



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

## **PLAN DE MARKETING**

### **Lanzamiento de Ala Naturals**

**Autor: Pablo Méndez Prandini**

**Tutora: Victoria Casano**

**Buenos Aires, mayo de 2020**



## **Maestría en Marketing y Comunicación**

**PLAN DE MARKETING**

## **Lanzamiento de Ala Naturals**



**Autor:** Pablo Méndez Prandini

**Tutora:** Victoria Casano

Buenos Aires, mayo de 2020

Resumen ejecutivo.....	3
Introducción .....	4
Marco teórico .....	7
1. Análisis de situación interna .....	9
1.1. Historia de Unilever .....	9
1.2. Unilever y sustentabilidad.....	10
1.3. Unilever en Argentina .....	14
1.4. Soluciones de lavado .....	15
1.5. Análisis de situación de Ala .....	18
2. Análisis de situación externa .....	29
2.1. Análisis del entorno (P.E.S.T.L.).....	29
2.2. Análisis de mercado y competencia.....	40
2.3. Análisis del consumidor .....	45
2.4. Competidores de referencia en el mundo sustentable .....	52
2.5. Análisis competitivo de Michael Porter.....	61
3. Investigación de mercado.....	66
3.1. Investigación de mercado cualitativa .....	67
3.2. Investigación de mercado cuantitativa .....	71
4. Análisis F.O.D.A. ....	80
5. Plan de marketing .....	84
5.1. Estrategia de lanzamiento .....	84
5.2. Factores de éxito .....	88
5.3. Segmentación .....	93
5.4. Posicionamiento y concepto .....	99
5.5. Modelo de negocio ( <i>canvas</i> ).....	101
6. Objetivos de lanzamiento .....	105
7. Plan de implementación .....	107
7.1. Producto.....	107
7.2. Plaza.....	110
7.3. Precio.....	113
7.4. Promoción.....	114
8. Proyección financiera .....	124
9. Conclusiones.....	128
Bibliografía .....	130
Anexos.....	132

## Resumen ejecutivo

No es novedad que la cuestión sustentable ha cobrado notable relevancia durante los últimos años. Se ha instalado como tema prioritario en la agenda social y también como llamado a la acción en el ámbito corporativo.

Las empresas declaran haber tomado nota de ello, pero son pocas las que realmente están haciendo algo al respecto. La sustentabilidad sigue siendo, en general, un tema abstracto, una especie de ideal disgregado de la esencia de las marcas. Un norte que todos creen que deberíamos seguir, pero pocos realmente siguen.

No es novedad, tampoco, que el mundo y la sociedad están cambiando a pasos agigantados. A cada minuto que el planeta se deteriora, los nuevos consumidores, hiperinformados e hiperconectados, exigen a gobiernos, ONG y empresas que sean parte de la solución. Esta es la nueva norma.

Este proyecto plantea cómo podría funcionar el lanzamiento de una innovación de características sustentables para la marca de jabón para la ropa Ala. Tomar como referencia una marca ampliamente conocida nos permitirá explorar cómo podría funcionar un proyecto de este tipo en la realidad, cómo podría integrarse con el posicionamiento de marca existente, y cómo podría también ayudar a resolver sus propios problemas de mercado.

Este trabajo final de maestría describe el análisis, estrategia y ejecución de una innovación de producto, pero en un plano más amplio representa un análisis del estado de situación de la cuestión sustentable, de la factibilidad de integrar sustentabilidad en los negocios, y constituye un punto de vista sobre la dirección que deben tomar las empresas en este nuevo mundo.

El desarrollo del proyecto estará basado en la bibliografía y los aprendizajes de la maestría, mi experiencia profesional y un amplia batería de libros, ensayos e informes sobre la temática sustentable.

## Introducción

El objetivo del presente documento es desarrollar el plan de marketing para el lanzamiento de una nueva variedad de jabón para la ropa bajo la marca Ala, que ofrezca al consumidor argentino el beneficio de sustentabilidad y cuidado del planeta.

En el marco de los negocios, entendemos por sustentabilidad el uso consciente y responsable de los recursos durante el ciclo de vida del producto, que minimiza el impacto en el ecosistema y asegura su renovación para futuras generaciones.

En un contexto en el cual la sociedad se encuentra cada vez más preocupada por el deterioro del medioambiente, la tendencia hacia el consumo de productos sustentables se ha convertido en un factor influyente en la decisión de compra. Esta tendencia se acentúa especialmente en la generación *millennial*, que es aquella que hoy en día ingresa a la categoría de jabón para la ropa y, por tanto, se encuentra más permeable a un cambio de marca. Según una encuesta de Nielsen en 60 países, tres de cada cuatro *millennials* están dispuestos a pagar extra por productos y servicios amigables con el medioambiente.<sup>1</sup>

Para una marca como Ala, que ha perdido terreno tanto en participación de mercado como en imagen de marca contemporánea, este lanzamiento tendrá un doble objetivo:

- Modernizar la imagen de marca, al aportar un beneficio diferencial a una categoría con un nivel de innovación relativo bajo.
- Se espera que la nueva variedad alcance una participación de mercado en volumen del 3%.

<sup>1</sup> Fuente: <https://www.expoknews.com/millennials-la-generacion-mas-sustentable/>.

A lo largo de este documento, analizaremos en profundidad el estado de situación actual de la sociedad y del mercado desde distintas ópticas y a partir de ello propondremos una estrategia y un plan de acción.

Investigaremos qué entienden los consumidores por sustentabilidad, cuáles son sus principales preocupaciones y cuáles son sus expectativas respecto a un producto considerado sustentable. Veremos cuáles son las tecnologías disponibles en relación a la categoría, cuál es el marco regulatorio local, y trataremos de dilucidar cómo será el futuro a partir del análisis de países con mayor trayectoria en la temática.

A partir de entrevistas en profundidad de elaboración propia y de análisis cuantitativos, trataremos de entender también el perfil de los potenciales consumidores: quiénes son, cómo piensan, cuan involucrados realmente están, qué compran, dónde compran y qué ponderan en sus elecciones.

Nos adentraremos, por otro lado, en la realidad actual de la marca que seleccionamos para nuestro estudio. Cuál es la historia de Ala, su posicionamiento, su participación de mercado y los canales a través de los que vende. Cuáles son sus fortalezas y también cuáles son sus principales debilidades. Qué problemáticas tiene necesidad de resolver hoy en día para subsistir, más allá de la sustentabilidad. Veremos el rol que juega dentro de la compañía y dentro del portafolio de marcas de la categoría de soluciones de lavado, y cómo encaja dentro de la estrategia corporativa. Veremos también cuáles son sus principales competidores, qué posicionamiento tienen y su estrategia para competirle.

Esta información, recopilada y analizada a través de un robusto marco teórico, nos permitirá la elaboración de un plan estratégico que dé cuenta del estado de situación de la marca y de la realidad en la que opera, con el propósito de establecer con criterios racionales cuáles son los modos de acción más efectivos para alcanzar los objetivos propuestos.

A través de nuestro análisis abordaremos, en un sentido más amplio, la problemática y los factores de éxito para hablar de sustentabilidad desde una marca en consumo masivo: ¿está el mercado argentino preparado para propuestas de este tipo? ¿Existe un

mercado relevante o sigue siendo un tema de nicho? ¿Está el consumidor dispuesto a pagar más? ¿Cómo puede una propuesta de este tipo integrarse a la arquitectura de variedades de producto existentes? ¿Cómo puede una marca que no tiene un posicionamiento directamente relacionado a la sustentabilidad comenzar a hablarle sobre la temática a sus consumidores? ¿Puede una innovación de estas características ayudar a resolver los problemas macro de la marca?

Develaremos estas y otras incógnitas en nuestro análisis.



## Marco teórico

La relevancia de la sustentabilidad en el ámbito corporativo es un objeto de estudio relativamente reciente. Para el desarrollo del presente trabajo final hemos identificado diversos autores que abordan la temática, y estudian su impacto en la cultura organizacional y su vínculo con los resultados de negocio. Utilizaremos como guía las obras de Alberto Andreu Pinillos (*De la RSC a la sostenibilidad*), Marc J. Epstein (*Thinking Straight About Sustainability*), Michael Porter y Mark R. Kramer (*The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, y *Creating Shared Value*).

En nuestro trabajo realizaremos también un análisis de cómo la sustentabilidad influye sobre nuestras elecciones de consumo, tratando de dilucidar cuáles son los fundamentos sociales y psicológicos detrás de la tendencia: ¿por qué cada vez más rechazamos productos que contienen determinados ingredientes?

Mark Lorch reflexiona en una nota para la BBC que la sociedad ha adoptado una postura de rechazo hacia los ingredientes químicos no tanto por motivos racionales, sino principalmente por asociación de este tipo de compuestos con males tales como la polución, enfermedades y armas de destrucción masiva.<sup>2</sup> Brian Zikmund-Fische, psicólogo de la Universidad de Michigan, afirma en su ensayo *What are you afraid of?* (“¿De qué tenés miedo?”)<sup>3</sup>, que la gente les teme a aquellas cosas que no entiende de forma intuitiva, y por eso que si se incluye un compuesto en la etiqueta de un producto sin explicar para qué sirve, puede causar preocupación.

Por último, utilizaremos como marco teórico el ensayo *The Psychology of Sustainable Behavior* de Christie Manning, Ph.D., que analiza el racional humano detrás de la adopción (o no adopción) de comportamientos sustentables. Encontramos este ensayo particularmente interesante, en tanto aporta un sustento teórico desde la disciplina de la

<sup>2</sup> Fuente: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131203\\_odio\\_quimica\\_finde](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131203_odio_quimica_finde).

<sup>3</sup> Fuente: <https://www.chemistryworld.com/feature/what-are-you-afraid-of/6732.article>.



psicología acerca de los factores de éxito en campañas relacionadas con el medioambiente.

Para el desarrollo del análisis de situación interna y externa, evaluación de la oportunidad, investigación de mercado, armado de la estrategia y estructura del plan de marketing, nos basaremos en aprendizajes obtenidos y bibliografía utilizada durante la cursada de la maestría. El detalle de los autores consultados puede encontrarse en la sección Bibliografía del documento.

La investigación en profundidad sobre tendencias en materia de sustentabilidad, análisis de tecnologías disponibles para la elaboración del producto, análisis del consumidor, análisis de la realidad política, social y económica del país, historia e investigación de la marca y la compañía, investigación de portafolio, de competidores, precios, etc., se realizará en base a investigación de escritorio (*desk research*). Todas las fuentes serán debidamente citadas a lo largo del documento.

Además, realizaremos una investigación cualitativa y otra cuantitativa de elaboración propia, destinadas a profundizar y resolver aquellas dudas para las cuales no haya información disponible, y que sean de relevancia para la toma de decisiones en el plan.

Por último, como complemento utilizaremos algunos datos de mercado y de imagen de marca de Nielsen y MillwardBrown para entender el contexto de estado de la marca con la que trabajaremos, basados en información interna de la compañía (en la que trabajé hasta 2018). Estos casos serán puntuales, y estarán identificados y citados correspondientemente.

# 1. Análisis de situación interna

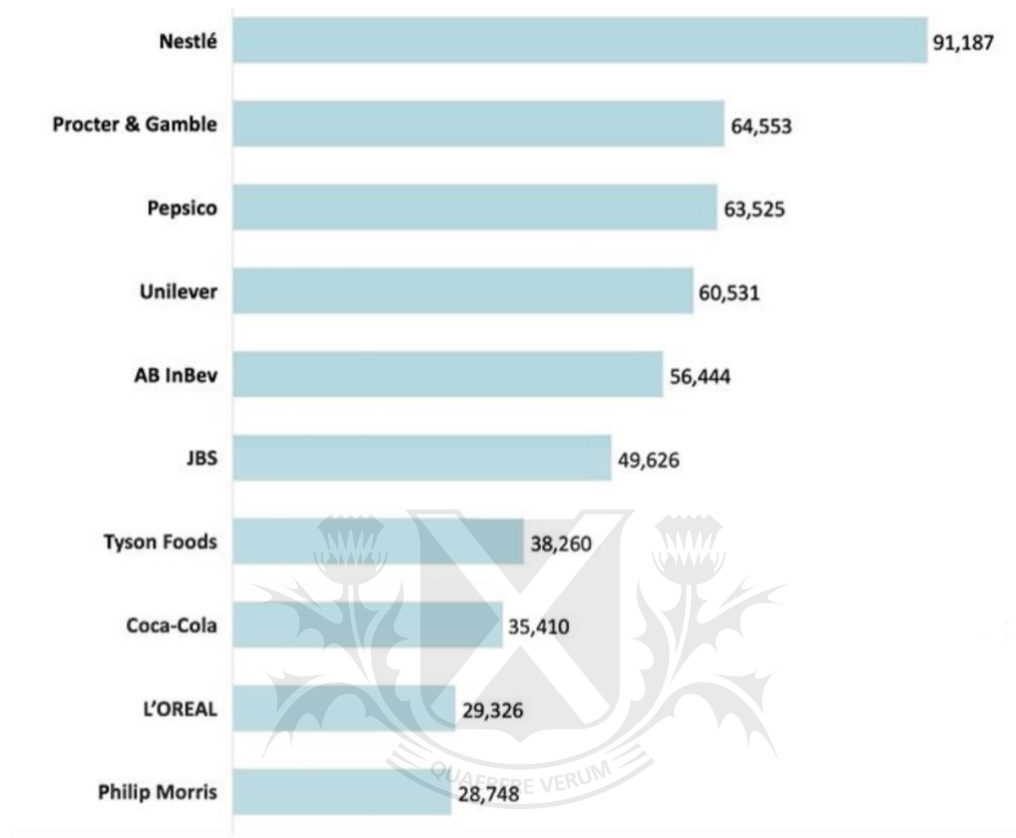
## 1.1. Historia de Unilever

Corre el año 1872 cuando los empresarios Jurgens y Van den Bergh abren sus primeras fábricas para la producción de margarina en Oss, Holanda. Algunos años más tarde, en el norte de Inglaterra, William Lever comienza a producir un revolucionario jabón de uso doméstico bajo la marca Sunlight. Sin saberlo, estarían sentando las bases para la creación de lo que hoy es una de las empresas de consumo masivo más grandes del mundo. El 2 de septiembre de 1929, estos empresarios cruzan sus caminos y deciden fusionar sus muy prósperos negocios para formar Unilever.

Hoy, 150 años más tarde, Unilever es la cuarta empresa más grande del mundo en su rubro. La compañía genera ingresos por más de 60 mil millones de dólares, gracias a que 2.500 millones de personas distribuidas en 190 países consumen sus productos todos los días. Posee más de 400 marcas, 15 de ellas dentro de las denominadas *marcas de mil millones de dólares*, que constituyen el 58% de su facturación.

A diferencia de otras compañías de consumo masivo, Unilever tiene una oferta de productos altamente diversificada, y opera en tres grandes categorías:

- Belleza y cuidado personal: genera ingresos por 25,4 mil millones de dólares, y representa el 42% de la facturación y el 52% de la ganancia neta.
- Alimentación y refrescos: genera ingresos por 22,3 mil millones de dólares, y representa el 37% de la facturación y el 32% de la ganancia neta.
- Cuidado del hogar: genera ingresos por 12,7 mil millones de dólares, y representa el 21% de la facturación y el 16% de la ganancia neta.



Empresas de consumo masivo por facturación (millones de USD).<sup>4</sup>

## 1.2. Unilever y sustentabilidad

Según Alberto Andreu Pinillos en *De la RSC a la sostenibilidad*, bibliografía de la materia Sustentabilidad de la maestría, “la sostenibilidad corporativa podría entenderse como una evolución natural y necesaria de la responsabilidad social corporativa con el objetivo de vincularla más al valor y al *core business* (negocio central) de cada empresa” (Andreu Pinillos, 2011, p. 5).

La sustentabilidad ha estado presente en los genes de Unilever desde sus inicios y se ha transformado a través de los años en un verdadero rasgo de identidad, al punto de

<sup>4</sup> Fuente: <https://www.consultancy.uk/news/18765/the-50-largest-fmcg-consumer-goods-companies-in-the-world>.

estar incluso representada en el logo corporativo. Cuando William Lever lanzó el jabón Sunlight en 1884, lo hizo con la visión de promover la salud y la higiene en la población a través de un producto de bajo costo. Hoy ese espíritu se mantiene vivo, y Unilever cree firmemente en las marcas con propósito, marcas que puedan generar un cambio y mejorar la calidad de vida de las personas de distintas maneras.

Así es como Knorr promueve el uso cultivos autosustentables y trabaja con granjas certificadas. Domestos (Vim en Argentina) lidera campañas para la construcción de baños en zonas carenciadas con el objetivo de reducir enfermedades generadas por malas condiciones sanitarias. Dove ha lanzado campañas de comunicación con el fin de ayudar a resolver los problemas de autoestima en adolescentes: llegó a 35 millones de mujeres. Lifebuoy desarrolló campañas para promover el lavado de manos y evitar infecciones, con ellas alcanzó a 458 millones de personas. O Sunsilk (Sedal en Argentina) ha trabajado en promover el empoderamiento de la mujer. Algunos ejemplos de cómo las marcas llevan su propio propósito a la vida.

Unilever cree firmemente que tiene la oportunidad y la responsabilidad de ser un agente de cambio para el bien de la humanidad. Y al mismo tiempo, cree también que ese es el mejor camino para hacer buenos negocios. Que las marcas que triunfarán en el futuro serán aquellas que sean útiles para la sociedad. En palabras de Alan Jope, CEO de Unilever: “Tengo la intención de seguir construyendo sobre el compromiso de más de un siglo de la compañía de hacer negocios en forma responsables. No se trata de poner el propósito por sobre el resultado operativo, sino que el propósito es el que generará mayores ganancias”<sup>5</sup>. Los resultados de la compañía sostienen esa premisa, en 2018 las marcas con propósito crecieron 69% más rápido que el resto del portfolio<sup>6</sup>.

Además, a más de diez años de su lanzamiento, Unilever sigue promoviendo su plan de vida sustentable<sup>7</sup> (*USLP*, por sus siglas en inglés), que establece las bases y formas

<sup>5</sup> Fuente: <https://businessfightspoverty.org/articles/%E2%80%8Bplan-for-the-future/>.

<sup>6</sup> Fuente: <https://www.unilever.com/news/press-releases/2019/unilevers-purpose-led-brands-outperform.html>.

<sup>7</sup> Fuente: <https://www.unilever.com.ar/sustainable-living/>.

sobre las que la empresa disminuye su huella ambiental y promueve una mejor calidad de vida para la sociedad, al mismo tiempo que genera una mayor facturación para el negocio. Dicho plan toca distintas aristas tales como la igualdad de género, el cambio climático, la alimentación saludable, la higiene, los desechos plásticos, el abastecimiento sustentable, entre otros, y se encuentra alineado con los objetivos de desarrollo sustentable promovidos por la ONU.

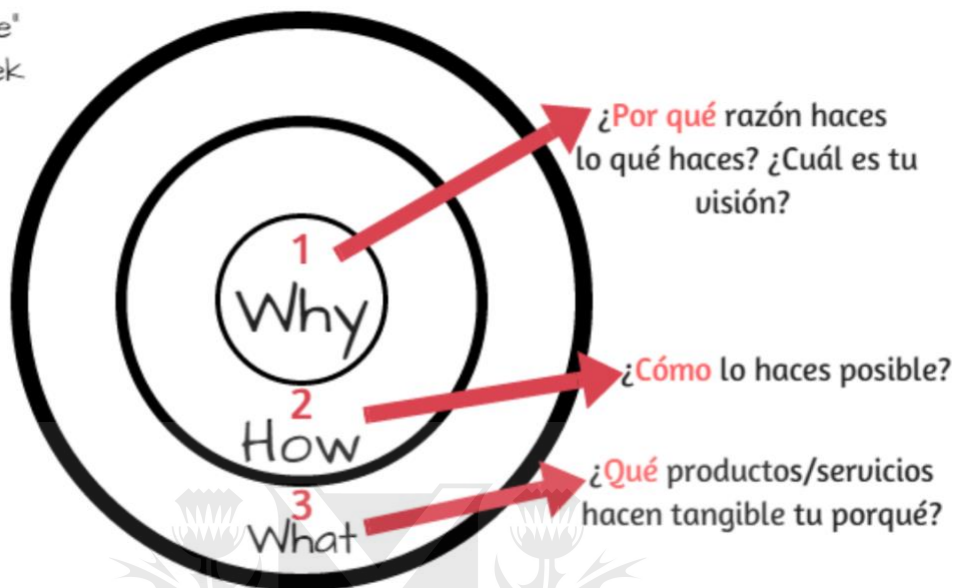
El plan propone tres grandes objetivos:

- Ayudar a más de mil millones de personas a mejorar su salud y bienestar.
- Reducir a la mitad el impacto ambiental generado por los productos de la compañía.
- Abastecer el 100% de la materia prima en forma sustentable, lo que mejorará la calidad de vida de todas las personas que participan de la cadena.

En este punto considero relevante citar el concepto del *círculo dorado*, de Simon Sinek, y analizar la lógica de la compañía a través de su marco teórico. En su libro *Start with Why*, el escritor explica cómo los más grandes líderes logran inspirar y las marcas más fuertes logran generar diferenciación a partir de un sentido de propósito. El escritor establece que existen tres capas de profundidad: el “qué”, el “cómo” y el “por qué”, y afirma que mientras la mayoría de las personas y empresas generan su discurso a partir del “qué”, aquellos que sobresalen lo hacen desde el “por qué”.

El autor ejemplifica con el caso de Apple. Sus competidores tienden a idear campañas de marketing guiándose por el “qué hacen” y “cómo lo hacen” y esto no termina de resultar prometedor para los clientes: “Fabricamos computadoras geniales. Están muy bien diseñadas, son sencillas y fáciles de usar. ¿Quieres comprar una?”. Mientras que empresas inspiradoras como Apple parten de un “por qué lo hacen”: “En todo lo que hacemos, creemos en el cambio del *statu quo*. Creemos en un pensamiento diferente (“por qué”). La manera como desafiamos el *statu quo* es haciendo productos muy bien diseñados, sencillos y fáciles de usar (“cómo”). Sencillamente hacemos computadoras geniales (“qué”). ¿Quieres comprar una?”.

"Golden Circle"  
de Simon Sinek



Modelo del círculo dorado de Simon Sinek.<sup>8</sup>

Considero que es precisamente esta lógica la que sigue Unilever, y que podríamos resumir y ejemplificar de la siguiente manera:

- Por qué: “creemos que el crecimiento del negocio debe estar atado a una mejora en el bienestar social”.
- Cómo: “desarrollamos productos con propósito, que generen un impacto positivo en la sociedad, y minimicen su impacto ambiental negativo”.
- Qué: “producimos jabones antibacteriales y concientizamos sobre su uso para la reducción de enfermedades infecciosas” (ejemplo, marca Lifebuoy).

Finalmente, cabe destacar que, según lo aprendido en la materia Sustentabilidad, los negocios con propósito están creciendo a tasas superiores a la media de mercado. De

<sup>8</sup> Fuente: <https://www.makinglovemarks.es/blog/la-clave-es-el-porque/>.

esta manera, se valida que trabajar con un propósito no es una mera razón altruista, sino también un impulso para crecer en rentabilidad.



*Evolución de precios accionarios de Meaningful Brands versus dos índices bursátiles globales.<sup>9</sup>*

### 1.3. Unilever en Argentina

Unilever está presente en el país desde hace más de 90 años y es una de las multinacionales de consumo masivo de mayor trayectoria. La revista Apertura la destaca en su propia encuesta como una de las más respetadas, al ubicarse en el segundo lugar de empresas con mejor imagen.<sup>10</sup> Según datos de la propia web de la compañía, cuenta con ocho plantas productivas, dos centros de distribución y más de 4.600 empleados, y sus productos están presentes en más del 99% de los hogares del país.<sup>11</sup>

Cuenta con 27 marcas, agrupadas en tres grandes divisiones:

- Cuidado del hogar: Comfort, Vivere, Ala, Skip, Drive, Granby Cif, Liveopen y Vim.

<sup>9</sup> Fuente: El imperativo de la sustentabilidad y el rol del marketing.

<sup>10</sup> Fuente: <https://www.apertura.com/negocios/Las-100-empresas-con-mejor-imagen-de-la-Argentina-20170328-0002.html>.

<sup>11</sup> Fuente: <https://www.unilever.com.ar/news/comunicados-de-prensa/2016/Unilever-90-anos.html>.

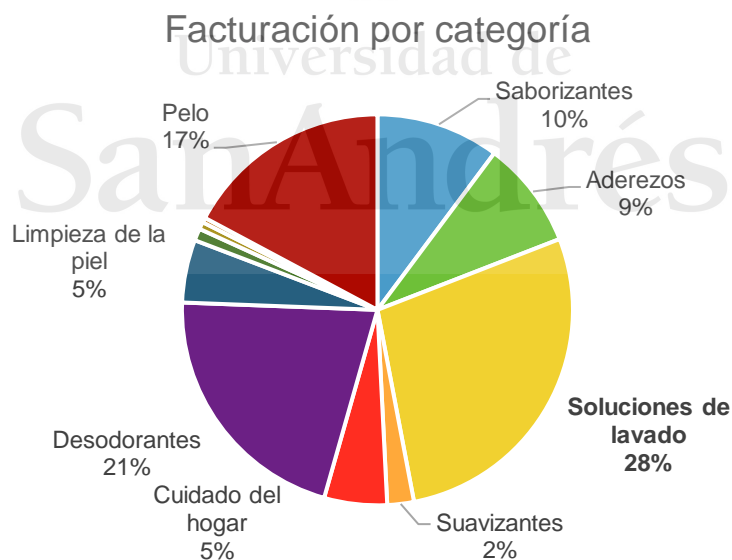
- Cuidado personal: Axe, Close Up, Dove, Lifebuoy, Lux, Rexona, Sedal, Clear, Impulse, Pond's, Suave y Vasenol.
- Alimentos y bebidas: Hellmann's, Knorr, Lipton, Maizena, Savora y Ri-k.

Muchas de estas marcas son líderes de los segmentos en los que participan.

### 1.4. Soluciones de lavado

Soluciones de lavado es una categoría dentro de cuidado del hogar que engloba a los detergentes para la ropa en sus distintos formatos. Se trata de productos que, gracias a su composición química, ayudan a remover manchas de la ropa ya sea través del lavado a mano o del lavado en lavarropas.

Es la categoría más importante para la compañía, al representar el 35% del volumen y el 28% de la facturación neta, por lo que cumple un rol estratégico dentro de su operatoria.



Facturación de Unilever por categoría.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Fuente: reporte interno de Unilever, diciembre de 2017.



Dada su relevancia, no sorprende que la compañía haya construido a través de los años un amplio portafolio de marcas dentro de la categoría. Unilever cuenta con cuatro marcas de jabón para la ropa con posicionamientos y roles estratégicos bien diferenciados: Skip, Ala, Drive y Granby. A partir de información disponible en la web, y de análisis propio de góndola y empaque, podemos resumir lo siguiente sobre cada una de estas marcas:



Lanzado a comienzos de los años 80, Skip fue el primer jabón en polvo especialmente desarrollado para lavarropas automático. Cuarenta años después, continúa siendo líder en innovación dentro de la categoría con productos de calidad superior.

Se posiciona como la marca de jabón para la ropa que mejor cuida las fibras de la ropa, conservando su color y textura, al ser dueña respecto de las marcas de la competencia del atributo “mantiene las prendas como nuevas por más tiempo”. Cuenta con la imagen de marca más fuerte dentro del portafolio de la empresa. Esto le permite a Skip ser la marca de posicionamiento de precio superior dentro del portafolio, al competir dentro del rango 1, y apuntar a los estratos socioeconómicos más altos.

En términos de participación de mercado, se trata de la segunda marca en importancia para la empresa, con una participación del 16,7%.<sup>13</sup>



Ala fue la primera marca en ser lanzada en el mercado argentino, remontándose sus inicios al año 1962. Su posición de liderazgo se fundó en la percepción de un producto de buena ecuación precio-calidad, altamente efectivo en la remoción de manchas.

Hace varios años, Ala comenzó a involucrarse con el desarrollo infantil, al estudiar los beneficios sociales, físicos y emocionales que brinda el juego al aire libre y el aprendizaje

<sup>13</sup> Fuente: reporte Nielsen Jun 18, participación de mercado MAT 18.

experiencial en relación con el crecimiento y desarrollo de los chicos. De este modo, logró sumar una veta emocional al beneficio funcional de la remoción de manchas, y consolidarse a través del slogan “Ensuciarse hace bien”. Profundizaremos en este aspecto más adelante.

