



Universidad de
San Andrés

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO DE GRADUACIÓN DEL MBA

**PLAN DE MARKETING: LANZAMIENTO DE
SHAMPOO Y ACONDICIONADOR EN ARGENTINA BAJO
LA MARCA OLD SPICE**

AUTORA: María Mercedes Venarotti

MENTORA: Lucila Minvielle

Buenos Aires, Mayo de 2015

CONFIDENCIAL

Índice

1. Resumen ejecutivo
2. Introducción
 - 2.1 Preguntas de investigación
 - 2.2 Metodología
 - 2.3 Objetivos del proyecto
 - 2.4 ¿Qué es Procter and Gamble?
 - 2.5 Descripción de la marca Old Spice
 - 2.6 Objetivos del plan de marketing
- 3 Análisis de mercado
 - 3.1 Análisis de la oportunidad del lanzamiento de shampoo y acondicionador Old Spice
 - 3.1.1 Análisis del atractivo del entorno
 - 3.1.2 Análisis de la competitividad
 - 3.1.3 Segmentación del mercado
- 4 Estrategia y plan operativo
 - 4.1 Estrategia de ingreso al mercado de cuidado del cabello
 - 4.2 Posicionamiento buscado según el entorno competitivo existente
 - 4.2.1 Estrategia de producto
 - 4.2.2 Estrategia de precio
 - 4.2.3 Estrategia de plaza
 - 4.2.4 Estrategia de promoción
- 5 Asignación de recursos y monitoreo
 - 5.1 Estimación de presupuesto
 - 5.2 Cronograma y medidas de monitoreo en la implementación del mismo
- 6 Conclusión
- 7 Bibliografía
- 8 Anexos

1. Resumen ejecutivo

Old Spice es una marca global de cuidado personal bajo el portafolio de marcas de Procter and Gamble. Fundada en 1934, ha ido construyendo su historia desde ese momento. Está fuertemente asociada al deporte náutico y a consumidores mayores, de 35 a 60 años. En Argentina cuenta con un surtido de productos dentro de la categoría de desodorantes, donde su participación fue solamente del 1,6% del mercado en valores del 2014, aunque dentro del segmento masculino alcanzó un 3,2%.

El principal objetivo planteado en el trabajo es reposicionar a la marca Old Spice, rejuveneciendo a su público actual mediante la innovación en sus productos, acorde a las tendencias del mercado masculino de 20 a 45 años. La propuesta bajo análisis está basada en el mercado de cuidado del cabello, que se encuentra en pleno crecimiento y expansión. El objetivo de la marca será entonces además del mencionado, lograr ser líder dentro de este segmento en un plazo de tres años mediante la diferenciación de su propuesta desde el producto y la comunicación emocional del mismo.

El desarrollo de la campaña de comunicación propuesta para el primer año requiere de una inversión de \$1.540.000, respaldando el ingreso a un nuevo mercado para la marca y buscando generar el reconocimiento del público en general. Por este motivo es que su plan de medios contará con una robusta propuesta desde cada canal de comunicación, segmentándolos especialmente para el público buscado.

Desde esta propuesta es que se recomienda un surtido de productos acorde a las necesidades del mercado masculino y el plazo de ingreso al mercado debería ser dentro del próximo año, por la amenaza que representa Unilever como principal competidor.

Palabras claves: marketing, consumidor, comunicación, plan de marketing, precio, plaza, promoción, publicidad, cuidado del cabello, cuidado personal, shampoo, acondicionador, Old Spice, consumo masivo, Procter and Gamble.

2. Introducción

La presente investigación tiene como objetivo llevar adelante un análisis del mercado de cuidado del cabello masculino para evaluar el lanzamiento de un shampoo y acondicionador bajo la marca Old Spice en Argentina. De acuerdo a esa finalidad, se desarrollará una recomendación como plan de marketing acorde al mercado objetivo y al entorno competitivo al que se enfrentará la marca Old Spice en su ingreso a la nueva categoría. Además de buscar la expansión de la marca para continuar atrayendo nuevos usuarios, este movimiento será una posibilidad para lograr rejuvenecer su público actual buscando ingresar al hogar del consumidor desde una edad más temprana al ser la primera marca que elijan de cuidado personal.

En este trabajo buscaré comprobar la factibilidad de este lanzamiento, estimar su demanda potencial, probabilidad de éxito, y realizar recomendaciones estratégicas bajo las cuatro P de marketing.

Siguiendo el marco conceptual del libro “Fundamentos de Marketing” de Roberto Dvoskin (2004) y su enfoque sobre el plan de marketing, desarrollaré una posible estrategia de lanzamiento, tomando en cuenta el público objetivo al cual se dirige la propuesta, el contexto de la marca previo al lanzamiento, el contexto del mercado al cual estará ingresando, y su posicionamiento al momento de ingresar a competir para lograr diferenciarse de las propuestas existentes y levantar barreras de entrada a posibles ingresos de marcas grandes posteriormente.

El producto y su comunicación serán variables esenciales a desarrollar en el presente trabajo desde este diferencial buscado, para lograr ofrecer una propuesta innovadora y acorde a las necesidades de los consumidores desde los beneficios más funcionales de fórmula, del empaque, y también por supuesto desde un vértice emocional buscando destacarlo con el enfoque del mensaje. Este lanzamiento le permitirá a la marca intentar rejuvenecer su tono y público objetivo, por lo que tanto el punto de venta como el canal digital serán medios de comunicación de suma

importancia para su estrategia de salida al mercado y búsqueda de reconocimiento de los posibles consumidores.

2.1 Preguntas de investigación

Las preguntas a responder en el presente análisis serán:

- 1) ¿Es relevante el lanzamiento del shampoo y acondicionador bajo la marca Old Spice en Argentina para lograr rejuvenecer su target de consumidores y hacer crecer la facturación de la marca?
- 2) ¿De qué manera debería posicionarse Old Spice en este nuevo mercado para tener éxito?
- 3) ¿Qué medios de comunicación deberían utilizarse y de qué manera deberían contemplarse para llegar con el mensaje a un público más joven del que hoy ya tiene la marca?

2.2 Metodología

Tanto el análisis como el plan de marketing recomendado se fundarán en:

- Estudios del mercado de desodorantes en Argentina para entender qué posición ocupa hoy la marca Old Spice entre los competidores.
- Información del mercado de cuidado del cabello para analizar el entorno competitivo.
- Desde el marco teórico, el plan de marketing se basará en el libro “Fundamentos de marketing” de Roberto Dvoskin.
- El posicionamiento buscado por la marca será analizado bajo la visión y teoría desarrollada por los autores Aaker y Dvoskin.

2.3 Objetivos del proyecto

A continuación serán enumerados los objetivos del plan de marketing bajo análisis:

Objetivo principal:

- Rejuvenecer el público al que apunta la marca Old Spice hoy en día mediante la innovación en producto y comunicación, en un mercado relevante. Objetivo medible: participación de mercado de cuidado del cabello masculino para Procter and Gamble, estudio del consumidor de shampoo a fin de determinar si se ha logrado llegar al público de 20-45 años, en vez del actual (35-60 años).

Objetivos secundarios:

- Continuar expandiendo el portafolio de Old Spice, capitalizando la fuerza global de la marca dentro del mercado de cuidado personal. Objetivo medible: ser líder del mercado de cuidado de cabello en tres años.
- Contribuir al desarrollo del mercado de cuidado del cabello masculino, donde Unilever y Procter and Gamble ya cuentan con otras marcas compitiendo. Objetivo medible: crecimiento en facturación del segmento de cuidado del cabello masculino, penetración del segmento.

2.4 ¿Qué es Procter and Gamble?

Procter and Gamble fue fundada en 1837 gracias a la sociedad entre William Procter, inmigrante inglés y fabricante de jabón, con James Gamble, nativo de Irlanda y fabricante de velas. Aunque su unión fue casual ya que los dos habían contraído matrimonio con las hermanas Norris, ambos compartían la visión de satisfacer las necesidades de una sociedad en retroceso comercial como la de Cincinnati, Ohio, en aquel entonces.

En 1879 lanzaron el jabón Ivory, marcando la diferencia en el mercado atendiendo las necesidades de las amas de casa que buscaban un producto más suave y eficiente para lavar la ropa. Así nace su historia en base a un objetivo en común: conocer y responder a las necesidades de las personas creando productos innovadores y superiores.

Siendo hoy uno de los principales anunciantes en el país, es un dato relevante recordar que fue en 1886 el momento en el que lanzaron la primera publicidad a color de la empresa.

En 1948 se creó una División Internacional para controlar la creciente demanda de sus productos en el mundo. Ese mismo año se iniciaron las operaciones en México, que se convirtió en la primera filial de América Latina. Pero la visión de llevar sus productos a todas las personas de América hizo que en 1950 abrieran también oficinas en Venezuela, pisando por primera vez América del Sur. En 1956, llegaron a Perú con la introducción del detergente Ace. Una vez afianzados siguieron por Chile, donde en 1983 comenzaron a operar gracias a la adquisición del Laboratorio Geka, que les sirvió como plataforma para lanzar con éxito una variedad de shampoo y acondicionadores. Desembarcaron en Argentina en 1991 mediante la adquisición de la empresa internacional Shulton SRL, comenzando así la producción de desodorantes, pañales y toallas higiénicas.

Hoy Procter and Gamble (P&G) se encuentra presente en más de ochenta países y emplea a más de noventa y ocho mil empleados en todo el mundo. Su misión es mejorar la calidad de vida de las personas todos los días.

Su propósito es el de proveer marcas y productos de calidad superior que generen valor para la vida de los consumidores de hoy y del mañana.

