



Universidad de San Andrés

Maestría en Marketing y Comunicación

LANZAMIENTO SUAVIZANTE PARA LA ROPA

MARCA WOOLITE

Autor: Larisa Ana, Ibero

Mentor: Diego, Regueiro

Buenos Aires, 19 de Octubre del 2016

1. **Resumen ejecutivo**
2. **Introducción**
  - a. **Contexto empresarial**
  - b. **Historia de la marca**
3. **Análisis General**
  - a. **Análisis contextual del mercado (situación social y económica)**
  - b. **Análisis del consumidor y sus tendencias de consumo**
  - c. **Análisis de la competencia**
  - d. **Análisis de producto**
4. **Análisis FODA**
5. **Objetivos**
6. **Estrategia de Marketing**
  - a. **Propuesta de valor**
  - b. **Diferenciación**
  - c. **Ventaja competitiva**
  - d. **Segmentación**
  - e. **Posicionamiento**
7. **Marketing Mix**
  - a. **Precio**
  - b. **Producto**
  - c. **Plaza**
  - d. **Promoción**
8. **P&L del Producto**
9. **Métricas**
  - a. **Métricas externas**
  - b. **Métricas internas**
10. **Cronograma**
11. **Resumen**
12. **Notas Bibliográficas (APA)**

## 1. Resumen ejecutivo

La marca Woolite posee fuertes credenciales de “experto en el cuidado de la ropa”, desarrolladas a través de una larga trayectoria en el mercado y una comunicación anclada en este mensaje el cual es avalado por sus consumidores a través de los años. Considerada una marca Premium entre las marcas de jabón líquido para el lavado de la ropa, posee un amplio rango de productos que conforman el portafolio de la marca, el cual se desea completar con el lanzamiento del primer suavizante para la ropa bajo la marca Woolite, brindando a sus consumidores una completa experiencia de cuidado de la ropa, mientras que para la marca esto significará un mejoramiento de su Marketing Mix, como así también un incremental de Net Revenue y su correspondiente Gross Margin.

## 2. Introducción

### 2.a Contexto empresarial

Reckitt Benckiser (RB), tiene una visión: proveer a las personas de ideas y soluciones innovadoras para hacer de sus hogares un lugar más saludable. Como parte de esta visión, RB divide a sus marcas dentro de 3 pilares: salud, higiene y hogar; los cuales trabajan de manera combinada persiguiendo el objetivo fundamental de la compañía.

Como parte de la estructura mundial de RB, Argentina siempre ha sido un país “semillero” de ideas para la región. Posiblemente por contar con la fabricación local de varios de sus productos o al menos los más importantes, lo que le da la posibilidad de concentrar equipos interdisciplinarios como regulatorios y de investigación, en constante búsqueda de mejoras o innovaciones que resulten de gran aporte para el resto de la región.

Es importante mencionar también que Argentina posee la representación del cluster Chile-Bolivia-Uruguay-Paraguay; lo que potencia aún más su peso dentro de la región de Latinoamérica en donde Brasil es el país de mayor importancia, no sólo por las dimensiones de su mercado sino también porque allí se concentran las referencias

regionales de todos los departamentos administrativos, sin mencionar que además es el país con la mayor planta productiva del Latinoamérica.

Actualmente Argentina se encuentra en constante búsqueda de proyectos que hagan equilibrar su balanza comercial, ya que algunos de los productos comercializados localmente son de origen extranjero y resulta de vital importancia para el negocio brindar productos de exportación al resto de los países limítrofes. En línea con este objetivo, varios de los productos de la marca Woolite son exportados actualmente a Bolivia, Uruguay y Chile. El desarrollo de este nuevo proyecto de lanzamiento de un suavizante para la ropa bajo la marca Woolite, no sólo representa una mayor eficiencia de la línea de producción para el abastecimiento local, sino que también mejora la balanza comercial de la compañía, resultando en una oportunidad de volumen exportable que puede jugar a favor de futuras importaciones vitales para el negocio y la rentabilidad de RB.

Mi rol como Brand Manager para la marca Woolite en todo el cluster de South Cone hace que deba desarrollar, relevar y ejecutar aquellos proyectos que mejoren la rentabilidad de la compañía y de la marca, buscando siempre mantener los estándares de calidad y ponderando las credenciales de una marca de gran trayectoria en el país. En el presente trabajo se desarrollará el proyecto de lanzamiento de los suavizantes para la ropa marca Woolite, el cual resulta de una idea propia y es resultado de un análisis detallado llevado a cabo en conjunto con todas las demás áreas de la compañía y que es considerado como una gran apuesta para RB en el mercado local. Este proyecto que tiene como fecha target de lanzamiento el mes de Septiembre del año 2017; surgió de la iniciativa de rentabilizar la marca y buscar mayor volumen de venta para ponderar su peso dentro del contexto de marcas presentes en el portafolio de RB.

## **2.b Historia de la marca**

La marca Woolite nace en estados Unidos como parte del portafolio de productos de la empresa American Home Products, la cual fue luego adquirida por su actual dueña, la anglo-germana Reckitt Benckiser (RB), dueña de una amplia variedad de marcas en su

mayoría líderes cada una en su categoría (Espadol/Dettol, Vanish, Harpic, Durex, entre otras), ofreciendo productos de alta calidad para la higiene personal, la limpieza del hogar y el cuidado de la salud. Woolite es la única marca de RB destinada al lavado de la ropa, con una amplia gama de productos, que varían según el país en donde se comercializa la marca. Puntualmente en Argentina, los productos de esta marca se producen localmente y se comercializan hace más de diez años y están fuertemente asociados al uso eventual para el lavado de la ropa delicada, dado que los primeros productos de Woolite estaban orientados al lavado a mano, especialmente pensado para prendas de lana, seda o de bebé. A lo largo de los años, la marca comenzó a expandirse, ofreciendo soluciones para el lavado a máquina (con una tecnología más avanzada en su fórmula) llegando a completar el portafolio con opciones para el lavado de Ropa Oscura, Ropa de Color, Ropa Blanca, Ropa de Todos los Días y Ropa de Bebé. Esto le permitió valerse de una posición de liderazgo dentro de la categoría de “Detergentes para lavado de ropa delicada”, frente a su competidor principal, Ala Camellito. Desde hace varios años, la marca intenta desprenderse del concepto al que durante tantos años se la asoció (“uso de Woolite para el lavado eventual de ropa delicada”) para relacionarse cada vez más a un concepto de uso cotidiano para un mayor y mejor cuidado de la ropa de uso diario. Al medir la participación de la marca dentro de la categoría de “Detergentes para lavado de la ropa”, aquí los líderes (Unilever y P&G) se quedan con más del 50% del mercado en valores, dejando solo una porción de entre el 1% y 2% a marcas como Woolite. Si bien la participación aun es pequeña, vale destacar que hace tiempo la marca ha cambiado el mensaje principal en su comunicación llevando al frente la característica de detergente para uso diario, cambiando profundamente el paradigma en su comunicación y buscando mejorar su posicionamiento en este mercado.

Bajo este contexto también vale destacar el cambio generado en el comportamiento de consumo del público, en donde muy especialmente la Argentina que es todavía un país con una gran proporción de consumo de jabón en polvo, ha visto crecer de manera exponencial el consumo de jabones líquidos para el lavado de la ropa, principalmente apalancado por el beneficio principal del cuidado de las prendas y los colores, beneficio

que los jabones en polvo no han sabido defender y han preferido quedarse más bien con las credenciales de remoción de manchas. Es así como ante esta tendencia y para terminar de brindar una solución de calidad integradora, surge el lanzamiento de un suavizante para la ropa bajo la marca Woolite, completando así el portafolio de jabones líquidos para el lavado a máquina que tendrá directamente asociado el uso de un suavizante con las mismas credenciales de “experto en cuidado” brindando resultados aún mejores a partir del uso combinado de estos productos.

### **3. Análisis General**

#### **3.a Análisis contextual del mercado**

Según lo describen las Consultoras como CCR o Nielsen, el mercado de productos para el hogar está compuesto por una amplia variedad de categorías. Entre las más importantes se pueden mencionar los jabones y detergentes para la ropa, los quitamanchas, los insecticidas, el papel higiénico y los desodorantes de ambiente, entre otros. Basándonos en la información que nos presta CCR en donde se mide la evolución del mercado a Febrero del 2016, podemos decir que la categoría de productos para el hogar ha logrado un leve crecimiento a nivel nacional dentro del Canal Moderno, no solo comparándose con el mismo mes del año anterior (+0,5 puntos versus Febrero 2015), sino también su acumulado (+1,3 puntos versus Enero + Febrero 2015). Dicho comentario no aplica a la comparación con el mes anterior (Enero del 2016) en donde la caída de la categoría es notable, pero la comparación entre estos períodos no será considerada, ya que se elige comparar períodos de tiempo más prolongados para evaluar una tendencia. Tomando como referencia la comparación versus el YTD 2015, podemos observar que es la región de Capital y GBA es la que acelera el crecimiento de la categoría con un 2,1 puntos, mientras que la región del Interior la desacelera con apenas un 0,7 puntos de crecimiento.

Estos resultados se dan a conocer en un contexto económico delicado, en donde los resultados de otras categorías están siendo cada vez peores. Referido a este tema, es

importante remitir a la nota “La racionalidad al palo” publicada en Mayo de este año por el medio Webretail, en donde se analizan los resultados que brindó el estudio Pulso Social llevado a cabo por la Consultora CCR. En dicho artículo se expresa: *“De la misma manera que el año pasado, en el 2016 también nos hallamos en una etapa de incertidumbre, lo que genera ansiedad en el consumidor que siente que debe cuidarse constantemente. Esta retracción se percibe de manera directa en las góndolas: en abril se vio una caída del 3.6% en el consumo respecto de igual mes de 2015, lo que llevó a que la disminución de las ventas en el primer cuatrimestre del año, medidas en volumen, sea del 2.3%.”* Esta misma nota continúa diciendo: *“Las categorías también vienen en baja a excepción de Heladeras y Freezers, apalancados por grandes acciones de venta con un 0.2 y 3.5%, respectivamente. Cosmética (-7.7%), Bebidas con alcohol (-3.6%), Golosinas (-2.1%) y Almacén (-1.9) fueron las que más cayeron en los canales de hipermercados, supermercados y locales de cercanía.”*

Es así como podemos entender que el lento crecimiento puede deberse en gran parte al contexto socio-económico que atraviesa la Argentina hoy en día; con un déficit fiscal y una inflación creciente, un estancamiento económico y un nivel de desempleo que no deja de preocupar. Es en este entorno en donde varias de las categorías que componen el mercado de productos para el hogar, han sufrido decrecimientos considerables, por ser productos que no se encuentran asociados a las necesidades básicas de cualquier hogar, sino que son más bien percibidos como productos que pueden llegar a ser complementarios o cien por ciento prescindibles.

Aun así, y en referencia al informe de NIELSEN sobre *“Actualidad y tendencias de mercado”*, podemos observar que en base al estudio de Scantrack de esta Consultora, los productos de “Low Price” y “Mainstream” no muestran mayor crecimiento versus los demás de “Premium Price” (comparación entre el año 2015 y el 2014). Si bien es claro el crecimiento acelerado de las Marcas Propias versus el resto de las marcas del mercado, debido principalmente a la relación Precio/Calidad, también es importante

mencionar que esto no se debe a una migración proveniente de las de Marcas Premium. Es notorio como en el caso de los artículos de Limpieza del Hogar, todavía prevalece la elección de Marcas Premium o marcas de confianza y es principalmente esta categoría la que cada vez se compra de manera más y más regular en el canal Mayorista, junto con las bebidas y los productos de almacén.

Entre las categorías que han logrado acelerar el crecimiento del total de la categoría hogar a nivel nacional, se encuentran los insecticidas, los quitamanchas y las lavandinas, categorías que por su racional de uso podemos considerar básicas y fundamentales para la limpieza del hogar. Muy por detrás de estas, y produciendo el impacto negativo sobre el total de la categoría se encuentran los desodorantes de ambiente, los lustra muebles y los suavizantes para la ropa, categoría sobre la cuál estaremos explayándonos a lo largo de este trabajo.

