



# Trabajo Final de Graduación

---

Licenciatura en Marketing

# duc PLAN DE MARKETING

Ezequiel Monis

---



## **Resumen Ejecutivo**

El presente Trabajo Final de Graduación desarrolla un plan de marketing estratégico bi-anual para la marca DUC, marca fabricante de una gran cantidad de variantes de jabón, cremas y shampoos. Dicho plan tiene como región geográfica de aplicación la Provincia de Córdoba.

Luego de un exhaustivo diagnóstico de la situación de la marca, obtenido tras un profundo análisis interno y externo, se concluye que el inconveniente más grande que enfrenta la firma es la caída de las ventas y el debilitamiento de su posición competitiva producido por dos factores: por un lado una fuerte disonancia entre la estrategia de segmentación y posicionamiento con la propuesta comercial de la empresa y por el otro, la ausencia de acciones proactivas de marketing. Teniendo en cuenta el crecimiento y la fuerte presión ejercida por la rivalidad del sector se propone un intenso trabajo sobre la estrategia que engloba a la marca, una modificación profunda de su marketing mix y seis programas con acciones específicas en pos de que la marca recupere la senda del crecimiento.

### **Palabras Clave**

**Marketing-Ventas-Jabones-Shampoo-Cremas-Posicionamiento-Plan de Marketing**

## **Abstract**

This final graduation paper presents a strategic biannual marketing plan for DUC brand, a brand that is the manufacturer of a large number of variants of soap, creams and shampoos. The plan is for the implementation in the geographic region of the Province of Córdoba.

After a situational diagnostic of the company, obtained through an internal and external analysis, it was concluded that the biggest problem that the firm is facing is a drop in sales and the weakening of its competitive position, caused by two factors: on the one hand a strong dissonance between the segmentation and positioning strategy and the company's business proposal, and on the other, the absence of proactive marketing. Given the strong growth and pressure from industry rivalry, this plan proposes intense work in the brand's strategy, profound changes in their marketing mix and six programs with specific actions towards the brand, that could help recover the brand's growth path.

### **Keywords**

**Marketing-Sales-Shampoo-Soap-Cream-Positioning-Marketing Plan**

*A mi familia, amigos y docentes que me acompañaron  
en esta etapa de mi formación.*

*A los que creen que el Marketing es una profesión que  
mejora realidades y hace un mundo mejor.*

<b>Índice</b>	
<b>1. Presentación del Proyecto</b>	<b>12</b>
1.1 Introducción	12
1.2 Objetivos del Proyecto	13
<b>2. Marco Teórico</b>	<b>14</b>
2.1 Marketing	15
2.1.1 Plan de Marketing	15
2.2 Fuerzas Competitivas	17
2.3 Matriz de Expansión de Producto	19
2.4 Brand	20
2.4.1 Branding	20
2.4.2 Brand Equity	20
2.4.3 Círculo Dorado	20
2.5 Producto	21
2.5.1 Jerarquía de Valor	21
2.5.2 Factores de Diferenciación	22
2.5.3 Sistema de Productos	22
2.5.4 Surtido de Productos	22
2.5.5 Ciclo de Vida	23
2.6 Distribución	23
2.6.1 Canales de Distribución	23
2.7 Datos	24
<b>3. Marco Metodológico</b>	<b>25</b>
3.1 Recolección de Datos	26
3.2 Proyecto de Investigación	27
3.2.1 Introducción	27
3.2.2 Síntomas	27
3.2.3 Problema	28
3.2.4 Oportunidad de Decisión	28
3.2.5 Objetivos de Investigación Generales	28
3.2.6 Objetivos de Investigación Específicos	28

3.3 Diseño de Investigación	29
3.4 Modelo metodológico del plan de Marketing	32
<b>4. Análisis del Contexto Externo</b>	<b>33</b>
4.1 Análisis del Macro-Entorno	34
4.1.1 Variables Políticas	34
4.1.2 Variables Económicas	36
4.1.3 Variables Sociales	43
4.1.4 Variables Tecnológicas	45
4.2 Análisis del Sector	46
4.2.1 Introducción al Sector	46
4.2.2 Factores Claves de Éxito	47
4.2.3 Esquema productivo del Sector	48
4.2.4 Canales de Distribución	49
4.2.5 Evolución del Sector	52
4.2.6 Ciclo de Vida del Producto	57
4.2.7 Análisis de Fuerzas Competitivas	58
4.3 Estructura del Mercado	61
4.4 Naturaleza de la Demanda	76
4.5 Conclusiones Diagnósticas	78
<b>5. Análisis del Contexto Interno</b>	<b>80</b>
5.1 Descripción de la Empresa	81
5.1.1 Historia	81
5.1.2 Organigrama	83
5.1.3 Misión y Visión	84
5.1.4 Cartera de Negocios	85
5.2 La marca DUC	87
5.2.1 Desarrollo de Marca	87
5.2.2 Productos	88
5.2.3 Packaging	90
5.3 Estrategias de Distribución y Ventas	91
5.3.1 Supermercados	92
5.3.2 Distribuidores	92

5.3.3 Mayoristas	93
5.3.4 Fuerza de Ventas	93
5.3.5 Análisis de Evolución de Ventas	93
5.4 Promoción y Comunicación	96
5.5 Precio	98
5.6 Conclusiones	99
<b>6. Diagnóstico</b>	<b>101</b>
6.1 Análisis FODA	102
6.2 Conclusiones Diagnósticas	102
<b>7. Decisiones Estratégicas de Marketing</b>	<b>105</b>
7.1 Objetivos	106
7.2 Estrategias	107
7.2.1 Estrategia de Crecimiento	107
7.2.2 Estrategia de Segmentación	108
7.2.3 Estrategia de Posicionamiento	109
7.2.4 Estrategias Funcionales	111
7.2.5 Proyección cronológica de las estrategias de Marketing	113
<b>8. Decisiones Operativas de Marketing</b>	<b>114</b>
8.1 Cuadro Estratégico	115
8.2 Programa 1 -“DUC se renueva junto a Maitena”	116
8.3 Programa 2 -“Una nueva DUC”	118
8.4 Programa 3 -“DUC en el punto de venta”	121
8.5 Programa 4 -“DUC en realidad aumentada”	123
8.6 Programa 5 -“Club DUC”	125
8.7 Programa 6 -“La Maratón de la Mujer”	128
8.8 Diagrama de Gantt	130
<b>9. Análisis Financiero</b>	<b>131</b>
9.1 Escenarios Futuros	132
9.1.1 Escenario Optimista 2	132
9.1.2 Escenario Optimista 1	132
9.1.3 Escenario Neutro	133
9.1.4 Escenario Pesimista	134

9.2 Tasa de Costo de Capital	134
9.3 Indicadores Financieros del Proyecto	135
9.4 Flujos de fondo	136
<b>10. Conclusiones</b>	<b>140</b>
10.1 Conclusiones Finales	141
10.2 Recomendaciones Finales	144
<b>11. Bibliografía y Referencias</b>	<b>146</b>
11.1 Referencias	147
<b>12. Anexos</b>	<b>154</b>
12.1 Anexo 1	155
12.2 Anexo 2	157
12.3 Anexo 3	158
12.4 Anexo 4	163
12.5 Anexo 5	164
12.6 Anexo 6	165
12.7 Anexo 7	169
12.8 Anexo 8	170
12.9 Anexo 9	171
12.10 Anexo 10	172
12.11 Anexo 11	174
<b>Índice de Gráficos</b>	
Gráfico 1: Etapas del Plan de Marketing	16
Gráfico 2: Rivalidad Ampliada de Porter	17
Gráfico 3: Matriz de expansión de producto-mercado de Ansoff	19
Gráfico 4: El Círculo Dorado	21
Gráfico 5: Jerarquía de valor para el consumidor	21
Gráfico 6: Factores de diferenciación	22
Gráfico 7: Ciclo de vida del producto	23
Gráfico 8: Reservas y tipo de cambio entre Marzo del 2012 y Marzo del 2013.	37

Gráfico 9: Variación mensual del tipo de cambio nominal de referencia	38
Gráfico 10: Índice de Precios	40
Gráfico 11: Evolución de la inflación mensual en Argentina entre Diciembre del 2007 y Febrero del 2013	40
Gráfico 12: Evolución tasa de crecimiento del PBI entre 2009 y 2012	41
Gráfico 13: Monitor de Provincias	42
Gráfico 14: Crecimiento poblacional de Argentina entre 2003 y 2011	43
Gráfico 15: Esquema Productivo del Sector	48
Gráfico 16: Evolución de las ventas del Sector en millones de Pesos	53
Gráfico 17: Evolución de las ventas del Sector en millones de unidades	53
Gráfico 18: Ventas en millones de unidades (2011)	54
Gráfico 19: Ventas en millones de Pesos (2011)	54
Gráfico 20: Distribución de Ventas (en millones de pesos)	55
Gráfico 21: Evolución de Ventas por Categoría	56
Gráfico 22: Ciclo de vida de las categorías en análisis.	57
Gráfico 23: Cuadro resumen de las Fuerzas Competitivas del Sector	60
Gráfico 24: Utilización según segmentos	65
Gráfico 25: Tipologías de consumidores	76
Gráfico 26: Evolución del Mix de Productos de la marca en Góndola	82
Gráfico 27: Organigrama de Guma S.A.	83
Gráfico 28: Arquitectura de Marca	88
Gráfico 29: Imagen ilustrativa del packaging de la marca	90
Gráfico 30: Niveles de ventas de DUC (expresadas en pesos) en la provincia de Córdoba.	94
Gráfico 31: Niveles de ventas de DUC (expresadas en cajas de producto), en la provincia de Córdoba.	95
Gráfico 32: Distribución de ventas de DUC por categoría de producto.	95
Gráfico 33: Cuadro Resumen de las Comunicaciones Digitales de DUC.	96
Gráfico 34: Cuadro resumen de métricas del sitio web de DUC	97
Gráfico 35: Análisis FODA	102
Gráfico 36: Matriz de Ansoff aplicada	107
Gráfico 37: Golden Circle aplicado a la marca DUC	111

## Índice de Tablas

Tabla 1: Comparación de precios entre marcas de la categoría Shampoo	66
Tabla 2: Comparación de precios entre marcas de la categoría Jabones	69
Tabla 3: Comparación de precios entre marcas de la categoría Cremas Corporales.	71
Tabla 4: Grupos propietarios por marca de Shampoo	73
Tabla 5: Grupos propietarios por marca de Jabón	74
Tabla 6: Grupos propietarios por marca de Cremas Corporales.	75

# 1.1 Introducción

Guma S.A es una empresa dedicada a la producción de una amplia variedad de productos de belleza e higiene personal. Fue fundada en 1930 y su crecimiento la ha llevado a ser hoy una de las empresas más grandes de este rubro que aún hoy mantiene en su totalidad capitales nacionales.

En el año 2009, la empresa reconoce la necesidad de escalar en la góndola y aumentar así la rentabilidad de sus productos. Hasta ese momento, la empresa se había mantenido en el sector de los precios bajos. Es por esta razón que deciden lanzar la marca DUC, una marca de productos de belleza e higiene personal para captar a los segmentos más altos.

En su lanzamiento, la empresa realizó una fuerte inversión de Marketing que incluyó una fuerte campaña de vía pública, medios masivos, adquisición de góndolas y también alquiló un Spa al cual le puso el nombre DUC. Pero con el tiempo, el presupuesto destinado a la marca fue reducido notablemente lo que afectó fuertemente al posicionamiento de la marca y su importancia relativa frente a la competencia, lo que desencadenó una caída paulatina de las ventas.

En este trabajo final de graduación, el lector se encontrará con 6 etapas. Primeramente, se llevará a cabo un análisis externo de las variables más relevantes para el caso en estudio. Seguidamente, se realizará un profundo análisis interno que permitirá detectar las fortalezas y debilidades de la marca. En base a estos dos puntos anteriores se confeccionará un diagnóstico de la situación interna en la que se encuentra la empresa. Luego, y en base a esta información, se propondrá una serie de objetivos, estrategias y programas para cumplimentar con los mismos. Finalmente, se realizará un análisis financiero bajo diferentes escenarios y se brindará una serie de recomendaciones para la empresa a fin de generar mejoras en su posición competitiva.

## 1.2 Objetivos del Proyecto

### 1.2.1 Objetivo General:

- Diseñar un Plan Estratégico de Marketing para la marca DUC a fin de fortalecer la marca e incrementar las ventas en la provincia de Córdoba en el plazo de Julio 2013 a Julio 2015.

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

- Analizar características del Mercado en el que la empresa se encuentra.
- Identificar características y agentes que componen el sector.
- Conocer en profundidad las características y estrategias de la competencia.
- Examinar integralmente la situación interna de la empresa haciendo énfasis en un análisis integral sobre la gestión de las 4P del Marketing (Precio, Plaza, Promoción y Producto).
- Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa, identificando las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y del mercado respectivamente.
- Definir objetivos, estrategias, planes de acción y sus correspondientes planes de contingencia.



## 2. Marco Teórico

---

“Los que se enamoran de la práctica sin la teoría son como los pilotos sin timón ni brújula, que nunca podrán saber a dónde van”

**Leonardo Da Vinci**

A lo largo del presente trabajo final de Grado, se trata una gran cantidad de conceptos específicos de la disciplina haciendo énfasis en los mismos y en la perspectiva desde el cual se los comprenderá en el presente trabajo. El primer concepto que es importante definir, es el de **Marketing**; uno de los autores más destacados de esta disciplina es Philip Kotler quien plantea que el Marketing es:

*Un proceso Social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos (Kotler & Keller, 2006, pág. 6).*

Un concepto que se considera transcendental para tener una acabada comprensión del Marketing es el de **Intercambio** comprendido como “Todo proceso que consiste en conseguir de otro el producto que uno desea, ofreciendo algo a cambio” (Kotler & Keller, 2006, pág.6). Según Drucker “el objetivo del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajusta a él y se vende solo” (Drucker P, 1976, pág. 49).

Una vez claro el concepto del Marketing, se debe entender cómo éste se lleva a un plan para que pueda ser implementado en cualquier organización; aquí surge una herramienta muy utilizada conocida como **Plan de Marketing**. Éste se define como:

*Un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos a los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (Sanz de la Tajada, L.A., 1975).*

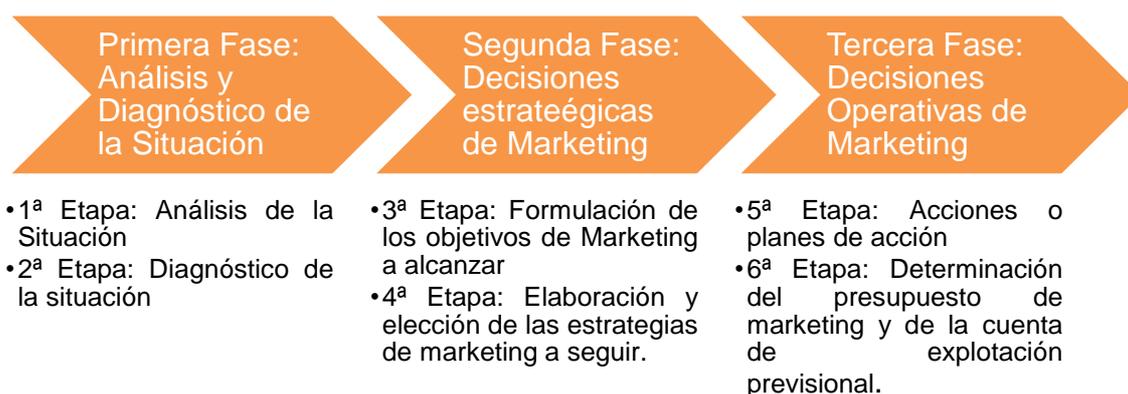
Es importante destacar la importancia de este documento en una organización ya que como plantea Sainz de Vicuña, “El Plan de Marketing constituye un seguro contra el riesgo comercial, inherente a la mayor parte de las decisiones

comerciales y de marketing.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág.79).

Cabe destacar que para Sainz de Vicuña (2008) el Plan de Marketing ofrece 6 grandes ventajas para las empresas que decidan implementarlo:

- a) Asegura la toma de decisiones comerciales y de Marketing desde un enfoque sistemático.
- b) Obliga a definir un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial.
- c) Favorece la cooperación, facultando a la ejecución de las acciones comerciales y de Marketing.
- d) Facilita el control y seguimiento al haber objetivos claros plasmados en este documento.
- e) Favorece al proceso de planificación.
- f) Se conforma como un elemento puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas.

El autor plantea que los Planes de Marketing, en esencia, deben tener la estructura que se muestra en el Gráfico 1.



**Gráfico 1: Etapas del Plan de Marketing.** Fuente: elaboración propia basada en “El Plan De Marketing En la práctica” de José S. Vicuña Ancín, 2008

En la primera etapa del Plan de Marketing, se realiza un análisis pormenorizado del sector. Se considera relevante profundizar sobre una de las herramientas claves de dicha etapa que se denomina “Análisis de Fuerzas Competitivas”. Aquí es donde Michael Porter (2009) plantea una ampliación de la rivalidad originada por cinco fuerzas:

1. Amenaza de nuevos aspirantes.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Poder de negociación de los compradores.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutivos.
5. Rivalidad entre competidores existentes.

El autor plantea que “la fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas claves del análisis y la formulación estratégica” (Michael Porter, 2009, Pág. 37). Ver gráfico 2.



**Gráfico 2: Rivalidad Ampliada de Porter.** Fuente: “Ser Competitivo” de Michael Porter, 2009, Pág. 32.

- Amenaza de nuevos aspirantes: La amenaza de entrada de nuevos competidores ejerce según Porter (2009), una nueva capacidad y un deseo de obtener un porcentaje del “market share”, lo que impactará en la rentabilidad, precios y costes del sector. El autor plantea que, “la amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de la industria” (Michael Porter, 2009, Pág. 37). Un tema muy relevante en este punto es el análisis de las barreras de entrada para nuevas empresas, las cuales son según Porter (2009):
  1. Economías de escala por parte de la oferta.
  2. Beneficios de escala por parte de la demanda.
  3. Costes por el cambio de clientes.
  4. Requisitos de capital.
  5. Beneficios para los miembros; independientemente del tamaño.
  6. Acceso desigual a los canales de distribución.
  7. Políticas restrictivas del Gobierno
  
- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores con mayor poder de influencia captan más valor para si mismos mediante 3 estrategias diferentes; cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios y/o traspasar sus costos a los participantes de la industria. Según Porter (2009) los proveedores poderosos pueden sacar la máxima rentabilidad en una industria donde un incremento en el costo no se puede trasladar a los precios del consumidor final.
  
- Poder de negociación de los consumidores: Los clientes con mayor poder de negociación pueden captar más valor siguiendo 3 estrategias diferentes; forzar la reducción de precios, exigir mayor calidad y/o enfrentando en general a los distintos participantes de la industria. Los clientes son más poderosos cuando son sensibles a la variación de precios y pueden optar por reducir o eliminar el consumo de dicho bien o servicio.

- Amenaza de productos o servicios constitutivos: “Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria pero de distinta manera” (Michael Porter, 2009, Pág. 47). Es decir, que un sustituto es cualquier producto o servicio que satisfaga la misma necesidad que ofrece el producto o servicio en análisis.
- Rivalidad entre competidores existentes: existe una gran cantidad de formas en las cuales la rivalidad entre competidores se manifiesta; ya sea a través de descuentos de precios, de nuevas mejoras de productos, de campañas publicitarias y/o mejoras en el servicio. A mayor competitividad y rivalidad menor rentabilidad de la industria.

En la segunda etapa del plan, se presentan las decisiones estratégicas. Para esto se requiere presentar una herramienta que será de utilidad más adelante en este trabajo, la Matriz de Expansión de producto-mercado de Ansoff (Ver gráfico 3). Este autor plantea una matriz que permite detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo.

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

**Gráfico 3: Matriz de expansión de producto-mercado de Ansoff.** Fuente: elaboración propia basada en “Dirección de Marketing” Philip Kotler (2006).

Para el presente caso de análisis resulta esencial desarrollar el concepto de Marca (Brand) que se entiende como:

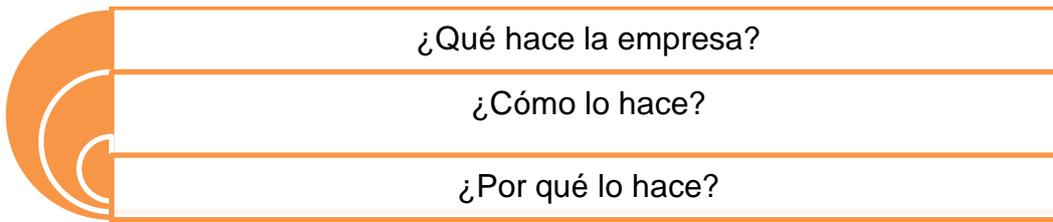
*“Aquel nombre, término, signo, símbolo o diseño, o aquella combinación de los elementos anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” (Kotler & Keller, 2006, pág. 274).*

En base a lo expuesto anteriormente, se desprende otro concepto conocido como **Branding** el cual “consiste en dotar a productos y servicios del poder de una marca, y se trata especialmente, de crear diferencias” (Kotler & Keller, 2006, pág. 275). Diferencias que se harán notar mediante **Brand Equity** es decir “el valor añadido de que se dota a productos y servicios” (Kotler & Keller, 2006, pág. 276). Para aclarar, se puede decir que el Brand Equity es “Un activo intangible muy importante para las empresas por su valor psicológico y re financiero” (Kotler & Keller, 2006, pág. 276). De acuerdo a Philip Kotler (2006), el branding permite dotar del poder de una marca a diferentes productos; esencialmente trata de crear diferencias que facilitarán el proceso sobre la toma de decisiones. El Brand Equity, al que se hace referencia, se compone según Aaker (2007) por cinco categorías de activos y pasivos vinculadas a una marca, las cuales aumentan o disminuyen el valor de un producto que la empresa ofrece. Las categorías a las que el autor hace referencia son:

- 1) Lealtad de Marca
- 2) Conciencia de Marca
- 3) Calidad Percibida
- 4) Asociaciones de Marca
- 5) Otros activos de marca como patentes.

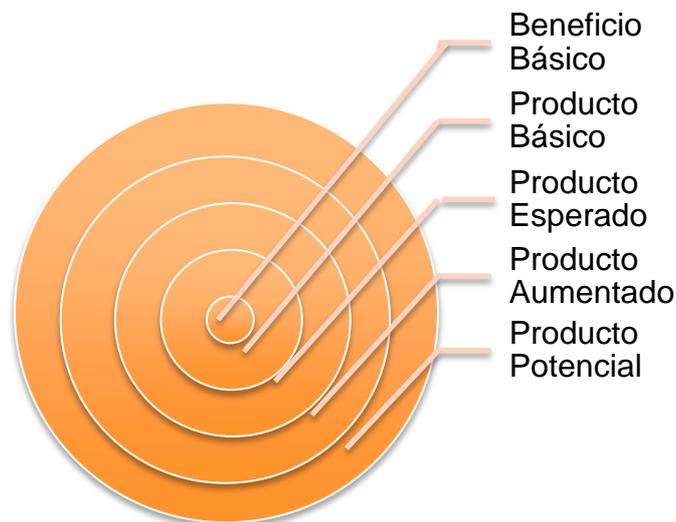
Finalmente para complementar el concepto de Marca, es necesario aclarar el concepto de Elementos de Marca que son, según Kotler (2006), recursos que sirven para identificar y diferenciar una Marca. Estos Elementos de Marca, deben ser seleccionados de acuerdo a 6 criterios que plantea el mismo autor: Memorable, Significativo, Agradable, Transferible, Adaptable y Protegible.

Una herramienta relevante a la hora de trabajar sobre el concepto de Marca es el “Golden Circle” (Simon Sinek, 2010), el cual plantea la importancia de alinear las siguientes preguntas: ¿Qué hace la empresa?, ¿Cómo lo hace? y por último, ¿Por qué lo hace? Destacándose la importancia de trabajar sobre el ¿Por qué lo hace? El cual será trascendental a la hora de generar lazos entre el consumidor y la Marca; especialmente el proceso de asignar un valor simbólico a un producto específico (Ver gráfico 4).



**Gráfico 4: El Círculo Dorado.** Fuente: elaboración propia basada en la teoría del Golden Circle (Simon Sinek, 2010)

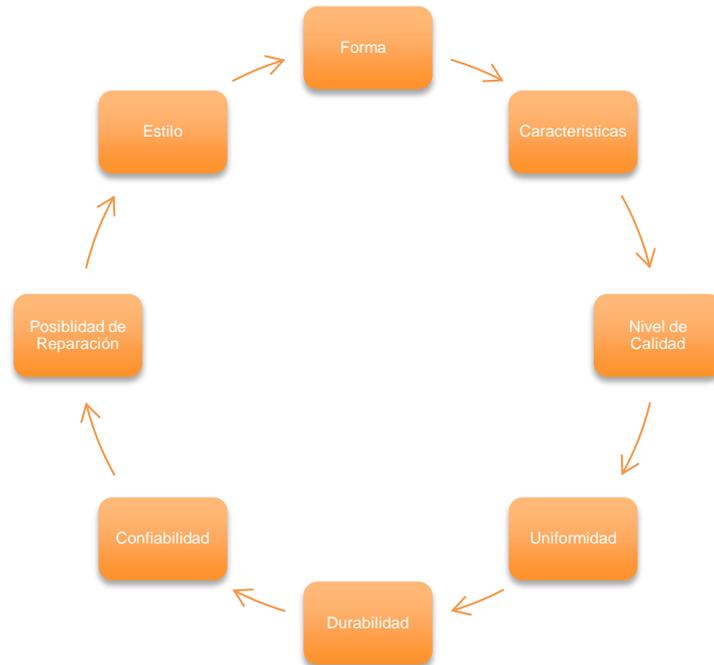
Se vuelve clave comprender el concepto de **Producto**, el cual es según Kotler (2006), aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Siguiendo la teoría de este mismo autor, se plantea la existencia de cinco dimensiones las cuales conforman la Jerarquía de Valor para el consumidor (Kotler & Keller, 2006, pág. 372); las cuales se pueden observar en el gráfico 5.



**Gráfico 5: Jerarquía de valor para el consumidor.** Fuente: elaboración propia basada en "Dirección de Marketing" Philip Kotler (2006).

- 1) **Beneficio Básico:** servicio o beneficio que realmente el cliente le interesa adquirir
- 2) **Producto Básico:** es el beneficio incorporado a un producto determinado.
- 3) **Producto Esperado:** conjunto de atributos y condiciones que los compradores esperan cuando adquieren un producto determinado.
- 4) **Producto Aumentado:** aquel que sobrepasa las expectativas de los consumidores.
- 5) **Producto Potencial:** todas las mejoras o beneficios que el producto podría incorporar en el futuro.

Frente a la gran cantidad de productos que los mercados ofrecen para satisfacer las necesidades de los clientes, Kotler (2006) plantea la existencia de una serie de factores por los cuales un producto se puede diferenciar. Dichos factores se pueden observar en el gráfico 6.



**Gráfico 6: Factores de Diferenciación.** Fuente: elaboración propia basada en “Dirección de Marketing” Philip Kotler (2006).

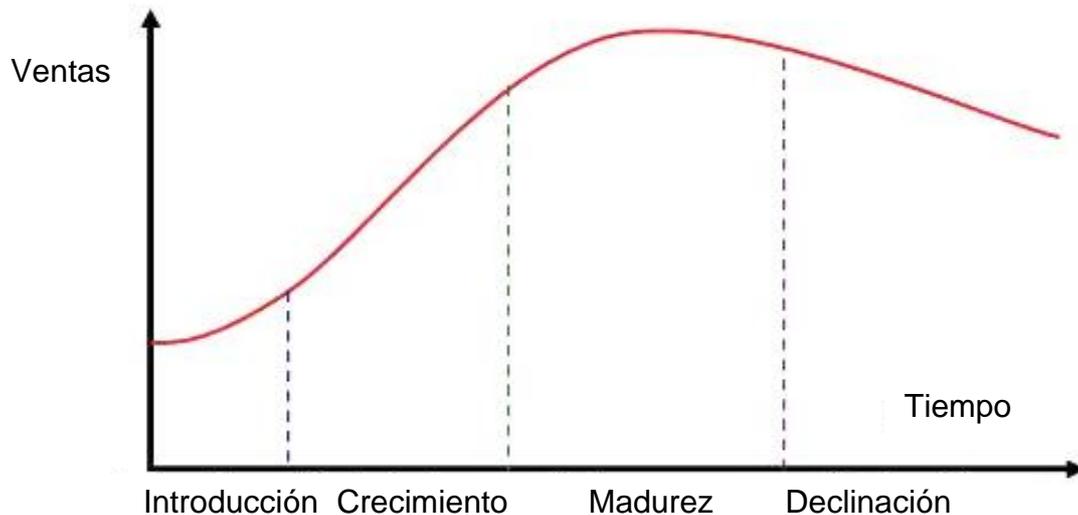
La empresa en análisis, posee una gran cantidad de productos diversos por lo cual es importante aclarar dos conceptos: Sistema de Productos y Mezcla de Productos. **Sistema de Productos** se define como aquel “Grupo de productos relacionados que funcionan de forma compatible” (Kotler & Keller, 2006, Pág. 380). Por otro lado, un **Surtido de Productos** es “el conjunto de todos los productos y artículos que un vendedor ofrece a sus clientes (Kotler & Keller, 2006, Pág. 380). Es importante desglosar este concepto en:

- 1) Anchura: cantidad de líneas de productos diversas que tiene la organización.
- 2) Longitud: total de productos en cada una de las líneas de la empresa.
- 3) Profundidad: variantes de un mismo producto.
- 4) Consistencia: grado en que las líneas de productos se relacionan en términos de uso, canales de distribución, etc.

Profundizando sobre el concepto de productos se debe aclarar que los mismos poseen un **Ciclo de Vida** esto significa que “las ventas de un producto atraviesan distintas fases, y cada una de ellas presenta diferentes desafíos, oportunidades y problemas para el vendedor.” (Kotler & Keller, 2006, pág. 321). Se observa a continuación la representación gráfica del Ciclo de Vida del producto; en el eje vertical se ubican las Ventas y Utilidades y en el eje horizontal la variable tiempo (Kotler & Keller, 2006, pág. 322).

Etapas:

1. Introducción: Periodo de crecimiento lento de las ventas. Ganancias nulas.
2. Periodo de aceptación del producto, las ganancias aumentan de manera considerable.
3. Madurez: Periodo de disminución del crecimiento en ventas. Las utilidades se estabilizan o disminuyen.
4. Declinación: Las ventas y la rentabilidad comienzan a decaer.



**Gráfico 7: Ciclo de vida del producto.** Fuente: elaboración propia basada en “Dirección de Marketing” Philip Kotler (2006).

Una vez comprendido el concepto de Productos, es relevante analizar la forma en que los mismos llegan a los consumidores, es allí donde surge los **Canales de Distribución**; “conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o

servicio para su uso o adquisición” (Kotler & Keller, 2006, pág. 468). En base al negocio, el cual se tratará en este trabajo, es importante destacar que estos canales poseen niveles. Un canal de Nivel Cero corresponde a aquella empresa que fabrica y vende directamente a sus clientes (Marketing Directo); un canal de Nivel Uno, a la empresa que posee un intermediario (Fabricante-Minorista-Cliente); un canal de Nivel Dos, a la que posee dos intermediarios (Fabricante-Mayorista-Minorista-Cliente) y así sucesivamente.

Para la correcta comprensión del marco metodológico se hace necesario entender en profundidad el significado y las diferencias entre **datos secundarios** y **datos primarios**. Con datos secundarios se hace referencia a los “datos que no se reunieron para el estudio del momento, sino para algún otro propósito” (Hair, Bush, Ortinau, 2004, pág. 94). Dentro de esta categoría se distinguen los **datos secundarios externos** los cuales son recolectados por otras instituciones u organismos de recolección de información y por otro lado los **datos secundarios internos** los que se conforman por facturas, recibos, informes y todo tipo de información creada dentro de la empresa.

Por otro lado, se encuentran los **datos puros o primarios** que según Hair, Bush y Ortinau (2004) son aquellas respuestas de primera mano que obtiene un investigador sobre el tema en estudio.

Para ver una ampliación del Marco Teórico remitirse al anexo 6.



## 3. Marco Metodológico

---

“ Concentrarse en lo metodológico no va a resolver ninguno de los problemas con que tropieza usted, pero al menos sabrá lo que son esos problemas”

**James Buchanan (1979)**

El presente trabajo hace énfasis en la utilidad de la información y su interpretación a través del cuidado en la elección de los procedimientos que se adoptan.

El marco metodológico que se presenta a continuación describe las herramientas utilizadas para la recolección de la información y también para la realización del plan de marketing.

### 3.1 Recolección de Datos

Como se planteó en el apartado anterior, la recolección de datos es un elemento que se considera trascendental para hacer un correcto diagnóstico y en base a ello tomar decisiones adecuadas. Se han elegido, para dar cumplimiento a los objetivos del presente trabajo, herramientas metodológicas de búsqueda de información del tipo primaria, secundaria, interna y externa.

**Datos Secundarios:** se obtuvieron datos secundarios internos y externos a través de la metodología GO-CART (Metas, Objetivos, Características, Actividades, Confiabilidad y Tabulación). El detalle de los datos secundarios utilizados puede verse en la bibliografía del plan. Para garantizar la calidad de la información que se ha obtenido a través de las fuentes secundarias se ha realizado un minucioso proceso de validación de las mismas, especialmente de las fuentes no oficiales. Dicho proceso consistió en evaluar las fuentes a través de seis principios fundamentales: finalidad, exactitud, congruencia, credibilidad, metodología y tendencia.

Los datos secundarios se clasifican en:

- A. Datos Secundarios Internos: se incluyen registros de ventas, registros contables, informes internos e investigaciones realizadas previamente por parte de la empresa.
- B. Datos Secundarios Externos: se incluyen documentos y datos obtenidos de libros, revistas, organismos públicos, institutos de

estadística, instituciones privadas, informes periodísticos e investigaciones públicas.

**Datos Primarios:** se realizaron entrevistas en profundidad al encargado de marketing y al encargado de ventas. También se realizó observación directa y encuestas para conocer el estado de situación de la marca.

## 3.2 Proyecto de Investigación

### 3.2.1 Introducción

La empresa en estudio, al día de hoy, encuentra en su marca DUC un gran problema; al existir control de precios, los márgenes de rentabilidad que se esperaban obtener de esta línea de productos son muy inferiores. Además, la fuerte competencia que le presentan las multinacionales como Unilever, que destinan grandes presupuestos a campañas comunicacionales, ha llevado a que la marca DUC se encuentre hoy en una posición crítica. La única forma que encuentra la empresa, a la fecha, para potenciar sus ventas es a través de las promociones, las cuales siguen carcomiendo la rentabilidad y el posicionamiento de la marca.

### 3.2.2 Síntomas

- “Falta de información y conocimiento sobre los factores influyentes en el proceso de decisión de compra de Productos de Higiene Personal”.
- “Reducción en el margen de rentabilidad de los productos de marca DUC”
- “Escaso conocimiento y posicionamiento de la marca en los públicos objetivos”

### 3.2.3 Problema

¿Cómo posicionar a la marca DUC en la mente de los consumidores para ubicarla entre las primeras opciones de la categoría?

### **3.2.4 Oportunidad de Decisión**

- Posibilidad de beneficiarse y aumentar su participación de mercado actual, basado en una ventaja competitiva ofrecida por su producto frente a la diferencia de la competencia

### **Modelo metodológico del plan de Marketing Objetivos de Investigación Generales**

1. Conocer, en profundidad, todos los factores influyentes en el proceso de decisión de compra de Productos de Higiene Personal (investigación exploratoria)
2. Describir y jerarquizar los atributos de mayor importancia para los clientes. (Investigación Descriptiva)

### **3.2.6 Objetivos de Investigación Específicos**

#### **1) Referido al proceso de decisión de compra de Productos de Higiene Personal**

- i) Conocer las razones por las cuales las mujeres eligen un producto específico.
- ii) Conocer en qué medida (cuánto) influye el precio a la hora de comprar un producto de higiene personal.
- iii) Conocer cuánto influye la opinión de otros en este proceso de compra.
- iv) Conocer cuáles son las marcas mejor posicionadas en el segmento.

## **2) Referido al objetivo de describir y jerarquizar los atributos de mayor importancia**

- i) Conocer las características más buscadas en los productos de Higiene Personal
- ii) Conocer los atributos que más ligados están al posicionamiento de las marcas en esta categoría.
- iii) Identificar necesidades insatisfechas con respecto a esta categoría.