Sus valores fundamentales se mantuvieron firmes a lo largo de la historia. Entre ellos se pueden destacar:

- **El liderazgo:** eje central en sus decisiones, teniendo la visión clara de sus objetivos y elaborando estrategias para eliminar barreras organizacionales o de logística.
- **La propiedad:** aceptando las responsabilidades del negocio, tratando sus activos como propios, buscando el éxito a largo plazo y el crecimiento sostenido de su compañía.
- **La integridad:** tratando siempre de hacer lo correcto, siendo honestos y francos entre ellos mismos operando siempre bajo el marco de la ley de cada comunidad.
- **La confianza:** confían en las capacidades de sus compañeros, consumidores y colaboradores, buscando generar un ambiente de confianza para desarrollar al máximo el potencial de todos ellos.
- **La pasión por ganar:** con el deseo de mejorar y buscar la eficacia de sus productos para llegar a ser líderes en cada mercado al que asisten.

Para esta empresa la innovación es una tarea cotidiana y prioritaria desarrollada internamente por todos sus empleados. Aquí se encuentran algunos hechos que respaldan la importancia que la empresa le da:

- Cuentan con 40.000 patentes activas y más de 18.000 pendientes.
- Existe un equipo de innovación compuesto por 8.000 empleados y más de 1.000 médicos en el mundo.
- Realizaron más de 20.000 estudios con más de 5 millones de consumidores globalmente.
- Invierten más de 2 millones de dólares anuales en innovación y diseño a escala global.
- Redefinieron nuevas categorías gracias a descubrimientos que revolucionaron el mercado, como por ejemplo con el Swiffer como solución de limpieza en el mercado de Estados Unidos.

Dentro de las marcas que hoy pertenecen al portafolio de la empresa en Argentina, se encuentran:

Belleza y cuidado personal



Cuidado del hogar y las mascotas



Salud y bienestar



Bebé y familia



2.5 Descripción de la marca Old Spice

Old Spice es una marca global de Procter and Gamble fundada en 1934 y trabaja sobre el terreno del cuidado personal masculino. En 1990 fue cuando P&G la compró para pasar a formar parte de su portafolio junto con otras tantas marcas. Mantiene una estrategia global similar en todas las geografías en las que compete, y actualmente se está expandiendo en los principales países de Latinoamérica.

Un punto icónico para la marca fue en el 2010, cuando tuvo un caso de éxito en Estados Unidos con su campaña de comunicación "The man your man could smell

like”. Gracias a esta campaña la empresa logró un reconocimiento extraordinario en distintos medios de comunicación, especialmente desde prensa dentro del terreno digital. Obtuvo premios en Cannes y hasta un Emmy por tener la pieza más sobresaliente. “Smell like a man, man” era su mensaje al cierre del comercial, pieza que hoy cuenta con cincuenta millones de vistas en Youtube, mediante el cual la marca promociona su gel de ducha para el cuerpo.



Hoy los productos que conforman su portafolio en Argentina son sus desodorantes en formato aerosol y barra.



Pero si exploramos su portafolio a nivel global, hoy cuentan también con productos en las categorías de: gel para ducha, fragancias, cuidado del cabello (shampoo,

pomada, acondicionador, crema de peinar para moldear el cabello, gel, “glue”: goma de pegar para el cabello), y gel para afeitarse.

Dentro de su estrategia de expansión de portafolio, la marca cuenta con oferta de distintas variedades dentro de cada categoría, y a nivel global ya ha comenzado a desarrollar el mercado de cuidado del cabello masculino mediante distintos tipos de productos.

Old Spice cuenta con una imagen de marca reconocida, clásica, apuntando sus mensajes a un público adulto, se asocia a sí misma al ámbito deportivo y específicamente al náutico, de acuerdo a su estrategia de comunicación en los últimos años donde ha utilizado el mensaje: “Huele como un hombre”.



3. Análisis de mercado

Dentro de esta sección será abordada la oportunidad de la marca en el mercado de cuidado personal donde hoy se encuentra presente, estableciendo luego una segmentación del mercado objetivo para lograr diferenciar las propuestas existentes y el marco competitivo actual.

3.1 Análisis de la oportunidad del lanzamiento de shampoo y acondicionador Old Spice

Este subcapítulo estará dividido en un análisis externo de dos categorías seleccionadas dentro del cuidado personal, como así también habrá una sección del mismo donde se presentarán los competidores existentes en cada uno para llegar a determinar el potencial de la oportunidad.

Además de entender las ventajas y desventajas para la marca bajo análisis en cada categoría, luego estableceremos una segmentación del mercado objetivo para desarrollar más adelante el posicionamiento que podrá adquirir Old Spice en su lanzamiento.

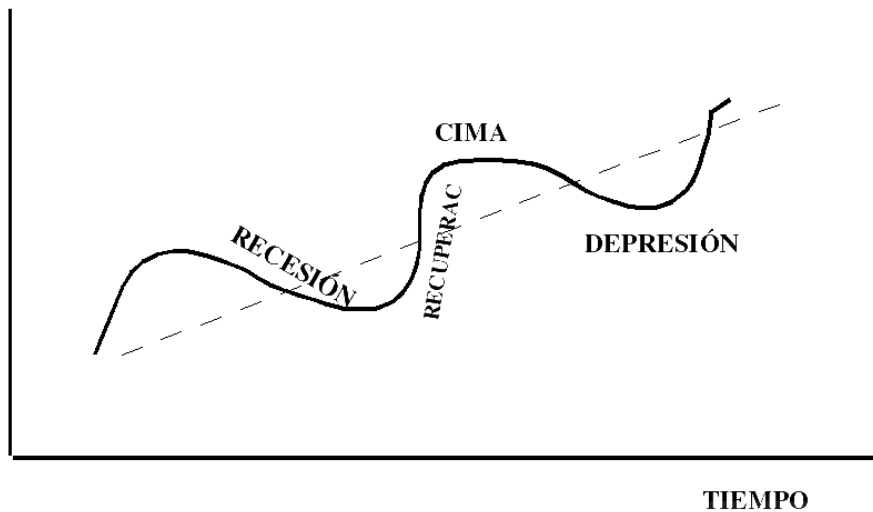
3.1.1 Análisis del atractivo del entorno

Análisis PEST

Argentina es un país rico en recursos naturales pero con una economía cíclica estudiada por varios historiadores y economistas, debido a la cual el país enfrenta una determinada crisis y luego comienza su etapa de recuperación hasta llegar a la cima, pero luego vuelve a caer en una nueva recesión y posterior depresión/crisis. De esta manera enumera las últimas crisis más importantes Ismael Bermúdez en el diario Clarín, 2014: “Rodrigazo 1975, hiperinflación 1989/90, colapso financiero y de deuda 2001/02”.

Así lo refleja el gráfico siguiente:

Gráfico I: Ciclo económico



Fuente: I.E.S Hnos. Machado,

<http://economia.ieshnosmachado.org/esquemaeco2008spain.html>, 17 de abril de 2015.

Dentro de estos ciclos económicos del país, numerosos economistas resaltan que hoy en día el país se encuentra en un período de recesión desde año pasado debido a innumerables políticas impuestas por el gobierno actual, que impactaron directamente en los niveles de actividad del país.

Según Juan Gasalla (Infobae, Octubre 2014) y basándose en los datos de la consultora DNI, las ventas externas de la Argentina concluirían el 2014 en un nivel 13% inferior a las registradas en 2011, siendo éstas la única fuente de divisas para la economía. También, como marca el periodista, el INDEC informó que las exportaciones argentinas del período de enero a septiembre de 2014 cayeron un 10,2% respecto del mismo período de 2013, llegando a 56.116 millones de dólares.

Hubo varios factores que impactaron en las exportaciones del año 2014: la retracción en las cotizaciones de los cereales, la caída en el número de despachos de vehículos automóviles, aceite de soja y petróleo crudo, explicando así el 60% de la caída total.

A modo enumerativo, basándonos en parte en el pensamiento de Ismael Bermúdez en su artículo del Diario Clarín, 2014; algunos de los factores más críticos en la economía actualmente son: la devaluación del peso, el surgimiento del dólar paralelo, los crecientes déficits fiscales, el aumento del endeudamiento, el estancamiento del empleo, el deterioro patrimonial del Banco Central, la caída del salario, el incremento del número de pobres, el giro “ortodoxo” de la política económica, la falta de inversión externa, la falta de préstamos hipotecarios.

En cuanto al PBI, según Ariel Coremberg, coordinador del proyecto Arklems de la UBA y Harvard, en 2014 la caída del PBI fue de 2%. Él considera que las principales caídas de la inversión en la construcción se dieron "por el cepo y la incertidumbre". "Existe además un efecto de *wait and see* en proyectos de inversión en reposición y mantenimiento en equipos, lo que claramente se refleja en desplome de importaciones de bienes de capital y partes y accesorios".

Este efecto de “wait and see” mencionado por Ariel Coremberg se ve reflejado en muchas empresas de consumo masivo que manejan inversiones de gran envergadura pero tienen que lidiar con restricciones impuestas por el gobierno actual, debido a las importaciones y exportaciones tanto de maquinaria como también de materias primas y producto terminado. El impacto de estas medidas se ve reflejado tanto en la evaluación de proyectos de innovación, como también en el desabastecimiento temporal de góndolas de supermercado.

El 2015 será un año de elecciones, y debido a esto varias consultoras estiman que los factores económicos reflejarán una mejoría con respecto al año anterior.

Desde un enfoque social, en los últimos años ha habido una polarización de los ciudadanos debido a la postura generada por el gobierno actual, y esto generó cierto descontento y preocupación en la población. Como menciona Ismael Bermúdez en su artículo del Diario Clarín, 2014: “Las mejoras sociales después de cada crisis fueron siempre transitorias para sucumbir en la siguiente crisis en un retroceso mayor.” Es por esto que hoy en día la gente vive con desconfianza con respecto a las autoridades y sus políticas de incentivos para generar mejoras sociales en el país.

De acuerdo a un informe citado en la sección “Sociedad” de Infobae en el 2013, las principales preocupaciones de los argentinos son la inseguridad y la inflación. Estos dos factores afectan desde hace varios años el día a día de los habitantes del país, y son el principal desafío hacia adelante para próximos Gobiernos.

Gráfico II: Principales preocupaciones de los argentinos



Fuente: Informe 2013, Corporación Latinobarómetro.