### **3.b Análisis del consumidor y sus tendencias de consumo**

Según el reporte de Nielsen *“The dirt of cleaning”* el cual presenta las tendencias de consumo en el mercado de productos de limpieza del hogar (Home Care) al tercer trimestre del 2015, podemos resaltar que la mujer es quien claramente ocupa el rol de liderazgo a la hora de encargarse de la limpieza del hogar, aunque es igualmente destacable el rol del hombre (sobre todo en Argentina) en donde se lo observa colaborador con las tareas del hogar. Aun así, la mujer es quien se ocupa no sólo de hacer la limpieza sino que también es la principal encargada de ejecutar las compras de productos para el hogar. Y en lo que respecta a la compra son los grandes Retails los elegidos por las argentinas (78%), aunque también el pequeño almacén asoma como un canal alternativo de compra (24%).

A la hora de elegir entre las diferentes marcas, las consumidoras argentinas son las más exigentes y las más apegadas a las marcas que considera referentes de categoría, a diferencia de otras mujeres en Latinoamérica, Europa u otras regiones.



Con respecto a esto se analizan distintas variables que resultan ser definitorias a la hora de elegir un producto de una marca sobre otra, y estas son (en orden de prioridad) las más importantes para las argentinas:

- Desinfección
- Eficacia del producto
- Fragancia
- Facilidad de uso
- Buen precio

En lo que refiere al lavado de la ropa en la Argentina es notable cómo los métodos tradicionales y por sobre todas las cosas, la utilización del lavarropas propio (85%) pondera por encima de las demás opciones (servicio de Lavandería o lavado a mano, entre otros). Esto nos lleva a analizar lo que realmente busca el consumidor a la hora de elegir un detergente para la ropa, y sobre este punto los encuestados en Argentina consideran que la fragancia, la remoción de manchas (limpieza), la versatilidad de usos y la protección de los colores son los atributos más importantes. El precio no parece ser un condicionante importante a la hora de tomar una decisión. Considerando que el suavizante para la ropa es un producto de uso combinado con los detergentes, podemos extra-polar esta lectura y entender que para estas consumidoras los factores más importantes serán la fragancia y el cuidado de los tejidos.

Reforzando esta información, se puede agregar la nota que el medio WEBRETAIL publicó en Mayo de este año y en referencia a este mismo estudio indica: *“Las amas de casa argentinas son quienes en su mayoría se encargan de la limpieza del hogar (45%) y en tan sólo el 10% de los hogares el jefe de familia es el que hace el aseo. Un 6% de los encuestados indicó que cuenta con personal encargado de este servicio”*. En cuanto al comportamiento a la hora de realizar las compras del hogar, el informe publica *“La participación de la mujer cabeza de familia también es notable al momento de comprar los productos de limpieza (48%), el 33% de las veces lo hacen en pareja, la práctica*

*menos frecuente es que algún miembro del servicio de limpieza (1%) sea el que adquiera este tipo de productos.”*

Esta información es radicalmente valiosa, ya que nos enfoca a entender el comportamiento de nuestro comprador y consumidor, quien en el caso de los productos para el hogar, mas puntualmente los suavizantes para la ropa, se tratará de la mujer. Porque no en vano ellos la llaman “la mujer cabeza de familia”, ya que se encarga no sólo de hacer las compras del hogar sino de elegir aquel producto que mejor conviene para la economía y el funcionamiento de su hogar.

Partiendo de esta premisa, es importante entender que para toda mujer que tiene a su cargo el cuidado de su hogar (ya sea que viva sola o en familia) el cumplir con esta tarea de manera satisfactoria es una responsabilidad importante. Sobre todo si esta tarea incluye el lavado de las prendas de aquellos que componen dicho hogar. Es lo que socialmente la mostrará como una persona cuidadosa y hacendosa, ya que al fin y al cabo el estado de nuestra ropa y lo que llevamos puesto es una “carta de presentación”, sin importar el sexo, la profesión o la edad. Dentro de este contexto, analizaremos diferentes perfiles de consumidoras.

Existen aquellas para las que la fragancia es un sinónimo de limpieza, y buscan en un suavizante un producto que fundamentalmente refuerce el perfume en sus prendas. Estas no están del todo pendientes de la suavidad y el cuidado de las prendas, sino más bien valoran el hecho de que las prendas huelan bien, ya que para ellas eso es sinónimo de limpieza. Se consideran responsables por el cuidado de la ropa en su hogar, pero la limpieza sigue siendo el factor primordial a la hora de lavar la ropa. Estas consumidoras naturalmente no buscan resultados de suavidad, por lo que navegan la góndola en busca de aquellos productos económicos que cumplan con el beneficio fundamental de perfumar. Son totalmente desleales y fácilmente influenciables por las ofertas o promociones.

En el otro extremo podemos encontrar aquellas consumidoras totalmente obsesivas por el cuidado de las prendas. Ellas consideran la ropa como una extensión misma de la persona y no solo compran prendas de calidad, sino que además velan constantemente por el cuidado de estas prendas buscando soluciones que protejan las fibras y los colores de sus prendas. Para ellas la suavidad en las prendas es sinónimo de ropa bien cuidada y la fragancia es un adicional que termina de completar el beneficio. Ellas son más bien fieles a su marca y a pesar de los cambios inflacionarios que puedan afectar el precio de este tipo de productos, ellas se mantienen firmes ante la elección de una marca porque les brinda credibilidad, confianza y resultados efectivos. No aceptan prescindir de un suavizante a pesar de su alto valor.

En medio de estos dos perfiles, se encuentran aquellas consumidoras que si bien valoran la suavidad y el perfume de sus prendas, son más cuidadosas con el manejo de su presupuesto y buscan una oferta que medianamente cumpla con estos 2 beneficios. Son consumidoras no tan leales a una marca, aunque les cuesta cambiar de producto por una cuestión fundamentalmente económica. Son más conscientes de que una prenda bien cuidada no es solamente una prenda perfumada, pero a la vez analizan la oferta de todos los competidores para evaluar el mejor “value for money”.o relación precio-calidad.

En resumen, tenemos 3 perfiles de consumidoras de suavizantes para la ropa:

- Las fanáticas del perfume
- Las fanáticas del cuidado
- Las fanáticas de lo económicamente conveniente

Todas ellas, conviven en un mercado en donde los comportamientos a la hora del consumo se alinean a lo que indica la nota citada anteriormente, “Limpieza del hogar: ellas están a cargo”, donde la consultora Nielsen indica *“Los argentinos acuden frecuentemente a las cadenas de autoservicios (78%) para adquirir estos productos y como segunda opción se acercan a las tiendas tradicionales (24%). En el caso de las tiendas online, sólo el 5% de los encuestados consigue artículos para la limpieza del*

*hogar por este medio, pues los argentinos aún no se convencen del todo para comprar productos de limpieza por internet ni a través de vendedores de puerta en puerta (6%). Las principales razones por la que los consumidores argentinos eligen una tienda en particular frente comprar elementos de limpieza, varían. Más de la mitad se inclina por un lugar donde pueda encontrar los mejores precios (52%), un lugar donde puedan encontrar los productos que buscan es el segundo motivo más fuerte (40%) y tener una amplia selección de artículos le sigue de cerca (39%). Muy pocos consumidores deciden acudir a alguna tienda en particular por ser parte del programa de lealtad (6%) o simplemente por ser leales a la tienda (8%).”*

### **3.c Análisis de la competencia**

El mercado local de suavizantes para la ropa, está conformado principalmente por las marcas Comfort, Vivere, Querubin; y luego algunas marcas propias de retail (marcas blancas), aunque también se ofrecen algunas soluciones de jabón en polvo o líquido 2 en 1 (jabón + suavizante), pero estas últimas, no forman parte del contexto competitivo en análisis. Entre las marcas anteriormente mencionadas se conforma un mercado de aproximadamente 75 millones de pesos en facturación mensual y 15 millones y medio de litros, que crece a raíz de un 5% anual y en el cual la marca Vivere es la que posee la mayor participación de mercado (67% de Market Share en Valores), posicionándose como una marca de carácter más accesible, con una propuesta de valor orientada a suavidad con un plus de fragancia (ofrece una amplia variedad de perfumes) y una propuesta precio-calidad balanceada. La sigue en participación la marca Comfort (16% de Market Share en Valores), perteneciente a la multinacional británica-neerlandesa Unilever al igual que su antecesora, con un nivel de precio superior. Desde sus orígenes Comfort se posicionaría como una marca Premium e innovadora. En 2008 lanzó el primer suavizante concentrado del mercado lo que motivó su posicionamiento como líder en el mercado de suavizantes concentrados aunque siguió ofreciendo soluciones de tipo suavizante regular, con múltiples opciones de fragancia y una propuesta de valor altamente superior orientada 100% al beneficio de suavidad y cuidado de la ropa (“ropa

como nueva por mucho más tiempo”), dejando a la fragancia en un segundo plano, como complemento de la propuesta. La recientemente lanzada Querubin (5% de Market Share en Valores), perteneciente a la compañía Queruclor de origen nacional, se posiciona como una marca de precio conveniente con una propuesta de valor asociada a la frescura de sus fragancias y no tanto al cuidado de la ropa o a su suavidad.

En resumen, las marcas que compiten por el mercado de suavizantes para la ropa en Argentina cuentan con estrategias muy diferentes, algunas prefieren trabajar su fórmula para hacer foco en resultados a cambio de un producto de mayor calidad y precio/litro alto, mientras que otras optan por hacer que sus fórmulas brinden una agradable fragancia sin prestar demasiada atención al resultado de suavidad o cuidado de los tejidos. Adicionalmente podría decirse que ninguna de las marcas anteriormente mencionadas cuenta con una trayectoria en el mercado que avale su propuesta de valor desde una posición de “experto”. Cada una, con más o menos años, fueron desarrollando sus mensajes partiendo de diferentes ángulos, algunas anclándose en el concepto de fragancia, otras más orientadas a resultados de suavidad, pero ninguna asociada a una experiencia integral que ofrezca al usuario la posibilidad de lavar, perfumar y suavizar cuidando las fibras de sus prendas.

### **3.d Análisis de producto**

El suavizante es un producto que se utiliza como complemento del detergente líquido o en polvo para el lavado de la ropa. Su fórmula posee, además de fragancia, tensioactivos catiónicos, los cuales se adhieren a las fibras del tejido proporcionando suavidad y volumen, lo que da la sensación de esponjosidad a las prendas. Además los suavizantes tienen propiedades antiestáticas y ayudan a reducir la aparición de arrugas, lo que termina facilitando el planchado de las prendas.

En los últimos años, la innovación en la industria de los suavizantes ha venido de la mano de las opciones concentradas. Estas disminuyen la dosis de uso, vienen en envases más pequeños que requieren de menos plástico para su envasado y ocupan menos espacio.

Pero frente a toda la variedad de productos para el lavado de la ropa, ya sean jabones (líquidos o en polvo), quitamanchas, etc. ¿cuál es el beneficio que realmente buscan aquellos que eligen complementar su lavado con este tipo de productos (los suavizantes)? Frente a este cuestionamiento y para entender mejor el origen de la necesidad del consumidor a la hora de elegir un suavizante, se realizó una encuesta de tipo “Multiple Choice” a través de la herramienta digital *Survey Monkey* (ver referencia de URL en las “Fuentes de Información Secundaria y Primaria” al final del Trabajo) en donde se planteó como universo al público femenino que normalmente participa en la tarea de limpieza en su hogar y como población a las mujeres de entre 25 a 55 años de CABA y GBA. A un total de 66 mujeres encuestadas, se les realizaron las 5 siguientes preguntas:

- I. ¿Qué beneficio buscas a la hora de comprar un suavizante para la ropa?
- II. ¿Por qué consideras que tu jabón para la lavar la ropa (sea liquido o en polvo) necesita ser combinado con un suavizante?
- III. ¿Cada cuántos lavados adionas suavizante para la ropa?
- IV. ¿En qué situaciones elegís adiconar suavizante para la ropa en tus lavados?
- V. ¿Cada cuánto compras suavizante para la ropa?

Con la primera pregunta, buscamos entender la necesidad que el target está dispuesto a satisfacer y el beneficio real detrás de esa necesidad. ¿Se trata solamente de obtener ropa más suave? ¿O hay otro beneficio encubierto (perfume, cuidado de los tejidos, facilidad de planchado)? El resultado arrojó que el 36% de las encuestadas elige comprar un suavizante porque busca sentir su ropa más suave, aunque la importancia del cuidado de los tejidos también resultó ser bastante relevante, arrojando un 33% de respuestas.

