



Universidad de  
**San Andrés**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

**TRABAJO FINAL INTEGRADOR, PLAN DE MARKETING:  
SEDAL, EXTENSIÓN A LA CATEGORÍA DESODORANTES**

**Alumno: Marolla Lucía**

**DNI: 37294986**

**Mentor: Jimena Veloz Rua**

**Buenos Aires, 2021**

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                 | 4  |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....            | 6  |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....                | 7  |
| Estructura del plan de marketing .....    | 7  |
| Segmentación .....                        | 10 |
| Posicionamiento de marca .....            | 11 |
| Ventajas competitivas.....                | 12 |
| Crecimiento Intensivo .....               | 13 |
| Matriz BCG .....                          | 14 |
| Ciclo de vida del producto .....          | 16 |
| Análisis Financiero.....                  | 18 |
| Indicadores de rentabilidad .....         | 20 |
| <b>PRIMERA FASE:</b>                      |    |
| <b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....         | 22 |
| Análisis Político .....                   | 22 |
| Análisis Económico.....                   | 23 |
| Análisis Sociocultural.....               | 27 |
| Análisis Medioambiental.....              | 29 |
| <b>ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....         | 32 |
| Consumo .....                             | 32 |
| Evolución canasta consumo masivo: .....   | 33 |
| Omnicanalidad en práctica: .....          | 35 |
| Competencia .....                         | 36 |
| Consumidor .....                          | 39 |
| <b>ANÁLISIS INTERNO</b> .....             | 43 |
| Un poco de historia: Unilever .....       | 43 |
| Un poco de historia: Sedal .....          | 45 |
| Ciclo de vida del producto .....          | 48 |
| <b>DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN</b> .....     | 51 |
| Análisis de las 5 Fuerzas de Porter ..... | 51 |
| Análisis FODA.....                        | 54 |
| <b>SEGUNDA FASE:</b>                      |    |
| <b>ESTRATEGIA</b> .....                   | 57 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
|                                  | 3  |
| Segmentación .....               | 57 |
| Propuesta de valor.....          | 58 |
| <b>OBJETIVOS Y METAS</b> .....   | 60 |
| KPIs cuantitativos: .....        | 60 |
| KPIs cualitativos:.....          | 60 |
| <b>MIX DE MARKETING</b> .....    | 62 |
| Producto .....                   | 62 |
| Precio .....                     | 64 |
| Distribución.....                | 65 |
| Comunicación .....               | 67 |
| <b>TERCERA FASE:</b>             |    |
| <b>ANÁLISIS FINANCIERO</b> ..... | 71 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....        | 75 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....        | 76 |



Universidad de  
**San Andrés**

# INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de este trabajo es desarrollar un plan de marketing para extender Sedal a la categoría de desodorante/perfume con foco en el mercado argentino, respetando su target actual: chicas de 14 a 25 años, NSE C1,2 D1. Hoy en día, la marca solamente comercializa productos para el cabello: shampoo, acondicionador, cremas de tratamiento, super-acondicionador. Su ADN es colorido, alegre, joven. Se destaca por ser una marca con propósito: busca abrir posibilidades a todas las chicas en cualquier lugar.

Dado que soy parte del equipo de marketing de la marca, cuento con diferentes estudios realizados en consumidor desde el área soporte de consumer & marketing insight. Trabajamos codo a codo con Nielsen y Kantar como nuestros dos grandes consultores, además de las herramientas que desarrollamos internamente para poder llegar a nuestros consumidores.

Si bien Sedal es una marca con un posicionamiento fuerte en el mercado, con un alto nivel de *awareness*, su fortaleza está enfocada 100% en el cuidado del cabello. A lo largo de los últimos años fue ganando *Brand Power* (Poder de marca) y robusteció su credibilidad en el target - durante mucho tiempo este había sido un punto débil por la percepción de mala calidad de los productos-. Estas “memorias” pueden resultar un gran desafío en cuanto a establecer a Sedal con el poder suficiente para extenderse a otra categoría.

Otro punto a tener en cuenta -que puede ser de gran ayuda, pero también representar una barrera-, es que la empresa cuenta con una marca que ya está jugando dentro de este segmento: *Impulse*. Por un lado, puede resultar beneficioso contar con la experiencia en el desarrollo de la innovación y la comunicación para tomar aprendizajes que se descubrieron a lo largo del camino. Por otro lado, será un gran desafío desprenderse de esta marca y encontrar el espacio exacto en el que pueda entrar Sedal.

Personalmente, Sedal es una marca con la que me siento identificada. Me apasiona tener la oportunidad de trabajar con marcas con propósito y sobre todo con una marca que me abrió las puertas a nivel profesional y personal de desarrollar una etiqueta que hoy está en góndola, para la variedad más vendida de Argentina. Creo, además, que a nivel negocio existe una gran oportunidad de crecimiento expandiéndose a una categoría nueva. Esto puede ser el puntapié inicial para luego hacer la expansión global, además de representar el comienzo en la exploración de otras unidades de negocio dentro de cuidado personal.

Mi experiencia tanto en la industria, como en la marca sumado a mi propósito personal: florecer en oportunidades desafiantes son mis herramientas concretas para afrontar el proyecto. En 4 años de trabajar en la marca, tuve la oportunidad de pensar estratégicamente e implementar diferentes innovaciones para el mercado argentino y global.

En las siguientes páginas se presentará el plan estratégico de marketing el cual será desarrollado en varias etapas. En la primera etapa se avanzará en la construcción de un marco teórico que refiera a autores, teorías y antecedentes útiles para fundamentar el trabajo de investigación. La segunda etapa concretará un análisis externo del sector, seguido de un análisis interno de la empresa que conducirá a un diagnóstico de la situación. Este diagnóstico será el punto de partida para establecer objetivos de marketing. Finalmente, se describirán las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos planteados y los programas de acción que permitirán implementarlas.

# RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo, comprende el desarrollo de un plan de marketing estratégico a largo plazo, para la empresa de consumo masivo Unilever, específicamente para su marca de cuidado personal, Sedal. Es la marca número 1 a nivel share en Argentina, con un robusto nivel de conocimiento de marca y una sólida imagen que se construye campaña tras campaña, dándole valor a través de su propósito.

Los negocios de las categorías de *hair & deodorants (pelo y desodorantes)*, son los más rentables de la empresa, de la mano de marcas líderes en el mercado. Hacer sinergia entre ambas, buscando expandir a Sedal al mundo de desodorantes tiene como principal objetivo aumentar penetración y generar un nuevo negocio, rentable para la compañía.

Se considera importante conservar el posicionamiento actual de Sedal, siendo una marca de *tier 2* (dentro de la pirámide socioeconómica las marcas Tier 3 están diseñadas para la base de la pirámide -quienes tienen menor poder adquisitivo-, luego las marcas de Tier 2 para la clases media/media-baja, y por último las Tier 1 que son sinónimos de marcas premium para quienes se encuentran en la cima de la pirámide), accesible en cuanto a precio para sus consumidores con una excelente entrega de beneficios.

A través de objetivos, estrategias de marketing y planes de acción se buscará impulsar las ventas para generar un impacto positivo en los resultados económicos de la empresa. Se hará uso de las diferentes herramientas del mix de marketing para poder llevar adelante un plan de acción ejecutable que maximice las ganancias de la empresa con una propuesta que agregue valor a sus potenciales consumidores.

# MARCO TEÓRICO

El propósito de este marco teórico es seleccionar modelos y autores que brinden apoyo a la investigación a través de diferentes conceptos seleccionados específicamente para elaborar un plan estratégico de marketing.

Se tomarán como referencias principales los siguientes libros: “Dirección de Marketing” de Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2012) en conjunto con “El plan de marketing en la práctica” de José María Sainz de Vicuña Ancín (2013). Ambos ayudarán a estructurar de manera sólida el análisis y desarrollo del trabajo en su totalidad.

## Estructura del plan de marketing

Sainz de Vicuña Ancín (2013), refiere 3 etapas básicas para estructurar un plan de marketing:

### **PRIMERA FASE: análisis y diagnóstico de la situación**

1ª Etapa: análisis de la situación

2ª Etapa: diagnóstico de la situación

### **SEGUNDA FASE: decisiones estratégicas del marketing**

3ª Etapa: formulaciones de los objetivos de marketing a alcanzar

4ª Etapa: elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir

### **TERCERA FASE: decisiones operativas de marketing**

5ª Etapa: acciones o planes de acción

6ª Etapa: determinación del presupuesto de marketing

Esta estructura permitirá dar claridad y estructurar el trabajo. De esta forma, las diferentes etapas desarrolladas a lo largo del trabajo, se encuentra ordenadas, fácilmente identificables a fin de poder facilitar el entendimiento y lectura.

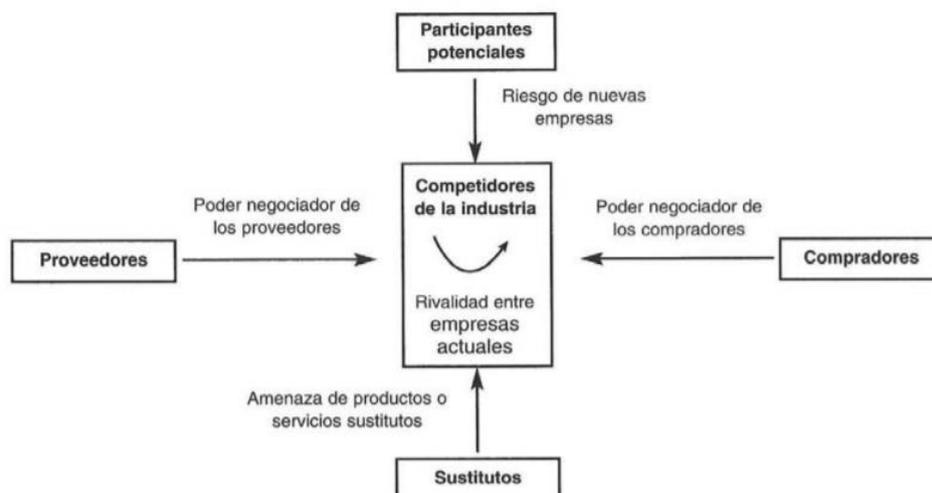
Dentro del análisis de situación hay dos grandes ejes que debemos tener en cuenta a la hora de realizar el diagnóstico: análisis externo e interno. Para realizarlo, existen diferentes herramientas.

En referencia al análisis externo, se destaca la utilización del modelo PESTEL. Esta herramienta se encarga de investigar e identificar los factores del macroentorno de la empresa, aquellos que no dependen directamente de la compañía, es decir el contexto en el que se desarrolla. PESTEL, es un acrónimo que indica los cinco grupos de factores: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico, legal.

A la hora de generar nuevos negocios resulta fundamental entender el contexto en que éste se desarrollará. Utilizaremos esta herramienta para conocer en detalle a qué barreras u oportunidades nos enfrentaremos encarando este proyecto.

Para el caso del análisis interno, utilizaremos el modelo estratégico desarrollado por Michael Porter, conocido como las “5 Fuerzas de Porter”. Éstas nos permitirán entender el microentorno de la empresa, refiriéndonos con esto al nivel de competencia dentro de la industria, además del atractivo que puede ofrecer la misma.

Debajo el gráfico que representa las 5 fuerzas:



**Figura 1-1.** Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria.

Figura 1: "Estrategia Competitiva" por Porter, Michael. 2009, Madrid: Pirámide

Para establecer el diagnóstico de la situación, se utilizará la herramienta de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para analizar el ambiente tanto interno como externo.

Universidad de

San Andrés

Para investigar el entorno es importante tener en cuenta diferentes variables contextuales: desde la economía, la política y análisis sociocultural hasta tendencias en tecnología, medioambientales y restricciones legales. Además, es necesario tener una visión concreta acerca del mercado: los consumidores, la competencia, nuestros clientes y proveedores. De aquí pueden surgir tanto oportunidades de negocio como amenazas para el mismo. Detectarlas es clave para nuestro éxito.

En cuanto al análisis interno, "La pregunta clave consiste en saber si la empresa se debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias, o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas." Kotler (2006)

Desarrollar una nueva unidad de negocio representa un esfuerzo. Con el análisis que propone el auto podremos entender dónde nos encontramos para entender si tenemos la capacidad suficiente de afrontar el negocio, o no, pero aún así conocer las implicancias en cada caso. Esto nos permitirá tomar la mejor decisión, avanzar o no con la oportunidad.

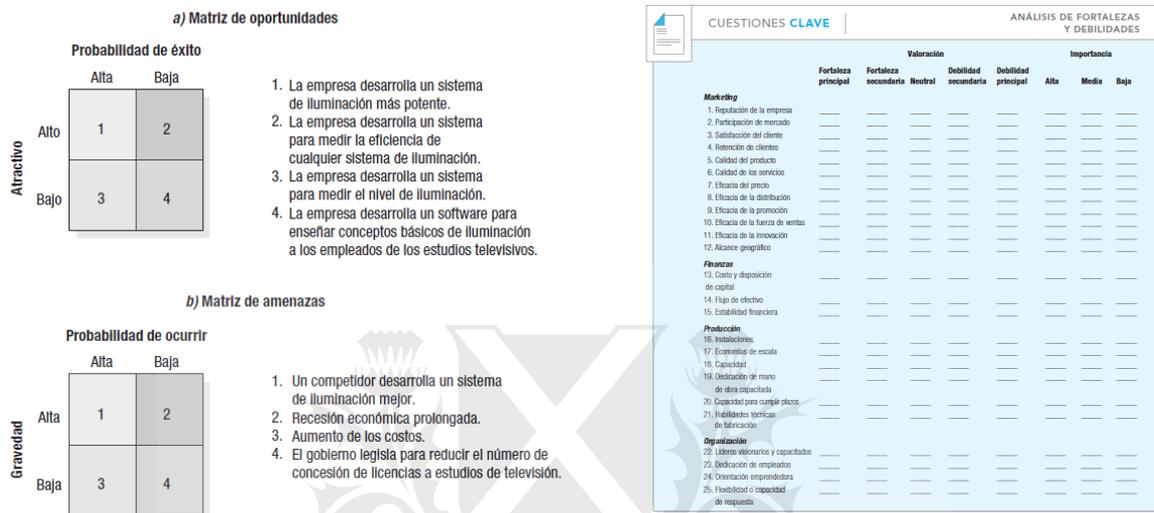


Figura 2 y 3: “Dirección de Marketing” por Kotler, Philip & Kevin Keller. 2006, México: Pearson Educación.

Segmentación

La segmentación responde a la pregunta “¿A quién voy a ofrecer mi producto?”. Como resaltan Kotler y Keller (2006), “Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos (...) Los mercadólogos no crean los segmentos, sino que los identifican para luego seleccionar.”

El segmento seleccionado por parte de la empresa será el territorio de conquista, es decir, a quienes concentrarán todas sus energías para detectar y satisfacer sus necesidades.

Resulta clave poder conocer en profundidad quiénes son los potenciales consumidores desde dos enfoques: demográfico y actitudinal. Conocer dónde están ubicados, su NSE, pero también sus deseos, gustos y pasiones es fundamental para poder atender de la mejor manera sus necesidades y ofrecerles una propuesta de valor relevante.

### Posicionamiento de marca

A través del posicionamiento se pretende conseguir que determinado producto o servicio ocupe un lugar distintivo en la mente del consumidor. Este se construye a través de los diferentes activos con los que cuenta una marca: desde su empaque, beneficios, comunicación, estética, valores. Ganarse un lugar en la mente de nuestros consumidores es clave a la hora de concretar ventas (Kotler, 2006)

Este trabajo de posicionamiento logra instalar una imagen de marca dentro de la mente de los consumidores que le hará posible a la empresa/marca poder diferenciarse de la competencia. Esto es un desarrollo estratégico que implica generar experiencias relevantes y memorables tanto a nivel funcional de producto como a nivel emocional.

Tener claridad acerca del posicionamiento del producto en cuestión permite no solo entender dónde nos encontramos en la mente del público objetivo, si no también desarrollar un mapa de posicionamiento referente a los competidores.

“El objetivo es ubicar la marca en la mente del gran público para maximizar las utilidades potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que se obtienen.” (Kotler, 2006)

## Ventajas competitivas

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que le proporcionan una cierta superioridad sobre sus competidores. Según Kotler (2006), existen algunos pasos de suma relevancia a la hora de analizar el valor para el cliente:

1. Identificar los atributos principales que valoran los clientes.
2. Evaluar la importancia cuantitativa de los distintos atributos.
3. Evaluar los desempeños de la empresa y sus competidores sobre los diferentes valores para los clientes contra su importancia evaluada.
4. Examinar la forma en que los clientes en un segmento particular evalúan el desempeño de una compañía contra un competidor específico importante tomando como base los distintos atributos.
5. Vigilar los valores de los clientes con el paso del tiempo.

Dentro de la era de la información y un mercado con gran variedad de oferta de productos, las empresas deben encontrar la forma de diferenciarse y sobresalir respecto a sus competidores. Para hacerlo es clave definir una propuesta de valor relevante, esto es una visión que explicita de manera clara y concisa para los compradores cómo el producto resuelve sus necesidades.

Es esta diferenciación la que luego permitirá gestionar, por ejemplo, los precios del producto. Si los consumidores consideran que los beneficios brindados son mayores al costo percibido, entonces el valor que el cliente le da al producto es alto. En otras palabras, esta es una ecuación entre lo que es recibido y lo que es pagado por el producto en sí, pero a su vez en comparación con lo ofertado por la competencia.

Reconocer cuáles serán los atributos que marcarán estas ventajas competitivas será útil para fortalecer el posicionamiento de marca dentro de la mente de los consumidores, diferenciarse de la competencia y desarrollar una estrategia de precios que se traduzca en un negocio rentable para la empresa.

