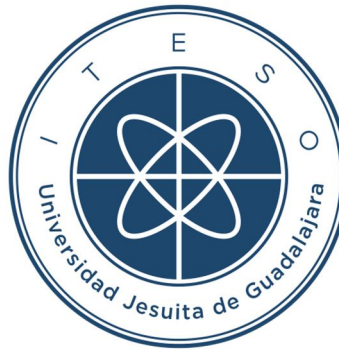


ITESO, UNIVERSIDAD JESUITA DE GUADALAJARA

Reconocimiento de validez oficial por acuerdo secretarial número 15018 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía Administración y Mercadología
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE UNA NUEVA CATEGORÍA DE PRODUCTOS EN CUIDADO DEL HOGAR Y CUIDADO PERSONAL. INTRODUCCIÓN, PENETRACIÓN Y EXPANSIÓN.

Tesis profesional para obtener el grado de
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presenta:

María Laura Mendoza Villaseñor

Guadalajara, Jalisco. Noviembre de 2015

Índice

Introducción	4
I. Capítulo I : Proyecto de Gleen y Metas	7
a. Antecedentes	7
b. Contexto	9
c. Área de oportunidad detectada	11
d. Objetivo	14
e. Acciones realizadas	15
II. Capítulo II :Contexto y análisis del mercado	17
a. Tamaño del mercado	17
b. Análisis de la industria	17
c. Análisis PESTEL	23
d. Análisis de la competencia	29
III. Capítulo III- Perfil del mercado	32
a. El mercado de Gleen	32
b. El mercado meta	36
c. Resultados de observación	36
i. Observación general	41
d. Análisis de los resultados	44
e. Análisis final	47
f. Compradores personificados: Consumidores	47
i. Comprador personificado de perfil innovador	48
ii. Comprador personificado de perfil primeros usuarios	50
iii. Comprador personificado de mayoría temprana	52
iv. Comprador personificado de mayoría tardía	55
g. Compradores personificados: Distribuidores	56
IV. Capítulo IV: Plan de mercadotecnia	59
a. Esquema del plan de mercadotecnia	59

b. Estrategias de posicionamiento y branding	60
i. Selección de producto bandera	60
ii. Diagnóstico	61
iii. Estrategia de posicionamiento	63
iv. Propuesta única de valor	67
v. Proposición de valor consumidor	69
vi. Proposición de valor distribuidor	69
vii. Redes sociales	70
viii. Expansión a través de la curva de adopción de la innovación	74
c. Estrategia de distribución	75
d. Estrategia de precios	78
e. Estrategia de comunicación integral	79
f. Estrategia de marketing en línea	82
g. Estrategias de conversión	90
V. Capítulo V – Proyecciones financieras	94
a. Supuestos	94
b. Supuestos ventas al mes por tipo de distribuidor	95
c. Estados financieros	97
d. Análisis de sensibilidad	101
e. Análisis de resultados financieros	101
Conclusiones y recomendaciones	103
Bibliografía	105
Anexo 1 - Materiales de marketing	110

Introducción



Gleen es uno de los proyectos de la empresa Unima, que nació en 2011 a partir de la simple observación que es lógico desinfectar y protegernos de enfermedades con productos de cuidado del hogar y cuidado personal que no contengan químicos tóxicos, si no por el contrario, contengan ingredientes seguros para el consumidor y su familia.

Así, basados en la curva de adopción de la innovación de Rogers (2003), se pretende entender cómo llevar un producto, resultado del trabajo de laboratorio biotecnológico de Unima, a un segmento de mercado innovador con canales de distribución de nicho, para capitalizar la experiencia y posteriormente poder escalar de forma sustentable la comercialización a los segmentos subsecuentes, principalmente de primeros adoptantes y mayoría temprana.

Para este proyecto se toma un producto bandera que será el gran apalancador del posicionamiento de la marca Gleen en la mente del consumidor. Sobre este, recae la estrategia de comunicación durante la penetración y expansión en el segmento innovador.

De forma paralela, para soportar este posicionamiento, se pretende comunicar y promocionar a Gleen en nuevas geografías, para preparar el terreno para el escalamiento del proyecto.

Finalmente, las finanzas entorno al proyecto demuestran el potencial de rentabilidad ante un escenario conservador de crecimiento y expansión, ya que este no incluye posible exportación.

CAPITULO I

Proyecto de Gleen y Metas

1.1. Antecedentes

En el 2009 surgió la gripa humana A H1N1, ante la crisis en Puerto Rico, Valentín Vargas (2013) comenta que la población desarrolló un uso y dependencia excesiva a los geles desinfectantes. Previo a la pandemia, este producto era desconocido. Después de la pandemia, el gel prácticamente se volvió ubicuo en los hogares puertorriqueños. Este es un ejemplo de cómo algunos de los hábitos adquiridos en ese período llegaron para quedarse entre la población, y ahora, se tienen familias con conocimientos más profundos en el tema de la protección de la salud desde el hogar. Para la emergencia sanitaria en 2009, se vendieron 1.51 millones de litros de gel al año, mientras que en el pasado, su promedio de ventas no había superado los 80,000 litros. En ese entonces, Rodolfo Tinajero Director general de la empresa Zuum estimó el valor del mercado mexicano de geles antibacteriales entre unos \$500 - \$600 millones de pesos anuales. (Terra, 2010).

Las enfermedades no solo atacan en el hogar, también causan pérdidas en la industria. Para ejemplificar, aquí mismo en Jalisco en junio de 2012 estalló la gripe aviar A H7N3 con consecuencias devastadoras que hizo sacrificar al menos 24.6 millones de aves. Fue hasta el 2014 cuando la industria prácticamente alcanzaba los niveles de producción tenidos hasta antes de la crisis. Se perdieron 5,000 empleos entonces, y para abastecer la demanda se tuvo que importar huevo de Estados Unidos, que tenía un precio entonces más alto que el que se acostumbraba de la producción nacional (Velazco, 2014).

La CDC (2014), (Center for Disease Control and Prevention) define a las enfermedades transmitidas por alimentos como una preocupación de salud pública. Solo en Estados Unidos se estima que 1 de cada 6 habitantes -48 millones de personas al año-, sufre una enfermedad

transmitida por alimentos al año, con estimaciones de 128,000 personas hospitalizadas y 3,000 muertes.

Para prevenir este tipo de brotes, y las afecciones que pueden tener de forma directa o indirecta en el bienestar de los habitantes, Unima nace con la misión de innovar en salud. Fundada en 2006, por José Luis Nuño Ayala, María Laura Mendoza Villaseñor, Alejandro Nuño Ayala y Rodrigo Nuño Ayala, ellos incurren a través de Custovac, al mercado avícola, con una alianza estratégica con la empresa farmacéutica veterinaria Boehringer Ingelheim Vetmedica, una de las empresas más importantes a nivel mundial en este sector. Custovac es un estabilizador de vacuna que permite la vacunación masiva en las granjas de gallinas de postura o pollos de engorda.

Es a partir del 2008 que Unima empieza a buscar productos para la limpieza y sanitización de incubadoras, nacedoras y rastros, dentro de la industria avícola. Al tratarse de una industria productora de alimentos, la inocuidad y la salud del consumidor es una de las principales preocupaciones del productor, y los desinfectantes que se utilizan, deben garantizar, que con su uso, la calidad del alimento se mantenga no solo protegido de agentes biológicos de naturaleza patógena, sino también del mismo agente químico proveniente del desinfectante, que en muchos casos resulta ser de naturaleza tóxica para el consumidor.

En el 2011, Unima detecta en mercados internacionales la presencia de productos para el cuidado del hogar y cuidado personal fabricados a partir de ingredientes más naturales, donde además, los ingredientes activos para la desinfección y sanitización también provienen de plantas, proveyendo mayor seguridad al consumidor. A través de esta observación de que en otros países el consumidor reconoce el valor de los productos de cuidado del hogar y cuidado personal con antimicrobianos naturales, y que estos son más valorados por su población, Unima se hace la pregunta, de si se está gestando, al menos de forma incipiente, un mercado potencial, no atendido para esta necesidad en México.

