



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA CATEGORÍA DE CEPILLOS
ELÉCTRICOS EN CHILE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JAIME RUBÉN SÁEZ GALLEGUILLOS

PROFESOR GUÍA
MARCELO GUERLACH VELASQUEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
JORGE CARIKEO MONTOYA
CLAUDIO PIZARRO TORRES

SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2009

ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA CATEGORIA DE CEPILLOS ELECTRICOS EN CHILE.

El objetivo general del presente trabajo de título es desarrollar y proponer una estrategia comercial para potenciar la venta de cepillos eléctricos de la empresa de consumo masivo Procter & Gamble (P&G) en Chile. La justificación del proyecto surge en respuesta al alto crecimiento que ha experimentado la categoría de cuidado bucal en los últimos años, el cual ha estado basado principalmente en el crecimiento de la venta de cepillos manuales, por lo que, ha dejado atrás a la categoría de eléctricos, resultando en una participación de mercado baja comparada con otras regiones del mundo, sugiriendo a priori un potencial de crecimiento para la categoría.

La metodología utilizada para la ejecución del proyecto esta basada en un análisis de la situación del medio interno de P&G y externo del mercado de cepillos, utilizando herramientas como las 5 fuerzas de Porter, el análisis FODA y la matriz BCG. Luego para identificar las directrices de la investigación de mercado se realizó un diagnóstico de reconocimiento sobre el posicionamiento de las marcas de cepillos, visitas a salas y entrevistas con profesionales de la salud bucal. La investigación de mercado incluyó el análisis de fuentes primarias (focus groups, encuestas a consumidores y dentistas) y fuentes secundarias (estudios sobre la categoría en otras regiones donde P&G la comercializa). Para determinar el mercado objetivo y seleccionar el posicionamiento de la categoría se utilizó modelo STP, tomando como dato la segmentación global que P&G posee de la categoría de Cuidado Bucal. Como paso final, se desarrolló una estrategia de marketing genérico y táctico cubriendo las 4 variables del marketing mix, basados en los resultados obtenidos en la investigación de mercado y el modelo STP.

Como resultado, se obtuvo que la estrategia genérica sugerida, dada la situación interna y externa, es la de diferenciación, ya que esta permitirá lograr una diferenciación entre los cepillos eléctricos y su principal sustituto, los cepillos manuales, focalizando su posicionamiento hacia los consumidores como un producto superior y frente a los dentistas como un cepillo superior para todo tipo de pacientes. Se logró la definición de un mix de productos que se ajusta a las necesidades de los clientes de manera satisfactoria, el cual incluye 2 cepillos a precios en el rango de precio razonable declarado por los consumidores, más un cepillo con desempeño superior el cual tiene como objetivo abordar a los dentistas. Las farmacias e hipermercados fueron identificados como los canales más importantes para la distribución de la categoría, siempre privilegiando a las farmacias. Para la promoción, se privilegian los medios escritos e Internet, principalmente por el tamaño del segmento objetivo; la promoción directa a los dentistas, debido a que son importantes impulsores de la compra de este tipo de cepillos; y la inversión en sala, para facilitar el acceso de este tipo de cepillos a los consumidores. Tomado en consideración las inversiones necesarias y los objetivos de ventas para alcanzar un participación de mercado de la categoría del 13%, se obtiene un VAN de U\$1,1 millones, con una tasa de descuento del 7% y una TIR del 43%.

Como recomendación final, se aconseja la ejecución de la estrategia, ya que genera valor a los inversionistas y actualmente se cuentan con los elementos técnicos para su realización. Adicionalmente, se cree que este proyecto ayudará a posicionar a la marca Oral B en el mercado nacional como única en su tipo, entregando productos superiores y generando una imagen de marca acorde con los requerimientos declarados por los consumidores del segmento objetivo.

Agradecimientos

A mis padres, hermanos y Cristina por su amor y apoyo incondicional.

A la familia Pizarro Galleguillos por su cariñoso apoyo durante los primeros años de mi carrera.

Contenido

Capítulo 1: Introducción	3
Descripción del mercado de Cepillos Actual.....	5
Capítulo II. Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Capítulo III. Marco Teórico	13
Modelo STP [13]	13
Análisis del atractivo del mercado de referencia [17]	16
Estadística para Investigación de Mercado	20
Capítulo IV. Análisis Estratégico del medio Interno y Externo	22
Análisis Externo.....	22
Oportunidades y Amenazas de la industria	35
Análisis Interno.....	36
Matriz BCG	39
Fortalezas y Debilidades de la Empresa	40
Capítulo V. Diagnóstico de Reconocimiento	41
Posicionamiento actual de la marca	41
Visitas a Dentistas e Higienistas.....	45
Visitas de Salas.....	47
Capítulo VI. Investigación de Mercado	50
Análisis de Fuentes Secundarias	50
Análisis de Fuentes Primarias.....	55
Capítulo VII. Modelo STP	66
Segmentación del Mercado del Cuidado Oral [21]	66
Elección del segmento objetivo	70

Posicionamiento para la categoría de cepillos eléctricos	71
Capítulo VIII. Estrategia Comercial	73
Estrategia de Marketing Genérico	74
Estrategia de Marketing Táctico	75
Precio [16]	75
Producto	76
Distribución	79
Promoción	80
Capítulo IX. Análisis Financiero	85
Capítulo X. Conclusión y Recomendaciones.....	92
Bibliografía	95
Anexos.....	97

Capítulo 1: Introducción

Procter & Gamble (P&G) es la empresa de productos de consumo masivo más grande del mundo con ventas anuales que superan los 83,500¹ millones de dólares al año. P&G posee más de 300 marcas a nivel mundial en distintas categorías como Cuidado del Cabello, Cuidado Femenino, Cuidado del Bebé y Cuidado Oral, entre otras. Esta última categoría posee a nivel mundial 9 marcas y 4 dentro de América Latina: Oral-B, Pro/Duralon y Zooth en cepillos, y Crest en pastas.

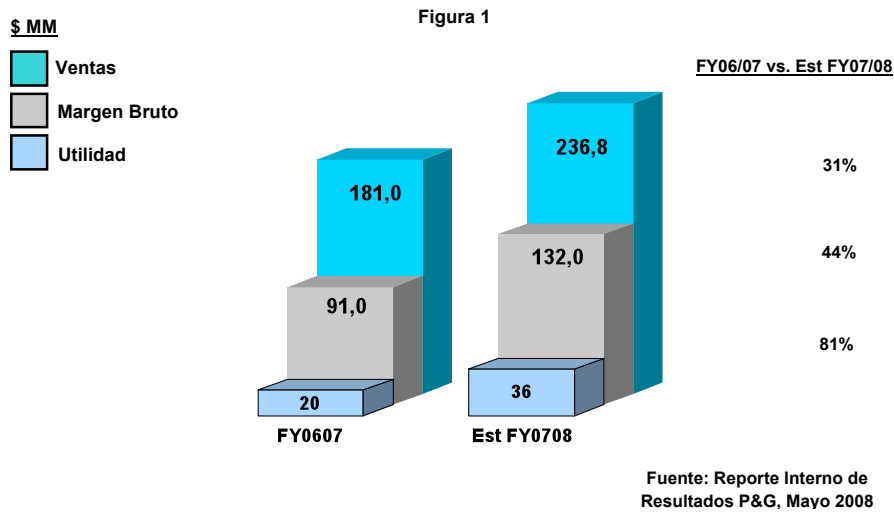
P&G es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo. La estructura actual de la compañía está dividida en dos tipos de organizaciones: las unidades de negocio locales (MDOs) y las unidades de negocio regionales (GBUs). Los MDOs² son los encargados de comercializar los productos de variadas marcas localmente en cada país y las GBU³ están a cargo de desarrollar y fabricar los productos de alguna categoría en particular que serán comercializados posteriormente por los MDOs. El actual trabajo de memoria se realiza en la GBU Oral Care para latino américa y es por esto que es la encargada de desarrollar los planes comerciales de los productos que fabrica.

P&G está constantemente revisando y comunicando a toda la organización sus estrategias de crecimiento de largo plazo. Estas metas se resumen en: crecer un 7% en ventas orgánicas, es decir se excluyen los efectos de tipo de cambio y adquisiciones, a nivel global medido año a año; aumentar las ganancias por acción en un 10% y mantener un margen de utilidad por sobre los dos dígitos. Estas metas son comunicadas en términos operacionales (Finanzas, Marketing, Operaciones, etc.), regionales (Norte América, Europa Occidental, Latino América, etc.) y por categorías. Específicamente en la categoría de Cuidado Oral los objetivos son más agresivos pues no sólo se incorpora la mantención del margen de utilidad por sobre los dos dígitos, sino también exige mantener este crecimiento en ventas por sobre los dos dígitos. América Latina es una región que ha experimentado en los últimos años crecimientos por sobre 10% y por lo tanto es muy importante mantener este momentum, ya que esta región es una de las menos desarrolladas en lo que refiere al Cuidado Oral.

¹ Fuente: Procter & Gamble Annual Report [19]

² Market Development Organizations

³ Global Business Units

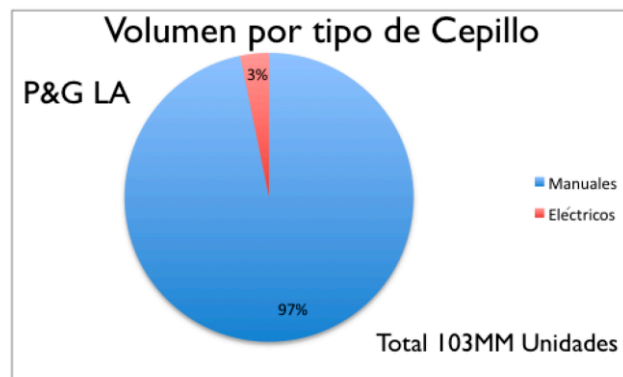


Según datos de la consultora AC Nielsen⁴, el mercado de Cuidado Oral (incluye cepillos, pastas, enjuagues e hilos dentales) a nivel de América Latina para el año fiscal 2007/2008 es de 802 millones de dólares, de los cuales 316 millones corresponden a ventas de P&G bajo sus marcas presentes en la región. Las ventas de P&G por tipo de producto se dividen en 78% cepillos, 15% enjuagues 7% hilos.

Para P&G sus mercados más importantes son Brasil y México los que en conjunto poseen ventas anuales de por sobre los 200 millones de dólares, con crecimientos anuales del 64% y 18% respectivamente. El principal competidor de P&G en América Latina es Colgate Palmolive con su marca Colgate, la cual posee un participación de mercado del 38%.

El mercado chileno de cepillos dentales estimado para el año fiscal 2008/2009 es de U\$35,6MM, de los cuales se espera que P&G logre ventas de U\$11,3MM.- distribuido en sus 3 marcas presentes (Oral B, Duralon y Zooth).

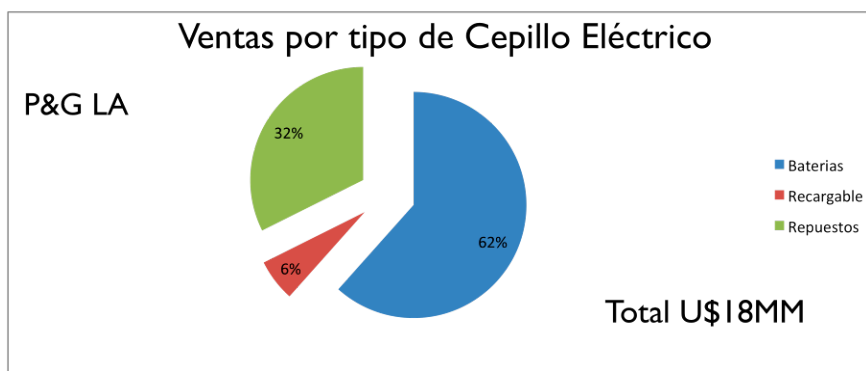
La categoría de Cuidado Oral está compuesta por Cepillos (manuales, eléctricos, especiales). A su vez, la categoría de cepillos eléctricos esta dividida en cepillos recargables, a batería y repuestos. Actualmente la categoría más importante para P&G es la de cepillos manuales con ventas anuales de U\$242 MM en América Latina y en U\$9,7 MM Chile.



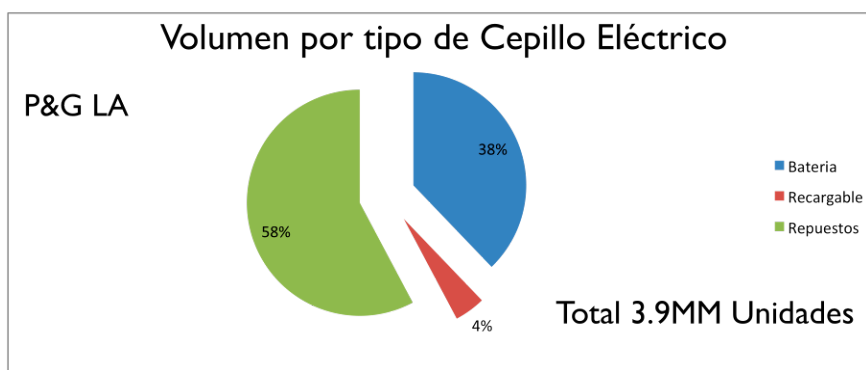
Fuente: Elaboración propia en base a Reporte de Volume Shares, AC Nielsen, Agosto 2008

⁴ Reporte Agosto 2008. Sólo Cepillos [22]

El mercado de cepillos eléctricos está poco desarrollado en América Latina, teniendo una participación en el mercado de cepillos del 2,9% en volumen y 3% en valor, lo que se traduce en ventas de 18 millones de dólares. Actualmente Venezuela es su mercado más desarrollado con un 6,6% de participación en valor. En Chile los cepillos eléctricos corresponden a un 5% en volumen y 5,2% en valor. En otras regiones, como América de Norte y Europa Occidental la participación de mercado medida en valor de esta categoría esta en torno al 60% y 50% respectivamente.



Fuente: Elaboración propia en base a Reporte de Value Shares, AC Nielsen, Agosto 2008



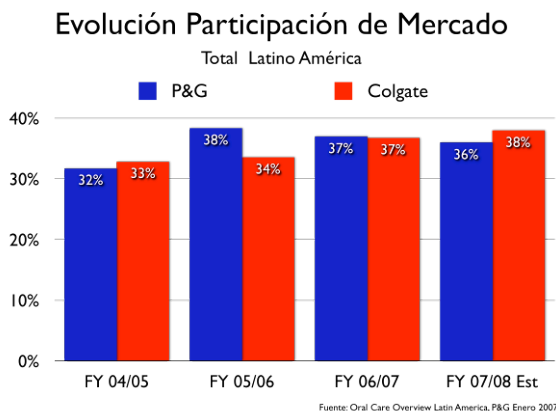
Fuente: Elaboración propia en base a Reporte de Value Shares, AC Nielsen, Agosto 2008

Es por esto que surge la oportunidad de desarrollar una estrategia comercial que permita potenciar la categoría dentro Chile, ya que posee un gran potencial de crecimiento dada la baja participación existente tanto en Chile como el resto de la región.

Descripción del mercado de Cepillos Actual

La categoría de Cuidado Oral ha sido parte de P&G desde hace varias décadas mediante la producción y venta de pastas dentales bajo la marcas Crest. No es hasta la integración que se produce en el año 2005 entre P&G y Gillette que la categoría incorpora en su portafolio de productos los cepillos dentales. Dado lo anterior, los recursos y prioridades que se le han otorgado a la categoría en América Latina han

estado enfocados en mejorar los fundamentos de la categoría (distribución, nivel de servicio y faltante en góndola), principalmente en los cepillos manuales. A pesar de los esfuerzos, se observa que desde la integración hay una disminución en las participaciones de mercado de toda la categoría, frente a su mayor competidor en la región, Colgate Palmolive.



Por otro lado, la categoría de cepillos eléctricos en los últimos 3 años ha caído en sus participaciones de ventas en América Latina, tanto en volumen como en valor, Estas caídas se reflejan en la siguiente tabla:

Participaciones Total América Latina (valor)

Categoría	FY 05/06	FY 06/07	Mayo 08	vs último año
Manual	92,7	95,6	96,6	+0,7
Eléctrico	5,4	4,2	3,3	-0,5
Repuesto	0,2	0,2	0,1	-0,1

Participaciones Total Chile (valor)

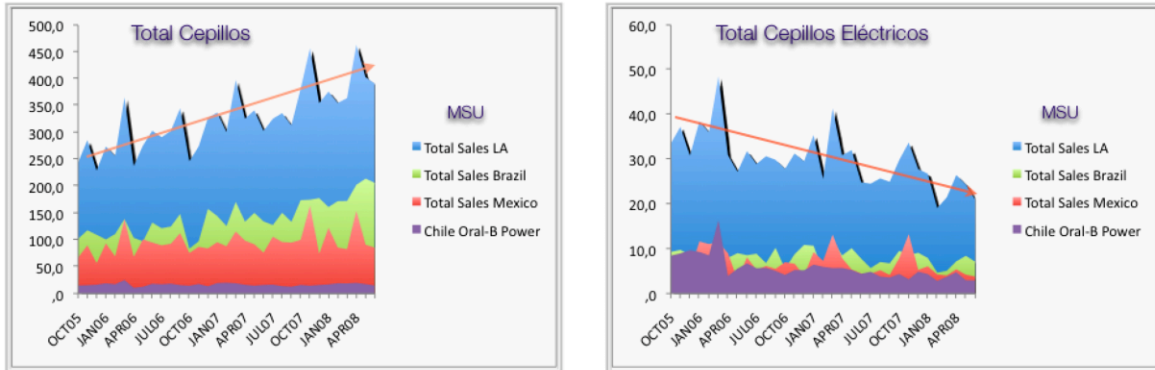
Categoría	FY 05/06	FY 06/07	Mayo 08	vs último año
Manual	91,6	93,6	94,8	+0,3
Eléctrico*	8,4	6,4	5,2	-0,3

*Incluye repuestos

Fuente: Market Measurements Report, P&G/AC Nielsen, Mayo 2008

Como se puede apreciar en los siguientes gráficos, a pesar que en Latino América la categoría de cepillos está creciendo, las ventas de cepillos eléctricos han disminuido tanto en valor como el volumen.

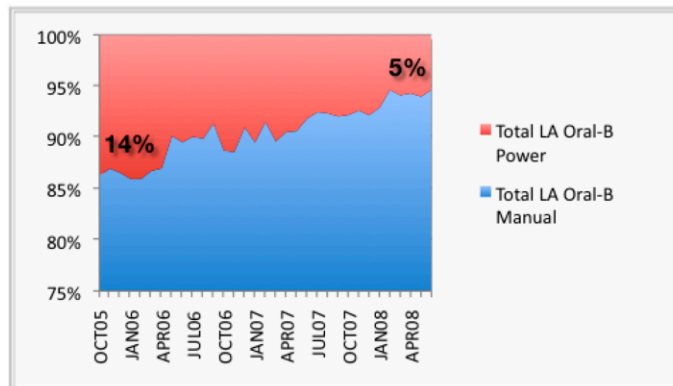
Volumen de Ventas Mensuales P&G



Fuente: Elaboración propia

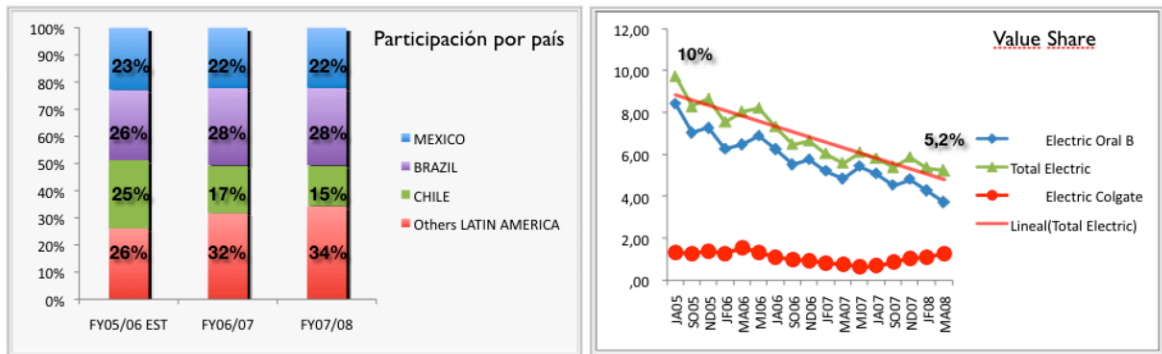
Por lo tanto como consecuencia del crecimiento de la venta de cepillos manuales más la baja en ventas de cepillos eléctricos, la categoría de cepillos eléctrico pasó de representar un 14% de las unidades vendidas en octubre de 2005 a un 5% en abril del presente año.

% Participación en unidades



Fuente: Elaboración propia

Luego si vemos la evolución de las ventas por país vemos que el país que más ha caído en sus ventas de cepillos eléctricos es Chile, quien paso de tener una participación de mercado en valor del 10% en el año 2005 a poseer la participación actual de solo el 5,2% en Mayo de 2008.



Fuente: Elaboración Propia, Market Measurements Report, P&G/AC Nielsen, Mayo 2008

Tomando estos antecedentes se intentará resolver la problemática de:

¿A quién le vendemos Cepillos Eléctricos en Chile?

¿Cómo vender Cepillos Eléctricos en Chile?

Actualmente en Chile se ofrecen cuatro tipos de cepillos eléctricos que pertenecen a la marca Oral B, los que se dividen en cepillos a baterías (CrossAction Power y Advance Power) y recargables (Vitality y 3D Excel).



Fuente: Elaboración Propia.

Cada uno de estos cepillos tiene como objetivo dentro de la categoría que actualmente no se están satisfaciendo. Los objetivos de cada uno son:

- **CrossAction Power:** tiene como objetivo atraer nuevos consumidores a la categoría de cepillos eléctricos mediante una estrategia de Trade-up, es decir, ofrecer una solución de higiene bucal superior a los consumidores que actualmente ocupan cepillos manuales Premium.
- **Advance Power:** este cepillo tiene como objetivo ser un puente de la categoría para pasar desde un cepillo eléctrico a batería a un cepillo eléctrico recargable como Vitality. Actualmente este cepillo tiene un desempeño bastante malo

debido a que su rendimiento baja notoriamente a medida que la batería comienza a descargarse.

- **Vitality:** es un cepillo con rendimiento significativamente superior al de los cepillos manuales y tiene como objetivo ser la primera opción de higiene bucal para aquellos consumidores que desean probar un cepillo recargable.
- **3D Excel:** Este cepillo esta dentro de la familia de cuidado profesional y su objetivos es satisfacer las necesidades de los consumidores “obsesionados” con la categoría y que desean la mejor solución de higiene bucal disponible.

Una de las características más distintivas de esta categoría es que la cabeza de todos sus cepillos es reemplazable. A continuación se presentan los tipos de repuestos que están disponibles en Chile.



CrossAction
Power
\$3.790

Precision
Clean
\$5.099

Fuente: Elaboración Propia.

El objetivo de cada uno de éstos repuestos es el siguiente:

- **Repuesto CrossAction Power:** este repuesto es compatible con el cepillo CrossAction Power y viene en una presentación única de 2 repuestos. El precio actual por repuesto es de \$1.800, lo que es comparable con un cepillo Oral B Advantage, cepillo de rango de precio medio dentro de la categoría.
- **Repuesto Precision Clean:** este repuesto es compatible con los cepillos Advance Power, Vitality y 3D Excel. Viene en una presentación única de 3 por 2. El precio actual por repuesto es de \$1.700, y vemos que nuevamente es comparable con un cepillo Oral B Advantage.

En Chile la distribución de los cepillos eléctricos ha sido manejada en dos canales: Farmacias e Hipermercados, con mayor presencia en Farmacias, lo que es esperable dado el precio por sobre el promedio de la categoría que presentan éstos productos,

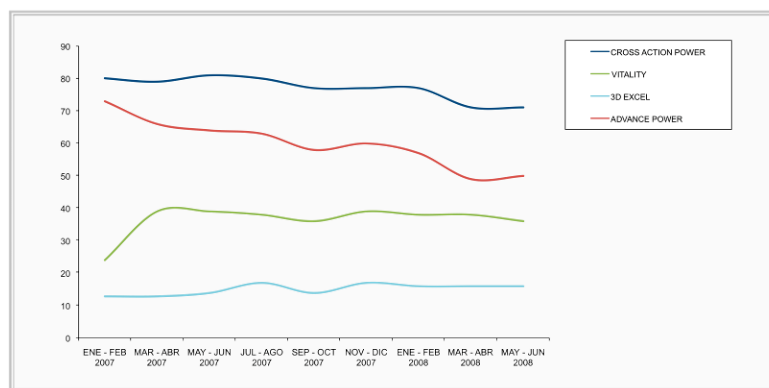
sumado al hecho que los clientes son reticentes a listar los productos de mayor valor debido al hurto que están expuestos. La siguiente tabla resume la distribución de la categoría en Chile.

FY0708 M Units					
	TOTAL CHILE	Supermercados	%	Farmacias	%
TOTAL ELECTRICOS	310	115	37%	195	63%
Cepillo					
CROSS ACTION POWER	45	15	32%	31	68%
ADVANCE POWER	15	4	24%	11	76%
VITALITY	7	3	41%	4	59%
3D EXCEL	6	1	23%	4	77%
Repuesto					
CROSS ACTION REP.	64	25	39%	39	61%
PRECISION CLEAN	172	67	39%	104	61%

Fuente: Elaboración Propia.

Como fue mencionado anteriormente, luego de la integración la categoría no han tenido un gran soporte, por lo tanto los niveles de distribución han caído constantemente durante los últimos años. En la siguiente figura se muestran los niveles de distribución ponderada, donde se puede apreciar que el cepillo con mejor distribución es CrossAction Power con una distribución promedio del 75%, luego viene los cepillos Viltality y Advance Power con distribuciones promedio de 38% y 56% respectivamente.

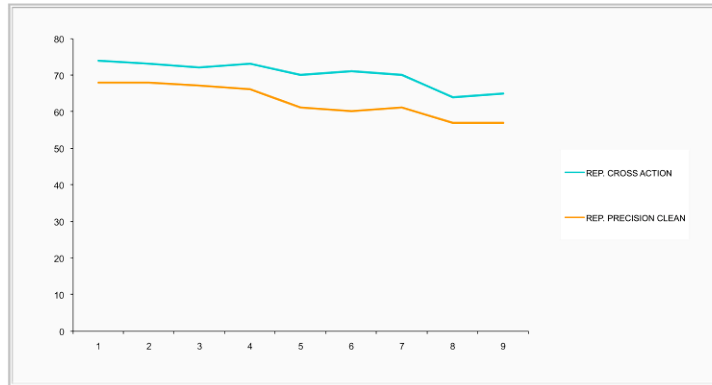
Distribución Ponderada Cepillos



Fuente: Elaboración Propia.

Por el lado de los repuestos, se aprecia que el repuesto del cepillo CrossAction Power tiene una distribución promedio de 69% y el repuesto Precision Clean posee una distribución promedio de 60%.

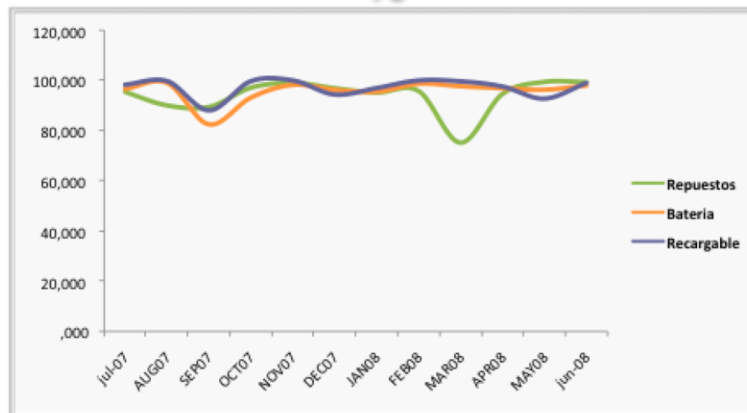
Distribución Ponderada Repuestos



Fuente: Elaboración Propia.

Por el lado de los niveles de servicio⁵ y faltante en góndola se puede apreciar que no hay mayores problemas, ya que el nivel de servicio se encuentran sobre 85% y el faltante a principios del año fiscal se encontraba cercano al promedio de la industria 15%⁶, para luego pasar a niveles bajo el 5%.

Nivel de Servicio %

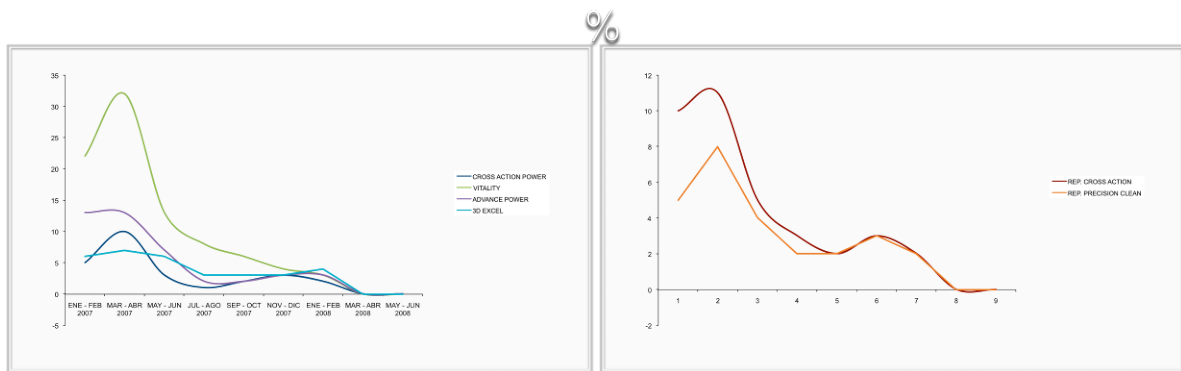


Fuente: Elaboración Propia.

⁵ Medido como el número de cajas ordenadas dividido por el número de cajas entregadas

⁶ Según un estudio de faltante en góndola [12] del año 2005, el promedio de la industria es del 15%. Para la región metropolitana es de 15,7% y 13.3% para el resto del país.

Faltante en Góndola



Fuente: Elaboración propia

Estos indicadores dan indicios de una categoría en declive, donde podemos ver que las ventas caen, el productos empieza a ser deslistado, con niveles de servicio altos, por lo tanto no hay problemas de suministro; y finalmente el faltante en góndola es bajo, lo que indica que los clientes (Supermercados y Farmacias) si poseen el producto. En resumen, el desafío inicial es entender porque no ha surgido la categoría y cómo podemos revertir esta situación actual.

Capítulo II. Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una estrategia comercial para la categoría de cepillos dentales eléctricos Oral-B en Chile.

Objetivos Específicos

- Describir el mercado actual de los cepillos dentales en Chile.
- Estudiar debilidades y fortalezas de Procter & Gamble en el mercado de cepillos dentales.
- Estudiar el comportamiento del consumidor frente a estos productos.
- Determinar el mercado objetivo para los cepillos dentales eléctricos Oral-B.
- Determinar, según las opciones disponibles, el mix de productos de la categoría.
- Determinar la estrategia de distribución, precios y medios óptima para la reintroducción de la categoría.