Hoy en día es la marca más importante para el portafolio de la compañía, con una participación de mercado en valores de 37,9%.<sup>14</sup> Es la segunda en términos de imagen de marca, y tiene un posicionamiento de precios dentro del rango 2, por debajo de Skip. De esta manera, su rol estratégico está en el segmento masivo, al ser la marca más popular y consumida en la categoría.

The logo for the brand 'Drive' features the word 'Drive' in a blue, sans-serif font. A small, stylized yellow and orange flame or spark icon is positioned above the letter 'i'.

Lanzada años después que Skip y Ala, Drive es la tercera marca del portafolio en términos de share, con una participación del 9,6%.<sup>15</sup> Se posiciona como la marca experta en fragancias, un atributo altamente relevante en la categoría, en especial en los estratos socioeconómicos más bajos, a los que esta marca apunta.

Tiene un posicionamiento de precios inferior al de Skip y Ala, compitiendo dentro del rango 3 de marcas de la categoría. De tal manera, su rol estratégico es el de captar consumidores que no pueden pagar por las marcas de mayor calidad que ofrece la compañía, y competir contra otras marcas en el mercado de precio bajo.

The logo for the brand 'GRANBY' consists of the word 'GRANBY' in a bold, blue, sans-serif font. The letter 'G' is significantly larger and more stylized than the other letters.

Granby es la última marca que compone el portafolio de Unilever. Se trata de un caso muy particular. En los años 90 ofrecía un producto de calidad superior, con un posicionamiento de precio superior y un alto nivel de reconocimiento por parte de los consumidores. Sin embargo, la marca dejó de tener soporte y pocos años más tarde fue

<sup>14</sup> Fuente: reporte Nielsen Jun 18, participación de mercado MAT 18.

<sup>15</sup> Fuente: reporte Nielsen Jun 18, participación de mercado MAT 18.

discontinuada. Quince años después y ante el avance de jabones para la ropa de muy bajo costo (algunos de ellos incluso vendidos ilegalmente a granel), la marca fue relanzada como una marca muy económica, con el posicionamiento de precio más bajo de la categoría. Es la única marca que solamente está disponible en formato polvo.

## **1.5. Análisis de situación de Ala**

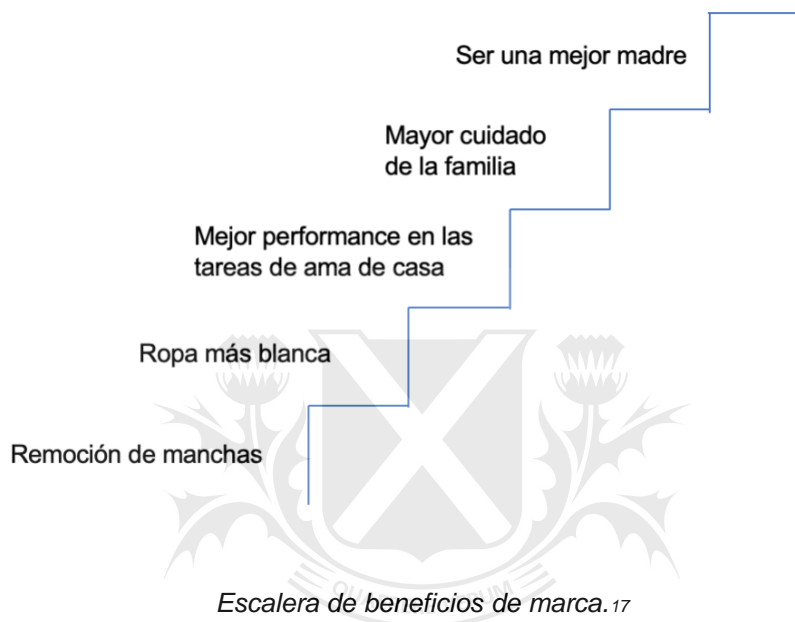
### **1.5.1. Posicionamiento y comunicación**

Como comentábamos en la sección anterior, Ala nace en el país hace ya más de 50 años y se convierte rápidamente en la marca líder de jabón para la ropa, posición que sostiene hasta el día de la fecha. Logra dicho objetivo ofreciendo, desde lo funcional, un producto con una excelente relación precio-calidad, altamente efectivo en la remoción de manchas y, desde el punto de vista emocional, una marca sólida con un posicionamiento distintivo, de fuerte presencia en la mente de los consumidores argentinos.

Durante un largo período de tiempo, la marca tuvo un posicionamiento anclado en el beneficio de “blancura superior” para la ropa. A partir de esta dimensión funcional del producto, la marca construyó un relato en el cual el producto era un facilitador para que las amas de casa pudiesen obtener mejores resultados en las tareas del hogar, dejando la ropa impecable, y de esta manera cuidando mejor de su familia. De este modo, en la lógica de este relato, ropas más blancas implicaban mayor protección y amor en el hogar, en especial para los hijos. Las campañas publicitarias de esta época mostraban a madres cuasi obsesionadas por obtener la mayor blancura posible para la ropa, donde el guardapolvo era la prueba de fuego, y en las cuales generalmente comparaban sus resultados con elementos típicamente representativos del atributo blancura (por ejemplo, flores blancas), o incluso con otras madres.<sup>16</sup> Aún al día de la fecha, el slogan “Más que blanco, blanco Ala” resuena en el inconsciente colectivo.

<sup>16</sup> Campaña: [https://www.youtube.com/watch?v=ht7\\_\\_S2f6i8](https://www.youtube.com/watch?v=ht7__S2f6i8).

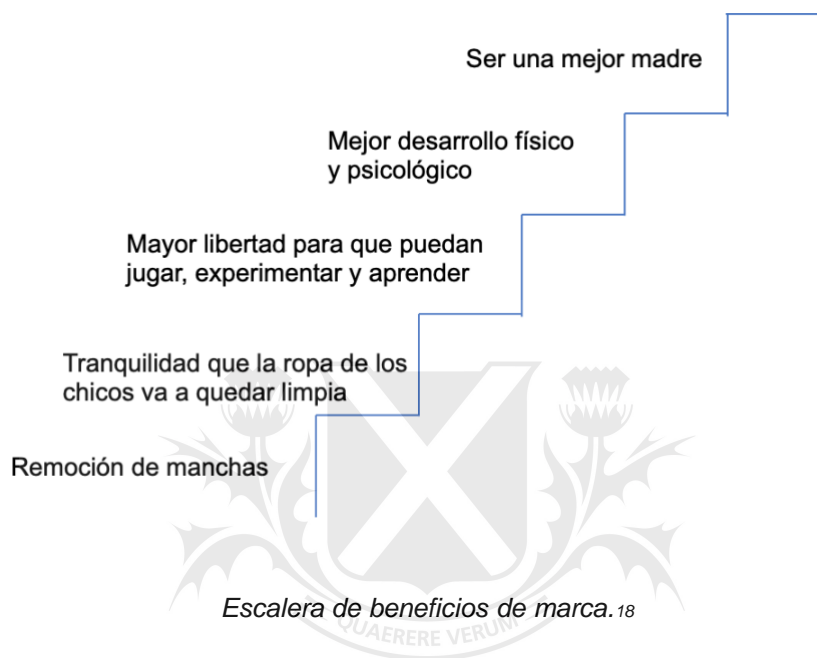
Utilizando la teoría de la escalera de beneficios de Philip Kotler y Kevin Lane Keller, podríamos graficar el posicionamiento original de Ala de la siguiente manera:



Este posicionamiento dio grandes réditos a la marca; sin embargo, la sociedad y los consumidores fueron cambiando a través del tiempo, y exigiendo a la marca reinventarse. Fue así como en el año 2005 dio un giro que resultó histórico, con el lanzamiento del concepto “Ensuciarse hace bien”. Bajo este nuevo posicionamiento, la marca abandonó la temática de la blancura superior y se introdujo en el mundo del desarrollo infantil a partir de un *insight* muy poderoso: la marca identificó que si bien las madres son conscientes de que el juego, en especial al aire libre, es clave en el desarrollo físico y psicológico de los chicos, son reacias a dejarlos jugar y experimentar por miedo a que se ensucien. A partir de este *insight*, Ala construyó una nueva lógica según la cual ya no funciona simplemente como habilitadora para que las madres puedan realizar mejor las tareas del hogar, sino como habilitadora para que sus hijos puedan jugar,

<sup>17</sup> Elaboración propia.

aprender y experimentar libremente, construyendo una escalera de beneficios de bases más sólidas, de mayor impacto.

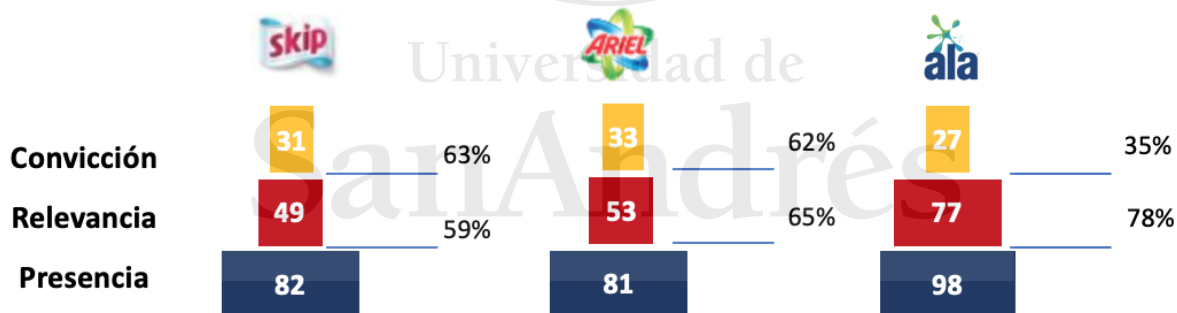


De este modo, Ala comenzó a involucrarse con el desarrollo infantil estudiando los beneficios sociales, físicos y emocionales que brinda el juego al aire libre y el aprendizaje experiencial en relación con el crecimiento y desarrollo de los chicos. Así, "Ensuciarse hace bien" reivindica a la suciedad como una compañera de experiencias en el desarrollo y aprendizaje de los chicos mientras exploran y descubren el mundo, con la convicción de que cuando los chicos tienen la libertad para ensuciarse es cuando realmente experimentan la vida y crecen. Esta convicción es la que define a la marca, de la que se desprenden las creencias que la identifican y sobre las cuales construye su comunicación. Quizá la pieza de comunicación más representativa de esta época sea la campaña "Perdón mamá", la cual juega con la tensión presente en los chicos que quieren jugar y aprender, pero al mismo tiempo tienen miedo del reto de sus madres.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Elaboración propia.

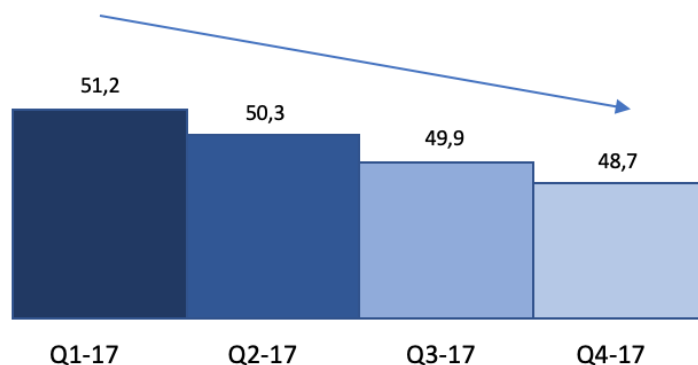
<sup>19</sup> Campaña: <https://www.youtube.com/watch?v=SxUUXFE9cEU>.

Este nuevo posicionamiento llevó a la marca a un nuevo plano, al consolidarla como icónica para la sociedad argentina. Sin embargo, nuevamente, el consumidor evolucionó con el tiempo y la marca tuvo que adaptarse a dichos cambios. El principal cambio fue el debilitamiento del concepto de la madre como *ama de casa*, otrora pilar fundamental de la construcción de marca de Ala. Las mujeres dejaron de ser las únicas responsables no solo de las tareas domésticas, sino también de la crianza de los hijos. Del mismo modo, el modelo arquetípico de cómo se conforma una familia fue cambiando, con un crecimiento de casas con parejas sin hijos, con parejas del mismo sexo, o con personas solas sin pareja. Estos movimientos en la sociedad generaron que una marca que había sido revolucionaria en su momento, pasase a ser considerada como anticuada, fuera de época. Una marca que representaba a una generación anterior y que comenzaba a dejar fuera de su lógica a quienes ingresaban a la categoría. De este modo, la marca fue perdiendo su imagen de marca, y quedando relegada frente a marcas consideradas más modernas como Skip o Ariel.

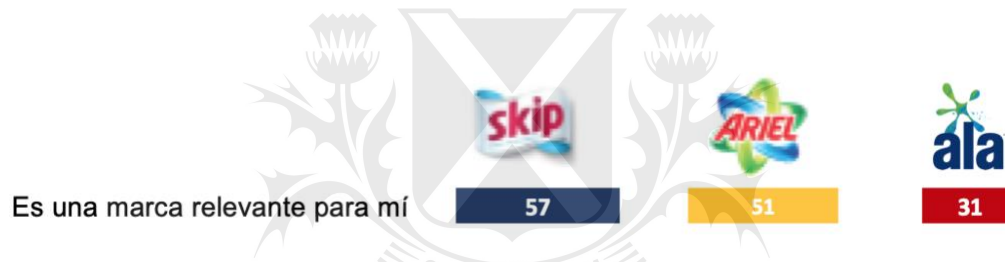


*En el gráfico se observa que, pese a que Ala tiene una mayor presencia que Skip y Ariel, estas marcas convierten mucho mejor a Convicción.<sup>20</sup>*

<sup>20</sup> Fuente: reporte de auditoría de marca 2017, MWB.



*En el gráfico se observa la progresiva caída en imagen de marca de Ala. <sup>21</sup>*



*En el gráfico se observa la baja relevancia de la propuesta de marca en público objetivo en comparación a Skip y Ariel. <sup>22</sup>*

Ante esta problemática, la marca nuevamente debió modernizarse, pero esta vez lo hizo sosteniendo las bases de la lógica que la llevaron a convertirse en icónica. El nuevo posicionamiento, llamado “Manchados de vida”, sigue resaltando la importancia de que los chicos disfruten y aprendan al aire libre, pero incluye también a los adultos, hombres y mujeres. Con este cambio, no solo es importante el desarrollo físico y psicológico de los chicos a futuro, sino también poder vivir y disfrutar del presente, salir a vivir la vida al exterior, sin temor a mancharse. Involucra del mismo modo a ambos sexos en la responsabilidad de las tareas del hogar, acorde a los tiempos que corren.<sup>23</sup>

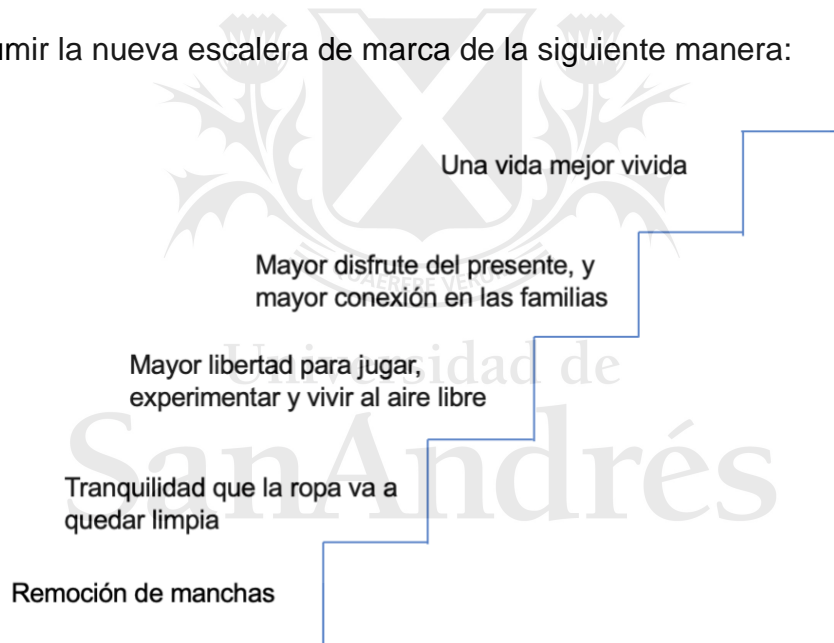
<sup>21</sup> Fuente: reporte de auditoría de marca 2017, MWB.

<sup>22</sup> Fuente: reporte de auditoría de marca 2017, MWB.

<sup>23</sup> Campaña: <https://www.youtube.com/watch?v=QQ55YvkEvOE>.



Podemos resumir la nueva escalera de marca de la siguiente manera:



Escalera de beneficios de marca. <sup>24</sup>

Con este nuevo posicionamiento, la marca persigue principalmente dos objetivos:

- Volver a ser relevante en la sociedad, en especial en aquellos segmentos que crecieron en relevancia durante la última década y no se encontraban representados.

<sup>24</sup> Elaboración propia.

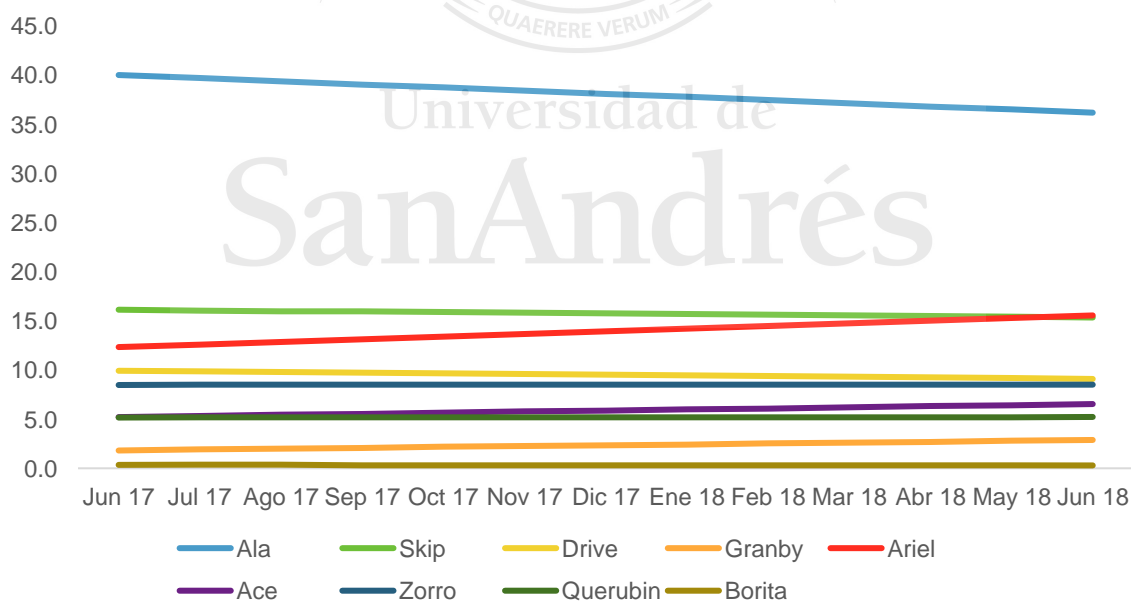


- Convertirse en la primera opción de compra en los hogares jóvenes, donde generalmente los consumidores realizan su primera elección de marca.

Al igual que la mayoría de las marcas de consumo masivo, el *mix* de medios se encuentra fuertemente volcado a TV, que aún sigue siendo el mejor medio en términos de relación cobertura-precio. El 54% se invierte en TV (aire y cable), un 36% en digital (mayoritariamente redes sociales) y el restante en vía pública y radio.

### 1.5.2. Participación de mercado y canales

Como hemos establecido previamente, Ala es la marca líder de la categoría de productos para el lavado de la ropa. Ostenta una cómoda primera posición, con una participación de mercado en valores del 37,9%, muy por encima de los 16,7% de Skip, en segunda posición, y de los 14% de Ariel, en tercera posición y la principal marca que no pertenece a Unilever.



*Evolución de participación de mercado por marca.<sup>25</sup>*

<sup>25</sup> Fuente: reporte Nielsen Jun 18, participación de mercado MAT 18.

Sin embargo, en un análisis más detallado de la situación, podemos observar que la marca ha ido perdiendo participación en forma sostenida durante los últimos meses. En el último año móvil podemos observar una caída de 230bps (de 40,2% a 37,9%). Esta caída se encuentra en línea con la pérdida de imagen de marca y diferenciación que ha sufrido la marca a lo largo del último tiempo.

Por otro lado, cabe destacar que la marca muestra una performance con una diferencia muy marcada entre el formato jabón en polvo y el líquido. Mientras que en polvo su liderazgo se acentúa aún más (51,3%), en líquidos es la tercera marca en el mercado (19,2%).

En cuanto a los canales de venta, la marca vende un 44% a través del canal directo (cadenas a las cuales vende en forma directa la mercadería, incluye grandes cuentas como Carrefour, Coto, Jumbo, etc.) y un 56% a través del canal indirecto (es decir, a través de mayoristas y distribuidores).

### **1.5.3. Arquitectura de marca y estrategia de precio**

La categoría de lavado de la ropa se ha caracterizado históricamente por un nivel de innovación relativamente bajo. Durante décadas, el jabón en polvo fue virtualmente el único formato existente, con la única distinción de lavado a mano y lavado en lavarropas. Solo Skip comunicó algunos cambios en la tecnología de formulación a fin de posicionarse con el diferencial de ser la única marca innovadora, dentro de un marco de pocas novedades.

Sin embargo, a principios de la década del 2010 se produjo un lanzamiento que modificó las reglas de la categoría. El lanzamiento del jabón líquido, liderado por Ala y luego seguido por el resto de sus competidores, generó un fuerte cambio en las preferencias de los consumidores, y logró consolidarse como una alternativa al polvo, llegando a representar más del 40% del mercado. Este formato es aún al día de hoy percibido como más moderno y de mayor calidad frente al polvo, y es por tanto el formato más dinámico y competitivo en la categoría de lavado.

En términos de variedades, históricamente el mercado tampoco presentó grandes innovaciones y Ala no fue la excepción. Apenas podemos mencionar dos variedades, con variaciones en sus fragancias:

- Ala con un toque de Vivere: ofrece el beneficio de tener “un toque” de suavizante marca Vivere.
- Ala Sol: ofrece el beneficio de tener una fragancia diferente.

La caída en términos de imagen de marca obligó a la marca a repensar su estrategia. Así es que, con el fin de comenzar a ser percibida como una marca más moderna e innovadora, relevante en los tiempos actuales, Ala lanzó al mercado su nueva plataforma de productos llamada *Core+*. Esta nueva plataforma representó un salto significativo para la marca, que por primera vez lanzó variedades con beneficios innovadores fuertemente anclados en *insights* de consumidor, que son adicionales al beneficio *core* de remoción de manchas. Inicialmente dos variedades fueron lanzadas para establecer esta nueva plataforma:

- Ala Piel Sensible: ofrece el beneficio de remoción de manchas más una fórmula hipoalérgica que cuida la piel, especialmente la del bebé.
- Ala Antibacterial: ofrece el beneficio de remoción de manchas sumado a que elimina el 99,9% de las bacterias en la ropa durante el lavado.

Toda innovación en esta nueva plataforma es lanzada en formatos líquido y polvo, si la tecnología disponible lo permite.

En términos de precio, Ala se posiciona como la marca masiva, con una estrategia de precios intermedia de rango 2, por debajo de las marcas más *premium* de la categoría (tal como Skip y Ariel), y por encima de las de bajo costo (como Drive, Querubín o Zorro). Las variedades *Core+* tienen un posicionamiento de precio de góndola de un 10% adicional con respecto a las variedades *Core*.

Podemos resumir entonces la arquitectura de portafolio de la marca de la siguiente manera:

PLATAFORMA	ROL ESTRATÉGICO	BENEFICIO	PRODUCTOS
CORE	Construcción del posicionamiento central de marca	Remoción de manchas en el primer lavado	Ala Core (y sus variantes de fragancias)
CORE+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar diferenciación</li> <li>• Construir expertise en lavado</li> <li>• Obtener mayores ingresos</li> </ul>	Remoción de manchas em el primer lavado + beneficios adicionales	Ala Piel Sensible Ala Antibacterial

*Estrategia de portafolio de Ala.<sup>26</sup>*

Las variedades actualmente disponibles en el mercado son las siguientes:

	POLVO	LÍQUIDO
CORE	 <p>Ala Core (400g, 800g, 1,5kg, 3kg y 5kg)</p> <p>Ala Vivere (800g y 3kg)</p> <p>Ala Sol (800g y 3kg)</p> <p>Ala Lavado a Mano (400g, 800g)</p>	 <p>Ala Core (Botella 1,5l y 3l DP 400ml, 800ml, 1,5l y 3l)</p>
CORE+	 <p>Ala Piel Sensible (800g y 3kg)</p> <p>Ala Piel Antibacterial (800g y 3kg)</p>	 <p>Ala Piel Sensible (Botella 3L DP 800ml y 3l)</p>

*Variedades de Ala por rango.<sup>27</sup>*

Por último, cabe destacar que Ala también posee en su portafolio productos de pan de jabón para lavado a mano, quitamanchas y jabón para ropa delicada (además de otros productos en la categoría de cuidado del hogar). Dejaremos estos productos fuera de nuestro análisis, ya que representan un mercado aparte, con diferentes reglas,

<sup>26</sup> Elaboración propia.

<sup>27</sup> Elaboración propia.

competidores, espacios de góndola, etc., y por tanto no son relevantes a los efectos del desarrollo del presente trabajo.



Universidad de  
**SanAndrés**

## 2. Análisis de situación externa

### 2.1. Análisis del entorno (P.E.S.T.L.)

Para realizar el análisis de entorno utilizaremos la metodología P.E.S.T.L., de Liam Fahey y V. K. Narayanan. Tendrá como finalidad entender los aspectos de coyuntura que impactarán en el plan de marketing.

#### 2.1.1. Análisis político

El 27 de octubre de 2019 marcó un nuevo hito en la historia política del país. Tras cuatro años de gestión nacional de Cambiemos, partido político liderado por Mauricio Macri, el Frente de Todos, con Alberto Fernández a la cabeza, obtuvo una victoria en las elecciones generales con un 48,10% de los votos frente al 40,38% obtenido por el partido gobernante.<sup>28</sup>

Este cambio en el partido político a cargo de la conducción del país representa más que un simple cambio de nombres. El regreso de Frente de Todos al poder implica un giro en la dirección de las políticas económicas y sociales, que se presupone serán de corte más intervencionista, de acuerdo con lo que podemos inferir de su plataforma política y de la experiencia del período 2003-2015. El propio documento expresa que “el Estado es el garante indispensable de los derechos de la ciudadanía, ocupando el centro de la escena para el bienestar de la sociedad a partir de la producción de bienes y servicios públicos”<sup>29</sup>.

El siguiente párrafo extraído de la plataforma resulta particularmente relevante para entender cómo podrán influir futuras políticas públicas en la suerte del presente proyecto de inversión: “se debe hacer foco en el crecimiento económico, la recuperación del mercado interno, el cuidado de los sectores en condiciones de mayor vulnerabilidad de

<sup>28</sup> Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/politica/mapa-resultados-elecciones-generales-2019-nid2300184#/presidente>.

<sup>29</sup> Plataforma electoral de Frente de Todos, extraída de <https://www.eldestapeweb.com/nota/laplataforma-electoral-del-frente-de-todos-con-alberto-presidente-y-cristina-vice-201961815550>.

nuestra sociedad y la generación de un excedente genuino de divisas a partir del fortalecimiento de nuestras capacidades productivas, innovadoras y exportadoras”<sup>30</sup>.

De aquí podemos proyectar dos conclusiones:

- El gobierno nacional impulsará políticas de promoción de la industria nacional y la generación de innovaciones con mayor valor agregado. Esto podría favorecer al presente proyecto, que consistirá en una innovación en la categoría, y será producido en fábricas nacionales.
- El gobierno intentará reactivar el mercado interno a partir de impulsar el consumo. Esta política también será beneficiosa para generar mayores ventas en el sector de consumo masivo.

Pese al optimismo que puedan generar estas premisas, identificamos también dos factores de riesgo:

- El margen con el que el nuevo gobierno ganó las elecciones es relativamente bajo, y por tanto su capacidad de maniobra en el Congreso estará supeditada a acuerdos con partidos políticos de distinto signo y a la capacidad que tenga para legitimar las políticas a implementar ante la sociedad.
- El contexto económico, veremos en la siguiente sección, no resulta favorable y por tanto achica el margen de acción.

