

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan de Marketing para Pañales Babysec

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

DIRECCIÓN DE MARKETING

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Mariana Isabel de Cárdenas Romero

Mariana Carolina Ferro Velarde

Karla Jennifer Friess Gallo

Cynthia Gabriela MacLean Buendía

Asesor: Leopoldo Arias Bolzmann

Santiago de Surco, enero de 2015

Confidencialidad

El presente documento contiene información sensible y confidencial sobre la marca Babysec, por lo que algunos de los datos presentados han sido modificados y no se cuenta con la aprobación para su publicación hasta dentro de 5 años. Este plan de marketing solo puede ser utilizado para los fines educativos del grupo que lo ha redactado.



Agradecimientos

Nuestro agradecimiento al profesor Percy Marquina por presionarnos a ser mejores, a ponernos a prueba a nosotras mismas y a superar nuestras propias expectativas.

A nuestros profesores por su guía, apoyo y tiempo dedicado durante este proceso de aprendizaje y crecimiento personal y profesional.



Dedicatorias

A mi familia, que con su apoyo me impulsó a completar esta importante etapa de mi vida. Y a mi mamama, que desde el cielo, sé que estará sonriendo el día de mi graduación.

Mariana de Cárdenas.

A Dios, a mi hijo Rodrigo quien me acompañó ocho meses y medio a clases, a mi esposo Javier, a mis padres, hermanos y familiares, quienes son mi inspiración para seguir adelante.

Mariana Ferro.

A Guille, Tatiana, Mary, gracias por acompañarme y apoyarme a lo largo de este proyecto y a GFS quien desde el cielo guía cada uno de mis pasos.

Jennifer Friess.

A mis padres, porque gracias por su apoyo, paciencia y comprensión cumpla una gran meta. A mi abuelo Rogelio por inspirarme a ser mejor persona y profesional.

Cynthia MacLean.

Resumen Ejecutivo

Babysec es una marca orientada al cuidado personal del bebé que se encuentra principalmente enfocada en la categoría de pañales desechables y que pertenece a la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC) -de origen y capital chileno- y es administrada en Perú por Productos Tissue del Perú S.A. (PROTISA).

Los tres principales competidores en esta categoría en Perú son Huggies, Pampers, y Babysec, y entre todos, concentran el 98.06% del mercado. Huggies es la líder del mercado con 61.0%, seguida de Babysec con 21.6%, y en tercer lugar por Pampers con 15.5%. La categoría de pañales para bebés es un mercado cuya penetración crece a una cifra año a año, lo que se demuestra en la tendencia al alza de las ventas de la industria, que para el cierre de 2014 se proyectan en 1,734 millones de unidades. Babysec, como segunda marca del mercado, ha venido creciendo gracias a la relación calidad-precio del producto y especialmente por su percepción de marca económica; pero no ha logrado desarrollar adecuadamente algunos de los factores que resultan críticos para tener éxito en esta industria como son la mayor cobertura de puntos de venta, una conexión emocional con las consumidoras, un mayor presupuesto destinado a actividades de marketing, entre otras.

Por medio del presente Plan de Marketing, Babysec busca incrementar la penetración de la categoría, re-posicionarse en la mente de las consumidoras, crecer en ventas, mejorar la recordación espontánea de marca, incrementar la contribución de marketing y lograr un impacto significativo en las madres de su mercado meta a través del programa de marketing social corporativo propuesto. Finalmente, en cuanto al objetivo de participación de mercado, Babysec apunta a consolidar su posición como retador en la categoría fortaleciendo su segundo lugar.

Abstract

Babysec is a brand focused on the disposable diapers for baby's category. It belongs to the Chilean company Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC) and it's managed in Peru by one of its subsidiaries; PROTISA.

The three main competitors are Huggies, Pampers and Babysec accounting for 98.06% of the market. As for the market share of the brands, Huggies is the leading brand (61.0%), followed by Babysec (21.6%), and thirdly by Pampers (15.5%). The disposable baby diapers category is a market whose penetration is growing at one figure every year, this is demonstrated with the industry sales, which remain stable throughout the year and an upward trend is expected with a projection of 1,734 million units sold at the end of 2014. Babysec, as the second brand in the market, has been growing thanks to the relationship between quality-price of the product. Specifically, because of consumers' perception as an economical brand; however, the brand has not been able to develop some very important factors that are critical to obtain amazing results in this industry. Like, having more coverage, connect in an emotional way with consumers, and develop a better and bigger marketing strategy.

By means of this Marketing Plan, Babysec will look for the way to increment market penetration in the category, to reposition brand image, to increase sales, to improve brand recognition, to increment marketing contribution and to obtain a significant impact on mothers of its target market through the social marketing corporate program proposed. Finally, Babysec's main objective is to consolidate its position in the market as the challenger in the category and strengthening its second place in the market.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras	xi
Capítulo I: Definición del Negocio	1
1.1 Definición del Producto que se Ofrece.....	1
1.2 Reseña Histórica de la Empresa	1
1.3 Visión.....	2
1.4 Misión	2
1.5 Código de Ética y Conducta.....	3
1.6 Conclusiones	3
Capítulo II: Diagnóstico Situacional.....	5
2.1 Análisis del Entorno	5
2.1.1 Análisis PESTE.....	5
2.1.2 Oportunidades y amenazas del entorno	13
2.2 Análisis de la Industria y de los principales competidores	14
2.2.1 Análisis situacional de la industria (Las Cinco Fuerzas de Porter).....	14
2.2.2 Factores claves de éxito en la industria	16
2.2.3 Los competidores de la industria.....	20
2.2.4 Análisis de los principales competidores en la industria	20
2.2.5 Estrategias de posicionamiento de los principales competidores	30
2.2.6 Participación de mercado y recordación espontánea de las marcas	31
2.2.7 Tamaño del mercado y participaciones	33
2.2.8 Tamaño del mercado por regiones	35
2.2.9 Características de la segmentación del mercado	37
2.2.10 Características de los productos en la industria	40

2.2.11 Características de los formatos en la industria.....	42
2.2.12 Características de la logística existente en la industria.....	43
2.2.13 Características de la distribución en la industria.....	44
2.2.14 Características de los canales de venta en la industria.....	45
2.2.15 Características de los precios en la industria y márgenes al canal.....	46
2.2.16 La comunicación en la industria y estrategias actuales.....	48
2.2.17 Característica del <i>trade marketing</i> en la industria.....	51
2.2.18 Características de la promoción de ventas en la industria.....	52
2.2.19 Estrategias de relaciones públicas en la industria.....	54
2.2.20 Estrategias de marketing directo en la industria.....	55
2.3 Perfil del Consumidor.....	56
2.4 Análisis del Consumidor.....	56
2.4.1 Deseos y necesidades del consumidor.....	57
2.4.2 Hábitos de uso.....	58
2.4.3 Hábitos de compra y principales influencias psicológicas y sociales sobre la compra.....	58
2.4.4 Causas de satisfacción e insatisfacción.....	60
2.5 Análisis Interno de Babysec.....	60
2.5.1 Estructura organizativa relevante para el área de marketing.....	60
2.5.2 Características de los productos.....	61
2.5.3 Análisis BCG del portafolio.....	61
2.5.4 Análisis competitivo del portafolio.....	62
2.5.5 Análisis de la rentabilidad del portafolio.....	63
2.5.6 Análisis de la distribución.....	64
2.5.7 Análisis de las ventas.....	65

2.5.8 Análisis de la estrategia de precios.....	65
2.5.9 Análisis de la estrategia de comunicación	69
2.6 Conclusiones	69
Capítulo III: Análisis Estratégico	72
3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	72
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	73
3.3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	73
3.4 Matriz de IE.....	75
3.5 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico	75
3.6 Conclusiones	77
Capítulo IV: Decisiones Estratégicas de Marketing.....	78
4.1 Segmentación y Posicionamiento.....	78
4.1.1 Criterios de segmentación.....	78
4.1.2 Identificación del mercado meta	78
4.1.3 Características operacionales	79
4.1.4 Criterios para el posicionamiento.....	79
4.2 Objetivos de Marketing	80
4.2.1 Objetivos de venta	82
4.3 Estrategias Directas	82
4.3.1 Ventaja competitiva.....	82
4.3.2 Estrategia competitiva	83
4.3.3 Propuesta estratégica de valor.....	84
4.4 Conclusiones	85
Capítulo V: Marketing Mix.....	86
5.1 Producto	86

5.1.1 Ciclo de vida del producto	86
5.1.2 Beneficios para el consumidor	87
5.1.3 Objetivos del producto.....	88
5.1.4 Estrategias de productos	88
5.1.5 Investigación de mercados.....	89
5.2 Precio	90
5.2.1 Objetivos de la política de precios	90
5.2.2 Objetivos de precio promedio	91
5.2.3 Estrategia de precios	91
5.2.4 Márgenes en la cadena de comercialización.....	92
5.2.5 Condiciones de pago.....	92
5.3 Promoción-Comunicación	93
5.3.1 Objetivos de la comunicación	93
5.3.2 Estrategia de comunicación	93
5.3.3 Público objetivo.....	93
5.3.4 Estrategia creativa	94
5.3.5 Objetivo del posicionamiento y reason why [lógica del posicionamiento].....	94
5.3.6 Estilo y tono (aspectos psicológicos)	95
5.3.7 Imagen del consumidor en las piezas publicitarias	95
5.3.8 Medios de comunicación y acciones específicas planteadas	95
5.3.9 Objetivos en términos de GRP o TGRP de la campaña en televisión.....	96
5.3.10 Análisis de la efectividad de la publicidad	97
5.3.11 Estrategia de medios	97
5.3.12 Marketing directo	98

5.3.13 Presupuesto de comunicación y programación anual.....	98
5.4 Promoción de Ventas.....	100
5.4.1 Estrategias de promoción.....	100
5.4.2 Tipos de promociones.....	100
5.4.3 Eventos de lanzamiento	101
5.4.4 Marketing interno	101
5.4.5 Relaciones públicas	102
5.4.6 Presupuesto promocional.....	102
5.5 Distribución y Puntos de Venta.....	102
5.5.1 Objetivos de la distribución	102
5.5.2 Estrategias de la distribución	103
5.5.3 Relaciones propuestas con cada tipo de canal	104
5.6 Venta y Fuerza de Ventas	105
5.6.1 Entrenamiento al equipo de ventas.....	105
5.6.2 Materiales para el equipo de ventas.....	106
5.7 Marketing Social Corporativo.....	106
5.8 Conclusiones	111
Capítulo VI: Presupuesto y Control	113
6.1 Presupuesto de Marketing.....	113
6.2 Proyección de Utilidades	113
6.3 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	115
6.4 Análisis ROI.....	117
6.5 Cronograma de Implementación	118
6.5 Conclusiones	118

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones..... 121

7.1 Conclusiones 121

7.2 Recomendaciones 122



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz de Análisis de la Competencia</i>	21
Tabla 2.	<i>Perfiles de Imagen de las Marcas</i>	31
Tabla 3.	<i>Mercado Total de Pañales Proyectado 2014 en Volumen (MM Unidades) y Valor (US\$)</i>	34
Tabla 4.	<i>Número de Nacimientos por Región</i>	36
Tabla 5.	<i>Ingreso Promedio de la PEA en Nuevos Soles por Ámbito Geográfico</i>	37
Tabla 6.	<i>Participación de Venta por Regiones</i>	37
Tabla 7.	<i>Segmentación del Mercado y Participación de Mercado por Producto</i>	39
Tabla 8.	<i>Evolución del Mercado en Volumen, por Segmento y Competidor (2013 - 2014)</i>	40
Tabla 9.	<i>Tipos de Producto por Marca y Segmento al que se Dirigen</i>	42
Tabla 10.	<i>Tallas del Producto según Peso de Usuario</i>	42
Tabla 11.	<i>Formatos de la Industria</i>	43
Tabla 12.	<i>Índice de Precios del Mercado de Pañales</i>	47
Tabla 13.	<i>Afinidad y Alcance de Medios en el Consumidor de Pañales para Bebés</i>	49
Tabla 14.	<i>Perú: Tasa de Fecundidad Según Indicador 2012 INEI</i>	56
Tabla 15.	<i>Análisis de la Competitividad de Babysec vs. la Competencia</i>	63
Tabla 16.	<i>Análisis de la Rentabilidad del Portafolio de Pañales Desechables para Bebés, Ventas Reales Ene-Oct + Proyección Nov y Dic</i>	63
Tabla 17.	<i>Análisis de Ventas Babysec, Unidades Expresado en Miles de Unidades (Precio por Mil), Venta Real Ene-Oct + Proyección Nov-Dic</i>	65

Tabla 18. <i>Lista de Precios de Babysec en Supermercados y Canal Tradicional</i> (S/.)	66
Tabla 19. <i>Lista de Precios de Babysec en Cadenas de Farmacias (S/.)</i>	67
Tabla 20. <i>Estrategia de Precios Babysec, Expresado en Miles de Unidades</i> (Precio por Mil en US\$).....	68
Tabla 21. <i>Matriz EFE</i>	72
Tabla 22. <i>Matriz EFI</i>	73
Tabla 23. <i>Matriz FODA</i>	74
Tabla 24. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	76
Tabla 25. <i>Proyección de Participación de Mercado a 2019</i>	80
Tabla 26. <i>Proyección de Penetración de Mercado a 2019</i>	81
Tabla 27. <i>Objetivos de Babysec para los Próximos 5 Años</i>	88
Tabla 28. <i>Inversión Total en Investigación de Mercados</i>	90
Tabla 29. <i>Índice de Precios 2015</i>	90
Tabla 30. <i>Precio por Familia de Productos al 2015</i>	91
Tabla 31. <i>Estrategia de Precio de Babysec al 2019 (en %)</i>	92
Tabla 32. <i>Pauta en Televisión Babysec 2015</i>	97
Tabla 33. <i>Inversión en TV de las Principales Marcas de la Categoría (en Miles</i> <i>de US\$)</i>	98
Tabla 34. <i>Visual de Inversión en Medios – Babysec 2015 (US\$)</i>	99
Tabla 35. <i>Número de Pañales de Tela que se Usan al Día</i>	106
Tabla 36. <i>Alcance del Programa “Babysec te Acompaña”-Profilaxis</i> <i>Obstétrica</i>	109
Tabla 37. <i>Requerimiento de Obstetricas para Programa de Profilaxis</i>	109
Tabla 38. <i>Alcance del Programa “Babysec te Acompaña”-Estimulación</i> <i>Temprana</i>	110

Tabla 39. <i>Requerimiento de Enfermeras Neonatólogas para Programa de Estimulación Temprana</i>	111
Tabla 40. <i>Presupuesto de Marketing 2015 (Expresado en Miles de US\$)</i>	114
Tabla 41. <i>Proyección de Ventas, Precios, y Costo Unitario 2015 (Año 1)</i>	115
Tabla 42. <i>Estado de Pérdidas y Ganancias Babysec 2014-2018 (en US\$)</i>	116
Tabla 43. <i>Análisis ROI</i>	117



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.	16
<i>Figura 2.</i>	Participación de mercado de los competidores de la industria.	32
<i>Figura 3.</i>	Recordación espontánea de los competidores de la industria.	33
<i>Figura 4.</i>	Cálculo del mercado potencial.	33
<i>Figura 5.</i>	Logística existente en la industria.	44
<i>Figura 6.</i>	Distribución de la venta por canal.	45
<i>Figura 7.</i>	Elasticidad de precio de Babysec.	46
<i>Figura 8.</i>	Araña de precios Babysec.	48
<i>Figura 9.</i>	Matriz BCG de los productos Babysec.	62
<i>Figura 10.</i>	Evaluación del comercial “Bebés Sociables”.	71
<i>Figura 11.</i>	Matriz IE.	75
<i>Figura 12.</i>	Ciclo de vida por tipo de producto-Babysec.	87
<i>Figura 13.</i>	Gantt de actividades 2015 Babysec.	119

Capítulo I: Definición del Negocio

En este capítulo se describirá en qué consiste el producto propuesto y se brindará una breve reseña histórica de la empresa y de su código de ética y conducta.

1.1 Definición del Producto que se Ofrece

Babysec es una marca orientada al cuidado personal del bebé, que se encuentra principalmente enfocada en la categoría de pañales desechables y que en Perú al día de hoy ocupa el segundo lugar de la categoría en ventas, consecuencia del crecimiento a doble dígito que viene experimentando los últimos años (CCR, 2014).

1.2 Reseña Histórica de la Empresa

La marca Babysec pertenece a la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC), de origen y capital chileno, administrada localmente por Productos Tissue del Perú S.A. (PROTISA), una de sus filiales. CMPC fabrica y comercializa productos tissue y sanitarios en países como Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Colombia, Ecuador, Brasil, y México (Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, s.f.).

Las categorías con las que esta empresa abrió operaciones en Perú, a cargo de PROTISA fueron las de papelería: papel higiénico, servilletas, papel toalla, y pañuelos de papel. Años más tarde comenzó la importación de productos sanitarios: pañales desechables para bebés y toallas femeninas (PROTISA, 2007).

PROTISA cuenta con dos plantas de fabricación en las que se producen todos los productos de su portafolio y 95% de lo que comercializa es fabricado localmente, mientras que la diferencia se importa de las diferentes filiales. Entre sus principales marcas se encuentran: (a) Elite, que es líder en productos de papel; (b) Ladysoft, que es especialista en protección femenina; (c) Cotidian, que ofrece productos para la incontinencia urinaria; y (d) Babysec.

El negocio central de PROTISA es la fabricación y venta de productos de papel en donde mantiene el liderazgo con más de 54% de participación de mercado (CCR, 2014). Cabe señalar que actualmente los esfuerzos de la empresa se orientan en lograr mayor penetración de las marcas en las que no tiene el liderazgo en el mercado para así lograr su diversificación.

1.3 Visión

La visión de PROTISA es: “Ser la empresa líder del mercado peruano de Papel Tissue y Productos Sanitarios, con marcas valoradas que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores por su calidad e innovación” (Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, s.f.).

1.4 Misión

Por otro lado, la misión de la empresa ha sido definida en función de cada uno de los grupos de interés que forman parte de la cadena de valor del negocio (Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, s.f.):

Con nuestros Consumidores: Les entregamos productos y servicios que satisfacen sus necesidades, dentro de una oferta adecuada de valor.

Conocemos profundamente sus necesidades.

Con nuestros Accionistas: Buscamos aumentar el valor de la empresa a través del crecimiento en ventas, del valor de nuestras marcas y participación de mercado con rentabilidad, asegurando el correcto y eficiente uso de nuestros activos.

Con nuestros Colaboradores: Brindamos un buen ambiente de trabajo y herramientas necesarias para que puedan desarrollarse integralmente, lo que propicia contar con personas competentes, motivadas y trabajando en equipo para lograr el objetivo integral de la compañía.

Con la Comunidad cercana: Mantenemos una relación de armonía y apoyamos su desarrollo a través del empleo, la educación y la generación de micro emprendimientos.

Con el Medio Ambiente: Contribuimos al desarrollo sostenible asumiendo un compromiso de responsabilidad con el medio ambiente en todas las fases de nuestros procesos.

1.5 Código de Ética y Conducta

El código de ética y conducta de la empresa (Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, s.f.) se enfoca en principios que priorizan clientes, trabajadores y proveedores de la empresa y se basan en respeto, comunicación, cumplimiento de estándares de calidad y entrega oportuna y fidedigna de información a los consumidores, así como en trabajo en equipo y buenas relaciones en el lugar de trabajo.

CMPC valora el desarrollo sostenible, promoviendo el cuidado del medio ambiente y de los recursos naturales para no afectar a las próximas generaciones. Al respecto, la empresa resguarda el desarrollo sostenible de sus procesos mediante la generación de energía renovable a partir de la biomasa, el consumo cuidadoso y eficiente de agua y materias primas, la utilización de fibras recicladas y el manejo certificado de sus plantaciones forestales renovables.

1.6 Conclusiones

PROTISA, a pesar de contar con marcas reconocidas en el mercado de productos sanitarios, concentra su operación en la venta de papelería (i.e., papel higiénico, papel toalla, servilletas, y pañuelos desechables), lo que podría representar un riesgo futuro si los productos de papel se comoditizan. En consecuencia, la empresa ha empezado a centrar sus esfuerzos en el impulso de sus otras marcas para

diversificarse y asegurar una fuente importante de crecimiento futuro. Por este motivo, la gestión exitosa de la marca Babysec, hoy en día, se ha vuelto de suma importancia para las operaciones de la empresa.

Por otro lado, cabe señalar que esta es una empresa que, por su visión y código de ética, se encuentra muy enfocada en la satisfacción de todos sus grupos de interés, puesto que se preocupa por generar valor y fomentar un ambiente positivo en cada interacción que sostiene con ellos.



Capítulo II: Diagnóstico Situacional

Este capítulo se inicia con el detalle de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno peruano para la industria de pañales desechables para bebés; luego analiza las características actuales de la industria y de las marcas que compiten en ella; en tercer lugar, describe al consumidor de la categoría y termina con el análisis de los factores internos claves para entender las estrategias propuestas para Babysec.

2.1 Análisis del Entorno

El objetivo de esta primera sección es determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno peruano para la industria.

2.1.1 Análisis PESTE

Factores políticos, gubernamentales, y legales (P). En cuanto al aspecto político, gubernamental, y legal, 2015 es un año preelectoral sin candidaturas definidas, lo que podría traer consecuencias para el sector privado, pues en pasadas oportunidades, las propuestas han sido sumamente diversas y esto generó incertidumbre política. No sería de extrañar entonces que las industrias entren en estado de alerta y que, en muchos sectores, el nivel de inversión se vuelva más conservador mientras se esperan los resultados electorales de 2016. Al respecto, cabe mencionar que si el nuevo gobierno elegido continúa con la línea de los recientes mandatos, las políticas económicas podrían mantenerse y las empresas, al no verse afectadas, continuarían invirtiendo en el país como hasta ahora.

Sobre lo señalado, es importante mencionar que un cambio de gobierno podría retrasar o dificultar la implementación del programa de marketing social corporativo que planea llevar a cabo Babysec a partir de 2015 para los hospitales públicos; pues, al ingresar un nuevo régimen, las reglas de juego se vuelven vulnerables al cambio de liderazgo y el programa podría ser descartado o puesto en espera. Como estrategia de

protección, Babysec realizará estudios que demuestren el impacto positivo del programa, tanto en madres como en niños de bajos recursos. Esto debería ser argumento sólido para que el nuevo Ejecutivo opte por mantener la propuesta.

Por otro lado, un aspecto relevante para este análisis es la estabilidad de las relaciones políticas entre Perú y Chile, porque la empresa en cuestión es de origen chileno. Si bien en 2008 el gobierno peruano demandó al país vecino ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya para el correcto establecimiento de los límites marítimos, la inversión chilena en Perú no ha dejado de crecer, alcanzando aproximadamente US\$14 millones (Real, 2014). En consecuencia, se espera que las eventuales tensiones por el fallo de La Haya a favor de Perú no afecten ni las relaciones comerciales entre ambos países ni las operaciones de CMPC en el país.

En cuanto a las regulaciones gubernamentales, la industria de pañales desechables es normada por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID, 2008); que, como ente regulador, se ve afectado por la Ley del Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley 29571, 2010). La legislación en cuestión influye en las entidades regulatorias, convirtiéndolas en menos permisivas, como se observa puntualmente en el proceso de DIGEMID para la obtención de Registros Sanitarios. Esto afecta a Babysec de manera directa, al generar retrasos en los lanzamientos de nuevos productos, lo que se traduce en pérdida de ventas al extender el tiempo de aprobación de sus registros entre seis meses y un año.

Para terminar con el aspecto político, gubernamental, y legal, el criterio prioritario en las decisiones económicas y políticas hasta ahora ha sido fomentar la integración con el resto del mundo. A esto se debe la reducción de barreras arancelarias y simplificación de procesos que se encargan de regular el flujo del

comercio y la apertura unilateral. Esto beneficia a empresas trasnacionales como CMPC, pues favorece la importación de insumos y materia prima a Perú (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2014).

Factores económicos y financieros (E). En cuanto al aspecto económico y financiero, gracias a una correcta y prudente implementación de políticas monetarias y fiscales por parte del Estado, Perú mantiene una tasa de inflación controlada. Para empresas como PROTISA es beneficioso porque favorece el incremento del poder adquisitivo de la población, estabiliza el valor de la moneda y los precios del mercado, mantiene estables los flujos de efectivo, no incide en la elaboración de los presupuestos de capital, promueve las proyecciones a largo plazo y reduce la especulación, entre otros temas.

Por otro lado, con respecto al tipo de cambio, durante 2014 el dólar se ha apreciado frente al nuevo sol con una tendencia que continúa al alza, consecuencia de las perspectivas de recuperación de la economía de Estados Unidos. Esto podría repercutir de manera negativa en empresas como PROTISA, ya que encarece las importaciones de materia prima y porque el debilitamiento de la divisa interna frente al dólar puede obligarla a ajustar sus precios, afectando su rentabilidad –la empresa reporta sus resultados en dólares a la casa matriz en Chile–.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), Perú y Uruguay son los países de América Latina que han tenido el mayor crecimiento del poder adquisitivo desde 2013 (“Destacan Crecimiento del Poder Adquisitivo,” 2013), permitiendo así una mayor adopción de la economía que se traduce en mayor consumo. Adicionalmente, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014), se observa un escenario económico positivo en el consumo final privado gracias al mayor poder adquisitivo de la población. En la industria pañalera, esto permite que la madre

incremente la frecuencia de compra del pañal, lo que genera un impacto positivo en las ventas de las empresas de la industria.

Otro aspecto relevante para este análisis es la firma del tratado de libre comercio (TLC) con Chile, que actúa en beneficio de las relaciones internacionales con Perú, potencia y fortalece los intercambios comerciales. Además, reduce las barreras comerciales para la importación de materia prima y esto beneficia a PROTISA.

Para terminar con el aspecto económico y financiero, se observa una mayor penetración del canal moderno en Perú en el último año. Según *El Comercio* (“Las Ventas de Supermercados Aumentarán,” 2014), las ventas de los supermercados del país tendrán un incremento de 9% en 2014 frente al año anterior; y las principales cadenas continuarán con la apertura de nuevos locales. Cabe señalar que a pesar de que el canal principal para las ventas de Babysec es el tradicional, se nota un incremento en la participación de las ventas del canal moderno y esto trae como consecuencia para PROTISA que se reduzca su poder de negociación, en vista de la preferencia del consumidor. En este sentido, actualmente, tanto los supermercados como las cadenas de farmacias, están exigiendo mayores márgenes, lo que reduce la ganancia de las marcas.

Factores sociales, culturales, y demográficos (S). En cuanto a los factores demográficos, según el INEI (2012), en Perú fueron registrados aproximadamente 800 mil bebés en 2011, lo que implica que el mercado potencial de bebés menores a tres años para la industria de pañales desechables es de cerca de dos millones.

Adicionalmente, en cuanto a la distribución geográfica de este mercado, alrededor de 27% de estos bebés nacieron en Lima Metropolitana. Esto favorece de manera positiva a las marcas de pañales para bebés, puesto que su mercado principal se centraliza y se reducen los costos de distribución.

Actualmente un factor social que afecta al 15% de la población peruana, según cifras del Ministerio del Ambiente (MINAM, 2011), es la carencia de acceso a cualquier tipo de fuente mejorada de agua potable –protegida de la contaminación externa–. Tomando como ejemplo Lima -uno de los departamentos con mayor acceso a agua potable–, según el Movimiento Peruanos Sin Agua (s.f.), actualmente sólo se llega a cubrir 47.1% de la demanda anual, “teniendo un déficit estimado de cobertura superior a 1.5 millones de habitantes”, los cuales se encuentran focalizados en zonas ubicadas en los alrededores de la ciudad.

Por otro lado:

...en Cerro de Pasco, los habitantes consumen el agua más cara del país. Esto se debe a que el servicio de agua potable solo se brinda durante dos horas al día y quienes allí viven se ven obligados a comprar agua de camiones-cisterna, pagando hasta 50 veces más que las poblaciones que cuentan con acceso a una red de alcantarillado que brinde un servicio continuo. Esta misma situación se da en Nazca, que solo tiene cuatro horas de agua continua, y en Talara y Sullana, que solo tienen diez, por lo que también en esas zonas se deben pagar elevados precios por el agua. (“Editorial: Agua,” 2014, párr. 2)

Dichos habitantes acceden en la mayoría de casos a un agua contaminada, lo que representa un riesgo para su salud. Para la industria de pañales desechables para bebés, los problemas antes mencionados se han identificado como una oportunidad para incrementar la penetración de la categoría, ya que el uso de pañales de tela presentaría mayores costos para las madres en cuanto a dinero, tiempo y esfuerzo –por lo que implica el mantenimiento– que el uso de pañales desechables.

De acuerdo con la Oficina Central de Planificación y Desarrollo del Seguro Social de Salud (EsSalud), 40% del total de nacimientos registrados en 2013 en las 28

redes asistenciales del Estado se dieron por cesárea (“EsSalud: El 40% de Nacimientos,” 2013). Esto es consecuencia de la poca información que tienen las madres, que consideran la cesárea como la manera más rápida y fácil de dar a luz. Cabe señalar que esta cirugía puede presentar muchas complicaciones y poner en riesgo la vida de las madres (Lifshitz, 2010). Al respecto, los cursos de psicoprofilaxis obstétrica o prenatal sirven para preparar a los padres para el embarazo y el momento del parto, brindándoles información que permite tomar las decisiones adecuadas; sin embargo, en el Perú no existen muchos centros o lugares donde las madres de bajos recursos puedan acceder a estos cursos y mucho menos de manera gratuita (Asociación UNACEM para el Desarrollo Sostenible, 2014). Para una marca de pañales para bebés como Babysec, este aspecto representa una oportunidad para desarrollar programas que satisfagan esta necesidad y al mismo tiempo, lograr acercarse a las madres y desarrollar una relación emocional positiva con ellas, puntos considerados como factores críticos en la categoría. En los capítulos posteriores se detallará cómo es que la marca plantea aprovechar esta coyuntura.

Adicionalmente, de acuerdo con Raúl Urquiza –Ex Presidente de la Sociedad Peruana de Pediatría–, las madres del Perú carecen de acceso a información con respecto a la importancia de llevar a sus bebés a los controles pediátricos y cómo estos fomentan un desarrollo adecuado. De manera similar al punto anterior, esta también es una oportunidad detectada por Babysec y sobre la que se profundizará en capítulos posteriores (“Niños Sanos Con Sus Controles,” 2011).

En cuanto a los hábitos y preferencias de los consumidores, según señaló el reconocido mercadólogo peruano Rolando Arellano (como se citó en Bartra, 2014), el ciclo económico que vive el país ha fomentado una evolución en los hábitos y preferencias de los consumidores, que ahora eligen y exigen gracias a su mayor poder

adquisitivo y al desarrollo del canal moderno. Esto significa que los peruanos buscan empresas que los traten bien y con las que puedan mantener relaciones a largo plazo.

Asimismo, la creciente penetración del Internet en el país y el auge de las redes sociales también han fomentado una mayor exigencia de información por parte de los consumidores, que buscan comparar y elegir mejor los productos que adquieren. El mayor acceso a información ha generado un aumento de la sensibilidad ante las variaciones de precio y de los productos del mercado. Esto fomenta un cambio en la manera de pensar, de hacer negocios y de comunicarse de las empresas, que han visto en las redes sociales una plataforma de interacción muy valiosa con el consumidor, especialmente con los más jóvenes.

Para terminar con los factores sociales, cabe mencionar que luego de la Guerra del Pacífico y algunos impases entre Chile y Perú, en parte de la población peruana se generó un rechazo a todo lo proveniente del país vecino. Sin embargo, las empresas de capital chileno operan en el Perú de manera exitosa y crecen de forma continua. Si las tensiones entre ambas naciones se intensificaran, esta asociación podría ser un riesgo para Babysec ya que es la única marca chilena en la industria pañalera.

