

MASTER EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Plan de marketing para Suavina

Trabajo Fin de Master (6 créditos)

Presentado por:

María Benavente Martínez

Dirigido por:

Rosa María Rodríguez Artola

JULIO, 2015



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	Resumen ejecutivo	1
2.	Un poco de historia.....	3
3.	Análisis externo	5
3.1.	Análisis del macroentorno (PESTEL).....	5
3.1.1.	Contexto político-legal	5
3.1.2.	Contexto económico	6
3.1.3.	Contexto socio-cultural	7
3.1.4.	Contexto tecnológico	9
3.1.5.	Contexto ecológico	10
3.2.	Análisis del entorno competitivo.....	12
3.2.1.	Rivalidad entre las empresas ya instaladas	12
3.2.2.	Amenaza de nuevos competidores.....	13
3.2.3.	Poder de negociación de proveedores.....	14
3.2.4.	Amenaza de productos sustitutivos	14
3.2.5.	Poder de negociación de clientes	15
3.3.	Análisis de los competidores	17
3.3.1.	Laboratorios LETI	18
3.3.2.	Neutrogena.....	22
3.3.3.	Carma Laboratories	26
4.	Análisis interno	30
4.1.	Marketing.....	30
4.1.1.	Producto, envase y marca	30
4.1.2.	Distribución.....	35
4.1.3.	Precios	36
4.1.4.	Comunicación.....	37
4.2.	Producción y envasado	39
4.3.	Finanzas.....	40
4.4.	Personal	40
4.5.	Organización	41
4.6.	Investigación y desarrollo	41
5.	Análisis DAFO	44
5.1.	Debilidades.....	44
5.2.	Amenazas	44
5.3.	Fortalezas.....	45
5.4.	Oportunidades	45
6.	Investigación de mercados	46
6.1.	Objetivos	46
6.1.1.	Objetivo general	46

6.1.2.	Objetivos específicos.....	46
6.2.	Metodología y ficha técnica	47
6.3.	Descripción del cuestionario	48
6.4.	Análisis de datos	49
6.4.1.	Descripción de la muestra	49
6.4.2.	Análisis general del consumo de bálsamos labiales	51
6.4.3.	Análisis de la notoriedad, consumo y valoración de las marcas.....	55
6.4.4.	Percepción de la Suavina	58
6.4.5.	Análisis del consumidor de Suavina	59
6.5.	Conclusiones.....	62
7.	Definición del público objetivo.....	64
8.	Proceso de decisión de compra.....	66
8.1.	¿Quién compra bálsamos labiales?.....	66
8.2.	¿Por qué se compra un bálsamo labial?	66
8.3.	¿Qué se compra?.....	66
8.4.	¿Dónde se informa y compra el consumidor?	67
8.5.	¿Cuándo compra?.....	68
8.6.	¿Cómo compra?.....	68
9.	Objetivos y estrategias de marketing	70
9.1.	Misión y visión de la empresa.....	70
9.2.	Objetivos	70
9.3.	Estrategias	70
10.	Posicionamiento.....	71
11.	Plan de acción.....	72
11.1.	Decisiones de producto.....	72
11.1.1.	La fórmula	72
11.1.2.	El envase.....	72
11.1.3.	La marca	77
11.2.	Decisiones de precio.....	79
11.3.	Decisiones de distribución.....	80
11.4.	Decisiones de comunicación	83
11.4.1.	Acciones de comunicación para las farmacias.....	83
11.4.2.	Acciones de comunicación para los consumidores finales.....	86
12.	Cronograma	93
13.	Control y presupuesto del plan.....	96
14.	Referencias bibliográficas	98
15.	Anexos.....	101
15.1.	Anexo 1: Cuestionario de la investigación de mercados.....	101
15.2.	Anexo 2: Tablas individuales de la valoración de marcas.....	102

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1: Familia Calduch en la botica.....	3
Ilustración 2: Logo de stanpa.....	6
Ilustración 3: Cartel de las jornadas In-cosmetics en Barcelona	10
Ilustración 4: Post “Bálsamo labial casero” del blog Cosmopolitan.....	15
Ilustración 5: Logo Laboratorios Leti	18
Ilustración 6: Anuncio impreso de Letibalm Intranasal	21
Ilustración 7: Logo Neutrogena	22
Ilustración 8: Barco Neutrogena en la Barcelona World Race 2014-2015.....	24
Ilustración 9: Logotipo de la Fórmula Noruega de Neutrogena	25
Ilustración 10: Publicación en la página Facebook de Neutrogena España	25
Ilustración 11: Logo Carmex.....	26
Ilustración 12: Tienda online Carmex en su perfil de Facebook	28
Ilustración 13: Envases de Suavina	30
Ilustración 14: Envases de Suavina de diferentes años.....	30
Ilustración 15: Envases de cartón anterior (izquierda) y posterior (derecha) a 2014	31
Ilustración 16: Partes del envase secundario de cartón.....	31
Ilustración 17: Evolución del logo de Suavina	32
Ilustración 18: Logo actual de Suavina	33
Ilustración 19: Camisetas de Suavina diseñadas por Gnomos.....	34
Ilustración 20: Cartel de la exposición "Suavina que me estás matando"	34
Ilustración 21: Dos de las ilustraciones de la exposición. Foto: Zarzuela, 2011	34
Ilustración 22: Código Nacional incorporado en 2014.....	36
Ilustración 23: Página web actual del Laboratorio.....	37
Ilustración 24: Comentarios en una de las páginas Facebook de Suavina	38
Ilustración 25: Instalaciones de la Farmacia y el Laboratorio	39
Ilustración 26: Ejemplos de símbolo PAO	74
Ilustración 27: Propuesta de envase para Suavina (anverso).....	75
Ilustración 28: Propuesta de envase para Suavina (reverso)	75
Ilustración 29: Logo Jabones Beltrán	78
Ilustración 30: Logo Agrotaula.....	78
Ilustración 31: Logo Dor Delicat	78
Ilustración 32: Logo Productes Artesanals de la Terreta	78
Ilustración 33: Propuesta de expositor para el mostrador de las farmacias	81
Ilustración 34: Caja-regalo con muestras de Suavina	86
Ilustración 35: Caja-regalo de "Productes Artesanals de la Terreta"	87
Ilustración 36: Propuesta de cartel para el concurso.....	90
Ilustración 37: Logo La Exprimidora	91
Ilustración 38: Logo de ADCV	91
Ilustración 39: Logo APAC.....	92
Tabla 1: Búsquedas y compras online/offline por categorías de productos.....	8
Tabla 2: Resumen del análisis del macroentorno (PESTEL)	11
Tabla 3: Productos y precios de venta de Letibalm	20
Tabla 4: Productos y precios de los productos Neutrogena para labios	23
Tabla 5: Productos y precios de cuidado de labios de Carmex.....	27

Tabla 6: Resumen de los principales competidores	29
Tabla 7: Resumen del análisis interno del Laboratorio	42
Tabla 8: Resumen del análisis DAFO	45
Tabla 9: Ficha técnica de la investigación de mercados.....	47
Tabla 10: Datos de clasificación	50
Tabla 11: Conocimiento del concepto de bálsamo labial.....	51
Tabla 12: Épocas de utilización de bálsamo labial	51
Tabla 13: Frecuencia de utilización de bálsamo labial	52
Tabla 14: Zonas de aplicación de bálsamo labial	52
Tabla 15: Términos utilizados para designar un bálsamo labial	52
Tabla 16: Importancia de los atributos para escoger un bálsamo labial.....	53
Tabla 17: Puntos de información sobre bálsamo labial.....	54
Tabla 18: Credibilidad de los puntos de información	54
Tabla 19: Preferencia de puntos de compra	54
Tabla 20: Notoriedad y consumo de marcas	55
Tabla 21: Valoración de marcas por atributo	55
Tabla 22: Conceptos asociados a la Suavina.....	59
Tabla 23: Grupos generados por la clasificación Clúster.....	60
Tabla 24: Caracterización de los grupos	60
Tabla 25: Tabla cruzada: Valoración de Suavina * Lugar de origen.....	61
Tabla 26: Prueba Chi-Cuadrado: Valoración de Suavina * Lugar de origen	61
Tabla 27: Tabla cruzada: Valoración de Suavina*Información mediante web del fabricante	61
Tabla 28: Prueba Chi Cuadrado: Valoración de Suavina*Información mediante web del fabricante	61
Tabla 29: Conclusiones de la investigación de mercados.....	62
Tabla 30: Cronograma de acciones	93
Tabla 31: Presupuesto de las acciones	97
Gráfico 1: Share del mercado europeo de la perfumería y cosmética 2012.....	6
Gráfico 2: Histórico facturación del sector de la perfumería y cosmética en España 1995-2013.....	7
Gráfico 3: Histórico del volumen de exportación 2004-2013.....	7
Gráfico 4: Productos cosméticos más utilizados por el público masculino	9
Gráfico 5: Resumen gráfico del análisis del entorno	16
Gráfico 6: Niveles de competencia	17
Gráfico 7: Evolución ingresos de explotación de Laboratorios Leti (2003-2013)	19
Gráfico 8: Logo de la línea Letibalm.....	19
Gráfico 9: Esquema de la distribución actual.....	35
Gráfico 10: Escalada de precios actual	37
Gráfico 11: Radial de valoración de los atributos para cada marca.....	57
Gráfico 12: Radial de valoración de Suavina respecto a importancia de atributos.....	58
Gráfico 13: Atributos más importantes para la elección de un bálsamo.....	67
Gráfico 14: Puntos de información y compra preferidos	67
Gráfico 15: Posicionamiento de Suavina respecto a sus principales competidores.....	71
Gráfico 16: Procesos del sistema EDI	81

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto final de máster consiste en un plan de marketing para Suavina, una marca de bálsamo labial comercializada por el Laboratorio Cosmético Vicente Calduch desde 1880. Así pues, el objetivo principal del proyecto es detectar oportunidades de crecimiento para la empresa en cuanto a la comercialización de dicho producto.

Para ello, se ha llevado a cabo un análisis externo del sector de la cosmética y de los principales competidores que existen, y se ha detectado que la globalización del sector y la tendencia a la innovación son amenazas para un laboratorio tan pequeño como este. Sin embargo, existen oportunidades a aprovechar como la tendencia social “Back to the origins”, que apela a lo natural y artesanal.

También se ha realizado un análisis interno de la empresa, y se ha identificado como principal fortaleza el fuerte arraigo del producto en la provincia de Castellón. Por el contrario, la mayor debilidad es su reducida área de distribución (principalmente Comunidad Valenciana) y la obsolescencia del envase.

Debido a la insuficiencia de estos datos externos para detectar las oportunidades de crecimiento, se ha llevado a cabo una investigación de mercados ad hoc de la que se han extraído tres conclusiones principales. Primero, que las principales fuentes de información de bálsamo labial son las recomendaciones de amigos y conocidos y la información en el punto de venta. Segundo, que la Suavina es percibida positivamente en cuanto a precio, cercanía, ingredientes naturales y aroma, pero que debería mejorar su comodidad de aplicación. Y tercero, que existe un grupo de consumidores de Suavina, con altas posibilidades de ser originarios de Castellón de la Plana, que tienen una alta valoración de la marca.

A continuación se han establecido tres segmentos diferentes como públicos objetivo: los amantes de Suavina (grupo de alta valoración de marca), aquellos que conocen la marca pero no la consumen, y los que ni siquiera la conocen. Se ha detectado que el proceso de decisión de compra es el mismo para todos ellos, aunque aquellos que no conocen la marca van a necesitar más información y por tanto serán clave las recomendaciones de amigos y la información en el punto de venta.

Teniendo en cuenta todo lo analizado, y estableciendo como visión la competitividad del Laboratorio a nivel nacional, se han fijado dos objetivos generales: incrementar las ventas un 20% y aumentar un 40% el número de farmacias que compran Suavina de forma directa al Laboratorio.

Para conseguir estos objetivos, se han tomado una serie de decisiones de marketing que se han concretado en acciones específicas. En cuanto al producto, se ha decidido realizar un rediseño del envase para mejorar la comodidad de aplicación.

Por lo que al precio se refiere, se ha incrementado ligeramente el precio de venta a farmacias y distribuidores, y se ha decidido fijar un precio recomendado de venta al consumidor final para evitar variaciones entre farmacias.

En cuanto a distribución, se han propuesto una serie de acciones para incrementar el atractivo del producto de cara a las farmacias, e incrementar así las ventas directas. Así pues, se ha contemplado la implantación de un sistema EDI (Electronic Data Interchange) para agilizar el proceso de pedidos, la realización de descuentos y la organización de acciones de dinamización de las farmacias como talleres informativos.

Las decisiones de comunicación se han dividido en aquellas dirigidas a las farmacias y las enfocadas al consumidor final. Para las primeras, se ha decidido realizar marketing telefónico para informar del producto a farmacias de ámbito nacional, así como actualizar la página web y ofrecer muestras gratuitas para los farmacéuticos. Para el consumidor final, se ha planteado la realización de sorteos para incentivar las compras, así como diferentes concursos interactivos para conseguir que los “Amantes de Suavina” recomienden el producto a aquellos que no la conocen, y también acciones de relaciones públicas como el patrocinio de eventos de índole cultural.

Finalmente, se ha fijado un cronograma de las acciones, que se realizarán en el plazo de un año, así como un plan de control de su eficacia y un presupuesto.

2. UN POCO DE HISTORIA

Un producto tan antiguo como la Suavina no se entiende si no se conoce brevemente su historia. Por tanto, vamos a dar unas pinceladas de la evolución de este producto desde sus inicios hasta la actualidad.

La Suavina es un bálsamo labial creado artesanalmente a finales del siglo XIX por el farmacéutico Vicente Calduch Solsona (1ª generación de farmacéuticos) en su botica de Vila-real. El bálsamo, conocido popularmente en sus inicios como “ungüent de Vila-real”, nació como un remedio para los labios cortados y agrietados que sufrían los trabajadores del campo en esta ciudad castellanense, y empezó a comercializarse en 1880.

Ilustración 1: Familia Calduch en la botica



Fuente: Laboratorios Calduch, 2015

En 1909, la farmacia se trasladó a su ubicación actual en la calle Enmedio de Castellón, convirtiéndose en la primera de la ciudad (Ilustración 1). Allí, Vicente Calduch Almela (2ª generación), hijo del creador del ungüent, continuó con la fabricación y comercialización de la Suavina, además de otras formulaciones magistrales propias como las Pastillas Calduch para la tos o el jarabe del Doctor Calduch, que se realizaban en el laboratorio de formulación magistral de la farmacia por encargo de médicos o de pacientes.

Con la industrialización de las farmacias, la única formulación que se siguió fabricando fue la de la Suavina, que se convirtió en un producto seriado y pasó a producirse en lotes en lugar de individualmente, aunque conservando la fórmula original que ha ido pasando de generación en generación. Fue también entonces cuando la Suavina se categorizó como cosmético y se separó de la farmacia, dando origen al Laboratorio Cosmético Vicente Calduch.

Hoy en día, el Laboratorio de formulación magistral, que es parte de la Farmacia Vicente Calduch, configura una empresa independiente del Laboratorio Cosmético Vicente Calduch, que es donde se produce y envasa la Suavina. Ambos laboratorios, dirigidos actualmente por Vicente Calduch Rodríguez (4ª generación) y que pasarán a manos de Vicente Calduch Bellés (5ª generación) este año, están

sujetos a legislaciones diferentes, ya que mientras uno se encarga de productos farmacéuticos el otro se encarga de cosméticos.

Por lo tanto, en este trabajo, sobre todo a la hora de realizar el análisis interno, nos centraremos en el Laboratorio Cosmético y no en la Farmacia Vicente Calduch, que aunque está ubicada en el mismo edificio constituye otra entidad empresarial.

De la misma forma, delimitamos que el sector en el que centraremos nuestra atención para el análisis del entorno y de los competidores será el de los laboratorios farmacéuticos autorizados para fabricar productos cosméticos, si bien en alguno de los puntos nos referiremos a la industria farmacéutica en general.

3. ANÁLISIS EXTERNO

A continuación vamos a realizar un análisis externo del sector de los cosméticos con el fin de identificar amenazas y oportunidades a tener en cuenta para establecer las decisiones de marketing.

Para ello, primero comentaremos el macroentorno, en concreto el contexto político-legal, económico, socio-cultural, tecnológico y ecológico. Después nos centraremos en el entorno competitivo, donde hablaremos de la rivalidad entre las empresas instaladas, la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutivos y el poder de negociación de proveedores y clientes. Finalmente, comentaremos los distintos competidores de la empresa y analizaremos detalladamente los más importantes.

3.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

3.1.1. Contexto político-legal

El sector de la cosmética está fuertemente regulado. La legislación en cuanto a requisitos, etiquetaje y garantías de los productos de perfumería y cosmética está unificada para todos los Estados miembros de la Unión Europea mediante el Reglamento nº 1223/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 30 de noviembre de 2009, que se hizo totalmente aplicable en 2013. Así pues, este tipo de productos se comercializan libremente en el mercado europeo, lo que contribuye a la globalización del sector (Unión Europea, 2013).

A nivel nacional, todas las empresas fabricantes o importadoras de cosméticos deben poseer obligatoriamente la Autorización de actividades de fabricación y/o importación de productos cosméticos y de productos de higiene personal. Este permiso, que se renueva cada cinco años, lo tramita la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS), agencia estatal adscrita al Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad (Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios, 2015).

Además, existen otros certificados aconsejables como la norma UNE-EN ISO 22716:2008, que proporciona directrices para la producción, control, almacenamiento y expedición de productos cosméticos; o el estándar OHSAS 18001:2007, que establece los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Estos certificados, emitidos por empresas privadas como The Spanish Association for Standardisation and Certification, exigen la implantación de una serie de normativas que resultan poco accesibles para empresas pequeñas (AENOR, 2015).

Por otra parte, encontramos tanto a nivel nacional como europeo varias asociaciones que aglutinan a las empresas del sector y les ofrecen respaldo en asuntos legales, formativos y comerciales. La más popular en nuestro país es la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, también llamada Stanpa

(Ilustración 2), a la que están adheridas alrededor de 250 empresas que representan un volumen de negocio de más del 90% del sector (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, 2015). También existe la Sociedad Española de Químicos Cosméticos (SEQC), que tiene por objetivo principal la promoción del desarrollo científico y técnico de la Cosmética y Perfumería en nuestro país (Sociedad Española de Químicos Cosméticos, 2015). En el ámbito europeo, destaca Cosmetics Europe, a la que están adheridas 4.000 empresas.

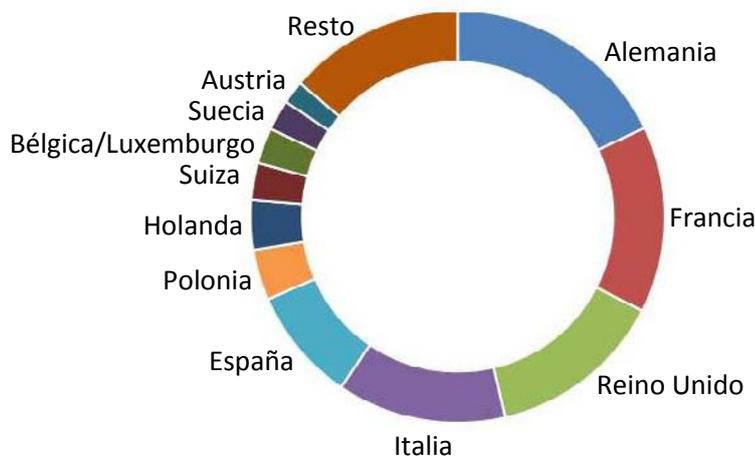
Ilustración 2: Logo de stanpa



3.1.2. Contexto económico

El sector de los cosméticos ha tenido tradicionalmente una gran importancia económica en nuestro país. Según datos de la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (2013), en España, el volumen del mercado cosmético en 2012 fue de unos 7.000 millones de euros en términos de consumo, ubicándolo en la quinta posición dentro del mercado europeo, sólo superado por Alemania, Francia, Reino Unido e Italia (Gráfico 1).

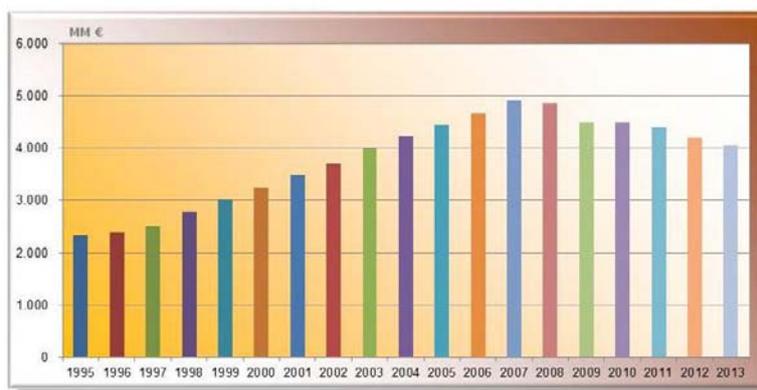
Gráfico 1: Share del mercado europeo de la perfumería y cosmética 2012



Fuente: Stanpa, 2013

Sin embargo, la crisis económica se tradujo en una caída del consumo de cosméticos, que ha llevado al sector a sufrir un importante decrecimiento en cuanto a facturación (Gráfico 2). Los últimos datos apuntan a que en 2014 en nuestro país se produjo un crecimiento del 0,4% respecto a 2013, tras seis años consecutivos de descensos (DBK, 2014), lo que podría suponer el inicio de la recuperación económica del sector.

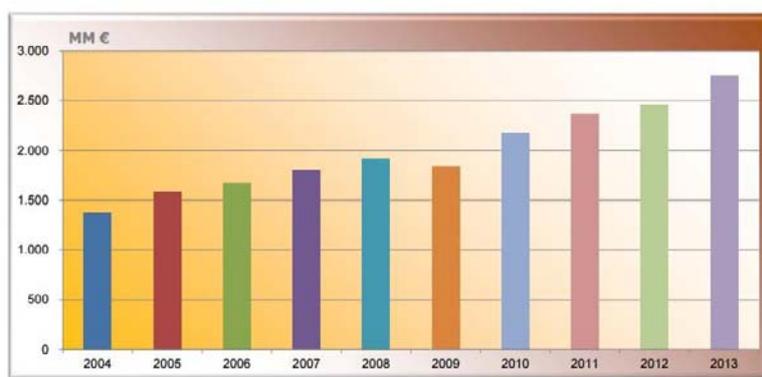
Gráfico 2: Histórico facturación del sector de la perfumería y cosmética en España 1995-2013



Fuente: Stanpa, 2013

Las exportaciones, por su parte, no se han visto perjudicadas (Gráfico 3). En 2013, el flujo de productos cosméticos y perfumería que salieron de nuestro país se incrementó en un 11,8% respecto al año anterior, situando a España en el sexto puesto como exportador mundial de productos de perfumería y cosmética, y el quinto en el mercado europeo (Naciones Unidas, 2013). Los principales países de destino fueron Portugal, Francia, Alemania, Reino Unido, Estados Unidos, Italia, Rusia, Países Bajos, Emiratos Árabes Unidos y Polonia (Europa Press, 2014).

Gráfico 3: Histórico del volumen de exportación 2004-2013



Fuente: Stanpa, 2013

3.1.3. Contexto socio-cultural

El contexto socio-cultural está fuertemente ligado a los patrones de consumo de productos cosméticos. En este sentido, observamos una serie de tendencias que afectan directamente al sector, como el “Back to the origins” y los productos bio; la tendencia DIY, el auge de las marcas blancas; el fenómeno ROPO y el aumento del consumo de cosméticos por parte del público masculino.

La filosofía “Back to the origins” o “Back to basics” es el fruto de la mayor información y sentido crítico de los consumidores actuales, que se preocupan cada vez más por la procedencia y composición de los productos que consumen. Esto se traduce en un crecimiento de la demanda de productos bio en diferentes sectores. En nuestro país, casi un tercio de la población consume productos bio y

un 25% de ellos toman productos ecológicos a diario (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2014). En el sector que nos incumbe, los biocosméticos se sitúan entre los productos más demandados por los ciudadanos europeos (Legiscomex, 2014), lo que ha provocado que el sector natural u orgánico sea el de mayor crecimiento en la industria de los cosméticos.

Muy relacionado con el fenómeno anterior, encontramos la tendencia DIY, “Do It Yourself” o “Hágalo Usted Mismo”, que promueve la fabricación o reparación de diferentes objetos por parte del propio usuario, sin necesidad de recurrir a la compra de productos o servicios. En cosmética, encontramos multitud de blogs que explican cómo elaborar labiales o cremas corporales en casa.

Por otra parte, la cuota de mercado de la marca del distribuidor en cosmética va en aumento, superando ya el 20% en nuestro país. Aunque no ha alcanzado las cuotas de otros sectores líderes en marcas blancas como la alimentación y la droguería, que rozan el 40% y el 50%, respectivamente, la tendencia es al alza (The Battle Group, 2012). Prueba de ello es la proliferación de marcas blancas en el sector. A Deliplus, de Mercadona, y Les Cosmètiques, de Carrefour, se han unido recientemente Cosmia Make Up de Alcampo, Cien de Lidl, Clarel de Dia y All Intense de El Corte Inglés.

ROPO, “Research online, purchase offline”, es una nueva tendencia de la era digital que apunta a la complementariedad de los entornos online y offline a lo largo del proceso de decisión de compra. Dependiendo de la categoría de producto, predomina uno u otro entorno, siendo el de los viajes el que mayor porcentaje de búsquedas online presenta (78%). El sector cosmético ocupa el décimo lugar, siendo el 49% de las búsquedas pre-compra online, mientras que a la hora de la compra domina el offline con un 38% (TNS, 2011).

Tabla 1: Búsquedas y compras online/offline por categorías de productos

Categoría de producto	Búsqueda pre-compra			Compra		
	Online	Offline	Ambos	Online	Offline	Ambos
Viajes	78%	6%	8%	31%	16%	17%
Teléfonos móviles	71%	12%	3%	15%	29%	9%
Automóviles	69%	12%	8%	—	—	—
Audiovisual (TV, cámaras, etc.)	62%	15%	8%	7%	28%	9%
Inmuebles	59%	21%	7%	4%	18%	9%
Productos para bebés	59%	10%	4%	4%	23%	9%
Servicios financieros	59%	17%	9%	11%	23%	9%
Electrodomésticos	56%	19%	5%	7%	33%	10%
Ropa	54%	9%	2%	13%	33%	23%
Cosmética	49%	20%	4%	12%	38%	11%
Comida/Bebida	34%	18%	3%	7%	44%	15%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Digital Life TNS 2011

Recientemente se ha popularizado el consumo masculino de productos cosméticos. 6 de cada 10 hombres españoles se cuidan y empezaron a hacerlo a los 24 años. Además, las partes del cuerpo a las que los hombres dedican más cuidados son las más expuestas “a la mirada del otro”, en concreto la dentadura

(48%), la cara (46%) y la barriga/estómago (39,4%) seguido de cerca por el pelo (39,2%). En cuanto al tipo de productos empleados, como se observa en el Gráfico 4, el 28,9% utiliza un protector labial con frecuencia, siendo el segundo producto más utilizado por detrás de la crema hidratante facial (43%) (CIMOP, 2011).