Con la segunda pregunta, resultaba interesante entender cómo buscan complementar este suavizante con su detergente o jabón para lavar la ropa. Es decir, de qué manera sienten que el producto de uso habitual les ofrece un rendimiento insuficiente que tienen que salir a buscar un producto complementario que mejore el resultado final del lavado. Sobre esta pregunta, las respuestas fueron rotundas, ya que casi el 75% de las encuestadas declararon tener que combinar estos productos como resultado de que su jabón habitual no deja la ropa lo suficientemente suave. Es con estas 2 primeras preguntas que la necesidad de SUAVIDAD queda completamente blanqueada y comenzamos a entender que más allá de que los productos ofrezcan soluciones de remoción de manchas más eficiente cuidando los tejidos, los consumidores aun así eligen combinar su lavado con suavizantes para la ropa. No se trata de limpieza, ni de perfume, sino de sentir la ropa suave. Y el beneficio final asociado es que una prenda suave, significa un tejido cuidado.

Con la tercera pregunta, nos interesa entender la periodicidad del uso de un suavizante, ya que podríamos imaginar que sólo optarían por utilizarlo en lavados muy puntuales, de aquellas prendas o tejidos delicados que nos es significativo se mantengan suaves posterior a su lavado. Contrario a esto, las respuestas arrojaron que casi en un 71% el uso del suavizante se combina en todos y cada uno de los lavados que se realizan en el hogar. Afirmación sorprendente cuando analizamos esta respuesta de la mano de las obtenidas en la pregunta número 4, en donde casi el 63% declaran además usarlo en todo momento. Es decir, el suavizante no se utiliza sólo en aquellos lavados de ropa delicada que eventualmente se podrían realizar de manera continua, sino que se declara usar en todos los lavados, en todo momento, sin importar la calidad o la delicadeza de la prenda.

Por último, en la pregunta número 5 se busca entender la frecuencia de compra de un suavizante, para proyectar el tamaño o la presentación que mejor se adaptará a la frecuencia de uso de un consumidor modelo dentro de esta categoría. Las respuestas



de los encuestados arrojaron una frecuencia de compra mensual, en su mayoría, aunque otra gran parte también declaró comprar este producto cada 2 meses. Esto puede dar un indicio de lo importante de contar con una oferta de tamaños grandes, cercanos al Litro, ya que ese sería el mínimo de uso mensual de un consumidor modelo que utiliza este producto en cada lavado (se sugieren 90ml x cada lavado a máquina, en un promedio de 2/3 lavados semanales).

En conclusión, los resultados de esta encuesta nos servirán de base para sustentar la elección de tamaños y beneficios principales a destacar en la nueva línea de suavizantes Woolite.

#### 4. Análisis FODA

Para ampliar un poco más acerca del contexto de lanzamiento de este suavizante Woolite, a continuación se presenta el Análisis FODA.

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca de herencia con credenciales de “experta” en cuidado de la ropa</li> <li>• Extensión de marca</li> <li>• Producción local en planta propia de RB</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexperiencia en la categoría</li> <li>• Marcas competidoras con historial de liderazgo</li> <li>• Inexistencia suavizantes marca Woolite</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de innovación en la categoría</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría en retracción</li> <li>• Comunicación de Jabones líquidos</li> <li>• Multinacional con gran peso comercial</li> </ul>



#### **4.a Fortalezas**

##### *→ Marca de herencia con credenciales de “experta en cuidado de la ropa”*

La marca Woolite lleva más de 30 años comercializándose en el mercado argentino y posee las credenciales de “experto en el cuidado de la ropa” gracias a la calidad de sus productos y a la excelencia en los resultados que brindan. Desde sus orígenes, en donde se asociaba al producto con el cuidado de las prendas delicadas de lana o seda, hasta hoy en donde su amplia variedad de productos nos permite utilizarlo también en el lavado diario de las prendas, sus comunicaciones refuerzan el mensaje de lavado y cuidado de las fibras e incluso también, de los colores. Se trata de una marca de herencia, que inspira confianza y que suele ser recomendada de generación en generación, una especie de “secreto” a viva voz que las mujeres del hogar sugieren a la hora de lavar prendas que son especialmente delicadas, ya que aún se asocia a la marca con ese beneficio. Siendo una marca legendaria, tuvo siempre la responsabilidad de adaptarse a las necesidades de un mercado moderno cada vez más demandante de “soluciones rápidas y efectivas” para la vida cotidiana. En línea con esto es que la marca ha experimentado constantes innovaciones en su fórmula y en las soluciones que brinda a sus consumidores, sin dejar nunca de lado la calidad y llegando a armar un amplio portafolio de productos (las variedades fueron anteriormente mencionadas en la Introducción), el cual responde a los hábitos de consumo de sus clientes los cuales confían en Woolite para el lavado y cuidado de su ropa.

##### *→ Extensión de marca*

Como se menciona en el punto anterior, la marca Woolite es reconocida como una marca fuerte y confiable entre sus consumidoras, con una historia que pocas marcas de productos de limpieza pueden superar o comparar y esto es vital para la definición del lanzamiento de este producto, ya que contando con una marca con estas credenciales, no debería existir razón o necesidad de crear una nueva marca sino que se cuenta con la total certeza de que viniendo del paraguas de marca Woolite, tendrá una muy buena aceptación entre el público.

Esta es una fuerte ventaja frente a las dos principales marcas competidoras (Vivere y Comfort) ya que se trata de una extensión de marca, la cual originalmente proviene de un jabón líquido para la ropa, producto 100% complementario al suavizante. Las demás marcas, si bien mantienen el liderazgo de la categoría, no tienen la directa asociación a una marca de jabón líquido para la ropa, ya que si bien ambas provienen de la misma compañía que sus complementarias Ala, Drive y Skip por ser todas marcas de la multinacional Unilever, esta asociación no es tan clara para el consumidor como lo es una extensión de marca: el mismo mercado (Fabric Treatment), diferentes categorías (suavizantes y detergentes para el lavado de la ropa), pero bajo la misma marca. Esto le permitirá al nuevo suavizante Woolite incorporarse a la categoría con una ventaja que seguramente facilitará la prueba de producto y la posterior adopción del mismo, en combinación con el jabón líquido Woolite.

→ *Producción local en planta propia de RB*

Por último, vale destacar también que todos los productos de la marca Woolite que se comercializan de forma local se producen en la planta que posee RB en Florencio Varela. Esto es de especial importancia, ya que estudiando en detalle la fórmula del jabón líquido para lavado a máquina y sus diferencias con la fórmula del suavizante que se desea comercializar dentro del paraguas de esta marca, se observa que podría producirse sin ningún problema bajo la misma planta y asegurando los mismos estándares de calidad, sin necesidad de recurrir a un co-packer o a la realización de una inversión adicional en maquinaria que repercuta en una inversión inicial sustancial que debamos recuperar en el corto/mediano plazo. Esto incluso permite prorratar los costos fijos de la planta (ya sean recursos técnicos, materiales o humanos) entre una mayor cantidad de productos, beneficiando el margen del resto de los sku's que se fabrican bajo las mismas condiciones.

#### **4.b Oportunidades**

→ *Falta de innovación en la categoría*

El mercado de jabones para la ropa ha presentado una serie de innovaciones, que le han aportado a la categoría un incremento en su precio promedio (jabones en cápsulas o los normalmente denominados “pods”, una solución que integra jabón líquido + suavizante ya dosificados para su uso). Siendo que los detergentes y los suavizantes son productos que normalmente se consumen de forma complementaria, dentro de la categoría de suavizantes aún no se presentó ningún tipo de innovación, más allá de la oferta de nuevas fragancias o fórmulas más concentradas. Ninguna marca hasta el momento ha ofrecido un beneficio adicional que sea valorado por el consumidor como un verdadero “plus” por el cual esté dispuesto a pagar un adicional. Esta categoría mantiene un comportamiento estable con un crecimiento bastante parejo entre los mismos competidores que se reparten el mercado de la misma manera hace ya varios años. Es en este contexto, que el lanzamiento de un producto que resulte realmente innovador y ofrezca una propuesta de valor superadora al resto de la marcas podrá generar un “quiebre” en la historia de esta categoría.

#### **4.c Debilidades**

→ *Inexperiencia en la categoría*

Woolite posee las credenciales de “experto en el cuidado de la ropa” dentro de la categoría de detergentes líquidos para el lavado de las prendas, pero no así en la categoría de suavizantes. Al ser esta una categoría completamente nueva y desconocida para la marca, podría correr el riesgo de ofrecer una propuesta sumamente competitiva en cuanto a calidad, pero que la disociación de la marca con la categoría en sí misma no haga que su propuesta de calidad le alcance para convencer al consumidor de que esta marca es la más conveniente para lograr los mejores resultados.

→ *Marcas competidoras con historial de liderazgo*

En combinación con la inexperiencia de la marca en esta categoría, el proyecto ancla su principal debilidad en la participación de mercado y el reconocimiento de sus marcas competidoras. De todas las que componen el portafolio de opciones de suavizantes para la ropa, son Vivere (líder del mercado) y Comfort (la segunda en participación) las que más amenazan el rendimiento de este producto, ya que no solo son las marcas líderes sino que además entre ellas se concentra más del 60% del mercado de suavizantes en volumen. Siendo Woolite una marca nueva en esta categoría, se deberá elegir de forma estratégica su posicionamiento y el mensaje que desea brindar con su comunicación, ya que desde un principio se presentará débil frente al fuerte poder de negociación con los canales de venta que posee Unilever dentro del mercado de Fabric Treatment y, más específicamente, dentro de la categoría de suavizantes.

→ *Inexistencia de suavizantes marca Woolite*

Woolite nunca se ha comercializado como otro producto que no sea un detergente para el lavado de la ropa. Esto quiere decir que Woolite como suavizante, es un lanzamiento que no se podrá apalancar ni sustentar en ningún otro proyecto que haya pertenecido jamás a la marca, ya que nunca se ha pensado en Woolite fuera de los parámetros de un jabón para el lavado de la ropa. Esto representa una debilidad desde el punto de vista del análisis y el desarrollo del proyecto, ya que desde el vamos presenta el cuestionamiento de ¿por qué nunca se realizó esta extensión de marca? ¿Acaso la idea atenta con el racional de la marca? Aun así, se decide avanzar con el proyecto y analizar todas las variables necesarias para lograr dimensionar la oportunidad de negocio que esto representa.

#### **4.d Amenazas**

→ *Categoría en retracción*

Tal como vimos en el análisis contextual del mercado (Punto 3.a), el consumo de suavizantes para la ropa es una de las categorías que se encuentra retraída, versus su

evolución en Enero + Febrero del año 2015. Más específicamente, su venta en volumen decrece un 5,5% y esto se acentúa aún más en el Interior del país, donde la caída llega a 5,9%, siempre considerando el Canal Moderno. Esto sin dudas es un llamado de atención respecto del rendimiento de la categoría y cuáles son los comportamientos de consumo. ¿Es acaso una categoría que está siendo percibida como prescindible dentro de un contexto de crisis socio-económica? ¿O la caída en volumen refleja la inexistencia de una propuesta de valor lo suficientemente poderosa como para entender que existe una oportunidad de mercado que aún queda por descubrir?

→ *Comunicación de Jabones Líquidos*

Las campañas publicitarias de los jabones líquidos actualmente no sólo comunican la remoción de manchas en el primer lavado, o el blanqueamiento de las prendas, o la conservación de los colores a la hora de lavar, sino que además han comenzado a querer adueñarse del mensaje de “mayor suavidad” que aporta a las prendas el lavado con sus productos. Esto amenaza directamente a la consolidación de la categoría de suavizantes y debilita su existencia, ya que desde este punto de vista del consumidor es lógico que se pregunte a sí mismo: ¿para qué comprar un suavizante para la ropa si con un solo producto puedo lograr los mismos resultados? A decir verdad, suena bastante atractiva la idea de ahorrar en la compra de un producto adicional, si con uno solo se pueden obtener los mismos beneficios, pero es justamente en la diferenciación de resultados en donde se debe trabajar más en detalle para el lanzamiento de este producto. En un contexto de comunicación en donde los jabones líquidos aparentan tener todos los beneficios posibles, el suavizante Woolite deberá presentar claramente la superioridad de los resultados que brinda y explicar por qué el uso de este producto no es comparable en cuanto a sus resultados.