1.2. Contexto

A partir de la segunda guerra mundial empieza a surgir una tendencia por la parte del consumidor a ser responsable por su salud. Pero es en los 80's cuando esta tendencia se establece sin marcha atrás; el bienestar y la salud se presentan en una gran gama de formatos, y para amplias gamas de perfiles de consumidor, donde la gente se vuelve responsable de su salud y de las elecciones que hace para mantenerla a través del ejercicio, la buena alimentación, el manejo del estrés y el cuidado del medio ambiente que también afecta su salud. Desde gimnasios, dentistas, medicina ocupacional, cuidado especializado geriátrico, la práctica del yoga, movimientos vegano, vegetariano entre otros, todos comparten esa meta final hacia el bienestar. (Self, D.R., et al., 1990)

Para la generación Y (nacidos entre 1985-1993), misma que ahora está empezando a consolidar familias y a tomar un rol económico cada vez más fuerte, está tomando consciencia de la importancia de cuidarse, y lo está haciendo de forma proactiva. Por un lado están haciendo ejercicio para manejar el estrés, pero también están haciendo un esfuerzo por comer mejor. Las cadenas de supermercado están cada vez considerando más la salud y el bienestar como una plataforma para construcción de imagen. Esta generación Y, no solamente ha respondido a esta estrategia, si no que ya es un segmento maduro que está incrementando su participación en el consumo de productos sanos como frutas y verduras, entre otros. (O'Leery, 2014).

Estas elecciones de estilo de vida que se basan en una dieta orgánica, constituye un retorno al mundo natural a nivel filosófico, mientras que a un nivel psicológico conecta a una persona a aspectos tales como identidad, valores y bienestar. Se podría sugerir que el descubrimiento de un estilo de vida basado en el consumo de productos orgánicos provee a las personas con un sentido de estabilidad psicológica que es congruente con sus historias personales y sus percepciones de la salud. El estilo de vida provee vitalidad al relacionar al ser

con el mundo natural contrario al ser que toma control del mundo natural. (Von Essen et al., 2013)

Por otra parte, la expansión de la economía verde en Estados Unidos se puede observar claramente por el crecimiento en los segmentos del mercado verde, el número de certificaciones, programas de educación superior y las asociaciones de la industria (Green America et al., 2013). Unos ejemplos son:

- El crecimiento del segmento de comida orgánica creció 238%, mientras que el mercado de comida tradicional (no orgánica) solamente creció 33% del 2003-2011 (Green America et al., 2013).
- El crecimiento del segmento orgánico que no es comida creció 400%, mientras que su contraparte tradicional creció 33% del 2003-2011, alcanzando este un valor de mercado de \$2.7 billones de dólares en el año 2014 (Green America et al., 2013).

Para este mercado Unima desarrolla la línea de productos de consumo con antimicrobianos naturales y biodegradables de nombre Gleen (Green+Clean). Gleen es una línea de productos de cuidado personal y cuidado del hogar que tiene antimicrobianos naturales hechos a partir de plantas como ingrediente activo para sanitización y desinfección.

Se espera que este trabajo sea el inicio del escalamiento del proyecto Gleen, donde se sentarán las bases para alcanzar a una base de distribuidores, puntos de venta, clientes y consumidores de forma sustentable.

Bajo el contexto de la innovación, la estrategia de entrada al mercado debe contemplar diferentes perfiles de consumidor, que va de los innovadores, a los primeros adoptantes, a la mayoría temprana, la mayoría tardía y los rezagados.

Es por ello que en este proyecto se pretende estudiar a fondo para el primer año la primer parte de dicho escalamiento que consiste en tres etapas. La primera es precisamente la entrada a tiendas boutique de corte ecológico, orgánico, natural, sustentable, que están alineados con los valores de Gleen. La estrategia de mercadotecnia para este segmento se basa en una estrategia de branding, donde se busca posicionar en la mente de un consumidor sumamente educado y sofisticado, la marca que se le ofrece a través de Gleen.

En el tercer año, la segunda etapa del proyecto es cultivar las relaciones de las grandes cadenas de retail para poder ocupar un lugar en los anaqueles. Aquí, el proyecto se enfocará a lanzar el mensaje de “más por lo mismo”.

En el quinto año, la tercera etapa consiste en poder entrar a cadenas de especialidades en Estados Unidos, como puede ser a través de una cadena como Whole Foods. En este caso el tipo de venta se realiza B2B (Business-to-Business), pero la estrategia de marketing debe enfocarse a un perfil de cliente distinto que ya no compra necesariamente en boutiques, pero las cadenas de retail donde sí compran, presentan un importante nivel de especialización.

En cada una de estas etapas se debe identificar un perfil de consumidor adaptado a las necesidades del contexto. (Martin, 2013).

1.3. Área de oportunidad detectada

La oportunidad del mercado nace a partir de un conocimiento más generalizado de la población de los gérmenes, las bacterias y su relación con las enfermedades tanto gastrointestinales como respiratorias sobre todo por la experiencia social que se tuvo por el énfasis por parte de las autoridades sanitarias en 2009 por el brote de influenza A H1N1 en la población. Otro factor que ha permitido un mejor entendimiento hacia la protección de la salud es no solamente el lograr evitar infecciones de tipo bacteriano o virulento, sino también la protección de la salud al evitar daños por contacto con sustancias tóxicas que pueden

generar irritaciones, alergias, asma, o a más largo plazo, cáncer o enfermedades crónico-degenerativas.

Así, la oferta de muchos de los productos de limpieza¹, desinfección² y sanitización³ que tenemos hoy en día proveen un riesgo constante y a largo plazo en pequeñas cantidades de sustancias tóxicas presentes en los productos domésticos que puede conllevar diversos síntomas crónicos tan simples como son dolores de cabeza, cansancio, congestión nasal, tos, estornudos, irritación de la piel, mareos, náusea, irritación de los ojos, nariz y garganta, o síntomas agudos que pueden ser los delatores de problemas de fondo más graves como cáncer. En toxicología hay dos tendencias fundamentales que explican lo que es un veneno. Por un lado, se reconoce que es la dosis la que hace al veneno, sin embargo, esta puede ser una visión muy simplista. Un químico puede verse como tóxico basado en la sensibilidad del mismo, y el efecto acumulativo. El clásico ejemplo es la toxicidad del plomo que puede incluso generar retraso en niños. Este se encuentra en la pintura vieja de casas descuidadas y viejas. La recomendación por los ambientalistas es por lo tanto el uso del *Principio Precaucionario*, que en esencia exige la implementación de medidas preventivas para proteger la calidad del medio ambiente y la salud pública a pesar de la incertidumbre científica (Trautmann, 2005).

Este principio le permite tener lo mejor de dos mundos; la eliminación de agentes biológicos infecciosos sin el uso de agentes químicos tóxicos. Dicho de otra forma, y tomando como ejemplo el gel antibacterial, le permite al consumidor la eliminación de la bacteria de la salmonelosis de sus manos sin el uso de triclosán que se ha relacionado con cáncer de mama y alergia en los niños (Apolinar, 2014), los parabenos, también ligados a cáncer de mama (Crinnion, 2010) y con ingredientes inocuos que protegen a nuestro medio ambiente de consecuencias adversas.

¹ eliminación de materia orgánica de alguna superficie, y que conllevaría la eliminación de la gran mayoría de bacterias y gérmenes presentes, quizá en un 95%

² la eliminación del 99.99% de bacterias de superficies inertes

³ la eliminación de 99.99% de bacterias en tejido vivo, por ejemplo, las manos

En primer plano la oportunidad del mercado tiene como objetivo el consumidor mexicano que está familiarizado en el cuidado de su salud personal y el cuidado de la higiene de su hogar con productos verdes, para protegerse de contraer una enfermedad infecciosa. Esta persona valora el uso de productos que le den seguridad sanitaria. Según Trujillo-León et al., (2011), hay un grado importante de desconocimiento por parte de los consumidores mexicanos con el vocabulario al tema de la sustentabilidad y consumo verde. Sin embargo, al conocerla, menciona que la gente en general está dispuesta a continuar y a iniciar compras más responsables. De hecho, llama la atención que muchos mexicanos ya incorporaron a sus hábitos prácticas verdes que también repercuten en su bolsillo, como lo son el cuidado de la luz, el agua y el automóvil. En cuanto al consumo de productos verdes, en México aún se perciben como productos más caros que los tradicionales, y es aquí donde las empresas deben reforzar las ventajas de éstos para lograr que los consumidores logren percibir el valor agregado al evaluar la relación costo-beneficio.

