Promoción:

El mensaje a comunicar en los diferentes medios, será:

- El encuentro con gente querida y con uno mismo en un ambiente agradable.
- Las fragancias únicas de Natura como protagonistas en los recuerdos que se van creando en la vida de las personas.
- El cuidado y respeto por la naturaleza y las personas, al ser un producto donde es fundamental el cuidado de ambos, ya sea porque son los activos de la selva amazónica la principal materia prima, o porque son las comunidades del Amazonas quienes cosechan los mismos para que Natura pueda transformarlos en el producto final.

Se comunicará este lanzamiento a través de medios tradicionales y digitales, se llevarán a cabo acciones *ad hoc* para que los segmentos target puedan experimentar y entrar en lo que es el universo de fragancias ambientales de Natura.

Al ser una nueva línea que no tiene que ver con el cuidado del cuerpo, el mensaje se amplía y abre una nueva oportunidad a Natura para aumentar el diálogo que tiene con sus consumidores, y hablar de decoración, tendencias de diseño, aromaterapia.

- Pauta en revistas: Se pautará en revistas como La Nación Domingo, Revista Living y Oh Lalá para contar con una comunicación de la nueva línea. La elección de estas revistas para la pauta responde a que uno de los segmentos target son consumidoras de estas revistas. Se ofrecerá además una pequeña muestra de un difusor para que puedan experimentar uno de los productos.
- Envío de kits de prensa: Se enviará un kit con producto a personalidades puntuales que respondan a las personalidades del segmento target para que puedan experimentar y dar una reseña de los productos.

- Internet: Natura tiene una fuerte comunicación online, ya sea a través de sus perfiles en redes sociales como Instagram y Facebook o a través de compra programática en páginas acorde al perfil. Se aprovechará entonces este medio para dar a conocer los nuevos productos y de esa forma, hablar de la belleza de los espacios en los que transcurren las relaciones.

Por otro lado, las experiencias ad hoc estarán ubicadas en:

- Tiendas Natura que ya están abiertas en los shoppings Unicenter y Alcorta. Aquí se ambientará el espacio con las fragancias, para que los consumidores se sientan a gusto y puedan experimentar cómo es un ambiente *con olor a Natura*.
- Shoppings que no cuentan con Tiendas Natura y festivales de música, comida, bienestar que respondan al público objetivo. Aquí se crearán stands con ambientación particular de Natura Ekos, para que puedan conocer toda la línea, y perciban en el las fragancias particulares de Natura.
- Aeropuerto de Ezeiza, a través de espacios también identificados con las particularidades de Natura Ekos. Este es un lugar en donde pasan muchas situaciones de reencuentros y despedidas de las personas, y donde un aroma puede quedarse en la memoria emocional del consumidor.

Plaza:

La estrategia de distribución para estos productos estará dividida en dos, teniendo en cuenta los productos ofrecidos y las particularidades que cada uno tiene en cuanto a las regulaciones necesarias para su distribución.

Por un lado, se encuentra el principal canal de venta en Natura son los Consultores Natura, una red de más de 300.000 hombres y mujeres que ofrecen los productos a sus clientes a través de la Revista Natura. Cada 21 días hay un nuevo ciclo, lo que trae una nueva Revista Natura con lanzamientos y promociones particulares para que el Consultor pueda ofrecer a sus clientes.

El margen de distribución en este canal es el siguiente:

Natura (60%) → Consultor (30%) → Cliente final

El precio de venta de producto en Revista Natura (canal de ventas que le llega al consumidor final) contempla el 30% de la ganancia que tiene el Consultor. Es decir, que al hacer el pedido a Natura, el Consultor tiene un descuento del 30% que es la ganancia obtenida para el/ella.

Los consultores están en todo el país, y los productos son enviados desde el Centro de Distribución (CD) a los 3 días de haber realizado el pedido. Este CD es un centro con tecnología de punta para agilizar el armado de las cajas de pedido y poder abastecer a todos los consultores. Es aquí donde se almacenan todos los productos Natura.