→ *Multinacional con gran peso comercial*

Las marcas que se encuentran actualmente compitiendo por el liderazgo en la categoría de suavizantes para la ropa, cuentan con un alto presupuesto que les permite invertir

agresivamente en campañas publicitarias que comunican constantemente sus beneficios, acompañadas de agresivos acuerdos comerciales con las principales cadenas del país que resultan en promociones sumamente competitivas y trabajos de exhibición de góndola muy difíciles de superar. Adicionalmente, las dos principales marcas que lideran esta categoría, pertenecen a la multinacional Unilever, que opera como un bloque de marcas dentro de la categoría de Fabric Treatment y esto le permite poder reaccionar agresivamente ante la llegada de un nuevo competidor, sabiendo cerrar caminos y oportunidades con sólo hacer pesar su amplio y reconocido portafolio de marcas (varias de ellas, líderes de sus categorías de manera indiscutida).

## 5. Objetivos

A partir del análisis realizado, el objetivo será lanzar un suavizante para la ropa dentro del paraguas de marca Woolite logrando mantener los estándares de calidad por los que la marca es reconocida globalmente y ofreciendo una propuesta de valor anclada en 5 beneficios diferenciales. Con este lanzamiento se buscará posicionar a Woolite entre las marcas líderes dentro de la categoría de productos “heavy duty”, mejorando a la vez el margen general de la marca y generando mayor rentabilidad para la compañía.

## 6. Estrategia de Marketing

### 6.a Propuesta de valor

Aprovechando el alto reconocimiento que posee la marca Woolite dentro del mercado de Fabric Treatment, se lanzará el suavizante para la ropa Woolite el cual ofrecerá al mercado un producto con los mismos estándares de calidad por los que la marca es reconocida, con una propuesta integral de **5 BENEFICIOS** que vendrá a cubrir las necesidades latentes de los consumidores en un único producto. Esto quiere decir, que el mercado podrá encontrar en el suavizante Woolite todo aquello que espera de un

suavizante para la ropa, sin necesidad de combinar diferentes productos para lograr un óptimo resultado el cual se traduce en prendas que duran más tiempo.

Partiendo de la misma fórmula de Woolite que cuida los tejidos fibra a fibra con el cambio de componentes necesario para transformarlo en suavizante y permitir la correcta combinación del producto con el jabón líquido para lavar la ropa, los 5 BENEFICIOS que ofrecerá el producto, radican en un plus de fragancia en la ropa pero fundamentalmente en la solución a cuatro problemas que normalmente se relacionan con el lavado habitual de las prendas y que ningún producto del mercado logra subsanar con su oferta.

Estos beneficios son:

- Protección contra el estiramiento o la deformación de las prendas
- Protección contra la pérdida o transferencia de colores en las prendas
- Protección contra la formación de pelusa o “peeling”
- Facilidad de planchado
- Perfume

Con este suavizante, el consumidor podrá obtener los resultados que habitualmente busca y no logra conseguir en 1 único producto. El suavizante Woolite será quien brinde todas las soluciones de cuidado y facilidad, a la hora de lavar la ropa permitiendo que las prendas lavadas con Woolite (jabón + suavizante) duren como nuevas por mucho más tiempo. Ese será el beneficio fundamental que el consumidor buscará en el producto.



Para poder explicar la visión del producto de una manera más clara, el medio “Conversis” propone la construcción de la siguiente matriz:

### Lienzo de Visión de Producto



<b>Frase resumen</b> Propuesta de valor en 1-2 frases			
<b>Cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Perfil demográfico/ firmográfico</li> <li>Perfil psicográfico</li> <li>Perfil de comportamiento</li> <li>Compradores vs. usuarios</li> </ul>	<b>Problema / Necesidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo que desean realizar</li> <li>Mejoras que desean obtener</li> <li>Inconvenientes que desean eliminar</li> </ul>	<b>Solución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Descripción concepto</li> <li>Experiencia de cliente</li> <li>Funcionalidad</li> <li>Características más relevantes</li> <li>Precio</li> </ul>	<b>Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados</li> <li>Beneficios: funcionales, emocionales, económicos</li> <li>(- Costes: funcionales, emocionales, económicos)</li> </ul>
<b>Rivales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Statu quo</i></li> <li>Estrategias de mitigación, soluciones parciales</li> <li>Productos competidores, sustitutivos, alternativos</li> </ul>		<b>Diferenciadores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Puntos de diferenciación frente a principal/es rival/es</li> <li>Cómo vamos a desbancar al <i>statu quo</i></li> <li>Por qué somos “10 veces mejores”</li> </ul>	

A partir de este modelo, se contruye el Lienzo de Visión de Producto para el suavizante para la ropa Woolite:

<b>Frase Resumen</b> <i>"Ropa como nueva por mucho mas tiempo"</i>			
<b>Cliente</b>  <i>Mujeres leales a la marca que le dan vital importancia al cuidado de sus prendas</i>	<b>Problema/Necesidad</b>  <i>Poder reunir en un solo producto las cualidades necesarias para que al utilizarlo la ropa se conserve su estado original.</i>	<b>Solución</b>  <i>Un suavizante para la ropa con los 5 beneficios necesarios para que la ropa quede suave, perfumada y sin necesidad de planchar.</i>	<b>Valor</b>  <i>Producto funcional que permite obtener multiples beneficios en un unico producto. Además, brinda el beneficio emocional de conservar las prendas valoradas por el consumidor por más tiempo.</i>
<b>Rivales</b>  <i>Otros suavizantes para la ropa, aprestos y demás productos que se adicionan al lavado de</i>		<b>Diferenciadores</b>  <i>"5 beneficios para resultados 5 veces mejores"</i>	



## 6.b Diferenciación

Como se mencionó en el punto anterior, la diferenciación del suavizante Woolite radica en sus características (5 características que complementan la función básica del producto que es suavizar las prendas), su nivel de calidad alto (considerando el mercado meta al que queremos apuntar) y su confiabilidad (por tratarse de una marca altamente reconocida y con credenciales que avalan la excelencia de sus resultados). En comparación con los demás productos disponibles en el mercado, este será el único en la góndola de suavizantes que ofrezca 5 soluciones adicionales al factor de suavidad que es propio de la categoría. Las demás marcas basan su propuesta de valor en mejorar la fragancia para que esta tenga una duración más prolongada, o en otros casos a proteger la fibra de las prendas para aportar mayor suavidad, pero ninguna ofrece 5 beneficios juntos en una misma propuesta. Ya sea en soluciones concentradas o diluidas, ninguna marca actualmente ofrece una fórmula que pueda cubrir 5 necesidades juntas en un mismo producto y en una misma aplicación.

## 6.c Ventaja competitiva

Lo que le dará la posición de ventaja al suavizante Woolite, por encima del resto de los del mercado, es su directa asociación con los jabones líquidos para lavar la ropa que posee la misma marca Woolite. Bajo una clara y correcta comunicación asociada, será fácilmente identificable y diferenciable. Desde el inicio, el producto contará con las mismas credenciales de “experto en el cuidado de la ropa” que avala a la marca Woolite, razón por la cual es considerada como una marca confiable y segura para el cuidado de las prendas.

En este punto es donde el concepto de lealtad de marca se hace presente. Según indica Roberto Dvoskin en el capítulo 7 de su libro “Fundamentos de Marketing”, *“Lograr la lealtad del cliente no sólo es positivo porque genera mayores ventajas para la compañía, sino también porque implica menores costos: una regla tradicional del marketing indica que es cinco veces más costoso lograr un nuevo cliente que mantener uno antiguo.”* Y

*continúa más adelante afirmando "...un buen manejo de marca puede allanar el camino de las compañías que desean lanzar nuevos productos al mercado, ya que es mucho más factible que el consumidor compre productos nuevos si su marca le es familiar".*

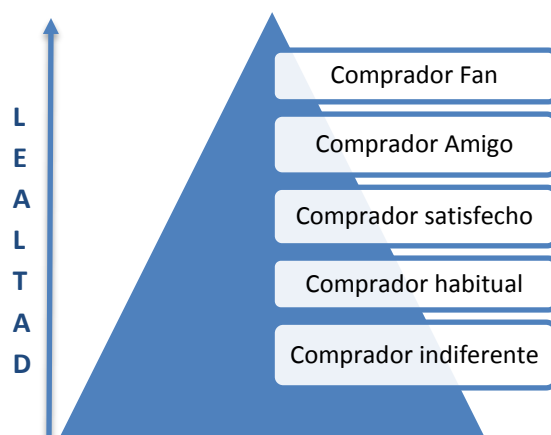
Es por esto que la elección de extender la marca Woolite no es una decisión casual, sino que radica específicamente en la ventaja competitiva de aprovechar esta lealtad para el posicionamiento de un nuevo producto en una nueva categoría.

#### **6.d Segmentación**

Habiendo descrito los diferentes perfiles de consumidoras en el Análisis del consumidor y sus tendencias de consumo (punto 3.b), con el lanzamiento del suavizante Woolite se buscará atrapar a aquellas consumidoras fieles a la categoría que le den importancia a la obtención de una propuesta integral de 5 beneficios y estén dispuestas a pagar un adicional por esta propuesta de valor, aun si eso significa dejar de lado su lealtad por otras marcas.

Retomando el concepto de lealtad de marca que bien explica Philip Kotler en su libro "Dirección de Marketing", el autor identifica y describe 5 tipos de clientes según su grado de lealtad hacia una marca en particular:

1. El cliente que no tiene lealtad hacia ninguna marca y cambia fácilmente su decisión, en especial si se trata de un factor económico (precio más barato)
2. El cliente que se encuentra satisfecho con la marca habitual que consume y no tiene ninguna necesidad de cambiarla.
3. El cliente que se encuentra satisfecho con la marca que consume y bajo ningún punto de vista cambiaría su decisión porque eso le significaría incurrir en un costo adicional.
4. El cliente que ve a la marca como una amiga y la aprecia como tal.
5. El cliente que es fanático y devoto de la marca.

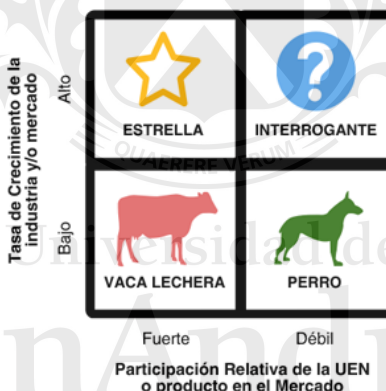


Para el caso del suavizante Woolite y confiando en la eficiencia de una fórmula de excelencia, avalada por una marca emblemática, que brinda soluciones superadoras y con una atractiva relación precio-calidad, se podría decir que tiene potencial suficiente como para atraer a consumidoras fieles a la marca Woolite y que ya se encuentran inmersas en la categoría de suavizantes pero están más o menos fidelizadas por otras marcas. Quiere decir que con este lanzamiento se buscará atraer a las consumidoras que se encuentran en los estadios 3, 4 y 5; las cuales ante la novedad del lanzamiento y pese su lealtad elegirán el nuevo suavizante por los beneficios que este ofrece.

En cuanto a segmentación por nivel socio-económico, el segmento objetivo será el de consumidoras de nivel socioeconómico ABC1 y B1 que buscan invertir lo necesario en el cuidado de su ropa ponderando los resultados en performance por encima de cualquier otro beneficio. El nuevo suavizante tendrá un valor sumamente competitivo en relación con el líder de en performance de la categoría (Comfort) por lo que desde ya podemos entender que no se tratará de un producto de precio económico, y es por esto que se apunta a consumidoras de un target económico alto.

## 6.e Posicionamiento

Entrando en el análisis del Ciclo de Vida del producto y utilizando como referencia la clásica Matriz BCG podemos decir que los suavizantes para la ropa hoy en día se encuentran ubicados en el área de la “vaca lechera”, es decir son productos con una alta participación de mercado pero con un bajo crecimiento de mercado (recordar que el comportamiento del mercado de suavizante se revisó previamente en el Análisis contextual del mercado, punto 3.a). Siendo esto así, este lanzamiento tendrá como objetivo entrar a la categoría con el objetivo de poder ayudar a trasladar el producto desde la posición de “vaca lechera” hasta la de “producto estrella”, en donde la participación sea alta pero el mercado también se encuentre en crecimiento.



