



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

***Lanzamiento de Block Soap para crear un océano azul en el
mercado de jabones***

Autor: Alfredo Della Savia

DNI: 29042812

Mentora de Tesis: Victoria Casano

Victoria, Buenos Aires, 2019

**Master en
Marketing y
Comunicación
Universidad de
San Andrés**

Lanzamiento de **Block Soap** para crear un océano azul en el mercado de jabones

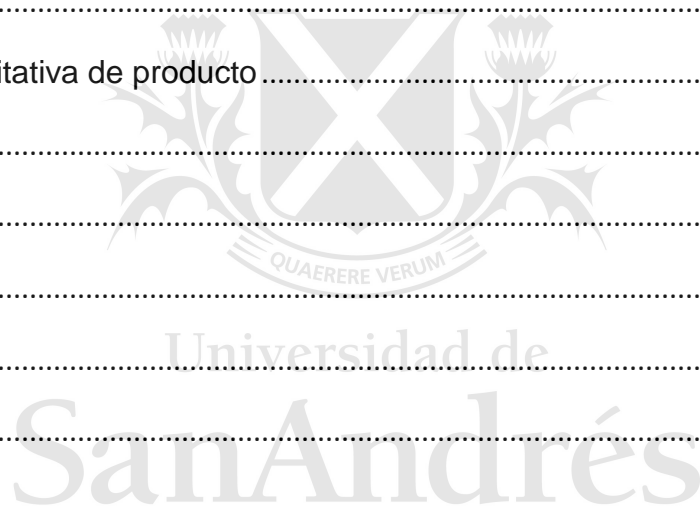
Plan de Marketing
Autor: Alfredo Della Savia
Mentora: Victoria Casano



Contenidos

| | |
|---|----|
| Contenidos..... | 1 |
| Agradecimientos | 3 |
| Resumen Ejecutivo..... | 4 |
| Introducción | 5 |
| Análisis de Entorno Actual | 6 |
| Macro | 6 |
| Análisis del sector cosmética en general..... | 7 |
| Balanza Comercial..... | 9 |
| Composición del mercado | 10 |
| El análisis PEST..... | 13 |
| Factores Políticos..... | 13 |
| Factores económicos | 14 |
| Factores Sociales..... | 16 |
| Factores Tecnológicos | 18 |
| Block Soap como un producto multi-categoría | 20 |
| Análisis de la Categoría Skin Cleansing | 20 |
| Análisis de la Categoría Skin Care..... | 22 |
| Competencia..... | 23 |
| Análisis de la demanda..... | 25 |
| Consumidor Target (Objetivo)..... | 28 |
| Análisis FODA | 29 |
| Estrategia de posicionamiento..... | 31 |
| Marketing Mix | 33 |
| Marca - Block Soap..... | 33 |

| | |
|--|----|
| Producto | 35 |
| Fórmula..... | 36 |
| Beneficios | 37 |
| Packaging..... | 38 |
| Distribución..... | 39 |
| Precio | 43 |
| Comunicación/Promoción..... | 47 |
| Gantt del Proyecto..... | 52 |
| Presupuesto..... | 53 |
| Control | 58 |
| Encuesta Cuantitativa de producto..... | 60 |
| Bibliografía | 65 |
| Anexo I..... | 67 |
| Anexo II | 69 |
| Anexo III..... | 70 |
| Anexo V | 73 |
| Anexo VI..... | 74 |



Agradecimientos

Quería agradecer a todo el cuerpo docente de la Universidad de San Andrés. Primero, a todos los profesores de grado donde cursé Administración de Empresas y luego, a los del Master de Marketing y Comunicación. Creo que no hay mejor prueba de mi satisfacción con todo lo que San Andrés representa, que haber vuelto a elegirlos. Todos hacen su trabajo con pasión y diligencia creando una comunidad que se expande más allá del aula. Recuerdo con mucho afecto a decenas de profesores que me formaron los cuales cito y recuerdo constantemente.

Quiero agradecer a mis compañeros de cursada, por ser una gran parte del aprendizaje. En un master los profesores se convierten más en moderadores y guías para que todos los profesionales que asistimos podamos nutrirnos unos a otros. Gracias a mis compañeros aprendí muchísimo de diferentes industrias, roles y miradas que fueron nutriéndome durante todo el master.

A mis padres que con el esfuerzo que realizaron durante toda mi vida me enseñaron que no hay cosas simples, que nada se gana sin esfuerzo y que lo que cuesta vale doble. Hoy como padre intento constantemente poder, al menos, igualarnos en todo lo que me dieron.

Y finalmente a mi mujer e hija que me apoyaron en todo este proyecto. Son el sostén de todo lo que hago y están siempre sin importar que suceda.

¡Gracias a todos!

Resumen Ejecutivo

En la última década, hemos visto que el Cuidado Personal ha dejado de ser una tendencia, para convertirse en parte esencial de la vida, redefiniendo cómo los consumidores invierten su dinero. Ya sea para evitar el envejecimiento o por cuestiones de salud, el cuidado de la piel es uno de los factores en donde hombres y mujeres eligen invertir más en productos de buena calidad para satisfacer sus necesidades. Además, hemos visto también como las tendencias naturales, orgánicas y el impacto socio ambiental han cobrado importancia en las elecciones de los consumidores.

El incremento del agujero de la capa de ozono, las enfermedades transmitidas por mosquitos, la contaminación y las lesiones causadas por la exposición solar, crean una demanda insatisfecha para un producto que pueda cumplir la doble función de cuidar e hidratar la piel.

Con esto en mente, desarrollé un producto de uso cotidiano que puede proteger a los potenciales clientes de la exposición solar y de los rayos UV, del ataque de los mosquitos y jejenes, y, además, que tenga un efecto restaurador en su piel. Adicionalmente, es orgánico, natural y con una huella de carbón baja.

El objetivo de este Plan de Marketing es implementar el desarrollo y lanzamiento de este nuevo producto. Siendo una novedad para el mercado, nos centraremos en sus características funcionales y en una estrategia de comunicación que ponga en evidencia la necesidad de tener un producto de estas características en todos los hogares del país. Todo el Proyecto se realizará dentro del marco de la empresa Unilever, dado que nos proveerá de una estructura armada y con las sinergias necesarias para permitir que este producto sea exitoso.

Introducción

Este Plan de Marketing consiste en la introducción de un Jabón corporal y facial para competir dentro del mercado de productos de higiene y cuidado personal: jabones de tocador y productos para el cuidado para la piel. Este lanzamiento no apunta a competir en el segmento de “específicos” donde se encuentra por ejemplo jabones de glicerina o anti-bacteriales.

Desde el primer momento, el producto tendrá una diferencia vs. la competencia en estas categorías, ya que sus propiedades intrínsecas lo hacen único. Para lograr mayor frecuencia y recompra utilizaremos una estrategia de distintos SKUs (stock keeping unit o unidad de stockeo), que tendrán características comunes (humectación y protección contra mosquitos) pero se diferenciarán en el grado de protección contra los rayos solares (FPS¹).

Por lo tanto, basaremos nuestra estrategia de marketing en la ventaja competitiva de la marca, que radica en la fórmula de sus componentes y que tendrá como concepto proteger al consumidor para que pueda disfrutar del aire libre.

Block Soap, buscará ubicarse en una categoría de producto Semi Premium, balanceando la relación precio-calidad, sin dejar de lado las características que los consumidores siempre esperan de un producto de este segmento: humectación, protección, limpieza y durabilidad. Además, nos centraremos en que este producto sea orgánico, natural y con una huella de carbón menor que los competidores.

Se necesitara en un porfolio que contenga al menos las siguientes 4 presentaciones para poder actuar en los diferentes segmentos: Shower Gel 250 ml FPS 15, Barra de 135 grs. FPS 30, Barra de 90 grs. FPS 30 y Barra de 135gr FPS 50.

¹ **FPS** es un valor numérico que indica el tiempo que una persona puede estar expuesta al sol antes de sufrir quemadura. Wikipedia enciclopedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/FPS>

Análisis de Entorno Actual

Macro

Entorno Internacional: Impulsado principalmente por los países emergentes, la economía mundial creció en el 2018, aunque desacelerándose a partir del segundo semestre del año. Para el 2019 se prevé un crecimiento global más moderado, principalmente liderado por el des-aceleramiento de las economías más fuertes (China, Francia, EE.UU.) y con el continuo impulso de las regiones en Desarrollo (The World Bank, Global Economic Prospect, June 2018). La fragilidad de los sistemas financieros y el impacto que tuvieron y que pueden tener en el 2019, nos hace esperar un año de crecimiento moderado, pero de grandes fluctuaciones.

Entorno Local: Durante 2018 la economía Argentina exhibió decrecimiento, dejando atrás los efectos positivos locales y siendo afectado por la crisis internacional. El decrecimiento del consumo y las altas cotizaciones en los commodities son dos de los factores más preponderantes. Si bien en 2018 el decrecimiento de la economía argentina no será de los niveles de 2001 o 2002 (BBVA Research Latin America Outlook 3Q18) mantendrá una expansión económica liderada por: el crecimiento del consumo privado, así como también por el incremento de las transferencias gubernamentales, entre las que se destacan la Asignación Universal por Hijo para Protección Social y los pagos a jubilados y pensionados. Esto, sumado al incremento que se espera en los commodities, llevarán a Argentina a tener un piso de crecimiento de al menos 1,2%. Según una encuesta de Kantar World Panel, el 52% de los encuestados piensa que la situación del país va a ser mejor en el 2019 que durante el 2018, y un 56% de los encuestados opina que su situación personal va a ser mejor en el 2019 que en el 2018 (Kantar World Panel, 2018).

Si bien el panorama para Argentina es de leve crecimiento, esto no necesariamente se traslada directamente a los cuadros de resultados de las empresas de consumo masivo, que se ven afectadas día a día por los aumentos

en commodities y mano de obra, y la imposibilidad de trasladar precio a los consumidores.

Análisis del sector cosmética en general

El sector de cosmética presenta un crecimiento mayor al del país, convirtiéndose en una de las industrias que más ha crecido en estos últimos tiempos. El crecimiento de la industria no solo se debe a la mayor frecuencia de consumo de los clientes históricos o la creciente especialización de los productos, sino también a la creciente incorporación de nuevos clientes y nichos de mercado al competitivo mundo de la cosmética.

La cosmética ha adquirido las características típicas de las industrias de consumo masivo, basando su desarrollo en dos pilares fundamentales: la innovación y el marketing. Hoy podemos compararla con la industria de indumentaria de alta rotación (H&M, Forever 21, etc.), generando varias innovaciones constantemente que crean necesidades y temporadas que antes no existían en el negocio.

Para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, las empresas destinan grandes recursos al desarrollo de productos, marcas y RSE (responsabilidad social empresarial), tercerizando muchas veces la tarea específica de la fabricación industrial de sus productos en empresas especializadas en esta actividad.

Como podemos ver en los análisis de Kantar World Panel, la canasta básica sufre, pero la categoría de Personal Care (Cosmética) lo hace a menor ritmo que el resto de la canasta. Es por este motivo que se entiende en que la inelasticidad del segmento tiene lugar para crecimiento.²

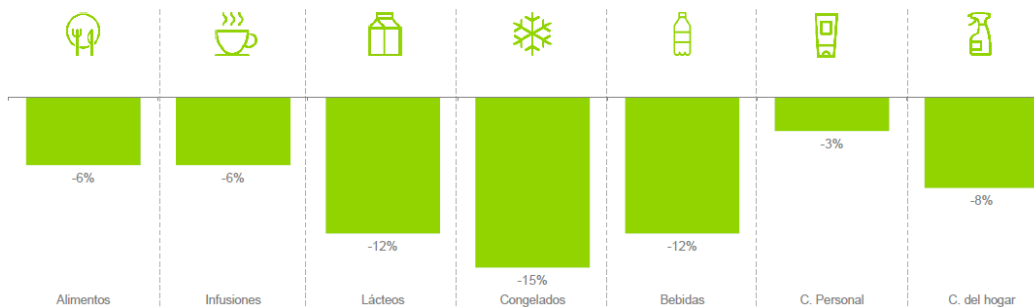
² Kantar world panel, consumer insights, Argentina q1 2019

Todo cae siendo Lácteos, Bebidas & Congelados los más perjudicados

Compras más pequeñas y espaciadas explican la contracción

/variaciones en volumen vs. SPYA – Total Argentina

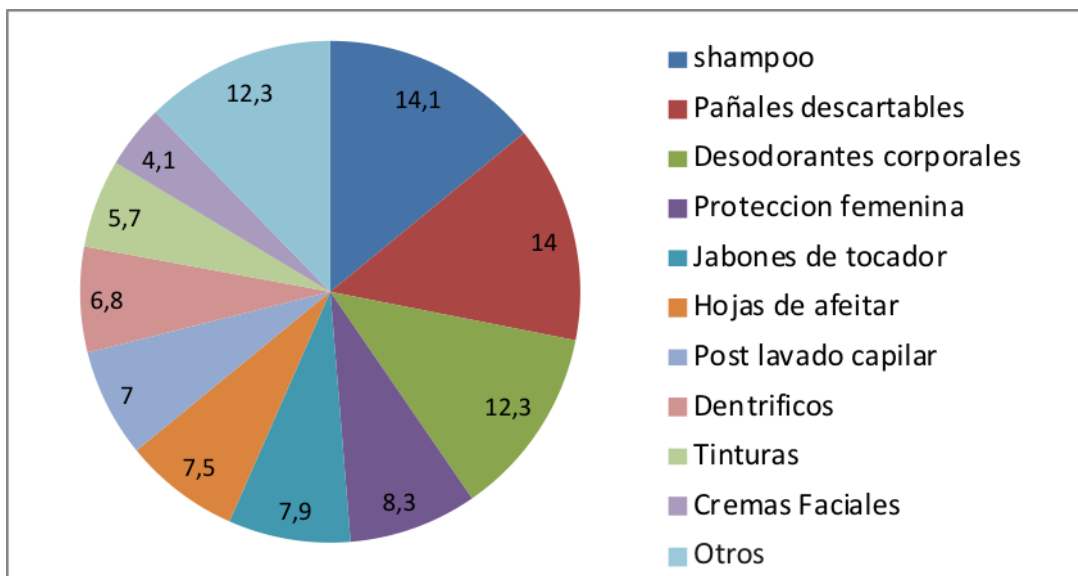
■ Q1.19



Como cualquier producto de consumo masivo, la diversidad de canales de distribución es vasto: supermercados; mayoristas, farmacias; venta directa y locales propios. Así como también venta a clientes especializados que hacen la doble función de venta y prueba de productos (peluquerías, perfumerías, etc.).

Las principales barreras de entrada hacen que los grandes jugadores de la industria sean los que se mantienen como líderes de ésta. Todos los grandes jugadores de la industria han optado por una estrategia de ciclos cortos de productos, ya sea por innovaciones en formula o Packaging (empaques), acompañados por altas inversiones en marketing

La industria se divide en 9 grandes subgrupos:



Cuadro 1: Participación (share) de los productos de Cuidado Personal (Nielsen, 2018)

Balanza Comercial

El mercado de productos de tocador o cosmética es abastecido principalmente por la producción local de todos los segmentos, siendo la importación de productos menos del 10% del mercado. Debido a las antiguas restricciones a las importaciones por parte de la Secretaria de Comercio, que generaron una sustitución de importaciones en pos de un abastecimiento local y la creciente suba del dólar, es de esperarse que el Market Share de los productos importados se reduzca drásticamente.

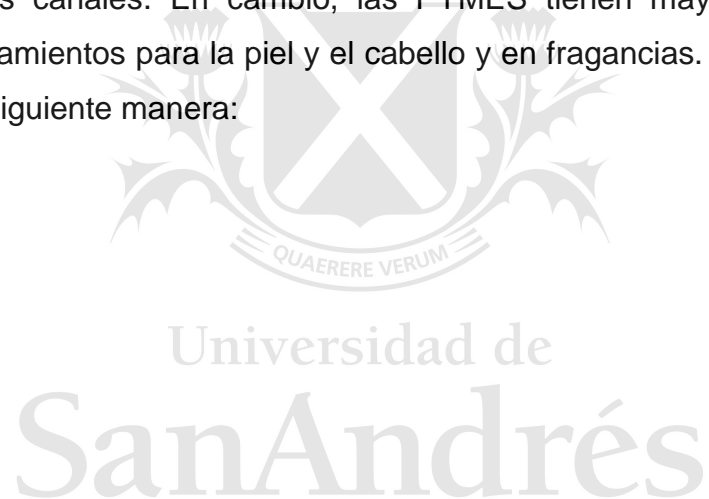
En cambio, las exportaciones representan aproximadamente el 20% de la facturación de la industria, las cuales se concentran principalmente en los países limítrofes. Este porcentaje puede tender a incrementarse a medida que el peso argentino se desvalore respecto al dólar, haciendo más atractivos los productos nacionales.

Con este breve análisis, se puede augurar buenos prospectos para el futuro de la industria, pero no podemos dejar de advertir que el dólar alto también afecta a las materias primas que no se fabrican en el país y que pueden generar

complejidades en la producción. Tomando en cuenta esto, se plantea un proyecto donde todos los insumos son de producción local y así evitar contratiempos logísticos.