Factores tecnológicos y científicos (T). La tecnología es un factor clave en la industria de pañales desechables porque determina la competitividad de las empresas. La industria pañalera apunta a la innovación en productos cada vez más compactos y cómodos para el bebé, que a su vez tengan un mejor desempeño, y apuesta por continuas actualizaciones tecnológicas, de procesos productivos, sistemas de seguridad y de control de calidad. En este sentido, el acceso a tecnología cada vez más sofisticada impulsa a este mercado al establecimiento de mayores parámetros de calidad en sus áreas de Investigación y Desarrollo (I+D). Esto hace que las empresas del rubro tengan que invertir continuamente significativas cantidades en investigación

y desarrollo de innovaciones y trae consigo el riesgo de que aquellas que no estén a la vanguardia de la tecnología queden obsoletas.

Por otro lado, como se mencionó en párrafos anteriores, es importante tomar en cuenta la mayor penetración de Internet y la difusión de nuevas tecnologías de la información, como las redes sociales. Estas nuevas formas de interacción se están volviendo fundamentales para la relación de las empresas con sus clientes potenciales y actuales. Una gestión adecuada y responsable de estas plataformas, podría convertirse en una ventaja para la marca.

Para terminar, es importante la infraestructura portuaria disponible en Perú. De acuerdo con el Centro de Comercio Exterior (CCEX) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), El Callao es el principal puerto de la costa Pacífico de América Latina por movimiento de contenedores. De continuar con el ritmo actual, en 2015 alcanzará su máxima capacidad al sobrepasar los dos millones de unidades, lo que generaría un cuello de botella que se traduce en demoras en la llegada de materia prima y, por lo tanto, en la reducción de la capacidad de respuesta de Babysec ante hipos de venta. Según el CCEX, el puerto de El Callao no cuenta con infraestructura vial adecuada para atender el movimiento de carga, lo que genera grandes colas de camiones que atrasan y entranpan el comercio exterior (CCL, 2013).

Factores ecológicos y ambientales (E). En Perú, la gestión ecológica es relativamente nueva y está en desarrollo. El MINAM busca promover, mediante incentivos tributarios o de otras índoles, la gestión proactiva empresarial por el cuidado del medioambiente. Los requerimientos que dictamina la legislación para las empresas son: (a) tomar las medidas necesarias de prevención de riesgos o daños ambientales, y (b) asumir la responsabilidad de cualquier impacto negativo que la empresa genere en el medio ambiente como consecuencia de sus actividades.

Actualmente, PROTISA gestiona este tema adecuadamente y lo incluye como parte de su Misión: poseer los mecanismos necesarios para asegurar que sus actividades no tengan ningún tipo de impacto negativo sobre la población o el medio ambiente. De incumplir con la normativa, podría ser sancionada.

Para terminar, como mencionó Francés (2006), en la actualidad el tema ambiental es una importante tendencia en la industria pañalera porque los residuos de pañales desechables son altamente contaminantes; el enfoque está en la búsqueda de soluciones ecológicas y amigables con el ambiente y en la innovación en cuestión de materiales biodegradables. El factor del cuidado ambiental es una tendencia actual por la que los consumidores se encuentran preocupados. Si bien Babysec incluye este tema como parte de sus operaciones, podría en un futuro ser un aspecto diferencial y que impulse la compra de sus productos por encima de los de sus competidores.

2.1.2 Oportunidades y amenazas del entorno

A manera de resumen del análisis presentado en el apartado anterior, a continuación se enumeran las oportunidades y amenazas que presenta el entorno peruano para el desarrollo de la industria y, por lo tanto, para Babysec.

Ámbito político. Las oportunidades encontradas son: (a) las facilidades que brinda el gobierno para las empresas que desean hacer negocios y (b) pocas barreras arancelarias y procesos comerciales simples. Por otro lado, las amenazas son: (a) la incertidumbre frente al cambio de gobierno, (b) las eventuales tensiones políticas entre Perú y Chile, y (c) la lentitud en la emisión de registros sanitarios por parte de DIGEMID.

Ámbito económico. Las oportunidades encontradas son: (a) la tasa de inflación controlada, (b) el crecimiento del poder adquisitivo de la población, y (c) el TLC con Chile. Por otro lado, las amenazas son: (a) el fortalecimiento del canal moderno, y (b) el alza del dólar frente a la divisa local.

Ámbito social. Las oportunidades encontradas son: (a) la concentración geográfica de nacimientos, (b) la necesidad de información de las madres, (c) la mayor exigencia de los consumidores, y (d) el auge de Internet. Por otro lado, una amenaza es el posible rechazo de los consumidores antes empresas de origen chileno.

Ámbito tecnológico. La oportunidad encontrada es el auge de Internet y las amenazas son: (a) la demanda continua de innovaciones por parte de los consumidores y (b) el riesgo de saturación del puerto de El Callao.

Ámbito ecológico. Para terminar, la oportunidad encontrada es la demanda de soluciones ecológicas para la elaboración de pañales y la amenaza son los requerimientos ambientales por parte del MINAM.

2.2 Análisis de la Industria y de los principales competidores

El objetivo de esta sección es determinar el atractivo de la industria para las marcas que compiten en ella y analizar a los principales competidores para definir posibles fuentes de ventajas o barreras competitivas para Babysec.

2.2.1 Análisis situacional de la industria (Las Cinco Fuerzas de Porter)

En la Figura 1, se ha llevado a cabo el *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter* con el fin de evaluar el entorno competitivo y determinar posibles oportunidades y amenazas que este presenta para las empresas que compiten en él.

Poder de negociación de los proveedores. Si bien las principales empresas competidoras tienen plantas de manufactura ubicadas en el país, al ser multinacionales, compran sus insumos por volumen para toda la región para generar economías de escala y luego importan gran parte de los que necesitan. Al trabajar en grandes volúmenes, los proveedores tienen bajo poder de negociación con estas empresas porque no les conviene perderlas como clientes.

Poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los clientes o distribuidores en Perú es alto porque pocos poseen la cobertura de mercado necesaria y las empresas tienen una alta dependencia de los existentes. Los distribuidores conocen esta situación y, especialmente los que compran por volumen – al menos en el caso del canal moderno–, son muy sensibles al precio y por eso exigen a las marcas mantener márgenes bajos y promociones continuas.

Amenaza de sustitutos. La amenaza de sustitutos es baja porque si bien tienen puntos importantes a su favor, sus desventajas para el consumidor son mayores. Por un lado, los pañales desechables ecológicos son mejores para el medio ambiente, pero pueden llegar a ser hasta tres veces más caros que los pañales regulares; y por otro, los pañales de tela son más económicos, pero son también muy poco prácticos para los padres y madres de hoy, que priorizan el ahorro de esfuerzo y tiempo.

Amenaza de nuevos productos. La amenaza de nuevos productos no es grande porque, como se mencionó, el capital necesario para ingresar al mercado es alto por los requerimientos constantes de innovación, I+D, el nivel de inversión en marketing requerido y la sofisticación de los procesos productivos, de seguridad y control de calidad; sin embargo, existen grandes transnacionales que poseen el capital necesario para ingresar nuevos productos al mercado, aunque las que se dedican al rubro son pocas. Por otro lado, los competidores existentes tienen como ventaja sus economías de escala, su mayor acceso a los distribuidores, entre otros.

Rivalidad entre competidores. La rivalidad entre competidores es alta en mercados de consumo masivo porque se compite por el mismo mercado. Por otro lado, las tasas de crecimiento de la industria pañalera son muy atractivas, y ésta es competitiva por la presencia de tres marcas fuertes, con alta participación de mercado, valor de marca y capacidad de inversión. Además, la poca diferenciación de los

productos lleva a las marcas a buscar maneras en que los consumidores puedan identificarlas, por lo que desarrollan constantemente innovaciones en I+D y en sus actividades de marketing. Adicionalmente, las características de la distribución intensiva que requieren las llevan a combatir de manera continua para ganarse al canal y lograr mejores costos de distribución.

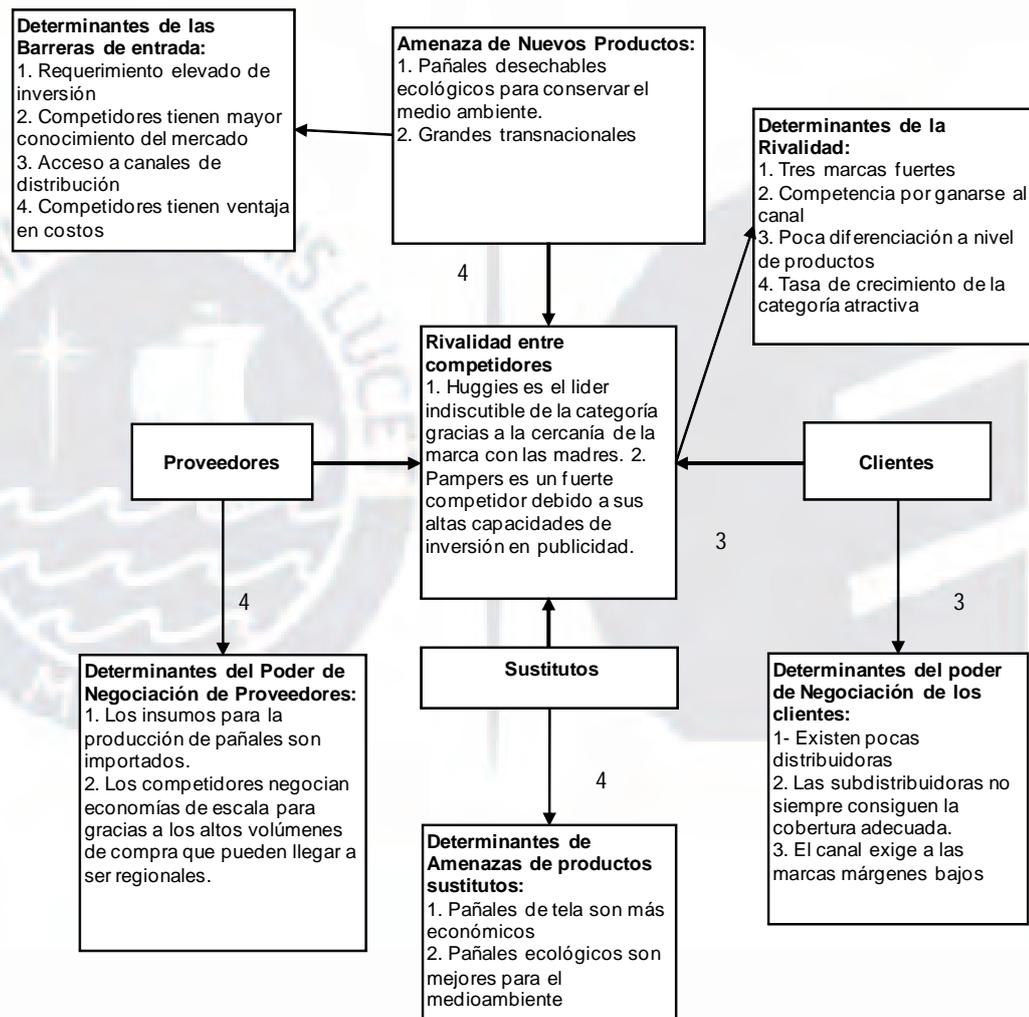


Figura 1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

2.2.2 Factores claves de éxito en la industria

En la industria de pañales desechables para bebés los factores clave para el éxito de las marcas, mencionados sin ningún orden particular, son los siguientes: (a) la disponibilidad de presupuesto para actividades de marketing, (b) la cobertura de los canales de distribución, (c) la innovación, (d) la calidad percibida del producto, (e) la

conexión emocional de la marca con el consumidor –debido a que se trata de productos para bebés, las madres son las consumidoras–, (f) la variedad del portafolio de la marca, y (g) la facilidad de adecuación a los requerimientos del mercado y de respuesta a las acciones de la competencia.

En cuanto al primer factor, el presupuesto de marketing del que disponen las marcas es fundamental porque al ser productos de consumo masivo la competencia tiende a ser agresiva y se requieren de reacciones a todo nivel –especialmente en cuanto a comunicación–, que sean lo suficientemente rápidas y eficientes para dar a conocer la marca y sus innovaciones, lograr generar el mayor impacto posible en los diferentes segmentos de consumidores, mantener la marca entre las posibles opciones de compra y lograr lealtad y recompra. Más aún, dado que los principales competidores poseen el soporte de industrias con grandes espaldas financieras que invierten cantidades considerables en innovación y comunicación, cualquier marca que desee competir en calidad de igual, deberá tener el presupuesto suficiente para invertir en sus actividades de marketing.

Sobre el segundo factor, los canales de distribución llevan los productos desde los fabricantes hasta el consumidor final y, en una industria de consumo masivo, la cobertura del mercado es fundamental para alcanzar el máximo volumen de ventas posible. En este sentido, la estrategia de distribución necesaria para las marcas en esta industria debe ser intensiva y buscar la mayor cantidad posible de eficiencias a nivel operativo, con el fin de ahorrar en los costos de distribución y de gestión de estos canales masivos. Así, solo mediante una estrategia de distribución adecuada las marcas podrán estar disponibles para los consumidores en el momento y lugar que lo precisen, para que cuando estos se dirijan al punto de venta, las encuentren y no las sustituyan por otras similares.

En cuanto al tercer factor, la razón por la que la innovación es clave en esta industria es que se ha convertido en un móvil importante de compra para las madres, quienes al tratarse de sus hijos son muy exigentes y buscan marcas que mediante innovaciones de producto satisfagan mejor sus necesidades y se preocupen por ayudarlas a brindar un mejor cuidado de sus bebés. Es así que sus expectativas con respecto a las marcas se condicionan en parte a este factor y como respuesta, dichas marcas deben de volverse muy especializadas e invertir continuamente en I+D para lograr innovaciones que les permitan ser competitivas y colocar a sus productos entre las posibles opciones de compra de las consumidoras.

Sobre el cuarto factor de éxito en la industria, la calidad percibida de los productos es un tema fundamental para las marcas porque, al tratarse de un producto para bebés, si no se transmiten atributos que generen confianza en las madres acerca de las prestaciones del pañal o si no se cumple con las expectativas de las mismas en cuanto a lo que desean para el cuidado de sus hijos, con seguridad estas no probarán la marca o no volverán a comprarla en otra oportunidad. Al respecto, hay cuatro características fundamentales que las madres evalúan para determinar si un pañal es de buena calidad, que son: (a) la capacidad de absorción del producto, (b) su cuidado de la piel del bebé, (c) el ajuste correcto a la anatomía del niño, y (d) la comodidad y movilidad que le brindan al bebé.

Evidencia de la importancia de este factor es que Huggies, que es la marca más cara del mercado, es líder en la categoría. Esto da luces de que antes que el precio las madres están priorizando el elemento de calidad de los productos.

El quinto factor de éxito en esta industria es la conexión emocional que las marcas generan con las madres. Como se verá más adelante en la sección de posicionamiento de las marcas, los estudios de mercado de la categoría hacen

evidente que, si bien las prestaciones del pañal son muy importantes, los atributos que las madres priorizan al elegir una marca de pañal son en gran medida de carácter emocional y de imagen de marca. Es así que estos aspectos adquieren mucha relevancia en su toma de decisión, la que se ve influida en gran parte por recomendaciones de familiares, amigos o médicos; pero también por lo que la marca comunica y les transmite para incrementar su percepción de confianza, cercanía y empatía; que es lo que finalmente genera su lealtad.

El sexto factor crítico de éxito de la industria es la variedad del portafolio de las marcas, la cual, en un mercado de consumo masivo como este, es importante porque permite tener más opciones para el público general, con el fin de satisfacer los cambios en las necesidades de los consumidores, bloquear la oferta de la competencia al no dejar desatendidos segmentos del mercado, lograr captar diferentes segmentos de consumidores, aprovechar todas las oportunidades de crecimiento, disminuir el riesgo y aumentar el rendimiento del portafolio; y finalmente reducir la probabilidad de que el consumidor reemplace la marca si no encuentra el producto buscado en el punto de venta.

Para terminar, el último factor que es la facilidad de adecuación a los requerimientos del mercado y la rapidez de respuesta a las acciones de la competencia, depende de la flexibilidad que le da la empresa a la marca y al encargado de sus actividades de marketing para tomar decisiones rápidas y responder de manera efectiva a las tendencias del mercado y a las acciones de los competidores. Este factor depende básicamente de la estructura jerárquica de la empresa y de qué tan amplio es el rango de acción y la responsabilidad que se le asigna a la filial en el Perú –dado que los tres principales competidores son empresas transnacionales–. Este puede ser un factor clave para evitar que la competencia tome la delantera en algún

aspecto o para inclusive ser la marca que responda primero a las tendencias o requerimientos de los consumidores.

2.2.3 Los competidores de la industria

En el Perú existen tres marcas fuertes en la industria de pañales desechables para bebés, que en conjunto cuentan con el 98.1% de la participación de mercado de la categoría y que se disputan activamente para diferenciarse a través de sus innovaciones y actividades de marketing (CCR, 2014).

La primera es Huggies, que pertenece a la empresa Kimberly-Clark y que es la líder del mercado local y también lo es a nivel regional (CCR, 2014); la segunda es Babysec, que pertenece a la empresa PROTISA y que es la segunda en participación de mercado (CCR, 2014); y la tercera es Pampers, que pertenece a la empresa Procter & Gamble (P&G) –líder mundial de la categoría– y que localmente es la tercera en participación de mercado, pocos puntos porcentuales por debajo de Babysec.

Adicionalmente existen otros competidores que, entre todos, poseen poco menos del 2% de participación de mercado. De ellos, vale la pena mencionar a la marca de pañales Ninet, que cuenta con el respaldo de la empresa Química Suiza y cuya principal fortaleza radica en tener distribución propia para el canal tradicional y a la vez su propio canal de retail, pues son los propietarios de las cadenas de farmacias Fasa, Mi Farma, y BTL (Química Suiza, 2014).

2.2.4 Análisis de los principales competidores en la industria

En la Tabla 1 se presenta la Matriz de Análisis de la Competencia, en la cual se realiza el análisis de los tres principales competidores de la industria tomando en cuenta los siete factores críticos de éxito mencionados anteriormente, con el fin de determinar cuáles son sus principales fortalezas y debilidades.

Tabla 1

Matriz de Análisis de la Competencia

Factores clave de éxito	Peso	Babysec		Pampers		Huggies	
		Valoración	Ponderación	Valoración	Ponderación	Valoración	Ponderación
Presupuesto de marketing	0.10	5	0.50	10	1.00	7	0.70
Cobertura de los canales de distribución	0.15	4	0.60	7	1.05	9	1.35
Innovación	0.15	6	0.90	7	1.05	9	1.35
Calidad percibida	0.20	7	1.40	8	1.60	10	2.00
Conexión emocional con la madre	0.20	5	1.00	6	1.20	10	2.00
Variedad de portafolio	0.10	8	0.80	5	0.50	8	0.80
Facilidad de adecuación al mercado	0.10	8	0.80	5	0.50	5	0.10
Total	1.00	28	6.00	40	6.90	44	8.30

Babysec. Según estos resultados, Babysec obtiene una evaluación de 6 sobre 10, que es el puntaje más bajo de la categoría. Al respecto, la marca hasta el momento ha mantenido como objetivo demostrarle al consumidor la justa relación calidad-precio de sus productos y la estrategia regional y local de la marca prioriza los precios bajos como elemento para penetrar mercado. Además, la marca mantiene un portafolio variado y, en este sentido, es la única que posee productos para los tres segmentos de mercado existentes, pues sus competidores no han desarrollado una oferta adecuada para el segmento de valor o económico; por otro lado, es importante señalar que, de los tres principales competidores, es el que mayor capacidad de respuesta tiene ante los requerimientos del mercado y acciones de la competencia porque la casa matriz de Chile le brinda a PROTISA la flexibilidad necesaria para tomar sus propias decisiones de marketing si el contexto lo requiere. Como resultado de esta estrategia, Babysec ha logrado insertarse en el mercado peruano entre las opciones de pañales de buena calidad y mantenerse a la par de la competencia con

respuestas rápidas ante sus acciones; sin embargo, sus precios más bajos y su mayor presencia en el segmento económico y medio, mas no en el alto, le han dado un posicionamiento de marca económica.

Así, en cuanto al primer factor de éxito que es la percepción de calidad de las marcas, Babysec se desempeña de manera adecuada pero no logra ser percibido como de igual estándar que sus competidores por el posicionamiento mencionado, por lo que este será un aspecto a reforzarse en las estrategias de la marca para el próximo año (a ser desarrolladas en un capítulo posterior).

Por otro lado, en cuanto al vínculo emocional con las madres, aunque la marca ha buscado interactuar con sus consumidoras a través de su página de Facebook brindándoles consejos y organizando concursos, hasta el momento los factores emocionales no han sido el foco de su estrategia ni de su comunicación. En este sentido, como parte del plan de desarrollo de la marca para el próximo año se buscará desarrollar mejor esta arista, tal como se detallará posteriormente en el capítulo en el cual se desarrolla su marketing mix.

En cuanto al aspecto de innovación, Babysec ha venido desarrollando innovaciones en cuanto a la funcionalidad de sus productos para mejorar su absorción, brindarle mayor comodidad al bebé y modernizar los diseños exteriores; sin embargo, su estrategia no se enfoca en ser una marca pionera en innovaciones, sino en mantenerse a la par de la competencia y desarrollar las necesarias para mantenerse competitiva.

Sobre la distribución y cobertura de Babysec, actualmente la marca se encuentra en desventaja frente a los competidores porque sus ventas se dan principalmente en el canal moderno y esto afecta la rentabilidad de la marca. La razón por la que esto sucede es que el modelo que utiliza la marca para el canal

tradicional tiene algunas deficiencias porque sus distribuidores no poseen la cobertura necesaria para que el producto llegue a la mayoría de puntos de venta y porque al ser un modelo generalista las marcas que no son fuertes como el líder no son prioridad. En este sentido, Babysec ha encontrado varias oportunidades para optimizar su estrategia en el canal tradicional que serán mencionadas más adelante.

Sobre la disponibilidad para invertir en actividades de marketing, las marcas de la competencia poseen presupuestos bastante más elevados que Babysec, mientras que esta realiza una inversión moderada, pero suficiente para tener la presencia necesaria y generar impactos en las consumidoras. Sobre este punto, PROTISA cada vez está dándole mayor relevancia dentro del portafolio de productos a la marca por su interesante crecimiento en los últimos años y porque las proyecciones realizadas por la empresa indican un incremento en ventas y participación de mercado sostenidos para los próximos cinco años. Así, los esfuerzos de la empresa están siendo reenfocados para lograr una mayor penetración y diversificación y en este sentido, como parte de la propuesta para el siguiente año la marca dispondrá de un mayor presupuesto, lo que será sustentado más adelante en el capítulo del mix de marketing.

Al respecto del portafolio de Babysec, como se comentó anteriormente y se verá al detalle más adelante en el análisis de los productos de los principales competidores, la marca posee un portafolio variado y es la única que tiene oferta para todos los segmentos de mercado existentes, lo que la coloca en una posición de ventaja frente a sus competidores porque permite que los consumidores que buscan opciones de menor precio y de buena calidad encuentren el producto que necesitan dentro del portafolio de la marca y además adaptado a sus bolsillos.

Por otro lado, sobre la capacidad de respuesta de la marca ante los requerimientos del mercado y acciones de la competencia, como también se comentó,

la casa matriz de PROTISA en Chile, ha empoderado a la empresa para tomar decisiones y realizar algunas adaptaciones a la estrategia regional, que permitan atender mejor al mercado local. Esto hace que la marca pueda adecuarse mejor y responder con mayor rapidez que sus competidores ante las necesidades del contexto peruano.

Para terminar, como se ha mencionado, las principales fortalezas de Babysec radican actualmente en que la marca tiene un oferta específica para todos los segmentos de consumidores, responde rápidamente ante los requerimientos del mercado, se encuentra entre las opciones de calidad del mercado y ha podido mantener sus innovaciones; sin embargo, las dos últimas fortalezas no se constituyen como puntos fuertes frente a sus competidores, ya que estos han logrado mejor estos aspectos. Por lo tanto, la marca deberá seguir trabajando en consolidarlas y además, deberá lograr un mejor equilibrio en los factores que no ha desarrollado adecuadamente hasta el momento, como sus estrategias de distribución y la conexión emocional con sus consumidoras; para lo cual será necesario también un mayor presupuesto de marketing.

Pampers. Por su parte y de acuerdo a la Tabla 1, Pampers obtiene una evaluación de 6.9 sobre 10, lo que coloca a la marca entre Huggies y Babysec. Al respecto, su estrategia prioriza la calidad percibida de sus productos, por lo que destina el presupuesto más elevado de la industria en sus actividades de I+D, investigación de mercado y estrategias de comunicación. Además, tomando en cuenta la magnitud e importancia del portafolio de P&G en el mercado peruano, la empresa logra importantes economías de escala con su cadena de distribución, por lo que tiene muy buena presencia en el canal tradicional, además de en el moderno.

De acuerdo a lo mencionado, en cuanto a los aspectos de innovación y calidad percibida del producto, la estrategia de P&G con la marca Pampers apunta a sobresalir

en el mercado gracias a la calidad de sus productos y por este motivo su estrategia de marketing resalta las características funcionales del pañal y no se ha preocupado por desarrollar los lazos emocionales que las consumidoras de esta industria valoran. Así, sus innovaciones e investigación de mercado apuntan principalmente a identificar nuevas maneras de mejorar las funcionalidades de los productos. “La innovación es parte de nuestro ADN”, afirmación de P&G que hace énfasis en la posición de la empresa como pioneros en innovación, explotando al máximo el soporte y la inversión constante al invertir más de US\$ 2 billones al año en investigación y desarrollo. Al respecto, cabe señalar que si bien P&G es una empresa reconocida por su confianza y calidad percibida y que Pampers, a nivel mundial, es una de las marcas que lidera la categoría de pañales para bebés; en el Perú, la marca dejó de ser líder alrededor del año 2003 y el título de pionero en innovación pasó a ser de Huggies cuando empezó a innovar no solamente en sistemas que mejoraran sus líneas de pañales vigentes, sino cuando lanzó nuevos tipos de pañales que no existían en el mercado peruano.

En cuanto a su distribución y cobertura, cabe señalar que la marca actualmente es la segunda con la mayor cobertura en el canal tradicional con un 59.6% de distribución numérica y aquí radica una de sus fortalezas, gracias a la amplia red de distribución de P&G que le permite asegurar la cobertura para que el consumidor encuentre el producto en todos los canales (CCR, 2014).

Adicionalmente, sobre su presupuesto disponible para las actividades de marketing, de acuerdo con el Instituto Brasileño de Opinión Pública y Estadística (IBOPE, 2014), Pampers es la marca que destina el mayor presupuesto en comunicación de la industria, además de que es también la que más invierte en I+D e investigación de mercado. En este sentido, las acciones de P&G se enfocan en elevar el status de sus productos por medio inversión en comunicación al consumidor.

Respecto del portafolio de Pampers, esta es la marca con el portafolio de productos menos variado y esto se debe a que la casa matriz tomó la decisión de comercializar a nivel local solamente algunos tipos de pañales y todos dirigidos a los segmentos medio y alto. Al respecto de esta estrategia, la marca está quedándose atrás de sus competidores porque su portafolio no posee mayores innovaciones puesto que estas no llegan al mercado local.

Por otro lado, sobre la capacidad de respuesta de la marca ante los requerimientos del mercado y acciones de la competencia, Pampers pertenece a una empresa transnacional bastante jerarquizada y que implementa una estrategia a nivel regional que la filial de Perú debe replicar a nivel local. En este sentido, la empresa no le da el poder de decisión suficiente a P&G Perú como para hacer modificaciones en los lineamientos regionales establecidos para las actividades de marketing de la marca.

Para terminar y a manera de resumen, es importante señalar que las principales fortalezas de Pampers radican básicamente en la cobertura de sus canales de distribución y en su presupuesto disponible, porque a pesar de todos los esfuerzos en innovación, investigación y comunicación que hace, no lograr superar a Huggies y esto podría estar relacionado a su principal debilidad, que es el no haber trabajado la relación emocional con las madres y por ende, no haber logrado la lealtad de sus consumidores. Adicionalmente, sus otras debilidades son su portafolio poco variado, su estrategia de marketing que viene como *enlatado* de la jefatura regional y además, su menor participación en los segmentos C y D, reflejo de los precios altos que maneja que son muy cercanos a los de Huggies; pero que aparentemente y como se podrá apreciar en el apartado donde se muestra la participación de mercado de las

marcas en la industria, las madres no están tan dispuestas a pagar por el valor que reciben.

Huggies. Según los resultados obtenidos, Huggies obtiene el puntaje más alto de la categoría con 8.3 sobre 10, gracias a que es la marca que mejor ha desarrollado sus estrategias para satisfacer las necesidades del mercado y de las madres, lo que es coherente con su posición de líder en la categoría. Al respecto, su estrategia prioriza las innovaciones en el portafolio, el incremento de la calidad percibida de sus productos y la conexión emocional con sus consumidoras, por lo que busca agregar valor en sus productos y cada una de las actividades que realiza, con el fin de lograr la lealtad del consumidor y contribuir a su imagen de marca.

En cuanto al primer punto, la calidad percibida es el factor de éxito más importante para las marcas de la categoría, el cual Huggies ha buscado potenciar desde el primer contacto con la madre ofreciendo el producto “Primeros 100 días” que es de primera calidad y tiene como rol acompañarla durante los primeros tres meses de vida del bebé para brindarle la mejor experiencia de uso desde el inicio y así mantenerla como consumidora en el futuro, con productos que de manera similar al primero, mantienen un estándar elevado de calidad. Por otro lado, la marca está enfocada en crear, fortalecer y mantener un vínculo emocional y de confianza con las madres para reforzar su lealtad. En este sentido, su meta es estar presente en los momentos más importantes entre madres e hijos y así proveer una experiencia integral de marca.

En cuanto al aspecto de innovación, si bien Pampers es el líder a nivel mundial y posee la infraestructura y hace la inversión necesaria para serlo también en Perú, las consumidoras reconocen a Huggies como la marca pionera en innovaciones en la

categoría. Al respecto y como se verá más adelante, es la marca que posee el portafolio de productos más amplio y hasta el momento, viene lanzando en el mercado peruano distintas innovaciones únicas en pañales, como por ejemplo, los pañales para piscina, los pañales elásticos que se usan como pantaloncillos, entre otras.

En cuanto a su distribución y cobertura, se debe señalar que para poder lograr la preferencia del canal, Huggies se encuentra muy orientada hacia sus clientes y hace encuestas de satisfacción de manera periódica, buscando retroalimentación en la cadena de valor, poniendo a su disposición una línea que se dedica a reclamos y brindando asesorías acerca de calidad. Adicionalmente, mediante una estrategia intensiva de promociones de venta y un manejo adecuado y equilibrado, tanto del canal tradicional, como del moderno, ha logrado una excelente administración y gestión de sus canales de distribución, con lo que tiene cobertura de todo su amplio portafolio en los principales supermercados y cadenas de farmacias del país, así como en la mayor cantidad de farmacias independientes y bodegas, para garantizar que el consumidor pueda encontrar la marca en la mayoría de puntos de venta del territorio nacional.