Dentro del mercado de suavizantes para la ropa, las marcas se posicionan frente a sus consumidores de diferentes maneras, buscando ponderar aquellos valores o mensajes que son más relevantes para cada una, en base al perfil que prefieren instalar en el consumidor.

Querubin por ejemplo se posiciona como una marca de precio conveniente que ofrece el beneficio de perfumar las prendas, mientras que Vivere (líder del mercado) en su mensaje hace un poco más de hincapié en el beneficio de suavidad combinado con una agradable fragancia bajo una relación precio-calidad balanceada, siendo por último Comfort la marca más premium que brinda la mayor eficiencia en resultados de suavidad y cuidado de las prendas a cambio de un precio superior a la media del mercado. Estas

marcas se orientan a perfiles diferentes porque se posicionan de manera diferente frente al consumidor. Así es como un perfil orientado 100% a resultados (suavidad y fragancia) o un perfil en búsqueda de la conveniencia económica conviven en un mercado en donde por el momento no existe un verdadero experto en el cuidado de la ropa que brinde resultados integrales y se ubique en el medio de estos dos “bandos” (los expertos y los económicos), ya que si bien Vivere resulta ser la opción más conveniente en relación precio-calidad; no posee las credenciales suficientes de cuidado de la ropa como para posicionarse en el rol de experto.

A partir de la identificación de este “vacío” en el mercado, se buscará un posicionamiento para el suavizante Woolite anclado en el racional de experto legendario para brindar a las consumidoras el alivio y la confianza sobre el cuidado de la ropa de su familia. Se pondrá al frente sus credenciales de “experto en el cuidado de la ropa” para brindar una solución integral, que ofrezca resultados a todo aquel que sepa reconocer en Woolite una marca que cuida las prendas durante un completo ciclo de lavado.

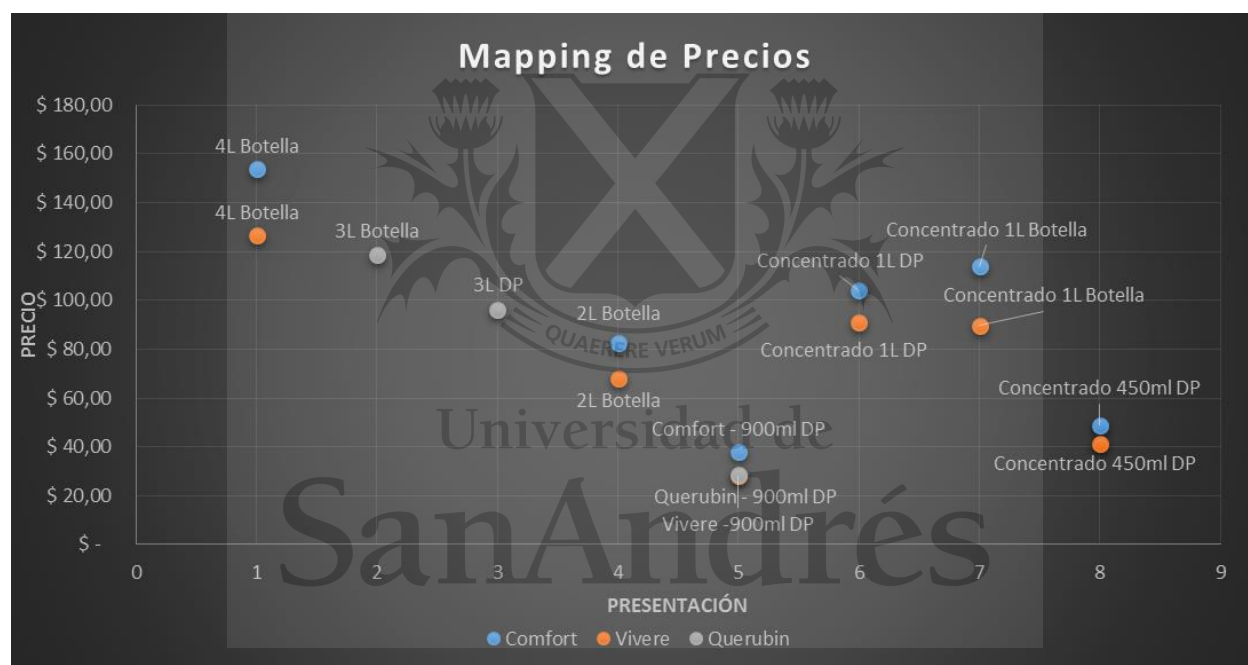
Trabajando sobre un tono meramente emocional y haciendo referencia a que Woolite es una marca que a lo largo de los años se transmite de generación en generación, la comunicación de este nuevo producto tratará de alterar la funcionalidad de sus comerciales habituales, en donde la madre normalmente le recomienda a su hija el uso del producto para lavar la ropa para que esta vez sea la hija la que desde una posición más moderna y “aggiornada” le recomiende a su madre el uso de este nuevo producto que vendrá a facilitar la tarea del lavado de la ropa. Entendiendo que además, entre mujeres se suelen dar este tipo de secretos o recomendaciones, se remitirá a una situación de cotidianeidad en donde en total confianza la hija revela su secreto para dejar su ropa y la de su familia como nueva usando el nuevo suavizante Woolite con 5 BENEFICIOS. De esta forma, conservando el tono emocional y familiar, y sin olvidar de ponderar la característica de “marca legendaria” que tanto se valora en Woolite, se presentará el nuevo suavizante en un contexto de uso combinado con el propio

detergente para lavar de la misma marca, dejando en claro el mensaje de uso combinado de ambos productos.

## 7. Marketing Mix

### 7.a Precio

Resulta importante comenzar el análisis de la estrategia de Precios a partir del Mapping de Precios del mercado (Mayo 2016):



En este gráfico se logra visualizar en mayor detalle no solo la variedad de formatos que posee cada marca, sino también la disparidad de precios que existe de acuerdo a la diferencia de formatos y marcas. Por ejemplo, es notorio observar como los precios de Comfort son superiores en comparación con los de Vivere, aun en formatos iguales (Botella de 4 Litros o de 2 Litros). Este gráfico también nos muestra la relación entre las marcas, en donde Querubin es la de menor índice de precio, versus Vivere y Comfort, siendo esta ultima la más cara del mercado.

La política de Precios a adoptar para el lanzamiento de este producto será la de desceme, es decir, se establecerá un rango de precio alto enfocando la venta al target leal de la marca Woolite y al de la marca competidora, Comfort. De esta manera no se jugará con la variable de precio para obtener una determinada participación de mercado, sino que más bien se tomará como referencia los precios de la marca competidora y se igualará para posicionarse como una nueva opción competitiva x tipo de precio. Bajo este posicionamiento de precios se buscará obtener la mayor rentabilidad posible, a partir de una base de costos que no determinan el precio del producto, sino todo lo contrario, nos brindan un “piso” sobre el cual se debe construir el margen del negocio. Si bien es entendible que en el proceso de lanzamiento del producto, no tenemos conocimiento al 100% de los costos que pueden afectar al producto, podemos tomar de referencia los costos de la línea de jabones líquidos para lavar la ropa y partir de estos a la hora de armar un P&L de producto.

Ahora bien, en la etapa de Introducción, en lo que se describe como la teoría del Ciclo de Vida del Producto, sabemos que es necesario fijar un nivel de precio determinado en base a lo que queremos que el cliente perciba del mismo, pero muchas veces también es necesario afectar este precio con el fin de introducir dicho producto en el Canal de Venta, o incluso para generar el trial de producto en el consumidor. Este “precio promocional” estará contemplado a la hora del lanzamiento, y los costos del producto deberán sustentar esta estrategia comercial de manera tal de que el margen del producto no se vea radicalmente afectado. Con esto naturalmente se reducirá el Margen del producto pero no más allá del límite de **40 puntos** de Margen.

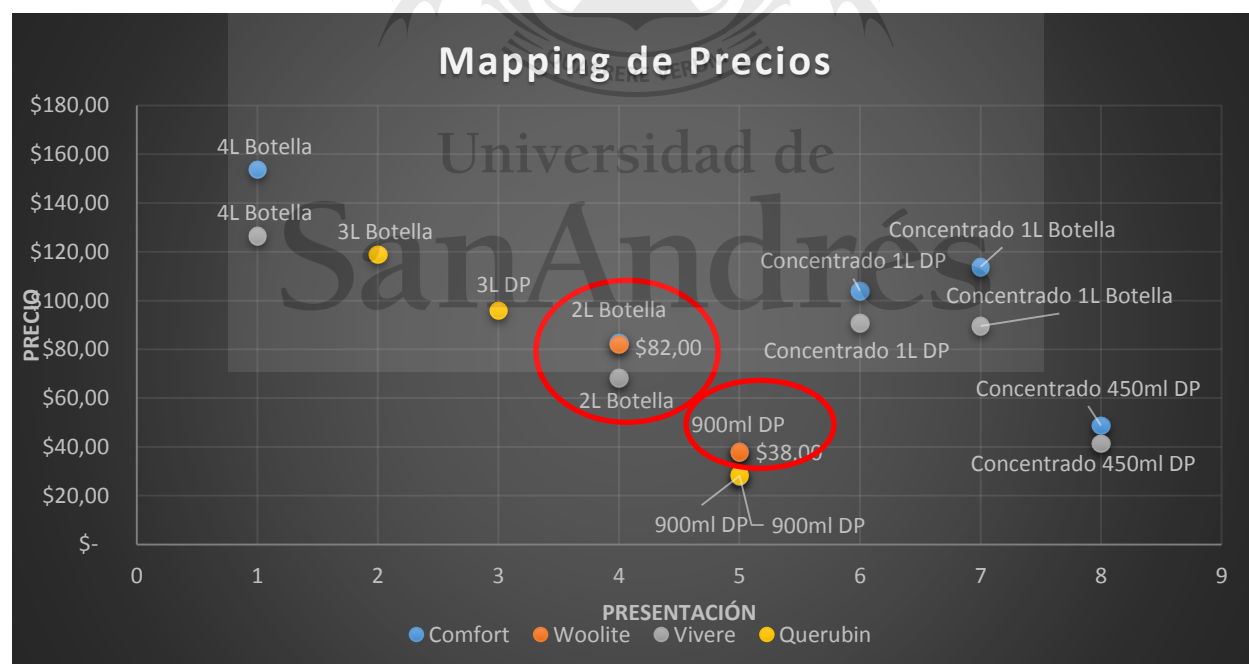
En cuanto a la diferenciación de precios de acuerdo a los formatos y como es natural en el mercado de Consumo Masivo, se ofrecerá un precio x Litro más conveniente a mayor compra de Litros. Es decir, el Bidón de 5 Litros será la opción más conveniente a la hora de comparar, ya que tendrá un precio por litro más barato en comparación con el formato de Botella de 2 Litros. Por otro lado, y como lo indica la lógica comercial, si bien el precio

de lista del producto será el mismo sin importar el canal de venta (mayorista, distribuidor, supermercado, etc.), de acuerdo a la construcción del precio de venta al público de cada canal, se podrán detectar diferencias entre unos y otros. Así es como el precio de venta unitario en el canal Mayorista (cualquiera sea el formato) quedará por debajo del precio de venta unitario que se ofrece en el canal Moderno. Esto sucederá debido a los acuerdos comerciales que normalmente se gestionan con las cadenas y al mark-up que fija cada cliente, pero no deberá afectar el Margen final y total del producto.