## Crecimiento Intensivo

Ansoff propuso una estructura muy útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo, que denominó “matriz de expansión de producto-mercado” (Kotler y Keller, 2006)

|                   | Productos actuales                      | Nuevos productos                         |
|-------------------|---|--|
| Mercados actuales | 1. Estrategia de penetración de mercado | 3. Estrategia de desarrollo de productos |
| Nuevos mercados   | 2. Estrategia de desarrollo de mercados | (Estrategia de diversificación)          |

Figura 4: “Dirección de Marketing” por Kotler, Philip & Kevin Keller. 2006, México: Pearson Educación.

Primero, la empresa debe considerar si podrá conseguir más participación de mercado con sus productos y mercados actuales (estrategia de penetración de mercado). A continuación, debe considerar si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (estrategia de desarrollo de mercados). Posteriormente debe estudiar la posibilidad de desarrollar nuevos productos de interés para sus mercados actuales (estrategia de desarrollo de productos). Y por último, debe analizar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (estrategia de diversificación).

## Matriz BCG

La matriz BCG es una herramienta que fue desarrollada por el Boston Consulting Group. Está compuesta por dos ejes: el vertical, representa la tasa de crecimiento de mercado mientras que el horizontal se refiere a la participación de mercado. Se divide en cuatro cuadrantes: estrellas, interrogantes, vacas y perros. (Kotler y Keller, 2006)

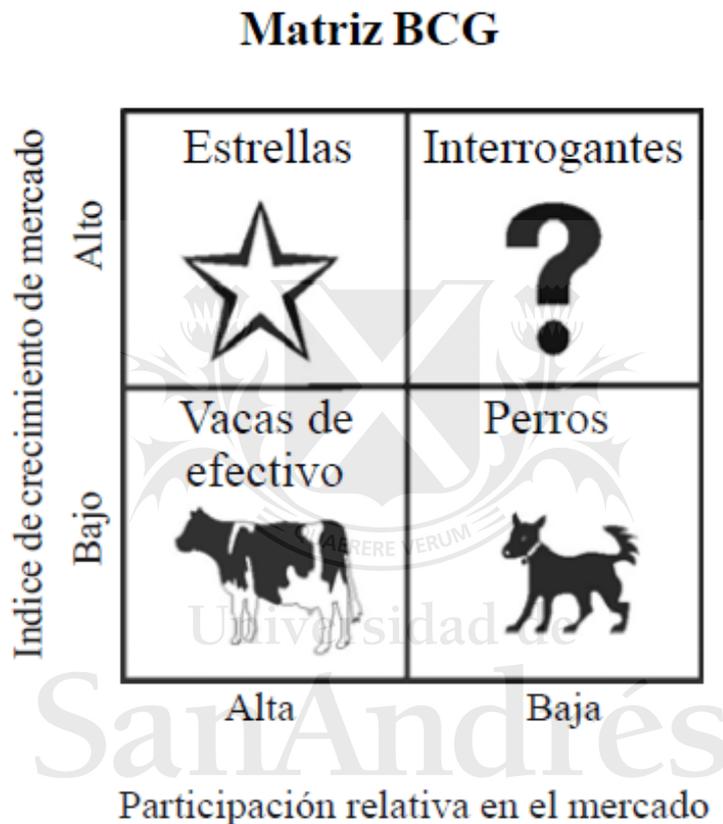


Figura 5: “Dirección de Marketing” por Kotler, Philip & Kevin Keller. 2006, México: Pearson Educación

A continuación, las definiciones de las celdas por Kotler (2006):

- **Interrogantes:** son negocios que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación de mercado es baja. El término interrogante se eligió en virtud de que la empresa tiene que pondera con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio.
- **Estrellas:** son los líderes en mercados de gran crecimiento. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en las futuras vacas de efectivo de la

compañía.

- **Vacas de efectivo:** generan gran cantidad de dinero para la empresa y no tienen que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado. Como son los líderes disfrutan de economías de escala y márgenes de utilidad altos.
- **Perros:** generan pocas utilidades o pérdidas. Necesitan ser reestructurados o eliminados.

A la hora de lanzar un producto o negocio al mercado es de suma relevancia encontrar la estrategia correcta que ayude a determinar su proyección. No solo resulta importante conocer el posicionamiento presente del producto, si no también analizar cómo va a evolucionar a lo largo del tiempo.

Esta herramienta permite identificar, dentro de un portafolio amplio de productos, cuáles traen dinero hoy, cuáles lo harán en el futuro y cuáles traen una rentabilidad negativa al negocio. Así, podremos determinar el rol de cada uno además de entender cómo invertir detrás de cada oferta.

En este trabajo usaremos este análisis para desarrollar el análisis financiero del lanzamiento del producto, entendiendo las diferentes etapas que transcurrirá a lo largo del tiempo. Así sabremos qué estrategias de innovación y comunicación serán necesarias utilizar.

### Ciclo de vida del producto

Según Kotler (2006), “El análisis de ciclo de vida del producto refleja la historia de ventas de un producto común que describe una forma de S. Se suele dividir en cuatro etapas. (...):

- **Introducción:** período de crecimiento lento en las ventas
- **Crecimiento:** rápida aceptación del mercado
- **Madurez:** reducción en el crecimiento de ventas
- **Decadencia:** caída de las ventas”

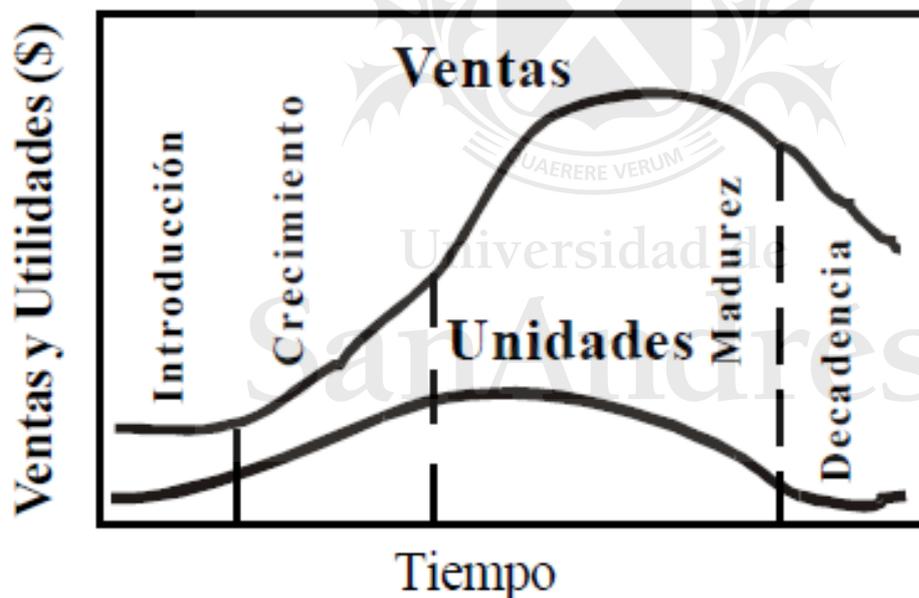


Figura 6: “Dirección de Marketing” por Kotler, Philip & Kevin Keller. 2006, México: Pearson Educación

Este análisis permite entender el ciclo de la categoría del producto, de su forma y de la marca. Por ejemplo, las categorías de producto tienen ciclos más prolongados, las formas exhiben el ciclo del producto en sí mismo de una manera fiel y luego las marcas pueden tener un ciclo de vida corto o largo. (Kotler, 2006)

“(…) Al lanzar un nuevo producto, la administración de mercadotecnia puede establecer niveles altos o bajos para cada variable de mercado: precio, promoción, distribución y calidad del producto (…)” Kotler, 2006.

Tener un claro entendimiento acerca de cada etapa que recorre el producto es fundamental para entender qué objetivos se pueden lograr en cada una de ellas y así plantear estrategias de marketing acordes para conseguirlos.

En el presente trabajo lo utilizaremos para centrarnos en las diferencias estrategias de comunicación que serán planeadas para cada momento del producto.



Universidad de  
**San Andrés**

## Análisis Financiero

Es fundamental entender cuáles son los gastos e ingresos de cualquier empresa a través de un estado de resultados.

Como indican Kotler y Keller (2006), “La razón entre el gasto y las ventas debe analizarse en cualquier estructura financiera para determinar cómo y en dónde consigue dinero la empresa. Los mercadólogos recurren cada vez con más frecuencia al análisis financiero para buscar estrategias rentables más allá de la generación de ventas.”

Debajo un gráfico de referencia a modo de ejemplo:

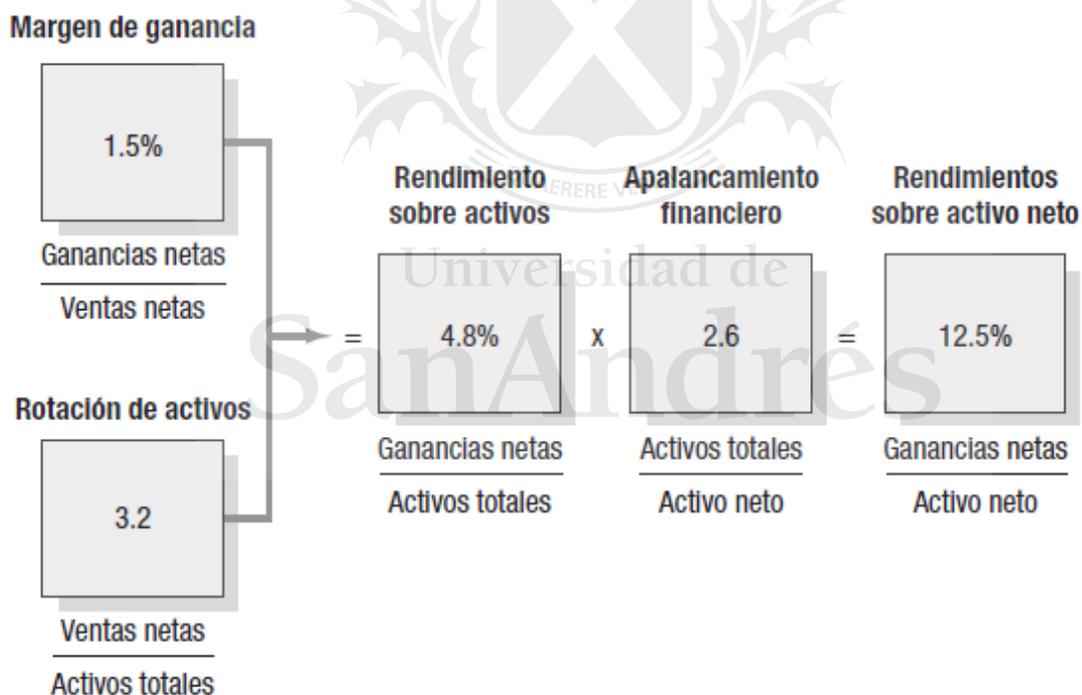


Figura 7: “Dirección de Marketing” por Kotler, Philip & Kevin Keller. 2006, México: Pearson Educación.

En el presente trabajo, retomaremos conceptos vistos en la materia Costos por el profesor Norberto Rial (2019):

Desarrollamos un **estado de resultados**, conocido también como estado de pérdidas o ganancias. Éste presenta de manera detallada los gastos e ingresos que tuvo una empresa durante un período de tiempo.

Para llevarlo a cabo, tomamos tres valores fundamentales:

- **Costos Variables:** son aquellos que a mayor producción aumento el costo. Es un valor que aumenta por unidad. Lo identificaremos en el análisis financiero como CMV (costo de mercadería vendida).
- **Costos Fijos:** son valores que se mantienen estables a pesar del volumen de producción, por ejemplo, costos de mantención de líneas.
- **Margen Bruto:** es el valor que resulta de restar la facturación (precio de venta x volumen) de los costos (fijos y variables de manufactura). Esto nos permite entender qué % de rentabilidad tendrá el producto. Puede ser negativo, donde el costo supera la facturación o positivo si fuera de manera inversa.

## Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad a considerar en el presente trabajo serán el VAN y la TIR, dado que tienen en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. Este concepto se refiere justamente a que el dinero cambia su valor según el tiempo en que se pague o reciba. Se basa en la idea que una persona/empresa preferiría recibir su dinero hoy en vez de recibir la misma cantidad en un tiempo futuro (Profesor Jorge Almada, 2019).

Existen dos razones por las que el dinero cambia su valor: inflación y tasas de interés. La primera hace que el precio de las cosas aumente a través del tiempo y la segunda puede hacer que el dinero invertido genere más dinero y nos permite además conocer cuánto vale nuestro dinero hoy y a futuro.

### **VAN:**

Según lo visto en la materia *Métricas del Marketing*, por el profesor Jorge Almada (2019), el Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar si, luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si resulta positivo, el proyecto es viable.

Para verificar los resultados se debe tener en cuenta lo siguiente:

$VAN > 0$  : el proyecto es rentable y supera las expectativas de tasa de retorno.

$VAN = 0$ : el proyecto es rentable y cumple con las expectativas de tasa de retorno.

$VAN < 0$ : el proyecto no es rentable.

En lo que a esta herramienta respecta, dado que permite actualizar todos los ingresos al año cero, podremos determinar si este proyecto representará una oportunidad de negocio rentable para la compañía y poder evaluar además el tamaño de la ganancia. En una empresa donde existen diferentes marcas y proyectos, este indicador nos permitirá priorizar para determinar cuál implica la inversión más rentable.

**TIR:**

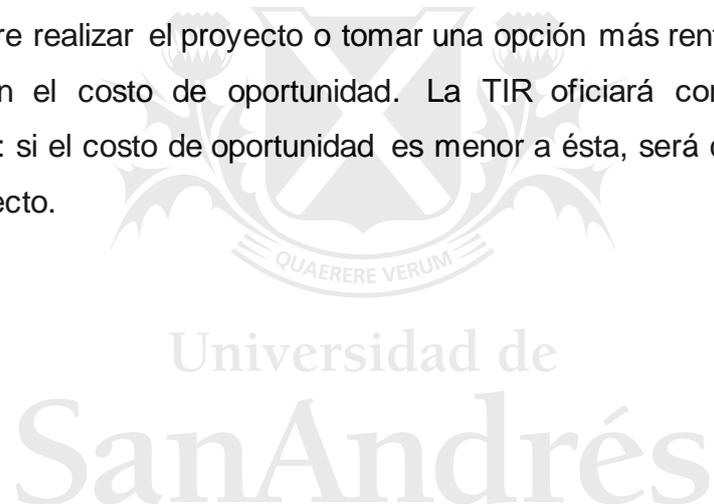
Como hemos visto durante el curso de *Métricas del Marketing* por Jorge Almada (2019), la (TIR) es la Tasa de Interés de Retorno por cada peso invertido. La Tasa Interna de Retorno o de Rendimiento es el interés que hace el valor presente sea igual a 0.

TIR > Tasa de descuento: el proyecto es rentable.

TIR = Tasa de descuento: el proyecto es rentable.

TIR < Tasa de descuento: el proyecto no es rentable

En otras palabras, el cálculo de esta herramienta nos ayudará a descubrir cuál es el valor bisagra entre realizar el proyecto o tomar una opción más rentable, relacionada directamente con el costo de oportunidad. La TIR oficiará como valor “techo”, entendiendo qué: si el costo de oportunidad es menor a ésta, será conveniente llevar adelante el proyecto.



# PRIMERA FASE:

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación, se analizarán los factores que podrán incidir en el lanzamiento de este nuevo producto.

### Análisis Político

Actualmente la Argentina está gobernada por Alberto Fernandez, Presidente de la República Argentina; y Cristina Fernandez, como Vicepresidente. Fórmula del Frente para Todos, partido que representa fundamentalmente al peronismo. Es un gobierno populista, que presta especial atención a los sectores más pobres de la sociedad, impulsando por ejemplo la Asignación Universal por Hijo, subsidio para aquellas personas desocupadas con hijos menores de 18 años.

Algunas características de su modelo tienen que ver con: impulsar la industria y mercado argentinos a través de una visión proteccionista hacia la economía regional, la búsqueda de revalorización de la moneda nacional. Relacionado a esto último, existe un impuesto por compras en USD del 35% además de la restricción de compra de divisa extranjera de solo 200 USD por mes.

En cuanto a su relación con las empresas multinacionales, en el caso de Unilever, cuenta con una relación cordial y de esfuerzos mancomunados en tiempos no tan prósperos para el país. Las tensiones se hacen visibles a la hora de fijar precios.

El gobierno actual retomó el programa de Precios Cuidados, cuyo objetivo es limitar el aumento de precios en algunos productos de consumo masivo. Según la web oficial del país, "es un programa del Gobierno que, basado en un acuerdo con empresarios,

ofrece productos de los supermercados con precios convenientes en todo el país”. (Argentina Gobierno, s.f)

Dado que Unilever es una empresa que pertenece a la industria nacional, y en los últimos meses ha enfocado su estrategia en impulsar la economía interna del país, cambiando sus proveedores de materias primas a fabricantes nacionales, entre otras acciones, se considera que no existiría aspecto del ámbito político que pudiera impactar negativamente este lanzamiento.

### **Análisis Económico**

Desde 1950, Argentina pasó el 33% del tiempo en recesión —“el segundo porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo, según el Banco Mundial”. (Santander Trade, s.f.)

La inflación acumuló 16,4% en el primer cuatrimestre del 2021, el mayor registro desde 2016. En tanto, “la inflación anual rondaría el 44% para 2021, ubicándose casi 10 puntos porcentuales por encima del 2020”, según proyecta Ecolatina. (El Economista, s.f)

Para el Fondo Monetario Internacional (FIM), la economía argentina crecerá 5,8% para 2021. Estiman que se recuperará en torno a la mitad de lo que se perdió en 2020 por la crisis relacionada a la pandemia. (Télam, 6 de abril 2021).