Gráfico 4: Productos cosméticos más utilizados por el público masculino



Fuente: Men's Health & CIMOP, 2011

3.1.4. Contexto tecnológico

El interés por la tecnología está creciendo entre los fabricantes de cosméticos. Prueba de ello son las diferentes técnicas innovadoras que se han introducido en el sector, como la ya comentada biocosmética; la fitocosmética, que emplea activos vegetales en la elaboración de productos; la litocosmética, que utiliza minerales de piedras preciosas; la neurocosmética, que trata de actuar sobre los efectos que causa el sistema nervioso en la epidermis; o la enocosmética, que produce cosméticos a través de una serie de activos de los restos de la elaboración del vino (Barcelona Activa, 2013).

Esta tendencia se manifiesta también en diferentes conferencias y jornadas relacionadas con la innovación tecnológica y la cosmética, como "Microencapsulación para el sector cosmético", celebrada en septiembre de 2014 en Valencia y Barcelona bajo la organización de la Sociedad Española de Químicos Cosméticos (SEQC), o "In Cosmetics" (Ilustración 3), evento organizado en abril de 2015 en Barcelona y cuyo tema principal son los ingredientes cosméticos y las soluciones innovadoras para el sector (Ainia, 2015).

Ilustración 3: Cartel de las jornadas In-cosmetics en Barcelona



3.1.5. Contexto ecológico

La industria de la cosmética ha estado tradicionalmente vinculada a algunos asuntos polémicos de carácter ecológico como son la experimentación con animales o el empleo de sustancias tóxicas. Esto ha originado varios problemas en cuanto a la credibilidad del sector.

Sin embargo, en 2004 entró en vigor en la Unión Europea una legislación que prohibía la utilización de animales para probar productos cosméticos; y en 2009 la prohibición se extendió a los ingredientes cosméticos. Finalmente, en 2013 la Comisión Europea amplió la normativa para prohibir totalmente la importación y venta de productos cosméticos testados en animales (Comisión Europea, 2013). Por tanto, el hecho de no experimentar con animales es en la actualidad un requisito legal y no un plus de calidad.

Por lo que a la composición de productos se refiere, cabe destacar que en el sector de los cosméticos se emplean grandes cantidades de sustancias químicas, alguna de ellas derivadas del petróleo. Sin ir más lejos, la vaselina o petrolatum, uno de los componentes principales de lo mayor parte de bálsamos labiales, es un compuesto residual procedente en parte del petróleo.

El uso de este componente está totalmente permitido en productos cosméticos siempre que se demuestre que la sustancia de la que se extrae no sea cancerígena (Comisión Europea, 2004). Sin embargo, son muchos los blogs en los que se cuestiona la salubridad de los productos que contienen este ingrediente, por lo que es importante gestionar este aspecto.

En la Tabla 2 se resumen los principales aspectos comentados en el análisis del macroentorno del sector cosmético:

Tabla 2: Resumen del análisis del macroentorno (PESTEL)

Contexto político-legal	Contexto económico	Contexto socio-cultural	Contexto tecnológico	Contexto ecológico
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación unificada en toda la UE. • A nivel nacional, se requiere una Autorización de actividades de fabricación y/o importación de productos cosméticos y de productos de higiene personal. • Existen otros certificados de calidad no obligatorios que son emitidos por empresas privadas. • Asociacionismo nacional (stanpa) y europeo (Cosmetics Europe). 	<ul style="list-style-type: none"> • España ocupa la 5ª posición en el mercado europeo en cuanto a consumo de cosméticos. • Decrecimiento del volumen de facturación del sector desde 2008 a raíz de la crisis económica. En 2014 hay un ligero crecimiento. • Exportaciones siguen creciendo y no se han visto alteradas por la crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia “Back to the origins” y auge de los biocosméticos. • Tendencia “Do It Yourself” o “Hágaselo Usted Mismo” aplicada a los cosméticos. • Crecimiento de la marca blanca en cosmética. • Fenómeno ROPO. Gran parte de las búsquedas pre-compra de cosméticos son online, mientras la compra suele ser offline. • Popularización del consumo masculino de cosméticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de técnicas innovadoras en la fabricación de cosméticos. • Proliferación de jornadas y seminarios sobre nuevos ingredientes cosméticos y técnicas de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prohibida la experimentación con animales en el sector cosmético en la UE. • Mala reputación del petrolatum, principal ingrediente de muchos bálsamos labiales.

3.2. Análisis del entorno competitivo

3.2.1. Rivalidad entre las empresas ya instaladas

La rivalidad del sector viene determinada por factores como el crecimiento, los costes de cambio, el número de competidores y su concentración, la diferenciación del producto y las barreras de salida.

Como se ha comentado en el análisis PESTEL, el sector de la cosmética ha experimentado un decrecimiento a raíz de la crisis económica. Aunque las cifras empiezan a recuperarse ligeramente, ya que en 2014 el sector ha crecido un 0,4% según la consultora DBK (2014), este decrecimiento ha impuesto una presión sobre las empresas para mantener su cuota de mercado que ha incrementado ligeramente la rivalidad del sector.

Cuando hablamos de costes de cambio nos referimos a los costes a los que se enfrenta el consumidor por cambiar de proveedor. En este caso, dado que el Laboratorio Cosmético Vicente Calduch todavía no cuenta con un canal de distribución directo para clientes finales, consideraremos como clientes las farmacias. Por tanto, podemos afirmar que los costes de cambio derivados de sustituir la Suavina por otro labial en sus estanterías son nulos, ya que simplemente tienen que hacer el pedido a otro fabricante. Esto también incrementa la rivalidad del sector.

En cuanto al número de competidores y nivel de concentración, cabe destacar que el sector de la perfumería y la cosmética está muy concentrado, ya que existen relativamente pocas empresas que se reparten “el pastel”. Prueba de ello es que los diez principales grupos reunieron en 2012 el 51,9% del valor total del mercado (PH Farma, 2013). A parte de estos gigantes, encontramos una serie de laboratorios de tamaño reducido como el Laboratorio Cosmético Vicente Calduch. Este desequilibrio en el sector contribuye a disminuir la rivalidad, ya que los roles están definidos y son las empresas líderes las que compiten entre sí.

Los productos cosméticos en general, y los bálsamos labiales en particular, dejan mucho espacio para la diferenciación. La combinación de fórmulas (industriales, artesanales, orgánicas, etc.), envases (en stick, en tarro o en tubo), aromas (cítricos, florales, etc.) y propiedades (sólo hidratante o con filtros protectores UV) es muy variada. Es por ello que la decisión del consumidor se basa en muchos aspectos, no sólo en el precio. Esto aumenta los niveles de rentabilidad del sector y disminuye la rivalidad.

Las barreras de salida para los grandes laboratorios cosméticos son bastante elevadas, debido al valor monetario de los activos de que disponen, como reactores, maquinaria de envasado, ordenadores, etc; además de grandes plantillas de trabajadores. Por lo que respecta a pequeños laboratorios, estas barreras son mucho menos importantes dado que suelen basarse en métodos manuales y utilizan menos activos. Esto provoca que, a diferencia de lo que

sucede entre las grandes empresas, la rivalidad entre laboratorios familiares sea mínima.

Tras analizar todos los aspectos anteriores, podemos concluir que la rivalidad entre las empresas ya instaladas en sector de los cosméticos es media-baja, siendo menor en la escala de los laboratorios familiares que entre las grandes empresas.

3.2.2. Amenaza de nuevos competidores

La gravedad de la amenaza de nuevos competidores depende de las barreras de entrada existentes y de la reacción que el nuevo entrante espera de los competidores existentes.

Las barreras de entrada en el sector de los cosméticos son altas por varios factores. Primero, por la gran cantidad de legislación que se requiere en la actualidad para abrir un laboratorio cosmético, a diferencia de lo que sucedía hace algunos años. Esto provoca que resulte mucho más sencillo renovar un laboratorio existente, al que no se le pueden exigir los trámites actuales, que abrir uno nuevo.

Segundo, por la necesidad de capital inicial, especialmente en el caso de grandes laboratorios mecanizados, ya que los precios de los reactores y de la maquinaria de envasado son muy elevados, rondando los 50.000 € y los 500.000 €, respectivamente según datos apuntados por Vicente Calduch Bellés en una entrevista en profundidad. En el caso de los pequeños laboratorios que no cuentan con maquinaria, la inversión inicial requerida sería también elevada debido a toda la legislación actual que regula las características del local y de los procesos productivos.

Tercero, por las economías de escala necesarias para amortizar la inversión inicial comentada y los costes unitarios. Ni siquiera los grandes laboratorios que cuentan con máquinas sofisticadas pueden mecanizar todo el proceso productivo y de envasado, ya que al tratarse de productos de pequeño tamaño son necesarios algunos procesos manuales, lo que incrementa el coste unitario debido a la mano de obra y a las medidas de higiene necesarias.

Cuarto, por la importancia de la imagen de marca. Los cosméticos son productos cuyo consumo implica un fuerte componente emocional (Apaolaza-Ibañez, Hartmann, Diehl, & Terlutter, 2011). Por ello, las marcas nuevas juegan en desventaja a la hora de competir con marcas ya instauradas que han establecido vínculos emocionales con sus consumidores.

Quinto, por el difícil acceso a los canales de distribución. Mientras los laboratorios cosméticos que venden sus productos en supermercados tienen menos barreras, la distribución farmacéutica es mucho más compleja. Así pues, para introducir un producto en una farmacia es aconsejable poseer un código nacional, lo que implica dar de alta al laboratorio y al producto correspondiente en una base de datos, con los requisitos que ello implica. Una vez hecho el trámite, es necesario contactar con los distribuidores farmacéuticos que operan en la zona de interés. Sin

embargo, esto no asegura la venta, ya que son las farmacias las que solicitan los productos a los distribuidores.

Todos estos aspectos, unidos a la desventaja en costes provocada por la curva de aprendizaje, hacen que las barreras de entrada en el sector cosmético, en especial para productos de venta en farmacias, sean altas.

Por otra parte, en cuanto al nivel de represalia esperado por el nuevo competidor por parte de las empresas ya instaladas, encontramos de nuevo una diferencia entre grandes y pequeñas empresas. Mientras los grandes laboratorios dedican gran cantidad de recursos a defenderse, los laboratorios cosméticos familiares, que tienen menos capacidad productiva y menor poder de influencia sobre los canales de distribución, presentan reacciones mucho más laxas ante nuevos competidores.

Podemos concluir, por tanto, que la amenaza de nuevos competidores en la escala de pequeños laboratorios es media-baja, ya que las barreras de entrada son elevadas mientras que la reacción de los competidores en este nivel es limitada.

3.2.3. Poder de negociación de proveedores

Podemos clasificar los proveedores en la industria cosmética en dos grandes grupos: proveedores de materias primas y proveedores de envases.

En cuanto a los primeros, existen una gran cantidad de empresas nacionales e internacionales que se dedican a la distribución de productos químicos para la fabricación de cosméticos. Aunque no todas tienen la misma oferta de productos, generalmente los ingredientes están estandarizados y no son difíciles de encontrar. Por tanto, y a pesar de que los sectores químicos y de la alimentación son más importantes que el cosmético para este tipo de proveedores, su nivel de negociación es bajo.

También existen bastantes empresas fabricantes de envases de plástico y cartón. En este caso, los moldes que se emplean para la elaboración de cada envase suelen ser propiedad del laboratorio cosmético, por lo que el poder de negociación de estos proveedores es también bajo dado que el laboratorio puede llevarse el molde a otra empresa sin que se creen costes de cambio.

3.2.4. Amenaza de productos sustitutivos

En los últimos años han proliferado los blogs de belleza que, siguiendo la tendencia “Do It Yourself” que comentábamos en el análisis de los factores socio-culturales, explican cómo elaborar cosméticos naturales en casa (Ilustración 4). En este sentido, podríamos considerar productos sustitutivos los labiales caseros. Por otra parte, las barras de labios con propiedades hidratantes también pueden satisfacer la misma necesidad que un bálsamo labial. Sin embargo, consideramos que la amenaza de productos sustitutivos es baja debido al carácter aún residual de ambos productos como sustitutos de un bálsamo.

Ilustración 4: Post “Bálsamo labial casero” del blog Cosmopolitan



3.2.5. Poder de negociación de clientes

Cuando hablamos del poder de negociación de clientes nos referiremos a las farmacias que compran el producto a los laboratorios cosméticos bien directamente o bien a través de distribuidores farmacéuticos.

En este sentido, el poder de negociación de las farmacias es alto, ya que son ellas mismas las que piden el producto. Así pues, el margen que un determinado labial aporte a la farmacia será determinante a la hora de adquirirlo. De la misma manera, los descuentos que el laboratorio aplique por la compra de grandes cantidades también determinarán la decisión.

Esto hace que los pequeños laboratorios, cuyo producto tiene generalmente poco margen y no se vende en grandes cantidades, pierdan poder de negociación frente a las farmacias, al contrario de lo que sucede con los grandes laboratorios.

Este poder de las farmacias, sin embargo, se ve mermado por el alto grado de diferenciación del producto y la importancia de la marca, lo que puede provocar que una farmacia se vea obligada a tener ciertos bálsamos por la demanda que recibe de los consumidores finales. Por ejemplo, en la provincia de Castellón las farmacias piden Suavina porque es un producto muy notorio y demandado en la zona y el no tenerlo restaría calidad a sus servicios.

Por tanto, el poder de negociación de los clientes dependerá en gran medida del tamaño del laboratorio y de la demanda de su producto por parte del consumidor final en cada zona geográfica. A grandes rasgos, y centrándonos en laboratorios familiares, podemos afirmar que el poder de negociación de las farmacias es alto.

A continuación se recogen los principales aspectos comentados en cuanto al entorno competitivo del sector (Gráfico 5):

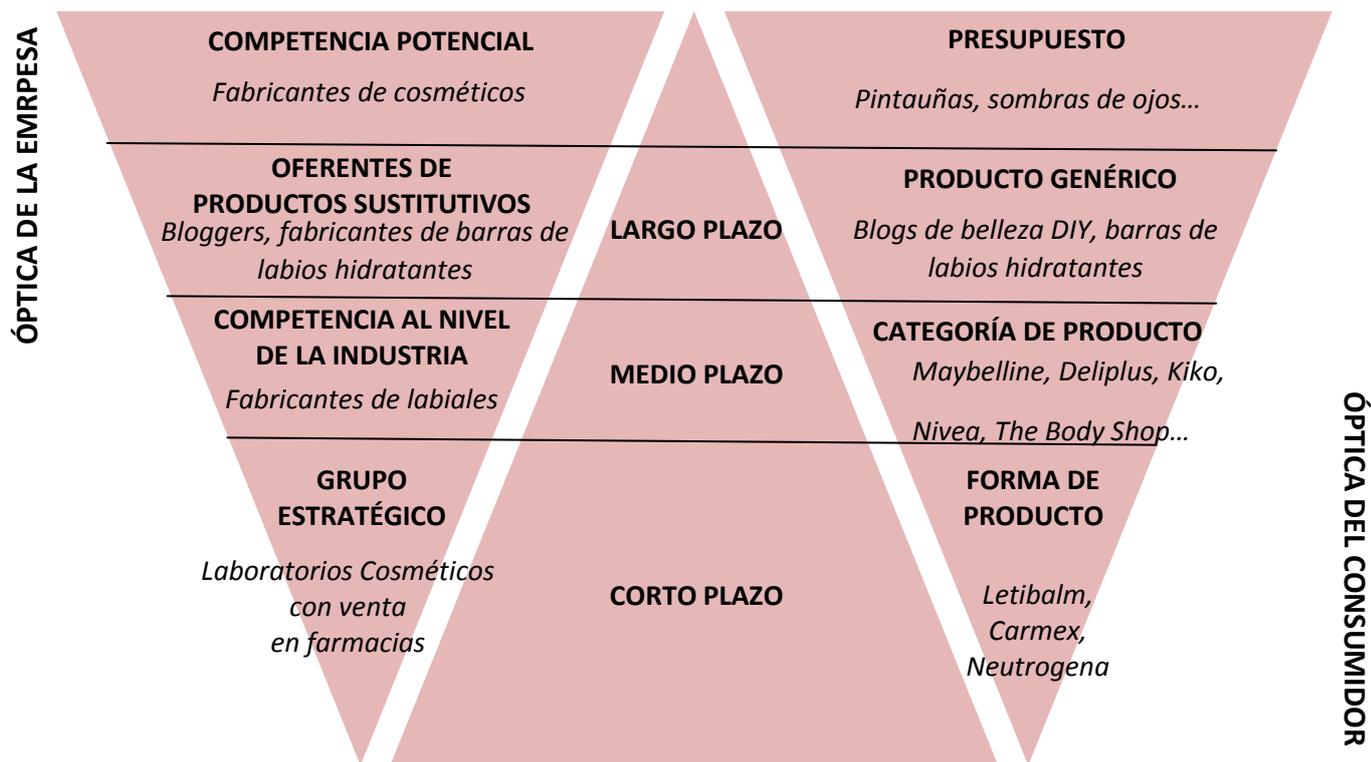
Gráfico 5: Resumen gráfico del análisis del entorno



3.3. Análisis de los competidores

El análisis de los competidores se realizará atendiendo a los distintos niveles de competencia desde la perspectiva del consumidor: competencia en la forma del producto, competencia en la categoría de producto, competencia genérica y competencia a nivel de presupuesto (Lehmann & Winer, 1994). Asimismo, tendremos en cuenta la óptica de la empresa a la hora de desarrollar el análisis de las empresas competidoras (Gráfico 6).

Gráfico 6: Niveles de competencia



Elaboración propia a partir de Munera Alemán, 2007

En cuanto a la competencia en el nivel más estrecho de análisis, es decir, en la forma de producto, cabe precisar que nos centraremos en aquellos bálsamos labiales con propiedades hidratantes que se venden en farmacias al igual que la Suavina, de modo que compiten tanto en cuanto a la elección por parte de las farmacias como por la decisión de compra de los clientes finales. Así pues, en este nivel encontramos marcas como Letibalm, Carmex y Neutrogena.

Por lo que se refiere a la competencia en la categoría de producto, abordaremos todos aquellos labiales que, independientemente del lugar de venta y propiedades específicas, tienen similares atributos a la Suavina. En este nivel encontramos una gran cantidad de marcas de bálsamos labiales, como Maybelline, Deliplus, Kiko, Nivea, The Body Shop, L'Occitane, Lush, EOS, Burt's Bees o Bobbi Brown.

El tercer nivel, esto es, el de la competencia genérica, se refiere a las categorías de productos sustitutivos que cubren la misma necesidad básica del consumidor. Como hemos comentado anteriormente, podemos considerar competencia los

blogs de belleza DIY en los que se explica cómo elaborar bálsamos labiales en casa, así como las barras de labios que incorporan propiedades hidratantes.

Por último, en cuanto a la rivalidad que se establece en base al presupuesto, podemos considerar como competencia todos aquellos cosméticos y artículos para el cuidado personal cuyo precio es aproximadamente el mismo que el de los bálsamos labiales (pintauñas, sombras de ojos, etc.).

Una vez estudiada la competencia en los distintos niveles, podemos afirmar que aquella que nos interesa en mayor grado es la competencia en la forma de producto, dado que es el nivel en el que se genera la competencia más severa. Así pues, será importante analizar en detalle las distintas empresas que compiten con el Laboratorio Cosmético Vicente Calduch con sus bálsamos labiales, comentando sus respectivos productos, precios, distribución y comunicación.

3.3.1. Laboratorios LETI

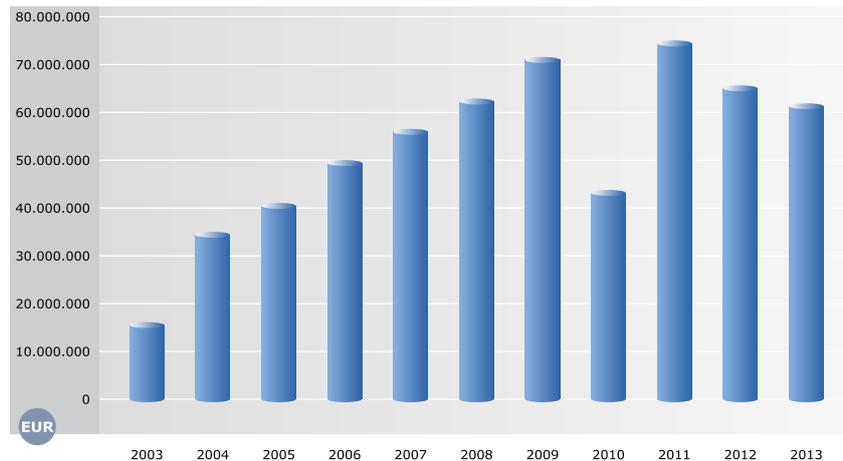
Ilustración 5: Logo Laboratorios Leti



Laboratorios Leti (Ilustración 5) es una empresa bio-farmacéutica de capital familiar y originaria de Barcelona, donde se encuentra su sede central. Posee una planta industrial y un laboratorio de investigación de alergias, ubicados en Madrid. Además, cuenta con filiales en Alemania y Portugal y con distribuidores exclusivos en diversos países de Europa, Iberoamérica y África.

Esta empresa cerró el ejercicio 2013 con unos ingresos de explotación de alrededor de 61 millones de euros y una plantilla de 336 empleados. Sin embargo, la evolución apunta a que los ingresos van en descenso desde 2011 (Gráfico 7).

Gráfico 7: Evolución ingresos de explotación de Laboratorios Leti (2003-2013)



Fuente: SABI, 2013

- Productos y precios

Laboratorios Leti consta de cuatro unidades de negocio: Alergia, Dermatología, Diagnósticos e Inmunología y Vacunas. La Unidad de Dermatología se centra en productos dermofarmacéuticos y otros productos especiales destinados al cuidado personal, todos ellos de venta en farmacia y generalmente por recomendación médica. Dentro de esta unidad de negocio, la empresa ofrece diferentes líneas de productos entre los que se encuentra LetiBalm (Gráfico 8), línea centrada en el cuidado de la piel de la nariz y la boca.

Gráfico 8: Logo de la línea Letibalm



Dentro de la línea Letibalm, encontramos siete productos diferentes: Letibalm Tarro, Letibalm Fluido, Letibalm Stick, Letibalm Stick Protector SPF20, Letibalm pediátrico, Letibalm Crema Peribucal y Letibalm Intranasal Protect. A continuación se presentan las características de los productos y su precio de venta (Tabla 3).

Como vemos, se ha innovado en el formato de la fórmula clásica, sacando cuatro envases distintos. También se ha añadido un producto con factor de protección solar, y se han lanzado productos que cubren las necesidades de hidratación de otras zonas del cuerpo (zona peribucal y nariz), así como un producto específico para niños de menos de 3 años.

Los precios rondan los 4 € para los bálsamos labiales y los 7 € para las cremas indicadas para zonas específicas. Para determinar estos precios, que son aproximados, se han consultado las páginas web de las farmacias online Farmaciasdirect, Farmacia 24h 365 días y Parafarmacia de guardia, ya que esta información no está disponible en la página web del fabricante.

Tabla 3: Productos y precios de venta de Letibalm

Letibalm Tarro	Letibalm Fluido	Letibalm Stick	Letibalm Roll-on	Letibalm Stick Protector SPF20	Letibalm pediátrico	Letibalm Crema Peribucal	Letibalm Intranasal
							
Bálsamo reparador para nariz y labios. Ofrece una acción reparadora intensa, emoliente, hidratante y protectora. Se presenta en un tarro de 10 ml con rosca. Es el producto más popular y el más similar a la Suavina dentro de la línea LetiBalm.	Mismas características que el producto anterior, pero se presenta en un envase de tubo de 10 ml.	Mismas características que el producto anterior, pero se presenta en envase stick de 4 ml.	Mismas características que el producto anterior, pero se presenta en formato roll-on de 4 ml. Este envase ha sido lanzado recientemente, de hecho todavía no aparece en la web de Laboratorios Leti.	Es un stick de 4,5 ml indicado para condiciones extremas. Incorpora el complejo Sun Defense System y factor de protección solar SPF20, que ayuda a prevenir las erupciones labiales inducidas por las radiaciones solares.	Bálsamo reparador infantil para nariz y labios. Tiene las mismas indicaciones que los productos anteriores, pero este está indicado para niños menores de 3 años. Formato tarro de 10 ml.	Tratamiento protector y regenerador para la zona peribucal (labios, contorno de boca, barbilla) expuesta a babas y humedad continuada. Indicada para bebés y ancianos. Envase en tubo de 30 ml.	Gel hidratante para el cuidado y protección de la mucosa nasal. Es apto para niños y adultos y está indicado para la sequedad nasal y las mucosas afectadas por lesiones, heridas o costras. Envase en tubo de 15 ml.
4 €	4 €	4 €	4,50 €	4 €	4 €	7 €	7,50 €

Elaboración propia a partir de datos de Laboratorios Leti y Farmaciasdirect (2015)

- Distribución

La distribución de los productos Letibalm en nuestro país se realiza de forma exclusiva en farmacias y parafarmacias. Letibalm está presente en prácticamente todas las farmacias y parafarmacias de España.

- Comunicación

Laboratorios Leti realiza algunas acciones de comunicación para promocionar su línea de productos Letibalm. En este sentido, se ha encontrado un anuncio impreso de Letibalm Intranasal (Ilustración 6), en el que se asocia la marca al deporte.

Ilustración 6: Anuncio impreso de Letibalm Intranasal



Fuente: Triatlón Noticias, 2014

Además, la empresa cuenta con la Cátedra LETI de dermatología, un centro creado como soporte científico sobre la salud de la piel. Este centro se encarga de publicar noticias sobre dermatología en la página web propia y de organizar jornadas formativas, como el curso Dermatitis Atópica en la Edad Infantil, que se llevó a cabo el 13 de marzo de 2015 (Cátedra LETI sobre dermatología, 2015).

Por otra parte, Laboratorios Leti intenta vincular la marca al ámbito investigador con colaboraciones en proyectos. Según Triatlón Noticias, en 2014 colaboró con el Centro de Alto Rendimiento (CAR) de Sant Cugat, Cataluña, en un proyecto sobre la importancia de la hidratación intranasal en el rendimiento deportivo.

Por otra parte, en el año 2008, la empresa lanzó un spot de televisión a nivel nacional para promocionar la marca Letibalm. Sin embargo, no hay constancia de que haya vuelto a utilizar este medio desde entonces.

3.3.2. Neutrogena

Ilustración 7: Logo Neutrogena

Neutrogena®

Neutrogena (Ilustración 7) es una empresa estadounidense de cosméticos y productos de cuidado personal, especializada en el cuidado de la piel y el cabello. Su sede principal está en Los Ángeles, California, pero sus productos se distribuyen en más de 70 países. Neutrogena fue fundada en 1930 por Emanuel Stolaroff y originalmente fue una pequeña empresa de cosméticos llamada Natone. Actualmente, y desde 1994, forma parte del conglomerado estadounidense de Johnson & Johnson.