Capítulo III. Marco Teórico

Antes de entrar directamente al tema del presente proyecto, es necesario comprender el marco conceptual relacionado. Para ello se proporcionará una breve descripción de las herramientas teóricas y prácticas a utilizar.

Modelo STP [13]

Las empresas deben, prioritariamente, identificar el mercado sobre el que desean competir y, en dicho mercado, definir una estrategia de presencia. Esta elección del mercado de referencia implica la participación del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos. Una empresa puede escoger entre dirigirse a la totalidad del mercado, o concentrarse en uno o varios segmentos que forman parte del mercado de referencia. Esta participación se realiza generalmente en dos etapas: una de macrosegmentación que identifica los productos-mercados; una etapa de microsegmentación que lleva a identificar los segmentos en el interior de cada uno de los productos seleccionados. Si tomamos como base esta partición del mercado total, la empresa podría de inmediato evaluar el atractivo de los distintos productos y segmentos, medir su propia competitividad y definir una estrategia de cobertura del mercado de referencia.

El análisis de Macrosegmentación [13]

En la mayor parte de los mercados, es prácticamente imposible satisfacer a todos los compradores con un sólo producto o servicio. Los diferentes compradores tienen intereses y deseos variados. Diversidad que resulta del hecho que los compradores tienen, no solamente diferentes costumbres de compra, sino y sobre todo necesidades y expectativas diferentes en relación a los productos y servicios ofrecidos. El procedimiento de segmentación descompondrá el mercado de referencia en subconjuntos homogéneos, con la identificación de los grupos de compradores objetivo dentro del plan de expectativas y comportamientos de compra. Este procedimiento de segmentación tiene una importancia estratégica para la empresa ya que conduce a definir su campo de actividad e identificar los factores claves a controlar para consolidarse en estos mercados objetivos.

Los pasos necesarios para la realización de la macrosegmentación son los siguientes:

1. Definir el mercado de referencia.
2. Conceptualizar el mercado de referencia, definiendo las funciones a satisfacer, grupos de compradores y tecnologías existentes.

3. Distinguir las distintas estructuras del mercado de referencia
 - a. Producto
 - b. Mercado

- c. Industria
- 4. Construir una matriz de segmentación
- 5. Buscar nuevos segmentos potenciales

El análisis de la Microsegmentación [13]

El objetivo de la microsegmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos identificados en la etapa del análisis de la macrosegmentación.

Los pasos necesarios para la realización de la microsegmentación los siguientes:

1. **Segmentación y diferenciación.** La diferenciación es un concepto que describe la diversidad de la oferta, mientras que la segmentación describe la diversidad de la demanda.
2. **Utilización del modelo STP.** Las etapas del proceso de segmentación quedan dadas por el análisis de la segmentación, la elección de segmentos objetivos, elección de un posicionamiento y diseño de un programa de marketing.
3. **Distinción entre tipos de Segmentación.** Diferenciar entre segmentación sociodemográfica, por ventajas buscadas, y sociocultural o psicográfica.

Segmentación, Targeting y Posicionamiento

Este modelo consiste en analizar la diversidad de necesidades y dividir el producto en subconjuntos de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos. Su división primaria es la siguiente:

- Segmentación
 - Identificar las variables de segmentación y los segmentos. Las variables de segmentación más utilizadas son variables geográficas, de educación, de ingresos y de estilo de vida.
 - Desarrollar el perfil de cada segmento, clasificándolos según las variables de segmentación, su comportamiento general, comportamiento frente al producto y las necesidades asociadas a cada segmento.
- Targeting
 - Evaluar el atractivo de cada segmento
 - Evaluar la posición competitiva de la compañía en cada segmento
 - Seleccionar los segmentos objetivos
- Posicionamiento
 - Identificar el concepto de posicionamiento para cada segmento

- Diseñar las estrategias de Precio, Producto, Distribución y comunicaciones apropiadas

Debido a la profundidad con que se quiere presentar la fase de posicionamiento (perteneciente al modelo STP) en el presente informe, se procede a exponer el detalle teórico-metodológico a continuación.

Posicionamiento

Una vez que los segmentos objetivo fueron elegidos, la empresa debe todavía decidir el posicionamiento a adoptar en cada segmento. Esta decisión es importante porque ella servirá de línea directriz en el establecimiento del programa de marketing. El posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivo. Se puede definir posicionamiento de la siguiente manera:

‘[24] La concepción de un producto y de su imagen con el objetivo de imprimir, en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia’ (Ries y Trout, 1981)

Las estrategias de posicionamiento son particularmente importantes cuando la estrategia de cobertura del mercado adoptado es el del marketing diferenciado, lo que implica un posicionamiento en cada segmento, por oposición a un posicionamiento único válido para la totalidad del mercado. El posicionamiento es pues la aplicación de una estrategia de diferenciación. Las preguntas a examinar en la elección de un posicionamiento son las siguientes:

- ¿Cuáles son las características distintivas de un producto o de una marca a las que los compradores reaccionan favorablemente?
- ¿Cómo son percibidas las diferentes marcas o firmas en competencia en relación a estas características distintivas?
- ¿Cuál es la mejor posición a ocupar en el segmento teniendo en cuenta las expectativas de los compradores potenciales y las posiciones ya ocupadas por la competencia?
- ¿Cuáles son los medios de marketing más apropiados para ocupar y defender esta posición?

Las bases de un posicionamiento [28]

Jack Trout (1996) ha identificado seis tipos de posicionamientos posibles para una marca, los cuales son enunciados a continuación:

- Un posicionamiento basado en una cualidad distintiva del producto.

- Un posicionamiento basado en las ventajas o en la solución aportada.
- Un posicionamiento basado en una oportunidad de utilización específica.
- Un posicionamiento orientado a una categoría de usuarios.
- Un posicionamiento en relación a una marca competidora.
- Un posicionamiento de ruptura en relación a la categoría del producto.

Procedimiento de selección de un posicionamiento

Para proceder válidamente a la selección de un posicionamiento, deben reunirse un cierto número de condiciones previas.

- A. Tener un buen conocimiento del posicionamiento actualmente ocupado por la marca en el espíritu de los compradores. Este conocimiento puede adquirirse especialmente gracias a estudios de imagen de marca.
- B. Conocer el posicionamiento conseguido por las marcas competidoras, en particular las marcas competidores prioritarias.
- C. Escoger un posicionamiento y seleccionar el argumento más adecuado y creíble para justificar el posicionamiento adoptado.
- D. Evaluar la rentabilidad potencial del posicionamiento seleccionado desconfiando de falsos nichos nacientes de estudios cualitativos no validados en una gran muestra.
- E. Verificar si la marca representa la personalidad requerida para conseguir mantener el posicionamiento buscado en el espíritu de los compradores.
- F. Medir la vulnerabilidad del posicionamiento adoptado
- G. Asegurar que existe coherencia entre el posicionamiento escogido y las otras variables del marketing: precio, comunicación y distribución.

Logrando definir en forma clara y precisa el posicionamiento escogido, llega a ser relativamente simple para los responsables de marketing operativo traducir el posicionamiento en un programa de marketing adaptado.

Análisis del atractivo del mercado de referencia [17]

Los resultados de un análisis de segmentación toman la forma de una matriz de segmentación describiendo los diferentes productos o segmentos que forman parte del mercado de referencia. La segunda parte de la gestión de marketing estratégico tiene por objetivo medir el atractivo de la oportunidad económica que estos diferentes segmentos representan, con el fin de aclarar la decisión de selección de segmentos objetivo. Un análisis del atractivo tiene por objetivo la medida del nivel de la demanda y de prever el ciclo de vida de cada segmento identificado. Estas informaciones y proyecciones serán inmediatamente utilizadas por la dirección general de la empresa para valorar la inversión y la capacidad de producción.

Examinar las nociones de la demanda y mercado potencial (búsqueda de oportunidades de crecimiento), así como los tipos de relaciones que las caracterizan, es importante si se quiere recurrir al modelo de ciclo de vida de un producto. Lo anterior se presenta como una herramienta de gran utilidad para describir la estructura de la demanda de bienes de consumo, pudiendo así prever su evolución en el tiempo.

Análisis de la competitividad de la empresa [26]

Luego de haber evaluado el atractivo propio de los productos y segmentos que forman parte del mercado de referencia, la etapa siguiente de la gestión de marketing estratégico tiene como objetivo analizar el clima o la situación competitiva de cada uno de los productos. Luego de esto, se procede a evaluar la naturaleza y la fuerza de la ventaja competitiva que los competidores existentes ostentan en cada uno de ellos.

Un producto puede ser en sí muy atractivo, no siéndolo para una empresa determinada, dadas las fortalezas y las debilidades comparadas con las de los competidores más peligrosos. Un análisis de la competitividad tiene pues por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o una marca puede prevalecerse y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

A continuación se presenta la herramienta 'matriz de crecimiento-cuota de mercado relativa' (igualmente conocida como matriz BCG – Boston Consulting Group – 1968) para materializar el análisis de cartera para la marca Oral-b de P&G. Para esto el procedimiento a seguir consiste en caracterizar la posición estratégica de cada actividad en referencias a dos dimensiones independientes: el atractivo intrínseco de los segmentos del mercado de referencia donde se ejercen las actividades y la fuerza competitiva de la empresa en cada producto considerado.

La matriz BCG está construida en torno a dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado de referencia, que sirve de indicador de atractivo, y la cuota de mercado relativa al competidor más peligrosos que es utilizada como indicador de la competitividad mantenida. Se tendrá una tabla de doble entrada donde ha sido establecida una línea de demarcaciones sobre cada eje de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes.



Fuente: Elaboración Propia.

- En la dimensión 'crecimiento de mercado', el punto de referencia que distinguirá las actividades de crecimiento fuerte de las de crecimiento débil, corresponde a la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, en términos reales, o a la media ponderada de la tasa de crecimiento de los diferentes segmentos en los cuales opera la empresa.
- Igualmente, en la dimensión 'cuota de mercado relativa', la línea de división está habitualmente situada en 1 o 1,5. Por encima de este nivel de referencia, la cuota relativa de mercado es fuerte; por debajo es débil.

La matriz se apoya sobre la noción de cuota de mercado relativa definida anteriormente que compara la cuota de mercado mantenida y la del competidor más peligroso.

Si la marca mantiene una parte del mercado del 10%, en un mercado donde el competidor más importante tiene una cuota del mercado del 20%, la cuota de mercado relativa de A será 0,50 (10/20 por 100), lo que es una cuota de mercado débil ya que es inferior a la unidad. Igualmente la marca B tendrá una cuota de mercado de 2 (20/10 por 100), lo que es elevado según la matriz BCG.

El recurso a la noción de cuota de mercado relativa está basado en la hipótesis según la cual la cuota de mercado esta correlacionada positivamente con la experiencia y por ello con la rentabilidad. Con esta perspectiva mantener el 20% de cuota de mercado, mientras que el competidor inmediato logra el 40 o 50%, tiene unas implicaciones de competencia muy diferentes.

Se obtienen así cuatro cuadrantes que definen cada una de las cuatro situaciones fundamentales diferentes en términos de necesidades financieras para su funcionamiento y que deberán ser gestionadas de forma distinta sobre el plan de estrategia de marketing a seguir.

Hipótesis básicas de la matriz BCG

Subyacentes al análisis del BCG se encuentran dos hipótesis fundamentales: una que se apoya en la presencia de efectos de experiencia y la otra, en el ciclo de vida del producto. Estas hipótesis pueden ser precisadas como sigue:

- Del hecho de la presencia de un efecto de experiencia, una cuota de mercado relativa elevada implica una ventaja competitiva en términos de coste en relación a los competidores; inversamente, una cuota de mercado relativa débil implica una desventaja en términos de coste unitario. La implicación directa de esta primera hipótesis es que el competidor más poderoso tendrá una rentabilidad mejor a precios corrientes de mercado y podrá generar ventajas de cash-flow.
- Por otro lado, estar situado en un mercado en crecimiento implica una necesidad elevada de liquidez para financiar el crecimiento; inversamente, la necesidad de liquidez es débil para un producto situado en un mercado de débil crecimiento. Se recurre aquí al modelo de ciclo de vida para poner en evidencia el hecho de que una empresa competitiva tiene interés en repartir sus actividades en las diferentes fases del ciclo de vida, para mantener un equilibrio entre potencial de crecimiento y potencial de rentabilidad.

La implicación directa de estas dos hipótesis es que las necesidades financieras necesarias para los productos situados en los mercados de crecimiento serán mucho más importantes que para los productos que operan en los mercados estancos.

Descripción de los grupos de productos

En la medida en que estas hipótesis son respetadas, se pueden identificar cuatro grupos de productos muy diferentes en términos de objetivos estratégicos prioritarios y en términos de necesidades financieras precisas.

- Los vacas lecheras, productos cuyo mercado de referencia está en débil crecimiento, pero para los cuales la empresa posee una cuota de mercado relativa elevada; estas unidades deben en principio proporcionar liquidez financiera importante y consumir poco. Constituyen una fuente de financiamiento para sostener las actividades de diversificación o de investigación. El objetivo estratégico prioritario es 'cosechar'.
- Los pesos muertos, los productos cuya cuota de mercado relativa es débil en un sector que envejece. Aumentar la cuota de mercado debería hacerse frente a competidores con ventajas en costes y, por tanto, resulta poco factible. Mantener viva tal actividad se traduce generalmente en una sangría financiera sin esperanza de mejora. El objetivo es retirarse o vivir modestamente.
- Los dilemas: se encuentran en este grupo los productos con débil cuota de mercado relativa en un mercado de expansión rápida, y que exige importantes fondos para financiar el crecimiento; se trata de identificar actividades que puedan ser promovidas con posibilidades de éxito. A pesar de su desventaja con

relación al líder, estos productos tienen siempre la posibilidad de aumentar su cuota de mercado. Si un apoyo financiero importante no es asignado a estos productos, evolucionarán progresivamente hacia la situación de pesos muertos a medida que se desarrolle el ciclo de vida. El objetivo prioritario es pues aquí de 'desarrollar la cuota de mercado' o de retirarse.

- Los estrellas: productos que son líderes en su mercado, el cual está en crecimiento rápido. Estas actividades exigen medios financieros importantes para sostener el crecimiento; pero, debido a su ventaja competitiva, generaran beneficios importantes y tomaran en el futuro el relevo de los productos 'vacas lecheras'.

Un cierto número de límites y dificultades metodológicas existen con esta matriz, las cuales es interesantes subrayarlas ya que reducen el alcance general del método.

- La hipótesis implícita sobre la relación entre cuota de mercado relativa y potencial de rentabilidad no permite, en definitiva, el recurrir a esta técnica de análisis más que allí donde hay efecto experiencia, es decir, en las industrias de volumen.
- El método se apoya únicamente en la noción de ventaja competitiva 'interna' y no tiene en cuenta la ventaja competitiva 'externa' de una estrategia acertada de diferenciación. Estos productos llamados 'pesos muertos' simplemente porque detentan una cuota de mercado débil en relación al líder podrían perfectamente ser rentables si ofrecieran cualidades distintivas apreciadas por los compradores dispuestos a pagar un suplemento de precio que compensaría el handicap de coste.
- A pesar de la simplicidad aparente, pueden presentarse dificultades de medida. ¿En relación a qué competidor compararse? ¿Cómo determinar la tasa de crecimiento del mercado?
- Las recomendaciones resultantes de un análisis de cartera son muy generales y constituyen *orientaciones* que son necesario precisar.

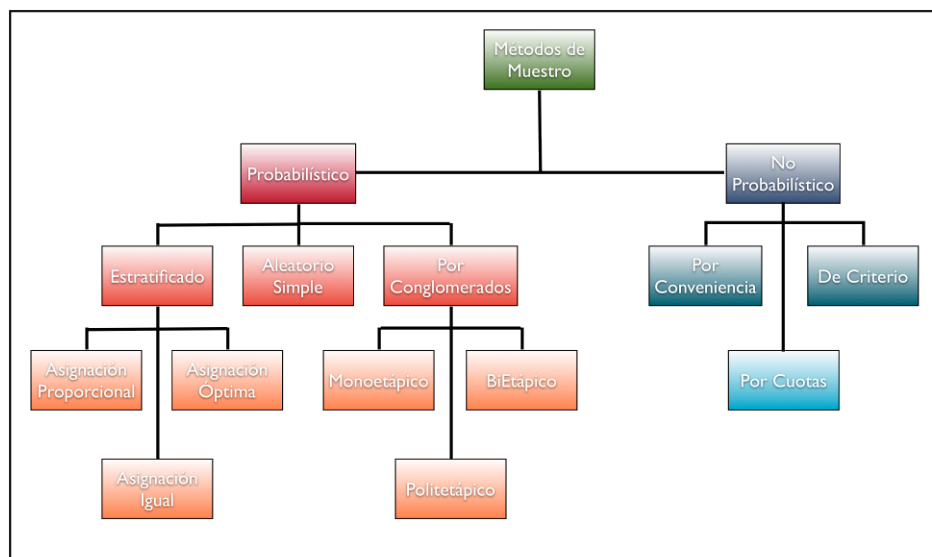
Estadística para Investigación de Mercado

Muestreo Poblacional [16]

En estadística, un muestreo es la técnica para la selección de una muestra a partir de una población. Al elegir una muestra, se espera que sus propiedades sean extrapolables a la población en cuestión. Este proceso permite ahorrar recursos, obteniendo resultados parecidos que si se realizase un estudio de toda la población.

Las técnicas de muestreo pueden ser divididas en dos grandes grupos, como lo son el

muestreo probabilístico (o aleatorio) y el no probabilístico (no aleatorio o semialeatorio), los que a su vez pueden ser subdivididos en diferentes métodos de muestreo según las necesidades del estudio. A continuación se presenta un esquema explicativo.



Fuente: Apuntes Curso Investigación de Mercado, Profesor Emilio Polit.

MUESTREO NO PROBABILÍSTICO

Técnica de muestreo que no utiliza procedimiento de selección aleatorio sino que depende del juicio del investigador. En estos casos no existe forma de establecer la probabilidad de seleccionar un determinado elemento, y los resultados no se pueden proyectar estadísticamente al grupo objetivo. Este tipo de procedimiento es muy utilizado en estudios donde lo relevante es explorar la diversidad de respuestas de un grupo determinado.

Existen tres grandes grupos de muestreo no probabilístico:

- Muestreo por conveniencia
- Muestreo por criterio
- Muestreo por cuotas

Muestreo por conveniencia

Trata de obtener una muestra de elementos convenientes, seleccionando a los entrevistados porque se encuentran en el lugar adecuado en el momento oportuno.

Para esta técnica las unidades de muestra suelen ser accesibles, fáciles de medir y cooperativas. Es posible encontrar sesgos de selección, como lo es la auto-selección o sobre-muestreo.

Este método es muy utilizado en la formulación de hipótesis, exploración de ideas o estudios pilotos.

Muestreo por criterio o juicio

Se eligen intencionalmente a los elementos que conformarán la muestra de acuerdo al juicio del investigador. Es este, a través de su juicio y experiencia, quien toma ciertos elementos representativos de la población para ser incluidos en la muestra. Esta técnica es absolutamente subjetiva.

Muestreo por cuotas

Se comienza definiendo grupos de acuerdo a ciertas características de control (GSE, edad, etc.) y luego se asigna una cantidad de elementos (cuota) para cada grupo. Estos son seleccionados de acuerdo al juicio o conveniencia del investigador.

Las características de control usadas para definir los grupos deben ser relevantes para el problema de investigación. Si se omiten variables de control relevantes, el muestreo puede no ser representativo.

Determinación de tamaños muestrales

El nivel o grado de confianza de una estimación corresponde a la probabilidad que el verdadero valor de la población se encuentre entre dos valores determinados, llamados límites del intervalo de confianza.

Los detalles matemáticos de la determinación de los tamaños muestrales han sido desarrollados en el Anexo VI

Capítulo IV. Análisis Estratégico del medio Interno y Externo

Análisis Externo

Antes de definir la estrategia comercial para competir en el mercado de cepillos, se debe realizar una evaluación detallada de la industria, para comprender y poder enfrentar de la mejor manera a la competencia.

El modelo en el que se basa este estudio es el de Michael Porter el cual fue elaborado en 1980 y postula que son 5 las fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia de una compañía:

- La amenaza de entrada de nuevos competidores
- El poder de los proveedores
- El poder de los compradores

- La amenaza de productos sustitutos
- La rivalidad entre los competidores existentes.

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual del sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella en el largo plazo. La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más relevantes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. A continuación se analizan cada una de éstas fuerzas.

Amenaza de entrada de nuevos participantes

La amenaza de nuevos competidores pone límites a la rentabilidad potencial de la industria. Esta amenaza depende de las barreras de entradas existentes en la industria, y de las represalias esperadas por parte de los competidores actuales hacia los nuevos. Mientras más altas sean las barreras y las represalias esperadas, más baja será la amenaza de nuevos participantes en la industria.

Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos. Las principales barreras que existen en la industria se detallan a continuación.

- Economías de escala⁷ por el lado de la oferta:
La industria del consumo masivo se basa en la capacidad de generar economías de escala y economías de ámbito⁸, por lo tanto cualquier actor que desee entrar a competir en esta industria deberá poseer un tamaño que le permita solventar los altos costos fijos producción y distribución. Es por esta razón que en la industria del consumo masivo está dominada por grandes compañías que gestionan variadas marcas tales como P&G (+300 marcas), Unilever (+400), Nestlé (+130).
- Valor de Marca:
En la industria de Consumo masivo las marcas con mayores participaciones de mercado son percibidas como más confiables o seguras, por lo tanto es una barrera de entrada importante para los nuevos participantes, ya que al no poseer una alta participación de mercado deberán invertir mucho en la creación de una marca. Específicamente en el mercado de los cepillos dentales esto cobra mayor importancia, ya que en el árbol de decisión del consumidor al momento de la compra, la marca es el factor más importante.⁹
- Mejoras en Tecnología:
El mercado de cuidado bucal es un mercado cuya estrategia ha sido mostrar constantemente innovación a sus consumidores. Las dos compañías con mayor participación de mercado¹⁰, Oral-b (20,1%) y Colgate (25,7%), han seguido esta

⁷ Se define como el proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas

⁸ Se define como economía de ámbito cuando producir 2 o más productos simultáneamente es más barato que por separado

⁹ Ver Anexo X para más detalles sobre el árbol de decisión del consumidor de cepillos dentales.

¹⁰ Medido en Valor, Fuente Reporte P&G Mayo, 2008[27]

estrategia y han marcado la pauta para que sus seguidores inviertan en tecnología innovadora.

Para el caso de los cepillos eléctricos esta es una gran barrera, ya que se necesita de un área de Investigación y Desarrollo bastante avanzada para poder elaborar y testear los cepillos con tecnología hasta ahora no convencional en ellos (motores eléctricos y cargadores). P&G posee una enorme ventaja al respecto, dado que posee toda la tecnología de Braun, propiedad de P&G, dedicada a la producción de electrodomésticos y artículos de cuidado personal, por lo tanto posee toda la infraestructura para fabricar este tipo de cepillos. Por otro lado, Colgate no produce directamente los cepillos a baterías Motion y Motion Kids, sino que son producidos por empresas externas en China. En resumen, si algún nuevo competidor decidiera entrar a este mercado, deberá invertir mucho en desarrollo o comprar/adquirir la tecnología de otra compañía.

- **Requisitos de capital:**

Los requisitos de capital son considerables, dado que se necesita invertir en capacidad de producción, crear un área de Investigación & Desarrollo o comprar la tecnología a terceros. Como se mencionó anteriormente, la posibilidad más concreta que ingrese un nuevo competidor es comprando o adquiriendo la tecnología a una tercera empresa.

- **Ventajas de los actores establecidos independiente del tamaño:**

La recomendación de los profesionales es un catalizador de la decisión de compra en la categoría de cuidado bucal, por lo tanto el poseer una alta recomendación es de suma importancia. En Chile la compañía más recomendada es Dentaïd bajo la marca Vitis con una participación de mercado del 10% lo que refleja que independiente del tamaño, el poseer la recomendación de los dentistas es una ventaja competitiva en este mercado.

- **Represalias**

Los nuevos participantes deben temer represalias por parte de las compañías dominantes en este mercado, principalmente de parte de P&G (Oral-b y Duralon) y Colgate, siempre y cuando éstas compañías vean que el nuevo actor pone en riesgo su participación de mercado, dado que en el pasado éstas compañías no han reaccionado fuertemente ante actores pequeños como Dentaïd, en cambio ante la salida de nuevos productos por parte de la competencia Colgate ha reaccionado con fuertes promociones de cepillos más pasta de dientes u ofertas 2x1.

Conclusiones de la amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada más importantes en este mercado son poseer tamaño relevante que permita generar economías de escala, tener un valor de marca y

desarrollar la tecnología para entrar en los cepillos eléctricos.

Es por las barreras mencionadas que los candidatos a participar de este mercado deberán ser empresas que ya participen en consumo masivo, pues son compañías que tendrían el tamaño suficiente para tener economías de escala y de ámbito, además de poseer el conocimiento y las competencias necesarias para desarrollar marcas.

Finalmente la barrera más importante para la entrada al mercado de los cepillos eléctricos es la disponibilidad de la tecnología necesaria para el desarrollo de éstos productos, por lo tanto si un competidor de P&G deseara entrar en este sub-mercado deberá invertir en tecnología, por cuenta propia y mediante terceros.

El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Como fue mencionado en la sección anterior, esta industria se destaca por las economías de ámbito que poseen los integrantes, por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es bajo si se observa común todo, ya que para casos puntuales el número de proveedores calificados es bajo y por lo tanto el poder de negociación es mayor. Los tipos de proveedores más importantes que se pueden identificar en esta industria son:

- Agencias Creativas(Bajo)
- Agencias de Investigación de Mercado(Bajo)
- Agencias de Medios y Publicidad(Bajo)
- Empresas de Almacenajes y Distribución(Medio)
- Producción por parte de Terceros(Medio)
- Proveedores de Materia Prima(Medio)

A continuación se evaluará el poder de negociación de los proveedores en la industria desde distintas perspectivas, para finalmente hacer una evaluación global. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende:

En Chile los proveedores más importantes son las agencias de medios y publicidad, las agencias de investigación de mercados y los que suministran materias primas. Aquellos de servicios de medios, publicidad e investigación de mercado están en industrias muy poco concentradas¹¹, por lo tanto su poder de negociación es bajo. Por otro lado los proveedores de materia prima deben ofrecer productos de primera calidad y por lo tanto son pocos los que localmente están calificados para prestar servicios a P&G lo que les da un mayor poder de negociación. Finalmente la empresa que ofrece servicios de Almacenaje de P&G si tiene un poder de negociación alto, ya que para los requerimientos de tamaño, seguridad y sistemas

¹¹ Ver Anexo I

de información (especialmente un software ERP¹² compatible con SAP), es el único proveedor calificado en el país.

Para la sub-categoría de cepillos eléctricos, los proveedores con mayor poder no son relevantes, ya que los productos son 100% importados y el servicio de Almacenaje será prestado por la misma empresa independiente de las decisiones que se tomen con respecto a la categoría.

- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos:

Los proveedores de medios y publicidad dependen fuertemente del gasto que realizan las empresas de consumo masivo¹³, por lo tanto sus ingresos si dependen fuertemente del sector al que pertenece P&G. Por otro lado las empresas de materias primas y las de almacenaje tienen una dependencia menor frente a este tipo de compañías, ya que su cartera de clientes es mucho más diversificada, por ejemplo APL Logistic, empresa que presta servicios de almacenaje a P&G en Chile tiene como clientes a 3M, Nike, entre otros.

- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor:

El único costo importante que tiene P&G al momento de cambiar de proveedor es el de cambiar de empresa de almacenaje, ya que el costo de traslado y mermas de producto que se pudiesen producir al momento del cambio pudiesen superar alguno de los beneficios. Para el caso particular de los cepillos eléctricos, como son productos con un alto costo, el estar expuesto a pérdidas de productos dificultaría aún más la opción de cambio de proveedor.

- Los proveedores ofrecen productos que son únicos o muy diferenciados:

Los servicios de los proveedores destacados son bastante estándar, por lo tanto no poseen de un poder de negociación grande por parte de la diferenciación. Como fue mencionado anteriormente, la diferenciación de los proveedores puede darse por el lado de los requerimiento de calidad propios de P&G, lo cual podría limitar las opciones de elección de proveedor por parte de la misma compañía.

- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada:

No existe una amenaza real de que los proveedores se integren hacia adelante en la cadena de producción gracias a las barreras de entrada y la diferencia de los negocios.

Conclusiones del poder de negociación de los proveedores

¹² **Enterprise resource planning (ERP):** es un sistema de información integrado, diseñado para coordinar todos los recursos dentro de una empresa. Las funciones del sistema van desde el manejo de inventarios hasta el control de presupuestos

¹³ Ver Anexo I

El proveedor de almacenaje por lo concentrada que esta la oferta de este servicio y por los requerimientos propios que tiene la compañía, posee un poder de negociación alto. Los otros proveedores, dado que sus servicios son bastante estándar, no hay costos de cambio y sus ingresos dependen fuertemente del consumo masivo, poseen un poder de negociación bajo.

En conclusión, el poder de negociación es medio, y no le aumenta ni le disminuye atracción a la industria

El poder de negociación de los compradores

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen,

exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten, que es el caso en que cierran contratos mediante licitaciones. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios y usan su poder para presionar y lograr reducciones de precios. Los tipos de clientes más importantes que se pueden identificar en esta industria son:

- Cadenas de Supermercados
- Cadenas de Farmacia y Perfumerías
- Cadenas Mayoristas
- Empresas Distribuidoras
- Tiendas Por Departamento

A continuación se analizará a los compradores desde distintos puntos de vista para luego concluir sobre su poder.

Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con un proveedor:

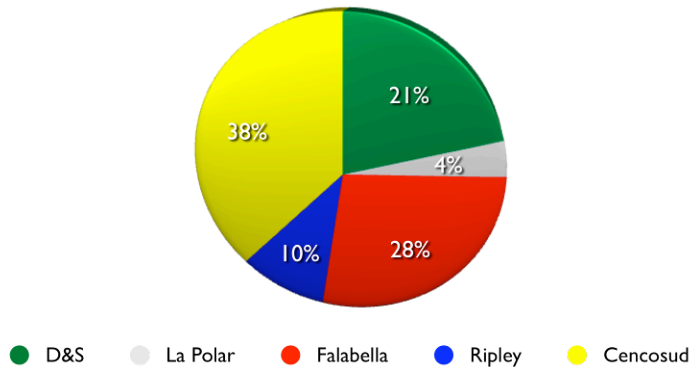
El siguiente párrafo sobre el sector retail, resume muy bien el estado de concentración del mercado en Chile:

[4] “La industria del retail chileno está compuesta principalmente por supermercados, tiendas por departamento, mejoramiento del hogar, de conveniencia, de especialidad y finalmente, el comercio minorista. Las principales empresas del sector corresponden a Cencosud, D&S, Falabella, La Polar y Ripley, sumando Cencosud y Falabella cerca del 66% del total de los ingresos del sector”

Fuente: “Análisis Coyuntural Sector Retail”, BCI Corredores de bolsa, Mayo 2007

En el mercado los cepillos eléctricos no hay muchos compradores, dado que es un producto costoso y por ahora sólo se vende en Farmacias (65% venta) y Supermercados (35% de Ventas), por lo tanto el poder de los compradores es bastante alto.