Como la historia lo indica, Argentina es un país con larga historia de inestabilidad política, económica y con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. Es un pueblo acostumbrado a vivir recesiones marcadas por un nivel alto de desempleo, inflación, pobreza y deudas externas con dificultad para pagar.

Repasando algunos datos de los últimos años: en 2019, el país tuvo un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) negativo de 2,2%, en comparación con -2,5% en 2018 (Santander Trade, s.f). Para 2020, las proyecciones no fueron alentadoras.



Figura 8 y 9: “Índice de Precio al Consumidor”, por INDEC, 2020 y 2021, Buenos Aires.

Según declaraciones del Ministro de Desarrollo Productivo, Martín Kulfas, el equipo económico del gobierno nacional estaría esperando una inflación anual del 40%. Con estos valores, la baja del PBI proyectada quedaría en -3,4%.<sup>1</sup> En este país, la economía es fluctuante e inestable, lo que deriva en proyecciones que cambian mes a mes. Atados a dichos de dirigentes oficialistas, algunos medios, como BAE negocios indican que el Gobierno trabaja con un piso de contracción productiva real de 3,4% durante el 2020 y con un techo de 9%.<sup>2</sup>

Existen varias especulaciones acerca del comportamiento de la economía para este año fuera de lo común. El economista José Luis Espert, por ejemplo, proyectó que el arrastre de la crisis mundial por la pandemia del coronavirus podría llevar a la economía argentina a una contracción de entre -4,5% y -5%.<sup>3</sup> Según las últimas previsiones del Fondo Monetario Internacional del 14 de abril de 2020, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -5,7% en 2020, y que

1 Mariano Cuparo Ortiz. (2020). Pese al nuevo salvataje de la economía, el Gobierno proyecta una mayor caída del PBI 2020. BAE Negocios. Recuperado de: [www.baenegocios.com](http://www.baenegocios.com)

2 Mariano Cuparo Ortiz. (2020). Pese al nuevo salvataje de la economía, el Gobierno proyecta una mayor caída del PBI 2020. BAE Negocios. Recuperado de: [www.baenegocios.com](http://www.baenegocios.com)

3 Espert, José Luis. (2020). Para Espert, la economía podría caer 5%, el default es inevitable y el Gobierno debe bajar impuestos. El Cronista. Recuperado de: [www.cronista.com](http://www.cronista.com).

repunte a -4,4% en 2021, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia (Santander Trade, s.f).

A la coyuntura constante en la que vive el país se le suma el contexto mundial que, sin duda, dejará su rastro en la economía argentina. Si bien el actual presidente, Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, deberá afrontar los resultados de un país frenado por la pandemia.

Acompañando estas proyecciones, en 2019, la tasa de desempleo en Argentina fue de 9,8%, y el FMI prevé que esta tendencia se vea ligeramente afectada por el impacto económico negativo de la pandemia de COVID-19. Actualmente, se estima que la tasa aumente a 10,9% en 2020, y que permanezca estable en 10,1% en 2021 (Santander Trade, s.f).

El gobierno argentino a lo largo de los años ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza (Santander Trade, s.f).

En cuanto a las tasas de interés, los participantes del REM disminuyeron sus proyecciones de referencia para la política monetaria. Para enero previeron una tasa promedio de LELIQ en pesos de 52,75% y un sendero descendente hasta alcanzar 37,0% en diciembre de 2020 (Santander Trade, s.f).

Por último, la proyección de los analistas del REM para el tipo de cambio nominal promedio, indica una escala creciente hasta alcanzar un valor en diciembre de 2020 de \$85,9 por dólar (Banco Central de la República Argentina, s.f)

En conclusión, y si bien el aspecto económico no es el más alentador, las recesiones económicas son cíclicas y configuran parte del ADN de la Argentina. Luego de una gran caída suele existir una recuperación y para ser parte de ésta es necesario seguir

construyendo propuestas de valor acorde a las necesidades de nuestros consumidores.

Unilever es una de las grandes empresas que existen en la Argentina con el poder necesario para poder ser un jugador clave en la reactivación de la economía: no solo generando empleo en el país, sino también a través del acompañamiento a los consumidores para poder acceder a productos de primera calidad, al alcance de su mano.



Universidad de  
**San Andrés**

## Análisis Sociocultural

En Argentina hay 45,5 millones de habitantes, de los cuales más del 35% viven bajo la línea de pobreza<sup>4</sup>. Como lo indica el gráfico debajo, el grueso de la población del país se encuentra entre las clases media baja y baja.

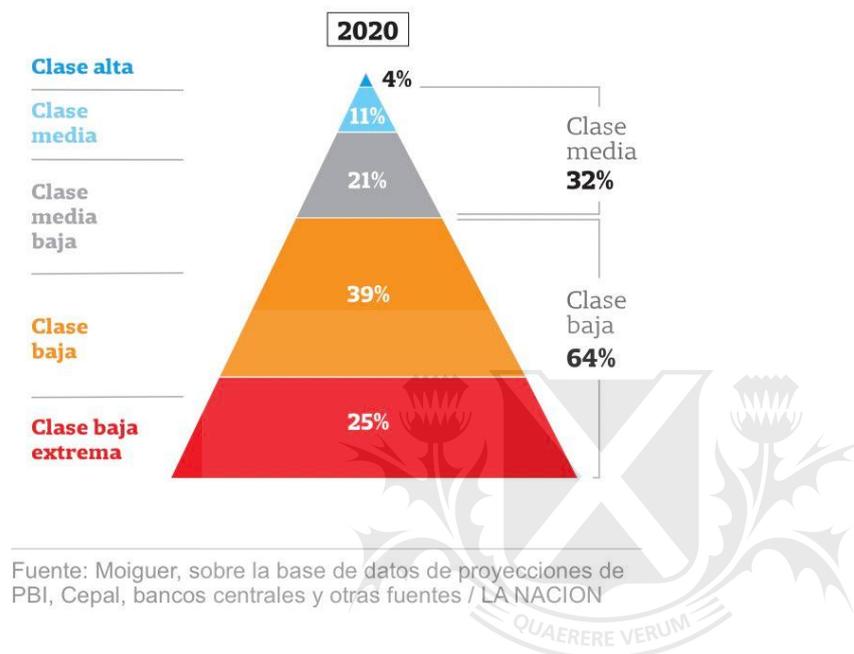


Figura 10: “Moiguer, sobre la base de datos de proyecciones de PBI, Cepal, bancos centrales y otras fuentes” por La Nación, 2021, Buenos Aires.

Según el informe del cuarto trimestre de 2020 del INDEC, la tasa de desocupación es del 11% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Diciembre 2020), lo que refleja evidentemente nuestra estructura poblacional. Es de esperarse, que, si la situación de pandemia no cesa, este número empeoren a lo largo de los próximos meses.

Si bien diciembre 2020 cerró con una contracción de consumo de 6,7%, 2020 lo hizo con una suba del 0,2%<sup>5</sup>. Entrando en el segundo cuatrimestre de 2020, y aún

<sup>4</sup> Cayón, David. (2020). *La pobreza aumentó al 35,5% en 2019, afecta a 16,1 millones de argentinos y se prevé un mayor impacto por la inflación y la pandemia*. Clarin Online. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/la-pobreza-aumento-al-355-por-ciento-en-2019-afecta-a-161-millones-de-personas-en-todo-el-pais-y-se-preve-un-mayor-impacto-por-la-inflacion-y-la-pandemia/>

<sup>5</sup> Blanco Gómez, Daniel. (2020). *El consumo masivo cayó en diciembre casi 7%, pero cerró un 2020 en que registró un leve aumento*. Infobae Online. Recuperado de:

aislados, el consumo se sigue desacelerando. Como indica el director de la consultora Focus Market, Damian Di Pace “el consumo viene desacelerando su crecimiento no sólo por el stockeo inicial de las familias tras decretarse el aislamiento, sino también por una restricción del ingreso y pérdida del poder adquisitivo del consumidor”<sup>6</sup>.

La canasta de mayo 2020 cerró con un crecimiento de 2,8% en consumo versus el mismo periodo del año anterior, pero con una marcada desaceleración quedando lejos de las variaciones a doble dígito de marzo, mientras que junio no arranca muy bien, y se convierte en la primera semana con datos negativos en consumo.<sup>7</sup>

Concluyendo, tomando en cuenta los datos duros, si bien la sociedad está transcurriendo un momento difícil en todos los ámbitos de la vida, el hábito de consumo de desodorantes está instalado en la Argentina, como lo veremos más adelante en el análisis del consumidor.

Si bien es de esperarse que, ante una situación de pandemia, sus ventas caigan (reemplazando su consumo por productos que los consumidores entienden de mayor necesidad: limpieza y alimentos) es un producto que forma y formará parte de la canasta básica de la clase media/media baja que es el target al que apuntaremos con este nuevo lanzamiento.

---

<https://www.infobae.com/economia/2021/01/16/el-consumo-masivo-cayo-en-diciembre-casi-7-pero-cerro-un-2020-en-que-registro-un-leve-aumento/>

<sup>6</sup> Telam. (2020). Se mantiene la caída del consumo en lo que va de junio, respecto al inicio del aislamiento. Télam. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202006/476124-mantiene-caida-consumo-inicio-de-junio-respecto-al-inicio-del-aislamiento.html>

<sup>7</sup> Telam. (2020). Se mantiene la caída del consumo en lo que va de junio, respecto al inicio del aislamiento. Télam. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202006/476124-mantiene-caida-consumo-inicio-de-junio-respecto-al-inicio-del-aislamiento.html>

## Análisis Medioambiental

A lo largo de los años, tanto la producción como el consumo sustentable cobró relevancia. La conciencia sobre el cuidado del planeta crece cada vez más. Ya no da lo mismo quién y cómo lo fabrica, qué materias primas utiliza, y qué acciones toma para disminuir el impacto medioambiental. Esto, desde la mirada del consumidor hacia las industrias, pero también de consumidor hacia sí mismo.

*Desde la visión el consumidor:*

Un estudio de la UBA, del 2018, observó que el 82,6% de las personas escuchó hablar sobre RSE (Responsabilidad Social Empresarial), pero en su mayoría (68%) lo relaciona con el cuidado del medioambiente y un 60% con la ayuda a la comunidad mientras que sólo un 11% lo ligó con beneficios impositivos para las empresas (Noticias UBA, Agosto 2018).

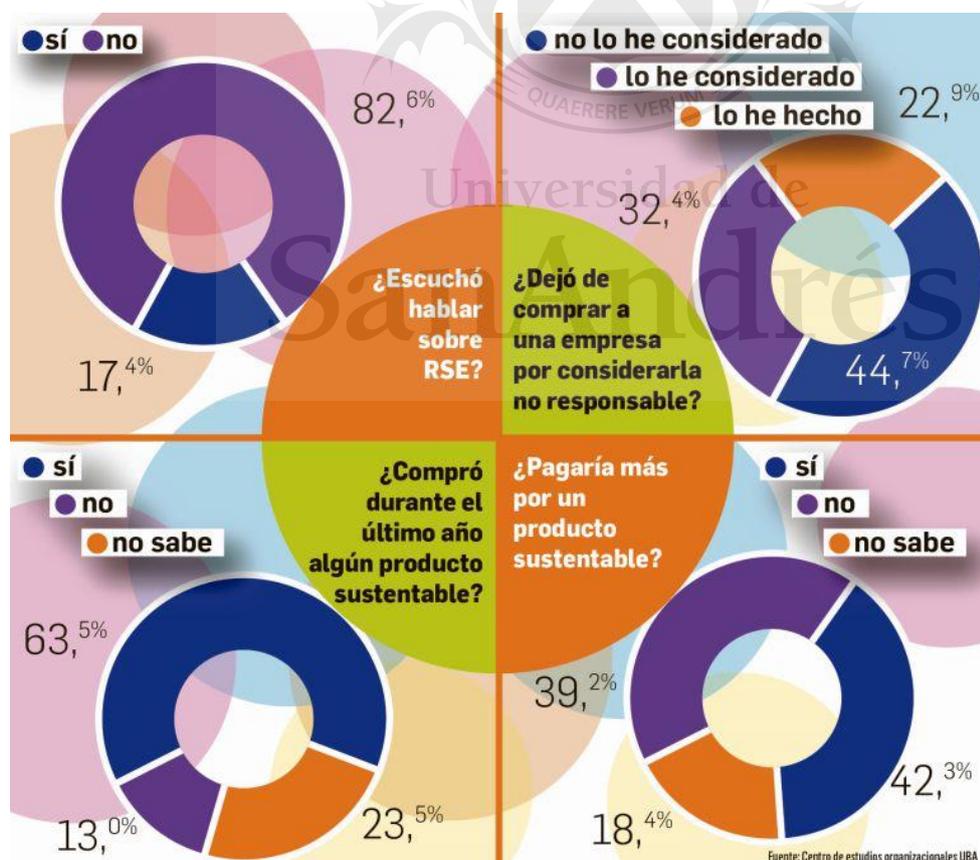


Figura 11: UBA, Centro de estudios organizacionales, 2020, Buenos Aires.

El 83% dijo saber qué es un producto sustentable y el 63% mencionó haber comprado uno durante el último año. En cuanto a los rubros de los productos sustentables adquiridos, el 74% de los compradores lo hizo con alimentos seguido por el rubro de limpieza y hogar con un 36%.<sup>8</sup>

Estos números indican que casi un tercio de la población está en búsqueda de productos sustentables.

*Desde la visión del país:*

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, tiene programas puntuales para incentivar y desarrollar la producción y el consumo sostenible.

Argentina, es parte de la junta directiva del programa -representando a Latinoamérica- Marco Decenal de Programas sobre producción y consumo (10YFP) de ONU-Ambiente "EX PNUMA". Este es un programa de acción global establecido por las Naciones Unidas en la Cumbre de Rio+20 de 2012. Su objetivo es promover la transición hacia patrones de Consumo y Producción Sostenibles (CPS) (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.).

Para llevar adelante esta visión y promover cambios en las prácticas sociales, en acuerdo con el Objetivo 12 (Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, es que se desarrollan estrategias y herramientas orientadas a promover la producción sostenible en el ámbito nacional (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.).

El Programa de Reconversión Industrial, es un ejemplo de esto. Es un programa voluntario dirigido a establecimientos industriales y de servicios, que tiene como

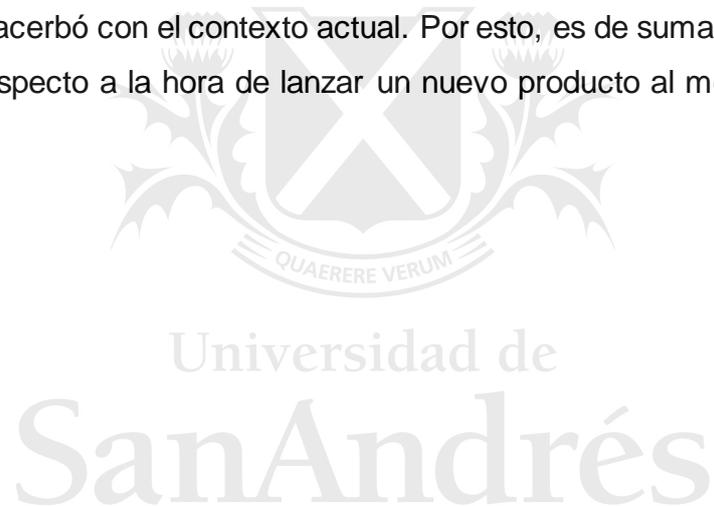
---

<sup>8</sup> González, Diego. (2018). Radiografía del consumo sustentable en Argentina. Ámbito Financiero. Recuperado de: <https://www.ambito.com/edicion-impres/radiografia-del-consumo-sustentable-argentina-n4036683#:~:text=Seg%C3%BAun%20estudio%2C%20m%C3%A1s%20del,m%C3%A1s%20p or%20ese%20mismo%20producto.>

objetivo promover la mejora de su desempeño y gestión ambiental, instrumentando cambios en los procesos y operaciones con el fin de disminuir los impactos ambientales negativos generados, optimizar el uso de recursos y aplicar medidas para mitigar y remediar pasivos ambientales (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.).

Se denota del análisis que las personas comienzan a ser conscientes de lo que consumen y sobre todo del impacto que esto genera en el planeta. Queda claro que ya no basta con satisfacer sus necesidades, ahora el foco es en cómo se hace. Se denota, entonces, un claro pedido hacia la transparencia y responsabilidad de las grandes empresas.

Lo anterior se exacerbó con el contexto actual. Por esto, es de suma importancia tener en cuenta este aspecto a la hora de lanzar un nuevo producto al mercado.



# ANÁLISIS DEL MERCADO

## Consumo

Luego de haber cerrado el 2019 con el nivel de consumo per cápita más bajo de los últimos 20 años, en Q1 2020 la canasta vuelve a crecer (+6% vs. YA) <sup>9</sup>, impulsado por un mes de Marzo que empieza a registrar las particularidades de COVID, con compras más grandes y menos viajes en todas las categorías.

En este contexto los compradores activan estrategias para hacer rendir al máximo su bolsillo, buscando alternativas en términos de tamaño y marcas más económicas, tomando mayor control del desembolso de dinero (*out of pocket*): las marcas más baratas crecen a doble dígito en Q1 2020, y en marzo duplican la tasa.<sup>10</sup>



Figura 12: “Consumer Insights”, por KWP + Ecolatina, Q4 2020, Buenos Aires.

Según Kantar y Ecolatina, la proyección de consumo para el 2021 no es alentadora. Seguimos en un contexto recesivo y de incertidumbre que se encuentra atado a la pandemia.