## **3.3 Diseño de Investigación**

Tipo de investigación: Exploratoria (cuyo objetivo es captar la esencia general de la problemática en estudio)

### **1) Primera Etapa: Recolección de Datos Secundarios internos y externos**

- **Tipo de Diseño: Exploratorio**
- **Método de Recolección de Datos: Metodología GO-CART**
- **Método:** cualitativo; tal como se acostumbra generalmente en este tipo de diseño que arroje información de tipo no concluyente.

### **2) Segunda etapa: Recolección de Datos primarios a través de entrevistas de experto.**

- **Tipo de Diseño: Exploratorio**
- **Método de Recolección de Datos: Entrevista de Experto**
- **Tamaño de la muestra (n): 2**
- **Población meta:** Profesionales que ocupen puestos directivos o gerenciales dentro de la empresa GUMA S.A.
- **Método:** cualitativo, como se acostumbra generalmente en este tipo de diseño, que arroje información de tipo no concluyente permitiéndonos continuar a posteriori con una investigación descriptiva.

- **Instrumento:** Se diseñó como instrumento una guía de pautas. (Ver anexo 1)
- **Procedimiento Muestral:** No probabilístico, por conveniencia (de acuerdo a la selección del encuestador según su criterio)

**3) Tercera Etapa: Recolección de Datos primarios a través de entrevistas de usuarios.**

- **Tipo de Diseño: Exploratorio**
- **Método de Recolección de Datos: Entrevista de Usuario**
- **Tamaño de la muestra (n): 4**
- **Población meta:** Mujeres de entre 18 a 45 años
- **Método:** cualitativo.
- **Instrumento:** Se diseñó como instrumento una guía de pautas. (Ver anexo 2)
- **Procedimiento Muestral:** No probabilístico, por conveniencia (de acuerdo a la selección del encuestador según su criterio).

**4) Cuarta etapa: Recolección de Datos primarios a través de encuestas.** Cabe destacar que el resultado de esta etapa no es generalizable y se realizó con la intención de captar lineamientos y tendencias. El tamaño de la población (habitantes de la provincia de Córdoba) hace imposible, en el marco de este trabajo, la realización de un muestreo probabilístico.

- **Tipo de Diseño: Exploratorio**
- **Método de Recolección de Datos: Encuestas Auto-Administradas**
- **Tamaño de la muestra (n): 47**
- **Población meta: Residentes de la provincia de Córdoba**
- **Método:** Cuantitativo
- **Instrumento:** Se diseñó como instrumento un cuestionario. (Ver anexo 3)
- **Procedimiento Muestral:** No probabilístico, por conveniencia.

Nota: Se puede observar que la población de las etapas 3 y 4 son diferentes. Esta diferencia se debe a que se decidió utilizar la etapa cualitativa para profundizar en el conocimiento del mercado, ampliando la población en estudio.

### **3.4 Modelo Metodológico del Plan de Marketing**

Para el plan de marketing propiamente dicho se toma como modelo guía el planteado por José María Sainz de Vicuña Ancín en su libro “El plan de Marketing en la práctica” (12ª Edición, 2008). El proceso a seguir fue planteado previamente en el Marco Teórico, en el apartado Plan de Marketing.



## 4. Análisis del Contexto Externo

---

“Su empresa nada tiene que hacer en mercados donde no pueda ser la mejor”

**Philip Kotler**

En este apartado se realizará un análisis del contexto externo que rodea a la empresa. Primero se examinará el macro-entorno a través de las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas más relevantes. Además se analizará el sector en el que se encuentra la empresa, su mercado y la naturaleza de la demanda.

## **4.1 Análisis del Macro-entorno (PEST)**

### **4.1.1 Variables Políticas**

La situación política de Argentina presenta una encrucijada a todo aquel que tenga que tomar decisiones, ya que con la profundización del modelo político imperante se generó una fuerte incertidumbre sobre las futuras decisiones políticas del gobierno y el rumbo que éstas depararán al país. El gobierno nacional que cumple el 2013, 10 años de gobierno, mira hoy con preocupación el debilitamiento del modelo económico y su efecto en las elecciones legislativas del 2013. Según las últimas encuestas de Poliarquía, la imagen presidencial desciende por cuarto mes consecutivo. Así, Cristina Fernández de Kirchner pierde 20% de popularidad desde las elecciones del mes de Octubre (Poliarquía, 2012). Al mismo tiempo, cae correlativamente el Índice de Confianza en el Gobierno (ICG); tan solo en Abril del 2013 descendió en un 8% (Universidad Torcuato Di Tella, 2013). Dicho descenso se da en base a un aumento en la percepción de corrupción y a la falta de equitatividad en las políticas públicas. Todo esto se suma al hecho que la Oposición se encuentra cumpliendo un rol pasivo, sin proponer ideas y sin liderazgos claros que puedan captar el voto contrario al oficialismo. Eduardo Fidanza, Director de Poliarquía Consultores plantea que Argentina está viviendo un proceso claro de “descomposición política” (Poliarquía, 2012), es decir un sistema político sin una identidad clara de los actores y partidos. Además, los mismos carecen de expresiones suficientemente diferenciadas, que ofrezcan políticas de estado que representen opciones claras para los votantes. Fidanza plantea que “el espectro de centroizquierda está hipertrofiado, mientras la centroderecha es

cuantitativamente débil y sobrelleva un estigma secular” (La Nación, 2012). En su análisis, el director de la consultora, cierra con una frase contundente que es representativa de la situación política actual “El poder sin diálogo, la democracia sin confianza, las identidades diluidas, el cambio de reglas y el descrédito imperante no son buenos síntomas. Los dirigentes deben entenderlo, empezando por el Gobierno que se jacta de haber restituido la política” (La Nación, 2012).

Frente a todo esto, el gobierno deja desligar desde la intención del mismo para realizar una reforma constitucional para que la actual presidenta Cristina Fernández de Kirchner pueda postularse para un tercer mandato; acto que hasta el momento no está permitido por la Constitución Nacional. Pese a este impulso, según las últimas encuestas de Poliarquía publicadas en La Nación, se puede afirmar que dos de cada tres electores desaprueban que se cambie la Constitución para permitir una nueva reelección. En el último informe de la misma consultora, se plantea la gran dificultad que enfrentaría la presidenta para hacer de este proyecto una realidad (Poliarquía, 2012).

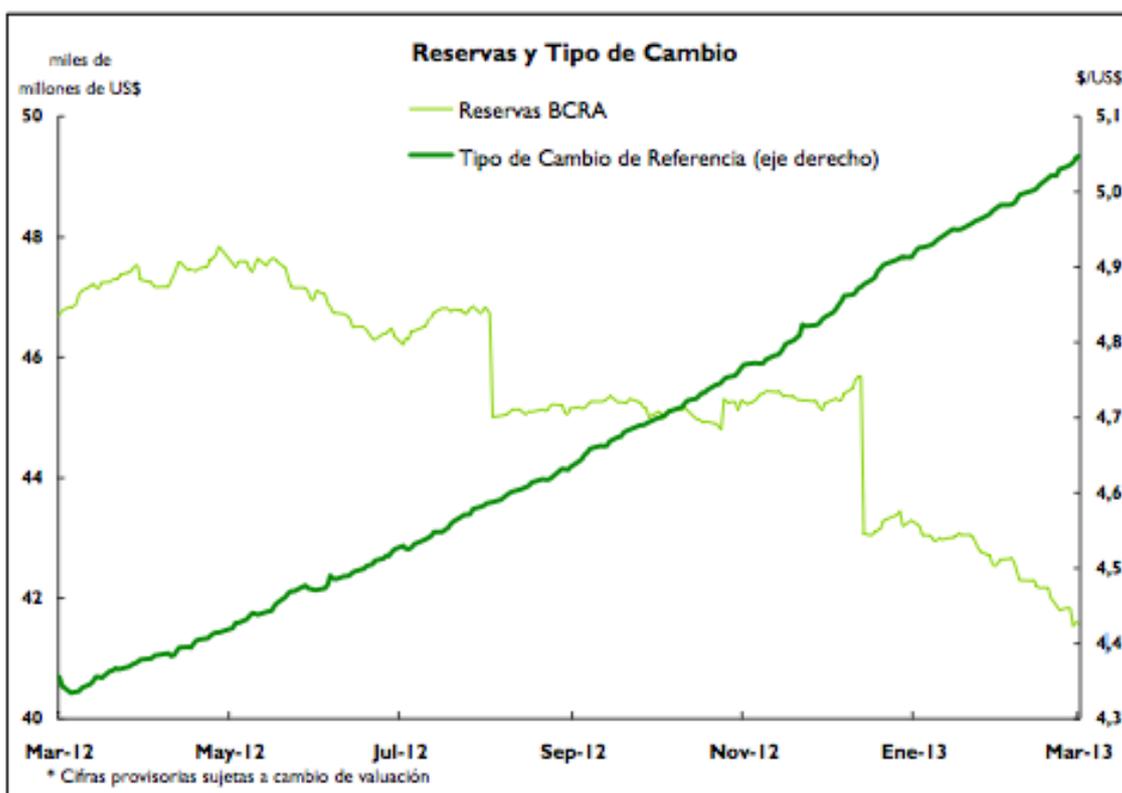
Otro elemento a destacar, es la política que intenta frenar las importaciones para sustituir éstas por productos nacionales. “La aplicación de políticas de sustitución de importaciones en Argentina convierte al país sudamericano en uno de los más proteccionistas del mundo” (The Wall Street Journal, 2011), dice Taos Turner notero especialista del periódico norteamericano. En los últimos meses, el gobierno ha decidido flexibilizar algunas de estas trabas derogando las licencias no automáticas para el 95% de los productos que se encontraban en listado (Cadena 3, 2013).

A nivel provincial, el actual gobernador José Manuel De La Sota posee una clara mayoría en la Unicameral lo que le permiten llevar adelante proyectos sin trabas en el camino. Ejemplo de esto se dio el 23 de Agosto del 2012 cuando se aprobó, a primera lectura, el aumento de alrededor de 10 centavos por metro cúbico de GNC y de entre 20 y 40 centavos para naftas y gasoil en las bocas de expendio del territorio cordobés (Día a Día, 2013) para financiar obras viales, lo que afecta los márgenes de rentabilidad de las empresas situadas en territorio cordobés.

#### 4.1.2 Variables Económicas

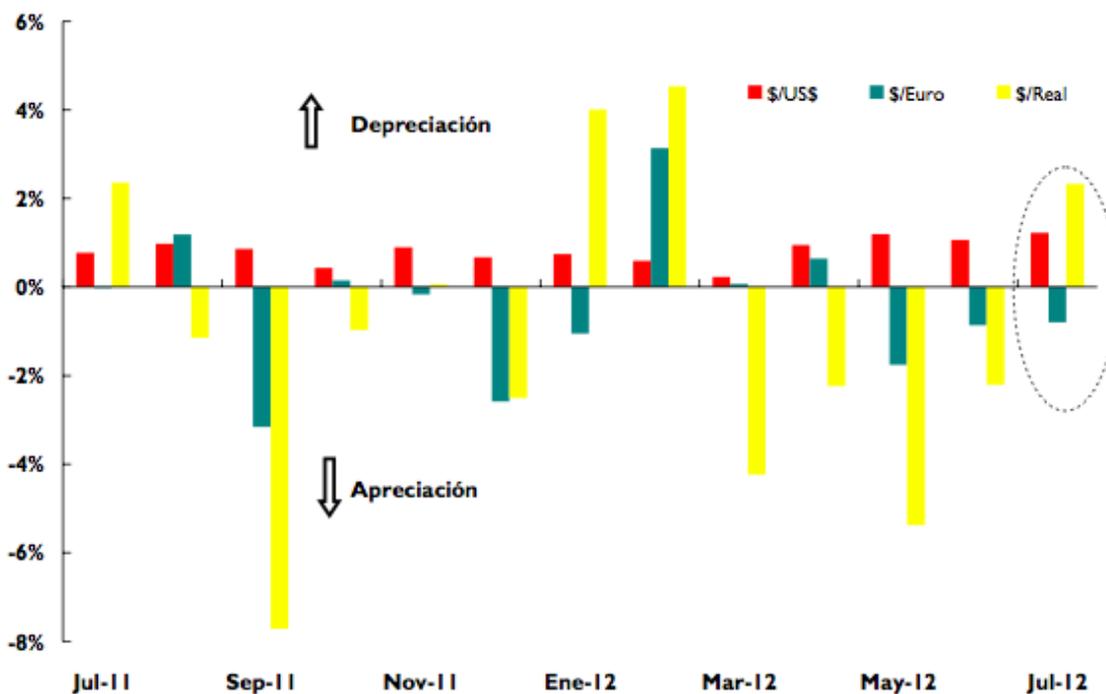
En el primer trimestre del 2013 se registró una caída interanual de la mayoría de los índices macroeconómicos y microeconómicos representativos de la economía argentina. El escenario es complejo y no se avizoran mejoras a corto plazo. Dos índices muy representativos de toda economía son el Índice de Actividad Industrial (IAI) y el Índice de Confianza del Consumidor (ICC). El primero de ellos, el IAI mostró una caída de un 1,7% en el primer trimestre del 2013 según la UIA (Unión Industrial Argentina, 2013). Por otro lado, el ICC a nivel nacional, mostró una caída del -6,1% con respecto a marzo del mismo año (Universidad Torcuato Di Tella, 2013).

El Dólar se ha convertido en uno de los principales indicadores de la situación económica del país. Su importancia en la economía argentina se ha dado por que se lo utiliza como “segunda moneda” para operaciones de distinto tipo. En base al informe presentado en Marzo del 2013 por el Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2013), las reservas internacionales siguen en un descenso precipitado y demuestran que las políticas de restricción de importaciones y de limitación en la compra de divisas extranjeras no han sido suficientes. La tendencia que se puede observar en el gráfico 8 preocupa de sobre manera al gobierno ya que los vencimientos de bonos son inminentes lo cual genera que la divisa extranjera se torne un activo estratégico. El saldo de reservas internacionales descendió en Enero del 2013 hasta los US\$42.531 millones (BCRA, 2013) y continuó su tendencia negativa hasta la finalización de este trabajo.



**Gráfico 8: Reservas y Tipo de Cambio entre Marzo del 2012 y Marzo del 2013.** Fuente: BCRA. (2013). Recuperado en Marzo del 2012 en: [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)

Como se planteaba anteriormente, la necesidad de divisas para hacer frente a las obligaciones internacionales (correspondientes a los fondos para Pagos a Organismos Internacionales y de Desendeudamiento Argentino), ha llevado al gobierno a imponer una fuerte restricción a la compra de dólares, conocida públicamente como “Cepo al Dólar”; técnicamente se podría catalogar como una pesificación encubierta. Al día de hoy, las únicas personas que pueden adquirir la divisa norteamericana son las personas que desean viajar al extranjero (previa autorización de la AFIP) o aquellos que deseen comprarlo en el mercado ilegal a un precio sensiblemente superior. Esta medida se ha extendido a todas las divisas extranjeras intentando evitar la fuerte tendencia de los argentinos de ahorrar en moneda extranjera. Durante el 2012 en el mercado de cambios, el peso se depreció respecto al dólar estadounidense y respecto al real como se observa en el gráfico 9.



Fuente: BCRA

**Gráfico 9: Variación mensual del Tipo de Cambio Nominal de Referencia.** Fuente: BCRA. (2012).

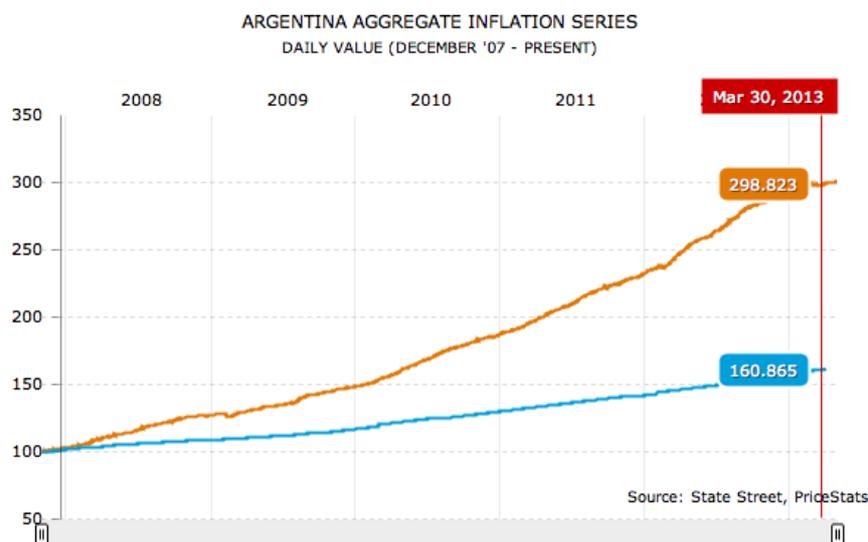
Recuperado en Agosto del 2012 en [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)

La misma tendencia continúa en el 2013 donde el valor del peso se depreció frente a las monedas de sus principales socios comerciales. Así, en enero del 2013, las cotizaciones del dólar estadounidense y del euro aumentaron 1,4% y 2,7%, respectivamente, alcanzando un valor promedio de 4,95 \$/US\$, y 6,58 \$/euro en cada caso (BCRA, 2012). La cotización promedio del Real brasileño (moneda de gran importancia ya que Brasil es uno de los principales socios comerciales de Argentina) fue de 2,44 \$/Real; 3,7% superior a la cotización de diciembre del 2012 (BCRA, 2012). Todo estos datos son datos oficiales que no tienen en cuenta el valor del Dólar No-Oficial o más conocido como Dólar Blue que en Marzo del 2013 alcanzó una cotización record de 10,05 Pesos Argentinos por Dólar (Terra, 2013). Además, el control sobre el dólar genera que las empresas sigan perdiendo competitividad ya que a un dólar más bajo las mismas se tornan menos competitivas a nivel mundial de acuerdo a lo asegurado por José Ignacio de Mendiguren, presidente de la UIA (Clarín, 2013). La tendencia para lo que queda del 2013 y el 2014 no es alentadora, ya que muchos expertos aseguran que la pérdida de competitividad se viene agravando día a día.

En el 2013 la soja volverá a ser un factor clave para el desenvolvimiento de la economía del país, a partir de una muy buena cosecha y precios que se mantendrán en récord histórico (Mercado, 2012). De la mano de la oleaginosa ingresarán al país alrededor de U\$S 25.500 millones, es decir U\$S 5.200 millones más que en 2012 (Mercado, 2012). Este ingreso de divisas otorgaría un alivio ante la escasez de dólares de la economía del país.

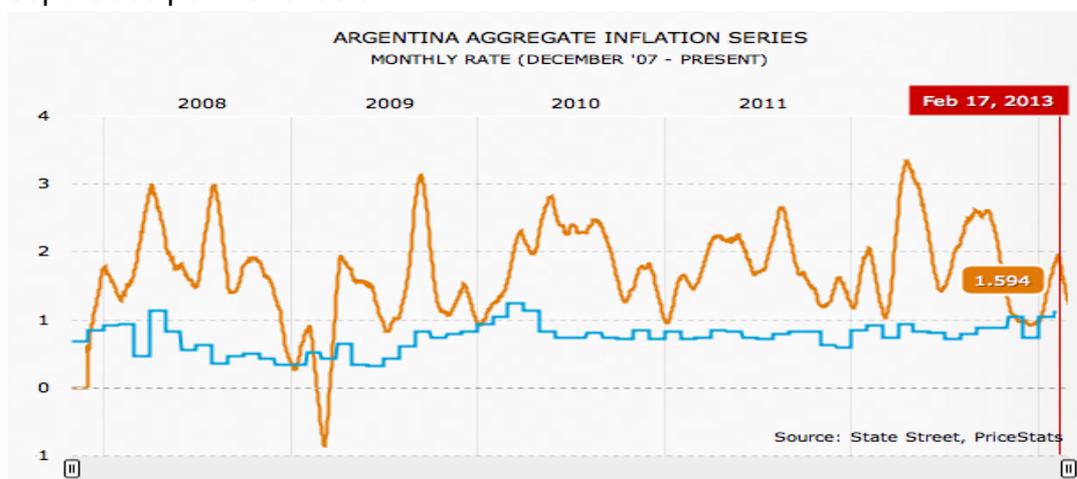
También es importante destacar el problema de la inflación que no ha sido controlada por el Gobierno lo cual cada día se hace más evidente en las canastas básicas de todas las familias. En la medida en que no se intente frenar la emisión monetaria, la desaceleración de la inflación observada en los últimos meses sería un fenómeno transitorio debido a intentos de “congelar los precios” (IERAL, 2013). A continuación, se incluyen un serie de gráficos que se consideran relevantes para el análisis de la inflación, la cual es una variable clave ya que su efecto en las empresas y en la sociedad, en general, es fuertemente tangible. Los gráficos fueron obtenidas de una fuente alternativa para evitar el uso de fuentes oficiales que son presumidas no ser fiables (The Economist, 2012).

El primero de las gráficos (Gráfico 10) muestra el Índice de Precios argentino calculado en base a una canasta fija de productos; la línea azul representa los datos oficiales del INDEC y la línea naranja los datos realizados por la consultora internacional PriceStats las que se utilizan en el presente trabajo como fuente neutral de información. El gráfico muestra la diferencia entre el IPC acumulado al 30 de Marzo que según PriceStats (IPC: 298.823) y según INDEC el mismo no supera los 160.865 puntos (Inflacionverdadera, 2013). Tanto en fuentes oficiales como las no oficiales, se reconocen valores inflacionarios que por su magnitud están afectando fuertemente el estilo de vida de los ciudadanos argentinos.



**Gráfico 10: Índice de Precios.** Fuente: PriceStats. (2013). Recuperado el 12 de Mayo del 2013 de [www.pricestats.com](http://www.pricestats.com)

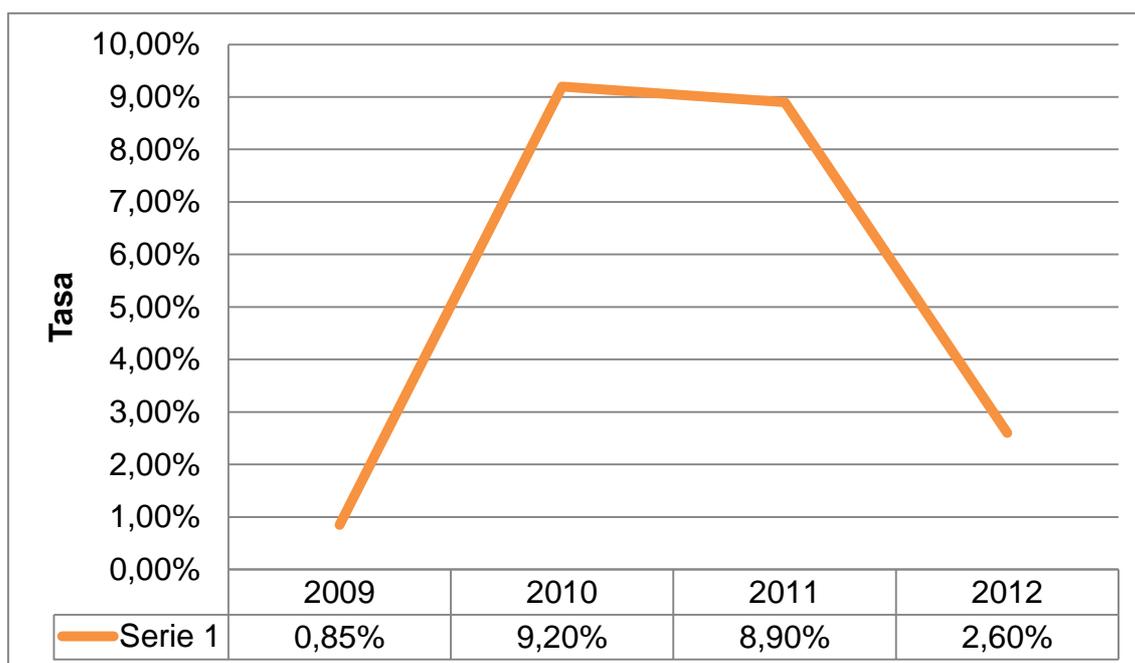
El segundo gráfico (gráfico 11) muestra la evolución de la inflación en Argentina, entre Diciembre del 2007 y Febrero del 2013. Se repite el patrón diferencial entre los datos proporcionados por fuentes oficiales (INDEC, línea azul) y los datos proporcionados por fuentes alternativas (PriceStats, línea naranja). En dicho punto de análisis la serie inflacionaria mostraba según el INDEC una inflación de 1,041 y según PriceStats la misma era de un 1.594. Estos valores de inflación mensual son récord en la región y solo son superados por Venezuela.



**Gráfico 11: Evolución de la inflación mensual en Argentina entre Diciembre del 2007 y Febrero del 2013.** Fuente: PriceStats. (2013). Recuperado el 12 de Mayo del 2013 de [www.pricestats.com](http://www.pricestats.com)

Como patrón, en los gráficos anteriores, se observa una creciente inflación y a simple vista no se observa que se tomen medidas profundas, desde los entes correspondientes, para revertir dicha situación.

El PBI es otra variable cuyo análisis se torna relevante, dicho Indicador para Argentina es el tercero más alto de la región (en términos absolutos) según datos oficiales del Banco Mundial (WB, 2013), la tasa de crecimiento de los tres últimos años se puede observar en el Gráfico 12.



**Gráfico 12: Evolución tasa de Crecimiento del PBI entre 2009 y 2012.** Fuente: elaboración propia basada en datos de la Central Intelligence Agency (USA)

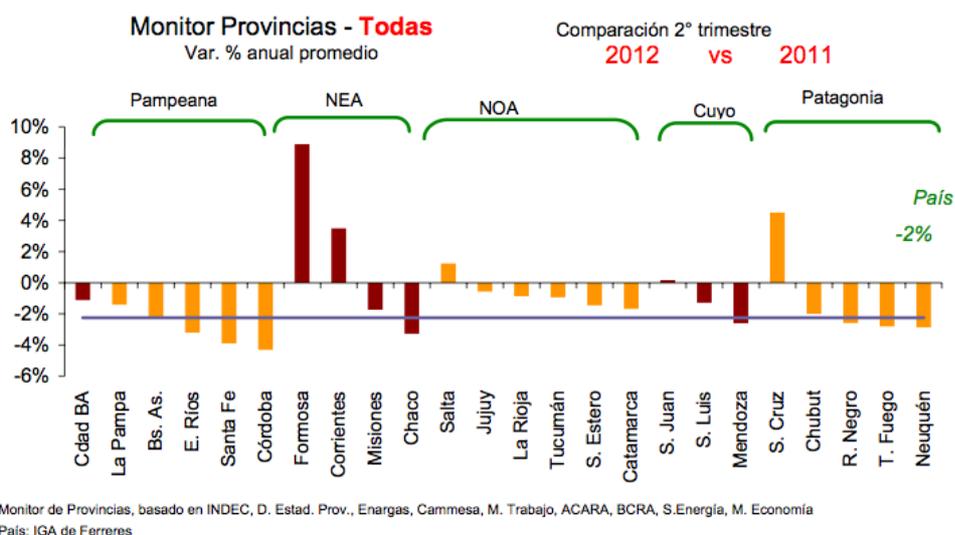
Luego de la crisis del 2008, la Argentina volvió a repuntar su crecimiento. En el 2009 el PBI creció tan sólo un 0,85%, pero en 2010 tuvo un crecimiento de un 9,20% (CIA, 2012). La desaceleración en el crecimiento volvió en el 2011 y se profundizó en el 2012.

El problema de las importaciones tampoco ayuda a revertir dicha situación; esto lleva a que muchas empresas tengan que reducir niveles de producción, cambiar insumos por recursos locales de menor calidad, entre otros efectos. El sector en análisis se vio particularmente perjudicado ya que muchas esencias, componentes y elementos del packaging son importados.

Frente a la difícil situación económica, el gobierno nacional sigue intentando “calentar” la economía con un mayor gasto público y mayor emisión de dinero, empuje que se ha visto compensado con una retracción privada (menor

consumo e inversión y problemas para exportar). "El dinero que se imprime en realidad es gastado por el Gobierno, de manera que eso tiene un impacto directo en la economía y tiende a ser mucho más inflacionario" afirma Neil Shearing, economista jefe para mercados emergentes en Capital Economics Ltd. (Infobae, 2012). Recién a mediados del 2013 se prevé un repunte económico de la mano del alto precio de los commodities (Infobae, 2012).

Si se analiza esta reducción de la actividad económica de manera detallada, se puede encontrar que la mayoría de las provincias presentan caídas de la actividad, lo que se puede observar en el gráfico 13, el cual es un extracto del Monitor de Provincias (IERAL, 2012), que agrupa una serie de indicadores indirectos de producción, de ventas y de capacidad de compra de sus habitantes.

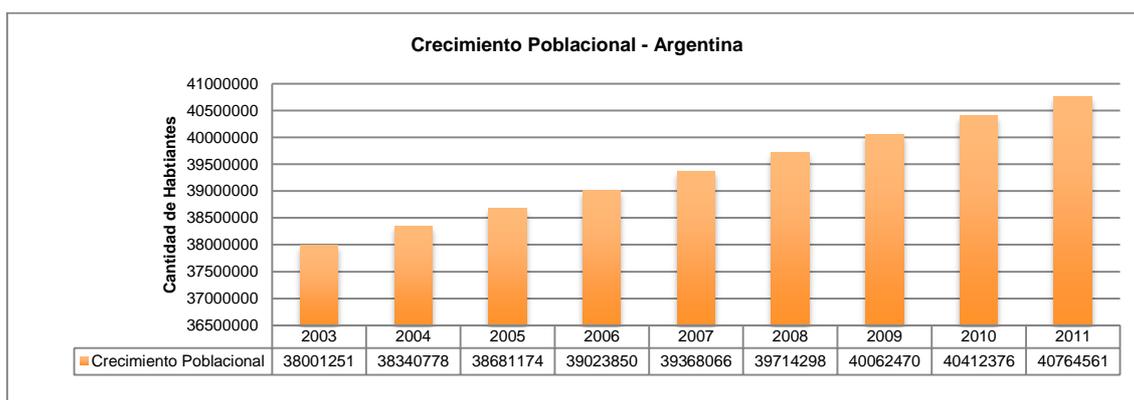


**Gráfico 13: Monitor de Provincias.** Fuente: IERAL. (2012). Recuperado el 17 de Noviembre del 2012 de: [www.ieral.org](http://www.ieral.org)

La provincia de Córdoba, que interesa particularmente en este análisis, está incluida en el grupo de provincias que registró caída en este índice, superando el 4%.de caída.

### 4.1.3 Variables Sociales

De acuerdo a los últimos datos obtenidos del Banco Mundial (WB, 2012), el país tiene 40.1764.561 de habitantes (Ver gráfico 14), presentando un crecimiento del 1% anual y una esperanza de vida que en promedio ronda los 74 años (WB, 2012).



**Gráfico 14: Crecimiento Poblacional de Argentina entre 2003 y 2011.** Fuente: elaboración propia basado en datos proporcionados por el Banco Mundial. (2012).

Con el desarrollo poblacional y económico, se evidencia un proceso de maduración de los mercados, encontrándonos con consumidores cada vez más exigentes y especializados (La Nación, 2001). Hoy, a diferencia de tiempos anteriores, los consumidores ejercen sus derechos y no aceptan la falta de calidad, los precios excesivos o el trato inadecuado. Esto ha llevado a que las empresas deban aumentar sus esfuerzos para ofrecer servicios de atención al cliente de gran nivel, basados en el conocimiento de los mismos. Es así como los clientes utilizan diferentes dispositivos electrónicos que conectados a través de internet les permiten obtener información de sus productos al mismo tiempo que pueden subir críticas o “reviews” de los mismos.

Otra tendencia que se observa en la sociedad es la orientación de la misma hacia el “Green Style” lo cual ha impulsado el consumo de productos responsables con el medioambiente y con sus respectivos consumidores.

Hace pocos años se empezó a tomar conciencia de lo que realmente es el calentamiento global y de lo que puede llegar a generar en la vida de las

personas. Debido a esto, hay una tendencia conocida como “Green Style”, o productos verdes y “environmental friendly” ósea amigables para con el medioambiente (Sitemarca, 2009). La demanda de productos verdes ha crecido de manera exponencial, en el 2009 la demanda de este tipo de productos alcanzó los 14 mil millones de dólares según palabras de John Ranieri, vicepresidente y gerente general del área de Biomateriales de DuPont a nivel global (Packaging, 2009).

El Gerente de la Multinacional afirmó que: “Colocar productos de alta calidad y con un beneficio medioambiental da sentido a las compras de los consumidores”. Asimismo, el CEO de Green Seal, Arthur Weissman afirmó que “La demanda de productos verdes aumenta y exige a las empresas producir en condiciones favorables para el medio ambiente” (Sitemarca, 2009).

También el cuidado personal y la admiración de la belleza se ha exacerbado en la búsqueda de la eterna juventud. Es así como las empresas dedicadas a la belleza invierten fortunas en investigación, desarrollo y promoción de las formular para contrarrestar el paso de los años. Esta tendencia no es exclusiva en el público femenino sino que también cada vez más hombres prestan atención al cuidado del físico, según un estudio realizado por L’Oreal, el 73% de los argentinos considera el cuidado personal como una actividad placentera y cotidiana (El Universal, 2007).

#### 4.1.4 Variables Tecnológicas

Se observa una tendencia hacia el uso de la tecnología en diferentes ámbitos de la vida, donde previamente la tecnología no estaba presente. Dicha evolución ha generado dispositivos cada vez más poderosos y portátiles esto ha llevado a que las personas convivan con dichos dispositivos de manera constante. Es así que nuestra sociedad se encuentra híper-conectadas con el entorno e híper-informadas. Entre Julio del 2011 y Julio del 2012 la cantidad de Smartphones en Argentina ha crecido un 217% por lo que las empresas ven en estos dispositivos herramientas de marketing con un gran poder (Infobae, 2012).

Otra tendencia a destacar es el aumento en el uso de redes sociales; éstas se han transformado en un elemento trascendental en la vida de millones de personas que ven en las redes sociales una posibilidad de estar conectado y contarle al mundo sus actividades. Estas tecnologías han cambiado las formas en que las marcas se comunican con sus clientes y han alterado el mix de canales comunicacionales tradicionales que las grandes marcas utilizaban. Lo más valioso de estas herramientas es la posibilidad de darle un seguimiento a las campañas a través de una medición precisa de los resultados al instante.

En el mercado masivo de los países desarrollados se destaca la incorporación de tecnología en góndolas interactivas y también en las etiquetas de productos a través de la realidad aumentada (tecnología que permite mediante una cámara ver videos e imágenes que estén previamente “cargadas” en la etiqueta del producto).

Al momento de hablar de las tendencias tecnológicas aplicadas al Marketing es ineludible nombrar el éxito reciente de los códigos QR (Marketingcomunidad, 2012). Estos códigos, inventados por Toyota en la década del 90, son utilizados por una gran cantidad de empresas para ofrecer información, promociones, datos de contacto, entre otros a sus clientes (Puromarketing, 2013). Aunque, su eficiencia no ha sido del todo demostrada.

## 4.2 Análisis del Sector

### 4.2.1 Introducción al sector

El sector de los productos de Higiene y Cuidado personal se caracteriza por producir esencialmente bienes para el consumo final. Dicho sector está determinado por su dinamismo generado por el cambio constante en hábitos y tendencias del consumidor. Dentro de todo el sector se encuentran ocho grandes grupos de productos: productos capilares, artículos de tocador, artículos de higiene descartable, cremas, fragancias, artículos de higiene oral, maquillajes, y productos para niños y bebés.

Es importante destacar que este sector tiene una característica particular: en muchas ocasiones las empresas tercerizan la producción del producto para dedicarse únicamente al desarrollo de marcas, gestión de las comunicaciones y distribución de los productos. Los “Terceristas” son aquellas empresas que elaboran el producto y de acuerdo al cliente pueden empaquetarlo, diseñar las fórmulas, etc. En algunas ocasiones, las empresas que tercerizan envían junto al pedido las composiciones y el packaging que desean; de esta forma, adquieren únicamente la capacidad de producción de los terceristas. Otra característica es que la mayoría de las empresas que componen el sector son de Capitales internacionales, más adelante se hará un análisis pormenorizado de los integrantes del sector.