Participación de Mercado Retail 2006



Fuente: Análisis Coyuntural Sector Retail, BCI Corredores de Bolsa, Mayo 2007

- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí:
En el mercado del cuidado bucal existe una baja diferenciación, aunque para las marcas más reconocidas, los clientes podrían verse afectados si una de las marcas no está disponible al momento de comprar.
En la categoría de cepillos eléctricos hay una mayor diferenciación, dado que la oferta de este tipo de productos es bastante limitada.

- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor:
No existen costos directos por cambiar de proveedor y tampoco hay motivaciones para hacerlo, dado que los principales compradores, los supermercados, se basan en ofrecer una gran variedad.

- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector:
Actualmente las empresas de retail están potenciando sus marcas propias, dado que les reportan mayores márgenes, por lo tanto existen incentivos para integrarse hacia atrás, ya sea con producción propia o por cuenta de terceros.
En la categoría de cepillos eléctricos, esta no es una amenaza creíble, dada la complejidad de producir este tipo de productos.

Otro factor que hace que los compradores tengan más poder de negociación es su sensibilidad al precio. Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones:

La categoría de cuidado bucal es pequeña si se compara con categorías como cuidado del cabello o cuidado de bebés, por lo tanto para los compradores no hay mayores incentivos en presionar los precios por ésta razón.

- El grupo de compradores obtiene márgenes bajos, le hace falta efectivo, o de

alguna u otra forma está presionando por recortar sus costos de adquisición:

La industria del retail, es una industria de márgenes bajos, por lo tanto, independiente del producto que estén adquiriendo, estas compañías siempre estarán presionando los precios.

Márgenes por Tipo de Negocio

Supermercados			
Empresa	MG EBITDA	Mg Bruto	Mg Operacional
D&S	6,9%	27,5%	3,6%
Carrefour	6,2%	21,4%	4,2%
Almacenes Exito	6,9%	24,5%	4,0%
Promedio 23 Muestras	5,5%	20,9%	3,7%

Tiendas por Departamento			
Empresa	MG EBITDA	Mg Bruto	Mg Operacional
Ripley	12,7%	43,2%	9,8%
La Polar	14,7%	36,9%	12,9%
JC Penney	11,6%	39,3%	9,7%
Promedio 105 Muestras	9,4%	27,9%	6,5%

Fuente: Análisis Coyuntural Sector Retail, BCI Corredores de Bolsa, Mayo 2007

- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector:

La calidad de los productos afecta directamente la calidad del servicio que las cadenas de retail ofrecen, esto porque el consumidor está en contacto directo con estas compañías y por lo tanto cualquier deficiencia en calidad es asociada al producto y a la empresa vendedora.

Conclusiones del poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, ya que por un lado, hay pocos compradores en relación al tamaño del mercado, no hay costos de cambiar de proveedor y especialmente porque los clientes están tentados a integrarse hacia atrás en la cadena.

En la sub-categoría de cepillos eléctricos, el poder de negociación es el mismo, salvo porque estos productos poseen diferenciación con respecto a los cepillos manuales y por lo tanto puede ser una ventaja para el cliente el poder ofrecer este tipo de productos.

Finalmente, los clientes son altamente sensibles al precio y por lo tanto tienen altos incentivos a presionarlos a la baja. Esto claramente le resta atractivo al mercado.

La amenaza de los productos sustitutos

Un sustituto cumple con el mismo objetivo que el producto, por lo tanto, compiten entre sí. Estos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. La amenaza de un sustituto es alta si ofrece un atractivo *trade-off* de precio y desempeño respecto del sector, o el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

- Nivel percibido de diferenciación de producto:

Según entrevistas con expertos y consumidores¹⁴, los cepillos manuales son percibidos como productos que entregan la misma eficacia con respecto a los cepillos eléctricos, por lo tanto no hay una diferenciación en cuanto a la efectividad de éstos cepillos. Por el lado de los consumidores, existe una diferenciación clara entre los cepillos manuales versus los eléctricos con respecto al diseño, no así en desempeño y beneficios. Dentro de la categoría de eléctricos los consumidores no notan las diferencias entre los distintos cepillos¹⁵

- Precios relativos de los productos sustitutivos:

Las sub-categorías de cepillos manuales y eléctricos están bastante diferenciadas debido a que no hay traslape de precios. En el total de la categoría se puede apreciar que el rango de precios de cepillos manuales ofrecidos actualmente oscila entre los \$650 con el cepillo Oral-B Classic y llega a los \$2.849 para un cepillo Colgate Microsonic 360¹⁶ junto con su competencia el cepillo Oral-b Pulsar que cuesta \$2.359. Por el lado de los cepillos eléctricos, podemos ver que comienzan a un precio de \$2.990 con el cepillo para niños Oral-B Stages Power seguido por el cepillo CrossAction Power a un precio \$3.690 hasta llegar a un precio de \$23.000 por el cepillo Oral-B 3D Excel Professional Care 7500. Es evidente que existe una brecha de precios entre los cepillos manuales y los cepillos eléctricos, lo que dificulta la entrada de los consumidores a esta sub-categoría, ya que no existe una clara diferenciación en lo que refiere a los beneficios que ofrecen.

- Coste de cambio del comprador:

Los consumidores de cepillos eléctricos no poseen un costo de cambio, ya que se puede considerar como costo hundido el costo del mango y por lo tanto la variable que el consumidor debiese evaluar es el coste de los repuestos frente al coste de un cepillo manual que ofrezca los mismos beneficios. Actualmente se ofrecen 2 tipos de repuestos y éstos se diferencian según el tipo de cepillo eléctrico con el cual son compatibles. Los repuestos disponibles son los siguientes:

¹⁴ En el capítulo IV se discutirán en detalle las entrevistas a consumidores y expertos

¹⁵ Estudio Cualitativo realizado en Chile, Agosto 2008

¹⁶ Fuente: www.jumbo.cl, domingo 28 de septiembre de 2008

Repuesto	Unidades	Precio	Precio x Unidad	Compatible	Comparable
Precision Clean	3	\$5.190.-	\$1.730.-	Advance Power, Vitality, 3D Excel	Advantage
CrossAction	2	\$3.690.-	\$1.845.-	CrossAction Power	CrossAction

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los cepillos comparables están en un nivel de precio medio y ofrecen beneficios básicos de limpieza (Limpia en lugares difíciles de alcanzar, mango ergonómico, etc.) y los cuales son inferiores a los beneficios que ofrecen los repuestos (Limpieza Superior vs cepillo manual, reduce la gingivitis, etc.), si son usados con el mago adecuado, por lo tanto si los consumidores perciben beneficios que ofrece su cepillo eléctrico, podrán percibir un costo al momento de cambiarse a un cepillo manual.

Por otro lado, el cambiarse desde un cepillo manual a uno eléctrico es claramente un costo alto y que debe ser compensado por una propuesta de valor clara hacia el consumidor, ya que el cambio menos costoso es desde un cepillo Colgate Microsonic 360° hacia un cepillo Oral-B CrossAction Power, que cuesta un 30% más.

Conclusiones de la amenaza de sustitutos

La amenaza de los sustitutos es alta, ya que los cepillos manuales ofrecen un atractivo *trade-off* de precio y desempeño en comparación con los cepillos eléctricos, ya que actualmente los cepillos eléctricos no son percibidos como cepillos de mejor desempeño. Por lo tanto mientras se mantenga esta percepción, no habrá una diferenciación entre los dos tipos de productos y los costos de cambio de un manual a un eléctrico serán grandes, y en el caso inverso serán casi inexistentes.

En resumen, los sustitutos de esta sub-categoría, mientras sean percibidos como tal, le restan rentabilidad a los cepillos eléctricos, estableciendo un techo de precio y restándole atractivo al mercado.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares incluyendo:

descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. Para los competidores no es bueno que exista un alto grado de rivalidad, ya que limita la rentabilidad del sector. Los factores que influyen

directamente en la intensidad de rivalidad entre los competidores en el mercado de los cepillos son los siguientes:

- **Número de competidores:**

Existen 7 empresas competidoras que representan el 94% de las ventas a nivel nacional, de las cuales 2 producen cepillos eléctricos. P&G es la empresa líder en el mercado sumando la participación de mercado de sus marcas Oral B (19%), Duralon (11%) y Zooth (2%), aunque la marca líder es Colgate (26%). Luego si se mira la sub-categoría de cepillos eléctricos, el líder es Oral-b con 67% del mercado (60% Batería, 100% recargables y 93,2% Repuestos).

Competidores	% participación en Ventas
P&G	31%
Colgate	26%
Davis	10%
Dentaid	10%
Unilever	9%
SmithGlaxoKline	5%
J&J	1%

Fuente:Market Mesurements Report, P&G/AC Nielsen, Mayo 2008

- **Crecimiento del Mercado:**

Como fue mencionado anteriormente, la categoría de Cuidado Oral está en franco crecimiento en la región, dado principalmente por la estrategia de promover el mayor recambio de éstos cepillos y manteniendo innovación constante.

- **Barreras de salida:**

Los activos son altamente especializados. Esto crea la posibilidad de que en el futuro haya empresas que sigan en el mercado a pesar de tener retornos bajos o negativos, lo que reduce los precios y afecta a los demás competidores.

La rivalidad es especialmente destructiva si gravita exclusivamente en torno al precio, ya que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde el mercado a sus clientes. Es factible que se dé una competencia de precios si:

- **El producto no es perecible:**

En este caso, el producto es un bien no perecible, se puede almacenar por mucho tiempo antes de ser utilizado, por lo tanto no existen problemas para almacenar el producto y no hay costos importantes por el concepto de mermas.

- **Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores:**

En general, existe poca diferenciación entre los competidores en el mercado de los cepillos y si miramos las compañías más importantes (Oral B y Colgate) esta diferenciación es menor, por lo tanto existe una gran rivalidad entre las compañías participantes. En el caso de los cepillos eléctricos existe una mayor

diferenciación entre Colgate y Oral B, ya que Oral B se percibe como una compañía más tecnológica¹⁷. En conjunto con lo anterior, en esta sub-categoría si existen costos de cambio importantes, ya que estos cepillos son reutilizable y sólo se cambian los repuestos, por lo tanto cambiarse de marca no significa únicamente cambiar de repuestos, sino también cambiar de mango.

- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos:
La inversión necesaria para la producción es alto, por sobre los \$5MM de dólares por un línea de producción de cepillos básicos, en cambio los costos por producir un cepillo están alrededor de los U\$0,30 para uno manual y de U\$7 para un cepillo recargable promedio.

Conclusiones de la rivalidad entre competidores

Existen 10¹⁸ empresas competidoras en el mercado de cepillos manuales y 2 en los cepillos eléctricos. Los líderes son Colgate y Oral b en ambas categorías. Vemos que esta categoría está en constante crecimiento, por lo tanto se puede hacer atractiva, pero dado el número de participantes y los costos iniciales hacen que la categoría sean solo accesible para empresas de consumo masivo establecidas. Por el lado del precio, aunque hay una competencia grande, no hay presiones a hacer una guerra de precio, ya que para el consumidor no es lo más importante en su árbol de desición.¹⁹

En el caso de los cepillos eléctricos la rivalidad es baja, ya que sólo compiten Colgate y Oral B en los cepillos a baterías y Oral B es el único en recargables. En conclusión, la rivalidad entre competidores le resta atractivo a la entrada a la categoría de cepillos manuales y tiene atractivo entrar a los cepillos eléctricos.

La siguiente tabla muestra un resumen de los distintos factores que afectan a cada una de las fuerzas descritas anteriormente, y cómo influyen en el atractivo de la industria.

Amenaza de competidores		Nivel de atractivo				
Barreras de entrada	Importancia	Nada Atractivo	Poco atractivo	neutral	algo atractivo	muy atractivo
Economías de Escala	ALTA					
Valor de Marca	MEDIA					
Mejoras en Tecnología	ALTA					
Requisitos de Capital	MEDIA					
Ventajas de actores establecidos independiente del tamaño	BAJA					
Repesallas	MEDIA					

Luego la siguiente tabla se muestra la influencia de cada una de las fuerzas en el atractivo de la industria, con lo que se puede concluir que según el análisis hecho, la

¹⁷ Estudio de percepción de marca. Material no publicado.

¹⁸ Solo se consideran aquellas empresas monitoreadas por AC Nielsen.

¹⁹ Ver árbol de desición en anexo X

industria de los cepillos eléctricos en Chile es atractiva, sobretodo porque es un producto que no tiene amenaza de nuevos competidores.

Poder de Negociación de los proveedores		Nada Atractivo Poco atractivo neutral algo atractivo muy atractivo				
	Importancia	Nivel de atractivo				
Esta mas concentrado que el sector al cual le vende	ALTA	■	■			
Los proveedores no depende fuertemente del sector para sus ingresos	MEDIA	■	■	■	■	
Los participantes deben asumir costos por cambiar de proveedor	MEDIA	■	■	■	■	■
Los proveedores ofrecen productos únicos o muy diferenciados	MEDIA	■	■	■	■	■
El grupo proveedor puede amenazar creiblemente con integrarse en el sector	ALTA	■	■	■	■	■

Poder de Negociación de los compradores		Nada Atractivo Poco atractivo neutral algo atractivo muy atractivo				
	Importancia	Nivel de atractivo				
Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes grandes	ALTA	■				
Los productos del sector son estandarizados	MEDIA	■	■	■	■	
Los compradores deben asumir los costos por cambiar de proveedor	BAJA	■	■	■	■	
Los compradores pueden amenazar creiblemente con integrarse hacia atrás	ALTA	■	■	■	■	
El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos	ALTA	■	■	■	■	
El grupo de compradores obtiene márgenes bajos	ALTA	■	■	■	■	
La calidad de los servicios o productos de los compradores no se afectada por el producto	MEDIA	■	■	■	■	

Amenaza de Sustitutos		Nada Atractivo Poco atractivo neutral algo atractivo muy atractivo				
	Importancia	Nivel de atractivo				
Nivel percibido de diferenciación de producto	ALTA	■				
Precios relativos de los productos sustitutivos	ALTA	■	■			
Coste de cambio del comprador	MEDIA	■	■	■		

Rivalidad entre Competidores		Nada Atractivo Poco atractivo neutral algo atractivo muy atractivo				
	Importancia	Nivel de atractivo				
Número de competidores	ALTA	■	■			
Crecimiento del Mercado	ALTA	■	■	■	■	
Barreras de salida	MEDIA	■	■	■	■	
El producto no es perecible	BAJA	■	■	■	■	
Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor	ALTA	■	■	■	■	
Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos	MEDIA	■				

Oportunidades y Amenazas de la industria

A partir del análisis de la industria hecho anteriormente, se pueden identificar oportunidades para obtener rentabilidades superiores al promedio, y amenazas que atentan contra la rentabilidad de la industria, y por lo tanto, contra su atractivo. A continuación, se muestran las oportunidades y amenazas identificadas a partir del análisis anterior.

Resumen del Atractivo del Mercado	Nivel de atractivo					
	Nada Atractivo	Poco atractivo	neutral	algo atractivo	muy atractivo	
AMENAZA COMPETIDORES						Hay claras Barreras de entrada por el lado de tener tamaño relevante y tecnología
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES						EL poder es bajo salvo los proveedores de almacenaje
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES						El poder es alto dado lo concentrado del mercado
AMENAZA DE SUSTITUTOS						Actualmente el gran sustituto es el cepillo manual
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES						La Rivalidad entre competidores es muy alta en Manuales y baja en eléctricos

Como es posible ver, las amenazas más importantes en este mercado son los poderes que tienen los proveedores de almacenaje y los clientes dado el nivel de concentración que presenta el mercado de retail actualmente en Chile.

Las oportunidades que se identifican de este análisis son el potencial de explotar categoría de cepillos eléctricos dado el liderazgo que P&G posee actualmente, las dificultades de ingresar a ella por lo intenso en tecnología y la oportunidad de trabajar en una diferenciación clara de estos cepillos versus lo cepillos manuales para disminuir la importancia que tienen los cepillos manuales como sustitutos.

Factores críticos de éxito

Para tener éxito en el mercado de cepillos eléctricos, se consideran como factores críticos los siguientes:

- **Diferenciación:** Es primordial que se trabaje en crear una imagen diferenciadora entre los cepillos eléctricos y manuales, para que los consumidores vean un mayor valor en éstos.

- **Distribución:** Es igualmente importante que los clientes vean el potencial de la categoría y quieran listarlo, para que los consumidores puedan tener mayor acceso a la categoría.

- **Recomendación de profesionales:** es importantísimo que además de los consumidores, los dentistas conozcan el mejor desempeño que tienen este tipo de cepillo con respecto a los cepillos manuales

Análisis Interno

Situación Actual de la Empresa

Como fue mencionado anteriormente, el presente trabajo de memoria será realizado en la GBU de Oral Care para Latino América. La GBU de Oral Care es una unidad que está presente en Chile desde el año 2006 y anteriormente estaba localizada en Caracas Venezuela. La ventaja de esta nueva localización permite tener una cercanía al mercado chileno y su realidad local. Particularmente para el trabajo de memoria permite tener la realidad in-situ de las percepciones de los consumidores y dentistas acerca de los cepillos dentales y particularmente de los cepillos eléctricos.

Análisis Interno

P&G, de mano de su CEO Alan Lafley, define sus competencias centrales de la siguiente manera:

“P&G ha diseñado un portafolio de negocio global y diversificado que permite a la compañía crecer constantemente. P&G ha desarrollado sus competencias centrales- Entendimiento del Consumidor, Manejo de Marcas, Innovación, Ejecución y Escala- que le permiten ser líder en la industria del consumo masivo”²⁰

Estructura Gubernamental

La GBU de Oral Care está encabezada por su Gerente General Guillermo Rivera Rio y su director Andrés Lefebvre. Adicionalmente la marca Oral-B está manejada por Pedro Herane como Brand Manager, todos empleados pertenecientes al área de Marketing, eje principal de la compañía. Adicionalmente, las áreas de finanzas, logística, investigación de mercado y recursos humanos dan soporte a la administración del negocio localmente. Las áreas de investigación y desarrollo dan su soporte desde Venezuela y el área de TICs y compras dan soporte a la compañía de manera regional desde Costa Rica.

²⁰ Fuente: “Designed to Innovate”, P&G 2008 Annual Report [19]

La organización está diseñada para ser lo más horizontal posible con muy fácil acceso a la información entre todas sus áreas. Adicionalmente P&G posee un sistema de intranet global que permite tener acceso a información de las unidades de negocio de todo el mundo.

Marketing

El área más importante de la compañía es Marketing, pues es ésta la encargada de detectar las necesidades de los consumidores ofreciéndoles los productos adecuados para satisfacerlas y por ende mejorar sus condiciones de vida. Esa es la premisa del área de marketing, satisfacer a los consumidores.

Para cumplir con ese propósito, los empleados del área cuenta con un variado mix de herramientas que van desde el estudios cualitativos, como focus group y visitas a consumidores, hasta estudios cuantitativos como evaluaciones de conceptos y testeo de productos. Junto con lo anterior el área de marketing trabaja de la mano con el área de investigación de mercado para comprender el tamaño potencial de los mercados y la respuesta de los consumidores a ciertos productos.

Finanzas y Contabilidad

Esta área primaria es la mano derecha del área de Marketing, ya que es la responsable de procurar que todas las iniciativas y lanzamientos estén de acuerdo a las metas y proyecciones que la compañía se ha propuesto.

Por otro lado, esta área es la responsable de todas las políticas de precio que lleva a compañía, ya sea de liderazgo en precio, tomadores de precio con respecto a la competencia u otra estrategia que sea pertinente para cada producto o categoría.

Finalmente el área de Finanzas es la responsable de los controles internos de la compañía.

Logística

El área de logística está dividida en dos funciones: Predicción de Demanda y Cadena de Suministro. Esta área cuenta con softwares ERP para cumplir con ambas funciones de manera paralela buscando una integración vertical a lo largo de toda la cadena, es decir, desde la producción en planta hasta el despacho a cliente. Esta integración le da una ventaja comparativa a otras compañías, ya que le da la flexibilidad de poder responder a amenazas competitivas de manera rápida, por ejemplo aumentando la demanda, y por otro lado le otorga eficiencia al manejo de inventarios. Finalmente, como se ha mencionado anteriormente, la escala es una ventaja competitiva en la industria del consumo masivo y es en la logística donde se refleja de manera más tangible esa ventaja, ya que de manera local se manejan la distribución de todas las categorías, incluyendo el Cuidado Bucal.

Recursos Humanos

En la mayoría de las empresas, el departamento recursos humanos es visto como un área de apoyo, pero en P&G esta es un área funcional, principalmente por dos motivos. El primero es el gran número de empleados que posee la compañía que hasta julio de 2008 superaban los 133.000 empleados.

El segundo motivo es que esta área está encargada de desarrollar el activo más importante de la compañía, sus empleados. Los empleados en P&G son constantemente capacitados con el objetivo de desarrollar las habilidades necesarias para desempeñarse de manera efectiva y eficiente en sus lugares de trabajo, junto con ayudarlos a encaminar sus carreras hacia donde cada empleado quiere llegar. Cabe destacar que P&G posee una política de promover a sus empleados dentro de la organización, lo que significa que no se contratan empleados desde otras compañías para cargos de mando. Por lo tanto todos los empleados necesariamente deben ser capacitados dentro de la organización para tomar cargos de jefatura.

Innovación

P&G cuenta con dos fuentes de innovación, una interna por parte de el área de Investigación y Desarrollo y una externa mediante el programa Connect & Develop [19]. Este último programa ha estado presente en el desarrollo de casi el 50% de los nuevos productos desde sus inicios²¹.

La gran ventaja que posee P&G, frente a sus competidores es la gran interconexión entre sus unidades, la cual le permite esparcir por toda la organización de manera rápida las innovaciones que van desarrollándose, ya sea en nuevos productos como en nuevas herramientas que permiten una mejor gestión.

El área de investigación y Desarrollo para la categoría de Cepillos se encuentra localizada en Venezuela y particularmente para los cepillos eléctricos se encuentra ubicada en la ciudad de Kronberg, Alemania.

Tecnologías de Información

El área de Tecnologías se encuentra ubicada en Costa Rica y presta apoyo para toda la región, por lo tanto es un área que está basada en la generación de economías de escala. Esta área es de suma importancia porque da soporte a todas las herramientas tecnológicas que utiliza la compañía. Estas herramientas van desde programas para la gestión de medios en el área de Marketing hasta soporte SAP para las áreas Logística y Finanzas.

²¹ Fuente: "Designed to Innovate", P&G 2008 Annual Report [19]

Con los puntos antes vistos se pueden determinar fortalezas y debilidades de la empresa

Matriz BCG

La confección de una matriz BCG para P&G permite entender en forma simple las características de crecimiento y la cuota de mercado imperantes en los nichos que esta la compañía participa. Esta herramienta gráfica se ha formulado en base a las 5 tipos de productos más relevantes para P&G en la categoría de cuidado Oral (en ventas). Para poder lograr esto, se han considerado datos de mercado para el año Fiscal 2007/2008.

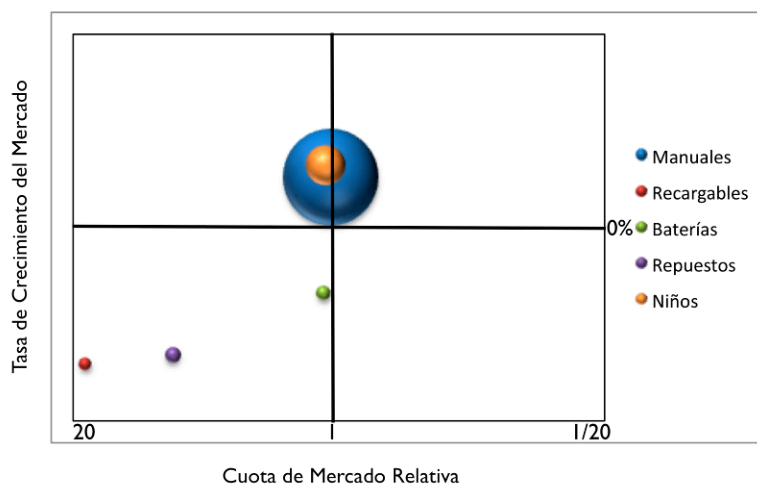
	Tasa Crecimiento del Mercado	Tasa Corregida por crecimiento del País*	Cuota de Mercado P&G	Cuota de Mercado Colgate	Cuote de Mercado Relativa	Tamaño relativo a Total Cepillos
Manuales	13%	8%	29%	27%	1,1	94
Eléctricos	1%	-5%	67%	33%	2,0	6
Recargables	-16%	-21%	100%	0%	>>1	1
Baterías	-5%	-10%	60%	37%	1,6	2
Repuestos	-15%	-20%	93%	7%	13,3	2
Niños	15%	10%	38%	26%	1,5	16

*Crecimiento de 5,1% según datos Banco Central

Fuen

te: Elaboración propia

Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia

La matriz nos muestra que tanto los cepillos manuales como los cepillos de niños se encuentran en un cuadrante de alto crecimiento y una participación de mercado alta lo que posiciona a ambos tipos de productos como “Estrellas” dentro de la categoría. A su vez podemos ver que ambos tipos de producto poseen cuotas de mercado cercanas a la de su competencia (Colgate), por lo tanto da indicios de una fuerte pelea entre ambos

competidores por atraer el nuevo consumo que se genera cada año en este mercado. Al ser líderes en sus mercados respectivos, ambas líneas de productos son el foco actual dentro de P&G, ya que hasta hoy generan atractivos flujos para la categoría de Cuidado Oral, pero requieren de una constante inversión para poder ir captando a los nuevos consumidores que entran a una categoría en crecimiento.

Por otro lado se puede apreciar que los productos cepillos eléctricos recargables y repuestos están ubicados en el cuadrante de las “Vacac Lecheras”, por lo tanto cuentan con un crecimiento de mercado bajo y tienen tan alta participación de mercado que los beneficios asociados a éstas líneas son muy atractivos. Es aquí donde se visualiza mejor la oportunidad presente en la categoría, ya que si se trabaja en potenciar este tipo de productos, los beneficios para P&G serán casi exclusivos dada su participación de mercado y por lo tanto podrá financiar de mejor manera cualquier plan que se necesite implementar para los productos “Estrella”.

Finalmente es necesario destacar que los cepillos a batería están en una zona límite de la matriz, muy cercana al cuadrante de “Pesos Muertos”, por lo tanto se hace imprescindible desarrollar planes para este tipo de productos utilizando el respaldo de los demás tipos de producto y los esfuerzos totales de la marca, para poder llevar los cepillos a batería a una posición donde P&G pueda sacar buenos dividendos. Si bien P&G cuenta en sus espaldas con “Estrellas” y “Vacac lecheras” que pueden traspasar parte de su bonanza para invertir en Cepillos a batería, es importante impedir que aquellos productos caigan al grupo de ‘pesos muertos’. Si esto sucede es necesario evitar invertir en costosos planes de rescate.

Fortalezas y Debilidades de la Empresa

Fortalezas

- P&G ha podido establecer una estructura que le permite lograr eficiencia mediante la utilización de tecnologías que son integradas desde la fabricación de un producto en su planta de origen hasta la comercialización a sus distribuidores locales.
- P&G es una empresa que declara como competencias centrales el conocimiento de sus consumidores y la creación de marcas, factores claves en la industria del consumo masivo.
- El tamaño y estructura de sus operaciones le permite sacar provecho a las economías de escala que la industria del consumo masivo requiere.
- P&G ha desarrollado programas de capacitación para sus empleados enfocado en el desarrollo de habilidades que son centrales para el negocio, lo cual le permite tener profesionales constantemente actualizados en los conocimientos sobre consumo masivo.
- El tamaño que posee P&G le otorga un poder de negociación importante frente a sus clientes.

Debilidades

- La necesidad de tener escala en esta industria obliga a que cada iniciativa posea a priori de un tamaño de mercado grande lo que hace descartar muchas iniciativas para nichos que pueden tener potencial de crecimiento a largo plazo.
- El tamaño de la organización le resta flexibilidad al momento de tomar acciones frente a amenazas de la competencia.
- El área de tecnologías está centralizado en Costa Rica y por lo tanto de resta flexibilidad y velocidad de reacción ante necesidades urgentes de la compañía sobre herramientas de apoyo.

De acuerdo a lo analizado se puede apreciar que P&G está en una posición privilegiada para explotar los cepillos eléctricos, dado que posee la tecnología, los canales de distribución y una importante participación de mercado. Colgate su competencia más cercana no posee cepillos recargables y posee una baja participación en la venta de repuestos, por lo tanto si P&G invierte recursos en desarrollar este tipo de productos ganará posición de mercado en el total categoría de manera más rápida que si lo hiciera compitiendo en el mercado de cepillos manuales, donde la competencia es intensa.

Capítulo V. Diagnóstico de Reconocimiento

Posicionamiento actual de la marca

Como herramienta de análisis de posicionamiento de la Oral B marca se decidió utilizar la técnica de escalamiento multidimensional (MDS), ya que es una técnica numérica que no contiene ningún sesgo debido a que el encuestado sólo se le pregunta por la similitud o diferencia que percibe entre dos marcas. El número de marcas a seleccionar se ha calculado en base al número de dimensiones que se desean encontrar. Para este trabajo, se buscarán 2 dimensiones, por lo tanto el número óptimo de marcas a comparar es $4*k+1=9^{22}$. Luego se seleccionaron las 9 marcas más importantes del mercado, las cuales representan más del 90% de las ventas²³.