Sobre su presupuesto disponible para las actividades de marketing, si bien las espaldas financieras de Kimberly-Clark no son tan amplias como las de P&G, la empresa invierte importantes cantidades anuales en las actividades de la marca, entre las que figuran campañas de relaciones públicas, marketing directo, comunicaciones integradas en ATL (i.e., medios publicitarios convencionales) y BTL (i.e., medios no masivos de comunicación), y promociones de ventas, entre otras; que le permiten ser competitiva en el mercado peruano y estar presente en la mente de las consumidoras,

ocupando inclusive y como se verá más adelante, el primer lugar en recordación de la categoría (Millward Brown, 2014).

Adicionalmente, la marca se caracteriza por tener un portafolio muy variado que además, contiene los productos más novedosos y especializados del mercado. Sin embargo, así como en el caso de Pampers, la casa matriz tomó la decisión de enfocarse únicamente en los segmentos medio y alto, que por los precios que maneja la marca, son los que pueden pagar por sus productos. Respecto de esta estrategia, la marca no posee una oferta destinada al segmento de valor o económico, y no estaría en condición de hacerlo porque por precios no podría ser competitiva en este segmento frente a la oferta de Babysec.

Por otro lado, sobre la capacidad de respuesta de la marca ante los requerimientos del mercado y acciones de la competencia, al igual que en el caso de Pampers, Huggies pertenece a una empresa transnacional bastante jerarquizada y que implementa una estrategia a nivel regional que la filial de Perú debe replicar a nivel local. En este sentido, Kimberly-Clark establece de manera regional los lineamientos que debe seguir el área de marketing a manera de enlatado para todos los países que componen la región.

Para terminar, las principales fortalezas de la marca radican en la calidad percibida de sus productos, su posición en los canales de distribución –tradicional y moderno– con un volumen de ventas más equilibrado en estos que sus principales competidores, su posición como el referente de innovación en la categoría, la variedad de su portafolio y la lealtad de sus consumidores. Por otro lado, la principal debilidad de Huggies son sus precios altos, que no le permiten lanzar una oferta adecuada –al menos no bajo el paraguas de la marca– para los niveles socioeconómicos C y D, que conforman el grueso de la población de Perú.

2.2.5 Estrategias de posicionamiento de los principales competidores

Los atributos que las consumidoras valoran al elegir una marca de pañales desechables para bebés son de tres tipos: (a) funcionales, (b) emocionales, y (c) de imagen de marca; sin embargo, en esta categoría “una sólida conexión emocional con la consumidora se vuelve más relevante para la predisposición hacia una marca” (Millward Brown, 2014), lo que resulta coherente porque es un producto que se utiliza dentro del contexto de la relación entre las madres y sus bebés. En este sentido, la naturaleza de la relación entre las marcas y sus consumidoras se basa, además de en el buen desempeño del pañal, en la construcción de lazos emocionales que se asientan sobre relaciones de empatía, cercanía y confianza.

En la Tabla 2 se presenta un tipo de análisis de posicionamiento que es elaborado por Millward Brown para las marcas y que se lee del siguiente modo: la imagen de una marca se define en base a los atributos en los que tiene puntajes iguales o mayores a cinco y a mayor puntaje, más se diferencia de las demás por dicho atributo; si el puntaje es menor a 5 o negativo, significa que en la mente de las consumidoras, la marca no se distingue por este. Cabe señalar, que la cifra en negativo no significa asociación negativa, sino evidencia una intensa asociación de las marcas de la competencia. Al respecto, en la tabla en mención es posible observar que la marca Huggies, se diferencia de sus competidores en los atributos: (a) “Brinda espacios de descanso y libertad a las mamás”, (b) “Sus productos tienen capacidad y rapidez de absorción”, (c) “Sus productos mantienen seca la piel del bebé”, (d) “Es una marca que te encanta”, (e) “Se adapta a las necesidades de las mamás actuales”, y (f) “Es una marca innovadora”.

Por su parte, Babysec se diferencia solamente por el atributo “Es una marca que tiene un precio bajo” y por último, Pampers se diferencia por (a) “Pañales anatómicos que dan ajuste y movilidad”, (b) “Textura suave que cuida la piel del bebé”, y (c) “Es una marca recomendada por mamás y pediatras”. De acuerdo a lo

señalado, Huggies sería la marca con el posicionamiento más adecuado porque posee atributos de los tres tipos, mientras que Pampers se diferencia por atributos funcionales principalmente y Babysec por el atributo de precio.

Tabla 2

Perfiles de Imagen de las Marcas

Perfil	Huggies	Pampers	Babysec
Emocional			
Brinda espacios de descanso y libertad a las mamás	5	1	-6
Apoya el crecimiento y desarrollo de tu bebé	2	2	-4
Hace que mamás y bebés se sientan seguros	4	2	-7
Sus productos te permiten disfrutar más de tu bebé	4	0	-4
Funcional			
Sus productos tienen capacidad y rapidez de absorción	6	1	-8
Pañales anatómicos que dan ajuste y movilidad	-13	11	3
Sus productos mantienen seca la piel del bebé	6	2	-8
Textura suave que cuida la delicada piel del bebé	-4	5	0
Imagen			
Es una marca que te encanta	6	0	-5
Sus productos son de buena calidad	3	3	-8
Es una marca que entiende de bebés	2	1	-5
Es una marca de prestigio	3	4	-9
Es una marca entretenida, lúdica	3	1	-4
Se adapta a las necesidades de las mamás. actuales	6	-1	-5
Es una marca cercana, con la cual me identifico	2	0	-1
Es una marca en la que puedo confiar	3	2	-5
Es una marca innovadora	6	-5	-2
Es una marca recomendada por mamás y pediatras	3	6	-11
Precio			
Tiene buena relación precio - calidad	3	1	-5
Es una marca que tiene un precio bajo	-23	-6	77

Nota. Tomado de “Dynamic Tracking de Pañales: Informe Ronda 11 para PROTISA,” por Millward Brown, 2014. Lima, Perú: Autor.

2.2.6 Participación de mercado y recordación espontánea de las marcas

En cuanto a la participación de mercado en la industria, como se observa en la Figura 2, Huggies es la marca líder del mercado, seguida de lejos por Babysec, que

logró superar a Pampers, quien se sitúa en el tercer lugar, pocos puntos porcentuales por debajo de esta.

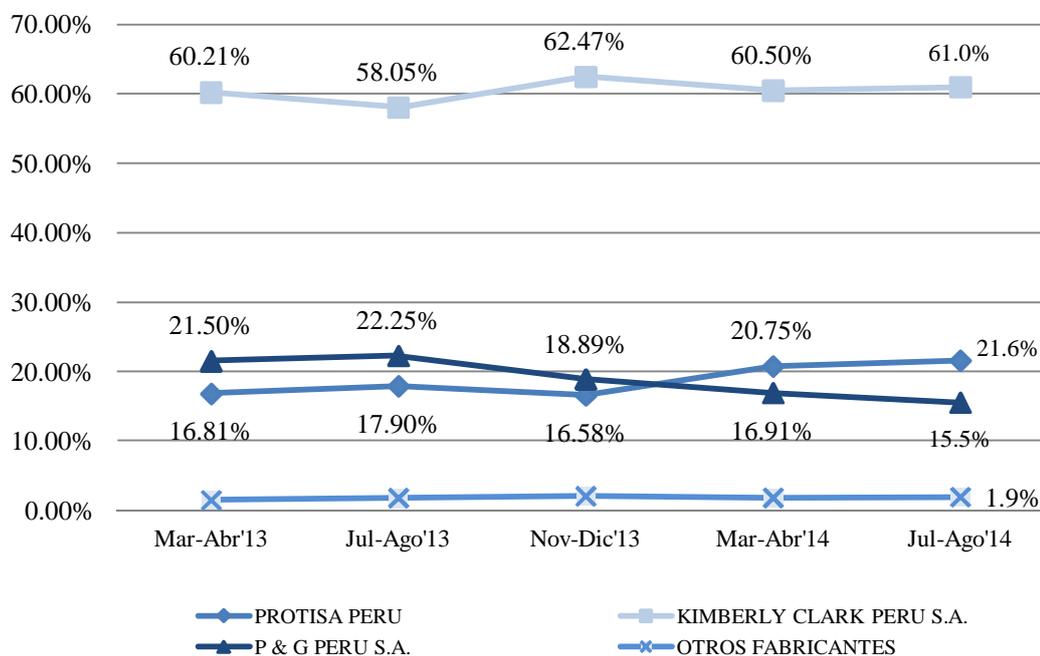


Figura 2. Participación de mercado de los competidores de la industria. Tomado de “Informe de Pañales Niños: Consolidado Nacional PROTISA (Bodegas, Mercados, Farmacias Independientes, Cadenas de Autoservicios, Cadenas de Farmacias),” por CCR, 2014. Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, respecto a la recordación espontánea de las principales marcas de la categoría, como se muestra en la Figura 3, el *top of mind* [la recordación en primera mención] (TOM, por sus siglas en inglés) más alto de la categoría le pertenece a Huggies, con más del doble de consumidoras que la mencionaron en primer lugar frente a las otras marcas; mientras que Pampers, que es la segunda marca con mayor TOM, solamente se separa de Babysec por cinco puntos porcentuales. Adicionalmente, en cuanto al *total awareness* [la recordación total de marca], si bien las tres marcas tienen porcentajes bastante elevados con casi la totalidad de consumidoras que las recuerdan de manera espontánea, Huggies y Pampers se encuentran empatadas en el primer lugar, mientras que Babysec es ligeramente menos recordada (Millward Brown, 2014).

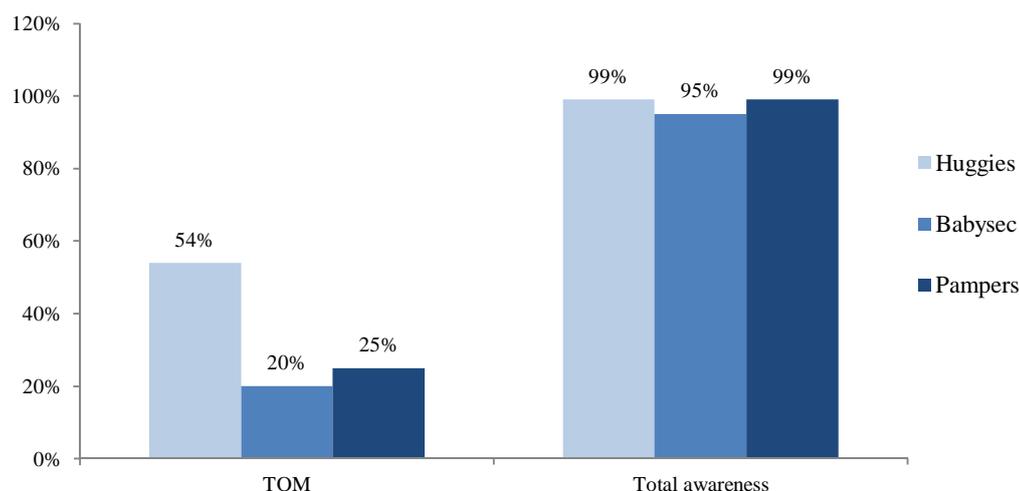


Figura 3. Recordación espontánea de los competidores de la industria. Tomado de “Dynamic Tracking de Pañales: Informe Ronda 11 para PROTISA,” por Millward Brown, 2014. Lima, Perú: Autor.

2.2.7 Tamaño del mercado y participaciones

El mercado potencial de la categoría de pañales desechables para bebés se obtiene en función del número promedio de unidades que utiliza un bebé por día, durante sus 3 primeros años de vida.

En Perú nacen aproximadamente 800 mil bebés por año (INEI, 2012) y en promedio, esto equivale a alrededor de 2 millones de bebés que son usuarios de la categoría en simultáneo. Asumiendo que cada bebé consume en promedio cuatro pañales diarios, el mercado potencial de la categoría es de 2,920 MM de unidades, tal como se muestra en la Figura 4.

Fórmula

$$\text{Penetración (\%)} = \frac{\text{Mercado real (Consumo actual)}}{\text{Mercado potencial}}$$

Ecuación

$$\text{Penetración (\%)} = \frac{1,734'700,000}{2,920'000,000} = 59\%$$

Datos

Datos	Cifras
N° bebés x año	800,000
N° de pañales x día	4
N° de días x año	365
Años promedio de uso	2.5

Figura 4. Cálculo del mercado potencial.

Cabe señalar, que esta categoría presenta un potencial de mercado bastante alto, pues su penetración es todavía de 59%, lo que significa que hay un elevado porcentaje de bebés que no usan pañales desechables de manera exclusiva ni permanente, sino sustitutos -pañales de tela-. Esta es una oportunidad que Babysec tiene identificada y se encuentra dentro de sus objetivos de ventas y marketing de cara al 2015.

Actualmente el mercado de pañales desechables para bebés en Perú está controlado por tres principales fabricantes, quienes en suma, concentran más del 98% de participación (CCR, 2014) del total de ventas. La unidad de medida con que se cuantifica el volumen de este mercado es por número de unidades vendidas. La Tabla 3 muestra la participación en volumen por competidor proyectada al cierre de 2014 y su equivalente en dólares.

Tabla 3

Mercado Total de Pañales Proyectado 2014 en Volumen (MM Unidades) y Valor (US\$)

Empresa	Participación (% volumen)	MM unidades	MM US\$	Participación (% valor)
PROTISA	22.00	381.63	58.76 \$	19.80
Kimberly Clark	60.20	1044.29	187.19 \$	63.00
Procter & Gamble	16.00	277.55	47.11 \$	15.80
Otros	1.70	29.49	4.20 \$	1.40
Total	100.00	1734.70	297.27\$	100.00

Nota. Tomado de “Informe de Pañales Niños: Consolidado Nacional PROTISA (Bodegas, Mercados, Farmacias Independientes, Cadenas de Autoservicios, Cadenas de Farmacias),” por CCR, 2014. Lima, Perú: Autor.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, Babysec (PROTISA), proyecta una participación de mercado al cierre de 2014 de 22% en volumen y cerca de 20% en

valor. Esta última cifra se debe a que la marca tiene un precio de mercado menor al de sus dos principales competidores. Si bien la estrategia de Babysec es y seguirá siendo “calidad a precio accesible”, por lo que mantendrá su precio por debajo de Huggies y Pampers en los siguientes años. Como plan 2015 la marca estima acortar el diferencial de precio frente a su competencia, que al día de hoy se encuentra alrededor de 16% por debajo de Huggies y 10% por debajo de Pampers.

2.2.8 Tamaño del mercado por regiones

Para el desarrollo de este análisis, las regiones del Perú han sido divididas en cuatro de acuerdo a ubicación geográfica y afinidad entre sí: (a) región Lima, (b) región Norte, (c) región Sur, y (d) región Centro-Oriente. En la Tabla 4 se muestra el número de nacimientos por región (INEI, 2012) y el detalle de las ciudades que componen cada una.

Como se puede apreciar en la Tabla 4, la región que concentra el mayor número de nacimientos es Lima con 28.4%, lo que la convierte en un mercado con mayor facilidad de acceso, potencial de cobertura y en el que se puede lograr un mayor alcance con menos recursos. Esta es una de las principales variables que PROTISA ha considerado para el desarrollo de su plan de marketing social corporativo, punto que se desarrollará en detalle más adelante.

Adicionalmente, debido al mayor desarrollo del canal moderno que, gracias a la intensidad promocional de las diferentes cadenas de supermercados y a la agresividad de las cadenas de farmacias, ha logrado incrementar el consumo de la categoría, y a que -como se observa en la Tabla 5- el nivel de ingresos en la región es superior, lo que permite un mayor desembolso por ocasión de compra y una mayor frecuencia de uso; la mayor venta de pañales desechables para bebés se concentra en Lima.

Tabla 4

Número de Nacimientos por Región

Región Lima	N° Nacimientos	Región Norte	N° Nacimientos	Región Sur	N° Nacimientos	Región Centro-Oriente	N° Nacimientos	Total
Prov. Const. del Callao	17,229	Ancash	26,115	Apurímac	11,593	Amazonas	14,866	
Lima	208,448	Cajamarca	38,118	Arequipa	27,182	Huánuco	21,305	
		La Libertad	47,660	Ayacucho	18,032	Junín	33,397	
		Lambayeque	31,242	Cusco	34,616	Loreto	69,937	
		Piura	49,490	Huancavelica	10,551	Pasco	9,139	
		Tumbes	5,707	Ica	17,959	San Martín	29,218	
				Madre de Dios	5,217	Ucayali	31,272	
				Moquegua	3,041			
				Puno	26,452			
		Tacna	6,254					
Total	225,677		198,332		160,897		209,134	794,040
% Participación	28.4		25.0		20.3		26.3	100.0

Nota. Tomado de “Estadísticas de Población y Vivienda: Nacimientos Registrados, por Año de Inscripción, según Departamento,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03035.xls>

Tabla 5

Ingreso Promedio de la PEA en Nuevos Soles por Ámbito Geográfico

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Lima Metropolitana	994.3	1,011.1	1,060.5	1,117.6	1,233.7	1,311.1	1,275.7	1,386.3	1,508.8
Resto País	505.8	511.4	551.7	623.9	704.7	771.9	815.4	888.3	950.5

Nota. Tomado de “Estadísticas de Población y Vivienda: Nacimientos Registrados, por Año de Inscripción, según Departamento,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03035.xls>

En cuanto a las demás regiones, de acuerdo a CCR (2014), la Región Norte es la segunda en consumo de pañales desechables para bebés, mientras que en el Sur y Centro-Oriente, como se muestra en la Tabla 6, la venta de la categoría es menor.

Tabla 6

Participación de Venta por Regiones

Zona geográfica	N° de unidades vendidas proyección 2014	Participación en venta (%)	Mercado potencial	Penetración (%)
Región Lima	711'227,000	41	829'903,834	86
Región Norte	451'022,000	26	729'345,423	62
Región Sur	364'287,000	21	591'682,082	62
Región Centro-Oriente	208'164,000	12	769'068,662	27
Total	1,734'700,000	100	2,920'000,000	59

Nota. Tomado de “Informe de Pañales Niños: Consolidado Nacional PROTISA (Bodegas, Mercados, Farmacias Independientes, Cadenas de Autoservicios, Cadenas de Farmacias),” por CCR, 2014. Lima, Perú: Autor; y de “Estadísticas de Población y Vivienda: Nacimientos Registrados, por Año de Inscripción, según Departamento,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03035.xls>

Considerando la baja penetración de la categoría en la zona Centro-Oriente, a partir de 2016, Babysec ha considerado la implementación del plan “Babysec te acompaña” –programa de marketing social corporativo– enfocándose en las principales ciudades de la zona (i.e., Huánuco, Huancayo, Iquitos, Pucallpa, Tarapoto, y Chachapoyas) para incrementar el consumo de pañales y de esta manera capitalizar el mercado, ofreciendo valor a este target.

2.2.9 Características de la segmentación del mercado

La categoría de pañales desechables para bebés está dividida en tres diferentes segmentos que se desagregan de acuerdo al valor que le otorga el consumidor a los

productos que los componen y a la relación calidad-precio de los mismos. El primer segmento es el alto, en el que se encuentra la variedad de pañales de mejores especificaciones, valoraciones y mayor precio; así como también la variedad de productos orientados a recién nacidos. En el segundo segmento, el medio, se agrupa el grueso de ventas con 72.2% de participación (CCR, 2014); y por último, el segmento valor, que representa 7.5% del mercado (CCR, 2014) y que es en donde Babysec se encuentra como único jugador. Cabe señalar que es a través de este último segmento que Babysec buscará en los próximos años incrementar la penetración de la categoría, orientando este producto a los NSE de menor poder adquisitivo.

La Tabla 7 muestra a detalle los productos que cada competidor ofrece por segmento, junto con sus participaciones de mercado a Agosto 2014 (CCR, 2014) frente a sus participaciones de mercado del año anterior en el mismo periodo.

Por otro lado Tabla 8 presenta la evolución del mercado en volumen, por segmento y por competidor, respecto al año 2013.

Como se puede ver en la Tabla 8, el segmento que más ha crecido es el Alto y viene siendo impulsado por Kimberly Clark, con tres de sus líneas de pañales. Por su parte, Babysec creció 65% en este segmento frente al año anterior, pero todavía posee una participación pequeña. Cabe señalar, que las dos líneas que Babysec destina a este segmento son consideradas estratégicas por la marca porque permiten incrementar la estatura de marca y, además, puntualmente en el caso de la variedad para recién nacidos, se logra captar a iniciadores en la categoría y así, introducir la marca en hogares para posteriormente lograr la adopción de la misma. Bajo este enfoque, en el capítulo donde se presenta el plan de marketing se plantea que Babysec se oriente en parte en incrementar las ventas de Babysec Cuidado Total y de Babysec Recién Nacido, pues ambas serán fuente integral de crecimiento para los siguientes años.

Tabla 7

Segmentación del Mercado y Participación de Mercado por Producto

Fabricante/Segmento	Protisa CMPC	KC	P&G	OTROS
	21.6% AA(17.9%)	61.0% AA(58.0%)	15.5% AA(22.3%)	1.9% AA(1.8%)
ALTO	 0.4% AA(0.2%)	 10.6% AA(7.9%)	 1.0% AA(1.3%)	
	 0.2% AA(0.2%)	 3.6% AA(3.1%)	 0.9% AA(1.2%)	
MEDIO	 13.4% AA(8.9%)	 43.2% AA(43.1%)	 13.7% AA(19.9%)	 1.9% AA(1.8%)
VALOR	 7.6% AA(8.6%)			
	7.6% AA(8.6%)			

Nota. AA: Año Anterior (2013). Tomado de "Informe de Pañales Niños: Consolidado Nacional PROTISA (Bodegas, Mercados, Farmacias Independientes, Cadenas de Autoservicios, Cadenas de Farmacias)," por CCR, 2014. Lima, Perú: Autor.

Tabla 8

Evolución del Mercado en Volumen, por Segmento y Competidor (2013 - 2014)

		Mercado Total		Protisa CMPC		Kimberly Clark		Procter & Gamble		Otros	
		2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Segmento Alto	MM Unid	339.0	291.3	5.4	3.2	298.7	252.5	34.9	35.2	-	-
	Part. %	100.0	100.0	1.6	1.1	88.1	86.7	10.3	12.1	0.0	0.0
Segmento Medio	MM Unid	1,192.9	1,188.9	173.5	109.9	745.6	740.6	242.6	308.6	31.2	30.0
	Part. %	100.0	100.0	14.5	9.2	62.5	62.3	20.4	26.0	2.5	2.5
Segmento Valor	MM Unid	202.7	188.9	202.7	188.9	-	-	-	-	-	-
	Part. %	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total	MM Unid	1,734.7	1,669.1	381.6	302.1	1044.3	993.1	277.5	343.8	31.2	30.0
	Part. %	100.0	100.0	22.0	18.1	60.2	59.5	16.0	20.6	1.8	1.8
Variación en unidades (%)											
Segmento Alto		16.4		69.3		18.3		-0.9			
Segmento Medio		0.3		57.8		0.7		-21.4		3.9	
Segmento Valor		7.3		7.3							
Total		3.9		26.3		5.2		-19.3		3.9	

Nota. Tomado de "Informe de Pañales Niños: Consolidado Nacional PROTISA (Bodegas, Mercados, Farmacias Independientes, Cadenas de Autoservicios, Cadenas de Farmacias)," por CCR, 2014. Lima, Perú: Autor.

2.2.10 Características de los productos en la industria

Las principales características que presentan los pañales y que los tres principales competidores mantienen, son: (a) una cubierta suave y tipo de tela especial para la ventilación de la piel del bebé, (b) materiales hipoalergénicos, (c) orejas delanteras para un mejor ajuste del pañal, (d) elástico a la altura de la espalda también para un mejor ajuste, (e) laterales elastizados, (f) la propiedad de ser cada vez más compactos y ultra delgados, (g) el menor peso posible, (h) diseños en la cubierta

exterior en base a la compra de licencias, y por último (i) cintas de pegado tipo velcro que permiten abrir y cerrar el pañal las veces que sean necesarias.

Como se mencionó anteriormente, la categoría de pañales desechables para bebés se divide en tres segmentos y cada uno agrupa las diferentes variedades y calidades de productos que hay en el mercado. Los productos que pertenecen al segmento medio y alto tienen un mayor poder de absorción debido a una mayor concentración de gel absorbente, es por eso que muchos utilizan declaraciones de “hasta 12 horas de protección”. A su vez, si bien todos los productos están hechos a base de materiales hipoalergénicos, que protegen la piel del bebé para prevenir irritaciones, los del segmento alto presentan componentes de la más alta gama y tienden a tener diseños más delgados y compactos para ofrecer una mayor comodidad al usuario.

Para analizar cada marca, de acuerdo al segmento y a los tipos de productos que la componen, se presenta la Tabla 9. En el segmento alto hay una mayor competencia pues participan varias líneas de producto. Huggies con sus líneas Natural Care, Up & Go, y Recién Nacido; Pampers con sus líneas Premium Care y Recién Nacido; y Babysec con sus líneas Cuidado Total y Recién Nacido. En cuanto al segmento medio, Huggies participa con su línea Active Sec, Pampers con su línea Juegos y Sueños y Babysec con su línea Premium. Por último, Babysec es el único participante en el segmento económico o de valor con su producto Ultra (CCR, 2014), que sus competidores Huggies y Pampers tienen desatendido.

Para terminar, cabe señalar que independientemente de la marca, segmento al que se dirige y tipo de pañal, cada segmento se subdivide en seis tallas que dependen del peso del bebé, como se observa en la Tabla 10.

Tabla 9

Tipos de Producto por Marca y Segmento al que se Dirigen

Segmento	Huggies	Pampers	Babysec
Segmento alto	Natural Care  Up & Go  Recién Nacido 	Premium Care  Recién Nacido 	Cuidado total  Recién Nacido 
Segmento medio	Active Sec 	Juegos y sueños 	Premium 
Segmento económico /valor			Ultra 

Nota. Tomado de “Informe de Pañales Niños: Consolidado Nacional PROTISA (Bodegas, Mercados, Farmacias Independientes, Cadenas de Autoservicios, Cadenas de Farmacias),” por CCR, 2014. Lima, Perú: Autor.

Tabla 10

Tallas del Producto según Peso de Usuario

Peso del usuario	Recién nacido	Hasta 6 kg	De 5 a 9.5 kg	De 8.5 a 12 kg	De 11 a 14 kg	De 13 kg a +
Talla	RN	CH	M	G	XG	XXG

2.2.11 Características de los formatos en la industria

Los formatos de venta de esta categoría se caracterizan por el número de unidades que contiene cada uno. La venta al canal se da únicamente por paquetes y cada paquete puede contener un número distinto de unidades, dependiendo a qué intermediario se dirija o cual sea su rol en el portafolio. Cada presentación tiene una

denominación diferente para poder diferenciarla comercialmente. En la Tabla 11 se muestran los tres diferentes formatos que utiliza la industria de acuerdo a la talla del pañal y al número de unidades en cada uno.

Tabla 11

Formatos de la Industria

Talla	Súper Pack Und Prom.	Mega Und Prom.	Jumbo Und Prom.
RN			20
CH	72	52	25
M	72	52	22
G	65	48	21
XG	55	40	18
XXG	50	35	17

Nota. Tomado de “Informe de Pañales Niños: Consolidado Nacional PROTISA (Bodegas, Mercados, Farmacias Independientes, Cadenas de Autoservicios, Cadenas de Farmacias),” por CCR, 2014. Lima, Perú: Autor.

Como se observa en la Tabla 11, son tres los formatos en los que se comercializa la categoría y cada uno participa en las seis diferentes tallas. Para el canal tradicional, que incluye a bodegas, mercados y farmacias independientes, se utiliza, por lo general, el formato Super Pack. Este tiene el mayor número de unidades por paquete y cada una viene con empaque individual, lo que permite la venta unitaria en bodegas y mercados. El formato Mega por su parte, se vende en gran medida en los supermercados; las unidades al interior no vienen con empaque individual, pues la naturaleza de su venta y uso no lo requieren. Finalmente los Jumbo, que son los de menor conteo y por ende permiten un menor desembolso, se venden en su mayoría en cadenas de farmacias. Cabe señalar que las premisas anteriores no son absolutas, lo que significa que muchas veces se venden formatos variados en los diferentes canales.

2.2.12 Características de la logística existente en la industria

La industria de pañales para bebés se caracteriza por fabricar de manera local las líneas de pañales con mayor demanda e importar las líneas de menor demanda. En

la Figura 5 se describen los diferentes pasos que las áreas de logística tienen que realizar, tanto para la fabricación de los productos, como para la importación de los mismos.



Figura 5. Logística existente en la industria

2.2.13 Características de la distribución en la industria

Las características de los sistemas de distribución en la industria se diferencian según el canal. En este sentido, para el canal moderno las empresas de pañales desechables entregan de manera directa sus productos en los almacenes de los supermercados o cadenas de farmacias, mientras que para el canal tradicional, conformado por mercados, bodegas, y farmacias independientes, la entrega de los productos se realiza a los distribuidores correspondientes a cada una de las zonas geográficas.

2.2.14 Características de los canales de venta en la industria

Como se observa en la Figura 6 y tomando como referencia la venta de Babysec (Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, s.f.), en el Perú los pañales desechables para bebés se venden en una mayor proporción en el canal tradicional, que es el conformado por farmacias independientes, mercados, y bodegas; y en segundo lugar en el canal moderno, que incluye a las cadenas de farmacias y supermercados. Tomando en cuenta que la distribución numérica de Babysec, según la última medición de CCR (2014), fue 33.5% y la de Huggies que es el líder fue 88.6%, es posible inferir que la participación de ventas en el canal tradicional puede alcanzar cifras superiores al 75% para la categoría de pañales.

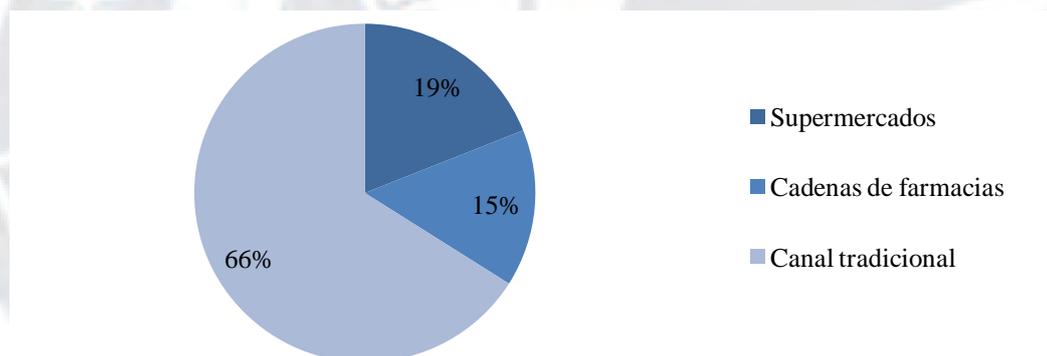


Figura 6. Distribución de la venta por canal. Tomado de “SAP Datawarehouse [Software Empresarial],” por Productos Tissue del Perú S.A. (PROTISA), 2014.

Una de las características principales del canal tradicional es que tiene espacios más limitados, y por lo tanto, no es posible exhibir o almacenar toda la gama de pañales. Además, en este canal los pañales se venden en empaques individuales para permitirle al consumidor un menor desembolso por ocasión de compra. Por su parte, en el canal moderno los principales supermercados en los cuales se venden los pañales desechables para bebés son: Metro, Plaza Vea y Tottus, teniendo como una de las características más importantes, la exhibición de los pañales en las góndolas al alcance de las consumidoras, la cual es proporcional a la participación de mercado de

cada una de las marcas. Por otro lado, en las cadenas de farmacias los productos se encuentran detrás del mostrador, pero exhibidos a la vista de los consumidores, manteniendo similar proporción de espacio al ocupado por la marca en los supermercados.