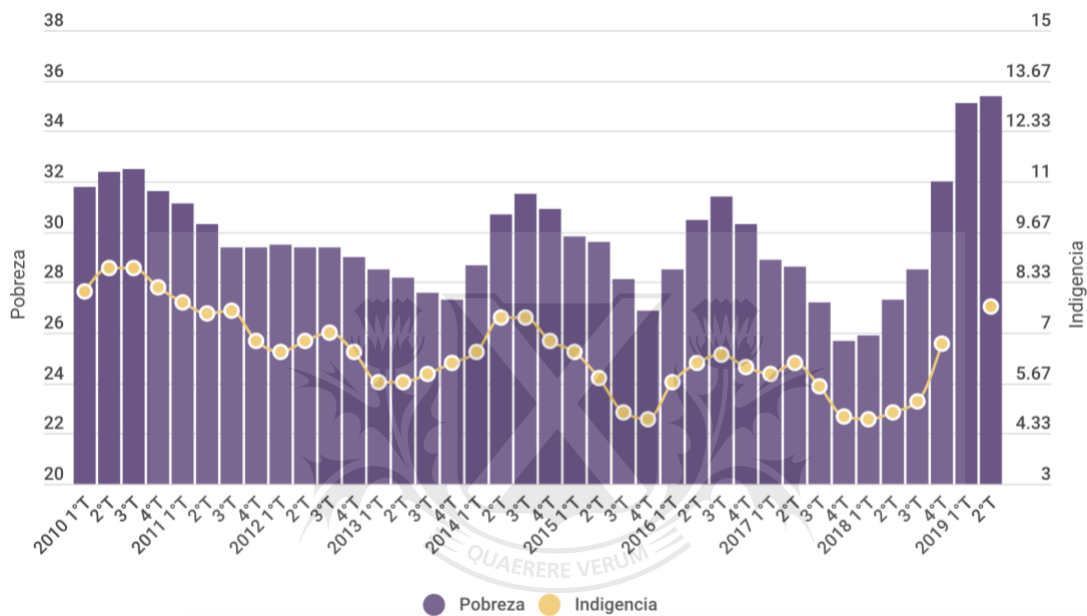
### **2.1.2. Análisis económico**

La situación económica del país se encuentra en un punto crítico, tras un período sostenido de caída de la actividad económica. A contramano de lo que ocurre en el mundo, el PBI del país muestra tasas decrecientes durante los últimos períodos de medición. Según datos oficiales tomados del INDEC, la tasa de pobreza se sitúa en

<sup>30</sup> Plataforma electoral de Frente de Todos, extraída de <https://www.eldestapeweb.com/nota/laplataforma-electoral-del-frente-de-todos-con-alberto-presidente-y-cristina-vice-201961815550>.

35,4% y la indigencia en 7,7%.<sup>31</sup> El desempleo, por su parte, alcanza al 10,6% de la población.

Los siguientes gráficos tomados del INDEC muestran estas tendencias negativas:

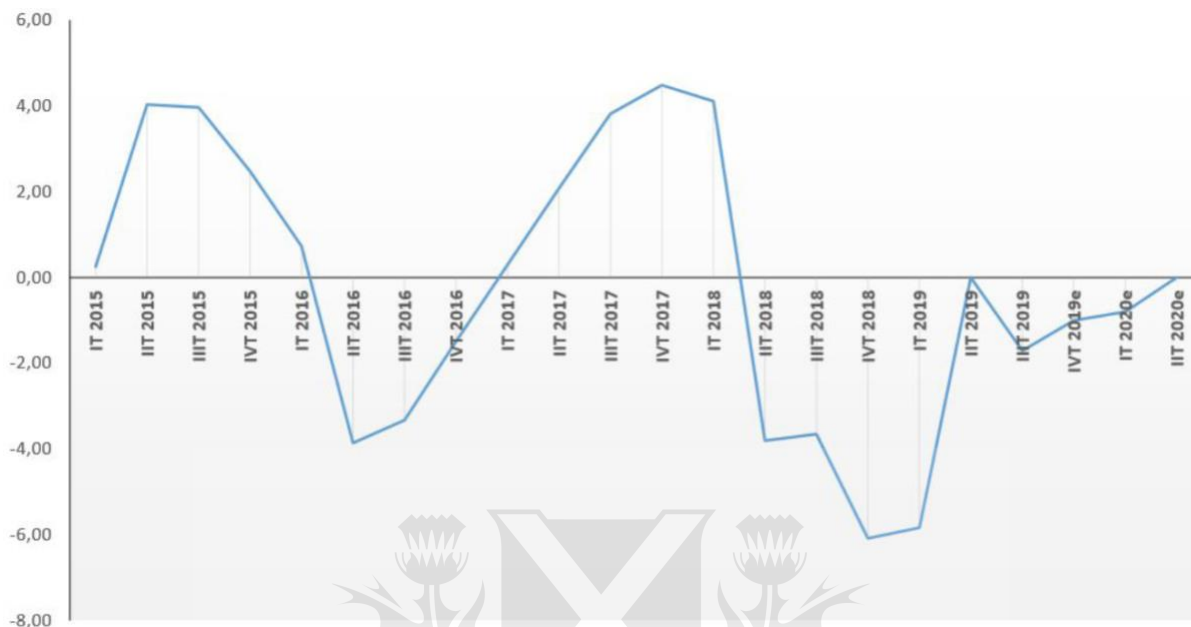


Serie histórica de pobreza e indigencia en Argentina, desde 2010 hasta 2018, medido por trimestre.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Fuente: informe INDEC, 2do semestre 2019: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_01\\_19422F5FC20A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_19422F5FC20A.pdf).

<sup>32</sup> Fuente: informe INDEC, 2do semestre 2019: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_01\\_19422F5FC20A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_19422F5FC20A.pdf).



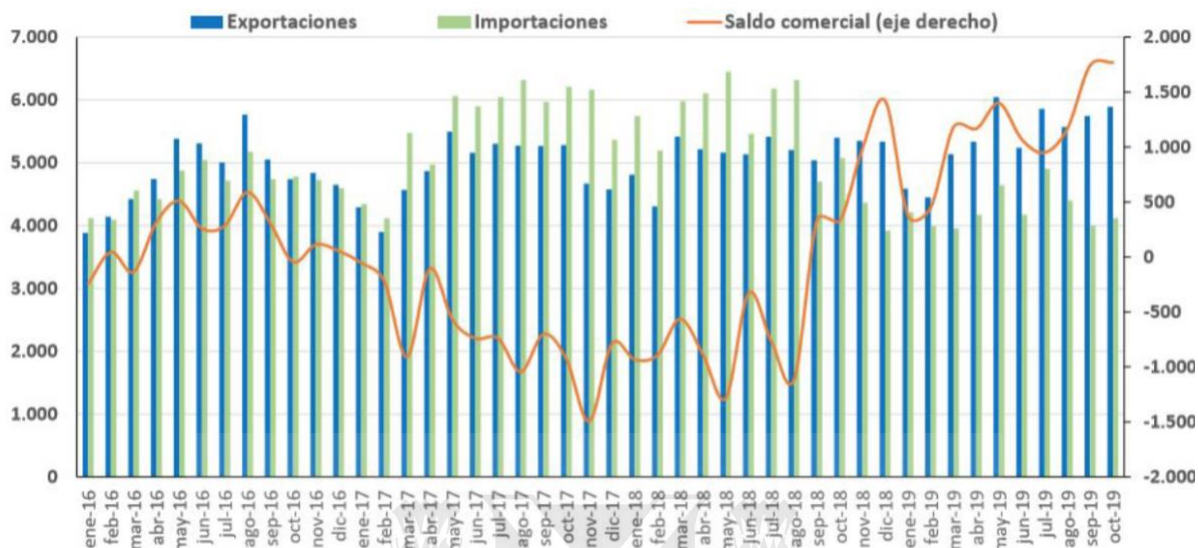


*Tasa de crecimiento de PIB (variación % interanual).<sup>33</sup>*

Por otro lado, el país también se encuentra en situación crítica respecto de la deuda externa. El nivel de endeudamiento actual es alto, con pagos próximos a su vencimiento, y la falta de crecimiento del país obliga al gobierno a ajustar la balanza comercial para poder cumplir con ellos. La reducción en las importaciones para favorecer un saldo positivo se ha constituido como tendencia desde hace ya un año atrás, sostenido también por recomendaciones del Fondo Monetario Internacional.

<sup>33</sup> Fuente: informe INDEC, 2do semestre 2019:

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_01\\_19422F5FC20A.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_19422F5FC20A.pdf).



*Intercambio comercial (millones de dólares).<sup>34</sup>*

El panorama se vuelve aún más complicado tras el brote en 2020 de la pandemia del coronavirus, y sus consecuencias económicas aún inciertas.

Habiendo presentado estos datos, podemos predecir algunas características de la situación económica que podrán influir sobre el presente proyecto:

- La situación económica será altamente volátil y su devenir estará atado a numerosos factores, principalmente: el éxito de las políticas económicas del gobierno actual y la capacidad de negociación y pago de la deuda externa. Esto afectará a todas las industrias por igual.
- El estancamiento de la economía y el nivel de pobreza obligará al gobierno a tomar medidas urgentes para retomar la senda del crecimiento. Esto refuerza nuestro punto en la sección anterior, respecto de que requerirá incentivos urgentes al consumo, que podrían ser beneficiosos para el sector de consumo masivo.

<sup>34</sup> Fuente: informe INDEC, 2do semestre 2019:

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_01\\_19422F5FC20A.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_19422F5FC20A.pdf).

- La necesidad de un saldo favorable en la balanza comercial puede ser positiva para el desarrollo de la producción local.
- Sin embargo, debemos mencionar que el panorama actual es desafiante para cualquier industria, y no será sencillo lograr el éxito en propuestas de alto valor agregado.

### 2.1.3. Análisis social

4,3 millones de toneladas de dióxido de carbono son liberadas al aire cada hora. 92% de la población mundial vive en lugares donde la contaminación del aire excede sus límites. Entre el 30% y el 50% de las especies podrían extinguirse a mediados de este siglo. Entre 20 y 1.000 años pueden tardar en descomponerse las bolsas plásticas no biodegradables que terminan en el océano.<sup>35</sup> 2.010 millones de toneladas de basura se generan en el mundo anualmente, al menos un tercio no es tratada o reciclada, según el Banco Mundial.<sup>36</sup> Más del 80% de las aguas residuales resultantes de actividades humanas se vierten en los ríos o el mar sin ningún tratamiento, lo que provoca su contaminación.<sup>37</sup>

El discurso de Greta Thunberg ante la ONU en septiembre del año pasado fue motivo de tapa en la prensa global. Su impacto se explica en que súbitamente se convirtió en la cara visible de una sociedad cada vez más preocupada por el impacto que está teniendo la humanidad sobre los ecosistemas. El llamado a la acción para revertir esta situación crítica es una tendencia ya instalada, que continuará creciendo en los próximos años.

El impacto que generó la activista sueca también da cuenta de una cuestión etaria: son las nuevas generaciones aquellas que se muestran más preocupadas por el

<sup>35</sup> Fuente: <https://cnnespanol.cnn.com/2019/06/05/y-tu-que-haces-cada-dia-por-el-medio-ambiente/>.

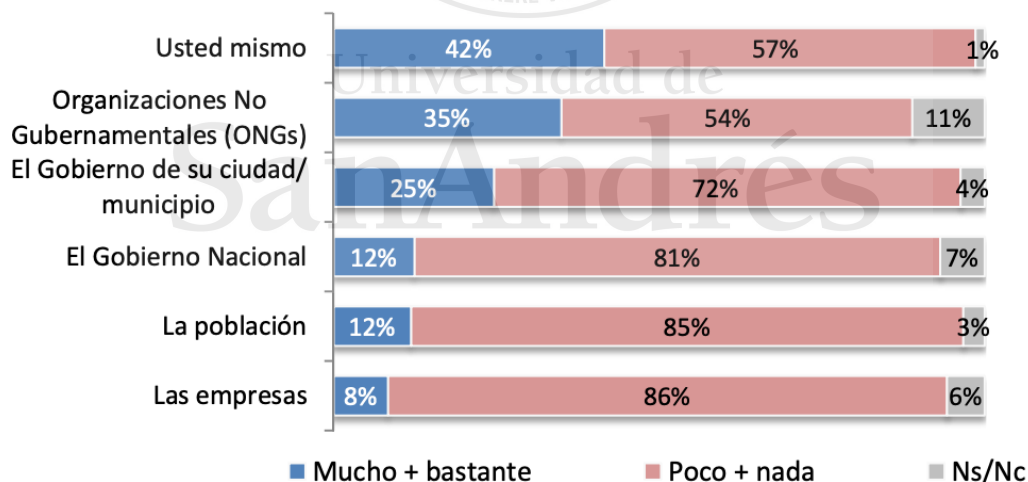
<sup>36</sup> Fuente: <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/en-30-anos-tendremos-un-70-mas-de-basura-en-el-mundo-articulo-842577>.

<sup>37</sup> Fuente: <https://www.lavanguardia.com/natural/20190322/461164578761/dia-mundial-agua-2019-cifras.html>.

medioambiente, y las más dispuestas a generar un cambio social. Son los más jóvenes quienes lideran hoy la lucha contra el calentamiento global.

La preocupación de los argentinos por los problemas del medioambiente está en línea con la tendencia global, y es una cuestión ya instalada en la agenda. Según un informe de la Fundación UADE, el 82% de los encuestados declara que el tema le preocupa y un 51% que lo intranquiliza mucho. El principal problema identificado es el calentamiento global con el consecuente cambio climático (25% de los encuestados), un segundo grupo de problemas graves lo conforma la basura (16%), seguido por la contaminación del agua (14%).<sup>38</sup>

Los argentinos se muestran muy críticos a la hora de evaluar el grado de involucramiento social con la materia. Los Municipios, el Gobierno Nacional, la población en su conjunto y las empresas son calificadas de poseer un bajo grado de compromiso. Un 86% declara que las empresas se ocupan poco o nada.



*Nivel de involucramiento de distintos actores sociales, según la encuesta de la Fundación UADE.<sup>39</sup>*

<sup>38</sup> Fuente: <https://www.uade.edu.ar/media/g34lftwj/informe-cis-2018-n-8-medio-ambiente-issn-2618-2173.pdf>.

<sup>39</sup> Fuente: <https://www.uade.edu.ar/media/g34lftwj/informe-cis-2018-n-8-medio-ambiente-issn-2618-2173.pdf>.

En cuanto a las conductas adoptadas para ayudar a solucionar la problemática, destaca que un 44% compra productos biodegradables o que no dañan el medioambiente “regularmente”, y un 16% “lo pensó pero nunca lo hizo”. Con un 36%, es la minoría (aunque aún relevante) quien “nunca lo hizo ni pensó hacerlo”.

Por último, cabe destacar que el grupo etario más predispuesto a destinar sus propios ingresos para ayudar a atenuar estas problemáticas es el de 16 a 29 años (53%), comparado con el de 30 a 49 años (39%) y el de más de 50 (35%).<sup>40</sup>

#### **2.1.4. Análisis tecnológico**

Autos eléctricos, biocombustibles, tejas para casas con paneles solares incorporados, generadores de energía eólica situados en la estratósfera. La lista de desarrollos tecnológicos al servicio del medioambiente es cada vez mayor; un reflejo de la creciente preocupación de la sociedad, los Estados y las empresas por la temática. El análisis tecnológico podría ser virtualmente infinito, por ello lo cerraremos a dos avances relevantes al presente proyecto de innovación.

##### *Tecnología de lavado*

Un grupo de investigadores mexicanos desarrolló recientemente un jabón para la ropa 100% biodegradable. La formulación no solo evita contaminar el agua eliminando los químicos de un jabón tradicional, sino que además no requiere de enjuague, por lo que logra reducir a la mitad el tiempo y agua que una persona utiliza en su lavado.

El producto tiene una efectividad de lavado alta a bajas dosis: se necesitan solo 10 mililitros para una carga de ropa. Esto reduce significativamente la cantidad de empaque a utilizar, así como la contaminación generada por el transporte del producto a los comercios.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Fuente: <https://www.uade.edu.ar/media/g34lftwj/informe-cis-2018-n-8-medio-ambiente-issn-2618-2173.pdf>.

<sup>41</sup> Fuente: <https://ecocosas.com/noticias/mexicanos-inventan-un-detergente-de-ropa-100-biodegradable/?cn-reloaded=1>.

### *Material de empaque*

Por otro lado, investigadores españoles desarrollaron un método para producir un símil plástico a partir del limoneno (una sustancia que se encuentra en los limones y otros cítricos) y CO<sub>2</sub>, el gas responsable del cambio climático; dos productos naturales muy abundantes.

Este tipo de bioplástico, al incluir compuestos naturales, es biodegradable y se puede descomponer en un período de tiempo corto gracias a la acción de microorganismos que logran la desaparición total del material una vez desechado, con la ventaja de que no contaminan los suelos y pueden servir de abono orgánico para las plantas.<sup>42</sup>

Como ventajas adicionales, este material “atrapa” el CO<sub>2</sub> y lo saca de la atmósfera (lo cual contribuye a luchar contra el cambio climático), y prescinde del bisfenol A, un compuesto químico presente en la mayoría de los plásticos hoy en día, asociado a enfermedades tales como diabetes y cáncer.<sup>43</sup>

Por otro lado, científicos del Tecnológico de Monterrey desarrollaron una película totalmente biodegradable, producida también a partir de cítricos. Este empaque sirve de momento para productos secos (como podría ser el formato de jabón en polvo), ya que al entrar en contacto con agua se disuelve en segundos, sin generar contaminante alguno.<sup>44</sup>

Como conclusión, podemos observar que estos avances no solo nos permiten ofrecer un producto que cumpla con la promesa de ser sustentable, sino que además otorgan múltiples posibilidades de beneficios a comunicar y formas de articular la propuesta (*claims*).

<sup>42</sup> Fuente: <https://www.innovaspain.com/plasticos-limon-frenar-cambio-climatico/>.

<sup>43</sup> Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Bisfenol\\_A](https://es.wikipedia.org/wiki/Bisfenol_A).

<sup>44</sup> Fuente: <http://www.plastico.com/temas/Tecnologico-de-Monterrey-desarrolla-biopelicula-con-citricos+123208>.

### 2.1.5. Análisis legal

La Constitución Nacional Argentina establece en el artículo 41, introducido en la reforma de 1994, que “todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado y apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo”. El país suscribe a numerosos tratados internacionales tales como la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, el Protocolo de Kyoto y la Convenio de Viena para protección de la capa de ozono.<sup>45</sup>

La ley 11.175 establece la creación y regula el funcionamiento de la Secretaría de Política Ambiental,<sup>46</sup> autoridad competente en este aspecto. La ley 25.675 (“Ley General del Ambiente”) establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Numerosas leyes nacionales subsiguientes regulan diversos aspectos del cuidado del medio ambiente, tales como la ley 25.612 (gestión de residuos industriales), ley 25.688 (gestión ambiental de aguas), ley 25.916 (gestión de residuos domiciliarios) y ley 27.279 (gestión de envases).

Si bien existe un amplio marco legal desarrollado y una autoridad encargada del cumplimiento, la realidad contrasta con que el nivel general de control es relativamente bajo, y prácticamente no afecta en absoluto a los productos de consumo masivo presentes en mercado, en tanto no contengan ingredientes que afecten directamente la salud de las personas.

No obstante, el consenso general entre empresarios es que prontamente habrá un endurecimiento del marco legal y una aplicación más estricta. Coinciden en que las marcas hoy en día ya encuentran una demanda en la sociedad de generar un desarrollo

<sup>45</sup> Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Marco\\_normativo\\_medio\\_ambiental\\_de\\_Argentina](https://es.wikipedia.org/wiki/Marco_normativo_medio_ambiental_de_Argentina).

<sup>46</sup> Fuente: <http://argentinambiental.com/legislacion/buenos-aires/ley-11737-desarrollo-sustentable/>.

sustentable, y que será dentro de poco tiempo que dicha demanda encuentre un cuerpo legal y de control que lo regule.<sup>47</sup>

En tal sentido podemos anticipar la implementación de medidas de economía circular, tales como las que se encuentran actualmente en países europeos. Estas leyes no solo afectan a los consumidores como encargados de la separación de residuos, sino también a las empresas en su responsabilidad extendida como productores.

En Alemania, todo fabricante que venda productos al consumidor final está obligado a registrar ante el gobierno el tipo y la cantidad de empaques que genera para su comercialización. De este modo, no solo se los obliga a participar del costo de eliminación (es decir, toda la cadena de reciclaje), sino que además se les establece metas anuales de reducción, que se vuelven cada año más exigentes.<sup>48</sup>

En Suiza, por otro lado, los consumidores deben pagar un impuesto por la basura que no pueden reciclar, lo cual los impulsa a elegir productos cuyo empaque sea reciclable o biodegradable, o directamente que se vendan a granel. Como modo de implementación de esta normativa, los suizos deben descartar sus residuos no reciclables en bolsas especiales, vendidas por el gobierno a un alto costo (1 euro por bolsa).<sup>49</sup>

Holanda, reconocido como uno de los líderes mundiales en la materia, recicla el 80% de los residuos que genera, y el restante lo incinera en plantas sustentables generadoras de energía. Además de una gestión unificada del proceso de recolección y reciclado, y de un alto grado de concientización ciudadana, el gobierno cobra grandes multas a las empresas que arrojan sus residuos en rellenos sanitarios, y obliga a las empresas que producen pilas, papel, residuos electrónicos, baterías, etc., a diseñar estrategias para

<sup>47</sup> Fuente: <https://www.cronista.com/negocios/Desarrollo-sustentable-pronostican-un-endurecimiento-del-marco-legal-contra-las-empresas-20160524-0101.html>.

<sup>48</sup> Fuente: [https://www.b2match.eu/system/holanda/files/Brochure\\_pags\\_1\\_12.pdf?1367683323](https://www.b2match.eu/system/holanda/files/Brochure_pags_1_12.pdf?1367683323).

<sup>49</sup> Fuente: <https://alternativa-verde.com/2015/07/15/residuos/>.



recoger esos productos cuando han terminado su vida útil (algo que comenzó como optativo y hoy es mandatorio).<sup>50</sup>

## 2.2. Análisis de mercado y competencia

El mercado de la categoría soluciones de lavado tiene un valor total de 495 millones de dólares anuales.<sup>51</sup> Podemos identificar tres formatos:



*Formatos de jabón para la ropa en el mercado argentino.<sup>52</sup>*

Los formatos polvo y líquido se dividen el total de mercado en aproximadamente 50% y 50%. Su modo de uso y su performance son muy similares: en ambos casos se coloca una medida en la gaveta del lavarropas, y se obtienen resultados en términos de remoción de manchas y fragancia prácticamente iguales.

A pesar de esto, los consumidores tienen la percepción de que el formato líquido ofrece mejores resultados de lavado, deja mejor fragancia, y genera menor daño al lavarropas. Esto permite que se cobre un adicional en líquidos, que generalmente a igual marca cuestan entre un 10% y un 20% más. Desde su introducción al mercado argentino, a fines de la década del 2000, el formato líquido ha crecido constantemente, y la tendencia marca que seguirá haciéndolo a costa del formato polvo.

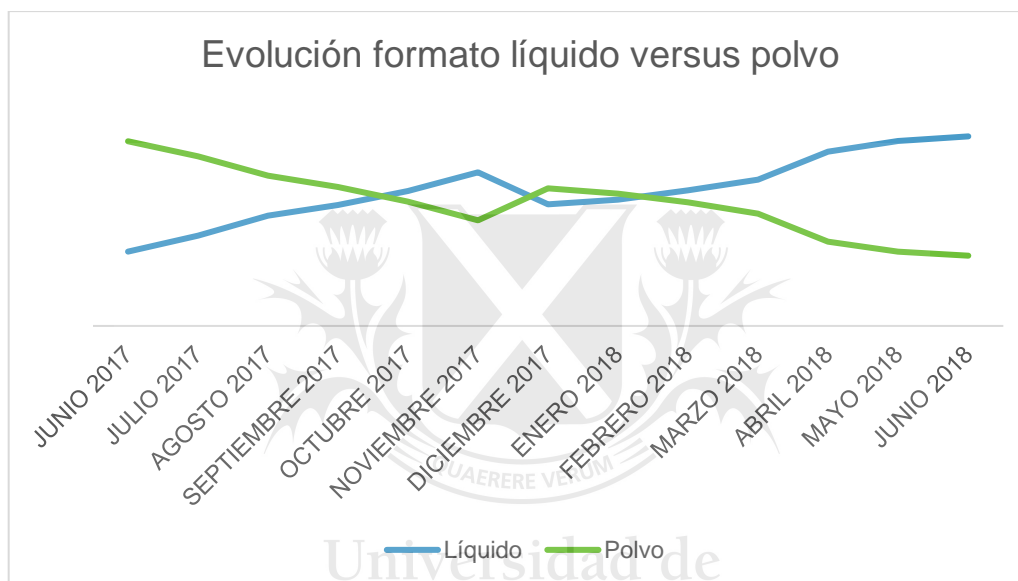
<sup>50</sup> Fuente: [https://agroalimentando.com/nota.php?id\\_nota=134](https://agroalimentando.com/nota.php?id_nota=134).

<sup>51</sup> Fuente: reporte Nielsen Jun 18, período MAT 18.

<sup>52</sup> Elaboración propia.

También se percibe como un formato más moderno, por lo cual su participación es mayor en hogares *millennials*.

Por último, destacamos que dentro de los líquidos encontramos los diluidos y los concentrados (se requiere solo un tercio de la dosis), pero estos últimos representan menos del 1% del mercado.



Tendencia formato líquido versus polvo.<sup>53</sup>

Las cápsulas, por otro lado, si bien también tienen una performance similar al polvo y al líquido, tienen el diferencial de colocarse directamente en el tambor del lavarropas, sin necesidad de medir cantidades, por lo que su uso es más sencillo. El formato se encuentra poco desarrollado: su participación de mercado actual es inferior al 1%, por lo que no lo consideramos relevante para nuestro proyecto en el estado actual de la situación.

<sup>53</sup> Fuente: reporte Nielsen Jun 18, período MAT 18.

En términos de tamaños, encontramos una gran variedad, desde los 400 gr/ml hasta 5 kg/l. Sin embargo, podemos identificar cuatro tamaños que representan la mayor parte del mercado:

	<b>Polvo</b>	<b>Líquido</b>
800 gr/ml	26,3%	8,2%
1500 gr/ml	5,3%	17,0%
3000 gr/ml	40,8%	63,3%
5000 gr/ml	18,9%	0,3%
Otros	8,7%	11,2%

*Ventas por formato y tamaño, del total de mercado.<sup>54</sup>*

En cuanto a los competidores, Unilever es líder del mercado con 66,4% de participación en valores, seguida por P&G con el 20% (marcas Ariel 14% y Ace 6%), Alicorp con el 8% (marca Zorro) y Queruclor con el 5,3% (marca Querubín).

Podemos identificar tres grandes segmentos en el mercado, divididos en tres rangos de precio:

#### *Rango 1: Skip y Ariel*

En el primer rango encontramos a estas dos marcas, que son el tope de gama de la categoría. Son las dos marcas con mayor fortaleza de imagen hoy en día. Ya hemos descrito a Skip en apartados anteriores; de Ariel podemos decir que tiene un posicionamiento similar, como marca innovadora, tecnológica y moderna.

No sorprende que la participación de mercado de ambas marcas sea mucho más fuerte en formato líquido: Skip duplica su participación en este formato respecto de polvo y Ariel directamente discontinuó el formato polvo hace ya cinco años, y basa su comunicación

<sup>54</sup> Fuente: reporte Nielsen Jun 18, período MAT 18.

en la fortaleza del líquido, aprovechando la percepción de superioridad que tienen los consumidores. El posicionamiento de precio es de 20% más, tomando como referencia el rango 2, que es el de mayor venta.



*Publicidad comparativa, jabón líquido Ariel.<sup>55</sup>*

### *Rango 2: Ala y Ace*

El segundo segmento es el más masivo, y lo domina fundamentalmente Ala. Ace, una marca que supo ser líder en los años 90, hoy tiene una participación relativamente baja, y un posicionamiento y comunicación que poco variaron desde entonces. Ace, al igual que Ala, ofrece el beneficio de remoción efectiva de manchas, y una buena relación precio-calidad por su producto. Si bien la estética de las piezas publicitarias se adaptó a los tiempos que corren, la construcción de marca y la estrategia de comunicación sigue siendo a través del beneficio de blancura, una modalidad que sigue empleando desde el “desafío de la blancura” de hace 25 años atrás.

<sup>55</sup> Imagen extraída de <https://www.facebook.com/arieldetergentear/>.



*Publicidad de marca Ace, resaltando beneficio de blancura.<sup>56</sup>*

### *Rango 3: Drive, Zorro, Querubín y Granby*

El último segmento compite por precio e incluye a estas marcas. Drive, de Unilever, lidera también este rango, seguida por Zorro, Querubín y Granby, en ese orden.