Desde un punto de vista micro-económico el sector de los productos de Belleza e Higiene personal se encuentra enmarcado dentro de una competencia monopolística; es decir, existen una gran cantidad de competidores sin que uno de ellos tenga un control total del sector. La clave de este sector es que los productos son no homogéneos; es decir, por ende la diferenciación de producto se vuelve un factor clave. La competencia no se da por precios (aunque éste siga siendo un factor relevante en el proceso de toma de decisiones), sino por factores tales como: calidad del producto, publicidad y empaque, entre otros. Para concluir, es relevante destacar que las empresas que componen el sector tienen libertad para subir o bajar los precios debido a la diferenciación del producto. Cabe destacar que la forma ideal de captación de clientes es a través

de la publicidad y de la comunicación, y no a través del precio ya que a largo plazo este tiende a igualarse (por categoría).

#### **4.2.2 Factores Claves de Éxito del Sector:**

Según el informe sectorial realizado por el Centro de Estudios para la Producción (CEP, 2006) sobre el sector de Artículos de Tocador, Cosmética y Perfumería en Argentina se detallan los siguientes factores claves de éxito:

- Branding / Desarrollo de marcas.
- Diferenciación y diversificación de canales de distribución.
- Estructuras de costos.
- Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Creatividad y enfoque en canales comunicacionales.

### 4.2.3 Esquema Productivo del Sector

El siguiente gráfico es un detalle del esquema productivo del sector. El mismo incluye un resumen de las principales materias primas utilizadas, el núcleo de la actividad productiva y los canales de distribución utilizados comúnmente.



**Gráfico 15: Esquema Productivo del Sector.** Elaboración propia basada en Informe de Sector (Ministerio de Relaciones Internacionales y Culto).

#### **4.2.4 Canales de Distribución**

Una importante característica de este sector es la gran variedad de canales disponibles para llegar a los consumidores. Se destacan: supermercados, mayoristas (llegada indirecta), minoristas, farmacias, spas, peluquerías y por último la venta directa. Como se verá en el análisis de fuerzas competitivas, los canales de distribución juegan un rol decisivo para el ingreso por parte de una empresa a un mercado determinado. Cabe destacar que para el presente trabajo sólo se tendrá en cuenta los canales presentes en la provincia de Córdoba. A continuación, una breve descripción de cada canal:

##### **Supermercados**

En esta categoría se incluyen a todas las grandes superficies de compra o retail. La competencia en góndola es muy elevada; esto se debe a que hay una gran cantidad de marcas y variantes de un mismo producto. Esta característica lleva a que la visibilidad en góndola de una marca sea muy relevante en la decisión de compra y es por esto que las grandes marcas negocian con las grandes superficies de retail para conseguir los mejores lugares en la góndola. Dentro de la cámara de supermercados de la provincia de Córdoba (CASAC, 2013) se encuentran las siguientes empresas asociadas:

- Asociados en Córdoba Capital:
  - 1) Almacor
  - 2) Carrefour
  - 3) Disco
  - 4) Dino
  - 5) Libertad
  - 6) Cordiez
  - 7) Buenos Días
  - 8) Wal-Mart

- Asociados en el Interior de la Provincia

- 1) Becerra
- 2) Roldán
- 3) Estrella
- 4) Super UNO
- 5) Romero
- 6) Roldán
- 7) Almacor

- Otros No-Asociados

- 1) Mariano Max
- 2) Anselmi
- 3) Super Imperio
- 4) Caracol
- 5) Delfín
- 6) Super MaMi
- 7) Tadicor
- 8) A granel

## **Distribuidores**

Son empresas que se encargan de la distribución física del producto en una zona geográfica determinada y en la mayoría de las ocasiones con exclusividad geográfica. La selección de distribuidores se da mayormente cuando las empresas deciden llegar a nuevos países y no desean abrir una oficina de la empresa, sino realizarlo a través de un importador/distribuidor. Esto tiene algunos beneficios como aprovechar el conocimiento del distribuidor sobre el mercado local y su infraestructura para abastecerlo. Aunque por otro lado, posee algunas desventajas como falta de control y reducción de márgenes de rentabilidad.

## **Mayoristas**

Son grandes empresas que proveen a los minoristas del stock necesario para sus actividades. Los mayoristas cobran gran relevancia ya que las pequeñas tiendas de todo el país se abastecen en estos espacios por lo que permite llegar a la marca a través de las pequeñas tiendas de ciudades y pueblos.

## **Minoristas**

Empresas de menor tamaño que las grandes superficies de compra, incluyen en muchas ocasiones algunos productos de higiene personal para la compra por recordación. En esta categoría entra todo tipo de quioscos, despensas, drugstores, etc.

## **Farmacias**

El Negocio de las farmacias ha crecido en los últimos tiempos y es importante decir que ha ido virando su modelo de negocio. Actualmente, las grandes farmacias poseen más ingresos por la venta de productos relativos a la salud, higiene y belleza que de los medicamentos propiamente dichos. Así lo demuestran las grandes cadenas de farmacias como por ejemplo: Farmacity, Dr. Ahorro, HP Farma, entre otras. En la plaza Córdoba se destacan: HP Farma con 13 sucursales y Farmacity con 19 sucursales en toda la provincia.

## **Spas y Peluquerías**

Las empresas dedicadas a la belleza son potenciales consumidores de este tipo de productos. Además, es un buen espacio para posicionar la marca en públicos específicos preocupados por la belleza personal. Muchas peluquerías y Spas son auspiciados por marcas de belleza además que capacitan al personal para que puedan aconsejar para el mejor uso de los productos que la firma produce.

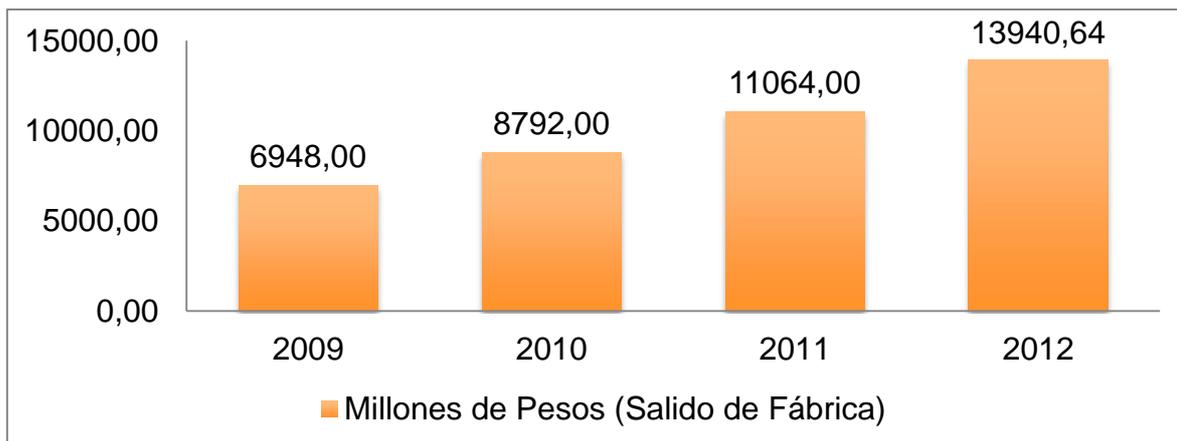
#### 4.2.5 Evolución del Sector

Desde hace cientos de años, la higiene y el cuidado personal (ver anexo 6) han sido preocupación de muchos. Con la profundización del Capitalismo la imagen personal se ha transformado en un elemento “trascendental” en la vida de las personas. Esta exacerbación en la importancia de lo “estético” (ver anexo 6) y de la juventud ha llevado a que laboratorios y empresas busquen, mediante grandes inversiones en I+D, el producto perfecto para que cada parte del cuerpo luzca cuidada y joven.

Es así como la tecnología ha evolucionado y los productos de venta masiva dedicados al cuidado e higiene personal han sido reflejos de estos avances. Cabe destacar que ante la necesidad de grandes inversiones en I+D son pocas las empresas que han generado avances científicos y esto ha llevado a la concentración de los productos “Premium” en unas pocas corporaciones.

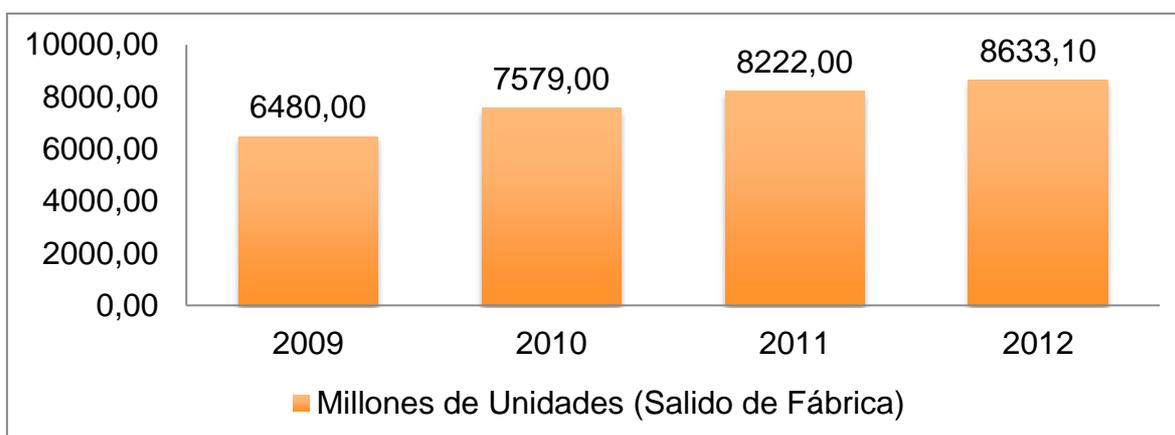
Es relevante notar también que el sector de productos de belleza fue uno de los primeros en demostrar grandes éxitos en la venta directa a través de revendedores (CEP, 2008). Es así que empresas como Avon, Mary Kay y Natura se han destacado en la venta directa de productos de belleza donde también claramente se incluyen shampoos, cremas y jabones.

Según datos del Ministerio de Industria de la Nación el sector lleva un crecimiento acumulado desde el 2003 al 2012 del 130% y la facturación aumentó un 300% (Ministerio de Industria, 2012). La evolución de las ventas del sector en millones de pesos se puede observar en el gráfico 16. Dicho gráfico permite observar el crecimiento del sector que se da en términos monetarios (sin quitar el efecto inflacionario). Aquí, se observa que la evolución de ventas en millones tuvo un crecimiento interanual promedio del 25%.



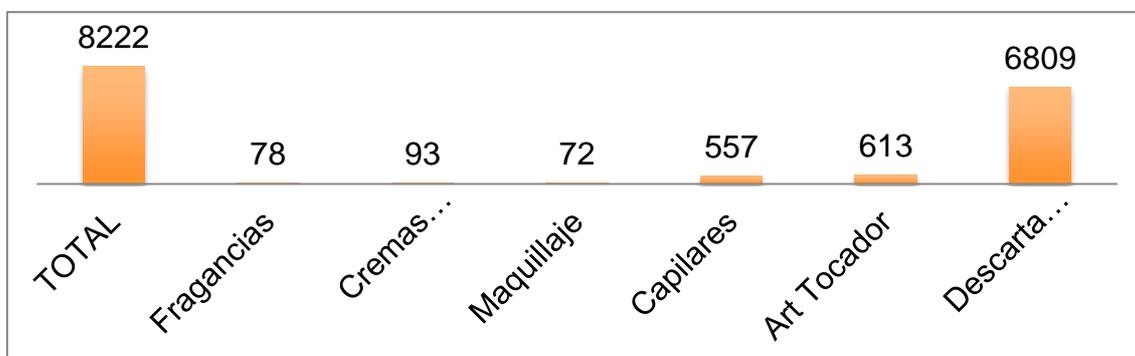
**Gráfico 16: Evolución de las ventas del Sector en Millones de Pesos.** Fuente: elaboración propia basado en datos proporcionados por Cámara Argentina de Cosmética y Perfumería (CAPA).

En todo contexto inflacionario como el que presenta la Argentina, se vuelve mucho más útil y representativo el análisis en millones de unidades de producto. En el gráfico 17 se observa la evolución de las ventas del sector en millones de unidades. El sector creció entre 2009-2010 un 16%, entre 2010-2011 un 8% y entre 2011-2012 un 5%. De acuerdo al análisis realizado previamente se proyecta un crecimiento del 5% durante el 2013 y del 8% en el 2014, mostrando en este último una recuperación económica del sector.



**Gráfico 17: Evolución de las ventas del sector en millones de unidades.** Fuente: elaboración propia basado en datos proporcionados por Cámara Argentina de Cosmética y Perfumería (CAPA).

En los gráficos 18 y 19 se observan las ventas en millones de unidades y en millones de pesos durante el 2011, con la particularidad de que los valores se encuentran discriminados entre todos los productos que componen el sector (dato 2012, aún no disponible). Según el informe del Ministerio de Industria (MIN, 2012) los segmentos de mayor peso en la facturación son los productos capilares, los artículos de higiene, los productos de tocador, las fragancias y las cremas. Los datos proporcionados por la Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (CAPA) ponen en primer lugar a los descartables (pañales para niños y adultos, protectores femeninos, entre otros).



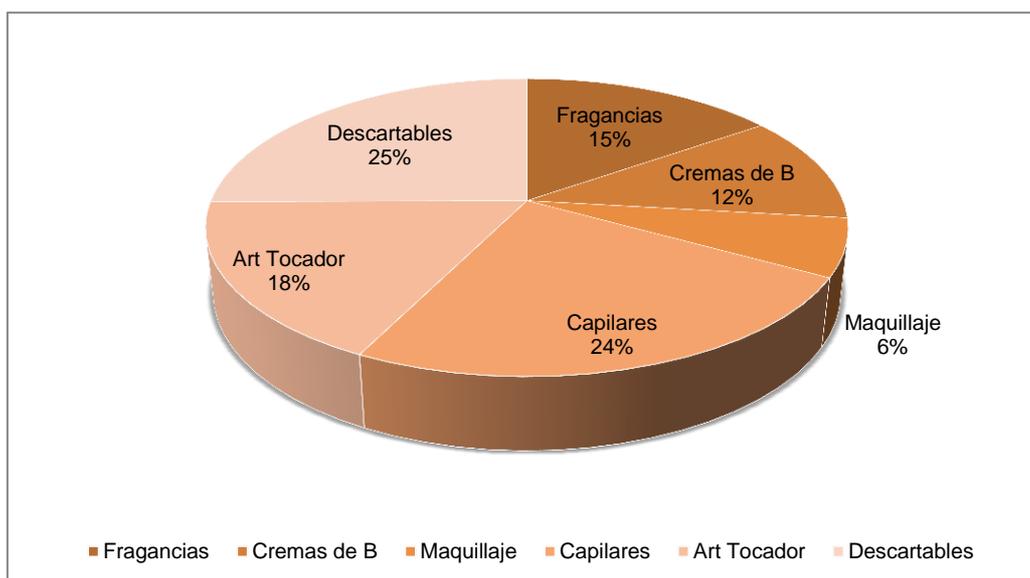
**Gráfico 18: Ventas en Millones de Unidades (2011).** Fuente: elaboración propia basado en datos proporcionados por Cámara Argentina de Cosmética y Perfumería (CAPA).

El gráfico 19 es un equivalente al gráfico anterior pero en esta ocasión expresado en millones de pesos vendidos durante el 2011. El panorama cambia sensiblemente ya que los capilares equiparan en ventas a los descartables, luego se encuentran los artículos de tocador y finalmente las fragancias.



**Gráfico 19: Ventas en Millones de Pesos (2011).** Fuente: elaboración propia basado en datos proporcionados por Cámara Argentina de Cosmética y Perfumería.

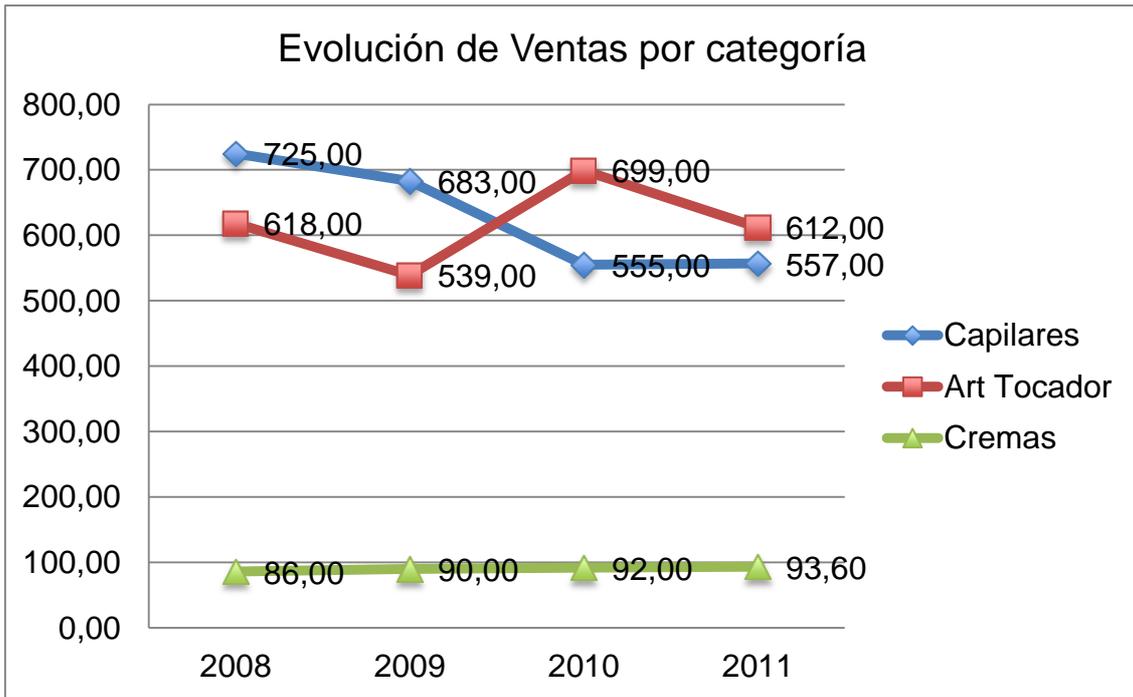
El gráfico 20 fue realizado con la intención de observar la importancia relativa, expresada en porcentajes, de cada categoría. Se observa la importancia de los descartables, capilares y los artículos de tocador en dicho sector frente a las demás categorías.



**Gráfico 20: Distribución de Ventas (en millones de pesos).** Fuente: elaboración propia basado en datos proporcionados por Cámara Argentina de Cosmética y Perfumería.

A continuación y en consonancia con el análisis sectorial se realizó el gráfico 21 que se considera de gran interés ya que se ha analizado la evolución histórica de las 3 categorías más importantes para el presente trabajo. Éste análisis es especialmente útil para el estudio del ciclo de vida del producto. En él se puede observar cómo las ventas, en unidades de producto, han variado entre 2008-2011:

- Cremas: las ventas de esta categoría se han mantenido en el tiempo.
- Capilares: presentan en los tres primeros años una fuerte caída y luego una estabilización en el 2011
- Artículos de Tocado: presenta en el largo plazo una tendencia hacia la estabilización cercana a los 600 millones de unidades.



**Gráfico 21: Evolución de ventas por categoría.** Fuente: elaboración propia basado en datos proporcionados por Cámara Argentina de Cosmética y Perfumería

#### 4.2.6 Ciclo de Vida del Producto

Se limita el análisis de ciclo de vida del producto a las 3 categorías de interés para el presente caso de estudio: cremas, capilares y artículos de tocador. Las 3 categorías se presentan en distintas fases de la etapa de madurez por las siguientes razones que se han detectado en el análisis del sector: estabilización de las ventas o leve declive, existe una reducción en los márgenes de rentabilidad, fuerte competencia de precios, una estabilización en la cantidad de competidores, estrategias de distribución intensivas y una fuerte inversión en actividades promocionales (estímulo de ventas a corto plazo). A modo resumen se realizó el gráfico 22, con las 3 categorías de interés:

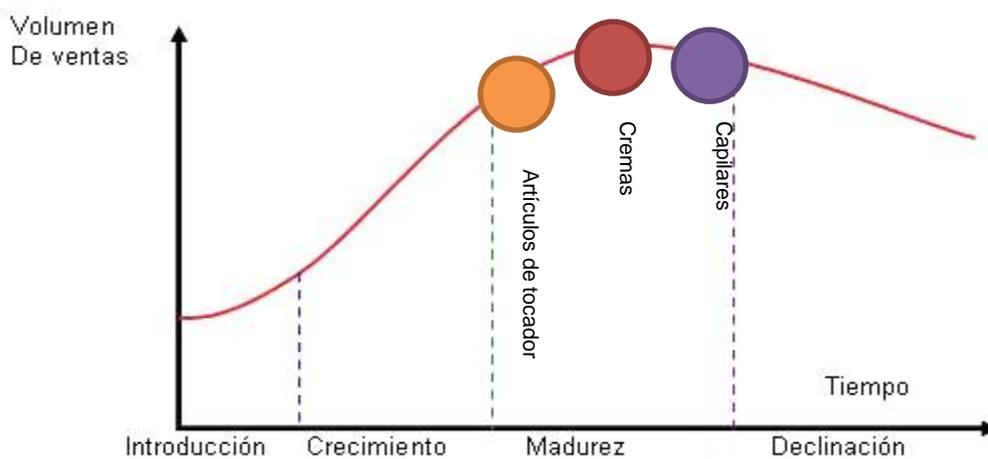


Gráfico 22: Ciclo de vida de las categorías en análisis. Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.7 Análisis de Fuerzas Competitivas de Porter**

La aplicación de esta herramienta permite conocer en profundidad la situación del Sector de los productos de Belleza e Higiene Personal. A continuación se presenta un análisis pormenorizado de cada una de las fuerzas:

##### **1) Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores**

Aquí es importante destacar antes de definir el nivel de amenaza, que dentro de la categoría de productos de higiene y cuidado hay dos niveles de producción. El primero es Artesanal, el cual tiene barreras de entrada realmente bajas ya que la producción casera de estos productos es relativamente simple (si se cuenta con los conocimientos básicos). El segundo, es un nivel industrial, las barreras de entrada aquí son ALTAS ya que es necesario un gran capital para ser invertido en marketing, investigación, gestión de canales de distribución y adquisición de materias primas de alto costo. Por lo tanto se concluye que la amenaza de entrada de nuevos competidores (Directos) es baja. Esta diferenciación según niveles de producción es relevante en el análisis ya que deja posibilidades de ingreso de jugadores de menor tamaño que puedan satisfacer y aprovecharse de nichos que hasta el momento han sido inexplorados.

##### **2) Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos**

Los Productos a los que se hace alusión en el presente Plan de Marketing son productos del tipo genéricos, es decir no existen sustitutos perfectos a un Shampoo, Jabón o Crema, por lo que se considera que esta amenaza es baja.

##### **3) Competencia del Sector**

La competencia del Sector es ALTA. El sector posee ya una gran cantidad de competidores, los cuales invierten grandes presupuestos para mantener o incrementar su posición competitiva. Además la I+D hace que las diferentes marcas estén ampliando su mezcla de productos de manera habitual. Lo que lleva a que el sector se encuentre constantemente en: guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El factor anteriormente nombrado relativo a las fuertes campañas publicitarias se vuelve clave en el sector. Las empresas que lideran el sector, propiedad de los grupos multinacionales, invierten suntuosas sumas de dinero para campañas de comunicación constante a través principalmente de medios masivos y en algunos casos medios no tradicionales.

#### **4) Poder de Negociación de los Consumidores**

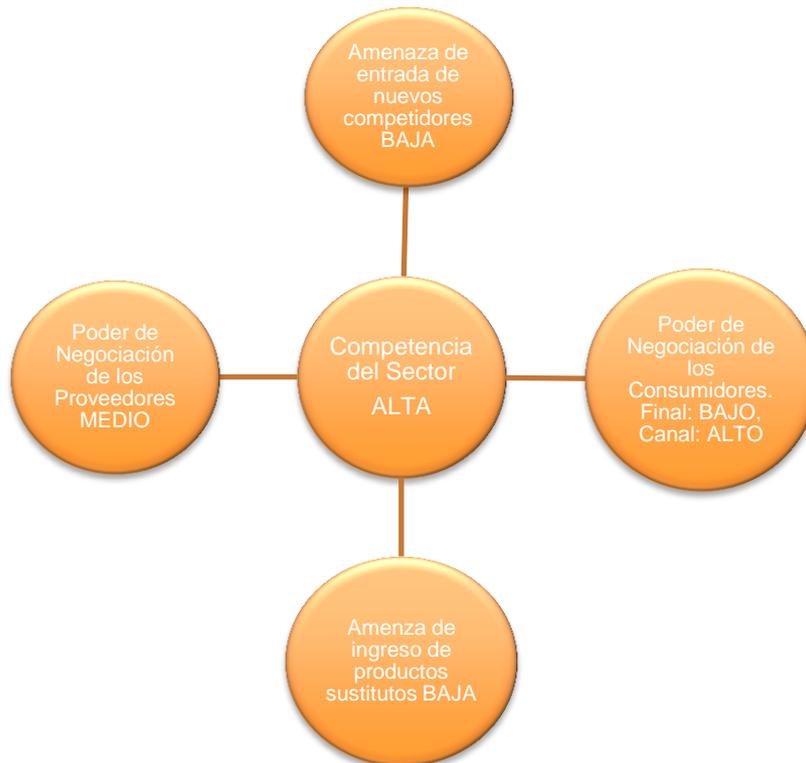
En el análisis de esta fuerza competitiva es relevante distinguir dos tipos de compradores: el consumidor final y los canales de distribución.

En referencia a los consumidores finales, estos tienen un poder de negociación BAJO, la decisión individual no afecta el precio, las condiciones de pago y mucho menos las características del producto.

En referencia a los canales de distribución, estos tienen un poder de negociación ALTO debido a que las grandes superficies de Retail; al manejar grandes volúmenes de ventas, manejan condiciones y costos de acuerdo a sus necesidades. Esto conlleva que las empresas tengan que dedicar recursos adicionales para poder tener una dinámica comercial que les permita tener una presencia y rotación importante en los canales de distribución. Cabe recordar que los acuerdos con estas grandes tiendas se realizan de manera anual y son las grandes multinacionales las que se adueñan de la mayor parte de la góndola, ofertas en revistas de la tienda, promociones, etc.

#### **5) Poder de Negociación de los Proveedores**

Las principales materias primas son el Aceite de Coco y la Grasa Vacuna. En el caso del Aceite de Coco son pocas las productoras de este elemento y todas se encuentran en el extranjero, por lo que el poder de manejar el precio y las condiciones de estas empresas son elevados. En cambio la Grasa Vacuna, es nacional, salvo en algunas ocasiones que se importa desde Brasil o Paraguay, aquí el poder de negociación de estos proveedores es Medio-Bajo. Por todo lo anterior se califica al poder de negociación de los proveedores como MEDIA.



**Gráfico 23: Cuadro Resumen de las Fuerzas Competitivas del Sector.** Fuente: elaboración propia.

En conclusión se puede decir que el Sector se encuentra en una situación competitiva equilibrada ya que: el foco de las dificultades que afectan a la rentabilidad promedio del sector se da específicamente en la pelea por las ventas que se da entre empresas del sector. Otro elemento desequilibrante es el gran poder por parte de los productores de los canales de distribución. Pese a todo esto, se puede decir que el Sector ofrece para los agentes presentes un buen nivel de rentabilidad.

## 4.3 Estructura del Mercado

### **Análisis de Competencia y Posicionamiento**

Por la diversidad de productos que componen el sector de la belleza e higiene personal, el mismo posee una estructura heterogénea compuesta por grandes empresas multinacionales, grandes empresas nacionales y PyMES (CEP, 2006). Cabe destacar que durante los años 90 se favoreció el ingreso de empresas multinacionales lo que desembocó en una alta concentración de las ventas en pocas firmas (CEP, 2006). Pero, el auge del supermercado y el desarrollo de las cadenas de farmacias que se nombraron anteriormente generaron un impacto positivo en la apertura a nuevos competidores de menor tamaño.

### **Shampoos y Acondicionadores**

En este campo, la rivalidad comercial entre las empresas es realmente importante. La gran variedad de marcas, tipologías y presentaciones genera en la categoría una competencia intensa. Las grandes marcas destinan cuantiosas sumas de dinero a campañas de comunicación intensivas (Gleria, 2012). Como anteriormente se planteaba: el ciclo de uso del producto es relativamente corto por lo que la actitud al cambio de producto es un riesgo constante para las empresas y al mismo tiempo una oportunidad para captar nuevos clientes.

Las grandes superficies de Retail destinan importantes espacios a los productos de cuidado del cabello. La gran cantidad de variedades diferentes en una misma góndola hacen que el packaging sea esencial para diferenciar a las diferentes marcas, en el análisis de las diferentes marcas se detectó que la mayoría de ellas utilizan colores fuertes para destacarse frente a la competencia. Muchas empresas comenzaron a hacer intervenciones en la góndola para demarcar el área comprendida por una determinada marca.

A continuación se presenta una descripción detallada de cada una de las marcas comprendidas dentro de esta categoría.

Marca	Descripción y Ejes de Posicionamiento
<b>Pantene</b>	<p>Es una de las marcas líderes del mercado, propiedad del grupo norteamericano Procter and Gamble desde 1985 (Segundo en participación de Mercado del sector). Pantene trabaja su eje de posicionamiento sobre dos conceptos: belleza y productos científicamente desarrollados. Es por esto que constantemente comunica dos atributos específicos: el primero es el componente exclusivo de sus productos llamado Pro-V (Pantene Pro-Vitamin), por otro lado hace énfasis en la existencia del Pantene Institute (donde un conjunto de científicos desarrolla nuevos productos y recomienda a los clientes de acuerdo al tipo de pelo). La marca es utilizada por los NSE medio-alto y alto, según el estudio de Gracia Daponte (2010). Su estrategia de distribución es intensiva.</p> <p>Packaging: presentaciones de 200ml y 400ml. Se destaca la sobriedad y la estandarización de la etiqueta (solo cambia el color y el contenido).</p>
<b>Kerastase</b>	<p>Es la marca exclusiva propiedad del grupo francés L’Oreal. Es considerada una marca de lujo en el sector de belleza e higiene personal por lo que es consumida principalmente por el NSE Alto. Solo se consiguen los productos de esta marca en peluquerías de primer nivel y su precio es el más elevado de esta categoría de producto. Acompañando a su estrategia de distribución selectiva, posee un programa de capacitación sobre sus productos para peluqueros y estilistas, además de que se le brindan herramientas para el diagnóstico del cliente. Sus ejes de posicionamiento giran alrededor de dos conceptos: investigación científica y exclusividad (lujo).</p>
<b>Elvive</b>	<p>Es la línea masiva del grupo francés L’Oreal. Su estrategia de distribución es masiva y es utilizada principalmente por los NSE medio-alto y alto. Sus ejes de posicionamiento se dan en base a dos conceptos: soluciones y lujo. Cabe destacar que la marca Elvive utiliza el mismo slogan que L’Oreal, el mismo es “Porque vos lo vales” haciendo referencia a que más allá del precio elevado, el cliente lo</p>

	merece.
<b>Dove</b>	<p>Es una de las marcas de la multinacional Unilever. Comenzó siendo una marca de jabones que se destacaban por su gran cantidad de crema en el mismo. Al reconocer este factor diferencial la marca decidió lanzar diferentes productos (cremas corporales, desodorantes y Shampoos) bajo la misma marca paragua. Su eje de posicionamiento se da en la valoración de la belleza de la mujer tal como es y en la recuperación del autoestima de las personas. Sus diferentes campañas comunicacionales, buscan romper con los estereotipos de la belleza. Es un producto principalmente utilizado por los NSE medio y medio-alto. Cabe destacar que la marca ofrece envases de gran tamaño lo que apunta al consumo de todo el grupo familiar.</p> <p>Packaging: se destaca su sobriedad en el envase. Además viene en variantes de 400 MI hasta los 750 MI.</p>
<b>Capilatis</b>	<p>Es una marca de la empresa argentina homónima. Su estrategia de distribución es intensiva. En sus comunicaciones hace énfasis en posicionarse como una marca que utiliza ingredientes naturales para el cuidado del cabello y que cuida el medioambiente. Es una marca que según el estudio de Gracia Daponte (2010) apunta hacia consumidores de NSE Alto.</p> <p>Packaging: la forma del envase es tradicional aunque presenta diferentes tonalidades llamativas en el mismo. Viene en un único tamaño de 420 MI</p>
<b>Plusbelle</b>	<p>Es una marca propiedad de la empresa argentina Alicorp, empresa que fue pionera del mercado local en la producción de productos de higiene y belleza personal. Es una marca que apunta a los NSE medio-bajo y bajo. Su estrategia de distribución es intensiva.</p> <p>Packaging: Se presenta exclusivamente en tamaños grandes captando a familias y sectores de bajos recursos.</p>
<b>Duc</b>	La descripción en profundidad de la misma se dará en el Análisis Interno.
<b>Head &amp;</b>	Es una marca del grupo norteamericano Procter&Gamble que tuvo su

<b>Shoulders</b>	<p>éxito basándose en posicionarse como un shampoo para la caspa que no se siente, ni huele como las soluciones medicinales. En los últimos años ha ampliado fuertemente la línea de productos pero siempre manteniendo el mismo eje de posicionamiento alrededor de ser una solución efectiva contra la caspa. Es fuertemente consumido por los sectores medios.</p> <p>Packaging: se destaca por ser de color blanco con tapa azul, viene en diferentes presentaciones desde 250 MI hasta un tamaño familiar de 700 MI.</p>
<b>TRESemmé</b>	<p>Es una marca de la multinacional Unilever que a lo largo de los años mantuvo su eje de posicionamiento sobre el concepto de ser una marca utilizada por profesionales pero accesible para el público en general. Su estrategia de distribución es intensiva y es principalmente consumido por NSE medio.</p> <p>Packaging: Viene en tamaños grandes y se destaca por ser de color negro.</p>
<b>Biferdil</b>	<p>Es una marca propiedad de los Laboratorios Biferdil. Se destaca por una amplia gama con ingredientes especiales y naturales. Es mayormente utilizada por el NSE Alto. Su distribución es intensiva aunque es más común verlo en farmacias y tiendas especializadas.</p> <p>Packaging: es muy variado y no sigue un mismo patrón para toda la marca. En su mayoría los tamaños son pequeños.</p>
<b>Herbal Essences</b>	<p>Es la más reciente incorporación de la categoría, su desembarco al mercado local vino de la mano de la americana Procter&amp;Gamble. Es un producto que por su estrategia de precio fue lanzado para competir al nivel de Sedal de la multinacional Unilever. Su eje de posicionamiento está en la utilización de productos naturales para el cuidado del cabello de la mujer.</p>
<b>Sedal</b>	<p>Es una marca de la multinacional Unilever, es principalmente utilizada por los NSE: medio, medio-bajo y bajo. Desde hace años trabaja bajo el concepto de “Co-Creations” donde plantea que cada uno de sus productos es diseñado específicamente por un especialista del mundo del estilismo. Se posiciona como una marca: joven, divertida y</p>

femenina. En sus comunicaciones hace énfasis en la moda. Distribución Intensiva.

Packaging: mantiene un formato estándar para sus productos, se destaca por sus colores vivos y variados.

### Suave

Es la línea económica de la multinacional Unilever. Apunta hacia el NSE Bajo. La marca fue pensada para toda la familia. Es la única de todas las marcas que no hace énfasis en el público femenino sino en el grupo familiar.

Packaging: formato tradicional de gran tamaño, el mayor tamaño de la categoría es de 930 ML.

### Jhonson&Jhonson

Una marca de la americana homónima. Hace foco en productos para bebés. Su eje de posicionamiento está relacionado al mundo de los bebés y niños. Distribución intensiva.

Packaging: presentación estándar de 400 ML en envase tradicional de diversos colores.

Un estudio realizado por Gracia Daponte (2010) resume el posicionamiento de las principales marcas presentes en el cuadro anterior.