<sup>9</sup> Kantar World Panel. (2021). El consumo en pandemia. Informe interno para UL.

<sup>10</sup> Kantar World Panel. (2021). El consumo en pandemia. Informe interno para UL.

## Evolución canasta consumo masivo:

Cuidado personal es una de las categorías que más pierde, respecto al impulso que sí tuvieron las categorías de alimentos y limpieza. La crisis por COVID-19 exacerbó las compras de aquellos productos indispensables para poder subsistir (alimentos) y para extremar los cuidados (limpieza).

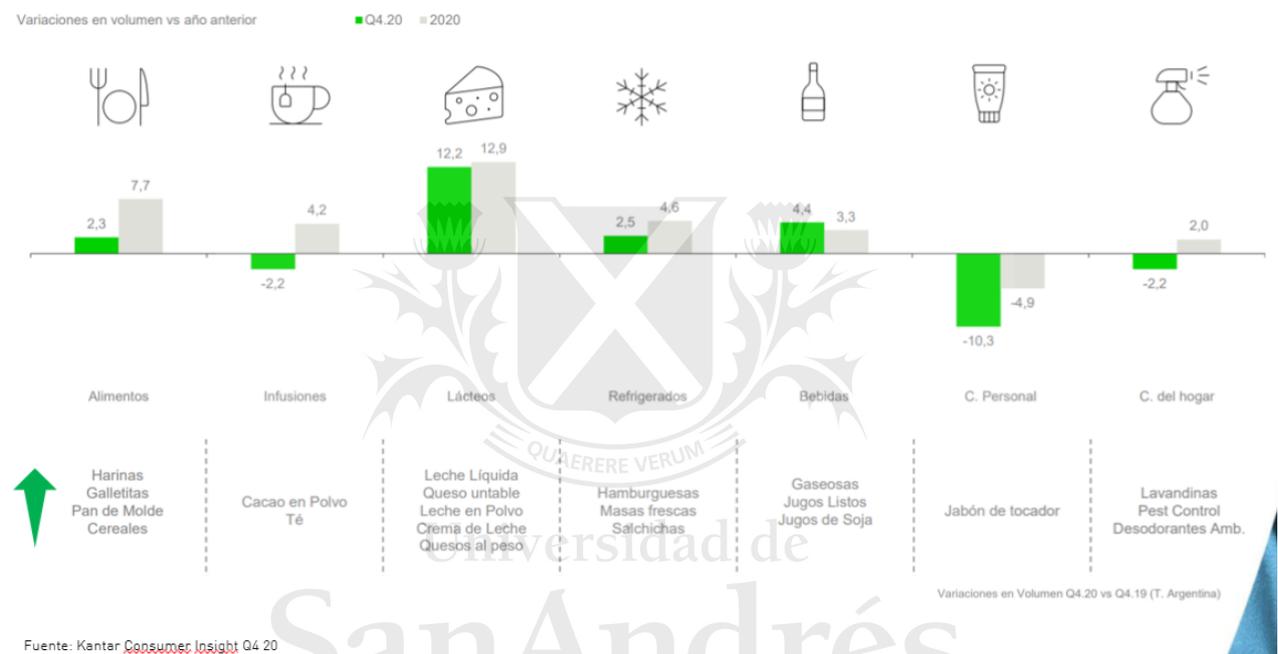
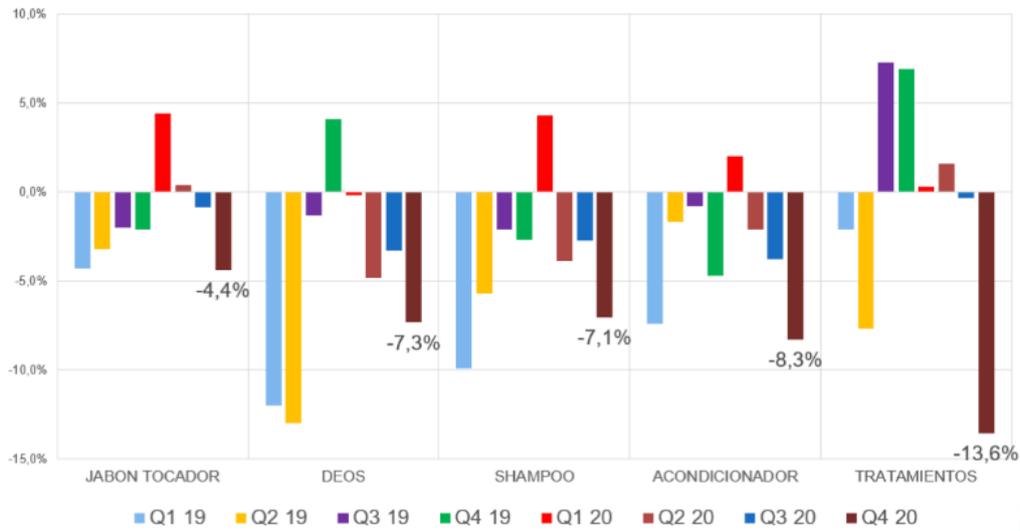


Figura 13: "Consumer Insights", por KWP, Q4 2020, Buenos Aires

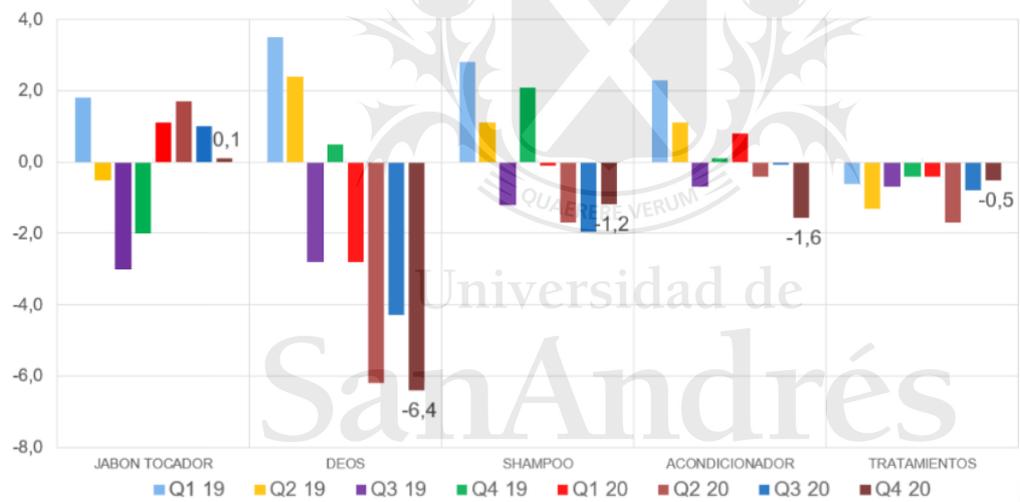
Si miramos en detalle cómo se ve reflejado esto dentro de las categorías de cuidado personal, observamos que Desodorantes es la que más sufre, tanto en penetración como en frecuencia de compra. Esto es un claro efecto de la cuarentena obligatoria.

No poder salir, socializar, implica que uno de los pasos del aseo personal quedó relegado. Ya no es necesario prepararse para ir a la oficina, a entrenar o encontrarse con personas. Claramente, desodorantes se convierte en uno de los productos menos indispensables para estos tiempos.



Fuente: Kantar Q4 2020 (Variación absoluta de Penetración vs mismo Q año anterior)

Figura 14: “Consumer Insights”, por KWP, Q4 2020, Buenos Aires.



Fuente: Kantar Q4 2020 (Variación absoluta de Penetración vs mismo Q año anterior)

Figura 15: “Consumer Insights”, por KWP, Q4 2020, Buenos Aires.

Además de los estudios realizados ad-hoc para Unilever de Kantar y Nielsen, desde Scentia también informan que desodorantes fue la segunda categoría con mayor declive de consumo durante la pandemia.

Sin embargo, y como venimos remarcando a lo largo del estudio, en Argentina las crisis son cíclicas. Luego de una gran recesión hay que estar preparado para “volver a la superficie” y tener la capacidad de abastecer a los consumidores con innovaciones superadoras para reactivar el consumo.

### Omnicanalidad en práctica:

Los canales de cercanía se convirtieron en los grandes ganadores, las nuevas dinámicas de compra con más artículos por viaje, y el desarrollo de canales como el comercio electrónico, fueron solo el comienzo de las nuevas tendencias que han continuado a lo largo de 2020.

“Cabe mencionar que este escenario donde el COVID-19 impactó a todo el mundo sin discriminar, la conciencia de sostenibilidad creció en Latam, los consumidores se volvieron más responsables con el planeta este año, explicó Lician Tomimatsu, Directora de Marketing Latam de Kantar (2020).

Una de las acciones que seguirá y que inició durante la pandemia es que las tiendas físicas conviven fuertemente con los canales digitales, es un movimiento que se ha acelerado en este contexto. Por lo que es esencial comprender los valores y motivadores del comprador para adaptar la oferta en todos.



Figura 16: KWP, “¿Qué hábitos de compras aprendimos durante el Covid-19?”, Kantar World Panel Argentina 17/06/2020.

La consultora, luego de realizar varios estudios, entendió que post pandemia, los consumidores continuarán con los hábitos que adoptaron durante la misma.

## Competencia

Para encontrar una oportunidad de negocio atractiva, es importante conocer en profundidad quién es nuestra competencia. A continuación, detallaremos cuáles son las grandes empresas y marcas que componen hoy el mercado de desodorantes en la Argentina.

Como vemos en el gráfico debajo, Unilever es la compañía que lidera el segmento de la mano de sus cinco grandes marcas: Rexona, Dove, Axe, Impulse, Patrichs. Cada una con un posicionamiento distintivo, que veremos más adelante. Luego se encuentra Fragancias Cannon con su principales assets, Ciel y Kevin, sigue Beiersdorf con Nivea y por último P&G con Old Spice y Secret.

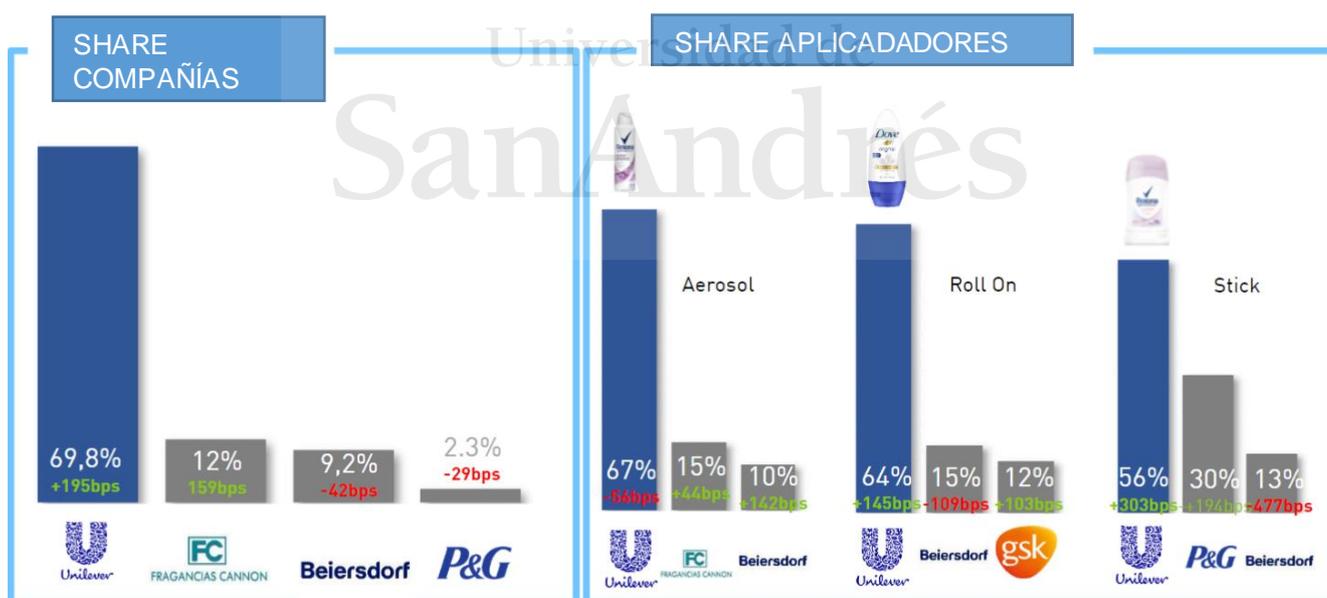


Figura 17: Elaboración propia según datos Nielsen FY2019

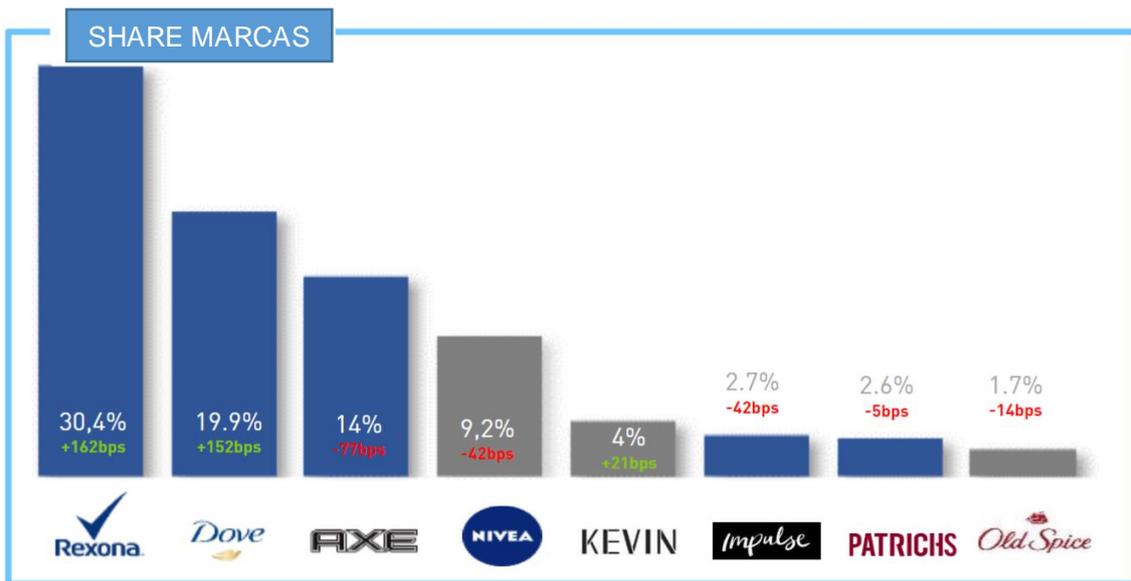


Figura 18: Elaboración propia según datos Nielsen SOM Value FY2019

Como vemos, Rexona, Axe y Dove son las marcas líderes a nivel value y market share. Unilever durante muchos años construyó un patrimonio muy fuerte de sus marcas a través de posicionamientos claros para cada una de ellas. Es fácil identificar cuál es el rol que cumplen dentro de la categoría: Rexona, responde a la eficacia, Dove al cuidado y Axe como entrada a la categoría con propuestas para jóvenes a través de puntos de pasión: música, juegos. Este es un trabajo fundamental que lleva años para que hoy estas marcas sean lo que son en el mercado.

Para entender un poco más cómo se segmenta este mercado, es importante conocer que existen dos grandes subsegmentos: antitranspirantes (AP) y desodorante perfume (DP) y cuatro grandes aplicadores: aerosol, roll on, sticks (barras) y cremas.

A continuación, algunos números que nos ayudan a entender cómo se divide la categoría en la Argentina y dentro de Unilever en share valor:

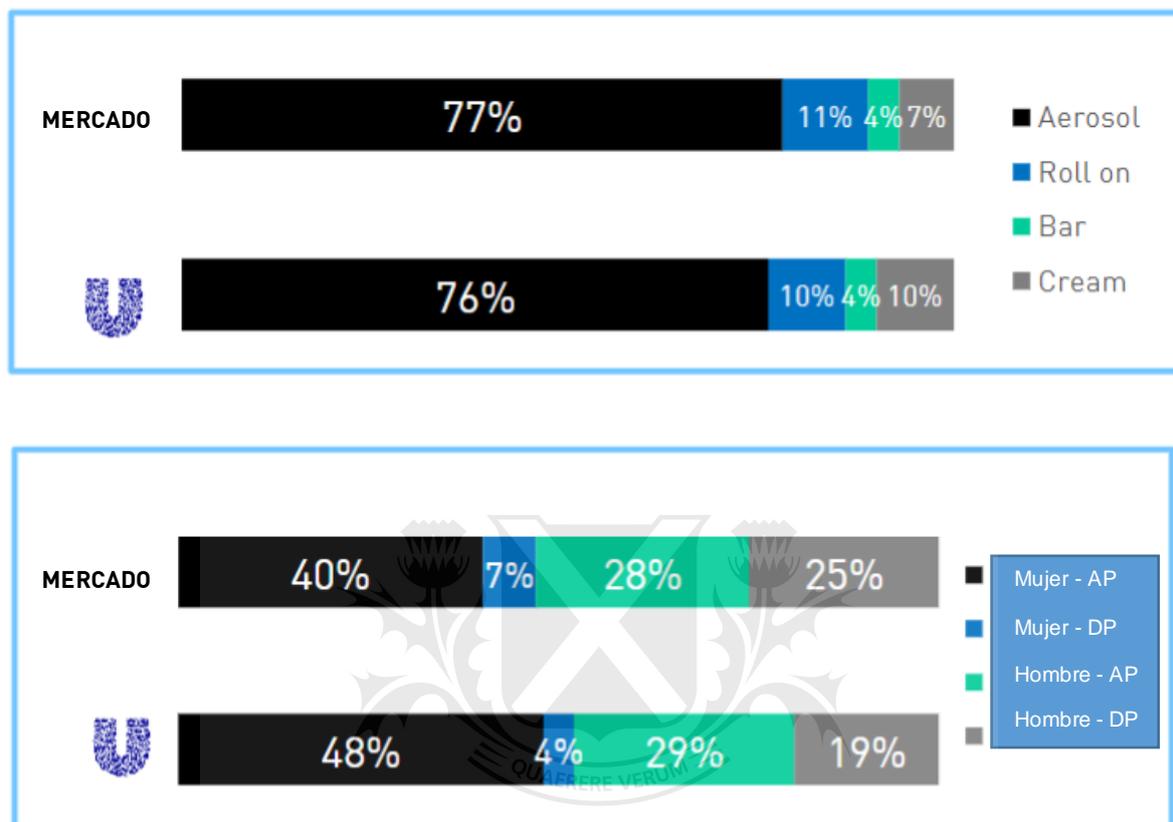


Figura 19: Elaboración propia según datos Nielsen Abril 2020.