En resumen, el precio de lista unitario para todos los canales de venta será:

- **Doy pack x 900ml: \$21,99 + IVA – Precio sugerido para la venta: \$38**
- **Botella 2L: \$53,23 - Precio sugerido para la venta: \$82**

Dicho esto, el nuevo Mapping de Precios reflejará la siguiente foto:



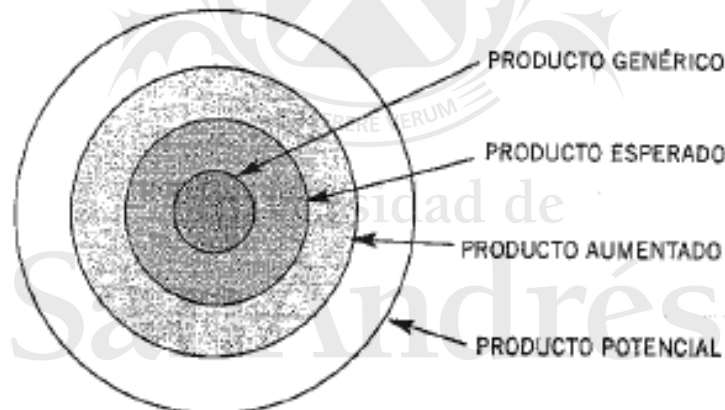
Se resaltan en rojo la igualdad de precios entre Woollite y Comfort en sus dos formatos: Botella de 2 Litros y DP 900ml.



Por último, es importante mencionar que no se buscará competir con la marca Vivere desde el aspecto de precio, ya que las credenciales de la marca Woolite no son compartidas por esta marca, razón por la cual se prefiere ubicar como competidor directo a Comfort, que es una marca más asociada a los productos Premium gracias a la calidad de sus resultados.

### 7.b Producto

Como bien menciona Theodore Levitt en su libro *“Marketing success through differentiation of anything”*, dentro de un producto específico se pueden distinguir distintos niveles de producto, a saber: producto genérico, producto esperado, producto aumentado y producto potencial.



Fuente: T. Levitt.

Usando esta referencia, en el suavizante Woolite se pueden distinguir estas 4 áreas de producto. Comenzando por el producto genérico, el cual como su nombre lo indica es el que satisface la necesidad básica y genérica de la persona, en este caso dicho producto genérico será el suavizante para la ropa. Sumado a este, tenemos el producto esperado, el cual en este caso serán los 5 BENEFICIOS que ofrecerá el producto (Ver punto 6.a - Propuesta de Valor). El consumidor podrá elegir el suavizante Woolite no sólo por las prestaciones del producto en cuanto a la suavidad que deja en las prendas, sino además

por los 5 beneficios que este ofrece, los cuales en algunos casos facilitan tareas que a veces se tornan engorrosas, como es el caso del planchado, pero fundamentalmente son beneficios que permiten que la ropa dure como nueva por mucho más tiempo. Adicionalmente a estas dos áreas de producto, encontramos el producto aumentado, el cual en el caso del suavizante Woolite se tratará de su precio de oferta a la hora del lanzamiento. Esto es algo con lo que el consumidor no esperaba encontrarse pero que en el momento de la decisión de compra lo ayudará a decidirse por esta marca de suavizante, y no las de la competencia. Lógicamente, esta variable que hace al producto aumentado, en algún momento dejará de existir, porque el precio promocional que se le dará al producto tendrá un plazo de tiempo determinado, por lo que el producto tendrá este “plus” de aumentado únicamente por un tiempo. Luego, la venta del producto apelará a las demás áreas descritas; pero principalmente al área de producto potencial, el cual en este caso radica en la seguridad de los resultados que ofrecen los productos de la marca Woolite. Como ya se viene mencionando, el alto reconocimiento de Woolite por ser una marca legendaria que entrega resultados de calidad hará que el área de producto potencial sea la que mantenga esta lealtad hacia la marca. La seguridad será la garantía de marca que Woolite continuará ofreciendo y por la cual el consumidor no dudará a la hora de elegirla en la góndola.

Continuando ahora con la descripción del producto en sí mismo, se buscará definir un portafolio para el suavizante Woolite, el cual estará constituido inicialmente por 2 presentaciones, congruentes con las demás presentaciones que presentan las marcas competidoras del mercado. Su formato más económico estará representado por un Doy Pack de 900ml, el cual podrá aplicarse como re-fill (de acuerdo a las normas vigentes) en la Botella de 2Lts. En un futuro, y de acuerdo a los resultados de performance que presente este nuevo producto, se planea lanzar un formato más grande en Bidón de 5Lts, el cual podrá encontrarse sólo en las cadenas de supermercados que actualmente comercializan el Bidón de 5Lts de Woolite jabón líquido para Todos los Días.

En cuanto a la profundidad del portafolio, todas las presentaciones saldrán al mercado bajo la fragancia “Classic”, la cual inicialmente será la única que ofrecerá la marca, hasta tanto se evalúe su performance dentro el segmento y se estudie la posibilidad de ampliar el portafolio bajo el lanzamiento de otras fragancias.

Cabe aclarar que no sólo se define lanzar este producto bajo el formato de Doy Pack 900ml por ser el formato que normalmente trabaja la competencia dentro de este segmento, sino que además este formato se trabaja actualmente en una de las líneas de producción que posee RB en su Planta de Florencio Varela y la incorporación de este volumen ayuda considerablemente a hacer más eficiente el trabajo de esta línea de producción, repercutiendo a futuro en un mejor aprovechamiento de los recursos para dar un beneficio extra a los resultados de la compañía (absorción de costos). Adicionalmente, los jabones líquidos Woolite ya cuentan con su presentación en Doy Pack de 900ml, lo cual permitirá hacer uso del mismo tipo de material laminado para los suavizantes favoreciendo la posición competitiva de la compañía frente al Proveedor, ya que se estarán realizando compras de mayor volumen de materias primas a un precio mucho más conveniente (descuento x volumen).

Por último, y en línea con la imagen de marca que Woolite viene sosteniendo a lo largo de los años, el suavizante Woolite se lanzará bajo los mismos guidelines de marca que hoy por hoy posee la línea de jabones para lavar la ropa. Es decir, se mantendrá su tipografía y logo original, agregando un color celeste claro a la paleta cromática de la marca para diferenciar a este producto del resto de los que componen el portafolio de Woolite. El destaque de los 5 BENEFICIOS del producto será lo que sobresalga como mensaje principal en el pack y estará alineado con el diseño actual de los packs de la marca.

### 7.c Plaza (Distribución)

Para entender el contexto a partir del cual se manejará la distribución de este producto, es necesario explicar cómo se distribuye el volumen total de compra entre los canales de venta (las cuotas). Para empezar, el Canal Moderno pesa un 40% del total del volumen de venta de la compañía; mientras que el Canal Indirecto pesa el restante 60%. Dentro de este último encontramos a los Mayoristas, con un 60% del volumen, y los Distribuidores, con un 40% del volumen. Adicionalmente, cada uno de estos canales posee diferentes tipos de entrega, ya que los Supermercados y los Distribuidores poseen Centros de Distribución, mientras que los Mayoristas solicitan entregas a cada una de sus tiendas. La diferencia entre unos y otros es que la entrega en un Centro de Distribución hace no sólo mucho más eficiente el traslado de los productos, sino que además es menos costoso para el Proveedor (en este caso RB). Por cada orden de compra que se solicita, RB realizará el “picking” de cada uno de los artículos hasta completar la orden y transportará el pedido hacia un único punto de contacto. El costo que conlleva esta distribución significa entre un 3% y un 5% que se descuenta del total de compra que realiza el cliente. Luego, el mismo cliente se hará cargo de distribuir los productos a sus tiendas (como es el caso de los Supermercados) o sus clientes (como es el caso de los Distribuidores). En cambio el Mayorista, no posee un acuerdo logístico de este tipo y solicita que RB entregue en cada una de sus bocas el pedido por tienda que realiza, haciendo que el servicio sea mucho más costoso para RB y a veces derive en demoras en la distribución por tratar de hacer más eficiente el viaje de un camión a una zona que quizás con el solo pedido de la tienda del Mayorista no llega a cubrir la totalidad de la carga disponible y se deba esperar a completarla para poder realizar la entrega.

Habiendo entendido cómo se comporta cada uno de los canales a la hora de la distribución, para el lanzamiento de este nuevo producto se realizará una distribución extensiva, es decir que el mismo estará disponible para comercializarse en todos los canales que formen parte del portafolio de clientes de la compañía. El nuevo suavizante

para la ropa Woolite estará disponible para su venta tanto en el Canal Directo (Supermercados) como en el Canal Indirecto (Mayoristas y Distribuidores) siendo es especialmente importante que se encuentre disponible en el Canal Indirecto ya que es el canal más rentable (las cadenas de Supermercados normalmente manejan una serie de costos que restan a la rentabilidad del canal) y el que de acuerdo a las tendencias del mercado muestra la menor caída en volumen total (ver información de “Evolución por Canales” de CCR a Febrero del 2016).

Como desde un principio se lanzarán únicamente 2 formatos (DP de 900 ml y Botella de 2 Litros) no se hará una distribución selectiva o diferenciada de los mismos, aunque se hará mayor hincapié en la distribución de los doy packs en aquellos clientes que abastezcan formatos pequeños como son las tiendas del Canal de Proximidad y Autoservicios, por ser el formato que mejor se ajusta a la tienda minorista partiendo de la premisa de que al ser tiendas “de paso” o de abastecimiento puntual con un “out of pocket” más chico normalmente manejan productos en presentaciones más chicas en comparación con un Supermercado.

Como es habitual, a los clientes más importantes de la cartera de RB se los beneficiará con acuerdos comerciales para incentivar el “listing” del producto, trabajando luego en la estrategia de distribución y rotación que corresponda a cada uno de los canales, de acuerdo al target que se le asigne, ya que entendemos que no se le asignará el mismo target a una Cadena de Supermercados que a un Distribuidor puntual en una Provincia del interior del país. Así es como en general y sin entrar en el detalle de tamaño o antigüedad de cada uno de los canales (es lógico que el que hace más tiempo trabaja con los productos de la compañía haya evolucionado en el grado de distribución obtenido) los targets de Distribución se regirán de la siguiente manera:

- Para el canal Supermercados (incluye Hiper, Super y Proxi de Cadenas como por ejemplo “Carrefour Express”), una distribución ponderada de 75 puntos para la

totalidad de la línea (doy pack y botella) y una rotación de 43 puntos al tercer mes de lanzamiento.

- Para el Mayorista, una distribución de 50 puntos, priorizando por sobre todas las cosas la distribución del doy pack de 900ml, y una rotación de 29 puntos al tercer mes de lanzamiento.
- Para el Distribuidor, una distribución ponderada de toda su cartera de clientes de RB, es decir que actualmente compren productos de la compañía, de 40 puntos principalmente en el doy pack de 900ml y una rotación de 23 puntos al tercer mes de lanzamiento.

Como ya se ha mencionado antes en el análisis FODA (Punto 4), el nuevo suavizante Woolite ingresará a un mercado extremadamente competitivo en el que los líderes conservan su puesto casi de forma inamovible desde hace varios años. Es por esto que es necesario asegurar una presencia y un espacio en el punto de venta que le de visibilidad a este nuevo producto y nos dé la posibilidad de comunicar su diferencial al cliente. Para esto se desarrollará una batería de acciones que incentiven al canal de distribución a conseguir la distribución y rotación objetivo del producto, ofreciendo beneficios económico no sólo por compra de volumen, sino también ofreciendo beneficios económicos a los propios vendedores del Canal Indirecto para acelerar la distribución del producto. Las acciones planificadas son:

- Descuento por incorporación y por volumen de compra: a partir del volumen de incorporación que cada cliente debería asumir en base a la estimación de volumen de compra de productos más o menos parecidos, todo aquel cliente que incorpore el nuevo producto y efectúe una primer orden de compra por un volumen superior al establecido en un 15%, se le asignará un descuento del 3% al adicional de compra.
- Plan de incentivo para la fuerza de ventas del Mayorista: aquellos Mayoristas que cuenten con el canal de venta telefónica (tipo call center) se le asignará un incentivo x vendedor. El mismo constará de una suma de dinero a definir a partir

de la superación que cada vendedor tiene como objetivo. Es decir, si un vendedor tiene como objetivo vender al menos 1 caja de suavizante Woolite doypack x 900ml (son 12 unidades de doypack x caja) a su cartera de clientes y supera este target, se le abonará una suma de dinero adicional.

- Plan de incentivo para la fuerza de ventas del Distribuidor: igual a la operatoria del Mayorista pero utilizando a la fuerza de ventas del Distribuidor. Esta en vez de ser telefónica es personal.
- Acuerdo de exhibición: se establecerá un espacio determinado en la góndola de suavizantes para la ropa durante los 3 primeros meses de lanzamiento bajo la condición de que si al finalizar el tercer mes la rentabilidad de la góndola es mejorada, el espacio de suavizante Woolite se mantiene por un mínimo de 6 meses más. Este acuerdo se podrá aplicar tanto en Mayoristas como en Cadenas de Supermercados y ayuda no sólo a generar awareness del nuevo producto sino también a incentivar la prueba de producto.