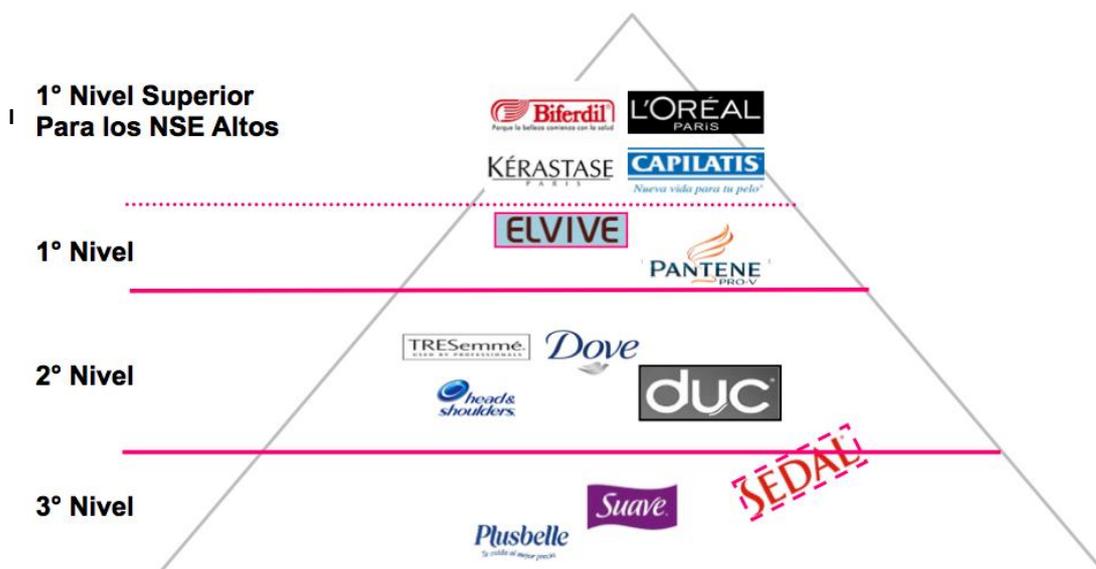


Gráfico 24: Utilización según segmentos. Fuente: Investigación de Mercado Gracia Daponte y Asociados para DUC. (Ver Anexo 8).

Cuando se analiza la estructura del mercado es relevante hacer un análisis de precios para comprender en profundidad la estrategia de posicionamiento de cada una de las marcas. Para simplificar el análisis de los precios en la categoría se seleccionó el shampoo humectante de cada línea o su equivalente. Esta selección se debe a que este tipo de shampoo se encuentra en el mix de productos de todas las empresas, no así versiones específicas. Además, cabe destacar que al no existir uniformidad en el tamaño del packaging de las diferentes empresas se optó por el análisis del precio por litro de producto. En la siguiente tabla se puede observar que el precio por litro de producto va desde los \$16 a los \$450. Esto se debe a que de acuerdo a los precios por litro promedio, se pueden detectar cuatro categorías: económica (entre \$10 y \$30), intermedia (entre \$40 y \$60), superior (entre \$60 y \$100) y Premium (\$101 o más).

**Tabla 1: Comparación de Precios entre marcas de la categoría Shampoo**

Categoría	Marca	Producto	Precio Unitario*	Precio/Litro
<b>Premium</b>	Kerastase	Shampoo Kerastase – Nutritive – 250 MI	\$200**	\$450,00
<b>Superior</b>	Capilatis	Shampoo Capilatis – Cabellos Secos – 420 MI	\$38.25	\$91,07
	Head & Shoulders	Shampoo Anti Caspa – Humectante – 400 MI	\$33.15	\$82,88
	Elvive	Shampoo Elvive – Nutrición Gloss – 400 MI	\$ 28.78	\$71,95
	Pantene	Shampoo Pantene – Hidratación – 400 MI	\$ 28.62	\$71,55
	Dove	Shampoo Dove – Hidratación Intensa – 400 MI	\$ 27.19	\$68,75
	Duc	Shampoo – Extracto de seda350 MI	\$22,85***	\$65,29
<b>Intermedia</b>	Sedal	S.O.S Crema Balance – Hidratante – 350 MI	\$19.09	\$54,54
	Herbal Essenses	Shampoo Herbal Essenses – Hidrodisiaco – 300 MI	\$15.75	\$52,5
	Jhonson & Jhonson	J&J Baby – Hidratación Intensa – 400 MI	\$ 19.59	\$48,98
	TRESemmé	Shampoo TRESemmé – Hidratación intensa – 900 MI	\$ 42.59	\$47,59
<b>Económica</b>	Suave	Shampoo Suave – Brillo Activo – 750 MI	\$13.95	\$18,6
	Plusbelle	Shampoo Plusbelle – Ceramidas Hidro Pro	\$ 16.97	\$16,97

**Fuente: elaboración propia en base a:** \*Los precios de referencia fueron tomados en la tienda virtual de disco [www.discovirtual.com.ar](http://www.discovirtual.com.ar). (15/05/2013). \*\*Precio de referencia obtenido en Peluquería Anita Juárez (15/05/2013). \*\*\*Precio de referencia obtenido en DISCO sucursal Barrio Jardín (15/05/2013).

Según las encuestas realizadas (ver anexo 11) se obtuvo que las marcas que más se consumen son: Dove y Sedal (15% de la muestra cada uno), Pantene (14% de la muestra) y Head & Shoulders (12% de la muestra).

## Jabones

El consumo de jabones no es un consumo tan sofisticado como el consumo de productos para el cabello. La tendencia de los mismos es hacia la inclusión de ingredientes “exóticos”. La innovación en presentaciones simplemente se ha limitado a darle formas ergonómicas al jabón, convertirlos en antisépticos y/o ofrecerlos en gel/licuado/espuma. Aquí la competencia sigue siendo fuerte aunque a simple vista el proceso de decisión de compra no es tan complejo. Si se observa una tendencia en la aparición de pequeñas marcas que se posicionan como Premium en el mercado de Jabones.

Marca	Descripción
<b>Dove</b>	Es una de las marcas de la multinacional Unilever. Comenzó siendo una marca de jabones que se destacaban por su gran cantidad de crema en el mismo. Al reconocer este factor diferencial la marca decidió lanzar diferentes productos (cremas corporales, desodorantes y Shampoos) bajo la misma marca paragua. Su eje de posicionamiento se da en la valoración de la belleza de la mujer tal como es y en la recuperación del autoestima de las personas. Sus diferentes campañas comunicacionales, buscan romper con los estereotipos de la belleza. Es un producto principalmente utilizado por los NSE medio y medio-alto. Cabe destacar que la marca ofrece envases de gran tamaño lo que apunta al consumo de todo el grupo familiar.
<b>Rexona</b>	Es una marca de la multinacional Unilever, comenzó siendo una marca de productos desodorantes donde consolidó su slogan “Rexona, no te abandona” haciendo referencia a la protección duradera. Tiempo atrás, hizo una extensión de

---

	marca hacia los jabones.
<b>Lux</b>	Es una marca de la multinacional Unilever. Fue lanzada en 1930 en Argentina y desde ese momento es una de las marcas líderes de la categoría habiéndose especializado en productos de tocador en diversas presentaciones (Líquido, Solido, etc.).
<b>Espadol</b>	Es una marca propiedad del grupo británico-alemán Reckitt Benckiser. Inc. Se posiciona como la marca líder en productos desinfectantes y antisépticos. Su línea de jabones sólidos y líquidos fue una de las primeras en llegar al mercado con tales características.
<b>Veritas</b>	Es una marca que tiene origen nacional pero en la actualidad es del grupo Unilever. La marca es fuertemente tradicionalista y posee una gran variedad de jabones especializándose en aquellos de glicerina.
<b>Nivea</b>	Es una marca de la alemana Beiesdorf. Se posiciona como líder en el cuidado de la piel. Posee una amplia variedad de jabones en gel, líquidos y sólidos.
<b>Palmolive</b>	Es una marca del grupo Colgate-Palmolive. Produce jabones y se especializa en antibacteriales como la línea Protex.
<b>Suave</b>	Es la línea económica de la multinacional Unilever. Apunta hacia el NSE Bajo. La marca fue pensada para toda la familia. Es la única de todas las marcas que no hace énfasis en el público femenino sino en el grupo familiar.
<b>Duc</b>	La descripción en profundidad de la misma se dará en el Análisis Interno.

---

A continuación, se observa la comparación de precios por Kilogramo de los jabones que se venden de manera individual de cada marca. Se observan 3 categorías de precios: Económico (\$20 - \$29), Intermedio (\$30-\$50) y Superior (\$51 o más).

**Tabla 2: Comparación de Precios entre marcas de la categoría Jabones**

<b>Categoría</b>	<b>Marca</b>	<b>Precio por Kilo</b>
<b>Superior</b>	Dove	\$ 83,22**
	DUC	\$ 76,11**
	Espadol	\$ 68,33*
	Veritas	\$ 57,42*
<b>Superior</b>	Lux	\$ 43,20*
	Rexona	\$ 34,80*
	Nivea	\$ 30,56*
<b>Económico</b>	Palmolive	\$ 27,92*
	Suave	\$25,50*

**Fuente: elaboración propia en base a:** \*Los precios de referencia fueron tomados en la tienda virtual de disco [www.discovirtual.com.ar](http://www.discovirtual.com.ar). (15/05/2013). \*\*Precio de referencia obtenido en DISCO sucursal Barrio Jardín (15/05/2013).

Las encuestas realizadas (ver anexo 11) muestran que las marcas que más se consumen en esta categoría son: Rexona y Lux (24% de la muestra cada uno) y Dove (21% de la muestra).

## Cremas Corporales

El consumo de cremas corporales es un consumo muy sofisticado tanto o más que el consumo de la categoría shampoos. La tendencia de las cremas apunta hacia la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas al cuidado de la piel.

Marca	Descripción
<b>Nivea</b>	Es una marca de la alemana Beiersdorf. Se posiciona como líder en el cuidado de la piel. Posee una amplia variedad de jabones en gel, líquidos y sólidos.
<b>Avon</b>	Es una marca estadounidense que junto con Mary Kay fueron pioneras en la venta directa. Su gama de productos va desde juguetes hasta cremas. Su eje de posicionamiento es ser la compañía de la mujer.
<b>Mary Kay</b>	Es una marca americana pionera en la venta directa. Su mezcla de productos es muy amplia y las cremas son una de las principales categorías de la marca. Su surgimiento se dio en base a la innovación que su propietaria había logrado en la creación de cremas especiales.
<b>Pond's</b>	Con 150 años de experiencia a nivel mundial y 65 años en el mercado local, Pond's es una marca de la multinacional Unilever y es considerada la marca de mayor trayectoria en el mercado de cremas faciales.
<b>St. Ives</b>	Es una marca que en la actualidad le pertenece al grupo Unilever. Se destaca por ser una marca de origen suizo especialista en la utilización de hierbas y productos naturales combinados con lo mejor de la ciencia de Suiza.
<b>Hinds</b>	Es una crema propiedad del laboratorio Glaxo Smith Kline (GSK). Posee un envase característico desde hace decenas de años. En los últimos años encaró un proceso de renovación su gama de productos.
<b>Eucerin</b>	Es la línea Premium del Laboratorio Beiersdorf. Se

especializa en el tratamiento de la piel y sus trastornos. Su eje de posicionamiento está en la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías aplicado a la cura y tratamiento de pieles con alteraciones o envejecimiento.

**Dermaglós** Propiedad del laboratorio Andrómaco es una marca tradicional de la categoría. A lo largo de los años se ha posicionado como una marca tradicional y científica.

**Natura** Es una marca de la compañía brasilera homónima. Se destaca por su cuidado del medio ambiente a través de la utilización de ingredientes naturales, envases ecológicos y un proceso productivo que respeta el entorno. Además su estrategia de distribución se da a través de la venta directa.

**Goicoechea** De los laboratorios Genoma Lab, Goicoechea es una marca que en los últimos años ha generado grandes campañas comunicacionales para posicionarse en la categoría. Es la única marca que se ha especializado en las problemáticas propias de piernas, pies y manos.

**Duc** La descripción en profundidad de la misma se dará en el Análisis Interno.

En la siguiente tabla se puede observar un listado de cremas hidratantes con su respectivo precio de venta al público, el mismo va desde los \$46/Litro a los \$1800/Litro.

**Tabla 3: Comparación de Precios entre marcas de la categoría Cremas Corporales.**

Marca	Producto	Precio Unitario	Precio por Litro
Eucerin	Hidratante Dermo-Purifier 50 MI	\$90****	\$1800
Mary Kay	Hidratante TimeWise 100 MI	\$70***	\$700
Dermaglós	Hidratante corporal 300 MI	\$91.39	\$304,63
Natura	Hidratante de Jazmin 400 MI	\$78**	\$195

Goicoechea	Hidratante Piernas y Manos, 400 MI	\$64,90	\$160
Duc	Línea Extracto de Seda 200 MI	\$ 28.90	\$144,50
Neutrogena	Hidratante pieles Ultra secas 250 MI	\$22.69	\$113,45
Ponds	Ultra Hidratante 200 MI	\$33.79	\$112,63
Dove	Hidratante Fresca 200 MI	\$19.55	\$97,75
Nivea	Body Lotion 250 MI	\$17.15	\$69,72
Hinds	Hidratante Intensiva	\$24	\$68,57
St. Ives	Corpolar Hidratante-UV	\$24.70	\$46,43
Avón	N/D	N/D	N/D

**Tabla 1: Elaboración Propia.** Datos obtenidos en [www.discovirtual.com.ar](http://www.discovirtual.com.ar). \*\* Datos obtenidos en catalogo Natura 05/2013. Dato obtenido según referencia de revendedora Mary Kay. \*\*\*\* Dato obtenido en Farmacity el día 10/05/2013.

Las encuestas realizadas (ver anexo 11) muestran que las marcas que más se consumen en esta categoría son: Nivea (16% de la muestra), Avon (12% de la muestra) y por último Dove y Ponds (11% de la muestra cada uno).

## Concentración de Cada Categoría

A continuación, se presenta un análisis pormenorizado de las empresas que son propietarias de cada una de las marcas por categoría. Dicho análisis permite conocer el grado de concentración por categoría. En la primera Tabla se observa que Unilever es la empresa con mayor cantidad de marcas en la categoría de shampoo, contando con 4 de las 14 marcas en el análisis. El segundo puesto es para la americana Procter & Gamble con 3 de las 14 marcas y por último L'Oreal con 2 de las 14 marcas. Por lo anteriormente planteado se observa que la concentración en la categoría de shampoo es ALTA, es decir hay 9 de las 14 marcas manejadas por 3 grupos multinacionales.

**Tabla 4: Grupos Propietarios por marca de Shampoo**

<b>Marca</b>	<b>Grupo Propietario</b>
<b>Dove</b>	Unilever
<b>TRESemmé</b>	Unilever
<b>Sedal</b>	Unilever
<b>Suave</b>	Unilever
<b>Pantene</b>	Procter&Gamble
<b>Head &amp; Shoulders</b>	Procter&Gamble
<b>Herbal Essences</b>	Procter&Gamble
<b>Biferdil</b>	Laboratorios Biferdil
<b>Kerastase</b>	L'Oreal
<b>Elvive</b>	L'Oreal
<b>Jhonson&amp;Jhonson</b>	Jhonson&Jhonson
<b>Duc</b>	GUMA S.A.
<b>Capilatis</b>	Capilatis
<b>Plusbelle</b>	Alicorp

Fuente: Elaboración Propia basado en información de páginas oficiales de las respectivas marcas.

En el caso de la categoría de jabones, se puede observar que 5 de las 9 marcas son de la empresa Unilever y el resto se divide entre diferentes empresas. Por lo que se concluye que la concentración es ALTA.

**Tabla 5: Grupos Propietarios por marca de Jabón**

<b>Marca</b>	<b>Grupo Propietario</b>
<b>Dove</b>	Unilever
<b>Rexona</b>	Unilever
<b>Lux</b>	Unilever
<b>Veritas</b>	Unilever
<b>Suave</b>	Unilever
<b>Espadol</b>	Reckitt & Sons
<b>Duc</b>	Guma S.A.
<b>Palmolive</b>	Colgate-Palmolive
<b>Nivea</b>	Beiersdorf

Tabla 2 Fuente: Elaboración Propia basado en información de páginas oficiales de las respectivas marcas.

Finalmente en la categoría de cremas corporales se puede observar que Unilever posee 3 de las 12 marcas de la categoría seguida por la alemana Beiersdorf con 2 marcas. En base a esto se concluye que la concentración en las cremas corporales es BAJA.

**Tabla 6: Grupos propietarios por marca de Cremas Corporales.**

<b>Marca</b>	<b>Grupo Propietario</b>
<b>Dove</b>	Unilever
<b>Ponds</b>	Unilever
<b>St. Ives</b>	Unilever
<b>Natura</b>	Natura
<b>Mary Kay</b>	Mary Kay Group
<b>Garnier</b>	L'Oreal
<b>Duc</b>	GUMA S.A.
<b>Hinds</b>	GlaxoSmithKline (GSK)
<b>Goicoechea</b>	Genoma Lab
<b>Nivea</b>	Beiersdorf
<b>Eucerin</b>	Beiersdorf
<b>Avón</b>	Avon
<b>Dermaglós</b>	Andrómaco

Tabla 3: Fuente: Elaboración Propia basado en información de páginas oficiales de las respectivas marcas.

## 4.4 Naturaleza de la Demanda

Se puede determinar que pese a que la demanda de este tipo de productos es sensible al ingreso de los individuos, los mismos han ido ocupando un espacio cada vez mayor en la sociedad, tanto que algunos productos específicos son considerados esenciales (para determinados sectores sociales)

La demanda de productos de higiene personal se podría clasificar en las 5 categorías que se presentan a en el gráfico 25.

### Las Especialistas

- Mujeres de entre 35-50 años Sofisticadas y reflexivas. Nivel socioeconómico típico. Frecuencia de ciclos de cambio, entre 6 meses y 1 año. Compra frecuentemente los productos en Casas de Peinador, Peluquerías y comercios especializados.

### Las Indecisas

- Mujeres de entre 17-35 años. Son constantes probadoras y más intuitivas. Nivel socioeconómico típico. Cambia de producto cada 2-3 meses. Compra sus productos en grandes Farmacias y Supermercados.

### Las Despreocupadas

- Mujeres de más de 40 años, presenta poco interés en este tipo de productos. Normalmente posee una familia consolidada la cual retiene su interés. NSE medio alto y alto. Cambios eventuales, no recurrentes. Compra en Supermercados.

### Los Desinteresados

- Hombres que no presentan interés en el tema. Utilizan los productos que se compran en el grupo familiar..

### Los interesados

- Hombres jóvenes en su mayoría. Fuerte interés en la estética. Buscan productos exclusivos para hombres.

**Gráfico 25: Tipologías de Consumidores.** Fuente: elaboración propia basado en estudio de mercado realizado por Gracia Daponte, modificado en base a las entrevistas realizadas. (Ver anexo 9).

## **Análisis de Unidad de Toma de Decisiones**

El rol de la mujer es decisivo en la mayoría de los casos que se analiza la UTD. A continuación se analiza la UTD en el caso hipotético de una familia clásica tradicional según (Gleria, 2012). Según los encuestados, el comprador es en el 64% el usuario mismo (ver anexo 11).

- 1) Iniciador: En la mayoría de los casos es la mujer jefa de familia quien detecta la necesidad de renovar o cambiar los productos de Higiene.
- 2) Influenciador: El rol de las Mujeres aquí sigue siendo determinante. En esta categoría se debe destacar el rol de las mujeres adolescentes que suelen ser las influenciadoras de este proceso.
- 3) Decisor: normalmente es el hombre quien administra el presupuesto, aunque también se puede dar el caso de la mujer jefa de familia.
- 4) Comprador: Mujer u Hombre, Jefes de Familia.
- 5) Usuario: Familia.

## 4.5 Conclusiones del Contexto Externo

Del anterior análisis del contexto externo, se pueden extraer una serie de conclusiones relevantes que tienen en cuenta como estos factores externos afectan a la posición competitiva de la empresa en análisis.

El período 2013-2014 es una etapa que estará marcada por la incertidumbre política y la inestabilidad económica. Los elevados índices inflacionarios que siguen sin control afectan de manera preocupante el poder de compra de los consumidores, por lo que se puede prever que, de continuar este espiral inflacionario, los consumidores se vuelquen por marcas económicas o “blancas” como sucedió en la crisis del 2001. Por otro lado, la limitación en las importaciones de productos ha favorecido y continuará haciéndolo especialmente con las marcas de primera categoría pero de producción local, ya que, quién no pueda comprar su producto de primera categoría importado optará por un equivalente nacional. La problemática del Dólar y la existencia del mercado Blue sólo favorecen a la pérdida de competitividad de las empresas nacionales que deseen comerciar con el extranjero o competir con productos importados. Es decir, que el sector requiere de un tipo de cambio “equilibrado” no tan bajo que pueda afectar a la ecuación de costos de las empresas, ni tan alto que inunde el mercado local con productos importados. No se debe pasar por alto la caída en la tasa de crecimiento del PBI, ya que se entiende que a medida que una economía reduce su actividad, los salarios pierden el poder de compra, fenómeno que se profundiza con el proceso inflacionario al que se hace referencia anteriormente. Otro elemento que no se puede dejar de destacar, es el hecho de cómo la caída en la tasa de crecimiento del PBI afectó en el 2012 las ventas del sector. Es decir que se puede observar cómo la tasa de crecimiento del sector fue reduciéndose respondiendo a la desaceleración económica y su correspondiente reducción del crecimiento del PBI.

Por otra parte, se está imponiendo en el mercado local la tendencia hacia el cuidado personal por un lado y los productos “Green Friendly” por el otro.

Algunas empresas del sector hacen uso de estos elementos como parte de su estrategia de posicionamiento como el caso de St. Ives y Natura. Es importante destacar que la tendencia hacia el mayor cuidado personal, en conjunto con el crecimiento demográfico, depara al sector un fuerte crecimiento apenas la economía de signos de recuperación y los consumidores se animen a modificar sus hábitos de consumo.

Del análisis de las fuerzas competitivas se puede deducir que el sector está en un cierto equilibrio en cuanto a su estructura; es decir que la dificultad en el ingreso de nuevos competidores y el excesivo poder de negociación de los canales logra que solo los actores presentes puedan dar pelea en la góndola. Esto no significa que este equilibrio se traslade a la competencia interna, ya que ésta es muy fuerte exigiendo a las empresas llevar a cabo acciones pro-activas de comunicación y desarrollo de producto para mantener su posición competitiva.

Finalmente, es importante observar que el sector está dominado por 3 grandes empresas multinacionales (Unilever, Procter & Gamble y L'Oreal) lo que exige a las empresas más pequeñas llevar a cabo estrategias creativas para dar pelea en el sector.



## 5. Análisis de Contexto Interno

---

“Invertir en conocimientos produce siempre los mejores beneficios”

**Benjamín Franklin**

## **5.1 Descripción de la empresa**

La marca seleccionada para el desarrollo del presente trabajo es la marca DUC propiedad de la empresa cordobesa GUMA S.A. Esta empresa se posiciona como la fábrica de jabones y productos de higiene personal de capitales nacionales más grande de Argentina. Su fábrica está ubicada en Colonia Caroya y tiene una capacidad de producción adaptable de acuerdo a las necesidades de la demanda. Cabe destacar la flexibilidad que posee en el proceso productivo, es decir puede cambiar el packaging, componentes e ingredientes de sus productos de una manera ágil, esto se debe a la organización de la producción en “cuotas” y a poseer un laboratorio interno de desarrollo de productos.

En base a la descripción del sector provista anteriormente, la empresa abastece a las siguientes categorías: productos capilares, artículos de tocador (solo jabones en sus diversas presentaciones) y cremas (corporales).

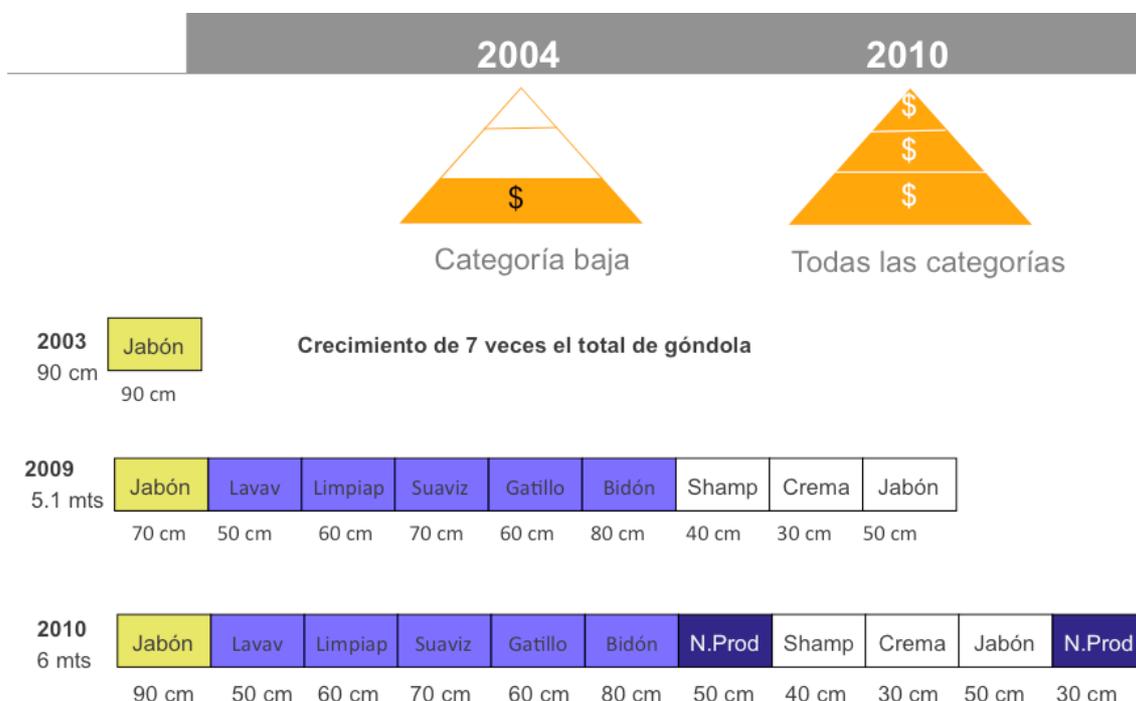
### **5.1.1 Historia**

La empresa que hoy posee más de 400 empleados, una producción que alcanza las 3200 toneladas mensuales y una facturación mayor a los 2 millones de pesos mensuales, fue fundada en 1930 cuando José Guma, inmigrante español, decidió comenzar con la fabricación de jabones. En los primeros meses de su emprendimiento, el mismo obtuvo un gran crecimiento debido al éxito de sus productos por lo que decidió que esta sería su actividad principal desde ese momento.

El gran crecimiento de los primeros años, llevó a su familia a incorporarse al negocio. Es así como esta pequeña empresa dedicada a la fabricación de jabones se transformó con el tiempo en una gran empresa líder en niveles de producción de la región. En 1980, se incorporó la tercera generación de la familia Guma en la Argentina, renovando el empuje, el espíritu de progreso y profesionalismo que practicó y dejó como enseñanza su fundador.

Hoy la empresa fabrica el 33% de los jabones que se producen en el país y exporta a una gran cantidad de países de Latinoamérica.

En el gráfico 26 se muestra como la empresa llevó a cabo un proceso para incrementar su share de góndola (presencia en góndola) a través del desarrollo de nuevos productos que apuntaban hacia diferentes tipologías de consumidores. Es así que la empresa logro una aumento de un 700% entre 2004 y 2010 de su share de góndola. En el año 2009 se incorporaron los shampoos, cremas y jabones de la última marca que la empresa lanzó al mercado: DUC. Además se observa en la pirámide, cómo pasó de sólo satisfacer la categoría baja de productos (2004) a satisfacer todas las categorías (2010).

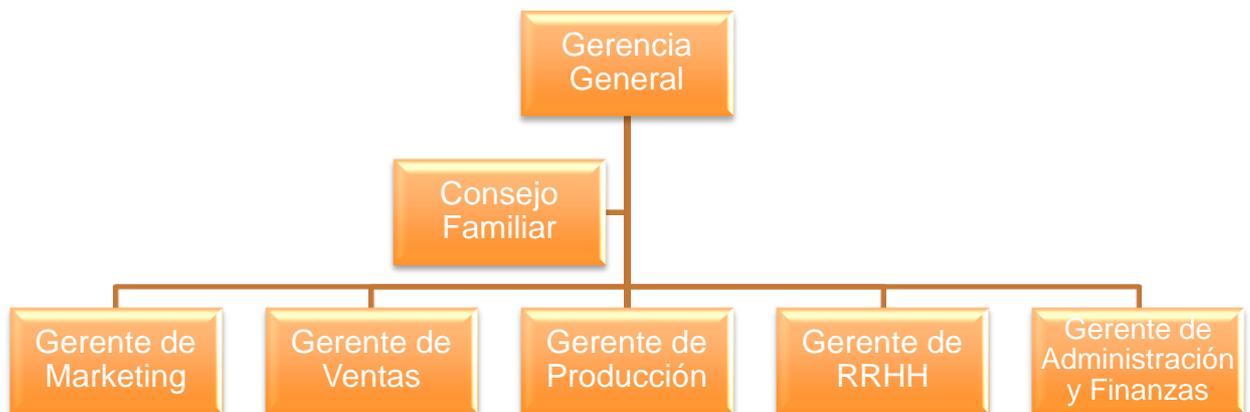


**Gráfico 26: Evolución del Mix de Productos de la marca en Góndola.** Fuente: Departamento de Marketing GUMA.

### 5.1.2 Organigrama Organizacional

La empresa tiene un amplio organigrama que fue simplificado a objetos del presente trabajo. Cabe destacar que al ser una empresa familiar la misma tiene un consejo que ayuda a tomar decisiones a la gerencia general. Toda la empresa se ve regida por un estatuto de empresa familiar, el cual regula la participación de los familiares en las decisiones de la misma (Gleria, 2012). Otro elemento a destacar es que los gerentes trabajan para todas las UEN, a diferencia de algunas empresas en donde cada UEN tiene su propia gerencia, es decir toda la estructura corporativa atiende las diferentes UEN al mismo tiempo.

Para el presente trabajo, se accedió a entrevistar a la gerente de Marketing y al gerente de Ventas de la empresa. En el caso de la gerencia de Marketing la misma se compone de: un gerente y un asistente de marketing los cuales toman decisiones para todas las marcas de la empresa.



**Gráfico 27: Organigrama de Guma S.A.** Fuente: elaboración propia basada en entrevistas a los gerentes.

### **5.1.3 Misión y Visión de GUMA S.A.**

A continuación, se presentan la misión y visión de la empresa las cuales están formalizadas en el protocolo de la empresa. Cabe recordar que la empresa comenzó siendo un pequeño emprendimiento y con el tiempo fue adquiriendo envergadura, lo que la llevó a formalizar procesos para evitar inconvenientes y consolidar el crecimiento (Gleria, 2012).

#### **Misión**

“Crear y fortalecer nuestras marcas como pilares de confianza, prestigio y elección de nuestros clientes, y consolidarlas como una alternativa a las líderes.

Crecer, mantener y mejorar nuestros canales de comercialización ampliando nuestra oferta de productos en distintos mercados.

Elaborar nuestros productos buscando la eficacia y la eficiencia en los procesos que nos permitan ser ágiles y flexibles en dar respuestas a nuestros clientes, aprovechando aquellas oportunidades de negocios donde los beneficios sean reales y concretos.

Priorizar una sólida posición económica sustentada en la generación de valor, en el uso responsable de los recursos, y en un equilibrio entre la distribución de la renta y la inversión en productos, procesos, mercados, capacitación e infraestructura.

Promover el estado de bienestar de las personas en la organización mediante el respeto, el desarrollo y el reconocimiento, valores fundamentales para lograr la identidad, el sentido de pertenencia y el compromiso en la búsqueda de los objetivos propuestos.”

#### **Visión**

“Trascender a través del tiempo y las fronteras contribuyendo al bienestar de las personas en el cuidado de su cuerpo y de su entorno.”

#### 5.1.4 Cartera de Negocios de GUMA S.A.

La empresa comenzó sus actividades en 1930, produciendo jabones de grasa animal. Con el tiempo ha expandido su cartera de negocios acaparando al día de hoy 4 unidades de negocios:

- 1) GUMA: esta UEN es la encargada del diseño y fabricación de productos para el mercado masivo. Se encuentra sub-dividida de la siguiente forma:
  - A) Higiene Personal: dentro de esta categoría se encuentran 7 marcas: Lair, Duc, Duke, Kenia, Patagonia y Clinerol. Estas diferentes marcas se caracterizan por diferentes calidades en el producto (dada por la cantidad de aceite de coco y fragancia en la composición).
  - B) Cuidado de la Ropa: dentro de esta categoría se encuentran 4 sub-categorías: suavizantes, detergentes líquidos, aromatizantes y jabones en barra.
  - C) Belleza: Aquí están productos tales como shampoo y detergentes. Kenia, Lair y Duc son las marcas que se encuentran en esta categoría.
  - D) Cuidado del Hogar: esta categoría se encuentra dividida en 6 sub-categorías: limpiadores líquidos concentrados, limpiavidrios, antigrasa, baño, lavavajillas y limpiadores cremosos.
  
- 2) Terceros Industriales: esta unidad de negocios produce jabones y productos de higiene personal bajo marcas de terceros. Se caracteriza porque tanto las matrices, materias primas y todos los aditivos son seleccionados y entregados por la empresa que adquiere los lotes de producción. Básicamente se podría entender a esta UEN como aquella que alquila capacidad productiva para que la empresa que así lo desee pueda fabricar el producto con las características que lo requiera. Los clientes más reconocidos en esta categoría son: Espadol, Nivea, Lux, Johnson Baby, Estrella, Heno de Pravia, Avon.

- 3) Terceros Comerciales: esta UEN está enfocada en producir para marcas de canales de distribución. En esta unidad de negocios, el producto está estandarizado y es producido bajo las características determinadas por la Fábrica, lo único que cambia es el packaging de acuerdo a cada cliente. En esta UEN se destacan clientes como: Carrefour, Disco, Jumbo, Farmacity, Yaguar, entre otros. En resumen, el producto es exactamente el mismo; lo único que se cambia es el packaging y el sello para diferenciar la marca que lo distribuye.
- 4) Institucional: esta unidad de negocios se destaca por el diseño y fabricación de productos orientados a grandes clientes. Se divide en 3 categorías:
- Hotelería y Empresas: productos orientados a satisfacer las necesidades de limpieza de grandes empresas, hoteles y hospitales.
  - Glicerinas: la glicerina es uno de los derivados que surge en la producción de jabón. Es utilizado en la industria farmacológica y militar.
  - Pellet (Pasta de Jabón): esta categoría se encarga de vender el jabón en su primera etapa de producción a pequeñas fábricas que lo requieren como materia prima para sus productos.

## 5.2 La marca DUC

Es una marca que surge dentro de la UEN GUMA en el 2009 ante la necesidad de escalar en la góndola y aumentar la rentabilidad saliendo del sector de precios bajos (donde se encuentran las demás marcas de esta UEN y de la Empresa). Años previos al 2009, la empresa detectó que el mercado de cuidado personal se encontraba dominado por las marcas premium y las marcas de alta calidad. Esto lo observó en base a estudios de mercado realizados por la firma, haciendo énfasis en el análisis de la evolución en el “Góndola Share” (participación de Góndola). En base a esos estudios obtuvo el siguiente panorama: 64% estaba dominado por productos Premium y Gama Alta, 20% dominado por productos de gama Media y un 16% dominado por productos de gama Baja (Gleria, 2012). Con toda esta información se decidió que la estrategia debería apuntar a crear productos para llegar a la gama media y/o premium, donde la empresa dejaría de competir desde una estrategia de precios bajos logrando así aumentar los márgenes de rentabilidad. De esta manera se creó DUC, bajo el slogan de “Devolvele a tu cuerpo todo lo que te da” intentando posicionar a la empresa dentro de un mercado fuertemente competitivo, productos premium de cuidado personal.

### 5.2.1 Desarrollo de marca

El concepto que se utilizó para el diseño de los atributos de marca buscaba crear una marca paraguas que permitiese atacar comercialmente con una sola marca y diversidad de packs y fórmulas apuntadas a diferentes segmentos de mercado.

DEVOLVELE A TU CUERPO  
TODO LO QUE TE DA

El concepto era generar una marca paraguas la cual permitiese incorporar no sólo el negocio principal de la empresa (jabones) sino que también otros productos como shampoos, cremas y acondicionadores.

El trabajo sobre los atributos de marca buscaba generar un concepto más cosmético, asociado a lo científico, a la investigación sobre el cuidado del cuerpo, al placer, a lo lúdico.



**Gráfico 28: Arquitectura de Marca.** Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por departamento de Marketing de DUC.

### 5.2.2 Productos

La marca DUC posee 3 líneas de productos: jabones, shampoos-acondicionadores y por último cremas corporales. Cada una de estas líneas posee una profundidad diversa de acuerdo a las necesidades detectadas en el mercado. A continuación, se presenta cada línea con su respectiva profundidad.