En síntesis, toda empresa que desarrolla innovación en la Argentina en la actualidad se enfrenta a un escenario de recesión y con cierta tensión social, donde muchos ciudadanos cuentan con preocupaciones sobre necesidades más básicas que la elección de una marca o beneficio de un producto de consumo. Es por esto que debe contemplarse el presente entorno frente a la elección de un nuevo producto o campaña de comunicación, adaptándose al contexto económico y social enfrentado en el país.

Profundizando en el mercado de cuidado personal

El mercado de cuidado personal se ha ido desarrollando a través del tiempo, a medida que ha ido incrementándose la oferta disponible de productos y las distintas variedades que se han comenzado a ofrecer de acuerdo a las necesidades de sus consumidores.

Este mercado cuenta con un gran número de diferentes categorías de productos, como son por ejemplo: cremas corporales, cremas faciales, desodorantes, talcos, cuidado del cabello, protección solar, depilación, afeitado y otras más.

A nivel global, los productos de belleza y cuidado personal orientados al segmento masculino han aumentado un 70% en los últimos seis años (2007-2012), como lo indica un artículo de Mintel, publicado en 2013. Los mercados de Estados Unidos e Inglaterra son los que marcan tendencia dentro de este mercado masculino de cuidado personal. El segmento en Estados Unidos ha crecido un 20% en este período de seis años bajo análisis, mientras que en Inglaterra el crecimiento ha sido levemente menor, un 12%.

Argentina, al ser un país subdesarrollado, suele seguir a las grandes potencias mundiales en relación a tendencias de consumo y modas, por lo que podemos asumir que estas tasas de crecimiento en un futuro serán también de índole local.

Enfocando el análisis en la marca Old Spice en Argentina, observamos que hoy es una marca pequeña presente en el mercado de desodorantes masculinos, a diferencia de otros países en los que cuenta con un portafolio más extenso y complejo, abarcando más de dos o tres categorías.

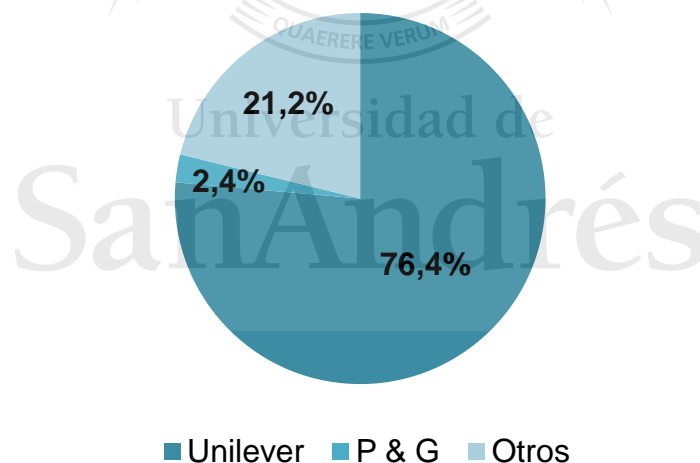
La necesidad de expansión de la marca hacia nuevas categorías encuentra sus fundamentos en varios hechos. Por un lado, la penetración de la categoría donde se encuentra presente (desodorantes), cuenta con un valor anual de noventa puntos aproximadamente (Información de Panel de hogares, Latin Panel, 2013). Esto permite develar que una estrategia para aumentar penetración no tendría sentido en

esta categoría, aunque sí se podría incentivar un mayor uso para quienes hoy ya consumen estos productos.

Por otro lado, Unilever concentra alrededor de setenta y cinco puntos de participación de mercado en valores (Información de mercado, CCR, 2014) con sus distintas marcas tanto en el mercado total de desodorantes, como también dentro del segmento masculino. Las marcas de desodorantes de Unilever brindan una oferta amplia en cuanto a sus distintas propuestas, y éstas son: Dove, Axe, Rexona, Impulse, Lord Cheseline y Patrichs.

Procter and Gamble, al cierre del 2014, contó con algo más del 2% de participación de mercado en el total desodorantes, de los cuales 1,5% aproximadamente se le atribuyen a Old Spice, y el resto a Gillette. Aunque dentro del mercado masculino, Old Spice toma una mayor porción de mercado, superando los tres puntos.

Gráfico III: Participación de las empresas en el mercado de desodorantes

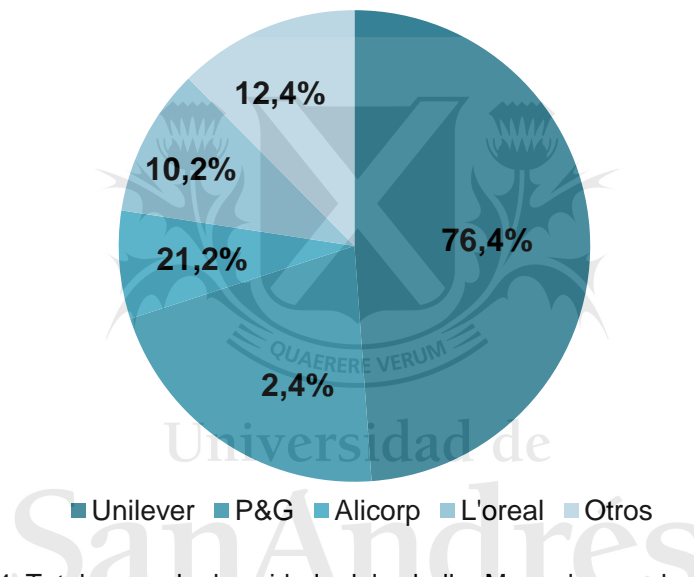


Fuente: CCR, 2014, Total desodorantes, Mercado en valores.

El trabajo que debería llevar adelante dentro de este mercado a una marca con la participación de mercado que hoy tiene Old Spice, sería muy costoso debido a los inmensos jugadores con los que le tocaría enfrentarse. Esto es considerando el posicionamiento de marca que hoy tiene y el esfuerzo que requiere cambiarlo con tanta historia construida detrás.

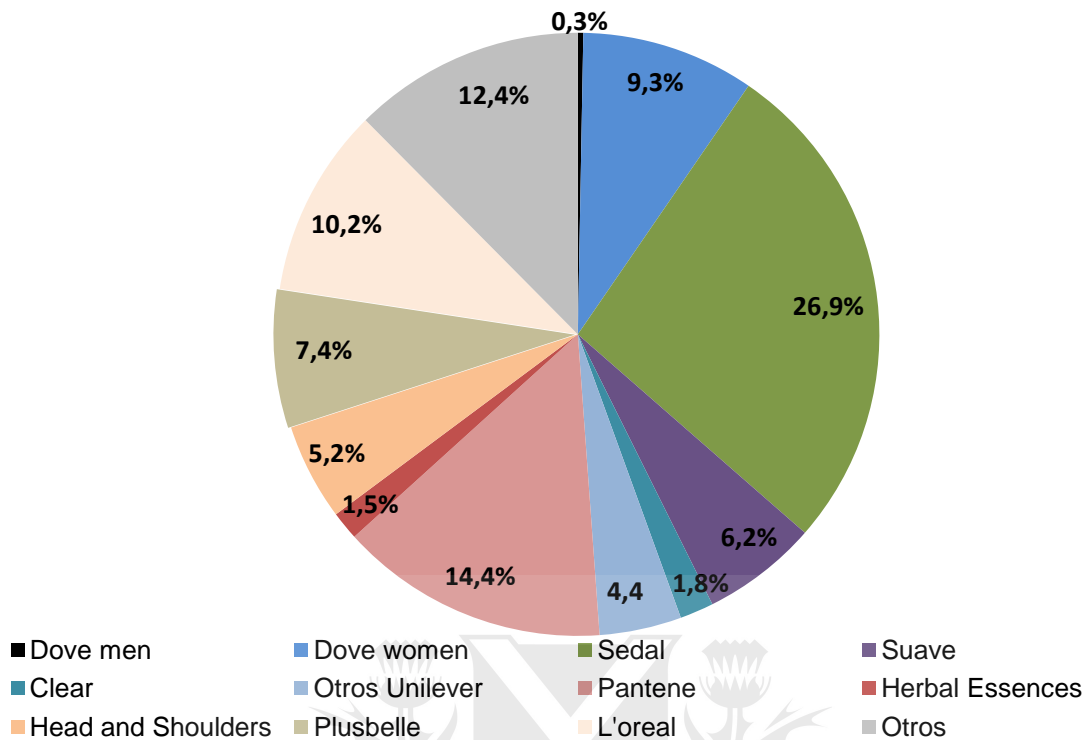
Por otro lado, el mercado de cuidado del cabello contó en el cierre del año 2014 con una facturación de más de \$6.500 millones de pesos, 33% por encima del año anterior, en parte debido a la inflación del país. En el cierre del 2014 Unilever con una participación de casi cincuenta puntos y P&G alrededor de veintidós. Dentro de este mercado, hay únicamente tres marcas que se dirigen al público masculino y son: Dove men (Unilever), Clear men (Unilever) y Head and Shoulders for men (P&G). El nivel de desarrollo y facturación del mercado femenino en comparación con el masculino denota una clara oportunidad para P&G y cualquier competidor que pueda detectarla y decida salir a tomar ventaja.

Gráfico IV: Participación porcentual de las empresas en el mercado de cuidado del cabello



Fuente: CCR, 2014, Total mercado de cuidado del cabello, Mercado en valores, Participación por Empresa.

Gráfico V: Participación porcentual de las marcas en el mercado de cuidado del cabello



Fuente: CCR, 2014, Total mercado de cuidado del cabello, Mercado en valores, Participación por Marca.

En conclusión, dada la posición que tiene Old Spice hoy en el mercado del cuidado personal, un ingreso al segmento de cuidado del cabello masculino para desarrollar su potencial con una nueva propuesta, tiene grandes probabilidades de ser un caso de éxito, aprovechando ser el primero que apueste fuertemente a su desarrollo y tomando esta oportunidad para rejuvenecer su público actual.