Por último y como servicio adicional y colaborativo, RB realizará para sus clientes más importantes un análisis de “days on hand” en donde cada tres meses se evalúe el nivel de stock de este producto, de manera de mantener los días de inventario del dentro de los parámetros normales de la categoría y de esta forma impedir futuras contingencias.

#### **7.d Promoción**

La estrategia de comunicación del nuevo suavizante para la ropa Woolite de basará en 2 pilares fundamentales:

- Awareness de producto
- Comunicación de beneficios

Es decir que toda herramienta o medio que conforme el Plan de Comunicación de este lanzamiento, tendrá como objetivo transmitir estos 2 mensajes. Incluido, naturalmente, el comercial que se desarrollará tanto para pauta en TV como para Digital.



El target al cual estaremos impactando se tratará de mujeres, tanto amas de casa como profesionales, de nivel socioeconómico ABC1 y B1, que buscan invertir lo necesario en el cuidado de su ropa ponderando los resultados en performance por encima de cualquier otro beneficio. La temática que operará como base de comunicación será la Moda, ya que una mujer que se interesa por las tendencias es una mujer que le da importancia a las prendas que viste y por eso busca cuidarlas con un suavizante como Woolite.

Para el lanzamiento de este producto se seleccionarán los medios afines al target y se trabajará sobre una campaña 360° que en principio tendrá una duración de 3 meses y cuyo Plan general estará compuesto por:

- Medios ATL:

- TV: canales de Televisión Abierta y canales de Cable (tanto regional como local).
- Medios Digitales:
  - On line video: YouTube y Google GDN en donde se buscará impactar con formatos disruptivos del tipo Lightbox. También se utilizarán formatos de alto impacto como los Teads.
  - Social Media: Facebook y Twitter donde además será fundamental el uso de celebrities y/o expertas (diseñadoras de ropa, cool-hunters, bloggeras, etc.) durante los tres meses de campaña. que avalen las credenciales de Woolite y sirvan de consejeras de la marca para brindar a la comunicación un tono más cercano, amable y no tan “vertical”.
  - Display: Google GDN, sites de los medios gráficos donde se pauten conjuntamente (Oh Lala, La Nación, Clarin, etc.) y sites con contenidos 100% femeninos (IMujer o Entre Mujeres).



- Search: seleccionando búsquedas que tengan que ver no sólo con el producto y con la marca, sino también con la competencia y la categoría.
- Medios Gráficos: revistas dominicales (La Nación, Viva) en donde se buscará impactar las primeras 2 semanas de campaña; revistas mensuales (Oh Lala, Susana, Cosmopolitan) con un impacto por medio y por mes; suplementos especiales como “Mujer” de La Nación con 1 impacto por mes durante los 3 meses de la campaña.
- Medios BTL: activaciones especiales en eventos relacionados con moda, como por ejemplo el BAF Week, en donde además se buscará generar un co-branding con alguna marca de ropa en particular afin al target del producto.
- Activación en conjunto con las Cadenas: de cara al consumidor final y para ayudar a la rotación del producto se acordarán publicaciones en folders o participación en avisos de diarios comunicando el lanzamiento del producto con descuentos especialmente acordados con los canales comerciales. Esto se combinará con la activación de espacios de exhibición adicionales a la góndola primaria que potencien dicha comunicación. Se evaluará la posibilidad de contar con acciones de descuento (tipo JUMBOCHECKS) en aquellas cadenas que permitan identificar a partir de su base de datos los potenciales consumidores del suavizante Woolite, ya sea por ser consumidores habituales de la marca o bien por ser consumidores de la competencia. A esto se le sumará una batería de materiales que permitan la exhibición cruzada del producto para una comunicación disruptiva que permita asociar fácilmente al nuevo suavizante con otros productos de la categoría del Cuidado de la Ropa (jabones líquidos y en polvo, quitamanchas, jabones en barra, etc.).

## 8. P&L del Producto

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Mercado Total</b>			
Ventas (Volumen Ltr)	14.809.837	15.254.132	15.711.756
Ventas (\$)	\$ 542.226.629	\$ 650.671.955	\$ 748.272.748
<b>Ventas de la compañía</b>			
Ventas (Volumen Ltr)	529.067	978.773	1.321.344
Ventas (\$)	19.661.510	42.377.236	63.874.426
Cuota del mercado	3,6%	6,5%	8,5%
Venta Neta (\$)	12.041.088	14.028.452	15.662.835
Costos directos	7.219.200	8.302.080	9.132.288
<b>Margen Bruto (\$)</b>	\$ 4.821.888	\$ 5.726.372	\$ 6.530.547
<b>Margen Bruto (% de ventas)</b>	40%	41%	42%
Descuento Lanzamiento (3%)	\$ 361.233	\$ -	\$ -
Descuentos Promocionales (12%)	\$ 1.444.931	\$ 1.683.414	\$ 1.879.540
Incentivos (2%)	\$ 240.822	\$ 280.569	\$ 313.257
<b>Total Gastos Comerciales</b>	\$ 2.046.985	\$ 1.963.983	\$ 2.192.797
Publicidad en Medios	\$ 1.806.163	\$ 2.525.121	\$ 2.819.310
<i>TV</i>	\$ 1.264.314	\$ 1.767.585	\$ 1.973.517
<i>Medios Digitales</i>	\$ 198.678	\$ 277.763	\$ 310.124
<i>Medios Gráficos</i>	\$ 343.171	\$ 479.773	\$ 535.669
BTL	\$ 722.465	\$ 561.138	\$ 626.513
<i>Eventos</i>	\$ 216.740	\$ 168.341	\$ 187.954
<i>Promo con Cadenas</i>	\$ 505.726	\$ 392.797	\$ 438.559
Estudios de Mercado	\$ 120.411	\$ 140.285	\$ 156.628
<b>Total Gastos Marketing</b>	\$ 2.649.039	\$ 3.226.544	\$ 3.602.452
<b>Contribución Producto (\$)</b>	\$ 125.864	\$ 535.845	\$ 735.298
Contribución Producto (% de ventas)	1%	4%	5%

A continuación, se explica más en profundidad el desarrollo del P&L:

- I. **Mercado Total:** se toman los valores de Market Share de las diferentes marcas que hoy participan del mercado de Suavizantes y se multiplica su MS x el Volumen Total del Mercado en Litros. Luego se multiplica el Precio x Litro de cada una de las marcas, para obtener el Volumen Total en Pesos Argentinos del mercado de Suavizantes.

Suavizantes	14.809.837			
	MS	LITROS	PRECIO / LITRO	FACT \$\$
Vivere (Unilever)	68,90	10.203.978	\$ 37,00	\$ 377.547.168
Comfort (Unilever)	17,60	2.606.531	\$ 42,00	\$ 109.474.313
Querubin (Queruclor)	4,20	622.013	\$ 36,80	\$ 22.890.084
Gigante (Guma)	3,30	488.725	\$ 24,00	\$ 11.729.391
Suave (Alicorp)	1,90	281.387	\$ 25,00	\$ 7.034.672
Marcas Distribuidor	1,50	222.148	\$ 22,00	\$ 4.887.246
Otros	2,60	385.056	\$ 22,50	\$ 8.663.754
		<b>14.809.837</b>		<b>\$ 542.226.629</b>

A su vez, pasaremos a calcular la proyección para los próximos años, considerando un 3% de incremento anual en Litros (mayor consumo) y una variación del 20% y luego del 15% anual para el 2da y 3er año respectivamente, atribuido a una normalización en el aumento de los precios y a la tasa de inflación. De esta manera, las proyecciones anuales quedan como las vemos en el cuadro siguiente, considerando en total un incremento anual del precio x litro del total del mercado de un 17% para el 2do año y de un 12% para el 3ero.

	1er Año	2do Año	3er Año
Mercado - Litros	14.809.837	15.254.132	15.711.756
Mercado - Valores	\$ 542.226.628,77	\$ 650.671.955	\$ 748.272.748
Precio/Litro	36,6126	42,65545631	47,62502404
Coeficiente		117%	112%

II. **Precio de Venta de Lista y Precio de Venta al Público:** partiendo de la premisa de que la línea completa de suavizantes Woolite deberá arrojar un GM% de 40% (ver Métricas), se realiza un P&L detallado para el formato Doy Pack de 900ml y la Botella de 2L. Se construye un Precio de Lista que arroja un Margen de 42% para el Doy Pack y un 38% para la Botella, a partir de los costos asignados a cada formato y un Precio de Lista que luego nos permite llegar a un Precio de Venta parity con nuestro competidor (Comfort) en cada uno de los formatos, considerando un Margen para en Canal del 70% y un IVA del 21%. De esta forma, llegamos al RSP (Retail Sales Price) de cada formato. A su vez, asumiendo que el 70% del volumen estará dado por el formato Doy Pack y su restante por la Botella (premisa también aclarada previamente en el Trabajo), se aplican estas proporciones para realizar una estimación Total de la línea llegando a un RSP de \$51,20 y un Precio de Lista de \$31,36 que con un Costo de \$18,80 nos arroja un Margen de línea del 40%.

	Doy Pack		Botella		Total
		70%		30%	
RSP	\$	38,00	\$	82,00	\$ 51,20
Margen	\$	31,41	\$	76,04	\$ 44,80
<b>Lista</b>	<b>\$</b>	<b>21,99</b>	<b>\$</b>	<b>53,23</b>	<b>\$ 31,36</b>
Costos	\$	12,80	\$	32,80	\$ 18,80
GM	\$	9,19	\$	20,43	\$ 12,56
GM%		42%		38%	40%

III. **Ventas de la compañía:** considerando que según las Métricas fijadas, el total de cajas a vender en el 1er año es de 32.000, se aplica la misma proporción utilizada anteriormente (70% corresponde al Doy Pack de 900ml y 30% del volumen a la Botella de 2L). Considerando que por casa se colocan 12 unidades (valido para ambos formatos) llegamos a la valoración del total de unidades x formato; y si a esto le impactamos el Precio de Lista anteriormente calculado llegaremos a la Facturación total. Finalmente para obtener el volumen total en litros, se impactarán las unidades totales x formato al

correspondiente contenido en litros de cada uno (900ml o 2L). el 2do año y 112% para el 3er año).

	Doy Pack		Botella		Total
Facturacion	\$	10.215.110	\$	9.446.400	\$ 19.661.510
Litros		298.667		230.400	529.067
Units		268.800		115.200	384.000
CC		12		12	
Cases		22.400		9.600	

De los totales obtenidos, se harán las proyecciones al 2do y 3er año aplicando al Precio x Litro el coeficiente de crecimiento del Mercado: 117% para un importante aumento en la venta x Litro en el 2do año (85%) y un incremento menor en el 3er año (35%).

	1er Año		2do Año		3er Año	
Woolite L		529.067		978.773		1.321.344
Woolite \$	\$	19.661.510	\$	42.377.236	\$	63.874.426
Precio/Litro	\$	37,16	\$	43,30	\$	48,34

IV. **Cuota de mercado:** es la que corresponde a aplicar el Total de Facturación de la línea de suavizantes Woolite (por ejemplo, \$19.661.510 en el 1er año) al total de mercado en Pesos Argentinos (por ejemplo \$542.226.628 para el 1er año).

V. **Variación de Costos Directos:** los mismos varían un 15% el 2do año y un 10% el 3er año, debido a que se supone que con el paso del tiempo los mismos se van ajustando de manera más eficiente a la producción el nuevo producto. Es decir, las estimaciones que se hacen al principio del proyecto luego se ajustan y varían los costos (ya sea por precio o por su composición).

## 9. Métricas

Se utilizarán índices de performance tanto externos como internos para la medición de este nuevo producto.