- Productos y precios

Neutrogena lleva una amplia gama de productos: productos de limpieza, cremas hidratantes, productos para el baño y el cuerpo, productos cosméticos, productos para el cabello y productos para el cuidado de la piel de los hombres. Dentro de las cremas hidratantes encontramos los productos Neutrogena para labios, que están separados en dos líneas: protección y reparación. Todos estos productos tienen una alta concentración de glicerina, lo que la marca comunica como su “Fórmula Noruega”, como veremos al hablar de la comunicación.

La línea de protección para labios de Neutrogena está compuesta por dos sticks en dos versiones, SPF 5 y SPF 20. Por su parte, la línea de reparación abarca el bálsamo reparación inmediata y el bálsamo reparación intensa. A continuación se presentan las características de los productos y su precio de venta (Tabla 4).

Los precios son de 2-3 € para los sticks protectores y de alrededor de 5 € para los bálsamos reparadores. Para determinar estos precios, que son aproximados, y dado que en la página web del fabricante no se da esta información, se han consultado la página web de la farmacia online Parafarmacia Plus.

Tabla 4: Productos y precios de los productos Neutrogena para labios

Protección		Reparación	
Protector labial SPF 5	Protector labial SPF20	Bálsamo Reparación Inmediata Nariz/Labios	Bálsamo Reparación Intensa Nariz/Labios
			
<p>Bálsamo labial que protege y alivia los labios secos y agrietados. Contiene componentes como Aceite de Ricino y Cera de abeja, con propiedades hidratantes y cicatrizantes. Tiene un factor de protección SPF 5. La fórmula es incolora y de uso familiar (mujeres, hombres y niños). En cuanto al envase, se presenta en una barra stick giratoria de 4,8 gr.</p>	<p>Mismas características, pero en este caso tiene un factor de protección más elevado, SPF 20.</p>	<p>Bálsamo hipoalergénico de textura suave y untosa, indicado para labios y nariz. Hidrata y repara rápidamente, reparando las fisuras y dejando los labios suaves. Entre sus componentes está la Cera de abeja, con capacidad cicatrizante y suavizante. Uso preventivo está recomendado. Se presenta en un tarro de 15 ml.</p>	<p>Bálsamo hipoalergénico específico para los labios y nariz extremadamente secos y agrietados. Su uso se recomienda especialmente a pacientes que siguen tratamientos que resecan los labios. La fórmula está enriquecida con glicerina y presenta una textura cremosa. Además contiene Bisabol, ingrediente con efecto calmante. Se presenta en un tubo de 15 ml.</p>
2,75 €	2,50 €	5,25 €	5,25 €

Elaboración propia a partir de datos de Neutrogena y Parafarmacia Plus (2015)

- Distribución

La distribución de los productos Neutrogena para labios en España se realiza de forma exclusiva en farmacias y parafarmacias.

La cobertura es muy alta, ya que la marca está presente en prácticamente todas las farmacias y parafarmacias del ámbito nacional.

- Comunicación

En cuanto a la comunicación, cabe señalar que Neutrogena realiza numerosas acciones publicitarias en diferentes medios alrededor del mundo para promocionar sus productos, aprovechando así las economías de escala en comunicación derivadas del hecho de contar con una marca global.

Así pues, y a diferencia de lo que sucede con Laboratorios Leti y la marca Letibalm, la empresa no dispone de una marca específica para las líneas de cuidado de labios, sino que juega con la marca Neutrogena para toda su cartera de productos.

Un ejemplo de las acciones de comunicación de marca que realiza Neutrogena es el patrocinio de la Barcelona World Race 2014-2015, la única regata de vela a dos que da la vuelta al mundo con salida y llegada en Barcelona. Con ello, Neutrogena, que ha plasmado su identidad visual en uno de los barcos participantes (Ilustración 8), pretende posicionarse como marca experta en el cuidado de la piel bajo condiciones meteorológicas adversas (Barcelona World Race, 2014).

Ilustración 8: Barco Neutrogena en la Barcelona World Race 2014-2015



En esta misma línea, un elemento a destacar en cuanto al posicionamiento de la marca es el hecho de poseer la “Fórmula Noruega”. Esta denominación, que juega con el efecto made-in, ha conseguido una alta notoriedad hasta el punto de que muchos consumidores asocian la marca con los países nórdicos y, por consiguiente, con una amplia experiencia en el cuidado de las pieles expuestas a frío y viento extremos. Además, la empresa cuenta con un logotipo propio de la fórmula que se incluye, junto con el de Neutrogena, en sus productos (Ilustración 9).

Ilustración 9: Logotipo de la Fórmula Noruega de Neutrogena



Centrándonos en los productos para el cuidado de los labios, Neutrogena ha lanzado en 2015 un vídeo promocional del Bálsamo Reparación Inmediata Nariz/Labios. El vídeo, que está disponible en Youtube y en la página web de Neutrogena, muestra a un navegante de la Barcelona World Race sometido a condiciones meteorológicas adversas y, a continuación, se muestra una chica que se aplica el bálsamo, haciendo énfasis en el poder de la Fórmula Noruega para reparar la piel.

La marca también utiliza su presencia en redes sociales para dar a conocer y promocionar sus productos de cuidado de labios. Neutrogena España tiene perfil en Facebook, mientras que en Twitter cuentan únicamente con el perfil a escala global en inglés. En su página de Facebook, la marca publica contenido un par de veces por semana, mencionando sus diferentes productos y resaltando los beneficios que aportan para el cuidado de la piel, como la publicación que vemos a continuación (Ilustración 10) sobre el Bálsamo Reparación Intensa Nariz/Labios.

Ilustración 10: Publicación en la página Facebook de Neutrogena España



3.3.3. Carma Laboratories

Ilustración 11: Logo Carmex



Carma Laboratories (Ilustración 11) es un laboratorio americano fundado en 1937 por Alfred Woelbing, el inventor del bálsamo labial Carmex, y reconocido por fabricar este producto. Esta empresa, situada en Wisconsin, Estados Unidos, produce hoy en día más productos, como labiales con sabor, productos de cuidado de la piel o un tratamiento para el herpes. Sus productos están disponibles en Norte América, Australia, Europa y Asia, además de en tres países africanos, Sudáfrica, Lesotho y Bostwana.

- Producto y precio

En su línea de cuidado de labios encontramos seis productos: Carmex Tarro Clásico, Carmex Tubo Clásico, Carmex Stick Clásico, Carmex Tarro Cereza, Carmex Moisture Plus Clear y Carmex Moisture Pink/Peach/Berry/Plum. A continuación se presentan las características de los productos y su precio de venta (Tabla 5).

Se observa que esta marca cuenta con tres formatos diferentes de envase de su fórmula clásica, además de ofrecer factor de protección solar en cuatro de sus seis productos. Se observa también que la marca tiende a innovar en cuanto a sabores y aromas, ya que se ofrece el bálsamo tradicional con sabor a cereza y se prevé lanzar el formato stick en sabor lima y vainilla en 2015. Los dos últimos productos lanzados, Carmex Moisture Clear y Carmex Moisture Pink/Peach/Berry/Plum juegan también con los aromas afrutados y los acabados en color, acercándose más a un brillo de labios que a un bálsamo.

Los precios, que rondan los 5-7 €, se han extraído de la tienda online de Carmex España.

Tabla 5: Productos y precios de cuidado de labios de Carmex

Carmex Tarro Clásico	Carmex Tubo Clásico	Carmex Stick Clásico	Carmex Tarro Cereza	Carmex Moisture Plus Clear	Carmex Moisture Plus Pink/Peach/Berry/Plum
					
Es el formato más popular, contiene la fórmula original de 1937. La consistencia es oleosa y suave en los labios, y el olor y sabor ligeramente mentolados. Tarro de 7,5 ml.	La fórmula es la misma, pero con una consistencia más ligera, tipo gel. Su olor y sabor ligeramente mentolados como la fórmula original. Tubo de 10 ml.	Formato pensado para los amantes del aire libre por su formato. El sabor y olor es el mismo de la fórmula original, pero ofrece protección solar SPF15. Recientemente se ha anunciado que se introducirá en España en dos nuevos sabores: lima y vainilla. Stick de 4,25 ml.	Sabor introducido en 2007 por sugerencia de los internautas. La textura es oleosa y suave como la fórmula original, pero tiene olor y sabor a cereza y ofrece factor de protección solar SPF15. Tarro de 7,5 ml.	Introducido en 2009, es un bálsamo labial ultra hidratante con factor de protección solar SPF15 y un acabado de brillo satinado. Olor y sabor ligeramente avainillado. Formato barra de 2 ml con punta inclinada.	Tiene las mismas propiedades, textura, olor y sabor que el anterior, pero ofrece un acabado en color. Hay cuatro variedades de color. Fue introducido en 2011. Formato barra de 2 ml con punta inclinada.
4,95 €	4,95 €	4,95 €	4,95 €	6,95 €	6,95 €

Elaboración propia a partir de datos de Carmex España

- Distribución

En nuestro país, Carmex se comercializa en algunas farmacias y parafarmacias, aunque con menor cobertura que las marcas Letibalm y Neutrogena; así como en Alcampo, Carrefour y El Corte Inglés.

Carmex también distribuye directamente al consumidor mediante su tienda online propia, que tiene vinculada a su página Facebook como comentaremos a continuación.

- Comunicación

En cuanto a la comunicación, Carmex España cuenta con un blog en el que publica contenido acerca de la hidratación de los labios, así como información de la marca, de sus productos y de los puntos de venta en nuestro país. Este blog ofrece un apartado llamado Bloggers en el que se invita los blogueros a contactar con ellos para realizar colaboraciones, lo que apunta a que esta marca realiza acciones sobre estos influenciadores de opinión.

Carmex España también tiene una presencia activa en redes sociales, ya que cuenta con perfil en Facebook, Twitter, Pinterest y Google +, y publica contenidos con bastante regularidad. Además, la página de Facebook incluye una tienda online en la que se pueden adquirir sus productos (Ilustración 12).

Ilustración 12: Tienda online Carmex en su perfil de Facebook



Una de las principales acciones de comunicación que realiza la marca en nuestro país es la organización de sorteos y concursos que da a conocer tanto a través del blog como de los perfiles en Facebook y Twitter. El último sorteo, lanzado con motivo del lanzamiento en nuestro país de Carmex stick con sabores lima y vainilla, lo ha realizado en colaboración con el blog Mariposas en mis sueños. Esto confirma que uno de sus principales públicos de interés para la marca Carmex España son los blogueros.

Una vez analizados los principales competidores de la marca Suavina, se presenta un resumen de las conclusiones en cuanto a producto, precio, distribución y comunicación de cada marca analizada (Tabla 6):

Tabla 6: Resumen de los principales competidores

			
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • 7 productos dentro de la línea para el cuidado de la piel de nariz y boca. • 4 envases distintos del bálsamo labial clásico, innovación en cuanto a formatos. • 1 producto incluye protección solar. • Productos específicos para el uso en otras zonas como nariz o zona peribucal. • Enfoque médico de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 productos dentro de la línea de cremas hidratantes para labios. • 2 productos incluyen protección solar. • Énfasis en la “Fórmula Noruega” y en los componentes altamente hidratantes de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 productos en la línea de cuidado de labios. • 3 envases distintos del bálsamo labial clásico. • Variedad de sabores y aromas y acabados en color, lo que pone de manifiesto la innovación en este aspecto.
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> • 4 € labiales básicos (4-10 ml) • 7-8 € productos específicos (15-30 ml) 	<ul style="list-style-type: none"> • 2-3 € línea protección (4,8ml) • 5 € línea reparación (15ml) 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 € labiales básicos (5-10 ml) • 7 € productos con más variedad (2ml)
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución exclusiva en farmacias. • Alta cobertura, presente en prácticamente todas las farmacias de España. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución exclusiva en farmacias. • Alta cobertura, presente en prácticamente todas las farmacias de España. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución en farmacias, pero con cobertura limitada. • Distribución en Alcampo, Carrefour y El Corte Inglés. • Tienda online
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración en proyectos de investigación y organización de jornadas de dermatología mediante la Cátedra LETI. • Vinculación de la marca con la investigación y especialización en dermatología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio de la Barcelona World Race como marca global. • Vinculación de la marca y de su Fórmula Noruega con la experiencia en cuanto a reparación de la piel frente a condiciones meteorológicas extremas. • Videos y publicaciones en Facebook para promocionar sus productos de cuidado de labios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia activa en redes sociales y comunicación a través del blog Carmex España. • Énfasis en los blogueros, con los que la marca realiza colaboraciones. • Organización de sorteos y concursos.

4. ANÁLISIS INTERNO

A continuación vamos a realizar el análisis interno del Laboratorio Cosmético Vicente Calduch con la finalidad de detectar sus principales fortalezas y debilidades. Para ello, analizaremos sus distintas áreas funcionales, en concreto hablaremos de marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo. La mayor parte de los datos que se comentan en este apartado han sido proporcionados mediante una entrevista personal en profundidad con Vicente Calduch Bellés, responsable del Laboratorio Cosmético.

4.1. Marketing

En este apartado nos centraremos en las 4 P's del Marketing Mix: producto, distribución, precio y comunicación.

4.1.1. Producto, envase y marca

El Laboratorio Cosmético Vicente Calduch produce y comercializa únicamente la Suavina como producto seriado. Se trata de un bálsamo labial, elaborado a partir de vaselina, mentol cristal y aceites esenciales; que repara e hidrata los labios reseca, aunque también se puede aplicar en otras zonas como la nariz.

El producto viene con dos envases: un envase primario de plástico que contiene el producto y un envase secundario de cartón (Ilustración 13).

Ilustración 13: Envases de Suavina



Por lo que al envase se refiere, cabe señalar que a lo largo de la historia el producto se ha presentado de diferentes formas (Ilustración 14).

Ilustración 14: Envases de Suavina de diferentes años



Foto: V. Calduch Bellés

En 1880, cuando todavía se comercializaba como Ungüento de Villarreal, la Suavina venía en una cajetilla de estaño, que curiosamente ya tenía la forma circular y las letras curvadas que se mantienen en la actualidad; posteriormente se pasó a la caja de madera en la que ya aparece el nombre de Suavina. En 1935 se cambió al envase de metal en forma de tubo blanco con letras azules, incorporando como envase secundario una caja de cartón rectangular con los mismos colores. Finalmente, en 1963, se volvió a la forma circular y se introdujo el envase de plástico amarillento que conocemos en la actualidad, con el envase secundario que presenta el logotipo en blanco y rojo.

Cabe señalar que en 2014 se realizó una pequeña modificación del envase secundario (Ilustración 15). El motivo de este cambio fue introducir un código de barras y un Código Nacional de Parafarmacia, aunque se aprovechó la ocasión para incorporar otro logo, como comentaremos al hablar de marca, y modificar la información contenida en el envase.

Ilustración 15: Envases de cartón anterior (izquierda) y posterior (derecha) a 2014



Así pues, la información contenida en el envase actual es la siguiente (Ilustración 16):

Ilustración 16: Partes del envase secundario de cartón

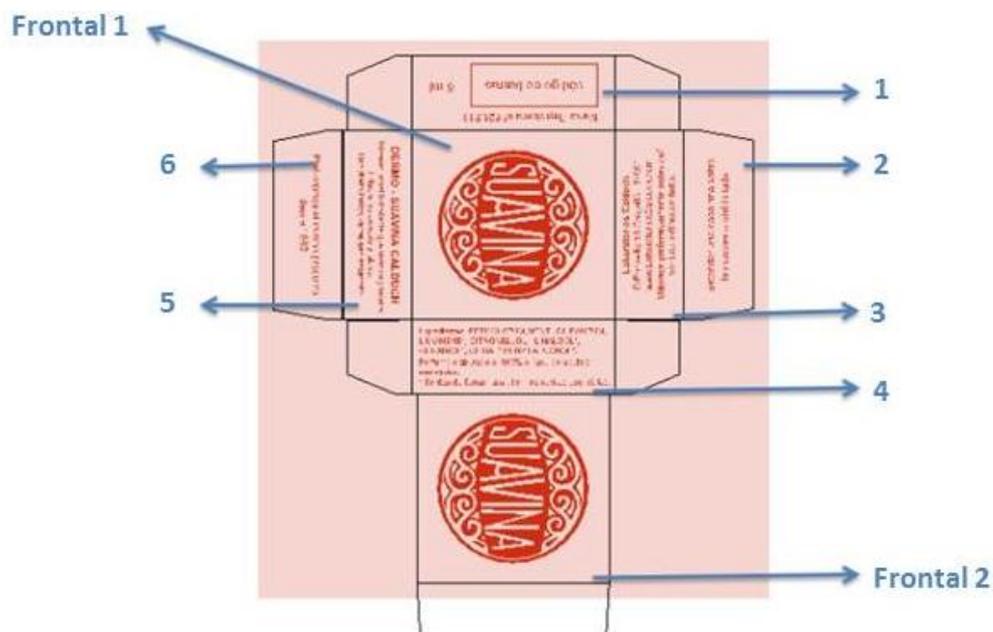


Foto: V. Calduch Bellés

1. Código Nacional / Código de barras/ 8ml / Símbolo PAO 6M
2. Extender una capa fina sobre la mucosa o piel irritada.
3. Vicente Calduch Laboratorios
C/Enmedio 13 Castellón 12001 www.LaboratoriosCalduch.com
Utilícese preferentemente antes de / ver lote indicación tarro.
4. Ingredientes: PETROLATUM, MENTHOL, PARFUM, LIMONENE*, CITRONELLOL*, LINALOOL*, GERANIOL*, CITRAL*, BENZILALCOHOL*.
Perfume elaborado al 100% a base de aceites esenciales.
*Se dan de forma natural en los aceites esenciales.
5. DERMO-SUAVINA CALDUCH
Bálsamo labial hidratante que suaviza y repara irritaciones en nariz y labios.
Uso diario tantas veces sea necesario.
6. Elaboramos el mismo producto desde 1880.

Como vemos, este envase recoge una gran cantidad de información, mucha de la cual es obligatoria de acuerdo con la legislación europea que comentábamos en el análisis del macroentorno, como por ejemplo el nombre y dirección del fabricante, los ingredientes o el símbolo PAO, que indica el período de vida útil de un producto cosmético desde que se abre el envase, en este casos 6 meses (6M). Sin embargo, también hay otra información que podría ser reducida o reagrupada. Por ejemplo, el modo de uso (2) y la explicación del producto (5) resultan redundantes. Por otra parte, hay información ubicada en zonas de la caja con muy poca visibilidad (2 y 6). Por lo tanto, la distribución de la información en el envase podría mejorarse.

Pasando a comentar la marca Suavina, cabe señalar que el logotipo que conocemos en la actualidad ha experimentado varias modificaciones (Ilustración 17).

Ilustración 17: Evolución del logo de Suavina



Como vemos, el logotipo anterior a 1950 contenía el nombre “Suavina”, con filigrana arriba y abajo. Posteriormente se introdujo “Dermo Suavina”, dejando la filigrana únicamente abajo. Luego se eliminó completamente la filigrana y se incorporó “Calduch” en la parte de abajo. En 2014, aprovechando que el diseño del envase de cartón iba a ser modificado para introducir un código de barras y un Código Nacional de Parafarmacia, como comentaremos al hablar de distribución; se decidió recuperar el logotipo antiguo anterior a los 50.

La marca actual (Ilustración 18) es un isologo que presenta un nombre y un símbolo integrados. Los colores que se emplean son el blanco y el rojo, los cuales identifican la marca desde 1965. En cuanto a la tipografía, se hace uso de un tipo de letra que evoca antigüedad, precisamente porque se ha mantenido durante 50 años. El nombre está en mayúsculas, lo que parece darle fuerza, y tiene un efecto de ojo de pez para adaptarse mejor a la forma redonda del envase.

Ilustración 18: Logo actual de Suavina



En cuanto al nombre de marca, en este nuevo rediseño se ha decidido dejar simplemente “Suavina”, que es como se conoce el producto y como está registrado, eliminando las palabras “Derma” y “Calduch”. El nombre “Suavina” viene de la unión de las palabras Suave y Vaselina, lo que evoca, por una parte, la principal función del bálsamo, que es la de suavizar los labios dañados y, por otra, el ingrediente principal de la fórmula, la vaselina.

Cabe destacar que Suavina está registrada a nivel nacional en la Oficina Española de Patentes y Marcas en dos categorías: por una parte, en la de productos farmacéuticos y, por la otra, en la de perfumería y cosmética. Sin embargo, en la primera categoría el registro caducó en 1999 y no se ha renovado, lo que sería conveniente hacer para proteger este nombre en el sector farmacéutico. Por otra parte, existe otra marca registrada con el nombre Suavina en el sector de la alimentación, aunque por el momento esto parece no tener mayor importancia.

Por lo que a la imagen se refiere, esta marca cuenta con un fuerte reconocimiento como emblema de la ciudad de Castellón, por lo que su notoriedad a nivel local y provincial es un fuerte activo que añade valor.

De hecho, el icónico isologo de la Suavina se ha reproducido en camisetas y pinturas por iniciativa de varios diseñadores y colectivos ajenos al Laboratorio Cosmético Vicente Calduch, aunque contando siempre con su aprobación. Prueba de ello son las camisetas lanzadas por el grupo de diseñadores Gnomo en 2010 dentro de la colección “Vivimos en Castellón” (Ilustración 19).

Ilustración 19: Camisetas de Suavina diseñadas por Gnomo



Foto: Gnomo, 2010

Incluso se le dedicó a la marca una exposición en 2011 bajo el título “Suavina que me estás matando”, en el contexto de las VII Jornadas de Cómic de Castellón, en la que una docena de autores gráficos mostraron su visión de la emblemática Suavina diseñando ilustraciones inspiradas en la marca (Ilustraciones 20 y 21). Esta exposición fue organizada por el colectivo Cómic Castellón, la Universidad Jaime I, así como los colectivos Freaks in Black y Fanzone, y contó con el patrocinio de Caja Rural Castellón. Podemos afirmar, por tanto, que la Suavina no sólo cuenta con notoriedad de marca sino también con una buena red de relaciones dentro de la ciudad de Castellón.

Ilustración 20: Cartel de la exposición "Suavina que me estás matando"

Ilustración 21: Dos de las ilustraciones de la exposición. Foto: Zarzuela, 2011



Por último, cabe señalar que el nombre Suavina se utiliza en ocasiones en la ciudad de Castellón y zonas cercanas como nombre genérico para designar la categoría de producto de bálsamos labiales. Esto significa que, a nivel regional, la marca ocuparía el primer puesto en la mente de los consumidores en cuanto a esta tipología de producto, por lo que podríamos hablar de patente mental. Sin embargo, esto se verificará y medirá en el apartado de Investigación de mercados.

4.1.2. Distribución

El producto se vende en farmacias y parafarmacias de la Comunidad Valenciana y algunos puntos concretos de Cataluña, Aragón y Madrid. Existen dos canales de distribución (Gráfico 9):

- Canal 1

La mayor parte de la producción se vende a distribuidores farmacéuticos, que se encargan de distribuir el producto a las farmacias. El Laboratorio trabaja actualmente con 5 distribuidores: Alliance Healthcare España, Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo (HEFAME), Cofares Cataluña y Aragón, Federació farmacéutica (FEDEFARMA) y Centro farmacéutico. Alliance Healthcare es una gran distribuidora de opera en todo el territorio nacional, mientras que el resto son pequeños distribuidores que abastecen a determinadas zonas geográficas, la mayoría en la zona este de España.

- Canal 2

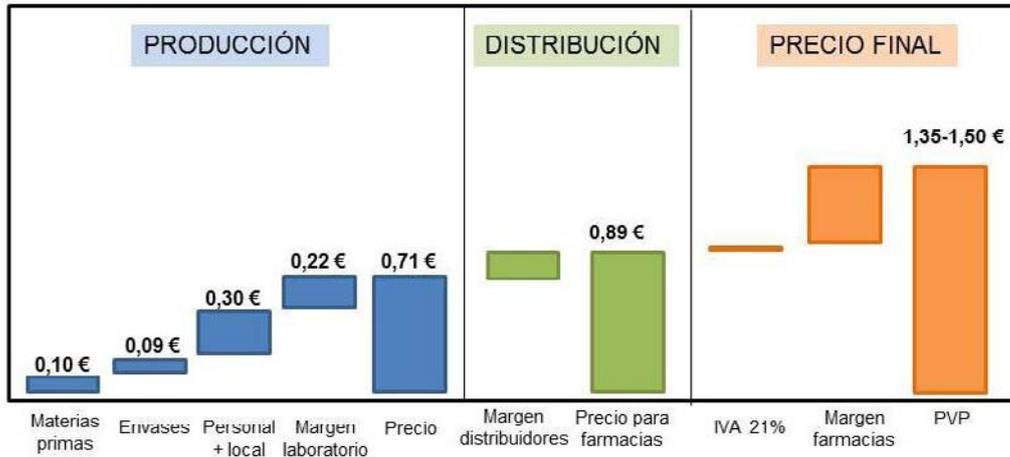
Por otra parte, el producto se distribuye de forma directa a unas 50 farmacias, entre las que se incluye la Farmacia Vicente Calduch, que supone un punto de distribución fijo y permite mayor visibilidad. En este canal no existen intermediarios entre el Laboratorio y las farmacias, por lo que estas realizan los pedidos y el Laboratorio envía las cajas por mensajería. Cuando el pedido supera las 60 cajas, el Laboratorio asume los gastos de envío, que son de 4 € aproximadamente.

Gráfico 9: Esquema de la distribución actual



En ambos casos, son los distribuidores y las farmacias quienes suelen contactar con el Laboratorio para pedir Suavina, sin que el Laboratorio realice, por el momento, ninguna acción de marketing para ampliar el área de comercialización de la Suavina.

Gráfico 10: Escalada de precios actual

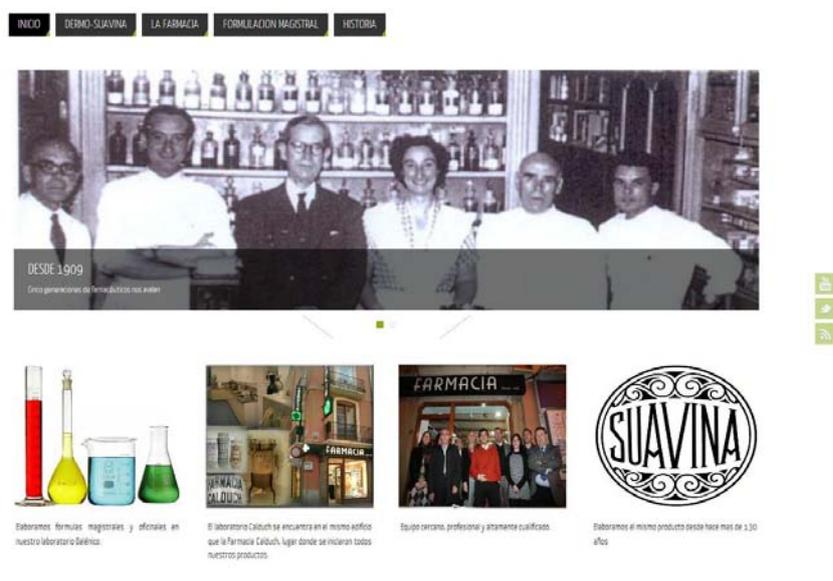


4.1.4. Comunicación

El Laboratorio Cosmético Vicente Calduch tiene presencia en Internet a través de su página web (laboratorioscalduch.es), que contiene información y algo de historia sobre el Laboratorio, la farmacia y la Suavina (Ilustración 23). Sin embargo, esta página web presenta muchas carencias dado que no se está gestionando actualmente. De hecho, en la pantalla de Inicio, al final de la página, se puede leer texto en inglés del que suelen contener los blogs por defecto antes de editarlos. De la misma manera, algunos apartados, como el de Dermo-Suavina, están vacíos y únicamente aparece un formulario de contacto; otros, como Formulación Magistral, contienen letras arbitrarias.