Lo anterior fundamenta este proyecto. Unima nace como una empresa que inicialmente se enfoca en tecnología. Como tal, desarrolló una línea de productos para cuidado del hogar y cuidado personal si estar familiarizados realmente con el mercado objetivo. Al ser un producto innovador, el mercado masivo en realidad es incapaz de entender los beneficios del producto en estos momentos. Es por ello, que se busca proponer un esquema de introducción del mercado bajo la curva de adopción de la innovación de Rogers (2003), donde toda la comunicación, el producto, la promoción, etc, se enfoca a un mercado de nicho y muy sofisticado en su comprensión de productos naturales y orgánicos. Al igual que el caso de la introducción al mercado de Redbull, donde lo que se lanza al mercado no es un producto más, sino en realidad se lanza al mercado una nueva categoría, Gleen busca hacer lo mismo, para lo cual deberá atraer a un nuevo mercado y generar tribus, fans, evangelizadores y embajadores alrededor de la marca.

1.4. Objetivo

Desarrollar la estrategia de mercadotecnia integral para Gleen con la finalidad de establecer un posicionamiento en la mente del consumidor y lograr una expansión sustentable en el mediano plazo.

Este objetivo debe estar alineado a las siguientes misiones y visiones del proyecto de Gleen y Unima.

Misión: proveer salud integral tanto al hombre como al medio ambiente en los procesos cotidianos de eliminación de bacterias. (Alineada con misión de Unima: Crear soluciones biotecnológicas innovadoras para la salud)

Visión: Salud integral cotidiana en cada día y en cada lugar, mimetizando con conocimientos los procesos mismos que la naturaleza utiliza. (Alineada con visión de Unima: Crear valor a través de la innovación).

Objetivos específicos.

- Desarrollar estrategia de comunicación para innovadores y primeros usuarios.
- Desarrollar estrategia de publicidad para innovadores y primeros usuarios.
- Desarrollar estrategia de branding para innovadores y primeros usuarios.
- Desarrollar estrategia de comercialización para innovadores y primeros usuarios.

Límites y alcances

En este trabajo se desarrollará la estrategia de mercadotecnia para introducir y lanzar al mercado la línea de productos Gleen con un especial enfoque a los consumidores con perfil innovador y de primeros usuarios, buscando con esta estrategia sentar las bases para

posteriormente llegar al mercado masivo. En los objetivos específicos anteriormente descritos se describió que se hará.

Lo que no se hará es desarrollar al detalle las estrategias de comunicación, publicidad, branding, comercialización, precio, promoción, entre otras para el mercado masivo.

1.5. Acciones realizadas

En este proyecto se realizaron actividades que facilitaron la aplicación de algunas de las propuestas para la definición de las estrategias de mercadotecnia. Se llevaron a cabo procesos de observaciones que se hicieron en los puntos de venta. Para esto, se introdujo la línea de productos Gleen en primera instancia a las tiendas de autoservicio Soriana, teniendo resultados pobres. En una segunda aproximación, los productos se introdujeron a tiendas de especialidad que atienden un mercado de consumidores muy sofisticados que en inglés son descritos como LOHAS, por sus siglas en inglés *Lifestyle Of Health And Sustainability* que significa estilo de vida de salud y sustentabilidad. Esta segunda aproximación fue mucho más redituable. Al menos en México, las tiendas o boutiques que atienden estos mercados, tienen diferentes acentuaciones y matices. Mientras unas se inclinan por la parte ecológica, otras se inclinan más por la sustentabilidad, y otras aún más por los temas de salud. Sin embargo, en todos los casos, Gleen comparte los valores de estas tres vertientes, y por lo tanto cabe dentro del portafolio de productos de estas tiendas. Esta acción se convierte para este trabajo de tesis en el punto focal a partir del cual se puede hacer observación de comportamiento de ventas, de la cultura del consumidor, de observación de patrones de compras, de los canales de comunicación para alcanzar al consumidor objetivo, entre otras.

También se hizo revisión bibliográfica de fuentes secundarias como revistas, publicaciones en internet, noticias, entre otras. Además, se acudió a diferentes eventos de LOHAS para conocer sus gustos, entre ellos, el Bazar la Mirilla en la colonia Providencia y el Farmer's Market de Andares. Por último, se puso un stand en la 5ta edición del EcoTianguis

Cultural de Ciudad Granja, donde se hicieron entrevistas profundas a la gente que compraba Gleen, con el fin de validar los perfiles de cliente descritos para Gleen. Como instrumentos se utilizó una sencilla guía de observación. Para la entrevista también se utilizó la guía de Adele Revella (2014) de los 5 anillos para revelaciones en el proceso de compra, que consiste en identificar las prioridades del comprador, los factores de éxito, las barreras percibidas en la oferta de Gleen, el viaje del comprador incluyendo los influenciadores y sus criterios de decisión.

CAPITULO II

ANALISIS DEL ENTORNO Y MECARDO

2.1. Tamaño del mercado

Con la llegada de la influenza H1N1 hubo, por lo menos en Estados Unidos una sobreestimación del crecimiento de la categoría de geles antibacteriales. Las ventas se estimaron que serían de \$402 millones de dólares para el 2015 (Canning, 2010), sin embargo, ahora las tendencias indican que el valor se mantendrá en tan solo \$226.3 millones de dólares para el 2018 (PR Newswire, 2012). En el caso de México, se estimaba poco después de la emergencia sanitaria por Rodolfo Tinajero, entonces director general de Grupo Zuum, que el valor del mercado estaba oscilando entre \$500 y \$600 millones de pesos (Terra, 2010). Si este dato sufre aproximadamente una caída similar a los datos de su contraparte americana, el valor del mercado mexicano estará alrededor de \$309 millones de pesos.

2.2. Análisis de la Industria

Las 5 fuerzas para análisis de la industria de Michael Porter (1998) provee un marco de referencia para entender la industria.

En el caso de Unima para el proyecto de Gleen, el proyecto se encuentra en una convergencia de industrias. Por un lado se encuentra en la industria de productos de consumo, y por otro lado, se encuentra en la industria de productos LOHAS. En el primer caso hablamos de productos de consumo que se usan y se desechan, y durante su vida útil proveen un valor al consumidor, en este caso un valor de higiene y limpieza. En el caso de la industria de productos LOHAS, además de proveer el valor de higiene y limpieza, también provee los valores de que será más ecológico, sus ingredientes serán más sanos para el consumidor y el medio ambiente, y que fuera de su vida útil, también será menos dañinos para el ecosistema. En el caso de la industria de productos de higiene y limpieza tradicionales, la industria está madura, con años de haberse establecido. Estos productos son de uso masivo y la gran mayoría de estos productos son fabricados por algunas de las empresas más importantes del mundo.

Por otro lado, la industria de los productos LOHAS es una industria que tiene pocos años que empezó a crecer de forma precipitada, y que esta tendencia está cada vez formando parte integral de la vida de las personas que son ahora más responsables por su salud y la de su entorno. Para Gleen, por lo tanto, existen dos tipos de competidores: aquellos de la industria tradicional de bienes de consumo (Henkel, Procter&Gamble, Johnson&Johnson, entre otros), y que atienden un mercado mundial, y aquellos que ya están establecidos en la industria de los LOHAS (Simple) y que atiende el mercado regional.

El enfoque del proyecto de Gleen actualmente está prioritariamente enfocado al lanzamiento del producto que satisface las necesidades del mercado de LOHAS. Es por ello que Simple, la empresa que fabrica productos con un concepto similar a Gleen, sería la oferta contra la cual Gleen compite. Estos productos ya están en varios puntos de venta en los cuales Gleen también ya está, o también quiere estar; estos son los puntos de venta que atienden a los vegetarianos, naturistas, consumidores ecológicos y consumidores sustentables, que presentan valores muy alineados con los valores de Gleen. Sin embargo, la estructura de costos de Simple, al tratarse de un modelo de negocio multinivel, vuelve a los productos en anaquel mucho más caros que las contrapartes tradicionales. Por su parte Gleen, cuyo modelo de negocio es distinto, ofrece precios al consumidor mucho más atractivos quizá comparables con los precios de las contrapartes más caras encontradas en supermercados de alcance masivo. Posiblemente los únicos productos sustitutos para algunos clientes pueden ser un producto que ellos mismos puedan fabricar en casa, con materias primas inocuas. Sin embargo, esta no es una opción realista para una gran cantidad de personas, que a pesar de ser ecológicamente responsables, prefieren pagar un Premium por productos ya formulados.