Composición del mercado

El mercado tiene un gran número de PYMES que compiten con las grandes multinacionales (Unilever, P&G, etc.) las cuales están mayormente enfocadas en artículos de tocador, capilares, higiene descartable e higiene oral. Es en estas ramas donde las grandes firmas pueden desplegar sus ventajas competitivas: inversiones en publicidad, desarrollo de productos o su capacidad de negociación con los grandes canales. En cambio, las PYMES tienen mayor presencia en maquillajes, tratamientos para la piel y el cabello y en fragancias. Hoy el mercado se divide de la siguiente manera:



| Categoría de productos | Características del mercado | Principales empresas y marcas |
|------------------------|-----------------------------|---|
| Fragancias | MC | L'Oreal (Lancome París, Perfumes Ralph Lauren, Perfumes Giorgio Armani, Cacharel); Diffupar (Orlane, Enjoy); Coty (Adidas, Chanson); New Revlon de Argentina (Charlie, Aquamarine); Cannon Puntana (Colbert, Kevin, Cannon Musk, L'Amour, L'Extreme); Cosméticos Avon |
| Artículos de tocador | BC | Unilever (Dove, Axe, Rexona, Lux, Impulse, Lifebuoy, Suave); Procter & Gamble (Old Spice); Colgate Palmolive (Palmolive, Polyana); Coty (Adidas, Dufour, Coty); La Fármaco (Alberto VO5, Antiall, Veritas); Gillette (Jovialle, Gillette) |
| Cremas | MC | Beiersdorf (Nivea); L'Oreal (Revitalift, Age Perfect); La Fármaco; Natura Cosméticos; Mary Kay Cosméticos, Unilever (Pond's, Dove) |
| Maquillajes | MC | Cosméticos Avon; New Revlon; L'Oreal (L'Oreal Paris, Miss Ylang, Garnier); Compañía Americana de Lápices; Mary Kay Cosméticos; Natura Cosméticos; Gigot; Tsu Cosméticos |
| Capilares | BC | Unilever (Sedal, Dove); Procter & Gamble (Head & Shoulders, Pantene); L'Oreal (Elseve, Studio Line, Excellence); Laboratorio Cuenca (Issue); Capilatis (a) (Capilatis); Ondabel (Wella); Plumari (Nougat, Lindsay, Plumari Professional); Biferdil |

| | | |
|-----------------------------|----|---|
| Niños y bebés | MC | Johnson & Johnson (Johnson's Baby); Cannon Puntana(Mujercitas, Pibe's, Paco, Coqueterías); La Fármacia (Veritas); Saint Julien |
| Higiene Oral | AC | Colgate Palmolive(Colgate, Odol, Kolynos); Gillette (Oral B, Pro); Unilever (Close Up) |
| Higiene Descartable | MC | Kimberly Clark(a) (Huggies, Pulls Up, Days); Procter & Gamble(Pampers, Always), Johnson & Johnson(a) (Carefree, OB); Papelera del Plata (Babysec, Ladysoft) |
| Hojas y sistemas de afeitar | AC | Gillette (Gillette Mach 3, Sensor, Women Sensor); Bic (Bic Confort, Bic Twin) |

3

Tabla 1: Principales empresas por categoría de producto (Nielsen, 2018)



³ Referencias

Alta Concentración (AC): tres o menos empresas concentran más del 85% del mercado. Corresponde al caso en estudio.

Moderada Concentración (MC): seis o siete empresas tienen el 70-80% del mercado o tres empresas tienen el 50%

Baja Concentración (BC): tres a seis empresas manejan el 40-50% del mercado

El análisis PEST

El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) es una herramienta/metodología que se utiliza para investigar e identificar las diferentes fuerzas reinantes que afectan a las empresas o marcas a la hora de diagramar una estrategia. Es comparable al análisis FODA, que realizaremos más adelante en el documento, pero la principal diferencia es que el PEST, además de los factores internos que analiza el FODA se centra directamente en el contexto externo, aquello que la marca o empresa no controla directamente.

Elegimos este tipo de análisis porque cuenta, entre sus ventajas:

- Una comprensión del entorno más estratégico, tomando en cuenta los factores externos. Esto deriva en la toma de decisiones más asertivas en cuanto al futuro inmediato de una categoría / negocio y minimizando los riesgos externos que puedan afectar al proyecto.
- Es práctica y simple. Analiza los factores que lógicamente tienen un efecto en cualquier proyecto de envergadura: políticos, económicos, sociales y tecnológicos, lo que es clave a la hora de tener en cuenta los posibles riesgos que se pueden originar en el mercado a la hora de introducir los servicios o productos de una empresa.

Factores Políticos

El panorama político es el más difícil de predecir para el contexto argentino. Al escribir estas páginas, el escenario es muy complejo, aunque sí tiene una predicción que puede ser clara, en las elecciones políticas de Argentina existirá doble vuelta o ballotage. Esto hace que el contexto político posterior a las elecciones sea complejo, porque sin importar quién o qué partido gane las elecciones, su futuro inmediato dependerá de una Cámara de Diputados dividida, forzando al Presidente de turno a negociar cada una de sus reformas de peso. Sin ánimos de hacer futurología, seguramente este ballotage se defina entre el

oficialismo y el peronismo encausado detrás de Cristina Fernández. Lo que se podría resumir entre la continuidad del modelo actual y volver a un modelo anterior que ya conocemos. En ambos casos, no afecta directamente a nuestro lanzamiento, lo que si va a afectar son las condiciones económicas que estos gobiernos logren. En ambos casos va a depender más del factor económico, que veremos más adelante que del contexto político, ya que nuestro proyecto está dentro de las legislaciones existentes y no tiene como un factor importante las políticas públicas. Sería muy extraño que, gane quien gane, cambie algo de las reglas y regulaciones actuales del mercado de jabones de tocador.

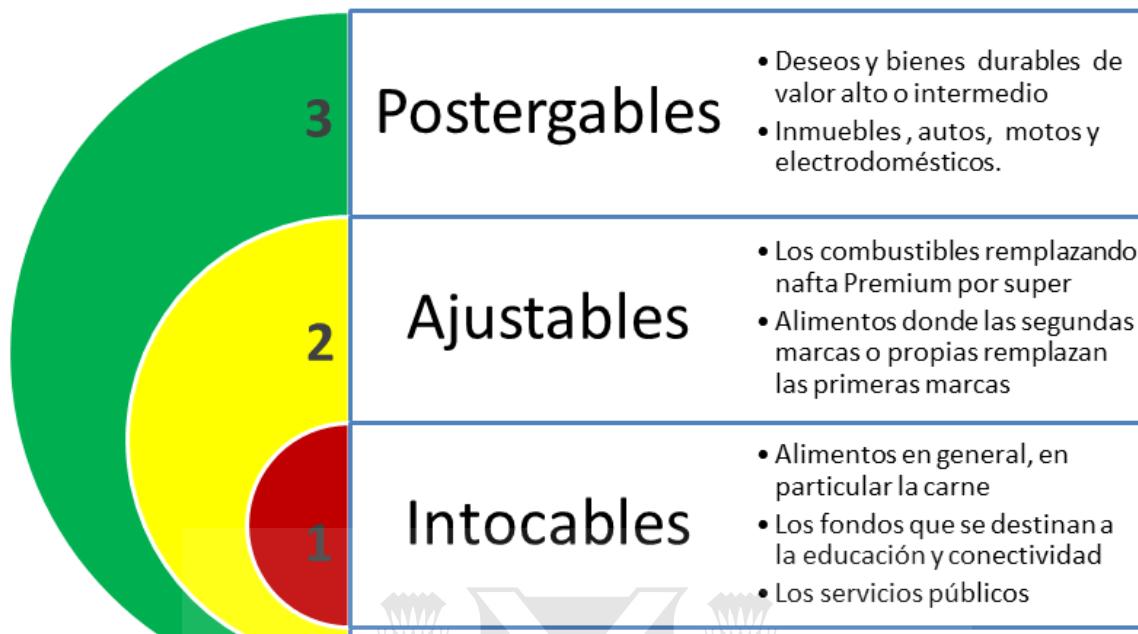
Factores económicos

Las turbulencias financieras de 2018 llevaron a una depreciación del peso argentino del 50,6% e implicaron la revisión del plan económico y un acuerdo de US \$ 57 mil millones con el Fondo Monetario Internacional (FMI) hasta 2021, que incluye una fuerte reducción del gasto. En 2018, el gobierno cumplió con sus objetivos fiscales y tiene como objetivo lograr el saldo fiscal primario en 2019 y un superávit fiscal primario del 1% en 2020.

El contexto económico sigue siendo volátil. Después de una caída del 2.5% del PBI en 2018, se espera una contracción del 1.3% para 2019. Con una inflación anual de más del 50% (el nivel más alto desde 1991), el peso argentino recuperó la volatilidad y se depreció más del 13% durante 2019⁴.

Estos números duros que nos presenta el Banco Mundial, no dejaron de tener efecto en el consumo de productos de tocador. Una buena manera de abordar estos factores económicos es el análisis que plantea Guillermo Oliveto, sobre los anillos de consumo.

⁴ The world bank Argentina, <https://www.worldbank.org/en/country/argentina/overview>, June 2019



5

Oliveto nos pronostica cómo es el concatenamiento del raciocinio de lo que él llama “comprador en lógica low cost” ya sea por elección u obligación. El comprador pasa por los tres anillos resignificando sus gastos según su percepción de cómo es su situación económica.

Los anillos están enumerados según la disposición a ser cambiado:

- El anillo numero uno sólo sufrirá cambios en situaciones de fuerza mayor. Este anillo tiene un componente social importante ya que en algunos casos puede determinar la relación social con amigos y familiares.
- El segundo anillo depende de la situación marital / familiar del individuo, pero es el anillo con más matices. Este depende mucho de la profundidad de la crisis y cómo ésta impacta en el individuo.
- El tercer anillo ocupa el lugar de las inversiones, y gastos que tienden a ser más de largo plazo. Estos son en general propios de una época de

⁵ Oliveto G, (8/10/2019). Los tres anillos en que la gente ajusta sus gastos

“bonanza” de nuestro consumidor o un sentimiento general positivo respecto de la economía.

Podemos incluir a nuestro lanzamiento dentro del segundo anillo ya que, si bien es un elemento de primera necesidad y que no puede faltar en ningún hogar, las características intrínsecas del mismo lo posicionan como “Premium”. Me gustaría poder agregarle un subsegmento a este anillo que responde a las nuevas tendencias de los consumidores, el segmento “culpa”. Si bien no lo trata Oliveto, creo que es necesario darle una entidad especial a aquellos gastos o consumos que van de la mano con productos que tiene un impacto positivo como podemos ver en el estudio de Havas Worldwide de 2016, cuando le preguntaron a los consumidores qué atributo valoran más en una marca: el consumidor elige la calidad (68,4%), la honestidad y transparencia (63,3%), la fiabilidad y durabilidad (52%), la innovación (45,6%), y la autenticidad (35,2%).⁶

Con lo cual, cuando se analiza el entorno económico dentro del modelo PEST, tenemos que tener en cuenta que la conducta de nuestro consumidor no sólo va a estar dictada por la economía, sino por los cambiantes hábitos de consumo que va a sufrir.

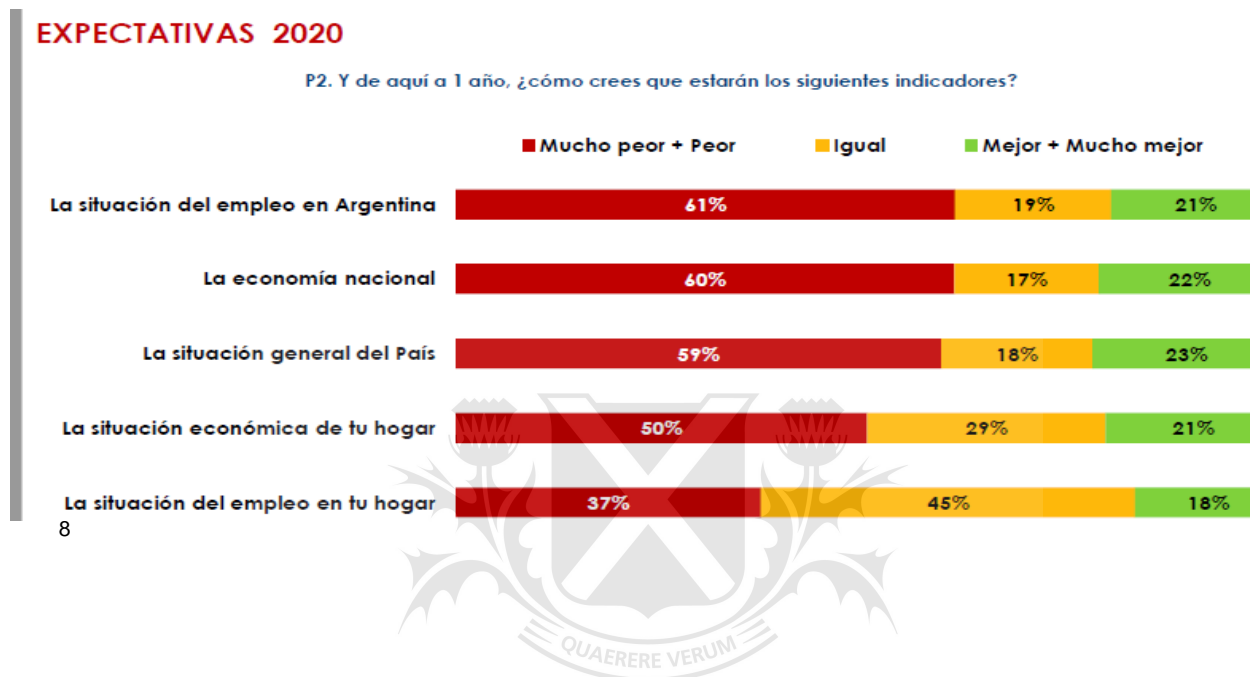
Factores Sociales

Hoy en día existe un consumidor experto, que está más informado que nunca respecto de todo. El que antes se regía por la pirámide de Maslow⁷, hoy ya exige nuevos segmentos o “escalones”. Es evidente cómo los consumidores son más exigentes con las marcas, cuando generan boicots si no las consideran social o ecológicamente responsables. Es decir, cuando no consideran que estén en línea con los principios que ellos tienen dentro de su jerarquía de necesidades a la hora de consumir productos.

⁶ Grupo Havas: Havas Worldwide, Estudio “superbrands 2016” , www.compromisoempresarial.com

⁷ La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, Wikipedia.

Se evidencia un consumidor “enojado” como lo muestra la encuesta OH de hogares:



Existen dos factores sociales que van a ser claves para el éxito de este lanzamiento:

1. Factores sociales externos

Cada vez son más las marcas que quieren diferenciarse y cada vez son más los consumidores que premian marcas que tengan un efecto positivo en la comunidad o ecosistema donde operan. Son marcas como Patagonia, que han impulsado estándares de consumo sustentable que intentan tener el menor efecto posible en el medio ambiente. Los factores sociales extendidos son aquellos efectos que los distintos productos van a tener en el entorno. Se espera poder lograr captar a esos consumidores que están interesados en el efecto que tiene los productos que consumen y es por eso por lo que creemos que la propuesta de valor de Block Soap logrará atraerlos.

⁸ Crisis , marca & Consumo, encuesta OH panel, abril 2019

2. Factores sociales internos

Todos los consumidores quieren estar más saludables, más enérgicos y sentirse más jóvenes. El cuidado del sol y una buena limpieza de cutis tienen efectos positivos en la salud de las personas. Los consumidores van a querer consumir nuestro producto porque los beneficios intrínsecos a su salud son muy positivos.

Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos, pueden ser divididos en tres grupos: los factores tecnológicos productivos, los factores tecnológicos asociados a venta y distribución del producto; y los factores tecnológicos comunicacionales.

1. Factores tecnológicos productivos: Estos factores son favorables para Unilever y el lanzamiento de Block Soap, porque la compañía cuenta con los más altos estándares de calidad del mercado, una logística aceitada y un equipo de desarrollo e investigación difícil de igualar. En todos los aspectos de la manufactura de jabones Unilever está entre las mejores empresas del país.
2. Los factores tecnológicos de venta y distribución: el canal de e-commerce va a ser determinante en la consolidación y expansión del producto en aquellos centros urbanos donde el actual músculo de distribución de la compañía no llegue. Va a ser posible tener un análisis más exhaustivo del ROI de la inversión, atrás de cada uno de los esfuerzos de marketing. Además, podremos lograr una base de datos que nos permita convertir a compradores en recurrentes de nuestro producto.
3. Factores tecnológicos comunicacionales: gracias a la alta penetración del uso de redes sociales y de medios digitales, llegar a nuestros consumidores con el mensaje indicado es cada vez más fácil. Se debería poder adaptar nuestras publicidades, entendiendo los gustos de cada uno de nuestros clientes, destacando aquella característica que le genere más repercusión

en cada uno de los públicos elegidos. Por ejemplo, comunicar a jóvenes que están asociados a Greenpeace, las calidades orgánicas de nuestros productos, mientras que a madres las bondades de no tener pesticidas o agregados.



Universidad de
San Andrés

Block Soap como un producto multi-categoría

Al tratarse de un producto funcional que tiene características novedosas distintas a las que se encuentran en aquellos productos que están hoy en el mercado, entendemos que Block Soap puede participar en dos categorías: Skin Cleansing y Sun Care. Este sería el primer paso para encasillar a nuestro producto, que a lo largo del tiempo podría generar una nueva categoría.