Líneas de Producto		
Shampoo / Acondicionadores	Jabones	Cremas
Brillo Intenso con Active Gloss	Hydramilk con Bambú	Línea Hydramilk con Bambú
Reparación Profunda con Vita Complex + Calcio	Hydramilk con loto blanco	Línea Hydramilk con Loto Blanco
Frizz Out con Bio Serum	Hydramilk con Orquídeas	Línea Hydramilk con Orquídeas
Nutrición Diaria con Alpha Keratina + Protección U.V	Hydramilk con rosas	Línea Extracto de Seda con Nutri Revitalizante con Ginseng
Con Ceramidas S-32	Jabón con Uva y Arándanos	Línea Extracto de Seda con Vitamina y Extracto de Melisa
FIX	Jabón con Proteínas de Leche	Línea Extracto de Seda con Co-Enzima Q10
Con Lisongel 29	Jabón con Avena y Arroz	
Con Poliaqua	Jabón con Oliva	
	Jabón con Té Verde y Miel	
	Jabón de Glicerina – Guaraná y Papaya	
	Jabón de Glicerina – Hibiscus y Vainilla	
	Jabón de Glicerina Neutro	
	Nutri Revitalizante con Ginseng	
	Micro Exfoliante con Minerales	

- 1) Anchura: La marca posee 3 líneas de productos (shampoo, cremas y jabones)
- 2) Longitud: la longitud es de 2 en el caso de shampoo (ya que se incluye las cremas de enjuague) y de 1 para las demás categorías
- 3) Profundidad: jabones (12), shampoo (16) y cremas (6)
- 4) Consistencia: ALTA

### 5.2.3 Packaging

La marca posee 3 categorías de producto bien diferenciadas desde su packaging: cremas corporales, jabones y shampoos/ acondicionador. Desde el lanzamiento, el packaging ha tenido solo leves cambios y se destaca por su color oscuro combinados con colores fuertes (en casi toda la mezcla de productos exceptuando algunas líneas de jabón y de cremas).



Gráfico 29: Imagen ilustrativa del Packaging de la marca. Fuente: página web DUC.

### Shampoo y Acondicionador

Los shampoos y acondicionadores se ofrecen en una única presentación de 350 MI. El envase está diferenciado para las dos categorías mediante la dirección de la etiqueta. Además, las 8 líneas en la que se presenta este producto tienen un color e imagen diferencial.



## Jabones

Los jabones de la marca se presentan en 12 variantes. El envase en color oscuro es sólo para la línea “Extracto de seda” y las otras líneas poseen colores varios, lo único que conservan es el logo y la tipografía de marca. Algunas presentaciones son en caja (aumenta el valor percibido del producto) y otras en una envoltura plástica.



## Cremas Corporales

La línea de cremas corporales se produce en dos presentaciones. La línea “Extractos de seda” en envase oscuro con “gatillo” y la línea “Hydramilk” en un envase color blanco. Cabe destacar que en cuanto al tamaño, la presentación es siempre de 200 MI.



## 5.3 Estrategia de distribución y ventas

Duc llega al consumidor final a través de 3 grandes canales: los supermercados, los distribuidores y los mayoristas. Su fuerte de ventas se encuentra en las grandes superficies del retail como lo son: Carrefour, Disco, Libertad, Wal-Mart, entre otros. Cada uno de los canales obtiene un descuento diferente a la hora de comprar los productos ya que la marca trabaja con diferenciación en la lista de precios, es decir los supermercados utilizan la lista de precios base (ver anexo 4), los mayoristas tienen un 4% de descuento y los distribuidores un 7% de descuentos (esto se debe a que los costos de distribución son mucho más altos que el de un supermercado). La importancia de los distribuidores radica en que ellos permiten que la marca llegue a almacenes, autoservicios y localidades donde no hay supermercados.

### **5.3.1 Supermercados y tiendas de retail**

En la actualidad, DUC tiene presencia en las siguientes tiendas de retail: Disco, Carrefour, Mariano Max, Buenos Días, Almacor, Anselmi, Superimperio, Cordiez, Libertad, Caracol, Delfin, Dinosaurio, Super MaMi, Tadicor, A granel, Becerra y Pedrotti. Con las grandes cadenas de supermercados, la marca negocia anualmente y de acuerdo al peso y participación de la marca es la cantidad de exhibiciones que dan al fabricante. Estos acuerdos anuales incluyen la posibilidad de aparecer en la revista de ofertas de la tienda, punteras de góndola, cartelerías, etc. Cabe aclarar que hay multinacionales que no dejan ingresar nuevos productos a la góndola ya que dedican grandes cantidades de dinero para adquirir el mayor porcentaje de góndola posible. En el caso de DUC, la empresa invirtió dinero para poder tener en sus primeros meses un mayor porcentaje de góndola, aunque actualmente el presupuesto no se destina a estos fines por lo que su capacidad para negociar con el canal es reducida. Según información de la empresa, durante el primer año la marca tuvo un góndola share del 10% aunque en la actualidad el valor no supera el 7% de góndola (Carreño, 2013).

### **5.3.2 Distribuidores**

La empresa opta por este canal para la llegada de sus productos a otros países de Latinoamérica. Al finalizar este trabajo la empresa contaba con 5 distribuidores, uno por país donde llega con sus productos. Los distribuidores están localizados en: Perú, Cuba, Colombia, Panamá, Bolivia y Uruguay. La empresa GUMA utiliza a empresas externas como distribuidoras para evitar gastos en la llegada a nuevos países y dejando la distribución a empresas locales que conocen sus respectivos mercados.

### **5.3.3 Mayoristas**

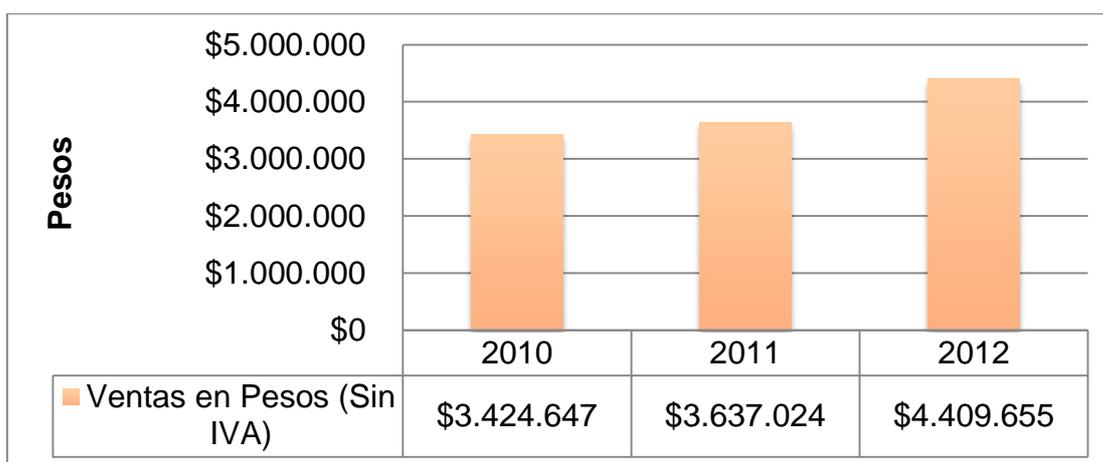
Esta es otra alternativa por la cual DUC llega de manera indirecta al consumidor final. Los mayoristas cobran relevancia ya que allí van las pequeñas tiendas, farmacias y negocios para abastecerse. A este canal DUC le ofrece un 4% de descuento sobre la lista de precios pero no ha realizado ninguna otra estrategia.

### **5.3.4 Fuerza de Ventas**

DUC tiene un equipo de vendedores y supervisores distribuidos en todo el país, los mismos perciben comisión fija en función de las ventas y las cobranzas (no son vendedores en relación de dependencia). En cambio los supervisores tienen un incentivo trimestral por categoría, el cual se da cuando el supervisor supera el 90% del objetivo pactado.

### **5.3.5 Análisis de Evolución de Ventas**

A continuación, se presentan una serie de gráficos representativos de las ventas de la marca DUC en sus diversas presentaciones. El primero de ellos muestra la evolución de las ventas de DUC en la provincia de Córdoba entre los años 2010, 2011 y 2012. A simple vista se puede ver un crecimiento mantenido en las ventas; cabe destacar que estos valores están en términos nominales. Para evitar interpretaciones ambiguas de las diferentes fuentes de información sobre los valores inflacionarios en el territorio argentino, se hará foco en la evolución de las ventas expresadas en unidades de producto.



**Gráfico 30: Niveles de ventas de DUC (expresadas en pesos) en la provincia de Córdoba.** Fuente: datos proporcionados por el departamento de Marketing de DUC.

En el gráfico 30 se observa un crecimiento promedio entre los 3 años, del 28%. En cambio, si se analiza el gráfico 31 se puede observar la situación real de la marca. A diferencia del análisis hecho en pesos, el análisis hecho en cajas de producto muestra una tendencia contraria. Se observa entre los años 2010, 2011 y 2012 una marcada caída en las ventas de casi 2000 unidades de producto en total, lo que significa una caída de las ventas en un 4% en términos reales. En base a esto se puede afirmar que la empresa no sigue la tendencia del sector ya que el mismo creció en el 2012 a una tasa del 5% en términos reales (CAPA, 2013). De seguir esta tendencia, durante el 2013 las ventas seguirían cayendo en aproximadamente un 2% (este valor surge de la caída promedio entre los años anteriores).

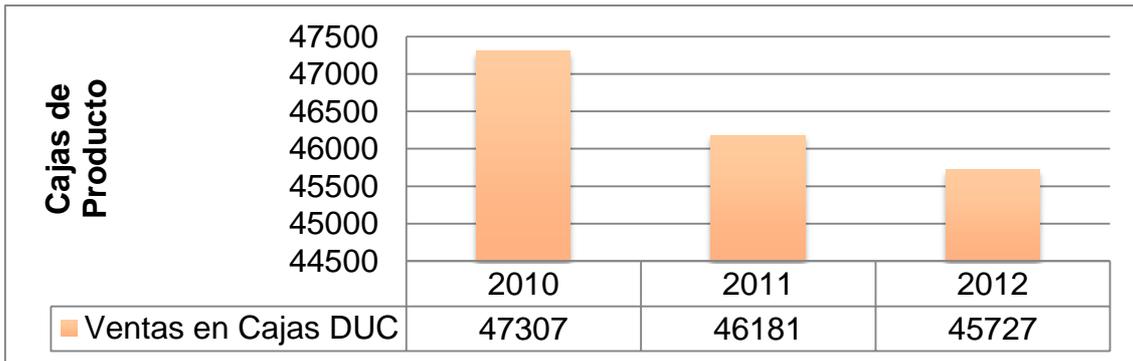


Gráfico 31: Niveles de ventas de DUC (expresadas en cajas de producto), en la provincia de Córdoba. Fuente: datos proporcionados por el departamento de Marketing de DUC.

El siguiente gráfico muestra la distribución de las ventas promedio entre las diferentes categorías de producto. Se observa que los jabones se llevan el 55% de las ventas de la marca, luego en un segundo lugar con un 43% los shampoos/accondionadores y finalmente las cremas con un porcentaje de tan solo el 2%. Cabe destacar que en las encuestas realizadas se obtuvo una distribución muy semejante; según los encuestados fue del 57% Jabones y 43% shampoos y 0% para la categoría cremas (ninguno de los encuestados planteó comprar o haber comprado cremas de la línea DUC).

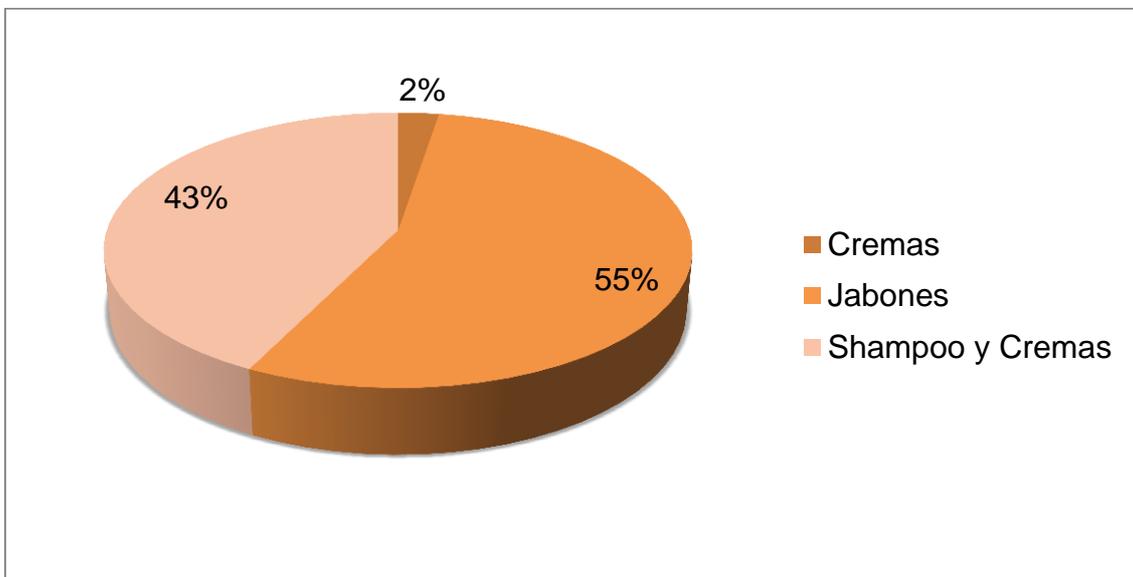


Gráfico 32: Distribución de ventas de DUC por categoría de producto. Fuente: datos proporcionados por el departamento de Marketing de DUC

## 5.4 Promoción y Comunicación

La Empresa, actualmente no realiza campañas de comunicación masiva para la marca DUC ya que no tiene presupuesto suficiente destinado a esta marca (Gleria, 2012). Tampoco tienen asignado un presupuesto fijo a la comunicación y posicionamiento de la marca. En base a las pocas acciones de comunicación que realiza la empresa se observa una falta de lineamiento estratégico detrás de las acciones comunicacionales. Sólo se mantiene un sitio web actualizado y una gestión constante de las redes sociales (Facebook, Twitter y Blogs). A continuación se hace un breve análisis de cada uno:



Gráfico 33: Cuadro resumen de las comunicaciones digitales de DUC. Fuente: elaboración propia.

## Análisis de Sitio web

El sitio web está muy bien logrado en lo estético y funcional. Posee una descripción de cada línea de producto (no muy exhaustiva), además posee una fuerte vinculación con los canales sociales especialmente a través del “Plug” de Facebook y Twitter en el Home del Sitio Web. Está disponible en 3 idiomas y tiene un espacio especial para hacer contacto con los distribuidores. Es importante aclarar que la empresa no está invirtiendo en publicidad en ninguno de sus canales digitales. La estrategia apunta hacia la difusión de contenido relevante y con esto generar visitas al sitio web. A continuación, se muestra un gráfico resumen del estado de situación del Sitio Web



1.767 usuarios han visitado este sitio.



Gráfico 34: Cuadro resumen de métricas del sitio web de DUC. Fuente: Agencia Pentamedia

En base a estas métricas, se concluye que el sitio web tiene un 93,57% de nuevas visitas lo cual es muy positivo. Se observa una duración media baja y un alto porcentaje de rebote lo que lleva a dudar si los visitantes realmente se encuentran con lo que buscan. Por los resultados de los diferentes reportes no ha habido grandes cambios en la cantidad de visitas de los últimos tiempos.

## 5.5 Precio

La empresa al encontrarse en un mercado con competencia monopolística es precio-determinante. Como se planteaba en el análisis del sector, la selección del precio es uno de los determinantes del grupo estratégico donde se va a competir. Si se retoma el análisis de precios realizado previamente en el análisis del sector, se puede observar que los precios de DUC se encuentran entre los más caros de cada categoría.

Pese a ser DUC precio-determinante sufre las restricciones del gobierno, que le impiden gestionar libremente esta variable. Se recomienda ver el anexo 4 con los precios por producto y la correspondiente política de descuentos. Cabe destacar que según las encuestas realizadas: del total de personas que dijeron conocer la marca, un 94% planteó que la relación precio-calidad estaba entre regular a muy caro. Pese a que este dato no fue obtenido por una metodología que permita la generalización de los resultados, estos son tan altos que se consideran relevantes para este análisis.

## 5.6 Conclusiones del análisis interno

Guma S.A. es la fábrica de jabones (de capitales nacionales) más grande de la Argentina. Fue fundada en 1930 y a lo largo de los años toda su producción iba destinada a satisfacer los segmentos más bajos que conforman el mercado de productos de Belleza e Higiene Personal. Pero con el paso del tiempo, decidió que debía aprovechar su amplia capacidad productiva y su flexibilidad en el proceso de fabricación para crear productos para diferentes NSE. Es así como en este proceso de desarrollar marcas que le ofrezcan mayores márgenes de rentabilidad, lanzó en 2009 a la marca DUC. La misma apuntaba a satisfacer con su mezcla de productos a los segmentos: medio-superior y Premium.

DUC ofrece desde su creación 3 líneas de productos: shampoo/Acondicionador, jabones y cremas. Es importante destacar que de las ventas totales: un 55% proviene de Jabones, un 45% de shampoo/acondicionador y tan solo un 2% de las cremas que ofrece la marca.

Su estrategia de precios fue elegida de acuerdo a su estrategia de posicionamiento, es decir se ubica entre los precios más altos de cada categoría. En cambio, la estrategia de comunicación ha sido reducida a la mera realización de acciones de mantenimiento (gestión de sitio web, Facebook y promociones). Cabe recordar que el sector se destaca por una fuerte inversión comunicacional especialmente de las empresas multinacionales que dominan la góndola, en cambio DUC no realiza acciones de comunicación más allá del mantenimiento de sus canales actuales.

Las ventas de la marca se han desmoronado en un 4%, frente a un sector que tiene un crecimiento superior al 14%. Además, la marca es poco conocida y los que ya la conocen la encuentran deficiente en calidad (ver anexo 11).

Su estrategia de distribución se da en 3 pilares: distribuidores externos, mayoristas y grandes tiendas de retail. En base a esto, su única política de fomento del canal es una serie de descuentos diferenciados de acuerdo al tipo de canal. Esto ha llevado que su share de góndola se reduzca de un 10% (2009) a un 7% (2013) según fuentes de la empresa.

En conclusión, se puede afirmar que la empresa tiene un grave problema en sus niveles de venta que se dan por dos factores esenciales: por un lado se presenta una fuerte disonancia entre la estrategia de segmentación y posicionamiento de la empresa con la propuesta comercial de la misma. Por el otro, se detecta la ausencia de acciones proactivas de marketing. La combinación de ambos factores, genera que la marca siga perdiendo ventas y debilitando su posición competitiva en el mercado local.

---

duc

## 6. Diagnóstico

---

“Quien sobrevive no es el más fuerte  
ni el más inteligente, sino el que  
se adapta mejor al cambio”

**Charles Darwin**

## 6.1 Análisis FODA

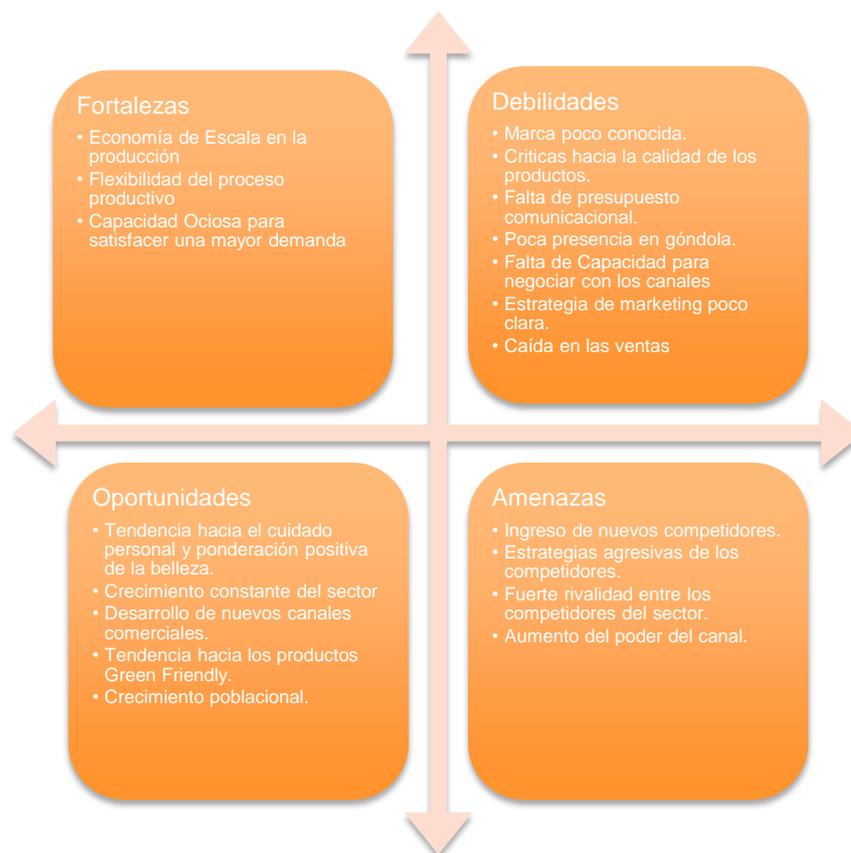


Gráfico 35: Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia, (ver anexo 10) FODA PONDERADO.

## 6.2 Conclusiones Diagnósticas

El sector creció en 2012 un 5% en relación a 2011, en cambio DUC tuvo una caída en sus ventas en 1% en el mismo período. Otro dato relevante fue analizar el período comprendido entre 2010 y 2012, donde el sector tuvo un crecimiento real del %14 frente a una caída del 4% en las ventas de DUC. Por lo que se puede observar, la evolución de ventas de DUC no coinciden con el crecimiento del sector, síntoma claro de que la estrategia de la empresa está fallando.

La marca DUC no está encarando ninguna acción para revertir esta tendencia lo que con el tiempo la llevaría a desaparecer; esto exige tomar decisiones estratégicas y operativas de marketing para el corto, mediano y largo plazo.

Frente a un sector que crece hasta en momentos de crisis mundial y proyecciones de recuperación para el sector, DUC se encuentra en una posición débil para competir con los grandes actores del sector.

Frente a una categoría de productos donde la competencia es agresiva, la comunicación se vuelve un factor trascendental a tener en cuenta. Las comunicaciones de DUC han fallado al no dotar a la marca de valor simbólico para generar lazos con sus consumidores y simplemente realizar acciones comunicacional de mantenimiento. Cabe aclarar que los esfuerzos comunicacionales perdieron impacto al intentar que la marca se instale en varias zonas del país con un presupuesto limitado que le impidió realizar una campaña integral de comunicación, además de la ya planteada disonancia entre marketing mix y categoría de posicionamiento.

La gestión del canal es un factor clave de éxito al cual la marca DUC no ha prestado la suficiente atención, especialmente en los siguientes factores: la construcción de relaciones con las grandes tiendas de retail, trabajo sobre la exposición de producto en góndola y llegar a nuevos puntos de venta. Además, la empresa no aprovecha algunos canales como son las cadenas de farmacias que tienen presencia en toda la provincia y con las cuales se podría negociar con mayores posibilidades de éxito.

La tendencia de productos “Green Friendly” tiene un amplio crecimiento y abre las puertas para estrategias de diferenciación en el sector.

Otro elemento que surge de la interconexión entre análisis externo e interno, es que las diversas marcas de todas las categorías existentes (excluyendo los productos Premium), ofrecen tamaños grandes de sus productos lo que capta a familias y personas que buscan menores precios. DUC por su lado ofrece un único tamaño de 350 ml.

Finalmente, la estrategia de precios de la marca la ubica entre las marcas más caras del sector, factor que debería ser coherente con la calidad y las comunicaciones del producto.

Teniendo en cuenta los elementos que configuran el contexto externo e interno, analizados previamente, se concluye que la marca DUC tiene un grave problema en sus niveles de venta que se dan por dos factores:

1) Fuerte disonancia entre la estrategia de segmentación y posicionamiento con la propuesta comercial de la empresa. Con respecto a este último punto se observa que, el mayor problema generado por esta disonancia, entre estrategia y propuesta comercial, se da en los atributos esenciales del producto (puntualmente en lo relativo a la calidad del mismo), hecho que no coincide con un posicionamiento para NSE medio-superior y superior.

2) Ausencia de acciones proactivas de marketing: la empresa tiene una posición pasiva en cuanto a sus comunicaciones frente a la competencia.

Dado el análisis anterior se concluye que:

- Hay más probabilidades de tener éxito modificando la categoría donde la empresa compite (con fuertes cambios en la estrategia de marketing mix) que reposicionarla en la categoría donde se encuentra actualmente (dada la dificultad de modificar actitudes ya establecidas en la categoría).



## 7. Decisiones Estratégicas de Marketing

---

“Nunca andes por el camino trazado, pues te conducirá únicamente hacia donde los otros fueron”

**Graham Bell**

## 7.1 Objetivos del Plan de Marketing

- 1) Incrementar las ventas en un 20% en el plazo de 2 años, en el territorio de la provincia de Córdoba.

Teniendo en cuenta que las ventas de la marca DUC cayeron entre 2010-2012 un 4% y que el crecimiento del sector se estima en un 5% para el 2014 y un 8% para el 2014 (13% bi-anual).

- 2) Mejorar la imagen percibida de la marca DUC por parte de sus públicos en el plazo de 24 meses, incrementando el nivel de conocimiento de la marca en un 50% y el nivel de satisfacción en un 60%.

Nivel de Satisfacción* Actual	Nivel de Satisfacción* cumplido el objetivo
31%***	91%
Nivel de conocimiento** de la marca actual	Nivel de Conocimiento** cumplido el objetivo
47%***	97%

\*Nivel de Satisfacción: personas que consideran que la marca es “buena” o “muy buena”.

\*Nivel de Conocimiento: personas encuestadas que afirman conocer la marca.

\*\*\*Datos obtenidos en la investigación cuantitativa realizada para el presente trabajo.

## 7.2 Estrategias

En base al diagnóstico anterior, se proponen a continuación las estrategias a seguir según el presente plan de marketing.

### 7.2.1 Estrategia de Crecimiento

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

**Gráfico 36: Matriz de Ansoff aplicada.** Fuente: elaboración propia basada en “Dirección de Marketing” Philip Kotler (2006).

En base al análisis realizado bajo la matriz de Ansoff (Gráfico 36) la empresa deberá desarrollar una estrategia de penetración de mercado la cual se deberá basar en dos pilares:

#### 1) Incrementar el conocimiento de marca

Trabajar sobre los factores extrínsecos del producto y su presentación en punto de Venta. Incrementar la inversión en Medios de Comunicación, campañas masivas y viralización de contenido digital. Se sugiere emplear técnicas de BTL para captar la atención evitando grandes inversiones.

## **2) Mejorar la percepción relativa a la calidad del producto:**

Trabajar sobre los factores intrínsecos del producto para mejorar su calidad percibida de acuerdo a los requerimientos que se obtengan en investigaciones orientadas a conocer dichos factores. Destacar estos cambios a través de elementos visibles como Packaging, Publicidad, etc.

Esta estrategia de penetración de mercado apunta a:

- Aumentar el consumo de los clientes/usuarios actuales.
- Captar clientes de la competencia.
- Captación de no consumidores actuales.
- Atraer nuevos clientes del mismo segmento.

Una vez cumplida la etapa anterior, se recomienda proceder al desarrollo de productos que puedan ser ofrecidos bajo el “halo” de marca de DUC y que permita satisfacer las necesidades de los mercados actuales; es decir, una estrategia de Desarrollo de Producto.

### **7.2.2 Estrategia de Segmentación**

Como se planteaba anteriormente se detectan 5 grandes tipologías de clientes que constituyen segmentos en si mismos: las especialistas, las indecisas, las despreocupadas, los desinteresados y los interesados. Actualmente DUC es una marca que apunta directamente al público femenino, le habla directamente a las mujeres y en todas sus comunicaciones la imagen es únicamente femenina. Se detecta una estrategia de abarcar masivamente a las mujeres pero, en base a lo analizado y a la descripción de cada segmento, sería importante expandir los puntos de ventas llegando a casas especializadas y capacitando a sus vendedores con las características de los productos DUC. Se debe mantener la idea de abarcar masivamente pero se debe tener en cuenta el cambio de categoría que se propone en este plan. Además, se podría analizar a futuro llegar al mercado masculino aprovechando que las mujeres son las decisoras en el punto de venta y si eligen DUC para ellas, podrían elegirlo también para sus familias. Es necesario analizar cuanto desenfocaría la marca y si realmente es conveniente ya que la marca se presenta como una especialista en mujeres.

### **7.2.3 Estrategia de Posicionamiento**

La empresa no tiene una declaración de posicionamiento aunque sí transmite coherentemente, en sus diversas acciones, un mismo mensaje. A primera vista hay una disonancia entre el posicionamiento que la empresa supone que su producto posee y la percepción de las consumidoras. Por lo que es necesario tomar medidas fuertes sobre el producto y su comunicación para que sean coherentes. Se propone la creación del Manifiesto DUC, un documento que de contenido ideológico al producto, hay que dotar al producto con algo que ligue afectivamente a la persona con el producto, se puede buscar algún personaje real o ficticio que asocie este tipo de valores con la marca y que la dote de personalidad y diferenciación.

#### **Propuesta**

“Hace solo algunas décadas descubrimos el potencial que las mujeres tenemos. En el pasado sumidas en una sociedad machista pensábamos que el lugar seguro era nuestra casa. Siempre hubo algunas revolucionarias que demostraron que esa idea era errónea, revolucionarias que desde hace siglos quisieron enseñarnos que nosotras podemos cambiar el mundo. Aprendimos que somos bellas de por sí y que tenemos la fuerza para soñar por y para una familia. Seamos profesionales, amas de casa, estudiantes, madres, hijas sabemos manejar los momentos más difíciles de la vida. En esos momentos difíciles tenemos que demostrarle al mundo que solas podemos y que nuestro pasar no quedará desapercibido. Y en esos momentos donde nuestro pasar quedará en la historia, DUC estará contigo”.

### **Core Marketing Proposition:**

Se debe crear una propuesta básica de marketing que es la que se va a comunicar implícitamente en todas las acciones de la empresa. La misma debe tener en cuenta los siguientes pilares:

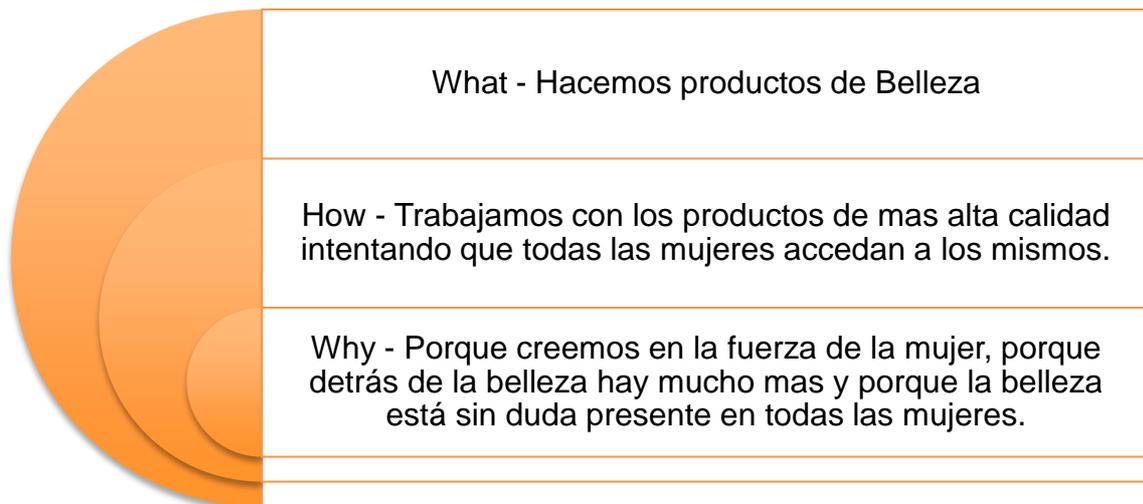
- Calidad en producto
- Adecuación para cada consumidor
- Ciencia en la belleza
- Conocimiento de la mujer
- Productos con ingredientes ecológicos
- Preocupación por el medioambiente.

### **Personalidad de Marca:**

- Feminista
- Transgresora
- Científica
- Extrovertida
- Cautivante
- Defensora del medioambiente
- Natural

### **Golden Circle**

El ¿Qué hace la empresa? Y el ¿Cómo lo hace? están claros en DUC, pero el ¿Por qué lo hace? no está trabajado y es éste el que va a generar lazos afectivos con la marca (ver gráfico 37).



**Gráfico 37: Golden Circle aplicado a la marca DUC.** Fuente: elaboración propia basada en “The Golden Circle” Simon Sinek.

### **Categoría de posicionamiento**

DUC debe posicionarse en la categoría “Intermedia” donde se encuentran otras marcas como Sedal, Herbal Essenses y TRESemmé. Ya que actualmente, de acuerdo al análisis realizado y por su estrategia de precios, compite en un nivel superior donde se produce esta disonancia en posicionamiento/calidad.

#### **7.2.4 Estrategias Funcionales**

##### **Producto**

- Aumentar los tamaños en la categoría shampoo para captar al sector familias.
- Mejorar la calidad intrínseca del producto propiamente dicho.
- Incorporar Tecnología e Innovación al packaging.

##### **Precio**

- Gestionar la política de precios de acuerdo a la estrategia de posicionamiento.
- Reducir el precio para ubicarse en la categoría “Intermedia” de cada producto, al mismo tiempo evitar ser el precio más elevado de la categoría.
- Trabajar sobre la venta por pack.

### **Distribución y Ventas**

- Conseguir espacios de góndola exclusivos, trabajar sobre el merchandasing y la presentación en el punto de venta.
- Acceder a nuevos puntos de ventas como cadenas de farmacias presentes en la provincia de Córdoba.

### **Promoción**

- Realizar un relanzamiento de marca, haciendo énfasis en factores emocionales que permitan crear un lazo con la marca y modificar las actitudes pre-establecidas.
- Trabajar sobre la prueba de producto.
- Crear experiencias de compra.
- Analizar la posibilidad de crear boutiques propias de la marca DUC.

### 7.2.5 Proyección cronológica-geográfica del plan de marketing



La estrategia de penetración se dará de la siguiente manera:

1) El plan comenzará por Córdoba, considerando el conocimiento de la empresa del mercado local y el fuerte potencial que tiene el mismo en relación al país; se considera importante conquistar esta área geográfica antes de llegar a nuevos mercados. El plazo estipulado para esta etapa es de 2 años.

2) Luego, se seguirá con las demás provincias del interior. Primero con el Norte del País (Estrategia agresiva durante un año) y después con el Sur del país (Estrategia agresiva durante un año).

3) Buenos Aires, el mercado de esta provincia es el más exigente y competitivo del país. Allí se encuentra el mayor porcentaje de consumo del País y ninguna empresa se quiere quedar afuera.

\*A medida que la empresa vaya avanzando geográficamente no debe descuidar los otros frentes, por lo que se considera necesario contemplar campañas de mantenimiento con fuerte coordinación entre las diversas regiones. Posiblemente requiera un encargado de estrategias por región para coordinar los trabajos.



## 8. Decisiones Operativas de Marketing

---

“Los planes son solamente buenas intenciones a menos que degeneren inmediatamente en trabajo duro”

**Peter Drucker**

## 8.1 Cuadro Estratégico

Programas	Prioridad	Costo	Plazo	Responsable	Control
1. “Duc se renueva junto a Maitena”	Alta	-\$35000	3 Meses	Gerente de Marketing	Consejo Familiar
2. “Una nueva DUC”	Alta	-\$4.226.300	24 Meses	Gerente de Marketing	Consejo Familiar
3. “DUC en el punto de venta”	Media	-\$220500	12 Meses	Gerente de Marketing	Consejo Familiar
4. “DUC en Realidad Aumentada”	Baja	-\$3000	12 Meses	Gerente de Marketing	Consejo Familiar
5. “Club DUC	Baja	\$15.375	24 Meses	Gerente de Marketing	Consejo Familiar
6. “La Maratón de la Mujer”	Alta	-\$118.000	24 Meses	Gerente de Marketing	Consejo Familiar

## 8.2 PROGRAMA 1: “DUC se renueva junto a Maitena”

### Objetivo General al cual aporta

- 1) Mejorar la imagen percibida de la marca DUC por parte de sus públicos en el plazo de 24 meses, incrementando el nivel de conocimiento de la marca en un 50% y el nivel de satisfacción en un 60%.