Será a través de los Consultores y la Revista Natura que se comercializarán los difusores ambientales. Este producto se puede distribuir en las cajas de pedido y mantener almacenado con el resto de los productos y está enfocado a aquellos consumidores que ya conocen y son usuarios de Natura.

Teniendo en cuenta que es un nuevo tipo de producto, será necesario un entrenamiento específico a los consultores para saber qué ofrecer para cada ambiente, la cantidad de unidades a ofrecer de acuerdo a la superficie del lugar y será fundamental el uso de muestras para encantar y dar a conocer los difusores.

Por otro lado, están las Tiendas Natura, nuevos locales de venta al consumidor final para poder expandir la marca y darse a conocer a gente que de otra manera no llegaría, ya sea porque no compra por venta directa o porque no conoce a ningún Consultor Natura. En estas Tiendas se comercializan únicamente las líneas Premium de la marca; como las marcas premium de Perfumería, Ekos y UNA (Maquillaje).

En este caso, margen de distribución en este canal es el siguiente:

Natura (60%) → Cliente final

Si bien al no haber intermediarios el margen es mayor, también lo son los costos por alquiler de local, empleados y mantenimiento general del espacio. Actualmente existen dos tiendas Natura en la Argentina, ubicadas estratégicamente en dos de los shoppings más conocidos del país: Unicenter y Alcorta.

Será en estas Tiendas que se comercializarán además de los difusores, las velas aromáticas, ya que son productos que tienen rigurosas normas para su almacenamiento y distribución, por ser productos inflamables. Es debido a esto que no pueden ser trasladados con todos los otros productos en las cajas de pedido.

Al ser ofrecidos en un local, directamente al consumidor final se reducen costos adicionales si se vendieran bajo la modalidad de venta directa en la Revista Natura, ya que debería hacerse una entrega separada de las velas.

Además, al tener un producto exclusivo en las tiendas se le da a este lugar una impronta de exclusividad para que los clientes sigan sorprendiéndose en los diferentes canales que Natura tiene.



PRESUPUESTO

Para hacer el análisis de presupuesto y resultados esperados se consideraron 6 ciclos de venta de Natura, y así evaluar cuál es la inversión necesaria y el retorno de la misma.

| | Ciclo 0 | Ciclo 1 | Ciclo 2 | Ciclo 3 | Ciclo 4 | Ciclo 5 | Ciclo 6 |
|--|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Habilitación venta productos limpieza | -12.000 | | | | | | |
| Publicidad | | | | | | | |
| Pauta revistas | -379.000 | | | | | | |
| Pauta programática | -52.000 | | | -52.000 | | | -52.000 |
| Marketing | | | | | | | |
| Video Producto digital | -63.000 | | | | | | |
| Diseño material gráfico | -5.400 | | | | | | |
| Ventas | | | | | | | |
| Ventas difusores ambientales VD | | 6.000 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 |
| Margen promoción 53% | | 652.056 | | | | | |
| Margen 63% | | | 598.164 | 598.164 | 598.164 | 598.164 | 598.164 |
| Ventas difusores ambientales Tienda Natura | | 750 | 525 | 525 | 525 | 525 | 525 |
| Margen promoción 69% | | 143.625 | | | | | |
| Margen 70% | | | 144.900 | 144.900 | 144.900 | 144.900 | 144.900 |
| Ventas velas aromáticas Tienda Natura | | 500 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 |
| Margen 55% | | 73.100 | | | | | |
| Margen 69% | | | 90.860 | 90.860 | 90.860 | 90.860 | 90.860 |
| Total | -511.400 | 868.781 | 833.924 | 781.924 | 833.924 | 833.924 | 781.924 |

La inversión inicial del proyecto corresponde a publicidad y la habilitación para poder comercializar productos de limpieza, ya que Natura actualmente opera en el segmento CFT.