Análisis de la Categoría Skin Cleansing

Si bien la categoría de Skin Cleansing está muy atomizada y presenta más de 29 marcas auditadas por Nielsen, las primeras 4 marcas que más venden, tienen más del 50% del Market Share (participación de mercado). Es un mercado competitivo y esta categoría está más centrada en los beneficios organolépticos o de cuidado de la piel, lejos de los beneficios que propone Block Soap. El Market Share en valores de cada marca, se divide de la siguiente manera:

| Marca | Compañía | 2017 | ene-18 | feb-18 | mar-18 | abr-18 | may-18 | jun-18 |
|-----------------------|--------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <i>Lux</i> | Unilever | 17,2 | 17,3 | 16,8 | 16,6 | 17,2 | 16,7 | 16,9 |
| <i>Rexona</i> | Unilever | 12,1 | 12,7 | 12,7 | 12,3 | 12,9 | 13,1 | 13,2 |
| <i>Suave</i> | Unilever | 10,4 | 10,8 | 11 | 10,7 | 10,9 | 10,9 | 10,6 |
| <i>Dove</i> | Unilever | 9,7 | 10,8 | 10,5 | 10,9 | 11 | 10,7 | 10,3 |
| <i>Plusbelle</i> | Alicorp | 7,7 | 0,4 | 0,4 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,4 |
| <i>Espadol</i> | Rekitt & Benckiser | 5 | 2 | 2 | 2,1 | 2,1 | 2,1 | 2,3 |
| <i>Palmolive</i> | Colgate | 4,3 | 4 | 4,1 | 4,2 | 4,2 | 4 | 3,9 |
| <i>Veritas</i> | La Farmaco | 4,1 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,9 | 0,9 |
| <i>Nivea</i> | Beiersdorf | 3,9 | 2,3 | 2,3 | 2,8 | 2,7 | 2,7 | 3,1 |
| <i>Limol</i> | Alicorp | 2,7 | 4,9 | 4,7 | 4,8 | 4,8 | 4,9 | 5 |
| <i>Marcas blancas</i> | | 2,3 | 2,1 | 2,2 | 2,8 | 2,6 | 2,6 | 2,8 |
| <i>Protex</i> | Colgate | 2,1 | 3,8 | 3,6 | 3,7 | 3,2 | 2,9 | 2,6 |
| <i>Johnson Baby</i> | Jhonson & Jhonson | 2 | 1,1 | 1,2 | 1,1 | 1,1 | 1,2 | 1 |

| | | | | | | | | |
|----------------------------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Farmaco | La Farmaco | 1,6 | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Estilo Spa | Kasserine SA | 1,6 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Asepxia | Lab. Gennoma | 1,6 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Kenia | Jose Guma | 1,3 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 |
| Lifebuoy | Unilever | 1,2 | 1,5 | 1,6 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| Pervinox | Laboratorios Fenix | 1,1 | 4,1 | 4,1 | 4,1 | 4,2 | 4 | 3,8 |
| Polyana | Colgate | 1 | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 1,7 | 1,7 | 1,6 |
| Heno De Pravia | Perfumerias Gal | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 0,5 |
| Duke | Jose Guma | 0,6 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Axe | Unilever | 0,5 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Patagonia Argentina | Jose Guma | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,3 | 0,2 |
| Duc | Jose Guma | 0,3 | 1,3 | 1,3 | 1,4 | 1,6 | 1,5 | 1,4 |
| Sweet Flowers | Kasserine SA | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Cupido | Estab. La Mariposa | 0,2 | 1,2 | 1,6 | 1,6 | 1,7 | 2,1 | 2,5 |
| Sweet Espon | Espon | 0,1 | 1,2 | 1,4 | 1,3 | 1,3 | 1,5 | 1,8 |
| Lair | Jose Guma | 0,1 | 2,5 | 2,1 | 1,8 | 1,7 | 1,9 | 1,7 |
| Argentino | Estab. La Mariposa | 0,1 | 7,3 | 7,6 | 7,2 | 6,2 | 6,5 | 6,5 |

Tabla 2: Value Share Skin Cleansing – Total Argentina (nielsen, 2018)

Como se puede observar en el grafico anterior, la concentración de mercado se hace todavía más evidente que cuando lo vemos por marca, donde Unilever concentra el 51,1% del Market Share, seguido por Alicorp con el 10,4% y por Colgate con 6,4%. Esto representa un gran desafío para Block Soap, porque estas compañías suelen ejercer su influencia en el canal de distribución y las principales cadenas de retailers (minoristas). También, nos muestra que otras marcas han logrado hacerse de Market Shares importantes, sin ser necesariamente multinacional del tamaño de Unilever o P&G.

Análisis de la Categoría Skin Care

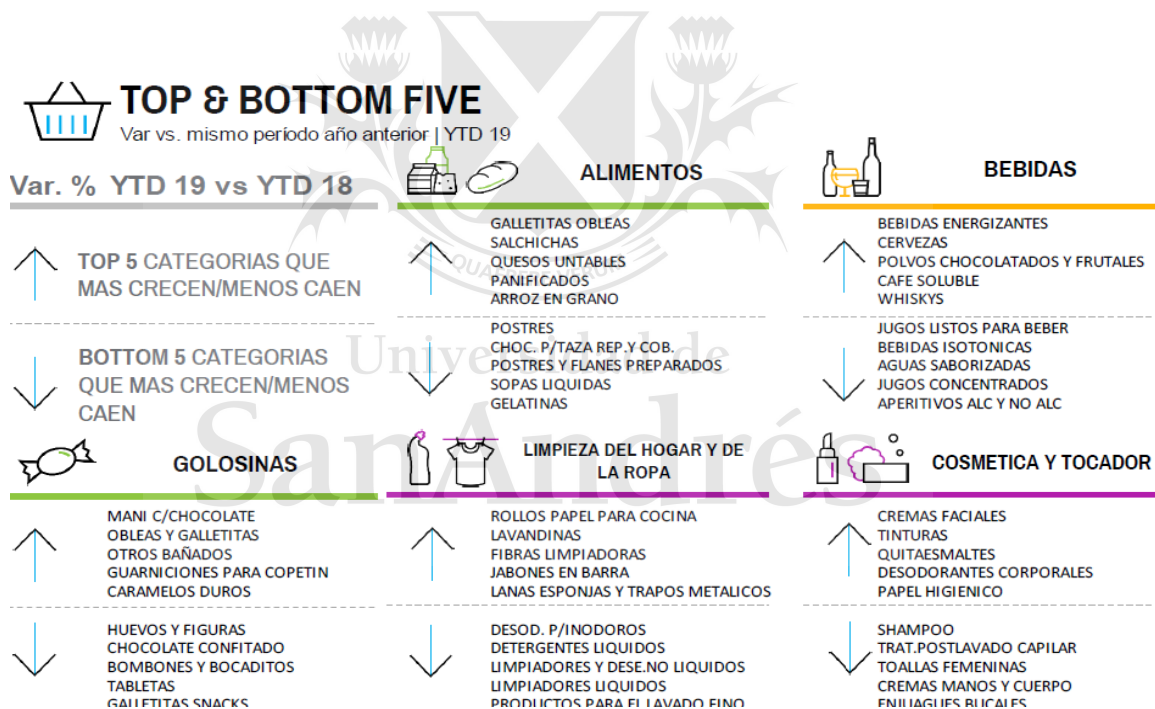
La participación de mercado en valores de las principales marcas/compañías es:

| Marca | Compañía | 2017 | ene-18 | feb-18 | mar-18 | abr-18 | may-18 | jun-18 |
|----------------------------------|-------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Dermaglós | Lab. Andrómaco | 38,2 | 36,8 | 36,7 | 37,7 | 37,7 | 38,5 | 36,2 |
| Nivea Sun | Beiersdorf | 12,2 | 9,6 | 11,4 | 12,1 | 12,5 | 10,7 | 10,6 |
| Eucerin | Beiersdorf | 2,6 | 3,8 | 3,2 | 2,7 | 2,3 | 2,5 | 2,9 |
| Nivea Sun Kids | Beiersdorf | 0,3 | 0,3 | 0,5 | 0,8 | 0,9 | 0,6 | 0,4 |
| Labello | Beiersdorf | 0 | 0 | 0,1 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Nivea Baby | Beiersdorf | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Rayito De Sol | Syscom de Arg | 4,6 | 3,5 | 4 | 4,8 | 4,9 | 5,2 | 5 |
| Dermo Exp.sublime Bronze | L'Oreal | 2,3 | 3,6 | 2,3 | 2,1 | 1,7 | 2 | 3,3 |
| La Roche Posay Anthelios | L'Oreal | 5,3 | 7,6 | 6,7 | 5,9 | 6,1 | 6,7 | 7,2 |
| Vichy | L'Oreal | 1,6 | 2,3 | 1,8 | 1,4 | 1,4 | 1,5 | 1,8 |
| La Roche Posay Posthelios | L'Oreal | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,2 |
| Lancome | L'Oreal | 0,1 | 0,4 | 0,2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hawaiian Tropic | Energizer | 6,4 | 6,3 | 6,7 | 6,3 | 6,5 | 6,4 | 6,8 |
| Sunny Day | Grupo Andino | 0,1 | 0 | 0 | 0,1 | 0 | 0 | 0 |
| Avene | Lab. Pierre Fabre | 7,7 | 10,1 | 8,4 | 7,1 | 6,4 | 6,9 | 7,6 |
| Bagovit | Lab. Bagó | 3 | 2,6 | 2,8 | 3,2 | 3,6 | 3,6 | 3,4 |
| Villeneuve | Consell | 2,5 | 1,6 | 2,3 | 2,6 | 2,5 | 1,8 | 1,7 |
| Coty | Coty | 0,4 | 0,3 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 |
| Adermicina A | Lab. Gramon | 1,5 | 0,9 | 1,4 | 1,6 | 2,1 | 2,3 | 2 |
| Hind's | G Se B | 1,6 | 1,2 | 1,5 | 1,6 | 1,5 | 1,3 | 1,2 |
| Otros | Otros | 9,4 | 8,9 | 9,2 | 9,5 | 9,1 | 9 | 9,1 |

Tabla 3: Value Share Sun Care – Total Argentina (nielsen, 2018)

En esta categoría, el mercado está más atomizado, el líder del mercado es Dermaglós con el 38,2% del mercado en 2018, como segundo jugador Beiersdorf con 15,2% y como tercer jugador esta L'Oreal con 9,5% del mercado. Este mercado es más atomizado que el de Skin Cleansing dando más oportunidades para la entrada de nuevos jugadores, pero que tiene una marcada temporada (Octubre-Abril).

Es importante destacar que es una categoría que tiene una gran capacidad de resiliencia frente a los diferentes embates económicos, como Nielsen lo demuestra en el siguiente cuadro, tiende a ser mas inelástica en periodos de crisis.⁹



⁹ Canasta nielsen, Argentina, Febrero 2019

Competencia

Los competidores indirectos son todas las *cremas corporales y dermatológicas*. Block Soap se trata de un producto de consumo masivo que va a competir de forma directa en el campo de los *Jabones de Tocador y de los Protectores Solares*.

Los principales competidores serán: Dove, Palmolive y Nivea en lo que se refiere a jabones de tocador; y acercándose un poco más a lo que se refiere a productos con fines más específicos como el cuidado de la piel, se puede ubicar a: Dermaglós, Nivea, Hawaiian Tropic y Banana Boat.

De todas formas, creemos que al tener un producto diferencial y con características que lo ponen por sobre el resto de la competencia, estaremos generando un nicho que tendrá características propias y podrá establecer las bases del mismo.

Como se observa a continuación, estaremos realizando una estrategia del tipo Blue Ocean u Océano azul, en donde se crearía un nuevo mercado, con competencia irrelevante, nueva generación de demanda, rompiendo la relación valor-coste y logrando diferenciación.

RED OCEAN VS. BLUE OCEAN STRATEGY

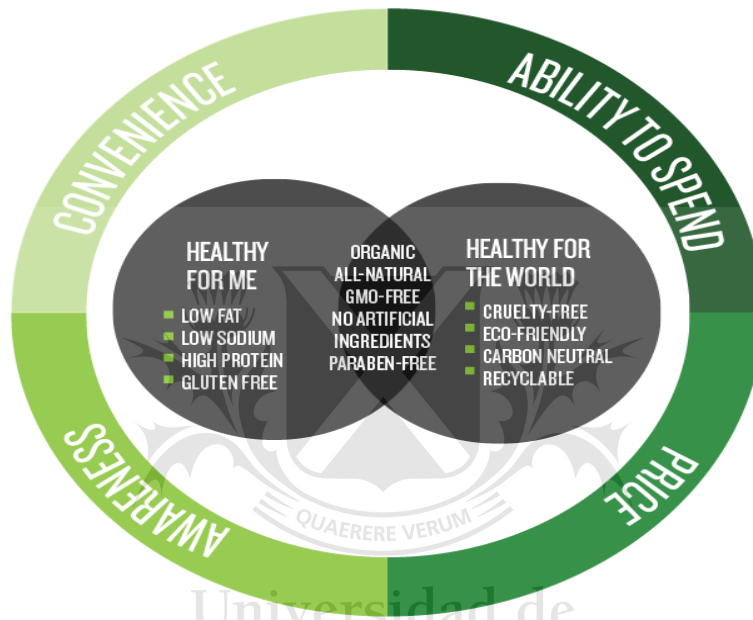
| Red Ocean Strategy | vs | Blue Ocean Strategy |
|---|----|---|
| Compete in existing market space. | | Create uncontested market space. |
| Beat the competition. | | Make the competition irrelevant . |
| Exploit existing demand. | | Create and capture new demand. |
| Make the value-cost trade-off. | | Break the value-cost trade-off. |
| Align the whole system of a firm's activities with its strategic choice of differentiation or low cost . | | Align the whole system of a firm's activities in pursuit of differentiation and low cost . |

10

¹⁰ W. Chan Kim and Renée Mauborgne, Blue ocean strategy, INSEAD

Análisis de la demanda

Si bien la categoría de jabones es un mercado maduro y “estable”, es importante destacar que las tendencias en alimentación y otras áreas no van a dejar de influenciar la categoría. Nielsen identifica estas tendencias en la demanda, con la siguiente infografía:



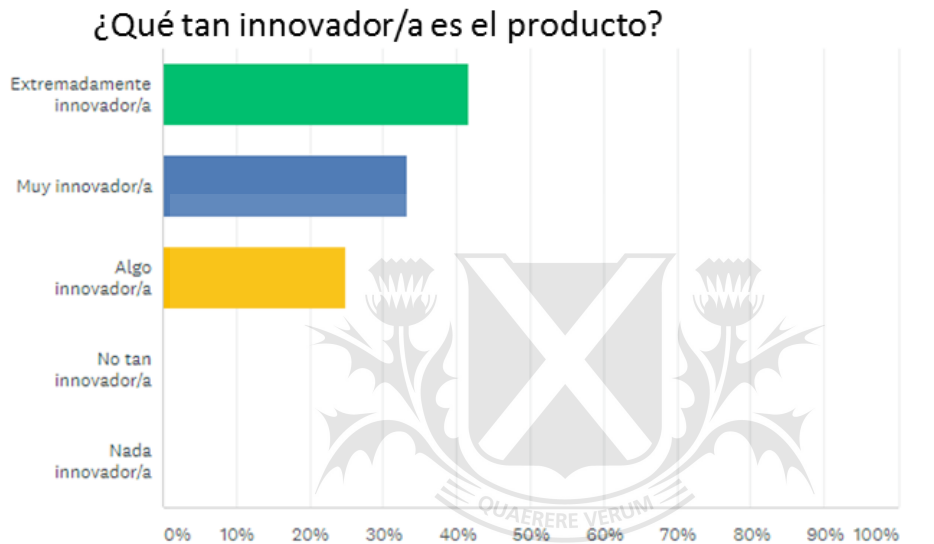
11

El concepto de Block Soap toma en cuenta estas tendencias/comportamientos del consumidor para poder ofrecer un producto que responda a nuevas exigencias. Como podemos ver en los diagramas de ven, el punto de encuentro entre las tendencias de “healthy for me” y “healthy for the world” es una guía virtual de cómo se va a estar comportando la demanda de los consumidores a la hora de elegir un producto, para lo cual hay que asegurar que la propuesta de valor de Block Soap cumpla de manera clara con cada uno de estos elementos. Con esto en mente, el producto ofrece lo que se espera que el consumidor demande en el corto plazo, siguiendo estas tendencias. Lo que en un principio puede parecer nicho o solo tendencial, rápidamente se va a convertir en una norma, generando que el primer

¹¹ Nilesen Company, “NPACKING THE SUSTAINABILITY LANDSCAPE”

jugador que logre satisfacer estas nuevas necesidades del consumidor se convierta en el líder de la categoría.

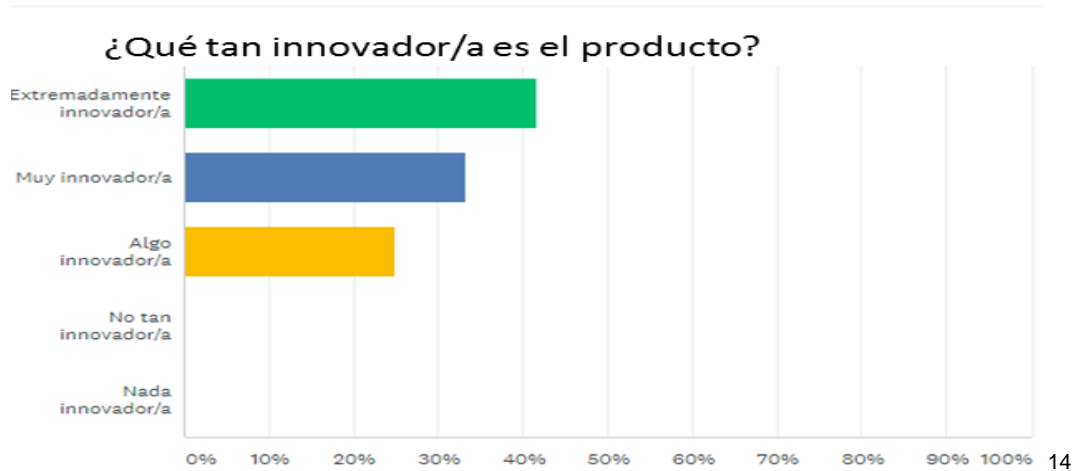
Estas tendencias globales fueron validadas con la encuesta cualitativa (263 casos) que se realizó, en la cual vemos que, si bien el producto resulta como “extremadamente innovador” en más de un 42% de los encuestados,



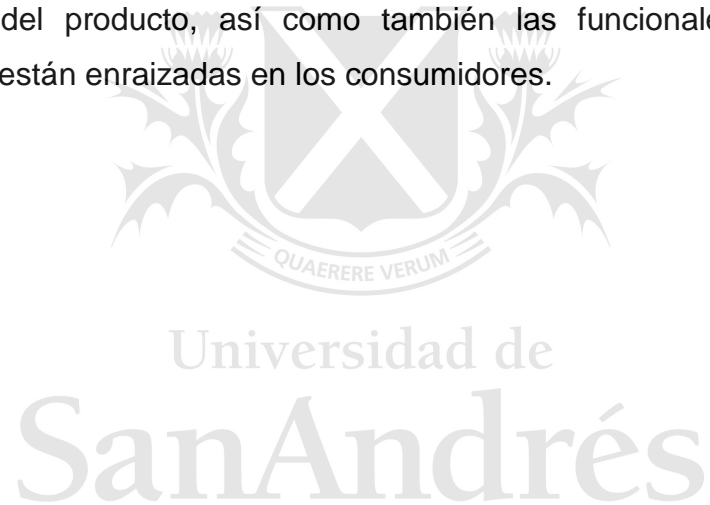
tiene una aceptación inmediata del mismo generando un valor combinado de “definitivamente lo necesito y probablemente lo necesito” de casi el 90% de los encuestados¹³.

¹² Producción propia via surveymonkey

¹³ Ver anexo VI: encuesta



Estos valores son alentadores ya que nos da la pauta que las características organolépticas del producto, así como también las funcionales responden a tendencias que están enraizadas en los consumidores.