Análisis de las cinco fuerzas de Gleen

- La amenaza de nuevos entrantes
Existe la amenaza de nuevos productos entrantes, y esto es muy posible porque se puede declarar ser un producto verde sin serlo, además de que la certificación es

costosa, y en México, las certificaciones aún no se valoran mucho. Para combatir esto, Gleen demuestra ya sea con pruebas de laboratorios terceros la eficacia del producto. En cuanto a identidad de marca Gleen busca construir una fuerte identidad para que la gente sea capaz de entender el concepto de Gleen, sus beneficios y su ideología, a través de los canales de comunicación relevantes en cada etapa de su crecimiento.

En el mercado de productos ecológicos, y considerando que el consumidor verde en México, cuando elige verde lo hace porque esta elección afecta su bolsillo (por ejemplo, focos ahorradores, electrodomésticos ahorradores), la opción de ofrecerle productos a granel, puede ser una oferta atractiva para los consumidores.

Para Gleen a través de Unima, los requerimientos de capital no son inmediatos porque Unima provee una base de operación a través de la venta de su producto Custovac. Gleen buscará inversión hasta que sus costos requieran más del 10% de los costos de la operación de Custovac. Se piensa que esto será al momento de querer crecer interestatal.

El acceso a canales de distribución en la etapa local de penetrar en los canales de distribución LOHAS para un entrante nuevo no es tan complicada, ya que se puede hacer lo mismo que nosotros estamos haciendo de dejar productos a consignación. Mientras el costo del control del proceso de consignación no esté en el consignatario, los puntos de venta están de acuerdo en otorgar un espacio de anaquel.

Las empresas de nuevos entrantes podrían estar muy familiarizadas en introducir y comercializar productos en el mercado de los LOHAS, y actualmente Unima está pasando por la curva de aprendizaje lo que sí haría que otra empresa resultara competitiva con un producto competidor.

- El poder de los compradores es alto: normalmente, al menos de una situación personal como presencia de una alergia o sensibilidad, no existen barreras para que un comprador un día decida utilizar Gleen y al día siguiente decida utilizar un producto tradicional.

Sin embargo, en el caso de Gleen, el mercado objetivo en la etapa de lanzamiento es un pequeño grupo de compradores informados, que al no haber, en estos momentos una competencia a la par, puede beneficiar al proyecto de Gleen. Estos, además de comprar de forma educada, tienen el poder de evangelizar y fomentar la compra de otros mercados. Este grupo es capaz de percibir la diferencia en el producto.

Desde el punto de vista de los puntos de venta, éstos sí tienen apalancamiento en la negociación, porque se quiere entrar al mayor número de este tipo de tiendas para que a cambio ofrezcan visibilidad. Ni los puntos de venta, ni los consumidores en este punto son sensibles al precio, esto es porque normalmente a los puntos de venta se les vende a consignación y los consumidores tienen alto poder de compra.

Algo que no se ha logrado identificar aún muy bien es el impacto de los consumidores en el desempeño del producto, ya que hay comentarios encontrados. Precisamente por ser productos ecológicos, la forma del desempeño es diferente, y hay algunas personas que les gusta bastante, pero otras que expresan su disgusto al no sentir ciertos atributos que se sienten en contrapartes tradicionales, como "el alcoholazo", es decir, la sensación que dan los componentes volátiles orgánicos, y que por cierto, precisamente, según Environmental Defence (2015) son dañinos para la salud. Estos datos son tan solo cualitativos, y habrá que buscar en su momento la forma de cuantificar el desempeño. Los incentivos de compra para el tomador de decisión para este mercado es el hecho de ser un producto más amigable con su salud y la del medio ambiente.

- El poder de los proveedores es bajo: casi todas las materias primas y materiales son commodities, y los proveedores compiten entre ellos por precio. En el caso de uno de los proveedores de una de las materias primas únicas, no resulta tan relevante porque su precio en realidad no afecta de forma importante el costo del producto, por lo que aunque fluctuara de precio, su impacto no es importante. Probablemente lo más significativo son los proveedores de los envases, ya que estos son envases especializados, y si el proveedor de un envase desaparece, o no puede seguir proveyendo envases ante un crecimiento agresivo de la empresa, entonces la imagen de los productos puede estar en riesgo. Además, en el caso de los envases, ante un incremento agresivo de precio, este sí puede afectar de forma importante la utilidad. Por otro lado, el proyecto se ha debatido entre el uso de plásticos biodegradables o no, pero en caso de hacerlo, este material sí tiene un costo más alto, y son muy pocos los que proveen estos materiales.

Todas las materias primas y materiales de envase son productos que tienen varios mercados, esto quiere decir que ante el crecimiento de demanda de estos productos por otros mercados, sí puede afectar el abastecimiento en un momento dado.

En el caso de los envases se tiene como estrategia mandar a hacer moldes que sean propietarios de la empresa, de forma que se pueda garantizar el abastecimiento de diseños más acordes a las necesidades de los clientes.

El número de proveedores en el mercado para la mayoría de las materias primas es alto; en caso de la materia prima crítica que no impacta en el precio del producto desapareciera, siempre podemos buscar otros extractos y volver a formular en el laboratorio, o comprar directamente del fabricante. Para todos los proveedores, en la

etapa actual de la empresa, somos un cliente pequeño aún, así que no tomarían en cuenta nuestras estrategias para alinearlas a las suyas.

- La amenaza de sustitutos es baja. Cuando se habla de un sustituto se está hablando de menjurjes formulados con ingredientes inocuos en el hogar. A pesar de que la formulación de estos sustitutos es más barata, son menos agresivos con la salud de las personas y el medio ambiente, las personas dicen carecer del tiempo, cultura y conocimiento para hacerlo.

El nivel de competencia es baja. Se define a la competencia como productos de marca. En el reino de la competencia directa, podemos hablar del ejemplo de los creadores de Newen un detergente ecológico, que tiene desarrollos que compiten con los productos de Gleen. Esta persona ya está más establecida en la industria y los puntos de venta le son más fieles a ella. Sin embargo, los productos de Gleen tienen una mejor imagen. Sin embargo, las barreras de salida de los consumidores de estar con un competidor para estar con Gleen son realmente bajas. Por lo tanto, el tema es buscar fidelidad hacia la marca. Es difícil determinar las metas futuras de los competidores a nivel del mercado de los LOHAS porque es un mercado donde hay muy poca información financiera y de la empresa disponible. En el caso de los productos de la marca Simple, por ser un modelo multinivel, el mercado de LOHAS podría ser un mercado más que se atiende, y probablemente sea la estrategia de una de las personas que está en la cadena del multinivel, pero no tanto de la empresa como tal. Esto nos da una ventaja importante porque entonces sí podemos crear una estrategia donde los resultados y el crecimiento de Gleen se documenten y se puedan abrir canales cada vez más importantes con la posibilidad de ofrecer una ventaja en precio, cosa que el modelo de negocio de Simple impediría. Finalmente, Simple es un proyecto de una empresa con proyectos más grandes, pero su objetivo principal sigue siendo las ventas multinivel.

En cuanto a competencia indirecta, existen la gran gama de productos de limpieza y desinfección y geles antibacteriales en los anaqueles. Casi nunca buscan posicionarse como más sanos y naturales, si no como más efectivos y baratos. Se considera que esta competencia es baja.

En resumen, de las cinco fuerzas de Porter se observa que en el mercado la amenaza de productos entrantes a nivel regional es medio, porque hay una curva de aprendizaje importante y porque los precios de anaquel de Gleen son muy competitivos, y normalmente productos como Gleen están en anaquel en precios mayores. El poder de los compradores es muy alto, ya que no hay costos de cambio, y pueden elegir un día un producto y al día siguiente otro. El poder de los proveedores es bajo, debido a que la gran cantidad de materias primas son de uso común, por lo que hay varias alternativas. En cuanto a la amenaza de productos sustitutos es baja porque la gente no posee ni tiempo, ni cultura, ni educación para formular productos inocuos en su casa. Por otra parte, el nivel de competencia directa hasta ahora es baja, ya que de forma regional para el mercado de los LOHAS, hay pocas alternativas, y estas alternativas están a precios excesivos que en algunas ocasiones no se paga, y la competencia indirecta la oferta de los productos tradicionales normalmente ofrecen precios bajos, efectividad, pero no ofrecen ni salud ni cuidado al medio ambiente. De hecho, este es un mercado que Gleen no pretende atender.

Por ello, a pesar del gran poder de los compradores y un gran número de productos sustitutos, el poder ofrecer un producto ecológico y natural que no haga al consumidor incurrir en inversión adicional, puede volverse una oferta muy atractiva.