3.1.2 Análisis de la competitividad

Entrando en profundidad en el mercado de cuidado del cabello, observamos que es un mercado volumétrico y altamente competitivo. En el mismo se desempeñan grandes jugadores como:

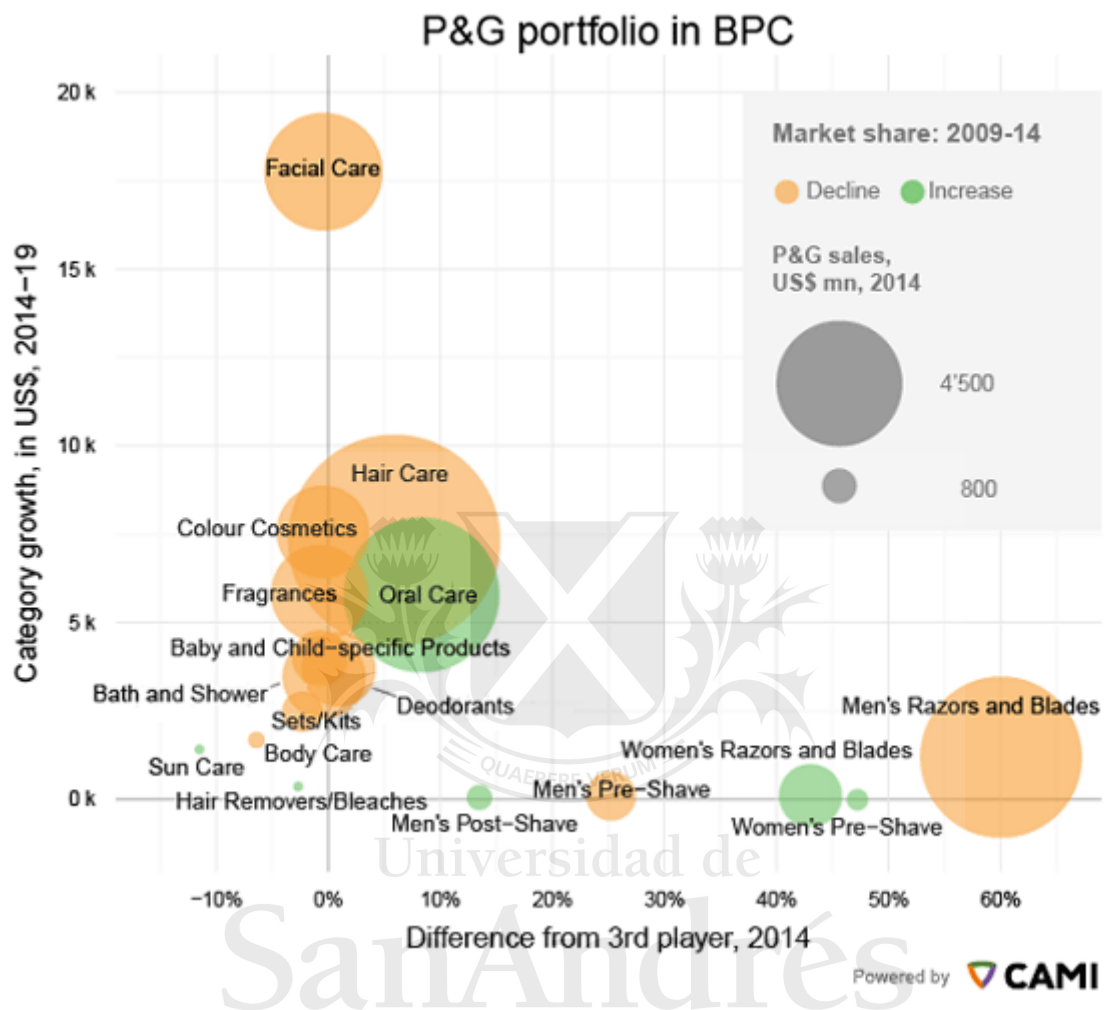
Gráfico VI: Principales empresas que compiten en el mercado de cuidado del cabello



Fuente: Elaboración propia.

- Unilever hoy se encuentra compitiendo principalmente con las marcas: Sedal, Dove women, Dove men, Suave, TresEmmé y Clear. Dove men fue lanzada en diciembre de 2013 y por esa razón cuenta con una participación de mercado muy pequeña.
- Procter and Gamble hoy cuenta con las marcas Pantene, Herbal Essences y Head and Shoulders, siendo Pantene y Head and Shoulders las que cuentan con el mayor reconocimiento de los consumidores y por lo tanto, con posiciones más fuertes dentro del mercado.
- L'oreal participa con su marca premium Elvive principalmente.
- Alicorp compite con su marca Plusbelle, fundamentalmente desde la variable de precio. En su segmento está presente y compite con la marca Suave de Unilever.

Gráfico VII: Ventas y participación de Mercado de Procter & Gamble Sales en el Mercado de belleza y cuidado personal



Fuente: Euromonitor, 2015

De este gráfico se desprende que hoy el negocio de cuidado del cabello es el segundo en importancia para Procter and Gamble, basándonos en el crecimiento del mercado hacia el 2019 (eje vertical). Por otro lado, el mismo para la empresa presenta una caída de participación de mercado (representado por el color anaranjado). A diferencia de otras categorías como las máquinas y hojas de afeitar donde es líder con una diferencia con respecto al tercer jugador de casi 60%, en el cuidado del cabello tiene menos de 10% de diferencia con respecto al tercer jugador del segmento. Esto representa la competitividad que hoy existe dentro del segmento bajo análisis globalmente.

En síntesis, he presentado un mapa de los principales competidores del mercado, aunque también existen otros más pequeños que estarán fuera del análisis para enfocarnos en quiénes serían una real amenaza y así determinar la mejor estrategia de ingreso al mercado.

3.1.3 Segmentación del mercado

Podríamos comenzar con una apertura del mercado de cuidado del cabello en exactamente tres segmentos: el segmento femenino, el segmento masculino y el segmento de niños. El femenino es el que hoy está mayormente explotado, el más grande en facturación y relevancia según el informe de “Participación en valores” desarrollado por la consultora de investigación de mercado CCR (Información de mercado de cuidado del cabello, CCR, 2014), donde las tres marcas con productos masculinos dentro de su surtido (Dove men, Clear y Head and Shoulders) acumulan solamente alrededor de un 7% del mercado de cuidado del cabello total, en valores. Dentro de ese porcentaje también se encuentran incluidos productos femeninos, dado que no existe la apertura de los mismos por el pequeño tamaño que representan.

De los segmentos antes mencionados, las mujeres son quienes más demuestran preocupación por el cuidado de su cabello y, por ende, destinan mayor parte de sus ingresos al consumo de productos de belleza y cuidado personal en comparación a los hombres. Sin embargo, los hombres están demostrando un cambio en su comportamiento y consumo en los últimos años, comenzando a preocuparse en mayor medida por su belleza y cuidado personal demostrado en el consumo de productos de cosmética.

Según una encuesta realizada por *Biotherm Homme Argentina* durante el primer semestre del 2013 (Diario Infobae, Gándara, M; 2013): “Ocho de cada diez hombres utilizan productos de cosmética masculina. En el 2008, eran sólo el 40% y en el 2010, el 63%. En apenas tres años hay una significativa diferencia de dieciséis puntos porcentuales, a favor del uso de cosmética masculina.”

La misma encuesta arrojó que “un 85% de ellos afirma que usa cosmética porque le ayuda a estar mejor, 72% porque al sentirse bien, lo que lo rodea está bien; 71% porque ya es un hábito, y 49% porque le preocupa el paso del tiempo”.

“El 99% de los hombres afirma que "verse bien, hace bien", el 96% cree que es importante estar muy arreglado y prolijo y el 94% piensa que los productos de cosmética "le ayudan a estar mejor”.”

Según un estudio de Euromonitor (2014), la mayoría de los argentinos aún rechazan la cultura del cuidado personal y las rutinas más complejas. Hoy en día la mayor parte de las ventas de productos para el cuidado personal masculino se limitan a la oferta tradicional de máquinas de afeitar y desodorantes.

Estas cifras son una prueba clara de que el segmento masculino hoy representa una gran oportunidad para las marcas, pero a la vez un gran desafío. El desafío se desencadena por dos motivos:

- 1) Las marcas deben educar a los consumidores y acercarse a ellos con beneficios diferenciales que recién hoy están comenzando a buscar en la elección de este tipo de productos.
- 2) Las grandes empresas hoy saben que esta tendencia existe y en unos años probablemente sea un mercado altamente competitivo, por lo que quienes primero ingresen tendrán la oportunidad de capitalizarlo y construir barreras de entrada para desincentivar a quienes intenten hacerlo con posterioridad.

Tomando como comparación el mercado de cuidado del cabello femenino, dado que es hoy el más grande en facturación y el más desarrollado en cuanto al conocimiento que tienen sus consumidores acerca del producto y su necesidad, podemos establecer diferentes segmentos de productos diferenciados en base al público al que se dirigen, reflejado esto también en los precios de mercado que más adelante serán analizados.

En el segmento más alto se encuentran las marcas Pantene, Dove, Elvive, Head and Shoulders y Clear; mientras que en el segmento medio compiten Sedal y Herbal

Essences. En el más bajo hoy se encuentran Suave y Plusbelle, apuntando a un desembolso por cada unidad de venta notablemente menor.

Gráfico VIII: Principales empresas que compiten en el mercado de cuidado del cabello

	Unilever	P&G	Alicorp	L'oreal
Segmento alto				
Segmento medio				
Segmento bajo				

Fuente: Elaboración propia

4. Estrategia y plan operativo

En el presente capítulo será analizada y recomendada la estrategia de ingreso al mercado de cuidado del cabello de la marca Old Spice, de acuerdo al análisis que propone Roberto Dvoskin en su libro “Fundamentos de marketing”, 2004.