¹⁴ Produccion propia via survey monkey.

Consumidor Target (Objetivo)

Con respecto a los consumidores, si bien se trata de un producto de consumo masivo, el mercado potencial estará dirigido principalmente a las mujeres de 26 a 35 años, ABC1, C2 y C3 ya que dentro de ese rango se involucran a las mujeres que se preocupan por el cuidado de la piel, el aspecto físico y la relación precio-calidad. Además, entendemos que son éstas las encargadas de comprar los jabones y protectores solares para los hogares familiares que serán nuestros principales consumidores. Estos consumidores además tienen intereses por lo orgánico, natural o aquellas compañías que tienen un manejo más “responsable” de los recursos que utilizan en la producción y los afluentes que devuelven al sistema.

Se tiene como objetivo lo que comúnmente se conoce como clase media argentina y clase alta:



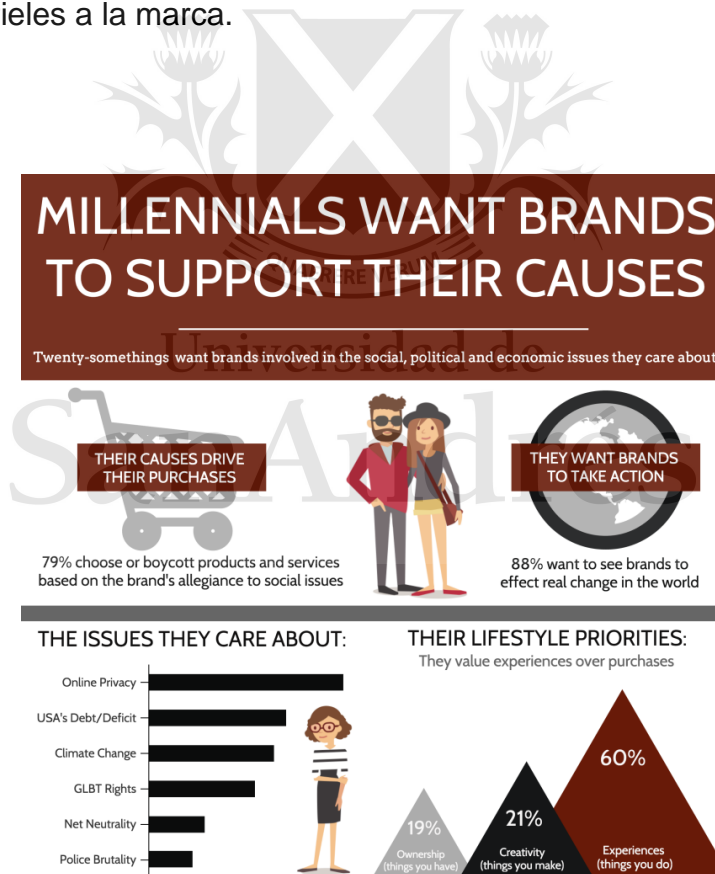
15

¹⁵ Oliveto, Guillermo, Consultora W, Piramide social argentina

Para generar mayor frecuencia a través de diferentes SKUs (stock keeping unit o unidad de stockeo) y variedad, habrá una línea especial con alto contenido de FPS (factor de protección solar) y otra dirigida a los hombres, ya que es un segmento que en los últimos años se encuentra en una tendencia en crecimiento con respecto a su imagen y, por ende, de higiene. En este último caso, se resaltarán más los aspectos de la humectación y cuidados de la piel que otros jabones masculinos no presentan.

Tenemos que tener en cuenta que, al apuntar a estas edades (llamada generación millennial), debemos poder transmitirles de una manera significativa las diferentes características de nuestro producto, generando consumidores de alta frecuencia y completamente fieles a la marca.

16



¹⁶ Millennials, pinpoint market research

Análisis FODA

A continuación, se muestra el análisis FODA para el Producto Block Soap:

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • El Packaging del producto (caja) remite a los productos Premium de la categoría. • Producto funcional con atributos que no tiene ningún otro producto del mercado. • No deja residuos (vs bronceadores normales). • Orgánico, Natural y baja huella de carbón • Al comparar ambos gastos (jabón + bronceador) el producto tiene una percepción de mejor ecuación de valor. | <ul style="list-style-type: none"> • Es un océano azul¹⁷ • Desembarco en el mercado a través de un canal exclusivo: F&P. • Multi target • Posibles asociaciones con instituciones médicas. • El mercado de los protectores solares tiene fuertes perspectivas de crecimiento. |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del producto • Estacionalidad y regionalización • Mono producto | <ul style="list-style-type: none"> • Concentración de la oferta en multinacionales • Espionaje industrial • Elasticidad de la categoría premium |

Cuadro 2: Análisis FODA

¹⁷ Blue ocean strategy, W. Chan Kim Renée Mauborgne, Harvard Business school, 2005

Objetivos del Plan de Marketing

Los objetivos primordiales del Plan 360 de Marketing son:

- Incursionar en un océano azul y crear un nuevo nicho.
- Desarrollar un nuevo producto con características funcionales.
- Generar un crecimiento escalando dentro del mercado de jabones de tocador para poder lograr en el tercer año un share de 1,8% (año 1 0,8% y año 2 1,3%)
- Visión: desarrollar productos novedosos que ayuden a nuestros clientes a disfrutar del aire libre con sus amigos y familias.
- Misión: desarrollar la categoría de jabones funcionales y ser los líderes de ésta. Teniendo el menor impacto posible en el ecosistema.

Estrategia de posicionamiento

Si bien Block Soap estará tomando clientes de dos categorías distintas, para definir el posicionamiento, podemos utilizar la: **Matriz de estrategias genéricas**.

| | Liderazgo en costos | Liderazgo en Diferenciación |
|-----------------|--|-------------------------------|
| Todo el mercado | Liderazgo en costos | Líder total en diferenciación |
| Segmento nicho | Segmentación enfocada con costos bajos | Diferenciación |

Cuadro 3: Matriz de estrategias genéricas (Porter, matriz de estrategias genéricas)

El producto nos da un claro cuadrante en la matriz de estrategias genéricas ya que, al ser una innovación dentro del mercado y una conjunción de dos categorías, es en sí un nicho y transmite una diferenciación innata al ser un producto que no existe. Al ser un producto con un beneficio funcional, se posiciona claramente en el cuadrante derecho inferior donde se apunta a un nicho con un producto diferente. Los beneficios de este cuadrante le dan al producto una ventaja competitiva sobre sus competidores y lo convierten en un producto muy rentable vs. el resto de la oferta en jabones.

Además de los beneficios funcionales, el producto a lanzar hará énfasis en 3 grandes características de una marca eco responsable:

1. Un Packaging responsable derivado de 100% fuentes reciclables y Rainforest certified.¹⁸
2. Huella de carbón reducida ya que parte de la energía utilizada en el proceso cendra de fuentes sustentables.
3. Orgánico, natural y estará libre de oxybenzone and octinoxate químicos que afectan los arrecifes de coral.¹⁹

¹⁸ Rain forest certified es una Rainforest Alliance es una organización sin fines de lucro y exenta de impuestos con sede en Nueva York. Su misión es conservar la biodiversidad promoviendo la sostenibilidad en la agricultura, bosques, turismo y otros negocios.

¹⁹ Impacts of sunscreen in coral reefs, government office of Sweden.

Marketing Mix

Marca - Block Soap

Un buen nombre puede convertirse en una ventaja competitiva, sobre todo si se logra transmitir las características del producto, sin necesidad de tener una explicación posterior. El nombre, cuidadosamente seleccionado, posiciona al producto dentro de la categoría, hasta transformarse en el genérico de la misma.

El nombre que elegí para el producto transmite directamente las propiedades de éste, logrando diferenciarse de la competencia y explicando al consumidor las características que puede esperar del mismo.

La intención es posicionar al producto en un segmento alto, que sea reconocido por su calidad y funcionalidad posicionando como el creador y referencia del nicho.

Así como el nombre, un logo también puede transformarse en un icono que resuene en las cabezas de los consumidores y que los lleve a encontrar rápidamente nuestro producto. Es importante la elección de colores, ya que, dependiendo de éstos, se logrará transmitir o no una idea: rojo típicamente refiere a pasión, mientras que amarillo a alegría y celeste a tranquilidad, así cada color de logo fue seleccionado para transmitir a nuestros consumidores en todos los aspectos, tanto conscientes como inconscientes.

Además del logo y el nombre de marca, el slogan sirve de apoyo para lograr bajar algún otro atributo del producto, o trabajar en la percepción emocional del mismo para lograr una diferenciación mayor con los potenciales competidores. El slogan en el caso de Block Soap va a ser “Vos disfrutá, Block Soap te cuida”, dando un tono maternal al producto que no sólo es una solución entre dos mercados distintos, sino que también tiene un tono más humano que le da al consumidor mayor poder para que pueda continuar con sus actividades al aire libre y no tenga ninguna preocupación que lo limite.

Es importante destacar que además de cuidar al usuario, el Block Soap también está cuidando al medio ambiente.

La conjugación de la marca, el logo y el slogan le deberían dar al consumidor una idea cabal (previa a la compra del producto) de los beneficios funciones del mismo (protección), así como también de los beneficios emocionales (tranquilidad) en el primer momento de verdad²⁰. Conjugando estos dos beneficios, se comienza a dar forma al producto en el racional del consumidor, que luego será contrastado en el momento de la compra y prueba del producto.



²⁰ Los momentos de la verdad son los estadios en los cuales el consumidor se enfrenta con el producto.

Producto

Si bien el producto es para consumo familiar, nuestro Shopper se define como una mujer de entre 26 y 35 años que disfruta del aire libre y las actividades con su familia. Le gusta cuidarse, pero también es consciente de la economía del hogar y, si bien está dispuesta a pagar un poco más por un producto funcional, no considera que este sea un artículo de lujo inelástico. Está dispuesta a que sea un poco más caro, siempre y cuando la ayude con uno de sus grandes objetivos en la vida: cuidar a su familia y disfrutar con ellos de la vida. Es orgánico, natural y con una huella de carbón menor a la de sus competidores.

Es importante destacar que el aspecto del producto tiene que ser similar a un jabón “casero” para que se resalte su carácter orgánico. Buscaremos un producto que tenga una consistencia poco homogénea, de aspecto natural y con apariencia rústica:



21

Imagen ilustrativa

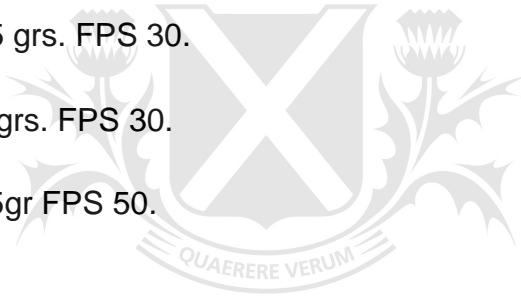
²¹ Fuente internet

Fórmula

Teniendo en cuenta la necesidad de nuestros consumidores, el producto tendrá activos para proteger a nuestros consumidores del sol, pero también contará con crema humectante para ayudar a que este producto también ayude al cuidado del cutis. Satisfaciendo la necesidad de humectar la piel, así como también la de proteger del sol.

La cantidad de crema humectante y la fragancia del jabón serán comunes, el resto de la formula solo variara dependiendo del tipo de jabón (shower gel o barra).

- Shower Gel 250 ml FPS 15.
- Barra de 135 grs. FPS 30.
- Barra de 90 grs. FPS 30.
- Barra de 135gr FPS 50.



Una vez que el cliente gane confianza en la marca, se va a expandir para elaborar productos destinados a: *Deportistas* (fragancias frescas tanto masculinas como femeninas) y un segmento "*FPS 70*" destinado a mujeres adultas, bebés y niños; en donde el jabón contendrá más elementos hidratantes de la piel y vitamina A.

- **Forma:** la ***presentación en barra*** tiene la forma de un jabón ovalado con una adaptación anatómica para que se adecúa fácilmente al lavado del cuerpo. En la parte superior va a tener un bajorrelieve con el Sol del logo de la Marca. La barra va a estar presentada dentro de una caja con la marca y los datos necesarios para su comercialización. La ***presentación del Shower Gel*** vendrá en un envase de plástico rígido, con bordes suaves y detalles anatómicos.
- **Color:** los ***jabones en barra*** tendrán un color naranja claro para los FPS 15 y 30; y un color naranja fuerte para los jabones con FPS 50. Los ***jabones***

Shower Gel serán de una consistencia gelatinosa con un color naranja translúcido.

Beneficios

- **Block Soap** ofrece limpieza y cuidado en un sólo producto.
 - La inclusión de la crema hidratante en sus componentes permite que se proteja la piel de la sequedad, logrando que no se reseque, proporcionando en cada lavado una intensa sensación de suavidad.
 - Además, esta fórmula hidratante es resistente al agua, ya que penetra la piel y la protege desde adentro. Por lo que la protege contra los efectos dañinos del sol y contiene filtros solares que bloquean o absorben los rayos UVB y UVA.
 - Al momento de su aplicación, durante el contacto con el agua, su cremosa textura se transforma en una suave espuma de fácil aclarado, que limpia de manera delicada la piel, manteniéndola hidratada, con un agradable y sutil aroma.
 - Las presentaciones con FPS 15 y 30 brindan una protección moderada que bloquea hasta un 92% los rayos UVA y un 97% los rayos UVB. Ideal para pieles que desean protegerse por períodos de larga duración.
 - Las presentaciones con FPS 50 contienen una fórmula de alta protección para personas de pieles sensibles, de tez muy blanca o que se expondrán por períodos prolongados a los rayos solares.
- **Performance:** Producto para la higiene y cuidado personal. Debe mantenerse fuera del alcance de los niños y evitar el contacto directo con los ojos.

Desde el punto de vista de la estrategia funcional, para definir y crear **Block Soap**, se tomaron en cuenta algunas variables tales como:

- **Modificar el producto:** se piensa en un producto que sea para toda la familia, por eso se pondrá énfasis en el diseño de productos amigables y que se adapten fácilmente al cuerpo.

- **Agregar elementos:** para diferenciarse de los jabones de tocador común, decidí agregar dos componentes para transformarlo en un producto único en el mercado y lograr una ventaja competitiva que impulse a los consumidores a elegir nuestro producto.
- **Hacer un producto más compatible:** hoy los consumidores son más conscientes al cuidado de la piel y su exposición al sol, por lo tanto, el producto estaría al alcance de las necesidades actuales.

Packaging

²²El *packaging* consiste en el primer contacto que el cliente tiene con el producto, por lo que es una parte crucial en la estrategia de marketing. Es aquí donde se produce la primera interacción, por lo que cada detalle debe ser minuciosamente planeado. Dado que **Block Soap** se quiere mostrar como una marca que hace énfasis en la calidad y en la protección, se elige un packaging que sea acorde a esto. Es por ello, que el jabón se va a presentar en una caja de cartón, característica que sólo poseen los jabones “*premium*” del mercado. El hecho de que sea de cartón, además protege al producto, evitando que aparezcan malformaciones o magulladuras durante su distribución, lo que causaría un rechazo en el consumidor. Su textura será suave, con aspecto mate. Dispondrá de un método de “abre fácil” para mejorar la interacción del consumidor con el mismo.



²² Fuente internet

Hoy, el consumidor, en general, está comprometido con los problemas sociales de manera más profunda, mientras que al mismo tiempo las ONG y las organizaciones sin fines de lucro están construyendo un mayor reconocimiento de marca. Debido a esta base de audiencia cada vez más sofisticada, las marcas deben tener en cuenta el hecho de que tendrán que ganar una credibilidad significativa a los ojos de estos consumidores, si desean que se las tome en serio como marcas orientadas a un propósito.

En cuanto al *Shower gel*, el envase será de plástico rígido, con bordes suaves y detalles anatómicos.

Distribución

Al no contar con una gran estructura; la distribución se tercerizara en varios transportistas (Ej.: Andreani; Río de las Vueltas, Cruz del Sur, etc.). En un comienzo, al tener nuestros clientes atomizados el costo de distribución no va a ser muy representativo ya que la estrategia es transportar la mercadería a sus centros de distribución y que ellos la distribuyan a sus diferentes bocas / sucursales.

Al momento de lanzar **Block Soap** al mercado, la idea es exponerlo lo más cercano posible del potencial consumidor para que pueda compararlo con simplicidad y rapidez frente a nuestros competidores. Es decir, que en pocos segundos pueda reconocer los beneficios que ofrece **Block Soap** y optar por la compra del mismo.



23

La distribución se logrará a partir de tres principales canales. Es importante destacar que en todos los canales que sea posible, nuestra marca tiene que comunicar lo mismo que intenta hacer a través de los medios y esfuerzos de prensa. Con lo cual, siempre se debería generar ejecuciones adicionales que sean consistentes con los mensajes.

Además, hay que tener en cuenta todos los canales dentro de nuestro mix, pero en especial aquellos que están sufriendo menos dentro de este periodo de crisis.

²⁴Como podemos observar en el grafico de Kantar World Panel, es importante que no descuidemos a los minoristas:

²³ Fuente internet

²⁴ Kantar world panel, Argentina q1 2019, mayo 2019

Mayoristas vuelve a crecer

Imacén continúa ganando espacio en el mix

Value share% - Total Canasta – Total Argentina



- **Farmacias y Perfumerías:** Este será el principal canal de distribución en el cual se va a centralizar en primera instancia nuestros objetivos de ventas y de comunicación y promoción. Es el canal más fácil de entrar por tratarse de un canal específico, por la categoría de productos que vende y, por ende, el que necesita una menor inversión. Aquí se encontrará un poder de negociación más fácil y se logrará abastecer el producto a un menor costo que en los grandes canales de distribución. Algunas cadenas elegidas serán: *Farmacy, Perfumerías Pigmento, Central Oeste y Zona Vital* entre otros.

- **Hipermercados y Supermercados:** este será el canal más complejo para entrar, ya que los mismos cuentan con un poder de negociación de una gran escala para entrar, pero por otro lado es un canal que trabaja muchas categorías y es receptivo a nuevos productos. Entre las cadenas se puede enumerar a: *Carrefour, Jumbo, Coto, Disco, Walmart, Chango Más y Supermercados Día.*

- **Mayoristas:** no va a ser el foco de la venta, pero tampoco es la idea cerrarles el juego a estos clientes. Al no contar con una gran fuerza de distribución, es la única manera que tendremos al principio de llegar a los *supermercados chinos, autoservicios y minimercados* de barrio.