Marcas Seleccionadas
Oral B
Colgate
Aquafresh
Zooth
Duralon

²² Fuente: "Ejercicio práctico de MDS", Boris Houzvic S [9]

²³ Para ver en detalle las participaciones por marca ver anexo VIII

Vitis
Phb
Dento
Pepsodent

La forma de realizar la encuesta fue mediante correo electrónico, el número de encuestas enviadas fue de 198 personas, recibiendo un total de 60 con respuestas satisfactorias²⁴. La muestra a utilizar incluye hombres (70%) y mujeres (30%) entre 22 y 30 años, con domicilio en las ciudades de Santiago y Antofagasta. Las encuestas recibidas fueron resumidas en una matriz simétrica de similitud tomando la media de las distancias entre las marcas del total de las encuestas. La matriz resultante se muestra a continuación:

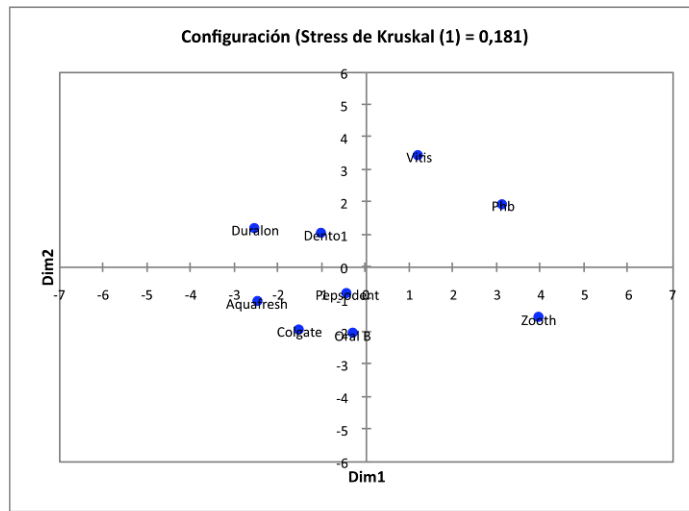
Media	Oral B	Colgate	Aquafresh	Zooth	Duralon	Vitis	Phb	Dento	Pepsodent
Oral B	9	7	6	4	6	4	4	6	7
Colgate	7	9	7	3	6	4	3	6	7
Aquafresh	6	7	9	3	5	4	3	6	7
Zooth	4	3	3	9	4	4	4	4	4
Duralon	6	5	5	4	9	4	4	6	6
Vitis	4	4	4	4	4	9	5	4	5
Phb	4	3	3	4	4	5	9	4	4
Dento	6	6	6	4	6	4	4	9	6
Pepsodent	7	7	7	4	6	5	4	6	9

Varianza	Oral B	Colgate	Aquafresh	Zooth	Duralon	Vitis	Phb	Dento	Pepsodent
Oral B	0	3	3	6	2	6	7	7	2
Colgate	3	0	3	3	4	5	6	4	1
Aquafresh	3	4	0	3	2	6	4	3	2
Zooth	6	5	3	0	8	9	9	5	4
Duralon	2	4	2	8	0	7	6	5	3
Vitis	6	5	6	9	7	0	11	7	5
Phb	7	5	4	9	6	11	0	6	5
Dento	7	5	3	5	5	7	6	0	4
Pepsodent	2	1	2	4	3	5	5	4	0

Fuente:Elaboración Propia

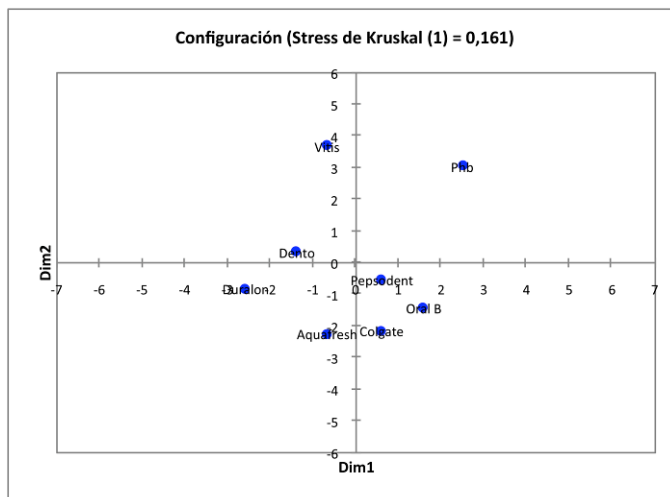
Para el análisis la matriz resultante se utilizó en software XLSTAT, tomando como métrica la distancia euclidiana, seleccionando la definición de dos dimensiones. Los resultados son los siguientes:

²⁴ Se considera respuesta satisfactoria aquella encuesta que viene totalmente completa.



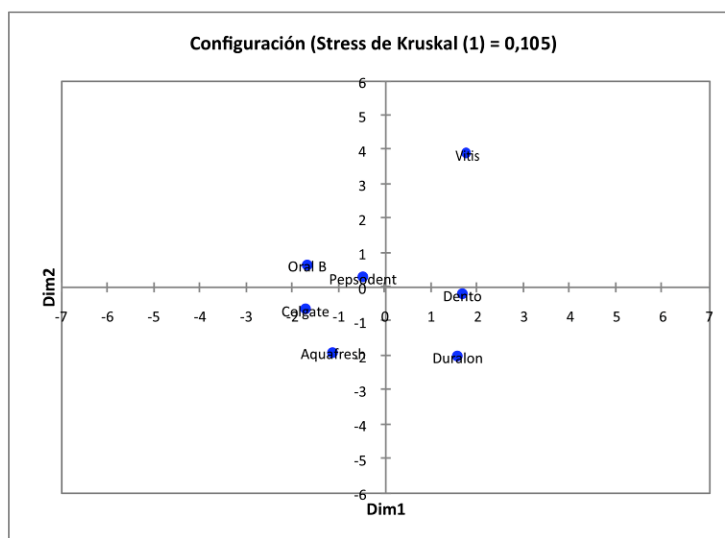
Fuente: Elaboración Propia.

Como es posible apreciar en Stress de Kruskal es superior a $S=0.1$, rango óptimo para este tipo de análisis. Este resultado refleja que esta categoría no es familiar para muchos consumidores, por lo tanto no todas las marcas presentes son fáciles de identificar. Si observamos la tabla con las varianzas, vemos que las marcas con mayor varianza son Zooth y PHB, por lo tanto se realizaron escalamientos multidimensionales excluyendo a éstas marcas. La primera marca en extraerse del análisis es Zooth dado que es una marca de cepillos exclusiva para niños. Es resultado es el siguiente:



Fuente: Elaboración Propia.

Luego de la sustracción de la marca Zooth vemos que el nivel de Stress de Kruskal ha disminuido, pero todavía no se encuentra en un nivel satisfactorio, por lo tanto se procede a sacar del análisis a la marca PHB. El resultado de esta sustracción es el siguiente:



Fuente: Elaboración Propia.

Luego de extraer a la marca PHB, vemos que el nivel de Stress de Kruskal entra dentro del rango esperado, por lo tanto se pasa a interpretar los ejes encontrados. Luego de rotar el diagrama anterior podemos interpretar las dos dimensiones resultantes de la siguiente manera:

1. Recomendación: En la categoría del cuidado Oral la recomendación de los dentistas es un factores importante al momento de elegir un cepillo por sobre otro, por lo tanto si observamos en mapa del escalamiento multidimensional, vemos que existe un eje donde las tres primeras marcas que aparecen son Oral-B, Vitis (marca de la compañía Dentaid) y Colgate; justamente las tres marcas más recomendadas en Chile²⁵.

% Uso y Recomendación por Marca

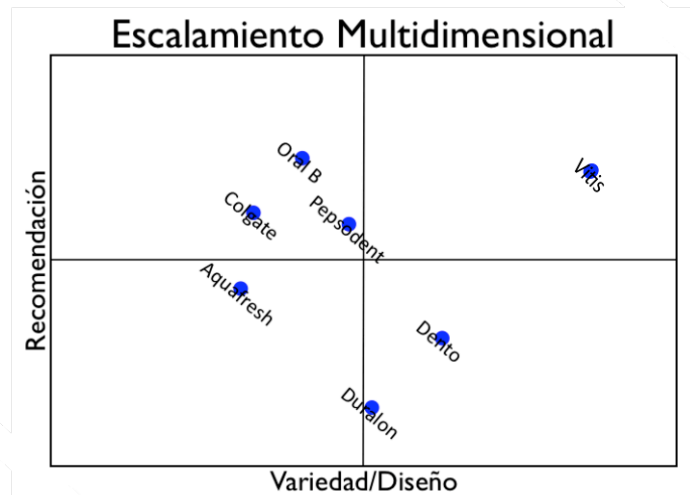
MARCA	USO	RECOMENDACIÓN
ORAL-B	33	36
Colgate	33	27
Dentaid	34	48

Fuente: "Reporte de Análisis de Recomendación", P&G-Chile 2007.

2. Variedad/Diseño: Luego de identificar la dimensión de recomendación, se observa que en el eje horizontal aparece la marca Vitis en el extremo derecho y las marcas Aquafresh y Colgate en el extremo opuesto. Los cepillos Vitis poseen características básicas como cerdas planas y cabezas pequeñas, además son

²⁵ "Reporte de Análisis de Recomendación", P&G, 2007. Más detalles en el anexo III [18]

cepillos que no son vendidos bajo sub-marcas, por lo tanto sus nombres son sólo características de los cepillos (ej. Cepillo Vitis Suave). Por otro lado, los cepillos Colgate y Aquafresh son cepillos con variadas características que van desde distintos tipos de cerdas hasta limpiadores de lengua y masajeadores de encías, además a diferencia de los cepillos Vitis, éstas marcas venden sus cepillos bajo sub-marcas o familias (ej. Colgate 360° o Aquafresh White & Shine).



Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones sobre el posicionamiento actual

El análisis de escalamiento multidimensional ha entregado dos dimensiones en las cuales los consumidores discriminan las marcas de cepillos bucales, las cuales tienen relación con temas de confianza en el producto (Dimensión de Recomendación) y atractivo del producto (Dimensión de Variedad/Diseño).

La Marca Oral B está posicionada como una marca recomendada por los dentistas, lo cual es consecuente con la estrategia comunicacional de la marca y por otro lado está posicionada como una marca con buena variedad de productos. Para el caso de los cepillos eléctricos el posicionamiento que presenta la marca es bueno, ya que es percibida como una marca recomendada, por lo tanto da la confianza a sus consumidores para probar nuevos tipos de cepillos.

Visitas a Dentistas e Higienistas

Durante los meses de Agosto y Septiembre se realizaron visitas a dentistas e higienistas con el objetivo de conocer las percepciones de los profesionales con respecto a los cepillos eléctricos y las variables que son importantes al momento de recomendarlos.

Las visitas fueron realizadas en compañía de visitadores médicos²⁶ de la marca Oral-B, tuvieron una duración promedio de 15 minutos, el total de profesionales visitados fue de 17 (14 dentistas y 3 higienistas) y fueron realizadas en clínicas de las comunas Vitacura, Las Condes y Santiago más una visita a la facultad de Odontología de la Universidad de Chile. Como complemento a las visitas se realizó una entrevista en profundidad al Cirujano Dentista Danilo Ocaranza, profesor experto en rehabilitación Oral de la Universidad de Chile y Universidad Mayor.

Los resultados de las entrevistas son los siguientes:

Percepción de los Cepillos Eléctricos

El total de profesionales entrevistados tiene conocimiento de la existencia de los cepillos eléctricos, reconociendo la diferencia entre un cepillo manual y uno eléctrico, pero sin tener una distinción clara de las diferencias entre los cepillos a batería y recargables. A pesar de conocer la categoría, una fracción menor de los dentistas entrevistados ha probado un cepillo eléctrico. Aquellos que han probado, sólo 1 usa un cepillo eléctrico de manera regular.

Por especialidad, se identificó una preocupación especial por parte de los periodoncistas²⁷ por los efectos nocivos que los cepillos eléctricos podrían tener en las encías, ya que un exceso de presión por parte del paciente causaría recesiones, es decir, recogimiento de las encías. Actualmente el cepillo 3D Excel posee un sensor de presión que evita este efecto colateral en las encías. Ninguno de los expertos consultados tenía conocimiento de esta característica del cepillo.

Los odontopediatras²⁸ e higienistas son los expertos con mayor aceptación por este tipo de cepillos. Los primeros tenían una imagen positiva dada por los efectos motivacionales que podrían tener éstos cepillos en niños con malos hábitos de limpieza bucal. Por otro lado los higienistas no mostraron una razón común que reflejara su imagen positiva del cepillo.

Los profesionales visitados en la escuela de odontología de la Universidad de Chile, independiente de la imagen que poseen del producto, limitan su recomendación por considerar a los cepillos eléctricos caros para el tipo de paciente que atienden, que en su mayoría son pacientes de sectores socioeconómicos C3, D y E. Según los mismos dentistas, el costo de cepillo que utilizan sus pacientes no supera los \$1.000.-

Entre todos los profesionales entrevistados se observa una razón de recomendación común de este tipo de cepillos que tiene relación con los pacientes con problemas psicomotrices, ya que este tipo de cepillos se debe utilizar con una técnica de cepillado, que reemplaza el movimiento de lado a lado que se debe realizar con los cepillos manuales²⁹, y es reemplazada por una técnica que sólo debe posicionar en cepillo en

²⁶ Hans Álvarez y Lorena Pino

²⁷ Especialidad enfocada en la salud de las encías

²⁸ Especialidad enfocada en la salud bucal de los niños

²⁹ Ver anexo IV para un detalle de las técnicas de cepillado para cepillo eléctricos y manuales

cada pieza dental, dejando al cepillo hacer la tarea de limpieza.

Finalmente se observa que entre los profesionales entrevistados no hay consenso en que los cepillos eléctricos posean un desempeño superior a los cepillos manuales y en ningún caso se menciona un desempeño inferior.

Resumen de variables para la recomendación de cepillos eléctricos

Actualmente el cepillo más recomendado por los odontólogos es un cepillo recto de cerdas planas, debido a que este es el cepillo oficialmente recomendado por la sociedad americana de odontólogos. Tomando en cuenta lo anterior, actualmente los odontólogos sólo recomiendan ocasionalmente los cepillos eléctricos y generalmente bajo las siguientes circunstancias:

1. **Pacientes con problemas Psicomotores:** Ésta es la recomendación más frecuente dentro de las recomendaciones de cepillos eléctricos debido a que la técnica de cepillado es de pasar el cepillo de diente en diente, dejando al cepillo la tarea de remover la placa bacteriana y supliendo la necesidad del paciente de mover el cepillo de lado a lado.
2. **Pacientes que necesitan motivación:** Ésta recomendación está ligada principalmente a los niños y pacientes jóvenes con deficiente cuidado bucal, ya que los dentistas perciben de sus pacientes una motivación extra al realizar la actividad del cepillado con un cepillo eléctrico. El problema con esta recomendación es que no está ligada a una mejora del cepillado por motivos de desempeño del cepillo.
3. **Pacientes con altos ingresos:** Los profesionales al no reconocer un desempeño superior de los cepillos eléctricos versus los cepillos manuales, sólo recomiendan estos cepillos a pacientes con ingresos altos dado que son percibidos como artículos caros. Por otro lado, la utilización de repuestos, no es un factor mencionado al momento de analizar el costo de los cepillos eléctricos.

Visitas de Salas

Durante los meses de agosto, septiembre y octubre, se realizaron visitas a salas para conocer la realidad de la categoría de cepillos eléctricos, principalmente lo que tiene relación con la disponibilidad y el tipo de formatos de góndolas que están presentes en el mercado. Este trabajo de reconocimiento fue realizado en las cadenas de supermercados Jumbo, Santa Isabel, Líder y Alvi; y las farmacias Salcobrand, Cruz verde y Ahumada. El detalle de los locales visitados es el siguiente:

- Jumbo Alto Las Condes (Av. Kennedy 9001) - Hipermercado
- Jumbo Bilbao (Av. Francisco Bilbao 4144) - Hipermercado
- Líder Express (Av. Pedro de Valdivia 1885) - Supermercado
- Líder Puente Nuevo (Av. Las Condes 12916) - Hipermercado
- Santa Isabel (Av. Las Condes 12207) - Supermercado

- Alvi (Av. Recoleta 1750) - Mayorista
- Alvi (Av. Las Condes 11097) - Mayorista
- Salcobrand (Av. Apoquindo 4671) - Drugstore
- Salcobrand (Av. Manquehue Norte 330) - Drugstore
- Salcobrand (Av. Apoquindo 5240) – Multifunción
- Farmacias Ahumada (Av Apoquindo 4831) - Drugstore
- Farmacias Ahumada (Jumbo Bilbao) - Multifunción
- Farmacias Ahumada (Av. Kennedy nº 5413 L.230 / Parque Arauco) – Drugstore
- Cruz Verde (Av. Apoquindo 4343) – Multifunción con góndolas
- Cruz Verde (Lo Fontecilla 441 -Clínica Las Condes) – Multifunción
- Cruz Verde (Av. Kennedy nº 5413 L.350 / Parque Arauco) – Drugstore

Las principales observaciones de las visitas son las siguientes:

- En farmacias, sólo algunos de los Drugstores de las farmacias Ahumada (Apoquindo) y Cruz Verde (Parque Arauco), poseen displays especiales para los cepillos eléctricos, aunque estos son cerrados, por lo tanto para tener acceso al cepillo es necesario que un dependiente de la sala sea quien muestre el cepillo.
- El cepillo 3D Excel, sólo se encontró disponible en el drugstore de Farmacias Ahumada ubicado en el Parque Arauco. Este se encontró detrás del mostrador.
- En las farmacias Salcobrand no existe un formato que muestre los cepillos eléctricos al público, salvo detrás del mostrador de la sala. En la góndola de cepillos sólo están presentes los manuales.

Planograma Farmacias Salcobrand, 22 agosto 2008



Fuente: Farmacias Salcobrand 30

- Las salas que poseen displays especiales para los cepillos eléctricos, sacrifican espacio en góndola que utilizan normalmente los enjuagues, por lo tanto para promover la exposición de los cepillos eléctricos junto a los manuales, es necesario buscar un espacio alternativo para los enjuagues.

³⁰ Sólo fue posible obtener fotografías de las góndolas de farmacias Salcobrand. En el resto de las salas obtener fotografías no fue autorizado.



Fuente: Farmacias Salcobrand

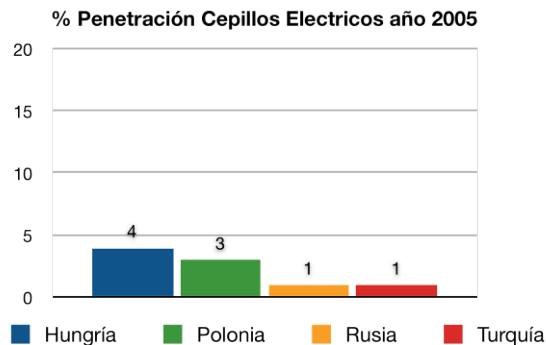
- La disponibilidad de cepillos a baterías es mayor que la de recargables. No se detecto diferencia en el tipo de display para los dos tipos de cepillos.
- En supermercados, sólo se encontraron cepillos eléctricos en las salas de Jumbo e Hipermercado Líder.
- En líder el único cepillo eléctrico disponible es CrossAction Power y esta junto a Colgate Motion en un display cerrado cerca de las cajas. En el sector de cuidado bucal, sólo se encuentran disponibles cepillos manuales.
- Dentro de los supermercados, sólo en los hipermercados Jumbo fue posible encontrar el cepillo recargable Vilita, el cual se encuentra junto a los cepillos manuales y está directamente al alcance del consumidor. Este es el único lugar donde se pudo tener acceso directo a un cepillo recargable.

Capítulo VI. Investigación de Mercado

Análisis de Fuentes Secundarias

Análisis del mercado de Cepillos Eléctricos en otras filiales internacionales de P&G

Como parte del estudio se analizaron los mercados de Europa del Este y medio Oriente. Las razones para observar estos mercados tienen relación con la similitud en ingresos per cápita que poseen algunos países de la región con Chile, la similitud en la penetración y desarrollo de la categoría. La similitud a la que se hace referencia es Europa del Este en el año 2005 y Chile en la actualidad.



Fuente: Datos internos de la compañía

Ingreso per capita*	2004	2005	2006	2007	2008 Est	2009 Est
Chile	11,475	12,346	13,083	13,936	14,673	15,424
Hungría	15,780	16,997	18,251	19,027	19,799	20,705
Polonia	12,700	13,571	14,884	16,311	17,493	18,640
Rusia	10,740	11,832	13,173	14,692	16,085	17,494
Turquía	9,844	11,006	12,095	12,888	13,511	14,184

* Medido en dólares por poder de paridad de compra

Fuente: Base de datos del Fondo Monetario Internacional

Lo interesante de observar éstos mercados recae en el crecimiento que ha tenido la categoría desde que comenzó a comprender a los consumidores, creciendo un 40% en promedio desde 2005 a la fecha.

El detalle del análisis se presenta a continuación:

Estudio cualitativo de barreras e impulsores de compra (Polonia) [14]

El objetivo de este estudio fue el entender el comportamiento del consumidor e identificar las barreras de compra de la categoría de cepillos eléctricos. Este estudio fue realizado por el área de investigación de mercados de la GBU de Oral Care en Europa del Este, con usuarios actuales y potenciales consumidores de cepillos eléctricos. Este estudio fue realizado durante marzo del año 2005 y los resultados fueron los siguientes:

Razones de compra entre los usuarios de cepillos Eléctricos:

- **Recomendación:** los dentistas y familiares cercanos que utilizan actualmente un cepillo eléctrico son las principales fuentes de recomendación para quienes no lo utilizan. La positiva imagen del producto por parte de los usuarios influencia sustancialmente la decisión de compra, por otro lado desestima las dudas sobre rendimiento y valor del producto.
- **Salud Superior:** los cepillos eléctricos son utilizados para resolver problemas específicos del cuidado bucal tales como encías sensibles, protección del esmalte, remoción de placa, técnica deficiente de cepillado, entre quienes están al tanto de las cualidades del producto. Los consumidores que utilizan un cepillo eléctrico notaron una diferencia significativa en la salud de sus dientes luego de utilizar el producto (“...desde que empecé a usarlo he notado que mis problemas bucales han disminuido”).
- **Producto Innovador y Tecnológico:** los consumidores que utilizan cepillos eléctricos, generalmente son consumidores innovadores que buscan la mejor solución disponible en el mercado. El ser productos de alta tecnología es un gran impulsor de la compra.
- **Niños:** los niños generalmente son los primeros en la familia en tener un cepillo eléctrico. Principalmente lo reciben como regalo de navidad o cumpleaños, o es comprado para hacer la rutina del cuidado de dientes una experiencia más entretenida, con el objetivo de que esta sea más larga y de mejor calidad.

Barreras de Compra de los cepillos eléctricos

- **Percepción:** la principal barrera es la falta de conocimiento de la categoría. Esto se refleja en el desconocimiento de los distintos productos que se ofrecen y en las diferencias que estos presentan. La mayoría de los consumidores no conocen la diferencia entre los cepillos a batería y recargables. Como resultado de la falta de conocimiento, los consumidores no consideran la categoría al momento de realizar la compra. Por otro lado, los consumidores expresaron su percepción de que los cepillos eléctricos no son necesarios, ya que están

satisfechos con su cepillo manual y ven a los cepillos eléctricos como un lujo (“...lavarse los dientes es tan básico que no necesito de un producto tecnológico para esta tarea...”).

- Precio: los consumidores en general desconocen el precio de los cepillos eléctricos, aunque para ellos les parecen productos caros que no todo el mundo puede pagar. Al momento de analizar el costo del cepillo más el costo de los repuestos, los consumidores comienzan a tomar en consideración la compra de un cepillo eléctrico.
- In-Store: Falta de información en el lugar de compra confunde a los consumidores, lo que provoca una falta de motivación por comprar el producto, incluso entre quienes buscan un cepillo eléctrico. Los consumidores declararon el estar dispuestos a comprar el producto fuera de los supermercados, a cambio de tener información y personal calificado para consultar al momento de la compra.

Conclusiones personales en relación al estudio

La principal barrera de compra de la categoría es la falta de conocimiento de los consumidores acerca de la categoría de cepillos eléctricos. Los consumidores no están al tanto de los beneficios ni atributos del producto, resultando la falta de interés de los consumidores hacia la categoría. La segunda barrera más importante es la percepción del rendimiento de los cepillos manuales frente a los eléctricos, ya que los consumidores no ven la necesidad de utilizar estos últimos, porque sienten que no les aportarán nuevos beneficios.

Por otro lado, las principales razones de comprar un cepillo eléctrico son la recomendación del dentista y cercanos, la búsqueda de productos tecnológicos y los positivos resultados que se podrían alcanzar para la salud de los dientes y boca.

Estudio cualitativo de barreras e impulsores de compra (Rusia)[8]

El objetivo principal de este estudio fue comprender el comportamiento de los consumidores frente a la categoría del cuidado oral, mediante 4 focus groups. Dos de estos fueron realizados con consumidores que han comprado un cepillo eléctrico durante los últimos 24 meses. Los otros se realizaron con consumidores que nos han comprado un cepillo eléctrico, pero que estarían dispuestos a comprar uno³¹. Todos los consumidores que participaron en el estudio pertenecen a grupos socio económicos ABC1 y C2, todos usuarios activos de internet y en un rango etario entre 25-40 años.

³¹ Estos consumidores son aquellos que al momento de consultarles sobre la posibilidad de comprar un cepillo eléctrico no mostraron un rechazo hacia la categoría.

Este estudio fue realizado durante mayo del 2005 y los principales resultados son los siguientes:

1. La falta de conocimiento y la falta de información disponible es la principal barrera que tiene los consumidores al momento de considerar comprar un cepillo eléctrico. Tanto los consumidores que han utilizado un cepillo eléctrico como lo que no lo han hecho muestran un interés en varios aspectos del uso del cepillo eléctrico como “¿Qué ventajas tiene?”, “¿Qué funciones cumple?”, “¿Qué contraindicaciones tiene?”, etc. Para los consumidores es extremadamente importante saber si el cepillo eléctrico es seguro para las encías y el esmalte de los dientes.
2. En términos generales, la categoría de cepillos eléctricos está asociada a avances científicos y tecnología.
3. Las principales razones para comprar un cepillo eléctrico son racionales y están asociadas a los beneficios en salud oral. Los consumidores esperan que los cepillos de la categoría mejoren su salud bucal actual, otorgando mejor remoción de placa, fortalezcan sus encías, les brinde un aliento fresco y blanquee sus dientes.
4. Los consumidores ven como beneficio de los cepillos eléctricos el ahorro que les produciría el no tener que ir al dentista o no tener futuros problemas de salud bucal.
5. La mayoría de quienes han probado usado un cepillo eléctrico declaran que el cepillo ha estado en línea o superado sus expectativas.
6. La recomendación directa es el mayor impulsor de la compra de cepillos eléctricos. En primer lugar los dentistas, luego los familiares y amigos cercanos, son las fuentes más confiadas por los consumidores al momento de informarse acerca de los cepillos eléctricos.
7. El precio es concebido como una barrera, aunque es mencionada principalmente entre quienes no han probado cepillos eléctricos. En general, los consumidores están dispuestos a pagar por un cepillo eléctrico cuando están al tanto de los beneficios que otorga este tipo de cepillos y están convencidos de la superioridad frente a un cepillo manual.
8. La dificultad para encontrar repuestos es la principal barrera de uso de los cepillos eléctricos. Los consumidores que utilizaron cepillos eléctricos y volvieron a utilizar cepillos manuales declararon que la dificultad para encontrar repuestos fue clave para volver a la categoría de cepillos manuales.
9. El cepillo eléctrico es considerado un artículo de cuidado personal y es asociado a otros artículos eléctricos como afeitadoras y depiladoras. Por otro lado, los consumidores que utilizan cepillos eléctricos, a su vez utilizan otros productos de cuidado bucal como hilos dentales y enjuagues.

[Conclusiones personales en relación al estudio](#)

Nuevamente una de las principales barreras de compra de la categoría es la falta de conocimiento de los cepillos y sus beneficios, por lo tanto las actividades promocionales y de medios deberían estar enfocadas en educar a los consumidores sobre los beneficios superiores que poseen estos cepillos versus los cepillos manuales. Los beneficios racionales deben ser explotados por sobre los beneficios emocionales. Por otro lado, es importante comunicar las funciones y contraindicaciones que poseen los cepillos, ya que para los consumidores es importante realizar esta compra de manera informada.

La percepción de ser cepillos innovadores de tecnología superior es una característica que debe ser explotada, ya que es un atributo relevante para los consumidores.

La recomendación directa es el mayor impulsor de compra, por lo tanto se debe promover la recomendación de dentistas mediante el equipo de visitadores médicos y por otro lado desarrollar campañas que promuevan una difusión boca-a-boca basada en la buena experiencia que demuestran los consumidores que han probado los cepillos de la categoría.

Debido a que el precio es una barrera de compra, se debe comunicar como segunda prioridad, la conveniencia de poseer un cepillo eléctrico basado en el ahorro que tendría el consumidor por menos enfermedades y por el consumo de repuestos. Para esto es imprescindible contar con una distribución de repuestos igual a la de los cepillos, con visibilidad similar y a un precio menor al de un cepillo manual premium.

Principales acciones tomadas en la región

La región luego de conocer y entender las principales barreras de compra de los consumidores, realizó los siguientes planes para promover el crecimiento de la categoría:³²

1. Establecer actividades educacionales con dentistas y consumidores
2. Distribuir los cepillos eléctricos en canales convencionales de la categoría de cepillos dentales, ya que en un principio la distribución estaba enfocada en los canales de artículos eléctricos.
3. Introducir un cepillo recargable a un precio accesible (U\$25-U\$30), ya que la comunicación tradicionalmente estaba enfocada en los cepillos mas premium, es decir, cepillo por sobre los U\$40 dólares.

³² Fuente: Entrevista telefónica con Burak Tarcan, assistant brand manager de cepillos eléctricos de P&G Europa del Este, Octubre 2008.

Análisis de Fuentes Primarias

Estudio cualitativo sobre percepción de la categoría de cepillos eléctricos en Chile

Para comenzar a conocer a los consumidores de cepillos eléctricos en Chile se organizó 1 focus groups con 8 consumidores que han utilizado algún cepillo eléctrico. Los participantes del estudio fueron consumidores pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1³³, en un rango etario entre 25 y 55 años. El objetivo principal de realizar este estudio a determinar las formas en que perciben el mercado y sus barreras de compra.

Los principales resultados del estudio son los siguientes:

1. En general, los cepillos eléctricos son percibidos como cepillos para gente “floja” o con discapacidades.
2. Los consumidores no conocen los beneficios de utilizar un cepillo eléctrico. Por otro lado, los consumidores no conocen las diferencias entre los cepillos eléctricos disponibles (recargables o a batería). Tampoco conocen las ventajas por del cepillo eléctrico por sobre un cepillo manual.
3. Los consumidores reconocen al dentista como un actor relevante al momento de considerar comprar un cepillo eléctrico.
4. Los cepillos eléctricos son percibidos como cepillos caros, a pesar que algunos de los consumidores no pudieron nombrar su costo. Algunos consumidores describieron la compra de un cepillo eléctrico como una “Inversión”.
5. El tamaño de la cabeza es un factor relevante al momento de comprar un cepillo. El cepillo Cross Action Power al poseer un cabeza más grande que el resto de los cepillos mostrados³⁴ se pensó que era más caro.
6. Con respecto a los repuestos, los consumidores declaran que es necesario tenerlos a la vista al momento de comprar un cepillo eléctrico.
7. No se apreciaron grandes diferencias entre las respuestas de los distintos grupos etarios.

³³ La elección del segmento está dada por su mayor poder adquisitivo, ya que se desea conocer las barreras de compra de la categoría aminorando lo más posible el efecto del precio del cepillo.

³⁴ Se mostró a los consumidores toda la gama de cepillos eléctricos disponibles en Chile.

Conclusiones del estudio

Los consumidores en Chile poseen las mismas barreras de compra que en el resto de las regiones analizadas: Falta de conocimiento de la categoría y falta de conocimiento de los beneficios. Comunicar los beneficios de la categoría y las diferencias entre los distintos cepillos es una prioridad para dar a conocer la categoría.

La recomendación de los dentistas es reconocida como un impulsor de la compra, por lo tanto el trabajo con los dentistas es primordial para que los consumidores prueben la categoría. Actualmente existe una percepción semejante entre los dentistas y consumidores sobre los cepillos eléctricos y su uso para pacientes con problemas motrices. Ésta concordancia refuerza el hecho que los dentistas son un actor relevante para la categoría.

Los repuestos son parte importante al mirar la categoría y son tomados en consideración al momento de comprar un cepillo eléctrico, por lo tanto la distribución de esos debe ser la misma que la de los repuestos y no deberían venderse cepillos sin tener repuestos disponibles.