La página contiene en la parte derecha unos botones a modo de enlaces a Youtube, Twitter y RRSS. No obstante, estos botones no funcionan dado que no se cuenta con presencia en dichas plataformas, de modo que al pulsar sobre ellos se nos redirige a la página de Inicio.

Ilustración 23: Página web actual del Laboratorio



La empresa no tiene presencia en RRSS, aunque existen dos cuentas Facebook de Suavina ajenas al Laboratorio. Una fue creada por el grupo de diseñadores Gnomo, aunque parece ser que no se está gestionando en la actualidad dado que la última publicación que consta es de diciembre de 2014. En la otra cuenta, cuya autoría se desconoce y que también está inactiva, se pueden leer comentarios muy positivos por parte de usuarios, como por ejemplo (Ilustración 24):

- “No entiendo como no se vende en todo el mundo. ¡Es maravillosa!”
- “Aquí os habla un castellonense exiliado a Barcelona, dando a conocer la Suavina allá donde voy. Una pregunta, ¿sabéis de alguna farmacia en la Ciudad Condal donde pueda encontrar Suavina? De momento me la compra mi madre en Castellón y me la da cuando bajo...”.
- “La mejor sin ninguna duda.”

Ilustración 24: Comentarios en una de las páginas Facebook de Suavina



La empresa tampoco realiza acciones de comunicación de forma activa en la actualidad, ya que la exposición “Suavina que me estás matando”, así como las camisetas con el logotipo de la Suavina que hemos visto al hablar de Producto y marca, han sido iniciativas de otros colectivos, y por lo tanto no las consideramos como comunicación del Laboratorio.

4.2. Producción y envasado

La Suavina se produce y envasa en las instalaciones del Laboratorio Cosmético Vicente Calduch, ubicado en la primera planta del mismo edificio que alberga la Farmacia Calduch y el Laboratorio de Formulación Magistral (Ilustración 25).

Ilustración 25: Instalaciones de la Farmacia y el Laboratorio



El Laboratorio está dividido en dos zonas: un despacho y una sala grande de producción. La sala de producción está dividida a su vez en tres habitáculos separados, dedicados a fabricación, envasado y almacenaje respectivamente, tal y como dictamina la legislación. Cabe señalar que el edificio dispone de dos plantas vacías actualmente que se podrían utilizar en caso de necesitar una ampliación del almacén o de alguna de las salas de fabricación y envasado del producto.

Antes de empezar la producción de un lote de Suavina, que contiene unas 40.000 unidades, se revisa el inventario de materias primas y se planifica la fabricación para realizar el pedido de los ingredientes y materiales necesarios a los proveedores. Los ingredientes que componen la fórmula (vaselina, mentol cristal y aceites esenciales) son proveídos mediante mensajería por cuatro empresas de distribución de materias primas: Acofarma, Fagrom, Escuder y Guinama. Una vez recibidos los pedidos en el Laboratorio, se verifica la entrada de las materias primas y se almacenan en el Laboratorio, en el habitáculo destinado al almacenaje.

Para fabricar las 40.000 unidades que componen un lote, se mezclan los compuestos en la cantidad necesaria para producir 320 kg de Suavina. Esto se va realizando en tandas de 40 kg de producto, ya que esta es la capacidad del recipiente del que dispone la empresa para la mezcla de los componentes. También existen diferentes utensilios de manipulación del producto que se emplean en los procesos de elaboración. Este proceso es manual y suele requerir un par de jornadas.

A continuación se procede a envasar el producto, proceso que se realiza también de manera manual por parte de un único trabajador a un ritmo aproximado de 1.000 unidades por día, realizando 4 horas por jornada, lo que implica 40 días de trabajo para envasar las 40.000 unidades que componen el lote.

Como hemos comentado, la Suavina tiene dos envases, uno de plástico y otro de cartón. Para la elaboración de estos envases, la empresa posee dos moldes que, pese a ser de su propiedad, están ubicados en las instalaciones de sus proveedores. El fabricante del envase primario es la empresa de inyección de plásticos Almuplast, en Valencia; mientras que el envase secundario lo fabrica Cartotecnica, en Vall d'Uixó. En este sentido, cabe señalar que el molde que se emplea para la fabricación de la caja de plástico está bastante deteriorado por su antigüedad, dado que como se ha comentado este envase se utiliza desde 1965. Esto hace que la caja que contiene la Suavina ya no cierre correctamente.

El envase primario lleva además una etiqueta de plástico en la que figura el lote y la caducidad, y en este caso es Etiquetas Rascanya el proveedor. Hay también un envasado terciario que consiste en una pegatina y una lámina de papel con la que se presentan paquetes de 20 unidades para su transporte.

Una vez elaborado y envasado, el lote de Suavina se almacena. Para las épocas estivales, el Laboratorio cuenta con una nevera en la zona de almacenaje para que el producto se conserve en buenas condiciones hasta su salida.

4.3. Finanzas

En cuanto al volumen de ventas, el histórico de los últimos 10 años apunta a que se venden unas 150.000 unidades de Suavina cada año, con una pequeña oscilación positiva o negativa del 10%. Cuando no se consiguen vender todas las unidades, se venden en la siguiente campaña. Sin embargo, y a pesar de mantener la fabricación durante todo el año, el producto está muy estacionalizado, con picos de demanda entre octubre y abril.

Podemos afirmar que el balance económico del Laboratorio es bastante estable, lo que permitiría a priori realizar inversiones para poder llevar a cabo las propuestas que se desarrollen en este plan de marketing.

De hecho, la intención de Vicente Calduch Bellés, que asumirá el cargo de director del Laboratorio en septiembre de 2015, es emprender varias acciones para dar un impulso a las ventas del producto.

4.4. Personal

El Laboratorio Cosmético Vicente Calduch, como empresa familiar, cuenta con únicamente 2 empleados: el director general del Laboratorio, que se encarga de la producción; y un empleado que se encarga del envasado del producto a tiempo parcial en los períodos de producción.

Un recurso importante de la empresa, vinculado al personal, es el conocimiento de la fórmula de la Suavina, que se ha ido transmitiendo de generación en generación durante más de 100 años; así como la experiencia en su elaboración y la curva de aprendizaje del sector.

4.5. Organización

Respecto a la organización del Laboratorio, cabe destacar la alta flexibilidad. Al tratarse de una empresa tan pequeña, la gestión de recursos humanos resulta muy sencilla.

De la misma forma, la fabricación artesanal posibilita una gran adaptabilidad de la producción y capacidad de respuesta ante cambios en la demanda. Sin embargo, esta flexibilidad derivada del hecho de no estar mecanizados se traduce también en una capacidad productiva limitada. Si bien con la producción actual resulta eficiente, con mayores niveles de fabricación se debería contemplar la posibilidad de adquirir maquinaria.

En cuanto a los permisos y autorizaciones, el Laboratorio cuenta con la autorización de Actividades de Fabricación y/o Importación de Productos Cosméticos y Productos de Higiene Personal del Ministerio de Sanidad. Esta autorización es obligatoria para todos los fabricantes de cosméticos y se renueva cada 5 años. También se adhieren al protocolo de Buenas Prácticas de Fabricación de productos cosméticos (BPF), que es verificado mediante las inspecciones de Sanidad.

4.6. Investigación y desarrollo

La fórmula de la Suavina se ha mantenido intacta desde sus inicios, por lo que podemos afirmar que la empresa no realiza acciones de investigación y desarrollo en cuanto al producto. Esto podría suponer una desventaja, ya que como veíamos en el apartado de Análisis del macroentorno, la tecnología se está aplicando al sector de la cosmética para mejorar los productos y lanzar fórmulas con técnicas novedosas. Por otra parte, comentábamos también que parece existir una tendencia “Back to the origins”, que da preferencia a la naturalidad, lo que podría beneficiar a la empresa. Es por ello que se tratará de profundizar más en ambas corrientes en el apartado de Investigación de Mercados.

En cuanto al envase, sí que podemos hablar de una pequeña innovación desarrollada en 2014 para incorporar el Código Nacional de Parafarmacia (CN).

A continuación se presenta un resumen del análisis interno del Laboratorio Cosmético Vicente Calduch (Tabla 7).

Tabla 7: Resumen del análisis interno del Laboratorio

MARKETING
Producto y marca
<ul style="list-style-type: none"> • Bálsamo labial, elaborado a partir de vaselina, mentol cristal y aceites esenciales. • 2 envases: uno primario de plástico y otro secundario de cartón. • Misma estética desde 1965. • La marca actual es un isologo que recoge el nombre “Suavina” y en el que predominan las formas circulares y letras curvadas con efecto ojo de pez. • Suavina = Suave + Vaselina • Marca registrada a nivel nacional en la OEPM en la categoría de perfumería y cosmética. Registro en categoría de productos farmacéuticos caducada. • La marca constituye un emblema de la ciudad de Castellón. • Cuenta con una fuerte notoriedad en la provincia hasta el punto de que podría constituir una patente mental (a verificar en el apartado de Investigación).
Distribución
<ul style="list-style-type: none"> • Distribución a farmacias y parafarmacias de la Comunidad Valenciana y algunos puntos concretos de Cataluña, Aragón y Madrid. • Se combina la distribución mediante distribuidores con envíos directos a farmacias. • El reto de la empresa en cuanto a distribución es el poco margen que deja el producto a las farmacias, comparado con otras marcas de bálsamo labial. • La empresa no ha adoptado un papel activo para fomentar la distribución en más áreas geográficas, aunque se ha introducido un Código Nacional de Parafarmacia (CN) que facilita la tarea de los distribuidores farmacéuticos.
Precio
<ul style="list-style-type: none"> • 0,71 € para distribuidores/farmacias. • 1,35 € - 1,50 € para consumidor final.
Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Página web con algunas carencias y falta de contenido. • No hay presencia activa en RRSS. • No se realizan acciones de comunicación.
PRODUCCIÓN Y ENVASADO
<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza en las instalaciones del Laboratorio Cosmético Vicente Calduch, que cuenta con espacio para posible ampliación. • Hay 4 proveedores de las materias primas, y 3 del envase. • El molde para la fabricación del envase primario, propiedad del Laboratorio, está algo deteriorado por la antigüedad. • Producción por lotes de 40.000 unidades, procesos manuales que requieren de unos 40 días para envasar todas las unidades. • Almacenaje en neveras en épocas estivales.

FINANZAS

- 150.000 u vendidas al año (+/- 10%).
- Balance económico estable.

PERSONAL

- 2 empleados, incluido el director general.
- Conocimiento de la fórmula Suavina, que ha ido pasando de generación en generación durante más de 100 años.

ORGANIZACIÓN

- Alta flexibilidad y adaptabilidad debido a los procesos manuales.
- Limitación en cuanto a capacidad de producción con los recursos actuales en el caso de incrementar mucho las ventas.
- Autorización de actividades de fabricación y/o importación de productos cosméticos y de productos de higiene personal del Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad.
- Protocolo de Buenas Prácticas de Fabricación de productos cosméticos (BPF).

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- La fórmula se ha mantenido intacta desde sus inicios.
- Innovación en el envase en 2014 para incorporar el Código Nacional de Parafarmacia (CN).

5. ANÁLISIS DAFO

A partir de los análisis externo e interno realizados, se sintetizan los aspectos más relevantes en un diagnóstico DAFO. Este análisis recoge, por una parte, las debilidades y fortalezas internas de la empresa y, por otra, las amenazas y oportunidades externas que se han detectado en el entorno.

5.1. Debilidades

Por lo que a las debilidades de la empresa se refiere, cabe destacar en primer lugar el ámbito geográfico limitado de distribución del producto, ya que como se ha comentado únicamente se vende en farmacias de la Comunidad Valenciana y algunas partes de Cataluña, Aragón y Madrid. Esta escasa cobertura geográfica repercute en el volumen de ventas, que podría ser mucho mayor ampliando la zona de distribución.

Además, no se está realizando prácticamente ningún tipo de acción de comunicación para promocionar el producto. Pese a contar con una página web propia, esta es meramente informativa, no se actualiza con regularidad y presenta muchas carencias. El Laboratorio no cuenta con perfil en RRSS ni ofrece la venta por Internet, por lo que se está desaprovechando el poder de las herramientas digitales.

En cuanto al envase, la antigüedad del molde que se emplea en su fabricación provoca que el tarro ya no cierre correctamente. Además, estéticamente el producto tiene una apariencia muy antigua que, si bien es entrañable en la provincia de Castellón y otras zonas donde ya se conoce, puede no resultar atractiva en nuevas zonas de distribución donde la marca es desconocida.

Por otra parte, la fabricación y envasado manuales limitan la capacidad productiva de la empresa que, si bien es más que suficiente con el volumen de ventas actuales, podría suponer un cuello de botella si se incrementa mucho la demanda.

5.2. Amenazas

La globalización del sector, incentivada en parte por la legislación unificada a nivel europeo, provoca que existan una gran cantidad de multinacionales compitiendo en el sector cosmético a nivel global. Si bien no hay una fuerte rivalidad entre los competidores globales y los pequeños laboratorios nacionales, lo cierto es que los primeros se llevan gran parte de la cuota de mercado.

Además, la tendencia a la innovación tecnológica del sector favorece a los grandes laboratorios cosméticos en detrimento de aquellos como el Laboratorio Cosmético Vicente Calduch, que no cuentan con tantos recursos para I+D.

Por último, la mala reputación del petrolatum, principal ingrediente de la vaselina, así como la creciente concienciación de los consumidores con los ingredientes de los productos que consumen, constituyen una amenaza.

5.3. Fortalezas

En cuanto a las fortalezas de la empresa, cabe señalar en primer lugar el fuerte arraigo del producto en la provincia de Castellón, así como la alta notoriedad de marca en esta zona, lo que genera un efecto boca-oído muy positivo.

Además, el Laboratorio Cosmético Vicente Calduch cuenta desde hace poco con el Código Nacional de Parafarmacia (CN), un código voluntario muy útil para la distribución farmacéutica que podría ayudar a incrementar la demanda por parte de las farmacias.

La antigüedad de la empresa en el sector cosmético hace que la curva de aprendizaje sea muy favorable, ya que se cuenta con una amplia experiencia y conocimiento de la industria.

Por otra parte, el hecho de contar con un punto de distribución fijo, la farmacia Vicente Calduch, asegura la salida del producto y permite darle mayor visibilidad.

5.4. Oportunidades

El aumento de las exportaciones del sector cosmético español, que no se han visto afectadas por la crisis, constituye una oportunidad interesante para la empresa, que podría plantearse en un futuro internacionalizar su producto.

Por otra parte, la tendencia social “Back to the origins” o, lo que es lo mismo, la preferencia por aquellos productos básicos que refuerzan la naturalidad, es también una oportunidad dado el carácter artesanal de la Suavina.

Además, el fenómeno ROPO, “Research online, purchase offline”, y en especial la tendencia a buscar información sobre cosméticos por Internet, supone una oportunidad para promocionar el producto a través de los medios digitales con un coste muy reducido.

Por último, la popularización del consumo masculino de cosméticos brinda un nuevo segmento al que dirigir productos cosméticos específicos.

En la Tabla 8 podemos ver las conclusiones principales del análisis DAFO:

Tabla 8: Resumen del análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ámbito geográfico muy limitado. • Escasa comunicación. • Envase deteriorado. • Llimita capacidad productiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores globales. • Tendencia a la innovación en el sector. • Mala reputación del petrolatum.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte arraigo y notoriedad de marca en la provincia de Castellón. • Código Nacional de Parafarmacia (CN). • Curva de aprendizaje, antigüedad en el sector cosmético. • Punto de distribución propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportaciones en aumento. • Tendencia “Back to the origins”. • Fenómeno ROPO. • Popularización del consumo masculino de cosméticos.

6. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Después del análisis externo realizado a partir de diferentes fuentes secundarias del sector de la perfumería y la cosmética, y del análisis interno de la empresa, consideramos necesaria una investigación ad hoc para obtener datos primarios sobre el consumo de bálsamos labiales.

Esto se debe a que no existe suficiente información secundaria en el mercado para poder definir con exactitud el público objetivo del producto que nos ocupa, ni tampoco qué atributos del producto valora más este público, cómo se informa antes de tomar la decisión de compra, qué imagen tiene de las distintas marcas que existen en el mercado o dónde prefiere comprar un bálsamo labial.

Por lo tanto, la principal motivación para el diseño y desarrollo de la investigación es la de identificar estos y otros datos relevantes con la finalidad última de diseñar un marketing mix idóneo para la Suavina.

6.1. Objetivos

Esta investigación de mercados tendrá como finalidad principal la consecución de los objetivos que se describen a continuación.

6.1.1. Objetivo general

Identificar oportunidades de crecimiento que existen para el Laboratorio Cosmético Vicente Calduch en cuanto a la comercialización de la Suavina, así como determinar los factores clave de éxito del producto tanto en las zonas geográficas donde ya se vende como en otros puntos del país donde podría haber demanda.

6.1.2. Objetivos específicos

A partir del objetivo general, establecemos los siguientes objetivos específicos de la investigación:

- Conocer el patrón general de consumo de bálsamos labiales, en cuanto a:
 - Estacionalidad.
 - Frecuencia media de aplicación.
 - Zonas de aplicación.
 - Terminología utilizada para designar este producto, con el fin de verificar o desmentir la utilización del término Suavina como nombre genérico para designar la categoría de producto (patente mental).
 - Atributos más importantes a la hora de elegir un bálsamo.
 - Fuentes de información y credibilidad que se confiere.
 - Preferencias en cuanto a lugares de compra.
- Averiguar el grado de notoriedad y valoración de la marca Suavina respecto a sus principales marcas competidoras: Letibal, Neutrogena y Carmex. En concreto se profundizará en:
 - Porcentaje de conocimiento y consumo de dichas marcas.

- Percepción que se tiene de la Suavina en relación a las marcas competidoras en cuanto a diferentes atributos como hidratación, envase, imagen de marca o precio.
- Profundizar en la percepción de la Suavina y en los conceptos que se relacionan con la marca.
- Averiguar si las personas que consumen Suavina tienen un perfil sociodemográfico y/o un estilo de vida determinado, para poder segmentar en tal caso e identificar el público objetivo
- Identificar grupos de consumidores en función de su valoración de la Suavina, y tratar de definir características sociodemográficas y patrones de consumo de cada grupo.

6.2. Metodología y ficha técnica

Para conseguir los objetivos planteados, se ha llevado a cabo una investigación cuantitativa con enfoque descriptivo, dado que lo que se pretende es describir las características del consumo de bálsamos labiales. Además se trata de una investigación de tipo transversal, de modo que se ha obtenido la información de una sola vez a partir de la realización de 114 encuestas.

Durante los meses de mayo y junio de 2015 se realizó la recogida de datos de forma personal y mediante un formulario online elaborado con la herramienta e-encuestas.es. Se encuestó a residentes en España mayores de 18 años, seleccionando la muestra en la Comunidad Valenciana por motivos de proximidad. Pese a tratarse de un procedimiento de muestreo no probabilístico de conveniencia, se ha tratado de respetar la paridad en cuanto al sexo y edad.

A continuación se presenta la ficha técnica de la investigación (Tabla 9):

Tabla 9: Ficha técnica de la investigación de mercados

Ficha técnica	
Universo:	Residentes en España mayores de 18 años.
Método de recogida:	Encuesta libre estructurada
Ámbito del estudio:	Sobre conocimiento, pautas de consumo y actitudes acerca de bálsamos labiales
Tamaño de la muestra:	114 encuestas válidas
Localización de la muestra:	Comunidad Valenciana
Procedimiento de muestreo:	Muestreo de conveniencia tratando de respetar la paridad de sexo y edad.
Error muestral:	$\pm 6,5\%$ ($p=q=0.5$; nivel de confianza=95%)
Cuestionario:	Cuestionario estructurado con preguntas cerradas, entre ellas dicotómicas, de opción múltiple, de respuesta múltiple, mixtas y de medición de actitudes (escala Likert 1-5).
Fecha trabajo de campo:	Mayo y junio de 2015

Esto se ha complementado con una investigación cualitativa previa en forma de entrevista en profundidad realizada a Vicente Calduch Bellés, futuro director general del Laboratorio Cosmético Vicente Calduch y de la farmacia homónima. En esta entrevista, se ha hablado del Laboratorio y del proceso productivo, del funcionamiento del sector cosmético y de la distribución farmacéutica. Sin embargo, y dado que esta investigación ha sido exploratoria, en los siguientes apartados nos centraremos en la investigación cuantitativa.

6.3. Descripción del cuestionario

La herramienta de recolección de información empleada en esta investigación cuantitativa ha sido un cuestionario estructurado (Anexo 1), que ha sido diseñado teniendo en cuenta los objetivos de la investigación señalados previamente.

El cuestionario está compuesto de una serie de preguntas cerradas. Entre ellas encontramos preguntas dicotómicas, de opción múltiple y de respuesta múltiple, donde la respuesta viene dada por el mismo cuestionario; así como mixtas, en las que se ha añadido una alternativa abierta para que el encuestado pueda expresarse libremente; y otras en las que se ha hecho uso de la técnica Likert, de modo que los encuestados pueden mostrar su valoración en una escala del 1 al 5.

- La P1 del cuestionario es una pregunta filtro (discriminatoria), establecida para averiguar si el encuestado sabe lo que es un bálsamo labial. Si responde que no, pasa directamente a las preguntas de clasificación.
- La P2 es una pregunta cerrada de respuesta múltiple en la que se pretende determinar qué marcas conoce y/o consume el encuestado de entre las que se presentan. Al igual que en el resto de preguntas con respuestas no excluyentes (P3, P5, P6, P9, P11 y P12), para codificar esta pregunta se ha tratado cada una de las casillas como una pregunta dicotómica, de forma que si el encuestado marca una respuesta determinada, se indica con un 1 y, si no lo hace, con un 2.
- Las P3 y P4 son preguntas cerradas de respuesta múltiple y de respuesta única, respectivamente, en las que se establecen los patrones de consumo de bálsamos en cuanto a estacionalidad y frecuencia.
- La P5 es una pregunta cerrada mixta para conocer en qué medida los bálsamos labiales se aplican en otras zonas. Por tanto, se han fijado una serie de respuestas con posibilidad de escoger varias, y además se ha añadido una opción abierta, que se codificará, para conocer otras zonas de aplicación.
- La P6, por su parte, es una pregunta de respuesta múltiple cuyo objetivo es determinar la terminología que se emplea para designar este tipo de producto.

- Las P7 y P8 pretenden conocer la valoración de los encuestados respecto a una serie de atributos relacionados con los cuatro elementos del mix de marketing. La P7 plantea estos atributos en cuanto a los bálsamos labiales en general, mientras que la P8 pretende medir la percepción de cada atributo para cada una de las marcas que el encuestado conoce. Para medir estas valoraciones, se ha hecho uso de la escala Likert del 1 al 5.
- La P9 y la P11 son preguntas cerrada de respuesta múltiple que tienen como objetivo averiguar los puntos de información y de compra preferidos para este tipo de producto.
- La P10 es una pregunta cerrada en la que se ha hecho uso de una escala Likert del 1 al 5 para medir la credibilidad que los encuestados confieren a las fuentes de información sobre bálsamos labiales.
- La P12 es una pregunta cerrada mixta para determinar los conceptos que los conocedores de la Suavina asocian con la marca. Se han fijado una serie de respuestas con posibilidad de escoger varias y se ha añadido una opción abierta, que se codificará, para recoger otras posibles ideas.
- Por último se han incluido al final del cuestionario las preguntas de clasificación, P13, P14, P15 y P16, que nos permiten conocer el perfil socio-demográfico y el estilo de vida de los encuestados. Mediante preguntas de respuesta única se pretende conocer la edad, género, residencia, procedencia y estilo de vida del encuestado. No se han contemplado datos relativos a la ocupación, nivel de estudios e ingresos por considerarse de poca relevancia para la compra de un tipo de producto de baja implicación y bajo precio como es un bálsamo labial.

6.4. Análisis de datos

6.4.1. Descripción de la muestra

Como hemos comentado, en esta investigación se ha encuestado a un total de 114 personas residentes en España mayores de 18 años, tratando de lograr una muestra equilibrada en cuanto a género y edad. Mediante la realización de análisis de frecuencias vamos a determinar las características de la muestra en cuanto a edad, género, residencia, procedencia y estilo de vida.

Tabla 10: Datos de clasificación

		Frecuencia	%
Género	Hombre	54	47,4
	Mujer	60	52,6
Edad	De 18 a 24 años	20	17,5
	De 25 a 34 años	29	25,4
	De 35 a 44 años	21	18,4
	De 45 a 54 años	20	17,5
	De 55 a 64 años	12	10,5
	65 años o más	12	10,5
Residencia	Castellón de la Plana	52	45,6
	Otros municipios de la provincia de Castellón	30	26,3
	Otros municipios de Alicante y Valencia	25	21,9
	Resto de España	7	6,1
Procedencia	Castellón de la Plana	34	29,8
	Otros municipios de la provincia de Castellón	27	23,7
	Otros municipios de Alicante y Valencia	31	27,2
	Resto de España	16	14,0
	Otros países	6	5,3
Estilo de vida	Importancia del bienestar familiar	57	50,4
	Valoración de lo natural	27	23,9
	Gusto por el deporte	21	18,6
	Cuidado del aspecto físico	8	7,1

Como se observa en la Tabla 10, se ha conseguido una muestra bastante equilibrada en cuanto a género, con un porcentaje de mujeres (52,6%) ligeramente superior al de hombres (47,4%).

También se ha respetado, en la medida de lo posible, la paridad entre edades, siendo el tramo más frecuente el de 25 a 34 años con un 25,4%, y los menos frecuentes los tramos de 55 a 64 años y de 65 años o más, con un 10,5% cada uno.

En cuanto al lugar de residencia, vemos que casi la mitad de la muestra (45,6%) es residente en Castellón de la Plana, dato que no sorprende dado que, por motivos de conveniencia, la mayor parte de las encuestas se han realizado en esta ciudad. Por otra parte, el 26,3% de la muestra vive en otros municipios de la provincia de Castellón, el 21,9% en otros municipios de la Comunidad Valenciana (provincias de Alicante y Valencia) y el 6,1% restante en otros lugares de España.