- **Ecommerce:** Block Soap tendrá un canal especializado dentro del ecommerce de Unilever, intentando generar tanto un vínculo emocional como funcional con los consumidores. Mediante la aplicación de big data y data mining convertiremos consumidores en fieles compradores de la marca.



- **²⁵Flagship Store:** Además de los canales señalados, nos inspiraremos en el mismo formato que hicieron otros productos premium para posicionar la marca, y sobre todo la historia y valor agregado del producto. Sería ideal lanzar en el futuro cercano una tienda que nos ayude a transmitir todas las características del jabón. En donde cada uno de los consumidores que entre entienda todo el proceso de éste, sus características organolépticas, el cuidado del proceso y su impacto en el medio ambiente. Con esta tienda queremos evangelizar a los consumidores y

²⁵ Fuente internet

crear embajadores de la marca. Se pueden ver mas opciones de diseño de la Flagship Store en el Anexo II.

Precio

El precio es esencial en la estructura de valor de un producto, y muchas veces se convierte en el atributo determinante para el consumidor al momento de la decisión de compra. Además, cumple el rol de comunicador del producto. De acuerdo al precio que tenga el producto, el consumidor tendrá una percepción distinta, si el precio es alto suele haber una percepción de calidad y exclusividad, en cambio si el precio es bajo suele haber una percepción de baja calidad y masividad. Por último, y para nada menos importante, el precio es la única variable del marketing mix que produce ingresos, por lo tanto, hay que ser muy sensibles y tener mucha información sobre nuestros costos y sobre la demanda al momento de determinarlo.

Block Soap en principio va a seguir una política de precios de penetración. En la etapa de lanzamiento se va a posicionar igual a Dove (principal competidor), con el objetivo de atraer a los clientes y generar prueba.

A medida que la diferenciación del producto vaya siendo percibida por el consumidor y Block Soap comience a ganar share de Mercado, la estrategia de precio pasará a la segunda etapa, donde se elevará, para quedar así entre medio de Dove y Asepxia.

El objetivo es comunicar con el precio la calidad de nuestro producto y la relevancia de nuestro beneficio. Este incremento de precio en la segunda etapa y ubicación vs. la competencia va a ser sustentada por la diferenciación del producto, ya que al ser distinto a los demás que se encuentran actualmente en el Mercado, se espera que los consumidores sean más leales a la marca. Por lo tanto, la demanda se comportaría de manera inelástica. De esta manera, no se sufriría una fuerte caída en el share ganado cuando se desarrolle la segunda etapa de precios y se coloque por encima de Dove.

Otra estrategia que se implementará con Block Soap, es la diferenciación de precios por canal de venta. En el canal Hiper y Super, dada la diversidad de productos y la dificultad de competir en las góndolas versus los competidores más poderosos, Block Soap se posicionará con un precio bastante por encima de la categoría y competidor principal.

El objetivo es ganar la percepción de calidad en los puntos de venta a los cuales se puede acceder de este canal masivo. Con respecto a los canales Autoservicios+Mini y el de Farmacias & Perfumerías, la estrategia utilizada en ambos va a ser similar, en principio similar a Dove para luego dar el salto y quedar entre Asepxia y Dove.

La política de descuentos en el Punto de Venta no va a ser ni agresiva ni dinámica. Se mantendrán los precios y no se planea iniciar una guerra de descuentos versus competidores mucho más poderosos y capaces de soportarlo. Lo que será más dinámico serán los descuentos que se le darán a los clientes.

Por ser una empresa nueva, con necesidad rápida de flujo de caja, se van a estar ofreciendo descuentos por pronto pago. Además, se ofrecerán descuentos estacionales, ya que las ventas se pueden ver golpeadas en los periodos de frío de invierno y otoño. Asimismo, se estarán ofreciendo descuentos por cantidad: a mayor pedido, mayor descuento.

El posicionamiento de precios sugerido al público quedaría:

BARRAS:

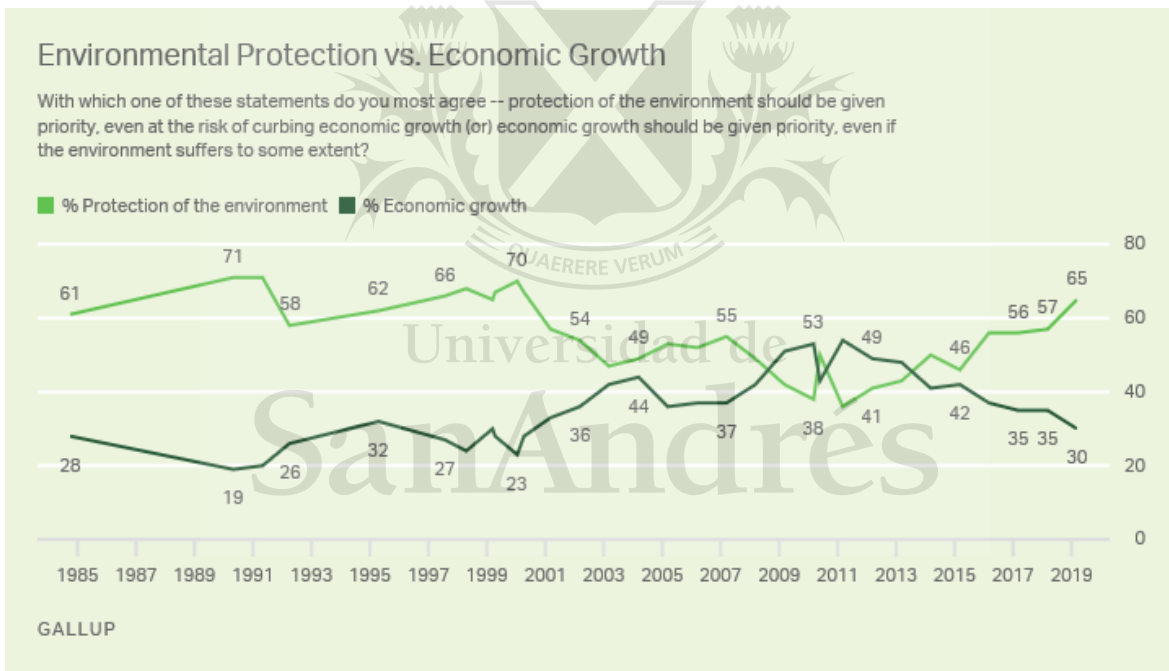
| GRAMOS | DESC. | Price Index por ml | Price Index OOP | Pesos \$ |
|--------|-----------------------------------|--------------------|-----------------|----------|
| 125 | LUX SORPRENDEME 125GR | 100 | 100 | \$ 3,3 |
| 100 | ASEPXIA 100 GR (EXCLUSIVO F&P) | 712 | 569 | \$ 18,5 |
| 90 | BLOCK SOAP 90 GR | 214 | 154 | \$ 5,0 |
| 90 | DOVE 90GR | 214 | 154 | \$ 5,0 |
| 135 | BLOCK SOAP 135 GR | 200 | 215 | \$ 7,0 |
| 135 | DOVE 135GR | 200 | 216 | \$ 7,0 |
| 120 | FARMACO GLICERINA NEUTRO 120GR | 201 | 193 | \$ 6,3 |
| 90 | ESPADOL ORIGINAL 90GR | 199 | 143 | \$ 4,7 |
| 125 | LIFEBUOY TOTAL 125GR | 143 | 143 | \$ 4,6 |
| 120 | VERITAS GLICERINA NEUTRO 120GR | 142 | 136 | \$ 4,4 |
| 125 | PROTEX DEO 12 125GR | 127 | 127 | \$ 4,1 |
| 150 | PLUSBELLE CERAMIDAS 150GR | 90 | 108 | \$ 3,5 |
| 125 | REXONA PURE FRESH 125GR | 85 | 85 | \$ 2,8 |
| 100 | NIVEA CREMOSO 100GR | 80 | 64 | \$ 2,1 |
| 150 | SUAVE COCO & LECHE 150GR | 46 | 55 | \$ 1,8 |

SHOWER GEL:

| GRAMOS | DESC. | Price Index por ml | Price Index OOP | Pesos \$ |
|----------|-------------------------------------|--------------------|-----------------|----------|
| Liquidos | | | | |
| 250 | LUX SHOWER SORPRENDEME 250ML | 100 | 100 | \$ 11,3 |
| 250 | ESPADOL ORIGINAL DOSIF 250ML | 155 | 155 | \$ 17,5 |
| 221 | PROTEX LIQ ANTIBACT PUMP 221ML | 166 | 147 | \$ 16,5 |
| 225 | LIFEBUOY TOTAL LIQ 225ML | 156 | 140 | \$ 15,8 |
| 250 | ASEPXIA SHOWER GEL AZUFRE 250 ML | 206 | 178 | \$ 20,0 |
| 250 | BLOCK SOAP SHOWER GEL 250 ML | 165 | 151 | \$ 17,0 |
| 230 | DOVE LIQ C/DOSIF 230ML | 164 | 151 | \$ 17,0 |
| 250 | DOVE SHOWER CLASICO 250ML | 133 | 133 | \$ 14,9 |
| 250 | AXE SHOWER DARK TEMPT 250ML | 113 | 113 | \$ 12,7 |
| 221 | PALMOLIVE LIQ AROM RELAX 221ML | 140 | 124 | \$ 13,9 |
| 250 | PALMOLIVE LIQ NAT LE&MIEL 250M | 110 | 110 | \$ 12,4 |
| 300 | ESTILO SPA ALOE DOSIF 300ML | 86 | 104 | \$ 11,7 |
| 320 | ESTILO SPA ALOE VERA DP 320ML | 53 | 68 | \$ 7,6 |

Comunicación/Promoción

Block Soap es un producto nuevo y original en comparación con lo que actualmente existe dentro de la categoría de Jabones de Tocador. Funciona como un híbrido y toma lo mejor de dos mundos, el de los jabones de tocador y el de protectores solares. Así ofrece, por un lado, la máxima hidratación y además lo complementa con la máxima protección frente a los rayos UV. Es por eso por lo que se decide destacar Suavidad + Protección como los atributos más importantes al momento de realizar cualquier pieza de comunicación que se arme. Además, también y dependiendo del público objetivo que al que le comuniquemos, destacaremos atributos “verdes”: orgánico, huella de carbón, reciclable o natural.



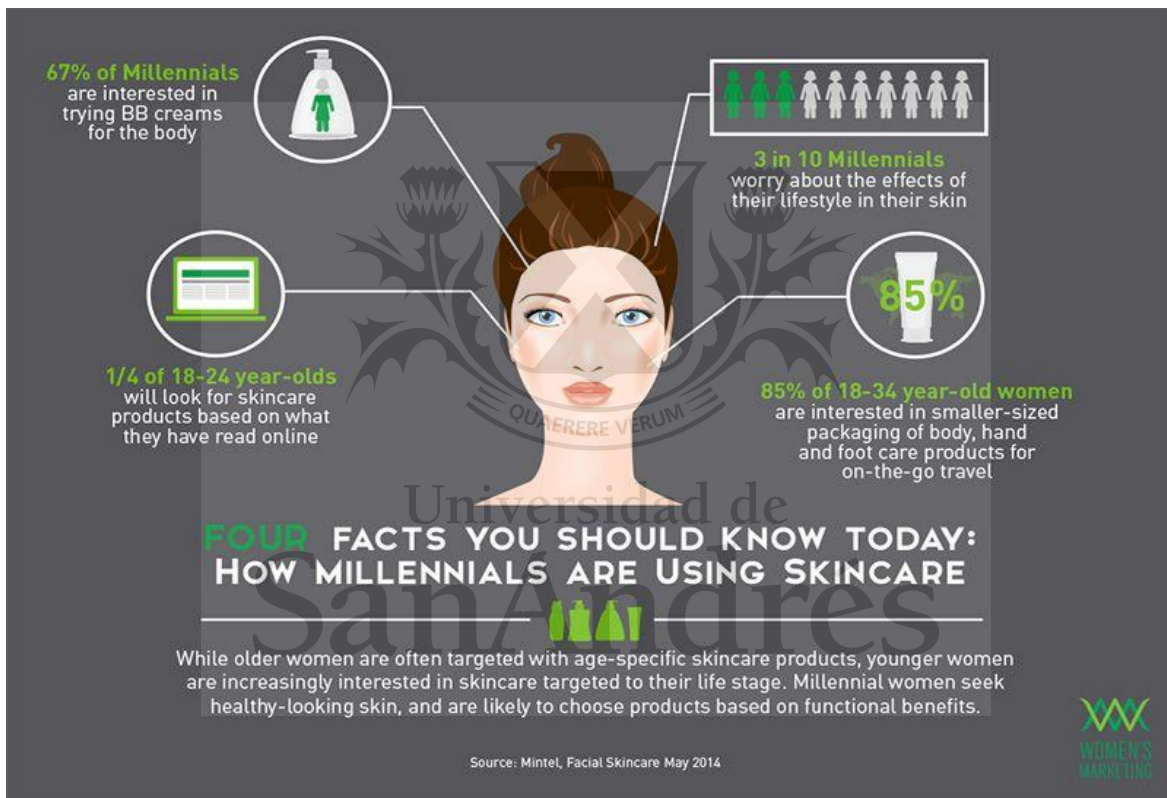
26

Estos atributos se destacan de distintas formas: por un lado, en el punto de venta la comunicación tendrá un tono más funcional que emocional, se va a concentrar en comunicarle al consumidor para qué sirve nuestro producto, qué resuelve en su vida y qué beneficios le trae versus la competencia. Por el otro lado, las acciones

²⁶ Environment, TNS Gallup, Mayo 2019

que se hagan fuera del punto de venta resolverán las mismas tres incertidumbres, pero con la diferencia que lo realizarán mediante un tono más emocional que funcional, con el objetivo de lograr un vínculo más fuerte con el consumidor.

²⁷En todas las acciones de promoción o piezas publicitarias que se realicen Block Soap, como dijimos anteriormente, estará acompañado del eslogan “Suavidad que te protege a vos y al medio ambiente”, el cual describe en pocas palabras los atributos principales del producto.



²⁸El target objetivo al cual comunica el producto son las mujeres de 26 a 35 años. Esto es porque la mujer a esa edad comienza a detectar físicamente en su cuerpo los primeros detalles del paso del tiempo y arranca a tomar conciencia del cuidado de este. Además, es un target el cual resulta aspiracional tanto para las menores de 25, que quieren ser independientes y adultas, como para las mayores de 35,

²⁷ How To Know Which Beauty Products Are Actually Natural, Stepahny Montes, Aug. 6, 2015

²⁸ Mintel , facial skin care , 2014

que quieren volver a sentirse jóvenes. Vendrían a ser un modelo para seguir por las demás mujeres. Otra razón es que las mujeres del target son vanguardistas, les gusta probar cosas nuevas, son más permeables a los cambios y así como cuidan de ellas mismas, por naturaleza, también se encargan de cuidar a los demás que viven dentro de su casa o su familia. Al ser las decidoras de las compras dentro de la categoría Cosmética & Belleza, las hace más que atractivas a la hora de comunicar. Igualmente, tampoco se va a alienar al hombre. De manera más retrasada pero consistente, como ya se menciona, el hombre va tomando conciencia del aspecto de su cuerpo y el cuidado de este, y se va transformando en un consumidor muy importante dentro de la categoría.

Al ser un lanzamiento de un producto nuevo y de una marca desconocida, los esfuerzos en publicidad o promoción van a ser mayores durante los primeros años ya que no solamente se necesita que los consumidores conozcan nuestro producto, sino también se necesita que se familiaricen con nuestra marca. Por lo tanto, durante el primer año se destinará un 15% de las ventas (sin IVA) a acciones de publicidad y promoción del producto y marca. Durante el Año 2 y 3 este porcentaje se va a ubicar en un 5% sobre las ventas sin IVA. Esta decisión permitiría contar con unos \$818.000.- durante el primer año, \$250.000.- para el segundo año y casi \$280.000.- para el tercer año. Los cuáles serán repartidos mediante acciones durante todo el año, pero con una mayor concentración del presupuesto durante los meses de calor y más exposición al sol, como primavera y verano.

La categoría Jabones de Tocador está liderada por grandes jugadores que tienen detrás marcas que pueden proporcionar importantes recursos para la inversión en promoción y medios de publicidad. Como no se puede disponer de los mismos recursos, nuestra forma de conectar y vincularnos con el consumidor será de manera más directa. No se van a realizar con el presupuesto grandes campañas de televisión o de comunicación 360, sino que se van a utilizar medios puntuales y realizar acciones en su mayoría de BTL para poder acceder de forma directa al

público target y poder lograr prueba, conocimiento y beneficio, frente a la competencia.

Los temas en los cuales va a girar la publicidad/promoción son principalmente el cuidado de la piel y la toma de conciencia al riesgo que tiene la exposición al sol. Este mensaje se bajará al consumidor mediante distintas acciones de publicidad, como ser:

- Repartir Sampling de Block Soap en maratones, torneos deportivos o en las playas, para que prueben el producto, el mismo irá acompañado de un folleto resumido que haga referencia a la toma de conciencia de la exposición solar frente a este tipo de actividades.
- Realizar publinotas en revistas que planteen un mensaje de vida sana, como Buena Salud, en la cual se pautará mostrando nuestros beneficios y se sumará un artículo semanal que hable sobre los riesgos de la piel, el cual será escrito por un profesional del tema. Lo que se hará será plantear un problema y presentar el producto como una solución al mismo.
- Canales de Internet, tener participación 2.0: tener una participación más activa por el bajo costo que implica. Asociarse a distintos portales, y en la sección de salud y bienestar, como Infobae, La Nación, etc. Mediante artículos semanales plantear la necesidad que tiene la piel de un cuidado diario. Estos van a ser acompañados por banners, los cuales van a transmitir los beneficios más un medidor de rayos UV y el producto de **Block Soap** a recomendar para ese mismo día.
- *Crear un sitio web propio:* incluirá información sobre el portafolio de productos, funcionalidad, beneficios, acciones y además una sección en la cual el consumidor podrá identificar los locales cercanos en los cuales puede encontrar los productos.
- *Presencia en Redes Sociales:* tener una página de Facebook, Twitter y aplicación para Ipod, Ipad y Blackberry en las cuales se podrá ver el medidor de

rayos UV en la zona en la cual esté en ese momento el consumidor de **Block Soap**.