Estudio cuantitativo sobre uso de cepillos eléctricos

Tomando los resultados del estudio cualitativo, comenzó el desarrollo de una encuesta a usuarios y no usuarios actuales de cepillos eléctricos para obtener los atributos que los consumidores perciben como claves, nivel de satisfacción actual, los canales más relevantes para comprar y buscar información acerca del producto. El medio escogido para la encuesta fue vía internet mediante una encuesta en el sitio www.encuestafacil.com.

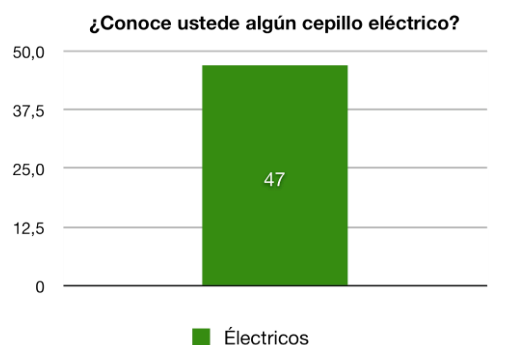
El tamaño de la muestra fue calculado tomando el supuesto de un tamaño población infinito y contando con un nivel de confianza del 8%. Para los parámetros escogidos, el tamaño de muestra debe ser de a lo menos 120 personas³⁵. La encuesta fue tomada a consumidores que declaran pertenecer al segmento socioeconómico ABC1 y C2; pertenecen a un rango etario entre 18 y 55 años con domicilio en las regiones II, V y Metropolitana, dada la facilidad de obtener información en éstas regiones. Como en el estudio cualitativo no se encontraron diferencias significativas entre los distintos rangos etarios no se asignaron cuotas a los distintos tramos de edad. El número final de respuestas recolectadas fue de 118, obteniendo 63 respuestas de consumidores ABC1 y 55 C2.

Los principales resultados del estudio son los siguientes:

³⁵ Para ver en detalle la estimación del tamaño de muestra ver anexo VI.

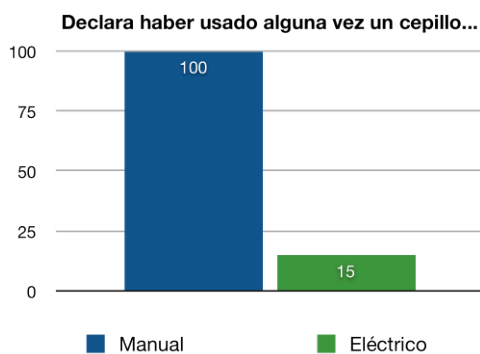
Uso de cepillo

En primer lugar se les pregunto a los consumidores si conocían algún tipo de cepillo eléctrico, dando como resultado un reconocimiento de la existencia cercana al 50%.



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que la penetración de los cepillos manuales es del 100% lo que es esperable en un país como Chile³⁶ y en un segmento socioeconómico ABC1 o C2. En el caso de los cepillos eléctricos en general, se ve que la penetración es del 15%. Si lo separamos por nivel socioeconómico encontramos 10 consumidores ABC1 han utilizado un cepillo eléctrico mientras 8 consumidores C2 lo han hecho. Si ponderamos cada respuesta utilizando el criterio de asignación por “asignación general” y tomando el supuesto que este tipo de cepillo no lo adquieren consumidores de segmentos más bajos, obtendremos que el porcentaje de penetración de los cepillos eléctricos en la población es de 5%³⁷.



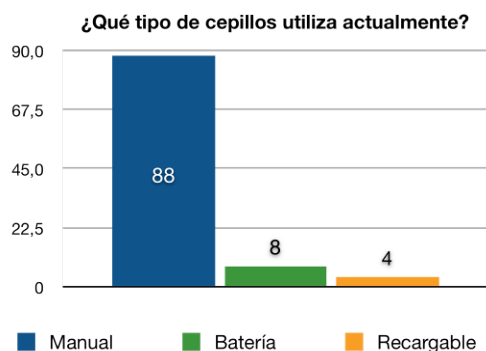
Fuente: Elaboración propia

Si se observan las respuestas por tipo de cepillo eléctrico, el estudio muestra que existe una mayor penetración de los cepillos a batería por sobre los recargables, 10% y 5% respectivamente. Es importante señalar que esta medición puede ser poco certera, dado que en el estudio cualitativo se mostró que los consumidores no distinguen muy bien la diferencia entre los tipos de cepillos.

³⁶ País en vías de desarrollo con un ingreso per cápita, ajustado por paridad de compra, esperado para el año 2009 de U\$15.424 según estimaciones del fondo monetario internacional. [11]

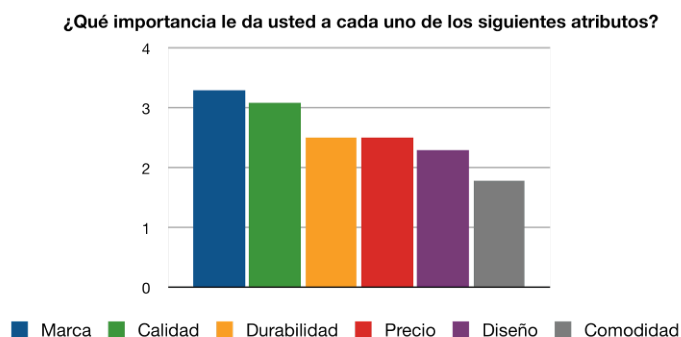
³⁷ Para ver más detalles de la estimación consultar el anexo V

Con respecto al uso actual, se observa nuevamente un mayor uso de los cepillos a baterías por sobre los cepillos recargables. Estas proporciones de prueba y uso son proporcionales con el costo de los cepillos. Por otro lado vemos que el cepillo manual sigue siendo el principal cepillo utilizado diariamente por los consumidores.



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los atributos que los consumidores valoran al momento de seleccionar un cepillo eléctrico, se observa que la Marca es el principal atributo³⁸, seguido de atributos de carácter funcional como calidad y durabilidad. En cuarto lugar aparece el precio, lo que es bueno pensando en una categoría que es notablemente más costosa que su producto sustituto, el cepillo manual. En los últimos lugares aparecen atributos menos funcionales como la comodidad y el diseño, lo que indica que el consumidor espera de este tipo de cepillo un buen desempeño por sobre las cualidades más estéticas del producto.



Fuente: Elaboración propia

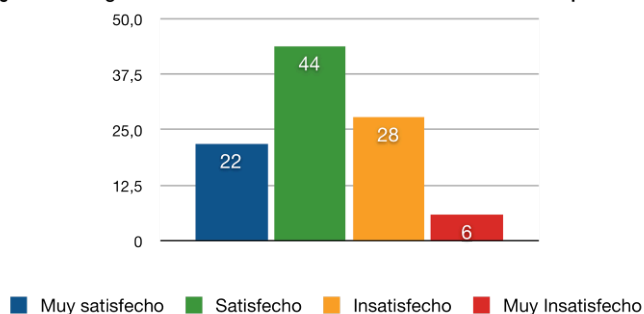
Satisfacción

Con respecto a la satisfacción de los consumidores con sus cepillos eléctricos se puede observar que los consumidores están satisfechos con sus productos, dado que el 67%

³⁸ Los atributos fueron calificados como “Muy importantes”, “Importantes”, “Poco importantes” y “Nada importantes”, valorados con 4, 3, 2 y 1 respectivamente. El resultado mostrado es la valoración promedio del atributo.

declara estar “*Satisfecho*” y “*Muy satisfecho*” con su cepillo. Vale destacar que este resultado no puede ser utilizado como un resultado cuantitativo, sino debe ser analizado como un resultado cualitativo, ya que sólo 15 consumidores respondieron a ésta pregunta en particular.

¿Cuál es su grado de satisfacción con el funcionamiento de su cepillo eléctrico?



Fuente: Elaboración propia

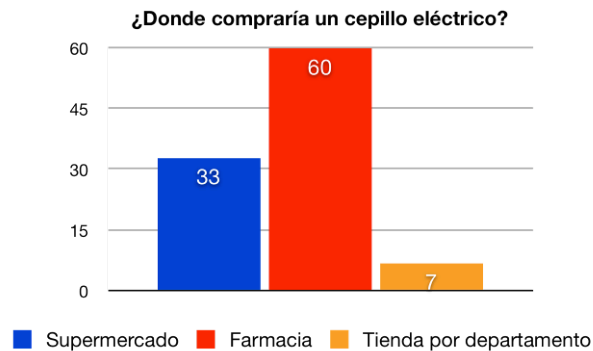
Luego al momento de describir las razones por las cuales los consumidores se sentían satisfechos, ellos nombraron: “*Es fácil de usar*”, “*Limpia súper bien*”, “*me limpia más que un cepillo normal*”. Por otro lado, los consumidores que declararon estar insatisfechos, nombraron las siguientes razones: “*La pila dura poco*”, “*los repuestos son muy caros*”, “*no me funciona bien, es difícil cambiar la pila*”, “*el cepillo se ensucia mucho*”.

Canales de compra y búsqueda de información

Luego como parte de los objetivos del estudio se analizaron los canales que el consumidor encontraba más relevantes para comprar un cepillo eléctrico, ya sea a batería o recargable. Para este caso se les preguntó a los consumidores, mediante una pregunta cerrada que contenía como alternativas los canales de Supermercado, Farmacias y Tiendas por Departamento; donde compraría su cepillo eléctrico. El canal de internet no fue considerado, ya que la empresa no cuenta con este canal establecido y por otra parte los clientes no cuentan con una base de comercio on-line muy desarrollada³⁹.

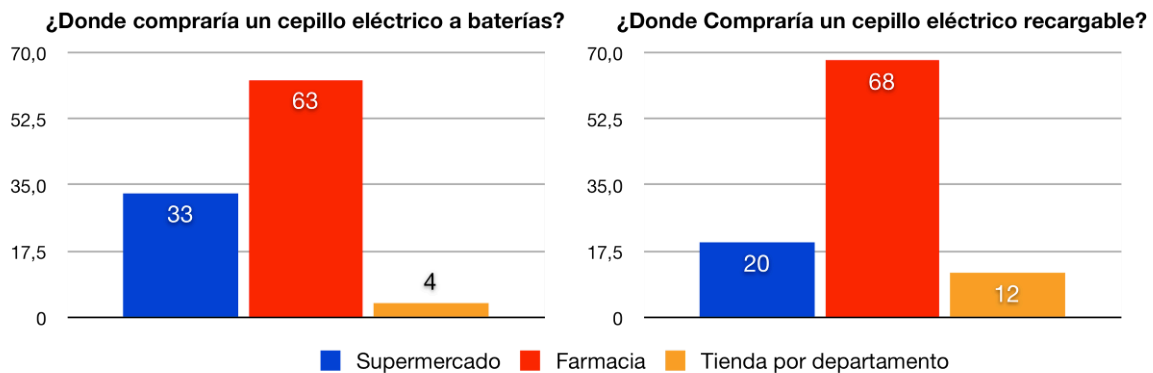
Si observamos a la categoría en general, se aprecia que los consumidores prefieren adquirir los cepillos eléctricos en el canal de farmacias por sobre los otros dos canales disponibles. Esto va en línea con la actual venta de cepillos eléctricos, ya que un 37% se vende en supermercados y un 63.% se vende en farmacias.

³⁹ Actualmente en Chile sólo Falabella ofrece cepillos eléctricos vía internet mediante su portal electrónico www.falabella.cl



Fuente: Elaboración propia

Si observamos por tipo de cepillo, se nota una preferencia bastante mayor con el canal de farmacias, al momento de adquirir un cepillo eléctrico recargable y además el canal de tiendas por departamento cobra mayor importancia acaparando un 12% de las preferencias.

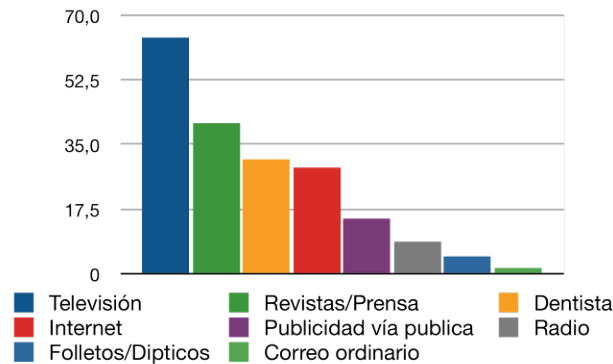


Fuente: Elaboración propia

En el estudio finalmente se recolectó información sobre los medio más importantes a la hora de buscar información acerca de la categoría de cepillos. Se preguntó sólo por la categoría de cepillos en general, dado el poco conocimiento mostrado de la categoría de cepillos eléctricos en el estudio cualitativo y la baja inversión en promoción de cepillos eléctricos en los últimos años.

Los resultados muestran que la televisión es el medio donde más reciben información de la categoría, seguido por las publicaciones en revistas y medios escritos. Más abajo aparecen los Dentistas e Internet como medio relevantes para el consumidor, lo que es sorprendente por la semejanza en la ponderación que le otorgan los consumidores, ya que internet a pesar de ser un medio muy masivo, no ha sido el foco de las campañas de la categoría hasta el momento y por lo tanto da indicios que son los mismos consumidores quienes buscan la información mediante este medio. Finalmente vemos que medios como Folletos, Correo y Radio no son canales importantes a la hora de promocionar o dar a conocer la categoría.

¿Donde obtiene/busca informacion sobre la categoria de cepillos?



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones del estudio

En el estudio quedó demostrado el bajo reconocimiento de la categoría y los bajos índices de penetración que posee actualmente. La penetración es cercana al 5% en línea con los mercados más desarrollados de Europa del Este.

Al momento de valorar los atributos la “Marca” es el más importante, lo cual es provechoso para la marca Oral B, ya que posee una buena imagen en lo que refiere a recomendación. Por otro lado, los atributos más valorados son funcionales y tiene relación con el desempeño del producto, por lo tanto la comunicación debe estar enfocada en el desempeño superior de los cepillos y resaltando la marca Oral B. Finalmente, es de suma importancia que se comunique la superioridad de los cepillos eléctricos por sobre los manuales [23], dado el carácter funcional de los consumidores.

Los niveles de satisfacción están aparentemente sobre la media y los insights de los consumidores nuevamente están relacionados con el desempeño del producto. Los buenos insights aportados por los consumidores tiene relación a la limpieza y facilidad de uso, por otro lado los negativos tienen relación con los cepillos a baterías y el costo de los repuestos, por lo tanto se sugiere una comunicación basada en desempeño y enfocada en cepillos recargables.

Las preferencias por canal están en línea con la situación actual, con mayor interés por el canal de farmacias, por lo tanto se debe privilegiar el desarrollo de éste canal, privilegiando los cepillos recargables por sobre los cepillos a baterías. Los supermercados, aparecen como más adecuados para los cepillos a baterías, por lo tanto se debe privilegiar su distribución por sobre los recargables. Las tiendas por departamento aparecen como una tercera opción al momento de comprar un cepillo eléctrico y se considera más al momento de querer adquirir un cepillo recargable, por lo tanto se sugiere el desarrollo de este canal para los cepillos más avanzados que se puedan lanzar en el mercado.

Finalmente, para la comunicación se deben privilegiar los medios escritos, como revistas y diarios; e Internet. Se sugiere la utilización de estrategias de publicidad

blanca⁴⁰ en los medio escritos para combinar la recomendación con la comunicación del los beneficios del cepillo.

A pesar que la televisión aparece como el canal más importante, el tamaño del mercado actual a primera vista es pequeño, por lo que la rentabilidad del esfuerzo en este medio puede ser baja.

Estudio sobre recomendación de cepillos eléctricos

Como ya ha sido mencionado, un actor muy relevante en la categoría es el dentista, ya que los consumidores toman en consideración la opinión de éstos a la hora de decidir la compra de un cepillo eléctrico.

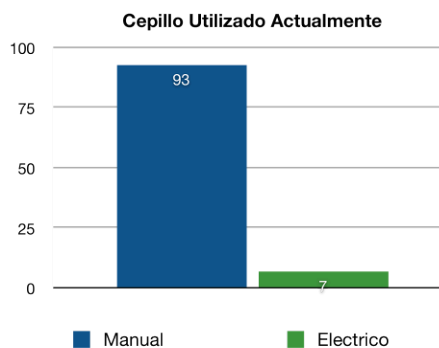
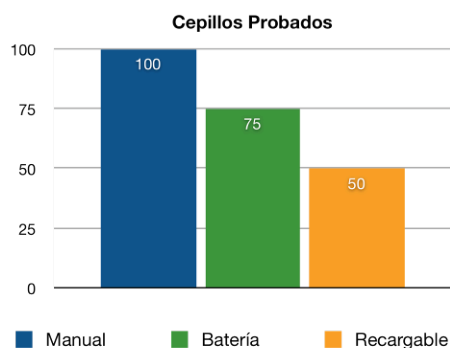
La encuesta utilizada en este estudio, fue aplicada en el mes de septiembre a 54 dentistas de entre 22 y 46 años, de la región Metropolitana y de Antofagasta; de los cuales 18 eran mujeres y 36 hombres. Estos dentistas tienen especialidades en periodoncia, odontopediatría y rehabilitación.

Para la elaboración de la encuesta utilizada en el estudio, se tomó en consideración los factores de recomendación identificados en las entrevistas realizadas previamente en el diagnóstico de reconocimiento.

El objetivo de la encuesta aplicada, fue analizar el actual uso y recomendación de los cepillos eléctricos, por parte de los dentistas encuestados, además de dar cuenta de la percepción que tienen los profesionales acerca del rendimiento de los cepillos eléctricos (baterías y recargables) versus los cepillos manuales.

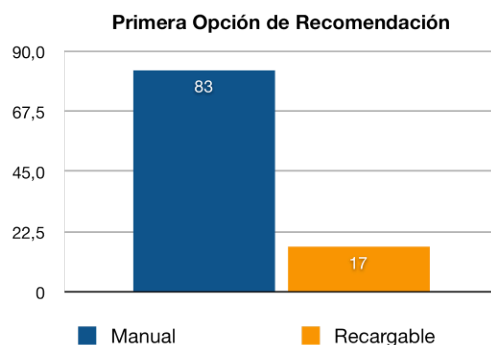
En relación al uso de cepillos dentales el 100% declara haber usado un cepillo manual, un 75% un cepillo a baterías y un 50% un cepillo recargable. En relación al actual uso de los cepillos eléctricos, sólo un 7 % de los dentistas encuestados lo utiliza diariamente, mientras que un 93% prefiere utilizar un cepillo manual.

⁴⁰ Publicidad blanca consiste en la forma impersonal de estimular la demanda o de influir en la opinión o actitud de un grupo hacia la empresa, a través de una comunicación en medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficia con ella [7].



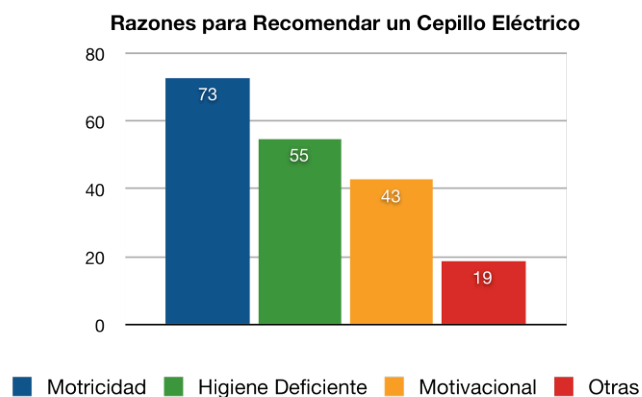
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, respecto a la recomendación de cepillos eléctricos por parte de los dentistas encuestados un 17% recomienda un cepillo recargable como primera opción, mientras que el mismo porcentaje de profesionales lo recomienda como segunda opción, detrás de un cepillo manual. De esta manera, se observa que un 83% recomienda los cepillos manuales como primera opción para sus pacientes, lo que es esperable, dado que el cepillo manual recto de cerdas planas, es el recomendado por la Asociación Americana de Odontólogos [2]. Los cepillos a baterías son recomendados por el 17% de los dentistas y siempre como tercera opción detrás de los cepillos manuales y recargables.



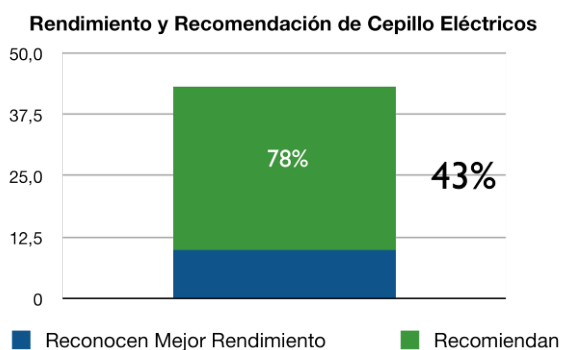
Fuente: Elaboración propia

Entre los que recomiendan cepillos eléctricos a sus pacientes, un 73% lo hace por problemas de deficiencia motriz y un 55% lo hace por una higiene deficiente, lo que puede estar relacionado con un desempeño superior de los cepillos eléctricos. Por otra parte, un 43% lo recomienda a pacientes con problemas motivacionales para lavar sus dientes. Otras razones que fueron mencionadas en menor medida fueron la facilidad de uso (8%), la comodidad (8%) y la mayor limpieza interdental (17%).



Fuente: Elaboración propia

Respecto al rendimiento de los cepillos eléctricos versus los manuales, sólo un 43% de los encuestados reconoce un rendimiento superior por parte de los eléctricos. Y entre quienes reconocen un mejor rendimiento, un 78% recomienda un cepillo eléctrico a sus pacientes.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se pudo observar una correlación de 0,7 entre los dentistas que han usado alguna vez un cepillo recargable y los que reconocen un buen rendimiento de los cepillos eléctricos. Por otra parte, la correlación entre el uso y la recomendación de un cepillo eléctrico es de sólo 0,5.

Tabla de correlaciones Cepillos Eléctricos	
Rendimiento y Conocimiento	0,7
Uso y Recomendación	0,5

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones del estudio sobre recomendación

La penetración de los cepillos eléctricos dentro de los dentistas es más alta en comparada con la penetración en los consumidores, lo que muestra un conocimiento a lo menos básico de la categoría. Se aprecia que existe una relación directa entre el precio del cepillo y uso, ya que sólo la mitad de los dentistas ha utilizado un cepillo recargable. Una razón para este efecto puede ser que el uso de cepillo está directamente ligado al reparto de muestras por parte de las compañías, que para el caso de P&G, sólo se ha limitado al reparto de muestras de cepillo manuales.

Se aprecia que existe una brecha importante entre quienes han probado un cepillo eléctrico y el uso diario. El actual uso se asemeja a los niveles de participación de mercado de la categoría. Esto muestra que el consumo de cepillos dentro de los dentistas es similar al del mercado.

Por el lado de la recomendación, se observa que aunque el cepillo manual es el cepillo más recomendado, casi un quinto de los dentistas recomienda un cepillo eléctrico, lo que muestra que hay una sobre recomendación por parte de los dentistas frente al uso del cepillo eléctrico. Sólo un 7% utiliza un cepillo eléctrico frente al 17% que lo recomienda como primera opción.

Si se analiza el tipo de cepillo recomendado, se ve que los profesionales que recomiendan un cepillo a baterías, también recomiendan un cepillo recargable, lo que no se presenta de igual manera en quienes recomiendan un cepillo recargables, ya que solo el 50% recomienda indistintamente un cepillo a baterías.

Entre los dentistas que han usado un cepillo recargable, la mayoría ha reconocido que este cepillo posee un mejor rendimiento que el cepillo manual, y por otro lado, quienes reconocen un mejor rendimiento lo recomiendan, por lo que los esfuerzos de la compañía deben estar enfocados en mostrar y dar acceso a los dentistas a los cepillos recargables.

Por otro lado, quienes han probado y aún no recomiendan los cepillos eléctricos, ya sea a batería o recargables, se pueden mostrar los estudios científicos independientes [23] que avalan el rendimiento superior de éstos cepillos, para promover la recomendación en base a datos cuantitativos.

Como era de esperar, la razón más recurrente para la recomendación de un cepillo eléctrico es la incapacidad motriz del paciente, focalizando la recomendación en un número limitado de pacientes. De manera favorable, la recomendación por temas de higiene y rendimiento es la segunda razón más nombrada, por lo tanto se debería aprovechar de promover esta recomendación, ya que no está limitada a un tipo especial de paciente sino a características distintivas del producto. Para promover esta recomendación, la compañía puede desarrollar material informativo para dentistas que incluyan y refuercen características de limpieza superior del cepillo.

La razón motivacional sólo fue mencionada en tercer lugar, por lo tanto esta opción podría ser explotada de manera esporádica y enfocada a los cepillos eléctricos de niños, por ejemplo, durante la época de vuelta al colegio.

En resumen, las acciones que la compañía debería tomar son:

1. Dar acceso al dentista a cepillo recargables, ya que el conocimiento del cepillo aumenta el reconocimiento de que es un producto superior
2. Dar acceso al dentista a estudios independientes sobre la efectividad de los cepillos eléctricos, especialmente recargables, dado que el ser reconocido como producto superior aumenta su recomendación.
3. Focalizar los esfuerzos de recomendación en razones de higiene, para que el cepillo sea recomendado a todo tipo de pacientes y no tan sólo a pacientes con problemas de salud específicos.

Capítulo VII. Modelo STP

Segmentación del Mercado del Cuidado Oral [21]

P&G durante el año 2007 tomo la decisión de segmentar a nivel mundial, el mercado del cuidado Oral para todas sus categorías (cepillos, pastas, etc.). La decisión de realizar una nueva segmentación nace de la experiencia en otras categorías⁴¹ donde por años a pesar de crecer en nivel de ventas, la participación de mercado se mantenía constante, es decir, el crecimiento de las ventas se asociaba al crecimiento del mercado y no a las acciones que tomaba la compañía. Luego de realizar una segmentación Psicográfica los ejecutivos de P&G observaron que su producto estrella, que ofrecía una suavidad superior, sólo era relevante a un segmento en particular y dentro del cual poseían un 80% de participación de mercado. Por otro lado, en los otros dos segmentos identificados los consumidores buscaban otros atributos como precio, resistencia o “facilidad para desechar” y por lo tanto este producto no era preferido dentro de éstos segmentos.

Segmentación psicográfica del la categoría Cuidado Oral

Luego de las experiencia exitosa descrita anteriormente, P&G decidió realizar una segmentación Global para la categoría del Cuidado oral. Los objetivos principales de la segmentación fueron el poder predecir y posteriormente influenciar el comportamiento de compra de los consumidores de la categoría. Para este trabajo la compañía analizó los siguientes tipos de segmentación:

1. **Geográfica:** segmentación según la región donde está inmerso el consumidor. Los consumidores pueden ser segmentados por país, continente o subcontinente.
2. **Cultural:** segmentación según la influencia cultural a la cual está expuesta el consumidor. Los consumidores pueden ser discriminados como orientales, árabes, occidentales, etc.
3. **Demográfica.** segmentación según el nivel de ingreso y educación que posee el consumidor. Tiene relación con cuánto dinero posee el consumidor y cuánto está

⁴¹ Caso categoría Cuidado Familiar

- dispuesto a gastar en la categoría
4. **Psicográfica:** segmentación según los estilos de vida del consumidor. Esta segmentación tiene relación con la forma en que el consumidor piensa y cuáles son sus motivaciones.

Se puede observar que en las 3 primeras opciones, la variable geográfica es bastante importante y puede provocar que los segmentos varíen mucho de una región a otra, por lo que la opción tomada por P&G fue la de segmentar la categoría de manera psicográfica, ya que la probabilidad de encontrar segmentos que sean comunes a nivel global es mayor que en las otras opciones.

La segmentación psicográfica al estar relacionada con las motivaciones, generalmente permite identificar a los consumidores según sus motivaciones de origen interno o externo. Las motivaciones internas tienen relación con la manera en que el consumidor piensa y se siente frente a las decisiones que toma, en cambio los consumidores con motivaciones externas toman en cuenta cómo otras personas se sienten y piensan acerca de ellos mismos a causa de las acciones que el consumidor toma. En la categoría del Cuidado Oral, se identificaron dos vectores que tiene relación con las motivaciones internas y externas de los consumidores. El vector de las motivaciones internas tiene relación con la salud del consumidor y el vector de motivaciones externas tiene relación con la aceptación social. Cabe mencionar que los consumidores tienen presente ambas motivaciones, sin embargo las ponderan de manera distinta.

A medida que los consumidores avanzan en los vectores, se involucran cada vez más en la categoría, buscando soluciones que van más acorde con sus motivaciones. Según lo que se aprecia en la siguiente imagen, al inicio del espacio de consumidores se encuentran aquellos que están involucrados en la categoría, es decir, aquellos que no están muy conscientes del cuidado oral, luego a medida que se avanza, se identifican consumidores más conscientes de su cuidado Oral, para finalmente terminar con aquellos consumidores obsesionados con su cuidado Oral, ya sea por factores internos (Salud) o externos (Aceptación Social). Este nivel de involucramiento se conoce como el compromiso del consumidor con su cuidado oral. A medida que aumenta el compromiso con la categoría, los consumidores están dispuestos a pagar más y usar múltiples productos.

Luego, según lo observado, en el espacio donde se mueven los consumidores, podemos identificar que los consumidores involucrados tienen un espacio de posibilidades más acotado en comparación con los consumidores obsesionados. Esta diferencia de posibilidades es interpretada como la diferencia de comportamiento de los consumidores (o $\Delta Behavior$), ya que los consumidores involucrados ponderan de manera similar sus motivaciones internas y externas, lo que da cuenta de comportamientos muy similares. Por otro lado, los consumidores obsesionados ponderan la salud o la aceptación social de manera desproporcionada lo que conlleva diferencias en comportamiento muy notorias.

De esta manera, tomando en consideración todos los factores mencionados anteriormente, P&G identificó cuatro segmentos de consumidores que se describen a continuación.

Descripción de los segmentos

Familiar: son el segmento menos involucrado en la categoría. El principal beneficio emocional que esperan obtener de la categoría es el sentir que están cuidando a su familia. Son personas simples y sensibles, siempre pendientes de su familia. Ellos están involucrados en el cuidado bucal, porque saben que es bueno para su familia. Los productos que utilizan principalmente con los que sus padres usan, confían en marcas tradicionales, lo que los hace muy poco innovadores al momento de escoger un producto. En promedio gastan 12% menos en productos de cuidado bucal que el promedio del mercado.

Harmonious: son un segmento consiente sobre la importancia de la categoría. El principal beneficio emocional que esperan de la categoría es poder disfrutar los momentos simples de la vida, sin tener que preocuparse del cuidado bucal. Ellos son consumidores que valoran mucho su tiempo y por lo tanto buscan soluciones del tipo *“todo-en-uno”*. Son personas que viven el día a día. Aunque su familia es importante, valoran mucho la amistad. La confianza es un sentimiento clave, ellos buscan sentirse seguros frente a sus compañeros y amigos. Al momento de buscar una solución de cuidado bucal, escuchan principalmente a sus amigos. Este segmento gasta igual que el promedio de la categoría.