En cuanto a las ventas, para el ciclo de lanzamiento, los productos, en todos sus canales de ventas, se ofrecerá con un 30% de descuento. Esta modalidad de descuento en el lanzamiento es muy común en la venta directa, ya que se basa en ofrecer todos los ciclos novedades con precios especiales para traccionar ventas. Se

espera en el ciclo de lanzamiento un aumento de la demanda en el producto, por ser novedad y por tener un precio promocionado. Adicionalmente, las consultoras pueden comprar más productos para poder stockearse a un costo menor para los ciclos siguientes.

En el caso de la tienda, se mantiene el precio promocional para el lanzamiento.

Analizando el margen de cada uno de los productos en cada canal nos queda de la siguiente manera:

Margen bruto aromatizadores de ambiente por venta directa:

| | |
|---|------------|
| Cliente Final | 580 |
| Promoción 30% | 174 |
| Cliente Final precio promocional | 406 |
| Comisión Consultora (30%) | 122 |
| Facturación Bruta | 284 |
| Impuestos (32%) | 91 |
| Facturación Líquida | 193 |
| CMV | 84 |
| Margen de contribución | 108 |
| Margen Bruto | 56% |

Margen bruto aromatizadores de ambiente por venta Tienda Natura:

| | |
|-------------------------------|------------|
| Cliente Final | 580 |
| Promoción 30% | 174 |
| Facturación Bruta | 406 |
| Impuestos (32%) | 130 |
| Facturación Líquida | 276 |
| CMV | 84 |
| Margen de contribución | 191 |
| Margen Bruto | 69% |

Margen bruto ventas aromáticas por venta local Natura:

| | |
|-------------------------------|------------|
| Cliente Final | 630 |
| Promoción 30% | 189 |
| Facturación Bruta | 441 |
| Impuestos (40%) | 176 |
| Facturación Líquida | 265 |
| CMV | 118 |
| Margen de contribución | 146 |
| Margen Bruto | 55% |

En los ciclos subsiguientes se proyecta que la demanda caerá en un 30% aproximadamente y se mantendrá constante. Sin embargo, esto se compensa con el margen bruto que al tener el precio full es mayor.

Adicionalmente, se proyecta una inversión en publicidad digital para reforzar los mensajes clave de este tipo de productos.

Por otro lado, se calculó el VAN teniendo cuenta una tasa por inflación del 2,5% y la TIR por otro lado para evaluar el flujo de fondos proyectado. Además, y para terminar de evaluar la viabilidad del proyecto, se calculó el retorno sobre la inversión:

| | |
|-----|------|
| TIR | 166% |
|-----|------|

| | |
|-----------------------|-------------|
| VAN | \$4.534.238 |
| VAN-inversión inicial | \$4.022.838 |

| | |
|------|------|
| ROMI | 865% |
|------|------|

MÉTRICAS

Las métricas que se usarán para medir la efectividad de la nueva línea de productos serán:

- Facturación Bruta: Para medir los ingresos ciclo a ciclo.
- Penetración. Para poder medir cuánto es que están comprando Natura, y poder generar fidelización en los consumidores.
- Market share de Natura y la marca Ekos en particular.
- Margen. Para evaluar ciclo a ciclo el esfuerzo promocional.
- Productividad: Esta métrica se utiliza para analizar y medir la productividad de las Consultoras Natura y de esa manera entender de dónde viene la facturación; si es por crecimiento de canal o porque se están vendiendo más productos.
- UPC: Es una unidad de medida particular de Natura, para medir las 'Unidades por Consultora'. Cada producto tiene una UPC como meta, y es lo que se espera que una consultora venda en el ciclo.