- *Acciones de co-branding*: asociarse a marcas de actividades físicas como **SportClub** para dar a conocer el beneficio del producto, Asimismo, asociarse a casas de deportes importantes, las cuales por el valor de \$x, entregarán como regalo una muestra gratis más un flyer con información detallada del producto.
- *Sponsoring*: ocupar lugar de sponsor en distintos eventos que se realicen al aire libre o desarrollar alguno propio. Ej.: una maratón. El tema de la suavidad se destacará en nuestra exhibición, packaging y punto de venta.
- *Responsabilidad Social*: por último, participar socialmente en conjunto con una fundación que se ocupe a los temas relacionados al Cáncer del Piel, a la cual se le donará parte de los beneficios una vez asentado el negocio.

En definitiva, comunicar los efectos del sol en la piel, y sumarle los beneficios de suavidad y protección es el mensaje que se quiere transmitir a los consumidores. El efecto esperado es comenzar a posicionar el problema en la mentalidad del consumidor para que sienta la necesidad y elija el producto por sobre los demás.

Universidad de
San Andrés

Gantt del Proyecto

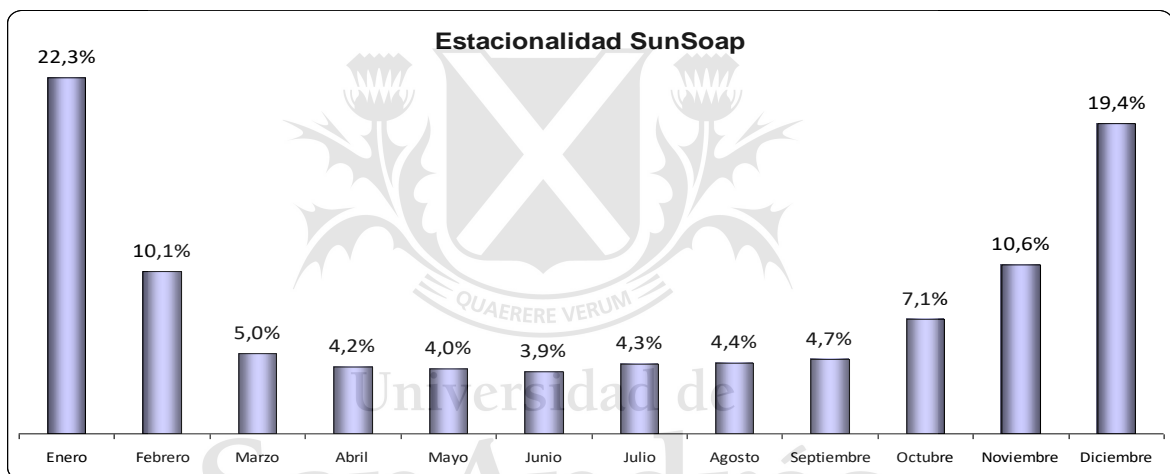
| Programa | Sector | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo |
|---|--------------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|-------|
| ACTIVIDADES DE PLANIFICACION | | | | | | | | | | | | | | | |
| Redacción de Plan de Negocios | Directorio | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación ante Inversionistas | Directorio | | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES OPERACIONALES | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección de Proveedores | Directorio | | | | | | | | | | | | | | |
| Inscripción de Productos | Directorio | | | | | | | | | | | | | | |
| Firma Contrato Empresa fazón | Directorio | | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES DE PERSONAL | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección de Personal | RRHH | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación del personal | RRHH | | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES DE PRODUCTO | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de Producto | I+D | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de Packaging | I+D | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de Test de Mercado | I+D | | | | | | | | | | | | | | |
| Inicio de la Producción | Operaciones | | | | | | | | | | | | | | |
| Lanzamiento del producto | MKT | | | | | | | | | | | | | | |
| Acciones de Marketing | MKT | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de Nuevos Productos | I+D | | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES DE PRECIOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bonificaciones por primera compra (-20%) | VENTAS | | | | | | | | | | | | | | |
| Bonificaciones por Cantidad (-5 %) | VENTAS | | | | | | | | | | | | | | |
| Descuentos por pronto pago (-5 %) | VENTAS | | | | | | | | | | | | | | |
| Descuentos por exhibición preferencial (-5 %) | VENTAS | | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES DE DISTRIBUCION | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definición de Operador Logístico | Logística | | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACION Y MKT | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño de Pagina Web | MKT | | | | | | | | | | | | | | |
| Evento Lanzamiento de Producto | MKT | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad en Medios Grafico especializado | MKT | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad en Via Publica | MKT | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad en Medios Graficos masivos | MKT | | | | | | | | | | | | | | |
| Exhibiciones en Puntos de Ventas | MKT + VENTAS | | | | | | | | | | | | | | |
| Ofertas Especiales | MKT + VENTAS | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación de Blog SunSoap | MKT | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 5: Programas

Presupuesto

El lanzamiento del producto está pensado para Septiembre del 2019. Esto se pensó considerando poder estar presente en la temporada alta. Si bien el producto se lanza en Septiembre, el proyecto se analizó como ciclos completos de un año.

La estacionalidad del producto se estimó haciendo un promedio entre la estacionalidad de los Protectores Solares y la de los Jabones de Tocador, teniendo en cuenta que el Protector Solar cumple exclusivamente la función de proteger del sol, mientras que Block Soap también cumple con los beneficios de limpieza, humectación y suavidad. En el cuadro siguiente se tiene el detalle:



29

Cuadro 5: Estacionalidad Block Soap

Para analizar el proyecto Block Soap, se hizo un estudio de rentabilidad a 3 años. Partiendo del dato del total del mercado de Jabones y calculando el objetivo de share al cual la empresa tiene pensado llegar, se desglosó en un cuadro de P&L (Profit & Losses) para poder tener una visión del rendimiento de la compañía.

Partiendo del dato del Mercado de Jabones en el 2018: \$ 1.762.592.000 y proyectando un 2019 creciendo al 6% (dato YTD a marzo'19) en \$ 77.847.000 y a esto multiplicarlo por una inflación proyectada del 35% en 2019 se llega a un

²⁹ Elaboracion propia

mercado para el Año 1 de \$2.711.681.388. Si esto se analiza en Toneladas da 229 para el Año 1, 316 para el Año 2 y 491 para el Año 3.

| | año 1 (us \$) | año 2(us \$) | año 3(us \$) |
|------------------------------------|---------------|--------------|--------------|
| mercado jabones | 71.360.037 | 54.233.628 | 43.736.797 |
| inflacion | 35 | 20 | 17 |
| Value share | 1 | 1 | 2 |
| peso sell out Block soap | 642.240 | 780.964 | 1.105.316 |
| ingrso ventas mark up(40%) | 385.344 | 468.579 | 663.190 |
| ingreso iva (21%) | 318.466 | 387.255 | 548.091 |
| Ingreso real (sin desc/Bonif 3%) | 302.543 | 375.637 | 531.648 |
| Gross Profit (GM 45%) | 136.144 | 169.037 | 224.800 |
| Total costos indirectos | 128.889 | 119.496 | 118.185 |
| Publicidad | 43.053 | 34.709 | 32.749 |
| Sueldos | 78.316 | 79.488 | 8.225 |
| Gastos Fijos | 7.521 | 5.299 | 5.000 |
| EBITDA | 7.255 | 49.541 | 121.057 |
| Margent operativo | - | - | - |
| Ganancia Final (imp Ganancias 35%) | 499.520,3 | 2.657.447,8 | 5.598.310,0 |
| Margen neto | 1,2 | 6,9 | 11,9 |

Tabla 5: Análisis de Margen Neto

En el cuadro anterior se puede ver como partiendo del Mercado de Jabones de Tocador y teniendo en cuenta una inflación en el año 1 de 18%, año 2 del 12% y año 3 del 12% y tomando una ambición de value share (share de valor) de 0,9% para el año 1, de 1,2% para el año 2 y de 1,8% para el año 3 se construye lo que representa los niveles de venta.

Considerando que los clientes aplican un Mark Up del 40% (correspondiendo 5% a nuestros costos de distribución y 35% a su utilidad) al precio de lista y a este número quitarle el IVA (21%), se llega a las Ventas Netas. Si a las ventas netas se le quitan los descuentos y bonificaciones en factura se obtiene el Turnover (Ingreso Real).

El costo de producción está atado al contrato que se tiene con nuestro fason y a la materia prima. Considerando que por la mano de obra el fason se va a cobrar el

25% del Turnover y la materia prima representa el 30%, el producto tendría un Gross Margin (GM%) de 45%.

En la siguiente tabla está la estructura completa del P&L:

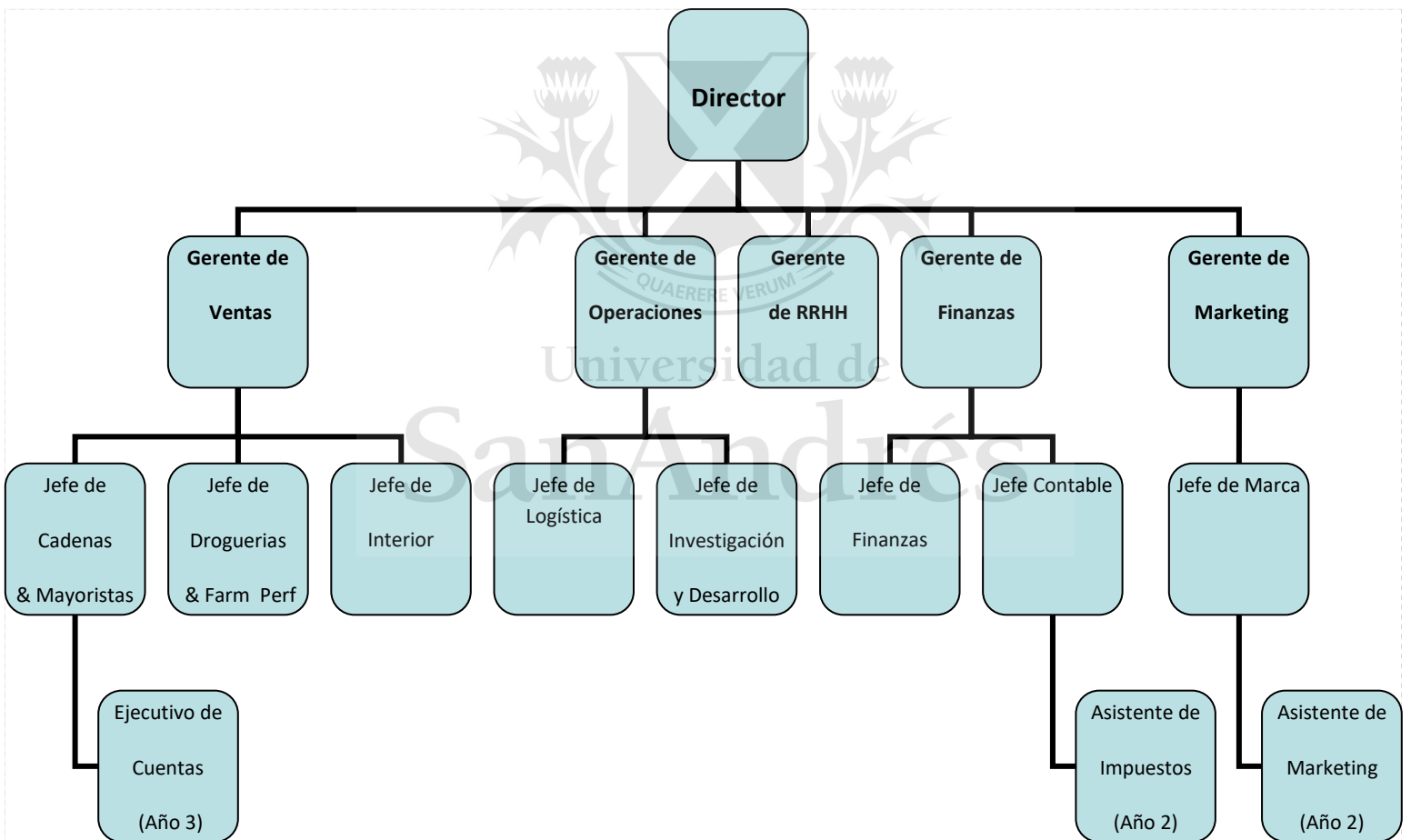
| | año 1 (us \$) | año 2(us \$) | año 3(us \$) |
|------------------------------------|---------------|--------------|--------------|
| Volume share | 0 | 1 | 1 |
| Value share | 1 | 1 | 2 |
| tons Bloack soap | 229 | 316 | 491 |
| pesos Sell out Block soap | 642.240 | 488.103 | 393.631 |
| Distribucion (5%) | 1.220.257 | 1.952.411 | 3.426.481 |
| Margen cliente (35%) | 854.180 | 1.366.687 | 2.398.536 |
| ingresos ventas | 22.330.696 | 35.729.114 | 62.704.595 |
| Ventas sin Iva | 17.641.250 | 28.226.000 | 49.536.630 |
| Desc /bonif (5% a 3%) | 882.062 | 1.411.300 | 2.476.831 |
| Turnover | 16.759.187 | 26.814.700 | 47.059.798 |
| GM % | 45 | 46 | 47 |
| Costo Produccion | 6.323.148 | 10.117.037 | 17.755.400 |
| Fason (25%) | 2.845.417 | 4.552.667 | 7.989.930 |
| Materia Prima (54%) | 3.414.500 | 5.463.200 | 9.587.916 |
| Gross profit | 10.436.039 | 16.697.663 | 29.304.398 |
| total indirectos | 274.079 | 226.490 | 190.109 |
| a&m | 60.526 | 47.960 | 38.934 |
| radio | 13.158 | 11.200 | 8.065 |
| VP | 7.895 | 6.720 | 4.839 |
| Digital | 15.789 | 13.440 | 14.741 |
| POP (cenefas) | 7.895 | 6.600 | 4.839 |
| Sampling/Promotoras | 15.789 | 10.000 | 6.452 |
| Sueldos | 192.632 | 161.040 | 136.365 |
| RRHH | 12.632 | 10.560 | 8.942 |
| Director | 47.368 | 39.600 | 33.532 |
| Operaciones | 15.789 | 13.200 | 11.177 |
| Marketin (1) | 28.421 | 23.760 | 20.119 |
| Ventas (2 a 5) | 50.526 | 42.240 | 35.768 |
| i+ D (1) | 18.947 | 15.840 | 13.413 |
| Administracion y Finanzas (1) | 18.947 | 15.840 | 13.413 |
| Gastos Fijos | 20.921 | 17.490 | 14.810 |
| Alquiler Oficina | 12.632 | 10.560 | 8.942 |
| Equipamiento (celulares, PC , etc) | 2.632 | 2.200 | 1.863 |
| Telefono | 4.737 | 3.960 | 3.353 |
| Correo/motos | 921 | 770 | 652 |
| EBITDA | 10.161.960 | 16.471.173 | 29.114.290 |
| impuesto a las ganancias (35%) | 3.556.686 | 5.764.911 | 10.190.001 |
| Ganancia Final | 6.605.274 | 10.706.263 | 18.924.288 |

Tabla 6: Ganancia Final

Los costos indirectos se componen de A&M (Advertising & Media), Sueldos y Gastos Fijos.

A&M: Para el año del lanzamiento se tiene pensado tener en simultaneo una campaña en Radio, Vía Publica, Gráfica en las principales revistas afines al target, Material POP y promotoras repartiendo Sampling. Para el año 2 está presupuestado un 90% de la inversión del año del lanzamiento.

Sueldos: Los sueldos se calcularon en función al Organigrama de la empresa necesario para poder administrar el negocio.



Cuadro 6: Organigrama de la empresa

Para poner en funcionamiento la empresa, el Director va a contar con 5 gerencias: Ventas, Operaciones, RRHH, Finanzas y Marketing.

Ventas va a contar con 3 divisiones para su funcionamiento más eficiente: Un jefe para atender a las cadenas de supermercados y los grandes mayoristas en caso de que estén interesados en comercializar Block Soap. Otro jefe encargado del canal de Droguerías, Farmacias & Perfumerías el canal estratégico que eligió la empresa para lograr hacerse fuerte como marca. Y por último un Jefe de Interior encargado de desarrollar clientes locales en el Interior del País. Para el Año 3 está considerado agregar un Ejecutivo de Cuentas encargado de generar contactos con clientes más pequeños, pero no menos importantes.

Operaciones va a contar con un gerente especialista en procesos. El mismo va a estar encargado tanto de la relación con el fason, como de la distribución y de la fórmula del producto. Para eso va a contar con un jefe de logística y un jefe de Investigación y Desarrollo.

Recursos Humanos va a tener solamente una persona encargada de la selección, capacitación y administración del personal.

Finanzas va a tener la función de presupuestar, contabilizar y controlar el funcionamiento de la empresa. Para eso va a contar con un Jefe Contable, especializado en el armado del balance, la relación con el fisco y legales. Por otro lado, estará el Jefe de Finanzas encargado del movimiento diario de dinero, cash flow, y controlar el presupuesto y los desvíos standard. Para el Año 2 se consideró agregar una persona a la estructura para que se especialice en el sector de Impuestos.

Por último, la empresa contará con un sector de Marketing. El mismo va a estar encargado de la imagen de la marca, la relación con las agencias, comunicación, activaciones y el análisis de las ventas por cliente/región para detectar oportunidades. Para este sector está pensado agregar un asistente en el Año 2.

Gastos Fijos: Para poder funcionar, la empresa va a alquilar unas oficinas con capacidad de 15 puestos de trabajo. El primer año está contemplada una inversión inicial en computadoras y celulares. Para el funcionamiento de la estructura se consideraron gastos de teléfono, correo y envíos urgentes por motos.

Rentabilidad del Negocio: Con estos supuestos se calcula el EBITDA el cual entrega un margen operativo de 1,9% para el Año 1 (considerando que en el mismo se encuentra el grueso de la inversión en A&M), de un 10,6% en el Año 2 y un 18,3% para el año 3.