2.3. Análisis Pestel

Entorno Político - Legal

El entorno legal y regulatorio tiene confundidos a los consumidores. En Estados Unidos la palabra "natural" no está regulada ni bien definida por instancias reguladoras como la FDA (Food and Drug Administration) y la USDA (United States Department of Agriculture). Esto

quiere decir que para algunas personas “natural” significa libre de OGM (Organismos Genéticamente Modificados), para otras libre de procesamiento, y finalmente para otros significa que los ingredientes con los que está hecho ese producto no son artificiales (Weaver, 2014). En el caso de la tendencia hacia el consumo de productos ecológicos ha superado a las entidades regulatorias, dando pie a la proliferación de organismos certificadores de todo tipo. Estos sellos pueden ser sumamente distintos entre ellos. Algunos son confiables, otros no, algunos se basan en metodologías complejas, mientras otros son más sencillos, algunos tienen más credibilidad que otros. (Fruntes, C., 2014). Así, mientras los gobiernos del mundo no puedan dar una respuesta contundente a la regulación de estos productos, habrá aún abismos en la percepción del consumidor en cuanto a la credibilidad de las empresas, e incluso de los sellos. Existen actualmente tres tipos de sellos de certificación:

- Tipo I: un sello que se obtiene de forma voluntaria, se basa en criterios múltiples, es un programa que se lleva a cabo a través de una tercería y que provee una licencia para el uso de sellos de certificación en los productos que indican si el producto cumple o no con criterios ambientales, orgánicos, naturales, etc. Este es el sello de certificación más monitoreado de todos. Este tipo de sello es el más confiable por los consumidores.
- Tipo II: este sello es una auto-declaración hecha por el fabricante de la empresa. Puede no tener ningún monitoreo.
- Tipo III: un sello que se obtiene de forma voluntaria y que provee datos cuantitativos ambientales, bajo la calificación de una tercería y basado en la revisión del ciclo de vida y verificado por otra tercería. Esta forma de sello provee todo tipo de información ambiental, pero deja la decisión final al consumidor de si es, o no, un producto ecológico, sustentable, entre otros. (Fruntes, C., 2014)

Los sellos de certificación han proliferado en todo el mundo, para solventar el problema que los gobiernos aún no pueden resolver en la regulación de etiquetado de productos verdes y naturales. En teoría, un producto puede ser comercializado como más sano, y sin embargo, seguir utilizando químicos tóxicos, y esto es perfectamente legal (Weaver, 2014). Así, aunque

algunos de los ingredientes de ciertos productos sí son más sanos, pueden contener otros productos que no lo sean. Por esta razón, principalmente, algunos fabricantes acuden a sistemas de certificación de sus productos para que estos puedan ser reconocidos como naturales, y que también, al mismo tiempo, sean reconocidos como productos con un buen desempeño y eficientes para el objetivo para el que fueron diseñados.

La gran pregunta para Gleen es cuándo certificar. Según Genc (2013), el uso de los sellos de certificación ha ayudado a separar a aquellas empresas que hacen "greenwashing" de las que son genuinas. El Greenwashing fue un término acuñado por el ambientalista Jay Westervelt en 1986 (Motavali, 2011), cuando observó que la industria hotelera empezó a enfatizar el uso de prácticas verdes y ecológicas al no hacer el lavado de las toallas, cuando la verdadera motivación era el tener mayor utilidad. Con la misma intención, pero de formas distintas, varias empresas han utilizado Green Marketing para promover productos y generar más ventas, cuando en realidad los esfuerzos ecológicos se mantienen al mínimo. Este tipo de prácticas han hecho que los productos y servicios ecológicos sean víctimas de desconfianza por parte del consumidor. Sin embargo, certificar productos cuando aún no se han lanzado al mercado puede resultar prohibitivo. Genc (2013) a través del uso de un modelo matemático que incluye teoría del juego y un modelo de precio optimizado, recomienda que se haga una estrategia de segmentación del consumidor. Entre sus conclusiones dice que la certificación agrega valor para segmentos sensibles a los precios bajos; o cuando el segmento de consumidor altamente educado es suficientemente grande.

Entorno Económico

Un tema que preocupa a los proyectos que son reconocidos como proyectos verdes, es el tema de la confianza. Dependiendo del nivel de ventas, y sobre todo, de las características y valores del punto de venta, las certificaciones pueden ser el sello que da al consumidor la confianza que necesita para utilizar productos de esta naturaleza. Para entender lo anterior, se hace referencia a un caso de Estados Unidos, que tiene cadenas de autoservicio como Whole Foods. Se considera que Whole Foods es más severo en la evaluación de los productos que

pone en sus anaqueles que muchos de los sellos de certificación disponibles. En teoría, simplemente estar en el anaquel de Whole Foods, es un sello de garantía de que se trata de un producto que es lo que dice ser. Sin embargo, el día que los productos que están en Whole Foods llegan al mercado masivo a través de Walmart, es indispensable que estos productos tengan la certificación que se trata de un producto verde y natural, ya que, no necesariamente este es un valor alineado al posicionamiento de Walmart. Es ahí, cuando con más razón, las certificaciones se vuelven relevantes. (Duber-Smith, D.C., 2013). En el caso de Gleen es fundamental encontrar tanto la certificación ideal para los mercados que se pretenden atender, pero también el mejor momento en el que se hace la certificación, según el consumidor cuya necesidad se pretende satisfacer.

Es importante que Gleen obtenga certificaciones que lo avalen como un producto natural y ecológico. Mientras no lo haga, existirán barreras que impedirán el escalamiento de la empresa y el acceso a los mercados masivos. Por un lado, el estar presentes en Eco-boutiques o tiendas de venta de productos orgánicos y naturales, ya es una certificación en el sentido que representa un voto de confianza de que la tienda cree en el producto. Sin embargo, como Genc (2013) señala; si una empresa ya hace todo lo que tiene que hacer desde el punto de vista operativo que garantiza que el producto es ecológico, el menor de los costos es el de certificación. Por esta razón, empresas que ya declaran ser ecológicas –y que de verdad lo son- en algunos segmentos pueden enviar una imagen errónea de Greenwashing si no hay una instancia tercera que lo avale.

Entorno Social

El contexto médico en términos de higiene del personal destaca el trabajo de Ignaz Semmelweis, un médico austriaco, que hace más de siglo y medio observó que las mujeres que daban a luz, tenían mayor probabilidad de morir si el médico que las atendía había venido directamente de realizar autopsias. Según Semmelweis, aún se podía oler los cadáveres en las manos de los médicos, aunque se hubieran lavado las manos, y dedujo que las autopsias eran la fuente de lo que estaba matando a las mamás. Por lo tanto, Semmelweis impuso un régimen de lavado de manos mucho más rígido, y la mortalidad se desplomó. Sin embargo, sus

contemporáneos no escucharon sus recomendaciones, porque su sistema requería el seguimiento de un sistema prácticamente imposible de seguir donde las manos tenían que sumergirse en cloro concentrado, y tallar vigorosamente antes y después de tener contacto con los pacientes. (Davis, 2015; Owen, 2013)

En el caso de la adopción de la innovación para los geles antibacteriales a base de alcohol, este sucedió a mitad de los años 90. La empresa Purell, que desarrolló el primer gel antibacterial después de décadas que se sustituyó el uso de alcohol por jabón antibacterial en los hospitales, fue la primera en desarrollar el producto. Su primera aproximación fue de venderlo como producto complementario a su línea de jabones, sin embargo, la gente no compraba gel antibacterial. Fue hasta que lograron entrar a la cadena de supermercados Wegman, basada en Nueva York, no para vender al retail, sino para el uso de empleados y clientes en la tienda. Sin embargo, esto le dio suficiente exposición a la compañía para que algunas enfermeras conocieran el producto, y empezaran a requerirlo. No era de extrañarse. A inicios del siglo XX los médicos utilizaban alcohol para desinfectar sus manos, pero se volvió popular el uso de jabón de manos antibacterial que vino a sustituirlo por décadas. Sin embargo, la necesidad del personal médico de poder aplicar algo entre ver un paciente y ver otro, volvió el uso del gel antibacterial efectivo y conveniente. El nicho de innovadores en la curva de adopción a la que Purell acudió fue al nicho de las enfermeras. Posteriormente, la empresa realizó pruebas en los supermercados en stands donde ofrecían las botellas, y efectivamente, estas se vendían. (Owen, 2013)

Entorno Tecnológico

Especialmente en Estados Unidos y Europa ha iniciado una tendencia hacia productos de cuidado del hogar y cuidado personal que sean menos agresivos con la salud y ecológicos. Desde marcas reconocidas de productos para cuidado personal poseen y anuncian sus productos libres de Triclosán, hasta empresas que surgen basando su tecnología clave en productos más sustentables. Entre estas empresas destacan Method, Seventh Generation y CleanWell en Estados Unidos por ejemplo.