2.2.15 Características de los precios en la industria y márgenes al canal

Los pañales desechables para bebés presentan una elasticidad de precio muy baja o casi nula debido a que no existen productos sustitutos que brinden los mismos beneficios. En este sentido, si el precio de los pañales sube, las ventas del producto se mantendrán estables. Lo que sí podría ocurrir es que se presente una migración entre marcas o disminuya la frecuencia de uso de los mismos. Tomando como ejemplo a la marca Babysec y según se observa en la Figura 7, desde 2012 la venta de sus productos mantiene crecimientos sostenidos considerando que el precio promedio de venta ha sufrido incrementos.

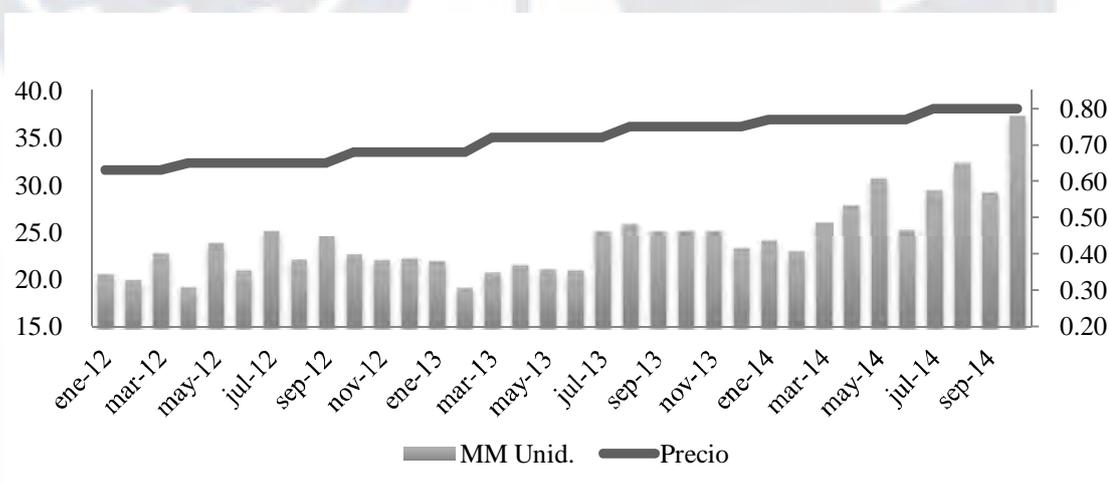


Figura 7. Elasticidad de precio de Babysec. Tomado de “SAP Datawarehouse [Software Empresarial],” por Productos Tissue del Perú S.A. (PROTISA), 2014.

Los precios del sector dependen de la fortaleza de la marca en el mercado y de la calidad percibida por los consumidores, es decir, cuando se habla de pañales para bebés las madres están dispuestas a pagar más por las marcas que ellas consideran

más adecuadas para sus hijos de acuerdo a la relación emocional, confianza y lealtad que mantienen con ellas y a su calidad percibida. En este caso, el líder del mercado y el principal referente de la categoría presenta precios superiores a los demás competidores y aún así mantiene una sólida participación de mercado. En la Tabla 12, se muestran las diferencias de precios entre cada competidor según los segmentos en los que los tres participan.

Tabla 12

Índice de Precios del Mercado de Pañales

Marca	Segmento Medio Px Unit. (S/.)	Segmento Alto Px Unit. (S/.)
Huggies	1.02	1.43
Pampers	0.98	1.40
Babysec	0.87	1.15

Marca	Segmento Medio Índice	Segmento Alto Índice
Huggies	100	100
Pampers	96	98
Babysec	85	80

Marca	Índice Ponderado
Huggies	100
Pampers	96
Babysec	84

Frente a la brecha existente entre Babysec y Huggies, PROTISA ha visto la oportunidad de incrementar precios gradualmente hasta acortar la diferencia. Al respecto se profundizará posteriormente en el capítulo del Plan de Marketing.

Por otro lado, en la industria de pañales cada canal de venta tiene precios diferenciados según la dinámica con la que opera y el rol que cumple en el mercado. De esta manera, como se puede observar en la Figura 8, tomando como ejemplo los márgenes al canal otorgados por Babysec, las farmacias son los intermediarios que

más ganancia obtienen por unidad vendida y es que, debido a que presentan puntos de venta con espacios reducidos, buscan rentabilizar de la manera más eficiente el metro cuadrado. Por su parte, los supermercados tienen márgenes promedio alrededor de 20% y es que han encontrado en esta categoría una manera de incrementar el tráfico en cada plaza, ofreciendo descuentos constantes y promociones agresivas. Por su parte, en el canal tradicional el minorista es quien obtiene un margen importante en toda la cadena porque lo que se busca con este intermediario, es generar la mayor cobertura y para ello, la categoría debe ser un negocio rentable para el comerciante.

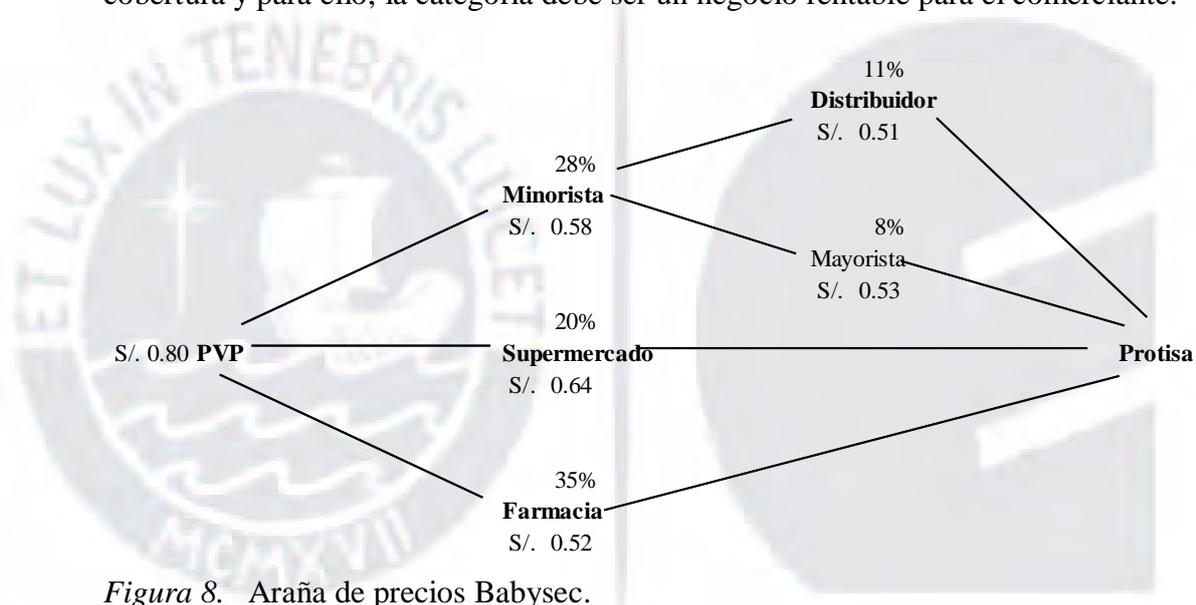


Figura 8. Araña de precios Babysec. Tomado de “SAP Datawarehouse [Software Empresarial],” por Productos Tissue del Perú S.A. (PROTISA), 2014.

2.2.16 La comunicación en la industria y estrategias actuales

Al ser una industria de consumo masivo, el presupuesto que se le asigna a las actividades de comunicación es una parte importante de la inversión de las marcas de la categoría. Como se observa en la Tabla 13, el medio de mayor alcance en el perfil del mercado objetivo es la televisión de señal abierta, seguida en orden por los periódicos, la radio, la televisión por cable, los paneles en la vía pública, el Internet, la publicidad en cine y por último, las revistas (Mindshare, 2014); por lo que tiene sentido que la televisión sea el medio al que las marcas le destinan un mayor presupuesto y que adicionalmente, utilicen en gran medida la pauta en radio, la

publicidad en periódicos, las activaciones y publicidad en la vía pública y en redes sociales. Sin embargo, particularmente en esta categoría en la que las marcas necesitan establecer conexiones emocionales con las consumidoras para fomentar la compra, es también importante tomar en consideración la afinidad que las consumidoras tienen con estos medios. Por lo tanto, no se deberá descartar la influencia que puedan tener el cine y las revistas para el público objetivo.

Tabla 13

Afinidad y Alcance de Medios en el Consumidor de Pañales para Bebés

Medida/Medio	TV abierta	Periódicos	Radio	TV cable	Vía pública	Internet	Cine	Revistas
Puntos de afinidad	100	102	98	114	117	96	117	139
Alcance (%)	99	94	87	74	71	50	29	23

Nota. Tomado de “Reporte de Acciones de la Competencia en la Categoría Pañales Desechables para Bebés Year to Date,” por Mindshare, 2014. Lima, Perú: Autor.

Adicionalmente, es importante mencionar que la comunicación en el punto de venta es también una arista clave para el sector y, por lo tanto, las marcas suelen colocar y alquilar elementos variados de materiales POP para cadenas de farmacias y supermercados e inclusive, algunas trabajan con materiales especiales para el canal tradicional.

En cuanto a la inversión en televisión de la industria, esta es liderada por P&G con Pampers, pautando niveles muy altos de TRP de manera regular a lo largo del año, seguida por Kimberly Clark con Huggies y en tercer lugar PROTISA con Babysec. Al respecto, el *Share of Voice* [porcentaje de participación de las marcas anunciantes en medios] de la categoría se divide de la siguiente manera: Pampers 63%, Huggies 32%, y Babysec 5% (PHD Causa Media, 2014).

Cabe también señalar que la vía pública es uno de los medios más utilizados por el líder de la categoría, Huggies, y adicionalmente, los tres competidores pautan

en radio, activan en redes sociales, diarios, y revistas, aunque siempre en menor proporción.

Pampers. En mayo del 2013 Pampers lanzó la campaña “Juegos y Sueños-Sueño Radiante”, tomando como *insight* [verdad o entendimiento], la importancia del pañal durante la noche para que el bebé duerma bien. El objetivo fue comunicar la innovación del producto y relacionarlo con un buen desempeño durante toda la noche brindando protección anti derrames gracias a la tecnología del pañal (IBOPE, 2014; Comunidad Pampers, 2013). Esta campaña fue televisiva y se acompañó con medios alternativos como vallas, paraderos y radio. Además, para incentivar la prueba del producto hicieron actividades de muestreo masivas y BTL para educar a las mamás, en centros comerciales de Lima y las principales provincias (Mindshare, 2014).

Huggies. Por su parte, en junio del 2013 Huggies lanzó una novedosa campaña para generar un vínculo entre los padres y el futuro bebé tomando como *insight* la emoción que sienten las madres cuando el bebé se mueve dentro del vientre. La marca, caracterizada por estar en constante comunicación con su grupo objetivo, siempre está en búsqueda de valor agregado para sus consumidores. La campaña “Embarazados” se implementó en el Día del Padre en Argentina y tuvo un fuerte impacto en redes sociales mediante la viralización del spot, que mostraba al padre usando una faja inteligente que le permitía sentir las pataditas del bebé en tiempo real (IBOPE, 2014; Vivredeau, 2013).

Luego, en marzo del 2014, Huggies lanzó la campaña “Active Sec - Cola de Pato”, que hacía énfasis en su nueva tecnología de cuatro puntos de ajuste con doble pega-pega, para mantener el pañal del bebé en su lugar durante horas y evitar filtraciones (IBOPE, 2014; Huggies Perú, 2014). El comercial tuvo fuerte inversión en televisión abierta y fue acompañado por medios impresos y redes sociales, donde

la madre podía interactuar con la marca, encontrar promociones mediante canjes y participar en la “Escuela de Padres Primerizos” mediante la página web. Además, la comunicación estuvo acompañada de exhibiciones en punto de venta, tanto en el canal moderno como en el tradicional (Mindshare, 2014).

Babysec. Por último, Babysec retomó la campaña lanzada en el 2013 “Bebés sociables” y la volvió a sacar al aire en mayo 2014, con el tono actual y moderno que tiene el comercial, mostrando la realidad de los bebés en el mundo interactivo de las redes sociales y haciendo énfasis en los beneficios de sus pañales con centro súper absorbente, barreras más altas para evitar desbordes y divertidos diseños. Babysec comunicó la renovación del empaque y del producto, partiendo del insight “los bebés ya no son los mismos de antes y necesitan un pañal de hoy” (PROTISA, 2013). Adicionalmente, la marca también se apoyó en redes sociales brindando consejos a las mamás y organizando concursos con los fans de Facebook para generar interacción con el usuario (Mamá Babysec, 2014). Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, la inversión en medios alternativos y exhibiciones en punto de venta, esta campaña tuvo como principal debilidad la poca asociación con la marca (Millward Brown, 2014).

2.2.17 Característica del *trade marketing* en la industria

En la industria de pañales la exhibición de los productos en el punto de venta y los elementos de merchandising que acompañan dicha exhibición pueden ser muchas veces influenciadores para la toma de decisión de compra.

Por su parte, en los supermercados el *layout* [disposición del producto en la góndola] de la categoría está distribuido según segmento; es decir, los productos de segmento alto están alineados todos juntos a un lado de la góndola y cada marca tiene la cantidad de frentes según su participación de mercado. Muchas veces la premisa anterior no se da y es cuando las marcas pueden detectar oportunidades de mejora. Lo

mismo sucede en el segmento medio, el cual, al pesar más de 70% en la venta de la categoría tiene la mayor parte de espacio en góndola. En este segmento, Huggies como líder del mercado ocupa un espacio cercano al 70% de la góndola, mientras que el 30% restante es distribuido entre Pampers y Babysec, correspondiéndole a este último sólo el 10% del espacio. Bajo ese escenario, como parte de las iniciativas futuras, PROTISA deberá iniciar nuevas negociaciones con las cadenas de supermercados para ampliar su exhibición y tomar el espacio en góndola que le corresponde como segunda marca.

Por otro lado, en el canal tradicional y como se mencionó, los espacios son más reducidos y los productos se venden por unidad, por lo que los exhibidores y colgadores de pañales en donde el comerciante pueda tener fácil acceso al producto son elementales para facilitar las transacciones con el consumidor. En este canal, Pampers es el competidor con el mejor manejo del punto de venta, pues cuenta con exhibidores casi en todos los puntos en donde está presente gracias al equipo de *traders* [personas que trabajan en el área de trade marketing] que tiene P&G a nivel nacional. Esto se ve reflejado en el nivel de distribución y cobertura que tiene la marca a pesar de ser tercera en el mercado. Esta es otra de las oportunidades de mejora detectadas por Babysec para poder reforzar el desarrollo de la marca en el canal tradicional.

El contar con una estrategia de visibilidad es determinante para impulsar el éxito de la marca en el punto de venta, por lo que cada empresa cuenta con un grupo de promotores para garantizar la exhibición y reposición del producto y ayudar a su rotación. Estos equipos, suelen ser manejados por una empresa tercera.

2.2.18 Características de la promoción de ventas en la industria

La industria de pañales para bebés tiene promociones de venta dirigidas, por un lado al canal para fomentar el *sell in* [venta al cliente directo] y, por otro, para el

consumidor final para incentivar el *sell out* [venta del cliente al consumidor]. A su vez, tiene promociones mixtas que cumplen ambos objetivos en simultáneo.

Entre los tipos de promoción de ventas orientadas al canal se tienen: (a) los concursos a la fuerza de venta, orientados a incrementar el interés y foco en determinado producto, que se suelen dar en distintas épocas del año y que buscan incentivar el *sell in* y el *sell out* dependiendo de a quién se orienten; y (b) los rebates para clientes, los cuales son considerados recompensas entregadas a los clientes por un determinado volumen de venta en un periodo de tiempo y buscan asegurar volúmenes de venta mínima, pues son un incentivo para el comerciante.

En cuanto a las promociones orientadas a consumidor final se tienen: (a) el muestreo como actividad permanente que se hace a través de diversos canales como revistas, puntos de venta o locaciones especiales y que es un recurso muy eficiente debido a que es muy fácil segmentar al target y fomentar la compra del mismo; y (b) los canjes y premios a consumidor final mediante diversas mecánicas en las que se le ofrece algo al consumidor por preferir la marca.

Finalmente, las promociones que benefician tanto al canal como al consumidor son: (a) los descuentos y bonificaciones y (b) las exhibiciones especiales e impulso. En el primero, los descuentos más agresivos con los que trabajan las marcas se dan en el canal moderno, debido a que este cuenta con una intensidad promocional constante y muy agresiva. Entre los descuentos más frecuentes que presenta la categoría están los de 33% para las promociones de 3x2 y los descuentos de 50% para las de 2x1. Cabe señalar que en estos casos, del total de descuento brindado al consumidor, los fabricantes asumen el 70%. Por otro lado, en el canal tradicional se trabaja por lo general con bonificaciones para incrementar la presencia del producto en el punto de venta. Estas bonificaciones suelen ser de 50 + 1, lo que se

traduce en un descuento nominal de 2%. En cuanto a las exhibiciones especiales e impulso, las herramientas promocionales tienen un mayor impacto cuando el producto viene acompañado de cualquiera de las promociones antes mencionadas. Un mayor espacio de exhibición aporta poder a la marca y le da una mayor probabilidad de ser escogida por los consumidores de la categoría.

2.2.19 Estrategias de relaciones públicas en la industria

En la industria de pañales para bebés, solo Huggies y Pampers hacen uso de las relaciones públicas. Las acciones que suelen utilizar son las siguientes: (a) comunicados de prensa, (b) artículos en periódicos, (c) conferencias de prensa, (d) relaciones con los inversionistas, (e) relaciones con los empleados, (f) patrocinio de eventos, y (g) colocación de productos.

Huggies tiene como objetivo de comunicación contribuir con el plan estratégico de la marca y reforzar el vínculo emocional de las consumidoras. Con la campaña “Don’t Worry, Be Huggies”, Kimberly Clark comunicó sus principales atributos diferenciadores y logró resaltar y generar recordación de marca. El objetivo de la campaña fue enfocar el mundo desde la perspectiva de los bebés para entender qué los hace felices. Este lanzamiento tuvo rebote en las secciones empresariales y económicas de los diarios más importantes del país (Mindshare, 2014).

Pampers celebró en 2011 su aniversario 50 con la campaña “Milagros”, orientada a resaltar la importancia del nacimiento del niño. La campaña incluyó un spot para redes sociales, un evento y una fuerte campaña de relaciones públicas en la que distribuyeron treinta mil paquetes gratuitos de pañales en más de 800 establecimientos relacionados al cuidado infantil (Mindshare, 2014). A su vez en el último cuatrimestre del año 2014, Pampers relanzó su producto “juegos y sueños” perteneciente al segmento medio y desarrolló una campaña 360° en donde incluyó una

rueda de prensa, la cual tuvo cobertura por los principales medios del país y presentó a la nueva imagen de la marca, la conductora de programas infantiles María Pía Copello.

PROTISA actualmente no desarrolla actividades de relaciones de públicas con ninguna de sus marcas, pero -como se mencionó- uno de los factores críticos de éxito de la categoría es “la relación de la marca con las madres” y esta relación se construye a través de confianza, no sólo a nivel calidad de producto, pues debe venir acompañada por el respaldo de una empresa confiable, un referente o líder de opinión identificable con el target, un valor de marca sostenible, entre otros. Por lo que de cara al 2015, en la propuesta del plan de comunicación para Babysec está el desarrollar actividades de relaciones públicas.

2.2.20 Estrategias de marketing directo en la industria

En este sector, el marketing directo puede permitir establecer una relación más duradera con las madres y Huggies es la marca que mejor ha capitalizado acciones de este tipo. Así, actualmente realiza visitas a hospitales y clínicas privadas mediante promotoras capacitadas, que comparten momentos con padres, madres y profesionales de la salud, entregan información de interés y realizan muestreo de productos, inclusive obsequiando *kits* para el recién nacido a las madres, que contienen productos de todo el portafolio. Además, la marca desarrolla temas importantes para las madres primerizas, como la lactancia y el tratamiento de bebés prematuros (Mindshare, 2014).

Babysec por su parte cuenta con un equipo de cinco de promotoras, las cuales realizan un trabajo similar al de Huggies pero con un menor alcance al ser un número reducido.

En línea con lo mencionado inicialmente, el que la marca desarrolle un vínculo emocional con la madre desde un inicio es determinante para lograr la confianza y lealtad de la marca. Este punto ya fue identificado por Babysec y tiene una propuesta en el desarrollo del plan de marketing.

2.3 Perfil del Consumidor

El target principal de esta industria son las mujeres, entre los 20 y 44 años, con hijos desde los cero a los 3 años de edad, de los niveles socioeconómicos A, B, C, y D, que viven en zonas urbanas. Cabe señalar que cada marca define, según la estrategia de la empresa, en dónde enfocar sus esfuerzos de marketing.

De acuerdo con los resultados de *Perú: Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2012* (INEI, 2013), la tasa de fecundidad en el Perú según el rango de edad de la mujer suele ser relativamente baja entre los 15 y los 19 años y alcanza su mayor nivel entre los 20 y 29 años de edad. Así, la Tabla 14 da luces del uso potencial de la categoría de pañales desechables según la edad de las madres.

Tabla 14

Perú: Tasa de Fecundidad Según Indicador 2012 INEI

Edad	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49
Tasa total nacional	64	121	125	105	68	27	2

Es importante señalar que el mercado meta de Babysec, ha sido definido en base a los datos de la tasa de fecundidad en el Perú y el target de la industria.

2.4 Análisis del Consumidor

En esta sección se analiza al consumidor de la categoría en términos de sus deseos y necesidades, sus hábitos de uso y de compra del producto, así como los factores que influyen en la compra y las posibles razones para su satisfacción o insatisfacción.

2.4.1 Deseos y necesidades del consumidor

De manera general, este producto está dirigido a satisfacer las necesidades funcionales y emocionales de las madres en relación al cuidado de sus hijos; necesidades que se encuentran íntimamente relacionadas, por lo que resulta complicado separar las unas de las otras.

La razón de ser de los pañales desechables para bebés y la principal necesidad que satisfacen es evitar que ensucien su entorno. Esto tiene principalmente tres implicancias para la madre: (a) facilita la convivencia con otras personas porque el ambiente donde se desenvuelve el bebe se mantiene limpio, (b) permite que la madre tenga más tiempo disponible para disfrutar del niño porque no tiene que estar cambiándole la ropa y estar limpiando el entorno en cada evacuación del bebé y porque al ser un producto desechable solo debe cambiarlo y botarlo, y por último (c) reafirma el autoconcepto positivo de la madre porque le brinda la tranquilidad, seguridad y confianza de estar cumpliendo bien su rol.

Adicionalmente, como consecuencia del uso mismo del producto, aparecen nuevas necesidades –referidas específicamente a los materiales con los que están hechos los pañales y a su diseño– que la industria se ve obligada a satisfacer mediante mejoras e innovaciones. En este sentido, además de evitar que el niño se ensucie y ensucie su ambiente, los pañales deben permitir una mayor y más rápida absorción porque la madre desea que el bebé esté seco por más tiempo; deben ser benignos con la piel para que el bebé no sufra de irritaciones o escaldaduras; deben ser compactos, delgados y tener el menor peso posible para que el niño esté cómodo; deben ser anatómicamente adecuados para que nada se filtre; y deben tener funcionalidades que faciliten a la madre el uso del producto.

Se debe tomar en cuenta que las marcas de pañales desarrollan sus estrategias de comunicación en base a las necesidades del consumidor. Así, la marca Pampers en

su campaña “Sueño Radiante”, tomó el insight referente al desempeño del pañal durante toda la noche vinculándolo al tema emocional; por otro lado, Huggies con la campaña “Cola de Pato”, enfatizó en la tecnología; y Babysec, en su campaña “Bebés Sociables”, comunicó los beneficios del pañal. Cabe mencionar que todas las marcas suelen utilizar en su estrategia de comunicación, tanto los beneficios emocionales como los racionales, buscando resaltarlos.

2.4.2 Hábitos de uso

En promedio, los bebés suelen usar pañales entre los cero y los tres años de edad y el producto es utilizado las 24 horas del día, excepto durante el baño. En cuanto al cambio de pañal, este se produce cada vez que el bebé lo necesita dependiendo de su frecuencia de evacuación. Según un estudio reciente de Millward Brown (2014), un bebé en promedio utiliza alrededor de cuatro pañales al día; pero la frecuencia de cambio también se da a discreción de la madre, pues ella es quien decide la frecuencia con la que cambiará a su bebé o niño.

Es importante mencionar que, cuando el bebé nace, dado que se alimenta más seguido, su frecuencia de evacuación es mayor y, por lo tanto, también lo es el cambio de pañal. Por otro lado, un atributo muy valorado por la madre peruana es el rendimiento de los pañales, por lo cual las marcas en su comunicación destacan el beneficio del tiempo de absorción; por ejemplo, Pampers comunica que sus pañales ofrecen hasta 12 horas de absorción.

2.4.3 Hábitos de compra y principales influencias psicológicas y sociales sobre la compra

De acuerdo al estudio realizado por Millward Brown (2014), los hábitos de compra de pañales desechables dependen de los siguientes factores: (a) el tipo de compra, (b) la conveniencia del punto de venta, (c) la experiencia o contacto previo de la madre con las marcas de pañales, (d) la recomendación de otras madres cercanas a

la mamá o de expertos, y (e) el nivel socioeconómico del hogar, en relación a su nivel de ingresos y al dinero disponible para la compra de pañales.

Sobre el lugar de compra, este suele decidirse principalmente en base al tipo de compra a realizar. En este sentido, cuando la compra es por volumen y planificada, resulta más práctico y económico para la madre recurrir a supermercados porque son los únicos puntos de venta que pueden satisfacer el volumen de demanda y porque suelen tener más ofertas. Por otro lado, si la compra es de emergencia o unitaria, es más práctico dirigirse al punto de venta más cercano y accesible, que por número y distribución suelen ser bodegas, farmacias, cadenas de farmacias o mercados; sin embargo, esta compra puede resultar menos económica que la del primer tipo.

En cuanto a la elección de la marca a comprar, la madre es la que suele tomar la decisión y su motivación en la elección se relaciona a su experiencia, contacto o aprendizajes previos con las marcas, la recomendación de otras madres o de expertos y el dinero del que dispone para la compra. Así, si la madre ha tenido experiencias previas con una marca, esta elegirá la que perciba como la de mejor calidad para su hijo y es difícil que la cambie por otra que no perciba similar o mejor. Por el contrario, si es una madre primeriza, lo más probable es que compre inicialmente la marca que le recomienden los doctores u otras madres en las que confíe y solo si su experiencia es buena la seguirá comprando, por lo que más adelante se desarrollará la estrategia con la que Babysec tendría un mayor contacto con la madre primeriza. Adicionalmente, el dinero del que se dispone también define la marca que la madre podrá o no comprar y también el formato al que podrá acceder; pero es importante señalar que el precio no es un factor determinante a menos que los ingresos de los padres sean restrictivos, ya que estos harán el esfuerzo necesario para comprar la marca de mejor calidad a su alcance, así esto signifique que solo puedan comprar formatos en los que viene un menor número de pañales. Es también importante

señalar que existe una predisposición a la marca, cuando la madre llega a tener una sólida conexión emocional con la misma, por lo que Babysec debe trabajar en desarrollar esta conexión con sus consumidoras. Este punto será desarrollado con mayor amplitud posteriormente.

2.4.4 Causas de satisfacción e insatisfacción

Las principales causas de satisfacción o de insatisfacción de los consumidores dependen del cumplimiento o no cumplimiento de los factores críticos de éxito mencionados anteriormente por parte de su marca de pañales. En este sentido, el consumidor no estará satisfecho si no encuentra el producto en el lugar o momento que lo necesita, si no halla promociones en el punto de venta; si su marca de pañales no sigue las tendencias en innovación de productos y queda obsoleta, si su marca de pañales es o se percibe de menor calidad o si no siente hacia ella confianza y cercanía; y, por último, tampoco estará satisfecho con una marca que no responda a sus necesidades en cuanto al desempeño y precio de sus productos.

2.5 Análisis Interno de Babysec

2.5.1 Estructura organizativa relevante para el área de marketing

La Gerencia Comercial es considerada la división estratégica de la organización y es el eje de las demás áreas porque se encarga de analizar las necesidades y demandas del mercado, definir las condiciones de aplicación de la estrategia de portafolio y, además, funciona como nexo entre el mercado y toda la empresa. Le reportan a esta Gerencia, el Gerente de Marketing, el Gerente de Ventas Corporativas, el Gerente de Ventas del Canal Tradicional, el Gerente de Ventas del Canal Moderno, el Subgerente de Trade Marketing y el Jefe de Administración de Ventas. Por otro lado, la Gerencia de Marketing, está conformada por cinco Jefes de Marca que se encuentran divididos de la siguiente manera: (a) tres se encargan de los productos sanitarios y cada uno maneja una categoría, entre las que se encuentra la de pañales para bebés y (b) los otros dos manejan los productos de Tissues.

2.5.2 Características de los productos

Cada variedad de Babysec cuenta con características propias, pero a la vez con propiedades compartidas con las demás presentaciones. En este sentido, cada una cuenta con rasgos específicos de acuerdo a la calidad percibida que aporta a su target.

Por su parte, Babysec Cuidado Total y Babysec Premium cuentan con cintas elasticadas que permiten un mejor ajuste al cuerpo del bebé y facilitan además la apertura, revisión y ajuste del pañal las veces que sea necesario; poseen una cintura elástica que entrega un ajuste más cómodo y evita filtraciones por la espalda del bebé; tienen también barreras reforzadas para prevenir desbordes; y, por último, poseen un gel absorbente que mantiene la piel del bebé seca hasta por 12 horas. Asimismo, ambas presentaciones vienen con diseños de los personajes de Looney Tunes para hacer más atractivo el producto.

Babysec Ultra, que es el pañal más accesible del portafolio, cuenta con todo lo mencionado anteriormente pero en menor proporción, es decir, posee barreras más cortas y cuenta con un menor porcentaje de gel absorbente, por lo que la declaración de las 12 horas de protección no se aplica en este caso. Para el 2015, se plantea renovar el diseño del pañal y darle un tono más lúdico, para de esta manera crear un producto más atractivo.

Por último, Babysec Recién Nacido trae una cubierta tipo tela que ofrece mayor suavidad y protección para la piel del bebé y presenta un corte especial para el ombligo del bebé para evitar roces y molestias durante su etapa de formación.