El principal beneficio que ofrecen es el de limpieza de la ropa a bajo precio y el de fragancia, aunque algunas veces utilizan recursos de comunicación similares a los jabones de rango 1 y 2. No obstante, cabe destacar que su nivel de comunicación es más bajo.

El posicionamiento de precio de estas marcas ronda entre el 70% y 90% respecto del rango masivo. Tienen mayor participación de mercado en zonas de bajos recursos y en el interior del país.

<sup>56</sup> Imagen extraída de <https://www.facebook.com/AceLatinoAmerica/>.



Publicidad de jabón para la ropa Querubín.<sup>57</sup>

### 2.3. Análisis del consumidor

No es novedad que existe una fuerte tendencia global respecto al consumo de productos sustentables. En esta sección aportaremos algunos datos de mercado para tratar de dar cuenta de su magnitud, evaluaremos qué significa exactamente para los consumidores “ser sustentable” hoy en día, y plantearemos las principales incógnitas de cara a nuestro proyecto, la introducción de un producto con estas características en el mercado argentino.

En nuestro análisis P.E.S.T.L., hemos demostrado el nivel de preocupación de la sociedad por los problemas del medioambiente. Esta preocupación encuentra su correlato en las elecciones de consumo. Hoy en día, el 73% de los consumidores a nivel global declara estar dispuesto a modificar sus hábitos de consumo para reducir su impacto sobre el medioambiente, y un 41% dice estar altamente dispuesto a pagar más

<sup>57</sup> Imagen extraída de <https://www.facebook.com/QuerubinArgentina/>.

por productos que tienen ingredientes naturales u orgánicos.<sup>58</sup> 81% de los consumidores dice que es muy o extremadamente importante que las empresas introduzcan programas para ayudar a mejorar el medioambiente, tendencia que se acentúa aún más en *millennials*, cuya respuesta llega al 85%, versus un 65% en la generación de más de 65 años.<sup>59</sup> Dos de cada tres *millennials* se encuentran dispuestos a pagar más para adquirir productos fabricados por empresas socialmente responsables, lo cual muestra un incremento del 47% en los últimos cuatro años.<sup>60</sup>

Se espera que en 2021 los consumidores gasten alrededor del mundo 150 mil millones de dólares en productos de consumo masivo sustentables, 22 mil millones más que al día de hoy. Los productos que ofrecen beneficios relacionados con sustentabilidad ya están experimentando un crecimiento a tasas superiores a las de los productos tradicionales, tendencia que se consolidará en los próximos años.<sup>61</sup>

La sustentabilidad como tal es un concepto macro que adopta diferentes expresiones, con distinto grado de relevancia. En un análisis propio y en profundidad de las expresiones que adopta dentro de consumo masivo, la industria que nos compete, las podemos agrupar dentro de las siguientes categorías o grupos de beneficios:

### *Ingredientes*

- Sin ingredientes artificiales: quizá una de las expresiones más básicas de sustentabilidad, esta categoría incluye aquellos productos que declaran no tener colorantes, saborizantes, preservantes o aditivos. Son ingredientes que si bien no son percibidos en forma directa como dañinos, los consumidores prefieren evitarlos. Es de gran relevancia en la categoría de alimentos, en la cual tiene especial sentido,

<sup>58</sup> Fuente: <https://www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2019/a-natural-rise-in-sustainability-around-the-world/>.

<sup>59</sup> Fuente: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/the-education-of-the-sustainable-mindset/>.

<sup>60</sup> Fuente: <https://www.infobae.com/tendencias/2018/03/01/responsables-y-eco-friendly-como-los-millennials-se-convirtieron-en-la-generacion-mas-sustentable/>.

<sup>61</sup> Fuente: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2019/sustainability-continues-to-drive-sales-across-the-cpg-landscape/>.

pero encontramos esta tendencia también en productos de cuidado personal y del hogar.

- Sin ingredientes nocivos/libre de: un escalón más arriba de la categoría anterior, incluye productos que declaran no tener ingredientes percibidos como dañinos por los consumidores. Esta tendencia la podemos denominar también *libre de* (o *free from*), y apunta a ingredientes específicos, que resuenan en los consumidores como tóxicos para ellos o el medioambiente y que atraviesan distintas categorías, por ejemplo: parabenos, parafina, aceite de palma (cosmética), aluminio (desodorantes), sodio (comida), bisfenol A/BPA (envases), etc.
- Etiquetas simples: una expresión alternativa e interesante, lo comprenden productos que listan los ingredientes que contienen en el frente de su empaque como herramienta de marketing, en lugar de ponerlo en la parte de atrás como mero requisito legal. Son en general productos de pocos ingredientes, identificables por el consumidor (sean naturales o no).
- Orgánicos: son aquellos productos que declaran contener un determinado porcentaje de ingredientes de origen natural. Es un enfoque distinto: en lugar de resaltar no tener determinados ingredientes, destacan sí tener otros de carácter natural. Una tendencia que observamos en todas las categorías. Otra expresión de este último beneficio es la articulación *a base de plantas* (*plant-based*), que además indica que al menos algunos de sus ingredientes son específicamente de origen vegetal. También encontramos productos en distintas categorías que declaran ser veganos, es decir no incluyen ingredientes de origen animal, ni están testeados en animales.

Cabe destacar que en estas tres últimas categorías, los productos pueden igualmente contener también algunos ingredientes de origen químico.

### *Empaque*

- Empaque reciclado o reciclable: es la expresión de sustentabilidad más común en lo que refiere a los empaques. Incluye aquellos que pueden ser reciclados y, en un nivel



superior, a aquellos hechos a partir de elementos ya reciclados. Observamos principalmente envases de plástico en esta categoría.

- Menor consumo de empaque: son aquellos productos que, a partir de una innovación en su empaque, consumen menor cantidad de material. En general, encontramos productos concentrados, tales como desodorantes, detergentes o jabón para la ropa.
- Empaque orgánico o biodegradable: es la expresión más elevada e incluye aquellos empaques que no necesitan de un proceso especial para ser reciclados, sino que simplemente pueden ser desechados y transformados en compost.

#### *Utilización de recursos*

- Conservación del agua: ante la preocupación global por la escasez de este recurso, algunas marcas comunican una menor utilización durante el proceso productivo y especialmente en la ocasión de uso del producto. Es particularmente relevante en las categorías de cuidado del hogar, lavado de la ropa y cuidado personal, donde por ejemplo productos como el jabón para la ropa ya vienen en formato concentrado y requieren ciclos de lavado que utilizan una menor cantidad de agua.
- Huella de carbono: ante la problemática de emisión de gases que afectan la capa de ozono y el consecuente cambio climático, existen marcas que comunican menor cantidad de emisiones durante la producción y en especial en la distribución. Tal es el caso de los productos concentrados, que generan ahorros en transporte.
- Energías renovables: son empresas que producen sus bienes en fábricas que utilizan este tipo de energías. Si bien lo identificamos mayormente en comunicación corporativa, también reconocemos algunas marcas que comunican este beneficio de cara al consumidor.

#### *Cadena de abastecimiento*

- Libre de crueldad: en países donde existe una elevada conciencia sobre el maltrato animal, encontramos muchas marcas que comunican este beneficio. Es

especialmente relevante en la categoría de cuidado personal, que tiene un historial negativo de casos de este tipo, aunque también lo encontramos en cuidado del hogar y lavado de la ropa.

- Comercio justo: son empresas y marcas que comunican un trato justo en términos de remuneración y condiciones de trabajo tanto en proveedores como en clientes dentro de su cadena de abastecimiento.

### *Certificaciones*

Dentro de este apartado encontramos productos que utilizan certificaciones de terceras partes, generalmente organizaciones no gubernamentales, como herramienta de marketing para demostrar la composición de sus productos o la forma en que son elaborados.

Existen un sinnúmero de certificaciones, algunas de las más relevantes que encontramos son:

- Greenforest Alliance: es un estándar de sustentabilidad en aspectos sociales, económicos y medioambientales.
- Leaping bunny: certifica que productos de cuidado personal y del hogar no fueron testeados en animales.
- Empresa B: es una certificación que se emite sobre organizaciones (y no sobre marcas) y asegura que tienen un impacto financiero, social y medioambiental positivo dentro de su rubro.
- Certificación de biodegradables: algunos gobiernos emiten este tipo de certificados, el más relevantes es el USDA (Departamento Agrícola de Estados Unidos), que corrobora este aspecto en el contenido de los productos.
- Cradle to cradle (“cuna a cuna”): certifica que el productor se hace responsable íntegramente de la cadena de reciclado de los bienes que produce.

El crecimiento de la tendencia sustentable no es uniforme en todo el mundo y, del mismo modo, no todas estas expresiones identificadas y analizadas son igual de relevantes en

los distintos mercados. En líneas generales, a mayor nivel de conciencia social sobre la problemática y mayor nivel de ingresos, existe una mayor demanda de los consumidores por entender qué tienen y cómo actúan los productos que compran, y una mayor disposición a pagar más. Del lado de la oferta, la contrapartida es una mayor variedad de productos y de articulaciones relacionadas a la sustentabilidad.

Por tanto, cuando el mercado se encuentra menos desarrollado, la oportunidad se encuentra principalmente en ser pionero, líder en la tendencia dentro de la categoría, lo cual dará una ventaja estratégica a futuro, en un mercado que se prevé con seguridad que continuará creciendo. En mercados más desarrollados, con consumidores más informados y saturados de este tipo de propuestas, ser sustentables no es suficiente y las marcas necesitan ser mucho más específicas y contundentes. No basta con ser simplemente *orgánico* o *natural*, sino que es importante explicar con claridad qué significa eso en el contexto del producto ofrecido.

Si bien a nivel global la preocupación por el medioambiente es uniformemente alta, en muchos mercados el hecho de que un producto sea bueno para el medioambiente no es razón suficiente para que la mayoría de los consumidores esté dispuesta a pagar un adicional en el precio.<sup>62</sup>

En estos casos, cobran más relevancia aquellas expresiones de sustentabilidad que incluyen un beneficio directo para el consumidor, y se convierte en factor clave de éxito que las marcas logren comunicarlo de esta manera. Para ejemplificar, un jabón para la ropa que genera un ahorro en el consumo de agua y, por tanto, un menor impacto medioambiental puede no ser razón suficiente para el pago de un precio de producto más alto, pero el consecuente ahorro en la factura de agua puede serlo.

<sup>62</sup> Fuente: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/behavioural-insights/2015/mar/09/problem-sustainability-marketing-not-enough-me>.

La relevancia de los beneficios de sustentabilidad varía también según la categoría. Es interesante analizar este aspecto bajo la óptica del modelo *in me, on me, around me* (“dentro mío, sobre mí, alrededor mío”).<sup>63</sup>

Según este modelo, las personas toman conciencia en primera instancia por lo que ingieren (“dentro mío”), luego por los productos que aplican sobre su cuerpo (“sobre mí”), y, en último lugar, por su entorno (“alrededor mío”). De esta manera, los beneficios de productos sustentables son más relevantes en categorías de bebidas y alimentos, luego en categorías de cuidado personal o lavado de la ropa, y en última instancia en cuidado del hogar.

Algunos datos hallados en nuestra investigación nos ayudan a entender el panorama en Argentina:<sup>64</sup>

- El país se encuentra a nivel global entre los que más demandan que las compañías implementen planes de producción sustentable (92% de los encuestados, versus 81% de promedio global).
- El 80% de los argentinos entiende qué es la sustentabilidad.
- 63% compró un producto sustentable en el último año (13% no, 24% NS/NC). Más del 50% dejó de comprar productos de empresas que considera que no son responsables respecto al medioambiente, o consideró hacerlo.
- El 74% de los argentinos piensa en las categorías de alimentos y limpieza cuando se habla de productos sustentables.
- Un 39% pagaría más por un producto sustentable, frente a un 42% que no lo haría (18% NS/NC).

<sup>63</sup> Fuente: <http://www.rethinklocal.org/blog/2013/06/in-me-on-me-around-me/>.

<sup>64</sup> Fuente: <https://www.ambito.com/edicion-impres/radiografia-del-consumo-sustentable-argentina-n4036683>.

- La preocupación por la problemática y la disposición a pagar más se acentúa en clases socioeconómicas altas.

## 2.4. Competidores de referencia en el mundo sustentable

Como hemos visto en el análisis de mercado, no existen hoy en día propuestas de jabón para la ropa con beneficio de sustentabilidad a nivel masivo en el país. Sin embargo, podemos encontrar propuestas de este tipo en otros mercados, o incluso en canales de nicho en Argentina. Una investigación en profundidad sobre sus propuestas nos ayudará a entender posibilidades para construir la nuestra.

En nuestra investigación identificamos numerosas propuestas de este tipo en el exterior, seleccionamos las más relevantes y las más distintas entre sí, y las analizamos bajo la perspectiva de las tendencias de consumidor identificadas en la sección anterior, con el fin de entender las múltiples expresiones que puede adoptar un *jabón para la ropa sustentable*.

### *Tide purclean*

Este producto es particularmente relevante ya que es comercializado en el exterior por P&G, el principal competidor de Unilever en Argentina. Representa, por tanto, un riesgo mayor, ya que podría ser lanzado en el mercado local.

Según podemos leer en la página web del producto, Tide purclean ofrece los siguientes beneficios:<sup>65</sup>

- Contiene agua, surfactantes derivados de plantas, agente limpiador derivado del coco, ingredientes provenientes de plantas, enzimas de derivación biológica y estabilizador de enzimas de base mineral.
- Posee certificación de producto de base biológica del USDA (Departamento de Agricultura de Estados Unidos).

<sup>65</sup> Fuente: <https://tide.com/es-us/tienda/por-tipo/liquido/tide-purclean>.

- Cuenta con una formulación producida con electricidad obtenida mediante energía eólica 100% renovable.
- Se produce en una fábrica que envía cero residuos de la fabricación a relleno sanitario.
- Está diseñado sin colorantes, cloro, fosfatos ni abrillantadores ópticos.



Envase de Tide purclean.<sup>66</sup>

### *Seventh Generation*

Según declara en su página web, la marca “cree que lo natural es mejor para la salud y para el planeta, por eso sus detergentes están formulados con un 97% de ingredientes de origen vegetal, y no tienen ingredientes innecesarios como colorantes, blanqueadores ópticos o fragancias sintéticas”<sup>67</sup>.

No está testeado en animales y sus botellas están hechas con plástico 100% reciclado.

<sup>66</sup> Imagen extraída de <https://tide.com/es-us/tienda/por-tipo/liquido/tide-purclean>.

<sup>67</sup> Fuente: <https://www.seventhgen.es/products/laundry.html>.



*Envase de Seventh Generation.<sup>68</sup>*

### *Method*

Method es una compañía de productos para el hogar de origen estadounidense, con certificación B (un estándar creado por la organización B Lab que certifica el nivel de impacto socioambiental). En su web declaran ser “una compañía creada bajo el propósito de ofrecer productos que no generen un impacto ecológico negativo”.

Además de ofrecer jabón para la ropa con ingredientes biodegradables y empaques con plástico reciclado, comunican otros beneficios interesantes:

- Están certificados como organización cradle to cradle (“cuna a cuna”), es decir, que toman responsabilidad por el reciclado de los productos que venden.
- Controlan el impacto medio ambiental de sus proveedores y de los distribuidores, y colaboran para reducirlo al máximo posible.

<sup>68</sup> Imagen extraída de <https://www.seventhgen.es/products/laundry.html>.

- Listan con claridad el origen y la finalidad de todos los ingredientes en sus productos.<sup>69</sup>



Envase de Method.<sup>70</sup>

### Tru Earth

Este producto presenta un formato innovador: se trata de unas tiras de papel solubles en agua. De esta manera, puede comunicar beneficios que sus competidores no podrían:

- Prescinde de la producción de plástico.
- Genera una eficiencia mucho mayor en transporte, con la consecuente reducción de CO2 emitido a la atmósfera.
- No utiliza agua en su proceso de producción.

<sup>69</sup> Fuente: <https://methodhome.com/products/laundry-detergent-refill-85-lavender-cedar/>

<sup>70</sup> Imagen extraída de <https://methodhome.com/products/laundry-detergent-refill-85-lavender-cedar/>.



Por otro lado, destacamos que se posiciona fuertemente como un producto *libre de*, esto es, no contiene ingredientes químicos que son percibidos como dañinos (parabenos, fosfato, colorantes, cloro).

Cuenta también con certificación de producto biodegradable, y otra característica interesante es que se posiciona como un producto vegano, es decir, que no tiene ingredientes de origen animal ni está testeado en animales.

Por último, es interesante también el nombre de la marca, que comunica en forma muy directa su posicionamiento.<sup>71</sup>



Universidad de  
Envase de TruEarth.<sup>72</sup>  
San Andrés

*Go by Greenshield Organic*

Esta compañía, también estadounidense, nace de igual forma con el propósito de ofrecer productos con ingredientes “simples, sustentables y saludables”, y proteger al planeta y los seres queridos de químicos dañinos.

Entre el rango de productos para el hogar, comercializa jabón para la ropa que, al igual que otras marcas de este segmento, dice no tener químicos agresivos y está certificado por la USDA, pero además presenta dos beneficios particulares:

<sup>71</sup> Fuente: <https://www.tru.earth/>.

<sup>72</sup> Imagen extraída de <https://www.tru.earth/>.

- Certificación leaping bunny, que garantiza que no hubo pruebas en animales.
- Botellas de origen sustentable, una forma inteligente de comunicar que es mejor para el medioambiente, sin mencionar explícitamente la cantidad de plástico que es efectivamente reciclado y/o reciclable.<sup>73</sup>

También se destaca la estética de su comunicación, que muestra en forma visual el origen natural de los ingredientes.



Envase de Go by Greenshield Organic.<sup>74</sup>

### Charlie's soap

Este jabón para la ropa sustentable tiene un posicionamiento *libre de*, pero tiene la particularidad de que, en lugar de focalizarse en que no tiene determinados ingredientes

<sup>73</sup> Fuente: <https://www.greenshieldorganic.com/>.

<sup>74</sup> Imagen extraída de <https://www.greenshieldorganic.com/>.

nocivos, comunica que solamente tiene los ingredientes justos y necesarios para el lavado.<sup>75</sup> Tiene otras características relevantes:

- Refuerza sus credenciales de efectividad en el lavado y comunica que tiene los ingredientes necesarios para asegurar buenos resultados.
- Comunica que, gracias a que no tiene ingredientes *extra*, su fórmula es hipoalergénica.
- Explica el funcionamiento de su producto y por qué prescinde de ciertos ingredientes con argumentos científicos, aun manteniendo un tono de voz para su marca cercano.



*Envase de Charlie's Soap.*<sup>76</sup>

### *Jabones para la ropa en el mercado argentino*

Los jabones para la ropa de tipo sustentable que encontramos en el mercado local son pocos y de emprendimientos pequeños. No tienen el nivel de desarrollo que encontramos en el exterior. Aún así, dan cuenta de la existencia de la necesidad del consumidor de este tipo de productos.

BioGreen es quizá la propuesta más fuerte que encontramos en términos de sustentabilidad. La empresa comunica en su web: “desde nuestros comienzos, en 1994, creímos profundamente en la importancia de una gestión sustentable desarrollando nuestro negocio teniendo siempre en cuenta el impacto ambiental, social y económico que este pudiera tener y priorizando el bienestar de nuestros equipos, clientes,

<sup>75</sup> Fuente: <https://www.charliesoap.com/>.

<sup>76</sup> Imagen extraída de <https://shop.charliesoap.com/our-products-c4.aspx>.

trabajadores y comunidad toda”<sup>77</sup>. Cuenta con certificación de empresa B y tiene numerosas iniciativas relacionadas con la distribución de sus ingresos, selección de proveedores locales y bajo impacto ambiental. Su jabón para la ropa dice tener una fórmula biodegradable; sin embargo, los valores de la compañía no se traducen con claridad a su propuesta de producto y comunicación, donde las características sustentables se diluyen y parece un jabón para la ropa más.



Envase de Biogreen.<sup>78</sup>

Amway, empresa multinacional de venta directa, posee en su catálogo un jabón para la ropa que ofrece el beneficio de sustentabilidad. En la comunicación dice ser “ecológicamente seguro”, aunque no es este el principal beneficio del producto y tampoco hay otras frases ni una estética de producto que refuerce este aspecto.<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Fuente: <https://biogreen.com.ar/empresa.html>.

<sup>78</sup> Imagen extraída de <https://biogreen.com.ar/empresa.html>.

<sup>79</sup> Fuente:

<http://www.amway.com.ar/Store/Catalogue.aspx?show=PrdDetail&NavM=N&line=R&BC=109848>.

**NUEVO**  
**FÓRMULA MEJORADA**

**Amway home**  
**SAB™ Liquid**  
Concentrated Laundry Detergent

**PODEROSAMENTE LIMPIO, ECOLÓGICAMENTE SEGURO**  
**NUEVA GENERACIÓN AMWAY HOME™**  
**DETERGENTE LÍQUIDO CONCENTRADO**  
**PARA ROPA**

El nuevo y mejorado Amway Home™ SAB™ Detergente Líquido Concentrado para Ropa es un poderoso detergente limpiador que te da mejor desempeño para remover manchas. Contiene la exclusiva tecnología biodegradable B-OQUEST FORMULA™ para una nueva generación de limpieza, además de un nuevo y fresco aroma.

Nueva Generación Amway Home™ SAB™ Detergente Líquido Concentrado Para Ropa es altamente efectivo en todos los tipos de telas y máquinas de lavado contemporáneas, inclusive en las de Alta Eficiencia. Es efectivo a cualquier temperatura de agua, ya que se disuelve fácilmente. Su poder limpiador de alta calidad elimina las manchas, mientras deja una acción suavizante en la ropa. Mantiene los colores y blancos brillantes y evita que la ropa negra se decolore.

Rinde hasta 100 lavados en cargas de 2kg.

**Amway home** **San Andrés** **50 años**

Publicidad de jabón para la ropa Amway.<sup>80</sup>

Finalmente, encontramos +natural, un emprendimiento local de productos para el hogar sustentables. Si bien sus productos lucen más caseros, son quienes mejor comunican a través de su empaque el beneficio de sustentabilidad. Es destacable también que comercializan sus productos en ferias de productos sustentables, alineados con su propuesta de marca.<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Imagen extraída de <https://www.facebook.com/groups/669509900183456/photos/>.

<sup>81</sup> Fuente: <https://www.facebook.com/somosmasnatural/>.



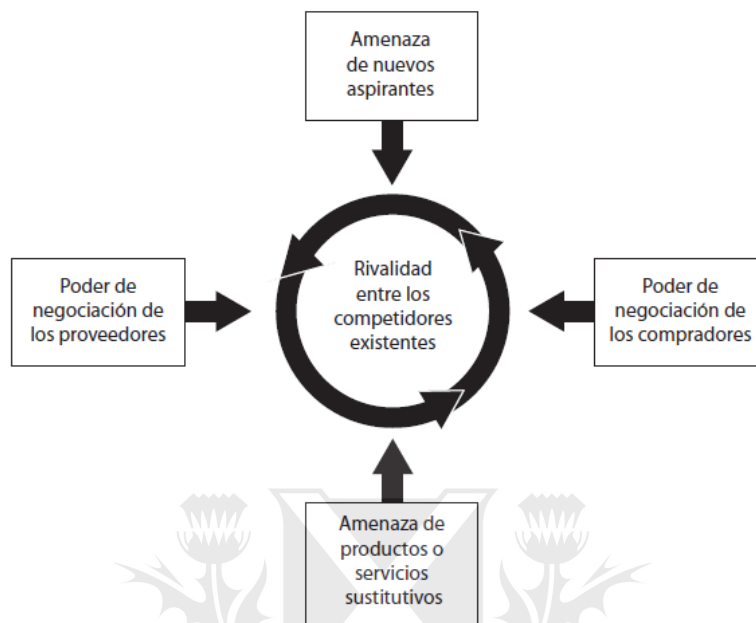
Envase de jabón +natural.<sup>82</sup>

## 2.5. Análisis competitivo de Michael Porter

Michael Porter afirma en su libro *Ser competitivo* que existen cinco fuerzas competitivas que moldean la realidad de un sector determinado. Este análisis no determina si una industria es atractiva o no, sino que ayuda a comprender los mecanismos internos de la competitividad y explica su rentabilidad.

Para complementar nuestro análisis de situación externa, examinaremos el mercado de lavado de la ropa bajo esta óptica.

<sup>82</sup> Imagen extraída de <https://www.facebook.com/somosmasnatural/>.



*Fuerzas competitivas de Michael Porter.<sup>83</sup>*

### *Rivalidad entre los competidores existentes*

Como hemos visto en la sección Análisis de mercado y competencia, la industria presenta un alto nivel de concentración de la oferta. Cuatro compañías (Unilever, P&G, Alicorp y Queruclor) representan más del 95% del mercado y Unilever tiene una cómoda primera posición.

Sin embargo, dado que se trata de un mercado muy maduro, con una tasa de crecimiento anual baja, y que las compañías que pelean en el sector son de gran tamaño, la rivalidad entre los competidores por la participación de mercado es muy alta. Esto se traduce en una constante lucha en el punto de venta, en términos de espacio de góndola, espacio en publicaciones, promociones, precio, e incluso en publicidades comparativas.

<sup>83</sup> Fuente: Porter, 2009, p. 17.

### *Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores tienen un poder de negociación bajo en esta industria. Tanto los insumos para la fabricación de materiales de formulación como de empaque son *commodities*, es decir, productos genéricos de baja diferenciación. Todas las compañías suelen utilizar más de un proveedor para un mismo insumo como palanca de negociación, así como por razones de seguridad (en caso de que un determinado proveedor no pueda cumplir con el abastecimiento).

Si bien los proveedores venden sus insumos a otras industrias, dado el tamaño de las empresas que participan de esta, en general tienen un nivel de dependencia alto, en especial los proveedores de insumos de formulación.

Por último, cabe destacar que ninguno de los proveedores tiene capacidad ni voluntad de integrar verticalmente hacia delante su operatoria, por lo que cual la probabilidad que esto suceda en el futuro es baja.

### *Poder de negociación de los compradores*

El poder de negociación de compradores en términos relativos es medio-bajo. Si bien existen grandes cadenas (tales como Coto, Cencosud, Día, etc.), estas representan aproximadamente un 40% de la venta, un valor relativamente bajo en comparación a otros mercados. El 60% restante se encuentra atomizado, y corresponde a comercios pequeños y medianos, que compran indirectamente a través de mayoristas y distribuidores.

Además, la relevancia de la categoría para estos comercios es alta, ya que se trata de productos de primera necesidad de los cuales no pueden prescindir dentro de su surtido de venta.

Por lo tanto, la capacidad de los fabricantes para imponer condiciones (como por ejemplo precios de venta, ordenamiento de góndola, introducción de innovaciones) es relativamente alta.



En contraposición, para ayudar a graficar, cabe destacar que en mercados como Estados Unidos, Australia o Chile, donde la venta se encuentra altamente concentrada en una o dos grandes cuentas, sucede lo contrario: son los clientes quienes tienen mayor capacidad para imponer las condiciones.

#### *Amenaza de nuevos aspirantes*

Consideramos que la amenaza de nuevos aspirantes es media.

Hasta hace no mucho tiempo, el único formato de jabón para la ropa existente era el polvo, un producto de difícil producción, con una barrera de entrada muy alta en términos de inversión de capital. Dado el nivel de desarrollo de mercado y su baja tasa de crecimiento, no había grandes incentivos para hacer tal inversión.

La introducción del formato líquido cambió las reglas de juego: la producción de este formato es mucho más sencilla, al punto que se puede realizar incluso en forma casera.<sup>84</sup> De este modo, surgieron competidores que empezaron a fabricarlo y a incluirlo dentro de su oferta, tal es el caso de Queruclor.

Si bien quienes deseen ingresar a la industria aún deben superar el desafío de lograr la escala suficiente para poder ser distribuidos en las grandes cadenas, existe una posibilidad real de que empresas medianas o grandes que ya distribuyan otros productos a través de estos clientes deseen entrar, en especial aquellas en los sectores de cuidado del hogar o lavado de la ropa (por ejemplo, Reckitt-Benckiser).

#### *Amenaza de productos o servicios sustitutos*

Consideramos que esta amenaza es media-baja.

Dentro de los productos sustitutos encontramos los panes de jabón para lavado a mano (también comercializados por Unilever, bajo la marca Ala), y algunos *proxy* (fórmulas caseras para la remoción de manchas), tales como la aplicación de limón, bicarbonato

<sup>84</sup> Fuente: [https://www.cuerpamente.com/ecologia/medio-ambiente/como-hacer-detergente-casero-lavadora\\_1510](https://www.cuerpamente.com/ecologia/medio-ambiente/como-hacer-detergente-casero-lavadora_1510).

de sodio, etc. Sin embargo, todos estos sustitutos implican un esfuerzo mucho mayor por parte del consumidor en la rutina de lavado de la ropa, por lo que la barrera para el intercambio es alta.