Queda claro entonces que el formato principal es el Aerosol, seguido por el Roll on, luego las cremas y finalmente las barras. En cuanto a los segmentos, entonces, el Antitranspirante Femenino junto con el Desodorante Perfume de Hombre son los que más pesan, tanto para el mercado como para Unilever.

Otro punto interesante para destacar es el posicionamiento de precio del mercado y de la compañía. En el gráfico debajo vemos que el Tier 2 -segmento de mercado referente a la mitad de la pirámide de NSE medio, medio/bajo- es el de mayor peso con marcas como Axe, Impulse, Patricks, Old Spice seguido por el Tier 1 -marcas premium que apuntan a la cima de la pirámide socioeconómica- de la mano de

Rexona, Dove, Nivea, y por último el Tier 3 con marcas como Ciel y Kevin, que apuntan a consumidores con bajo poder adquisitivo.

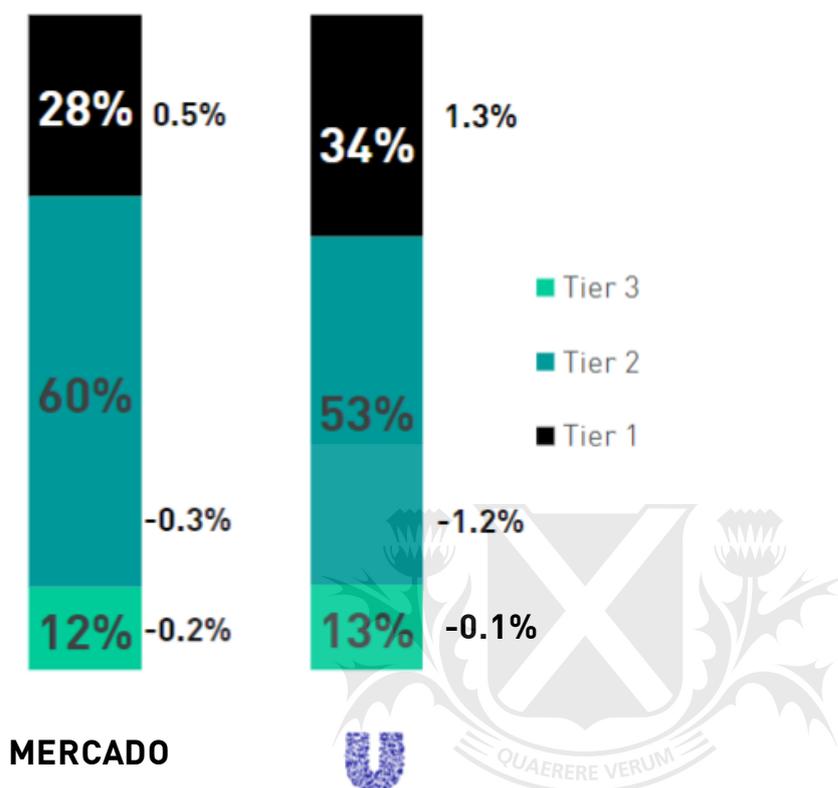


Figura 20: Elaboración propia según datos Nielsen Abril 2020.

### Consumidor

La entrada a esta categoría se da alrededor de los 13 años, tanto en varones como mujeres. Las marcas, desde Unilever, que funcionan como la puerta hacia el uso de desodorantes son principalmente AXE e IMPULSE, que juegan dentro del subsegmento de desodorante perfume. Dirigidas a millenials, a través de diferentes posicionamientos (uno hacia varones y otro hacia mujeres), el principal motivador de compra a esta edad es la fragancia. Comienzan a tener sus primeros encuentros sociales solos, se desarrollan y la rutina de higiene personal se va complejizando en el uso de diferentes tipos de productos.

### Motivadores de compra y frecuencia de uso:

A medida que el consumidor va creciendo, a la fragancia se le suman algunos otros atributos importantes a la hora de usar un desodorante: prevenir la transpiración y el mal olor. En general, la mayor parte de la población experimenta problemas de sudoración y mal olor, como se puede ver en el gráfico debajo.

Si bien en Argentina más del 80% de los consumidores usan el producto diariamente, y hasta más de una vez por día, existen razones por las que algunas personas deciden espaciar su uso: darle a la axila un respiro, quedarse en casa, a veces se me olvida.

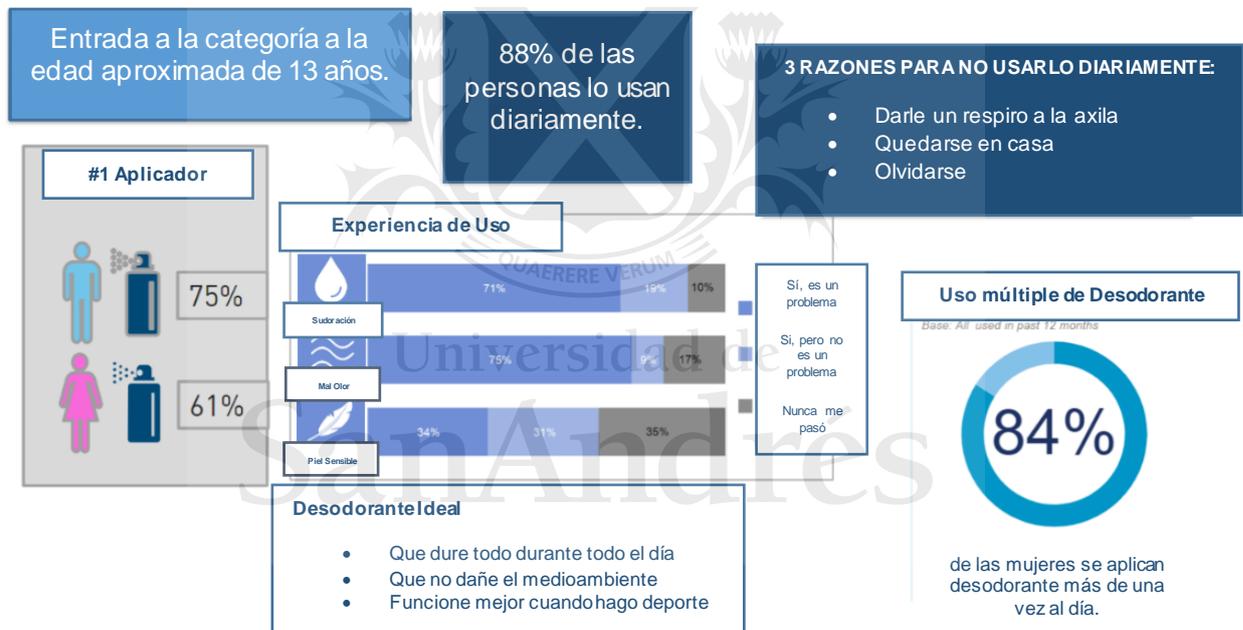


Figura 21: Elaboración propia según datos Consumer & Market Research Unilever - H&E Unilever 2017

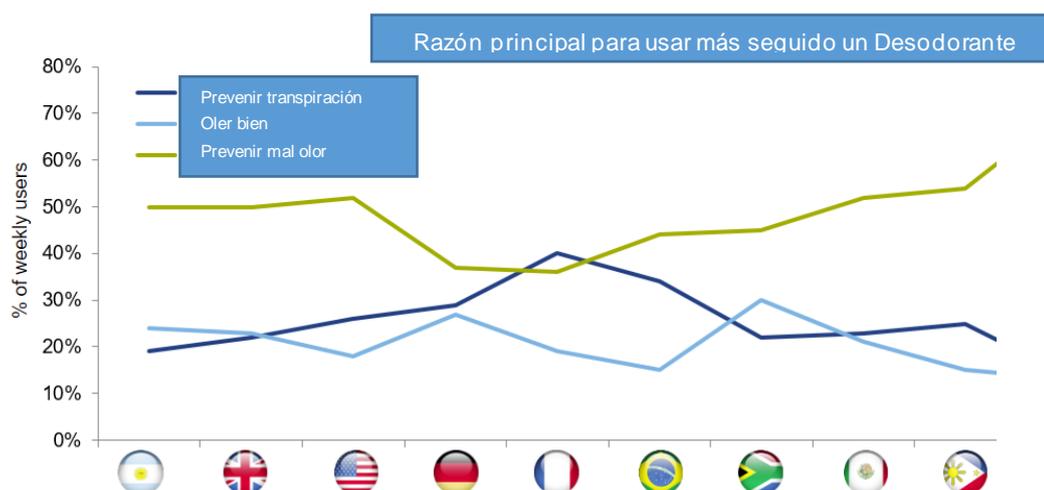


Figura 22: Elaboración propia según datos Consumer & Market Research Unilever - H&E Unilever 2017

#### *Aplicadores y beneficios principales de la categoría:*

Como venimos observando, el aplicador principal elegido es el aerosol, tanto en mujeres como en hombres. En general, este formato está asociado al segmento de Antitranspirantes, que es sin dudas el más desarrollado dentro de la categoría.

Los principales beneficios que se buscan en este producto son: 48hs de protección, que no deje manchas blancas y aptos para pieles sensibles. Distinguiendo estos atributos entre hombres y mujeres, podemos ver que para los primeros lo más importante es que el desodorante dure todo el día, lo proteja cuando hace ejercicio y de las bacterias que traen el mal olor. Para ellas, también es importante la efectividad durante el día y la protección al hacer actividad, pero además no deben dañar el medioambiente. Este es un puntapié muy interesante, exacerbado en millenials.

Como vimos a lo largo del análisis del entorno, la sustentabilidad y responsabilidad para con el mundo donde vivimos se convierte en una necesidad principal a la hora de elegir productos.

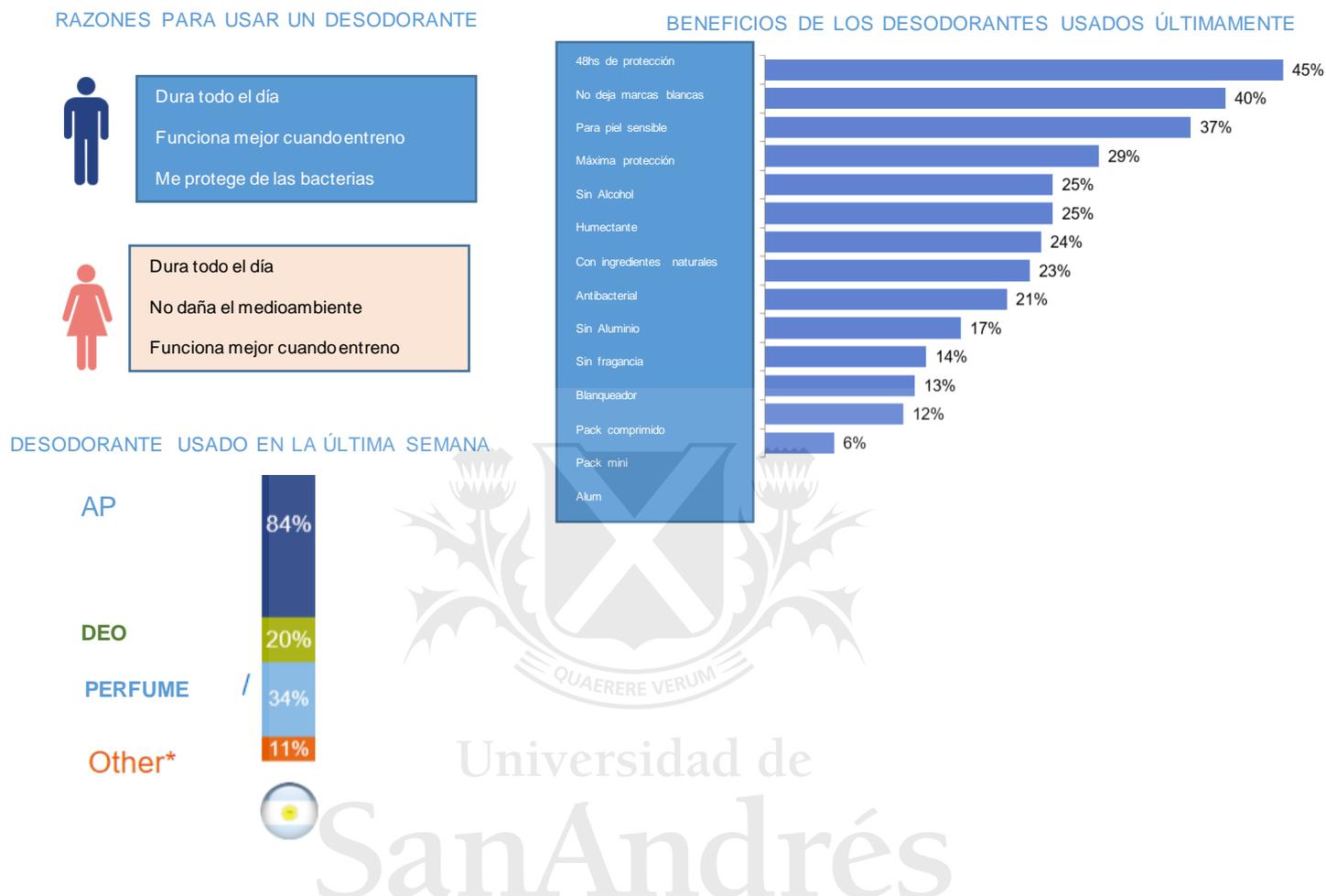


Figura 23: Elaboración propia según datos Consumer & Market Insight Unilever Abril'20

# ANÁLISIS INTERNO

## Un poco de historia: Unilever

Unilever es una empresa fundada con un sentido de propósito que sigue presente en la actualidad. En la década de 1890, William Hesketh Lever, fundador de Lever Brothers, desarrollo por primera vez su producto jabón Sunlight, su nueva idea revolucionaria que dio popularidad a la limpieza y la higiene en Inglaterra (Somos Unilever, s.f.).

“Su propósito en aquel momento era hacer de la limpieza algo cotidiano; reducir el trabajo para las mujeres; fomentar la salud y contribuir al atractivo personal, que las personas que usen nuestros productos disfruten y obtengan más de la vida. Ese sentido de propósito y esa misión siempre fueron parte de la cultura de la compañía.” (Somos Unilever, s.f)

Abajo una línea de tiempo realizada por la propia empresa al cumplir 90 años en la Argentina, desde 1926.

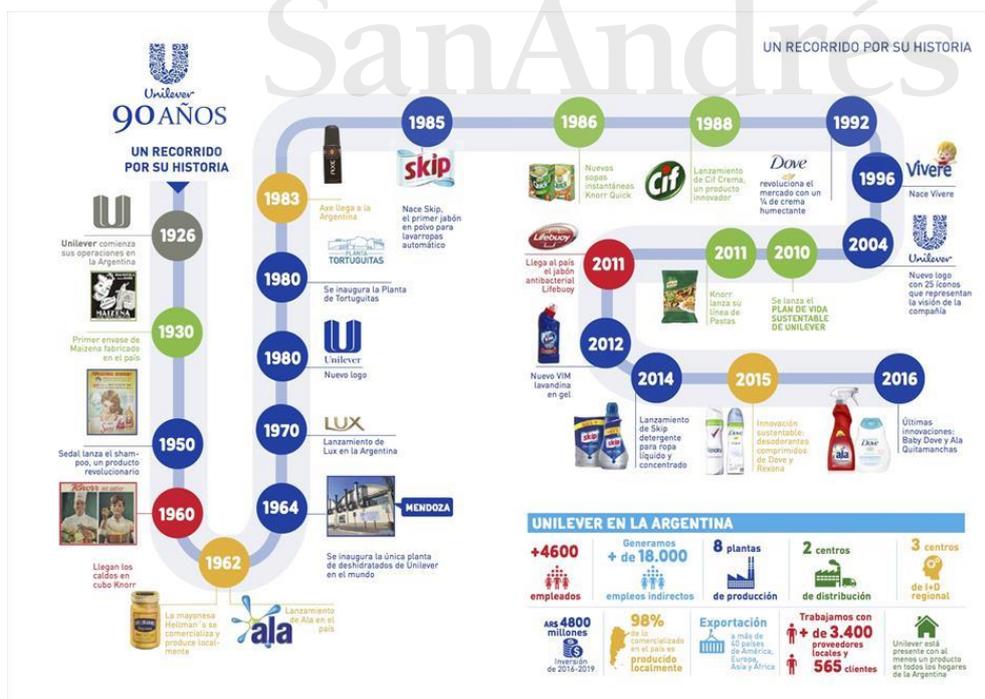


Figura 24: [www.unilever-southlatam.com](http://www.unilever-southlatam.com)

Sin dudas, una empresa cuyo propósito se centra en facilitar la vida de las personas. Tal como lo dice su visión: "Nuestro propósito corporativo dice que para tener éxito se requiere de los más altos estándares de comportamiento corporativo con todas las personas con quienes trabajamos, las comunidades con las que tenemos contacto y el entorno en el cual tenemos un impacto" (Somos Unilever, s.f)

Unilever trabaja en cuatro pilares fundamentales para desarrollar la empresa: crecer la compañía, mejorar la salud y el bienestar de las personas, mejorar los medios de vida y reducir el impacto medioambiental (Somos Unilever, s.f). Su modelo de negocios está impulsado por la vida sostenible, primero y hace 10 años a través del *Plan de Vida Sustentable de Unilever (USLP)* y a partir del 2020 a través del *Compass Unilever*. Dos programas que tienen claros cimientos: las marcas que tienen un propósito crecen; las empresas que tienen un propósito perduran; y las personas que tienen un propósito prosperan (Unilever Celebra sus 10 años del Plan de Vida Sustentable, Mayo 2020).