Passionate: Es uno de los 2 segmentos más involucrados en la categoría y es el de mayor motivación externa. Su motivación es mostrar y proyectar su belleza, su verdadero yo. Valora sentirse bella en cada momento del día, por lo tanto siempre usa lo mejor, para sentirse y verse de lo mejor. Son perfeccionistas y no toleran pequeñas imperfecciones. En el cuidado bucal reconocen que su sonrisa es parte esencial de quiénes son y que es su carta de presentación. Su mayor preocupación es notar que su sonrisa no está o no se ve perfecta. Al momento de buscar una solución de cuidado bucal ellas confían en sus amigos que han probado productos con buenos resultados visibles. Este segmento gasta en promedio un 8% más en productos de cuidado bucal que el promedio de la categoría.

Purposeful: Este segmento es parte de los segmentos obsesionados con la categoría y su motivación es interna. Su motivación es alcanzar las altas metas que se plantean cada día, por lo tanto sus preocupaciones las considera desafíos. De personalidad muy detallista, son personas muy racionales, responsables, enfocadas en resultados. Son el gerente general de la familia. Su mayor aspiración es estar en control de su vida, salud y bienestar. Su mayor preocupación es no alcanzar las metas que se propuso. Con respecto al cuidado bucal, espera alcanzar el mejor cuidado posible, dado que lo considera una inversión hacia el futuro. Al estar obsesionado con su salud, están al tanto de los problemas bucales que tiene o podría tener. Al momento de buscar una solución de cuidado bucal, confían primeramente en su dentista. Este segmento gasta en promedio un 12% por sobre el promedio del mercado.

Elección del segmento objetivo

La elección del segmento al cual se debe enfocar el posicionamiento de la marca se basa en un análisis de atractibilidad, tomando en cuenta que la categoría objetivo es la de cepillos eléctricos.

A continuación se muestra el análisis del atractivo de cada segmento, tomando en cuenta 4 variables claves para la categoría de cepillos eléctricos: “*Tamaño del Segmento*”, “*Propensión a Pagar*”, “*Tipo de Consumo*” y “*Diversidad de Opciones*”. Las primeras 3 variables fueron analizadas a partir de la segmentación del mercado y la última variable se obtuvo del análisis de reconocimiento. Cada variable fue catalogada según su importancia.

Los resultados son los siguientes:

Atractivo del Segmento

Factor	Importancia Factor	Familiar	Harmonious	Passionate	Purposeful
Tamaño del Segmento	Alta	45% (Alto)	25% (Medio)	17% (Bajo)	13% (Bajo)
Propensión a Pagar	Alta	Bajo Promedio (Bajo)	Promedio (Medio)	Sobre Promedio (Alto)	Sobre Promedio (Alto)
Tipo de Consumo	Alta	Bajo Consumo (Bajo)	Bajo Consumo (Bajo)	Consumo Medio (Medio)	Alto Consumo (Alto)
Diversidad de Opciones	Media	Muchas (Bajo)	Muchas (Bajo)	Pocas (Alto)	Media (Medio)

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se pueden observar que el segmento familiar, a pesar de ser el más grande en tamaño, no es muy atractivo para la categoría de cepillos eléctricos, dado que en el resto de las variables claves su atractivo es bajo. Por otro lado, se puede apreciar que los segmentos Passionate y Purposeful son bastante atractivos, debido a su propensión a pagar y al tipo de consumo. Finalmente, el segmento más atractivo para esta categoría es el segmento Purposeful.

Por otro lado, tan importante como conocer cuál es el segmento más atractivo, es el conocer cuál es la posición competitiva de la marca en cada segmento. Para aquello, se toma la situación actual de la marca y se miden nuevamente las variables claves de la categoría de cepillos eléctricos.

Los resultados son los siguientes:

Posición Competitiva de la Marca en el Segmento

Factor	Importancia Factor	Familiar	Harmonious	Passionate	Purposeful
Participación de Mercado de la marca en el segmento	Media	15% (Baja)	20% (Media)	26% (Media)	35% (Alta)
Imagen de la Marca	Alta	No es relevante (Baja)	Medianamente relevante (Media)	Relevante (Alta)	Relevante (Alta)
Principal influyente de la Compra	Alta	Familia/ Tradición (Media)	Amigos/ Dentista (Alta)	Amigos/ Dentista (Alta)	Dentista (Alta)
Oferta de Productos	Media	Baja Oferta (Baja)	Alta Oferta (Alta)	Baja Oferta (Baja)	Alta Oferta (Alta)

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la marca está bien posicionada en los segmentos más involucrados en la categoría, debido a que los consumidores en estos segmentos son más influidos por los dentistas y la además, la marca juega un rol importante en la decisión de compra. Nuevamente se observa que el segmento más interesante para la categoría de cepillos eléctricos es el segmento Purposeful, seguido del segmento Harmonious.

Tomando ambos resultados, se observa que el posicionamiento, y luego el marketing mix, debe ser enfocado en el consumidor Purposeful, ya que es el segmento más atractivo para la categoría y la posición competitiva de la marca es la mejor entre todos los segmentos. Esto permitirá que los esfuerzos de la marca sean más eficientes y la comunicación más efectiva.

Resumen	Familiar	Harmonious	Passionate	Purposeful
Atractivo del Segmento	Bajo	Medio	Medio	Alto
Posición Competitiva de la Marca	Bajo	Alto	Medio	Alto

Fuente: Elaboración propia

Posicionamiento para la categoría de cepillos eléctricos

Como etapa final del modelo STP, se procede a definir el posicionamiento que la marca Oral B deberá construir para definir la manera en que los productos serán percibidos por los compradores objetivo. Lo esencial es imprimir un lugar apreciado por los consumidores, con un mensaje defendible y comunicable.

El posicionamiento escogido se basa en los resultados del estudio de mercado, las características principales del segmento Purposeful y las percepciones de los dentistas, ya que para ellos se definirá un posicionamiento enfocado en su rol de impulsores de

compra.

Bases del posicionamiento hacia los consumidores

Como el posicionamiento es en esencia una herramienta de diferenciación debe estar enmarcado en las características distintivas de los cepillos a ofrecer y en las cualidades propias de la marca. Dicho esto, el posicionamiento hacia los consumidores debe estar basado en los siguientes antecedentes:

1. La marca Oral B es reconocida por ser una marca con alta recomendación por parte de los Dentistas.
2. Los consumidores actualmente desconocen los beneficios de la categoría y lo asocian a pacientes con características especiales.
3. El consumidor Purposeful es un consumidor bastante racional, enfocado en la funcionalidad y desempeño del producto.
4. La categoría es percibida como cara.

Las razones para escoger estas bases, son por un lado, lo defendible de ser una marca recomendada y lo factible de mostrar a los consumidores los beneficios del cepillo. Por otro lado, la competencia no posee actualmente cepillos que puedan declarar ser significativamente mejores que los cepillos manuales [23].

Propuestas de Posicionamiento hacia el consumidor

Tomando las bases descritas, se proponen las siguientes frases de posicionamiento:

- “Los cepillos eléctricos Oral B, son recomendados por tu dentista gracias a su mejor desempeño versus tu cepillo convencional. Además, los cepillos eléctricos Oral B poseen una cabeza recambiable convirtiéndolo en un cepillo para toda la familia”
- “Los cepillos eléctricos Oral B, poseen un desempeño superior a un precio accesible”
- “Los cepillos a batería Oral B, poseen un desempeño superior a tu cepillo manual a un precio accesible”
- “Los cepillos recargables Oral B, te brindan una limpieza profesional comprobada por tu Odontólogo”
- “Los cepillos eléctricos Oral B, poseen cabeza intercambiable, para brindarte una limpieza superior por mucho tiempo”

Bases del posicionamiento hacia los Dentistas

Como los dentistas son un actor muy importante de la categoría, se debe realizar un posicionamiento especial para ellos. Para el desarrollo de este posicionamiento, se toman como base los siguientes antecedentes:

1. Los dentistas recomiendan los cepillos eléctricos a un tipo especial de pacientes
2. Dentro de los dentistas no hay consenso en la superioridad de los cepillos eléctricos por sobre los cepillos manuales.
3. Los dentistas que han probado y usado los cepillos eléctricos, principalmente recargables, reconocen su desempeño superior y lo recomiendan.

Las razones de escoger estas bases para el posicionamiento son la evidencia de una recomendación selectiva que puede ser inducida al cambio mediante la presentación de estudios que reflejen que los cepillos eléctricos son para todo tipo de pacientes y por otro lado, que está comprobado científicamente que son cepillos superiores, por sobre los cepillos manuales. Finalmente como el estudio indica, se les puede mostrar los resultados que muestran que sus colegas que utilizan los cepillos eléctricos tienen una buena imagen de ellos.

Propuestas de Posicionamiento hacia los dentistas

Tomando las bases descritas, se proponen las siguientes frases de posicionamiento:

- “Los cepillos eléctricos Oral B, con tecnología O/R⁴², son los únicos que poseen un desempeño significativamente mejor que los cepillos manuales. Comprobado por más de 60 estudios independientes”
- “Los cepillos eléctricos Oral B, gracias a su fácil uso, son cepillos para todo tipo de pacientes ”
- “El 70% de los dentistas que han utilizado un cepillo recargable Oral B, reconocen su desempeño superior frente a los cepillos manuales”

Finalmente para que este posicionamiento sea efectivo, se deben emprender acciones que lo defiendan y hagan creíble, tanto en los consumidores como en los dentistas, por lo que en siguientes capítulos se detallarán las estrategias de marketing genérico y táctico que avalarán los posicionamientos descritos.

Capítulo VIII. Estrategia Comercial

⁴² Tecnología exclusiva de Oral B presente en los cepillos Advance Power, Vitality y 3d Excel.

Tomando los resultados de todos los estudios y análisis realizados en los capítulos anteriores, se procede a definir las estrategias de marketing genérico y táctico.

Estrategia de Marketing Genérico

Según Porter [17] existen tres estrategias básicas con las cuales una empresa puede lograr ventajas competitivas sostenibles sobre la competencia:

- **Estrategia de Liderazgo en costos:** Menor costo en relación a los precios de la competencia
- **Estrategia de Concentración:** Es focalizada a un sector restringido y determinado. Ejemplo son los nichos de negocio.
- **Estrategia de Diferenciación:** Buscar cualidades distintivas para ser percibidos como únicos y distintos frente a la competencia.

Para el caso de la categoría de cepillos eléctricos, la competencia es baja, ya que Colgate es el único competidor y solo en cepillos a baterías. Por otro lado, como se observo en el análisis externo, no hay incentivos claros para que una nueva compañía ingrese al mercado con este tipo de productos, ya que es necesario invertir en una tecnología que no está presente en los competidores actuales. Como dato adicional, la marca Sonicare de la compañía Phillips, mayor competidor de la categoría de cepillos eléctricos en Europa y Estados Unidos, ha decidido dejar de competir en Australia por el pequeño tamaño de mercado que posee ese país, por lo tanto es esperable que no ingrese al mercado Chileno en el mediano plazo⁴³. Tomando en cuenta los antecedentes señalados la estrategia de liderazgo en costos no es adecuada para esta categoría.

La estrategia de concentración podría ser una estrategia conveniente a seguir dado el tamaño del mercado actual, la baja penetración y el reducido segmento al cual enfocaremos nuestra oferta, pero por otro lado no podemos hablar de un negocio de nicho, ya que el principal producto sustituto son los cepillos manuales, los cuales son usados por todos los segmentos y también son recomendados, por lo tanto la estrategia de concentración no es la más adecuada para la categoría.

Finalmente se puede deducir que la estrategia ideal para desarrollar los planes de marketing para la categoría es la estrategia por diferenciación, ya que principalmente se deben crear planes enfocados en mostrar las características distintivas de los cepillos eléctricos frente a los manuales, acentuando las diferencias y las razones por las cuales el consumidor debería preferir este tipo de cepillos.

En primer lugar la estrategia debe estar enfocada en el producto, más que en la compañía o marca, ya que se deben posicionar como cepillos con beneficios y funcionalidades superiores. Luego en segundo lugar la estrategia debe enmarcarse en distinguir los tipos de cepillos eléctricos para que los consumidores puedan conocer sus características y beneficios particulares.

⁴³ Información interna P&G

Estrategia de Marketing Táctico

Precio [16]

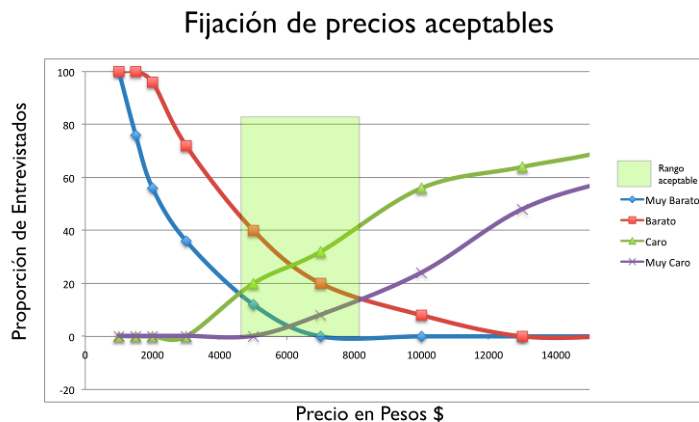
El precio es la variable del marketing mix, que mas análisis necesita, por lo tanto se realizó una medición explícita de precios siguiendo la técnica descrita por Van Wentendorp. Para recabar información se realizó una encuesta a 43 consumidores ABC1, vía telefónica, preguntado cuál es su disposición a pagar por un cepillo de la categoría, excluyendo los repuestos. Vale destacar que este trabajo sobre el rango de precios aceptables se realizó como total categoría, dada la baja diferenciación actual de los cepillos eléctricos. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

1. Pensando en cepillos dentales eléctricos. ¿A qué precio te parecería un cepillo barato?
2. ¿A qué precio te parecería un cepillo Caro?
3. ¿Desde qué precio te parecería tan Caro que nunca lo comprarías?
4. ¿Desde qué precio te parecería tan Barato que dudarías de su calidad?

Luego de recopilar la información y se realizó un trabajo analítico entendiendo los siguientes puntos clave:

- El precio límite inferior es el cruce entre demasiado barato y relativamente caro.
- El precio límite superior es la intersección entre algo barato y demasiado caro.
- El espacio entre ambos límites es el área de precio aceptable.

El resultado del análisis es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta

- El límite inferior esta cercano a los \$4.500.-
- El límite superior esta ligeramente sobre los \$8.000.-

Por lo tanto el rango aceptable de precios, dado el estado actual de la categoría, está entre éstos dos límites. Tomando esto en cuenta, la sugerencia de precios para los cepillos de la categoría es el siguiente:

- **CrossAction Power:** Dado que Colgate es actualmente en los cepillos a baterías, se sugiere ser tomador de precio y optar por seguir a Colgate. Por lo tanto el precio del cepillo debe ser \$3.690.- o lo que cueste Colgate Motion. Como se puede apreciar este precio está bajo el rango aceptable, por lo que es una estrategia netamente competitiva.
- **Advance Power:** Para este cepillo se sugiere un precio que está entre los dos límites del análisis, es decir su precio debe ser de \$6.250.-
- **Vitality:** Este cepillo como será presentado como un cepillo Premium por lo tanto deberá estar sobre el precio límite de \$8.000. Por otro lado al precio actual este cepillo tiene un margen negativo, por lo tanto bajarle el precio no es factible. Se sugiere mantener el precio de \$13.000.- apuntando a educar y sustentar este cepillo en base a la recomendación de los dentistas.

Para el caso de los repuestos, se sugiere una estrategia comparativa con respecto a los cepillos que el consumidor compraría supuestamente en lugar de un cepillo eléctrico. Tomando como base que los consumidores a los cuales van dirigidos los cepillos eléctricos son consumidores muy involucrados en la categoría, se propone la siguiente comparación de precios:

- **Repuesto Precision Clean:** para el formato single se sugiere tomar como referencia el precio del cepillo Pulsar, ya que es el cepillo manual más premium que tiene disponible la marca Oral B. El precio actual del cepillo es de \$2.350.-
- **Repuesto CrossAction Power:** se sugiere que el formato single del repuesto posea un precio comparable al cepillo CrossAction Pro Salud, ya que es un cepillo premium, solo un paso más abajo del cepillo Pulsar. El precio actual de este cepillo es \$2.090.-

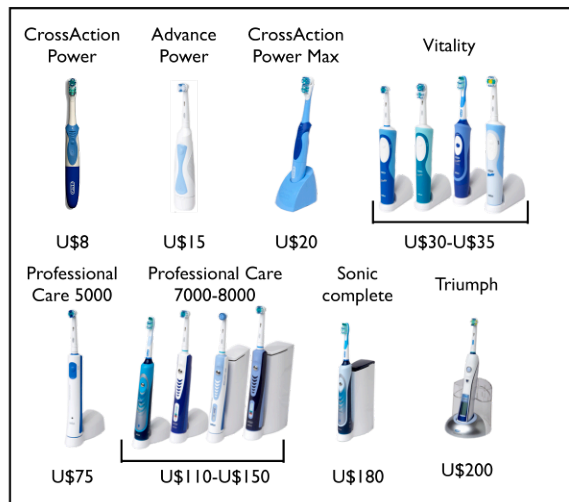
Como se puede apreciar se seleccionó una estrategia para cada cepillo dependiendo del objetivo competitivo de cada uno de ellos.

Producto

Esta variable de la estrategia de marketing es definida en base a tres variables fundamentales: Los cepillos que actualmente tiene disponible P&G globalmente, las características del segmento objetivo y el rango de precio identificado en la sección anterior.

P&G posee un amplio portafolio de cepillos eléctricos y repuestos a nivel global. El rango de precios de estos cepillos esta entre U\$8.- por un cepillo CrossAction y U\$200⁴⁴.- por un cepillo Triump.

⁴⁴ Estos precios corresponden a una sugerencia global y solo se toman como referencia para la definición del precio final al consumidor.



Fuente: Elaboración propia

Dado lo anterior, y tomando en cuenta el rango aceptable de precio definido en la sección de precio, quedan dentro de los productos factibles a introducir los cepillos CrossAction Power, Advance Power y CrossAction Power Max.

Las conclusiones del estudio de mercado muestran que los consumidores satisfechos, nombran razones ligadas al desempeño de los cepillos y su facilidad de uso, en cambio los que no están satisfechos nombran razones ligadas a los cepillos a batería por su dificultad al cambiar las pilas o su disminución de potencia al medida que se agotan las pilas. Por otro lado la dificultad de encontrar repuestos es otra razón de insatisfacción, además del alto costo que les significa comprar repuestos actualmente, debido a los actuales formatos disponibles (x2 y 3x2).

Para seguir en línea con los consumidores satisfechos y enfrentar las dificultades de los consumidores insatisfechos se sugiere el siguiente mix de productos:

Cepillos a Batería

Actualmente Colgate con su cepillo Motion es el principal competidor de la categoría, posicionándose como una alternativa al cepillo Cross Action Power. Se sugiere que se mantenga ese cepillo por dos razones:

1. Tener un cepillo que compita directamente con Motion, ya que discontinuar este cepillo dejaría a motion como único cepillo en ese rango de precios
2. Este cepillo debe ser el cepillo eléctrico para los consumidores que son cautos al momento de probar un cepillo eléctrico y por lo tanto será el que le dará la opción de dar un paso a la categoría de cepillos eléctricos más bien suave.

Por otro lado, el actual cepillo Advance Power, no tiene buen desempeño por baja de potencia del producto por causa de la baja en la carga de la batería, por lo tanto se sugiere la introducción de una nueva versión disponible que trae entre sus mejoras una

potencia constante hasta 7 semanas independiente de la carga de la pila⁴⁵, es más moderno y presenta mejores márgenes al tener costos de producción más bajos.

Este nuevo cepillo fue probado en Estados Unidos en un estudio cuantitativo de Uso con consumidores⁴⁶, mostrando un desempeño significativamente superior versus el actual cepillo Advance Power en los atributos de “*Limpieza*”, “*Conveniencia*”, “*Diseño*” y “*Desempeño General*”, por lo que es una alternativa bastante buena para reemplazar al actual cepillo. Por motivos de estricta confidencialidad por parte de P&G, no es posible incluir imágenes del nuevo cepillo.

Cepillos Recargables

Se sugiere mantener en el mercado al Vitality, en lugar del cepillo CrossAction Power Max, como el mejor cepillo disponible en el mercado, dado que ya esta presente hoy en Chile y científicamente esta comprobado que brinda un limpieza superior. Por otro lado se sugiere retirar el soporte actual al cepillo 3D Excel, dado su alto costo que se aleja bastante de los niveles actuales a los cuales los consumidores desean adquirir estos productos.

Vitality al poseer el mejor desempeño dentro de los cepillos propuestos, será el cepillo para ir donde los dentistas y mostrarles que es un cepillo que limpia mejor que un cepillo manual, es para todo tipo de consumidores y por lo tanto, es un cepillo que puede recomendar a todo tipo de pacientes. Por otro lado, todos los estudio que avalan la superioridad de los cepillos eléctricos Oral B por sobre los cepillos manuales está basada en la tecnología que posee este cepillo.

Repuestos

Como se ha discutido dentro de este trabajo, los repuestos juegan un rol clave dentro de la categoría, por lo tanto se deben poner a disposición de los consumidores a todas las ocasiones de compra que involucren a la categoría, es decir, al momento en que el consumidor compra por primera vez el cepillo eléctrico y al momento en que el consumidor va directamente a comprar los repuestos.

Actualmente los repuestos para el cepillo a baterías Cross Action Power están disponibles en un formato x2, lo que hace que el consumidor pague un monto muy cercano a lo que pagaría por un cepillo nuevo, por lo tanto es un desembolso que no permite mostrar el real valor del repuesto, ya que no permite comparar su costo unitario con respecto a los cepillo manuales.

Para el caso del repuestos Precision Clean, compatible con cepillo que reemplazará al Advance Power y Vitality, son vendidos solo en un formato 3x2, por lo tanto sucede un efecto parecido al de los repuestos de Cross Action Power, donde el consumidor debe pagar un 85% del valor de un nuevo cepillo Advance Power, para adquirir los repuestos. Por otro lado, cada repuesto se vende a un rango de precio medio dentro de la categoría de cepillos manuales, por lo tanto se está vendiendo cada unidad a un precio

⁴⁵ Pruebas internas P&G, departamento de Investigación y Desarrollo.

⁴⁶ “P” C&U Qualitative Study, May 2008

bajo, comparado con los cepillos manuales que compraría un consumidor mas involucrado en la categoría, pero al comprar tres se convierte en un costo alto.

Dicho lo anterior, se propone la incorporación de formatos x1 para los repuestos disponibles y dejar que los formatos x2 y 3x2 sean promocionales.

Distribución

El estudio cuantitativo a consumidores entregó lineamientos bastante claros con respecto a la distribución de los cepillos eléctricos a batería y Recargables. Además, como se aprecio en los estudios cualitativos, los repuestos deben estar presentes en todo momento junto a los cepillos eléctricos, por lo tanto la distribución estará marcada por el tipo de cepillo y no por el tipo de repuesto.

Por el lado del consumidor, está claro que los cepillos a baterías deben estar presentes tanto en Supermercados como en farmacias y los cepillos recargables deben estar principalmente en farmacias.

Por el lado de los clientes, quienes venden los cepillos a los consumidores, vemos que hay distintas aperturas hacia la venta de los cepillos eléctricos que dependen de la cadena y del sector socioeconómico en que se ubican sus locales.

Para seguir en línea según lo que esperan los consumidores y la disposición de los clientes, se sugiere en siguiente plan de distribución:

Supermercado e Hipermercados:

La distribución sugerida por cepillo es la siguiente:

- **CrossAction Power:** Distribución ponderada superior al 80% en todas las cadenas.
- **Advance Power:** Distribución ponderada superior al 50% en todas las cadenas, enfocado en los hipermercados y junto al cepillo CrossAction Power.
- **Vitality:** Distribución ponderada superior al 40%. Enfocado en las cadenas Jumbo y Líder, sólo en los hipermercados, ya que estas salas poseen alarmar de seguridad que detectan las etiquetas de seguridad que estos cepillos deberán poseer.

Farmacias

Según los distintos formatos descritos en el diagnóstico de reconocimiento. La distribución sugerida para la categoría es la siguiente:

- **CrossAction Power:** Distribución ponderada del 100% en todas las cadenas y formatos, con prioridad en los formatos “Multifunción con góndolas” y “Drugtores”.
- **Advance Power:** Distribución ponderada superior al 80% en todas las cadenas, sólo en los formatos “Multifunción con góndolas” y “Drugtores”, debido a la poca exposición que puede tener en el formato “Multifunción”.

- **Vitality:** Distribución ponderada superior al 80% en todas las cadenas, con foco en Farmacias Ahumada y Cruz Verde, ya que actualmente poseen displays y góndolas más amigables para la categoría junto con pantallas que se pueden ocupar para videos educacionales. Los formatos adecuados con “Multifunción con góndolas” y “Drugtores”, dando prioridad a los “Drugstores”.

Como se mencionó anteriormente, los repuestos deben tener la misma distribución que sus cepillos compatibles. Por otro lado, en los “Drugstores” se debe promover la disposición de una segunda ubicación para dar mayor visibilidad al repuesto. Esta segunda ubicación podría ser junto al POS de la sala.

Promoción

La promoción es uno de los pilares fundamentales de la estrategia de marketing, dado el poco conocimiento actual que poseen los consumidores acerca de la categoría y los cepillos que la componen.

Medios

Como se pudo observar en el estudio de mercado, los consumidores reciben información sobre la categoría principalmente mediante la televisión. Para el caso de la categoría de cepillos eléctrico se ha escogido un segmento reducido de la población, por lo tanto la televisión no es un medio efectivo visto desde el punto de vista de la eficiencia de los recursos a invertir, ya que el mensaje llegará a muchos consumidores que no buscan los beneficios que ofrece la categoría, por lo tanto los esfuerzo se verán diluidos.

Por otro lado, los medio escritos parecen ser la alternativa más adecuada para la promoción de la categoría, ya que es más fácil discriminar a los consumidores que van a recibir el mensaje.

A continuación, se muestran algunos de los anuncios en medios escritos en Europa de Este y Medio Oriente. Como se puede apreciar, los mensajes utilizados en éstos anuncios muestran de manera gráfica la superioridad de los cepillos eléctricos versus los cepillos manuales, un mensaje que esta en línea con lo que se debe comunicar en Chile.



Fuente: Elaboración propia

Internet es otro canal relevante para los consumidores, por lo tanto se pueden desarrollar campañas educativas por este medio para presentar los beneficios de éstos cepillos tanto a los consumidores como a los dentistas.

Dentistas

Los dentistas son otro de los canales por los cuales los consumidores recaban información sobre la categoría, por lo tanto el trabajo de los visitantes de P&G es clave para la promoción de la categoría, principalmente del cepillo recargable Vitality. La grilla promocional de los visitantes tendrá que incluir la promoción de la categoría por lo menos 2 meses antes del comenzar con los esfuerzos en medios para los consumidores, ya que de esta forma los dentistas tendrán un reconocimiento de la categoría al momento en que los consumidores les pregunten. Las visitas deberán incluir material educativo orientado tanto al dentista como al consumidor, ya que son dos actores distintos con conocimientos distintos.

Los materiales educativos para los dentistas deberán incluir datos cuantitativos sobre el desempeño de los cepillos, además de hablar sobre las ventajas en salud bucal que los cepillos otorgarán por sobre los cepillos manuales. Por otro lado, los materiales educativos para los consumidores, deberán incluir datos comparativos con los cepillos manuales y mostrar claramente como es el uso de los cepillos eléctricos y cuales son los respuestos que acompañan a cada cepillo.

Actualmente P&G posee variados materiales educativos y demos que pueden ser reaplicadas para los esfuerzos en Chile, por lo tanto los costos de desarrollar éstos materiales son bastante bajos y tienen relación con la adaptación al idioma y cepillos disponibles localmente.



Fuente: P&G Europa del Este, 2008

Finalmente, para las visitas a dentistas es necesarios que los empleados de P&G muestren a los dentistas los cepillos eléctricos disponibles en el mercado, con foco en Vitality. Para ellos los visitantes podrán contar con un set diseñado para tal tarea el cual incluye el cepillo eléctrico a promocionar, un modelo que simula una boca para mostrar las distintas funciones del cepillo y un material impreso que muestra la técnica de limpieza y describe los problemas que se pueden prevenir con el uso del cepillo. Este set tiene un costo cercano a los U\$80.- y está disponible globalmente para todas las regiones.



Fuente: P&G Europa del Este, 2008

Promoción en sala

La categoría del cuidado Oral como ya hemos mencionado, es una categoría bastante impulsiva en lo que refiere a compra y aunque la compra de un cepillo eléctrico es más planeada, se deberá invertir bastante en visibilidad en las salas de venta para crear mayor conciencia de la existencia de la categoría.

La estrategia de distribución se enfoca en las farmacias más desarrolladas actualmente en lo que refiere a la categoría de cepillos eléctricos como en las capacidades actuales de las mismas. En Europa una de los materiales más eficaces al momento de dar a conocer la categoría son unos módulos que poseen muestras de los cepillos a vender

conectados a la góndola mediante un cable retráctil, lo que le permite al consumidor tener acceso directo al cepillo y probar su funcionamiento. En una experiencia controlada en la cadena de Farmacias Alemana DM, la venta de cepillos eléctricos aumento en un 40% en el primer mes de utilización de este tipo de herramienta. Este material fue desarrollado por la compañía RetailNow y está disponible en formatos múltiples y single. Además puede ser adquirido globalmente para su uso en cualquiera de las filiales de P&G.



Fuente: P&G Europa del Este, 2008

Por otro lado, una herramienta bastante eficaz son los videos educacionales donde se les enseña a los consumidores como utilizar los cepillos eléctricos. Las cadenas de farmacias Ahumada y Cruz Verde poseen pantallas LCD en la mayoría de los formatos “Multifunción con góndolas” y en la totalidad de los formatos “Drugstores”, por lo tanto en este tipo de formatos donde se sugiere distribuir los cepillos Vitality y el nuevo Advance Power es indispensable contar con el soporte de de videos con demostraciones del uso del cepillo eléctrico, además de mostrar las ventajas que tiene sobre los cepillos manuales. A continuación, se muestran imágenes de un video utilizado en Europa del Este y Estados Unidos, el cual puede ser modificado para mostrar los cepillo del mercado chileno y su funcionamiento.