### Introducción

Este programa consistirá en relanzar la marca con un rediseño de la identidad visual y packaging. Esta renovación permitirá por un lado dar a conocer la marca para las personas que aún no la conocen y por el otro inducir a la re-prueba de producto para aquellas personas que pese a haberlo probado, consideran que el mismo no es de calidad. La clave de esta renovación está en la contratación de la famosa artista plástica e historietista argentina Maitena Burundarena, más conocida simplemente como Maitena. Su obra se caracteriza por ser feminista, reivindicar el rol de la mujer y ponerle humor a las situaciones diarias de las mujeres argentinas. Se creará junto a la artista gráfica el concepto de posicionamiento planteado anteriormente buscando darle a la marca personalidad y haciéndola hablar a través de los personajes. Se debe encarar este programa de una manera holística e integrada para que en conjunto con los demás programas se dé el impacto buscado.

Objetivo del programa:

- Desarrollar recordación de marca
- Ayudar al re-posicionamiento de la empresa
- Incrementar el nivel de ventas

## Metodología

\*Cabe aclarar que la renovación de marca deberá darse en base a los resultados de la investigación cuantitativa la cual permitirá detectar los deseos y motivaciones en el proceso de compra.

- Re-Diseñar el isologotipo de la empresa: el cambio debe ser sutil pero al mismo tiempo demostrar que DUC “ha cambiado”

- Trabajar sobre la identidad y el concepto de marca de una manera profunda, creando personajes ficticios que hagan hablar a la marca y permitan la identificación de los consumidores.

- Crear un manual de identidad de marca.

- Nuevo Packaging: Es importante renovar el packaging haciendo énfasis en la nueva identidad visual de la marca. Aquí se deben incluir los nuevos personajes de la marca. Además, es importante que se destaquen los nuevos envases a través de colores fuertes y que se hagan notar nuevas características que hacen de este producto uno de gran calidad y características científicamente comprobadas que favorecen a la piel/cabello.

Presupuesto:

	Costo Unitario	Cantidad	TOTAL
Nueva Imagen Corporativa	\$10000	1	-\$10000
Contratación Maitena	\$25000	1	-\$25000
		TOTAL	-\$35000

Plazo: 3 meses

Responsable: Gerente de Marketing

Control: Consejo Familiar.

## **8.3 Programa 2: “Una nueva DUC”**

### **Objetivo General al cual aporta**

- 1) Incrementar las ventas en un 20% en el plazo de 2 años, en el territorio de la provincia de Córdoba.
  
- 2) Mejorar la imagen percibida de la marca DUC por parte de sus públicos en el plazo de 24 meses, incrementando el nivel de conocimiento de la marca en un 50% y el nivel de satisfacción en un 60%.

### **Introducción**

Este programa consistirá en relanzar la marca con una fuerte inversión en comunicación aprovechando canales tradicionales y no tradicionales que de manera sinérgica generen un mayor impacto. Es necesario que este programa esté muy ligado a la renovación planteada previamente y que se comunique a través de los nuevos personajes desarrollados por Maitena.

Se divide el programa en dos etapas:

- 1) Medios Tradicionales
- 2) Medios No Tradicionales

### **Objetivos del programa**

- Desarrollar recordación de marca
  
- Ayudar al re-posicionamiento de la empresa
  
- Incrementar el nivel de ventas

## Metodología

### 1) Medios Tradicionales (Provincia de Córdoba):

- Difusión a través de un SPOT Televisivo y Radial del nuevo concepto de marca. La publicidad debe ser de marca en una primera etapa para luego hacer énfasis en los diferentes productos.

### 2) Medios No Tradicionales:

- Redes Sociales: Deberán alinearse al nuevo concepto de marca. Se deberá trabajar lo conceptual desde las redes, lo femenino, su rol en la sociedad y generar comunidad en base a estos conceptos. Es importante incrementar las interacciones con la comunidad. Se puede modificar la forma en que la marca habla a través de sus redes sociales, haciendo que alguno de los nuevos personajes de la marca sean los que hablen a través de esos canales. El uso de las redes sociales será trascendental en los siguientes programas.
- Intervenciones Urbanas (Provincia de Córdoba): Se plantea la posibilidad de intervenir espacios públicos a través de grupos de bailes que en diferentes zonas de la ciudad alteren el ritmo normal generando un gran impacto y creando una instancia noticiable que generará prensa de manera gratuita. Esta intervención se realizará el día de la madre de cada año en un lugar específico. Se solicitará la cooperación de academias de baile por lo que sólo se contempla el pago de un coordinador y organizador de la intervención.

## Presupuesto

	Costo Unitario	Cantidad	TOTAL
Desarrollo de Spot Televisivo	20.000	1	-\$20.000
Desarrollo de Spot Radial	1500	1	-\$1500
Segundos en el Aire (Teleocho Prime Time 12 Horas). (Ver anexo 5)	220	14400	-\$3168000
Segundos en Radio + PNT Sorteo	70	14400	-\$504.000
Costo de Material Sorteo	20	1400	-\$14400
<b>TOTAL</b>			<b>-\$4.226.300</b>

Plazo: 24 meses

Responsable: Gerente de Marketing

Control: Consejo Familiar

## **8.4 Programa 3: “DUC en el punto de venta”**

### **Objetivo General al cual aporta**

- 1) Incrementar las ventas en un 20% en el plazo de 2 años, en el territorio de la provincia de Córdoba.
  
- 2) Mejorar la imagen percibida de la marca DUC por parte de sus públicos en el plazo de 24 meses, incrementando el nivel de conocimiento de la marca en un 50% y el nivel de satisfacción en un 60%.

### **Introducción**

Este programa consistirá en trabajar la presencia de marca en el punto de venta detectado que:

- Gran parte de las consumidoras toma la decisión final en el mismo punto de venta (controlar hipótesis en investigación).
- Es una oportunidad para inducir la prueba de producto.
- Frente a Góndolas abarrotadas de productos cualquier distintivo del segmento de góndola “DUC” favorece el posicionamiento de la marca.

### **Objetivos del programa**

- Inducir la prueba de producto.
- Ayudar al re-posicionamiento de la empresa.
- Incrementar el nivel de venta.

## Metodología

El concepto de este plan busca generar experiencia e interacción con la marca en el punto de venta. Se contratará puntera de Góndola y se colocará allí carteleras identificadoras de la marca. En el centro de la Góndola se ubicará una pantalla táctil de gran tamaño para que las personas interactúen con la misma. A través de un “llamador” que será un concurso que se titulará “Elegí tu DUC” la persona completará con sus datos en la pantalla para participar por un año de productos DUC gratis, luego completará una pequeña encuesta sobre las características de su pelo y el sistema a través de iluminación LED por línea de góndola indicará que línea es la más adecuada para su cabello. De esta manera el potencial consumidor conoce un poco más la línea de producto, participa de un concurso y al mismo tiempo construye una base de datos para la marca.

## Presupuesto

	Costo Unitario	Cantidad	TOTAL
<b>Puntera de Góndola</b>	3000	54	-\$162.000
<b>Pantalla Táctil</b>	1000	18	-\$18000
<b>Software</b>	3000	3	-\$9000
<b>Ploteo</b>	750	18	-\$13500
<b>Sistema LED</b>	1000	18	-\$18000
		<b>TOTAL</b>	<b>-\$220500</b>

Plazo: 12 meses

Responsable: Gerente de Marketing

Control: Consejo Familiar.

## **8.5 Programa 4: “DUC en Realidad Aumentada”**

### **Objetivo General al cual aporta**

- 1) Mejorar la imagen percibida de la marca DUC por parte de sus públicos en el plazo de 24 meses, incrementando el nivel de conocimiento de la marca en un 50% y el nivel de satisfacción en un 60%.

### **Introducción**

Este programa consistirá en trabajar sobre la interacción de los clientes con la marca y la profundización del conocimiento sobre las características y cualidades de DUC. A través de la tecnología de Realidad Aumentada, se incluirá en las etiquetas de todos los productos un video explicativo de la línea y también se aprovechará para cargar promociones del momento. Con cartelería ilustrativa se inducirá a la utilización de esta tecnología. Se utilizará la tecnología QR.

### **Objetivo del programa**

- Ayudar al re-posicionamiento de la empresa.
- Destacar la presencia de marca en punta de góndola.
- Asociar la marca con valores propios de la creatividad e innovación.

## Presupuesto

	Costo Unitario	Cantidad	TOTAL
<b>Desarrollo de Sistema de Realidad Aumentada</b>	10000	2	-\$20000
<b>Cartelería</b>	1000	10	-\$10000
		<b>TOTAL</b>	<b>-\$30000</b>

Plazo: 12 meses

Responsable: Gerente de Marketing

Control: Consejo Familiar.

## **8.6 Programa 5: “Club DUC”**

### **Objetivo General al cual aporta**

- 1) Incrementar las ventas en un 20% en el plazo de 2 años, en el territorio de la provincia de Córdoba.
  
- 2) Mejorar la imagen percibida de la marca DUC por parte de sus públicos en el plazo de 24 meses, incrementando el nivel de conocimiento de la marca en un 50% y el nivel de satisfacción en un 60%.

### **Introducción**

Este programa consistirá en la creación de un Club DUC; este club de beneficios no será abierto sino que se seleccionarán en un concurso (Programa Número 3) 100 mujeres de acuerdo a ciertos criterios. Este Club dará beneficios a sus miembros como prueba de productos antes de que se lancen, premios (sesiones de spa y peluquerías) de los sponsors del club y sólo se pedirá, que a cambio estas personas completen una encuesta mensual. Gracias a este muestreo fijo y activo de mujeres se logrará seguir la tendencia del mercado y las opiniones de estas sobre los productos DUC. Este programa se auto-sustentará con el sponsoreo de otras empresas que les interese la información que DUC recopilará sobre la conducta y las actitudes de las mujeres frente a diversos productos.

### **Objetivo del programa**

- Conocer los Segmentos.
- Detectar tendencias antes de tiempo.
- Construir relaciones con los clientes.
- Almacenar información que permita tomar decisiones acertadas

## **Metodología**

Una vez finalizado el programa Número 3, se seleccionarán de la totalidad de la población concursante una muestra a través de muestreo aleatorio simple de 100 personas. Se les comunicará a estas 100 personas que han sido seleccionadas para formar parte del Club DUC a través de una carta personal acompañada luego de un llamado telefónico el cual confirmará o no la participación de esta persona en el club. Una vez seleccionadas las 100 personas, se les enviará un Kit DUC junto a una encuesta que no sólo buscará indagar sobre los resultados de los productos sino que también indagará sobre hábitos de consumo y estilos de vida. Dicha encuesta permitirá monitorear el estado de situación de la marca en sus diversos públicos, la percepción de calidad de sus productos y la evolución en las características de los consumidores. La respuesta de esta encuesta será un requisito excluyente para que las personas sigan siendo miembros del Club. Al mismo tiempo, el personal de Marketing de DUC creará alianzas con diferentes empresas como (peluquerías, spa, tiendas, etc.) para que éstas otorguen premios y descuentos a la membresía a cambio de recibir la información de las tendencias de consumo procesadas. Así, mensualmente se enviarán premios, descuentos y muestreos para que a final de mes estas mujeres respondan su encuesta. La encuesta se realizará vía un link hacia un sitio de internet que automáticamente procesará los resultados para facilitar la labor y reducir los tiempos.

## Presupuesto

	Costo Unitario	Cantidad	TOTAL
<b>CRM</b>	25	24 (Meses)	-\$625
<b>Cartas y Llamados</b>	2000	4	-\$8000
<b>Ingresos por Sponsoreo</b>	12000	2	\$24000
<b>TOTAL</b>			\$15375

Plazo: 24 meses

Responsable: Gerente de Marketing

Control: Consejo Familiar

## **8.7 Programa 6: “La Maratón de la Mujer”**

### **Objetivo General al cual aporta**

- 1) Mejorar la imagen percibida de la marca DUC por parte de sus públicos en el plazo de 24 meses, incrementando el nivel de conocimiento de la marca en un 50% y el nivel de satisfacción en un 60%.

### **Introducción**

Este programa consistirá en la realización de diferentes actividades relativas a la mujer (fecha tentativas próximas al día de la mujer). Como su nombre lo dice el programa incluye una maratón pero hace referencia también a un conjunto de actividades que se darán durante toda la jornada. La idea es generar una jornada significativa para todas las mujeres y aliar la marca a este día. La jornada contempla: charlas, workshops, disertación de Maitena, una maratón y un cierre con un recital de algún cantante argentino. Esta maratón tendrá un fin solidario siempre que la causa esté relacionada con la Mujer. Las actividades tendrán también financiamiento por sponsors. La idea es repetirla de manera anual para instalar el evento en la ciudad de Córdoba.

### **Objetivo del programa**

- Posicionar la marca.
- Branding.
- Recolectar Datos.
- Comprometerse socialmente con el entorno.

## Presupuesto

	Costo Unitario	Cantidad	TOTAL
<b>Difusión</b>	6000	7	-\$42.000
<b>Organización</b>	50000	2	-\$100000
<b>Sponsoreo y Venta de Entradas</b>	12000	2	\$24000
<b>TOTAL</b>			-\$118000

Plazo: 24 meses.

Responsable: Gerente de Marketing.

Control: Consejo Familiar.

## 8.8 Diagrama de GANTT

		2013						2014						2015											
Tareas/Meses		J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
PROGRAMA 1	Presupuestación y Diseño																								
	Prueba de Concepto																								
	Desarrollo de nuevo manual de Identidad Visual																								
	Aplicación de nueva Identidad Visual a todos los soportes de Marca																								
	Testeo																								
	Control de resultados																								
PROGRAMA 2	Desarrollo de spot televisivo																								
	Prueba de spot																								
	Desarrollo de spot radial																								
	Prueba de spot radial																								
	Contratación de medios																								
	Sorteos																								
PROGRAMA 3	Control de resultados																								
	Contratación de puntera de góndola																								
	Compra de equipamiento																								
	Desarrollo de software																								
	Testeo																								
	Ploteo y configuración de la góndola																								
PROGRAMA 4	Mantenimiento																								
	Control de resultados																								
	Desarrollo de sistema de realidad aumentada																								
	Desarrollo de cartelera indicativa																								
	Testeo																								
	Colocación																								
PROGRAMA 5	Actualizaciones																								
	Control de resultados																								
	Desarrollo de CRM																								
	Búsqueda de sponsor																								
	Desarrollo de encuestas																								
	Envío																								
PROGRAMA 6	Sorteos, envío de muestras y descuentos																								
	Control de resultados																								
	Desarrollo de concepto																								
	Organización del evento																								
	Contratación de servicios varios																								
	Difusión																								
PROGRAMA 6	Realización																								
	Control de resultados																								



## 9. Análisis Financiero

---

“La regla número 1 es no perder dinero nunca y la segunda, no olvidar la regla número 1”

**Warren Buffet**

## **9.1 Escenarios Futuros**

En el inicio del trabajo se hace énfasis en 3 conceptos claves (Sustentabilidad, Rentabilidad y Control de los resultados). El análisis financiero es realmente importante para garantizar en gran parte estos 3 conceptos. Se optó por trabajar con un flujo de fondos incremental con 4 escenarios.

### **9.1.1 Escenario Optimista 2**

Plantea un crecimiento que se alinea con el objetivo del trabajo del 20% de las ventas, contemplando un entorno favorable y una aceptación por parte de los públicos muy satisfactoria. No contempla una respuesta agresiva de los competidores. Además, en cuanto a lo microeconómico se prevé un recuperación de las principales variables que afectan al consumo y un crecimiento del sector de acuerdo a la tendencia. En cuanto a este último, se ve beneficiado por un aumento en el tipo de cambio lo que mejora sus márgenes de rentabilidad. En cuanto a lo macroeconómico el PBI recupera tasas de crecimiento superiores o iguales al 8%.

### **9.1.2 Escenario Optimista 1**

Plantea un crecimiento un poco menor al Optimista alcanzando un 15% de crecimiento en dos años. El porcentaje sigue siendo superior al crecimiento esperado del sector. Entiende que la respuesta de la competencia puede existir y la recepción de la marca no ser tan satisfactoria. Además desde lo macroeconómico el escenario presenta una recuperación del PBI pero a tasas inferiores al 8%.

### **9.1.3 Escenario Neutro**

Plantea un crecimiento de las ventas de un 10% en los dos años de aplicación del plan. Pese a que no alcanza el crecimiento esperado del sector (13%), sí se logra un cambio en la tendencia de las ventas de la empresa. Este escenario se caracteriza por no existir cambios frente a las variables macroeconómicas y menos aún las microeconómicas relativas al sector.

### **9.1.4 Escenario Pesimista**

Plantea un crecimiento en el lapso de dos años de sólo un 5%, menor a la tendencia que acarrea el mercado. Producida por un decrecimiento en la tendencia de ventas del sector, baja aceptación de los cambios y una coyuntura económica-social negativa.

## **9.2 Tasa de Costo de Capital**

Para el presente trabajo se considera que: la tasa de costo de capital para el cálculo de los diferentes indicadores financieros se obtiene del promedio de las TEA (Tasa Efectiva Anual) de distintos bancos argentinos.

Nota: dada la complejidad que presenta el cálculo de las tasas de costo de capital frente a la restricción de información que representa un trabajo final de grado, se optó por el promedio de TEAs como un indicador aproximado válido para éste análisis.

Las tasas de préstamo de los distintos bancos son las siguientes:

- Banco Hipotecario: TEA 33,05%
- Banco Nación: TEA 27,89%
- BANCOR: TEA 28,90%
- Banco Macro: TEA 33,51%
- HSBC: TEA 38,49%

En base a las anteriores variantes se realizó un promedio y se obtuvo una TEAp de 32,37%, la cual será utilizada como tasa de costo de capital del proyecto.

### 9.3 Indicadores Financieros del Proyecto

	Escenario Optimista 2	Escenario Optimista 1	Escenario Neutral	Escenario Pesimista
<b>ROI</b>	2,26	2,16	2,07	1,97
<b>VAN</b>	\$399.788,26	\$362.937,67	\$326.086,96	\$289.236,32
<b>TIR</b>	169%	157%	144%	131%
<b>PB</b>	1	1	1	1

#### Conclusiones del Análisis Financiero

Como se puede observar en la tabla anterior, el Retorno Sobre la Inversión da positivo en los 4 escenarios posibles. Esto se debe a que se tuvo un especial cuidado en la utilización de los recursos intentando lograr con ellos la máxima eficiencia. La TIR es agregada al análisis pero es desestimada ya que en situaciones donde no se realizan inversiones de capital importantes la misma no es representativa. En el caso del Payback este es uno en todos los programas por la misma razón que antes, los egresos nunca superan a los ingresos de la empresa, la financiación es interna y no se realizan inversiones de capital.

## 9.4 Flujos de Fondo

### (9.1.1 Escenario Optimista 2)

DUC	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Ingresos Brutos por Ventas	\$ -	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	\$ 440.965,50	
Costos Operacionales	\$ (94.075,00)	\$ (197.275,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (203.250,00)	\$ (198.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (181.250,00)	\$ (208.750,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (181.250,00)
<b>PROGRAMA 1: "DUC se renueva"</b>	\$ (35.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Nueva Imagen Corporativa	\$ (35.000,00)																									
<b>PROGRAMA 2: "Una nueva DUC"</b>	\$ (21.500,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)
Desarrollo Spot Televisivo	\$ (20.000,00)																									
Desarrollo Spot Radial	\$ (1.500,00)																									
Segundos en TV		\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)
Segundos en Radio		\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)
Costo de Material Sorteados		\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)
<b>PROGRAMA 3: "DUC en el punto de venta"</b>	\$ (37.500,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)
Puntera de Gondola	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)
Pantalla Táctil	\$ (6.000,00)													\$ (6.000,00)												\$ (6.000,00)
Software	\$ (3.000,00)													\$ (3.000,00)												\$ (3.000,00)
Ploteo	\$ (4.500,00)													\$ (4.500,00)												\$ (4.500,00)
Sistema LED	\$ (6.000,00)													\$ (6.000,00)												\$ (6.000,00)
<b>PROGRAMA 4: "DUC en realidad aumentada"</b>	\$ (50,00)	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (10.050,00)	\$ (5.050,00)	\$ (50,00)	\$ 11.950,00	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (10.050,00)	\$ (5.050,00)	\$ 11.950,00
Software										\$ (10.000,00)																\$ (10.000,00)
Cartelería										\$ (5.000,00)																\$ (5.000,00)
<b>PROGRAMA 5: "Club DUC"</b>	\$ (25,00)	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ 11.975,00	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ 11.975,00
CRM	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)
Cartas y Llamados		\$ (2.000,00)					\$ (2.000,00)							\$ (2.000,00)							\$ (2.000,00)					
Ingresos por Sponsorio													\$ 12.000,00													\$ 12.000,00
<b>PROGRAMA 6: "La Maratón de la mujer"</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (44.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (44.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -
Difusión								\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)									\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)			\$ (6.000,00)
Organización										\$ (50.000,00)																\$ (50.000,00)
Sponsorio										\$ 12.000,00																\$ 12.000,00
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	\$ -	\$ 243.690,50	\$ 247.715,50	\$ 247.715,50	\$ 247.715,50	\$ 247.715,50	\$ 245.715,50	\$ 247.715,50	\$ 247.715,50	\$ 237.715,50	\$ 242.715,50	\$ 247.715,50	\$ 259.715,50	\$ 232.215,50	\$ 247.715,50	\$ 247.715,50	\$ 247.715,50	\$ 247.715,50	\$ 247.715,50	\$ 247.715,50	\$ 245.715,50	\$ 247.715,50	\$ 247.715,50	\$ 224.215,50	\$ 242.715,50	\$ 259.715,50
Impuestos	\$ -	\$ 85.291,68	\$ 86.700,43	\$ 86.700,43	\$ 86.700,43	\$ 86.700,43	\$ 86.000,43	\$ 86.700,43	\$ 86.700,43	\$ 83.200,43	\$ 84.950,43	\$ 86.700,43	\$ 90.900,43	\$ 81.275,43	\$ 86.700,43	\$ 86.700,43	\$ 86.700,43	\$ 86.700,43	\$ 86.700,43	\$ 86.700,43	\$ 86.000,43	\$ 86.700,43	\$ 86.700,43	\$ 78.475,43	\$ 84.950,43	\$ 90.900,43
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	\$ -	\$ 158.398,83	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 159.715,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 154.515,08	\$ 157.765,08	\$ 161.015,08	\$ 168.815,08	\$ 150.940,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 159.715,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 145.740,08	\$ 157.765,08	\$ 168.815,08
<b>SALDO</b>	\$ (94.075,00)	\$ 158.398,83	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 159.715,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 154.515,08	\$ 157.765,08	\$ 161.015,08	\$ 168.815,08	\$ 150.940,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 159.715,08	\$ 161.015,08	\$ 161.015,08	\$ 145.740,08	\$ 157.765,08	\$ 168.815,08
SALDO ACTUAL	\$ (94.075,00)	\$ 119.663,69	\$ 91.894,05	\$ 69.422,11	\$ 52.445,50	\$ 39.620,39	\$ 29.689,88	\$ 22.622,03	\$ 17.892,44	\$ 12.384,11	\$ 9.552,46	\$ 7.365,14	\$ 5.893,60	\$ 3.940,40	\$ 3.175,50	\$ 2.398,96	\$ 1.812,31	\$ 1.369,13	\$ 1.094,32	\$ 775,08	\$ 590,30	\$ 445,95	\$ 304,94	\$ 249,37	\$ 201,59	
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$ (94.075,00)	\$ 25.388,69	\$ 117.482,74	\$ 186.904,65	\$ 239.350,36	\$ 278.970,74	\$ 308.660,63	\$ 331.272,66	\$ 348.355,10	\$ 360.739,21	\$ 370.291,67	\$ 377.656,81	\$ 383.490,41	\$ 387.430,81	\$ 390.606,31	\$ 393.005,27	\$ 394.817,59	\$ 396.186,71	\$ 397.221,03	\$ 397.996,11	\$ 398.586,41	\$ 399.032,36	\$ 399.337,30	\$ 399.586,67	\$ 399.788,26	

### (9.1.2 Escenario Optimista 1)

DUC	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Ingresos Brutos por Ventas	\$ -	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	\$ 422.591,94	
Costos Operacionales	\$ (94.075,00)	\$ (197.275,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (203.250,00)	\$ (198.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (181.250,00)	\$ (208.750,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (216.750,00)	\$ (198.250,00)	\$ (181.250,00)
<b>PROGRAMA 1: "DUC se renueva"</b>	\$ (35.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Nueva Imagen Corporativa	\$ (35.000,00)																									
<b>PROGRAMA 2: "Una nueva DUC"</b>	\$ (21.500,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)
Desarrollo Spot Televisivo	\$ (20.000,00)																									
Desarrollo Spot Radial	\$ (1.500,00)																									
Segundos en TV		\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)
Segundos en Radio		\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)
Costo de Material Sorteo		\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)
<b>PROGRAMA 3: "DUC en el punto de venta"</b>	\$ (37.500,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)
Puntera de Gondola	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)
Pantalla Tactil	\$ (6.000,00)													\$ (6.000,00)										\$ (6.000,00)		
Software	\$ (3.000,00)													\$ (3.000,00)										\$ (3.000,00)		
Ploteo	\$ (4.500,00)													\$ (4.500,00)										\$ (4.500,00)		
Sistema LED	\$ (6.000,00)													\$ (6.000,00)										\$ (6.000,00)		
<b>PROGRAMA 4: "DUC en realidad aumentada"</b>	\$ (50,00)	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (10.050,00)	\$ (5.050,00)	\$ (50,00)	\$ 11.950,00	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (10.050,00)	\$ (5.050,00)	\$ 11.950,00
Software										\$ (10.000,00)														\$ (10.000,00)		
Cartelería											\$ (5.000,00)														\$ (5.000,00)	
<b>PROGRAMA 5: "Club DUC"</b>	\$ (25,00)	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ 11.975,00	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ 11.975,00
CRM	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)
Cartas y Llamados		\$ (2.000,00)					\$ (2.000,00)							\$ (2.000,00)						\$ (2.000,00)						
Ingresos por Sponsorreo													\$ 12.000,00													\$ 12.000,00
<b>PROGRAMA 6: "La Maratón de la mujer"</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (44.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (44.000,00)	\$ -	\$ -
Difusión									\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)											\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)			
Organización										\$ (50.000,00)														\$ (50.000,00)		
Sponsorreo										\$ 12.000,00														\$ 12.000,00		
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	\$ -	\$ 225.316,94	\$ 229.341,94	\$ 229.341,94	\$ 229.341,94	\$ 229.341,94	\$ 227.341,94	\$ 229.341,94	\$ 229.341,94	\$ 219.341,94	\$ 224.341,94	\$ 229.341,94	\$ 241.341,94	\$ 213.841,94	\$ 229.341,94	\$ 229.341,94	\$ 229.341,94	\$ 229.341,94	\$ 229.341,94	\$ 229.341,94	\$ 227.341,94	\$ 229.341,94	\$ 229.341,94	\$ 205.841,94	\$ 224.341,94	\$ 241.341,94
Impuestos	\$ -	\$ 78.660,93	\$ 80.269,68	\$ 80.269,68	\$ 80.269,68	\$ 80.269,68	\$ 79.569,68	\$ 80.269,68	\$ 80.269,68	\$ 76.769,68	\$ 78.519,68	\$ 80.269,68	\$ 84.469,68	\$ 74.644,68	\$ 80.269,68	\$ 80.269,68	\$ 80.269,68	\$ 80.269,68	\$ 80.269,68	\$ 80.269,68	\$ 79.569,68	\$ 80.269,68	\$ 80.269,68	\$ 72.044,68	\$ 78.519,68	\$ 84.469,68
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	\$ -	\$ 146.456,01	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 147.772,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 142.572,26	\$ 145.822,26	\$ 149.072,26	\$ 156.872,26	\$ 138.997,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 147.772,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 133.797,26	\$ 145.822,26	\$ 156.872,26
<b>SALDO</b>	\$ (94.075,00)	\$ 146.456,01	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 147.772,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 142.572,26	\$ 145.822,26	\$ 149.072,26	\$ 156.872,26	\$ 138.997,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 147.772,26	\$ 149.072,26	\$ 149.072,26	\$ 133.797,26	\$ 145.822,26	\$ 156.872,26
SALDO ACTUAL	\$ (94.075,00)	\$ 194.363,31	\$ 125.471,14	\$ 115.111,14	\$ 105.606,55	\$ 96.886,74	\$ 88.111,77	\$ 81.547,63	\$ 74.804,34	\$ 65.644,23	\$ 61.596,90	\$ 57.770,40	\$ 55.793,54	\$ 45.337,94	\$ 44.609,35	\$ 40.926,01	\$ 37.546,78	\$ 34.446,60	\$ 31.602,39	\$ 28.740,18	\$ 26.599,10	\$ 24.400,84	\$ 20.093,90	\$ 20.093,90	\$ 19.829,43	
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$ (94.075,00)	\$ 40.288,31	\$ 165.759,45	\$ 280.870,59	\$ 386.477,13	\$ 483.363,87	\$ 571.475,64	\$ 653.023,27	\$ 727.837,61	\$ 793.481,84	\$ 855.078,74	\$ 912.849,14	\$ 968.622,67	\$ 1.013.960,61	\$ 1.058.569,96	\$ 1.099.495,96	\$ 1.137.042,76	\$ 1.171.489,36	\$ 1.203.091,75	\$ 1.231.831,92	\$ 1.258.431,02	\$ 1.282.833,86	\$ 1.302.927,76	\$ 1.323.019,35	\$ 1.342.848,78	

### (9.1.3 Escenario Neutro)

DUC	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Ingresos Brutos por Ventas	\$ -	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38	\$ 404.218,38		
Costos Operacionales	\$ (94.075,00)	\$ (197.275,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	
PROGRAMA 1: "DUC se renueva"	\$ (35.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Nueva Imagen Corporativa	\$ (35.000,00)																										
PROGRAMA 2: "Una nueva DUC"	\$ (21.500,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	
Desarrollo Spot Televisivo	\$ (20.000,00)																										
Desarrollo Spot Radial	\$ (1.500,00)																										
Segundos en TV	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	
Segundos en Radio	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	
Costo de Material Sorteado	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	
PROGRAMA 3: "DUC en el punto de venta"	\$ (37.500,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	
Puntera de Gondola	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	
Pantalla Táctil	\$ (6.000,00)													\$ (6.000,00)												\$ (6.000,00)	
Software	\$ (3.000,00)													\$ (3.000,00)												\$ (3.000,00)	
Píoteo	\$ (4.500,00)													\$ (4.500,00)												\$ (4.500,00)	
Sistema LED	\$ (6.000,00)													\$ (6.000,00)												\$ (6.000,00)	
PROGRAMA 4: "DUC en realidad aumentada"	\$ (50,00)	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (10.050,00)	\$ (5.050,00)	\$ (50,00)	\$ (11.950,00)	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (10.050,00)	\$ (5.050,00)	\$ (11.950,00)	
Software										\$ (10.000,00)																\$ (10.000,00)	
Cartelería											\$ (5.000,00)															\$ (5.000,00)	
PROGRAMA 5: "Club DUC"	\$ (25,00)	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (2.025,00)
CRM	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)
Cartas y Llamados	\$ (2.000,00)						\$ (2.000,00)							\$ (2.000,00)							\$ (2.000,00)					\$ (2.000,00)	
Ingresos por Sponsors													\$ 12.000,00													\$ 12.000,00	
PROGRAMA 6: "La Maratón de la mujer"	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (44.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (44.000,00)	\$ -	\$ -	
Difusión							\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)												\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)			
Organización										\$ (50.000,00)														\$ (50.000,00)			
Sponsorio										\$ 12.000,00															\$ 12.000,00		
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -	\$ 206.943,38	\$ 210.968,38	\$ 210.968,38	\$ 210.968,38	\$ 210.968,38	\$ 208.968,38	\$ 210.968,38	\$ 210.968,38	\$ 209.968,38	\$ 209.968,38	\$ 210.968,38	\$ 222.968,38	\$ 195.468,38	\$ 210.968,38	\$ 210.968,38	\$ 210.968,38	\$ 210.968,38	\$ 210.968,38	\$ 210.968,38	\$ 208.968,38	\$ 210.968,38	\$ 210.968,38	\$ 187.468,38	\$ 205.968,38	\$ 222.968,38	
Impuestos	\$ -	\$ 72.430,18	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 73.138,93	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 70.838,93	\$ 73.838,93	\$ 78.038,93	\$ 68.413,93	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 73.838,93	\$ 65.613,93	\$ 72.068,93	\$ 78.038,93
Utilidad Después de Impuestos	\$ -	\$ 134.513,19	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 135.829,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 139.129,44	\$ 138.129,44	\$ 137.129,44	\$ 144.929,44	\$ 127.054,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 135.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 121.854,44	\$ 133.879,44	\$ 144.929,44	
Saldo	\$ (94.075,00)	\$ 134.513,19	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 135.829,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 139.129,44	\$ 138.129,44	\$ 137.129,44	\$ 144.929,44	\$ 127.054,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 135.129,44	\$ 137.129,44	\$ 137.129,44	\$ 121.854,44	\$ 133.879,44	\$ 144.929,44	
Saldo Actual	\$ (94.075,00)	\$ 123.406,60	\$ 115.419,11	\$ 105.889,09	\$ 97.145,96	\$ 89.124,73	\$ 80.590,66	\$ 75.014,50	\$ 68.820,84	\$ 60.145,42	\$ 56.552,12	\$ 53.142,16	\$ 51.527,65	\$ 41.842,05	\$ 41.035,50	\$ 37.647,25	\$ 34.538,76	\$ 31.686,94	\$ 29.070,58	\$ 26.417,02	\$ 24.468,13	\$ 22.447,82	\$ 20.300,31	\$ 18.446,10	\$ 18.319,80	\$ 18.319,80	
Saldo Actual Acumulado	\$ (94.075,00)	\$ 29.331,60	\$ 144.750,71	\$ 250.639,90	\$ 347.785,76	\$ 436.910,48	\$ 517.901,14	\$ 592.915,65	\$ 661.736,29	\$ 721.881,71	\$ 778.433,84	\$ 831.576,00	\$ 883.103,45	\$ 924.545,90	\$ 965.581,40	\$ 1.003.228,65	\$ 1.037.717,41	\$ 1.069.454,35	\$ 1.098.524,93	\$ 1.124.940,35	\$ 1.149.410,48	\$ 1.171.858,31	\$ 1.190.158,61	\$ 1.208.604,71	\$ 1.226.924,51		

### (9.1.4 Escenario Pesimista)

DUC	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Ingresos Brutos por Ventas	\$ -	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81	\$ 385.844,81		
Costos Operacionales	\$ (94.075,00)	\$ (197.275,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (195.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (203.250,00)	\$ (198.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (181.250,00)	\$ (208.750,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (193.250,00)	\$ (216.750,00)	\$ (198.250,00)	\$ (181.250,00)	
<b>PROGRAMA 1: "DUC se renueva"</b>	\$ (35.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Nueva Imagen Corporativa	\$ (35.000,00)																										
<b>PROGRAMA 2: "Una nueva DUC"</b>	\$ (21.500,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	\$ (175.200,00)	
Desarrollo Spot Televisivo	\$ (20.000,00)																										
Desarrollo Spot Radial	\$ (1.500,00)																										
Segundos en TV		\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	\$ (132.000,00)	
Segundos en Radio		\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	\$ (42.000,00)	
Costo de Material Sorteado		\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	\$ (1.200,00)	
<b>PROGRAMA 3: "DUC en el punto de venta"</b>	\$ (37.500,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	
Puntera de Gondola	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	\$ (18.000,00)	
Pantalla Táctil	\$ (6.000,00)													\$ (6.000,00)												\$ (6.000,00)	
Software	\$ (3.000,00)													\$ (3.000,00)												\$ (3.000,00)	
Pícteo	\$ (4.500,00)													\$ (4.500,00)												\$ (4.500,00)	
Sistema LED	\$ (6.000,00)													\$ (6.000,00)												\$ (6.000,00)	
<b>PROGRAMA 4: "DUC en realidad aumentada"</b>	\$ (50,00)	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (10.050,00)	\$ (5.050,00)	\$ (50,00)	\$ 11.950,00	\$ (2.050,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (50,00)	\$ (10.050,00)	\$ (5.050,00)	\$ 11.950,00	
Software										\$ (10.000,00)																\$ (10.000,00)	
Cartelería											\$ (5.000,00)															\$ (5.000,00)	
<b>PROGRAMA 5: "Club DUC"</b>	\$ (25,00)	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ 11.975,00	\$ (2.025,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ 11.975,00
CRM	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)	\$ (25,00)
Cartas y Llamados		\$ (2.000,00)					\$ (2.000,00)							\$ (2.000,00)							\$ (2.000,00)						
Ingresos por Sponsorero													\$ 12.000,00													\$ 12.000,00	
<b>PROGRAMA 6: "La Maratón de la mujer"</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (44.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (44.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	
Difusión								\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)									\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)	\$ (6.000,00)				
Organización										\$ (50.000,00)													\$ (50.000,00)				
Sponsorero																										\$ 12.000,00	
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	\$ -	\$ 188.569,81	\$ 192.594,81	\$ 192.594,81	\$ 192.594,81	\$ 192.594,81	\$ 190.594,81	\$ 192.594,81	\$ 192.594,81	\$ 182.594,81	\$ 187.594,81	\$ 192.594,81	\$ 204.594,81	\$ 177.094,81	\$ 192.594,81	\$ 192.594,81	\$ 192.594,81	\$ 192.594,81	\$ 192.594,81	\$ 192.594,81	\$ 190.594,81	\$ 192.594,81	\$ 192.594,81	\$ 169.094,81	\$ 187.594,81	\$ 204.594,81	
Impuestos	\$ -	\$ 65.989,43	\$ 67.408,18	\$ 67.408,18	\$ 67.408,18	\$ 67.408,18	\$ 66.708,18	\$ 67.408,18	\$ 67.408,18	\$ 63.908,18	\$ 65.658,18	\$ 67.408,18	\$ 71.608,18	\$ 61.983,18	\$ 67.408,18	\$ 67.408,18	\$ 67.408,18	\$ 67.408,18	\$ 67.408,18	\$ 67.408,18	\$ 66.708,18	\$ 67.408,18	\$ 67.408,18	\$ 59.183,18	\$ 65.658,18	\$ 71.608,18	
<b>Utilidad Despues de Impuestos</b>	\$ -	\$ 122.570,38	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 123.886,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 118.686,63	\$ 121.936,63	\$ 125.186,63	\$ 132.986,63	\$ 115.111,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 123.886,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 109.911,63	\$ 121.936,63	\$ 132.986,63	
<b>SALDO</b>	\$ (94.075,00)	\$ 122.570,38	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 123.886,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 118.686,63	\$ 121.936,63	\$ 125.186,63	\$ 132.986,63	\$ 115.111,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 123.886,63	\$ 125.186,63	\$ 125.186,63	\$ 109.911,63	\$ 121.936,63	\$ 132.986,63	
SALDO ACTUAL	\$ (94.075,00)	\$ 112.489,89	\$ 105.367,08	\$ 96.667,05	\$ 88.685,36	\$ 81.362,72	\$ 73.869,55	\$ 68.481,37	\$ 62.826,95	\$ 54.646,62	\$ 51.507,35	\$ 48.513,89	\$ 47.281,36	\$ 37.461,66	\$ 34.368,49	\$ 31.590,73	\$ 28.927,27	\$ 26.538,78	\$ 24.094,67	\$ 22.337,16	\$ 20.480,81	\$ 18.506,72	\$ 16.800,60	\$ 15.810,17	\$ 14.810,17		
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$ (94.075,00)	\$ 18.374,89	\$ 123.742,97	\$ 220.409,01	\$ 309.194,38	\$ 390.457,10	\$ 464.326,65	\$ 532.808,02	\$ 595.634,97	\$ 650.281,59	\$ 701.788,94	\$ 750.302,87	\$ 797.584,23	\$ 835.131,19	\$ 872.592,84	\$ 906.961,33	\$ 938.492,06	\$ 967.419,33	\$ 993.958,11	\$ 1.018.052,78	\$ 1.040.389,94	\$ 1.060.982,75	\$ 1.077.389,47	\$ 1.094.190,07	\$ 1.111.000,23		

duc

## 10. Conclusiones

## 10.1 Conclusiones Finales

En base a todo el proceso anteriormente realizado, se puede concluir que la marca DUC está frente a un grave problema que se manifiesta a través de una caída constante de las ventas y un debilitamiento en su posición competitiva. Los factores causantes del problema son dos: por un lado la ausencia de acciones proactivas de marketing y por el otro una fuerte disonancia entre estrategia de segmentación y posicionamiento con la propuesta comercial de DUC. La razón del presente plan de marketing es ayudar a la marca a incrementar sus ventas a través de fuertes cambios en su marketing mix y sus estrategias de posicionamiento y comunicación.