De aquí la búsqueda de que cada marca del portafolio de Unilever tenga un propósito dentro de la vida de sus consumidores. Como vimos a lo largo del análisis del contexto medioambiental, las personas están eligiendo comprar de manera sustentable y esto no es excepción para la compañía. En 2017, las marcas con propósito crecieron un 47% más rápido que el resto de la empresa y representaron el 70% del crecimiento de la producción (Unilever Celebra sus 10 años del Plan de Vida Sustentable, Mayo 2020).

Su aporte económico en el país es fundamental: cuenta con ocho plantas productivas, 3.400 proveedores, 565 clientes y más de 4600 empleados. Unilever se encuentra en cada hogar, con al menos alguno de sus productos que recorren diferentes categorías, desde comida, cuidado personal y del hogar.

## Un poco de historia: Sedal

La innovación como parte sustancial de la marca, en una pequeña línea de tiempo global:



Figura 25: Elaboración propia

Sedal es una marca que data de larga historia en el país. Se lanzó en 1953, con un producto estrella “el shampoo”. Para esta época algo realmente revolucionario, no visto anteriormente. Más tarde, en los años '70 lanzó también por primera vez los acondicionadores o llamados masivamente: cremas de enjuague. A medida que pasaban los años, las innovaciones seguían naciendo. Para los años '80 fue pionera en introducir en el mercado variedades basadas en ingredientes naturales. (Sedal, s.f).

Su evolución a lo largo de los años:

1990



2000



2010



Es una marca pionera que democratiza tendencias. Busca constantemente innovar, traer soluciones diferentes y relevantes a sus consumidoras. Si bien es una marca global, -presente en más de 40 países-, nunca pierde la empatía con su target, está siempre escuchando y entendiendo lo que sucede localmente. Dentro de su ADN se destaca como una marca compañera a lo largo de la historia de cada chica. No solo está presente desde el punto de vista emocional, también busca estar siempre al alcance de la mano y a un precio accesible.

Algunos datos interesantes de Sedal: 1 de cada 3 chicas en el mundo la eligen, tiene el récord Guinness de más cabezas lavadas en un día, es la marca más grande dentro de Unilever y está 9° en el ranking de marcas de cuidado personal más elegidas (Brand Book Sedal por DDB, 2019).

En Argentina, como en varios otros mercados, es líder en su categoría.

*Propósito, Visión y Misión de la categoría de desodorantes:*

- **Visión:** Duplicar el negocio de desodorantes de manera sustentable, convirtiéndonos en una compañía orientada al consumidor que satisface sus necesidades en constante cambio mejor que cualquier otro competidor.
- **Propósito:** Inspirar confianza en cada generación para tener una visión positiva en la vida mientras cuidamos el medio ambiente.
- **Misión:** Necesitamos “hacedores”, personas que quieren hacer la diferencia, que están en constante búsqueda de hacer que las cosas sean mejores, personas que piensen: “si no te moves para adelante, estás yendo para atrás”.

## Ciclo de vida del producto

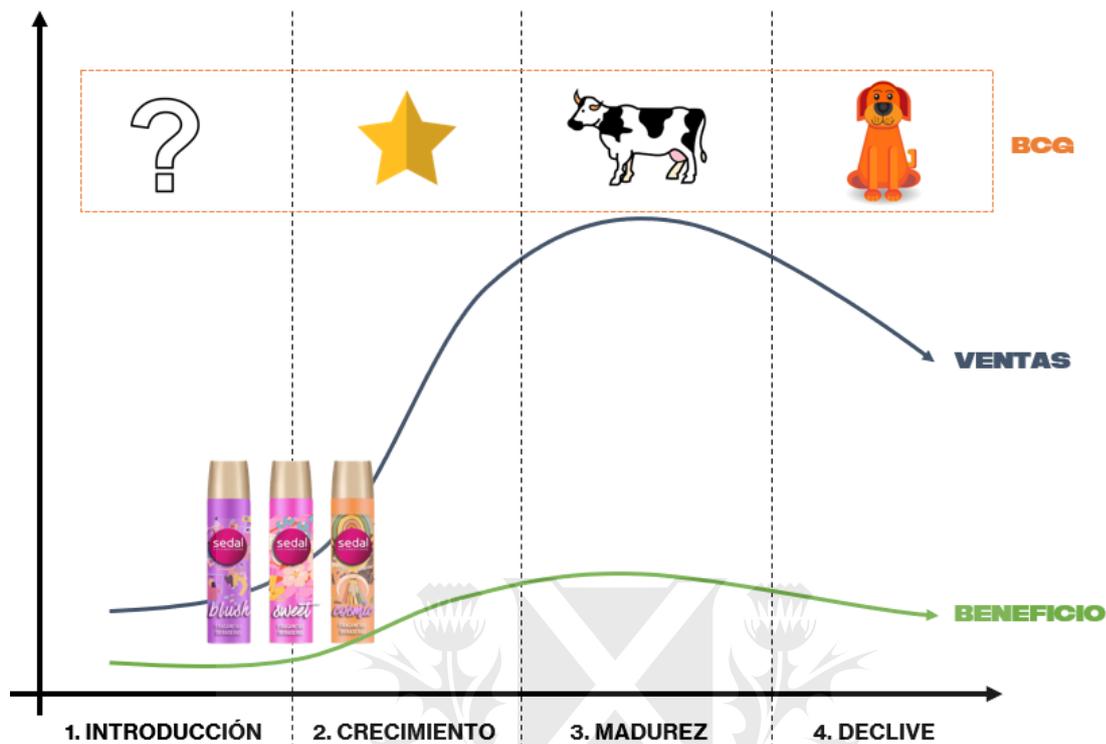


Figura 26: Elaboración propia

Desde el lanzamiento de un producto hasta su retirada, podemos decir que el mismo atraviesa distintas etapas formando así su ciclo de vida. Éste se divide en 4 grandes momentos: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive. Las etapas están clasificadas de esa manera por el volumen de venta y beneficio que otorgue a la compañía, que dependiendo del producto y su mercado pueden durar meses e incluso años.

A continuación, se detallan las características principales de cada etapa, que estrategias se deberían tomar en cada momento y cuáles atravesará el producto en los primeros años.

Si trazamos un paralelismo de este ciclo de vida con la matriz BCG, podemos también identificar que cada una de las etapas corresponden a un tipo de clasificación de esta matriz: Incógnita, Estrella, Vaca, Perro.

1. **Introducción:** etapa en que se lanza el producto. Las ventas en este momento no suelen ser altas y los beneficios que se obtienen son bajos, nulos o incluso negativos si la inversión que se debe realizar supera los ingresos.

En este momento, el producto es una incógnita ya que aún se desconoce su rendimiento en el mercado.

En el caso del desodorante Sedal, esta etapa es clave para hacer conocer al producto, generar demanda y expandir el mercado, reclutando nuevos consumidores para el producto y para la categoría. Las herramientas de publicidad y promoción deben ser accionadas de manera correcta, enfocadas en generar conocimiento del producto.

En el lanzamiento propuesto se prevé que esta etapa dure aproximadamente 3 trimestres desde su lanzamiento.

2. **Crecimiento:** Con una primera etapa lograda satisfactoriamente, este segundo estadio de crecimiento corresponde a un incremento en ventas y a su vez en el beneficio otorgado por el producto, es decir, que comienza a ser más rentable para la compañía.

En su paralelismo con la matriz BCG, si combinamos esta etapa del ciclo de vida del producto con un crecimiento de mercado orgánico, podemos decir que estamos en presencia de un producto "estrella".

Para el proyecto en cuestión, esta etapa es clave para aumentar la penetración en el mercado, donde la publicidad continúa siendo clave, aunque ahora con un nuevo enfoque: beneficios emocionales y funcionales del producto. Se estima que esta etapa durara entre 3 años desde el lanzamiento del producto.

3. **Madurez:** en este momento, el producto ya deberá estar consolidado en el mercado. Su porcentaje de crecimiento será bajo, pero con un volumen de ventas estable y aportando una importante cifra de facturación y beneficios, considerado en matriz BCG como Vaca Lechera.

Importante en este momento, defender la participación del producto en el mercado, reafirmando su preense y validando su identidad en el tiempo para impedir que se desestabilizado por posibles competidores y nuevos ingresos.

4. **Declive:** las ventas de producto caen y con ella también los beneficios que éste genera. El mercado está atomizado por lo que resulta ser un momento para retirar el producto o innovar y lanzar uno que lo sustituya y/o lo mejore.

Considerando los cambios en la demanda que posee el mercado de los desodorantes y las altas presiones de la competencia podemos estimar que una innovación será requerida al primer indicio de una pérdida de participación. (entre 6 a 7 años)

En la matriz BCG, podemos identificar esta etapa con la caracterización de producto tipo “Perro”, donde se tiene una baja participación en el mercado y un bajo potencial de crecimiento.

*Innovación para alargar el ciclo de vida de los productos:*

Un análisis que es tenido en cuenta para nuestro proyecto es la posibilidad de innovación para poder alargar este ciclo de vida de nuestro producto y que no tenga que ser retirado del mercado antes de tiempo. Para esto, la innovación toma un papel muy relevante, donde se puede renovar y/o mejorar el producto, sustituirlo por un producto nuevo o hasta ampliar el portafolio con nuevas variedades refrescando la mirada del consumidor sobre la marca.

# DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

## **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

El análisis a continuación será relevante para entender mejor la industria, su potencial de rentabilidad y estabilidad a largo plazo. Este modelo nos permitirá ver en detalle el contexto competitivo y concluir si el proyecto representa realmente una oportunidad de negocio atractiva para desarrollarse y cómo maximizar el valor.

- **Poder de negociación de los clientes**

Dentro de Unilever, el cliente y el consumidor final del producto no son lo mismo. De tal manera, es necesario analizar a cada uno respectivamente.

El consumidor final es aquella persona que compra el producto y termina haciendo uso de este. En este caso, este actor tiene un poder de negociación medio-bajo, dado que no existe ninguna asociación o grupo de consumidores particulares que puedan presionar a la empresa.

Sin embargo, hoy en día tienen la capacidad de hacerse escuchar masivamente, gracias principalmente a las redes sociales. En este sentido, la conciencia de las personas por cuidar su salud y la del medioambiente es cada vez mayor: entender qué hay dentro de los productos que consumen -desde la comida hasta lo que se usa para el cuidado personal- qué impacto tendrá eso en el cuerpo y en el planeta sin duda genera presión sobre las empresas en brindar transparencia sobre los materiales usados y en la calidad de estos. Teniendo esto en cuenta, es sumamente importante poner al consumidor primero para buscar satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible.

Si viramos la mirada hacia los clientes, el poder de negociación cambia sustancialmente. Estos actores están divididos en dos grandes grupos: por un lado,

clientes directos, como supermercados, mayoristas, cadenas, quienes tienen llegada directa al consumidor final y por el otro, los distribuidores que hacen que el producto llegue a los clientes directos.

Los primeros tienen un poder de negociación alto. Los clientes directos trabajan con diferentes empresas que ofrecen el mismo producto que Unilever. Esto les da el poder de negociar en términos de pago, precio, exhibiciones, promociones y hay que tener en cuenta que en última instancia si este actor no incorpora el producto, nunca podremos llegar a nuestro consumidor final. Si bien pueden existir acuerdos con otras empresas que dificulten el ingreso a la categoría, Unilever al ser líder, tiene un peso suficiente como para poder afrontar una negociación favorable.

Enfocándonos, en cambio, en los distribuidores podemos decir que su poder de negociación es bajo. Unilever representa, en la mayoría de los casos, un alto porcentaje de sus ventas, con lo cual la empresa puede llegar a condicionar su rentabilidad en caso de decidir no vender sus productos allí.

- **Poder de negociación de los proveedores**

En este caso existen dos grandes áreas de proveedores: aquellos que se relacionan al empaque del producto y los que proveen las distintas materias primas para las formulaciones. Ambos actores tienen un poder de negociación alto. Esto se debe a que en Argentina los proveedores que tienen la capacidad de desarrollar los insumos necesarios son extremadamente pocos y requieren de una muy alta inversión en maquinaria, tecnología y recursos.

- **Amenazas de nuevos entrantes**

Las barreras de entrada de nuevas marcas es baja. Las grandes empresas de consumo masivo que hoy no juegan en esta categoría: SC Johnson, marcas propias (Dia, Farmacity, Jumbo) por citar algunas, tienen productos con tecnologías similares,

además de contar con la suficiente capacidad tanto de producción como de inversión para lanzar un producto similar.

- **Amenaza de nuevos productos sustitutos**

La categoría de desodorantes no presenta grandes posibilidades de productos sustitutos directos. Se puede reemplazar por un antitranspirante, que resulta en otra subcategoría porque los beneficios del producto son otros: frenar la transpiración como driver principal de compra o directamente se puede utilizar un body splash o perfume. Sin embargo, estos últimos tienen un precio muy superior al de un desodorante.

- **Rivalidad entre competidores**

Del diagnóstico general que se realizó a lo largo del trabajo se puede denotar fácilmente la alta rivalidad que existe en esta categoría. Pudimos observar la presencia de grandes empresas detrás de grandes marcas: Beiersdorf, GSK, P&G. Todas con un alto poder de inversión y negociación, disputamos lugar en góndola, exhibición, mejores acuerdos con clientes y una mejor llegada a nuestro consumidor final.

La gran cantidad de oferta exige además estar en constante movimiento: innovando. Traer novedades relevantes a nuestros consumidores es una de las herramientas más importantes para tener éxito en este mercado.

## Análisis FODA

Luego de haber analizado el mercado de desodorante en la Argentina, y habiendo entendido las fuerzas competitivas, se puede sintetizar el diagnóstico a través de un análisis FODA.

A continuación, un resumen de los puntos clave que se desarrollarán luego.

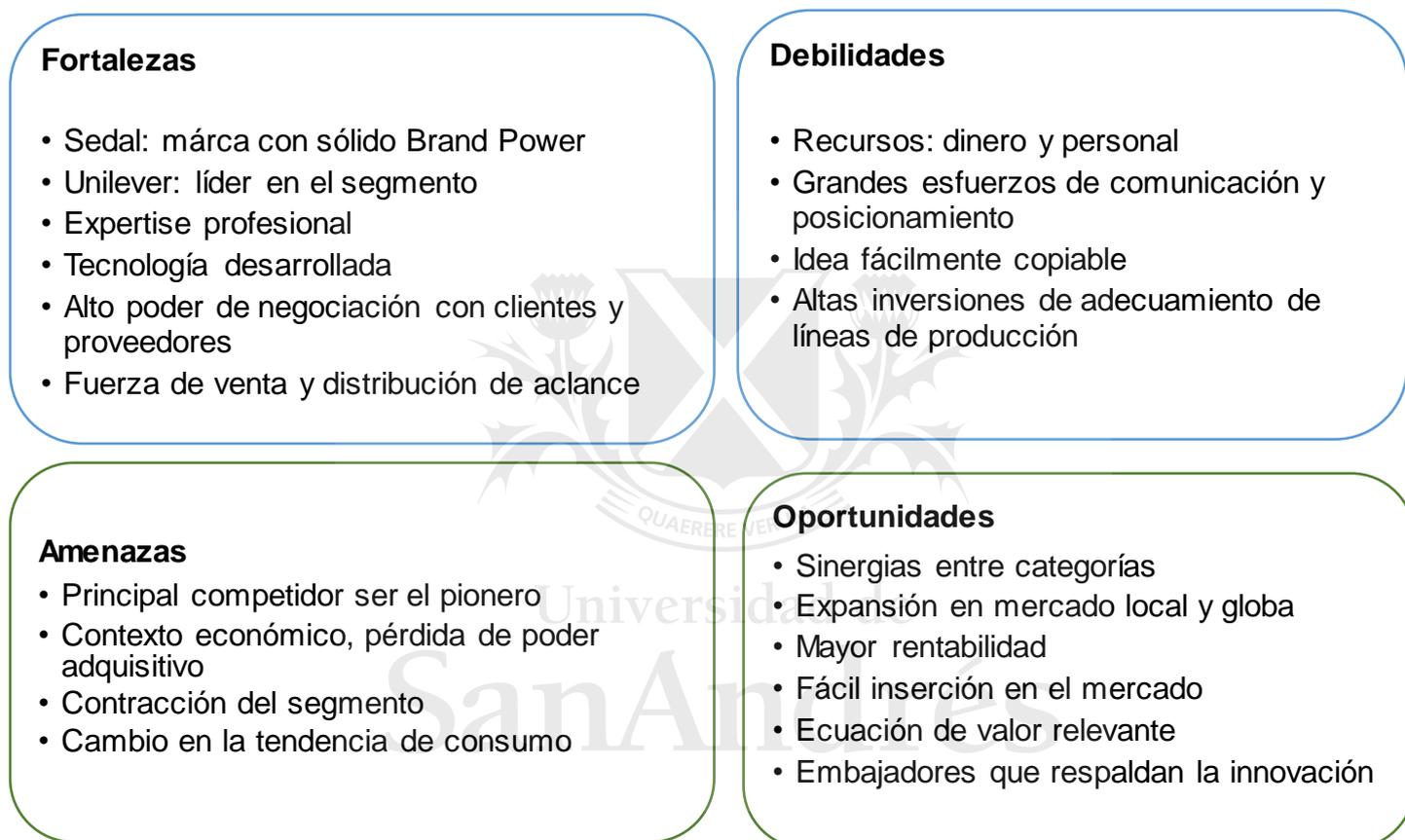


Figura 27: Elaboración propia

Comenzando por las fortalezas, Sedal es una marca establecida en el mercado con un Poder de marca (Brand Power) sólido. Es querida por sus consumidoras y aspiracional para muchas de ellas. Está enfocada en millenials, su público objetivo y las métricas de *Brand Love* y *Equity* sobre indexan en este segmento. Desde el punto de vista de la categoría, Unilever es líder en desodorantes, tiene el *expertise* de profesionales y el *know how* (*conocimiento*) de tecnologías de desarrollo para competir en este mercado. Por su magnitud como compañía tiene además gran poder de negociación con clientes, logística y distribución nacional.