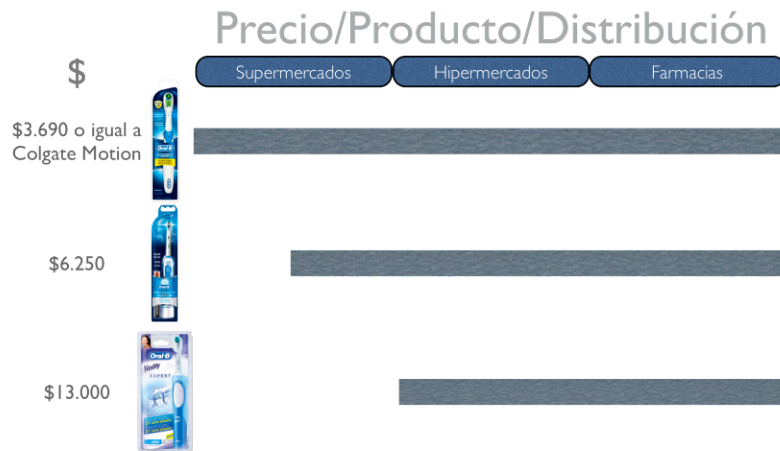


Fuente: P&G Europa del Este, 2008

Resumen del Plan Comercial

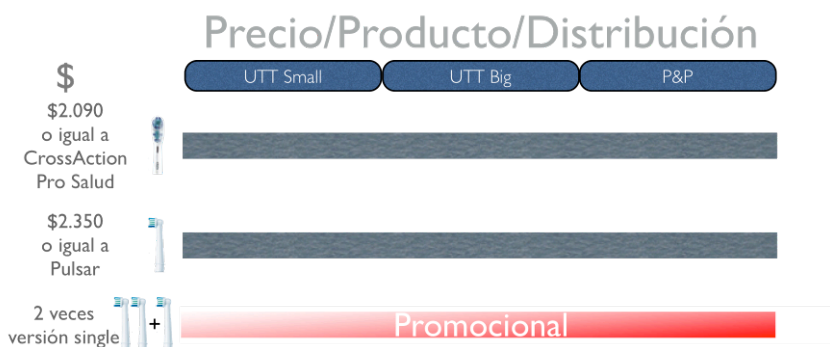
Tomando en cuenta la estrategia de marketing genérico por diferenciación y el plan de marketing táctico, detallado en los puntos anteriores, se presenta el siguiente resumen:

Cepillos Eléctricos



Fuente: Elaboración propia

Repuestos



Fuente: Elaboración propia

Capítulo IX. Análisis Financiero

Como parte final del trabajo de memoria, se realiza un análisis financiero de la iniciativa para ver su factibilidad económica.

El modelo de negocios que se propone para la categoría es el de sustentarla mediante el consumo de repuestos, tal como ocurre en la categoría de maquinas de afeitarse. Lo anterior requiere mantener un margen alto en los repuestos para dar la posibilidad de tener márgenes bajos o nulos en los mangos que utilizan los repuestos de manera de impulsar la compra.

Actualmente, la categoría de cepillos a batería ha podido mantener este modelo, debido a que tanto los cepillos como los repuestos poseen un margen positivo. Por otro lado, los cepillos recargables no han podido sustentar el modelo de negocios propuesto debido a que los cepillos poseen márgenes negativos y los repuestos a pesar de tener un margen positivo, el volumen de ventas no alcanza a compensar la pérdida surgida.

Chile	VOL (M Unidades)	Ventas Reales		Margen Bruto			Utilidad antes de Impuestos		
		U\$/Un	U\$ M	U\$/Un	%	U\$ M	U\$/Un	%	U\$ M
CrossAction Power	70	5	330	2	41%	136	0	7%	21
Rep CAP	127	2	311	1	50%	155	0	15%	46
Advance Power	22	8	169	2	29%	49	0	-6%	-10
Vitality	10	16	168	3	20%	33	-2	-15%	-26
3D Excel	5	26	124	6	22%	28	-3	-12%	-15
Precision Clean	186	2	380	1	42%	161	0	8%	29
Total Baterías	197	3	640	1	45%	291	0	23%	68
Total Recargables	223	4	840	1	32%	271	0	-8%	-22
Total Eléctricos	420	4	1481	1	38%	562	0	8%	46

Fuente: Reporte de resultados año fiscal 0708. P&G Latino América

Si se observa lo que ocurre en Europa del Este, se puede ver que el modelo si está funcionando para la categoría de cepillo recargables debido al mayor consumo de repuestos y su mayor margen por unidad. Por otro lado, se observa que los cepillos

también poseen un mejor margen de utilidad y bruto debido a que el costo logístico es más bajo por estar ubicadas las plantas en Alemania.

Europa del Este	VOL (M Unidades)	Ventas Reales		Margen Bruto			Utilidad antes de Impuestos		
		U\$/Un	U\$ M	U\$/Un	%	U\$ M	U\$/Un	%	U\$ M
CrossAction Power	1.112	4	4.662	1	18%	835	-1	-19%	-890
Rep CAP	1.117	2	2.452	1	65%	1.587	1	28%	680
Advance Power	279	9	2.461	4	42%	1.023	0	5%	135
Vitality	762	14	10.710	4	28%	3.051	-1	-8%	-901
3D Excel	34	63	2.118	43	69%	1.453	21	33%	694
Precision Clean	4.302	3	12.186	2	75%	9.136	1	38%	4.571
Total Baterías	2229	3	7114	1	34%	2423	0	-9%	-210
Total Recargables	5376	5	27475	3	53%	14664	1	31%	4498
Total Eléctricos	7606	5	34589	2	49%	17086	1	25%	4288

Fuente: Reporte de resultados año fiscal 0708. P&G CEEMEA

A continuación se muestran un análisis económico basado en las inversiones necesarias para cumplir con la estrategia de marketing propuesta.

Costos en Promoción

Los Costos necesarios para desarrollar la categoría tienen relación directa con los objetivos de promoción detallados en el marketing mix. Debido a que P&G funciona de manera matricial, es decir, por país y por categorías, los costos se separan en locales y regionales. La mayor diferencia entre estos costos es que los costos locales caen directamente al país, en cambio, los costos regionales son repartidos entre todos los países de la región según su nivel de ventas por categoría. Los costos presentados son costos actuales por trabajos similares de la categoría⁴⁷.

Costos Locales

Los costos locales tienen relación con los trabajos que se hacen en conjunto con los clientes, ya sea en sala o mediante catálogos.

Para la inversión en sala, no hay datos actuales para estimar el costo unitario, dado que las negociaciones con los clientes para el próximo año fiscal no han comenzado, por lo tanto se estima tomando el presupuesto del año en curso para actividades promocionales locales y se descuentan los costos ya identificados. Esto nos da como resultado un presupuesto de U\$208M⁴⁸ dejando un máximo de U\$118M para invertir en sala.

Los costos locales a considerar son los siguientes:

⁴⁷ Mas detalles sobre los trabajos disponibles en el anexo IX

⁴⁸ Corresponde al 6% del total del presupuesto, lo que es promocional al nivel de ventas esperado de la categoría de cepillos eléctricos para el año fiscal 09/10

Ítem	Costo	Compañía
Demos Visitadores (6)	U\$600.-	Retail Now
Inversión en Sala	U\$118.000.-	Cientes Clave (Jumbo, Fasa, etc)
Importación de Módulos Retráctiles (40)*	U\$60.000.-	Retail Now
Desarrollo y Adaptación de Publicidad	U\$15.000.-	Publicis
Presencia en Congreso	U\$15.000.-	4 Congresos profesionales y universitarios

*Considera 10 Hipermercado y 30 Farmacias

Fuente: Elaboración propia

El costo de los visitadores está considerado dentro del ítem gasto de administración y ventas (GAV), debido a que son contratados para toda la categoría, por lo tanto su costo está repartido según el nivel de ventas. Solo de manera referencial, el costo promedio de un visitador de la categoría es de U\$2.400.- mensuales, el cual cumple 16⁴⁹ visitas diarias, lo que implica un costo por visita de U\$7,5.-

Vale destacar que el costo asignado en la evaluación a la categoría de cepillos eléctricos es de un 50% del costo por visita, ya que por cada visita se promocionan 3 productos (un cepillo, un enjuague y un hilo dental), siempre dando énfasis en el cepillo promocionado.

Costos Regionales

Los costos regionales tienen relación con el desarrollo de todos materiales para comunicar a los consumidores como comerciales de TV, diseño de material en sala, diseño de empaques, diseño de publicidad escrita, etc.

Debido a que son costos regionales y el material puede ser utilizado en el resto de la región, excepto Brasil por ser material en español, se debe cargar a Chile solo la fracción que representan las ventas del país comparado con la venta total de los países de habla hispana de la región, por lo tanto la fracción a cargar a Chile es de 7,3%. Los costos regionales a considerar son los siguientes:

⁴⁹ Mas información en el anexo III

Ítem	Costo*	Compañía
Desarrollo de Artes LA para Empaque en Español	U\$14.000	Bull 04
Desarrollo Web Informativo	U\$20.000	WebArt/Publicis
Traducción y Adaptación Material Educativo	U\$5.000	Publicis
Adaptación Video Educativo	U\$10.000	Publicis/Brandertal
Desarrollo Material para Sala	U\$30.000	Retail Now

*Costo total

Fuente: Elaboración propia

Tomando estos costos, se estima que el monto a considerar para Chile es cercano a los U\$6.000. Vale destacar que aunque este es un plan comercial para Chile, P&G también está realizando un plan comercial para la región en el cual estará incluido este trabajo y por lo tanto los desarrollos finales serán hechos para toda la región.

Costos en Publicidad

Finalmente el gasto publicidad será estimado según el presupuesto del año fiscal 08/09 y las propuestas de medios sugeridas.

Si tomamos el 6% del total del gasto en publicidad, tenemos un máximo de U\$194M para invertir en la categoría. Por otro lado, si tomamos la sugerencia de publicar en revistas según la sugerencia preliminar de Mediacom, con dos meses de publicidad de una hoja al lanzamiento, luego 5 meses con media página, para terminar con 2 meses nuevamente con una página alrededor de la época navideña. Tomando esto en cuenta, se requiere una inversión cercana a los U\$150M.

Ítem	Costo	Compañía
Inversión en Medios Escritos	U\$151.000.-	MediaCom

Fuente: Elaboración propia

Demanda e Ingresos

El presente análisis se desarrolla buscando como meta el alcanzar una participación en ventas de la categoría del 13%, dado que el segmento Purposeful posee ese tamaño. Esta meta sugiere un crecimiento de la participación dentro de la categoría del 1,6% anual, pasando del 5% actual al 13% en 5 años. El crecimiento total de la categoría de cepillos medido en unidades se estima en 3% para el año fiscal 09/10⁵⁰.

Para cumplir estas metas, el número unidades por cepillo eléctrico a vender son las siguientes:

⁵⁰ Fuente: AC Nielsen Scantrack Octubre 2008

Cepillo	FY0809	FY0910	FY1011	FY1112	FY1213	FY1314
CrossAction Power	70	106	120	176	250	368
Advance Power	22	46	80	117	167	245
Vitality	10	38	56	82	132	162
Repuesto	FY0809	FY0910	FY1011	FY1112	FY1213	FY1314
CAP	186	171	171	169	198	218
Precision Clean	127	209	317	395	461	508
Total Cepillos	9033	9485	9959	10457	10980	11529
Total Eléctricos	415	569	743	939	1208	1501
% Venta Eléctricos	5%	6%	7%	9%	11%	13%

*Miles de Unidades

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, para lograr las metas propuestas se necesita de un crecimiento de 37% en el primer año, para luego pasar a crecimientos de 27% en promedio los años siguientes. Cabe destacar que el crecimiento estimado viene dado principalmente por la canibalización de los actuales cepillos manuales.

Resultados y Análisis de Sensibilidad

Como se menciona anteriormente, este análisis tiene como objetivo fijar metas de ventas y dar una perspectiva de la rentabilidad de la categoría, dejando fuera otros análisis competitivos como el detalle de la canibalización por cepillo o las reacciones competitivas de la competencia. Los volúmenes finales deben ser acordados por los propios ejecutivos de P&G, dejando este trabajo solo como una propuesta de ventas.

Tomando en cuenta los costos locales, regionales y en publicidad detallados anteriormente, se obtienen los siguientes resultados:

Cepillo	Precio Gondola*	Precio Lista	Gasto en Cliente	Precio Efectivo	Costos Unitario	Margen Bruto	%	Costos Regionales y Publicidad	GAV	Utilidad antes de Impuestos	%
CAP	3.690	2.242	175	2.067	1.277	790	38%	133	170	487	23,6%
Advance Power	6.250	3.797	175	3.622	2.370	1.252	35%	133	170	948	26,2%
Vitality	13.000	7.898	525	7.373	6.043	1.330	18%	398	511	420	5,7%
Repuesto											
Rep CAP	2.090	1.270	175	1.095	465	630	58%	133	170	327	29,9%
Precision Clean	2.350	1.428	262	1.165	462	703	60%	199	256	248	21,3%

*Medido en pesos chilenos

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que los márgenes brutos han disminuido en los cepillos CrossAction Power y Vitality debido a que su precio es menor al actual y también por efecto de tipo de cambio. Por otro lado, los repuestos muestran una mejor margen bruto debido al mayor precio de Venta.

Por el lado del margen de utilidad, se aprecia que estos han mejorado y es resultado del menor costo aparente en publicidad, dado que hasta el momento se ha repartido el gasto total de la categoría entre todos los cepillos, por lo tanto, aunque el cepillo no tuviese soporte publicitario se le carga un porcentaje proporcional al nivel de ventas del mismo, en cambio para este análisis, solo se cargaron los gastos publicitarios que corresponden a la categoría de cepillo eléctricos.

Las variables claves para la viabilidad económica de la categoría son el precio del dólar, el precio del cepillo, los gastos en cliente y costos regionales y publicitarios, por lo tanto en la siguiente tabla muestra los valores límites de cada variables para que cada cepillo posea un margen de utilidad mayor o igual a cero.

Cepillo	Precio Gondola*	Gasto en Cliente	Costos Regionales y Publicidad	Precio Dólar
CAP	2889	662	620	819
Advance Power	4693	1123	1081	850
Vitality	12310	947	818	668
Repuesto				
Rep CAP	1552	502	460	882
Precision Clean	1942	510	447	788

*Medido en pesos chilenos

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se puede ver que el cepillo Vitality está cercano a un perder su margen de utilidad, dado que el tipo de cambio actual está cercano al precio limite. Por otro lado, vemos el precio limite de venta es similar al precio actual por unidad, por lo tanto es una prioridad el instaurar el nuevo formato single de los repuestos, para poder obtener un margen suficiente para mantener el modelo de negocio propuesto para la categoría.

Tomando en cuenta todas las variables analizadas anteriormente, se estima que este proyecto poseen un VAN a 3 años de U\$1,128 millones de dólares, con una tasa de descuento estimada⁵¹ de 7% y una TIR de 43%, lo que hace atractivo para la empresa la ejecución de este plan. Los márgenes brutos y de utilidad de la categoría se encuentran cercanos al 40% y 20% respectivamente, lo que muestra una leve mejora en los márgenes brutos (+2 pto) y una notable mejora en los márgenes de utilidad, dados principalmente por el mayor consumo esperado de repuestos y la mejor focalización de los recursos en medios. Vale destacar, como se menciono anteriormente, que este VAN no incluye los efectos de canibalización de los cepillos manuales, por lo tanto no incluye las ventas que no se realizarán en dicha categoría.

Año	FY0910	FY1011	FY1112
M Unidades	569	743	939
(+) Ventas Retail M U\$	3201	4391	6097
(-) IVA (19%)	(608)	(834)	(1158)
(=) Venta sin Iva	2593	3557	4938
(-) Margen Cliente (25%)	(648)	(889)	(1235)
(=) Ventas Netas	1945	2668	3704
(-) Gastos en Cliente y Promociones	(208)	(272)	(344)
(=) Ingresos	1737	2396	3360
(-) Costo Producción	(1029)	(1436)	(1998)
(=) Margen Bruto	707	960	1362
% Margen Bruto	41%	40%	41%
(-) Inversion en Medios	(158)	(206)	(260)
(-) Gav	(203)	(273)	(349)
(=) Utilidades Antes de Impuestos	347	482	752
% de Utilidad	20%	20%	22%
(-) Impuestos	(59)	(82)	(128)
(=) Utilidad despues de Impuestos	288	400	624
Van(7%)	1.128\$		
TIR	43%		

Fuente: Elaboración propia

⁵¹ La tasa estimada corresponde al costo promedio ponderado de capital (WACC) de Procter & Gamble. Detalles de la estimación se encuentran en el anexo XI

Conclusiones de análisis financiero

Se sugiere buscar nuevas opciones de plantas para importar los productos, debido a que los costos logísticos son altos, lo que hace que los márgenes brutos sean menores que en otras regiones.

Los costos tanto locales como regionales son menores a los costos actualmente reportados, por lo tanto los márgenes de utilidad resultantes, a nivel de cada cepillo, en el análisis son mejores a los reportados. Esto se explica principalmente por dos razones. La primera son los cargos erróneos de gastos en clientes, los costos regionales y de publicidad, ya que son cargados proporcionalmente al porcentaje de ventas reales de cada cepillo, lo que altera el real gasto efectuado en el cepillo, ya que durante el año fiscal en curso no hay planes en conjunto con los clientes para el desarrollo de la categoría, por lo tanto el gasto en clientes debiese ser cero. Lo mismo ocurre con los gastos en publicidad.

La segunda razón es el incremento en el precio de los repuestos, el cual mejora considerablemente su margen, lo que es favorece la mantención del modelo financiero propuesto.

La reapiación de materiales desarrollados para la categoría en otras regiones, disminuye la inversión en desarrollo, disminuyendo los gastos regionales.

Por otro lado, se puede apreciar que el cepillo Vitality es el cepillo más vulnerable a las alzas del tipo de cambio y al cambio de precio, por lo tanto la decisión de mantener este cepillo como parte de la oferta de la categoría debe ser tomada por el Brand Manager de la marca, apostando a que el posible margen negativo que este cepillo pueda tener se compense con el margen que posee el repuesto Precision Clean.

Finalmente, si se observa el total de la categoría se obtiene un VAN a 3 años de U\$1.128 millones de dólares, lo que da cuenta de que esta categoría es bastante atractiva para la empresa.

Capítulo X. Conclusión y Recomendaciones

En el presente capítulo se contempla presentar las ideas fundamentales que nacen del desarrollo de este trabajo, correspondientes a consecuencias de la metodología utilizada y de la búsqueda de una propuesta de estrategia comercial para potenciar la categoría de cepillos eléctricos en el mercado chileno, buscando responder, como se planteó anteriormente, a qué tipo de consumidor se debe enfocar la categoría y cómo se debe realizar su promoción.

En el estudio, se mostró que si bien el mercado de cepillos dentales es altamente competitivo, éste se encuentra en un fuerte proceso de expansión; y que a pesar de ser el país con mayor ingreso per-cápita en la región, existe una enorme brecha para llegar a gastos en cepillos eléctricos similares a los que ostentan los países desarrollados en este rubro.

Además, se estableció al mirar el mercado actual de cepillos y analizar las fortalezas y debilidades de P&G, que el mercado de cepillos eléctricos es atractivo, dado el posicionamiento actual que posee la marca Oral B y la baja amenaza de entrada de un nuevo competidor a la categoría de eléctricos, principalmente por la inversión en tecnología que es necesaria para este tipo de producto.

Por otro lado, se comprobó que los atributos de marca, calidad y durabilidad son los más importantes para los consumidores al momento de considerar la categoría de cepillos eléctricos, quienes hoy en día realizan las compras de estos productos preferentemente en farmacias.

A partir de todo lo anterior, se analizaron los distintos segmentos a quienes llegar con estos productos, evidenciando así, que el mercado objetivo para Oral B debiese ser el segmento Purposeful, dadas las motivaciones internas de este tipo de consumidor. Esto debido a que los atributos anteriormente mencionados, tienen relación con la funcionalidad del cepillo eléctrico, dejando en segundo plano las cualidades más estéticas del mismo.

Adicionalmente, se comprobó que la recomendación del dentista es un factor relevante para el consumidor a la hora de decidir que tipo de cepillo comprará. Lo anterior se vio reflejado tanto en el estudio cualitativo como cuantitativo, mostrando que existe un grupo de consumidores que comprará el cepillo que recomiende su dentista. Así mismo, se identificó que la recomendación actual de cepillos eléctricos esta enfocada en pacientes con dificultades motrices o características especiales, por lo que resulta importante promover en el rubro de odontólogos la calidad de los cepillos eléctricos y su desempeño superior frente a los cepillos manuales, para impulsar una recomendación a todo tipo de pacientes, lo que resulta en un mercado potencial mas amplio. Se concluyó que los dentistas que han probado un cepillo eléctrico presentan mayor probabilidad de recomendarlo y reconocer su mejor desempeño, lo mismo ocurre con el uso regular del mismo, por lo que se debe trabajar en dar acceso a los dentistas al cepillo eléctrico y favorecer su uso mediante el trabajo de los visitadores médicos que actualmente trabajan para la marca.

Mediante el presente trabajo, también se deja de manifiesto que la ejecución de una estrategia de promoción, tanto en medios como en puntos de venta, para potenciar la línea de productos eléctricos de Oral B será fundamental para la creación de awareness en los consumidores. Tal y como queda de manifiesto luego de estudiar la experiencia de otras sucursales de P&G, el desconocimiento de la categoría es la principal barrera de compra, por lo tanto invertir en medios que acerquen la categoría al consumidor es una tarea primordial, y debe estar enfocada en medios escritos dado el reducido tamaño de mercado que se identifica actualmente. Resulta necesario el desarrollo de material en sala, para dar acceso libre al producto por parte de los consumidores, enfocando estos esfuerzos en farmacias del tipo drugstore y en hipermercados con sistemas de seguridad integrados.

Además, se mostró que el gran sustituto de los cepillos eléctricos son los cepillos manuales, por lo tanto para desarrollar la categoría de eléctricos, es necesario adoptar una estrategia genérica de diferenciación, ya que se debe crear una imagen de superioridad en desempeño. El posicionamiento hacia los consumidores debe estar enfocado en las características funcionales del producto y sustentado en el posicionamiento actual de la marca Oral B. La estrategia comercial estará basada en la diferenciación y educación a los consumidores, eliminando del portafolio, al cepillo 3D Excel, para enfocarse en tres cepillos accesibles al consumidor según el análisis de precios, y cada uno con un propósito claro dentro del portafolio, mostrando de esta forma también una diferenciación clara entre los cepillo eléctricos.

Por otro lado, se observó que los repuestos son parte primordial dentro de la categoría y es necesario que ellos muestren la conveniencia del uso del cepillo, por lo que es necesario que todos los canales distribuyan estos productos. Además, se evidenció que el formato actual en que se venden los repuestos es percibido como caro y no reflejan el verdadero valor de la categoría, por lo tanto se hace necesario introducir los formatos x1 y dejar los formatos actuales como formatos promocionales.

Finalmente el análisis financiero permitió establecer metas de venta para alcanzar una participación de mercado dentro del portafolio de P&G del 13%, pasando desde nivel actual de 5% en 5 años. Por otro lado, al analizar los costos actuales de la categoría se identifica que hay costos que actualmente no son reales y sólo son cargos proporcionales al nivel de ventas de la categoría, por lo que resulta necesario corregir esta situación en los próximos años fiscales para tener una imagen real de los márgenes de la categoría. Tomando en cuenta el plan de medios propuesto, se aprecia que la categoría posee los márgenes necesarios para solventar un modelo basado en el consumo de repuestos, debido principalmente a la mejora en margen provista por los repuestos por efecto de su aumento en precios. Por otro lado, la reaplicación de materiales desarrollados para la categoría en otras regiones, disminuye la inversión en desarrollo, disminuyendo los gastos regionales. Como resultado del análisis financiero se obtiene un VAN para el proyecto de U\$1.128 millones de dólares a 3 años. Para futuros análisis queda propuesto el cálculo de las ventas que no se realizarán por efecto del cambio de consumidores desde los cepillos manuales a los eléctricos.

A modo de cierre, resulta relevante destacar que la metodología utilizada para el presente trabajo de título puede aplicarse de manera generalizada para cualquier tipo

de estudio de introducción de nuevos productos, encontrando en ésta sinergias entre métodos exploratorios y herramientas estadísticas.

Bibliografía

1. AC NIELSEN Y PROCTER & GAMBLE. Agosto 2008. Reporte de Shares Latino América.
2. AMERICAN DENTAL ASSOCIATION. 2008. <www.ada.org>. [consulta: 26 agosto 2008]
3. ARAVENA, RICARDO. 2008. Introducción Diseños Muestrales. Apunte de Tópicos en Estadística. Pontificia Universidad Católica de Chile.
4. BANACH, YOSY y PEREYRA, ÁLVARO. Mayo 2007. Análisis Coyuntural Sector Retail: Conquistando América. BCI Corredores de Bolsa.
5. CHERNEV, ALEXANDER. 2007. Strategic Marketing Analiys. 2da ed. Brightstar Media, Inc.
6. DÍAZ, RICARDO. 2007. Estrategia Comercial para Productos Dermatológicos en el Mercado Chileno. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
7. DICCIONARIO DE MARKETING. 1999. Cultural SA.
8. ERMASHENKOVA, TATYANA. 2005. Power Toothbrushes Purchase Drivers and Barriers. Rusia. Procter & Gamble.
9. HOUZVIC, BORIS. s.a. Ejercicio práctico de MDS. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.
10. ICCOM INVESTIGACIÓN DE MERCADO. 2008. Información Estadística. <http://www.iccom.cl/html/info_estadistica/f_inf_estadistica.html >. [consulta: 8 septiembre 2008]
11. INTERNATIONAL MONETARY FUND. 2008. World Economic Outlook Databases. <<http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28>>. [consulta: 23 Octubre 2008]
12. LA MEDICIÓN DE FALTANTE EN GÓNDOLA. 2005. Por Máximo Bosh “et al”. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.
13. LAMBIN, JEAN-JACQUES. 1995. Marketing Estratégico. 3ra ed. McGraw-Hill
14. MOTYKA, EWA. 2005. Power Oral Care Purchase Barrier Understanding Study. Polonia. Procter & Gamble.
15. MUELLER, ANNE-KATRIN. 2008. Oral Care College, Power Oral Care. Procter & Gamble
16. POLIT, EMILIO y TRONCOSO, JULIO. 2005. Capítulo Fijación de Precio. Apuntes de Investigación de Mercado. Universidad de Chile.
17. PORTER, MICHAEL. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press.
18. PROCTER & GAMBLE CHILE. 2007. Análisis de Recomendación. Procter & Gamble.
19. PROCTER & GAMBLE. 2008. Designed to Innovate, Annual Report. Procter & Gamble.
20. PROCTER & GAMBLE. 2008. Oral Care Overview LA. Procter & Gamble.
21. PROCTER & GAMBLE. 2008. Oral Care WHO. Procter & Gamble.
22. PROCTER & GAMBLE. 2008. Reporte Interno de Resultados. Procter & Gamble.
23. ROBINSON PG, DEACON SA, DEERY C, HEANUE M, WALMSLEY AD, WORTHINGTON HV, GLENNY AM, SHAW WC. 2005. Manual versus powered toothbrushing for oral health. The Cochrane Database of Systematic Reviews.

24. RIES, AL Y TROUT, JACK. 1986. Posicionamiento. McGraw-Hill
25. SADZAWKA, ALEX. 2007. Informe de recomendación Farmacias Ahumada SA. Celfin Capital.
26. THE BOSTON CONSULTING GROUP. 1998. Perspective On Strategy from the Boston Consulting Group. Wiley.
27. TOBAR, JORGE. Mayo 2008. Market Measurements. Procter & Gamble.
28. TROUT, JACK. 1996. El Nuevo Posicionamiento, McGraw Hill

Anexos

Anexo I

Empresas de Investigación de Mercado en Chile

- AC NIELSEN
- ADIMARK
- PUNTO DE VISTA
- ICCOM
- CADEM
- CORPA
- TIME RESEARCH
- IPSOS SEARCH MARKETING
- LATIN PANEL
- KRONOS CHILE
- BBDO RESEARCH
- CIMA RESEARCH
- VOX POPULI
- FEED BACK
- LADO HUMANO
- BRAIN NETWORK
- DATA VOZ

Empresas de Publicidad en Chile

- ALDEA SANTIAGO
- ARMSTRONG & ASOCIADOS
- AZOCAR & LUCO S.A
- BBDO DE CHILE S.A.
- CARCAVILLA S.A
- CIENTOCHENTA GRADOS S.A
- CREAT S.A
- DDB CHILE S.A.
- DITTBORN & UNZUETA
- ENERGIA YOUNG & RUBICAM
- ESPINACA
- EURO RSCG SANTIAGO S.A.
- FIEBRE CHILE S.A.
- GREY CHILE S.A.
- GUILOFF ASOCIADOS
- IDB/FCB S.A
- JWT CHILENA S.A.C.
- LOS QUILTROS S.A.
- LECHE S.A.
- LEO BURNETT CHILE PUBLICIDAD
- LOWE PORTA S.A.
- McCANN-ERICKSON S.A. DE PUBLICIDAD
- MDB
- OGILVY & MATHER CHILE S.A.
- PROLAM YOUNG & RUBICAM
- PROXIMITY CHILE
- PROMOPLAN PUBLICIDAD
- PUBLICIS UNITROS
- PUERTO MCW
- ROSENBAUM, PROTEINA & PARTNERS S.A.
- RNL VMONTT
- SB & PARTNERS
- SEPIA
- SUTIL NAZCA SAATCHI & SAATCHI
- TBWA FREDERICK S.A.
- WZ PUBLICIDAD LTDA.
- UNITAS/ RLN
- WUNDERMAN CHILE
- ZEBRA COMUNICACIONES

Anexo II: Formatos de Farmacias [25]

Multifunción: principalmente se encuentran en los supermercados y terrenos de alto costo, aprovechando así las ubicaciones que presentan una menor superficie y un alto tráfico de público. Sólo poseen un mesón de atención y los vendedores realizan la atención completa (cobro, empaque y entrega) para así disminuir el tiempo de compra. Aproximadamente el 90% de los productos ofrecidos corresponden a medicamentos.

Multifunción con góndolas: aumenta la participación de productos de conveniencia y entrega adicionalmente la posibilidad de comprar sin la atención directa de un vendedor, el cual se concentra en la venta de medicamentos.

Drugstore: hay una mayor exposición de los productos en góndolas, ampliando así el mix de productos e ingresos (el 1% de sus ingresos corresponde al arriendo de espacio a proveedores). Presenta el concepto de one-stop-shopping, que permite al cliente comprar todo en un solo lugar, con una modalidad de autoservicio y amplios estacionamientos.

Anexo III: Resumen Análisis de Recomendación [18]

Cobertura Chile										
Días x año	166		Oral-B			Dentaid			Colgate	
Coberturas	Nº	Psr's	Cobert.	%	Psr's	Cobert.	%	Psr's	Cobert.	%
Norte	1,100	0	100	30%	2	760	69%	1	660	60%
Centro	5,820	5	2,900	50%	10	5,510	95%	6	3,770	65%
Sur	2,880	1	850	30%	3	2,320	81%	2	1,750	61%
TOTAL	9,800	6	3,850	39%	15	8,590	88%	9	6,180	63%
Frecuencias										
Cantidad de visitas x día			16			19			16	
Frecuencia de visitas en días			40			30			43	
Frecuencia de visitas al año			4			6			4	

% Uso y Recomendación por Marca

MARCA	USO	RECOMENDACIÓN
ORAL-B	33	36
Colgate	33	27
Dentaid	34	48

% Uso y Recomendación Cepillo Manual

MARCA	USO	RECOMENDACIÓN
ORAL-B	25	36
Colgate	31	27
Dentaid	34	48

% Uso y Recomendación Cepillo Eléctrico

MARCA	USO	RECOMENDACIÓN
ORAL-B	7	4
Colgate	0	0
Dentaid	n/a	n/a

Anexo IV: Técnicas de Cepillado

→ Técnica de cepillado

1



Coloque el cepillo a lo largo de la unión de la encía, con un ángulo de 45° respecto de la misma. Una hilera de cerdas debe penetrar levemente debajo de la línea de la encía. Realice

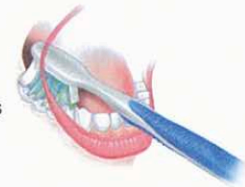
movimientos de adelante hacia atrás unas 10 a 15 veces cada 2 ó 3 dientes, para remover la placa bacteriana adherida a los mismos. Cepille las superficies internas de cada diente, utilizando la técnica del paso anterior.