Este plan de marketing estratégico se encuentra dividido en diferentes secciones, que han permitido generar un panorama integral de la situación de la empresa tanto de su entorno como de sus aspectos internos.

El plan comienza con un análisis externo, del cual se desprenden las siguientes conclusiones:

- El período 2013-2014 es una etapa que estará marcada por la incertidumbre política y la inestabilidad económica.
- Los elevados índices inflacionarios y la desconfianza reducen el poder de compra de los salarios.
- El atraso cambiario quita competitividad a las empresas que fabrican en territorio Argentino.
- El sector tuvo un crecimiento acumulado entre 2010-2012 de un 14%.
- El sector está marcado por una fuerte competencia interna pero favorecido por altas barreras de entrada.
- Las tendencias por el cuidado personal, el crecimiento poblacional y la búsqueda de productos “eco-friendly” son alentadoras para el futuro del sector.

Luego, el plan estratégico de marketing continúa con un análisis interno del cual se desprenden las siguientes conclusiones:

- Las ventas totales de la marca se dividen de la siguiente forma: un 55% provienen de jabones, un 45% de shampoo/Acondicionador y tan solo un 2% de cremas.
- Las ventas de la empresa han caído un 4% entre 2010-2012 y la empresa no ha tomado decisiones para revertir esta situación.
- Su estrategia de precios la ubica entre las más caras de cada categoría.
- No realiza acciones comunicacionales, ni gestiona posiciones especiales en los canales de venta.
- La marca es poco conocida y los que la conocen la encuentran deficiente en calidad.
- Existe una disonancia entre la configuración de su marketing mix y la categoría elegida por la empresa.

Más adelante, se procedió a realizar un diagnóstico de situación que surge de la confluencia entre el análisis externo e interno. Los factores observados en el diagnóstico permitieron construir la siguiente etapa del plan de marketing, las decisiones estratégicas del plan, que en resumen plantean:

- Dotar a la marca de valor emocional, asociándola a un concepto y a un personaje (real o ficticio)
- Modificar la estrategia de precios, distribución y comunicación.
- Modificar el packaging para darle visibilidad y aumentar el tamaño para captar otros segmentos.
- Mejorar la calidad de producto.

En base a los puntos anteriores se propusieron 6 programas de acción:

- 1) El primer programa se denomina “**DUC se renueva junto a Maitena**”, se busca una renovación de la identidad de marca que la destaque y le otorgue a la marca personalidad. Además, se busca generar lazos emocionales entre la marca y los consumidores.
- 2) EL segundo programa se denomina “**Una nueva DUC**”, este programa está en estrecha relación con el anterior y busca dar a conocer la nueva estrategia de posicionamiento de la marca.
- 3) El tercer programa es denominado “**DUC en el punto de venta**” y consiste en recuperar el espacio perdido en góndola y diferenciar la marca en el punto de venta.
- 4) El cuarto programa se denomina “**DUC en realidad aumentada**” busca incorporar al packaging tecnología de realidad aumentada para que el consumidor pueda tomar decisiones en el punto de venta.
- 5) “**Club Duc**” es el quinto programa de este plan de marketing. Busca generar lazos con los clientes favoreciendo así el posicionamiento y las ventas de la empresa.
- 6) “**La maratón de la mujer**” consiste en una serie de actividades planificadas para la mujer de manera tal que se genere una asociación de la marca con: una celebración y el apoyo a una causa.

Finalmente, se procedió a realizar un análisis financiero por escenarios. Cada escenario plantea una situación hipotética donde las variables del entorno y de la empresa son modificadas para poner a prueba el proyecto. En todas las situaciones los valores del ROI fueron positivos por lo se le otorga mayor seguridad al tomador de decisión.

## 10.2 Recomendaciones finales

- Los valores utilizados para cada uno de los programas corresponden al momento de análisis. Por lo que, al momento de aplicarse, deben actualizarse de acuerdo a los índices inflacionarios.
- Frente a la amplia gama de productos, se vuelve necesario concentrarse en unas pocas variables para poder hacer clara la propuesta de valor diferenciada de cada una de las variantes de un mismo producto. Las demás marcas indican claramente en el nombre del producto, para que tipo de cabello o problemática es útil ese producto.
- La estrategia de comunicación debe orientarse hacia la guerrilla: aprovechar la creatividad, la tecnología para impactar en nichos y segmentos específicos.
- DUC debe aprovechar su flexibilidad en el proceso productivo y su economía de escala para hacer una reingeniería de la marca y relanzarse a través de acciones de re-branding.
- Se sugiere aplicar una estrategia gradual enfocada en una zona geográfica específica para asegurar la plaza y luego expandirse.
- Es importante mantener una investigación exhaustiva sobre las tendencias ya la empresa se encuentra frente a un mercado muy cambiante y en constante desarrollo, lo que exige una fuerte inversión en tecnología e investigación.
- Se debe realizar una profunda investigación para detectar cuáles son las falencias intrínsecas del producto y analizar la forma de eliminarlas.

- Se debe indagar si es conveniente mantener las cremas corporales de la marca dentro del mix de productos. O si se debe remplazar por otros productos como cremas capilares.
- En relación al punto anterior sería conveniente que la marca diseñe una encuesta anual de posicionamiento para conocer año a año la situación de la marca.
- La mujer, el liderazgo y el medioambiente son variables sensibles donde construir identidad de marca.



## 11. Bibliografía y Referencias

---

“Por el grosor del polvo en los libros de una biblioteca pública puede medirse la cultura de un pueblo”

**John Steinbeck**

## 11.1 Referencias

### Libros en Papel

Aaker, D. (2007). *Construir Marcas Poderosas*. Barcelona. Gestión 2000.

Friedman, G. L. & Furey R. T (2000). *Canales de Venta*. Oxford. Pearson Education.

Jr. Hair, J. Bush, R. & Ortinau, D. (2004). *Investigación de Mercados*. México D.F. Mc Graw Hill.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México D.F. Prentice Hall.

Porter, M. E. (1999). *Ventaja Competitiva*. México D.F. CECSA

Raymond Bayer. (1965). *Historia de la Estética*. México D.F. EFE.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2008). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid. ESIC.

## Publicaciones Periódicas en Línea

Ámbito. (2013). *El Gobierno derogó las licencias no automáticas para las*

*Importaciones*. Recuperado el 4 de Febrero del 2013 de:

<http://www.ambito.com/noticia.asp?id=673030>

Cadena 3. (2013). *El Gobierno levanta algunas trabas a las importaciones*.

Recuperado el 1 de Febrero del 2013 de:

<http://www.cadena3.com/contenido/2013/01/25/108821.asp>

Clarín. (2013). *Para la UIA la economía pierde competitividad*. Recuperado el día 12

de Mayo del 2013 de: <http://www.clarin.com/politica/UIA-economia-pierde>

[competitividad\\_0\\_917908271.html](http://www.clarin.com/politica/UIA-economia-pierde-competitividad_0_917908271.html)

Día a Día. (2012). *Tasa vial: la ciudad podría pagar una obra cada 2 meses*.

Recuperado el 25 de Abril del 2013 de:

<http://www.diaadia.com.ar/cordoba/tasa-vial-ciudad-podria-pagar-obra-cada-2-meses>

El Comercio. (2012). *Tras dos años de muerte de Kirchner, Fernández lidera pero pierde popularidad*. Recuperado el 24 de Febrero del 2013 de:

<http://www.elcomercio.com/mundo/muerte-Kirchner-Fernandez-pierde->

[popularidad\\_0\\_799720051.html](http://www.elcomercio.com/mundo/muerte-Kirchner-Fernandez-pierde-popularidad_0_799720051.html)

El Universal. (2007). *Uno de cada dos hombres argentinos usa cosméticos: Estudio.*

Recuperado el 10 de Diciembre del 2012 de:

<http://www.eluniversal.com.mx/notas/442256.html>

Infobae. (2012). *Por la fuerte emisión monetaria, el billete de 100 pesos ya llegó a la serie Z.* Recuperado el 10 de Enero de 2013 de:

<http://www.infobae.com/notas/688954-Por-la-fuerte-emision-monetaria-el-billete-de-100-pesos-ya-llego-a-la-serie-Z.html>

Infobae. (2012). *Smartphones, la tecnología de mayor crecimiento en la historia.*

Recuperado el 3 de Enero de 2013 de:

<http://www.infobae.com/notas/667311-Smartphones-la-tecnologia-de-mayor-crecimiento-en-la-historia.html>

La Nación. (2001). *Ahora los clientes son más exigentes.* Recuperado el 20 de

Diciembre del 2013 de: <http://www.lanacion.com.ar/318148-ahora-los-clientes-son-mas-exigentes>.

La Nación. (2012). *La descomposición política del país.* Recuperado el 1 de

Febrero del 2013 de: <http://www.lanacion.com.ar/1466638-la-descomposicion-politica-del-pais>

Mercado. (2012). *De la mano de la soja.* Recuperado el 3 de Octubre de:

<http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=373447>

Terra. (2013). *El dólar blue sube y supera los 10 pesos*. Recuperado el 20 de Mayo del 2013 de: <http://noticias.terra.com.ar/el-dolar-blue-sube-y-supera-los-10-pesos,fae05abb5c97e310VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html>

The Wall Street Journal. (2011). *Trabas comerciales frustran a los importadores de Argentina*. Recuperado el 25 de Septiembre del 2012 de: [http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204879004577109152133345264.html?mod=WSJS\\_inicio\\_RightTopCarousel\\_1](http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204879004577109152133345264.html?mod=WSJS_inicio_RightTopCarousel_1)

Urgente 24. (2013). *La actividad industrial cayó el primer trimestre*. Recuperado el 10 de Mayo del 2013 de: <http://www.urgente24.com/214000-la-actividad-industrial-cayo-el-primer-trimestre>

## Páginas Web

Banco Mundial. *Datos de Argentina*. Recuperado en Marzo del 2013 de:

<http://datos.bancomundial.org/pais/argentina>

BCRA. (2012). *Informe Monetario Mensual Julio de 2012*. Recuperado en

Julio del 2012 de: <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/polmon/bol0712.pdf>

Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería. (2012).

*Informes*. Recuperado en Agosto del 2012 de: <http://www.capa.org.ar>

Centro de Estudios para la Producción. (2008). *El Sector de Artículos de*

*Tocador, Cosmética y Perfumería en Argentina*. Recuperado en

Agosto del 2012 de:

[http://www.cep.gov.ar/descargas\\_new/panorama\\_sector\\_industria/estudios\\_del\\_sec\\_ind/2004/perfumereda.pdf](http://www.cep.gov.ar/descargas_new/panorama_sector_industria/estudios_del_sec_ind/2004/perfumereda.pdf)

CIA. (2013). *Datos de Argentina*. Recuperado en Marzo del 2013 de:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2003.html#ar>

Énfasis Packaging. (2009). *Demanda de productos "verdes" sigue en aumento*. Recuperado en Agosto del 2012 de:

<http://www.packaging.enfasis.com/notas/13308-Demanda-de-productos>

INDEC. (2013). *Datos Estadísticos de Argentina*. Recuperado en Marzo del 2013 de: <http://www.indec.mecon.ar>

José Guma. (2012). *Historia de la Empresa*. Recuperado en Agosto del 2012 de: [http://www.joseguma.com/empresa\\_historia.html](http://www.joseguma.com/empresa_historia.html)

Marketing Comunidad. (2012). *El papel de los códigos QR en el marketing actual*. Recuperado en Octubre del 2012 de:  
<http://www.marketingcomunidad.com/el-papel-de-los-codigos-qr-en-el-marketing-actual-3>

Poliarquía. (2012). *El vuelco anímico de la sociedad*. Recuperado en Agosto del 2012 de: [www.poliarquia.com](http://www.poliarquia.com)

PriceStats. (2012). *Índices Inflacionarios*. Recuperado en Diciembre del 2013 de: <http://www.pricestats.com/argentina-series>

Química Aplicada. (2010). *Saponificación - Reacción química del jabón*. Recuperado en Noviembre del 2012 de: <http://quimica-explicada.blogspot.com.ar/2010/07/saponificacion-reaccion-quimica-del.html>

Sitemarca. (2009). *La demanda de productos “verdes” se mantiene a pesar de la crisis*. Recuperado en Diciembre del 2013 de:

<http://sitemarca.wordpress.com/2009/03/02/la-demanda-de-productos-verdes-se-mantiene-a-pesar-de-la-crisis/>

Unión Industrial Argentina. (2013). *Actualidad Industrial N° 4*. Recuperado en Mayo del 2013 de: <http://www.uia.org.ar/noticia.do?id=1953>

Universidad Torcuato Di Tella. (2013). *Índices de Confianza*. Recuperado en Mayo del 2013 de:

[http://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=1439&id\\_item\\_menu=2964&utm\\_source=UTDT&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=banner%2Butdt%2B1367351443330911](http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964&utm_source=UTDT&utm_medium=banner&utm_campaign=banner%2Butdt%2B1367351443330911)



## 12. Anexos

---

“Toda información es importante si está  
conectada a otra”

**Umberto Eco**

## 12.1 Anexo 1

### Descripción: Guía de Pautas para entrevista en profundidad a Directivos de la Empresa

#### Cuestionario General

##### Información Corporativa

1. ¿Cuál es la historia de la empresa?
2. ¿Cómo describiría la situación actual de la empresa?
3. ¿Cuántos empleados tiene la misma y como está organizada?
4. ¿Cómo es la relación con los empleados?
5. ¿Posee un organigrama? ¿Cómo está conformado?
6. ¿Cuál es la mezcla de productos de esta empresa? ¿Cuántas líneas de producto posee?
7. ¿Considera que la mezcla de productos carece de alguno que es requerido por los segmentos a los cuales apuntan?
8. ¿Conoce la participación de mercado de la empresa? ¿Cómo la miden?
9. ¿La empresa realiza planes de Marketing? ¿Con que frecuencia? ¿Miden los resultados obtenidos?
10. ¿Se realizan investigaciones para conocer gustos, intereses y niveles de satisfacción de los clientes?
11. ¿A qué segmento se dirige cada producto? ¿Cuál es la participación de mercado de cada uno de los productos que ofrece la empresa?
12. ¿La empresa posee información de los clientes registrada en alguna base de datos?
13. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades de la empresa? ¿Y de cada una de las marcas?
14. ¿Cómo se organiza la distribución del producto? ¿Realizan acuerdos con mayoristas, minoristas y tiendas?
15. ¿Posee vendedores? ¿Cómo los capacita? ¿Posee planes de motivación y premios para los mismos?
16. ¿Tiene proyección de ubicarse en otras áreas geográficas?

17. ¿Cuál es la estrategia de precios de la empresa? ¿Qué nivel de libertad tiene la empresa para fijarlos?
18. ¿Cuál es la estrategia de descuentos y promociones?
19. ¿Cuál es su forma de llegar al cliente? ¿Tienen seguimiento?
20. ¿Cuáles son las estrategias comunicacionales que utiliza la empresa?  
¿Cómo miden los resultados?
21. ¿Cuál es el presupuesto destinado al marketing, promoción y comunicación? ¿Qué criterio se utiliza para determinar el monto?
22. ¿Cuál cree usted es la imagen que proyecta la empresa?
23. ¿Realizan actividades de Responsabilidad Social Empresaria?

¡Muchas gracias por su tiempo!

## 12.2 Anexo 2

**Descripción: Guía de Pautas entrevista en profundidad a clientes**

**Edad:**

**Ocupación:**

**Lugar de Residencia:**

1. ¿Qué productos de cuidado personal utiliza actualmente?
2. ¿Qué tan importante considera usted el cuidado personal?
3. ¿Dónde compra normalmente este tipo de productos?
4. ¿Suele pedir el consejo de alguien para tomar una decisión?
5. ¿A la hora del cuidado del cabello que marcas conoce?
6. ¿Cuál es su preferida y por qué? ¿Compra todos los productos de una misma marca?
7. ¿Con qué frecuencia la consume?
8. ¿Recuerda cuánto cuesta? ¿Hasta cuánto pagaría por este producto?
9. ¿Qué es lo que le gusta de ese producto en particular?
10. ¿Conoce la marca DUC? ¿Qué podría decirme de la misma? ¿La ha utilizado?
11. ¿Desearía que existiese algún producto para el cabello que no ha conseguido aún en el mercado?
12. ¿Qué cosas prefiere en los productos del cuidado para el cabello?
13. ¿Cuál cree que es la mejor marca en este sector?
14. ¿Que jabón utiliza? ¿Por qué?
15. ¿Qué espera de un buen jabón?
16. ¿Considera la utilización de Cremas para el pelo o algún otro suplemento?
17. ¿Dónde los adquiere?
18. ¿Qué busca en un producto de este tipo?

¡Muchas gracias por su tiempo!

## 12.3 Anexo 3

### Descripción: Cuestionario

## Encuesta - Sector de Belleza e Higiene Personal

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta que es parte del trabajo de tesis del alumno Ezequiel Monis de la Licenciatura en Marketing de la Universidad Siglo 21 . Su opinión será de gran importancia para la realización de dicho trabajo.

-Las preguntas marcadas con un asterisco (\*) requieren una respuesta para avanzar por la encuesta.

-Se destaca antes de comenzar que cuando se habla de Belleza e Higiene personal se refiere a los productos comprendidos en las siguientes categorías: Shampoo/Acondicionador, fragancias, maquillaje, jabones, cremas y descartables.

\* Required

#### Nombre

(No es necesario indicar nombre completo)

#### 1 - Sexo \*

- Masculino
- Femenino

#### 2 - ¿Qué edad tiene? \*

- 20 o menos
- Entre 21-29
- Entre 30-39
- Entre 40-49
- Entre 50-59
- 60 o más

#### 3 - ¿Cuál es el nivel de educación más alto que ha recibido? \*

- Escuela primaria
- Escuela Secundaria Incompleta
- Escuela Secundaria Completa
- Terciario Incompleto
- Terciario Completo
- Universidad Incompleta
- Universidad Completa
- Pos-grado o Master
- Ninguno
- Ns/Nc

**4 - ¿A que se dedica? \***

**5 - ¿Cuántas personas viven en su hogar? \***

- Vivo solo/a.
- Vivo con 1 persona.
- Vivo con 2 personas.
- Vivo con 3 personas.
- Vivo con 4 o mas personas.

**6 - ¿Cuál es su Estado Civil? \***

- Soltero/a
- En pareja
- Casado/a
- Separado/a
- Divorciado/a
- Viudo/a
- Ns/Nc

**7 - ¿Tiene hijos? \***

- Si
- No

**8 - ¿Cuántos hijos tiene?**

Responda solo si respondió SI en la pregunta anterior

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 o más

**9 - ¿Utiliza productos de higiene y belleza personal?**

Si su respuesta es NO, aquí termina el cuestionario. Muchas gracias por participar.

- Si
- No

**10 - ¿Quién realiza las compras de productos de belleza e higiene personal en su hogar? \***

- El encuestado
- El cónyuge del encuestado
- El hijo del encuestado
- La madre o padre del encuestado
- Ns/Nc

**11 - ¿Cuál de estas categorías de producto compra habitualmente? \***

- Perfumes
- Cremas
- Shampoo/Acondicionador
- Jabones
- Maquillaje
- Descartables (Pañales, Toallas Higienicas, etc)

**12 - Si tildó Shampoo/Acondicionador ¿Qué marca de Shampoo compra habitualmente?**

- Dove
- TRESemmé
- Sedal
- Suave
- Pantene
- Head & Shoulders
- Herbal Essences
- Biferdil
- Kerastase
- Elvive
- Jhonson&Jhonson
- Duc
- Capilatis
- Plusbelle
- Other:

**13 - Si tildó Jabones ¿Qué marca de Jabones compra habitualmente?**

- Dove
- Rexona
- Lux
- Veritas
- Suave
- Espadol
- Duc
- Palmolive
- Nivea
- Other:

**14 - Si tildó Cremas ¿Qué marca de cremas corporales compra habitualmente?**

- Dove
- Ponds
- St. Ives
- Natura
- Mary Kay
- Garnier
- Duc
- Hinds
- Goycochea
- Nivea
- Eucerin
- Avón
- Dermaglos
- Other:

**15 - ¿Conoce a la marca de productos de belleza e higiene personal DUC? \***

Si su respuesta es NO, aquí termina el cuestionario. Muchas gracias por participar.

- Si
- No
- Ns/Nc

**16 - ¿Probó alguna vez los productos de la marca DUC?**

Si su respuesta es NO, aquí termina el cuestionario. Muchas gracias por participar.

- Si
- No
- Ns/Nc

**15 - ¿Conoce a la marca de productos de belleza e higiene personal DUC? \***

Si su respuesta es NO, aquí termina el cuestionario. Muchas gracias por participar.

- Si
- No
- Ns/Nc

**16 - ¿Probó alguna vez los productos de la marca DUC?**

Si su respuesta es NO, aquí termina el cuestionario. Muchas gracias por participar.

- Si
- No
- Ns/Nc

**19 - Si su respuesta en la pregunta 18 fue SI. ¿Que productos de la marca DUC compra? \***

- Jabones
- Cremas
- Shampoo/Acondicionador

**20 - Si su respuesta en la pregunta 18 fue NO. ¿Cuál es la razon para no utilizar los productos DUC?**

- Son caros
- Son de mala calidad
- No los consigo en la góndola
- Ns/Nc
- Other:

**21 - ¿Cómo calificaría la relación precio-calidad de los productos de la marca DUC?**

- Muy barato
- Barato
- Regular
- Caro
- Muy caro
- Ns/Nc

**Link del cuestionario**

<https://docs.google.com/forms/d/1HITCPNxbryJWXgTEEOQu-FyUPhqXUL8UI-fnsnrIzQo/viewform>

# 12.4 Anexo 4

## Descripción: Listado de Precios DUC 2012

Cod.	PRODUCTO	Precios sin IVA				Descuentos x Canal			Dist.		
		PRESENT.	UNID.	CAJA	7,00%	Super	May.				
<b>JABONES DUC</b>											
<b>JABÓN CREMOSO CON EXTRACTO DE SEDA "PREMIUM"</b>											
1339	JABÓN CREMOSO PREMIUM MICRO EXFOLIANTE	48 X 90 G	3,79	181,71	168,99	3,34	160,54	3,28	157,33	3,21	154,12
1340	JABÓN CREMOSO PREMIUM DERMO REAFIRMANTE	48 X 90 G	3,79	181,71	168,99	3,34	160,54	3,28	157,33	3,21	154,12
1341	JABÓN CREMOSO PREMIUM NUTRI REVITALIZANTE	48 X 90 G	3,79	181,71	168,99	3,34	160,54	3,28	157,33	3,21	154,12
<b>JABÓN CREMOSO CON EXTRACTO DE SEDA "PREMIUM" HOTEL</b>											
1459	JABÓN CREMOSO PREMIUM NUTRI REVITALIZANTE	80 X 30 G	1,25	99,94	92,94	1,10	88,30	1,08	86,53	1,06	84,77
<b>JABÓN CREMOSO HYDRAMILK</b>											
1342	JABÓN CREMOSO HYDRAMILK CON ORQUÍDEAS	72 X 125 G	3,06	220,01	204,61	2,70	194,38	2,65	190,49	2,59	186,60
1343	JABÓN CREMOSO HYDRAMILK CON BAMBÚ	72 X 125 G	3,06	220,01	204,61	2,70	194,38	2,65	190,49	2,59	186,60
1344	JABÓN CREMOSO HYDRAMILK CON LOTO BLANCO	72 X 125 G	3,06	220,01	204,61	2,70	194,38	2,65	190,49	2,59	186,60
1345	JABÓN CREMOSO HYDRAMILK CON ROSAS	72 X 125 G	3,06	220,01	204,61	2,70	194,38	2,65	190,49	2,59	186,60
<b>JABÓN DE TOCADOR "CLÁSICO"</b>											
1346	JABÓN DE TOCADOR DUC TE VERDE Y MIEL	72 X 125 G	2,50	180,17	167,56	2,21	159,18	2,17	156,00	2,12	152,81
1347	JABÓN DE TOCADOR DUC AVENA Y ARROZ	72 X 125 G	2,50	180,17	167,56	2,21	159,18	2,17	156,00	2,12	152,81
1348	JABÓN DE TOCADOR DUC OLIVA	72 X 125 G	2,50	180,17	167,56	2,21	159,18	2,17	156,00	2,12	152,81
1480	JABÓN DE TOCADOR DUC UVA Y ARANDANOS	72 X 125 G	2,50	180,17	167,56	2,21	159,18	2,17	156,00	2,12	152,81
1481	JABÓN DE TOCADOR DUC PROTEÍNAS DE LECHE	72 X 125 G	2,50	180,17	167,56	2,21	159,18	2,17	156,00	2,12	152,81
<b>JABÓN DE TOCADOR DUC "AGRUPADOS"</b>											
1349	JABÓN DE TOCADOR DUC TE VERDE Y MIEL	21 X 3 X 125 G	2,20	138,66	128,95	1,94	122,50	1,91	120,05	1,87	117,60
1350	JABÓN DE TOCADOR DUC AVENA Y ARROZ	21 X 3 X 125 G	2,20	138,66	128,95	1,94	122,50	1,91	120,05	1,87	117,60
1351	JABÓN DE TOCADOR DUC OLIVA	21 X 3 X 125 G	2,20	138,66	128,95	1,94	122,50	1,91	120,05	1,87	117,60
1482	JABÓN DE TOCADOR DUC UVA Y ARANDANOS	21 X 3 X 125 G	2,20	138,66	128,95	1,94	122,50	1,91	120,05	1,87	117,60
1483	JABÓN DE TOCADOR DUC PROTEÍNAS DE LECHE	21 X 3 X 125 G	2,20	138,66	128,95	1,94	122,50	1,91	120,05	1,87	117,60
<b>JABÓN DE TOCADOR DUC NUEVOS!!!</b>											
1673	JABÓN DE TOCADOR DUC TE VERDE Y MIEL	50 X 2 X 90 G	1,66	166,00	154,38	1,47	146,66	1,44	143,73	1,41	140,79
1674	JABÓN DE TOCADOR DUC AVENA Y ARROZ	50 X 2 X 90 G	1,66	166,00	154,38	1,47	146,66	1,44	143,73	1,41	140,79
<b>JABÓN DE TOCADOR DE GLICERINA - AGRUPADO -</b>											
1680	JABÓN DE TOCADOR DE GLICERINA DUC GUARANA Y PAPAYA TROPICAL	20 X 2 X 125 G	3,35	134,19	124,79	2,96	118,55	2,90	116,18	2,85	113,81
1681	JABÓN DE TOCADOR DE GLICERINA DUC HIBISCUS Y VAINILLA ASIÁTICA	20 X 2 X 125 G	3,35	134,19	124,79	2,96	118,55	2,90	116,18	2,85	113,81
1682	JABÓN DE TOCADOR DE GLICERINA DUC NEUTRO - SIN PERFUME	20 X 2 X 125 G	3,35	134,19	124,79	2,96	118,55	2,90	116,18	2,85	113,81
<b>JABÓN DE TOCADOR DE GLICERINA</b>											
1683	JABÓN DE TOCADOR DE GLICERINA DUC GUARANA Y PAPAYA TROPICAL	40 X 125 G	3,67	146,77	136,49	3,24	129,67	3,18	127,07	3,11	124,48
1684	JABÓN DE TOCADOR DE GLICERINA DUC HIBISCUS Y VAINILLA ASIÁTICA	40 X 125 G	3,67	146,77	136,49	3,24	129,67	3,18	127,07	3,11	124,48
1685	JABÓN DE TOCADOR DE GLICERINA DUC NEUTRO - SIN PERFUME	40 X 125 G	3,67	146,77	136,49	3,24	129,67	3,18	127,07	3,11	124,48
<b>SHAMPOO Y ACONDICIONADOR DUC</b>											
<b>SHAMPOO DUC CON EXTRACTO DE SEDA "PREMIUM"</b>											
1322	SHAMPOO DUC CON EXTRACTO DE SEDA LISO RADIANTE	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1323	SHAMPOO DUC CON EXTRACTO DE SEDA RIZOS PERFECTOS	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1324	SHAMPOO DUC CON EXTRACTO DE SEDA COLOR LUMINOSO	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1325	SHAMPOO DUC CON EXTRACTO DE SEDA HIDRATACION REVITALIZANTE	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1472	SHAMPOO DUC CON EXTRACTO DE SEDA FRIZZ OUT	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1473	SHAMPOO DUC CON EXTRACTO DE SEDA NUTRICION DIARIA	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1474	SHAMPOO DUC CON EXTRACTO DE SEDA BRILLO INTENSO	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1475	SHAMPOO DUC CON EXTRACTO DE SEDA REPARACION PROFUNDA	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
<b>ACONDICIONADOR DUC CON EXTRACTO DE SEDA "PREMIUM"</b>											
1326	ACOND. DUC CON EXTRACTO DE SEDA LISO RADIANTE	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1327	ACOND. DUC CON EXTRACTO DE SEDA RIZOS PERFECTOS	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1328	ACOND. DUC CON EXTRACTO DE SEDA COLOR LUMINOSO	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1329	ACOND. DUC CON EXTRACTO DE SEDA HIDRATACION REVITALIZANTE	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1476	ACOND. DUC CON EXTRACTO DE SEDA FRIZZ OUT	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1477	ACOND. DUC CON EXTRACTO DE SEDA NUTRICION DIARIA	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1478	ACOND. DUC CON EXTRACTO DE SEDA BRILLO INTENSO	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
1479	ACOND. DUC CON EXTRACTO DE SEDA REPARACION PROFUNDA	12 X 350 CC	13,78	165,41	153,83	11,20	134,45	10,98	131,76	10,76	129,07
<b>EMULSIONES CORPORALES DUC</b>											
<b>CREMA CORPORAL DUC CON EXTRACTO DE SEDA "PREMIUM"</b>											
1330	CREMA CORPORAL DUC CON EXTRACTO DE SEDA REAFIRMANTE	12 X 200 CC	18,40	220,85	205,39	14,96	179,51	14,66	175,92	14,36	172,33
1331	CREMA CORPORAL DUC CON EXTRACTO DE SEDA NUTRI REVITALIZANTE	12 X 200 CC	18,40	220,85	205,39	14,96	179,51	14,66	175,92	14,36	172,33
1332	CREMA CORPORAL DUC CON EXTRACTO DE SEDA ANTI STRESS	12 X 200 CC	18,40	220,85	205,39	14,96	179,51	14,66	175,92	14,36	172,33
<b>CREMA CORPORAL DUC HYDRAMILK</b>											
1333	CREMA CORPORAL DUC HYDRAMILK CON BAMBÚ	12 X 250 CC	11,43	137,12	127,52	9,29	111,45	9,10	109,23	8,92	107,00
1334	CREMA CORPORAL DUC HYDRAMILK CON ORQUÍDEAS	12 X 250 CC	11,43	137,12	127,52	9,29	111,45	9,10	109,23	8,92	107,00
1335	CREMA CORPORAL DUC HYDRAMILK CON LOTO BLANCO	12 X 250 CC	11,43	137,12	127,52	9,29	111,45	9,10	109,23	8,92	107,00



## 12.6 Anexo 6

**Descripción: Ampliación de algunos conceptos relevantes para el presente trabajo.**

### **Productos Cosméticos, Belleza e Higiene Personal**

Los productos Cosméticos, Belleza e Higiene personal, registran orígenes lejanos en la historia. Ya en los egipcios se encuentran pruebas fehacientes de la importancia que le asignaban al cuidado del cuerpo. Se conoce que los miembros de esta sociedad se cepillaban los dientes varias veces durante el día, lavaban su pelo con frecuencia, cuidaban su piel del sol, cubrían su cuerpo con pinturas de ocre, maquillaban sus rostros y utilizaban cremas para el cuerpo. Según Anmat (Resolución 155/98, 1998) se entiende que:

*Productos Cosméticos, para la Higiene Personal y Perfumes a aquellas preparaciones constituidas por sustancias naturales o sintéticas o sus mezclas, de uso externo en las diversas partes del cuerpo humano: piel, sistema capilar, uñas, labios, órganos genitales externos, dientes y membranas mucosas de la cavidad oral, con el objeto exclusivo o principal de higienizarlas, perfumarlas, cambiar su apariencia, protegerlas o mantenerlas en buen estado y/o corregir olores corporales. Estos productos no podrán proclamar actividad terapéutica alguna.*

### **Belleza y Estética**

La belleza ha sido objeto de culto desde que surgió el Homo Sapiens donde gracias a los registros y legados materiales se puede saber que el mismo tenía un innegable sentido de las formas, volúmenes y colores como lo afirma Raymond Bayer (1965). Platón de Atenas (427 a.C.) habla de la belleza como el nombre común de las cosas bellas y que tenían una armonía en sus proporciones. Como afirma Raymond Bayer (1965), Hippias Mayor y Fedro son los primeros diálogos de Platón que consagran lo bello y son el claro origen del término desde lo teórico. Esta percepción de la belleza se siguió manteniendo en la Edad Media. Como consecuencia del auge del cristianismo de esa época, la belleza dependía de la intervención de Dios. De modo que, si se consideraba

bello algo, es porque había sido una creación divina. Después de la Edad Media, con el Renacimiento, la belleza tiene una concepción más naturalista, más próxima a la Grecia clásica.