En cuanto al producto, las formulaciones son competitivas versus el mercado y están desarrolladas para cumplir con las expectativas del target. La principal herramienta de atracción es la fragancia. La compañía cuenta con partners estratégicos que la ayudan a crear estos insumos, con foco en los consumidores.

Ésta es una gran oportunidad para hacer sinergias entre dos grandes negocios de cuidado personal: *hair & deodorants* (pelo y desodorantes). Sedal tiene las credenciales para extenderse a otros segmentos, trayendo nuevos consumidores a la categoría, aumentando así las ventas y la rentabilidad de la compañía. Ésta es una oportunidad en el mercado local, como así también lo es a nivel global. Puede usarse a la Argentina como área de testeo y luego expandirlo a otras geografías.

Este nuevo producto tendrá la capacidad de insertarse rápidamente en el mercado, gracias a ser parte de una marca reconocida, además de ofrecer una ecuación de valor relevante para el target. Sumado a esto, tendremos embajadores que nos ayudarán a darle credibilidad y difusión al proyecto, lo que le dará la oportunidad de masificarse y generar interés del target.

En cuanto a las debilidades, implicará la necesidad de enfocar recursos: humanos, de tiempo y dinero para desarrollar a Sedal en una nueva categoría en la que no participa. Otra posible debilidad es que se requieran esfuerzos grandes de comunicación y posicionamiento para lograr que los consumidores comiencen a asociar a Sedal no solo como una marca para el pelo, sino también como una de desodorantes.

Asimismo, la idea es fácilmente copiable. Ya existen marcas que juegan en todas las categorías de cuidado personal, cualquier competidor podría hacer lo mismo rápidamente.

Las inversiones de acondicionamiento de las líneas para producir este nuevo producto podrían resultar más caras que lo esperado o podrían requerir más tiempo/personal para adecuarlas. Así, la rentabilidad proyectada podría ser menor a lo esperado.

Al hablar de amenazas podemos identificar la posibilidad que otra marca de la competencia, como por ejemplo Pantene, entre en el segmento con mayor velocidad y le quite a Unilever la potencia de ser el pionero en esta extensión de línea. Sin embargo, al ser compañía líder en ambas categorías, el poder de negociación para moverse rápido y primero debería jugar a favor.

El contexto económico puede representar una amenaza para este lanzamiento. La inestabilidad, incertidumbre y la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores puede desembocar en la decisión de dejar de comprar este tipo de productos que no resultan de necesidad primaria. Asimismo, este contexto puede contraer el crecimiento del segmento, resultando así menos atractivo el negocio contrayéndose la oportunidad y rentabilidad que pudiera dejar.

La tendencia de consumo también podría virar. El target podría dejar de elegir este segmento -desodorante perfume- para comenzar a optar diferentes tipos de productos como antitranspirantes.



# SEGUNDA FASE:

## ESTRATEGIA

### Segmentación

Los consumidores objetivo de este lanzamiento son chicas de 14 a 19 años. Son millenials que se están adentrando en la categoría y buscan una opción divertida, con variedad de fragancias y accesible en precio para empezar a probar. Son extrovertidas, les gusta experimentar con diferentes productos y son conscientes del medio ambiente y la naturaleza. Son de NSE C1, D1 decisoras de compra.

Sedal competirá dentro del segmento Deo Perfume, siendo sus principales competidores IMPULSE, CIEL y PAULA.

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Actitudes ante la vida</b></p> <p><i>Extrovertida, aventurera, divertida, con ganas de probar cosas nuevas.<br/>¡Se está comenzando a descubrir!</i></p> | <p><b>Passion points</b></p> <p><i>Música, deportes, actividades al aire libre, recitales, amigas.</i></p> |
| <p><b>Necesidades de la categoría</b></p> <p><i>Comenzar a cuidarse y adentrarse en la categoría de cuidado personal, oler bien.</i></p>                       | <p><b>Variable Sociodemográfica</b></p> <p><i>Chicas de 14 a 19 años, NSE C1, D1.</i></p>                  |

Figura 28: Elaboración propia

## Propuesta de valor

El lanzamiento de Sedal Deo Perfume busca ocupar un espacio desatendido desde Unilever y el mercado para el ingreso a la categoría de las más jóvenes. Si bien hoy en día existe Impulse, esta marca no tiene el poder ni equity necesario para poder cubrir este gap y viene perdiendo porción de mercado año tras año.

Con el posicionamiento intrínseco de Sedal, que está relacionado con “*abrir posibilidades para las chicas*” se buscará crear una propuesta de valor atractiva. Es la marca que ellas ya conocen y aman, ahora en una nueva categoría. Esta estrategia responde también a la orientación de la compañía a hacer crecer las marcas grandes a través de regímenes completos (“*full regimes*”): jugar dentro de todos los segmentos de cuidado personal. Similar al trabajo que hizo Axe durante los últimos años, de manera opuesta, siendo en su corazón una marca de desodorantes que luego se expandió al aseo de los hombres (*male grooming*) en general.

La extensión de marca seguirá construyendo sobre el corazón de Sedal. Es la oportunidad para formar un líder de categoría, que hoy no existe en el mercado. Profitar de la construcción de marca para poder lanzar nuevas propuestas será la estrategia. La categoría ya está desarrollada, Sedal será un nuevo jugador y requerirá de esfuerzos de *awareness* y acciones tácticas para poder encontrar un lugar en el mercado.

A continuación, el Brand Love Key actual de la marca que será usado como guía para establecerse en el mundo de desodorantes:



Figura 29: Brand Love Key Sedal

# OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos y metas son claves para poder medir el éxito del lanzamiento. Es importante configurar expectativas claras tanto cualitativas como cuantitativas. Estas son herramientas que luego permiten tomar planes de acción para continuar creciendo o revertir alguna situación no deseada.

A continuación, detallaremos los KPIs (key performance indicators – indicadores de performance) que serán utilizados para juzgar este lanzamiento:

## KPIs cuantitativos:

Existen diferentes métricas a tener en cuenta a la hora de lanzar un nuevo producto. En particular, Unilever hace hincapié en: market share, incrementalidad en facturación y rentabilidad. Siguiendo esta lógica, plantearemos lo que creemos son objetivos alcanzables en el primer año de lanzamiento de producto.

- Lograr 0,5% de VMS (value market share) en el Año1. Tengamos en cuenta que hoy, Impulse, es una marca de 3% VMS y lleva más de 10 años en el mercado. Sin embargo, confiamos en el posicionamiento de Sedal para poder ganar usuarios con mayor velocidad que cualquier marca nueva.
- Traer 4MM Dólares incrementales a la compañía en 2022.
- Lograr una rentabilidad superior al 50% de margen en 2022.

## KPIs cualitativos:

### **Brand Power**

Esta métrica es una medición que Unilever realiza sobre sus marcas de la mano de Kantar. Quiere decir: disponibilidad mental de la marca, o predisposición del consumidor a comprar la marca. Según la consultora, hay una relación lineal entre un Brand Power robusto y el crecimiento en ventas.

Hay 3 variables que se estudian para entender el Brand Power: Meaningful, Different, Salient, (Significativo, Diferente, Saliente)



Figura 30: Kantar World Panel

Brand Power es una manera de medir lo que conocemos como Brand Equity. La importancia de esta variable radica en que la marca es un activo intangible de gran importancia al interior de las compañías debido a que es la personalidad del producto, así como un elemento único, diferenciador y de gran valor para los consumidores.

Aaker lo define como el valor que el consumidor asocia a la marca mediante las dimensiones de conciencia de marca, asociaciones de marca, lealtad a la marca y calidad percibida.<sup>11</sup>

Este autor también menciona que, en diferentes estudios realizados, se puede ver que los consumidores prefieren una marca que hayan visto previamente sobre una que no. Esto indicaría que, al realizar una elección de compra, el *awareness* de una marca es de vital importancia y puede torcer ventas. Se espera que, una vez que Sedal tiene un posicionamiento sólido, las consumidoras lo encuentren familiar y quieran probar.

<sup>11</sup> A. Aaker, David. (1996). Building Strong Brands. The Free Press: New York.

# MIX DE MARKETING

## Producto

El portafolio de Sedal Deo Perfume será uno de los elementos fundamentales para tener éxito. Contará con tres variedades en aerosol de 150 ml: *Blush*, *Sweet* y *Cosmic*. Este será el rango core de la marca para el lanzamiento.

Debajo se aprecia el diseño de la etiqueta: joven, alegre, divertido y colorido. Busca captar, tanto en góndola física como digital, la atención de nuestro target objetivo: millenials. Definitivamente es llamativo y busca generar identificación. Son latas que hasta pueden coleccionarse, que dan ganas de tener en la habitación, el baño o la mochila.

Se respeta el ADN de la marca Sedal, esto se refleja en cada elemento: color de lata, tipografía, ilustración. Además, es consistente con uno de los atributos principales de la marca en su categoría madre, cuidado del pelo, que es la fragancia. Resaltar este beneficio es clave no solo para ser coherentes con el discurso de Sedal, sino también para atender a la principal necesidad de las potenciales consumidoras.

Este mix es el punto de partida para el lanzamiento. A futuro, el ingreso de nuevas variedades, formatos o tamaños será el camino de la innovación y se explorará luego del año de lanzamiento para poder hacer un análisis exhaustivo de las 6P para entender la performance, ver qué cosas se pueden sostener y cuáles otras son necesarias ajustar para crecer año a año.



Figura 31: Elaboración Propia – Diseño ilustrativo

## Precio

El posicionamiento de precio de Sedal en la categoría de cuidado del pelo, es Tier 2. Esto quiere decir que es una marca *value for money*, es decir es una excelente ecuación de valor precio-calidad. En este sentido, la estrategia de precio para el lanzamiento estará en línea con lo que el mercado conoce. Si bien las credenciales de marca son fuertes, no podemos lanzar con un precio premium porque esto comprendería un posicionamiento incorrecto.

La estrategia será estar al 80% de Ciel, quien será nuestro principal competidor. Abajo un cuadro para detallar la espiga de precios:

| PRODUCTO  | CONTENIDO | PRECIO   | POSICIONAMIENTO |
|---|-----------|----------|-----------------|
|   | 123 ML    | \$315,50 | 119%            |
|  | 123 ML    | \$265,50 | 100%            |
|  | 150 ML    | \$195,50 | 74%             |
|  | 150 ML    | \$213    | 80%             |

Figura 32: Elaboración propia según precios de: [www.farmacy.com](http://www.farmacy.com), 2021.

## Distribución

Que el consumidor pueda encontrar el producto, tenerlo disponible y al alcance de su mano es un elemento fundamental que puede conducir al éxito o fracaso de un nuevo producto. Hay que estar en el lugar indicado, en el momento indicado. No estar disponible no solo impacta en la pérdida de una compra, si no también en la imagen de marca y su *awareness* -incluso más si se trate de algo nuevo en el mercado-.

La distribución requiere de un armado de estrategia de canales, pensado y ejecutado para cada categoría y tipo de producto. Además, es necesario entender al comprador, cómo compra, cuándo lo hace, cuál es su misión en cada compra. Evidentemente la forma en que actúa el consumidor comprando un caldo en cubos no es igual al comprar un desodorante. Tener un entendimiento claro de esto permite llegar a la correcta ejecución en cada punto de venta.

A continuación, detallaremos las tres posibles misiones de compra para la categoría de cuidado personal y desodorantes para la argentina:

|          | RUTINA  | PARA HOY  | EXPERIMENTAL   |
|----------|---|---|--|
| Misiones | Es una compra regular, mensual o semanal, conducida como una rutina. Es el hábito regular de compra.                            | Es una compra puntual de algo específico que es consumidor necesita para usarlo inmediatamente.   | Se buscan nuevos productos para encontrar soluciones diferentes. No se compra todo el tiempo. Se aprende sobre nuevos beneficios, se buscan ofertas/promociones. |
| Canales  | Supermercados, Hipermercados, asociados a compras rutinarias.   | Autoservicios, Pequeñas tiendas, Supermercados, Almacenes, se relacionan a compras de "necesidad para hoy"  | E-commerce, Farmacias y Perfumerías es donde el comportamiento es de búsqueda de nuevas propuestas.  |
| Objetivo | Aumentar penetración y frecuencia. Entrar a la rutina del consumidor, estando disponibles e incentivando la lealtad a la marca. | Ofrecer las soluciones más convenientes, el productoo correcto en el formato y pack: trial, de viaje. Se necesita fuerte visibilidad en punto de venta. | Incentivar la prueba de nuevos y diferentes productos: nuevos beneficios, exploración, incentivando un nuevo régimen.  |

Figura 33: Elaboración propia

Ahora veremos cómo se distribuyen el volumen de compra según las misiones del comprador, dentro de la categoría de cuidado personal a nivel global y luego cómo se refleja en desodorantes Argentina.

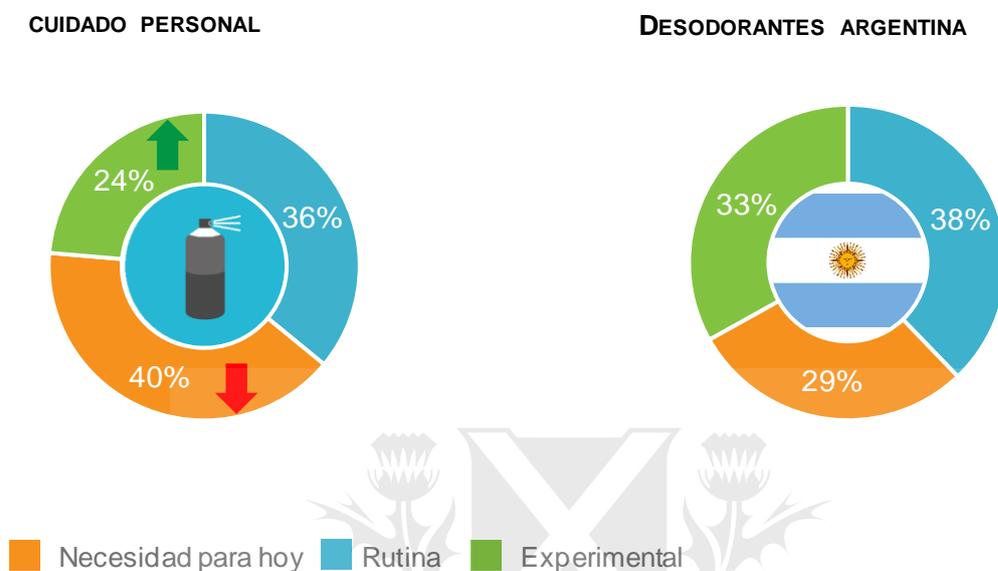


Figura 34: Elaboración propia según datos de Consumer & Market Insight Unilever FY'2020

Podemos observar que el mayor volumen de compra en la categoría tiende a ser de “necesidad para hoy”, sin embargo, al comparar estos datos con años anteriores, podemos ver que esto está en declive, tomando relevancia el mundo experimental. En la subcategoría de desodorantes en Argentina, en cambio, la compra es de rutina, seguida por la experimental.

Entendiendo la misión del comprador podemos diseñar la estrategia de canales a medida: con el mix de producto adecuado y la inversión necesaria para lograr cada uno de nuestros objetivos de negocio.

En este caso entonces, los esfuerzos estarán dirigidos a la perfecta ejecución en los siguientes canales:



### Comunicación

La comunicación es otra de las herramientas más relevantes para el lanzamiento de un nuevo producto bajo una marca ya existente. La adecuada ejecución del plan de comunicación permitirá llegar de manera adecuada al target objetivo. Esta es otra de las claves del éxito de la incorporación de un nuevo producto a un mercado con competidores muy asentados, relevantes y conocidos.

El eje y objetivo de la campaña estará centrado en generar conocimiento sobre la nueva propuesta de Sedal en desodorantes. Enfocada en dos ángulos: el propósito de la marca “abrir posibilidades de las chicas en cualquier lugar”, y el principal beneficio diferencial del producto, la fragancia.

Sedal es una marca divertida, colorida, positiva y con humor. Así será el tono de cada una de las piezas de comunicación que se llevarán a cabo. Dado el fuerte y consolidado brand power de la marca en Argentina, es importante sostener el tipo de

enfoque que suele utilizarse para poder anclarse en ello y allanar el camino a la prueba de producto y posterior fidelización.

Este lanzamiento sin duda revolucionará el mercado de desodorantes. Si bien las marcas existentes están muy consolidadas, entendemos que este segmento está descuidado y es un espacio virgen para poder innovar y ganar terreno en la subcategoría.