Entorno Ambiental

El mundo actualmente está viviendo una crisis ambiental donde los esfuerzos para reducir la huella de carbono no resultan suficientes. Desde un punto de vista positivo, según Dey (2015), el año del 2014 fue el primer año en la historia de la humanidad donde crecimiento económico no fue sinónimo de crecimiento en las emisiones de carbono. Por primera vez, las emisiones se mantuvieron estables. Desde el punto de vista negativo, estos esfuerzos siguen siendo insuficientes para mantener el incremento promedio de la temperatura en el mundo en 2°C, contra sus valores pre-industriales. Si los países del mundo no acuerdan una reducción de emisiones, el incremento será de 2.6°C para el 2100, y de 3.5°C para el año 2200 (Dey, 2015).

Actualmente, la mayor preocupación de los productos de limpieza proviene de los químicos que contienen, aunque también el empaque es un tema. En cuanto a los químicos utilizados, muchos no han sido probados en el tema de seguridad. Estos pueden contaminar arroyos y ríos, y les toma muchísimo tiempo degradarse en productos seguros. Otros pueden simplemente persistir. Estos pueden entrar a la cadena alimenticia, y ser comidos por creaturas acuáticas, o incluso, el hombre. Cuando se absorben a través de la piel, pueden tener efectos dañinos, ser tóxicos, causar cáncer o defectos genéticos en fetos. Según un estudio realizado por la Defensa Ambiental del 2015 (Environmental Defence) de Canadá, los canadienses pasan 90% de su tiempo en espacios cerrados, y cuando realizan la limpieza de sus hogares, el nivel de compuestos volátiles orgánicos (por sus siglas en inglés, VOC) aumentan de forma dramática para productos que no son verdes, poniendo en riesgo la salud de las personas, principalmente de niños (Environmental Defence Canada, 2015).

Muchos otros productos vienen en un gran rango de empaques. Muchos productos vienen en forma de aerosol, que contienen gas propelente, muy a menudo clorofluorocarbonos, que aunque no son tóxicos y son químicamente inertes, se ha probado que daña la capa de ozono. Muchos empaques son difíciles de reciclar. Muchos productos

vienen en contenedores de plástico que son ligeros y durables y que pueden reciclarse en algunas áreas, pero que por otra parte sean lentas para biodegradarse. Una contrapropuesta a este punto sería comprar rellenos, o el producto a granel.

Entorno de la Salud

El consenso entre los expertos es que las manos sucias son un riesgo sanitario serio, y son una de los principales vectores en la transmisión de infecciones en los hospitales. Un estudio realizado en 2007 estimó que en los Estados Unidos, en el año 2002, estas infecciones resultaban en más de un millón y medio de enfermedades entre pacientes y causó o contribuyó a casi 100,000 muertes. Este número representa el doble de las muertes en consecuencia al SIDA o a armas de fuego. (Owen, 2013).

2.4. Análisis de la competencia

Canal de distribución y Geografía

Según el segmento de la población en la curva de adopción de la innovación para la espuma antimicrobiana de 50 ml.

Innovadores y primeros usuarios



Figura 1.- Antimicrobiano en spray de 50 ml de la empresa Vivo Simple

Vivo Simple es una empresa ubicada en Jalisco que ofrece productos biodegradables para cuidado del hogar y también para desinfección de manos. El posicionamiento es el de ser una

línea de productos ecológicamente seguros, y también seguros para el consumidor y su familia. Es un producto fabricado con ingredientes grado alimenticio, pero nunca mencionan su ingrediente activo. Según su sitio, se encuentran en 21 puntos de venta en la ZMG. Para la primera etapa de penetración, posiblemente Vivo Simple es la competencia más importante para Gleen, porque busca enfocarse exactamente al mismo segmento de consumidores. Probablemente la ventaja más importante de Simple contra Gleen es que tiene certificaciones internacionales. Sin embargo los precios a consumidor son más altos que los de Gleen.

Mayoría temprana y mayoría tardía

La competencia para esta categoría de productos es competencia pura. Hay muchos productos regionales, y en muchos casos compiten por precio, sobre todo si se trata del Gel antibacterial que prácticamente no ofrece ninguna diferenciación. Con el tiempo se ha observado la entrada y salida de varias marcas. Sin duda alguna, la competencia indirecta en México y Estados Unidos más fuerte es la proveniente de gel sanitizante para manos, donde la abrumadora mayoría de las marcas disponibles en el mercado son alcoholes etílicos entre el 60-70%, casi todos disponibles en forma de gel. Casi todas las marcas son marcas derivadas de productos que son jabones, o productos de cuidado personal, y que deciden sacar su propio gel antibacterial.

Dentro de este segmento en México solo existe un grupo de productos, los basados en el uso de gel con alcohol. Esta categoría de productos son por lo general genéricos y existe una gran cantidad de ellos en el mercado, desde marcas muy posicionadas (Escudo, Huggies, Zuum, Equate, Vitacilina) con en el rango de precios superior (en promedio \$1.00 por mililitro) hasta marcas propias de los supermercados (Fasa de Benavides, Golden Hills de Comercial Mexicana, etc) en el rango de precios inferior (hasta \$0.05 por mililitro).

Dos de las principales desventajas de estos productos es que en muchas ocasiones, las personas se vuelven sensibles al uso continuo de productos a base de alcohol dañando la superficie cutánea generando irritaciones de moderadas a severas. Además estos productos

dejan una gran cantidad de residuos pegajosos en las manos que para algunas personas es desagradable e incluso una razón para no usarlos, además de ser también un motivo para no usarse en niños y bebés.



Figura 2.- Geles antibacteriales en formatos de 50 y 60 ml de varias empresas.

Producto	Natural	Ecológico	Eficiencia	Seguridad	Cuidado manos	Costo / ml	Disponibilidad	Nivel ventas
Gleen espuma 50 ml	Sí	Sí	Alta	Alta	Sin residuos	\$0.50	En proceso	En proceso
Gel de alcohol (rango alto)	No	No	Alta	Irritante	Deja residuos	\$0.50	Alta	Alto
Gel de alcohol (rango bajo)	No	No	Alta	Irritante	Deja residuos	\$0.25	Alta	Alto

Figura 3.- Matriz de atributos para distintos productos antibacteriales ofrecidos en los anaqueles de Grupo Soriana.

CAPITULO III

PERFIL DEL MERCADO

3.1. El mercado de Gleen

Entre las variables a analizar de suma importancia es el perfil del consumidor de Gleen, pero este no se puede entender sin haber esbozado las características del mercado masivo de las etapas subsecuentes de la curva de adopción de la innovación. Es importante al menos describir a los consumidores a los que Gleen atenderá con el fin de mantener alineada la comunicación con el consumidor en todas las etapas, todo el tiempo. El perfil del consumidor cambia en función del nivel de penetración del mercado.

En esta línea, según Rogers (2003), la población puede dividirse en cinco segmentos de acuerdo a su propensión a adoptar una tecnología, estos son el segmento innovador, los primeros adoptantes, la mayoría temprana, la mayoría tardía y los rezagados. Cada uno de estos segmentos tiene distintas personalidades, por lo menos en cuanto a la actitud hacia la innovación.

- Los innovadores; son los visionarios, normalmente invierten una gran cantidad de energía y recursos en el producto, en entenderlo, y mejorarlo en beneficio de ellos y después comunicarlo al mundo. Para la mayoría, parecen poco prácticos e idealistas, pero ningún producto o servicio nuevo e innovador puede prosperar sin ellos.
- Los primeros adoptantes; en cuanto los beneficios del producto se vuelven obvios, ellos se unen. Son rápidos en entender cómo mejorar con la tecnología sus necesidades personales. Les gusta tener una ventaja sobre sus compañeros y tienen tiempo y dinero para invertir. Les gusta ser vistos como líderes. Su necesidad natural de ser los que imponen tendencias es la que detona el despegue de las innovaciones. Además, ellos ayudan a mejorar el producto para prepararlo para mercado masivo.