2.5.3 Análisis BCG del portafolio

En cuanto a las líneas de pañales que maneja la marca Babysec, en la Figura 9 de la Matriz Boston Consulting Group (BCG), se puede observar su clasificación:

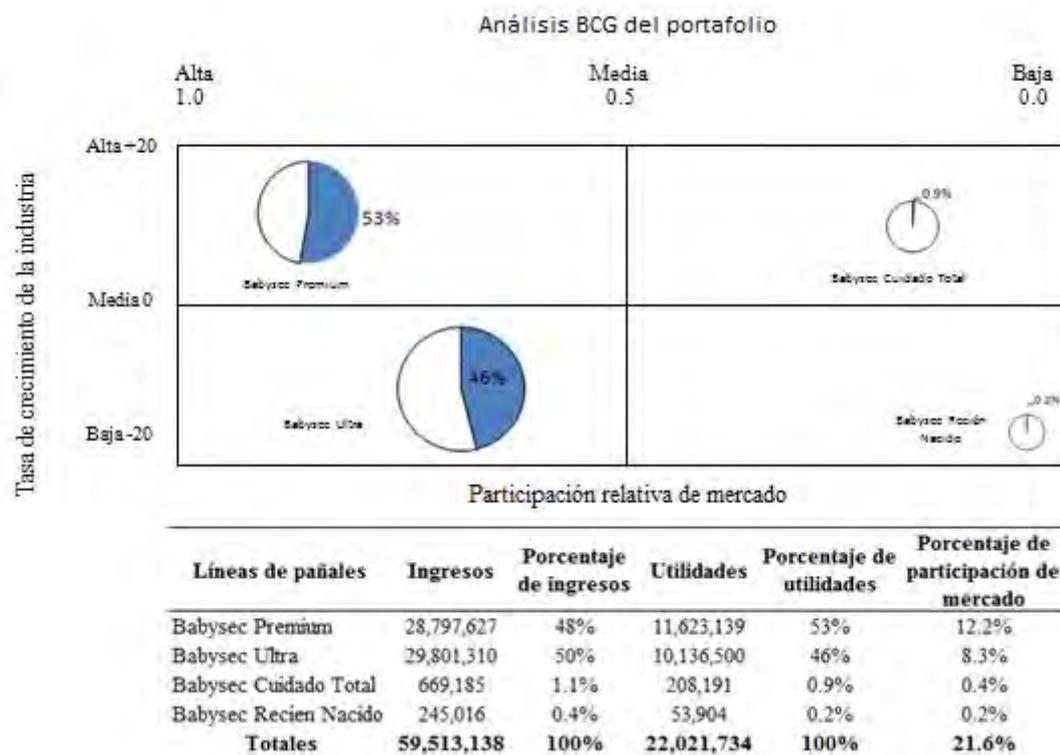


Figura 9. Matriz BCG de los productos Babysec. Tomado de “Informe de Pañales Niños: Consolidado Nacional PROTISA (Bodegas, Mercados, Farmacias Independientes, Cadenas de Autoservicios, Cadenas de Farmacias),” por CCR, 2014. Lima, Perú: Autor.

2.5.4 Análisis competitivo del portafolio

Para este caso, se definió que son ocho los atributos más valorados para la categoría de pañales desechables para bebés siendo la fortaleza de la marca y la calidad percibida, los que tienen el mayor impacto en la decisión de compra. De acuerdo a la Tabla 15, Babysec siendo hoy la segunda marca del mercado tiene el valor ponderado más bajo, inclusive por debajo de Pampers, ya que si bien es un producto funcionalmente muy competitivo, el posicionamiento de producto económico genera una percepción de calidad inferior a las demás marcas. Del mismo modo, por la razón antes mencionada, la fortaleza de la marca todavía es débil respecto a Huggies y Pampers. Por su parte Pampers ha perdido penetración y consumo este año colocándose por debajo de Babysec, pero al haber sido la primera

marca en ingresar al Perú posicionada como una marca de calidad, su fortaleza todavía persiste.

Tabla 15

Análisis de la Competitividad de Babysec vs. la Competencia

Atributos	Peso (%)	Puntuaciones (Escala = 1 - 5: 1, Pobre 5, Excelente)			
		Babysec	Huggies	Pampers	Ninet
Fortaleza de la marca	20	2	5	4	1
Variedad de líneas	15	3	5	4	2
Innovación	10	3	5	3	2
Precio adecuado	5	5	2	2	4
Distribución y acceso	10	3	4	4	1
Promoción y comunicación	10	2	4	5	1
Calidad percibida	20	2	5	3	2
Comodidad del bebé	10	4	5	3	2
Valor Percibido		2.70	4.65	3.60	1.70

2.5.5 Análisis de la rentabilidad del portafolio

El 53% de las ventas en unidades se dan a través del pañal Babysec Ultra, el cual tiene el precio y el margen de contribución más bajo del portafolio. Es por eso que si se observa la Tabla 16 se puede apreciar que los ingresos de Babysec Premium, junto a su margen de contribución, están por encima de la variedad Ultra a pesar de ser esta última la más vendida.

Tabla 16

Análisis de la Rentabilidad del Portafolio de Pañales Desechables para Bebés,

Ventas Reales Ene-Oct + Proyección Nov y Dic

Producto, línea de producto, o servicio	Ingresos (US\$)	Costos variables	Margen de contribución	% del total
Babysec Cuidado Total	669,185	460,994	208,191	0.95
Babysec Recién Nacido	245,016	191,113	53,904	0.24
Babysec Premium	28'797,627	17'174,488	11'623,139	52.78
Babysec Ultra	29'801,310	19'664,810	10'136,500	46.03
Total	59'513,138	37'491,405	22'021,733	100.00

2.5.6 Análisis de la distribución

PROTISA, al igual que la industria, opera con el modelo de distribución generalista para el caso del canal tradicional y distribución directa para la atención del canal moderno.

Cuando se habla de distribución generalista, significa que el intermediario, en este caso los distribuidores, es multimarca; es decir, opera con marcas de diversos fabricantes sin exclusividad. La principal ventaja de este modelo está basada en el mayor alcance y cobertura por un menor costo; pero presenta también diversas desventajas y estas son los principales factores que afectan la distribución de Babysec. Así, en el portafolio total de los distribuidores de PROTISA –muchas veces compuesto por más de mil referencias–, Babysec hoy en día no es una prioridad porque resulta poco atractivo para los vendedores enfocar sus esfuerzos en ofrecer la marca mientras que los minoristas no la solicitan. Esa es una de sus principales barreras de crecimiento.

Con este escenario, analizando las variables que podrían optimizar su llegada al mercado, la propuesta para el siguiente año es iniciar un plan de reestructuración del modelo actual, que contemple, en primer lugar, el rediseño del esquema de remuneración e incentivos para los vendedores, dándole un mayor peso a Babysec. Por otro lado, una mejor definición de las condiciones comerciales para establecer créditos y tiempos de pago que favorezcan de la mejor forma a la marca, que contemplen pedidos mínimos de compra, formas distintas de descuentos como combos y bonificaciones que beneficien y le sirvan de palanca; y finalmente, un adecuado diseño de Trade Marketing para mejorar la ejecución de los supervisores en el punto de venta (PDV) junto con el equipo de promotores, orientando el enfoque en el portafolio de Babysec.

Cabe señalar que hoy en día la marca es distribuida por 52 clientes multimarca, de los cuales, sólo 25 hacen el 80% de la facturación, lo que obligará a la

empresa a reducir su cartera de clientes, enfocándose en esos 25 para poder lograr una mejor efectividad en el rediseño de su plan de distribución.

2.5.7 Análisis de las ventas

Como se puede apreciar en la Tabla 17, las variedades Ultra y Premium son las que hoy impulsan el crecimiento de la marca y representan casi el 99% del total de la venta. Si bien el crecimiento de Babysec actualmente es sostenido y exponencial respecto a años anteriores, las líneas de pañales Cuidado Total y Recién Nacido no han logrado despegar todavía, por lo que en 2015 la empresa orientará sus esfuerzos en desarrollar, penetrar el mercado e impulsar estas dos líneas, que actualmente, representan tan solo 1.4% del portafolio de Babysec.

Tabla 17

Análisis de Ventas Babysec, Unidades Expresado en Miles de Unidades (Precio por Mil), Venta Real Ene-Oct + Proyección Nov-Dic

	Productos o servicios	Babysec Cuidado Total	Babysec Recién Nacido	Babysec Premium	Babysec Ultra	Ingresos Totales
Budget	# Unid	5,015	4,508	153,208	169,776	332,506
Presupuesto	Precio / Unid	230	95	165	150	157
	Ingresos (US\$)	1'153,493	428,221	25'279,248	25'466,386	52'327,348
Actual	# Unid	2,974	2,450	173,480	202,730	381,634
	Precio / Unid	225	100	166	147	155
	Ingresos (US\$)	669,185	245,016	28'797,627	29'801,310	59'513,138
Variación	Ingresos (US\$)	-484,308	-183,205	3'518,379	4'334,924	7'185,790
	%	-42	-43	14	17	14
	Variación de precios	-14,871	12,251	173,480	-608,190	-437,330
	Volumen de variación (US\$)	-469,437	-195,456	3'344,899	4'943,114	7'623,120

2.5.8 Análisis de la estrategia de precios

Actualmente Babysec maneja precios diferenciados para sus diferentes canales e inclusive para diversos clientes en un mismo canal. En las Tablas 18 y 19 se muestra la lista de precios de Babysec.

Tabla 18

Lista de Precios de Babysec en Supermercados y Canal Tradicional (S/.)

Descripción	Unidades	Bultos	Supermercados						Canal tradicional						PVP		
			CENCOSUD		SUPESA		Tottus		Mayorista		Distribuidores		Minoritas				
			Valor venta	Precio venta	Valor venta	Precio venta	Valor venta	Precio venta	Valor venta	Precio venta	Valor venta	Precio venta	Valor venta	Precio venta			
Babysec Ultra																	
Formato Jumbo																	
PL Babysec Ultra CH	26	3									25.0	29.5	24.0	28.4	27.0	31.9	14.0
PL Babysec Ultra M	22	3									25.0	29.5	24.0	28.4	27.0	31.9	14.0
PL Babysec Ultra G	18	3									25.0	29.5	24.0	28.4	27.0	31.9	14.0
PL Babysec Ultra XG	14	3									25.0	29.5	24.0	28.4	27.0	31.9	14.0
Formato Mega																	
PL Babysec Ultra CH	63	3	71.0	83.8	71.9	84.8	75.5	89.1	34.0								
PL Babysec Ultra M	56	3	71.0	83.8	71.9	84.8	75.5	89.1	34.0								
PL Babysec Ultra G	48	3	71.0	83.8	71.9	84.8	75.5	89.1	34.0								
PL Babysec Ultra XG	40	3	71.0	83.8	71.9	84.8	75.5	89.1	34.0								
PL Babysec Ultra XXG	36	3	71.0	83.8	71.9	84.8	75.5	89.1	34.0								
Formato Superpack																	
PL Babysec Ultra M	72	2								50.0	59.0	49.8	58.8	28.0	33.0	0.6	
PL Babysec Ultra G	62	2								50.0	59.0	49.8	58.8	28.0	33.0	0.7	
PL Babysec Ultra XG	52	2								50.0	59.0	49.8	58.8	28.0	33.0	0.8	
PL Babysec Ultra XXG	44	2								50.0	59.0	49.8	58.8	28.0	33.0	0.9	
Babysec Recién Nacido																	
Formato Jumbo																	
PL Babysec Recién Nacido	20	10	63.6	75.1	64.4	76.0	66.8	78.9		57.4	67.7	58.8	69.4	6.6	7.8	10.0	
Babysec Premium																	
Formato Mega																	
PL Babysec Premium CH	63	3	80.3	94.7	83.4	98.4	86.5	102.1	41.0	72.5	85.5	67.6	79.8	25.9	30.6	37.5	
PL Babysec Premium M	56	3	80.3	94.7	83.4	98.4	86.5	102.1	41.0	72.5	85.5	67.6	79.8	25.9	30.6	37.5	
PL Babysec Premium G	48	3	80.3	94.7	83.4	98.4	86.5	102.1	41.0	72.5	85.5	67.6	79.8	25.9	30.6	37.5	
PL Babysec Premium XG	40	3	80.3	94.7	83.4	98.4	86.5	102.1	41.0	72.5	85.5	67.6	79.8	25.9	30.6	37.5	
PL Babysec Premium XXG	36	3	80.3	94.7	83.4	98.4	86.5	102.1	41.0	72.5	85.5	67.6	79.8	25.9	30.6	37.5	
Formato Superpack																	
PL Babysec Premium CH	72	3	88.1	103.9	91.5	108.0	95.0	112.1	50.0	57.3	67.6	57.5	67.8	21.5	25.4	0.6	
PL Babysec Premium M	72	2	65.3	77.0	67.8	80.0	70.3	83.0	50.0	57.3	67.6	57.5	67.8	32.3	38.1	0.8	
PL Babysec Premium G	64	2	65.3	77.0	67.8	80.0	70.3	83.0	50.0	57.3	67.6	57.5	67.8	32.3	38.1	0.9	
PL Babysec Premium XG	52	2	65.3	77.0	67.8	80.0	70.3	83.0	50.0	57.3	67.6	57.5	67.8	32.3	38.1	1.0	
PL Babysec Premium XXG	48	2	65.3	77.0	67.8	80.0	70.3	83.0	50.0	57.3	67.6	57.5	67.8	32.3	38.1	1.1	
Babysec Cuidado Total																	
Formato Jumbo																	
PL Babysec Cuidado Total CH	28	8	154.8	182.7	154.8	182.7	160.0	188.7		122.3	144.3	123.3	145.5	17.9	21.1	26.0	
PL Babysec Cuidado Total M	48	4	116.5	137.4	116.5	137.5	113.2	133.6		91.0	107.3	91.0	107.4	26.5	31.2	41.0	
PL Babysec Cuidado Total G	40	4	116.5	137.4	116.5	137.5	113.2	133.6		91.0	107.3	91.0	107.4	26.5	31.2	41.0	
PL Babysec Cuidado Total XG	32	4	116.5	137.4	116.5	137.5	113.2	133.6		91.0	107.3	91.0	107.4	26.5	31.2	41.0	
Formato Mega																	
PL Babysec Cuidado Total CH	56	4	122.4	144.4	122.4	144.4	119.3	140.8	45.7								
PL Babysec Cuidado Total M	48	4	122.4	144.4	122.4	144.4	119.3	140.8	45.7								
PL Babysec Cuidado Total G	40	4	122.4	144.4	122.4	144.4	119.3	140.8	45.7								
PL Babysec Cuidado Total XG	32	4	122.4	144.4	122.4	144.4	119.3	140.8	45.7								
PL Babysec Cuidado Total XXG	32	4	122.4	144.4	122.4	144.4	119.3	140.8	45.7								
Formato Superpack																	
PL Babysec Cuidado Total CH	72	3	132.7	156.6	132.7	156.6	132.7	156.6	72.0	85.0	100.3	80.5	95.0	31.2	36.8	0.7	
PL Babysec Cuidado Total M	72	2	109.8	129.6	109.8	129.6	109.8	129.6	88.0	76.4	90.2	72.0	85.0	41.9	49.4	0.9	
PL Babysec Cuidado Total G	64	2	109.8	129.6	109.8	129.6	109.8	129.6	88.0	76.4	90.2	72.0	85.0	41.9	49.4	1.1	
PL Babysec Cuidado Total XG	52	2	109.8	129.6	109.8	129.6	109.8	129.6	88.0	76.4	90.2	72.0	85.0	41.9	49.4	1.3	
PL Babysec Cuidado Total XXG	48	2	109.8	129.6	109.8	129.6	109.8	129.6	88.0	76.4	90.2	72.0	85.0	41.9	49.4	1.5	

Nota. PL: Plancha. Tomado de "SAP Datawarehouse [Software Empresarial]," por Productos Tissue del Perú S.A. (PROTISA), 2014.

Tabla 19

Lista de Precios de Babysec en Cadenas de Farmacias (S/.)

Descripción	Uni.	Bultos	Cadenas de farmacias								PVP
			BTL/ MI FARMA		ALBIS		ECKERD		OTRAS		
			Valor venta	Precio venta	Valor venta	Precio venta	Valor venta	Precio venta	Valor venta	Precio venta	
Babysec Ultra											
Formato Jumbo											
PL Babysec Ultra CH	26	3	21.7	25.6	21.2	25.0	21.3	25.1	21.7	25.6	14.0
PL Babysec Ultra M	22	3	21.7	25.6	21.2	25.0	21.3	25.1	21.7	25.6	14.0
PL Babysec Ultra G	18	3	21.7	25.6	21.2	25.0	21.3	25.1	21.7	25.6	14.0
PL Babysec Ultra XG	14	3	21.7	25.6	21.2	25.0	21.3	25.1	21.7	25.6	14.0
Formato Mega											
PL Babysec Ultra CH	63	3	56.4	66.6	59.5	70.2	62.9	74.3	60.2	71.0	32.0
PL Babysec Ultra M	56	3	56.4	66.6	59.5	70.2	62.9	74.3	60.2	71.0	32.0
PL Babysec Ultra G	48	3	56.4	66.6	59.5	70.2	62.9	74.3	60.2	71.0	32.0
PL Babysec Ultra XG	40	3	56.4	66.6	59.5	70.2	62.9	74.3	60.2	71.0	32.0
PL Babysec Ultra XXG	36	3	56.4	66.6	59.5	70.2	62.9	74.3	60.2	71.0	32.0
Formato Superpack											
PL Babysec Ultra M	72	2									
PL Babysec Ultra G	62	2									
PL Babysec Ultra XG	52	2									
PL Babysec Ultra XXG	44	2									
Babysec Recién Nacido											
Formato Jumbo											
PL Babysec Recién Nacido	20	10	64.6	76.2	64.6	76.2	64.6	76.2	64.6	76.2	9.0
Babysec Premium											
Formato Jumbo											
PL Babysec Premium M	22	3	27.8	32.8	25.2	30.0	26.3	31.0	27.8	32.8	18.0
PL Babysec Premium G	18	3	27.8	32.8	25.2	30.0	26.3	31.0	27.8	32.8	18.0
PL Babysec Premium XG	14	3	27.8	32.8	25.2	30.0	26.3	31.0	27.8	32.8	18.0
PL Babysec Premium XXG	12	3	27.8	32.8	25.2	30.0	26.3	31.0	27.8	32.8	18.0
Formato Mega											
PL Babysec Premium CH	63	3	72.3	85.3	70.6	83.3	77.7	91.7	77.2	91.0	41.0
PL Babysec Premium M	56	3	72.3	85.3	70.6	83.3	77.7	91.7	77.2	91.0	41.0
PL Babysec Premium G	48	3	72.3	85.3	70.6	83.3	77.7	91.7	77.2	91.0	41.0
PL Babysec Premium XG	40	3	72.3	85.3	70.6	83.3	77.7	91.7	77.2	91.0	41.0
PL Babysec Premium XXG	36	3	72.3	85.3	70.6	83.3	77.7	91.7	77.2	91.0	41.0
Formato Superpack											
PL Babysec Premium CH	72	3									
PL Babysec Premium M	72	2									
PL Babysec Premium G	64	2									
PL Babysec Premium XG	52	2									
PL Babysec Premium XXG	48	2									
Babysec Cuidado Total											
Formato Jumbo											
PL Babysec Cuidado Total CH	28	8	111.9	132.0	106.8	126.0	116.9	138.0	116.9	138.0	25.0
PL Babysec Cuidado Total M	48	4	91.7	108.2	87.6	103.3	95.9	113.2	95.9	113.2	41.0
PL Babysec Cuidado Total G	40	4	91.7	108.2	87.6	103.3	95.9	113.2	95.9	113.2	41.0
PL Babysec Cuidado Total XG	32	4	91.7	108.2	87.6	103.3	95.9	113.2	95.9	113.2	41.0
Formato Mega											
PL Babysec Cuidado Total CH	56	4	136.8	161.4	134.7	158.9	151.0	178.2	136.8	161.4	45.7
PL Babysec Cuidado Total M	48	4	103.1	121.7	100.0	118.0	113.8	134.3	103.1	121.7	45.7
PL Babysec Cuidado Total G	40	4	103.1	121.7	100.0	118.0	113.8	134.3	103.1	121.7	45.7
PL Babysec Cuidado Total XG	32	4	103.1	121.7	100.0	118.0	113.8	134.3	103.1	121.7	45.7
PL Babysec Cuidado Total XXG	32	4	103.1	121.7	100.0	118.0	113.8	134.3	103.1	121.7	45.7
Formato Superpack											
PL Babysec Cuidado Total CH	72	3									
PL Babysec Cuidado Total M	72	2									
PL Babysec Cuidado Total G	64	2									
PL Babysec Cuidado Total XG	52	2									
PL Babysec Cuidado Total XXG	48	2									

Nota. PL: Plancha. Tomado de "SAP Datawarehouse [Software Empresarial]," por Productos Tissue del Perú S.A. (PROTISA), 2014.

Como se puede ver, la estrategia de precios de Babysec conversa coherentemente con el rol de cada uno de sus productos dentro del portafolio. De esta manera, los márgenes que le otorgan al canal los productos de mayor valor son superiores a los que ofrecen los productos del segmento más bajo, pues los segundos tienen mayor rotación y no necesitan incentivos mayores para fomentar su compra, a diferencia de la línea Cuidado Total.

Por otro lado, mientras más alta es la calidad del producto, mayor es su rentabilidad, puesto que permite asignarle un mayor precio y el costo del mismo no se afecta proporcionalmente, con excepción de la variedad Cuidado Total, que si bien tiene un precio por encima de la media del portafolio, su costo unitario es alto debido a que gran parte de su oferta es importada. Aún así, tiene un margen de contribución promedio de US\$ 70 por mil, muy cerca al margen de Babysec Premium, el cual es producido localmente. Tal como lo muestra la Tabla 20 a continuación.

Tabla 20

Estrategia de Precios Babysec, Expresado en Miles de Unidades (Precio por Mil en US\$)

Producto o servicio	Precio / Unidad variable por mil	Precios fijados	Unidades Vendidas Esperadas	% de alza deseada	Precio por mil unid.	Precio	Margen de contribución	% de margen de contribución
Babysec Cuidado Total	155	208,191	2,974	10	225	248	93	37
Babysec Recién Nacido	78	53,904	2,450	10	100	110	32	29
Babysec Premium	99	11'623.139	173,480	10	166	183	84	46
Babysec Ultra	97	10'136,500	202,730	5	147	154	57	37

De acuerdo a una de las iniciativas de Babysec y teniendo en cuenta la oportunidad de acortar la brecha de precio con Huggies, la marca proyecta un alza de 10% para el 2015 en los segmentos altos y medios, que son en los que su principal competidor participa. En el segmento valor, con miras a penetrar la categoría a través de ese producto, el alza proyectada es de 5%.

2.5.9 Análisis de la estrategia de comunicación

Actualmente, muy en línea con la modalidad de la industria, Babysec ha mantenido su comunicación a través de los medios tradicionales más afines al target. Durante 2014, la marca invirtió en televisión abierta US\$ 485,400 de un presupuesto de marca total de US\$ 1'205,400. El 60% restante se derivó a otros medios como revistas, marketing digital y al pago de otras actividades, como BTL, canjes promocionales, activaciones de impulso, materiales de punto de venta, ejecución en trade marketing, marketing directo y por último, investigación de mercados.

La estrategia de comunicación que mantiene Babysec es importada de Chile, desde la casa matriz, con un nivel muy bajo de adaptación y adecuación al mercado local. Esto no se debe a la poca flexibilidad de la casa matriz, sino a la falta de iniciativa interna en PROTISA. El comercial de televisión que mantiene actualmente al aire la marca es el de “Bebés Sociables”, el cual tiene un tono de comunicación moderno y aspiracional –como ya se mencionó en un punto anterior–. Si bien el comercial muestra al bebé de hoy en el mundo interactivo de las redes sociales, no logra generar un vínculo emocional adecuado, una recordación sostenible o asociación con la marca; tal como lo muestra la Figura 10.

Bajo esta realidad, para el 2015 se tiene pensado desarrollar una pieza ad-hoc para la situación de Babysec en Perú, y lograr una identificación directa con el target.

2.6 Conclusiones

Perú es una plaza muy atractiva para la industria pañalera porque presenta un número bastante mayor de oportunidades que de amenazas que repercuten en su crecimiento y desarrollo; además, el poder de los proveedores es bajo, así como la amenaza de sustitutos. Sin embargo, gracias al mayor acceso a información, poder adquisitivo y los nuevos estilos de vida de los consumidores -además por el hecho de

ser un mercado de consumo masivo- esta es una industria muy exigente y competitiva, en la cual las marcas luchan por ganarse al canal de distribución y se ven obligadas a evolucionar a un ritmo acelerado para mantenerse a la vanguardia. Así, los productos apuntan a tener cada vez un mejor desempeño para diferenciarse entre sí y se debe tener un presupuesto suficiente a fin de que las actividades de marketing llamen la atención de las consumidoras y las interesen en comprar la marca.

Dentro de los tres grandes competidores, Huggies es el que mejor ha logrado conectar con su target y por esta y otras razones es que tiene el liderazgo de la categoría. Babysec por su lado, es considerada una marca de desempeño adecuado pero de baja estatura por su asociación con precios bajos, lo que demuestra que el precio en esta categoría no es un motivador de compra.

Los pañales desechables para bebés son productos emocionales, la relación de la madre con la marca es considerada uno de los factores críticos de la categoría. Sin embargo la funcionalidad, que se basa principalmente en un ajuste exacto y un alto nivel de absorción, es elemental para la adopción de una marca (Millward Brown, 2014). Es por eso que la industria, en su comunicación, apela tanto a lo racional como a lo emocional.

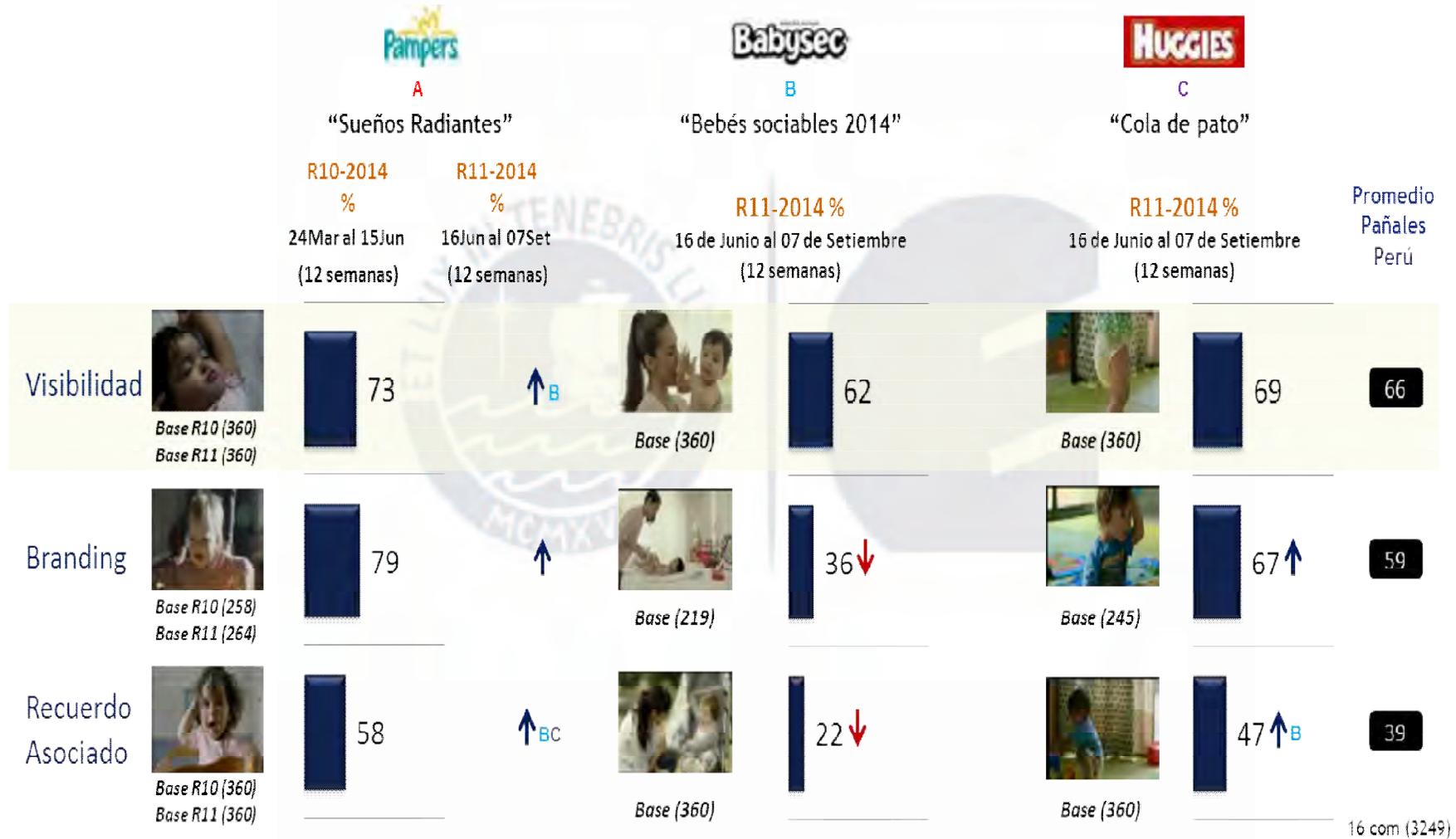


Figura 10. Evaluación del comercial "Bebés Sociables".

Tomado de "Dynamic Tracking de Pañales: Informe Ronda 11 para PROTISA," por Millward Brown, 2014. Lima, Perú: Autor.

Capítulo III: Análisis Estratégico

Este capítulo analiza los factores del entorno y de la empresa para definir las estrategias adecuadas que debería seguir Babysec para tener éxito en el mercado.

3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Tabla 21 muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual expone diez oportunidades y ocho amenazas provenientes del entorno ante las que Babysec responde por encima del promedio, con un valor de 3.01 sobre 4. Esto evidencia que la empresa está capitalizando bien dichas oportunidades y evitando adecuadamente las amenazas externas que afectan a la industria.

Tabla 21

Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Pocas barreras arancelarias y procesos comerciales simples	0.04	4	0.16
2. Tasa de inflación controlada	0.05	4	0.20
3. Crecimiento del poder adquisitivo de la población	0.04	3	0.12
4. TLC con Chile brinda facilidades al comercio entre naciones	0.05	4	0.20
5. Concentración geográfica de nacimientos abarata costos	0.07	3	0.21
6. Consumidores buscan empresas con las que puedan relacionarse	0.07	2	0.14
7. Auge del Internet pone a disposición mayor información	0.07	3	0.21
8. Demanda de materiales ecológicos en la elaboración de pañales	0.03	1	0.03
9. Desinformación sobre las ventajas del uso del pañal desechable sobre el pañal de tela	0.09	3	0.27
10. Tamaño atractivo de mercado potencial	0.08	3	0.24
Amenazas			
1. Incertidumbre frente al cambio de gobierno	0.05	3	0.15
2. Tensiones políticas entre Perú y Chile	0.06	3	0.18
3. Fortalecimiento del canal moderno por reducción de márgenes	0.08	3	0.24
4. Alza del dólar frente al Nuevo sol	0.05	3	0.15
5. Posible rechazo hacia empresas de origen chileno	0.05	3	0.15
6. Demanda de innovaciones por parte de los consumidores	0.07	3	0.21
7. Riesgo de saturación del puerto del Callao	0.03	3	0.09
8. Requerimientos ambientales por parte del MINAM	0.02	3	0.06
Total	1.00		3.01

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Tabla 22 muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual expone 3 fortalezas y 4 debilidades de Babysec ante las que la marca obtiene un puntaje de 2.25 sobre 4, que es cercano a la calificación promedio de 2.5, pero está por debajo de la misma. Esto evidencia una posición interna un poco débil en cuanto a cómo la marca está respondiendo a estos factores mediante sus estrategias actuales.

Tabla 22

Matriz EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Variedad del portafolio de productos	0.10	4	0.40
2. Capacidad de adecuación a los requerimientos del mercado	0.10	4	0.40
3. Calidad percibida de sus productos	0.20	3	0.60
Debilidades			
1. Presupuesto de marketing	0.10	2	0.20
2. Cobertura de los canales de distribución	0.15	1	0.15
3. Innovación	0.15	2	0.30
4. Conexión emocional con la madre	0.20	1	0.20
Total	1.00		2.25

Nota. Tabla de calificación: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor y 4 = fuerza mayor.

3.3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

A partir de las matrices EFE y EFI se elabora la Matriz de FODA (ver Tabla 23), la cual permite generar estrategias para Babysec al emparejar las fortalezas y debilidades de la marca con las oportunidades y amenazas del entorno, para poder aprovechar dichas oportunidades y neutralizar o evitar las amenazas. En este sentido, se identificaron 22 estrategias en las que se propone implementar un plan de portafolio y comunicaciones que mejore la percepción de marca y genere vínculos con sus consumidoras, trabajar en incrementar la penetración de la categoría y desarrollar mercado, fortalecer la distribución y cobertura del producto para que las consumidoras lo encuentren en el punto de venta.