*Medios elegidos para la campaña:*

El plan de medios se dividirá 70/30 en BTL (below the line – relacionado a medios no tradicionales masivos de comunicación) y ATL (above the line – medios masivos tradicionales: TV, Radio, Vía Pública) respectivamente. Se elegirá pautar en televisión dado que sigue siendo un medio relevante y permite generar alcance para una marca de desodorantes masiva como es Sedal. Sin embargo, los esfuerzos de comunicación estarán en mayor medida orientados al canal online, acciones en puntos de venta, eventos y sponsoreos.

Universidad de

El lanzamiento del producto estará acordado para el 15 de Agosto, teniendo en cuenta que el llenado de canal a total nacional, puede tardar un mes. La idea es comenzar la comunicación en la temporada de primavera/verano, donde el producto cobra relevancia.

- **TV:** La campaña contará con un comercial principal de televisión cuyo story telling será simple, pero divertido, alegre y colorido. Chicas jóvenes compartiendo diferentes momentos en un día, expresando la compañía del desodorante Sedal en cada ocasión para oler bien y sentirse bien.
- **Evento en Redes Sociales:** teniendo en cuenta el contexto actual, planeamos un evento de lanzamiento a través del IG de la marca, en un “vivo” con nuestras embajadoras, quienes harán un show de música gratuito: Zoe Gotuso, Mery

Granados, Candela Vetrano. La búsqueda de ser relevantes a través de un passion point distintivo como lo es el arte, la música.

- **Digital:** se trabajará en conjunto con una agencia de publicidad para desarrollar diferentes piezas de IG, YT, Pinterest, para el feed de la marca y sus stories, así como también generación de contenido con nuestras embajadoras. Se harán campañas con Google para estar presentes en búsquedas relacionadas al producto.
- **Material de punto de venta:** es fundamental llamar la atención en góndola. Punteras, cenefas, stands dedicados al lanzamiento con una perfecta ejecución es lo que buscamos para atraer a nuestro público objetivo.

Plan de medios año lanzamiento:



Figura 35: Elaboración propia

*Inversión publicitaria*

|           | Presupuesto          | % de inversión |
|-----------|----------------------|----------------|
| Evento    | \$ 500.000           | 3%             |
| Endorsers | \$ 3.000.000         | 15%            |
| TV        | \$ 5.500.000         | 28%            |
| Radio     | \$ 3.000.000         | 15%            |
| Digital   | \$ 7.000.000         | 35%            |
| POV       | \$ 1.000.000         | 5%             |
|           | <b>\$ 20.000.000</b> | <b>100%</b>    |

Figura 36: Elaboración propia



# TERCERA FASE:

## ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación, detallaremos el estado de resultados desde el año de lanzamiento 2021 hasta 2024 para poder medir los indicadores de performance que configuramos en objetivos y metas buscando entender si merece la pena invertir en este proyecto.

Los factores cuantitativos de éxito para el proyecto son:

- Traer 4MM Dólares incrementales a la compañía en 2022.
- Lograr una rentabilidad superior al 50% de margen en 2022.

Para poder realizar una lectura clara de los cálculos debajo, es necesario tener en cuenta algunas consideraciones que se tuvieron en cuenta:

- El análisis está hecho en dólares para poder excluir a la inflación del escenario. Tomamos un tipo de cambio a 99,7\$, según el BNA, 28/05/2021.
- Considerando el típico ciclo de vida del producto y tomando como referencia el caso financiero del lanzamiento de la marca Impulse, determinamos el volumen en unidades por año. Podemos observar un incremento del 53% entre Q2' + Q3 del Año1 vs Q3' + Q4 del Año 2. Luego, el total del año 2022 el volumen crecerá un 12% y hacia el 2024 tendremos solo un 2% de incremento encontrando la fase de meseta de desarrollo del producto.
- Respecto al precio, comenzaremos posicionados al 80% de Ciel, nuestro principal competidor. Esto en precios absolutos se traduce en \$213,00.
- Como parte de la inversión necesaria para comenzar el proyecto, la compañía deberá invertir USD 6,4 MM para poder acondicionar las líneas de producción actuales para poder producir con la botella propuesta. Esto se dividió en el Q3 y Q4 del proyecto.

- Como parte de los costos fijos asumiremos inversión publicitaria, detallada en el capítulo de comunicación, por un total de USD 200.000. Esto es necesario a la hora de lanzar un nuevo producto. El split de la inversión se detalló en el apartado de comunicación.
- El CMV (Costo de Mercadería Vendida) está calculado en torno al promedio de los costos de producción de la compañía para otros desodorantes.

| MARCA                | VARIETADES        | 2021     |          |                     |                     | 2021                |
|----------------------|-------------------|----------|----------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                      |                   | Q1       | Q2       | Q3                  | Q4                  |                     |
| SEDAL                | Blush             | -        | -        | 265                 | 440                 | 705                 |
|                      | Sweet             | -        | -        | 230                 | 440                 | 670                 |
|                      | Cosmic            | -        | -        | 175                 | 208                 | 383                 |
| <b>TOTAL VOLUMEN</b> |                   | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>670</b>          | <b>1.088</b>        | <b>1.758</b>        |
| Ingresos             | Esquema Precios   | -        | -        | \$ 2,14             | \$ 2,14             | -                   |
|                      | Facturación       | -        | -        | \$ 1.430,68         | \$ 2.323,11         | \$ 3.753,79         |
| Costos               | CMV Unit.         | -        | -        | \$ 0,74             | \$ 0,74             | -                   |
|                      | CMV               | -        | -        | \$ 493,35           | \$ 801,09           | \$ 1.294,44         |
|                      | Costos fijos      | -        | -        | \$ 200,50           | \$ 200,50           | \$ 401,00           |
| Inversion            | Lineas Producción | -        | -        | \$ 3.208,02         | \$ 3.208,02         | \$ 6.416,04         |
| <b>TOTAL P&amp;L</b> |                   |          |          | <b>-\$ 2.471,19</b> | <b>-\$ 1.886,50</b> | <b>-\$ 4.357,70</b> |
| <b>MARGEN</b>        |                   |          |          | <b>-173%</b>        | <b>-81%</b>         | <b>-116%</b>        |

| MARCA                | VARIETADES        | 2022               |                    |                    |                    | 2022               |
|----------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                      |                   | Q1                 | Q2                 | Q3                 | Q4                 |                    |
| SEDAL                | Blush             | 320                | 322                | 403                | 664                | 1.709              |
|                      | Sweet             | 400                | 432                | 456                | 764                | 2.052              |
|                      | Cosmic            | 180                | 178                | 180                | 223                | 761                |
| <b>TOTAL VOLUMEN</b> |                   | <b>900</b>         | <b>932</b>         | <b>1.039</b>       | <b>1.652</b>       | <b>4.523</b>       |
| Ingresos             | Esquema Precios   | \$ 2,14            | \$ 2,14            | \$ 2,14            | \$ 2,14            | -                  |
|                      | Facturación       | \$ 1.921,80        | \$ 1.990,14        | \$ 2.218,62        | \$ 3.526,92        | \$ 9.657,48        |
| Costos               | CMV Unit.         | \$ 0,74            | \$ 0,74            | \$ 0,74            | \$ 0,74            | -                  |
|                      | CMV               | \$ 662,71          | \$ 686,27          | \$ 765,06          | \$ 1.216,21        | \$ 3.330,24        |
|                      | Costos fijos      | \$ 200,50          | \$ 200,50          | \$ 200,50          | \$ 200,50          | \$ 802,01          |
| Inversion            | Lineas Producción |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>TOTAL P&amp;L</b> |                   | <b>\$ 1.058,60</b> | <b>\$ 1.103,36</b> | <b>\$ 1.253,06</b> | <b>\$ 2.110,21</b> | <b>\$ 5.525,23</b> |
| <b>MARGEN</b>        |                   | <b>55%</b>         | <b>55%</b>         | <b>56%</b>         | <b>60%</b>         | <b>57%</b>         |

Figura 37: Elaboración propia

| MARCA                | VARIETADES        | 2023               |                    |                    |                    | 2023               |
|----------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                      |                   | Q1                 | Q2                 | Q3                 | Q4                 |                    |
| SEDAL                | Blush             | 455                | 489                | 365                | 670                | 1.979              |
|                      | Sweet             | 506                | 563                | 420                | 770                | 2.259              |
|                      | Cosmic            | 201                | 216                | 175                | 225                | 817                |
| <b>TOTAL VOLUMEN</b> |                   | <b>1.162</b>       | <b>1.268</b>       | <b>960</b>         | <b>1.665</b>       | <b>5.055</b>       |
| Ingresos             | Esquema Precios   | \$ 2,14            | \$ 2,14            | \$ 2,14            | \$ 2,14            | -                  |
|                      | Facturación       | \$ 2.480,59        | \$ 2.708,05        | \$ 2.050,26        | \$ 3.555,20        | \$ 10.794,09       |
| Costos               | CMV Unit.         | \$ 0,74            | \$ 0,74            | \$ 0,74            | \$ 0,74            | \$ 3.722,19        |
|                      | CMV               | \$ 855,40          | \$ 933,83          | \$ 707,00          | \$ 1.225,96        | \$ 3.722,19        |
|                      | Costos fijos      | \$ 200,50          | \$ 200,50          | \$ 200,50          | \$ 200,50          | \$ 802,01          |
| Inversion            | Lineas Producción |                    |                    |                    |                    | \$ 0,00            |
| <b>TOTAL P&amp;L</b> |                   | <b>\$ 1.424,69</b> | <b>\$ 1.573,71</b> | <b>\$ 1.142,76</b> | <b>\$ 2.128,74</b> | <b>\$ 6.269,90</b> |
| <b>MARGEN</b>        |                   | <b>57%</b>         | <b>58%</b>         | <b>56%</b>         | <b>60%</b>         | <b>58%</b>         |

| MARCA                | VARIETADES        | 2024               |                    |                    |                    | 2024               |
|----------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                      |                   | Q1                 | Q2                 | Q3                 | Q4                 |                    |
| SEDAL                | Blush             | 438                | 491                | 366                | 671                | 1.965              |
|                      | Sweet             | 503                | 565                | 420                | 771                | 2.260              |
|                      | Cosmic            | 210                | 215                | 250                | 275                | 950                |
| <b>TOTAL VOLUMEN</b> |                   | <b>1.151</b>       | <b>1.271</b>       | <b>1.036</b>       | <b>1.717</b>       | <b>5.174</b>       |
| Ingresos             | Esquema Precios   | \$ 2,14            | \$ 2,14            | \$ 2,14            | \$ 2,14            | -                  |
|                      | Facturación       | \$ 2.457,56        | \$ 2.713,29        | \$ 2.211,91        | \$ 3.666,22        | \$ 11.048,99       |
| Costos               | CMV Unit.         | \$ 0,74            | \$ 0,74            | \$ 0,74            | \$ 0,74            | \$ 3.810,08        |
|                      | CMV               | \$ 847,45          | \$ 935,64          | \$ 762,75          | \$ 1.264,24        | \$ 3.810,08        |
|                      | Costos fijos      | \$ 200,50          | \$ 200,50          | \$ 200,50          | \$ 200,50          | \$ 802,01          |
| Inversion            | Lineas Producción |                    |                    |                    |                    | \$ 0,00            |
| <b>TOTAL P&amp;L</b> |                   | <b>\$ 1.409,60</b> | <b>\$ 1.577,15</b> | <b>\$ 1.248,67</b> | <b>\$ 2.201,48</b> | <b>\$ 6.436,90</b> |
| <b>MARGEN</b>        |                   | <b>57%</b>         | <b>58%</b>         | <b>56%</b>         | <b>60%</b>         | <b>58%</b>         |

Figura 38: Elaboración propia

Como podemos observar, con todas las consideraciones anteriormente detalladas, el proyecto cumple con los objetivos planteados. Logrando un margen de rentabilidad de 57% en el año 2022 y trayendo una facturación total de USD 5,5 MM.

A continuación, detallamos también los cálculos de VAN y TIR. Herramientas adicionales al estado de resultados utilizadas para entender si es conveniente o no invertir en este proyecto.

| FLUJO DE CAJA    | -                   | Año 0        | Año 1        | Año 2       | Año 3       |
|------------------|---------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
|                  | TOTAL               |              | -\$ 4.357,70 | \$ 5.525,23 | \$ 6.269,90 |
| ACTUALIZADO      |                     | -\$ 4.357,70 | \$ 5.287,30  | \$ 5.741,54 | \$ 5.640,63 |
| <b>VAN TOTAL</b> | <b>\$ 12.311,77</b> |              |              |             |             |
| <b>TIR</b>       | <b>121,73%</b>      |              |              |             |             |

Figura 39: Elaboración propia

Como observamos, la suma de los flujos de dinero actualizados al año 0 (VAN) es ampliamente superior a 0. Esto indica que el proyecto es rentable, teniendo una ganancia aproximada de USD 12 MM valuada al presente.

La TIR, por su parte, arroja un resultado mayor respecto a otras oportunidades de inversión (costo de oportunidad), otro indicador más de la rentabilidad positiva que presentaría el negocio. Para este proyecto, definimos como costo de oportunidad o tasa de corte un promedio entre la inflación anual de EEUU y las tasas de rentabilidad de plazos fijos, valuado en 4,5%.



Universidad de  
**San Andrés**

# CONCLUSIONES

Como se analizó durante el trabajo, la extensión de Sedal a la categoría de desodorantes presenta una oportunidad de negocio relevante, tanto para los consumidores como para Unilever. Este proyecto es consistente con la visión de la compañía de convertirse en la opción más elegida y sustentable dentro de la categoría de cuidado personal en el mercado.

Con excelentes ejemplos, como Axe, que nació como una marca de desodorantes y hoy tiene un portafolio consolidado en male grooming o Dove, cuyo corazón es el cuidado de la piel y cuenta con un rango superador en todas las categorías donde juega. Entendemos que es el momento indicado para expandir los horizontes de la mano de una marca extremadamente consolidada en la Argentina. Esto no solo aumentará el valor de Sedal, si no que seguirá construyendo sobre las credenciales de marca innovadora. Una clave para seguir creciendo.

El proyecto no solo impulsará una nueva categoría, desodorantes, si no que el efecto halo evidentemente generará repercusiones en la categoría de cuidado de pelo también.

Con todo esto, creemos que este lanzamiento genera valor a la compañía y el lanzamiento en el mercado argentino es el puntapié para expandir la categoría a través del globo.

# BIBLIOGRAFÍA

A. Aaker, David. (1996). Building Strong Brands. The Free Press: New York.

Anónimo. (2020). El mercado proyecta para 2020 una inflación del 42,2% y una caída en el PBI del 1,6%. *Ámbito Financiero*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/rem/el-mercado-proyecta-2020-una-inflacion-del-422-y-una-caida-el-pbi-del-16-n5074573>.

Argentina Gobierno (s.f.) Recuperado de: [www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/precios-cuidado](http://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/precios-cuidado)

Banco Central de la República Argentina (s.f) Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/>

Blanco Gómez, Daniel. (2020). El consumo masivo cayó en diciembre casi 7%, pero cerró un 2020 en que registró un leve aumento Infobae Online. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/01/16/el-consumo-masivo-cayo-en-diciembre-casi-7-pero-cerro-un-2020-en-que-registro-un-leve-aumento/>

El Economista (s.f.) Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2021-05-la-inflacion-del-primer-cuatrimestre>

Espert, José Luis. (2020). Para Espert, la economía podría caer 5%, el default es inevitable y el Gobierno debe bajar impuestos. *El Cronista*. Recuperado de: [www.cronista.com](http://www.cronista.com).

González, Diego. (2018). Radiografía del consumo sustentable en Argentina. *Ámbito Financiero*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/edicion-impresa/radiografia-del-consumo-sustentable-argentina-n4036683#:~:text=Seg%C3%BAun%20un%20estudio%2C%20m%C3%A1s%20del,m%C3%A1s%20por%20ese%20mismo%20producto>.

INDEC. (Marzo 2020). Índice de Precio al Consumidor. Cobertura nacional. Marzo 2020. [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Diciembre de 2020). Recuperado de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>

Kantar World Panel. (2021). El consumo en pandemia. Informe interno para UL.

Kotler, Philip & Keller, Kevin. (2006). Dirección de Marketing. 12ª Edición. México: Pearson.

Mariano Cuparo Ortiz. (2020). Pese al nuevo salvataje de la economía, el Gobierno proyecta una mayor caída del PBI 2020. BAE Negocios. Recuperado de: [www.baenegocios.com](http://www.baenegocios.com)

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (s.f). Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente>

Noticias UBA (Agosto de 2018). Radiografía del consumo sustentable. Recuperado de: <http://www.uba.ar/noticiasuba/nota.php?id=20724>

Sainz de Vicuña Ancín, José María (2013). El plan de marketing en la práctica. 18ª Edición. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Santander Trade. (s.f.). Argentina: Política y Economía. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Sedal (s.f.). Recuperado de: <https://www.unilever-southlatam.com/brands/our-brands/argentina/sedal.html>

Télam (6 de abril de 2021). Para el FMI, la economía argentina crecerá 5,8% en 2021. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202104/549780-fmi-economia-argentina-crecimiento-2021>

Telam. (2020). Se mantiene la caída del consumo en lo que va de junio, respecto al inicio del aislamiento. Télam. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202006/476124-mantiene-caida-consumo-inicio-de-junio-respecto-al-inicio-del-aislamiento.html>

Unilever celebra 10 años del Plan de Vida Sustentable (Mayo 2020). Recuperado de: <https://www.unilever-southlatam.com/news/press-releases/2020/unilever-celebrates-10-years-of-the-sustainable-living-plan/>

Unilever South Latam (s.f.). Somos Unilever. Recuperado de: <https://www.unilever-southlatam.com/about/who-we-are/our-history/>



Universidad de  
**San Andrés**