Universidad de  
**San Andrés**

### 3. Investigación de mercado

En *Investigación de mercados*, bibliografía de la materia de la maestría del mismo nombre, aprendimos que “la función de la investigación en marketing es [...] facilitar la toma de decisiones proveyendo información útil a los responsables del marketing” (D’Astous, Sanabria Tirado y Sigué, 2003, p. 7).

Por otro lado, en *Cualitativa-mente* se ilustra que las metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa no son antagónicas sino complementarias, y que juntas permiten un mejor entendimiento de la realidad. La combinación de ambas nos lleva siempre más lejos en nuestras conclusiones, en nuestras recomendaciones y en nuestra visión estratégica de la marca y del mercado.

Por tanto, toda vez que ya hemos presentado en las secciones anteriores un panorama general de los factores internos y externos que afectan a nuestro proyecto lo hicimos a través de la investigación de escritorio (*desk research*). Utilizaremos ahora las metodologías de investigación cualitativas y cuantitativas para profundizar nuestro análisis, despejar dudas, y obtener un mayor nivel de información que nos permita una mejor toma de decisiones. Cada metodología, no obstante, tiene una óptica particular con sus propias fortalezas, por lo que las utilizaremos con distintos objetivos.

La investigación cualitativa se estructura en torno al concepto de profundidad. En ella se contacta con un número más pequeño de personas, con el fin de profundizar en los distintos aspectos y variables del problema en cuestión. Busca la comprensión de los fenómenos. Se adapta mejor a la complejidad del consumidor, del mercado, del acto de consumo y a la multiplicidad de factores que influyen en la relación que establece. Por tanto, utilizaremos esta metodología como complemento a la información obtenida en nuestra investigación de escritorio, con el objetivo de explorar un poco más en profundidad las motivaciones del consumidor objetivo y obtener *insights* relevantes para la construcción de nuestra propuesta.

La investigación cuantitativa, por su parte, tiene como principal ventaja la fuerza del número. Los resultados numéricos, es decir, la posibilidad de medir y cuantificar, aportan seguridad y garantía. Es un tipo de investigación de carácter más bien descriptivo. Permite la medida de magnitud de las distintas variables y busca la explicación de los fenómenos.<sup>85</sup> Utilizaremos esta metodología una vez finalizada la investigación cualitativa para validar estadísticamente algunas hipótesis relacionadas con la construcción de nuestro plan de marketing, y para seleccionar las articulaciones de sustentabilidad con mayor potencial.

### **3.1. Investigación de mercado cualitativa**

En nuestra investigación cualitativa exploramos en profundidad las características del público objetivo de nuestro plan de marketing: personas interesadas en la sustentabilidad que sean además usuarios de productos de limpieza de la ropa. El estudio buscó indagar en sus hábitos y costumbres con el fin de realizar un acercamiento a su tipología.

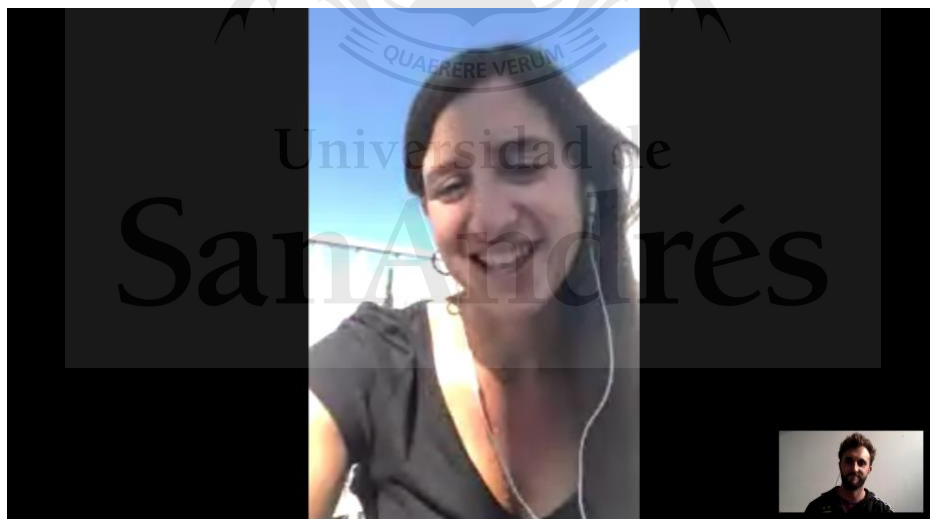
Se realizaron seis entrevistas en profundidad a través de la plataforma Google Hangouts. El detalle de la metodología y el cuestionario pueden ser encontrados en el apartado Anexos.

Entre los seis entrevistados en nuestra investigación cualitativa encontramos a:

<sup>85</sup> Fuente: Martínez, 2008, p. 348.



*Fabián, 33 años. Hace algunos años dejó de comprar alimentos en supermercados y apuesta a dietéticas, verdulerías y carnicerías, que según él “son más sanos y generan menos basura”<sup>86</sup>.*



*Silvina, 32 años. Psicóloga de profesión, trabaja en centros de asistencia social donde, entre otras actividades, concientiza sobre la importancia de cuidar el medioambiente.<sup>87</sup>*

<sup>86</sup> Captura de pantalla de la plataforma Google Hangouts.

<sup>87</sup> Captura de pantalla de la plataforma Google Hangouts.



*Julián, 32 años. Todos los fines de semana acerca los envases plásticos que acumuló durante la semana a uno de los Puntos verdes (puestos de reciclaje de la Ciudad de Buenos Aires), ubicado en Parque Saavedra.<sup>88</sup>*

### Hallazgos

- No notamos grandes diferencias en lugares frecuentados ni consumo de medios. Este último es principalmente digital (redes sociales, YouTube, Netflix) y de radio (en general por la mañana).
- Ninguno de los entrevistados milita en ninguna organización por el cuidado del medioambiente, sin embargo las respetan y escuchan. Uno de los entrevistados dona mensualmente a Greenpeace.
- El concepto de *sustentabilidad* se asocia fuertemente a la ecología y al cuidado del planeta.
- Al respecto, la sensación generalizada es que el panorama es sombrío y que hay pocas personas u organizaciones que realmente se ocupen del tema.

<sup>88</sup> Captura de pantalla de la plataforma Google Hangouts.

- Las principales problemáticas mencionadas son el calentamiento global y la contaminación (en sus distintas variantes).
- También les preocupa el bajo nivel de educación al respecto. En ese sentido, destacamos que los tres encuestados se consideran promotores, y hablan con familiares y amigos para generar concientización.
- La principal actividad que realizan para cuidar el planeta es la separación de residuos. En segundo lugar mencionaron apagar la luz y cerrar la canilla.
- En líneas generales creen que los productos de supermercado no son buenos para el planeta; el principal problema mencionado es la basura y la sobreexplotación de recursos naturales para su producción.
- Al preguntar qué productos compran para cuidar el planeta, los entrevistados mencionaron principalmente compra a granel, en lugares como dietéticas o ferias de barrio.
- La elección de marca de jabón para la ropa responde a costumbre o promociones. Hay preferencia de marca por precio o por ser “la mejor”, pero no notamos grandes cuestionamientos, interés ni entendimiento en profundidad de la categoría.
- Todos los encuestados conocen la marca Ala y su posicionamiento.
- El principal impacto en el medioambiente relacionado con el proceso de lavado lo observan en la basura generada por el material de empaque: todos los encuestados mencionaron este problema.
- Dos de ellos mencionaron en forma espontánea la contaminación del agua al utilizar jabón para la ropa, y otro, el desperdicio de agua y electricidad. Sin embargo, todos los encuestados mostraron un alto grado de preocupación cuando se les comentó la problemática.
- Notamos que los entrevistados no saben y nunca analizaron en profundidad qué ingredientes contiene el jabón para la ropa.

- Si bien consideran que el proceso de lavado y los productos utilizados pueden ser nocivos para el medioambiente, ninguno de los encuestados se mostró dispuesto a dejar de lavar su ropa, o siquiera a dejar de utilizar el lavarropas.

### *Conclusiones*

- El desperdicio de basura es un tema recurrente y de potencial para ser abordado en nuestro proyecto.
- La contaminación del agua y la existencia de ingredientes nocivos en la formulación tienen potencial como problemática, pero precisan ser explicitadas.
- Quienes están interesados en el cuidado del medioambiente son también promotores, les gusta compartir buenos hábitos. Es una arista a considerar al momento de elaborar un plan de comunicación.
- Es importante analizar canales de distribución alternativos para dar mayor fortaleza y credibilidad a nuestra propuesta.
- El nivel de diferenciación de las marcas es relativamente bajo y hay oportunidad de ser disruptivos con una propuesta que rompa el molde.

### **3.2. Investigación de mercado cuantitativa**

La investigación cuantitativa consistió en una encuesta a 176 personas a través de la plataforma SurveyMonkey y tuvo por objetivos:

- Identificar aquellas expresiones de sustentabilidad de mayor potencial para nuestra propuesta.
- Entender si un jabón para la ropa sustentable tiene riesgo de pérdida de percepción de efectividad en remoción de manchas.
- Analizar un potencial posicionamiento de precio.

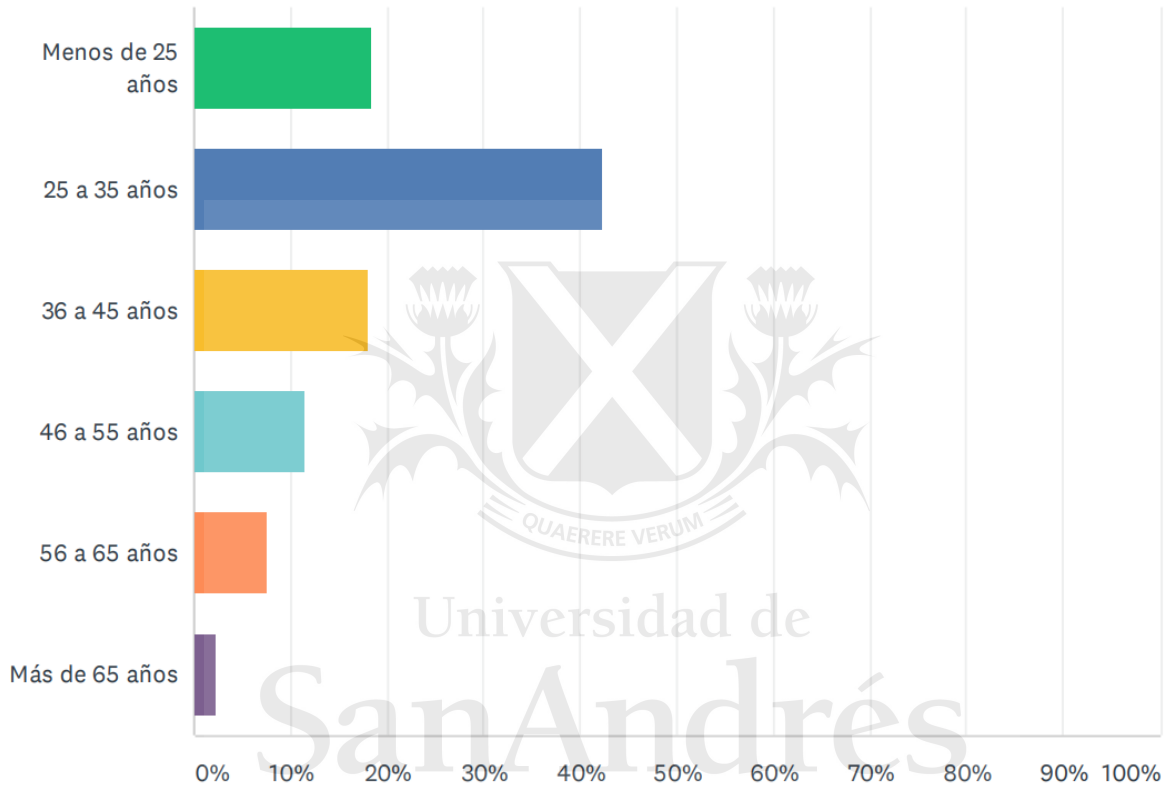
El detalle de la metodología, muestra, cuestionario y patrones de acción (*action standards*) pueden ser encontrados en la sección Anexos.



## Resultados y conclusiones

### P1 Por favor, indicá tu edad.

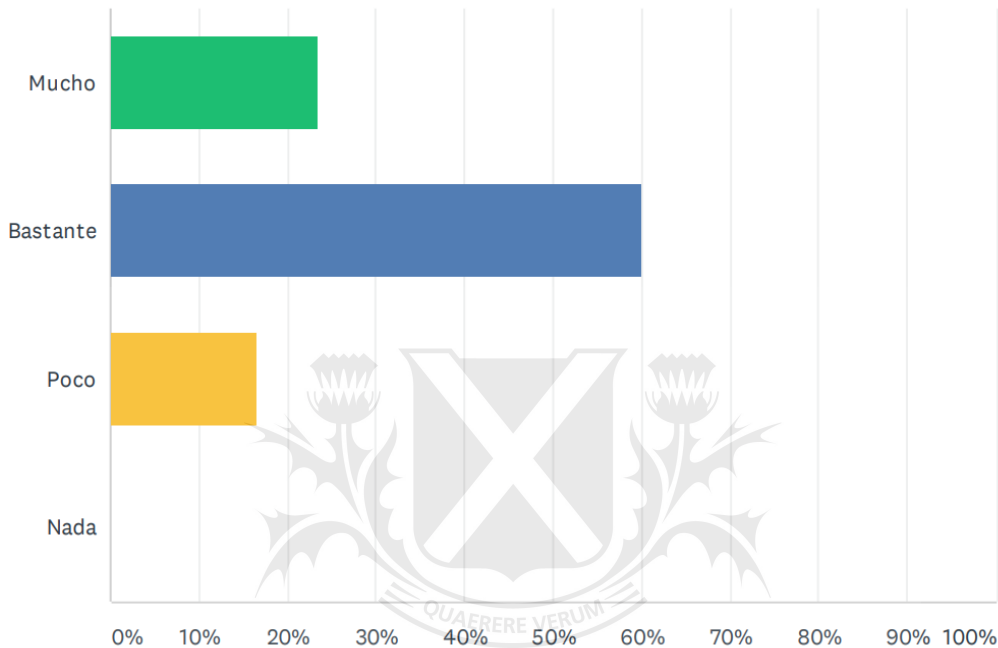
Respondidas: 173 Omitidas: 3



176 personas respondieron el cuestionario de nuestra investigación cuantitativa, un 42,20% de las ellas se encontraban dentro del rango de edad de nuestro público objetivo central: los *millennials* (25 a 35 años).

### P3 ¿Cuánto te preocupan los problemas medioambientales?

Respondidas: 175 Omitidas: 1

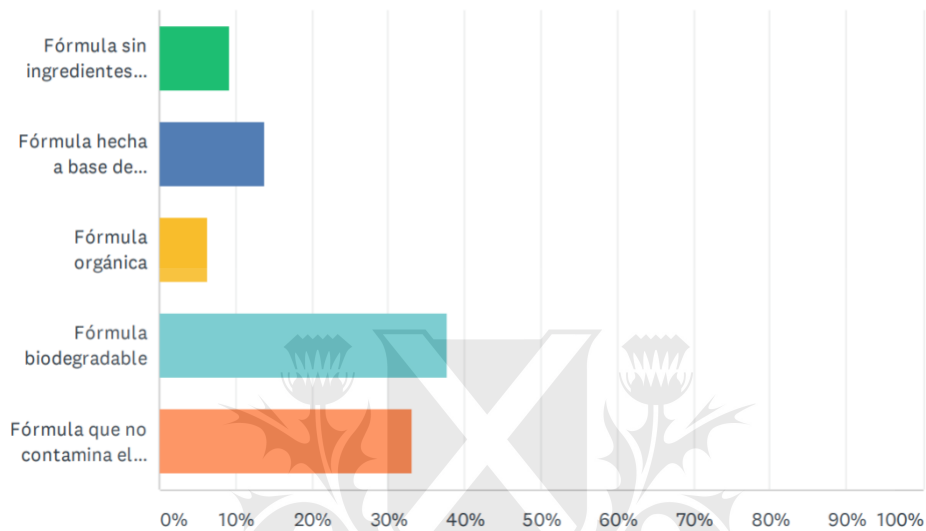


El 100% de encuestados declaró que los problemas medioambientales le preocupan al menos “poco”. Al 83% le preocupan “bastante” o “mucho”.

De esta manera, reconfirmamos las conclusiones de nuestra investigación de escritorio (*desk research*): la temática sustentable se encuentra plenamente instalada en la sociedad argentina, por lo que existe un terreno fértil para el desarrollo de una propuesta como la del presente trabajo, que aborde esta problemática.

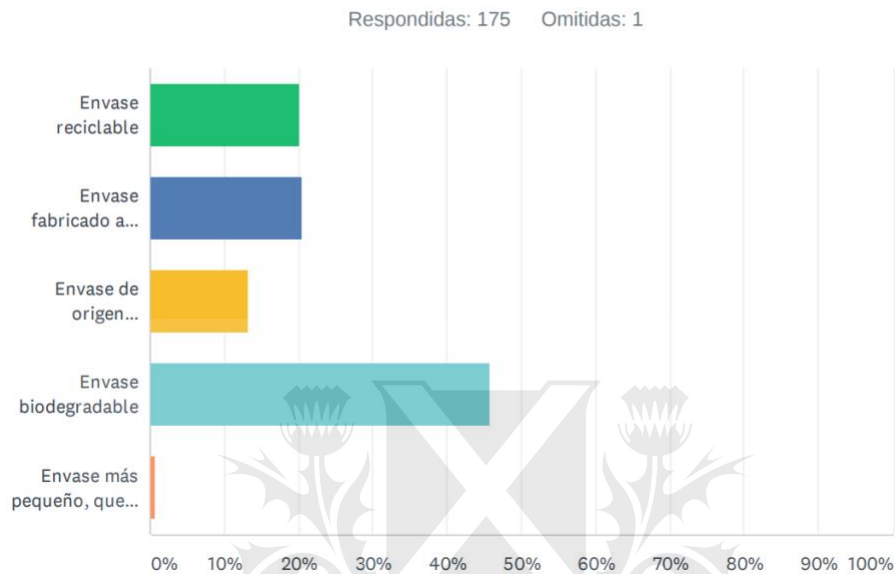
### P5 Imaginemos un jabón para la ropa que cuida el medioambiente. ¿Qué característica de su fórmula creés que es más importante?

Respondidas: 175 Omitidas: 1



Dentro los beneficios relacionados con la formulación del producto, “fórmula biodegradable” y “fórmula que no contamina el agua utilizada” fueron los términos que más resonaron en los consumidores (37% y 33% de respuestas, respectivamente). Sobre el beneficio “fórmula biodegradable”, entonces, debemos articular nuestra propuesta, pero intentando en lo posible articular sobre ambos.

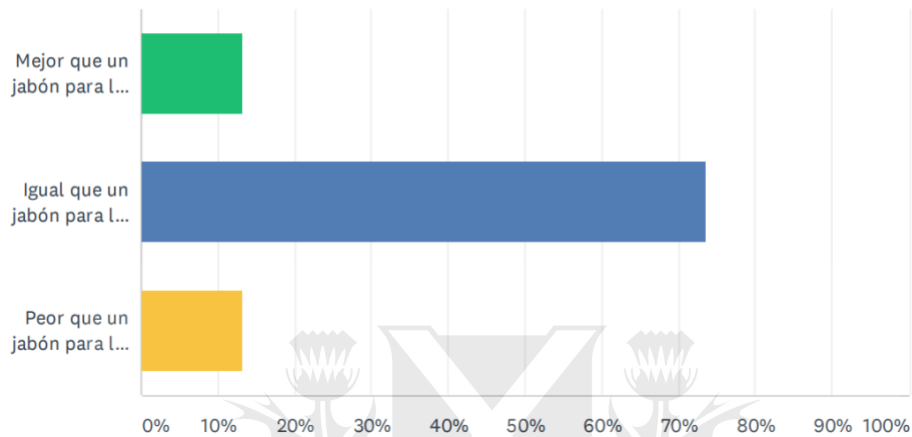
### P6 Imaginemos un jabón para la ropa que cuida el medioambiente. ¿Qué característica de su envase creés que es más importante?



En cuanto al empaque, el beneficio más destacado fue “envase biodegradable” (45,7% de las respuestas). Más allá de la conclusión obvia de que este es el beneficio relacionado al empaque con mayor potencial para utilizar en la comunicación, destacamos que tanto en esta pregunta como en la relacionada a la formulación haya sido seleccionado el término *biodegradable*, definitivamente una palabra con mucha fuerza para comunicar sustentabilidad.

### P7 ¿Cuan bien crees que removería las manchas un jabón para la ropa que cuida el medioambiente?

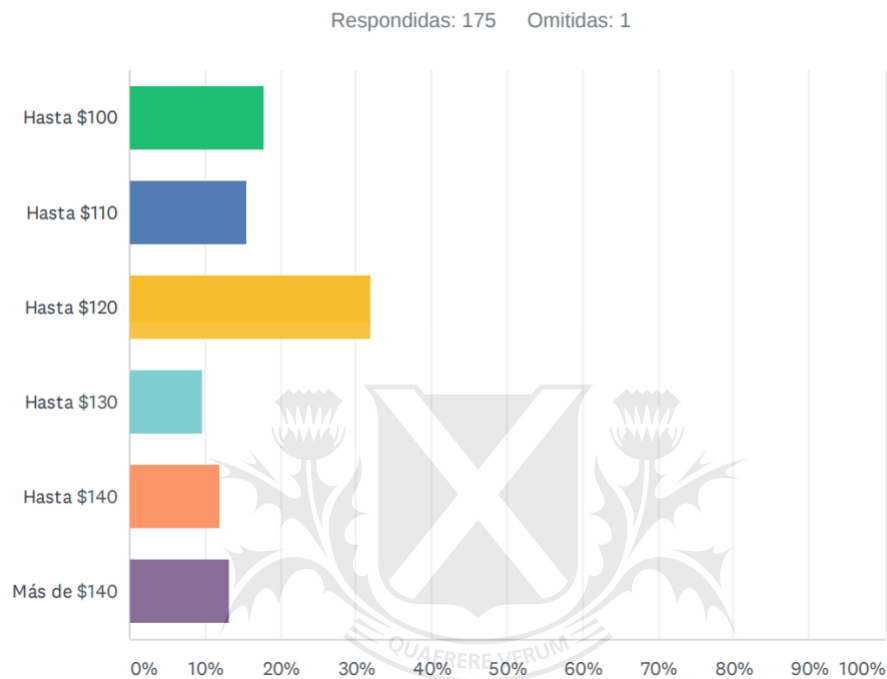
Respondidas: 175 Omitidas: 1



Una gran mayoría de los encuestados (87%) piensa que un jabón para la ropa que cuida el medioambiente remueve las manchas “mejor” o “igual” que uno regular. Solo el 13% tiene dudas respecto a la efectividad del producto. Por tanto, consideramos que no representa un riesgo para nuestra propuesta, ni debe ser un componente clave dentro de la comunicación.

San Andrés

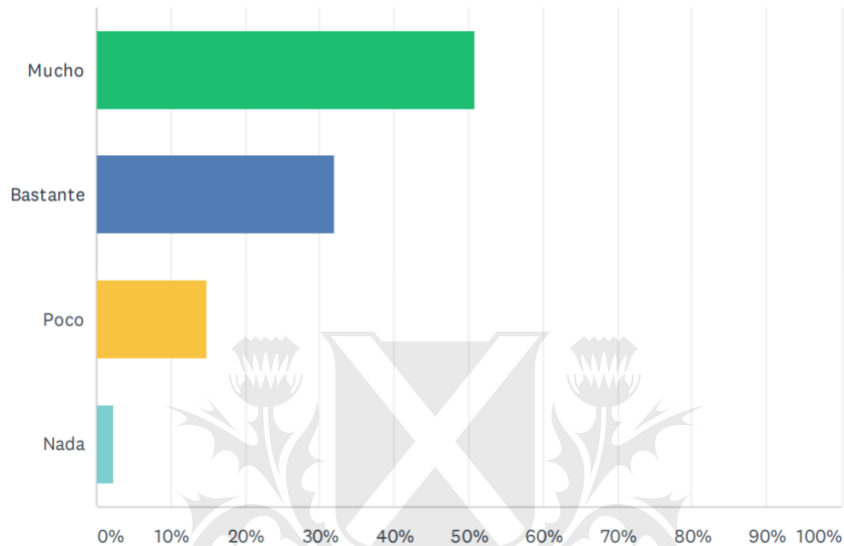
### P8 Si un jabón para la ropa regular cuesta \$100, ¿cuánto pagarías por uno que te asegura que cuida el medioambiente?



Una amplia mayoría (82%) se muestra dispuesta a pagar un adicional en el precio por un producto que cuide el medioambiente. Este resultado no solo reconfirma la información obtenida en nuestra investigación de escritorio, en cuanto a que los argentinos están dispuestos a pagar más por productos sustentables, sino que los porcentajes obtenidos son aún mayores, lo que demuestra un gran potencial específicamente dentro de la categoría de lavado de la ropa.

### P9 ¿Cuan importante te parece que el gobierno o una ONG certifique que tu jabón para la ropa cuida el medioambiente?

Respondidas: 175 Omitidas: 1



Prácticamente el 100% de los encuestados declara que es importante que una ONG certifique que realmente el producto ofrecido es sustentable. Un 82% opina que es “bastante” o “muy” importante. Trabajaremos, entonces, este input al momento de elaborar nuestra propuesta.

## P10 Por favor, indicá cuán confiables te parecen estas organizaciones respecto de la temática medioambiental:

Respondidas: 176 Omitidas: 0

	NO LA CONOZCO	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable	27.43% 48	12.00% 21	27.43% 48	26.29% 46	6.86% 12	175	2.73
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	10.80% 19	13.07% 23	43.18% 76	25.00% 44	7.95% 14	176	3.06
Greenpeace	2.27% 4	7.39% 13	26.70% 47	48.86% 86	14.77% 26	176	3.66
Fundación Biosfera	72.00% 126	2.29% 4	8.57% 15	14.86% 26	2.29% 4	175	1.73
Amnistía Internacional	38.07% 67	13.64% 24	25.00% 44	19.32% 34	3.98% 7	176	2.38
WWF	59.66% 105	1.14% 2	12.50% 22	19.89% 35	6.82% 12	176	2.13

Dentro de las ONG incluidas en la encuesta, Greenpeace fue la elegida como la más confiable en temática medioambiental (62% respondió “bastante” o “mucho”, con un promedio ponderado de las respuestas de 3,66), seguida muy detrás por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (33% respondió “bastante” o “mucho”, promedio ponderado de 3,06). Greenpeace será entonces la ONG con la que buscaremos trabajar en nuestra propuesta.



## 4. Análisis F.O.D.A.

El F.O.D.A. es una herramienta de análisis estratégico creada por Albert Humphrey, que continúa siendo aún hoy una de las más importantes en el mundo corporativo. A través de esta óptica, se analizan los factores internos (fortalezas, debilidades) y externos (oportunidades, amenazas) positivos y negativos que afectan a la organización o a un proyecto determinado.

De este modo, se obtiene como resultado una foto del estado de situación, que permite trazar una estrategia sólida que utilice a su favor tanto las fortalezas de la empresa como las oportunidades que otorga el mercado en un momento dado, al mismo tiempo que se considera un plan de acción sobre las debilidades propias y las amenazas del entorno.<sup>89</sup>

Veamos cuáles son las principales en nuestro proyecto:

### *Fortalezas*

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- Posición de liderazgo de Ala en el mercado (marca número 1) y de Unilever (compañía número 1) en términos de participación de mercado.
- Fuerte poder de negociación frente a proveedores y clientes, lo cual otorga facilidad para conseguir suministros y para imponer condiciones e introducir innovaciones en el punto de venta.
- Fuerte presencia en medios de comunicación, tanto *sobre* como *debajo de la línea* (*Above The Line* y *Below The Line*).

<sup>89</sup> Fuente: <https://www.matrizfoda.com/dafo/>.