- **Mayoría temprana:** este segmento de la población está cómoda con ideas moderadamente progresivas, pero no actuarán sin pruebas contundentes. Son seguidores influenciados por claras modas. Quieren oír palabras como: “Estándar en la Industria”, “Conéctese y úsele”, “Amigable al usuario”, y “Valor por su dinero”, entre otras. El costo de los productos es muy importante para ellos. Quieren disrupción mínima, compromiso mínimo. No invierten tiempo en proyectos o productos ajenos, porque tienen vidas caóticas.
- **Mayoría tardía:** son conservadores, odian el riesgo y están incómodos con ideas nuevas. Su único motivador es el miedo a quedarse afuera, y normalmente el segmento de los rezagados tiene la capacidad de influirlos fácilmente.
- **Rezagados:** ven un alto riesgo en adoptar un producto o comportamiento en particular. Cuando se está en las etapas de los innovadores, este segmento puede ignorarse, pero sus preocupaciones pueden ser reales y hay que atenderlas sobre todo cuando se está tratando de persuadir a la mayoría tardía, puesto que comparten preocupaciones. Los rezagados, también, pueden ser innovadores para otro tipo de productos y servicios, ya que igual que los innovadores invierten una gran cantidad de tiempo y energía en por qué no adoptar una tecnología.

Para cada uno de estos segmentos, el discurso mercadológico del producto con el consumidor debe ser distinto. De igual forma, para cada segmento, los canales de comunicación y distribución tienen que ser distintos, porque es parte del discurso y la persuasión. No podemos olvidar que finalmente el consumidor persigue algo, y que los productos que se le ofrecen buscan dialogar entre su mundo construido, que es el mundo de sus sueños, su yo deseado, para acercarlo a ese mundo ideal que existe en su mente. El producto atrae y promete. Si el producto además embona con el estilo de vida deseado, construido, y la relación precio/valor es positiva, entonces se le incorpora mediante la compra. (Gaité, 1998).

Una vez entendiendo que para penetrar al mercado hay que dividir y clasificar a cada segmento en base a su estilo de vida y a su susceptibilidad para probar el producto, se puede empezar a personificar a estos compradores. En Estados Unidos a estos sujetos se les ha definido como Persona (según la empresa tecnológica de Inbound Marketing Hubspot, www.hubspot.com) o Buyer Persona (según Adele Revella a través del Buyer Persona Institute, que ella misma fundó). Al no encontrar traducción literal en español, se sugiere el término para este trabajo sea de Comprador Personificado.

La creación de Comprador Personificado es fundamental en la estrategia de marketing de cualquier empresa y para entender precisamente el mundo construido de los consumidores. Para cada segmento en la curva de adopción de la innovación debe dejarse de trabajar con perfiles abstractos, y buscar lo concreto a través de estos perfiles de Compradores Personificados. Según el Buyer Persona Institute, en Estados Unidos, 44% de las compañías tienen Compradores Personificados, el 29% dice que lo tendrá en los siguientes 12 meses y el 27% dice no tener. También se ha revelado recientemente que el 70% del presupuesto de marketing no tienen ningún efecto sobre la decisión por parte de los compradores porque la comunicación y los canales no son relevantes para ellos, y el 40% de los esfuerzos de ventas no tienen impacto en la decisión de compra. Esto significa que hay una tendencia por quienes trabajan el marketing, por concretar perfiles de Compradores Personificados, capaces de clarificar la mejor manera de alcanzar por los canales disponibles de distribución y comunicación al consumidor objetivo. Cada vez se desarrollan más marcos teóricos para concretar estos Compradores Personificados, pero la técnica más efectiva para hacerlo sigue siendo entrevistar a los verdaderos compradores, clasificarlos según su ubicación en la curva de la adopción de la innovación y obtener la mejor aproximación a un perfil promedio concretado en un Comprador Personificado. Normalmente debe buscarse que estos compradores sea gente que recientemente haya evaluado varias soluciones. Las entrevistas proveen información relevante y profunda sobre cómo, cuándo y por qué los compradores hacen la decisión sobre la cual se quiere influir.

Adele Revella (2014), desarrolló un marco teórico propio que denota 5 referentes a los que ella llama anillos y que titula "5 anillos para revelaciones en el proceso de compra", que ayuda a obtener información dentro del contexto de la decisión que se quiere influir, eliminando datos irrelevantes y reduciendo el número de Compradores Personificados.

- Las prioridades: revela por qué algunos compradores convierten una categoría en una prioridad estratégica mientras que otros eligen el status quo.
- Factores de éxito: revela lo que los compradores esperan cambiar después de implementar una solución, y las razones de hacerlo.
- Barreras percibidas: revela porque algunos compradores no perciben cierta compañía o solución como su mejor alternativa.
- El viaje del comprador: revela qué personas influyen la decisión de compra en las distintas etapas y los medios escritos en los cuales ellos confían para guiar sus decisiones.
- Criterio de decisión: revela el criterio utilizado por los compradores para evaluar soluciones alternativas, tomar una decisión de compra, y las razones de hacerlo.

Con esta información puede ser posible entender a quien se necesita persuadir dentro de la organización del comprador, qué información necesita para hacer su decisión de compra, entender cuándo los compradores son más receptivos al mensaje, entender por cuál canal alcanzar a los compradores con el contenido de marketing, cómo crear un argumento persuasivo para los compradores y finalmente diseñar un plan de marketing relevante.

3.2. Mercado Meta

Los clientes meta para Gleen son tanto consumidores como distribuidores. Por otro lado, dependiendo de la etapa en la curva de adopción de la innovación, también el consumidor y distribuidor objetivo de Gleen cambia.

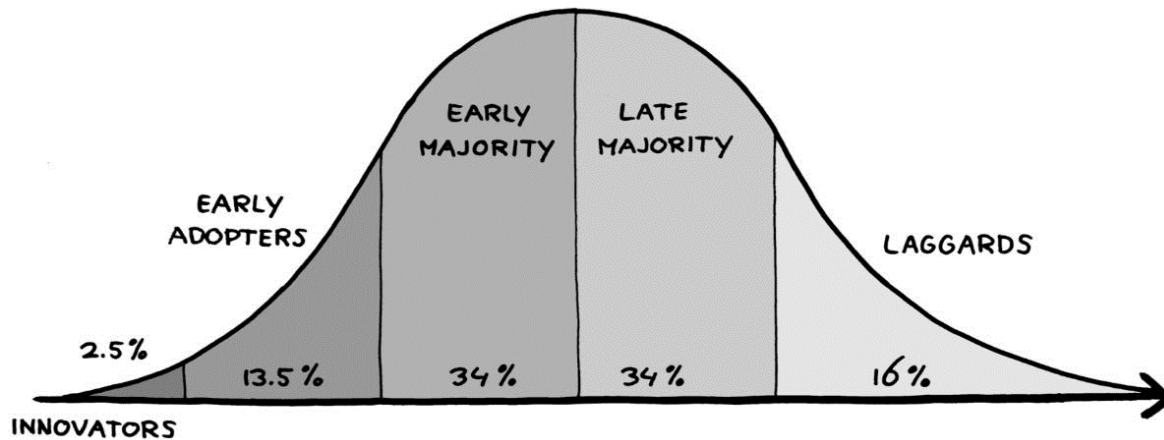


Figura 4.- Curva de adopción de la innovación en distintos segmentos de la población (Rogers, 2003).

El Comprador Personificado de cada segmento de la curva de innovación se desarrolla en base a las observaciones en campo. Los mensajes, las publicaciones, los canales para alcanzarlos, serán distintos, y el tiempo físico en el que se empiece a implementar la estrategia de mercadeo, también serán distintos.

3.3. Resultados de observación.

Se llevó a cabo una investigación exploratoria cualitativa el 27 de junio del 2015, con el propósito de identificar y observar los comportamientos de compra de los consumidores.

La selección de los consumidores entrevistados se realizó en el EcoTianguis Cultural de Ciudad Granja, con la expectativa de entender más sobre su perfil, gustos y motivaciones. A continuación los resultados.