Tabla 23

Matriz FODA

	Fortalezas F	Debilidades D
	F1. Variedad del portafolio de productos. F2. Capacidad de adecuación a los requerimientos del mercado. F3. Calidad percibida de sus productos.	D1. Presupuesto de marketing. D2. Cobertura de los canales de distribución. D3. Innovación. D4. Conexión emocional con la madre.
Oportunidades	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque
O1. Pocas barreras arancelarias y procesos comerciales simples.	FO1. Reforzar y mantener la calidad del portafolio de marca a través de evaluaciones y auditorías permanentes (F2, F3, O3, y O6).	DO1. Enfocar la distribución en ciudades donde se concentra el mayor número de nacimientos (D2 y O5).
O2. Tasa de inflación controlada.	FO2. Aprovechar la disposición de una mayor compra por parte de los consumidores, para orientar esfuerzos a los productos de mayor valor del portafolio (segmento medio y alto) (F1, F2, F3, O3, y O6).	DO2. Incorporar al portafolio de Babysec, productos de mayor valor que se adapten adecuadamente a las necesidades del consumidor actual y potenciar el valor de los actuales mediante actividades de marketing (D3 y O6).
O3. Crecimiento del poder adquisitivo de la población.	FO3. Aprovechar la disposición de una mayor compra por parte de los consumidores, para acortar la brecha de precio entre Babysec y sus competidores y mejorar la percepción de calidad (F2, F3, O3, y O6).	DO3. Aprovechar la baja inversión que se requiere en los medios digitales para desarrollar actividades de gran impacto con las consumidoras, que permitan desarrollar relaciones con la marca y a bajo costo (D1, D4, y O7).
O4. TLC con Chile brinda facilidades al comercio entre naciones.	FO4. Continuar informando y dando a conocer la calidad del portafolio de la marca a través de muestreo, prueba de producto y comunicación (F3 y O6).	DO4. Implementar actividades que logren establecer vínculos con la madre desde el nacimiento de su bebé (D4, O6, y O7).
O5. Concentración geográfica de nacimientos abarata costos.	FO5. Reforzar la comunicación digital para establecer relaciones cercanas con los consumidores (F1, F2, y O7).	DO5. Crear una alianza estratégica con empresas que posean buena cobertura en el canal tradicional para llegar a más hogares (D2, O5, y O10).
O6. Consumidores más exigentes con las empresas.	FO6. Aprovechar la participación de la marca en el segmento valor, para lograr la capitalización de los no usuarios debido a la falta de información y acceso a la categoría (F1, F2, y O3).	
O7. Auge del Internet pone a disposición mayor información.	FO7. Crear un programa para lograr mayor difusión de las ventajas del uso del pañal desechable sobre el pañal de tela para penetrar mercado (F2 y O9).	
O8. Demanda de materiales ecológicos en la elaboración de pañales.	FO8. Diferenciarse de la línea comunicacional que han seguido los competidores, para que las consumidoras puedan relacionarse mejor con la marca y la sientan más cercana a ellas (F2 y O6).	
O9. Desinformación sobre las ventajas del uso del pañal desechable sobre el pañal de tela.	FO9. Aprovechar la variedad del portafolio de Babysec para que mediante estrategias diferenciadas para cada línea de producto sea posible penetrar y desarrollar mercado (F1, O3, y O10).	
O10. Tamaño atractivo de mercado potencial.		
Amenazas	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite
A1. Incertidumbre frente al cambio de gobierno.	FA1. Babysec deberá establecer acuerdos comerciales con autoservicios y farmacias para fortalecer su imagen y posición en el canal moderno (F1, F3, y A3).	DA1. Incrementar la inversión en marca para lograr un mayor acercamiento con el target y responder adecuadamente a las necesidades del mercado peruano (D1 D4, y A5).
A2. Tensiones políticas entre Perú y Chile.	FA2. Desarrollar planes de acción, que generen vínculos con el consumidor peruano y permitan una adecuación oportuna a sus requerimientos (F2 y A5).	DA2. Fortalecer la red de distribución para minimizar la dependencia con el canal moderno, que es el menos rentable (D2 y A3).
A3. Fortalecimiento del canal moderno.	FA3. Como segunda marca, aprovechando los avances tecnológicos de Chile como casa matriz y la facilidad de adecuación con el mercado local, Babysec deberá mantener su adaptabilidad y planificar una ampliación de portafolio para los siguientes años (F2 y A6).	DA3. Aprovechar la fuerza del canal moderno, utilizándolo de “vitrina” para incorporar productos nuevos e innovadores al portafolio (D1, A3, y A6).
A4. Alza del dólar frente al Nuevo sol.		DA4. Adaptar la comunicación al target peruano, evitar piezas publicitarias importadas para establecer vínculos emocionales e identificar a las madres peruanas con la marca (D4, A5, y A6).
A5. Posible rechazo de los consumidores hacia empresas de origen chileno.		DA5. Lanzar innovaciones en el portafolio o bajo la marca Babysec para que la marca sea percibida como innovadora (D3 y A6)
A6. Demanda de innovaciones por parte de los consumidores.		
A7. Riesgo de saturación del puerto del Callao.		
A8. Requerimientos ambientales por parte del MINAM.		

3.4 Matriz de IE

Luego de analizar las matrices de evaluación de los factores externos e internos de la empresa y valorizar los factores determinantes de éxito, como se observa en la Figura 11, se obtuvo como resultado que la marca Babysec se ubica en el Cuadrante II de la Matriz IE, el cual indica que la estrategia orgánica a seguir es la de “Crecer y construir”. Esto está alineado con la concepción a futuro de la marca Babysec, la cual tiene como parte de sus estrategias el seguir creciendo, ganar mayor participación de mercado manteniéndose en el segundo lugar y construir, por medio de la penetración y desarrollo de mercado del NSE B y de un segmento que ha sido tomado como secundario por las grandes marcas hasta ahora, que es el compuesto por madres de los NSE C y D.



Figura 11. Matriz IE.

3.5 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

De acuerdo con la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (ver Tabla 24), las cuatro estrategias planteadas obtuvieron puntajes mayores a cinco. Entonces, resulta recomendable implementarlas para la marca Babysec en el orden de prioridad establecido según los puntajes individuales.

Tabla 24

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Factores clave	Incrementar la cobertura de la marca (DO1, DO5, y DA2)			Mejorar la percepción de calidad de la marca e impulsar los productos de mayor valor (FO1, FO2, FO3, y FO4)		Desarrollar un vínculo emocional con las madres (DA1, DA4, FO5, FO8, DO3, y DO4)		Penetrar y desarrollar el mercado peruano (FO6, FO7, FO9, DO1, y DO5)	
	Peso	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Oportunidades									
1. Pocas barreras arancelarias y procesos comerciales simples	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
2. Tasa de inflación controlada	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20
3. Crecimiento del poder adquisitivo de la población	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16
4. TLC con Chile brinda facilidades al comercio entre naciones	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5. Concentración geográfica de nacimientos abarata costos	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28
6. Consumidores más exigentes con las empresas	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21
7. Auge del Internet pone a disposición mayor información	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8. Demanda de materiales ecológicos en la elaboración de pañales	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09
9. Desinformación sobre las ventajas del uso del pañal desechable sobre el pañal de tela	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36
10. Tamaño atractivo de mercado potencial	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32
Amenazas									
1. Incertidumbre frente al cambio de gobierno	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
2. Tensiones políticas entre Perú y Chile	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
3. Fortalecimiento del canal moderno	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32
4. Alza del dólar frente al Nuevo sol	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5. Posible rechazo de los consumidores hacia empresas de origen chileno	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6. Demanda de innovaciones por parte de los consumidores	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07
7. Riesgo de saturación del puerto del Callao	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03
8. Requerimientos ambientales por parte del MINAM	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Debilidades									
1. Presupuesto de marketing	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Cobertura de los canales de distribución	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60
3. Innovación	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15
4. Conexión emocional con la madre	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Fortalezas									
1. Variedad del portafolio de productos	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Capacidad de adecuación a los requerimientos del mercado	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Calidad percibida de sus productos	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Total	2.00		5.07		6.22		6.25		6.44

Es decir, la estrategia prioritaria deberá ser la penetración y desarrollo del mercado peruano, en segundo lugar, el desarrollo de un vínculo emocional con las madres junto con la mejora de la percepción de calidad de los productos y el impulso de las líneas de mayor valor en el portafolio; y en tercero, el incremento de la cobertura de la marca con énfasis en el desarrollo del canal tradicional.

3.6 Conclusiones

En base al análisis de las oportunidades y amenazas del entorno y de las fortalezas y debilidades de la marca, se obtiene que lo más recomendable para Babysec sea enfocar sus estrategias futuras en penetrar y desarrollar mercados para poder seguir creciendo y afianzándose como segunda marca en la industria. La marca además, deberá trabajar en sus puntos de mejora para volverse más competitiva y no estar en desventaja o riesgo frente a sus competidores y asimismo, deberá aprovechar sus fortalezas y conocimientos adquiridos gracias al análisis realizado para llevar a cabo las estrategias planteadas y tomar las oportunidades que se le presentan a favor de su crecimiento.

En suma, a partir del análisis realizado, se concluye que si la marca lleva a cabo las estrategias mencionadas, contará con las condiciones específicas para ampliar y desarrollar la categoría y afianzarse en su segundo lugar como marca seguidora del líder.

Capítulo IV: Decisiones Estratégicas de Marketing

En este capítulo se analizarán las variables estratégicas que brindan soporte al plan de marketing presentado para guiar su aplicación.

4.1 Segmentación y Posicionamiento

4.1.1 Criterios de segmentación

Para la industria de pañales desechables para bebés, los principales criterios de segmentación son geográficos, demográficos y conductuales. En cuanto a los primeros, la marca puede elegir dirigirse a las madres que viven en zonas rurales, urbanas o ambas y también puede seleccionar las regiones del país en las que desea enfocarse, entre las que están Lima y las zonas norte, sur, y oriente. Entre los criterios demográficos, las variables principales por las que se segmenta el mercado en esta categoría son: (a) el género, porque la marca puede optar por dirigirse al padre o a la madre, (b) la edad, y (c) el nivel socioeconómico, que se encuentra muy ligado al nivel de ingresos y al monto que las personas pueden desembolsar en la compra del producto. Respecto al tercer criterio, que es el conductual, básicamente se refiere a los beneficios buscados y ante los que responden las madres frente a las marcas de la categoría.

4.1.2 Identificación del mercado meta

En un mercado de aproximadamente dos millones de familias con hijos entre cero y tres años, según estadísticas del INEI, el mercado meta de Babysec son las madres, como principales decisoras de compra de los productos que consumen los hijos; que viven en zonas urbanas porque es donde se tiene un mayor acceso a los canales de distribución y con mayor énfasis en Lima Metropolitana que es donde se concentra la mayor cantidad de nacimientos; entre los 20 y 44 años, pues este es el momento en el cual la tasa de fecundidad de la mujer es más elevada; de NSE B, C, y D, que es en donde se concentra la mayor cantidad poblacional; y por último, que

buscan una marca de pañales que les brinde confianza, que sientan cercana y que mantenga una adecuada relación entre su calidad y precio.

4.1.3 Características operacionales

Factores geográficos. Por el esfuerzo de distribución que representaría llegar a zonas rurales, Babysec ha centrado sus esfuerzos en las madres que viven en zonas urbanas. Cabe señalar que la mayor concentración de este mercado meta se encuentra en Lima Metropolitana porque en esta ciudad se concentra el mayor número de nacimientos del país y además, gracias al mayor acceso de los canales de distribución y a la mayor penetración actual de la categoría, la segunda zona geográfica que resulta más atractiva para la marca es la región norte, conformada por ejemplo, por Ancash, Lambayeque, Piura, y Tumbes.

Factores demográficos. Los usuarios de la marca son principalmente mujeres, cuya edad está comprendida entre los 20 y 44 años de edad, con hijos desde los cero a los 3 años, de NSE B, C, y D.

Factores conductuales. Las clientas de Babysec buscan brindarles a sus hijos productos de muy buena calidad, pero al ser más racionales en su compra que las madres de NSE más alto, esperan pagar un precio justo por la misma, por lo que prefieren los productos que les brinden el mejor equilibrio posible entre estas variables. Además, prefieren adquirir marcas que las hagan sentir seguras en su rol de madres y con las que sientan cercanas.

4.1.4 Criterios para el posicionamiento

En la categoría de pañales, de acuerdo a un estudio realizado por Millward Brown (2014), los principales atributos que valoran las madres son de tres tipos: (a) funcionales, (b) emocionales, y (c) de imagen.

A nivel funcional se valora principalmente la calidad del pañal en cuanto a su capacidad de absorción, el cuidado de la piel del bebé, su adaptación anatómica a la

forma del bebé y su ajuste. En cuanto a los atributos emocionales, se valora especialmente la cercanía, la preocupación y la adaptación que demuestra la marca con respecto a las necesidades y sentimientos de las madres, como por ejemplo, la practicidad y seguridad que necesitan. Sobre los atributos de imagen, lo que más se valora es la confianza que la marca transmite y sus constantes innovaciones en nuevos sistemas de absorción, protección y comodidad para los bebés; y por último, a nivel precio se valora una adecuada relación entre el precio y la calidad del pañal.

Si bien el posicionamiento actual de Babysec en la mente de las consumidoras es el de una marca de precio bajo, a través de este plan de marketing lo que se busca es que las madres, además de seguir asociándola a esta característica, la diferencien a nivel de imagen por su cercanía con ellas y la confianza que les transmite, que si bien actualmente se le asocian más a Huggies, no son sus atributos más fuertes; como tampoco lo son por el lado de Pampers.

4.2 Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing que se planean alcanzar por medio de la implementación de las acciones propuestas en el presente plan son:

1. Participación de Mercado: Alcanzar un market share en volumen de 24% al cierre del año 2015 y llevar esa participación a 30% en los próximos cinco años como se propone en la Tabla 25.

Tabla 25

Proyección de Participación de Mercado a 2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Babysec	22	24	26	27	29	30
Huggies	61	59	58	57	56	56
Pampers	17	16	15	15	14	14
Otras marcas	1	1	11	1	1	1
Total	100	100	100	100	100	100

2. Posicionamiento: Alcanzar un top of mind de 25% al cierre del 2015 y llevar esa cifra a 35% de cara al 2019.
3. Rentabilidad: Llevar la contribución de marketing de 35.0% (2014) a 36.7% en 2015 e ir incrementándola en un punto porcentual cada año durante los próximos 5 años, hasta superar 40% en 2019; incrementando el precio de los productos para acortar la brecha frente a la competencia y priorizando el enfoque y la venta de las líneas Premium y Cuidado Total para permitir un mayor gasto en marca.
4. Penetración: Incrementar en nueve puntos porcentuales la penetración de la categoría al cierre de 2019, como se propone en la Tabla 26.

Tabla 26

Proyección de Penetración de Mercado a 2019

Crecimiento total mercado	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Penetración %	59	62	64	67	69	72
Mercado de pañales	1'734,700	1'810,600	1'883,024	1'958,345	2'026,887	2'097,828
Mercado potencial	2'920,000	2'920,000	2'920,000	2'920,000	2'920,000	2'920,000
Crecimiento sólo con Babysec	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Penetración %	59	61	63	65	67	68
Volumen incremental Babysec	-	57,245	52,665	49,154	48,663	47,149
Δ Volumen del mercado por Babysec	1'734,700	1'791,945	1'844,611	1'893,765	1'942,428	1'989,577
Mercado potencial	2'920,000	2'920,000	2'920,000	2'920,000	2'920,000	2'920,000

5. Marketing social corporativo: Alcanzar como objetivo 2015 a 26,000 mujeres en Lima en etapa de gestación (12% de los nacimientos en Lima). A través del programa “Babysec te acompaña”.

4.2.1 Objetivos de venta

1. Crecimiento en ventas: Alcanzar un crecimiento de 15% en unidades vendidas respecto al cierre de 2014 y sostener ese crecimiento durante los próximos 5 años llevándolo a un 67% respecto a 2014.
2. Farmacias independientes: A través de una alianza estratégica con Glaxo Smith Kline Perú (GSK), llevar el market share en este canal de 2% (CCR, 2014) a 10% como objetivo 2015 y alcanzar una participación de 28% al 2019.
3. Distribución numérica: Llevar la distribución numérica en Lima hoy en día de 35% (CCR, 2014) a 45% y en provincia de 29% (CCR, 2014) a 35%.
4. Optimización de canal: Reducir la cartera de distribuidores de 52 (PROTISA, 2014) a 25 haciéndola más eficiente y orientando esfuerzos al Pareto.

4.3 Estrategias Directas

4.3.1 Ventaja competitiva

En la actualidad, las ventajas competitivas de Babysec son dos: (a) su portafolio transversal a todos los segmentos de mercado y (b) la flexibilidad de la casa matriz para hacer cambios a nivel local y adaptarse rápidamente a los movimientos de los competidores o del mercado.

Respecto a la primera, Babysec es el único competidor fuerte en la industria que posee productos dirigidos a los tres segmentos de mercado: alto, medio y valor o económico. La ventaja de esta variable, soportada en el posicionamiento de “producto de precio económico”, radica en que la marca está en mejor posición que sus competidores para ser la primera en entrar a este segmento valor y penetrar mercado. La idea es que el segmento económico encuentre en Babysec un producto que aporta valor a un precio adecuado y que esto permita capitalizar y fidelizar dicho segmento, pues esta sería la primera marca de las grandes que se preocupa por ellos y que se interesa en darles calidad adecuada a buen precio.

En cuanto a la segunda ventaja, Babysec es el único de los tres grandes competidores cuya casa matriz le brinda a la operación en Perú la flexibilidad necesaria para responder rápidamente a las necesidades del mercado y a las acciones de la competencia. En este sentido, Kimberly-Clark y P&G, al ser empresas más grandes y con operaciones extendidas en un mayor número de países, son poco flexibles porque toda la estrategia de marketing viene a modo de enlatado para toda la región y esto hace que su capacidad de respuesta a nivel local no sea lo suficientemente rápida.

Como punto adicional, es importante señalar que si bien -como se mencionó anteriormente- actualmente Babysec se encuentra entre las opciones de calidad del mercado y mantiene innovaciones que la hacen competitiva; estas fortalezas no se constituyen como ventajas frente a sus competidores porque estos han logrado desarrollar mejor estos y los demás factores críticos de éxito en la industria. En este contexto, es a partir del presente plan de marketing que se buscará desarrollar una ventaja competitiva adicional y fuerte para la marca, que se encuentra entre los factores críticos mencionados y que se aloja en lo que Arellano (2010) llamó “el último nivel funcional del producto o producto emocional, el cual aporta una serie de valores que no tienen relación directa con el producto físico, sino que le dan fuerza emotiva” (p. 134).

4.3.2 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Babysec que se plantea para la marca a partir del 2015 es de diferenciación, pero manteniendo siempre cierta distancia en precios por debajo del líder de la categoría y la premisa de calidad de sus productos. Lo que se busca para Babysec es generar diferenciación a través de la variable “cercanía a las madres peruanas”; aprovechando la ventaja competitiva que tiene la marca gracias a

la flexibilidad que le da la casa matriz para desarrollar su propia estrategia adaptada para conectar mejor con el mercado local. A través de esta estrategia, la marca apunta a afianzarse en su posición de seguidora y lograr distanciarse más en participación de mercado de Pampers.

Esta estrategia de diferenciación, como se comentó, se basará en el logro de una conexión emocional con las consumidoras de aquellos segmentos de mercado que no son el foco principal de Huggies, que son las madres de los NSE C y D, además de las del NSE B, que siempre fue el target de Babysec.

4.3.3 Propuesta estratégica de valor

La propuesta de valor que Babysec promete entregar a su mercado meta abarca las siguientes tres aristas: (a) los beneficios del producto, (b) su menor precio en comparación con la competencia, y (c) una conexión emocional basada en la cercanía y preocupación de la marca por las madres peruanas y sus bebés.

Así, en primer lugar, Babysec ofrece pañales de buena calidad que buscan brindar a las madres la seguridad de que sus hijos estarán cómodos y con su piel seca y saludable por más tiempo, con el beneficio de tener a un precio más accesible que el de la competencia. Esto es, una ecuación adecuada entre los beneficios que estas obtienen del producto y el precio que pagan por él. Y por otro lado, como mencionaron Kotler y Keller (2006), la marca busca ofrecer una “experiencia total”, que va más allá de únicamente la situación de compra y uso de los pañales, para abarcar momentos en los que la madres necesitan de ser asesoradas y estar informadas, como lo son el embarazo y el periodo inmediato al nacimiento del bebé.

En este sentido, lo que la marca busca entregar es una mejor solución integral que se basa en ofrecer y en establecer una estrecha relación con sus consumidoras potenciales y actuales, por medio de un producto hecho a la medida de sus

necesidades y de la personalización del vínculo que Babysec mantiene con las madres peruanas.

En resumen, la propuesta de valor de Babysec para el 2015, traducida en el posicionamiento que se desea transmitir es la siguiente: “Babysec es una marca que entiende a la madre peruana y que por eso está con ella desde el inicio de su aventura como madre, preocupándose por ella y por lo que necesita, por eso le brinda productos de calidad a su alcance”.

4.4 Conclusiones

Las bases sobre las que se funda un correcto plan de marketing son la segmentación y el posicionamiento. Por este motivo, la marca ha determinado reenfocarse estratégicamente en su segmento meta que son las madres peruanas que viven en zonas urbanas y cuyas edades fluctúan entre 20 y 44 años, correspondientes a los segmentos del NSE B, C, y D; a través de una estrategia de reposicionamiento y por medio de la propuesta de valor planteada para el 2015. Mediante lo anterior, Babysec buscará lograr un fuerte vínculo con las madres peruanas, avalado por un producto de calidad a precio accesible, y que a través de la diferenciación frente a la competencia consolide a la marca en un sólido segundo lugar en el mercado.

Capítulo V: Marketing Mix

En este capítulo se plasman las actividades que Babysec deberá llevar a cabo durante los próximos años, así como los recursos necesarios para su implementación, con el fin de concretar los objetivos de marketing y ventas planteados para la marca. Estas actividades abarcan las siguientes aristas: (a) producto, (b) precio, (c) comunicación, (d) promoción de ventas, (e) distribución y puntos de venta, (f) fuerza de ventas, y finalmente, (g) un séptimo factor, que son las actividades de marketing social corporativo de la marca.

5.1 Producto

La estrategia central de Babysec es ofrecer productos de calidad a un precio accesible. Cabe resaltar, que cada una de las líneas de producto tendrá su estrategia diferenciada dentro del portafolio de productos.

5.1.1 Ciclo de vida del producto

Babysec se encuentra en etapa de crecimiento. Es una marca que todavía presenta baja penetración respecto al líder, ya cuenta con 21.6% del mercado de pañales a nivel nacional y proyecta una participación de 24% según cifras estimadas para el 2015.

El portafolio de Babysec, cuenta con cuatro diferentes variedades y cada una se encuentra en una fase distinta de acuerdo al ciclo de vida, como se puede apreciar en la Figura 12.

La variedad Babysec Recién Nacido está en etapa introductoria, tiene apenas dos años en el mercado y todavía no se han hecho mayores esfuerzos por impulsar su venta y consumo. El segmento de recién nacido representa alrededor del 5% del mercado de pañales desechables para bebés (CCR, 2014), pero es un segmento considerado estratégico, pues se dirige a iniciadores y su objetivo es introducir la marca en los hogares para posteriormente lograr la adopción de la misma.



Figura 12. Ciclo de vida por tipo de producto-Babysec.

Por su lado, Babysec Cuidado Total está en etapa de crecimiento, también con dos años en el mercado; pero representa aproximadamente sólo el 1.8% de los ingresos de la marca. Si se tiene en cuenta que el segmento alto representa el 20% de las ventas de la categoría (CCR, 2014), el impulsar el consumo de la variedad Cuidado Total se vuelve una de las estrategias claves de la marca para el 2015.

En cuanto a Babysec Premium, este producto está llegando a su etapa de madurez, habiendo ya superado en facturación a Babysec Ultra, por lo que el planteamiento para Babysec Premium es seguir fortaleciendo la posición sólida que ocupa en el segmento medio. Por su parte, Babysec Ultra mantiene una importante participación en ventas y representa el 8.2% del mercado total (CCR, 2014), por tal motivo se debe trabajar en penetrar la categoría a través de una distribución intensiva en las periferias de las diferentes ciudades en las que se encuentra la marca.

5.1.2 Beneficios para el consumidor

La propuesta de valor que ofrece actualmente Babysec es “calidad a precio accesible” y el principal beneficio que ofrece la marca al consumidor es “valor por el dinero”. Los estudios de empadronamiento que realiza PROTISA mes a mes, que son pruebas comparativas con la competencia en donde se analiza cada una de las

características y funcionalidades del pañal, demuestran que la calidad del producto es equivalente a la del líder del mercado (i.e., Huggies).

Como parte del plan de la marca para 2015 se propone incrementar el valor de marca de Babysec, logrando una conexión emocional con las madres. Esto será beneficioso para la marca porque incrementará su estatura y valor, ya que las madres sentirán que la marca les ofrece mucho más por el dinero que ellas dan a cambio.

5.1.3 Objetivos del producto

El rol principal de Babysec es fortalecer el portafolio de PROTISA y permitir a la empresa diversificarse en otras categorías orientadas al cuidado personal. Como plan para los próximos cinco años, Babysec tiene objetivo mantener un crecimiento por encima del mercado para incrementar su participación, como figura en la Tabla 27.

Tabla 27

Objetivos de Babysec para los Próximos 5 Años

Objetivos	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos líquidos (en miles de US\$)	74,369	89,011	102,309	115,929	130,281
Contribución de marketing (en miles de US\$)	27,258	33,567	39,729	46,182	53,050
Participación de mercado (en%)	24	26	28	29	30

5.1.4 Estrategias de productos

Como parte del plan 2015, cada segmento mantendrá su rol y estrategia actual dentro del portafolio. Por un lado, se planea impulsar la venta del producto Babysec Recién Nacido para captar iniciadores y lograr introducir la marca en los hogares. Por otro lado, se impulsará la venta de Babysec Cuidado Total en los NSE B y C y de esta manera erradicar la percepción de que la marca sólo participa con productos económicos y de calidad media-baja. Adicionalmente, Babysec Premium, en el segmento medio, será el principal retador de Huggies Active Sec, hoy en día el pañal más vendido a nivel nacional con 43.3% de participación de mercado (CCR, 2014).

Este producto atenderá también el programa “Babysec te acompaña” para consolidarse en dicho target. Por último, la variedad Ultra se enfocará en alcanzar una mayor penetración de la categoría mediante un formato y precio accesible.

Es importante mencionar que para el año 2016, se plantea que Babysec introduzca una nueva línea de producto al mercado, el pañal Babysec Entrenamiento, dicho producto brindaría a los padres la comodidad para ayudar a los niños más grandes en su proceso de aprendizaje de ir al baño, cumpliendo el rol de la ropa interior desechable y brindando una opción más accesible que el producto Pull-Ups de Huggies, el cual actualmente es el único con estas características en el mercado. Esta introducción de la nueva línea de producto iría acompañada de una campaña de comunicación, la que ayudaría a incrementar la estatura de marca de Babysec, mejorando su calidad percibida y su percepción de innovación, ya que este producto de entrenamiento estaría dirigido al segmento alto y, junto con Huggies, serán las únicas marcas que tengan un producto similar.

Además, para 2017, se planea lanzar un producto totalmente innovador en la categoría, que son las “Babysec Sabanillas” –orientadas al segmento medio–, las cuales cumplirían dos roles: (a) el de las bayetas que se colocan cuando se cambia de pañal al niño y (b) el de protector de colchón para evitar filtraciones por un pañal mal colocado. Dicho producto buscaría incrementar la imagen de marca innovadora de Babysec.

Finalmente, las estrategias de producto, sumadas a las campañas de comunicación, deberían lograr que ambos nuevos productos en el año 2019 representen en conjunto el 4% del portafolio de Babysec.

5.1.5 Investigación de mercados

Para el año 2015 se planea mantener los estudios sistemáticos y a su vez, evaluar mediante estudios especializados la percepción y aceptación del programa

“Babysec te acompaña”, así como también llevar a cabo un pre-test publicitario de la campaña “Madres Peruanas”. Por otro lado, se planea realizar estudios para medir la eficacia de la publicidad correspondiente a los dos nuevos productos Babysec Entrenamiento y Babysec Sabanillas, a través de pre-tests de los mensajes publicitarios antes de la difusión y de post-tests publicitarios para evaluar el logro de los objetivos de comunicación o evaluar las modificaciones necesarias para futuras emisiones. El presupuesto de investigación de mercados proyectado al 2019 es el que figura en la Tablas 28.

Tabla 28

Inversión Total en Investigación de Mercados

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Inversión en IM (Miles US\$)	200	220	242	266	293	322

5.2 Precio

Como se mencionó anteriormente, CMPC tiene como política de precios regional para la marca de pañales Babysec situarse por debajo del líder del mercado, ofreciendo productos que cuenten con la misma calidad pero a un menor precio.

5.2.1 Objetivos de la política de precios

Como principal objetivo a nivel precio dentro del plan se tiene acortar la brecha existente entre Babysec y Huggies. Con las alzas previstas para el 2015, planificando que el mercado incremente en 5% el precio de la categoría, el índice de precio del mercado quedaría como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29

Índice de Precios 2015

Marca	Índice 2014	Alza proyectada 2015 (%)	Índice 2015
Huggies	100	5	100
Pampers	96	5	96
Babysec	84	10	89

Es así que, Babysec pasaría de 16% por debajo de Huggies a 11% en el primer año.

5.2.2 Objetivos de precio promedio

El precio promedio por familia de productos, de acuerdo al plan 2015, sufrirá un incremento de 10%, excepto el segmento valor, el cual incrementará su precio en 5% tal como se observa en la Tabla 30.

Tabla 30

Precio por Familia de Productos al 2015

	Precio 2014	Precio 2015	% Δ
Babysec Cuidado Total	225	248	10
Babysec Recién Nacido	100	110	10
Babysec Premium	166	183	10
Babysec Ultra	147	154	5

Nota. Precio expresado en miles de unidades.

5.2.3 Estrategia de precios

En línea con la estrategia de Babysec 2015, de posicionarse como una marca cercana y accesible, la estrategia de precios se relacionará directamente con ese enfoque. Si bien hoy en día es percibida como una marca de precio y económica, el revalorar la marca con una adecuada comunicación y prueba de producto permitirá acortar la diferencia de precio de Babysec frente a su competencia.

Se estima que para el 2015, la marca pasará de 16% a 11% por debajo de Huggies. En este sentido, iniciará 2015 con un alza de 5% y en julio se adicionará un alza de 5%, sólo para los segmentos medio y alto, que es donde participa la competencia. Tomando como referencia la evolución del mercado y las alzas de precio históricas, se tiene previsto que los demás competidores incrementen sus precios en 5% durante 2015, lo que llevaría a Babysec, de 84 en el Índice a 89, como se observa en la Tabla 31. Este es un inicio importante para el plan de precios que se tiene previsto para la marca.

Tabla 31

Estrategia de Precio de Babysec al 2019 (en %)

Marca	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Índice 2014	Alza 2015	Índice 2015	Alza 2016	Índice 2016	Alza 2017	Índice 2017	Alza 2018	Índice 2018	Alza 2019	Índice 2019	
Huggies	100	5	100	3	100	3	100	3	100	3	100	
Pampers	96	5	96	3	96	3	96	3	96	3	96	
Babysec	84	10	89	5	91	4	92	3	92	3	92	

Como se observa en la tabla anterior, la estrategia de Babysec será mantener sus productos del segmento alto y medio, en 8 puntos porcentuales por debajo del líder del mercado.