2



Coloque el cepillo verticalmente para cepillar la cara interna de los dientes superiores e inferiores.

3



Continúe cepillando las superficies masticatorias, realizando movimientos de adelante hacia atrás.

→ Uso del cepillo eléctrico

1



Coloque el cepillo en forma horizontal y ejerza un suave movimiento de adelante hacia atrás.

2



Cepille todas las caras del diente (interna, externa y de masticación) incluyendo la unión de la encía con el diente.

3



Manténgalo aproximadamente 6 segundos por cada pieza dentaria.

→ Uso correcto del hilo dental

1



Corte aproximadamente 45 cms. de seda dental y enróllelo en los dedos medios de ambas manos dejando aproximadamente 12 cms entre uno y otro.

2



Deslícela suavemente entre los dientes hasta llegar por debajo de la línea de la encía.

3



Curve la seda en forma de C y deslícela entre los dientes con un movimiento de barrido. Repita esta acción en todos los espacios entre diente y diente.

Anexo V: Cálculo Penetración Cepillos Eléctricos en Chile

•Criterio de asignación general.

Este criterio de asignación es utilizado cuando la proporción de los segmentos dentro de la muestra no es igual a la proporción de los segmentos en la población, por lo tanto las respuestas de cada individuo se deben multiplicar por un ponderador (W_i) para comparar los resultados entre segmentos y con el total de la muestra

El ponderador de cada segmento se calcula de la siguiente manera:

$$w_i = \frac{\% \text{ poblacional estrato } i}{\% \text{ muestral estrato } i}$$

Por lo tanto, el cálculo de la penetración es el siguiente:

MARCA	% Total Población	% Muestral	W_i	Número de Cepillos Eléctricos Utilizados por segmento	Número Ponderado	Total
ABCI	10,4%	47%	0,22	10	2,2	5
C2	18,7%	53%	0,35	8	2,8	

Anexo VI: Determinación de tamaños muestrales

El nivel o grado de confianza de una estimación corresponde a la probabilidad que el verdadero valor de la población se encuentre entre dos valores determinados, llamados límites del intervalo de confianza.

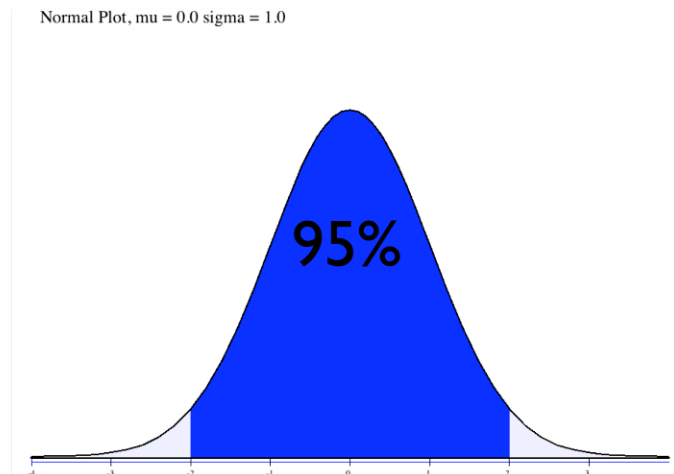
Matemáticamente, esto se expresa como:

$Estimación \pm Error = Estimación \pm K \cdot Se$, en que e corresponde al error estándar de la muestra, S a la varianza y K^{52} es un valor que depende del grado de confianza escogido.

En consecuencia, el valor de la población que se desea estimar estará comprendido con una probabilidad o grado de confianza definido, entre los valores que resultan de sumar o restar el error estadístico al valor obtenido del estimador muestral.

El valor K , por su parte, depende del grado de confianza elegido, pudiendo conocer sus rangos más típicos en la siguiente tabla.

Confianza	K
99,73%	3,00
99,00%	2,58
98,00%	2,33
96,00%	2,05
95,00%	1,96
92,00%	1,75
90,00%	1,64
80,00%	1,28
68,27%	1,00



Por otra parte, la varianza poblacional es imposible de conocer, por lo que se utiliza como aproximación la varianza de la muestra.

En el caso de un muestreo estratificado, y para el cálculo de proporciones, la varianza muestral \hat{S}_y

⁵² En rigor, K sigue una distribución t de Student con $n-1$ grados de libertad, con n el tamaño de la muestra.

Sin embargo, la distribución normal es una buena aproximación para muestras grandes (más de 30 casos),

por lo que K se calcula a partir de la distribución inversa de la normal

se expresa como:

$$\hat{S}_y^2 = \frac{1}{N^2} \sum_{i=1}^L N_i^2 * \frac{N_i - n_i}{N_i - 1} * \frac{p_i(1-p)}{n_i}$$

El tamaño de la muestra se puede determinar construyendo un intervalo de confianza en torno a la media.

$$\text{Sabemos que: } K * \hat{S}_y = \sqrt{\frac{N-n}{N} * \frac{s^2}{n}}$$

$$\text{Por lo tanto: } n = \frac{NK^2s^2}{Ne^2 + K^2s^2}$$

Dado esto, sabemos que el tamaño de la muestra depende de tres parámetros:

- Nivel de confianza (K)
- Error estadístico que se esta dispuesto a tolerar
- Variabilidad de los datos

Normalmente el valor de s^2 es desconocido, por lo cual el investigador lo puede estimar a través de:

- Ponerse en el peor de los casos
- Recurrir a información secundaria (estudios anteriores)
- Realizar un muestreo piloto

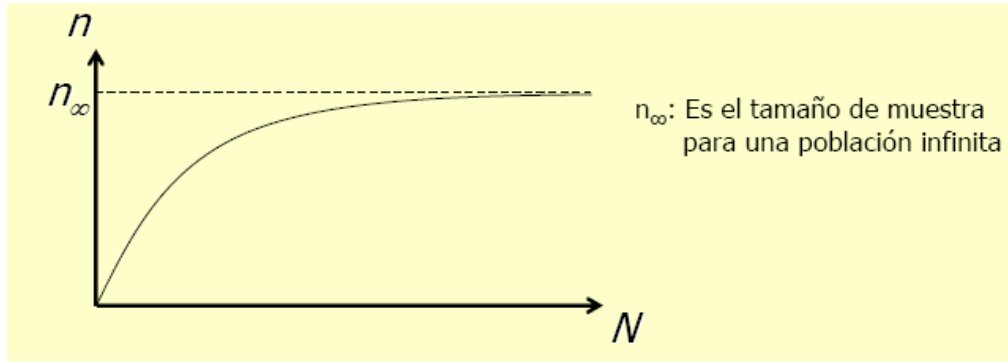
En los casos en que se puede asumir la población como infinita, se tiene que:

$$n_{\infty} = \frac{K^2s^2}{e^2}$$

La muestra con relación finita se relaciona de la siguiente forma con la muestra de población infinita:

$$n = \frac{N * n_{\infty}}{N + n_{\infty}}$$

Lo anterior tiene como implicancia que por mucho que aumente el tamaño de la población, el tamaño de muestra necesario para tamaños dados de confianza, error estadístico y dispersión de los datos es prácticamente el mismo.



Determinación del tamaño muestral con un 98% de confianza

Si consideramos que la población a estudiar es infinita, el tamaño de la muestra se calcula como $n_{\infty} = \frac{K^2 pq}{e_2}$ (caso de muestreo estratificado). Como se desea el tamaño más exigente para el valor n , se tomará $p = q = 0,5$.

Luego en la siguiente tabla se resumen los parámetros necesarios para calcular el tamaño de muestra.

Parámetro	Valor
Población (N)	Infinito
Varianza Máxima	0,25
Error	0,08
K	1,75
p	0,5
q	0,5
Confianza	98%

Calculando n_{∞} a partir de estos datos, es necesario contar con al menos 120 encuestas para lograr un nivel de confianza del 98% y una precisión de 0,08.

Anexo VII: Descripción y Determinación de Grupo Socio Económicos (GSE)

Segmento ABC1

Hogares: 155.339 (9.6%)
Vivienda: Valor sobre U.F. 4.000.
Servicio doméstico: 72%
Penetración por Comunas:
Vitacura : 54.5%
Las Condes : 45.8%
Lo Barnechea : 41.9%
La Reina : 37.1%
Providencia : 32.3%
Ñuñoa : 24.9%

Educación: La mayoría son

profesionales universitarios con carreras tradicionales. Posibles estudios de postgrado. Promedio años de estudio del jefe de hogar profesional: 17 a 20.

Ingreso Familiar (\$ por mes):
Promedio: \$ 2.866.000
Mínimo : \$ 1.800.000
Máximo : \$ 7.500.000 o más

Automóvil: 81% de los hogares posee vehículo.

Segmento C2

Hogares: 310.834 (19.3%)
Vivienda: Los valores de estas viviendas oscilan entre U.F. 2.000 y 3.500.
Servicio doméstico: 43%
Penetración por Comunas:
Providencia : 42.1%
Ñuñoa : 36.9%
Las Condes : 34.1%
Vitacura : 33.5%
Santiago : 30.7%
La Reina : 29.1%
San Miguel : 26.8%
Maipú : 26.0%

Educación: Promedio años de estudio del jefe de hogar profesional: 14 a 17.

Ingreso Familiar (\$ por mes):
Promedio: \$ 1.073.000
Mínimo : \$ 670.000
Máximo : \$ 1.800.000

Automóvil: 54% de los hogares tienen vehículo

Segmento C3

Hogares: 396.077 (24.6%)

Vivienda: Viviendas de valores que van de las U.F. 600 a las 2.000.

Servicio doméstico: 10%

Penetración por Comunas:

Maipú : 32.5%

Quilicura : 31.5%

Puente Alto : 30.9%

Independencia : 29.6%

Santiago : 28.7%

Pudahuel : 28.2%

La Cisterna : 28.0%

Educación: Promedio años de estudio del jefe de hogar: 10 a 14.

Ingreso Familiar (\$ por mes):

Promedio: \$ 517.000

Mínimo : \$ 440.000

Máximo : \$ 670.000

Automóvil: 26% de los hogares tienen automóvil.

Segmento D

Hogares: 576.126 (35.7%)

Vivienda: Valor de la vivienda que oscila entre U.F. 100 y 600.

Servicio doméstico: 2%

Penetración por Comunas:

La Pintana : 55.1%

Cerro Navia : 52.4%

Lo Espejo : 51.5%

San Ramón : 51.0%

Renca : 50.1%

Colina : 48.1%

La Granja : 47.2%

El Bosque : 46.5%

Lo Prado : 45.8%

Educación: Promedio años estudio del jefe de hogar: 6 a 10.

Ingreso Familiar (\$ por mes):

Promedio: \$ 292.000

Mínimo : \$ 218.000

Máximo : \$ 440.000

Automóvil: 9% de los hogares tiene automóvil.

Segmento E

Hogares: 174.620 (10.8%)

Vivienda: Una o dos habitaciones que funcionan como comedor, cocina y dormitorio. Generalmente en un mismo lugar se agrupan varias familias.

Servicio doméstico: No poseen servicios domésticos.

Penetración por Comunas: Colina : 21.3%

La Pintana : 20.7%

Buín : 20.4%

Cerro Navia : 19.7%

Melipilla : 19.3%

Lo Espejo : 19.2%

San Ramón : 18.5%

Renca : 17.2%

Educación: Promedio años de estudio del jefe de hogar: Menos de 5.

Ingreso Familiar (\$ por mes): Promedio: \$ 128.000

Mínimo : \$ 63.000 o menos

Máximo : \$ 218.000

Automóvil: No poseen automóvil.

MATRIZ DE CLASIFICACION SOCIO ECONOMICA						
	1. Trabajos menores ocasionales e informales (lavado, aseo, servicio doméstico ocasional "pololos", cuidador de autos, limosna).	2. Oficio menor, obrero no calificado, jornalero, servicio doméstico con contrato.	3. Obrero calificado, capataz, microempresario (kiosko, taxi, comercio menor, ambulante)	4. Empleado administrativo medio y bajo, vendedor, secretaria, jefe de sección. Técnico especializado. Profesional independiente de carreras técnicas (contador, analista de sistemas, diseñador, músico). Profesor Primario o Secundario	5. Ejecutivo medio (gerente, sub-gerente), gerente general de empresa media o pequeña. Profesional independiente de carreras tradicionales (abogado, médico, arquitecto, ingeniero, agrónomo).	6. Alto ejecutivo (gerente general) de empresa grande. Directores de grandes empresas. Empresarios propietarios de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de gran prestigio.
1. Básica incompleta o menos	E	E	D	CB	CB	CA
2. Básica completa	E	D	D	CB	CB	CA
3. Media incompleta. Media técnica completa [liceo industrial o comercial]	D	D	D	CB	CA	CA
4. Media completa. Superior técnica incompleta (instituto)	D	D	CB	CB	CA	B
5. Universitaria incompleta. Superior técnica completa (instituto)	CB	CB	CA	CA	CA	B
6. Universitaria completa	CB	CB	CA	CA	B	A
7. Post grado (master, doctorado o equivalente)	CB	CB	CA	B	A	A

Anexo VIII: Tablas de participaciones de mercado y fundamentos de categoría

TOTAL CHILE	Venta en Dólares (000)	MAY - JUN 2008	MAR - ABR 2008	ENE - FEB 2008	NOV - DIC 2007	SEP - OCT 2007	FY0708	%
	CEPILLOS DENTALES	6.831	8.599	7.126	5.913	6.321	34.791	100%
	COLGATE,CP CHILE	1.756	2.294	2.052	1.630	1.554	9.286	27%
	DURALON,GILLETTE	761	939	757	637	754	3.848	11%
	DENTO,DAVIS	657	836	753	639	697	3.582	10%
	ORAL B,GILLETTE	1.111	1.228	998	829	879	5.044	14%
	PEPSODENT,UNILEVER	641	831	645	518	621	3.255	9%
	SMITHKLINE BEECHAM	334	431	377	313	420	1.874	5%
	PHB,DENTAID	378	431	361	305	320	1.794	5%
	VITIS,DENTAID	351	387	338	287	288	1.651	5%
	REACH,J&J	69	69	65	68	88	360	1%
	ZOOTHBRUSH,GILLETTE	96	154	120	105	118	595	2%
	BRAUN ORAL-B,GILLETTE	265	298	283	260	262	1.368	4%
	REPUESTO ELECTRICO	157	170	154	140	149	771	2%
	SENSODYNE,SMITHKLINE BEECHAM	21	24	22	21	22	110	0%
	COREGA,SMITHKLINE BEECHAM	4	5	5	4	4	22	0%

TOTAL CHILE	Venta en Unidades (000)	MAY - JUN 2008	MAR - ABR 2008	ENE - FEB 2008	NOV - DIC 2007	SEP - OCT 2007	FY0708	%
	CEPILLOS DENTALES	2597	3098	2771	2413	2766	13645	100%
	COLGATE,CP CHILE	704	860	831	701	706	3801	28%
	DURALON,GILLETTE	386	444	385	354	447	2016	15%
	DENTO,DAVIS	354	407	395	359	395	1909	14%
	ORAL B,GILLETTE	380	400	333	295	327	1736	13%
	PEPSODENT,UNILEVER	270	322	259	223	309	1382	10%
	SMITHKLINE BEECHAM	112	135	127	111	165	650	5%
	PHB,DENTAID	95	100	91	82	87	455	3%
	VITIS,DENTAID	82	82	81	75	77	396	3%
	REACH,J&J	36	37	89	40	50	252	2%
	ZOOTHBRUSH,GILLETTE	29	44	36	34	39	183	1%
	BRAUN ORAL-B,GILLETTE	25	26	26	25	28	130	1%
	REPUESTO ELECTRICO	17	17	17	16	17	84	1%
	SENSODYNE,SMITHKLINE BEECHAM	5	5	5	5	6	27	0%
	COREGA,SMITHKLINE BEECHAM	1	1	1	1	1	5	0%

TOTAL CHILE	% Distribución Ponderada	MAY - JUN 2008	MAR - ABR 2008	ENE - FEB 2008	NOV - DIC 2007	SEP - OCT 2007	FY0708
	CEPILLOS DENTALES	100	100	100	100	100	100
	COLGATE,CP CHILE	98	99	99	99	99	99
	DURALON,GILLETTE	98	98	97	97	98	98
	DENTO,DAVIS	97	97	97	97	97	97
	ORAL B,GILLETTE	97	97	96	97	97	97
	PEPSODENT,UNILEVER	96	96	96	97	96	96
	SMITHKLINE BEECHAM	94	94	94	95	95	94
	PHB,DENTAID	52	52	51	51	50	51
	VITIS,DENTAID	51	51	50	51	50	51
	REACH,J&J	62	64	68	54	54	60
	ZOOTHBRUSH,GILLETTE	84	86	86	85	86	85
	BRAUN ORAL-B,GILLETTE	80	81	82	84	84	82
	REPUESTO ELECTRICO	76	75	79	79	79	78
	SENSODYNE,SMITHKLINE BEECHAM	63	62	67	68	70	66
	COREGA,SMITHKLINE BEECHAM	26	27	30	30	30	29

TOTAL CHILE	Precio Promedio	MAY - JUN 2008	MAR - ABR 2008	ENE - FEB 2008	NOV - DIC 2007	SEP - OCT 2007	FY0708
	CEPILLOS DENTALES	1.268	1.234	1.219	1.233	1.182	1.227
	COLGATE,CP CHILE	1.202	1.186	1.172	1.170	1.138	1.174
	DURALON,GILLETTE	949	941	932	906	872	920
	DENTO,DAVIS	894	913	905	896	913	904
	ORAL B,GILLETTE	1.407	1.364	1.419	1.415	1.388	1.399
	PEPSODENT,UNILEVER	1.145	1.146	1.183	1.170	1.039	1.137
	SMITHKLINE BEECHAM	1.431	1.417	1.410	1.418	1.315	1.398
	PHB,DENTAID	1.913	1.918	1.881	1.871	1.904	1.898
	VITIS,DENTAID	2.075	2.089	1.980	1.935	1.941	2.004
	REACH,J&J	908	835	348	858	911	772
	ZOOTHBRUSH,GILLETTE	1.577	1.565	1.569	1.556	1.556	1.565
	BRAUN ORAL-B,GILLETTE	5.179	5.143	5.142	5.171	4.896	5.106
	REPUESTO ELECTRICO	4.514	4.457	4.432	4.421	4.425	4.450
	SENSODYNE,SMITHKLINE BEECHAM	1.983	1.967	1.965	1.966	1.954	1.967
	COREGA,SMITHKLINE BEECHAM	2.336	2.314	2.318	2.273	2.260	2.300

Anexo IX: Cotizaciones

Cotización Desarrollo Material en Sala

Quote Date Quoted to Contact E-mail Vendor No. Quote No. Project	November 4th, 2008. P&G GBULA ORAL CARE FMOT																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #800000; color: white;"> <th>Description</th> <th>Quantity</th> <th>Units</th> <th>Subtotal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> Diseño conceptual de materiales FMOT Spanish without Gums como se enlistan a continuación, para de Oral B: 1 Floor Display 1 Carton Display 1 Charola 1 Stopper 1 Cenefa 1 Wobbler (o Dangler) 1 Counter Display (Farmacias) 1 Sidekick (o Rémorá o Dispenser) para Cross Category 1 Pack Wrap (fajilla individual para cepillo en blister) </td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">1</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">30000</td> <td style="text-align: right; vertical-align: middle;">\$30,000.00</td> </tr> <tr> <td colspan="3"> 1 Diseño Toolkit Físico [<i>*impresión, producción y envío deberán ser cotizados por separado de acuerdo con diseño elegido, número de páginas, cantidad de envíos, etc.</i>] </td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3"> Diseño y archivo final de In-store Digital Style guide (PDF de 30 páginas aprox. No impresión o entrega física) </td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3"> *No se incluye producción fotográfica pues esta deberá ser cotizada aparte, una vez definida la cantidad de tomas fotográficas necesarias. </td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">Total USD</td> <td style="text-align: right;">\$30,000.00</td> </tr> </tbody> </table>			Description	Quantity	Units	Subtotal	Diseño conceptual de materiales FMOT Spanish without Gums como se enlistan a continuación, para de Oral B: 1 Floor Display 1 Carton Display 1 Charola 1 Stopper 1 Cenefa 1 Wobbler (o Dangler) 1 Counter Display (Farmacias) 1 Sidekick (o Rémorá o Dispenser) para Cross Category 1 Pack Wrap (fajilla individual para cepillo en blister)	1	30000	\$30,000.00	1 Diseño Toolkit Físico [<i>*impresión, producción y envío deberán ser cotizados por separado de acuerdo con diseño elegido, número de páginas, cantidad de envíos, etc.</i>]				Diseño y archivo final de In-store Digital Style guide (PDF de 30 páginas aprox. No impresión o entrega física)				*No se incluye producción fotográfica pues esta deberá ser cotizada aparte, una vez definida la cantidad de tomas fotográficas necesarias.				Total USD			\$30,000.00
Description	Quantity	Units	Subtotal																							
Diseño conceptual de materiales FMOT Spanish without Gums como se enlistan a continuación, para de Oral B: 1 Floor Display 1 Carton Display 1 Charola 1 Stopper 1 Cenefa 1 Wobbler (o Dangler) 1 Counter Display (Farmacias) 1 Sidekick (o Rémorá o Dispenser) para Cross Category 1 Pack Wrap (fajilla individual para cepillo en blister)	1	30000	\$30,000.00																							
1 Diseño Toolkit Físico [<i>*impresión, producción y envío deberán ser cotizados por separado de acuerdo con diseño elegido, número de páginas, cantidad de envíos, etc.</i>]																										
Diseño y archivo final de In-store Digital Style guide (PDF de 30 páginas aprox. No impresión o entrega física)																										
*No se incluye producción fotográfica pues esta deberá ser cotizada aparte, una vez definida la cantidad de tomas fotográficas necesarias.																										
Total USD			\$30,000.00																							
<p>NOTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quotation's currency is in U.S. Dollars. - This quotation includes the project as described above. Any modification to the project requires quotation adjustment. - Does NOT include production, printing, chromalines, dummies or prototypes, photo shootings, travel allowances or shipping, unless specifically described above. - Once the quotation is accepted we will present a detailed CPS. - We'll start the project as soon as we have written confirmation from you. <p>If you have any questions or further comments please don't hesitate to ask.</p> <p>Regards,</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>																										

Cotización Diseño de Empaques



Irigoyen 750, 2º piso, Of. 'A'
C1407CAR Buenos Aires, RA
Tel/Fax: (54-11) 4644 1235
estudio@bull-04.com.ar

Cotización N°

Proveedor P&G:

Buenos Aires (RA),

Att.:

Cliente:

Trabajo requerido por:

P&G Oral Care LA

Descripción trabajos:

Producción originales (frente/dorso) de 18 (dieciocho) tarjetas de cepillos en versiones regular y promo 2x1, tanto en español

Generación flags promocionales. Distribución nueva gráfica sobre planos mecánicos preestablecidos. Composición y actualización textos de info que caracteriza cada cepillo y legales generales.

Presentación bocetos con distintas alternativas, posteriores cambios y/o modificaciones hasta alcanzar aprobación final.

Los archivos generados + imágenes linkeadas en HR + fonts, se colocarán a disposición de P&G, en un ftp site.-

Costo: u\$s 2.930,- (Dosmil novecientos treinta dólares USA)

Forma de pago:

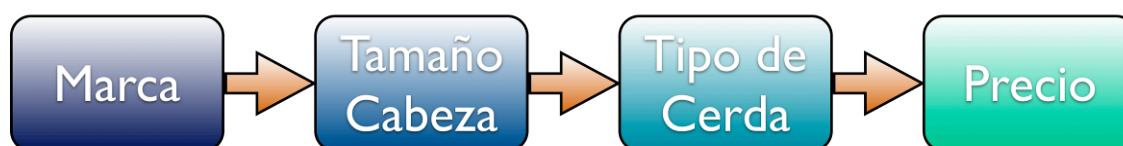
De estar conforme la presente cotización, agradeceremos disponer la emisión y envío de la correspondiente Orden de Compra.

Atte.


Cotización Video Promocional

VIDEO LATAM LANZAMIENTO ORAL CARE	
Video Iniciativa	
PRODUCTOS:	
Idea concepto y story	USD 2.000,00
Creatividad, concepto y guión de todo el video, generando la conexión emocional con el target objetivo, para un total de 3 min prom, presentado en story board, para aprobación de guión, tiempos y flow general. Investigación y relevamiento de todo el material útil para este proyecto.	
Digitalización de Imágenes y Búsqueda de Contenidos	USD 550,00
Búsqueda y elección de imágenes de video para semantizar el story aprobado. Digitalización inicial de imágenes elegidas y armado de proyecto Off Line en crudo, con locución boceto y música elegida para tener una idea real de tiempos de apariciones y animaciones.	
Locución en estudio	USD 600,00
Honorarios del locutor neutro. Contratación de estudio de grabación por una jornada, con dirección de acting de voz, para guiarlo en la interpretación del guión al dar las acentuaciones. (Versión Duralon)	
Modelado y 3D de los cepillos (X 3 CEPILLOS c/ Blisters) C/u U\$S 950 x 3 =	USD 2.850,00
Generación de modelado y 3D de producto (3 cepillos y 3 blisters), haciendo foco en sus diferencias cromáticas, arquitectura del cabezal, diseño del mango y limpiador de lengua en el cabezal (no se sugiere filmación de producto para lanzamiento ya que se desaprovecha la comunicación y explotación de los beneficios de producto principales. Ej: Imposibilidad de generar movimiento de cerdas).	
Edición Gral Creativa	USD 1.680,00
Edición final, sincronizando, animación con banda sonora de fondo, efectos visuales, etc. Sincronización de imágenes con locución más banda y efectos de sonido. Jornada promedio (6 días de 8 h) todo On line, requiere de renders especiales en alta y tiempos de equipamiento especial inutilizado para este propósito. Por hora U\$D 35 x 48 h.	
Post Producción Digital	USD 1.440,00
Una vez terminado toda la película en alta se arman todos los elementos que componen la historia, otros fondos en alta, los logos, las placas de textos animadas etc. Para finalmente editarlos. U\$D 45 x 32 horas (4 jornadas de 8 horas)	
Masterizado del sonido	USD 550,00
Masterización final del sonido para emparejar los canales y efectos de audio (locución y efectos)	
Musicalización Video	USD 300,00
Edición de banda a medida realizada por músico profesional, con quiebre para la parte del reveal de producto	
Bajada de los materiales (Master DVD Player)	USD 250,00
El proyecto se termina en formato quicktime.mov. Para pasarlo a un DVD se debe generar un MPG y programar el DVD antes de quemarlo	
Gastos de envío de los materiales a:	USD 100,00
Envío por correo privado del DVD Master a Venezuela	
Total VIDEO LATAM	USD 10.320,00
Adaptación VIDEO	
Modelado y 3D del cepillo	USD 280,00
Modificación del 3D de producto en el lomo del cepillo (donde figura la marca en volumen) y generación de nuevo render en alta	
Edición Gral Creativa	USD 420,00
Reedición de la locución aplicándole los parches donde corresponden de Duralon	
Corrección de los logos, placas. Parra una jornada de 12 horas (2 jornadas de 8 horas) x U\$S 35	
Bajada de los materiales (Master DVD Player)	USD 250,00
El proyecto se termina en formato quicktime.mov. Para pasarlo a un DVD se debe generar un MPG y programar el DVD antes de quemarlo	
Gastos de envío de los materiales a Chile:	USD 95,00
Envío por correo privado del DVD Master a Chile	
Total Adaptación VIDEO	USD 1.045,00
TOTAL DEL DESARROLLO EN U\$S	USD 11.365,00
TOTAL FINAL DEL DESARROLLO EN U\$S	U\$S 11.365,00

Anexo X: Árbol de decisión de compra categoría Cepillos Dentales



Anexo XI: Cálculo Costo Promedio Capital de Capital P&G

Home Page		Procter Gamble (PG) WACC Discount Rate										Blog	Beta	DCF	Top 10 Stocks	Top 10 WACC	
		Procter Gamble Inputs		Procter & Gamble WACC (~ discount rate ~ weight average cost of capital discount rate) calculation was created by Wikiwealth.com, your source for equity stock research, analysis and resources. Procter & Gamble's WACC (discount rate) calculation uses comparable companys to produce a single WACC (discount rate) for Procter & Gamble. Procter & Gamble's spreadsheet automatically updates every 15 mins and all calculations are transparant. Additionally, An industry average WACC (discount rate) for Procter & Gamble is the most accurate for a company over the long term. If there are any short-term differences between the industry WACC and Procter & Gamble WACC (discount rate), then Procter & Gamble WACC (discount rate) is more likely to revert to the industry WACC (discount rate) over the long term.													
		Risk Free Rate	4.4%														
		Cost of Debt	6.7%														
		Equity Risk Prem	5.0%														
		Alpha	0.0%														
WACC	7%	Country Risk Premium	0.0%														
Join/Profit	Feedback	Stock Symbol	PG														
Feedback - Help Us Improve																	
Full Research Report (click)		Procter Gamble - Industry WACC ~ Discount Rate ~ Weight Average Cost of Capital															
Conclusion	HOLD																
Cash Flow	BUY																
Multiples	HOLD																
Buffett	HOLD																
WACC	7%																
Stock Beta	0.59																
		Stock Research (click)	% Chg	Price	Ratings	Beta (levered)	Debt	Shares	Equity	Capital	Debt Equity	Debt Capital	Tax %	Beta (unlevere)			
		Procter & Gamble (PG)	0.5%	\$58	HOLD	0.59	35,414	3,000	173,190	208,604	20%	17%	29%	0.52			
Procter Gamble WACC Calculator		Church & Dwight (CHD)	1.7%	\$54													
Beta (unlevered)	0.55	Colgate-Palmolive (CL)	0.8%	\$64	BUY	0.63	3,515							28%			
Industry D/E	20.4%	Inter Parfums (IPAR)	(10.0%)	\$6													
Tax Rate (5 yrs)	30.5%	Ecolab (ECL)	3.0%	\$37	BUY	0.91	1,003	247	9,040	10,043	11%	10%	32%	0.85			
Beta (relevered)	0.62	Johnson & Johnson (JNJ)	(0.3%)	\$57	BUY	0.57	9,537	2,794	160,487	170,024	6%	6%	26%	0.55			
Req Ret of Debt	4.6%	CCA Industries (CAW)		\$4													
Req Ret of Equity	7.6%	The Estee Lauder (EL)	(10.1%)	\$26	HOLD	0.71	1,088	195	5,091	6,179	21%	18%	36%	0.62			
Debt / Capital	17.0%	Zep (ZEP)	0.4%	\$12													
Equity / Capital	83.0%	The Stephan (TSC)	(5.0%)	\$2													
WAC (debt)	0.8%	The Clorox (CLX)	0.8%	\$51	HOLD	0.47	2,036	138	7,088	9,124	29%	22%	33%	0.39			
WAC (equity)	6.3%																
WACC	7.0%	Median	0.4%	n/m	n/m	0.61	2,776	247	9,040	10,043	20%	17%	30%	0.55			