Por lo que al lugar de procedencia se refiere, el porcentaje de la muestra que es original de Castellón de la Plana se reduce al 29,8%, lo que da a entender que gran parte de los habitantes de la ciudad no proceden de la misma. Un 27,2% es original de otros municipios de la Comunidad Valenciana (provincias de Alicante y Valencia), un 23,7% de municipios de la provincia de Castellón, un 14% de otras partes de España y, por último, encontramos un 5,3% de extranjeros.

Finalmente, en cuanto al estilo de vida, observamos que predomina con diferencia la preocupación por el bienestar de la familia con un 50,4%, seguido de la valoración de lo natural y el respeto de la naturaleza y el medio ambiente con un 23,6%, el gusto por mantenerse en forma y practicar deporte con un 18,6% y por último el cuidado del aspecto físico con un 7,1%.

6.4.2. Análisis general del consumo de bálsamos labiales

A continuación realizaremos un análisis de los datos obtenidos para determinar los patrones de consumo de bálsamos labiales en cuanto a conocimiento del concepto, estacionalidad, frecuencia de consumo, zonas de aplicación, terminología utilizada, puntos de información habituales, credibilidad de los mismos y puntos de compra preferidos. Para ello se llevarán a cabo análisis descriptivos, tanto de frecuencias para las variables discretas como de medias para las continuas.

Tabla 11: Conocimiento del concepto de bálsamo labial

	Frecuencia	%
Conocen	110	96,5
No conocen	4	3,5
Total	114	100

La Tabla 11 muestra que el 96,5% de los encuestados conoce lo que es un bálsamo labial, mientras que únicamente un 3,5% no sabe de la existencia de este tipo de producto.

Tabla 12: Épocas de utilización de bálsamo labial

	Frecuencia	%
Invierno	73	65,8
Indiferente	29	26,1
Otoño	28	25,2
Primavera	8	7,2
Nunca	6	5,4
Verano	4	3,6

Como vemos en la Tabla 12, la gran mayoría de los encuestados utiliza bálsamo labial en invierno con un 65,8%, seguido de otoño con un 25,2%, lo que confirma la estacionalidad de este tipo de producto. Sin embargo, es importante señalar que existe un 26,1% de los encuestados que lo aplica sin importar la época del año. Las épocas de temperaturas más cálidas presentan porcentajes más bajos de utilización, con un 7,2% en primavera y un 3,6% en verano. Por último, señalar que un 6% de la muestra no ha utilizado nunca un bálsamo labial.

Tabla 13: Frecuencia de utilización de bálsamo labial

	Frecuencia	%
Ocasionalmente	60	54,1
1-2 veces al día	24	21,6
Varias veces por semana	11	9,9
Más de 3 veces al día	10	9
Nunca	6	5,4
Total	111	100

En cuanto a la frecuencia (Tabla 13), se observa un predominio del uso ocasional del producto, con un 54,1%, mientras que un 21,6% presenta un consumo regular, aplicándolo 1 o 2 veces al día. En menor proporción encontramos los que lo aplican de forma semanal (9,9%) y los que lo utilizan más de 3 veces al día (9%).

Tabla 14: Zonas de aplicación de bálsamo labial

	Frecuencia	%
Labios	103	92,8
Nariz	38	34,2
Nudillos	11	9,9
Otro	3	2,7
Codos	1	0,9
Manos	1	0,9
Pestañas	1	0,9
Ninguna	6	5,4

Por otra parte, la Tabla 14 muestra las zonas de aplicación de bálsamo labial. Como se esperaba, existe un porcentaje alto que lo aplica en los labios (92,8%). Sin embargo, es importante destacar que un 34,2% lo aplica también en nariz, lo que supone un dato bastante significativo que podría responder a la escasez de productos específicos para la hidratación de esa parte del cuerpo. Un 9,9% lo aplica en nudillos, y un 2,7% en otras zonas como codos, manos o pestañas; lo que demuestra la versatilidad del producto.

Tabla 15: Términos utilizados para designar un bálsamo labial

	Frecuencia	%
Suavina	52	46,8
Cacao	34	30,6
Protector	25	22,5
Crema	24	21,6
Bálsamo	9	8,1

Por lo que a la terminología se refiere (Tabla 15), encontramos un dato muy favorable para la marca Suavina, y es que el 46,8% de los encuestados emplean el nombre de la marca para designar a la categoría de producto, confirmando así la patente mental que se planteaba en el apartado de Análisis interno. Es importante señalar que este dato no es extrapolable al resto del país, donde la marca no es tan conocida.

Por otra parte, vemos que un 30,6% emplea la palabra Cacao, un 22,5% Protector, un 21,6% Crema y finalmente un 8,1% Bálsamo, que sería el término menos popular pese a ser el más utilizado por las marcas.

Tabla 16: Importancia de los atributos para escoger un bálsamo labial

	N	Min	Max	Media
Hidratación	111	1	5	4,6
Comodidad de aplicación	110	1	5	4,1
Precio	110	1	5	4,0
Aroma	111	1	5	3,5
Textura del bálsamo	109	1	5	3,4
Ingredientes naturales	110	1	5	3,4
Venta en farmacia	109	1	5	3,3
Factor de protección solar	110	1	5	3,1
Venta en super/tiendas	107	1	5	3,1
Cercanía de la marca	108	1	5	3,0
Innovación y mejoras	107	1	5	2,9
Imagen de marca	109	1	5	2,9
Uso en otras zonas	107	1	5	2,8
Variedad de sabores/aromas/formatos	108	1	5	2,7
Acabado mate	109	1	5	2,5
Envase atractivo	109	1	5	2,4
Acabado brillo	108	1	5	2,3
Acabado color	109	1	5	2,2

La Tabla 16 muestra la importancia que los encuestados le dan a una serie de atributos de bálsamos labiales, que hacen referencia a las 4 P's del mix de marketing (producto, distribución, comunicación y precio, en ese orden).

La hidratación es el atributo al que más importancia se le otorga a la hora de elegir un bálsamo labial, con un valor medio de 4,6 sobre 5. A continuación encontramos la comodidad de aplicación (4,1), el precio (4,0), el aroma (3,5), la textura (3,4) y los ingredientes naturales (3,4). Los aspectos menos importantes son todos los relacionados con el acabado del bálsamo, en especial el acabado color (2,2); el envase atractivo (2,4), y la variedad de sabores, aromas y formatos (2,7).

En cuanto a las parejas de atributos dicotómicos, se observa que los encuestados dan mayor importancia a los ingredientes naturales (3,4) que a la innovación en la fórmula (2,9), algo que favorecería a la marca Suavina. Por lo que respecta a la distribución, se observa una ligera preferencia por la venta en farmacia (3,3), frente a la venta en supermercados o tiendas (3,1), lo que también va en la línea de la marca.

Tabla 17: Puntos de información sobre bálsamo labial

	Frecuencia	%
Punto de venta	77	70
Recomendaciones amigos y conocidos	64	58,2
Blogs de belleza y cuidado personal	10	9,1
Páginas web de los fabricantes	4	3,6
RRSS	1	0,9
Anuncios de revistas	11	13,8

La Tabla 17 muestra los puntos de información sobre bálsamos labiales más frecuentes. Como vemos, predomina el punto de venta con un abrumador 70%, seguido de las recomendaciones de amigos y conocidos con un 58,2%.

En menor medida encontramos los anuncios de revistas (13,8%), los blogs (9,1%) y las páginas web de los fabricantes (3,6%). Solamente el 0,9% de los encuestados recibe la información de las redes sociales. Esta poca popularidad de los medios digitales nos lleva a restar importancia al fenómeno ROPO (“Research online, purchase offline”) que comentábamos en el Análisis del macroentorno.

Tabla 18: Credibilidad de los puntos de información

	N	Min	Max	Media
Recomendaciones amigos y conocidos	110	1	5	4,1
Punto de venta	110	1	5	3,9
RRSS	108	1	5	2,8
Blogs de belleza y cuidado personal	108	1	5	2,8
Páginas web de los fabricantes	108	1	5	2,5
Anuncios de revistas	109	1	5	2,4

Por lo que a la credibilidad de los puntos de información se refiere, vemos en la Tabla 18 que las recomendaciones de amigos y conocidos son la fuente mejor valorada, con un valor medio de 4,1 sobre 5. El punto de venta también tiene bastante credibilidad, ya que presenta un 3,9 de media. Menos creíbles resultan los blogs y las redes sociales, con un 2,8% cada uno, la información de la página web de los fabricantes (2,5%) y los anuncios de revistas (2,4%).

Tabla 19: Preferencia de puntos de compra

	Frecuencia	%
Farmacia	98	88,3
Supermercado	45	40,5
Tiendas de moda/belleza	14	12,6
Internet	3	2,7

En la Tabla 19 vemos la preferencia de puntos de compra de bálsamos labiales. Una abrumadora mayoría (88,3%) prefiere comprar bálsamos labiales en las farmacias, mientras que un 40,3% prefiere hacerlo en el supermercado, y un

12,6% en tiendas de moda/belleza. Únicamente el 2,7% de los encuestados prefiere comprar bálsamos labiales por Internet.

6.4.3. Análisis de la notoriedad, consumo y valoración de las marcas

Una vez analizados los patrones de consumo generales de bálsamos labiales, vamos a comentar los datos referidos a la notoriedad y la valoración de la Suavina y de las principales marcas competidoras. Para ello, también se llevarán a cabo análisis descriptivos, tanto de frecuencias para las variables discretas como de medias para las continuas.

Tabla 20: Notoriedad y consumo de marcas

	Notoriedad		Consumo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Letibalm	37	33,3	25	22,5
Neutrogena	95	85,6	50	45,0
Carmex	18	16,2	8	7,2
Suavina	95	85,6	76	68,5

Vemos en la Tabla 20 que las marcas Neutrogena y Suavina son igualmente conocidas por los encuestados, ya que ambas cuentan con un 85,6% de notoriedad. Letibalm se sitúa por detrás con un 33,3%, mientras que Carmex es la marca menos conocida, con un 16,2%.

En términos de consumo, sin embargo, Suavina supera a Neutrogena, dado que el 68,5% de los encuestados ha consumido la primera marca alguna vez frente al 45,0% que ha utilizado la segunda. Letibalm se sitúa también en el tercer puesto en cuanto a consumo, con el 22,5%, y Carmex en el último, con un 7,2%.

Tabla 21: Valoración de marcas por atributo

P8 Valoración de las marcas				
	Letibalm	Neutrogena	Carmex	Suavina
Hidratación	3,8	4,2	4,0	4,3
Uso en otras zonas (como nariz)	3,4	3,3	3,2	3,6
Textura del bálsamo	3,4	3,8	3,3	3,9
Factor de protección solar	2,7	3,0	2,7	2,6
Ingredientes naturales	2,8	3,1	2,6	3,6
Innovación y mejoras en la fórmula	3,1	3,6	2,9	3,1
Acabado	3,5	3,2	3,3	3,2
Aroma	3,1	3,3	3,1	3,9
Variedad de sabores/aromas/formatos	2,2	2,6	2,4	2,3
Envase atractivo	2,7	2,9	2,9	2,4
Comodidad de aplicación	3,7	3,9	3,4	3,5
Venta en farmacia	4,1	4,1	3,9	4,1
Venta en supermercados/tiendas	2,8	3,2	2,7	2,4
Imagen de marca	3,2	3,9	3,1	3,4
Cercanía de la marca	2,8	3,3	2,7	3,9
Precio	2,7	2,9	3,1	4,1
Media global	3,1	3,4	3,1	3,4

La Tabla 21 muestra las medias de la valoración de los encuestados (del 1 al 5) respecto a una serie de atributos de los bálsamos de las cuatro marcas mencionadas. Las tablas completas con número de respuestas, mínimos y máximos se pueden consultar en el Anexo 2. Se han destacado aquellos valores iguales o superiores a 4 sobre 5, por considerarse una valoración muy alta, y aquellos inferiores a 2,5, que se considerarían suspensos.

Como vemos, la hidratación, que era el atributo más importante a la hora de elegir un bálsamo labial (ver Tabla 16), está muy bien valorada para las marcas Suavina (4,3), Neutrogena (4,2) y Carmex (4,0); mientras que Letibalm se sitúa algo por detrás (3,8).

La venta en farmacia también tiene valores muy altos para Letibalm, Neutrogena y Suavina (4,1), siendo esta vez Carmex la marca que presenta una nota ligeramente inferior (3,9). Esto significa que los encuestados que conocen la marca Carmex son conscientes de su menor presencia en los establecimientos farmacéuticos de nuestro país respecto al resto de marcas.

En cuanto al precio, que era otro de los atributos con mayor peso en la decisión de compra de un bálsamo labial, observamos que la marca Suavina tiene una valoración muy buena (4,1), con una gran distancia respecto al resto: Carmex (3,1), Neutrogena (2,9) y Letibalm (2,7). Esto da a entender que los encuestados son conscientes del carácter económico de la Suavina en relación con sus competidores y lo valoran positivamente.

Por otra parte, llama la atención la mala valoración de todas las marcas en cuanto a variedad de sabores/aromas/formatos. Es especialmente curioso el caso de Letibalm, que pese a ser la marca con mayor variedad de envases, como hemos visto en el apartado de Análisis de los competidores, presenta la nota más baja en este aspecto (2,2). Esto podría explicarse por el hecho de que la variedad de formatos tiene poca importancia a la hora de escoger un bálsamo labial (ver Tabla 16) y, por lo tanto, los consumidores no le prestarían atención a esta amplia oferta.

En cuanto a la valoración media de todos los atributos de las marcas, vemos que Letibalm y Carmex estarían empatadas con 3,1, aunque consultando todos los decimales se observa que Letibalm estaría ligeramente por encima. Neutrogena y Suavina superan a sus competidores con un 3,4, siendo esta vez un empate exacto.

Gráfico 11: Radial de valoración de los atributos para cada marca



El Gráfico 11 muestra de forma radial la valoración de los atributos, con lo que se puede observar fácilmente en qué atributos despunta cada una de las marcas y, por consiguiente, cuál es su posicionamiento.

Carmex y Letibalm, como vemos, son las marcas que sobresalen en menor medida. Mientras la primera no destaca sobre las demás en ningún atributo, Letibalm sí que tiene mayor valoración en cuanto a acabado. Sin embargo, cabe recordar que este atributo era uno de los menos importantes a la hora de elegir un bálsamo labial (ver Tabla 16).

Neutrogena, por su parte, se diferencia del resto en términos de imagen de marca, innovación, factor de protección solar y comodidad de aplicación. De entre ellos, sólo el último atributo está entre los de mayor importancia a la hora de elegir un bálsamo labial.

Por último, vemos que Suavina es la marca que sobresale del resto en un mayor número de atributos, además de que en muchos de ellos se aleja bastante del resto de competidores. Los aspectos en que más se diferencia del resto son el precio, la cercanía de la marca, los ingredientes naturales, el aroma y el uso en otras zonas, mientras que sobresale en menor medida en hidratación y textura del bálsamo. El hecho de que Suavina destaque por los ingredientes naturales resta importancia a la amenaza de la mala reputación del petrolatum que comentábamos en el análisis externo.

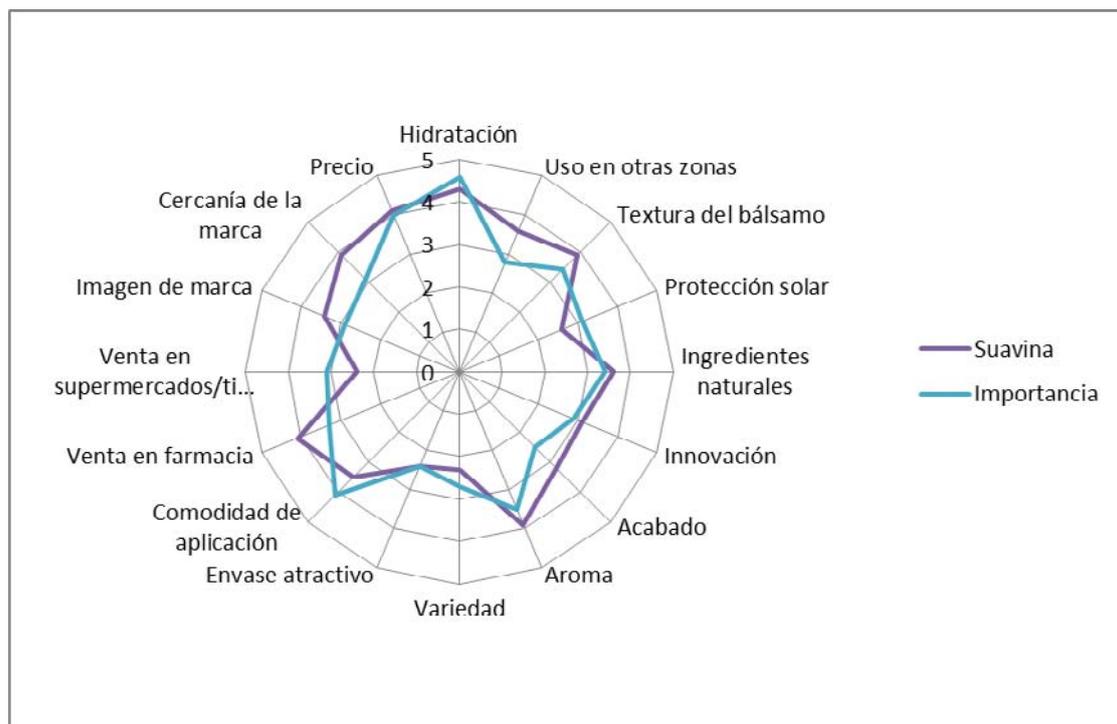
Además, en este caso se observan más coincidencias que en el resto de marcas entre los atributos mejor valorados para la Suavina y los mejor valorados para la elección de un bálsamo labial en general, siendo la hidratación, el precio, el aroma, la textura del bálsamo y los ingredientes naturales los atributos coincidentes. A continuación profundizamos más en este aspecto.

6.4.4. Percepción de la Suavina

A continuación vamos a centrarnos en aquellos datos de la investigación de mercados que nos pueden dar información sobre la percepción que tienen los encuestados de la marca Suavina.

Como hemos visto anteriormente, la Suavina tiene una valoración alta en hidratación, venta en farmacia, precio, textura del bálsamo, ingredientes naturales, aroma y cercanía de la marca. Sin embargo, es importante contrastar la valoración de estos atributos de Suavina con la importancia que tienen a la hora de elegir un bálsamo.

Gráfico 12: Radial de valoración de Suavina respecto a importancia de atributos



En el Gráfico 12 vemos que en la mayoría de los aspectos clave están bien puntuados para la marca Suavina, de modo que la puntuación de la marca queda por encima del nivel de importancia. Sin embargo, se ha detectado que en comodidad de aplicación, venta en supermercados/tiendas e hidratación sucede lo contrario.

De estos tres aspectos, el que presenta mayor distancia es la comodidad de aplicación, que además es uno de los atributos con mayor importancia. Así pues, se deberá considerar este aspecto al tomar las decisiones de producto y envase.

La venta en supermercados y tiendas es otro atributo cuya importancia es mayor que la valoración para Suavina. Sin embargo, dado que hemos visto en la Tabla 19 que el punto de venta idóneo para este tipo de producto es la farmacia, no le daremos mayor importancia a este dato.

En cuanto a la hidratación, cabe destacar que este es el atributo más importante a la hora de elegir un bálsamo labial. Aunque la valoración de la hidratación de Suavina es muy buena, deberemos reforzar este aspecto y no descuidarlo.

Tabla 22: Conceptos asociados a la Suavina

	Frecuencia	%
Tradición/antigüedad	77	69,4
Simplicidad/naturalidad	51	45,9
Castellón	31	27,9
Otro	5	4,5
Calidad	1	0,9
Eficacia	1	0,9
Muy buena crema	1	0,9
Vila-real	1	0,9

La Tabla 22 muestra los conceptos asociados a la marca Suavina. Como vemos, el 69,4% de los encuestados relaciona la marca con tradición/antigüedad, mientras que un 45,9% la asocia con simplicidad/naturalidad. Un porcentaje importante, el 27,9%, vincula la marca con la ciudad de Castellón. Otras asociaciones más dispersas pero que cabe resaltar por su valor positivo son la calidad, la eficacia y la ciudad de Vila-real, este último haciendo referencia a los orígenes del producto.

6.4.5. Análisis del consumidor de Suavina

Con el objetivo de determinar el perfil sociodemográfico y el estilo de vida del consumidor actual de Suavina, se ha llevado a cabo un análisis Chi-Cuadrado de Pearson para identificar si existe relación entre el hecho de consumir esta marca y las variables de clasificación como son la edad, el sexo, la residencia y el estilo de vida. Sin embargo, no se han encontrado relaciones estadísticamente significativas, por lo que parece ser que no existe un perfil claramente delimitado de consumidor de Suavina.

Es por ello que se ha decidido realizar una clasificación por grupos de consumidores en función de su valoración de esta marca. Para ello, se ha utilizado la herramienta Clúster de clasificación jerárquica. Los grupos se han generado en base a siete variables continuas correspondientes a la P8, en la cual los encuestados valoraban diferentes atributos de cuatro marcas de bálsamo, entre ellas la Suavina. En concreto, se han seleccionado los siete atributos que se consideran más importantes a la hora de elegir un bálsamo labial, de acuerdo con los datos obtenidos en la P7 (ver Tabla 16), que son la hidratación, la textura del bálsamo, los ingredientes naturales, el aroma, la comodidad de aplicación, la venta en farmacia y el precio.

Como vemos en la Tabla 23, esta clasificación ha generado dos grupos bastante consistentes: uno más numeroso con un 61,4% de los encuestados, y otro algo más reducido con un 38,6%.

Tabla 23: Grupos generados por la clasificación Clúster

	Frecuencia	%
Grupo 1	51	61,4
Grupo 2	32	38,6
Total	83	100,0

Realizando un análisis ANOVA de comprobación (Tabla 24), se ha podido verificar que los grupos generados son significativos y válidos, dado que la significatividad es inferior a 0,05 en todos los casos ($p < 0,05$).

Además, se han caracterizado los grupos en base a sus valoraciones medias de los diferentes atributos del bálsamo labial de Suavina. Dichos grupos se han catalogado como:

- Grupo 1- Valoración alta de la marca Suavina
- Grupo 2- Valoración media de la marca Suavina.

Tabla 24: Caracterización de los grupos

	Grupo	Media	Sign.
Hidratación	Valoración alta	4,471	0,019
	Valoración media	3,969	
Textura del bálsamo	Valoración alta	4,255	0,000
	Valoración media	3,188	
Ingredientes naturales	Valoración alta	4,059	0,000
	Valoración media	2,875	
Aroma	Valoración alta	4,275	0,000
	Valoración media	3,250	
Comodidad de aplicación	Valoración alta	4,078	0,000
	Valoración media	2,625	
Venta en farmacia	Valoración alta	4,373	0,003
	Valoración media	3,625	
Precio	Valoración alta	4,294	0,025
	Valoración media	3,719	

Una vez delimitados y caracterizados estos grupos, se han realizado nuevamente análisis de tablas cruzadas y análisis de la varianza para identificar posibles diferencias en cuanto a los datos de clasificación y patrones de consumo de ambos grupos.

Así pues, se ha identificado que existe una relación entre el lugar de origen de los encuestados y la pertenencia al grupo de alta o media valoración. Como vemos en la Tabla 25, el 70,4% de los encuestados que provienen de la ciudad de Castellón pertenecen al grupo de alta valoración, algo que consideramos muy significativo. En el resto de municipios de la provincia de Castellón, así como en la Comunidad Valenciana en general, este porcentaje se reduce al 60,9%, mientras que si ampliamos el rango geográfico al territorio nacional cae considerablemente (14,3%). Resulta anecdótico que el 100% de los encuestados de otros países pertenecen al grupo de alta valoración, aunque este dato no es del todo representativo ya que, como hemos visto en el apartado de Descripción de la muestra, únicamente el 5,3% de los encuestados son extranjeros.

Tabla 25: Tabla cruzada: Valoración de Suavina * Lugar de origen

	Castellón ciudad (%)	Provincia (%)	CV (%)	España (%)	Otros países (%)
Valoración alta	70,4	60,9	60,9	14,3	100,0
Valoración media	29,6	39,1	39,1	85,7	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Para verificar esta relación, se ha realizado la prueba Chi-cuadrado de Pearson (Tabla 26). Como vemos, la probabilidad asociada es 0,05, por lo que se confirma la existencia de una relación estadísticamente significativa.

Tabla 26: Prueba Chi-Cuadrado: Valoración de Suavina * Lugar de origen

	Valor	g.d.l	Sign.
Chi Cuadrado de Pearson	9,368 ^a	4	0,05

En cuanto a los patrones de consumo de cada grupo, sólo se ha detectado una relación significativa (Tablas 27 y 28), que pone de manifiesto que el grupo de consumidores que tiene una valoración alta de Suavina no se informa en ningún caso de bálsamos labiales mediante la página web de los fabricantes.

Tabla 27: Tabla cruzada: Valoración de Suavina*Información mediante web del fabricante

	Valoración alta (%)	Valoración media (%)
Se informan mediante web del fabricante	0,0	12,9
No se informan mediante la web del fabricante	100,0	87,1
Total	100,0	100,0

Tabla 28: Prueba Chi Cuadrado: Valoración de Suavina*Información mediante web del fabricante

	Valor	g.d.l	Sign.
Chi Cuadrado de Pearson	6,918 ^a	1	0,009

En definitiva, podemos concluir que, además de la mencionada, no existen diferencias significativas en los patrones de consumo de los usuarios con alta valoración de Suavina y aquellos con una valoración media, por lo que nos guiaremos por los patrones generales que hemos definido en el apartado de Análisis general del consumo de bálsamos labiales.

6.5. Conclusiones

A partir de la investigación de mercado realizada, se han obtenido una serie de conclusiones que responden a los objetivos específicos que se planteaban al inicio del apartado. Estas conclusiones, que se exponen en la Tabla 29, serán tenidas en cuenta de cara al planteamiento de las decisiones de marketing.

Tabla 29: Conclusiones de la investigación de mercados

PATRÓN GENERAL DE CONSUMO
<p align="center">Estacionalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> La gran mayoría (65%) utiliza el bálsamo labial en invierno, por lo que se puede hablar de un producto estacional. Sin embargo, también existe alrededor de un 30% de los encuestados que utiliza bálsamo labial sin importar la época del año.
<p align="center">Frecuencia de aplicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Predomina el uso ocasional del producto (55%), mientras que un 30% de los encuestados utiliza el producto a diario.
<p align="center">Zonas de aplicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Además de aplicarlo en los labios, una cantidad considerable de los encuestados (35%) lo aplica también en la nariz y, en menor proporción, en nudillos (10%). Esto puede ser un factor condicionante a la hora de determinar el formato del envase del producto.
<p align="center">Terminología utilizada</p> <ul style="list-style-type: none"> El nombre Suavina se emplea con frecuencia para designar el bálsamo labial (46% lo llama así), aunque estos datos no son extrapolables a nivel nacional. El término Cacao es también bastante popular, con un 30%. Convendría eliminar el término “bálsamo” de los envases dado que no se suele emplear ese nombre y por tanto no resulta cercano.
<p align="center">Atributos del producto más importantes</p> <ul style="list-style-type: none"> Lo que más valoran los encuestados a la hora de elegir un bálsamo labial es la hidratación, la comodidad de aplicación y el aroma. No le confieren tanta importancia al acabado del bálsamo, al envase atractivo y a la variedad de sabores, aromas y formatos, por lo que no convendría invertir demasiado en mejorar estos aspectos. En general, se valora más favorablemente los ingredientes naturales que la innovación de los bálsamos labiales, algo que favorecería a la marca y que conviene aprovechar.
<p align="center">Fuentes de información y credibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Los puntos de información más frecuentes sobre bálsamos labiales y los que tienen mayor credibilidad son el punto de venta y las recomendaciones conocidas. La web del fabricante y las RRSS son los medios menos utilizados, lo que restaría importancia al fenómeno ROPO para este tipo de producto. La web del fabricante y los anuncios en revistas tienen poca credibilidad.