5.2.4 Márgenes en la cadena de comercialización

Los márgenes al canal de Babysec, que fueron mostrados en la araña de precios de la marca (ver Figura 8), se mantendrán durante el año 2015.

5.2.5 Condiciones de pago

Para el caso del canal moderno las condiciones de pago de 30 a 45 días se mantendrán estables en el plan 2015. Por otro lado, debido al modelo de distribución generalista con el que opera la marca, se detectó como una oportunidad de mejora el modificar las condiciones comerciales en el canal tradicional –dentro de las cuales estaba la condición de pago– para de esta manera incrementar la competitividad de Babysec dentro del portafolio de los clientes. En línea con lo anterior, durante 2014 los distribuidores tenían opciones de pago hasta 15 días posteriores al despacho de las mercancías y esta condición de pago al crédito consideraba un recargo en el precio por concepto de cobro financiero, a diferencia de si el cliente pagaba al contado. Como consecuencia directa de la reducción de la cartera de clientes como parte del plan 2015, se presenta la posibilidad de realizar una supervisión y seguimiento a la venta más eficiente. Además, para mejorar la posición competitiva de Babysec en el

mercado, la marca eliminará el recargo financiero por las condiciones de pago al crédito.

5.3 Promoción-Comunicación

La comunicación es un elemento clave para la implementación del presente plan de marketing, pues es una de las maneras en que las madres se relacionan con la categoría y es un pilar importante para dar a conocer los cambios planteados y para generar los vínculos emocionales deseados con el target. A diferencia de los demás componentes del marketing mix, el plan de comunicación para Babysec se trabajará solo a un año para el 2015, pues al término de ese periodo se evaluará el impacto de las acciones realizadas con el fin de calibrar si las estrategias planteadas fueron las correctas y si se deberá continuar en esa línea.

5.3.1 Objetivos de la comunicación

El objetivo de comunicación para la marca Babysec en Perú es incrementar en 10% la recordación espontánea de la marca en primera mención, para llegar al 30% a nivel total mercado al cierre del 2015. Cabe señalar que este primer objetivo se halla ligado a uno segundo que es lograr el reposicionamiento de la marca en el mercado meta.

5.3.2 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación que se plantea para Babysec en el 2015 es integrada; es decir, se utilizarán distintas plataformas para reforzar el posicionamiento de marca que se desea transmitir al público objetivo.

5.3.3 Público objetivo

El público objetivo de la comunicación de Babysec es su consumidor final, que en este caso particular es el comprador, que es la madre; y los líderes de opinión en la industria, que son los médicos y al mismo tiempo, las mismas madres del mercado meta elegido.

5.3.4 Estrategia creativa

La orientación de la estrategia creativa de Babysec para el año 2015 busca conectar con las madres peruanas del público objetivo, mediante una ideología disruptiva para la categoría que consiste en utilizar escenarios, situaciones y personajes 100% peruanos, con el fin de que estas perciban que esta es una marca para ellas.

El foco en la realidad de las madres peruanas busca generar impacto, diferenciación e identificación con la marca, tomando como referencia el hecho de que hasta el momento, todos los comerciales de la categoría han sido muy similares y la consecuencia de esto es que tienden a generar recordación cruzada entre marcas; es decir, la consumidora no relaciona correctamente la publicidad a la marca que la emitió.

5.3.5 Objetivo del posicionamiento y reason why [lógica del posicionamiento]

El posicionamiento deseado para Babysec es el siguiente: “todas las madres buscan el mismo objetivo, que es el bienestar de sus bebés; y como todas queremos lo mejor para nuestros hijos, Babysec está aquí para todas nosotras”. Lo que la marca desea es reposicionarse como emocionalmente más accesible. La posición que desea obtener busca satisfacer las necesidades de confianza y cercanía que valoran las madres, sin dejar de hacer énfasis en la calidad del producto y en su accesibilidad.

La razón para el posicionamiento de Babysec es ubicarse como una opción transversal a todos los segmentos, pero evitando las asociaciones a precios bajos o económicos y, en su lugar, generando asociación a marca cercana y accesible, generando confianza a través de la identificación y cercanía.

5.3.6 Estilo y tono (aspectos psicológicos)

La comunicación será grabada en el Perú, en un contexto 100% relacionable con las madres locales de los distintos distritos urbanos y NSE del mercado meta elegido. Además, se tendrá como protagonistas a talentos peruanos para hacerlo relacionable con el público al que se apunta. El estilo será cercano, aterrizando la marca al contexto local y la intención es generar recordación, resaltar la buena calidad de los productos de Babysec, hacer énfasis en la seguridad y confianza del producto, mostrar la preocupación de la marca por las madres y también apelar a su racionalidad al elegir una marca para sus pequeños

5.3.7 Imagen del consumidor en las piezas publicitarias

En la estrategia creativa, se ha determinado que solamente se usarán imágenes de madres y bebés peruanos en las comunicaciones, por lo que las actrices serán mujeres peruanas que sean madres en la realidad y con las que cualquier madre del target pueda identificarse. Las madres que presentará la marca serán de las diferentes edades que componen el público objetivo, que bien pueden trabajar o ser amas de casa; y con las que los tres NSE B, C, y D elegidos se puedan sentir identificados.

En este sentido, como imagen de marca se plantea contratar a la actriz Kukulí Morante, reconocida actriz peruana y madre, con el fin de que su presencia fomente la cercanía y confianza del público objetivo y que brinde un mensaje claro acerca de la preocupación de Babysec por las madres del país.

5.3.8 Medios de comunicación y acciones específicas planteadas

El mix de medios de comunicación que utilizará la marca durante el 2015 para lograr sus objetivos de comunicación son: (a) televisión de señal abierta, (b) televisión por cable, (c) revistas, e (d) internet; y, adicionalmente, se llevarán acciones de

marketing directo y relaciones públicas para complementar la estrategia de medios y lanzar, como se comentó, una estrategia integrada que apunta a cubrir todos los flancos posibles de contacto con las consumidoras para darle mayor credibilidad al reposicionamiento planteado para la marca.

Las acciones que Babysec llevará a cabo durante el 2015 serán las siguientes:

(a) un comercial de 30 segundos en televisión abierta, (b) auspicios en programas por cable, (c) anuncios en las revistas más leídas por el target con un visual alineado y que genere recordación, (d) implementación de la página web “Mamás Peruanas”, (e) mejoramiento del fanpage de Facebook, (f) pauta en Facebook, (g) estrategia en Google de optimización de visibilidad en los motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés) y de compra de anuncios estratégicos (SEM, por sus siglas en inglés), (h) banners de Google Display y en páginas y blogs más visitados por las madres e influenciadoras en Twitter; así como (i) una estrategia de marketing directo para llegar a los especialistas médicos de clínicas y hospitales por medio de un equipo de promotoras y para llegar a las madres desde el embarazo y así construir un vínculo emocional con ellas de manera temprana; y (j) una estrategia de relaciones públicas para conseguir rebote en medios de las acciones de marketing social de la marca.

5.3.9 Objetivos en términos de GRP o TGRP de la campaña en televisión

En la primera etapa de lanzamiento de la campaña, por dos periodos de publicidad activa de tres semanas con descanso de una semana intermedia y con un alcance de 48.8% y frecuencia 3+, el objetivo de TGRP es de 2,000 en total. En una segunda etapa de resistencia, por dos periodos de publicidad activa de la misma duración que los anteriores, con un alcance entre 55.1% y 59.7% y frecuencia 2+, el objetivo de TGRP es de 1,000 en total.

5.3.10 Análisis de la efectividad de la publicidad

El análisis de la publicidad se realizará en tres etapas: (a) antes de lanzar la campaña, (b) durante la campaña, y (c) después de la misma. Los análisis previos se harán mediante estudios de investigación de mercados entre los que se harán pre-tests publicitarios que servirán para medir la efectividad potencial del comercial y material publicitario y también un estudio de imagen y posicionamiento de las marcas en la categoría para sentar una línea base de donde la marca partirá. Por otro lado, durante la campaña, la efectividad se medirá haciendo seguimiento a las ventas, al call center de la compañía, página web del producto y a las redes sociales. Por último, el análisis posterior a la campaña se realizará nuevamente con estudios de investigación de mercados que involucrarán encuestas de recordación de la campaña y medición de actitudes de compra y un estudio de imagen y posicionamiento a fin de año para analizar la percepción de marca luego de las acciones realizadas.

5.3.11 Estrategia de medios

En la Tabla 32 es posible observar el plan de pauta para Babysec en el 2015 con la campaña “Mamás Peruanas”.

Tabla 32

Pauta en Televisión Babysec 2015

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tv*				3	3			3	3			
Versión				Mamás Peruanas				Mamás Peruanas				
TGRP				1,330	670			670	333			

Nota. * Cantidad de semanas al mes.

Por otro lado, en la Tabla 33 se muestra la inversión en televisión de Babysec y de sus principales competidores durante el año 2014 y su proyección para los siguientes cinco años. Aunque en el caso de Babysec este es solamente un acercamiento, pues a fin del 2015 se evaluará si la inversión para el siguiente año y en los sucesivos seguirá esta tendencia.

Tabla 33

Inversión en TV de las Principales Marcas de la Categoría (en Miles de US\$)

Marca de la categoría	Real	Proyección				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Babysec	485,400	533,940	587,334	646,067	710,674	781,742
Huggies	963,447	1'011,619	1'062,200	1'115,310	1'171,076	1'229,630
Pampers	1'969,439	2'067,911	2'171,306	2'279,872	2'393,865	2'513,559

5.3.12 Marketing directo

Como se mencionó en la sección en la que se habla del mix de medios y de las acciones específicas planteadas, en el 2015 Babysec lanzará como parte de su estrategia de marketing directo dos temas. Para el primero, de manera similar a lo que hace la marca Huggies actualmente, Babysec implementará un equipo de promotoras para que realicen visitas a clínicas –donde Huggies actualmente no esté presente– y a hospitales, con el fin de llegar a los especialistas médicos y a las madres embarazadas para entregarles información de interés y muestras de los productos de la marca.

Para el segundo, la marca comenzará con la implementación del plan “Babysec te acompaña” en cinco hospitales de Lima y en el Instituto Nacional Materno Perinatal (INMP). Este programa, que será desarrollado en mayor profundidad en una sección posterior del plan, ofrecerá servicios gratuitos para madres de medianos y bajos recursos de psicoprofilaxis obstétrica prenatal y de estimulación temprana durante los seis primeros meses del bebé, y también brindará asesoramiento y seguimiento del control de sus bebés durante los primeros seis meses de nacidos.

5.3.13 Presupuesto de comunicación y programación anual

Como se muestra en la Tabla 34 la inversión en publicidad (medios) proyectada para el 2015 para la marca Babysec es de US\$ 1,854 millones y está distribuida en diversos rubros detallados.

Tabla 34

Visual de Inversión en Medios – Babysec 2015 (US\$)

Publicidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Pauta TV													
Mamás Peruana 30"				200,000	100,000			100,000	50,000				450,000
Auspicio Programa Cable			13,000	13,000	13,000			15,000	15,000	15,000			84,000
Subtotal Pauta TV			13,000	213,000	113,000	0	0	115,000	65,000	15,000			534,000
Digital													
Google Display		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,500
Google Search		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,500
Twitter		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,500
Facebook		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,500
Subtotal digital		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	22,000
Revistas													
				10,000	10,000								20,000
Subtotal Revistas				10,000	10,000								20,000
Relaciones públicas													
			15,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Subtotal Relaciones públicas			15,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Marketing Directo													
Marketing social corporativo	159,000	159,000	72,600	72,600	72,600	72,600	72,600	72,600	72,600	72,600	72,600	72,600	1'044,000
Visitas a clínicas y hospitales	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
Subtotal Marketing Directo	166,000	166,000	79,600	79,600	79,600	79,600	79,600	79,600	79,600	79,600	79,600	79,600	1'128,000
Agencia creativa													
		80,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	90,000
Subtotal Agencia creativa		80,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	90,000
Total comunicaciones	166,000	248,000	110,600	310,600	210,600	87,600	87,600	202,600	152,600	102,600	87,600	87,600	1'854,000

5.4 Promoción de Ventas

Babysec cuenta con un portafolio muy competitivo en cuanto a calidad de producto, sin embargo muchos consumidores no apuestan por la marca por desconocimiento, desconfianza y/o desinterés. Las promociones de ventas buscan despertar ese interés en los no usuarios para que apuesten por la marca y posteriormente se genere una recompra.

5.4.1 Estrategias de promoción

Para 2015 se planea continuar con la estrategia de *push* [hacia los canales de distribución], orientando los esfuerzos de promoción sobre los diferentes intermediarios a través de descuentos, bonificaciones y rebates, esto lograría un mayor interés en los distribuidores generando así una mayor rotación de los productos. Por otro lado, la estrategia *pull* [hacia el consumidor final] desempeñará un rol muy importante para el lanzamiento de los productos Babysec entrenamiento y Babysec Sabanillas, ya que dichos productos se promocionarán a través de las impulsadoras ubicadas en los puntos de venta con mayor rotación, las cuales entregarán muestras gratis y, por otro lado, también se podrán realizar canjes de empaques vacíos por productos gratuitos.

5.4.2 Tipos de promociones

Descuentos y bonificaciones. Para el plan 2015 se estima mantener la dinámica promocional y de descuentos actual, tanto al canal como al consumidor final. Por otro lado, se continuará trabajando con las bonificaciones en el canal tradicional para incrementar la presencia del producto en el punto de venta.

Rebates para clientes. Del mismo modo, para el plan 2015 se estima mantener los montos de rebates pagados hoy en día.

Canjes y premios a consumidor final. En cuanto a los canjes de productos gratis a cambio de empaques vacíos, como parte del plan 2015, Babysec realizará este

tipo de canjes tres veces al año con el objetivo de reconocer la preferencia de los consumidores por la marca.

Muestreo. Con la intención de mejorar la percepción de marca, y desterrar asociaciones de producto de mala calidad, Babysec mantendrá en su plan 2015 de manera continua la entrega de muestras gratis en revistas, clínicas y hospitales, y puntos de venta. Adicionalmente, el lanzamiento de los nuevos productos propuestos para 2016 y 2017, irá acompañado de este tipo de promoción.

Exhibiciones especiales e impulso. También para el lanzamiento de los nuevos productos propuestos para 2016 y 2017 se llevarán a cabo actividades de impulso en los principales puntos de ventas, en los cuales, además, se brindarán muestras gratis de estos productos.

5.4.3 Eventos de lanzamiento

Para 2015 se reunirá a la fuerza de ventas directa e indirecta para llevar a cabo un evento interno de lanzamiento del programa de marketing social corporativo de Babysec, en el cual el Jefe de Producto realizará la presentación de los detalles, objetivos del plan y la manera que este impactaría en las ventas. La presentación incluirá la participación de Kukulí Morante como imagen de la marca.

Luego de dicho lanzamiento el departamento de marketing realizará capacitaciones continuas a la fuerza de ventas, en las cuales se les informará de los avances del programa.

5.4.4 Marketing interno

En 2015 se planea incrementar el equipo de promotoras de la marca en 15 personas, con el fin de realizar un mayor número de visitas a clínicas y hospitales, y dejar muestras gratis de los productos a las nuevas madres.

Adicionalmente, Babysec se asociará con las tiendas por departamento Saga Falabella y Ripley, para regalar una canasta de productos a todos los inscritos en los

programas Club Bebé de Saga Falabella y Lista de Bebé Ripley, los cuales consisten en la acumulación de puntos para las listas de regalos por baby shower.

5.4.5 Relaciones públicas

Las acciones de relaciones públicas son un punto débil de la marca frente a sus competidores porque hasta el momento Babysec no ha realizado ninguna actividad de este tipo. Por este motivo, como parte del plan para 2015, se plantea contar con la presencia de Kukulí Morante como líder de opinión e imagen de marca para la presentación y lanzamiento de las futuras campañas.

5.4.6 Presupuesto promocional

En el 2014, Babysec contó con un presupuesto anual total de marketing de US\$ 1'205,400 que representó el 2% de su facturación anual. Para el año 2015 se planea duplicar dicho monto a US\$ 2'457,600, debido principalmente a la implementación y puesta en marcha del programa "Babysec te acompaña". A pesar de este incremento en el gasto en marca, gracias al crecimiento en ventas proyectado y nuevo precio promedio, la contribución de marketing pasaría de 35.0% a 36.7% sobre la venta.

5.5 Distribución y Puntos de Venta

Una de las actuales debilidades de Babysec se encuentra en su cobertura, pues en Lima tiene una cobertura de sólo 35% y en provincias de 29% (CCR, 2014), motivo por el cual Huggies y Pampers llegan a puntos de venta en los cuales Babysec no está presente. Es importante mencionar que dichos competidores tienen una estrategia de distribución intensiva, en la cual sus productos se comercializan en el mayor número de puntos de venta posible.

5.5.1 Objetivos de la distribución

Debido a que actualmente se tiene una baja cobertura, el objetivo principal de distribución para Babysec es contar con una mayor cobertura de mercado y así llegar

a un mayor número de compradores para poder cumplir con la estrategia de penetración. Al respecto, como se mencionó anteriormente, el objetivo es llevar la distribución numérica en Lima a 45% y en provincia a 35%.

Adicionalmente, como objetivos secundarios de distribución se tienen los siguientes: (a) revisar los problemas con el transporte y mejorar el tiempo de entrega de los productos, (b) disminuir la cancelación de pedidos por demoras en la entrega, y (c) buscar mecanismos para agilizar la reposición de los stocks sin que el distribuidor llegue a tener interrupciones de los mismos. Todos estos objetivos están orientados a incrementar el volumen de ventas de la marca.

5.5.2 Estrategias de la distribución

Como parte del plan 2015 se plantea una estrategia de distribución intensiva que busca contar con la mayor cobertura posible en puntos de venta de todo Perú, para facilitar la adquisición de los productos por parte de los consumidores. Esta estrategia está orientada al canal tradicional y su cobertura se realizará mediante intermediarios que cuenten con una mayor red de distribución que aquellos con los que actualmente se trabaja y estará enfocada en atender mercados que en los actualmente no se encuentra la marca.

Es importante señalar que actualmente Babysec tiene sólo un 2% de participación en farmacias independientes en Lima (CCR, 2014), por lo que como parte del plan de distribución 2015, se ha identificado la oportunidad de incrementar la penetración en este canal a través de una alianza estratégica con el laboratorio Glaxo Smith Kline, que con su marca Panadol alcanza un 85% de distribución en este canal (Glaxo Smith Kline Perú, 2014). Esta alianza de distribución se enfocaría en aquellas farmacias independientes aledañas a los diferentes hospitales de la ciudad, las cuales cuentan con una mayor demanda y rotación de productos.

La alianza será beneficiosa principalmente porque: (a) se comparten los recursos, (b) se logra el objetivo de contar con una mayor cobertura en un corto plazo, (c) se aprovecha la experiencia que tiene la otra parte del canal, y por último (d) se realiza una inversión menor. Cabe señalar que la alianza se llevará a cabo de la siguiente manera: GSK realizará la distribución de su producto Panadol, conjuntamente con los pañales Babysec y en contraparte, PROTISA se encargará de realizar la distribución de su papel higiénico Elite en mayoristas y bodegas conjuntamente con el producto de GSK Eno.

Actualmente, GSK distribuye sus productos en las cadenas de farmacias y farmacias independientes con dos grandes distribuidores: (a) la empresa Química Suiza –dueña de las farmacias, Mi Farma, Fasa, y BTL–; y la (b) Distribuidora droguería Alfaro –una de las más grandes distribuidoras a nivel nacional de productos farmacéuticos–. Cabe resaltar que sólo en Lima Metropolitana existen 8,000 farmacias independientes aproximadamente y con estos dos distribuidores, GSK logra llegar a 1,000 farmacias independientes, las que representan el 80% de las ventas del total de este tipo de farmacias.

Asimismo, es importante señalar que la empresa Química Suiza fabrica y comercializa los pañales marca Ninet, por lo que la alianza que se plantea es sólo para la distribución y con el fin de que a este intermediario le resulte atractivo distribuir los pañales Babysec, se le planteará un margen preferencial de distribución de 17%.

5.5.3 Relaciones propuestas con cada tipo de canal

El canal moderno, tanto a nivel de supermercados como de cadenas de farmacias, continuará siendo atendido por representantes de ventas de la empresa.

Por otro lado, para poder mejorar la relación con el canal tradicional, se propone para 2015 lo siguiente: (a) realizar la distribución directa en las plazas claves, (b) contar con modelos mixtos de distribución -franquicias o brokers-, y (c) continuar

trabajando con los distribuidores más grandes, logrando una sinergia con ellos a través de los representantes de ventas de la empresa. Cabe señalar, que el tipo de relación que se propone con las farmacias independientes es diferenciada, principalmente por la alianza estratégica de distribución con GSK, mediante sus dos grandes distribuidores.

5.6 Venta y Fuerza de Ventas

Para impulsar el incremento de las ventas, se procederá a realizar un nuevo esquema de remuneración e incentivos para los vendedores. Por otro lado, se implementarán nuevos indicadores que ayuden a realizar una mejor gestión de supervisión de los vendedores, como por ejemplo: (a) el cumplimiento del plan de visitas, (b) el nivel de servicio brindado, (c) los tipos de pre-venta, y (d) la efectividad de las ventas. En cuanto a lo anterior, a través de estos indicadores, se mantendrá un mejor control de los estimados de venta, con el fin de realizar una mejor planificación de las mismas y evitar roturas de stock o demoras en el abastecimiento de los pañales solicitados por los diferentes clientes.

Se debe considerar que uno de los objetivos de distribución para el 2015 es la mayor cobertura del canal de farmacias independientes, por lo que se contratará a un supervisor de ventas que se encargue de gestionar todo lo relacionado a la alianza estratégica con la empresa GSK y quien, a su vez, tendrá a su cargo a dos promotores de ventas, uno de los cuales trabaja con la empresa Química Suiza y el segundo con la Distribuidora droguería Alfaro.

5.6.1 Entrenamiento al equipo de ventas

Para el 2015, se propone que el equipo de marketing establezca un cronograma de capacitaciones mensual para los distintos equipos de ventas, el cual iría acompañado de material de apoyo. Además, se deberán llevar a cabo reuniones mensuales entre las áreas de marketing y ventas, en las cuales se tratarán temas como:

(a) innovaciones, (b) problemas con clientes, y (c) actividades realizadas por la competencia, entre otros.

5.6.2 Materiales para el equipo de ventas

Para el 2015 se propone una política de renovación de material trimestral con la que se busca mantener informados, tanto al equipo de ventas como a los distribuidores, con respecto a las mejoras o lanzamiento de nuevos productos. Así, lo que se busca es complementar las capacitaciones recibidas por el área de marketing.

5.7 Marketing Social Corporativo

Debido a que actualmente la penetración de la categoría de pañales desechables para bebés es de 59%, se asume que 41% de la población peruana restante utiliza pañales de tela, lo que implica un mayor número de cambios de pañales al día, debido a que su poder de absorción es menor al de un pañal desechable. Según BabyCenter (2013) y como se aprecia en la Tabla 35, los bebés utilizan cantidades diferentes de pañales al día de acuerdo a la edad que tienen.

Tabla 35

Número de Pañales de Tela que se Usan al Día

Edad del bebé o niño	Uso pañales de tela aproximado por día
Recién nacido	12 a 18
Bebé de 6 a 18 meses	12
Bebé de 18 meses en adelante	9
Niños en proceso de dejar el pañal	3 a 6

En cualquier caso, el uso de pañales de tela implica que la madre tenga que dedicar gran parte de su tiempo para realizar el lavado de los mismos. Además, el lavado de un solo pañal de tela necesita un aproximado de 10 litros de agua y cabe señalar que en el caso se lave mal el pañal o no se realice el correcto enjuague del jabón, es posible que ocasione irritación en la piel del bebé.

Por otro lado, según el MINAM (2011), 15% de la población peruana no tiene acceso a agua potable o cuenta con ella sólo por horas, por lo que se tienen que abastecer de agua a través de camiones cisternas, pagando precios más altos por el agua –hasta 10 veces más- y a la vez, realizando el esfuerzo que requiere trasladar el agua a sus casas.

Si se realiza la sumatoria del costo diario del agua, jabón y gas; además del costo en general de los pañales de tela, cubiertas de velcro y sujetadores; y esto se complementa con lo que puede costar conseguir y trasladar el agua y el trabajo que representa lavar este tipo de pañales -en cuanto al esfuerzo y tiempo invertidos- resulta obvio que el uso de pañales desechables es más conveniente para las madres. Poniendo como ejemplo el caso de la utilización de pañales Babysec Ultra, si se sabe que en promedio se utilizan cuatro pañales desechables al día a un precio total aproximado de S/.2.4; se hace evidente de manera inmediata que es más económico usar este tipo de pañales.

Tomando en consideración todo lo expuesto hasta el momento, resulta extraño que las madres opten por usar pañales de tela en lugar de pañales desechables, por lo que pareciera ser que o las madres no realizan la evaluación de todos los factores implicados en el uso de un tipo de pañal frente al otro, o que no disponen de la información necesaria para hacerlo. Por todo lo mencionado, Babysec ha encontrado la oportunidad de penetrar la categoría educando y dando a conocer los beneficios y la mejora en la calidad de vida de las madres y de los bebés al reemplazar el uso del pañal de tela por los desechables.

En este sentido, y como parte de los objetivos de marketing de 2015 en adelante, Babysec se ha propuesto incluir un programa de marketing social corporativo llamado “Babysec te acompaña”, que busca, como su nombre lo indica,

acompañar integralmente a las madres desde el último trimestre del embarazo hasta los seis primeros meses de su bebé, con el fin de brindarles la información y preparación que necesitan respecto al propio embarazo, el momento del parto y los primeros meses de vida del bebé.

A través de la implementación y ambientación de un espacio físico en seis entidades de salud pública en Lima administradas por el Ministerio de Salud, se propone brindar un programa de profilaxis obstétrica para orientar y preparar física y emocionalmente a las madres para el momento del parto y además se les explicaría todos los beneficios de utilizar pañales desechables para sus bebés. Por otro lado, una vez nacido el bebé, el programa brindará un plan de estimulación temprana en el que se orientará a las madres mes a mes sobre cómo estimular al bebé de acuerdo a la etapa de desarrollo en la que este se encuentra.

Esta iniciativa será financiada por la marca Babysec y contará con un presupuesto anual para el 2015 US\$ 1'122,000 que incluye la ambientación de las locaciones, el equipamiento de los seis espacios, el recurso humano –el cual será manejado por una empresa tercera–, el material de apoyo e informativo para las asistentes y el regalo para las madres que se inscriban en el programa. En la Tabla 36 se muestra la demanda estimada y el número de contactos alcanzados por el programa.

Como se observa en la Tabla 36, se están considerando siete sesiones de profilaxis durante el último trimestre del embarazo, cada una con una duración de una hora. Se formarán grupos de 20 madres y estas recibirán las sesiones de manera colectiva. Al término del programa cada persona se irá a casa con una canasta de productos de la marca Babysec, que contenga pañales de las líneas Babysec Ultra y Recién Nacido, valorizada en US\$ 30.

Tabla 36

Alcance del Programa “Babysec te Acompaña”-Profilaxis Obstétrica

Institución	N° Partos / año		% alcance del programa/ año (50%)	Partos por mes	Atenciones x mes	Grupos por mes	Grupos por día	Horas requeridas / día
Hospital Nacional Cayetano Heredia	4,470	*	2,235.00	186	1,304	65	2.7	3.0
Hospital María Auxiliadora	7,424	*	3,712.00	309	2,165	108	4.5	5.0
Hospital Nacional Hipólito Unanue	10,485	*	5,242.50	437	3,058	153	6.4	7.0
Hospital Nacional Dos de Mayo	5,800	**	2,900.00	242	1,692	85	3.5	4.0
Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé	7,078	*	3,539.00	295	2,064	103	4.3	5.0
Instituto Nacional Materno Perinatal	16,972	***	8,486.00	707	4,950	248	10.3	11.0
Total	52,229		26,115.00	2,176	15,233	762	32.0	35.0

Nota. *2011, **2012, ***2013; Número de atenciones por mes = 7; Número de personas por grupo = 20; Horario de atenciones Lunes a Sábado de 8 am a 12 pm y de 4 pm a 6 pm.

En la Tabla 37 se detalla el número de obstetras requeridos para el programa bajo las condiciones de horario mencionadas anteriormente.

Tabla 37

Requerimiento de Obstetras para Programa de Profilaxis

	Horas requeridas / día	Obs 1	Obs 2	Obs 3	Obs 4	Obs 5	Obs 6	N° Horas
Hospital Nacional Cayetano Heredia	3.0	3						3
Hospital María Auxiliadora	5.0		5					5
Hospital Nacional Hipólito Unanue	7.0		1	6				7
Hospital Nacional Dos de Mayo	4.0				4			4
Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé	5.0					5		5
Instituto Nacional Materno Perinatal	11.0	3			2		6	11
Horas trabajadas/día/Obs		6	6	6	6	5	6	

Como se observa en la Tabla 37, el personal asignado trabajará 35 horas semanales distribuidas de acuerdo a la demanda de cada uno de los establecimientos. Por su parte, el programa de estimulación temprana tendrá una demanda similar, la que se detalla en la Tabla 38.

Tabla 38

Alcance del Programa “Babysec te Acompaña”-Estimulación Temprana

	Nº Partos / año	% alcance del programa/ año (50%)	Partos por mes	Atenciones x mes	Grupos por mes	Grupos por día	Horas requeridas / día
Hospital Nacional Cayetano Heredia	4,470 *	2,235.00	186	1,118	56	2.3	3.0
Hospital María Auxiliadora	7,424 *	3,712.00	309	1,856	93	3.9	4.0
Hospital Nacional Hipólito Unanue	10,485 *	5,242.50	437	2,621	131	5.5	6.0
Hospital Nacional Dos de Mayo	5,800 **	2,900.00	242	1,450	73	3.0	3.0
Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé	7,078 *	3,539.00	295	1,770	88	3.7	4.0
Instituto Nacional Materno Perinatal	16,972 ***	8,486.00	707	4,243	212	8.8	9.0
Total	52,229	26,115.00	2,176	13,057	653	27.0	29.0

Nota. *2011, **2012, ***2013; Número de atenciones por mes = 6; Número de personas por grupo = 20; Horario de atenciones Lunes a Sábado de 8 am a 12 pm y de 4 pm a 6 pm.

Las atenciones por mes se reducen a seis debido a que cada bebé recibirá una sesión mensual y cada una tendrá un enfoque distinto a la anterior, con el objetivo de estimular al bebé según la etapa de crecimiento en la que se encuentre. El requerimiento de recurso humano para este plan se describe en la Tabla 39.

Finalmente los indicadores con los cuales se evaluaría el éxito del programa “Babysec te acompaña”, son los siguientes: (a) el incremento en la penetración del mercado, en las zonas cercanas a los hospitales en los cuales viven las madres que han tenido acceso a dicho programa, es importante mencionar que de acuerdo a la Tabla 26 de proyección de penetración de mercado, la categoría para el 2015 incrementaría

en un 3% la penetración y para el 2019 pasaría de un 59% a un 72% de penetración, por lo que para dichas zonas se esperaría el doble del crecimiento proyectado para la categoría. (b) Un segundo indicador será la disminución del número de cesáreas, según Essalud el 40% de los partos registrados en el 2013 fueron por cesárea, por lo que para el grupo de madres que asista al programa de psicoprofilaxis obstétrica o prenatal, se tendría proyectado pasar de 40% de cesáreas a un 38% para el año 2015 y para el 2018 disminuir esta cifra a un 33%.