- Alto nivel de conocimiento de la marca Ala, fuerte presencia en la mente de los consumidores.
- La marca ya cuenta en su arquitectura de portafolio con un rango de variedades con beneficios adicionales, en el cual una propuesta sustentable podría caber perfectamente, lo cual facilitaría la introducción y la comunicación de cara al consumidor.
- Unilever es una empresa ya posicionada como sustentable, trabaja hace años esta faceta. Esto no solo podría facilitar la comunicación externa del lanzamiento, sino también el alineamiento interno para su ejecución.
- Unilever es una de las empresas de consumo masivo más grandes del mundo en términos de facturación, lo cual asegura soporte financiero para ejecutar un lanzamiento exitoso.

### *Oportunidades*

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Fuerte crecimiento del mercado de productos sustentables a nivel global, que cruza distintas categorías.
- La temática sustentable se encuentra ampliamente instalada en el país, es altamente relevante para el consumidor argentino, y la tendencia a futuro es que continúe creciendo en importancia.
- No existe ningún producto en la categoría de lavado de la ropa con un posicionamiento de este tipo.
- El consumidor argentino está dispuesto a pagar un adicional en el precio por un jabón para la ropa que cuide el medioambiente, según nuestra investigación cuantitativa.
- El beneficio *biodegradable* muestra un gran potencial para el consumidor argentino.

- Existen diversas tecnologías en el mercado que permiten fabricar tanto formulación como empaque de productos de lavado de la ropa con características sustentables.
- El consumidor objetivo ya participa activamente de las tareas de reciclado e incluso es promotor dentro de su círculo social de cambios de hábito positivos.
- Existen propuestas de jabones para la ropa sustentables en el exterior, producidos tanto por PYMES como por grandes multinacionales, que sirven como caso de éxito y prueba de la relevancia del beneficio en la categoría.
- La certificación de una ONG muestra gran potencial para aumentar la efectividad de una propuesta de tipo sustentable.
- El nivel de diferenciación y destaque de los productos dentro de la categoría de lavado de la ropa es bajo, por lo que existe espacio para ofrecer una propuesta que destaque frente a los competidores.

### *Debilidades*

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- Caída de Ala en términos de participación de mercado e imagen de marca durante los últimos períodos registrados.
- Imagen de marca más débil frente a Skip y Ariel. La marca es percibida como algo anticuada por los consumidores.
- La marca presenta una debilidad en formato líquido (se convierte en la tercera marca en el mercado), que es aquel que presenta mayores tasas de crecimiento.
- La marca no cuenta con una amplia tradición en el campo de sustentabilidad.

- El portafolio de productos de la compañía no posee un posicionamiento sustentable, por lo que ante el lanzamiento de un producto que sí lo sea, podría quedar mal posicionada por comparación.

### *Amenazas*

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- Contexto de crisis económica y alto grado de incertidumbre respecto del futuro.
- P&G, principal competidor de Unilever en la categoría, tiene una variedad posicionada en el terreno de sustentabilidad en el exterior (Tide Purclean), que podría lanzar con facilidad en el país.
- El marco legal podría cambiar en cualquier momento y endurecer la normativa respecto del impacto ambiental de las empresas. Esto podría generar una percepción en los consumidores que los cambios introducidos son, en realidad, solamente para cumplir con la ley.
- Se trata de una categoría madura, con bajo nivel de crecimiento.
- Los canales de distribución tradicionales de la categoría tienen percepción de ofrecer productos poco amigables con el medioambiente.
- Existen algunas propuestas de productos de lavado de la ropa sustentable en el país. Aunque pequeñas, podrían crecer en el futuro.

## 5. Plan de marketing

Habiendo realizado un análisis minucioso de la situación interna y externa, a continuación procederemos a desarrollar el plan de marketing para el lanzamiento de nuestro proyecto.

De acuerdo con Philip Kotler y Kevin Keller en *Dirección de marketing*, dicho plan es la herramienta clave de planificación de las acciones de marketing en una organización. Opera en el plano estratégico, definiendo posicionamiento, público objetivo y metas, y en el plano táctico, estableciendo el marco de acción a través de las cuatro P del *mix*.

### 5.1. Estrategia de lanzamiento

Ala Naturals será el lanzamiento del primer producto sustentable a nivel masivo en la categoría de lavado de la ropa en Argentina.

Como hemos establecido en las secciones anteriores, la preocupación de la sociedad por el medioambiente, la creencia generalizada de que es urgente actuar al respecto y su correlato en el incremento de consumo de productos sustentables son todas tendencias fuertemente establecidas tanto a nivel global como local.

La sociedad está cambiando su forma de relacionarse con las marcas y cada vez les exige más. Quiere saber qué está comprando, qué tienen los productos, cómo afectan su salud, su bienestar, y también cómo afectan a su entorno. Esta tendencia continuará consolidándose, y la legislación vigente, más temprano que tarde, acompañará en la misma dirección.

Consideramos que esto representa un riesgo y una oportunidad al mismo tiempo. Representa para toda marca el riesgo de convertirse en una marca del pasado. De ser percibida como parte de una generación de corporaciones que persigue su beneficio económico a cualquier costo, sin medir o sin importarle su impacto en la sociedad. Una generación que no se adapta al cambio, que no escucha los reclamos ni comparte las preocupaciones de los consumidores a quienes dice servir.

Representa al mismo tiempo la oportunidad, para toda marca, de convertirse en punta de lanza de este gran cambio social que está sucediendo. De ser quienes lo impulsen y, a futuro, ser percibidos como líderes dentro de la temática. De que sus consumidores sientan que sus inquietudes son escuchadas y acompañadas. Y que dichos consumidores, a cambio, acompañen a las marcas con sus decisiones de compra.

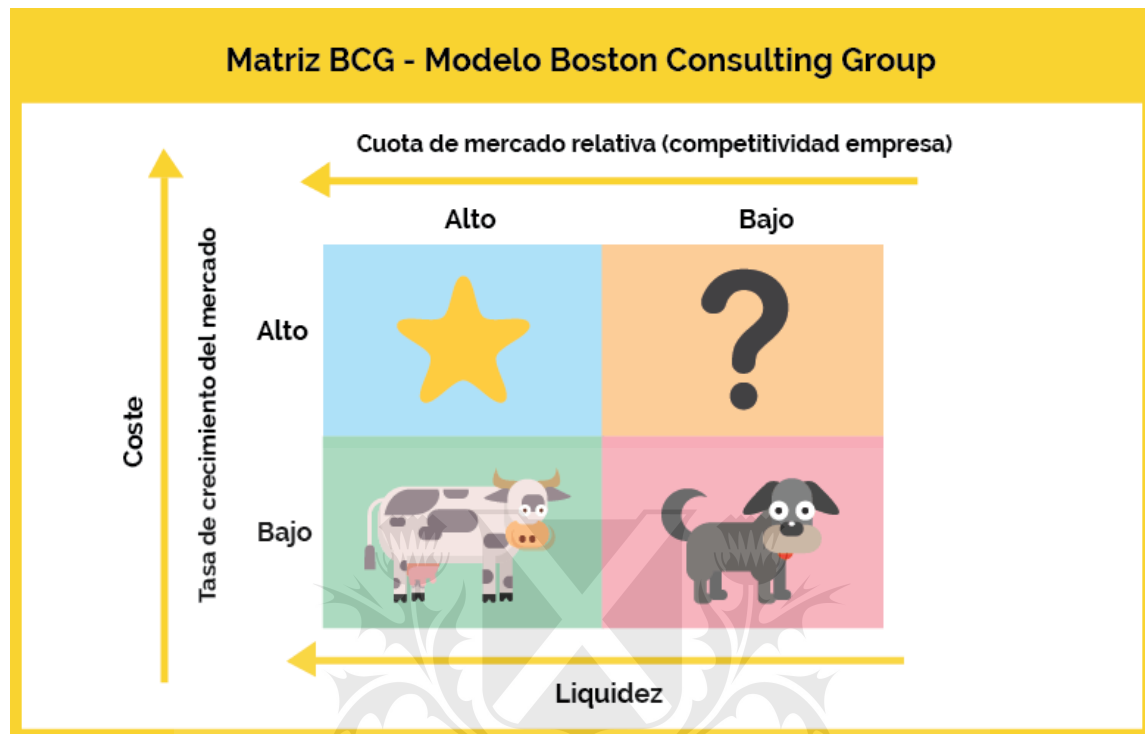
Por ello, en una categoría en la cual no existe ninguna propuesta de este tipo, consideramos que la estrategia a adoptar es la del primer movimiento (*First Mover Advantage*).<sup>90</sup> Esta estrategia de marketing básicamente trata de ser el primero en lanzar un determinado producto o servicio, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva. Típicamente ser primero otorga la facilidad para lograr que los consumidores asocien la marca con el posicionamiento deseado, y de obtener un alto nivel de lealtad, lo cual generaría una barrera de entrada para los seguidores. Esta estrategia es recomendada para marcas con un alto nivel de participación de mercado, tal es el caso de Ala.

### **5.1.1. Estrategia de portafolio: matriz BCG**

La matriz BCG es una clásica herramienta de planificación estratégica corporativa y de análisis de cartera de negocios, publicada por Bruce Henderson en 1973 y atribuida al *Boston Consulting Group* de Estados Unidos.

Este modelo utiliza una matriz de cuatro cuadrantes ordenados en dos ejes: crecimiento y participación relativa en el mercado. Así, los productos de un portafolio determinado se agrupan en cuatro categorías: estrella, interrogante, vaca y perro.

<sup>90</sup> Fuente: <https://www.investopedia.com/terms/f/firstmover.asp>.



Modelo de matriz BCG.<sup>91</sup>

Consideramos que nuestra innovación será al momento del lanzamiento un *interrogante*, dado que competirá en un segmento que presenta un alto crecimiento (productos con posicionamiento sustentable), pero que al momento de su entrada al mercado tendrá una cuota relativamente baja.

Según la teoría del modelo BCG, los productos *interrogante* requieren en una primera instancia de recursos generados por los productos *vaca* (donde ubicamos a las variedades tradicionales de la marca). Tienen el potencial de convertirse en *estrellas* (productos de alto crecimiento y participación), pero si su ejecución no es la adecuada, corren el riesgo de convertirse en *perros* (productos que nunca llegan a desarrollarse).

<sup>91</sup> Fuente: <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>.

### 5.1.2 Estrategia de mercado: matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff (o producto-mercado) es un modelo de análisis creado por Ignor Ansoff en 1957, que sirve para identificar las estrategias de crecimiento de una marca u organización.<sup>92</sup>

Al igual que BCG, Ansoff establece también cuatro posibles cuadrantes, pero lo hace a partir de ejes diferentes: el eje X distingue productos actuales y productos nuevos, y el eje Y distingue mercados actuales y nuevos. De esta manera, se obtienen cuatro posibles estrategias que la marca u organización pueden adoptar para lograr el crecimiento: penetración de mercado (aumentar participación en mercado actual a través de los productos existentes), desarrollo de nuevos mercados (lanzar los productos existentes en otras geografías), desarrollo de nuevos productos (lanzar innovaciones en el mercado actual) o diversificación (lanzar nuevos productos en nuevos mercados).



Modelo de matriz de Ansoff.<sup>93</sup>

Consideramos que el lanzamiento de nuestro proyecto comprenderá una estrategia de desarrollo de nuevos productos, ya que será una innovación con características

<sup>92</sup> Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_de\\_Ansoff](https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff).

<sup>93</sup> Fuente: <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>.



diferenciales, que buscará satisfacer nuevas necesidades en un mercado en el cual la organización ya participa.

### **5.1.3. Estrategia corporativa de sustentabilidad**

Por último, cabe destacar que en términos de estrategia corporativa, el lanzamiento de una variedad de jabón para la ropa sustentable se encuentra plenamente alineada con la visión y los valores de Unilever, y su plan de vida sustentable, que hemos desarrollado con anterioridad en este documento.

## **5.2. Factores de éxito**

En base a los hallazgos de nuestro análisis F.O.D.A., consideramos importante trabajar en los siguientes aspectos dentro de nuestra estrategia y plan de implementación, con el fin de maximizar las probabilidades de éxito de nuestro proyecto:

- Ser la primera marca en lanzar una variedad dentro del espacio sustentable y comunicarla eficientemente, de modo de apropiarse del posicionamiento y crear una barrera de entrada para los competidores.
- Comunicar dentro del posicionamiento y tono de voz de la marca, para evitar que el lanzamiento funcione como una entidad separada y así ayudar a que construya sobre la imagen de marca como un todo.
- Utilizar el término *biodegradable*, dado que resuena fuertemente en los consumidores.
- Abordar la problemática de la basura, altamente relevante para nuestro consumidor objetivo. El abordaje de la problemática de la contaminación del agua en relación con la categoría de lavado, de ser abordada, debe ser de forma explícita.
- Asociarse con una ONG para que respalde la propuesta, lo cual daría mayor credibilidad.

- Aprovechar las ventajas del *boca en boca*, dado que el público objetivo es naturalmente promotor de prácticas sustentables.
- Evitar una publicidad comparativa agresiva con otros jabones para la ropa, lo cual podría dañar la imagen de otras marcas de la propia compañía.
- Aprovechar las tecnologías de formulación y empaque existentes, que permitan reducir costos en investigación y desarrollo.
- Cobrar un adicional en el precio, considerando la disposición del consumidor a acompañar una propuesta de este tipo.
- Aprovechar la ventaja competitiva de contar con una plataforma de variedades de precio adicional dentro de la arquitectura de productos de la marca.
- Lanzar en los tamaños y formatos de mayor peso. Es importante lanzar en polvo pero más aún en líquido, dado su nivel de crecimiento.
- Lanzar en los canales tradicionales es imprescindible por la facilidad para lograr una amplia distribución, al aprovechar la logística ya existente en la compañía, pero sería deseable explorar canales alternativos que permitan llegar a otro público y reforzar al mismo tiempo la credibilidad de la propuesta (por ejemplo, ferias barriales).

### **5.2.1. Factores de éxito en sustentabilidad**

Adicionalmente a los factores de éxito que se desprenden de nuestro análisis estratégico, sumaremos algunas recomendaciones relacionadas específicamente con campañas de promoción de comportamientos sustentables, tomados del libro *The Psychology of Sustainable Behavior, Tips for empowering people to take environmentally positive action* de Christie Manning, Ph.D.

La autora afirma que detrás de todos los problemas del medioambiente subyace el comportamiento humano, por lo que su comprensión es de vital importancia para entender cómo motivar a las personas a generar un cambio positivo.

Como principal premisa asegura también que, pese a que la gran mayoría de la sociedad es consciente respecto de la problemática sustentable y la urgencia de cambio, las personas no siempre actúan de forma racional.

Existen, de acuerdo a su ensayo, dos sistemas mentales separados que influyen en la forma en que pensamos y actuamos: uno consciente, deliberado, basado en reglas; y otro inconsciente, asociativo e impulsivo. Y a pesar de que todos nosotros creemos estar actuando siempre en forma racional, la realidad es que el sistema inconsciente y asociativo, que por naturaleza es más rápido e instintivo, influencia o directamente anula en numerosas ocasiones nuestro patrón de pensamiento racional.

Por norma general, afirma la autora, los comportamientos sustentables son poco atractivos para este sistema inconsciente y ejemplifica con ir en bicicleta al trabajo. Los beneficios racionales son variados (salud, ahorro monetario, ejercicio físico), sin embargo al asociativo interviene y expresa “de ninguna manera”.

Por tanto, la manera más efectiva de generar un cambio en las personas es apelar a ambos sistemas de pensamiento. A continuación, aporta las siguientes recomendaciones, que intentaremos traducir a nuestro proyecto:

*Hacer que los comportamientos sustentables sean la norma social*

La autora afirma que, si bien las personas suelen negar rotundamente que su forma de actuar esté influenciada por lo que otros hacen o dicen, distintas investigaciones demuestran que inconscientemente todos estamos altamente influenciados por el contexto social, lo que otros hacen o dejan de hacer, y lo que se considera *normal*.

Por tanto, recomienda incluir en las comunicaciones algún tipo de prueba de que otras personas forman parte del cambio que se intenta impulsar, o reforzar con signos que hagan sentir a la persona aprobación o desaprobación social.

En nuestro proyecto, una opción sería mostrar en la campaña diferentes personas sumándose a la iniciativa de comprar el producto para ayudar al planeta, contándolo como si se tratase de un nuevo movimiento social.

### *Hacerlo relevante para el destinatario*

La autora explica que todos nosotros estamos programados para tener un interés especial por cualquier cosa que se relacione con nosotros mismos. Esto implica, en relación con el medioambiente, que si bien las personas son conscientes de la problemática, en general sienten que no los afecta directamente, lo cual reduce la efectividad de las campañas que impulsan un cambio.

Recomienda, entonces, evitar hablar del medioambiente como algo abstracto y ponerlo en una terminología más concreta, como “el aire que respiramos” o “los recursos de los que dependemos para vivir”, o tratar de comunicar en relación con el entorno local en el cual los destinatarios de la campaña viven (Argentina, o mejor aún si es más específico por región).

En nuestro proyecto, creemos que una articulación en base a “el futuro de los chicos” no solo estaría alineada con esta recomendación, sino que además reforzaría en forma natural el posicionamiento de marca. Otra opción podría ser utilizar imágenes nacionales.

### *Visibilizar información oculta*

El tercer sesgo que la autora menciona es que, si bien las personas son conscientes de que las condiciones del medioambiente están empeorando, estos cambios suceden a una velocidad muy lenta o involucran factores invisibles (por ejemplo, toxinas en el aire) para ser percibidos en forma intuitiva, lo cual genera contradicciones en nuestro sistema intuitivo.

Recomienda entonces utilizar recursos gráficos para ayudar a visualizar estas problemáticas, animaciones que demuestren los efectos en el tiempo, demostraciones en vivo, etc. Y por otro lado, establecer relaciones entre el accionar de las personas y el impacto sobre los valores medidos.

Para nuestro proyecto podría significar contar cuántos envases van a desecho sanitario cada año, o cuántos litros de agua son contaminados, y cómo comprar una alternativa sustentable puede ayudar a reducir esos valores.

### *Despertar el lado racional*

Una forma más directa de ser efectivos es tratar de despertar el lado racional. La autora expone dos técnicas sencillas: utilizar datos sobre el medioambiente que sorprendan al receptor o interpelar en forma directa a sus valores personales.

En nuestra comunicación podríamos utilizar información según el punto anterior, o interpelar valores relacionados a la paternidad o maternidad del receptor, lo cual también se encontraría íntimamente alineado con la identidad de la marca.

### *Ayudar a desarrollar las competencias para implementar hábitos sustentables*

La autora afirma que, de acuerdo con la teoría de la autodeterminación (proveniente de la psicología), las personas sienten una mayor atracción inconsciente por aquellas actividades o hábitos que sienten que tienen la capacidad de ejecutar correctamente.

Entre las recomendaciones sugiere educar a las personas en la forma de hacer determinadas actividades sustentables (por ejemplo, cómo crear una huerta en la casa), dar oportunidades para probar esas nuevas habilidades (por ejemplo, un taller), y demostrar cuán efectivas son esas habilidades aprendidas.

En nuestro proyecto podríamos aprovechar la comunicación para demostrar el modo de uso y destacar lo fácil que es ayudar a cuidar el planeta con nuestro producto.

### *Hacer que los comportamientos sustentables sean parte de la rutina*

Según expone la autora, realizamos aproximadamente el 50% de nuestras actividades diarias sin pensar en qué es lo que estamos haciendo. Por tanto, es mucho más fácil que las personas adopten comportamientos sustentables cuando son parte de una rutina establecida, y para no hacerlo deban, por el contrario, romper con ese comportamiento inconsciente. Recomienda, por ejemplo, que las personas deban verse obligadas a utilizar su sistema racional para realizar una acción no sustentable (por ejemplo, en una convención: que las personas deban informar que para comer prefieren una alternativa no vegetariana, en lugar de lo contrario, que es lo más habitual), o por otro lado, estudiar

y aprovechar los momentos en los que las personas naturalmente se replantean la rutina que llevan.

Para nuestro proyecto, esto implica aprovechar los momentos en que nuestro público objetivo se replantea sus elecciones de jabón para la ropa, que podría ser cuando se mudan de la casa de sus padres para vivir solos, por ejemplo.

*No ser exageradamente alarmistas*

En este último punto, la autora afirma que si las comunicaciones relacionadas a sustentabilidad son demasiado pesimistas, los mecanismos de defensa inconscientes de las personas harán que dejen de escuchar el mensaje. Es más efectivo emplear una visión positiva sobre el futuro, que se focalice en posibles soluciones.

En nuestra campaña, debemos cuidar el tono del mensaje para no crear un panorama desalentador.

### **5.3. Segmentación**

Como aprendimos en *A Note on Marketing Strategy*, bibliografía de la materia Sociología y comportamiento del consumidor, la segmentación es el requisito clave previo al desarrollo del resto de la estrategia de marketing. Según el autor, “el proceso de selección de los objetivos es fundamental porque, en última instancia, el cliente tiene derecho a dictar las normas que regirán el juego de marketing, es decir, los clientes utilizan los criterios de compra que desean y estos constituyen en efecto las ‘reglas de juego’” (Dolan, 2000, p. 3).

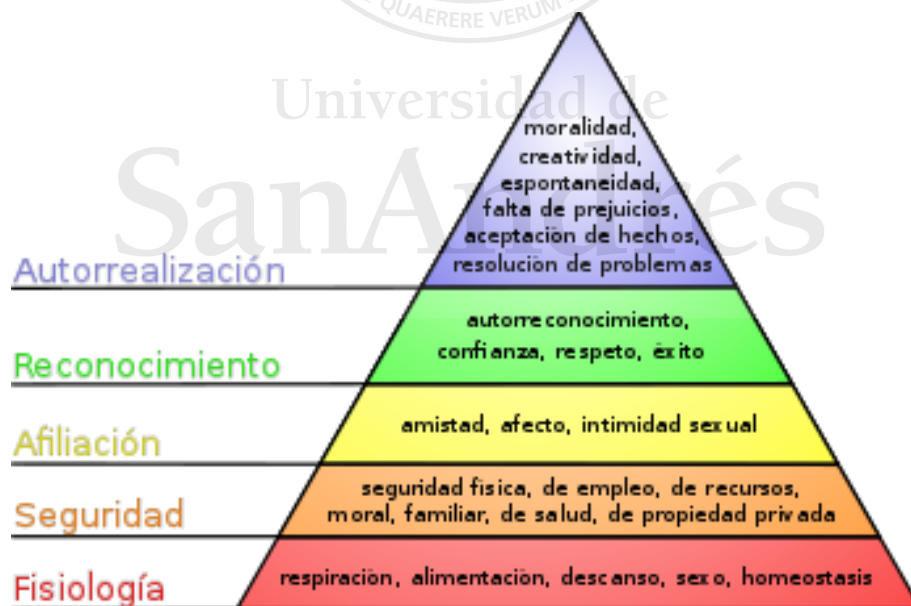
Nos centraremos para realizar la segmentación en los cuatro criterios más utilizados, mencionados en el citado artículo.

*Variables demográficas:*

- Edad: 25 a 35 años. Nuestro segmento objetivo clave serán los *millennials* dado que, como hemos visto, son aquellos con mayor interés por la temática medioambiental, y al mismo tiempo son quienes hoy en día ingresan a la categoría de lavado de la

ropa y, por tanto, se encuentran más permeables a cambios en la decisión de marca. Cabe mencionar, de todos modos, que si bien nuestra innovación se centrará en este grupo clave para el desarrollo de su posicionamiento y plan de implementación, atenderá también las necesidades de grupos de mayor edad.

- Sexo: indistinto, considerando que en la sociedad actual el rol del cuidado del hogar dejó de ser exclusivo de un género.
- Nivel socioeconómico: ABC1, C2 y C3. Dejamos de lado segmentos de nivel socioeconómico básico dado que, siguiendo la teoría psicológica clásica de la pirámide de necesidades de Maslow, si bien pueden tener inquietudes respecto al medioambiente igual o más válidas que segmentos socioeconómicos más altos, tenderán a priorizar necesidades más básicas (fisiológicas, en lugar de seguridad, reconocimiento o autorrealización, donde podríamos ubicar el cuidado del medioambiente).



*Pirámide de Maslow.<sup>94</sup>*

<sup>94</sup> Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow).

*Variables geográficas:*

- República Argentina

*Estilos de vida (psicográficas):*

- Alto nivel de preocupación por la sustentabilidad.
- Nivel de conocimiento sobre la problemática medioambiental medio o alto.
- Alto nivel de consciencia social y de consideración por el otro.
- Positivos en relación con la posibilidad de cambiar el futuro.
- Participan en actividades de cuidado del medioambiente (reciclado, cuidado del agua y la electricidad, etc.).
- Promotores del cambio.
- Proactivas, sensibles, respetuosas y consideradas.

*Relación con la categoría (conductuales):*

- Usuario actual de la categoría.
- Índice de uso regular o alto.
- Beneficios buscados orientados a rendimiento y calidad por sobre precio.
- Lealtad respecto de la marca moderada o alta (es decir, no compran cualquier cosa).

Como complemento a este análisis por variables, utilizaremos la técnica de personificación del consumidor, también aprendida en la materia de Sociología y comportamiento del consumidor.

Utilizaremos las siguientes variables de segmentación para identificar las diversas tipologías, dentro del universo de personas preocupadas por el medioambiente:

- Visión sobre productos de consumo masivo.
- Nivel de preocupación por el medioambiente.



- Nivel de acción por el medioambiente.

### *Radicales*



Visión sobre productos de consumo masivo: negativa

Nivel de preocupación por el medioambiente: alto

Nivel de acción por el medioambiente: alto

Marcos tiene 23 años, alquila una habitación en un PH en el barrio de Montserrat, estudia comunicación en la Universidad de Buenos Aires y milita en el Partido Obrero.

Le preocupa mucho la contaminación y la degradación del medioambiente, y tiene una visión muy crítica con respecto al rol de las empresas. En reuniones con amigos siempre habla sobre los grandes negociados que estas empresas hacen con el gobierno de turno para no ser alcanzados por las leyes de protección ambiental. Suele concurrir a las protestas que organiza la organización en la que milita: contra la minería a cielo abierto, contra el uso de agroquímicos de Monsanto, contra la contaminación del aire.

Evita a toda costa consumir los productos de las organizaciones que considera dañinas.

### *Naturalista zen*



Visión sobre productos de consumo masivo: moderadamente negativa

Nivel de preocupación por el medioambiente: alto

Nivel de acción por el medioambiente: medio

Mariano tiene 42 años, vive solo en su departamento en Palermo y trabaja en una dietética en el barrio. En sus ratos libres le gusta hacer yoga, actividad que practica desde chico y con la que se siente muy identificado en su filosofía.

La gran pasión de Mariano es la naturaleza. Vive en la ciudad por costumbre, pero cada vez que puede hace escapadas en las afueras, en lugares lo más alejados posible de la civilización, sin celular, sin TV, sin Netflix. Le preocupa mucho la ecología y cómo se está degradando el medioambiente.

No es un fundamentalista, pero siempre que puede consume productos adquiridos en ferias alternativas, producidos en forma sustentable, con la menor cantidad de residuo posible.

### *Científicos*



Visión sobre productos de consumo masivo: neutra  
Nivel de preocupación por el medioambiente: alto  
Nivel de acción por el medioambiente: medio

Lucas y Luciana tienen 28 años y viven en su departamento en Colegiales. Ambos son vegetarianos y trabajan como profesionales en una oficina en Microcentro.

Son verdaderos expertos en la temática medioambiental. Saben cuántos árboles se talan por minuto en el Amazonas, cuántos litros de agua contamina la agricultura y cuántos centímetros se expande el agujero en la capa de ozono con cada avión que vuela en el mundo.

Separan religiosamente la basura en cinco tipos de contenedores, tienen un compost para las plantas del balcón, economizan al máximo el uso de agua y electricidad en su casa, y siempre, pero siempre, llevan su propia bolsa de tela al supermercado, donde también buscan activamente los productos más ecológicos. Profetizan sobre las ventajas de los hábitos sustentables cada vez que pueden y donan mensualmente a Greenpeace con la esperanza de que el futuro cambie.

### *Iniciados*



Visión sobre productos de consumo masivo: positiva

Nivel de preocupación por el medioambiente: medio

Nivel de acción por el medioambiente: medio o bajo

María tiene 34 años, es psicóloga y vive con su marido y su hija en su casa en Caballito. Desde chica escucha hablar de la ecología y de la importancia de cuidar el planeta. Sabe que las cosas no marchan bien, pero para ser sincera nunca le dio demasiada importancia al tema. Toda su vida sintió que era un problema un poco ajeno, un poco lejano, y que no había mucho que pudiese hacer al respecto, por lo que su accionar se limitó a juntar tapitas para el Hospital Garrahan, como mucho.

El nacimiento de su hija cambió un poco su perspectiva: comenzó a pensar en su futuro y en el mundo que le está heredando. Hace poco comenzó a separar residuos y pone su mejor empeño, aunque a veces no sepa bien del todo dónde va cada cosa.