4.1 Estrategia de ingreso al mercado de cuidado del cabello

La matriz BCG provee un marco para clasificar distintas marcas o negocios dentro de cuatro cuadrantes. Cada uno de ellos tiene ciertas características determinadas a partir de sus dos ejes: uno es la participación de mercado relativa (el eje horizontal) y el otro es la tasa de crecimiento de mercado (el eje vertical). Cada uno de los ejes permite ubicar la marca o negocio bajo análisis en una medida baja o alta, determinando así los cuatro cuadrantes.

Si seleccionamos a la marca Old Spice para ubicarla dentro de esta matriz, podemos advertir que posición actual de mercado dentro de desodorantes sería la del perro. El perro implica que es una marca que tiene una porción pequeña de mercado en una industria madura, y que ata capital que podría ser empleado en otros segmentos. La idea de reposicionar la marca lanzándola a otro mercado puede llevarla a ocupar una posición de estrella, donde se encuentran las marcas con alta participación de mercado en un mercado de alto crecimiento. Ser una marca estrella requiere contar con inversión detrás debido a que se encuentra presente en un mercado de alto crecimiento y hay que mantener esa posición de liderazgo. Cuando una marca de estas características tiene éxito y la industria alcanza un nivel de madurez, logra moverse hacia una posición de vaca lechera.

Segmento target

El segmento target de la marca en su reposicionamiento serán los hombres argentinos jóvenes, entre 18 y 40 años, de segmento C1-C3 que comienzan a tomar sus primeras decisiones de compra dentro del mercado de cuidado personal. De esta manera es que la marca tiene la oportunidad de posicionarse como una marca

moderna, con una propuesta diferencial y que marque tendencia dentro del cuidado personal masculino.

Como destaca la consultora Mintel en un estudio del año 2011, hoy los hombres son más seguros de sí mismos y empiezan a interesarse en adquirir una mayor cantidad de hábitos relacionados al cuidado personal. Esto se debe en gran parte a los trabajos más desafiantes a los que se enfrentan en la actualidad, dado que su objetivo final es mantener su competitividad en ese entorno.

Continuando el mismo pensamiento, según la consultora de mercado Millward Brown, el crecimiento del segmento de cuidado personal masculino se debe en gran parte a este cambio de actitud alrededor de la masculinidad. Gran parte de esta tendencia viene dada por las nuevas generaciones, como por ejemplo la generación Y que ha influido notablemente en esta categoría por su búsqueda de experimentación. Esto ha originado que muchos productos masculinos pasen a ser más solicitados y aceptados.

Unique selling proposition

Para los hombres jóvenes que comienzan a preocuparse por su cuidado personal, tanto desde la belleza como del aseo, y que necesitan un shampoo masculino, llega la propuesta de Old Spice que ofrece fragancias y beneficios exclusivos. A diferencia de otras marcas, Old Spice es la primera en ofrecer un rango de productos pensados específicamente para cada necesidad de los hombres, con fragancias exclusivas.

Estas variedades diferenciales responderán a necesidades específicas del público buscado como son por ejemplo: caída del cabello, stress, limpieza profunda o duradera. Más adelante definiremos el portafolio de productos propuesto para el lanzamiento.

Factores clave de éxito

Los factores claves de éxito en el lanzamiento del nuevo portafolio de Old Spice para el cuidado del cabello son:

- **Producto:** desarrollo de fórmula y “claims” de acuerdo a las principales necesidades de los hombres dentro del segmento.
- **Precio:** posicionamiento de precios competitivo y que favorezca la prueba de producto.
- **Promoción:** comunicación original y emocional de los beneficios de producto.

De acuerdo al análisis realizado hasta este capítulo, podemos establecer que la diferenciación de Old Spice con respecto a los productos ya existentes en el mercado, será otorgada por las variedades que ofrecerá y su posicionamiento de precio, que será levemente por debajo de las propuestas existentes para el momento de su entrada al mercado. Una vez instalado y con cierta base establecida y leal de consumidores, podrá evaluar reposicionarse de ser conveniente.

4.2 Posicionamiento buscado según el entorno competitivo existente

Como ya fue señalado anteriormente, en el mercado de cuidado del cabello masculino argentino hoy conviven tres marcas: Clear men, Head and shoulders men y Dove men.

Imagen de marca: Old Spice



La extensión de marca es un riesgo que asume la empresa al lanzar esta nueva propuesta en otro segmento, por lo que es fundamental el análisis hecho en el presente trabajo acerca de las oportunidades existentes en la categoría de la que forma parte así como la categoría a la que se pretende ingresar, tal como lo indica Aaker (Aaker, 2000: 122). Según menciona el autor y asociándolo directamente a este caso, muchas veces las extensiones de marca se hacen para tomar la credibilidad ya generada por la misma pero se desestima la posible dilución de imagen. Este es uno de los riesgos más grande a evaluar y tener presente, dado que un daño en la imagen de marca construida durante años puede ser irreversible.

Posicionamiento de la marca

Old Spice es una marca con trayectoria en el desarrollo de productos de cuidado personal masculino de primera calidad con exclusivas fragancias, que busca resaltar la masculinidad en los hombres.

“Reason why”

Racional: productos para el cuidado del cabello con fragancias desarrolladas por las mejores casas perfumistas y beneficios exclusivos para el público objetivo.

Emocional: Old Spice ayuda a los hombres a lucir y exaltar su masculinidad, acercándose con propuestas relevantes en relación a sus principales preocupaciones como puede ser por ejemplo el estrés.

Carácter de la marca

- Desafiante
- Masculina
- Activa
- Excelente calidad
- Cercana
- Compañera



Universidad de
San Andrés

Partiendo de este análisis de la marca, es que estableceremos el análisis de las cuatro P. Es necesario destacar que en el mercado total hay competidores más pequeños y también propuestas orientadas a soluciones medicinales, pero son terrenos que no son objeto de estudio en este trabajo.

4.2.1 Estrategia de producto

Comprenderemos al producto como “el bien o servicio que una organización ofrece a un consumidor”. (Dvoskin, 2004: 211)

Según el artículo de Levitt, tenemos cuatro áreas de producto para explorar y determinar: el producto genérico, el esperado, el aumentado y el potencial.

Cada una de estas áreas la estaremos comparando con las necesidades cubiertas, de acuerdo a la pirámide de Maslow.

Producto genérico

Entendiendo el producto genérico como el “satisfactor básico de la necesidad” (Dvoskin, 2004: 212), en esta categoría podríamos entender que el producto básico es simplemente un producto para la limpieza del cabello, respondiendo a la necesidad de eliminar la suciedad del mismo.

Producto esperado

Siguiendo el razonamiento de Levitt, este concepto se refiere a la expectativa adicional que el consumidor espera por sobre el genérico, a la hora de realizar la compra. Aplicado al producto bajo análisis, nos referimos a un shampoo que ofrezca algún beneficio adicional que simplemente la limpieza del cabello. Para esto es necesario entender qué necesidades y preocupaciones tienen los hombres de nuestro target y ofrecerles una solución que responda a las mismas, no alcanzaría simplemente con una fragancia exclusiva. Un ejemplo claro es contar con la variedad para caída del cabello, dentro del surtido ofrecido por Old Spice.

Como destaca Dvoskin en su libro (Dvoskin, 2004: 214), el producto genérico y el esperado cubren las necesidades más básicas según Maslow, como son las de seguridad y pertenencia.

Producto aumentado

Por sobre el producto esperado, hoy la competencia ejerce presión para que los fabricantes se vean en la necesidad de ofrecer servicios adicionales, que finalmente no son condicionantes para la compra sino que son un extra. En el caso de Old Spice, este producto aumentado podría representarse en un empaque innovador que se destaque y llame la atención en góndola (en parte gracias al color rojo característico de la marca), estando bien ubicado entre las propuestas actuales para hombres y con suficiente espacio como para atraer la vista de todo hombre que pase por ese lugar. (Ver ejemplo de Estados Unidos en el Anexo I)

Producto potencial

Se denomina así al recurso de una empresa utilizado como promesa de estar siempre a la vanguardia y ser la mejor, factor clave para mantener la lealtad de los consumidores (Dvoskin, 2004: 214).

Desde la propuesta de Old Spice, podemos decir que la promesa de “oler como un hombre” podría ser ese producto potencial, que involucra un lado emocional mucho más fuerte que únicamente una fragancia con aroma agradable.

Extrapolándolo a la pirámide de Maslow y siguiendo las observaciones de Dvoskin, podríamos afirmar que el producto aumentado y potencial responden a las necesidades de realización y autorrealización.

El producto agregado (aumentado y potencial) requerirá un mayor grado de innovación y será el diferencial frente a la competencia.

Extensión del surtido de productos

La extensión propuesta del surtido de productos utilizando Old Spice como marca paraguas, responde a las necesidades específicas de los hombres, aunque poco se ha publicado acerca de esto hasta el momento debido al estadio de desarrollo del mercado.

La mayor preocupación de los hombres, relacionada al cuidado del cabello, es la pérdida del mismo. Esta patología es causada en un 95% por la genética, aunque hay tratamientos existentes para demorarlo durante un tiempo, como lo indica la Dra. Day en un medio web estadounidense que publica insights masculinos (Askmen).

Partiendo de este insight y las preocupaciones más generales del mercado del cuidado del cabello explotadas también por otras marcas existentes, concluimos que un posible surtido para el lanzamiento sería:

- Shampoo y acondicionador para fortalecer el cabello 2 en 1 (Nombre fantasía: “extra energy”). Ambos productos combinados en una misma botella.
- Shampoo y acondicionador con fragancia fresca, buscando aumentar la percepción de producto de limpieza profunda (Nombre fantasía: “fresh start”)
- Shampoo y acondicionador para cabello graso
- Shampoo y acondicionador anti-stress

Desde la fórmula serían todos desarrollos estándar con conocimiento y tecnología existente, siendo la mayor innovación el shampoo anti-stress, que puede llevar alguna sustancia relajante que respalde ese “claim” emocional.