Tabla 39

Requerimiento de Enfermeras Neonatólogas para Programa de Estimulación

Temprana

Institución médica	Horas requeridas / día	Enf 1	Enf 2	Enf 3	Enf 4	Enf 5	Enf 6	N° Horas
Hospital Nacional Cayetano Heredia	3.0	3						3
Hospital María Auxiliadora	4.0		5					5
Hospital Nacional Hipólito Unanue	6.0		1	6				7
Hospital Nacional Dos de Mayo	3.0				4			4
Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé	4.0					5		5
Instituto Nacional Materno Perinatal	9.0	3			2		6	11
Horas trabajadas/día/Obs		6	6	6	6	5	6	

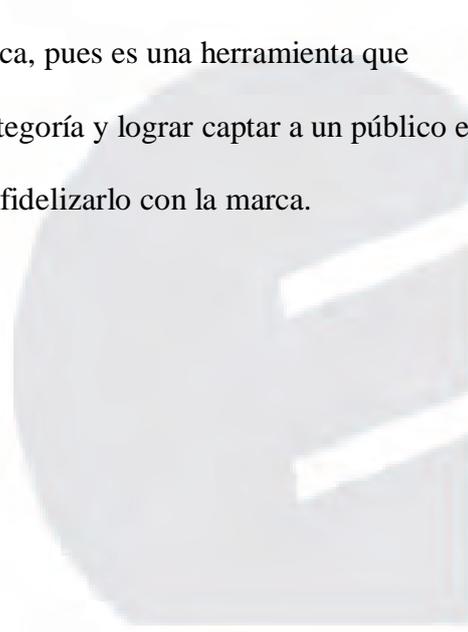
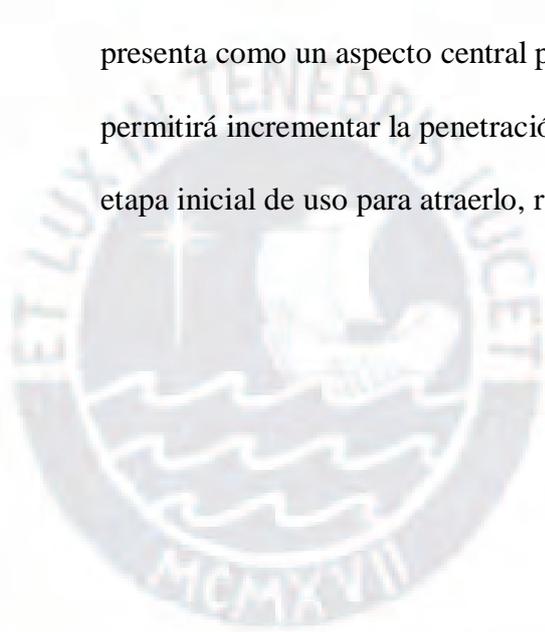
5.8 Conclusiones

El presente plan de marketing desarrolla todas las aristas que la marca Babysec deberá trabajar para llegar con una estrategia realista, integral y coherente a sus consumidores durante los próximos años y así cumplir con los objetivos de marketing y ventas planteados.

En este sentido, de cara al consumidor final, las estrategias que se proponen para las líneas de productos actuales y nuevos lanzamientos, la política de precios, la comunicación, la promoción de ventas, la distribución y cobertura, y las actividades

de marketing social corporativo deberían de impulsar la venta y consumo de Babysec en más hogares, especialmente en los de madres primerizas, al demostrar la calidad del producto y fomentar la percepción de que este permite brindar un mejor cuidado para el bebé a un precio justo para los bolsillos; así como incrementar el valor de marca de Babysec, logrando una conexión emocional con las consumidoras y fomentando su fidelidad.

Adicionalmente, la estrategia de marketing social corporativo planteada se presenta como un aspecto central para la marca, pues es una herramienta que permitirá incrementar la penetración de la categoría y lograr captar a un público en etapa inicial de uso para atraerlo, retenerlo y fidelizarlo con la marca.



Capítulo VI: Presupuesto y Control

En este capítulo se detalla el presupuesto de marketing que se necesitará para llevar a cabo el plan propuesto para el 2015 y en base a este se realiza la proyección de las utilidades de la marca, la cual se sostiene sobre las ventas, precio y costos propuestos. Luego, se realiza una proyección hasta el 2018 del estado de pérdidas y ganancias de Babysec en base a hipótesis económicas previamente establecidas, como por ejemplo la tasa de inflación anual, la desvalorización cambiaria, y la tasa anual de interés. Y por último, se establece un cronograma para la implementación del plan de marketing a lo largo del año.

6.1 Presupuesto de Marketing

Llevar a cabo un presupuesto de marketing luego de proponer un plan de acción para una marca resulta fundamental, pues si no se le entrega un correcto presupuesto, esto puede representar un riesgo para su implementación en el sentido de que si se le asignan muy pocos recursos, los resultados obtenidos pueden no ser los deseados y si se le asignan demasiados, puede que el área de finanzas de la empresa no apruebe el plan.

Como se muestra en la Tabla 40 el presupuesto de marketing proyectado para el 2015 para la marca Babysec es de US\$ 2,238 millones-monto que no incluye investigación de mercados- y está distribuido en los rubros que se detallan en la tabla 40.

6.2 Proyección de Utilidades

La proyección de utilidades resulta importante para la toma de decisiones con respecto a la implementación del plan de marketing, al servir como un instrumento de planeación y control y, además, porque funciona como un apoyo que permite definir

si las acciones planteadas aportan o no al desarrollo de la marca y, más aún, al de la empresa.

Tabla 40

Presupuesto de Marketing 2015 (Expresado en Miles de US\$)

	S1	S2	S3	S4	Total
Publicidad					
Televisión	13	326	180	15	534
Revistas (Impresos)	0	20	0	0	20
Trabajo Artístico y Producción	81	3	3	3	90
Marketing Directo	398	242	242	242	1,122
Digital	7	7	7	7	28
Relaciones Públicas	15	15	15	15	60
Total	513	612	446	281	1,854
% del Presupuesto Total	27.70	33.04	24.08	15.18	100.00
Actividades promocionales					
Promociones de canje	0	100	100	0	200
Impulso + Muestreo	40	0	40	0	80
Packs promocionales	0	20	0	20	40
Total	40	120	140	20	320
% del Presupuesto Total	12.50	37.50	43.75	6.25	100.00
Accesorios					
Catálogos	3	3	3	3	12
Folletos de venta	3	3	3	3	12
Muestras producto	6	6	6	6	24
Polos con logo	4	4	4	4	16
Total	16	16	16	16	64
% del Presupuesto Total	25.00	25.00	25.00	25.00	100.00
Gastos de Marketing	569	748	602	317	2,238

En la Tabla 41 es posible observar que la facturación a raíz de la implementación del presente plan de marketing para el 2015 es de US\$ 74'368,502

con un margen de contribución de 36.7%, lo que logra incrementar la rentabilidad de la línea y a la vez el volumen de ventas significativamente.

Tabla 41

Proyección de Ventas, Precios, y Costo Unitario 2015 (Año 1)

Mes	Ventas volumen (Miles de und.)	Precio venta en US\$ (Mil und.)	Ventas (US\$)	Precios fijados (US\$)	Total precios fijados	Costo (Mil und.)	Costo venta	Total de precios variables
Ene	35,210	169.5	5'966,399	2'383,996	2'383,996	101.7	3'582,403	3'582,403
Feb	31,731	169.5	5'376,843	2'148,427	2'148,427	101.7	3'228,416	3'228,416
Mar	35,047	169.5	5'938,697	2'372,927	2'372,927	101.7	3'565,769	3'565,769
Abr	32,425	169.5	5'494,531	2'195,452	2'195,452	101.7	3'299,079	3'299,079
May	36,010	169.5	6'101,936	2'438,153	2'438,153	101.7	3'663,783	3'663,783
Jun	34,462	169.5	5'839,601	2'333,331	2'333,331	101.7	3'506,269	3'506,269
Jul	36,716	169.5	6'221,483	2'485,920	2'485,920	101.7	3'735,563	3'735,563
Ago	40,121	169.5	6'798,583	2'716,512	2'716,512	101.7	4'082,070	4'082,070
Sep	37,842	169.5	6'412,424	2'562,215	2'562,215	101.7	3'850,209	3'850,209
Oct	41,292	169.5	6'996,961	2'795,778	2'795,778	101.7	4'201,182	4'201,182
Nov	40,162	169.5	6'805,462	2'719,261	2'719,261	101.7	4'086,201	4'086,201
Dic	37,861	169.5	6'415,585	2'563,478	2'563,478	101.7	3'852,107	3'852,107
Año 1	438,879	169.5	74'368,502	29'715,451	29'715,451	101.7	44'653,052	44'653,052

6.3 Estado de Pérdidas y Ganancias

En la Tabla 42 es posible observar el flujo de caja líquido que se proyecta para Babysec para los próximos cinco años, el cual es creciente, desde US\$ 20'270,391 en el 2015, hasta US\$ 39'219,208 para el 2019, llegando a un total acumulado de US\$ 163'563,526 durante estos cinco años de gestión, lo que significa un crecimiento del flujo en 153% respecto a 2014.

Tabla 42

Estado de Pérdidas y Ganancias Babysec 2014-2018 (en US\$)

	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Total
I. Hipótesis económicas							
Inflación anual (%)		3.00	3.00	2.50	2.00	2.00	
Desvalorización cambiaria (%)		5	3	3	3	3	
Tasa anual de interés (%)							
Crecimiento del PIB (%)		5	5	5	5	5	
II. Parámetros							
Volumen (1,000 unidades)	381,634	438,879	491,545	540,669	589,362	636,511	3'078,630
Babysec Cuidado Total	2,974	8,778	23,103	24,331	26,521	29,916	115,623
Babysec Recién Nacido	2,450	8,778	9,831	16,221	17,681	19,095	74,056
Babysec Premium	173,480	219,440	248,230	279,541	312,362	339,260	1'572,313
Babysec Ultra	202,730	201,884	208,906	213,576	218,064	222,779	1'267,940
Babysec Entrenamiento	-	-	1,475	5,407	8,840	12,730	28,452
Babysec Sabanillas	-	-	-	1,622	5,894	12,730	20,246
Precio unitario líquido (R\$)							
Babysec Cuidado Total	225	248	260	270	278	287	261
Babysec Recién Nacido	100	110	116	120	124	127	116
Babysec Premium	166	183	192	199	205	212	193
Babysec Ultra	147	154	162	169	174	179	164
Babysec Entrenamiento			286	297	306	315	301
Babysec Sabanillas				270	278	287	278
Costo unitario líquido (R\$)							
Babysec Cuidado Total	155	160	164	169	172	175	166
Babysec Recién Nacido	78	80	83	85	87	88	83
Babysec Premium	99	102	105	108	110	112	106
Babysec Ultra	97	100	103	105	108	110	104
Babysec Entrenamiento			197	202	206	210	204
Babysec Sabanillas				105	108	110	108
III. Estado de ganancias y pérdidas (US\$)							
Babysec Cuidado Total	669,185	2'172,452	6'003,787	6'576,063	7'382,946	8'577,802	31'382,234
Babysec Recién Nacido	245,016	965,534	1'135,468	1'948,463	2'187,540	2'433,419	8'915,440
Babysec Premium	28'797,627	40'069,662	47'593,142	55'740,333	64'153,242	71'768,014	308'122,021
Babysec Ultra	29'801,310	31'160,855	33'856,946	35'998,299	37'857,360	39'836,175	208'510,945
Babysec Entrenamiento	-	-	421,542	1'607,482	2'707,080	4'015,141	8'751,246
Babysec Sabanillas	-	-	-	438,404	1'640,655	3'650,128	5'729,187
Ingreso líquido total	59'513,138	74'368,502	89'010,885	102'309,044	115'928,823	130'280,680	571'411,073
Babysec Cuidado Total	460,994	1'401,341	3'798,979	4'101,079	4'559,580	5'246,070	19'568,043
Babysec Recién Nacido	191,113	705,191	813,508	1'375,846	1'529,665	1'685,079	6'300,403
Babysec Premium	17'174,488	22'376,251	26'071,375	30'093,982	34'299,805	37'998,541	168'014,443
Babysec Ultra	19'664,810	20'170,269	21'497,999	22'528,006	23'461,407	24'448,054	131'770,545
Babysec Entrenamiento	-	-	290,986	1'093,621	1'823,832	2'678,844	5'887,283
Babysec Sabanillas	-	-	-	171,099	634,092	1'397,032	2'202,223
Costo directo total	37'491,405	44'653,052	52'472,848	59'363,633	66'308,381	73'453,620	333'742,939
Babysec Cuidado Total	208,191	771,111	2'204,808	2'474,984	2'823,366	3'331,732	11'814,191
Babysec Recién Nacido	53,904	260,343	321,960	572,617	657,874	748,340	2'615,037
Babysec Premium	11'623,139	17'693,411	21'521,766	25'646,351	29'853,437	33'769,473	140'107,577
Babysec Ultra	10'136,500	10'990,586	12'358,947	13'470,293	14'395,953	15'388,120	76'740,400
Babysec Entrenamiento	-	-	130,557	513,861	883,248	1'336,297	2'863,963
Babysec Sabanillas	-	-	-	267,305	1'006,563	2'253,097	3'526,965
Ganancia bruta total	22'021,733	29'715,451	36'538,038	42'945,412	49'620,442	56'827,059	237'668,134
Publicidad (medios)	485,400	636,000	699,600	713,592	784,951	863,446	4'182,990
Promoción de ventas, etcétera.	500,000	383,600	400,000	400,000	400,000	400,000	2'483,600
Producción	20,000	90,000	50,000	100,000	50,000	90,000	400,000
Investigación de mercado	200,000	220,000	242,000	266,200	292,820	322,102	1'543,122
Marketing Directo Programa Babysec Te Acompaña	-	1'128,000	1'579,200	1'737,120	1'910,832	2'101,915	8'457,067
Gastos totales de marketing	1'205,400	2'457,600	2'970,800	3'216,912	3'438,603	3'777,464	17'066,779
Contribución de marketing	20'816,333	27'257,851	33'567,238	39'728,500	46'181,838	53'049,596	220'601,355
Contribución de marketing (%)	35.0	36.7	37.7	38.8	39.8	40.7	38.6
Otros Gastos US\$ (Adm, Vta) 2%	1'190,263	1'487,370	1'780,218	2'046,181	2'318,576	2'605,614	11'428,221
Inversión fija/depreciación 3%	1'785,394	2'231,055	2'670,327	3'069,271	3'477,865	3'908,420	17'142,332
Ganancia líquida antes de IR	19'626,070	25'770,481	31'787,020	37'682,319	43'863,262	50'443,982	209'173,134
Impuesto de renta (30%)	5'887,821	7'731,144	9'536,106	11'304,696	13'158,979	15'133,195	62'751,940
Ganancia líquida después de IR	13'738,249	18'039,336	22'250,914	26'377,623	30'704,283	35'310,787	146'421,193
Flujo de caja líquido	15'523,643	20'270,391	24'921,241	29'446,894	34'182,148	39'219,208	163'563,526
Incremento de flujo de caja respecto al año 2014 (%)		31	61	90	120	153	
IV. Análisis de retorno sobre la inversión							
A. Tasa media de retorno ROI-Año 2015 (%)		21.00	34.89	64.97	86.12	108.54	
B. Plazo de retorno (pay - back)		1er. Año					
C. Valor presente líquido en US\$ (Tasa de retorno exigida =25%)		71'694,975					

6.4 Análisis ROI

En la Tabla 43 se incluye el detalle acerca de cómo se obtuvo el ROI del presente plan de marketing.

Tabla 43

Análisis ROI

Crecimientos 2015-2019	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Crecimiento en volumen respecto año 0 (2014) en %	15	29	42	55	67	
Crecimiento en valor respecto año 0 (2014) en %	25	50	72	95	119	
Fuente de crecimiento de la utilidad						
Por volumen (crecimiento orgánico) en %	2	4	4	6	7	
Por volumen (implementación del plan de marketing) en %	3	7	13	19	26	
Por alza precio y cambio de mix en %	25	50	72	95	119	
Total crecimiento utilidad neta %	31	61	90	120	153	
Total incremento utilidad (US\$)	4'746,748	9'397,597	13'923,250	18'658,504	23'695,564	70'421,665
Utilidad debido al plan (US\$)	516,126	1'036,567	2'090,084	2'961,370	4'100,049	10'704,198
Inversión en marca (US\$)	2'457,600	2'970,800	3'216,912	3'438,603	3'777,464	15'861,379
ROI (%)	21	35	65	86	109	67

Como se detalla en la Tabla 43, los crecimientos en facturación superan ampliamente a los crecimientos en volumen y es que de acuerdo al desarrollo del plan y a las oportunidades identificadas, Babysec tendrá incrementos de precio sostenidos durante los próximos años.

La fuente de crecimiento de la utilidad de Babysec por cada año, se deriva de tres frentes: (a) el crecimiento orgánico del volumen, que se refiere al incremento en ventas por propia inercia de mercado y por la conveniencia que ofrece la marca respecto a otra, lo cual representa en promedio el 5% del crecimiento de la utilidad.

(b) el crecimiento en volumen por acciones de marketing y la implementación de planes de acción para lograr dichos crecimientos, el cual es alrededor del 15% y finalmente (c) debido al alza de precio, lo cual representa en promedio el 72% del crecimiento de dicha utilidad.

Para el análisis ROI sólo se ha considerado la fuente de crecimiento incremental, proveniente de las acciones de marketing, sobre el presupuesto de marketing de cada año. De acuerdo al análisis anterior, se obtiene un ROI de 67% en los cinco años de la implementación del plan.

6.5 Cronograma de Implementación

Para terminar, en la Figura 13 a continuación, se presenta el cronograma de implementación para el plan de marketing propuesto para la marca Babysec a lo largo de todo el año 2015 y hasta el 2019. En este se muestra la programación propuesta para todas las actividades a realizarse a nivel de cada una de las aristas de las que se habló en el capítulo anterior, que son: (a) producto, (b) precio, (c) distribución, (d) comunicación, y (e) promoción de ventas. Y además, se incluye aquí el cronograma para llevar a cabo el programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) propuesto para la marca a través de las actividades de marketing directo.

6.5 Conclusiones

El presupuesto de ventas para el 2015 considera incrementar la venta en volumen en 15% respecto al 2014 y en 25% en facturación. Esto debido a que se tiene prevista un alza de precios de 10% durante el año y además el mix de venta del portafolio está más concentrado en el segmento medio, lo cual incrementa el precio promedio de la categoría. De esta premisa se puede inferir que a través de una variación en el mix de venta del portafolio, enfocando esfuerzos en los productos de mayor valor y mejor rentabilidad se puede desarrollar una línea de productos mucho más rentable sin necesidad de hacer alzas de precios sobreestimadas.

	2015												2016	2017	2018	2019	
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic					
Producto																	
Nuevos Babysec Entrenamiento (Pull Ups)																	
Nuevas Sabanillas																	
Precio																	
Alza de precio 5 Todo el portafolio%																	
Alza de precio 5% Sólo segmento Medio y Alto																	
Alza de acuerdo a estrategia 10% por debajo																	
Alza de acuerdo a estrategia 08% por debajo																	
Distribución																	
Rediseño esquema salarial de FFVV y mercaderistas																	
Evaluación de condiciones comerciales de clientes																	
Alianza con GSK - farmacias independientes																	
Reducción de Cartera de distribuidores																	
Comunicación																	
Mamás Peruanas 30"																	
Auspicio programas Tv Local																	
Auspicio Programas TV Cable																	
Medios digitales – Blogger																	
Revistas especializas																	
Revistas Masivas																	
Rueda de Prensa por lanzamiento																	
líder de opinión																	
Promoción																	
PractiCanje Babysec																	
Impulso + Muestreo																	
Packs Promocionales																	
Programa Mkt Social Corporat. "Babysec te acompaña"																	
Firma de contratos																	
Implementación de espacios físicos																	
Selección y subcontratación de empresa tercera inicio del Programa																	
Ampliación de Programa a Centro-Oriente																	
Ampliación de Programa a Sur																	
Ampliación de Programa a Norte																	

Figura 13. Gantt de actividades 2015 Babysec.

Una proyección de venta a un horizonte de cinco años permite a las empresas planificarse con cuidado y así poder asignar sus diferentes recursos adecuadamente (e.g., personal, maquinarias, tiempo) para de esta manera poder responder oportunamente a la demanda esperada. A través de dicha proyección, PROTISA podrá planificar ampliaciones de planta y compra de maquinaria y asignar recursos económicos para la contratación de un equipo de trabajo que pueda responder a las necesidades de la marca.

El planteamiento para Babysec a partir del 2015 implica una inversión en gasto de marca del 3% de su facturación, lo cual es acorde con el promedio del mercado. Y si bien este nuevo presupuesto duplica el monto habitual de la marca, logra mantener su rentabilidad gracias a los objetivos de venta y un precio objetivo revalorado.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

1. La marca Babysec, en un corto a mediano plazo, se convertirá en un elemento importante del portafolio de PROTISA, debido a su gran potencial de crecimiento en el mercado local, que actualmente está conformado por alrededor de 2 millones de bebés; pero cuenta con una penetración de 59%. Por este motivo, la marca debe de llevar a cabo las estrategias propuestas en el plan de marketing, enfocadas en penetrar y desarrollar mercado para poder seguir creciendo.
2. Dado que en la categoría de pañales desechables para bebés, la relación emocional con la madre y los atributos funcionales del producto son igualmente importantes para el éxito de las marcas, las acciones de marketing de Babysec deberán enfocarse en desarrollar tanto un lazo con las madres, como atributos que les brinden la seguridad de que el producto va a cumplir adecuadamente con lo que esperan de un pañal. Asimismo, la marca deberá trabajar en su imagen, para que esta le transmita confianza a la madre, resaltando la adecuada relación de precio y calidad. Actualmente, Babysec tiene un posicionamiento de marca económica, por lo que el presente plan de marketing busca reorientar la estrategia de la marca, apelando a elementos emocionales, racionales y de imagen.
3. La mayor exigencia por parte de los consumidores, obliga a la marca a mantenerse a la vanguardia de los cambios del mercado y de los competidores, por lo que es fundamental que Babysec se mantenga siempre enfocada en mejorar la calidad de sus productos en base a lo que las madres esperan de ellos, es decir, pañales cada vez más compactos, con mejor desempeño en absorción, cuidado de la piel y que brinden mayor comodidad al bebé. Al respecto, una importante ventaja que posee la marca es su rápida capacidad de respuesta gracias a la mayor flexibilidad de la

casa matriz en Chile que en el caso de los competidores, y este es un punto a favor que la marca deberá mantener para ser competitiva.

4. Babysec, al contar con una oferta transversal para los tres segmentos del mercado y por sus productos de calidad a un precio por debajo de los de sus competidores, posee una gran oportunidad de crecimiento en todas sus líneas de producto. Sin embargo, algunas necesitarán mayor impulso que otras para que sus ventas despeguen y esto debe de tomarse en cuenta al momento de asignar el presupuesto de 2015. Es importante mencionar que el programa “Babysec te acompaña” puede ayudar a impulsar este crecimiento.
5. La implementación de la estrategia de marketing social corporativo propuesta será una fuente importante para incrementar la penetración de la categoría y mejorar la calidad de vida de muchos bebés y sus madres. Asimismo, para Babysec representa la oportunidad de captar a un público en etapa inicial de uso para atraerlo, retenerlo y fidelizarlo a la marca. Es una estrategia clave para Babysec porque permitirá impulsar sus ventas y consumo en un mayor número de hogares al captar a madres primerizas.
6. El incremento del volumen de ventas proyectado para el 2015, se centrará básicamente en la concentración de las estrategias y el crecimiento del segmento medio de la línea de productos, lo cual repercutirá tanto en mejorar la rentabilidad de Babysec, como en enfocar los esfuerzos de la marca en productos de mayor valor.

7.2 Recomendaciones

1. Debido a las medidas más estrictas que está teniendo el gobierno en términos de regulaciones y a las demoras en la otorgación de registros sanitarios a cargo de la DIGEMID; al ser éste un punto crítico para el lanzamiento de un nuevo producto,

PROTISA deberá considerar dentro de sus planes de lanzamiento tiempos más largos que contemplen los retrasos y prórrogas provenientes de los entes reguladores.

2. La escasa infraestructura vial y saturación del puerto del Callao podría generar demoras en la importación de materias primas y productos terminados, por lo que a partir de 2015, hay que considerar tiempos de reposición más cortos y días de stock más largos para evitar posibles quiebres.
3. Dado que el canal moderno –tanto supermercados como cadenas de farmacias– está tomando mayor protagonismo en el mercado, se deberá considerar la firma de acuerdos comerciales con periodos mínimos de validez, de por ejemplo, un año. En estos, la marca deberá establecer condiciones relevantes y atractivas para el canal, que se traduzcan en un crecimiento sostenido para Babysec.
4. El involucramiento del equipo de ventas y trade marketing en el desarrollo e implementación de los planes para 2015 es fundamental para el éxito de la marca. Por tal motivo, el equipo de marketing de Babysec deberá llevar a cabo capacitaciones sistematizadas a la fuerza de ventas, en donde se explique claramente, desde las características básicas de los productos, hasta la razón de ser de la marca y sus objetivos con el fin de lograr su compromiso con los mismos.
5. Dado que es la primera vez que se desarrollará una campaña de comunicaciones integradas localmente, con un comercial de televisión filmado específicamente para Babysec Perú, se debe considerar involucrar a todas las agencias proveedoras – ATL, BTL, central de medios y agencia digital- para que en conjunto se desarrollen ideas creativas que resulten mucho más potentes y generen un mayor impacto.

6. Si bien la categoría de pañales desechables en Perú presenta una penetración de 54% y todavía tiene un gran potencial de desarrollo, los esfuerzos por desarrollar productos ecológicamente amigables y que cuiden el medio ambiente no han dado resultado por el alto nivel de desinformación que existe. Aprovechando la coyuntura de la COP20 [La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático], llevada a cabo el pasado Diciembre de 2014 en Lima, Babysec debería considerar dentro de su plan con un horizonte a cinco años, desarrollar productos alternativos que promuevan la protección del medio ambiente y de esta manera consolidarse como una marca innovadora.



Referencias

- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina: El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Asociación UNACEM para el Desarrollo Sostenible. (2014). *Asociación UNACEM implementa el servicio de estimulación prenatal y psicoprofilaxis obstétrica en nueva esperanza*. Recuperado de <http://www.asociacionunacem.org/asociacion-unacem-implementa-el-servicio-de-estimulacion-prenatal-y-psicoprofilaxis-obstetrica-en-nueva-esperanza/>
- BabyCenter. (2013, febrero). *Como lavar pañales de tela*. Recuperado de: <http://espanol.babycenter.com/a25004469/c%C3%B3mo-lavar-pañales-de-tela>
- Bartra, B. (2014, 27 de mayo). El peruano pasó de ser un consumidor resignado a exigente. *Gan@Más* [Portal de noticias]. Recuperado de <http://www.revistaganamas.com.pe/Índice.php/marketing2/708-el-consumidor-peruano-dejo-de-ser-resignado-y-paso-a-ser-exigente#.VEsTTRaRMTA>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2013). *CCEX: “El puerto del Callao en riesgo desde el 2015”*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/ccex-el-puerto-del-callao-en-riesgo-desde-el-2015/64>
- CCR. (2014, agosto). *Informe de pañales niños: Consolidado nacional PROTISA (bodegas, mercados, farmacias independientes, cadenas de autoservicios, cadenas de farmacias)*. Lima, Perú: Autor.
- Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones [CMPC]. (s.f.). Documento de Intranet no publicado.

Comunidad Pampers. (2013, 8 de mayo). *Pampers Juegos y Sueños - Sueño*

Radiante [Archivo de video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=-ZIiabioE-4>

Destacan crecimiento del poder adquisitivo. (2013, 14 de febrero). *Perú21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/destacan-crecimiento-poder-adquisitivo-2117251>

Dirección General del Medicamentos, Insumos y Drogas del Ministerio de Salud

[DIGEMID]. (2008). *Decisión 705: Circulación de muestras de productos cosméticos sin valor comercial*. Recuperado de

<http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/decision705-706.pdf>

Editorial: Agua: un penoso contraste. (2014, 28 de diciembre). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/editorial/editorial-agua-penoso-contraste-noticia-1765684>

EsSalud: El 40% de nacimientos registrados en 2013 fueron por cesárea. (2013, 31 de diciembre). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/essalud-40-nacimientos-registrados-2013-fueron-cesarea-2163638>

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el Cuadro de Mando Integral*. México D.F., México: Pearson Educación.

Glaxo Smith Kline Perú [GSK]. (2014). *Reporte de cobertura*. Lima, Perú: Autor.

Huggies Perú. (2014, 28 de marzo). *Huggies Active Sec - Cola de Pato* [Archivo de video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=LWab6DYO8WQ>

Instituto Brasileño de Opinión Pública y Estadística [IBOPE]. (2014, octubre).

Reporte de pauta en la categoría pañales desechables para bebés de enero a octubre 2014. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Estadísticas de población y vivienda: Nacimientos registrados, por año de inscripción, según departamento*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap03035.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú: Encuesta demográfica y de salud familiar 2012 (Nacional y departamental)*.

Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/endes/2012/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014, agosto).

Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2014 (Informe técnico N°03). Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_2014-iii.pdf

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

Las ventas de supermercados aumentarán 9% durante el 2014. (2014, 8 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/ventas-supermercados-aumentaran-9-durante-2014-noticia-1755563>

Ley 29571. Código de Protección y Defensa del Consumidor. Congreso de la **República** del Perú. (2010).

Lifshitz, A. A. (2010, 3 de agosto). ¿Parto por cesárea? Tiene ventajas y desventajas. *Vida y Salud*. Recuperado de

<http://www.vidaysalud.com/diario/embarazo/parto-por-cesarea-tiene-ventajas-y-desventajas/>

Mamá Babysec. (2014, mayo). En *Facebook* [Fan page]. Recuperado de

<https://facebook.com/mamababysec>

Millward Brown. (2014, octubre). *Dynamic tracking de pañales: Informe Ronda 11 para PROTISA*. Lima, Perú: Autor.

Mindshare. (2014, octubre). *Reporte de acciones de la competencia en la categoría*

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2014). *El Ranking Doing Business del Banco Mundial y su relación con la gestión municipal*.

Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/migl/metas/P_MEF_CNC_tipoA_2014.pdf

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Cifras ambientales*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/Índice.php?accion=verIndicador&idElementoInformacion=1000&idformula=75>

Movimiento Peruanos Sin Agua. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.lossinagua.org/nosotros.html>

Niños sanos con sus controles pediátricos. (2011, 8 de noviembre). *RPP Noticias*.

Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2011-11-08-ninos-sanos-con-sus-controles-pediatricos-noticia_420211.html

PHD Causa Media. (2014, octubre). *Monitoreo semanal de pañales*. Lima, Perú: Autor.

Productos Tissue del Perú S.A. [PROTISA]. (2013). *Brief: Estrategia de comunicación Pañal Babysec Premium*. Lima, Perú: Autor.

Productos Tissue del Perú S.A. [PROTISA]. (2014). SAP Datawarehouse [Software empresarial].

Química Suiza. (2014). *Canales de comercialización*. Recuperado de

<http://www.quicorp.com/quimica-suiza/servicios-comerciales/canales-de-comercializacion>

Real, R. (2014, 17 de enero). Las inversiones peruanas en Chile ad portas del fallo de La Haya [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://www.rankia.pe/blog/peru-mercado-politica/2131904-inversiones-peruanas-chile-ad-portas-fallo-haya>

Vivredeau. (2013, 15 de junio). *Publicidad Huggies - Día del padre (Embarazados)* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=3FTahuFzJ2Y>