La semana pasada fue al supermercado y notó que vendían algunos productos “amigables con el medioambiente”. Y a pesar de no estar muy segura de qué significaba ese término y de que fuesen un poco más caros que los que ella solía comprar, terminó llevándolos.

### *Tardíos*



Visión sobre productos de consumo masivo: positiva

Nivel de preocupación por el medioambiente: bajo

Nivel de acción por el medioambiente: bajo

Graciela tiene 58 años y vive con su marido en la casa que tienen en el partido de San Martín. Ambos pertenecen a una generación para la cual la problemática del medioambiente es un tema relativamente nuevo. Nunca le dieron mucha importancia hasta que Lucía, su nieta de 7 años, les explicó la gravedad del tema mientras la ayudaban a hacer la tarea. A partir de ahí empezaron a tomar mayor conciencia, pero aún están lejos de empezar a separar residuos, cerrar el agua mientras se lavan los dientes, o peor aún, pagar más por un producto de menor impacto medioambiental.

De todos estos segmentos descriptos, aquellos que nos interesan para el desarrollo de nuestra propuesta son los científicos y los iniciados.

#### 5.4. Posicionamiento y concepto

De acuerdo con Ries y Trout en *Positioning: The Battle for Your Mind*, podemos definir *posicionamiento* como el lugar que buscaremos que nuestra innovación ocupe en la mente de nuestros consumidores objetivo.<sup>95</sup>

Esta definición se formaliza a través de una *declaración de posicionamiento*, cuya forma más común de acuerdo a Robert Dolan en *A Note on Marketing Strategy*, adopta la siguiente estructura:

\_\_\_\_\_

Nuestro producto/marca es \_\_\_\_\_  
(aspiración más importante)

entre todos \_\_\_\_\_

(marco competitivo)

porque \_\_\_\_\_

(apoyo más importante)

<sup>95</sup> Fuente: Dolan, 2000, p. 3.

Definimos entonces para nuestra innovación que: “Ala Naturals es el más amigable con el medioambiente, entre todos los jabones para la ropa, porque su fórmula y empaque son biodegradables”.

Como complemento, para profundizar en el posicionamiento utilizaremos la técnica del concepto, aprendido en la materia *Consumer Insight*. Esta consiste en la redacción de un enunciado que incluye cuatro elementos o secciones:<sup>96</sup>

- Encabezado: una frase única que resume la promesa del beneficio.
- *Insight*: expresa la necesidad insatisfecha o frustración del consumidor, a la vez que establece motivaciones y barreras de compra.
- Beneficio: es la promesa de marca que responde a la pregunta “¿qué hay para mí?”.
- *Reason to Believe* (“razón para creer”): da credibilidad al beneficio.

Redactaremos a continuación el concepto de Ala Naturals siguiendo esta metodología, en base a:

- el posicionamiento general y tono de voz de la marca, descritos en la sección Posicionamiento y comunicación,
- la información obtenida durante la etapa de *desk research* (“investigación de escritorio”),
- la investigación cualitativa y
- la investigación cuantitativa.

<sup>96</sup> Extraído de la presentación de clase de materia *Consumer Insight*, tomada del Campus Virtual de UdeSA.



**ALA NATURALS** te ayuda a cuidar nuestro planeta y el de nuestros chicos

"Me preocupa la contaminación del medioambiente y trato de aportar mi granito de arena para cuidarlo, pero no puedo dejar de comprar jabón para la ropa, aún cuando sé que no es muy bueno para el planeta"

Presentamos **ALA NATURALS**, el primer jabón para la ropa diseñado para que juntos podamos cuidar el planeta en el que vivimos y le estamos dejando a nuestros chicos.

En Ala creemos que grandes y chicos tenemos derecho a salir, vivir, jugar y mancharnos al aire libre, por eso diseñamos el primer jabón con fórmula biodegradable que no contamina el agua utilizada en el lavado, y empaque biodegradable fácil de desechar.

Certificado por Greenpeace, para cumplir con lo más altos estándares de cuidado.

**ALA NATURALS**, cuidando juntos el planeta.

**ala**  
GREENPEACE

Concepto de Ala Naturals.<sup>97</sup>

## 5.5. Modelo de negocio (*canvas*)

Para dar cierre a nuestro análisis estratégico, utilizaremos el modelo *canvas* de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, aprendido en la materia *Management* estratégico y proceso de cambio.

Esta herramienta nos ayuda a diagramar y visualizar el modelo de negocio, que según los autores "describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 14). Consta de nueve módulos: en el centro se sitúa la propuesta de valor, por ser el componente fundamental y motor del modelo, sobre

<sup>97</sup> Elaboración propia.

la derecha encontramos cuatro módulos relacionados con la generación de valor, y sobre la izquierda otros cuatro relacionados con la cadena de costos.

### *Segmentos de mercado*

Son los diferentes grupos o entidades a los que atenderemos (y aquellos a los que no). Hemos desarrollado en profundidad este módulo en la sección Segmentación del documento, por lo que aquí nos limitaremos a resumirlo como “usuarios de jabón para la ropa con un alto grado de conciencia medioambiental”.

### *Propuesta de valor*

Es la razón por la cual el cliente elige y compra nuestro producto. Se identifica el problema que presenta el segmento y su solución: “Ala Naturals es el primer jabón para la ropa con envase y fórmula biodegradables, para cuidar el planeta en el que vivimos”.

### *Canales*

Son los medios por los que haremos llegar nuestra propuesta de valor a los segmentos elegidos, es decir, la interface con los clientes. En nuestro caso llegaremos a través de venta directa a grandes cadenas de supermercado e hipermercados, a través de venta indirecta a mayoristas y distribuidores (que luego, a su vez, venderán a pequeños comercios), y por medio de puntos de venta seleccionados que nos ayuden a construir credibilidad en términos de sustentabilidad.

### *Relaciones con clientes*

Es la definición de cómo será el vínculo con los segmentos elegidos, qué tipo de relacionamiento tendremos. Tratándose de un producto de consumo masivo, la relación será, en líneas generales, de tipo *autoservicio*. Según las palabras de los autores del modelo *canvas*, “en este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 29). Sin embargo, buscaremos a través de la campaña de comunicación generar una relación de

tipo *comunidad*, en la cual las personas de nuestro segmento puedan sentirse parte de un movimiento social que busca impulsar un cambio positivo.

### *Fuentes de ingresos*

Se generarán a través de la venta del producto, bajo un modelo transaccional (venta puntual).

### *Recursos clave*

Son los activos de mayor relevancia para que el modelo de negocio funcione. A los recursos clave regulares de Unilever (fábricas, equipo de ventas, equipo de marketing, valor de marca), sumamos específicamente a este proyecto los ingenieros y equipo de investigación y desarrollo, encargados del diseño e implementación técnicos del nuevo bien en la línea de producción.

### *Actividades clave*

Son las acciones más importantes a realizar para que el modelo funcione. En este módulo identificamos para nuestro proyecto el proceso productivo, la distribución y la venta, y la implementación de la campaña de comunicación.

### *Alianzas clave*

Son aquellas relaciones que establecemos que son clave para la sustentabilidad del modelo, los proveedores y socios que contribuyen a su funcionamiento. Además de los regulares de la operatoria de la compañía (proveedores, agencias de publicidad, agencia de medios, etc.), consideramos especialmente relevantes para nuestro proyecto Greenpeace y los proveedores de insumos y tecnologías sustentables necesarios para poder ofrecer un envase y fórmula biodegradables.

### *Estructura de costos*

Son los principales costos a incurrir y se definen a partir de los otros componentes del modelo. Por tanto, para nuestro proyecto lo serán los insumos, el personal, líneas de



producción y costos de mantenimiento de fábrica, descuentos a otorgar a clientes, campaña de comunicación, y costo de asociación con Greenpeace.



Universidad de  
**SanAndrés**

## 6. Objetivos de lanzamiento

En *The Practice of Management*, clásico libro de Peter Drucker sobre administración empresarial, el autor introduce el concepto de gestión por objetivos, y da una serie de pautas acerca de las características que tienen que tener dichos objetivos para poder ser cumplidos en forma efectiva por los miembros de la organización. Como regla mnemotécnica, utiliza el acrónimo S.M.A.R.T. (“inteligente”, en inglés):

- Específicos (*Specific*).
- Medibles (*Measurable*).
- Alcanzable (*Achievable*).
- Realistas (*Realistic*).
- Definido en un plazo de tiempo determinado (*Time-bound*).

Siguiendo estas pautas, y de acuerdo con las problemáticas de marca identificadas en la sección Análisis de situación de Ala, definimos para el lanzamiento de Ala Naturals los siguientes objetivos:

### *Ventas*

Alcanzar una participación de mercado en volumen de:

- 2,5% al final del primer año.
- 2,8% al final del segundo.
- 3% al final del tercero.

### *Imagen de marca*

Incrementar el porcentaje de conversión a convicción en la pirámide de marca (el actual es 28%) y la valoración en el atributo “es una marca relevante para mí” (el actual es 26%):

- Primer año: 35% en convicción, 30% en atributo “es una marca relevante para mí”.
- Segundo año: 38% en convicción, 32% en atributo “es una marca relevante para mí”.
- Tercer año: 40% en convicción, 35% en atributo “es una marca relevante para mí”.



Universidad de  
**SanAndrés**

## 7. Plan de implementación

El plan de implementación es la ejecución táctica del plan de marketing y se materializa a través del *mix* (o mezcla) de marketing.

Siguiendo lo esgrimido por Robert Dolan en *A Note on Marketing Strategy*, podemos entender el *mix* de marketing como la expresión detallada de la estrategia de posicionamiento. Es decir, son las herramientas que tiene una marca para ejecutar dicho posicionamiento e influir sobre la demanda.

Tradicionalmente, de acuerdo al clásico libro *Dirección de marketing* de Philip Kotler, el *mix* de marketing se suele exponer a través de las cuatro P: producto, plaza, precio y promoción.

### 7.1. Producto

#### 7.1.1. Formato y tamaños

Como hemos visto en las secciones de análisis de situación interna y externa, si bien el mercado de jabón para la ropa se reparte, aproximadamente, en un 50% y 50% entre los formatos polvo y líquido, existe una fuerte migración de consumidores del primero hacia el segundo.

En el formato polvo, Ala ha construido a través de los años una fuerte presencia. Los consumidores asocian a la marca con dicho formato, y esto se traduce en una participación de mercado por encima de su media. En formato líquido, por otro lado, si bien la marca ha realizado algunos lanzamientos en el pasado, su presencia es mucho menor, y pasa a ser la tercera marca en términos de participación de mercado, detrás de Skip y Ariel. Como hemos analizado en nuestro F.O.D.A., esto representa una debilidad.

Por tanto, consideramos importante lanzar nuestra innovación en ambos formatos. En polvo, ya que aún hoy representa la mitad del total de mercado, y es donde la marca tiene mayor presencia. Y en líquido, como herramienta para ganar participación en el

segmento, y que de esta manera la innovación construya sobre la estrategia general de marca.

En relación a los tamaños, lanzaremos en 800 gr. y 3 kg. en polvo, y 1,5 l. y 3 l. en líquido, dado que son hoy los de mayor participación, y que nos permitirán competir en distintos puntos de precio. Atentos a la evolución del nivel de éxito del proyecto, recomendamos realizar lanzamientos subsiguientes en el resto de los tamaños relevantes en mercado.

### **7.1.2. Formulación**

Consideramos importante que el rendimiento del producto sea tal que pueda sostener la promesa de marca, genere credibilidad y promueva la recompra. Un producto que solamente declare ser sustentable pero no lo sea realmente se expone hoy más que nunca a generar un daño sustancial a la imagen de marca madre.

En nuestra investigación de escritorio analizamos distintas articulaciones que adopta la sustentabilidad en consumo masivo en general y en la categoría de lavado de la ropa en particular. En las secciones de investigación cualitativa y cuantitativa identificamos que, de todas las posibilidades analizadas, aquellas de mayor potencial en relación a la formulación del producto son “biodegradable” en primer lugar, y “fórmula que no contamina el agua utilizada” en segundo lugar. En la sección de análisis tecnológico del P.E.S.T.L., identificamos una formulación disponible que permite ofrecer estos beneficios. Esta es la formulación que utilizaríamos, entonces, para nuestra innovación.

### **7.1.3. Envase**

Del mismo modo, consideramos un factor clave para el éxito de la propuesta que el envase pueda sostener la promesa de sustentabilidad. En nuestra investigación de escritorio y en la investigación cualitativa observamos que dentro de las problemáticas medioambientales, la de la basura es la de mayor relevancia social. En la cuantitativa, validamos que la expresión más relevante es, al igual que en formulación, “biodegradable”. En la sección de análisis tecnológico identificamos algunas tecnologías

de envase que permiten ofrecer este beneficio. Es, entonces, la tecnología de envase que utilizaremos.

En la sección de análisis interno describimos la arquitectura de variedades que posee la marca hoy en día, y la existencia de la plataforma *Core+*, dentro de la cual conviven aquellas que ofrecen un beneficio adicional al del lavado de la ropa (por ejemplo, cuidado de la piel, antibacterial, etc.). En la sección Factores de éxito, establecimos como factor que nuestra innovación forme parte de dicha plataforma, de modo de facilitar la integración a la estrategia macro de la marca. Consideramos importante, entonces, que el diseño del envase de Ala Naturals siga el patrón de las variedades de dicho rango. Como color distintivo de la variedad, proponemos la utilización del verde claro,<sup>98</sup> tradicionalmente asociado con la naturaleza.<sup>99</sup>

En cuanto a la jerarquía de mensajes dentro del diseño, consideramos que los más relevantes son en orden:

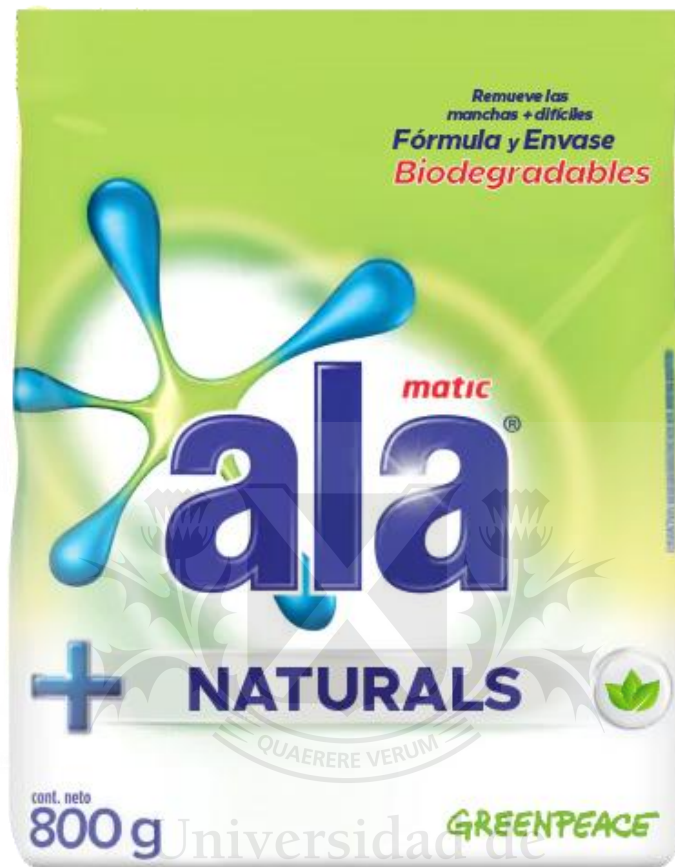
1. Logo de la marca.
2. Nombre de la variedad.
3. Frase “Fórmula y envase biodegradables”.
4. Logo de Greenpeace.
5. Frase “Remueve las manchas + difíciles”.

Una aproximación al diseño<sup>100</sup> según las pautas estratégicas mencionadas (basadas en el formato polvo, pero replicable a líquido):

<sup>98</sup> Actualmente existe una variedad color verde oscuro en el portafolio que cambiaríamos a color rojo.

<sup>99</sup> Fuente: <https://significado-del-color.com/verde/>.

<sup>100</sup> Elaboración propia.

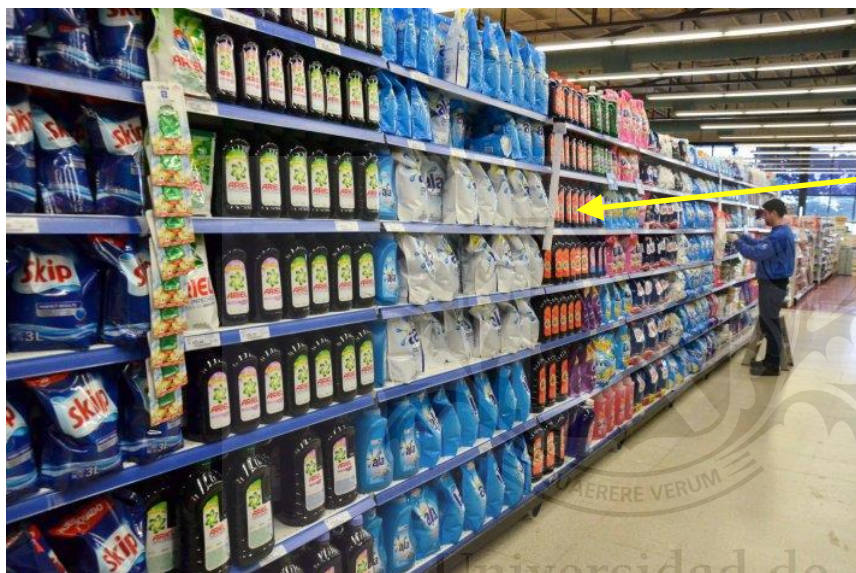


## 7.2. Plaza

Como hemos mencionado anteriormente, consideramos un factor de éxito utilizar los canales de distribución sobre los que la empresa ya comercializa actualmente. Esta es una de las grandes fortalezas con las que contamos (identificadas en nuestro análisis F.O.D.A. y parte del modelo de negocio *canvas*), que nos permitirá llegar al mayor número de consumidores al menor costo. Como describimos en el análisis de fuerzas competitivas de Michael Porter, Unilever tiene una fuerza relativa mayor a sus clientes, y por tanto cuenta con facilidades para la implementación de nuevos productos de la categoría en las góndolas.

En términos de exposición en góndola, siguiendo los aprendizajes de Canales (materia de la maestría), buscaremos colocar el producto a la altura de los ojos, ya que tal

ubicación es la que genera mayor visibilidad y por tanto mayor venta. Colocaremos la innovación junto a las otras variedades de Ala, para generar un bloque de marca que ayude a obtener una mayor identificación y visibilidad. Por último, complementaremos con materiales de punto de venta (*POP*) que llamen la atención del consumidor durante su rutina de compra y comuniquen la existencia de la innovación.



Ubicación buscada:

- Línea de visión de los ojos
- Bloque de marca

Góndola de jabón para la ropa.<sup>101</sup>

Complementariamente a los canales de venta actuales de la organización, consideramos importante para el éxito del proyecto comercializar nuestro producto en canales de venta de bienes sustentables. Si bien el volumen que podamos comercializar en estos comercios no será significativo en relación al volumen de venta total de la marca, creemos que es importante por dos motivos:

- Ayudará a construir credenciales de producto sustentable.
- Nos permitirá llegar a nuestro público objetivo con mayor precisión y ayudará a generar el efecto *boca en boca*. Como hemos visto en nuestra investigación

<sup>101</sup> Fuente: <https://www.elpatagonico.com/las-segundas-marcas-pueden-llegar-ser-un-200-mas-baratas-que-las-lideres-n1495926>.



cualitativa, nuestro público objetivo considera este tipo de canales relevante en su rutina de compra y es promotor de prácticas sustentables por naturaleza.

Hoy en día, los locales que ofrecen productos sustentables se están multiplicando, lo cual acompaña los nuevos hábitos de consumo.<sup>102</sup> Si bien muchos de ellos se focalizan en productos alimenticios (donde no podríamos ingresar), existen otros que ya ofrecen un surtido de productos más amplio, abarcando categorías como cuidado personal y cuidado del hogar. Tal es el caso, por ejemplo, de Biomarket, que se define como el primer supermercado orgánico de Buenos Aires.<sup>103</sup> Este tipo de negocios continuará expandiéndose a lo largo del país y consideramos importante ingresar tempranamente.

Por otro lado, hoy en día existen numerosas ferias de productos sustentables que ofrecen bienes pertenecientes a distintas categorías y se encuentran totalmente alineadas con el posicionamiento de nuestra innovación. Algunos ejemplos son la Feria de consumo responsable (del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires),<sup>104</sup> Bioferia (en Hipódromo de Palermo),<sup>105</sup> la Feria de Agronomía,<sup>106</sup> la Feria agroecológica de Córdoba,<sup>107</sup> las Ferias domingueras (ciudad de Rosario),<sup>108</sup> o el Mendoza Green Market.<sup>109</sup>

Universidad de  
San Andrés

<sup>102</sup> Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/locales-sustentables-se-multiplican-en-la-ciudad-de-buenos-aires-nid2052318>.

<sup>103</sup> Fuente: <https://www.bacanal.com.ar/abrio-el-primer-supermercado-organico-en-buenos-aires/#>.

<sup>104</sup> Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/espaciopublicoehigieneurbana/espacio-publico/ferias/ferias/ferias-de-consumo-responsable>.

<sup>105</sup> Fuente: <https://www.bioferia.info/>.

<sup>106</sup> Fuente: <https://villadelparqueinfo.com.ar/noticia/2819/la-feria-de-agronomia-donde-los-productores-vender-mercaderias-directamente-al-consumidor.html>.

<sup>107</sup> Fuente: <https://www.unc.edu.ar/extensi%C3%B3n/feria-agroecol%C3%B3gica-de-la-ciudad-de-c%C3%B3rdoba>.

<sup>108</sup> Fuente: <https://www.sustentartv.com/rosario-ferias-sustentables-consumo-responsable/>.

<sup>109</sup> Fuente: <https://ciudaddemendoza.gob.ar/events/mendoza-green-market-3/>.



*Feria de consumo responsable del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.<sup>110</sup>*

### 7.3. Precio

En nuestro análisis de situación externa estudiamos la relevancia de la problemática medioambiental en la sociedad argentina y su relación con la predisposición de los consumidores a pagar más por productos comprometidos con el cuidado del planeta. En nuestra investigación cuantitativa no solo reconfirmamos dicha voluntad de pago (82% de los encuestados respondió que pagaría más por un jabón sustentable que por un jabón regular), sino que además medimos exactamente cuál es el porcentaje extra que están dispuestos a desembolsar. En la sección Factores de éxito del trabajo

<sup>110</sup> Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/espaciopublicoehigieneurbana/espacio-publico/ferias/ferias/ferias-de-consumo-responsable>.

establecimos que parte de la estrategia sería, entonces, cobrar un adicional por esta innovación.

Queda entonces definir exactamente cuál será el porcentaje de incremento. Nuestra visión es que el precio debe estar alineado con el resto de las variedades de la plataforma *Core+* (10% adicional), por las siguientes razones:

1. Genera una mayor consistencia dentro de la arquitectura de variedades de Ala, lo cual ayuda a los objetivos estratégicos generales de la marca.
2. Facilita el entendimiento por parte del consumidor del esquema de precios de la marca y la categoría.
3. Facilita la realización de promociones en punto de venta conjuntas con variedades dentro del mismo rango.
4. Si bien según nuestra investigación la voluntad de pago promedio es mayor al 10%, limitar el incremento de precio a dicho porcentaje nos permitirá generar un mayor nivel de prueba de producto y penetración.
5. Limitar el adicional en precio al 10% representa también una estrategia para prevenir que la crisis económica (detallada en nuestro análisis P.E.S.T.L. e identificada como amenaza en el F.O.D.A.) afecte en nivel de ventas.

En la sección de análisis financiero del presente trabajo confirmaremos que este adicional en el precio sea suficiente para que el modelo de negocio de la innovación tenga sentido desde el punto de vista de la rentabilidad.

#### **7.4. Promoción**

Para estructurar la estrategia de promoción utilizaremos el modelo integrado de comunicaciones de marketing IMC (*Integrated Marketing Communication*), aprendido en la materia Estrategias de comunicación de la maestría. Se trata de una estrategia que apunta a unificar y entrelazar distintos medios de comunicación, y apalancar las ventajas

de cada uno de ellos, para lograr de este modo un mayor impacto respecto de su utilización en forma individual.

Entre los beneficios de este sistema, destacamos la sincronización de la voz y la experiencia de marca, una mayor eficiencia de costos en las distintas etapas (desde la producción hasta la pauta publicitaria), y mayores retornos en términos de ventas e imagen de marca.<sup>111</sup>

El modelo IMC comienza con un análisis de situación (marca, mercado, entorno, audiencia, etc.), a partir del cual se desarrolla la estrategia. Hemos desarrollado en profundidad estos aspectos en las secciones previas del presente trabajo final.

El siguiente paso consiste en definir los objetivos de comunicación, que deben estar alineados con la estrategia y los objetivos generales del proyecto, y deben tener un método claro de medición. Establecemos serán los siguientes:

- Alcanzar un nivel de recordación de la innovación mayor al 50% en el público objetivo, al término del primer año.
- Alcanzar una participación de mercado de 2,5% de ventas volumen, al término del primer año.

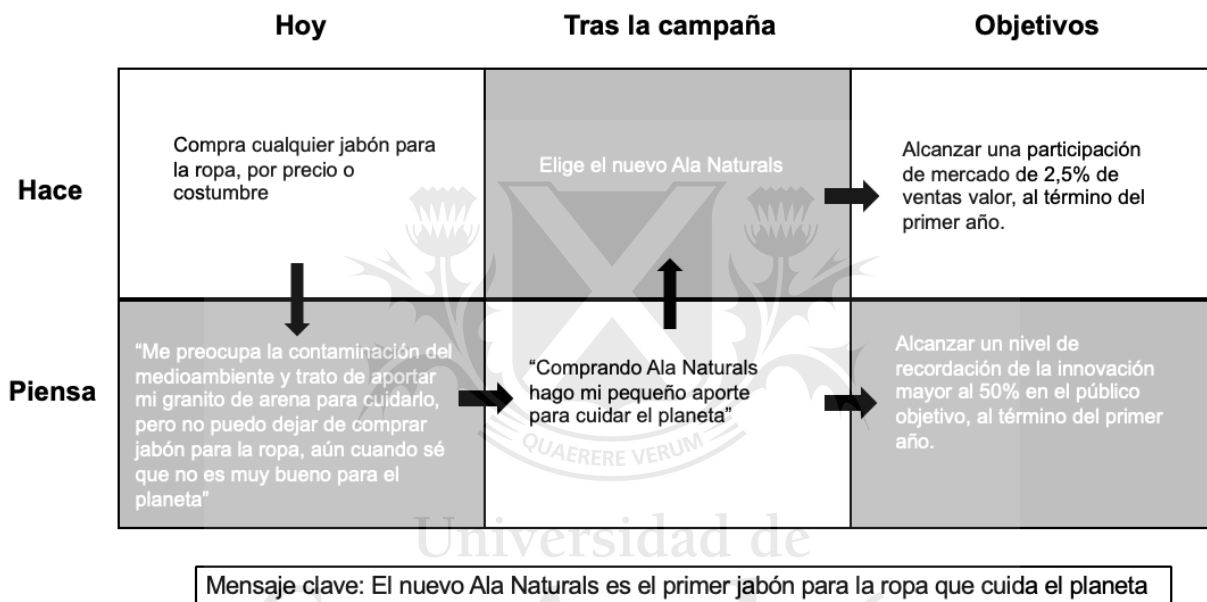
Una vez establecidos los objetivos, el siguiente paso consiste en definir la estrategia de comunicación de la campaña y los lineamientos generales para el desarrollo de la idea creativa. Esta información se vuelca en un documento llamado *brief* (“resumen”) y se comparte con las agencias de comunicación a modo de guía.

Además del análisis de situación y los objetivos de comunicación, el documento incluye una descripción del público objetivo (que hemos definido en profundidad en la sección Segmentación del documento), del posicionamiento general de marca (en el apartado Posicionamiento y comunicación), el presupuesto (que veremos en la sección de análisis financiero) y, fundamentalmente, el modo en que esperamos que la campaña influya

<sup>111</sup> Fuente: <http://www.stirstuff.com/think-tank/2013/04/time-to-redefine-integrated-marketing/>.

sobre nuestro público objetivo. Se debe establecer cuáles son el *insight* central y el mensaje clave.

En el siguiente gráfico establecemos en detalle el esquema de influencia que debe seguir la campaña de comunicación, interrelacionando el *insight* central, el mensaje clave y los objetivos de comunicación previamente establecidos.