Lugar de compra

- El punto de distribución más favorable para este tipo de producto es la farmacia (90% prefiere comprar bálsamo labial en farmacia).
- Una cantidad mínima de los encuestados (3%) compraría bálsamo labial por Internet.

NOTORIEDAD Y VALORACIÓN DE LA MARCAS

Conocimiento y consumo

- Suavina y Neutrogena son las marcas más conocidas por los encuestados, un 85% de ellos las conocen. Les siguen Letibalm (30%) y Carmex (16%).
- En cuanto a consumo, Suavina es la marca más popular con diferencia, ya que alrededor del 70% la ha usado. Le sigue Neutrogena (45%), Letibalm (22%) y Carmex (7%).

Valoración de los atributos para cada marca

- Letibalm tiene buena puntuación en cuanto a acabado.
- Neutrogena destaca por su imagen de marca, innovación, factor de protección solar y comodidad de aplicación.
- Carmex no sobresale en ningún aspecto.
- Suavina es la marca que sobresale en comparación con las demás en un mayor número de atributos. Está bien valorada en cuanto a precio, cercanía de marca, ingredientes naturales, aroma, uso en otras zonas, hidratación y textura del bálsamo.

PERCEPCIÓN DE SUAVINA

Valoración de los atributos clave

- La mayoría de atributos importantes para elegir un bálsamo tiene una buena valoración para el caso de Suavina, como la hidratación, el precio, el aroma, la textura del bálsamo y los ingredientes naturales.
- Sin embargo, la comodidad de aplicación de la Suavina es un aspecto a mejorar, dado que es uno de los atributos más importantes para los encuestados y su puntuación para esta marca no es alta.

Conceptos que se relacionan con la marca

- La mayoría de los encuestados relaciona Suavina con tradición/antigüedad (70%). Casi la mitad asocian la marca con simplicidad/naturalidad, mientras que un 30% la vincula con Castellón.

ANÁLISIS Y SEGMENTACIÓN DEL CONSUMIDOR

- Parece ser que no existe un perfil claramente delimitado de consumidor de Suavina.
- Se han identificado dos grupos de consumidores: aquellos que valoran muy alto la marca Suavina y los que la valoran de forma media. Se ha detectado que la mayoría de habitantes de Castellón de la Plana pertenecen al grupo de alta valoración.

7. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

Una vez realizado el análisis externo e interno, así como la investigación de mercados, vamos a definir el público objetivo. Cabe señalar que, pese a que las farmacias son el cliente directo del Laboratorio farmacéutico, en este plan de marketing nos hemos querido centrar en el consumidor final como público principal, ya que, como hemos visto en el Análisis del entorno competitivo, la demanda es uno de los factores más importantes para que las farmacias adquieran el producto.

Así pues, vamos a segmentar este grupo de consumidores finales. Como hemos visto en el apartado de Investigación de mercados, los consumidores de Suavina no tienen un perfil sociodemográfico claramente definido, por lo que podemos afirmar que se trata de un producto de uso común que se utiliza independientemente del género, edad y estilo de vida de cada persona. Por lo tanto, a la hora de definir nuestro público objetivo no nos guiaremos tanto por variables sociodemográficas sino por el grado de conocimiento y valoración de la marca.

Nuestro público objetivo estará formado por tres segmentos concretos:

- Amantes de Suavina

En la Investigación de mercados realizada se ha podido demostrar que no todos los conocedores de la marca la valoran de la misma forma, sino que existen dos grupos definidos: un grupo de alta valoración y otro de valoración media. Así pues, se ha decidido delimitar como público objetivo el grupo de alta valoración, al que llamaremos “Amantes de Suavina”. La idea será que estos individuos se conviertan en embajadores de la marca.

Como se ha determinado a partir de la clasificación Clúster realizada en la Investigación de mercados, este grupo de alta valoración representa el 61,4% de los encuestados. Además, veíamos que los encuestados cuyo origen es Castellón de la Plana tienen muchas más posibilidades de estar en este grupo, dado que el 70,4% de los castellonenses mostraba una valoración alta. Se trata de aquellos usuarios que, como veíamos en el apartado de Análisis interno, afirman que la Suavina es “la mejor sin ninguna duda”, que no entienden cómo no se vende “en todo el mundo” y que la dan a conocer “allá a donde van” (comentarios reales extraídos de una cuenta Facebook de Suavina).

A la hora de cuantificar este segmento, consideramos el 70,4% de los 171.750 habitantes Castellón (Instituto Nacional de Estadística, 2014), lo que nos da una cifra de unos 120.900 posibles embajadores de Suavina.

- Me suena... pero no lo uso

Existe un grupo de usuarios de la Comunidad Valenciana que conocen la marca Suavina debido a su popularidad en la zona, pero que nunca la han probado. Este será el segundo segmento al que nos dirigiremos, al que vamos a llamar “Me suena... pero no lo uso”. El objetivo principal para este grupo será que prueben el producto.

De acuerdo con la investigación realizada, existe un 17,1% de los encuestados que pertenecería a este grupo, porcentaje que hemos obtenido al realizar la operación %Notoriedad de Suavina - %Consumo de Suavina. Dado que esta cifra no se puede extrapolar a nivel nacional donde la notoriedad de la marca es mucho menor, aplicamos este porcentaje a los 5.004.844 habitantes de la Comunidad Valenciana según datos del INE (2014) y obtenemos que hay alrededor de 855.800 personas en este segmento.

- No lo conozco

Como hemos comentado en el análisis interno, la Suavina únicamente se comercializa en farmacias de la Comunidad Valenciana y algunos puntos concretos de Cataluña, Aragón y Madrid. Por lo tanto, existe un gran número de españoles que tienen pocas posibilidades de conocer la marca porque no está disponible en su lugar de residencia y, a su vez, el producto no está disponible porque no hay demanda suficiente para que a las farmacias les interese, produciéndose un círculo vicioso.

Al no poder extrapolar a nivel nacional los datos sobre la notoriedad de la Suavina, para cuantificar este grupo se ha calculado la población total de España exceptuando la de la Comunidad Valenciana según datos del INE (2014), y se ha obtenido una cifra aproximada de 41.766.500 personas que no conocerían la Suavina y que podrían convertirse en consumidores si se amplía la zona de distribución.

8. PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

A continuación analizaremos el proceso de decisión de compra de un bálsamo labial. Para ello, nos apoyaremos en las 5 W's del periodismo, acuñadas por Rudyard Kipling en su trabajo *Just So Stories* (Kipling, 1902), ya que nos ayudarán a definir todos los elementos que intervienen en dicho proceso.

8.1. ¿Quién compra bálsamos labiales?

Según el libro *Marketing y Cosmética* (López-Rúa, 2007), son ellas las que adquieren la mayoría de los productos de perfumería y cosmética, mientras que los hombres en muchas ocasiones prefieren encargar este tipo de productos a mujeres de su confianza.

Por otra parte, un estudio sobre el comportamiento del consumidor en el sector de la perfumería y la cosmética realizado por Stampa (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, 2012), indica que el comprador coincide con el decisor en un 94% de los casos. Este porcentaje se desglosa en dos cifras: en un 77% de los casos coinciden comprador, decisor y consumidor, mientras que en un 17% el decisor y comprador adquiere el producto para su pareja.

Por lo tanto, tendríamos que en la mayoría de los casos es el propio consumidor el que toma la decisión y compra el producto, mientras que en unas pocas ocasiones el comprador y decisor, en la mayoría de casos mujer, realizaría la compra para su pareja.

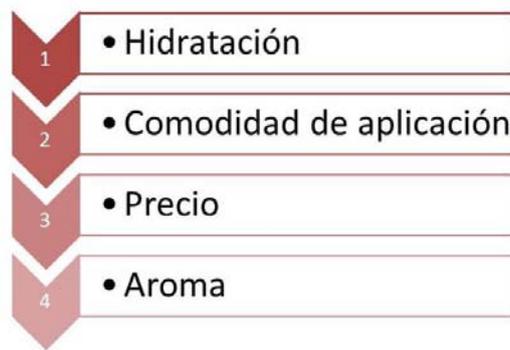
8.2. ¿Por qué se compra un bálsamo labial?

El proceso de decisión de compra de un bálsamo labial comienza al detectarse una necesidad: la de hidratar los labios que se resecan como consecuencia de condiciones meteorológicas u otros factores. Este sería, por lo tanto, el beneficio básico que el cliente persigue cuando adquiere este tipo de producto.

8.3. ¿Qué se compra?

Sin embargo, cuando se adquiere un bálsamo labial se busca algo más que el beneficio básico. El motivo de la elección de una marca u otra dependerá del conjunto de atributos y beneficios que cada producto ofrezca, así como de la importancia que cada persona les conceda. Como hemos comentado en el apartado de Investigación de mercados, se ha detectado que la hidratación, la comodidad de aplicación, el precio y el aroma de un bálsamo son los atributos más importantes a la hora de decidirse por la compra de un bálsamo labial determinado (Gráfico 13).

Gráfico 13: Atributos más importantes para la elección de un bálsamo



8.4. ¿Dónde se informa y compra el consumidor?

En cuanto a los puntos de información, la investigación de mercado realizada para este proyecto ha puesto sobre la mesa que los consumidores prefieren obtener datos del producto en el propio punto de venta (en un 70% de los casos) o por medio de recomendaciones de amigos y conocidos (58,2%), mientras que los anuncios en revistas, blogs, páginas web y RRSS tienen menor importancia (Gráfico 14).

Por otra parte, en lo que respecta a la compra, el estudio de Stampa (2012) señala que el comprador selecciona el lugar de compra de los productos cosméticos en función de la calidad percibida. Para evaluar esta calidad, los factores que se tienen en cuenta son la imagen del establecimiento, la variedad de marcas ofrecidas, el nivel de servicio y la cercanía al hogar o lugar de trabajo.

En el caso de los bálsamos labiales, la investigación de mercado realizada ha demostrado que las farmacias son el punto de venta preferido, dado que el 88,3% de los encuestados eligió esta opción. Este tipo de establecimiento, además, parece conferir un valor añadido a los productos, ya que en las cuatro marcas estudiadas la venta en farmacia ha sido uno de los atributos mejor valorados.

Por otra parte, un 40,3% de los encuestados manifestó una preferencia por disponer de este producto en el supermercado, mientras que un 12,6% lo compraría en tiendas de moda/belleza y sólo un 2,7% haría la compra por Internet.

Gráfico 14: Puntos de información y compra preferidos



8.5. ¿Cuándo compra?

Es importante señalar la estacionalidad de este producto, que viene justificada por el hecho de que en épocas del año con más frío los labios se resecan más. De acuerdo con la investigación de mercado realizada, el 65,8% de los encuestados utiliza bálsamo labial en invierno y un 25,2% en otoño. Menos frecuente es el consumo en épocas más cálidas.

Sin embargo, también existe un 26,1% de los encuestados que aplica bálsamo labial independientemente de la época del año.

Esto nos lleva a identificar dos tipos de consumidores distintos: por una parte, una mayoría (alrededor del 80%) que únicamente aplica el producto cuando siente los labios resecaos, normalmente en invierno y otoño y, por la otra, un grupo más reducido de consumidores (20% restante) que utiliza el bálsamo durante todo el año.

En cuanto a la frecuencia de uso, lo más habitual parece ser utilizar el bálsamo labial de forma ocasional, ya que el 54,1% de los encuestados declaró tener esa frecuencia de uso. Pero también hay un 30,6% que confesó aplicar el producto a diario (bien más de 3 veces al día o 1-2 veces al día) y un 10% que lo aplica de forma semanal.

8.6. ¿Cómo compra?

La compra de un bálsamo labial puede ser una decisión de tipo racional o emocional en función de las características del consumidor y de sus hábitos de compra. De hecho, según el estudio de Stampa (2012), el alto valor emocional y carácter lúdico de compra convive con la rutina de compra en este tipo de productos.

De acuerdo con los datos extraídos de la investigación de mercados realizada, podemos deducir que existen dos tipos de compra: una compra planificada, llevada a cabo por aquellos consumidores habituales de bálsamo labial; y una compra no planificada, que sería más habitual entre aquellos que sólo consumen el producto en épocas concretas del año o cuando notan los labios secos.

- Compra planificada

Alrededor del 26% de los encuestados en la investigación realizada utiliza bálsamo labial independientemente de la época del año. Por tanto, podemos intuir que este grupo de consumidores compran el producto todo el año y lo hacen de una forma racional y programada, respondiendo a los patrones de consumo de la compra planificada.

Así pues, la secuencia de decisión en muchos casos consistirá en decidir primero el producto y la marca, y luego el punto de venta. Según Stampa (2012), el comprador de este tipo de producto es fiel a la marca habitual, de modo que en un 63% de los casos ha decidido qué producto comprar antes

de ir al punto de venta y, si no lo encuentra, lo busca en otro establecimiento.

Sin embargo, también puede darse el caso de usuarios que saben que necesitan un bálsamo labial pero no les importa tanto la marca, sino que más bien buscan ofertas. Estos usuarios acudirán primero a un punto de venta, ya sea farmacia, supermercado o tienda, y luego decidirán qué bálsamo comprar de entre los que se ofertan. En este segundo caso serán muy importantes las influencias situacionales como localización del producto en el punto de venta y la opinión del farmacéutico.

- Compra no planificada

Por otra parte, según los datos extraídos de la investigación, existe alrededor de un 66% de los encuestados que únicamente utiliza bálsamo labial en invierno, al ser la época en que más se resecan los labios. Estos consumidores son más propensos a realizar una compra no planificada, dado que no tienen prevista su compra de forma rutinaria pero sí que lo necesitan en épocas de frío.

En estos casos, es muy probable que la compra no planificada se realice mediante el recuerdo. Así pues, el consumidor tiene un conocimiento previo del producto y, al verlo en el punto de venta donde ha acudido por otros motivos, se da cuenta de que lo necesita y lo compra. En este caso, al igual que en la compra planificada sin previsión de marca, será clave el merchandising del producto en la farmacia.

Por otra parte, cabe señalar que habrá diferencias en el proceso de decisión de compra de aquellos individuos que conozcan la marca con respecto a los que no tengan un conocimiento previo (grupo No lo conozco). Los primeros se enfrentarán a una toma de decisiones rutinaria, dado que conocen tanto la categoría de producto como la marca; por lo tanto, la búsqueda de información será únicamente interna en base a experiencias anteriores.

En cambio, aquellos que no conocen la marca realizarán una toma de decisiones limitada en la que es posible que hagan una búsqueda de información externa y una evaluación posterior para formar actitudes hacia la nueva marca. Así pues, en este segundo caso será importante cuidar los puntos de información externa de la marca para que la actitud que se forme sea positiva.

9. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

9.1. Misión y visión de la empresa

Antes de determinar los objetivos y estrategias de marketing a adoptar, es importante definir cuál es la misión y visión del Laboratorio Cosmético Vicente Calduch.

La visión es convertirse en un laboratorio cosmético preparado para competir a nivel nacional, aun conservando el carácter tradicional y cercano que lo identifica.

La misión es trabajar día a día para ofrecer a hombres y mujeres un producto artesanal para el cuidado de los labios, con altas propiedades hidratantes y a un precio asequible.

9.2. Objetivos

A partir de ello, y considerando todo el análisis realizado en los apartados anteriores, se plantean los siguientes objetivos generales para su consecución en el plazo de un año:

- Incrementar las ventas del producto en un 20%, pasando de 150.000 a 180.000 unidades.
- Aumentar el número de farmacias que realizan pedidos de Suavina directamente al Laboratorio en un 40%, pasando de 50 a 70 farmacias.

9.3. Estrategias

Para conseguir los objetivos marcados, se combinarán dos estrategias de crecimiento (Ansoff, 1957):

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercados

Mediante estas dos estrategias se pretende, por una parte, aumentar las ventas del producto actual en el mercado actual y, por otra, expandirse en nuevos mercados donde la marca no está presente para incrementar así la cuota de mercado.

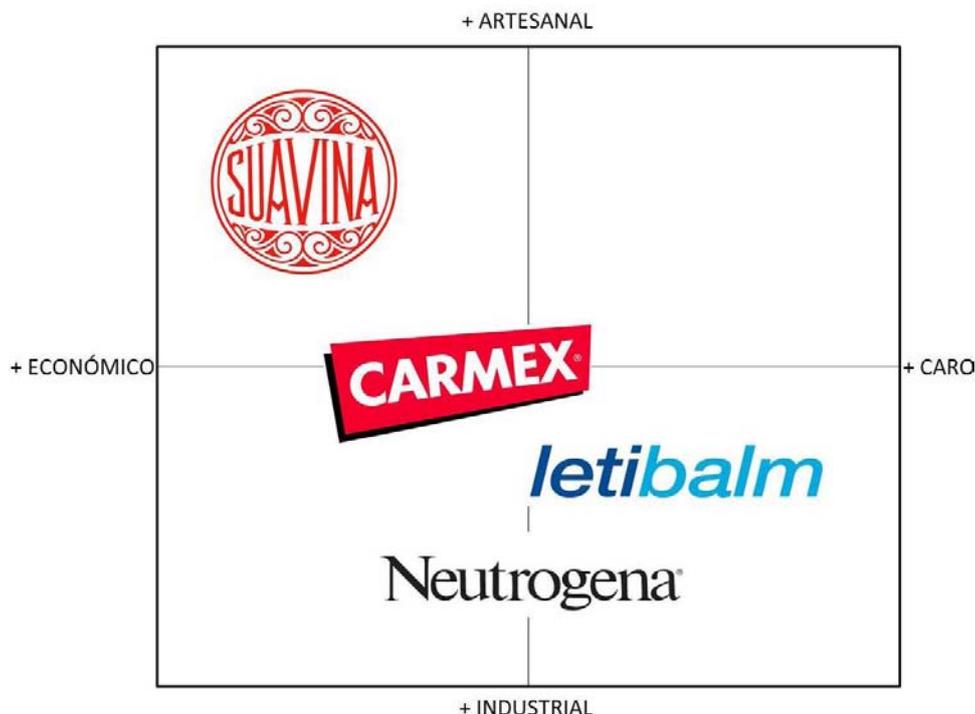
10. POSICIONAMIENTO

En el apartado de Investigación de mercados, hemos visto que la Suavina destaca sobre las demás marcas de bálsamo labial por su precio, cercanía de la marca, ingredientes naturales, aroma y uso en otras zonas. Así pues, podemos afirmar que estos atributos definen el posicionamiento actual de la marca.

Este posicionamiento se considera muy acertado, dado que diferencia la Suavina del resto de marcas, las cuales destacan más en innovación que en ingredientes naturales y, además, son concebidas como más caras. Por lo tanto, se ha decidido que el posicionamiento que guíe las acciones de marketing que se detallan a continuación vaya en esa misma línea, aunque en este caso se ha decidido centrarse sólo en dos atributos: carácter artesanal y precio. Se ha sustituido el atributo ingredientes naturales por el de carácter artesanal ya que se consideran muy similares, por contraposición a carácter industrial, y de este modo evitamos posibles conflictos en cuanto a la naturalidad de los ingredientes empleados.

Así pues, se pretende reafirmar el posicionamiento de la Suavina como una marca artesanal y económica en aquellos mercados existentes, y establecer este mismo posicionamiento en los nuevos mercados a penetrar (Gráfico 15).

Gráfico 15: Posicionamiento de Suavina respecto a sus principales competidores



11. PLAN DE ACCIÓN

Una vez analizados todos los aspectos externos e internos del sector y la empresa, extraídos los datos de la investigación de mercados y establecido el público objetivo, los objetivos y estrategias y el posicionamiento; vamos a pasar a explicar el plan de acción, que estará compuesto por decisiones de producto, precio, distribución y comunicación.

11.1. Decisiones de producto

A continuación presentamos las decisiones que se han tomado en cuanto a producto, contemplando tanto la propia fórmula como el envase y la marca.

11.1.1. La fórmula

Se ha decidido mantener intacta la fórmula de la Suavina actual y no introducir ninguna variación del producto ni tampoco nuevas líneas, por los motivos que se indican a continuación:

- **Percepción positiva**. En la investigación de mercados hemos visto que la fórmula actual es percibida muy positivamente en cuanto a hidratación, textura, ingredientes naturales y aroma. Todos esos atributos son importantes a la hora de elegir un bálsamo, por lo que conviene mantenerlos.
- **Poca importancia de la variedad**. También se han obtenido datos que apuntan a la poca importancia que tiene para los usuarios el acabado del bálsamo y la variedad de sabores, aromas y formatos entre los que elegir. Esto nos lleva a descartar la posibilidad de realizar variaciones del producto para ampliar la gama.
- **Tradición**. La fórmula se ha mantenido intacta desde sus inicios en 1880, y eso le confiere un valor añadido de tradición y antigüedad.

11.1.2. El envase

Pese a no modificar la fórmula, sí que se considera interesante modificar el envase por los siguientes motivos:

- **Estética**. Si bien el envase actual resulta entrañable en los mercados actuales que ya conocen la marca y son conscientes de su antigüedad, lo cierto es que puede resultar poco atractivo para los nuevos mercados.
- **Funcionalidad**. El envase primario de plástico se fabrica con un molde especial que lleva más de 50 años en funcionamiento, por lo que se ha desgastado y esto hace que la caja ya no cierre correctamente.
- **Comodidad**. Este es uno de los atributos más importantes a la hora de elegir un bálsamo, y en el caso de la Suavina la valoración no es

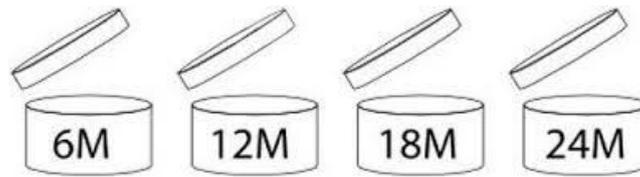
excesivamente buena, por lo que se considera interesante mejorar la comodidad de aplicación del envase.

ACCIÓN 1: Rediseño del envase

Para definir el diseño del nuevo envase se han tomado una serie de decisiones en cuanto al formato, el tipo de cierre, la variedad de envases y la información a incluir.

- **Formato tarro.** La investigación realizada ha puesto de manifiesto que existe un porcentaje importante de personas que utilizan bálsamo labial en otras zonas, como nariz o manos. Esto condiciona en gran parte el tipo de envase, dado que un formato tipo stick o barra no resulta cómodo para aplicar el bálsamo en otras zonas. Es por ello que se ha decidido conservar el formato tarro.
- **Cierre con rosca.** El envase de plástico actual se cierra a presión, sin embargo, debido a la antigüedad del molde que se emplea para fabricarlo, no cierra con fuerza y es habitual que se abra por accidente. Para evitar que suceda esto, o que por el contrario se necesite hacer demasiada fuerza para abrirlo, se ha decidido que el nuevo producto tenga un cierre con rosca.
- **Envase único.** El envasado actual para el consumidor final cuenta con dos envases: uno de plástico, que contiene el producto; y otro de cartón, que contiene el primero y que incluye el logo, el código nacional (CN) y toda la información reglamentaria. Se ha decidido prescindir del envase de cartón y trasladar dicha información al envase principal, ya que de este modo ganamos en sencillez y ahorramos en costes.
- **Información a incluir.** La normativa de la Unión Europea respecto al sector de perfumería y cosmética (2013) indica que los productos deben contener la siguiente información:
 - Denominación del producto.
 - Nombre o razón social y dirección del fabricante.
 - País de origen en caso de productos importados.
 - Peso o volumen del contenido.
 - Ingredientes.
 - Fecha de caducidad cuando sea menor de 30 meses. Cuando sea mayor, se indicará el plazo después de su apertura durante el cual puede utilizarse sin ningún riesgo, lo que se expresará mediante el símbolo PAO (Ilustración 26) con el plazo en meses y/o años.
 - Número de lote de fabricación.
 - Precauciones de uso y/o función del producto, salvo si se desprende de su presentación.

Ilustración 26: Ejemplos de símbolo PAO



Teniendo en cuenta esta normativa, se ha decidido reducir al máximo la cantidad de información del envase actual, que como veíamos en el apartado de análisis interno es excesiva. Así pues, dejaremos únicamente aquella que se requiere por ley, además del logo y una pequeña descripción del producto. Por tanto, la información que incluiremos será:

- Logo Suavina
- V. Calduch Laboratorios, C/Enmedio 13 Castellón 12001
- 8ml
- Ingredientes: Petrolatum, Menthol, Parfum, Limonene, Citronellol, Linalool, Geraniol, Citral
- Símbolo PAO de 6M.
- Lote
- Cacao hidratante elaborado de forma artesanal desde 1880. Uso diario tantas veces como sea necesario.
- Código Nacional (CN).

Se ha decidido prescindir de la fecha de caducidad, ya que al ser mayor de 30 meses es suficiente con símbolo PAO.

En cuanto a las precauciones de uso y función del producto, se ha cambiado el texto actual, que es “Bálsamo labial hidratante que suaviza y repara irritaciones en nariz y labios” por “Cacao hidratante elaborado de forma artesanal desde 1880. Uso diario tantas veces como sea necesario”. Se ha sustituido el término “bálsamo labial”, que según la investigación de mercados no se utiliza habitualmente, por “cacao”, que es mucho más común y además abarca otras zonas de uso. También se ha evitado delimitar las zonas de aplicación a nariz y labios, dado que como hemos visto existen personas que lo aplican en otras zonas, como nudillos. De la misma forma, se ha eliminado el término “irritaciones” ya que hay personas que lo utilizan todo el año a modo de prevención. Se ha mantenido el adjetivo “hidratante” ya que es el atributo más importante para escoger un bálsamo labial según la investigación realizada. Por último, se ha decidido poner énfasis en la antigüedad del producto y en su carácter artesanal con “elaborado de forma artesanal desde 1880”, para reforzar así el posicionamiento de marca escogido.

Por otra parte, se ha añadido el Código Nacional, con el que el Laboratorio cuenta desde 2014 ya que, pese a no ser obligatorio, es un valor añadido que facilita el trabajo de los distribuidores farmacéuticos.