Tipo de control	Propósito del control	Periodicidad	Herramientas	Métricas Anuales (1er Año)
<b>INTERNO</b>				
NET REVENUE	Total de ventas registradas en un período. Servirá identificar la venta por formato y por Canal, de forma tal de medir grados de avance mas específicos.	Mensual	Reportes de Ventas Internas Totales y por Canal	\$12 Millones de Pesos
VOLUMEN DE VENTA	Total de ventas registradas en un período. Servirá identificar la venta por formato y por Canal, de forma tal de medir grados de avance mas específicos.	Mensual	Reportes de Ventas Internas Totales y por Canal	32.000 Cajas
GROSS MARGIN	Margen de producto descontados los costos y el Trade Spend.	Mensual	P&L de producto	40% - \$4.82 Millones de Pesos
FILL RATE	Nivel de cumplimiento de las entregas pautadas con los clientes. Vale destacar que esta métrica impacta directamente en el Market share, ya que si el producto no se entrega, luego el producto no se exhibe en la góndola. Y si el producto no se encuentra en la góndola, el consumidor elige el producto de la competencia y pierdo participación de mercado.	Mensual	Reporte de Fill Rate	98,5 Puntos
APROVECHAMIENTO DE PLANTA	Nivel de uso de la línea de producción en base a las condiciones de volumen seteadas en el Forecast. Actualmente la capacidad de la planta es de un 65%.	Semestral	Reporte de Manufactura	80%
MAD-BIAS	Nivel de cumplimiento entre la planificación de la producción y las órdenes facturadas a los clientes. MAD reporta el desvío en valor absoluto mientras que BIAS lo reporta en valor porcentual.	Mensual	Informe MAD-BIAS	MAD: 25 +/-5% BIAS:
<b>EXTERNO</b>				
VALUE MARKET SHARE	Nivel de participación de mercado medida en pesos.	Mensual	Lectura Mensual de Nielsen	3,8% Anual
VOLUME MARKET SHARE	Nivel de participación de mercado medida en unidades.	Mensual	Lectura Mensual de Nielsen	3,6% Anual
SHARE OF SHELF	Nivel de participación en la góndola versus la competencia.	Mensual	Lectura Mensual de Nielsen	5%, de acuerdo SOM
SHARE OF VOICE	Nivel de participación en medios de comunicación versus la competencia.	Mensual	Lectura Mensual de Nielsen	25% Anual
PRINCE INDEX	Mide el índice y posicionamiento de precio en relación al mercado.	Mensual	Lectura Mensual de Nielsen	Parity Comfort
DISTRIBUCION PONDERADA	Nivel de distribución del producto en base a los puntos de venta considerados más relevantes y que consolidan una muestra representativa y ponderada del mercado total.	Mensual	Lectura Mensual de Nielsen	60 - Total Canales

**Net Revenue:** métrica fundamental para medir la facturación de un producto. En este caso, es importante esta medición ya que al tratarse de un producto nuevo se buscará analizar su evolución de manera muy detallada. Esto permitirá entender si el lanzamiento está siendo exitoso o no.

**Volumen de Venta:** junto con la métrica de Net Revenue, este indicador mostrará el grado de avance de la venta en cajas, comparado con las estimaciones iniciales realizadas entre

ventas, Marketing y Planning/Supply Chain. Es importante realizar un seguimiento detallado de esta métrica, ya que su grado de evolución marcará el nivel de cajas en stock y esto podría devenir en un quiebre de stock (en caso de que se venda más de lo esperado) o un stock de producto obsoleto (si luego de un tiempo se acumulan cajas sin vender).

**Gross Margin:** es la métrica financiera por excelencia, ya que es la que nos indicará cuánto beneficio le aporta a la compañía la venta del producto. En este caso, en donde se busca lanzar una línea de suavizantes justamente para darle rentabilidad a una marca y a la compañía, esta métrica es fundamental. Las variaciones negativas en esta métrica son las que instalarán el alerta para profundizar su análisis. El GM de 40% es el que se estableció para este producto en base a la construcción de costos y al precio de venta estimado.

**Fill Rate:** esta métrica es por la cual se mide muy especialmente al área Logística de la empresa, ya que un pedido de producto cargado en tiempo y forma de nada tiene valor si no es finalmente entregado al cliente en tiempo y forma. El nivel de cumplimiento de las entregas es fundamental para que la cadena de abastecimiento comience a girar, ya que si el producto no se entrega al cliente, luego el cliente no podrá exhibirlo y mucho menos venderlo, lo que terminará afectando el Net Revenue de la compañía y el nivel de participación de este producto en el mercado (ya sea en Share of Market, Share of Self, etc.). El nivel de Fill Rate en 98,5 es el nivel standard exigido por la compañía.

**Aprovechamiento de Planta:** esta métrica opera fundamentalmente para al área industrial de la compañía (Manufactura). De acuerdo al volumen de Forecast que se establece para la producción de estos productos, la Planta realiza su Plan de Producción el cual prevee un nivel de utilización de materiales y recursos; tratando de que el resultado sea siempre el uso más eficiente de estos materiales y recursos. Si el nivel normal de trabajo de la Planta se ve alterado, esto puede impactar directamente en el costo del



producto reduciendo el margen del mismo. Es por esto, que es importante setear las expectativas de Forecast correctas para ajustar el uso de Planta al mejor nivel de eficiencia. El 80% es el nivel standard con el que se maneja la Planta y es el nivel que se exige para que la operatoria de la misma sea eficiente.

**MAD-BIAS:** cualquier desviación en el cumplimiento del Forecast mensual impacta a la compañía de diversas maneras. Esta mide especialmente al área de Supply Chain, ya que cualquier alteración de la demanda planificada hace que los niveles de stock se vean afectados. Un MAD de 25 y un BIAS de +/- 5% es el nivel standard que se exige al área de Supply Chain. Cualquier variación menor es satisfactoria para esta métrica.

Si bien todas estas métricas no impactan estricta y directamente sobre el área de Marketing, se colocan como métricas fundamentales para este Plan de Lanzamiento, ya que son todas las áreas de la compañía las que deben convivir y trabajar orientadas a cumplir con los objetivos de este proyecto.

**Value & Volume Market Share:** es la participación de mercado medida en pesos y en unidades. Métrica fundamental para estudiar la evolución del producto/marca en el mercado y lo que permite entender el grado de competencia con las demás marcas.

**Share of Shelf:** es el grado de participación de la marca pero no en el mercado, sino en la góndola de la categoría en la cual compete. La lógica indicaría que el SOS debe respetar el SOM que cada marca tiene, pero lo cierto es que cada marca busca tener el mayor SOS posible para poder competir con mayor visibilidad frente a los demás. En este caso, se establece un SOS de 5% que es mayor al SOM objetivo, porque justamente necesitamos que el producto se vea en la góndola y “robe” participación de góndola de las demás marcas líderes.

**Share of Voice:** es el grado de participación medido en espacios de televisión, de radio y de gráfica. En este caso en donde estaré lanzando un producto nuevo, es importante que el SOV sea alto, dado que necesito que el potencial consumidor conozca sobre el lanzamiento y elija el producto. Considerando que esta es una categoría de muy alta inversión publicitaria y de comunicación constante, ante un presupuesto de marketing determinado, el objetivo anual se fija en 25%.

**Price Index:** compara el índice de precios de los suavizantes Woolite versus los de la competencia. En este caso, el IP será parity Comfort. Si lo comparamos versus Vivere, que es el líder del mercado, el IP sería de 128 (promedio entre DP y Botella).

**Distribución Ponderada:** es el grado de distribución que posee el producto en base a la ponderación de los puntos de venta que le asigna la empresa que realiza la medición (en este caso es Nielsen). Esto me permite entender si el producto se encuentra en aquellas tiendas que por nivel de ponderación son las más significativas o importantes. El valoración de algunas tiendas versus otras, varían de acuerdo al Canal que se está midiendo; pero aun así se fija un objetivo de 60 puntos de Distribución que para un producto nuevo y para una categoría tan competitiva resulta ser una métrica apropiada.



## 11. Resumen

A lo largo del presente Trabajo se desarrollaron los diferentes componentes del Plan de Marketing para el lanzamiento de la línea de suavizantes para la ropa marca Woolite.

Se pueden citar 2 tipos de objetivos relacionados con el lanzamiento de esta nueva línea de suavizantes.

En primero lugar, está el objetivo personal de lograr “modernizar” la marca sin que esta pierda sus credenciales o su esencia. Luego de trabajar hace 2 años como Brand Manager de Woolite, creo tener suficiente conocimiento de las variables que afectan el negocio y el mercado como para poder llevar adelante un proyecto que sin dudas marcará un precedente en la historia de una marca con tanto nivel de reconocimiento y confianza. De lograr que este proyecto se concrete, habré podido aportar a Woolite la posibilidad de expandir los límites de la marca y su funcionalidad.

Otro es el objetivo meramente de negocio, el cual se centra en la rentabilidad. Como bien se explicó, el principal objetivo de este lanzamiento es hacer de Woolite una marca más rentable, que le aporte a la compañía un beneficio mayor, ya que si bien hace tiempo se viene trabajando en lanzamientos de nuevas líneas de producto, estas no hacen más que acotar el uso del producto a un segmento de ropa en particular (ropa oscura, ropa blanca, ropa color, etc.); ampliando el portafolio pero no logran mejorar el margen de la marca.

Las herramientas aprendidas en la Maestría me dieron la posibilidad de investigar y analizar en detalle las variables que componen este Plan para poder ordenarlas y hacer foco en aquellos aspectos que son primordiales a la hora de planificar el lanzamiento de un nuevo producto. Las materias seleccionadas para completar la curricular con una orientación en Dirección General permitieron comprender el 360° del proyecto y poder adentrarme en él sintiéndome más preparada para el desafío.

A lo largo del trabajo se han analizado de forma detallada las diferentes áreas que participan de manera más relevante en este lanzamiento y que están compuestas por el sector productivo, regulatorio, financiero, administrativo y de logística (entre otros). Este proyecto es de los pocos que logran integrar equipos interdisciplinarios de personas, provenientes de las distintas áreas de la compañía, trabajando todas con un mismo objetivo lo cual convierte también a este proyecto en un desafío personal, ya que de llevarse adelante este lanzamiento, como Brand Manager tendré que liderar uno de los proyectos más importantes y complejos que se puedan atravesar en esta posición.



## 12. Notas Bibliográficas (APA)

- Aaker, D. A. (2012). Building strong brands. Simon and Schuster.
- Varela, J., Rial, A., & Braña, T. (1998). ¿ Cómo valoran los consumidores las extensiones de marca?. Revista de Psicología Social, 13(1), 45-54.
- Colmenares, O. A., & Saavedra, J. L. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). Comportamiento del consumidor. Pearson Educación.
- Philip Kotler. (2001). Dirección de marketing. México: Pearson Education.
- Dvoskin Roberto. (2004). Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica.
- Webretail (2016). La racionalidad al palo. 05/06/2016, del Sitio web: <http://www.webretail.com.ar/nota/la-racionalidad-al-palo/id/17047>
- Webretail (2016). Limpieza del hogar: ellas están a cargo. 05/06/2016, del Sitio web: <http://www.webretail.com.ar/nota/limpieza-del-hogar-ellas-estan-a-cargo/id/17057>
- Theodore Levitt (1980). Marketing success through differentiation of anything. Harvard Business Review
- Conversis (2014). Visión de Producto: Una propuesta de formato. 26/04/2014 del Sitio web: <https://conversisconsulting.com/2014/04/26/vision-de-producto-una-propuesta-de-forma>

### Fuentes de Información Secundaria y Primaria

- Consumer insights 2015 – Kantar Worldpanel

- Artículo, Diario La Nación – “Las góndolas, cada vez más copadas con repuestos recargables” – <http://www.lanacion.com.ar/1793355-las-gondolas-cada-vez-mas-copadas-con-repuestos-recargables>
- Historia de la categoría de suavizantes en la Argentina <https://www.unilever.com.ar/about/who-we-are/our-history/1990.html>
- Encuesta sobre suavizantes para la ropa: [https://es.surveymonkey.com/analyze/tlUTOVvCssPdoahHh\\_2F1yg3lvvAppX2t\\_2BajgFycRoXRQ\\_3D](https://es.surveymonkey.com/analyze/tlUTOVvCssPdoahHh_2F1yg3lvvAppX2t_2BajgFycRoXRQ_3D)
- Estudio Nilesen – “Actualidad y Tendencias de Mercado”
- Estudio Nielsen “The dirt on Cleaning”



Universidad de  
**San Andrés**