112

El siguiente paso para el desarrollo del IMC es la definición de los canales a utilizar. Según información de la Cámara Argentina de Agencias de Medios, los medios más utilizados en el país son los siguientes:<sup>113</sup>

Medio	Participación*
Televisión	41%
Internet	25%

<sup>112</sup> Elaboración propia.

<sup>113</sup> Información recuperada del sitio web de la CAAM, período enero a diciembre de 2018: <https://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>.

Gráfica	15%
Vía pública	10%
Radio	8%
Cine	1%

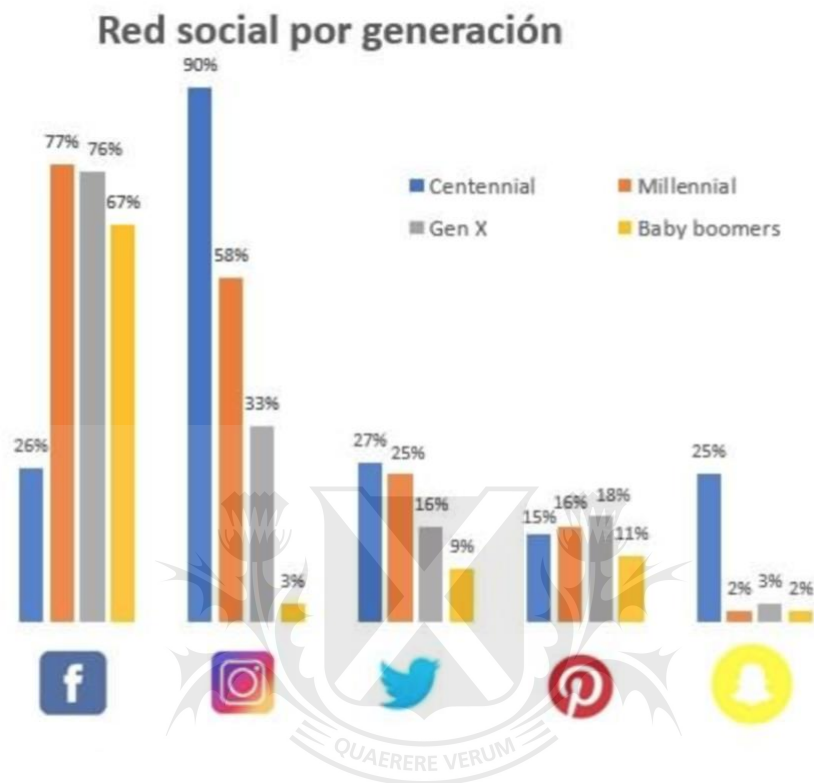
*\*medida en nivel de inversión en AR\$.*

En nuestra investigación cualitativa confirmamos que los medios más consumidos por el público objetivo son internet y radio, siendo la televisión muy poco consumida. Por tanto, para nuestra estrategia de promoción utilizaremos estos dos como medios principales. Complementariamente, utilizaremos materiales de comunicación en punto de venta, vía pública en ciertas ubicaciones estratégicas relacionadas con el consumo sustentable y acciones puntuales de activación.

Junto a una breve descripción de la estrategia por canal, incluimos algunos ejemplos de ejecuciones. Si bien las piezas finales serán desarrolladas por una agencia creativa, estos ejemplos ayudarán a visualizar cómo se materializa la estrategia de promoción del proyecto.

### *Internet*

Comunicaremos en redes sociales, YouTube y a través del buscador de Google (con estrategias de SEO y SEM). Dentro de redes sociales, utilizaremos Facebook e Instagram, dado que son aquellas de mayor relevancia para la generación *millennial*, público objetivo de nuestro proyecto.



Relevancia de las redes sociales por generación.<sup>114</sup>

Instagram: la estrategia será comunicar a través de formadores de opinión relacionados con la ecología. Serán ellos mismos quienes generen el contenido, de modo de lograr mayor relevancia. Algunos ejemplos de formadores de opinión pueden ser Connie Isla, Máximo Mazzocco, Dafna Nudelman y Nico Andreoli.<sup>115</sup>

Una posible ejecución podría ser que realicen un video y lo suban a sus historias, contando acerca del lanzamiento y pidiendo a sus seguidores que compren el producto para cuidar el planeta.

<sup>114</sup> Fuente: <https://www.digitalhouse.com/ar/blog/que-redes-sociales-prefieren-los-argentinos-segun-su-edad-marketing>.

<sup>115</sup> Fuente: <https://www.infobae.com/sociedad/2019/06/30/influencers-del-cambio-climatico-quienes-son-los-jovenes-que-estan-despertando-conciencia-sobre-el-medio-ambiente-en-la-argentina/>.



Ejemplo de ejecución con Connie Isla (483.000 seguidores).<sup>116</sup>

Facebook: en este medio la estrategia será comunicar el lanzamiento a través de la plataforma de anuncios, utilizando el objetivo de *alcance*, que busca “mostrar el anuncio a la mayor cantidad de personas posible dentro del público objetivo”<sup>117</sup>. Esta modalidad se encuentra plenamente alineada con los objetivos de comunicación previamente delimitados en el IMC. Facebook nos permite, además, dirigirnos a públicos específicos segmentados por intereses, por lo cual podríamos apuntar nuestra comunicación directamente a personas dentro de nuestro público objetivo.

Un posible ejemplo de ejecución sería:

<sup>116</sup> Imagen original extraída de <https://www.instagram.com/p/B5v1nNOBv0M/>.

<sup>117</sup> Fuente: <https://www.facebook.com/business/help/1438417719786914?id=802745156580214>.





YouTube: en esta plataforma utilizaremos los formatos *pre-roll*, que muestra nuestro contenido antes de que comience el video elegido por el usuario. YouTube también nos permite elegir un público objetivo para dirigir el video.

SEO y SEM: La estrategia de SEO (*Search Engine Optimization*, “optimización del motor de búsqueda”) consiste en mejorar la visibilidad a nivel orgánico en los resultados de búsqueda de Google, mientras que el SEM (*Search Engine Marketing*, “marketing del motor de búsqueda”) se basa en campañas de publicidad mediante anuncios pagos en Google.<sup>119</sup> Hoy en día, ambas son herramientas fundamentales para cualquier campaña de comunicación.

Nuestra estrategia consistirá en generar contenido relacionado a distintas prácticas sustentables que las personas pueden adoptar en sus casas (entre las que incluiremos el uso del producto), y luego comprar términos clave en el motor de búsqueda.

### *Radio*

La naturaleza misma del medio no nos permite comunicar en forma tan específica a personas dentro del público objetivo. Sin embargo, podemos elegir comunicar en la tonda

<sup>118</sup> Elaboración propia.

<sup>119</sup> Fuente: <https://es.godaddy.com/blog/diferencia-entre-seo-y-sem-y-como-utilizarlos-marketing-online/>.

publicitaria de los programas más escuchados por los *millennials*. Dado que en nuestra investigación cualitativa vimos que la ocasión de consumo del medio es por la mañana, yendo al trabajo, buscaremos concentrar la pauta en este momento.

Una posible ejecución sería:

Escuchamos sonidos de la naturaleza: una cascada y pajaritos.

Voz en off: “A grandes y chicos nos gusta disfrutar de la naturaleza. Por eso creamos el nuevo Ala Naturals, para que juntos podamos cuidarla. Su fórmula y envase biodegradables no contaminan el planeta. Nuevo Ala Naturals, certificado por Greenpeace. Probalo.”

#### *Vía pública*

Utilizaremos publicidad en vía pública, en zonas cercanas a las ferias sustentables en donde venderemos el producto, de forma que la comunicación de la novedad sea más relevante. También podemos comunicar en otros lugares donde el público objetivo está presente, tales como los Puntos verdes (lugares de entrega de materiales para reciclado en la Ciudad de Buenos Aires).

#### *Punto de venta*

Además de utilizar distinto tipos de materiales de comunicación en punto de venta (tales como cenefas o punteras), podríamos trabajar con los clientes para generar espacios de exhibición secundarios a la góndola de jabón para la ropa, que agrupen productos de tipo sustentable de distintas categorías.

#### *Acciones de activación*

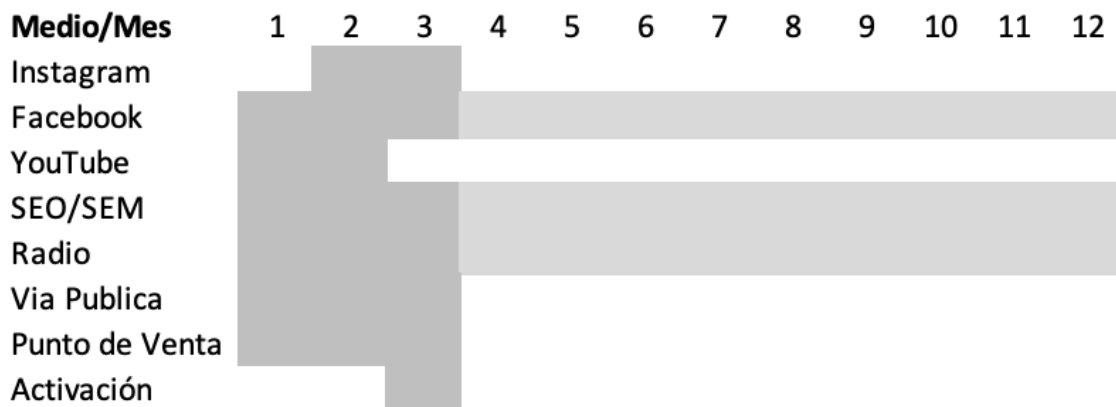
En una era en que el valor de las experiencias es cada vez más importante, las acciones de activación cobran particular relevancia. Un posible ejemplo de ejecución podría ser invitar a padres e hijos a plantar un árbol, utilizando el envase de Ala Naturals como contenedor del mismo (ver imagen). De este modo no solamente creamos una

asociación de nuestra innovación con la temática sustentable, sino que además realizamos una prueba del beneficio biodegradable del envase.



120

Por último, resta definir el cronograma y el presupuesto. Comunicaremos en todos los medios durante tres meses con el fin de lograr que los consumidores se enteren de la innovación (tal cual fue planteado en los objetivos del IMC), y luego mantendremos a lo largo del año una pauta con un nivel de inversión menor y en medios específicos, para sostener el nivel de recordación:



En cuanto al presupuesto, planteamos una inversión inicial de 1.000.000 de dólares americanos, distribuidos de la siguiente manera, en base a la cantidad de meses que invertimos en cada uno de ellos:

Medio	Inversión	Distribución
Facebook	\$ 200.000	20%
SEO/SEM	\$ 200.000	20%
Radio	\$ 200.000	20%
Vía pública	\$ 100.000	10%
Punto de Venta	\$ 100.000	10%
Instagram	\$ 75.000	7,5%
YouTube	\$ 75.000	7,5%
Activación	\$ 50.000	5%
<b>Total</b>	<b>\$ 1.000.000</b>	<b>100%</b>

## 8. Proyección financiera

Para determinar la rentabilidad de nuestro plan de marketing realizaremos una proyección del flujo de fondos y utilizaremos los indicadores de ROMI (*Return of Marketing Investment*, “retorno de la inversión de marketing”), TIR (tasa interna de retorno), VAN (valor actual neto) y repago, siguiendo los aprendizajes de la materia Finanzas avanzadas.

En primer lugar, entonces, elaboraremos la proyección estimada del flujo de fondos. Para ello, utilizaremos los siguientes supuestos:

- Período de análisis: 3 años.
- Valores constantes, en dólares americanos.
- Volumen de mercado: en base al reporte Nielsen Jun 18, período MAT.
- Volumen de venta de la innovación: estimado en base a la participación de mercado establecida como objetivo del proyecto (sección Objetivos de lanzamiento).
- Volumen canibalizado: 80% (es decir, 20% del volumen es incremental).
- Precio de venta: 10% adicional sobre el precio actual de venta de las variedades de Ala regular,<sup>121</sup> según estrategia (sección Precio).
- Conversión pesos argentinos a dólar: según la cotización de cierre del tipo de cambio mayorista del BCRA del 20 de abril de 2020 (\$65,98)<sup>122</sup>.
- Margen de los comercios: se asume un 100% de *mark up* (“precio remarcado”), es decir, 50% del valor total queda en la compañía.

<sup>121</sup> Información extraída del sitio web del supermercado Coto: <http://www.cotodigital.com.ar>.

<sup>122</sup> Fuente: [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables\\_datos.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp).

- Costo: se asume 60% de la facturación neta. Se divide de la siguiente manera: 25% formulación, 25% envase, 25% manufactura y 25% distribución.
- Costo incremental: en formulación +5% sobre el costo de la formula regular, en envase +5% sobre el costo del envase regular.
- Gastos de publicidad: 1.000.000 de dólares, según lo propuesto en la sección Promoción.
- Gastos de investigación y desarrollo: 100.000 dólares, en concepto de adaptación de las especificaciones de la nueva fórmula y el nuevo envase a la producción actual de la marca.
- Impuesto a las ganancias: 35%.

El flujo de fondos obtenido es el siguiente:

Mercado total ('000 litros)	285.000.000	285.000.000	285.000.000
Participación %	2,50%	2,80%	3,00%

Estado de Resultados (USD)	Total Proyecto			Incremental		
	1	2	3	1	2	3
Período (año)						
Volumen de venta ('000 litros)	7.125.000	7.980.000	8.550.000	1.425.000	1.596.000	1.710.000
Facturación bruta	\$ 33.813.622	\$ 37.871.256	\$ 40.576.346	\$ 9.221.897	\$ 10.328.524	\$ 11.066.276
Facturación neta	\$ 16.906.811	\$ 18.935.628	\$ 20.288.173	\$ 4.610.948	\$ 5.164.262	\$ 5.533.138
Costo	-\$ 10.397.689	-\$ 11.645.411	-\$ 12.477.226	-\$ 2.835.733	-\$ 3.176.021	-\$ 3.402.880
Margen Bruto	\$ 6.509.122	\$ 7.290.217	\$ 7.810.947	\$ 1.775.215	\$ 1.988.241	\$ 2.130.258
Impuesto a las Ganancias	\$ 2.278.193	\$ 2.551.576	\$ 2.733.831	\$ 621.325	\$ 695.884	\$ 745.590
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 4.230.929</b>	<b>\$ 4.738.641</b>	<b>\$ 5.077.115</b>	<b>\$ 1.153.890</b>	<b>\$ 1.292.357</b>	<b>\$ 1.384.668</b>

*VAN (valor actual neto)*

El VAN es una medida de análisis de inversión que permite calcular el valor presente de un flujo de fondos futuro, actualizando dichos valores al momento actual mediante de una tasa de descuento establecida, que se denomina *tasa de corte*. En nuestro caso utilizaremos como tasa de corte la tasa LIBOR, que es una de las tasas de referencia

más importantes a nivel mundial. Al momento del presente análisis, el valor de dicha tasa es de 0,98%.<sup>123</sup>

VAN (0,98%) \$ 3.754.829	Año 1	Año 2	Año 3
	\$ 1.153.890	\$ 1.292.357	\$ 1.384.668

El resultado obtenido es de 3,7 millones de dólares, comprobando de esta manera que el proyecto es atractivo desde un punto de vista financiero.

#### *TIR (tasa interna de retorno)*

La TIR es una medida de análisis de inversión complementaria y se define, básicamente, como la tasa de descuento con la cual el valor actual neto (VAN) es igual a cero. Considerando las erogaciones realizadas específicamente para el proyecto, incluidas en los supuestos del caso (1,1 millones de dólares), el cálculo es el siguiente:

TIR	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
97%	-\$ 1.100.000	\$ 1.153.890	\$ 1.292.357	\$ 1.384.668

La tasa interna de retorno es del 97%, lo cual nos permite concluir que el proyecto es altamente rentable.

#### *ROMI (retorno de la inversión de marketing)*

El ROMI es otro indicador de rentabilidad, que en este caso mide específicamente el retorno asociado a la inversión en marketing. Se calcula de la siguiente manera:

ROMI % = (ganancia incremental - costo de acciones de publicidad y marketing) / costo de acciones de publicidad y marketing x 100

En nuestro caso el ROMI es de 283%, lo que reconfirma también la viabilidad y el atractivo del proyecto.

<sup>123</sup> Tasa LIBOR correspondiente al día 20 de abril de 2020. Fuente: <https://www.bankrate.com/rates/interest-rates/1-year-libor.aspx>.

### *Repago*

El repago o plazo de recuperación es otro criterio de evaluación de inversiones, que en este caso mide cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial, mediante el flujo de fondos. Se calcula simplemente sumando dichos flujos hasta que igualen a la inversión inicial. En nuestro caso, recuperaríamos la inversión al final del primer año, más precisamente en el mes 11, asumiendo que mes a mes los flujos se distribuyen uniformemente.





## 9. Conclusiones

La sustentabilidad ha dejado de ser esa especie de preocupación abstracta del futuro, para convertirse en una problemática actual y urgente, que debe ser abordada por aquellas marcas y corporaciones que pretendan ser parte del mundo del mañana.

El planeta en el que vivimos se deteriora a cada minuto: ecosistemas arrasados por la obtención del aceite de palma utilizado en el sector cosmético, ríos contaminados por tensioactivos presentes en detergentes, productos probados en animales, paisajes repletos de botellas de gaseosa vacías que tardarán ciento cincuenta años en terminar de degradarse. La industria de consumo masivo es parte de problema y debe pasar a ser parte de la solución.

Hemos visto que la sociedad llama a actuar aquí y ahora. Las personas se involucran cada vez más en hábitos sustentables, promueven que otros también lo hagan, y le exigen rendir cuentas a gobiernos, ONG y corporaciones. Son ellos quienes hoy acompañan el fuerte crecimiento de productos sustentables en distintas categorías a nivel global, y quienes deciden cuál marca vive y cuál no.

La sociedad ha evolucionado con el tiempo y se cuestiona hoy más que nunca qué es lo que consume: se pregunta qué ingredientes tienen los productos que compra, por qué están ahí, cómo impactan en su salud y su entorno; y tiene, además, las herramientas necesarias para conseguir respuestas.

Durante años, los profesionales encargados de construir marcas miramos de reojo los reportes que anunciaban que la situación evolucionaría de esta manera y nos limitamos a pensar que responsabilidad social empresaria era pedirle a las personas que donasen el vuelto de su compra (aprovechando la ocasión para poder desgravar impuestos). Hoy esa lógica ha dejado de ser opción.

Para lograr credibilidad, la sustentabilidad debe ser una parte central de la política corporativa y un elemento intrínseco al propósito de marca. Es de vital importancia

integrarla en forma orgánica al posicionamiento, siendo extremadamente consistente en todos los puntos de contacto de cara al consumidor. Algo tan sencillo pero a su vez tan complejo como que si una marca dice no contaminar el medioambiente, realmente no lo contamine.

Hoy las marcas tienen la posibilidad de lograr una ventaja competitiva. De escuchar a sus consumidores, actuar en consecuencia y generar un diferencial. Hemos visto, tienen incluso la oportunidad de obtener una mayor rentabilidad, en una sociedad dispuesta a pagar un extra por aquellas marcas que escuchen sus reclamos.

Pronosticamos que el panorama futuro será mucho más complejo. Lo que hoy es una oportunidad, mañana será la norma, y aquellas marcas que no se adecúen quedarán obsoletas. Cambiarán los consumidores y cambiará también la legislación, que será cada vez más estricta. Y entonces ser sustentables dejará de ser una oportunidad para transformarse en motivo de supervivencia.

Quienes construimos marcas, entonces, tenemos la responsabilidad pero también la oportunidad de actuar hoy e impulsar el cambio. Solo así podremos mantenernos relevantes.

En nuestro trabajo final hemos hecho un análisis detallado del estado de situación actual de la cuestión sustentable. Tomando como referencia una marca con una amplia tradición en el mercado argentino como lo es Ala, hemos desarrollado los argumentos por los cuales consideramos que una innovación de estas características puede ser relevante y rentable en el mercado local. Hemos visto, además, cómo un lanzamiento de este tipo puede integrarse dentro de la estrategia y posicionamiento general de marca, y ayudar a solucionar problemáticas en ejes centrales como su imagen de marca y participación de mercado.

Esperamos que este humilde aporte contribuya a entender la sustentabilidad como un factor fundamental a considerar para construir negocios en este nuevo mundo que estamos comenzando a transitar.

## Bibliografía

Andreu Pinillos, A. (2011). *De la RSC a la sostenibilidad corporativa*. Harvard Business Review.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.

Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Prentice-Hall.

*Brand Audit Fabrics* (2017). Millward Brown.

*Brand Equity Scores Report, Laundry Category* (2017). Millward Brown.

D'Astous, A., Sanabria Tirado, R. y Sigué, S. (2003). *Investigación de mercados*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Dolan, R. J. (2000). *A Note on Marketing Strategy*. Harvard Business School.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper & Row.

Epstein, M. J. (2010). *Thinking Straight About Sustainability*. Stanford Social Innovation.

Fahey, L. y Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Saint Paul: West Publishing.

Henderson, B. D. (1970). *The Product Portfolio*. BCG Henderson Institute.

Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. Stanford Research Institute Review.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.

Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Manning, C. (2009). *The Psychology of Sustainable Behavior*. Minnesota Pollution Control Agency.

*Market Share Report, Solutions Wash Category Jun 18* (2018). Nielsen.

Martínez, P. (2008). *Cualitativa-mente*. Madrid: ESIC.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto Ediciones.

Porter, M. E. (2008). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto Ediciones.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.

Sharp, B. (2010). *How Brands Grow*. Melbourne: Oxford University Press.

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Londres: Penguin.

Teahan, M. (2015). *El imperativo de la sustentabilidad y el rol del marketing*.



## Anexos

### Investigación cualitativa

#### Metodología

La técnica empleada fue la entrevista en profundidad:

- Las entrevistas se realizaron en forma online a través de la plataforma Google Hangouts.
- Seis casos, entre 25 y 35 años (cuatro hombres y dos mujeres), todos dentro de las características del público objetivo.
- 30 minutos de duración aproximada.

#### Cuestionario estímulo

Para ordenar la entrevista se utilizó la siguiente guía:

- ¿Cómo es tu día a día? ¿Qué actividades te gusta hacer en tu tiempo libre? ¿Qué lugares frecuentás?
- ¿Qué medios de comunicación utilizás? ¿Qué programa o página web o plataforma seguís?
- ¿Qué es para vos ser sustentable?
- ¿Qué es lo que más te preocupa del medioambiente? ¿Cómo imaginás que será el futuro?
- ¿Te mantenés informado sobre esta temática? ¿Mediante qué medio? ¿A quién considerás un referente?
- ¿Qué acciones realizás en tu día a día para ayudar a cuidar el planeta?
- ¿Creés que los productos que se venden en supermercado son en general buenos o malos para el planeta?

- ¿Comprás algún producto que ayude a cuidar el planeta y/o tenga un menor impacto? ¿Cuál o cuáles? ¿En dónde los comprás?
- ¿Qué marca elegís para lavar la ropa? ¿Con qué criterio la elegís?
- ¿Sabés qué ingredientes tiene el jabón para la ropa? ¿Lo analizaste alguna vez? ¿Te interesa saberlo?
- ¿Qué pensás acerca del lavado de la ropa? ¿Creés que tiene algún impacto sobre el medioambiente? ¿Cuál? ¿Considerarías utilizar otro método?

## Investigación cuantitativa

### Metodología

Se realizó una encuesta a través de la plataforma SurveyMonkey, iniciada el viernes 10 de abril de 2020 a las 8 am (<https://es.surveymonkey.com/r/P9QZ2ZP>). Se obtuvieron 176 respuestas que, si bien no llegan a ser estadísticamente representativas, nos sirven a los efectos de profundizar el análisis en este trabajo final de maestría.



*Total respuestas: 176 / Porcentaje promedio de finalización: 100% / Tiempo promedio por cuestionario: 2 minutos y 23 segundos.<sup>124</sup>*

### Muestra

- Usuarios de jabón para la ropa.
- Interesados en la sustentabilidad.

<sup>124</sup> Fuente: encuesta en SurveyMonkey.

## Cuestionario

1. Por favor, indicá tu edad.

- a) Menos de 25 años
- b) 25 a 35 años
- c) 36 a 45 años
- d) 46 a 55 años
- e) 56 a 65 años
- f) Más de 65 años

2. Por favor, indicá con qué género te identificás.

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) Otro

3. ¿Cuánto te preocupan los problemas medioambientales?

- a) Mucho
- b) Bastante
- c) Poco
- d) Nada

4. ¿Utilizás jabón para la ropa? (lavado en lavarropas)

- a) Sí
- b) No

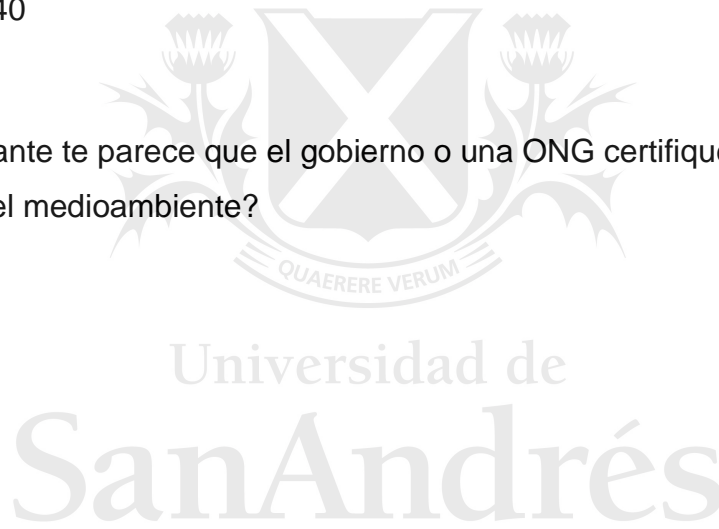


5. Imaginemos un jabón para la ropa que cuida el medioambiente. ¿Qué característica de su fórmula creés que es más importante?
- a) Fórmula sin ingredientes químicos
  - b) Fórmula hecha a base de ingredientes naturales
  - c) Fórmula orgánica
  - d) Fórmula biodegradable
  - e) Fórmula que no contamina el agua utilizada
6. Imaginemos un jabón para la ropa que cuida el medioambiente. ¿Qué característica de su envase creés que es más importante?
- a) Envase reciclable
  - b) Envase fabricado a partir de materiales reciclados
  - c) Envase de origen sustentable
  - d) Envase biodegradable
  - e) Envase más pequeño, que utiliza menor cantidad de materiales
7. ¿Cuan bien crees que removería las manchas un jabón para la ropa que cuida el medioambiente?
- a) Mejor que un jabón para la ropa regular
  - b) Igual que un jabón para la ropa regular
  - c) Peor que un jabón para la ropa regular



8. Si un jabón para la ropa regular cuesta \$100, ¿cuánto pagarías por uno que te asegura que cuida el medioambiente?
- a) Hasta \$100
  - b) Hasta \$110
  - c) Hasta \$120
  - d) Hasta \$130
  - e) Hasta \$140
  - f) Más de \$140

9. ¿Cuan importante te parece que el gobierno o una ONG certifique que tu jabón para la ropa cuida el medioambiente?
- a) Mucho
  - b) Bastante
  - c) Poco
  - d) Nada



10. Por favor indicá cuan confiables te parecen estas organizaciones respecto de la temática medioambiental:

	No la conozco	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable					
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires					

Greenpeace					
Fundación Biosfera					
Amnistía Internacional					
WWF					

### **Action Standard (“patrón de acción”)**

En relación con los objetivos planteados, establecemos los siguiente *action standard* o patrones de acción:

- Beneficios de fórmula y empaque: de acuerdo a los resultados de las preguntas 5 y 6, seleccionaremos los beneficios de mayor potencial para nuestro proyecto. Incluiremos aquellos de mayor porcentaje de respuestas.
- Efectividad: si en la pregunta 7 un 50% o más de los encuestados responde que cree que un jabón para la ropa que cuida el medioambiente remueve las manchas “peor que un jabón para la ropa regular”, incluiremos en el empaque y en las piezas publicitarias de nuestro proyecto frases que ayuden a reafirmar la eficacia de la innovación.
- Precio: si en la pregunta 8 un 50% o más de los encuestados responde que pagaría “hasta \$100” por un jabón para la ropa que cuida el medioambiente (es decir, el mismo precio que un jabón regular), descartaremos la posibilidad de implementar una estrategia de precio más alta.
- Endorso: si en la pregunta 9 un 50% o más de los encuestados responde que el endorso de una ONG le parece “bastante” o “muy” importante, lo incluiremos en nuestro proyecto. La ONG la seleccionaremos de acuerdo a los resultados de la pregunta 10, entre aquellas respuestas de mayor porcentaje de selección.