Anexo 1

Latin America **130**

The Market for Household Air-Freshening Candles in Latin America: 2001 - 2011

| Year | US \$ mln | % of Globe |
|------|-----------|------------|
| 2001 | 78.42 | 8.11 |
| 2002 | 80.34 | 8.11 |
| 2003 | 82.31 | 8.12 |
| 2004 | 84.35 | 8.12 |
| 2005 | 86.94 | 8.12 |
| 2006 | 92.65 | 8.10 |
| 2007 | 99.26 | 8.08 |
| 2008 | 106.35 | 8.05 |
| 2009 | 113.96 | 8.02 |
| 2010 | 122.12 | 8.00 |
| 2011 | 130.89 | 7.97 |

Source: Philip M. Parker, INSEAD, copyright 2005, www.icongrouponline.com

*Mercado de velas aromáticas en Argentina***7.3 ARGENTINA**

Household Air Freshening Aerosols and Pump Sprays (US \$ mln): Argentina 2001 - 2011

| Year | Argentina | % of Region | % of Globe |
|------|-----------|-------------|------------|
| 2001 | 39.26 | 3.05% | 1.04% |
| 2002 | 40.89 | 3.12% | 1.06% |
| 2003 | 42.57 | 3.18% | 1.08% |
| 2004 | 44.32 | 3.25% | 1.10% |
| 2005 | 46.20 | 3.30% | 1.11% |
| 2006 | 48.53 | 3.25% | 1.10% |
| 2007 | 51.03 | 3.19% | 1.08% |
| 2008 | 53.67 | 3.13% | 1.06% |
| 2009 | 56.44 | 3.07% | 1.03% |
| 2010 | 59.35 | 3.02% | 1.01% |
| 2011 | 62.42 | 2.96% | 0.99% |

Source: Philip M. Parker, INSEAD, copyright 2005, www.icongrouponline.com

Mercado de fragancias ambientales en spray y en aerosol en Argentina

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| PBI (%)* | 6,0% | -1,0% | 2,2% | -2,5% | 2,6% | -2,2% |
| Fragancias ambientales en spray & pump | 62,42 | 61,7 | 63,00 | 61,40 | 63,00 | 61,60 |
| Velas aromáticas | 130,89 | 129,50 | 132,4 | 129 | 132,4 | 129,5 |

* Fuente: Banco Mundial

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, G., Arébalos, A. (2009) *La revolución horizontal. El poder de la comunicación en manos de la gente*. Cap. 1, Cap. 2. Buenos Aires: Ediciones B.
- Cheverton, P. (2007) *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona: Gedisa
- Keller, K. L (2008) *Branding. Administración estratégica de marcas*. Cap. 2. Naucalpan de Juarez, Mx : Pearson Educación, 3ra ed.
- Oliveto, G. (2014) *Argenchip. Cómo somos y pensamos los argentinos?* Argentina: Editorial Atlantida.
- Rapaille, C. (2007) *El código cultural. Una manera ingeniosa para comprender por qué la gente alrededor del mundo vive y compra como lo hace*. Introducción, Cap. 1. México: Grupo Editorial Norma.
- Sennet, R. (2006) *La cultura del nuevo capitalismo*. Cap. 3 España: Editorial Anagrama.
- Magretta, J. (2012), *Competitive Advantage The Value Chain and Your P&L*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation

- Lipovetsky, G. (2008) *El hiperconsumo en la era de la globalización*. Congreso familias y organización. Qué globalización, para qué futuro? Conferencia I.
- Porter, M. (2006) *Comprender la estructura de un sector*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation
- Soto Eguibar, E. (2008) *Los aromas y el cerebro. Olfateo, luego entonces, deseo*. México: Metapolítica. La mirada limpia de la política.
- Venkatesh, S. (2011) *Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues*. New York University.
- Sarvary, M. (2005) *Market Segmentation, Target Market Selection, and Product Positioning*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation
- Nielsen (2016) *La suciedad de la limpieza. Tendencias y actitudes alrededor del mundo hacia los productos de limpieza del hogar y lavandería*.
- Nielsen (2016) *Moviéndose hacia arriba. Los productos Premium son de alta demanda alrededor del mundo*.
- Nielsen (2016) *5 insights que necesitas saber sobre América Latina*.
- Nielsen (2017) *Confianza del consumidor*.