Las fragancias serán desarrolladas por las mejores casas perfumistas, como es habitual en empresas de esta envergadura porque ya son proveedores habituales. Gracias a este punto, más adelante una posibilidad de producto aumentado para continuar innovando en la categoría podría ser un co-branding con alguna marca de perfume masculino de las más vendidas (ejemplo: Polo Ralph Lauren) para unificar la fragancia, al ser productos aplicados en zonas cercanas del cuerpo.

Empaque

Desde el empaque, es imprescindible contar con un diseño diferencial para su destaque en góndola, de manera de estimular la compra. Además de este punto, las etiquetas que lleven las botellas deberán permitir distinguir las distintas variedades para una fácil navegación en el punto de venta.

La forma de la botella estará basada en la masculinidad. Para la implementación del surtido en Argentina, que necesita establecer y diferenciar el segmento masculino de la categoría del femenino, se podría utilizar un molde distinto al de Estados Unidos como el siguiente:



Fuente: Elaboración propia

El tamaño de las botellas será acorde a lo existente hoy en el mercado para la apertura de ventas. Hoy la competencia tiene botellas de 400ml y 200ml, por lo que en un primer momento es esencial contar con ambos formatos, debido a los dos canales a los que estará dirigido (directo e indirecto). La variedad de “fresh start” es la más genérica, por lo que sería la mejor opción para lanzar en formato pequeño. De esta manera así quedaría el surtido abierto por formato:

Variedad	Formato
Shampoo y acondicionador para fortalecer el cabello (2 en 1)	400ml
Shampoo y acondicionador fresh start	200ml y 400ml
Shampoo y acondicionador para cabello graso	400ml
Shampoo y acondicionador anti-stress	400ml

Al incorporar estas variedades con los formatos propuestos, la variedad de Head and Shoulders “Old Spice” debería ser eliminada del surtido para evitar confundir a los consumidores. El racional detrás de esta acción es que Head and Shoulders está hoy muy asociado a la eliminación de la caspa como beneficio de nicho, mientras que el potencial de Old Spice como fue mencionado anteriormente, es más amplio que lo que hoy están explotando.

4.2.2 Estrategia de precio

Para la determinación de la estrategia de precio, tal como Dvoskin menciona en su libro, es necesario tener en cuenta tres factores determinantes: el costo del producto para la empresa, el valor del producto para el consumidor, la decisión estratégica (Dvoskin, 2004: 256).

Desde el costo del producto, al P&G ya tener otras fórmulas de cuidado del cabello (Head and shoulders, Pantene), asumimos que hay capacidad instalada disponible, y por otro lado que no habrá diferencial desde el empaque, como así tampoco desde la fórmula.

Para determinar el posicionamiento estratégico de precios de manera de salir a competir al mercado, a la vez que ofrecer una propuesta accesible para los consumidores, tomaremos uno de los objetivos planteados por Dvoskin (Dvoskin, 2004: 257). El mismo se basa en maximizar beneficios a largo y corto plazo, implicando precios bajos en el momento del lanzamiento pero aumentándolos a partir de la etapa de crecimiento.

Precio estratégico

Partiremos de un análisis de la situación actual del mercado de cuidado del cabello femenino para poder armar una propuesta de la espiga de precios aplicada al mercado masculino.

Mercado de cuidado del cabello femenino

Tomando tamaños comparables de las principales marcas, aunque no todos son iguales, podemos determinar esta situación de precios en el mercado femenino:



Fuente: Jumbo digital, <https://www.jumboacasa.com.ar/Comprar/Home.aspx#>, 5 de mayo de 2015.

Mercado de cuidado del cabello masculino

Dentro del mercado de cuidado del cabello masculino, actualmente se encuentran las marcas: Dove men, Clear men y Head and Shoulders men. Por lo que estableceremos la espiga de precios de acuerdo a este contexto, e incluyendo cómo quedaría posicionada la marca Old Spice de ingresar al segmento:



Fuente: Jumbo digital, <https://www.jumboacasa.com.ar/Comprar/Home.aspx#>, 5 de mayo de 2015.

En conclusión, la estrategia de precios recomendada para la marca Old Spice en el ingreso a este nuevo mercado es de posicionarse al 95% de Head and Shoulders. El racional por detrás del posicionamiento buscado se basa principalmente en que la marca debe ingresar a un segmento que ya ha comenzado a desarrollarse por otras empresas y que todavía tiene un gran potencial para seguir creciendo. De esta manera lo que se está buscando es favorecer la prueba de producto a fin de ingresar al hogar de los consumidores como primer paso para comenzar a construir la imagen de marca buscada y la lealtad hacia la misma.

4.2.3 Estrategia de plaza

Así como lo presenta Dvoskin en su libro (Dvoskin, 2004; 295), la distribución es una variable fundamental dentro del marketing, ya que de ella se desprenden compromisos que la compañía asume con otras organizaciones a largo plazo. De los dos conceptos que engloba la distribución, podemos observar que el aspecto logístico hoy ya está desarrollado y optimizado por Procter and Gamble al tener otras categorías de cuidado personal, por lo que no debería ser modificado en ningún aspecto por la introducción de este nuevo surtido.

Por otro lado, desde los canales en sí mismos, si partimos de la información publicada por la consultora CCR, dentro del mercado de cuidado del cabello total, los pesos de los canales están distribuidos casi de igual manera entre el canal tradicional (55%) y el canal directo (45%), tomando el mercado en valores a cierre del año 2014. Esta observación es el puntapié indicador de que una estrategia de distribución lógica para Old Spice de manera de ingresar al mercado debería ser intensiva para lograr la masividad necesaria, abarcando ambos canales.

El peso del canal tradicional es un indicador de que un surtido eficiente de productos es contar con formatos más pequeños, como la competencia posee. Eso es una etapa posterior del proyecto, que podría desembarcar en una ampliación del surtido inicial en formato pequeño (200ml) en base al desempeño de las variedades en los formatos más grandes.

Además del tamaño, en el canal indirecto hay restricciones de espacio en góndola que pueden llevar a los puntos de venta a tener que utilizar un portafolio reducido de la marca. Es un factor importante el considerarlo para no dejar esa decisión en manos del cliente, sino realizar una recomendación de optimización de portafolio en base a las variedades que esperamos tengan mejor desempeño. Como ya fue mencionado anteriormente, las mismas serían: shampoo y acondicionador para fortalecer el cabello 2 en 1 (“extra energy”) 400ml, y por otro lado el shampoo y la acondicionador con fragancia fresca (“fresh start”) tanto en 400ml como en 200ml. En total serían cinco frentes distintos en góndola, a diferencia del surtido completo que incluye nueve productos distintos.

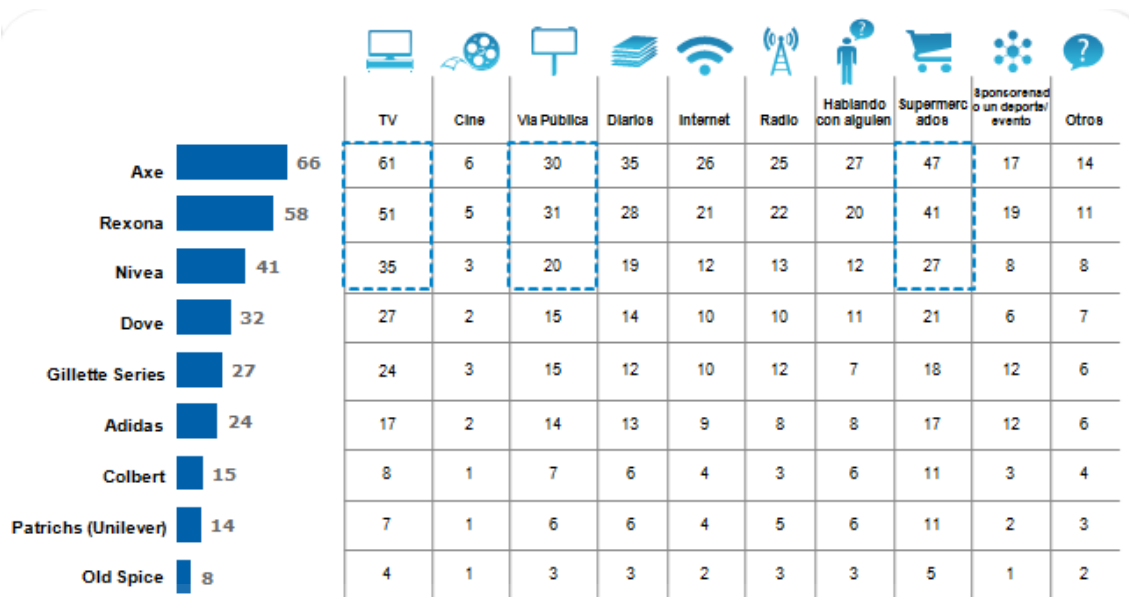
4.2.4 Estrategia de promoción

La comunicación será entendida como el conjunto de actividades que tienen el propósito de informar y persuadir al target de la marca, a los clientes y al público general (Dvoskin, 2004: 337). El mensaje a comunicar por la marca en todos los medios será construido sobre los objetivos de ser: recordado, inducir una respuesta, persuadir, creíble, informativo, claro, interesante y capturar la atención (Dvoskin, 2004: 348).

En el caso de Old Spice, al haber construido su estrategia de los últimos años sobre el mensaje de “Huele como un hombre” (“Smell like a man, man”), consideramos que esta introducción podría seguir anclada sobre el mismo mensaje. Este mensaje llevado a distintos medios, podría ser adaptado para darle prioridad a la novedad del producto que se está lanzando porque de otra manera podría pasar desapercibida como una extensión de la última campaña de la marca. Utilizar este mensaje para el mercado de cuidado del cabello también le permite a Old Spice posicionarse primero en la masculinidad de manera de bloquear la entrada de Axe, que sería la principal amenaza de ingreso.