Si se resta el Impuesto a las Ganancias (estimado en un 35%) el margen final nos da 1,2% para el Año 1, de 6,9% para el Año 2 y de 11,9% para el Año 3.

Análisis de Equilibrio: Para calcular el análisis de equilibrio lo que se hizo fue encontrar el nivel de ventas que cubra los Gastos Fijos de Estructura más la inversión en publicidad. En este caso teórico el Gross Profit será igual al Total de los Costos Indirectos.

Para alcanzar este supuesto el Value Share con el que se deberá contar es de 0,82% en el Año 1, de 0,85% en el Año 2 y de 0,89% en el Año 3.

Además de esto para completar el análisis existe un VAN positivo a partir del 4to año del proyecto ya que el punto de quiebre está entre el 3ero y cuarto. Dejando una TIR de 39%.

Control

Un aspecto fundamental del Plan de Marketing es su revisión sistemática para poder tener conocimiento sobre la marcha del plan en todo momento y en cada programa.

Estar al tanto de lo que realmente sucedió y de lo que no sucedió y en lo que no sucedió poder reaccionar rápidamente para poder encauzar los desvíos o tomar otro curso que se adecue mejor al plan.

Además, el control nos permitirá reaccionar rápida y efectivamente a los cambios externos e internos que se presentan.

Nosotros definimos el control de acuerdo a nuestra estructura, así definimos la realización de reuniones periódicas (cada 15 días) en donde el comité está compuesto por los gerentes de cada área (Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones, Gerente de RRHH, Gerente de Finanzas y Gerente de Marketing), en donde cada área comparte el cumplimiento de los planes, los cambios de estos y eventualidades que podrían llegar a surgir.

Así el gerente de ventas presentará el avance de las ventas de acuerdo al target fijado anual, mensual. El Gerente financiero mostrara el avance y cumplimiento del presupuesto económico y financiero, avance del P&L vs el target. El gerente de Operaciones presentará las eventualidades que pudieran llegar a ocurrir respecto a la producción, los niveles de stock y posibles quiebres de mercadería. El Gerente de Marketing informará el avance y cumplimiento de los programas, sobre las campañas, su evolución e impacto. El Gerente de RRHH presentará el status de Recursos Humanos, sus actividades y políticas de remuneraciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinarán en este comité las medidas necesarias para encausar el plan para poder lograr los objetivos.

Adicionalmente, una vez al mes se realizará una reunión con el Directorio, en esta reunión se revisan los cierres mensuales, los desvíos y se definen políticas y planes a largo plazo.

Anualmente se realizará la reunión en donde se definirán las políticas para el año próximo con sus responsables y las políticas de seguimiento de estas.

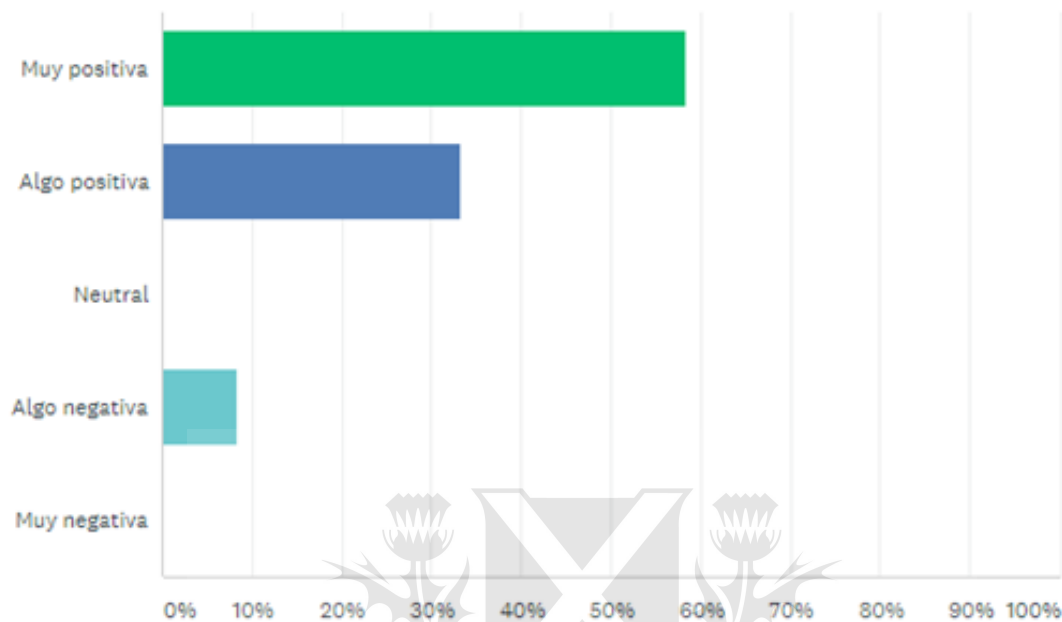
| Operación | Acción | Frecuencia | Análisis | Contingencia |
|---|--------------------------------------|----------------------------|--|---|
| Presupuesto y avance de ventas | Seguimiento | Quincenal, mensual y anual | Comparación vs target | Análisis de desvíos, revisión y correcciones de los mismos. |
| Presupuesto de Costos y Gastos. Avance de P&L | Revisión de rentabilidad del negocio | Quincenal, mensual y anual | Comparación vs Costos, gastos y rentabilidad vs target | Análisis de desvíos, revisión y correcciones de los mismos. |
| Niveles de producción, stocks, quiebres de Mercadería | Seguimiento | Quincenal, mensual y anual | Comparación vs target | Análisis de desvíos, revisión y correcciones de los mismos. |
| Plan de Marketing | Up Date Master Plan | Anual | Análisis, evolución y desvíos | Análisis de desvíos, revisión y correcciones de los mismos. |

Mecanismos de Control

Encuesta Cuantitativa de producto

Para poder verificar la validez de la propuesta del producto frente al consumidor decidí hacer una encuesta simple de pocas preguntas para poder tener dimensión de los puntos más fuertes y débiles del proyecto de cara al consumidor. En general la aceptación del proyecto es muy buena con un nivel general de 58,3% de respuesta muy positiva al producto y si vemos el top 2 es mas de 91,66% de aceptación positiva al concepto inicia del producto. Esto es superior al estándar de la compañía que es de 85%.

¿Cual es su primer reacción al producto?



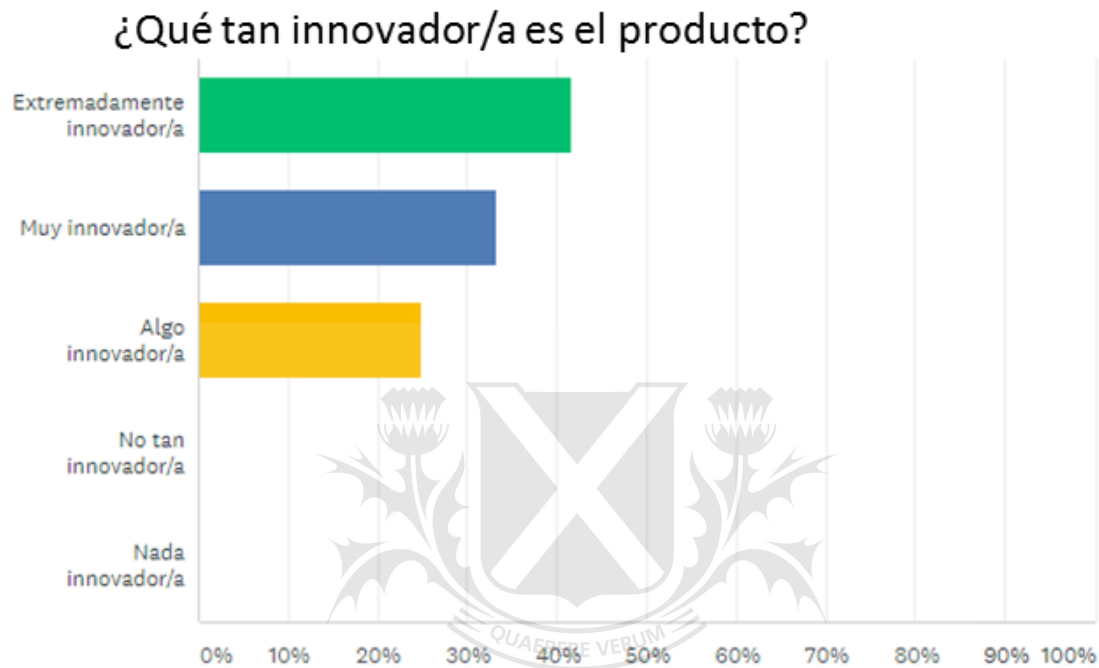
30

Es también destacable que las reacciones negativas son solo de 8% que comparado con el estándar de 10% de Unilever le dan al producto una buena perspectiva de cara al mercado.

Al ser un producto nuevo y con un concepto innovador es importante que los consumidores entiendan la propuesta y puedan decodificarla. Por esto motivo siempre en este tipo de productos que de adelantan a las tendencias tienden a tener malos resultados de los consumidores porque estos todavía no tienen a flor de piel el insight que le da lugar a la innovación. Es esperable entonces que tengan reacciones negativas o que no entienda cuales son las razones que le dan sustento. Este punto no es menor ya que en nuestro caso el Block soap trabaja sobre una necesidad que todavía no está enraizada en el consumidor argentino, la necesidad de compartir el cáncer de piel por la exposición solar indebida. Gracias a la claridad de la propuesta y la linealidad del producto se logra transmitir de una

³⁰ Produccion propia via surveymonkey

manera simple y directa las características esenciales que resuenan en el consumidor dando resultados muy positivos en cuanto a la innovación del producto.

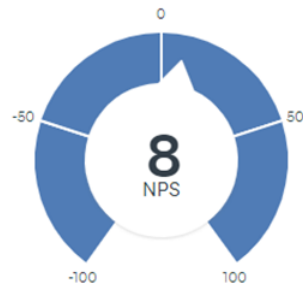


Al tener 74% de top 2 box el producto cumple con las necesidades innovadoras y al no tener comentarios en el bottom 2 logra perfilarse como algo que va a llamar la atención.

Si bien la encuesta es más extensa y de ella se pueden derivar varias conclusiones a modo de resumen es importante destacar que el producto obtiene una calificación de 8 en el índice net promoter score³¹. Un puntaje de 8 en el net promoter score no es determinante, lo importante es que tenemos un número superior de promotores (42%) por sobre los detractores (33%), que al ser un producto nuevo y que busca atacar una tendencia futura no es “tan fácil” de asimilar por los consumidores.

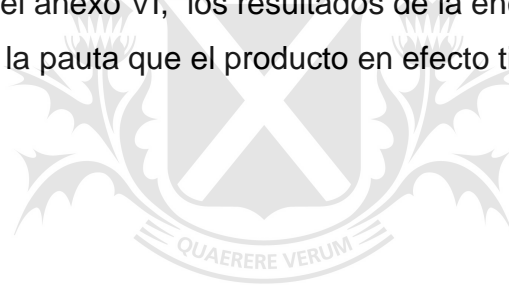
³¹ El net promoter score es un promedio ponderado de los que recomiendan el producto vs los que no.

¿Qué tan probable es que recomiendas este producto a tus amigos y/o colegas?



| DETRACTORES (0-6) | PASIVOS (7-8) | PROMOTORES (9-10) | ÍNDICE NET PROMOTER® SCORE |
|-------------------|---------------|-------------------|----------------------------|
| 33% | 25% | 42% | 8 |
| 4 | 3 | 5 | |

Como se podrá ver en el anexo VI, los resultados de la encuesta de mercado son contundentes y nos dan la pauta que el producto en efecto tiene un nicho al que puede satisfacer.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

El lanzamiento de Black Soap, si bien responde a un nicho que se expandirá en el futuro, tiene como principal riesgo la apuesta que hace el producto en destacarse de la competencia mediante un modelo apropiado de comunicación y Go to Market (llegada al mercado).

Es clave para lograr la diferenciación y posicionamiento de nuestro producto, un claro anclaje en los aspectos funcionales y emocionales del mismo. No sólo tenemos que destacar que es un jabón que logra diferentes beneficios para el consumidor, sino que, además, es clave transmitir los efectos que tiene en la comunidad y medio ambiente. El producto será un premium sobre el resto de los jabones y para el consumidor más racional, es necesario dar las razones suficientes para que se incline por nuestra marca.

Sin dudas, el ser parte de una compañía como Unilever, es fundamental para lograr economías de escala y una posición dominante a la hora de negociar con los canales. Pero para nada este producto estaría condenado si tuviera que ser lanzado de manera autónoma. Los nuevos canales y la facilidad de enviar un mensaje dirigido y eficiente a los consumidores hacen que cada vez sea “menos difícil” lanzar productos de nicho.

A futuro, serán pocas las compañías que sólo puedan hablar de las características de su producto sin ser juzgadas por las consecuencias que tengan sobre toda la cadena distributiva y el medio ambiente. Es importante que todos los lanzamientos tengan en cuenta este nuevo paradigma y actúen en consecuencia, no para generar más ventas sino para que se pueda entregar un mundo mejor que el que se encontró.

Bibliografía

Bill Conerly, Forbes International Economic Forecast,

<http://www.forbes.com/sites/billconerly/2012/04/24/international-economic-forecast-2012-2013/>

Mamda Badka, business insider morgan Stanley complete outlook for the 14 most important commodities:, <http://www.businessinsider.com/the-global-20-2012-5>

Rafael Pampillón. “Perspectivas para 2013”. Expansión. 13 de octubre de 2012.

Página 39.<http://economy.blogs.ie.edu/archives/2012/10/perspectivas-economicas-para-2013.php>

Oliveto, G. (8 octubre 2018). Los tres anillos que la gente ajusta sus gastos. Diario La Nación. Consultado 25 de julio de 2018. En www.lanacion.com.ar

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, Wikipedia.

Consultado el 5/3/2019. https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

Elizabeth Wood, Impact of sunscreen in coral reef, International coral reef initiative, Government of Sweden.

https://www.icriforum.org/sites/default/files/ICRI_Sunscreen_0.pdf

Oliveto G, (19 de abril de 2018) . Piramide social argentina, consultora w. Diario la nación consultado el 5 de mayo . <https://www.lanacion.com.ar/economia/sigue-siendo-la-argentina-un-pais-de-clase-media-nid2233971>

Millenials, Pinpoint market research, encuesta en estados unidos,

<https://jenniferjonesblog.com/2015/03/01/millennials-want-brands-to-support-their-social-causes/>

Kantar World Panel, consumer insights, Argentina q1 2019, Mayo 2019

Kantar World Panel “perspectivas económicas para el 2017”.

Crisis, Marca & Consumo, encuesta OH panel, Diagnostico & oportunidades para las marcas en el convulsionado mercado argentino 2019 , abril 2019

Environment, TNS Gallup, Mayo 2019, consultado en mayo 5 2019,
<https://news.gallup.com/poll/1615/environment.aspx>

How To Know Which Beauty Products Are Actually Natural, Stepahny Montes, Aug. 6, 2015. Consultado el 20 marzo de 2018.
<https://www.thezoereport.com/beauty/how-to-know-which-beauty-products-are-actually-natural>

Mintel facial skin care 2014. Consultado en marzo 3 de 2018.
<https://medium.com/@aloeveragelworld/infographic-millennials-and-skin-care-ad7e1f53ff6b>

W. Chan Kim and Renée Mauborgne, Blue ocean strategy, INSEAD, 2004

How millennial moms work, Private label

Ac Nielsen , Consumer tracking 2018.

Ac Nielsen, Composición del mercado de artículos de tocador y principales jugadores 2012.

Ac nielsen, Unpacking the sustainability landscape , Consultado el 4/07/2019
<https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/unpacking-the-sustainability-landscape/>

Porter, matriz de estrategias genéricas,

Anexo I

Estudio perspectivas Kantar Word panel y uso de internet

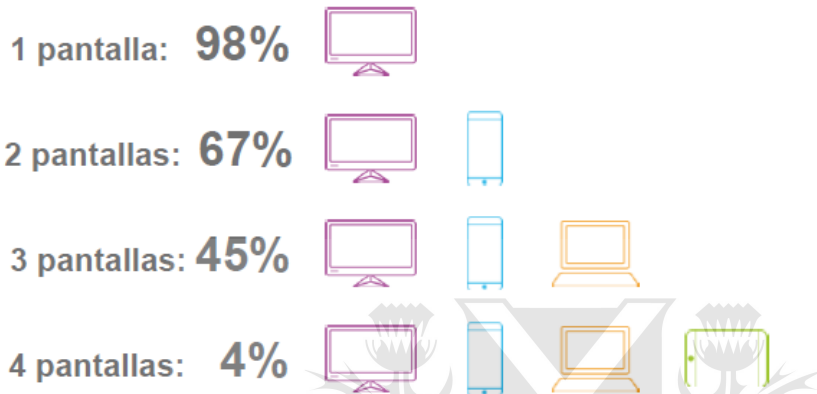
FOLLOW THE MONEY – seguir al consumidor a lugares incómodos

Crecer en lugares incómodos implica cambiar en 3 áreas: la ESCALA de los negocios, la forma de construir VALOR e INFLUENCIAR las decisiones



Kantar consulting, cantar world panel

Más consumo de medios en Argentina



Tenencia de dispositivos: TV, Smartphone, PC/notebook, Tablet. Fuente: TGI NET Argentina (Ola 2017)

DIGITAL HABITS OF MILLENNIAL MOMS

She's a digital diva
She spends an average of 8 hours per day consuming content across media with the majority coming from her smartphone and TV.

| Device | Hours |
|------------|-------|
| Smartphone | 0.5 |
| Tablet | 1.7 |
| Smart TV | 0.7 |
| Laptop | 2.1 |
| Smartwatch | 0.8 |
| TV | 2.3 |

Millennial moms live in a multi-screen world

- 50% own both a smartphone and a tablet
- 63% are using their phone more since becoming a mom
- 55% use their smartphone while also watching TV
- 25% use their laptops while watching tv

They're more likely to own a smartphone than a laptop or PC

What she's doing on her phone or tablet

- Checking social media
- Taking/sharing photos
- Listening to music
- Watching video/movies online
- Looking up recipes
- Getting parenting advice
- Paying bills
- Shopping

Where does she hang out online?

| | |
|---------------|---------------|
| Facebook 84% | Instagram 30% |
| You Tube 58% | Google+ 28% |
| Pinterest 46% | Twitter 13% |

She uses her phone to shop!