Es importante destacar que el concepto de belleza es una noción abstracta que no solo es ligada al ser humano, sino también a los elementos inanimados. Esta noción es estudiada en la rama de la filosofía conocida como Estética.

## **Higiene**

Con este término se hace referencia al conjunto de conocimientos y técnicas aplicadas para el control de factores nocivos sobre la salud de los individuos. Es el concepto básico de aseo, limpieza y cuidado del cuerpo humano. El cuidado por la higiene personal data del antiguo Egipto aunque tuvo su fuerte evolución luego de la revolución industrial donde las ciudades se convirtieron en espacios de hacinamiento donde las pestes y enfermedades comenzaron a transmitirse a grandes velocidades. Las ciudades portuarias fueron las más afectadas por este fenómeno por lo tanto las primeras que empezaron a mostrar preocupación por este término.

## **Cosméticos**

Los cosméticos son aquellos productos utilizados para la higiene general y/o mejorar la belleza. Como categoría general, se incluyen todos los productos para el cuidado de la piel y el cabello que no tienen acción farmacológica o terapéutica. Se suele relacionar el concepto con pinturas faciales pero el concepto es mucho más amplio. Semejante a la definición de ANMAT, pero en este caso para el concepto de Cosmético y dada por el reglamento de la Unión Europea (1223, 2009), se entiende por estos como:

*Toda sustancia o mezcla destinada a ser puesta en contacto con las partes superficiales del cuerpo humano (epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos) o con los dientes y las mucosas bucales, con el fin exclusivo o principal de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto, protegerlos, mantenerlos en buen estado o corregir los olores corporales. El*

*término cosmético por lo tanto incluye maquillaje, desodorantes, champús, geles de ducha, etcétera.*

## **Jabones**

La saponificación es el proceso por el cual se genera una reacción química de disociación de las grasas en un medio alcalino, separándose la glicerina y los ácidos grasos presentes en grasa de origen animal o vegetal. Dicha reacción conocida como desdoblamiento hidrolítico genera la glicerina y la pasta de jabón. Ambos productos son utilizados para la producción de Jabones combinando proporciones con otros componentes (colorantes, aromatizantes, esencias, etc.).

El proceso de producción consta de 3 etapas: Saponificación, Salado y Moldeado. En la Saponificación comienza el proceso de separación de la grasa en Pasta de Jabón y glicerina a través de la aplicación de Soda Caustica. En la segunda etapa a través de sales se finaliza con el proceso de división y finalmente en el Moldeado se procede a agregar los aditivos necesarios y darle forma.

La historia del Jabón data de 3000 años atrás cuando los pueblos mesopotámicos mezclaban productos para generar una reacción química desencadenando en jabones medicinales. Pero es en Europa donde tiene origen el jabón tal como se lo conoce en la actualidad; es decir realizado en base al proceso de desdoblamiento hidrolítico con grasas animales. Este invento aumentó el grado de higiene en la población europea y la consecuente disminución de las pandemias.

## **Shampoo**

También conocido en su denominación española como Champú es un producto de origen antiquísimo pero tal como se lo conoce hoy en día se originó en Gran Bretaña y es la denominación a todo producto que se utilice para limpiar el cabello de las partículas contaminantes y el cebo natural. En la actualidad, se pueden encontrar una gran variedad de productos dirigidos al cuidado y protección del cabello con una gran cantidad de propósitos entre los que se destacan: Control de Caspa, Brillo, Control de la Caída, etc.

## 12.7 Anexo 7

### Descripción: Ficha Técnica de la investigación. Gracia Daponte

#### **Ficha Técnica**

Se realizaron 7 grupos de enfoque sobre estos segmentos, con las siguientes características técnicas:

##### **A. 5 grupos sobre NO CONSUMIDORAS**

- A. Decisoras de compra de Shampoo, Jabones y Cremas
- B. Segmentadas por edad: 25 a 40 y 41 a 60 años.
- C. 4 Mesas de NSE Medio Típico - Medio Alto
- D. 1 Grupo de NSE Alto – Edad Amplia | 25 a 50 años

##### **B. 2 grupos sobre CONSUMIDORAS DUC**

- A. Decisoras de compra de Shampoo, Jabones y Cremas
- B. Segmentadas por edad: 25 a 40 y 41 a 60 años.



**Características socio-demográficas  
Mesas CONSUMIDORAS Y NO CONSUMIDORAS**

Consumidoras	F. Consumidoras	NSE	F. NSE	Edad	F. Edad		
Sí	19	Medio Bajo	8	20-29	3		
				30-39	--		
				40 o más	5		
		Medio típico	9	Medio Alto/ Ato	2	20-29	3
						30-39	3
						40 o más	3
		Medio Alto/ Ato	2	Medio Bajo	2	20-29	2
						30-39	--
						40 o más	--
No	23	Medio Bajo	2	20-29	1		
				30-39	1		
				40 o más	--		
		Medio típico	9	Medio Alto/ Ato	12	20-29	2
						30-39	2
						40 o más	5
		Medio Alto/ Ato	12	Medio Bajo	2	20-29	3
						30-39	1
						40 o más	8



**12.8 Anexo 8**

Descripción: Usuarios según NSE. Gracia Daponte.

1° Nivel Superior  
Para los NSE Altos

1° Nivel

2° Nivel

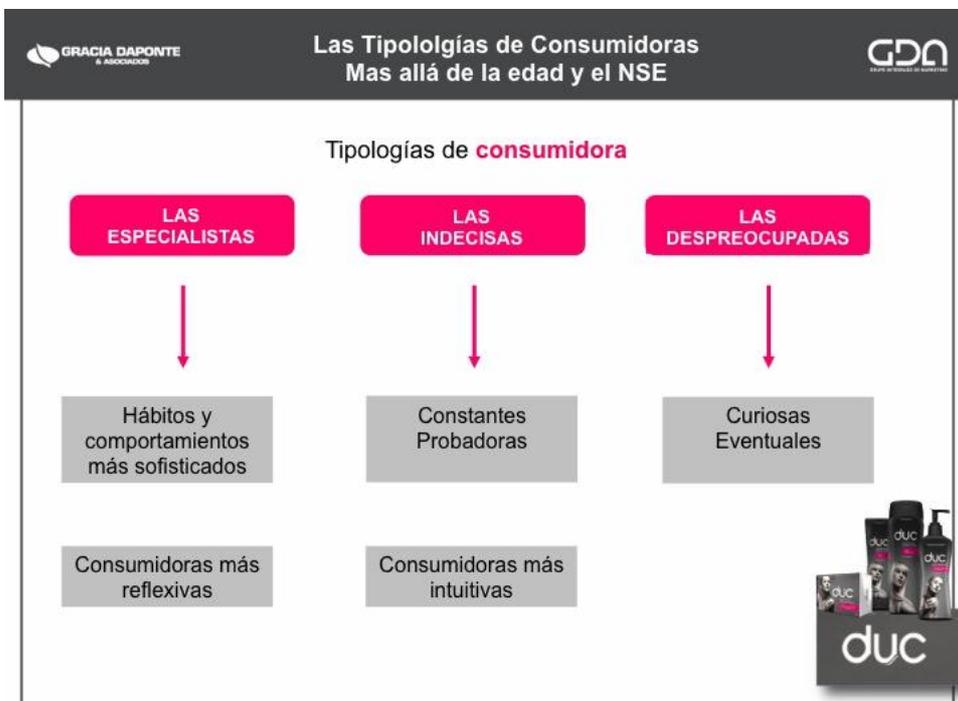
3° Nivel



## 12.9 Anexo 9

Descripción: Tipología de Usuarios. Gracia Daponte.

GRACIA DAPONTE & ASOCIADOS		Tabla Resumen Las Tipologías de Consumidoras					GDA
	Tipo de consumo	Edad	NSE	Frecuencia de ciclos de cambio de productos	Marcas preferidas	Lugares de compra	
ESPECIALISTAS	Sofisticado y reflexivo	35-50 años	Medio típico	Entre 6 meses y un año en promedio	Biferdil, Capilatis, L'Oreal, Elvive	Casa del Peinador, Peluquerías y Comercios especializados	
INDECISAS	Personalizado e instintivo	17 - 35 años	Medio típico + Medio bajo	Cada 2-3 meses	Pantene, Dove, Elvive, <b>Duc</b>	Farmacy + Supermercados	
DESPREOCUPADAS	Familiar y desinteresado	+ de 40 años	Medio típico + Medio alto	Cambios eventuales, no recurrentes	Pantene, Suave, Dove.	Supermercados	



## 12.10 Anexo 10

### Descripción: FODA Ponderado

		Importancia (*)	Probabilidad de Ocurrencia (**)	Valor (***)
<b>Fortalezas</b>	Economía de Escala en la producción	4	-	4
	Flexibilidad del proceso productivo	4	-	4
	Capacidad ociosa para satisfacer una mayor demanda	3	-	3
	Fabrica, de capitales nacionales, más grande del país	2	-	2
	Más de 82 años de experiencia en el rubro	2	-	2
<b>Debilidades</b>	Marca poco conocida.	5	-	5
	Críticas hacia la calidad de los productos.	5	-	5
	Falta de presupuesto comunicacional.	5	-	5
	Poca presencia en góndola.	5	-	5
	Falta de Capacidad para negociar con los canales	5	-	5
	Estrategia de marketing poco clara.	4	-	4
	Ausencia de acciones de comercialización proactivas	4	-	4
	Caída en las ventas	4	-	4
<b>Oportunidades</b>	Tendencia hacia el cuidado personal y ponderación positiva de la belleza.	4	4	16
	Crecimiento constante del sector	4	4	16
	Desarrollo de nuevos canales comerciales.	4	3	12
	Tendencia hacia los productos Green Friendly.	3	3	9
	Crecimiento poblacional	3	3	9
	Captación de nuevos nichos de mercado	3	2	6

<b>Amenazas</b>	Ingreso de nuevos competidores.	5	2	10
	Estrategias agresivas de los competidores.	5	4	20
	Fuerte rivalidad entre los competidores del sector	5	5	25
	Aumento del poder del canal	5	3	15

\*Siendo 1 muy poco importante y 5 muy importante-

\*\*Siendo 1 muy poco probable y 5 muy probable.

\*\*\*El valor surge de la siguiente fórmula:  $\text{Importancia} \times P(O) = \text{Valor}$

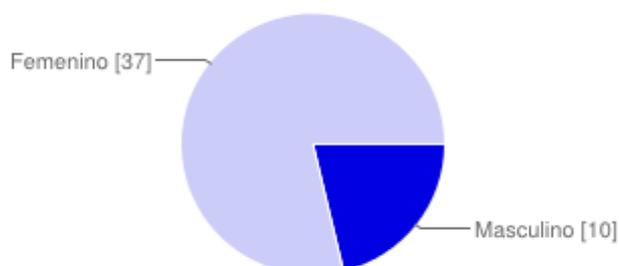
# 12.11 Anexo 11

## Descripción: Resumen resultados obtenidos en investigación cualitativa

### Nombre

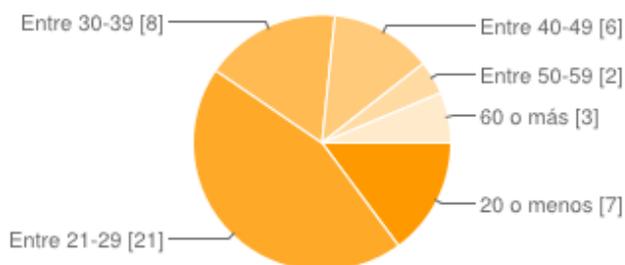
Adri Agostina Teresa Muñoz Desy Julieta Edgard Melania Corzo erica vivas Flavia Juan Aristides Walter Raquel Paniza Silvina Estela Flavia Romy Romi Martinez Jesi Tommy Patricia Quiroga Ezequiel Elina Benjamin Florencia Jose Mariana F. alfredo antonio martinez Jacqui Guadalupe Ezequiel Micaela melisa belen martinez Jesiii Agos Matias Mariotte Vicky July María Fernanda Pablo Raimondi Marta Oviedo Melania julieta sofia martinez Romi sebastian julieta sofia martinez Roxana

### 1 - Sexo



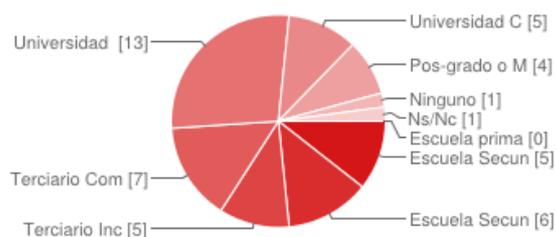
Masculino	10	21%
Femenino	37	79%

### 2 - ¿Qué edad tiene?



20 o menos	7	15%
Entre 21-29	21	45%
Entre 30-39	8	17%
Entre 40-49	6	13%
Entre 50-59	2	4%
60 o más	3	6%

### 3 - ¿Cuál es el nivel de educación más alto que ha recibido?

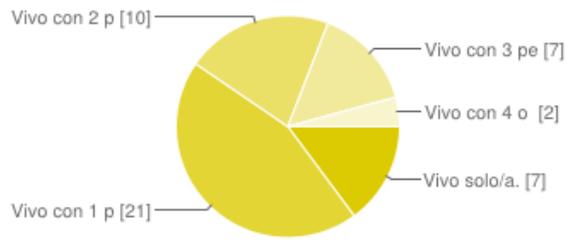


Escuela primaria	0	0%
Escuela Secundaria Incompleta	5	11%
Escuela Secundaria Completa	6	13%
Terciario Incompleto	5	11%
Terciario Completo	7	15%
Universidad Incompleta	13	28%
Universidad Completa	5	11%
Pos-grado o Master	4	9%
Ninguno	1	2%
Ns/Nc	1	2%

### 4 - ¿A qué se dedica?

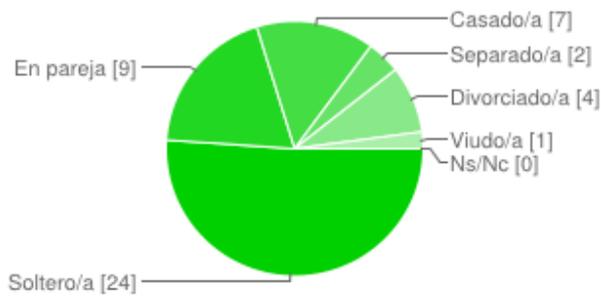
Vendedora estudiante Docencia Terciaria ama de casa soy estudiante Contador Maestra Jardinera maestra Profesional autonomo estudio comercial Comercio empleado Abogada Empresaria estudio periodista Profesora Empleado trabajo en una ong y soy estudiante estudiante Jubilada consultor empleada doméstica Empleada estudianteE empresario ingreso a Medicina empleada administrativa ESTUDIANTE estudiante empleada administrativa empleado MKT estudiante Empresario soy estudiante voy al secundario Docencia estudio docencia universitaria secretaria estudiante Estudiante realizo mi tesis y trabajo en una ONG estudiante Ama de hogar

### 5 - ¿Cuántas personas viven en su hogar?



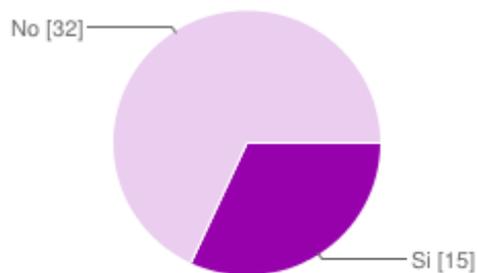
Vivo solo/a.	7	15%
Vivo con 1 persona.	21	45%
Vivo con 2 personas.	10	21%
Vivo con 3 personas.	7	15%
Vivo con 4 o mas personas.	2	4%

### 6 - ¿Cuál es su Estado Civil?



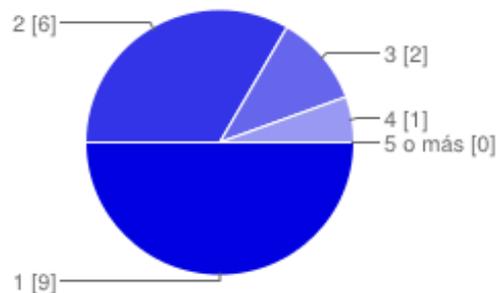
Soltero/a	24	51%
En pareja	9	19%
Casado/a	7	15%
Separado/a	2	4%
Divorciado/a	4	9%
Viudo/a	1	2%
Ns/Nc	0	0%

### 7 - ¿Tiene hijos?



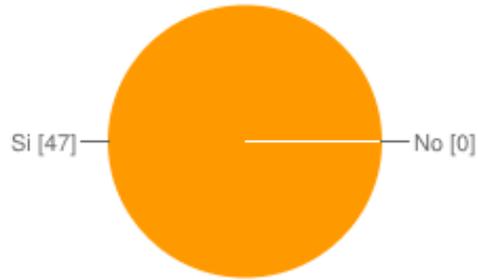
Si	15	32%
No	32	68%

### 8 - ¿Cuántos hijos tiene?



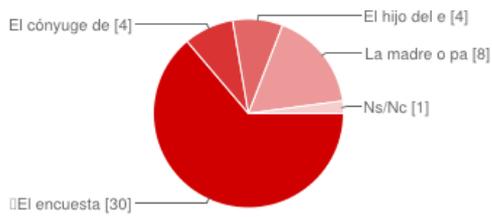
1	9	50%
2	6	33%
3	2	11%
4	1	6%
5 o más	0	0%

### 9 - ¿Utiliza productos de higiene y belleza personal?



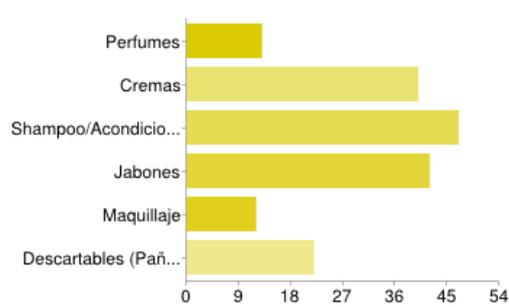
Si	47	100%
No	0	0%

### 10 - ¿Quién realiza las compras de productos de belleza e higiene personal en su hogar?



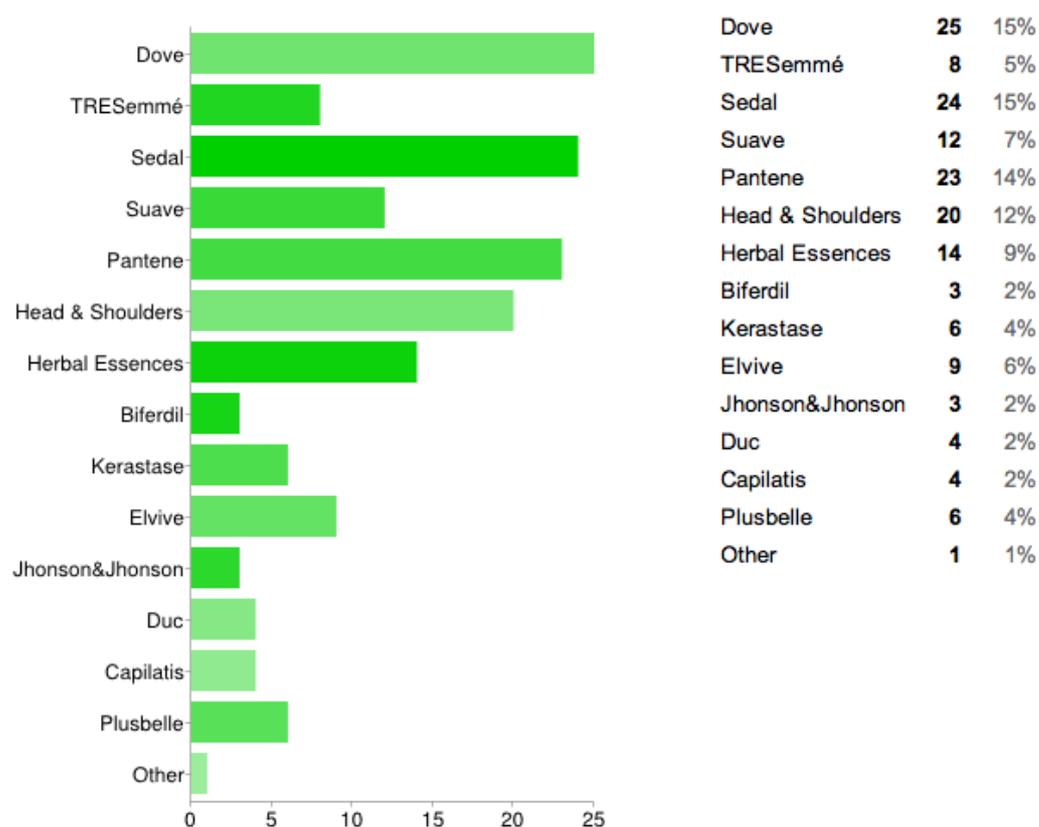
El encuestado	30	64%
El cónyuge del encuestado	4	9%
El hijo del encuestado	4	9%
La madre o padre del encuestado	8	17%
Ns/Nc	1	2%

### 11 - ¿Cuál de estas categorías de producto compra habitualmente?

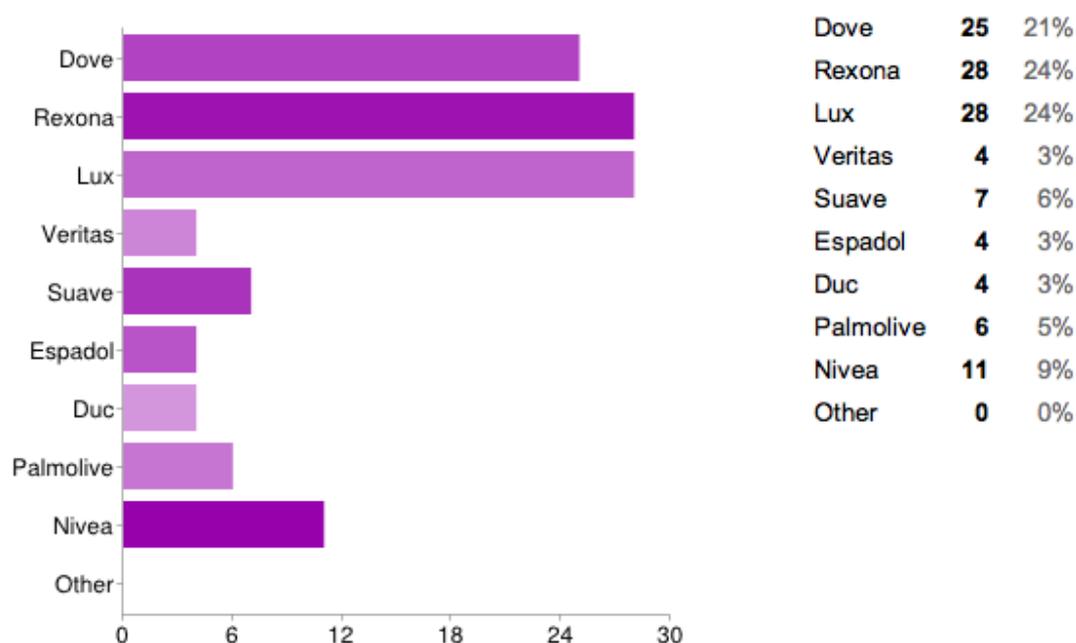


Perfumes	13	7%
Cremas	40	23%
Shampoo/Acondicionador	47	27%
Jabones	42	24%
Maquillaje	12	7%
Descartables (Pañales, Toallas Higienicas, etc)	22	13%

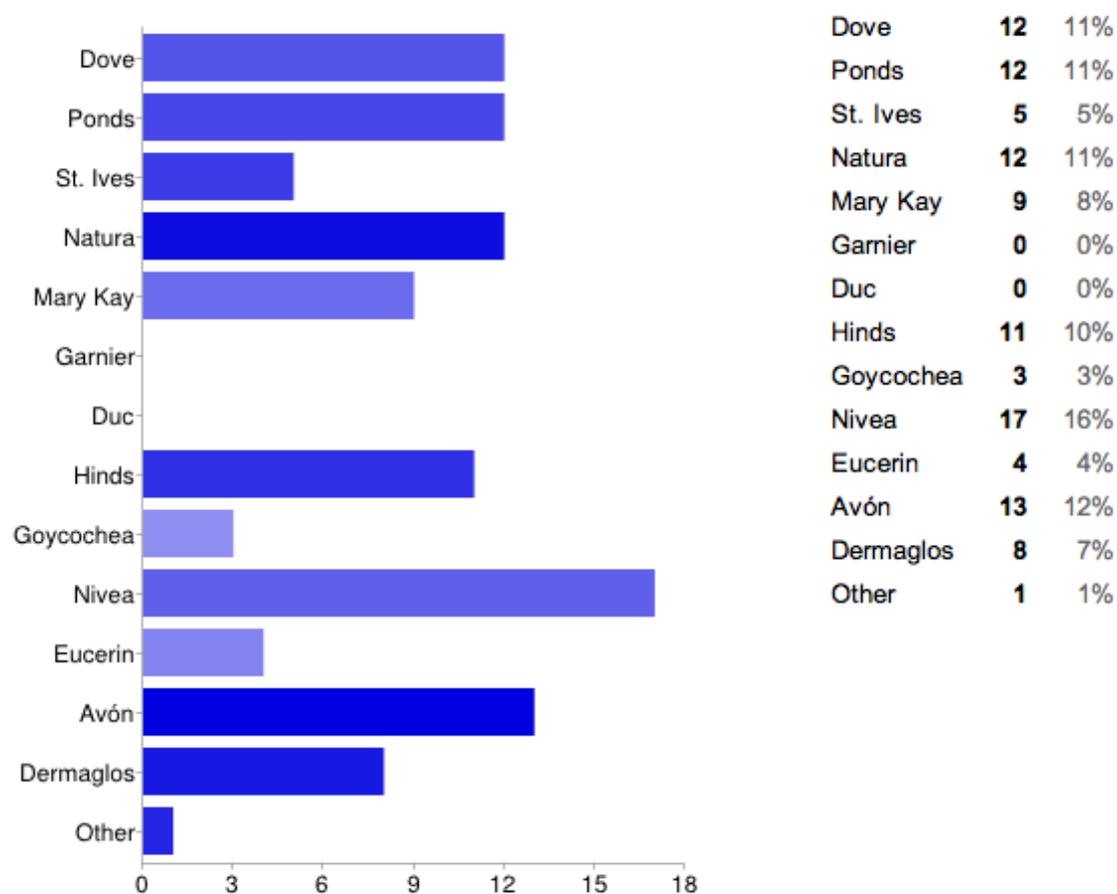
**12 - Si tildó Shampoo/Acondicionador ¿Qué marca de Shampoo compra habitualmente?**



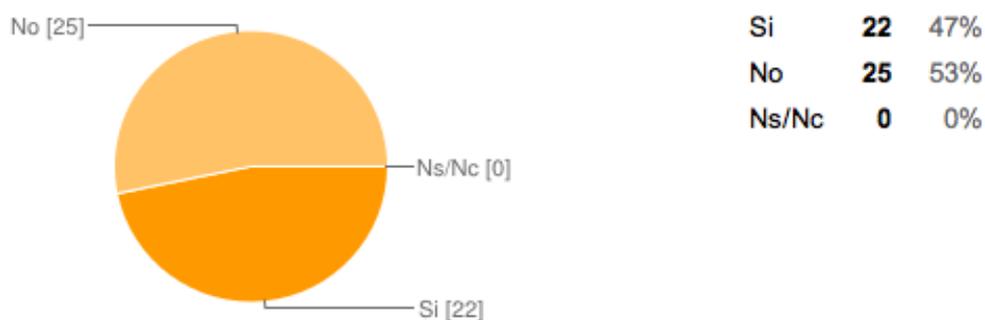
**13 - Si tildó Jabones ¿Qué marca de Jabones compra habitualmente?**



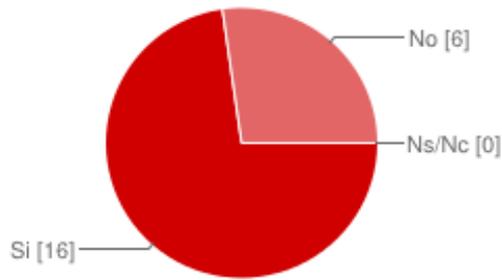
#### 14 - Si tildó Cremas ¿Qué marca de cremas corporales compra habitualmente?



#### 15 - ¿Conoce a la marca de productos de belleza e higiene personal DUC?

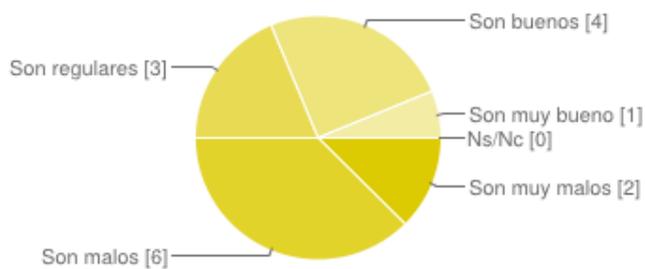


**16 - ¿Probó alguna vez los productos de la marca DUC?**



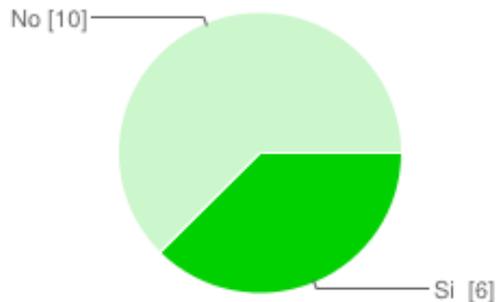
Si	<b>16</b>	73%
No	<b>6</b>	27%
Ns/Nc	<b>0</b>	0%

**17 - ¿Podría decirnos su valoración acerca de los productos de la marca?**



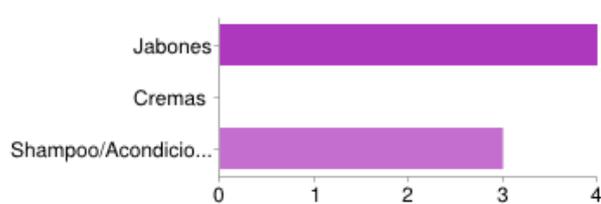
Son muy malos	<b>2</b>	13%
Son malos	<b>6</b>	38%
Son regulares	<b>3</b>	19%
Son buenos	<b>4</b>	25%
Son muy buenos	<b>1</b>	6%
Ns/Nc	<b>0</b>	0%

**18 - ¿Utiliza actualmente productos de la marca DUC?**



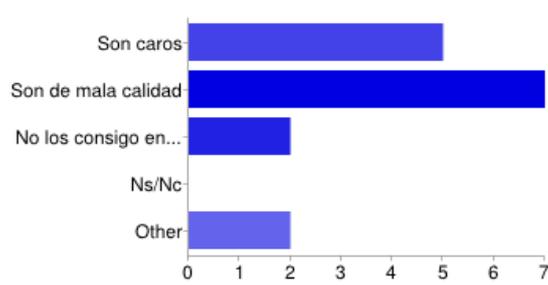
Si	<b>6</b>	38%
No	<b>10</b>	63%

**19 - Si su respuesta en la pregunta 18 fue Si. ¿Que productos de la marca DUC compra?**



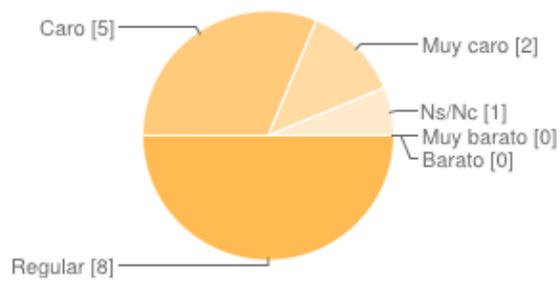
Jabones	<b>4</b>	57%
Cremas	<b>0</b>	0%
Shampoo/Acondicionador	<b>3</b>	43%

**20 - Si su respuesta en la pregunta 18 fue NO. ¿Cuál es la razón para no utilizar los productos DUC?**



Son caros	<b>5</b>	31%
Son de mala calidad	<b>7</b>	44%
No los consigo en la góndola	<b>2</b>	13%
Ns/Nc	<b>0</b>	0%
Other	<b>2</b>	13%

**21 - ¿Cómo calificaría la relación precio-calidad de los productos de la marca DUC?**



Muy barato	<b>0</b>	0%
Barato	<b>0</b>	0%
Regular	<b>8</b>	50%
Caro	<b>5</b>	31%
Muy caro	<b>2</b>	13%
Ns/Nc	<b>1</b>	6%

## Carta del Autor

El presente trabajo conforma la etapa final de la Licenciatura en Marketing de la Universidad Empresarial Siglo 21.

A partir del mismo se presenta un plan de marketing para la empresa GUMA S.A. Cabe destacar que este plan de marketing tiene algunas particularidades ampliatorias que se dan en base a la visión que he construido a lo largo de los años de cursado. Una visión del Marketing de cómo un proceso holístico en el proceso de construcción, desarrollo y mejora de modelos de negocios que entiende que Marketing no es un área si no que es una filosofía impregnada en el modelo de negocios.

A lo largo del presente se trabajarán con 3 premisas que intento predominen en los planes de marketing:

- 1) Sustentabilidad: una concepción integral del cuidado sobre los impactos de los procesos y las decisiones.
- 2) Rentabilidad: decisiones y acciones que tienen en cuenta el resultado último de la empresa, entendiendo que la rentabilidad es parte esencial de la sustentabilidad de los procesos.
- 3) Control Estricto y Empírico de los resultados: herramientas y programas de monitoreo de la evolución del plan junto a sistemas de retroalimentación que permitan alertar al sistema cuando las decisiones no están cumpliendo su objetivo.

Aprovecho para agradecer a Romina Gleria, Gerente de Marketing de la Empresa, que abrió sus puertas para poder avanzar con este trabajo final.



*Ezequiel Monis*

# Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

## Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	MONIS, Ezequiel
E-mail:	<a href="mailto:monisezequiel@gmail.com">monisezequiel@gmail.com</a>
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Comercialización (Marketing)

## Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>Plan de Marketing “DUC”</b>
Título del TFG en inglés	<b>“DUC” Marketing Plan</b>
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	<b>Proyecto de Aplicación Profesional (PAP)</b>
Integrantes de la CAE	<b>Daleoso, Susana; Varas, Andrea</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>4 de Junio del 2013</b>
Versión digital del TFG:	<b>PlandeMarketingDUC.pdf</b>

## Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis en el 2013.

---

Un **Plan de Marketing** no es simplemente un documento lleno de teorías, gráficos y análisis. Es el producto más profundo de las capacidades analíticas, creativas y cognitivas de su autor. El mismo debe lograr una correcta combinación de sus capacidades en pos del objetivo que el Ente persigue y al mismo tiempo debe procurar la sustentabilidad de sus decisiones.

En este documento, el lector se encontrará con un Plan de Marketing bi-anual para la marca de productos de Belleza e Higiene Personal **DUC**, para ser aplicado en la Provincia de Córdoba. Esta marca fue presentada por la reconocida empresa local **GUMA** en el año 2009. Hoy, la misma se encuentra frente a muchos desafíos para recuperar la senda del crecimiento e instalar la marca definitivamente en el mercado local.

El autor, **Ezequiel Monis**, se enfrenta a estos desafíos combinando los conocimientos obtenidos durante el cursado de la Licenciatura en Marketing de la **Universidad Empresarial Siglo 21** junto a su experiencia práctica en la disciplina. Todo esto se combina para dar origen a un documento que se construye sobre 3 premisas: Sustentabilidad, Rentabilidad y Control Empírico de los resultados. Premisas enmarcadas en los conceptos de creatividad e innovación.

---