Dentro de los medios de comunicación a utilizar en la campaña de lanzamiento, y al tratarse de un producto masivo que necesita hacerse conocido como primer objetivo, será armado un plan de medios basado en: publicidad gráfica con sampling (revistas), vía pública, radio, televisión, punto de venta y digital. Esta recomendación se valida mediante un estudio de la consultora Millward Brown del mercado de desodorantes y las marcas más importantes, donde refleja el grado de reconocimiento de los avisos según cada medio. Este análisis demuestra que la televisión, la vía pública, el medio digital y el punto de venta son de los medios más recordados y por lo tanto, imprescindibles en una campaña como la analizada.

Gráfico IX: Reconocimiento de avisos durante los primeros seis meses del año 2013



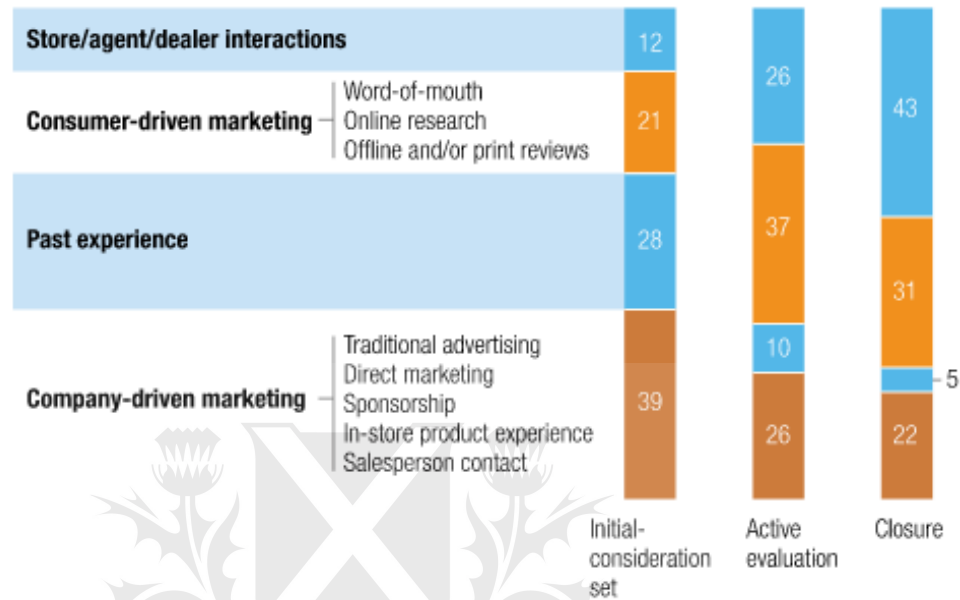
Fuente: Millward Brown, Brand Health Check, Male Deodorants 1st Half 2013, Argentina, Personal Care

Al encontrarnos frente a la introducción de nuevos productos, desde la visión del ciclo de vida del producto, el énfasis en la publicidad debe ser alto, de manera de generar interés y conciencia tanto en el target de consumidores como en los clientes. Por otro lado, los gastos de ventas a consumidores y promoción también deben ser intensos al estar destinados a tentar a los grupos objetivo inculcando la prueba del producto (Dvoskin, 2004: 354).

De todas maneras se debe tener presente que los esfuerzos que la empresa realice desde su plan de medios serán solamente una parte de la influencia en su proceso de decisión de compra que recibirá el posible consumidor. Por ejemplo, como el siguiente gráfico de Mc Kinsey lo demuestra, en la etapa de evaluación activa hay dos tercios de los puntos de contacto que implican actividades impulsadas por los consumidores, como son las búsquedas en internet y el boca en boca de amigos y familiares.

Gráfico X: Puntos de contacto más importantes por cada etapa del proceso de decisión de un consumidor, para competidores y nuevos clientes, porcentaje de efectividad, 2009.

Most-influential touch points by stage of consumer decision journey, for competitors and new customers, % of effectiveness¹



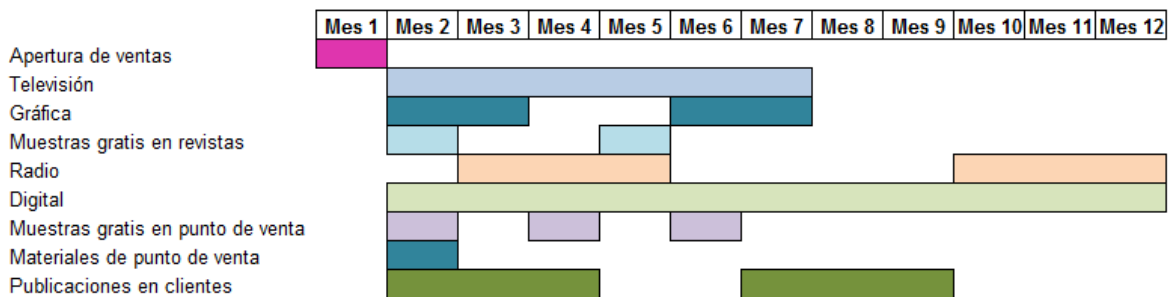
¹Based on research conducted on German, Japanese, and US consumers in following sectors: for initial consideration—autos, auto insurance, telecom handsets and carriers; for active evaluation—auto insurance, telecom handsets; for closure—autos, auto insurance, skin care, and TVs; figures may not sum to 100%, because of rounding.

Fuente:

http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/the_consumer_decision_journey

En base a estas consideraciones es que a continuación se presenta el plan de medios recomendado para el primer año del lanzamiento de la marca Old Spice en el mercado de cuidado del cabello. El mismo refleja los medios antes mencionados y los tiempos de duración de cada uno con el objetivo de invadir los medios más efectivos con la novedad, pero al mismo tiempo evitando saturar al público. Por ese motivo hay algunos espacios libres por medio. Digital es un medio que va a requerir constancia debido a las posibilidades que hoy presenta y a la relevancia que tiene de acuerdo al target seleccionado.

Gráfico XI: Plan de medios para el lanzamiento de Old Spice



Fuente: Elaboración propia

El punto de venta será un lugar clave para la comunicación del nuevo surtido de productos, tal como lo indica el artículo de Mc Kinsey mencionado previamente, donde aclara que en categorías como el cuidado de la piel algunas marcas que no son tenidas en cuenta en la consideración inicial de los consumidores, acaban ganando en el punto de venta debido al atractivo de sus empaques y mensajes en la góndola.

En conclusión, una vez seleccionados los medios en los que la marca comunicará su campaña, podemos determinar los dos mensajes principales que se quieren transmitir para luego poder evaluar su recordación y efectividad. Partimos de que a nivel general la frase de cierre en todos los medios será “El shampoo del hombre HOMBRE”, en línea a lo último comunicado desde la categoría de desodorantes.

Por otro lado, en relación a los resultados de la campaña, los mensajes clave a evaluar serán:

- 1) Old Spice tiene ahora productos para el cuidado del cabello masculino.
- 2) Los nuevos productos de Old Spice están formulados con las mejores fragancias y con los beneficios más relevantes para los hombres.

Como conclusión, con la propuesta del plan de comunicación para el lanzamiento el objetivo es lograr masividad en el mensaje de la marca, y mediante esa masividad hacer conocido el nuevo segmento, facilitando así la prueba de producto y

permitiendo un crecimiento pronunciado de las ventas. En la apertura de la pauta de cada medio será necesario realizar una segmentación de manera de alcanzar al público masculino objetivo (20 a 45 años).



Universidad de
San Andrés

5. Asignación de recursos y monitoreo

En el presente capítulo serán determinados los recursos necesarios para la implementación del plan de marketing propuesto y las medidas de monitoreo de manera de controlar su evolución y su grado de cumplimiento.

5.1 Estimación de presupuesto

El presupuesto aproximado necesario para el desarrollo de materiales de comunicación será el siguiente:

Televisión	\$500.000
Gráfica	\$50.000
Muestras gratis para revistas	\$300.000
Radio	\$30.000
Digital	\$30.000
Muestras gratis y promotoras en punto de venta	\$300.000
Materiales blandos de punto de venta (cenefas y stoppers)	\$150.000
Materiales duros de punto de venta (exhibidores especiales)	\$150.000
Publicaciones en clientes	\$30.000
Total	\$ 1.540.000

Este presupuesto considera los costos de desarrollo de materiales por una agencia creativa y sus respectivos derechos, la fabricación de las muestras gratis (que es un conocimiento con el que hoy ya cuenta Procter and Gamble por otras marcas del mercado de cuidado del cabello con las que cuenta), y la contratación de promotoras.

En el medio digital se recomienda la implementación de redes sociales locales para lograr mayor cercanía con el público masculino argentino, dado que actualmente existen cuentas de Old Spice latinoamericanas, desde las cuales se dirigen mayormente al público mexicano y en un idioma neutro. El tono de la marca hacia los posibles consumidores es importante de manera que puedan sentirla cercana y busquen acercarse a establecer un diálogo.

Lo que no está contemplado en el desarrollo del presupuesto es el costo de la pauta en cada medio porque eso dependerá de las negociaciones que haga la empresa con cada medio específico. Por otro lado, es necesario contemplar que esta campaña será utilizada durante el primer año completo de comunicación y lanzamiento.

5.2 Cronograma y medidas de monitoreo en la implementación del mismo

Las medidas de monitoreo serán establecidas en base a los objetivos determinados para el presente trabajo. Cada objetivo cuenta con un tipo de medición y un objetivo cuantitativo asociado.

Objetivo cualitativo	Medición	Objetivo cuantificado
Rejuvenecer el target al que apunta la marca.	Estudio del comprador y consumidor de shampoo y acondicionador.	Captar principalmente usuarios de 20 a 45 años, y ser la marca líder en ese segmento.
Continuar expandiendo el portafolio de Old Spice.	Ser líder del mercado de cuidado de cabello en tres años.	De existir los mismos jugadores actuales, alcanzar al menos un 26% de participación de mercado en tres años.
Contribuir al desarrollo del mercado de cuidado del cabello masculino.	Crecimiento en facturación del segmento de cuidado del cabello masculino.	Crecimiento de un 50% en el año del lanzamiento, en comparación al año anterior.
	Penetración del segmento masculino.	Alcanzar 8 puntos de penetración con la marca el primer año.