Tras todas las consideraciones realizadas, a continuación se presenta un posible rediseño del envase de Suavina (Ilustraciones 27 y 28):

Ilustración 27: Propuesta de envase para Suavina (anverso)



Ilustración 28: Propuesta de envase para Suavina (reverso)



ACCIÓN 2: Test del nuevo envase

Una vez diseñado el nuevo envase, se encargarán 50 unidades a la empresa Weener Plastic Iberia, ubicada en Girona y especializada en la fabricación de recipientes de plástico para cosmética. Se ha decidido buscar otra empresa de plásticos y no hacer el pedido a Almuplast, proveedor actual del envase de plástico, porque este no realiza envases estandarizados sino que únicamente trabaja con moldes.

Se envasará la fórmula Suavina en los 50 nuevos envases y se realizará un test en las instalaciones de la farmacia, con muestreo de conveniencia. En el test se dará a probar el producto a 50 personas, algunas de ellas conocedoras de la marca Suavina y otras que no la conozcan. De modo individual, se les dará el producto en el nuevo envase y se les pedirá que lo utilicen. Mientras hacen esto habrá una persona observando su comportamiento y tomando nota de sus reacciones. Tras la prueba, se les preguntará sobre:

- La comodidad del envase en cuanto a apertura/cierre y aplicación.
- La idoneidad de la información contenida en el envase y la correcta lectura.
- Para aquellos que conozcan la marca, si la han reconocido y cómo valoran el nuevo envase de Suavina.

Como recompensa por su participación, los voluntarios se quedarán con el producto probado.

ACCIÓN 3: Fabricación del nuevo molde

Después de la realización del test se valorarán los datos obtenidos y, tras realizar las adaptaciones necesarias en el diseño del envase, se procederá a fabricar el molde.

El molde se fabricará respetando la forma del envase diseñado, y además se incluirá un relieve en la tapa con la forma del logo de Suavina, para añadir autenticidad y que sea único.

La fabricación del molde se encargará a una empresa especializada como Moldes Barcelona. Aunque no existen cifras en la página web del fabricante, según datos extraídos de la entrevista en profundidad realiza a Vicente Calduch Bellés, un molde personalizado tiene un coste aproximado de 10.000 €.

ACCIÓN 4: Venta unidades con envase antiguo como edición de coleccionista

Respecto a las unidades existentes de producto con el antiguo packaging, se ha decidido que se vendan en la Farmacia Vicente Calduch a un precio ligeramente superior (2 €) a modo de edición de coleccionista, hasta agotar existencias. Para comunicar esto se colocarán carteles publicitarios en la farmacia.

11.1.3. La marca

Por lo que a la marca se refiere, se ha decidido mantener el logotipo actual, incorporado en 2014, así como el nombre de marca, por los siguientes motivos:

- Es el logotipo que se empleaba en la época anterior a los años 50, lo que supone una vuelta a los orígenes que va en la línea del carácter artesanal que se quiere asociar a la marca.
- Contiene únicamente el nombre “Suavina”, a diferencia de otros logotipos anteriores que incluían “Dermo” y “Calduch”. Esto resulta positivo ya que aporta sencillez y coincide con la forma en que los usuarios llaman a la marca y, algunos de ellos, a la categoría de producto, dado que como se ha comentado anteriormente existe una patente mental de la marca en la Comunidad Valenciana.
- Conserva los colores blanco y rojo, que identifican la marca desde 1965. Esta estética está muy arraigada en las zonas donde la marca se conoce, y resulta idónea para el posicionamiento de carácter artesanal que se pretende conseguir en los nuevos mercados.

ACCIÓN 5: Renovación del registro de la marca en el sector farmacéutico

Pese a no modificar la marca, una acción que sí que se realizará es renovar el registro en la categoría de productos farmacéuticos en la Oficina Española de Patentes y Marcas, para proteger el nombre en el sector farmacéutico, además del sector cosmético en el que sí que tiene un registro vigente.

ACCIÓN 6: Solicitud del Documento de Calificación Artesana (D.C.A)

Con el objetivo de asociar la marca a la artesanía, se solicitará el D.C.A, un documento de obtención voluntaria que acredita a los artesanos y empresas artesanas ante la Administración Pública, y cuya posesión implica ciertas ventajas legales y administrativas (Centro de Artesanía de la Comunitat Valenciana, 2015). Este trámite no tiene ningún coste, y únicamente se necesita presentar el impreso de solicitud disponible en la web (<http://www.centroartesianiacv.com/>) junto con una serie de documentación que también se especifica, en cualquier administración pública u oficina de Correos.

ACCIÓN 7: Cobranding

El Laboratorio Cosmético Vicente Calduch establecerá un cobranding con empresas de carácter artesanal de la provincia de Castellón que elaboren productos naturales y típicos de la zona. Las empresas que se proponen son Beltrán Hermanos y Agrotaula.

Ilustración 29: Logo Jabones Beltrán



Beltrán Hermanos es una empresa familiar de Alzamora fundada en 1922 y que fabrica diferentes tipos de jabón tradicional, tanto para la ropa como para la piel, bajo la marca Jabones Beltrán (Ilustración 29). Todos sus productos se diferencian por ser naturales y por su elaboración manual a base de grasas y aceites. Esta empresa posee el Sello de Artesanía de la Comunidad Valenciana (D.C.A).



Ilustración 30: Logo Agrotaula

Ilustración 31: Logo Dor Delicat

Por su parte, Agrotaula (Ilustración 30) es una empresa que pertenece al grupo Intercoop y que comercializa productos típicos y de calidad de la gastronomía mediterránea bajo la marca Dor Delicat (Ilustración 31), como aceites arroz, vinos, confituras y miel.

Ambas empresas comparten el carácter artesanal y cercano que se quiere vincular a la marca Suavina, por lo que serían idóneas para reforzar el posicionamiento deseado. Fruto de este cobranding, se plantea crear la marca “Productes Artesanals de la Terreta”, bajo la cual se realizarán acciones para promocionar la actividad de las empresas adheridas, pudiéndose ampliar para añadir nuevas empresas siempre que compartan la misma filosofía. A continuación se presenta el logotipo de la nueva marca, que se utilizará para algunas acciones de comunicación (Ilustración 32).

La marca “Productes Artesanals de la Terreta” se registrará en la Oficina Española de Patentes y Marcas en las categorías de alimentación y cosmética a nivel nacional.

Ilustración 32: Logo Productes Artesanals de la Terreta



11.2. Decisiones de precio

Lo que se pretende con las decisiones de precio es incrementar el margen tanto del Laboratorio, para asumir los gastos del rediseño de envase y del resto de acciones; como de las farmacias, para que la Suavina les parezca un producto atractivo. Sin embargo, el reto es conseguir esto sin subir en exceso el precio para el consumidor final, debido a los siguientes motivos:

- Según los datos obtenidos de la investigación de mercados, el precio es uno de los atributos con mayor peso a la hora de adquirir un bálsamo labial
- La Suavina está posicionada como un producto económico, y esto se valora favorablemente.
- Lo que se pretende con este plan de marketing es maximizar las unidades vendidas.

ACCIÓN 8: Incrementar el precio de venta a farmacias y distribuidores

Dado que se va a realizar un rediseño del envase, así como otras acciones de marketing, será necesario recalcular el precio de venta del producto para farmacias y distribuidores con el fin de poder cubrir estos costes y empezar a obtener beneficios en el menor tiempo posible.

Así pues, se ha decidido incrementar el precio en un 12,5%, subiendo de 0,71€ a 0,80€. Teniendo en cuenta que el nuevo envasado, con la supresión de la caja de cartón, permitirá reducir los costes, este incremento de precio supondrá una subida del margen para el Laboratorio.

ACCIÓN 9: Fijar precio de venta recomendado

Cabe mencionar que hasta ahora el importe para el consumidor final lo fijan las farmacias de forma libre, sin ninguna restricción por parte del Laboratorio. Esto provoca que, a pesar de que los precios se fijan adecuándose a la demanda, siempre exista una pequeña oscilación entre farmacias. Además, el precio afecta a la imagen de la marca, por lo que se considera importante fijar un precio de venta recomendado.

Se ha decidido fijar este precio en 1,60€, cantidad que se ha establecido teniendo en cuenta los siguientes factores:

- **Margen.** Esto permitirá incrementar el margen de las farmacias entre un 15% y un 17%.
- **Competencia.** Sigue siendo un precio mucho menor al de los competidores, ya que no se encuentran bálsamos labiales de Letibalm, Carmex y Neutrogena por menos de 2-3€.

- **Valor percibido.** Todas las acciones planteadas en este plan de marketing contribuyen a incrementar el valor percibido de la Suavina, por lo que resulta razonable este ligero incremento de precio.

11.3. Decisiones de distribución

La distribución es otra de las variables clave de este plan de marketing. Debido a que la visión de la empresa es ser competitiva a nivel nacional y a que uno de los objetivos generales es ampliar la cuota de mercado, será necesario contar con más puntos de distribución dentro de la geografía española

Como se ha comentado en el apartado de Análisis interno, el Laboratorio cuenta con dos canales de distribución: uno con distribuidores farmacéuticos como intermediarios y otro en el que trabajan de forma directa con las farmacias. En concreto, el Laboratorio opera actualmente con 5 distribuidores farmacéuticos y con unas 50 farmacias que hacen los pedidos directamente.

Así pues, el objetivo de las decisiones de distribución será incrementar el número de farmacias que realizan el pedido de forma directa, ya que este canal corto de distribución presenta las siguientes ventajas:

- **Mayor control.** Permite tener un mayor control sobre el precio fijado para el consumidor final.
- **Negociación.** Favorece la negociación entre Laboratorio y farmacia en cuanto a la visibilidad del producto.
- **Reduce costes.** Reduce la escalada de precios y por tanto permite fijar márgenes mayores a las farmacias sin incrementar excesivamente el precio de venta al consumidor final.

Por lo tanto, las acciones que se plantean van dirigidas precisamente a motivar a las farmacias para que ofrezcan la Suavina en sus establecimientos.

ACCIÓN 10: Distribución en las parafarmacias de El Corte Inglés

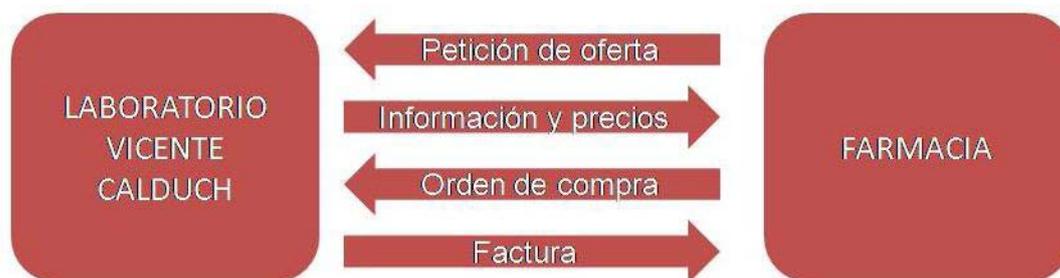
Para ampliar la cuota de mercado a nivel nacional, una acción a realizar es establecer un convenio de distribución con El Corte Inglés para que la Suavina se venda en sus parafarmacias de todo el país. Con esta acción se conseguiría, por una parte, que Suavina llegue a todo el país gracias a la red de establecimientos del grupo y, por otra, que se incremente la notoriedad a nivel nacional entre farmacias y clientes finales, de modo que se atraiga a nuevas farmacias interesadas en el producto.

ACCIÓN 11: Gestión eficiente de los pedidos vía web con sistema EDI

Se plantea crear un apartado en la página web propia del Laboratorio desde el cual las farmacias puedan realizar pedidos de Suavina de una forma sencilla y rápida. Para ello se implementará un sistema EDI (Electronic Data Interchange), es decir,

un mecanismo de transmisión electrónica de información que permite optimizar los procesos de gestión de compras y ventas (Gráfico 16). Las farmacias podrán realizar una petición de oferta para que el Laboratorio les envíe de forma automática información y precios del producto. A continuación, podrán hacer el orden de compra, a lo que el Laboratorio responderá con la factura. Finalmente, se preparará el pedido y el transportista lo llevará a la farmacia de destino en la mayor brevedad.

Gráfico 16: Procesos del sistema EDI



ACCIÓN 12: Oferta de material de merchandising

Además, se ofrecerá la posibilidad de adquirir expositores de mostrador a todas las farmacias que compren Suavina al Laboratorio de forma directa, tanto las actuales como las que empiecen a distribuir el producto a partir de ahora. Este material se enviará aprovechando el transporte de uno de los pedidos, y consistirá en un soporte con la forma de la actual caja de cartón de Suavina, que tendrá diferentes huecos donde se colocará el producto (Ilustración 33).

Ilustración 33: Propuesta de expositor para el mostrador de las farmacias



ACCIÓN 13: Aplazamiento del pago a 60 días

Otra de las acciones que se plantean para estimular la demanda de las farmacias de forma directa es ofrecer facilidades de pago que se materializarán en un pago aplazado a 60 días, de modo que durante este tiempo las farmacias puedan disponer del importe de la operación.

ACCIÓN 14: Promoción de las farmacias mediante la página web

Otro atractivo para las farmacias será promocionarlas mediante la página web propia del Laboratorio, que será reestructurada y actualizada como comentaremos en el apartado de Decisiones de Comunicación. Así pues, se creará un nuevo apartado llamado Puntos de venta donde se recogerán todas las farmacias que venden Suavina, con sus respectivos datos de contacto.

ACCIÓN 15: Organización de actividades de dinamización de farmacias

Se ofrecerá a las farmacias, inicialmente a las de la provincia de Castellón a modo experimental y posteriormente al resto, la organización de talleres informativos para dinamizar el punto de venta. Los talleres que se proponen los siguientes:

- “Combatir los labios secos” (Enero y Febrero)
- “Prepara tu viaje: fármacos y cosméticos imprescindibles” (Mayo y Junio)
- “Cómo cuidar tu piel en invierno” (Noviembre y Diciembre)

Un responsable del Laboratorio o de la farmacia Vicente Calduch, con conocimientos sobre fármacos y cosmética, será el encargado de impartirlos. Los talleres, en los que se mencionará la marca Suavina, se completarán con el reparto de folletos informativos en los que aparecerá el producto.

Tras estas primeras sesiones experimentales en la provincia se pasarán cuestionarios de satisfacción para evaluar la opinión de los asistentes. Con ese feedback se realizarán los ajustes necesarios en cuanto a contenido y metodología y se ampliará la zona al territorio nacional, pasando a una segunda fase.

En la segunda fase, esta acción servirá para atraer la atención de nuevas farmacias, dado que no sólo se les ofrecerá a las que ya vendan la Suavina sino también a las que puedan ser clientes potenciales.

Suponiendo que los talleres sean impartidos por el personal del Laboratorio o la farmacia, el coste de la acción será únicamente el de diseño e impresión de folletos y los costes de viaje.

11.4. Decisiones de comunicación

Mediante las decisiones de comunicación pretendemos dirigirnos a dos públicos distintos:

- Farmacias, en su labor de prescriptores y distribuidores del producto al consumidor final.
- Potenciales consumidores, que son nuestro público objetivo y entre los que distinguimos a su vez los tres segmentos comentados anteriormente: “Amantes de la Suavina”, “Me suena... pero no lo uso” y “No lo conozco”.

Así pues, para cada uno de ellos fijaremos unos objetivos específicos de comunicación que se pretenden conseguir mediante el empleo de diferentes herramientas:

Objetivos específicos de comunicación para las farmacias

- Incrementar la notoriedad de las farmacias a nivel nacional, alcanzando un 10% de notoriedad.
- Generar interés en las farmacias a nivel nacional, de modo que al menos 30 nuevas farmacias contacten con el Laboratorio.

Objetivos específicos de comunicación para el consumidor final

- Fidelizar a los “Amantes de Suavina” para que se conviertan en embajadores de la marca, de modo que al menos 50 personas recomienden el producto a sus conocidos.
- Conseguir que un 10% de los “Me suena...pero no lo uso” prueben el producto.
- Conseguir una notoriedad del 5% entre los “No lo conozco” a nivel nacional.

11.4.1. Acciones de comunicación para las farmacias

Para conseguir los objetivos específicos fijados para las farmacias, se combinará el marketing directo, la presencia online del Laboratorio y la promoción de ventas.

Marketing directo

ACCIÓN 16: Marketing telefónico con farmacias nacionales

Se elaborará una base de datos de farmacias de ámbito nacional, incluyendo nombre, ubicación y número de teléfono. A continuación se realizarán llamadas telefónicas a aquellas que no vendan la Suavina, empezando por las farmacias situadas en Comunidad Valenciana, Cataluña, Murcia y Aragón, dado que hay más posibilidades de que conozcan el producto. Luego se ampliará al resto de comunidades autónomas. Estas llamadas las realizara preferentemente el director general de Laboratorio, y en ellas se dará una breve información sobre el producto y se comentarán las condiciones de venta explicadas anteriormente. Tras cada

contacto telefónico se introducirán en la base de datos anotaciones sobre la respuesta de los farmacéuticos.

Esta acción se realizará fundamentalmente durante la fase previa al lanzamiento del nuevo envase, en la que se llamará a las farmacias más cercanas. Sin embargo, y teniendo en cuenta la gran cantidad de farmacias que hay en el ámbito nacional, la acción continuará en épocas posteriores.

Presencia online

ACCIÓN 17: Actualización de la página web

Aunque los datos obtenidos en la investigación de mercados realizada apuntaban a que la web del fabricante y las RRSS son los medios menos utilizados para informarse de bálsamos labiales, se cree conveniente tener la página web (laboratorioscalduch.es) actualizada y con información útil, ya no sólo de cara a los consumidores finales sino también y en especial para posibles farmacias interesadas en el producto.

Así pues, se contratarán los servicios de un técnico informático especializado en el diseño de páginas web para revisar el sitio, adaptar la estructura a las necesidades actuales del Laboratorio y actualizar los contenidos.

Los apartados que se plantean para el nuevo sitio web son los siguientes:

- **Inicio**

Este apartado será el primero que se vea al acceder a la página web. Se conservará la estructura actual: habrá un slide con una sucesión de fotos de distintos apartados junto con un pequeño titular, y se podrá pinchar para ir a esa sección en concreto. Como novedad, el slide ocupará toda la pantalla, por lo que se eliminarán las fotos y el texto que aparecen actualmente debajo de esa parte, para no desviar la atención.

- **Laboratorio Cosmético**

En este apartado se presentará el Laboratorio Cosmético Vicente Calduch, comentando brevemente su actividad, historia, misión y visión. Junto con el texto, se incluirá una imagen de su nuevo director general, Vicente Calduch Bellés.

- **Suavina**

En este apartado se hablará del producto, sus atributos, su proceso productivo y su historia, poniendo el énfasis en su carácter artesanal. Se acompañará el texto con una imagen del producto en su nuevo envase, aunque también se mostrarán envases anteriores para ilustrar la historia del producto.

- **Puntos de venta**

Se incluirá un mapa de España con todos los puntos donde se puede comprar Suavina, y se incluirán los datos de contacto de cada farmacia y parafarmacia. El mapa se irá actualizando a medida que se amplíe la cobertura.

- **Pedidos**

Este apartado irá dirigido a aquellas farmacias que deseen realizar un pedido de Suavina. Como se ha comentado en el apartado de Decisiones de Distribución, se incorporará un sistema EDI para facilitar la transmisión de información entre Laboratorio y farmacias durante todo el proceso.

- **Contacto**

Se indicará la ubicación y los datos de contacto del Laboratorio.

Se ha decidido no crear por el momento perfiles en redes sociales, dado que con los recursos humanos con los que cuenta el Laboratorio actualmente no sería viable tenerlas bien gestionadas, además de que hemos visto en la investigación de mercados que no son fuentes primordiales para este tipo de producto.

Promoción de ventas

La promoción de ventas aplicada al canal nos servirá para obtener el apoyo de distribuidores farmacéuticos y farmacias e incrementar sus esfuerzos de venta. Para ello ofreceremos los siguientes incentivos:

ACCIÓN 18: Descuento por cantidades

Se realizarán descuentos de entre el 5% y el 20% a los distribuidores farmacéuticos o las farmacias que realicen pedidos de Suavina al Laboratorio. La compra mínima para obtener un descuento será de 50 cajas, caso en el que se hará un 5% de descuento. Si el pedido alcanza las 100 cajas el descuento será del 10%, y si se alcanzan las 200 será del 20%.

ACCIÓN 19: Ofertas especiales a cambio de visibilidad

Para el caso de las farmacias, se realizarán ofertas especiales a cambio de que se exponga el producto en el escaparate del punto de venta. El descuento será del 10%, aunque si se alcanzan las 200 unidades de pedido sería del 25% para ofrecer una ventaja adicional con respecto al descuento por cantidades. Las farmacias que se beneficien de este descuento deberán tener el producto en el escaparate, expuesto con el material de merchandising que proporcionará el Laboratorio.

ACCIÓN 20: Envío de muestras del producto a farmacéuticos y empleados de farmacias

En la investigación de mercados realizada hemos visto que, junto a las recomendaciones de amigos y conocidos, la información que se da en las farmacias sobre los bálsamos labiales es muy importantes en el proceso de decisión de compra de un bálsamo labial.

Es por ello que se enviarán muestras gratuitas de Suavina a las nuevas farmacias que hagan pedidos al Laboratorio, con el objetivo de que los empleados de estas farmacias puedan probar el producto y que así puedan informar y/o recomendar a los consumidores finales. Se enviarán 5 cajas de Suavina a cada nueva farmacia dentro de una pequeña caja de cartón a modo de regalo, con una etiqueta que tendrá escrito a mano "Gracias por confiar en Suavina" (Ilustración 34), y se enviará aprovechando el transporte de uno de los pedidos.

Ilustración 34: Caja-regalo con muestras de Suavina



11.4.2. Acciones de comunicación para los consumidores finales

Para conseguir los objetivos específicos de comunicación para los consumidores finales, se emplearán como herramientas de comunicación la promoción de ventas, el marketing de experiencias, el marketing interactivo y las relaciones públicas.

Promoción de ventas

La promoción de ventas aplicada al consumidor final nos servirá para estimular de forma rápida las ventas de Suavina. Para ello se realizarán las siguientes acciones:

ACCIÓN 21: Sorteo de packs de "Productes Artisanals de la Terreta"

Uno de los incentivos que se ofrecerá a los consumidores para que compren el producto será la organización de un sorteo de 5 packs de productos de la marca "Productes Artisanals de la Terreta", fruto del cobranding entre Suavina y otras marcas de productos artesanos que hemos comentado en el apartado de Marca.

Así pues, los packs “Productes Artensanals de la Terreta” consistirán en una caja-regalo con productos de las tres marcas participantes, en concreto cada pack contendrá (Ilustración 35):

- 3 cajas de Suavina.
- 1 pastilla de jabón artesano para la piel de Jabones Beltrán.
- 1 Tarro de miel de azahar ecológica de Dor Delicat.

Se han escogido productos que, además de tener carácter artesanal, ecológico y con arraigo valenciano, puedan ser utilizados por cualquier persona independientemente de su género y edad.

El sorteo se realizará entre aquellos que hayan comprado Suavina, u otro de los productos de las marcas adheridas, durante un tiempo limitado. Por cada 1,50€ consumidos se dará una participación en el sorteo. Los consumidores deberán conservar sus tickets. Los puntos de venta que colaboren, en el caso de la Suavina las farmacias donde se vende, colaborarán guardando una copia de dichos tickets y enviándolos al Laboratorio Cosmético Vicente Calduch.

Cada una de las tres empresas participantes será responsable de gestionar sus canales de distribución, informando en sus respectivos puntos de venta del sorteo. Las tres empresas asumirán conjuntamente los gastos de la elaboración de las cajas-regalo y de la promoción del sorteo, así como los gastos del notario para realizar el sorteo y de los gastos de envío de las cajas-regalo a los ganadores.

Con esta acción se pretende conseguir que aquellos que no han probado el producto lo hagan, y los que ya lo han consumido repitan o compren más cantidad para lograr tener más participaciones.

Ilustración 35: Caja-regalo de "Productes Artensanals de la Terreta"



ACCIÓN 22: Regala un pack de “Productes Artesanals de la Terreta”

Después de la realización del sorteo, se ofrecerá la posibilidad a los consumidores de regalar un pack de “Productes Artesanals de la Terreta” a alguien. Para ello, será necesario que realicen una compra mínima de 15 € en Suavina u otro de los productos de las marcas participantes en el cobranding, y que presenten el ticket correspondiente junto con la dirección de la persona a la que pretenden regalarlo.

Las tres empresas adheridas a “Productes Artesanals de la Terreta” se harán cargo de la preparación de las cajas-regalo, que serán las mismas y contendrán los mismos productos mencionados en la acción anterior, y de los gastos de envío.

ACCIÓN 23: Precios especiales: 3x2

También se ofrecerán precios especiales a los consumidores finales mediante una promoción de 3x2, que se desarrollará durante los 6 primeros meses tras el lanzamiento del plan de marketing.

Para ello, se agruparán cajas de Suavina de tres en tres mediante un plástico transparente con su propio código de barras de forma que no se puedan dividir los packs. Esto se hará en el propio Laboratorio, y luego se venderán los packs de 3 a los distribuidores o farmacias, además de seguir ofreciendo las cajas individuales.

Marketing de experiencias

El marketing de experiencias permitirá conectar la Suavina con experiencias únicas, interesantes y memorables. Por tanto, con este tipo de acciones no se buscará aumentar las ventas de forma directa, sino más bien aportar valor a ese grupo de “Amantes de Suavina” para fidelizarles y que hablen bien del producto y de la marca, convirtiéndose en embajadores que ayuden a aumentar la notoriedad de marca.

ACCIÓN 24: Museo de la Suavina

Aprovechando el material de gran valor histórico que aún conserva la familia Calduch, como envases antiguos de Suavina, fotos, instrumentos de farmacias, etc. se elaborará un Museo de la Suavina.

En una primera fase, se propondrá al Espai d’Art Contemporani de Castelló la cesión de este material para conformar una Exposición de Suavina que se podrá visitar durante los tres primeros meses tras el lanzamiento del nuevo envase.

Tras estos tres meses, el material cedido al Espai d’Art Contemporani se trasladará a las instalaciones del Laboratorio Cosmético, donde se acondicionará una de las plantas disponibles para establecer el Museo de la Suavina.

La entrada al museo será gratuita, y se realizarán visitas con previo aviso para grupos de mínimo 4 personas. Uno de los responsables del Laboratorio será el encargado de guiar a los visitantes, explicando cada elemento expuesto, narrando la historia de la Suavina desde sus inicios y explicando el proceso de elaboración artesanal del producto.

Marketing interactivo

Para conseguir el objetivo de la recomendación del producto por parte de aquellos usuarios “Amantes de Suavina”, se han establecido una serie de acciones de tipo interactivo en las que se pretende estimular la interacción entre ese público objetivo y el “No lo conozco”, de modo que los primeros se conviertan en embajadores de la marca y den a conocer el producto a los segundos. De este modo, conseguimos dos de los objetivos específicos de comunicación: que los “Amantes de Suavina” recomienden, y que se incremente la notoriedad a nivel nacional.

ACCIÓN 25: Concurso “Cuéntale por qué te chifla la Suavina”

Se realizará un concurso mediante el cual se invitará a los consumidores de Suavina, en especial a ese grupo de “Amantes de Suavina”, a contarle a alguien que no conozca el producto por qué les gusta tanto.