44% of Millennial moms have made a purchase on their smartphone in the past week

9:10 Millennial moms say that product reviews are very influential in their purchasing decisions

She uses mobile apps and tools to ensure she's getting the best deal possible. She's using her phone to:

- Search for and download coupons
- Read product reviews
- Compare product prices

Sources: Mintel, BabyCenter 21st Century Mom Insights Series

WOMEN'S MARKETING

Anexo II

Opciones de diseño para retails propios

Fuente: Internet





Anexo III

Opciones de diseño del producto

Fuente: internet



Anexo IV

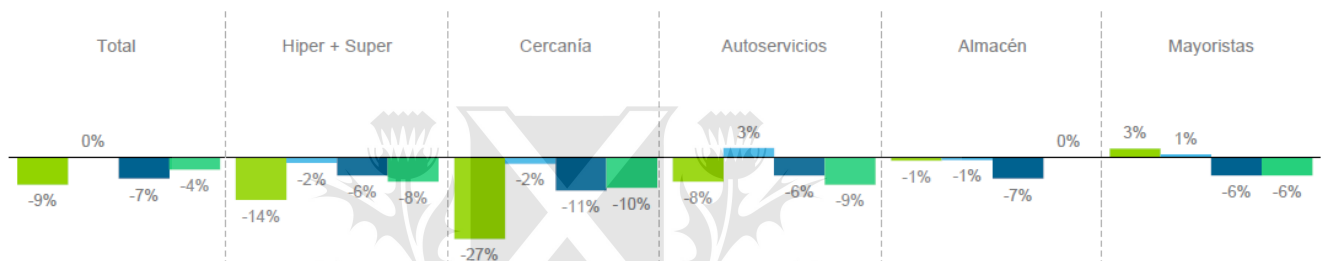
Kantar profundiza el análisis sobre la caída del consumo, dándonos a entender que esta crisis no es pasajera y que esta para quedarse:

Se contrae la compra por acto en todos los canales

El canal moderno profundiza su caída y el mayorista es el único que logra crecer a pesar del contexto

Variaciones Q1.19 vs PY – Total Argentina

■ Volumen ■ Penetración ■ Compra x acto ■ Frecuencia



Q1.19 vs Q1.18:

- El mayorista vuelve a crecer gracias a una mayor cantidad de hogares de la cima de la pirámide que lo eligen, recuperándose de una base baja del primer trimestre del año pasado.
- La frecuencia de compra sigue cayendo en todos los canales excepto en el almacén.

Universidad de
San Andrés

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>Contexto Macroeconómico</p> <p>La inflación se aceleró y las expectativas se deterioraron.</p> <p>La caída del salario real tiene fuerte impacto en el consumo, tanto dentro la canasta como fuera de ella.</p> | <p>Consumo</p> <p>Q1.19 cae 9% respecto al año anterior. Marzo fue el peor mes: -11%.</p> <p>Caen todos los sectores y niveles socioeconómicos.</p> <p>Las categorías más prescindibles y con Price index más altos son las más afectadas.</p> | <p>Marcas y canales</p> <p>Se profundiza la caída de las primeras marcas: -16%. Las únicas que crecen son las Low Price.</p> <p>Vuelve a crecer el mayorista: +3% vs PY.</p> <p>Comportamientos distintos por NSE.</p> | <p>Proyecciones</p> <p>El primer trimestre fue peor a lo esperado y la proyección para lo que queda del año es más pesimista: -3%, gracias a un segundo semestre ligeramente positivo.</p> |
|---|---|---|---|

Anexo V

Opciones de diseño del producto

Fuente: Internet

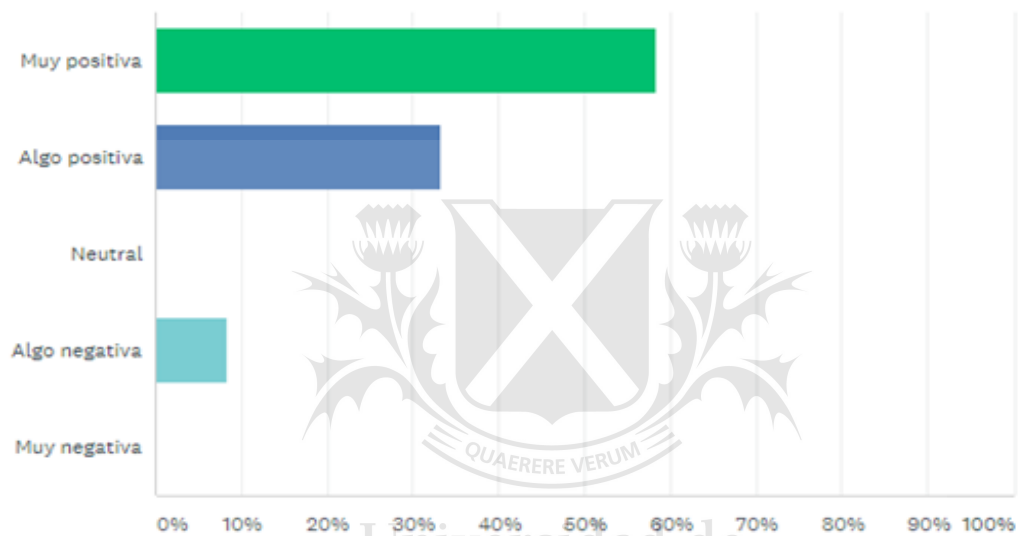


Anexo VI

La encuesta se realizó de manera digital para poder contar con más casos contestados. A continuación, podrán ver las preguntas:

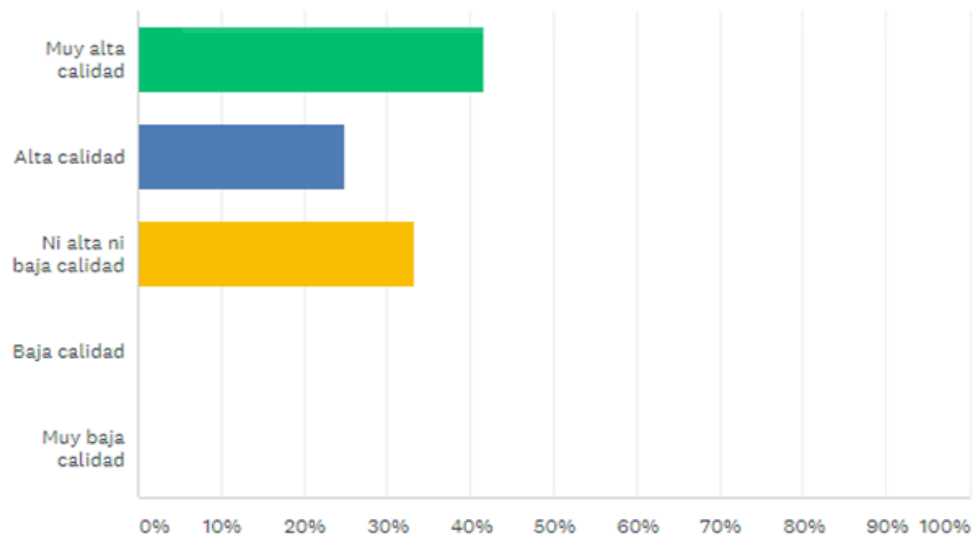
Pregunta 1

¿Cual es su primer reacción al producto?

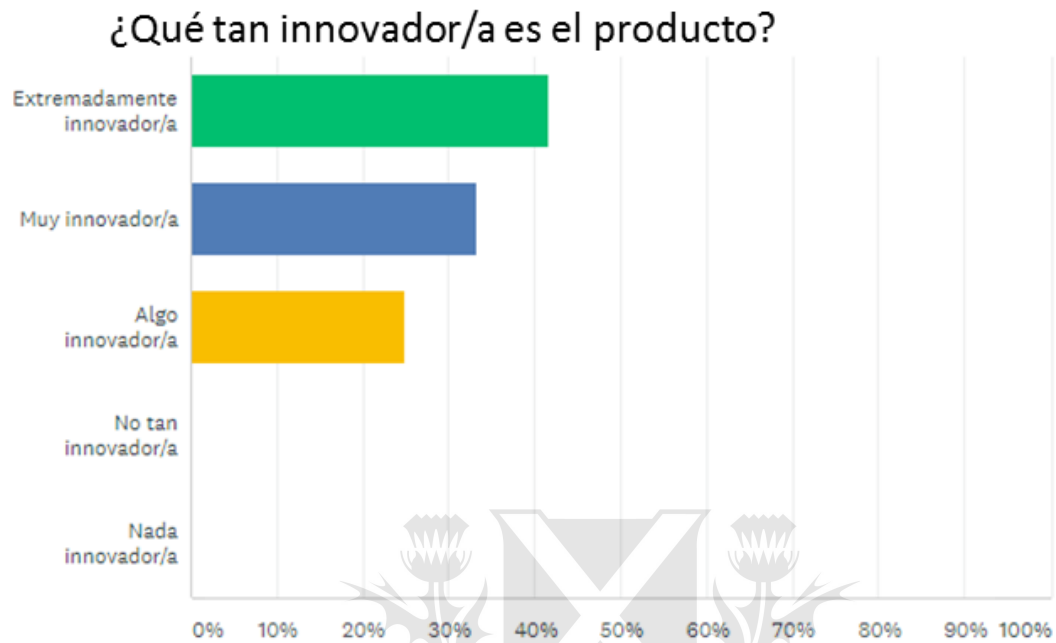


Pregunta 2

¿Cómo calificaría la calidad del producto?

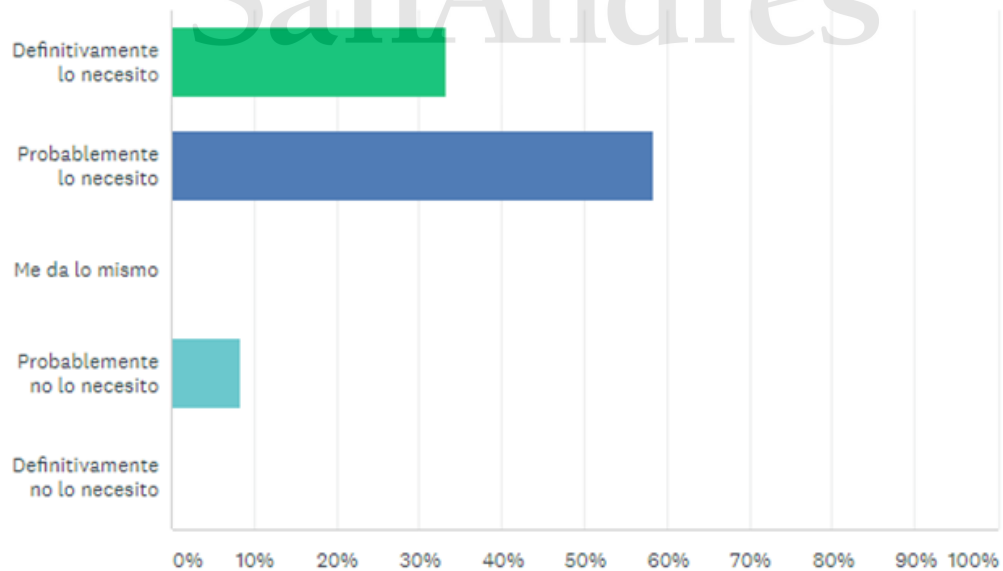


Pregunta 3



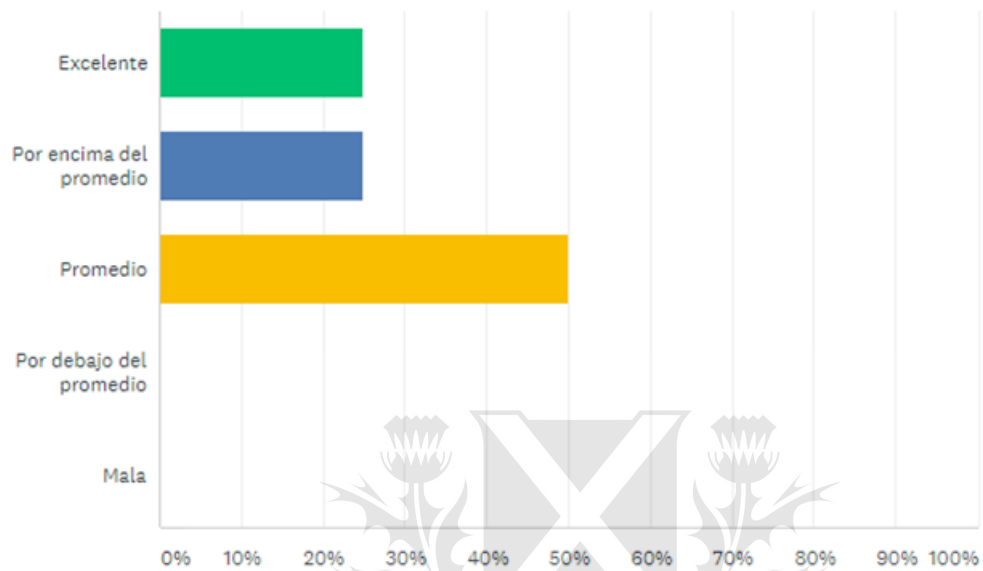
Pregunta 4

¿Cuando piensa en el producto, ¿cree que es algo que usted necesita o que no necesita?



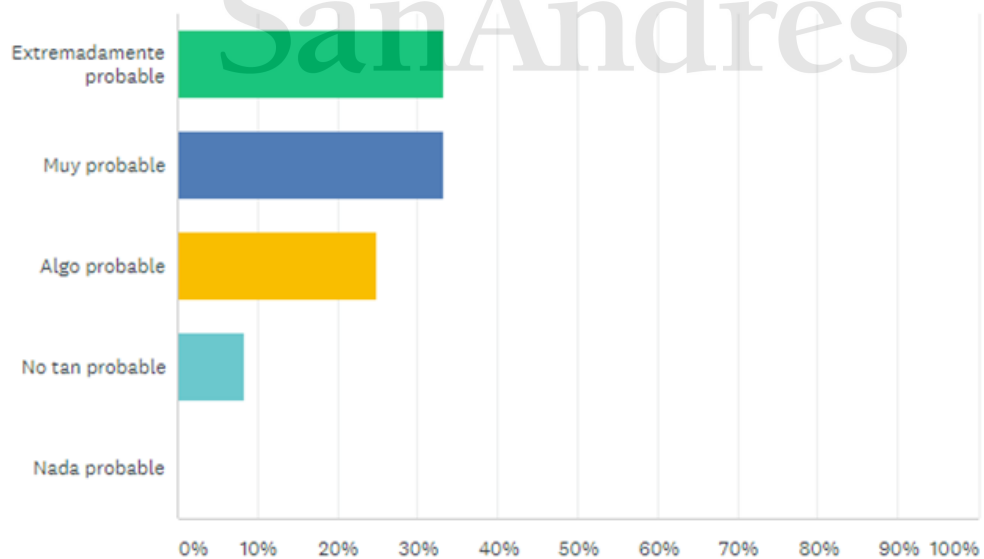
Pregunta 5

¿Cómo calificaría la relación calidad precio de el producto?



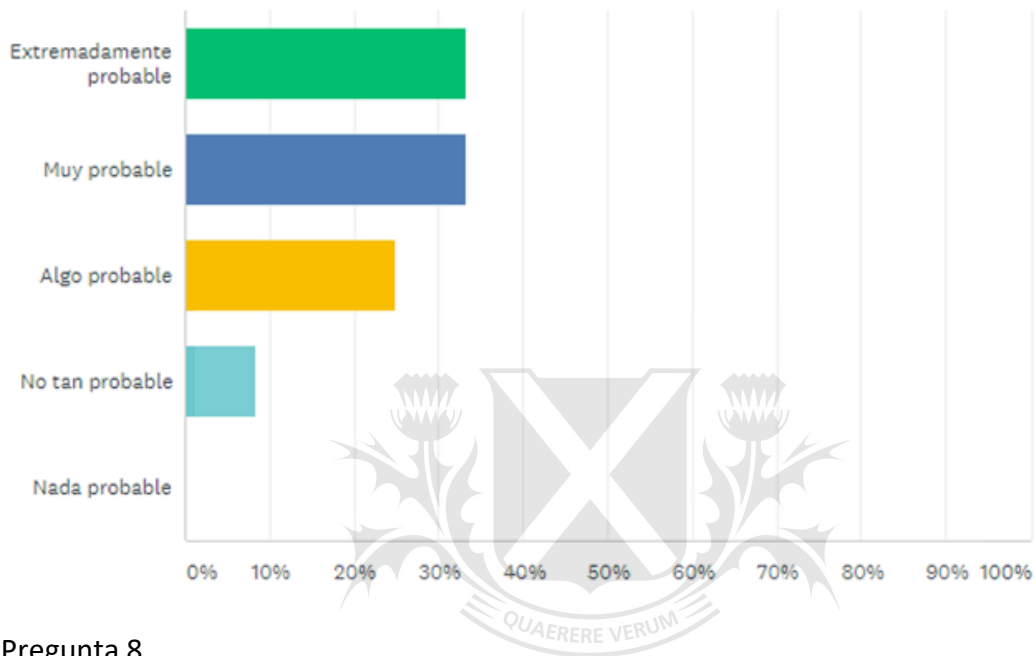
Pregunta 6

Si el producto estuviera disponible hoy, ¿qué tan probable sería que usted comprara el producto?



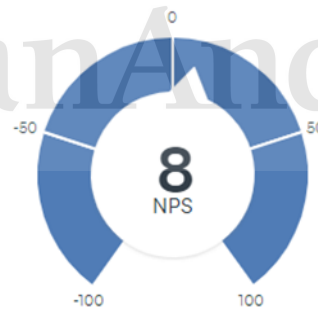
Pregunta 7

Si el producto estuviera disponible hoy, ¿qué tan probable sería que usted comprara el producto?



Pregunta 8

¿Qué tan probable es que recomiendas este producto a tus amigos y/o colegas?



| DETRACTORES (0-6) | PASIVOS (7-8) | PROMOTORES (9-10) | ÍNDICE NET PROMOTER® SCORE |
|-------------------|---------------|-------------------|----------------------------|
| 33% | 25% | 42% | 8 |
| 4 | 3 | 5 | |