Entrando un poco más en detalle con respecto al lanzamiento de la innovación, podemos establecer objetivos adicionales y medidas de control para monitorear la correcta implementación del surtido en el punto de venta. En este caso entonces los objetivos serán:

- Distribución ponderada por canal: 60% al finalizar el primer año, tanto en canal directo como en canal indirecto.
- Posicionamiento de precios: realizar un relevamiento durante los primeros meses para controlar que el posicionamiento estratégico se respete y penalizar a los clientes que no lo hagan.
- Exhibición en góndola: dentro del bloque de exhibición de cuidado del cabello masculino, durante los primeros meses se deberá forzar a los grandes clientes para que incorporen el surtido completo de la marca, aspirando a largo plazo a mantener un porcentaje de frentes en góndola relativo a la participación de mercado lograda.
- Publicaciones: lograr ser los que más publicaciones tengan del segmento en los principales clientes, y monitorear su cumplimiento según lo acordado.

De esta manera es que se podría monitorear el cumplimiento de los principales objetivos de la nueva propuesta de Old Spice, a los fines de respetar la estrategia de lanzamiento desde la concepción más general del target y segmento al que apunta, hasta la implementación de cada variable en el punto de venta.

6. Conclusiones

Para concluir el análisis repasaremos las preguntas planteadas al comenzar el trabajo de investigación, de manera de consolidar una recomendación para el lanzamiento de la marca Old Spice en el mercado del cuidado del cabello masculino en Argentina.

Comenzando por la relevancia del lanzamiento del shampoo y acondicionador para lograr rejuvenecer su target de consumidores y hacer crecer la facturación de la marca, partimos de la situación actual que tiene la misma en esta geografía y observamos que en el mercado en el que participa no cuenta con una posición de liderazgo, sino que es uno de los jugadores más pequeños tomando en cuenta su participación de mercado. Por otro lado, analizando el mercado de cuidado del cabello masculino y sabiendo que en otras partes del mundo donde la marca tiene una posición más consolidada, ya ha lanzado un surtido en este segmento; podemos establecer que el mismo se encuentra aún en desarrollo y que pocos participantes han detectado la oportunidad. Sumado a esto, hemos observado la existencia de tendencias globales y los países más desarrollados en cuanto a consumo demuestran cómo ha ido evolucionando el interés de los hombres por su cuidado personal. Grandes empresas se encuentran explorando el territorio masculino en negocios como: cremas de cuidado facial para hombres, depilación, tratamientos estéticos de belleza. Consideramos que el cuidado del cabello se encuentra muy por encima de estos mercados en cuanto a su potencial de desarrollo al representar un bien más básico, y es por eso que encontramos fundamento en explorar un posible ingreso al mismo.

Una vez establecida la relevancia de la marca y su potencial dentro del nuevo mercado, hemos analizado de qué manera debería posicionarse en su ingreso al mismo. Con este objetivo, partimos del marco conceptual de la matriz BCG y las cuatro P del marketing para analizar el contexto competitivo al que se encontraría y cómo es posible que establezca un diferencial respecto a las otras marcas presentes.

Dentro de la matriz BCG posicionamos a Old Spice en la posición del perro, partiendo de su situación actual dentro del mercado de desodorantes, debido a su pequeña porción de mercado dentro de una industria madura. Su lanzamiento al mercado de cuidado del cabello es una gran apuesta a reposicionarla en el cuadrante de estrella, donde se encuentran las marcas con alta participación de mercado, cuando el mismo tiene un alto crecimiento. Este cambio significaría la necesidad de contar con una inversión detrás debido al dinamismo al que se enfrentaría, y para poder sostener una posición de liderazgo a largo plazo.

Dentro del análisis de las cuatro P de marketing, como ya se ha establecido anteriormente, el producto y su promoción son las dos variables que podríamos destacar como principales, a los fines de encontrar el diferencial respecto a las propuestas existentes. Desde producto, tanto el desarrollo de fórmula como su empaque deben ubicarse en un lugar de destaque con respecto a las demás marcas, y el color rojo característico de Old Spice facilita su ubicación y su capacidad de distinguirse en la góndola.

Por el lado de la promoción, tanto el mensaje de masculinidad que viene trabajando la marca en los últimos años y recomendamos continuar, como los medios de comunicación analizados, dejan en evidencia dónde debería estar el foco. Fuera de la televisión como canal masivo y para generar gran cobertura del público objetivo, el canal digital y el punto de venta serán canales clave para acercar la novedad al segmento target: hombres de 20 a 45 años. En estos medios se recomienda establecer una estrategia de segmentación, de manera de asegurar la comunicación del mensaje directamente al segmento, aunque por la intensidad de inversión alocada se terminara impactando a una mayor cantidad de gente.

En el presente trabajo se han analizado distintas variables de marketing y tendencias globales, de manera de establecer la relevancia de la propuesta y una estrategia general de lanzamiento que resulte acorde al contexto de mercado al que se pretende ingresar con la marca Old Spice.

7. Bibliografía

Artículos

Levitt, T.; "Marketing success through differentiation of anything", Harvard Business Review, enero-febrero de 1980.

Ministerio de economía y finanzas públicas, "La macroeconomía Argentina 2003-2012", Diciembre 2012.

Diarios

Diario Clarín, Bermúdez, I; "La desigualdad en Argentina", http://www.clarin.com/edicion-impresa/desigualdad-Argentina_0_1157284310.html, 17 de abril de 2015.

Diario Infobae, Gándara, M.; "Los hombres, la nueva conquista de las marcas de cosmética", <http://www.infobae.com/2013/11/01/1520641-los-hombres-la-nueva-conquista-las-marcas-cosmetica>, 17 de abril de 2015.

Diario Infobae, Sociedad, "La inseguridad y la inflación son las principales preocupaciones para los argentinos", <http://www.infobae.com/2013/11/02/1520861-la-inseguridad-y-la-inflacion-son-las-principales-preocupaciones-los-argentinos>, 17 de abril de 2015.

Estudios

CCR, "Informe de participación del mercado de desodorantes", 2014.

CCR, "Informe de participación del mercado de cuidado del cabello", 2014.

Euromonitor International, "Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica", 2014.

Latin Panel, "Informe de panel de hogares", 2013.

Millward Brown, "Brand Health Check", Personal Care - Male Deodorants, 1st Half 2013, Argentina.

Libros

Aaker, D; "Brand leadership", New York, Ed. The free press, 2000.

Dvoskin, R.; "Fundamentos de marketing", Ed. Granica S.A., Buenos Aires, 2004.

Maslow, A.; "Motivation and Personality", Ed. Harper & Row, Nueva York, 1954.

Sitios web

Court, D., et al., “The consumer decision journey”, http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/the_consumer_decision_journey, 25 de abril de 2015.

Dra Day, http://www.askmen.com/top_10/entertainment/hair-loss-guide_3.html, Reading The Signs And Taking Action, 20 de abril de 2015.

Gasalla, J.; “Por el cepo y la recesión, las exportaciones argentinas son inferiores a las de tres años atrás”, <http://www.infobae.com/2014/10/24/1604103-por-el-cepo-y-la-recesion-las-exportaciones-argentinas-son-inferiores-las-tres-anos-atras>, 17 de abril de 2015.

Head and Shoulders, “Caspa productos”, <http://www.headandshoulders-la.com/controlcaspa/colecciones>, 17 de abril de 2015.

Jueguen, F.; “El Indec niega la recesión: el PBI subió 0,5% en 2014”, <http://www.lanacion.com.ar/1778013-el-indec-niega-la-recesion-el-pbi-subio-05-en-2014>, 17 de abril de 2015.

Mintel, “Beauty and personal care product launches targeted to men increase by 70% over the past six years”, <http://www.mintel.com/press-centre/beauty-and-personal-care/beauty-personal-care-product-launches-increase-substantially>, 17 de abril de 2015.

Mintel, “Men's Toiletries - US - September 2011”, <http://store.mintel.com/mens-toiletries-us-september-2011>, 17 de abril de 2015.

Millward Brown, “Personal Care: More Choice in a Crowded Category Meets Needs and Adds Excitement”, <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands/brand-categories/consumer-and-retail/personal-care>, 17 de abril de 2015.

Mohiuddin, O.; “Which Brands Could Procter & Gamble Divest to Inject Growth Elsewhere?”, <http://blog.euromonitor.com/2015/04/which-brands-could-procter-gamble-divest-to-inject-growth-elsewhere.html>, 17 de abril de 2015.

Procter and Gamble, “Quiénes somos”, http://www.pg.com/es_LATAM/AR/compania-p-and-g/quienes-somos.shtml, 10 de abril de 2015.

Procter and Gamble, “Un poco de historia”, http://www.pg.com/es_LATAM/AR/compania-p-and-g/nuestra-historia.shtml, 10 de abril de 2015.

Procter and Gamble, “Propósito, principios y valores”, http://www.pg.com/es_LATAM/AR/compania-p-and-g/valores.shtml, 10 de abril de 2015.

Procter and Gamble, “Innovación”, http://www.pg.com/es_LATAM/AR/marcas-p-and-g/innovacion-empresarial.shtml, 10 de abril de 2015.

“Quick MBA, BCG Growth-Share Matrix”, <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/bcg/>, 18 de abril de 2015.



Universidad de
San Andrés

8. Anexos

ANEXO I: SHAMPOO OLD SPICE EN ESTADOS UNIDOS



ANEXO II: SURTIDO DE PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA

Surtido de productos bajo la marca Dove Men



2 EN1 FUERZA EXTREMA



LIMPIEZA REFRESCANTE



CASPA CONTROL

Surtido de productos bajo la marca Clear Men/ Shampoo caspa control



Ice cool menthol Dual effect 2 en 1

Surtido de productos bajo la marca Head and Shoulders



Menthol sport Old Spice Prevención caída 3 en 1

Surtido de productos bajo la marca Clear women

Shampoo



Acondicionador