Para participar, los usuarios deberán enviar vía Whatsapp el motivo por el que les gusta la Suavina a algún amigo, familiar o conocido, con el único requisito de que este resida fuera de la Comunidad Valenciana y no conozca la marca. La estructura del mensaje será “A mí me chifla la Suavina porque (motivo). ¿Te gustaría probarla? Reenvía este mensaje al 690 123 XXX”. La persona que lo reciba deberá copiar ese mensaje y enviarlo por Whatsapp al número de teléfono que se establecerá para ese fin.

Un responsable del Laboratorio será el encargado de recibir los mensajes, evaluarlos y elegir a los tres ganadores, que serán aquellos cuyos mensajes se consideren más originales y divertidos.

Los ganadores obtendrán un viaje gratuito para ir a visitar a la tercera persona, siempre que resida dentro de España, y llevarle una caja-regalo con varias cajas de Suavina que proporcionará el Laboratorio.

El concurso se dará a conocer mediante carteles en los puntos de venta, así como en la página web del Laboratorio (Ilustración 36). Por su parte, las parejas de ganadores serán avisados mediante llamada telefónica y se publicará en la web sus nombres, apellidos y los motivos por los que han resultado ganadores.

Este concurso se desarrollará durante los meses de octubre, noviembre y diciembre, aprovechando la época de mayor consumo de bálsamos labiales.

Ilustración 36: Propuesta de cartel para el concurso



ACCIÓN 26: Concurso “En busca de la Suavina perdida”

Se invitará a los usuarios que conozcan la Suavina y que residan fuera de la Comunidad Valenciana a localizar farmacias en las que se venda el producto. Si las encuentran, deberán hacer una foto en la que se observe el punto de venta y la Suavina, y enviarla por Whatapp a un número de teléfono que atenderá un responsable del Laboratorio.

A todos aquellos que lo consigan se les abonará hasta 8 € del importe de su compra de Suavina, previo envío del ticket. De este modo podrán obtener unas 5 cajas de Suavina de forma gratuita.

Con esta acción, que se desarrollará durante los primeros meses tras la puesta en marcha de este plan de marketing, se pretende que los usuarios pregunten por el producto en las farmacias a nivel nacional, de modo que se empiece a generar un interés entre los farmacéuticos y que contacten con el Laboratorio.

Relaciones públicas

Como veíamos en el apartado de Análisis interno, la marca Suavina cuenta con una buena red de relaciones en la provincia de Castellón debido a su fuerte arraigo y notoriedad. Con el uso de las relaciones públicas se pretende afianzar de forma

activa estas relaciones, mediante la realización de patrocinios y otras colaboraciones con asociaciones y colectivos afines a la marca.

ACCIÓN 27: Patrocinio de eventos de diseño y creatividad

Como se ha comentado anteriormente, varios colectivos del ámbito del diseño y las artes gráficas de Castellón han mostrado interés por la Suavina como símbolo icónico. Prueba de ello son las camisetas de la Suavina que se diseñaron en 2010 por parte de la asociación Gnomo, así como la exposición “Suavina que me estás matando”, organizada en 2011 en el contexto de las VII Jornadas de Cómic de Castellón.

Es por ello que se ha decidido que la marca realice patrocinios de eventos relacionados con la cultura, y en concreto con el diseño, ya que se considera que este tipo de actividades creativas van en la línea de la filosofía artesanal de la Suavina.

Así pues, una acción que se plantea es la colaboración activa de la marca con La Exprimidora y con la Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana.

Ilustración 37: Logo La Exprimidora



La Exprimidora (Ilustración 37) es una asociación de diseñadores y creativos de Castellón que reúne a entidades y profesionales del sector y que pretende ser “una plataforma de difusión y promoción del valor del diseño en el ámbito social, cultural y empresarial de la provincia de Castellón” (La Exprimidora, 2015). Entre las principales actividades de esta asociación se encuentra la organización de cursos, talleres, workshops y eventos relacionados con el diseño y la creatividad. Por tanto, se plantea que el Laboratorio patrocine algunos de estos eventos, de modo que proporcione un pequeño apoyo financiero a cambio de la visibilidad de la marca Suavina.

Ilustración 38: Logo de ADCV



Por su parte, la ADCV (Ilustración 38) es una asociación muy similar a La Exprimidora pero de carácter autonómico. Cuenta con más de 200 socios, 2 Premios Nacionales de Diseño y una veintena de empresas valencianas (ADCV). También organiza diferentes eventos, que en este caso van desde congresos, como el Congreso Internacional de Tipografía, hasta concursos y premios de

diseño, pasando por eventos de duración semanal como la Valencia Disseny Week (VDW). Dado que estos eventos cuentan con mayor repercusión, se plantea el patrocinio puntual de algunos de ellos para alcanzar mayor notoriedad.

Además de proyectar sobre la marca valores de concienciación cultural, ambas colaboraciones pueden ser beneficiosas a la hora de obtener el asesoramiento y apoyo de los diseñadores asociados en la gestión de la marca y de las diferentes acciones de comunicación planteadas en este plan de marketing.

ACCIÓN 28: Colaboración con la Universitat Jaume I y l'Escola d'Art i Superior de Diseny

También se plantea la colaboración con las instituciones formativas UJI y EASD de Castellón. En este caso, la colaboración consistirá en que la marca Suavina sea objeto de estudio por parte de los estudiantes de titulaciones como Publicidad, Comunicación Audiovisual, Marketing o Diseño Gráfico, que podrían realizar sus trabajos sobre la marca.

Para ello, un responsable del Laboratorio se reuniría con los directores de dichas titulaciones en cada centro y plantearía establecer dicha relación. A cambio, proporcionaría el material necesario, como logos o información de la marca y la empresa.

Con esto se conseguiría incrementar el nivel de notoriedad entre estudiantes y profesorado, en muchos casos del grupo "No lo conozco" dado que muchos de ellos vienen de otras partes de la geografía española; al mismo tiempo que obtener ideas que mantengan la marca activa. Además, cabría la posibilidad de obtener una mención en medios de comunicación locales.

ACCIÓN 29: Adhesión a la Asociación Provincial de Artesanos de Castellón

Para reforzar el posicionamiento artesanal de la marca, es interesante que el laboratorio se adhiera a la Asociación Provincial de Artesanos de Castellón (APAC) (Ilustración 39), una asociación cuyo objetivo es la promoción y defensa de los intereses de los artesanos y que realiza labores de información y asesoramiento a sus miembros en temas de subvenciones, solicitud del Documento de Calificación Artesana (DCA) y ferias (Asociación Provincial de Artesanos de Castellón).

Ilustración 39: Logo APAC



12. CRONOGRAMA

A continuación se presenta el cronograma establecido para las acciones (Tabla 30). La fase previa al lanzamiento (Pre) se desarrollará durante el último trimestre de 2015, y en ella se realizarán todas las acciones de índole preparatoria como el rediseño del envase, test y fabricación del nuevo molde; las gestiones de renovación de la marca en la OEPM en el sector farmacéutico y la solicitud del D.C.A; así como la actualización de la web, el marketing telefónico para captar nuevas farmacias y el envío de muestras a las mismas.

El lanzamiento del nuevo envase será en diciembre de 2015, coincidiendo con la época de más frío para aprovechar el mayor consumo de bálsamo labial en estas fechas. A lo largo de 2016 se desarrollarán la mayoría de acciones de precio, distribución y comunicación para, junto con las acciones previas de producto, conseguir los objetivos de ventas y de número de farmacias que sean clientes directos del Laboratorio.

Tabla 30: Cronograma de acciones

Nº	Acciones	Pre	Lan	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Rediseño del envase	■													
2	Test del nuevo envase	■													
3	Fabricación del nuevo molde	■													
4	Envase antiguo como edición de coleccionista		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Renovación registro de la marca en OEPM	■													
6	Solicitud del D.C.A	■													
7	Cobranding		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

21	Sorteo "Productos Artesanals de la Terreta"														
22	Regala "Productos Artesanals de la Terreta"														
23	Precios especiales: 3x2														
24	Museo de la Suavina														
25	Concurso "Cuéntale por qué te chifla Suavina"														
26	Concurso "En busca de la Suavina perdida"														
27	Patrocinio de eventos de diseño y creatividad														
28	Colaboración con la Universitat Jaume I y l'Escola d'Art i Superior de Diseny														
29	Adhesión a la Asociación Provincial de Artesanos de Castellón														

13. CONTROL Y PRESUPUESTO DEL PLAN

Una vez definidas todas las acciones a realizar en el plan de marketing, vamos a establecer un plan de control que permita conocer si se están cumpliendo los objetivos marcados, así como un presupuesto de las acciones para determinar el coste aproximado que supondrían.

En cuanto al control, cabe recordar que los objetivos fijados en este plan de marketing para la consecución en el plazo de un año son:

- Incrementar las ventas del producto en un 20%, pasando de 150.000 a 180.000 unidades.
- Aumentar el número de farmacias que realizan pedidos de Suavina directamente al Laboratorio en un 40%, pasando de 50 a 70 farmacias.

Así pues, el incremento de las ventas se controlará de forma trimestral. Finalizado el mes de marzo de 2016, se hará un recuento de las unidades vendidas, que deberán haberse incrementado en un 20% respecto al mismo trimestre del año anterior, lo que supondría unas 7.500 unidades más. Si el resultado no es el esperado, se revisarán la correcta ejecución de las acciones, así como los resultados de las mismas en términos de feedback cualitativo y participación, y se adoptarán las medidas correctoras oportunas de cara al siguiente trimestre.

En cuanto al segundo objetivo, también se llevarán a cabo varios controles a lo largo del año del número de farmacias que realicen pedidos. Este número deberá incrementarse progresivamente para alcanzar las 70 farmacias. Sin embargo, en este caso se espera que el incremento sea más gradual que en las ventas, dado que es probable que no sea hasta la segunda mitad del año cuando las acciones de marketing empiecen a producir efectos sobre la demanda de producto por parte de las farmacias. Por tanto, el primer control se realizará en el mes de junio, en el que se espera tener a 60 farmacias que realizan pedido directo. Si no se consigue, se tomarán las medidas correctoras oportunas para la segunda mitad del año. En esta segunda mitad el control se realizará de modo mensual, esperando conseguir cada mes 1 o 2 nuevas farmacias cliente para alcanzar al final del año las 70.

En cuanto al presupuesto, el importe total aproximado para la realización de las acciones presentadas y para la consecución de los objetivos fijados es de 14.537€, cantidad que se desglosa en la Tabla 31.

Tabla 31: Presupuesto de las acciones

	Gastos	Estimación
Acciones producto	Pedido de 50 tarros de plástico blanco con cierre de rosca (0,08 €/unidad + gastos envío)	8 €
	100 etiquetas para el nuevo envase (50 con logo color y 50 b/n)	10 €
	Fabricación del nuevo molde	10.000 €
	Renovación del registro de la marca en el sector farmacéutico en la OEPM	200 €
	Registro en la OEPM de "Productes artesanals de la terreta"	240 €
Acciones distribución	Integración del software EDI en la página web	2.000 €
	70 expositores de mostrador de 24x24x31 cm a dos tintas	350 €
	100 folletos dípticos a color para los talleres de dinamización de farmacias	50 €
	Viajes a las farmacias de ámbito nacional	500 €
Acciones de comunicación	Llamadas telefónicas a farmacias	100 €
	Actualización página web	500 €
	30 cajitas de cartón con capacidad para 5 cajas de Suavina (para el envío de muestras del producto a farmacéuticos y para los premios del concurso "Cuéntale por qué te chifla la Suavina")	10 €
	30 cajas de cartón para los packs "Productes Artesanals de la Terreta"	20 €
	30 etiquetas con el logo de "Productes Artesanals de la Terreta"	6 €
	20 etiquetas lisas para el envío de cajitas de muestra a los farmacéuticos	3 €
	Gastos de envío de las 5 cajas a los premiados del sorteo de "Productes Artesanals de la Terreta"	20 €
	Plásticos con código de barras para el embalaje de los packs de la promoción 3x2	10 €
	Teléfono móvil con Internet para los concursos de marketing interactivo	60 €
	3 viajes ida y vuelta (dentro de España) como premio del concurso "Cuéntale por qué te chifla la Suavina"	300 €
	100 carteles publicitarios DIN A3 para promocionar los concursos y sorteos	50 €
	Patrocinio de eventos de diseño y creatividad	100€
	TOTAL	

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADCV. (s.f.). Recuperado el 6 de Julio de 2015, de <http://adcv.com/quienes-somos/>
- AENOR. (2015). www.en.aenor.es. Recuperado el 1 de Abril de 2015, de <http://www.en.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0041130#.VRvD8fmsWRy>
- Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios. (2015). Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de <http://www.aemps.gob.es/cosmeticosHigiene/cosmeticos/home.htm>
- Ainia. (18 de Marzo de 2015). *Ainia Centro Tecnológico*. Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de <https://www.ainia.es/web/tecnoalimentalia/ultimas-tecnologias-/articulos/rT64/content/por-que-esta-aumentando-el-interes-por-la-microencapsulacion-en-cosmetica>
- Ansoff, I. (1957). Estrategias para la diversificación. *Harvard Business Review*.
- Apaolaza-Ibañez, V., Hartmann, P., Diehl, S., & Terlutter, R. (2011). Women satisfaction with cosmetic brands: The role of dissatisfaction and hedonic brand benefits. *African Journal of Business Management*, 792-802.
- Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética. (2012). *Comportamiento del Consumidor en Perfumería y Cosmética*. Barcelona.
- Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética. (s.f.). *Stanpa*. Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de <http://www.stanpa.es/cms/11/DescripcionGeneral.aspx>
- Asociación Provincial de Artesanos de Castellón. (s.f.). Recuperado el 7 de Julio de 2015, de <http://www.artesaniadecastellon.org>
- Barcelona Activa. (2013). *Bienestar e imagen personal. Informe sectorial*. Barcelona.
- Barcelona World Race. (20 de Febrero de 2014). *Barcelona World Race*. Recuperado el 11 de Junio de 2015, de <http://www.barcelonaworldrace.org/es/noticias/noticias/neutrogena-r-se-embarca-en-la-barcelona-world-race-2014-2015>
- Carmex España. (s.f.). *Carmex España*. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de <https://mycarmex.com/international/spain/>
- Cátedra LETI sobre dermatología. (2015). *Cátedra LETI sobre dermatología*. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de <http://www.catedrasobredermatologia.com/>
- Centro de Artesanía de la Comunitat Valenciana. (s.f.). Recuperado el 6 de Julio de 2015, de <http://www.centroartesianiacv.com/?acceso=publico&menu=actividades&submenu=actividades&idactividad=34>
- CIMOP. (2011). *Estudio de Cosmética y Cuidado personal Masculino 2011*.

- Comisión Europea. (2004). *Comisión Europea*. Recuperado el 22 de Marzo de 2015, de <http://ec.europa.eu/consumers/cosmetics/cosing/index.cfm?fuseaction=search.details&id=29078>
- Comisión Europea. (Marzo de 2013). *Comisión Europea*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-210_es.htm
- DBK. (2014). *Perfumería y Cosmética (Mercado Ibérico)*. Madrid.
- Europa Press. (26 de Abril de 2014). Recuperado el 6 de Abril de 2015, de <http://www.europapress.es/economia/noticia-ventas-perfumeria-cosmetica-caen-35-2013-espana-exportaciones-elevan-118-20140428135307.html>
- Gnomo. (23 de Febrero de 2010). *Vivimos en Castellón*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <https://vivimosencastellon.wordpress.com/2010/02/23/estrenamos-camiseta-de-suavina/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2014). Recuperado el 1 de Julio de 2015, de <http://www.ine.es/welcome.shtml>
- Kipling, R. (1902). *Just so stories*.
- La Exprimidora. (s.f.). Recuperado el 6 de Julio de 2015, de <http://laexprimidora.com/>
- Laboratorios Calduch. (s.f.). Recuperado el 24 de Febrero de 2015, de <http://laboratorioscalduch.es/>
- Laboratorios Leti. (2015). *Laboratorios Leti*. Recuperado el 4 de Junio de 2015, de http://dermatologia.leti.com/es/nariz-y-labios_1722
- Legiscomex. (2014). *Cosméticos en UE. Tendencias de consumo*.
- Lehmann, D. R., & Winer, R. S. (1994). *Product Management*. Nueva York: Irwin.
- López-Rua, M. d. (2007). *Marketing y cosmética*. Madrid: Esic Editorial.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (11 de Diciembre de 2014). Recuperado el 6 de Abril de 2015, de <http://www.magrama.gob.es/es/prensa/noticias/casi-un-tercio-de-la-poblaci%C3%B3n-espa%C3%B1ola-ha-consumido-productos-ecol%C3%B3gicos-/tcm7-357040-16>
- Naciones Unidas. (2013). *UN Comtrade Database*. Recuperado el 6 de Abril de 2015, de <http://comtrade.un.org/data>
- Neutrogena. (s.f.). *Neutrogena*. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de <http://www.neutrogena.es/productos/labios>
- PH Farma. (25 de Noviembre de 2013). *PH Farma*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de <http://www.pmfarma.es/noticias/17642-el-sector-de-perfumeria-y-cosmetica-crecera-un-1-en-2014.html>
- Sociedad Española de Químicos Cosméticos. (Marzo de 2015). *www.e-seqc.org*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.e-seqc.org/index.php>

- The Battle Group. (2012). *Análisis de la Competencia en el Mercado Minorista de Distribución en España*. Madrid.
- TNS. (Diciembre de 2011). Digital Life. Madrid.
- Triatlón Noticias. (27 de Junio de 2014). *Triatlón Noticias*. Recuperado el 4 de Junio de 2015, de <http://www.triatlonnoticias.com/tri-fisio/la-sequedad-intranasal>
- Unión Europea. (2013). *Síntesis de la legislación de la UE*. Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/product_labelling_and_packaging/co0013_es.htm
- Zarzuela, Á. (2011). Recuperado el 25 de Abril de 2015, de <https://www.flickr.com/photos/alvarozarzuela/sets/72157626950897666/>

15. ANEXOS

15.1. Anexo 1: Cuestionario de la investigación de mercados

NÚMERO CUESTIONARIO: _____

Buenos días/tardes. AGRADECERÍAMOS MUCHO SU COLABORACIÓN contestando a las preguntas que aparecen a continuación, cuyo objetivo es conocer su opinión sobre BALSAMOS LABIALES. Es una investigación realizada para el Master en Marketing e Investigación de Mercados de la Universitat JAUME I de Castellón. Respecto a la información que usted nos facilite le garantizamos una total CONFIDENCIALIDAD Y ANONIMATO, al ser los datos tratados de un modo global y no individualmente. Por último, este estudio no tiene fines lucrativos sino meramente de investigación.

P.1. ¿Conoce lo que es un bálsamo labial? 1 Si 2 No

P.2. De las siguientes marcas de bálsamo labial, ¿cuáles conoce (aunque sólo sea de oídas) y cuáles ha consumido? (Marque con un X en la casilla que corresponda).

	Conoce	Ha consumido
1 Letibalm		
2 Neutrogena		
3 Carmex		
4 Suavina		

P.3. ¿En qué época/s del año suele utilizar bálsamo labial?

1 Primavera
2 Verano
3 Otoño
4 Invierno
5 Nunca

P.4. ¿Con qué frecuencia utiliza bálsamo labial?

1 Más de 3 veces al día
2 1-2 veces al día
3 Varias veces por semana
4 Sólo cuando noto los labios/nariz secos
5 Nunca

P.5. ¿En qué zona/s aplica bálsamo labial?

1 Labios
2 Nariz
3 Nudillos
4 Otro: _____

P.6. Cuando usted se refiere a un bálsamo labial, ¿qué término suele utilizar?

1 Bálsamo
2 Crema
3 Protector
4 Suavina
5 Cacao

P.7. ¿En qué medida considera importantes los siguiente atributos a la hora de elegir un bálsamo labial (donde 1 es poco importante y 5 es muy importante)?

1 Hidratación	1	2	3	4	5
2 Uso en otras zonas (como nariz)	1	2	3	4	5
3 Textura del bálsamo	1	2	3	4	5
4 Factor de protección solar	1	2	3	4	5
5 Ingredientes naturales	1	2	3	4	5
6 Innovación y mejoras en la fórmula	1	2	3	4	5
7 Acabado color	1	2	3	4	5
8 Acabado brillo	1	2	3	4	5
9 Acabado mate	1	2	3	4	5
10 Aroma	1	2	3	4	5
11 Variedad de sabores/aromas/formatos	1	2	3	4	5
12 Envase atractivo	1	2	3	4	5
13 Comodidad de aplicación	1	2	3	4	5
14 Venta en farmacia	1	2	3	4	5
15 Venta en supermercados/tiendas	1	2	3	4	5
16 Imagen de marca ¹	1	2	3	4	5
17 Cercanía de la marca ²	1	2	3	4	5
18 Precio	1	2	3	4	5

¹ Valor que se percibe del producto debido a su marca

² Vínculo emocional que se establece con un marca

P.8. ¿Cómo valoraría (del 1 al 5) esos mismos atributos respecto a cada una de las marcas que conoce, aunque no haya consumido? (M1=Letibalm, M2=Neutrogena, M3=Carmex, M4=Suavina).

	M1	M2	M3	M4
1 Hidratación				
2 Uso en otras zonas (como nariz)				
3 Textura del bálsamo				
4 Factor de protección solar				
5 Ingredientes naturales				
6 Innovación y mejoras en la fórmula				
7 Acabado color				
8 Acabado brillo				
9 Acabado mate				
10 Olor				
11 Variedad de sabores/aromas/formatos				
12 Envase atractivo				
13 Comodidad de aplicación				
14 Venta en farmacia				
15 Venta en supermercados/tiendas				
16 Imagen de marca				
17 Cercanía de la marca				
18 Precio				

P.9. ¿Dónde suele obtener información sobre bálsamos labiales?

1 En el punto de venta
2 Recomendaciones de amigos o conocidos
3 En blogs de belleza y cuidado personal
4 En la página web de los fabricantes
5 En redes sociales
6 En anuncios de revistas

P.10. ¿En qué medida le confieren credibilidad los medios anteriores a la hora de informarse sobre bálsamos labiales (donde 1 es poca credibilidad y 5 mucha credibilidad)?

1 En el punto de venta	1	2	3	4	5
2 Recomendaciones de amigos o conocidos	1	2	3	4	5
3 En blogs de belleza	1	2	3	4	5
4 En la página web de los fabricantes	1	2	3	4	5
5 En redes sociales	1	2	3	4	5
6 Mediante anuncios en revistas	1	2	3	4	5

P.11. ¿Dónde prefiere comprar bálsamos labiales?

1 En la farmacia
2 En el supermercado
3 En tiendas de moda/belleza
4 Por Internet

P.12. Si conoce la marca Suavina, ¿con cuál/es de los siguientes conceptos la relaciona?

1 Simplicidad/naturalidad
2 Tradición/antigüedad
3 Castellón
4 Otro: _____

DATOS DE CLASIFICACIÓN

P.13. ¿Sería tan amable de indicar en qué tramo de edad se encuentra?

De 18 a 24 años	De 25 a 34 años	De 35 a 44 años	De 45 a 54 años	De 55 a 64 años	65 años o más
1	2	3	4	5	6

P.14. Género: Hombre Mujer

P.15. ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado?

1 Me gusta estar en forma y practico deporte con regularidad
2 Valoro lo natural y respeto la naturaleza y el medio ambiente
3 Me gusta cuidar mi aspecto físico
4 Lo más importante para mí es el bienestar de mi familia

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

15.2. Anexo 2: Tablas individuales de la valoración de marcas

P8 Valoración de la marca Letibalm				
	N	Min	Max	Media
Hidratación	35	1	5	3,8
Uso en otras zonas (como nariz)	35	1	5	3,4
Textura del bálsamo	35	1	5	3,4
Factor de protección solar	35	1	5	2,7
Ingredientes naturales	35	1	5	2,8
Innovación y mejoras en la fórmula	34	1	5	3,1
Acabado	35	1	5	3,5
Aroma	35	1	5	3,1
Variedad de sabores/aromas/formatos	35	1	4	2,2
Envase atractivo	35	1	5	2,7
Comodidad de aplicación	34	1	5	3,7
Venta en farmacia	34	2	5	4,1
Venta en supermercados/tiendas	34	1	5	2,8
Imagen de marca	35	1	5	3,2
Cercanía de la marca	35	1	5	2,8
Precio	35	1	4	2,7
				3,1

P8 Valoración de la marca Neutrogena				
	N	Min	Max	Media
Hidratación	86	1	5	4,2
Uso en otras zonas (como nariz)	81	1	5	3,3
Textura del bálsamo	84	1	5	3,8
Factor de protección solar	82	1	5	3,0
Ingredientes naturales	81	1	5	3,1
Innovación y mejoras en la fórmula	83	1	5	3,6
Acabado	82	1	5	3,2
Aroma	83	1	5	3,3
Variedad de sabores/aromas/formatos	82	1	5	2,6
Envase atractivo	81	1	5	2,9
Comodidad de aplicación	82	1	5	3,9
Venta en farmacia	84	1	5	4,1
Venta en supermercados/tiendas	82	1	5	3,2
Imagen de marca	87	1	5	3,9
Cercanía de la marca	84	1	5	3,3
Precio	84	1	5	2,9
				3,4

P8 Valoración de la marca Carmex				
	N	Min	Max	Media
Hidratación	15	2	5	4,0
Uso en otras zonas (como nariz)	15	1	5	3,2
Textura del bálsamo	15	1	5	3,3
Factor de protección solar	15	1	5	2,7
Ingredientes naturales	14	1	5	2,6
Innovación y mejoras en la fórmula	15	1	4	2,9
Acabado	15	2	5	3,3
Aroma	15	1	5	3,1
Variedad de sabores/aromas/formatos	15	1	4	2,4
Envase atractivo	14	1	5	2,9
Comodidad de aplicación	15	2	5	3,4
Venta en farmacia	15	2	5	3,9
Venta en supermercados/tiendas	15	1	5	2,7
Imagen de marca	15	1	5	3,1
Cercanía de la marca	15	1	5	2,7
Precio	15	1	5	3,1
				3,1

P8 Valoración de la marca Suavina				
	N	Min	Max	Media
Hidratación	88	1	5	4,3
Uso en otras zonas (como nariz)	85	1	5	3,6
Textura del bálsamo	87	1	5	3,9
Factor de protección solar	85	1	5	2,6
Ingredientes naturales	86	1	5	3,6
Innovación y mejoras en la fórmula	85	1	5	3,1
Acabado	86	1	5	3,2
Aroma	88	1	5	3,9
Variedad de sabores/aromas/formatos	85	1	5	2,3
Envase atractivo	86	1	5	2,4
Comodidad de aplicación	88	1	5	3,5
Venta en farmacia	87	1	5	4,1
Venta en supermercados/tiendas	84	1	5	2,4
Imagen de marca	88	1	5	3,4
Cercanía de la marca	88	1	5	3,9
Precio	87	1	5	4,1
				3,4