Entrevistas a compradores:



Figura 5.- Fotografía con "Alicia", consumidor del segmento innovador de la curva de innovación

Alicia

Alicia (nombre ficticio) es una señora mayor a los 65 años de edad. Ella hace estudios del iris, los analiza, y hace estimaciones de la edad física de las personas. Según sus observaciones, comenta que la población está más envejecida de lo que debería estar. Los niños tienen problemas de salud que los adolescentes tienen, y los adolescentes tienen problemas de ancianos. El caso que más le impactó fue el de un iris que ella calculó que pertenecía a una persona de unos 50 años de edad y resultó ser un niño de 8 años, hijo de una madre soltera

que le daba de comer comida / productos chatarra. Está consciente de que todo lo que asimilamos nos puede afectar. Consume productos orgánicos desde hace años y no toma medicina alopática desde 1976. Habla muy bien de la necesidad de hacer ejercicio. Recientemente se hizo estudios médicos y le dijeron que sus resultados no los ven en gente de su edad, por lo bueno de sus parámetros. Ella dice que a pesar de que los productos orgánicos son más caros, los consume por los beneficios. En su visita al EcoTianguis vino acompañada de una chica que le estaba ayudando a hacer las compras. Su vestimenta era elegante pero relajada. Estaba consumiendo una especie de postre adquirido allí mismo en el EcoTianguis. La señora Alicia compró un jabón lavamanos de Gleen. Se identifica a esta persona como una LOHAS, es decir, una persona dentro del segmento de perfil innovador dentro de la curva de la adopción de la innovación. Este perfil se deja influencia directamente por los líderes de opinión, y ella, por ser médico, tiene mucho conocimiento del manejo de su salud.



Figura 6.- Fotografía con “Bibiana”, consumidor del segmento de primeros usuarios de la curva de innovación

Bibiana

Bibiana (nombre ficticio) compró un Gleen Spray 500ml y un Gleen Espuma 50ml. Venía acompañada de su hijo de 9 años de edad. Se le preguntó si le gustaba consumir productos orgánicos y comentó que a su abuelo le gustaba consumir lo natural. Su mamá aprendió también a consumir productos naturales, y ella lo intenta, pero por desgracia, no todo lo puede consumir orgánico porque es muy caro (barreras). Iba vestida relajada, pero elegante, con manga larga, unos 32 años de edad. También compró otros productos secos para preparar infusiones y una planta. Esta persona se le reconoce como un primer usuario, ya que sigue lo que su abuelo y su madre hacían. Ella, sin embargo, tiende a no poder consumir todo orgánico,

por lo que es posible que tenga algunas otras prioridades antes que el consumo sustentable. Sin embargo, se deja influenciar por el segmento innovador.

Carolina y Daniela

Carolina y Daniela (nombres ficticios), son dos chicas como de unos 23 años de edad. Ellas compraron una espuma antibacterial porque no les gusta la sensación de alcohol en las manos. Normalmente no compran orgánico, ni natural, principalmente por conveniencia, y porque los productos se encuentran muy pulverizados en toda la ciudad, por lo que estarían invirtiendo más gasolina en traslado que en lo que realmente cuesta el producto. De hecho, ellas se encontraban en el tianguis porque por allí vivían y era de paso, pero no porque realmente hubieran llegado con un esfuerzo especial. Estas personas, posiblemente sean perfiles de la Mayoría Temprana, ya que compran por conveniencia. El producto se les hace atractivo, porque no contiene alcohol, pero no es atractivo para ellas que sea biodegradable o ecológico.

Elsa

Elsa (nombre falso) de aproximadamente 33 años de edad vino con su esposo. Ella y él son arquitectos del ITESO. Ella entró al ITESO en el 2000. También venían acompañados de la hermana de Elsa que se tituló en el 2000 de leyes. Además venían con sus dos hijas, la más pequeña de un año y un mes de edad. Les gustaron los productos, los consideran más sanos y no quiere exponer a sus hijas a químicos tóxicos. Elsa compra orgánicos cuando puede, pero no es siempre, porque tienen que tener una buena combinación de conveniencia y precio. Comentó que una de las razones por la que le gustó Gleen es porque el precio no era excesivo, y se acordó de una vez que compró pañales desechables ecológicos que salieron carísimos, que su esposo le reclamó comentando “pues que los compre Gwyneth Paltrow porque nosotros no tenemos recursos para comprar este tipo de pañales”. Esta consumidora es posiblemente un primer usuario, porque a pesar de que consumir productos sustentables es algo que le gustaría hacer, al final del día, no es su prioridad.

Fabiola

Fabiola (nombre falso) compró una espuma. De aproximadamente 43-45 años de edad, Fabiola trabaja en la Cabaña, que está moviéndose en dirección de ofrecer cada vez productos más sustentables, como pan vegano de ArteSano, leche de almendras, huevos orgánicos, lechugas hidropónicas, entre otras. Ella personalmente dice que está haciendo un esfuerzo consciente por consumir productos más naturales y sanos. Esta consumidora es también un primer usuario, ya que está buscando los productos, pero apenas está aprendiendo. Está dispuesta a hacer un esfuerzo para acercarse a los espacios que le ofrezcan conocimiento, y compra.

3.3.1. Observación general

De la población que acudió al evento, durante el momento más intenso del día se hizo un conteo para determinar el número de hombre y mujeres (sin contar niños). En cierto momento, el tianguis contaba con 48 personas entre proveedores y compradores. De estas 48 personas, se observó que 15 eran hombres y 33 eran mujeres. Muchas de las mujeres llevaban camisolas comercializadas normalmente por indígenas. Algunos hombres llevaban gorra tipo Indiana Jones y barbas largas.

Además, se realizaron entrevistas a los organizadores que son Mayra Cruz y Héctor Domínguez, quienes otorgaron permiso para publicar su fotografía y nombres reales.



Figura 7.- Mayra Cruz y Héctor Domínguez, organizadores del Ecotianguis Cultural de Ciudad Granja, y consumidores del segmento innovador dentro de la curva de adopción de la innovación

Mayra

Ella conoció a Héctor Domínguez porque son habitantes de Ciudad Granja y compartían esta inquietud por tener espacios donde se pudieran comercializar productos naturales y orgánicos. Mayra estaba muy preocupada porque los productos de Gleen traen en la etiqueta el ingrediente EDTA, ya que, según sus palabras, si no lo puede pronunciar no se lo puede comer. Se le comentó a Mayra que el EDTA es un producto utilizado en las mermeladas industriales, para que la mermelada mantenga su brillo, ya que impide la precipitación de las proteínas. En Gleen, el uso del EDTA es necesario porque aumenta el efecto del ingrediente activo al permitir que la membrana de las bacterias abra poros y permita la entrada de los agentes antimicrobianos. Ella decía a ver si le podíamos ir quitando ingredientes a los productos, pero en realidad, la estrategia de mejora de Gleen va en otra vertiente. Se le platicó de Unima y sus proyectos, incluyendo Custovac, y cómo Custovac contribuye a una mayor eficiencia en la vacunación, disminuyendo el uso de antibióticos en las granjas y del proyecto de detección de

enfermedades infecciosas en una tira de papel. Los desarrollos de Unima le parecieron interesantes, sobre todo el movimiento de menor consumo de antibióticos (aunque se insinuó que ella está en un nivel donde se come pollo orgánico, y por lo tanto los pollos ni siquiera se vacunan). Le fascinó la imagen de Gleen y preguntó que quien la había diseñado. Esta persona es LOHAS, porque usa claramente el dogma de fe que utiliza este segmento de la población que es "si no lo puedes pronunciar, no te lo puedes comer", además, de sus esfuerzos claros por promover la cultura. Ella, junto con Héctor, son responsables de traer a los influenciadores que dieron las pláticas, orientadas a estilos de vidas alejadas de la norma en la población tapatía, como es el consumo vegano.

Héctor

Héctor, de unos 60 años de edad es uno de los principales iniciadores de la cooperativa Vegetariano. Está buscando activamente que más gente se una a ella. Héctor da la bienvenida a los productores que van llegando al Ecotianguis, y de hecho, habló del aura y su experiencia como terapeuta con prácticas alternativas orientadas a la energía. También trabaja Reiki y es cantor de cierto tipo de temazcales, donde la práctica de sudar mucho, ayuda a la eliminación de toxinas. Héctor cree firmemente en los beneficios de no vacunar a los niños, ya que considera que no es necesario cuando se tiene una buena alimentación además de que las vacunas contienen químicos tóxicos. Entre otras de sus actividades está el de buscar espacios para el comercio de las Ecoaldeas, donde él ya ha estado. Vende plata coloidal, un agente desinfectante, que él mismo fabrica para sanación. También preguntó por el EDTA de las etiquetas de Gleen, porque considera que es un químico tóxico. De más joven tuvo muchos problemas de salud debido al tipo de productos que consumía; carnes, azúcar, entre otros. Tiene una camioneta de año reciente, barba larga, y sencillez en su estilo.

3.4. Análisis de los resultados

Segmento innovador

Las motivaciones: ser seres humanos que no tengan impacto negativo en la tierra, sentirse sanos, y bien. Sus hábitos de consumo van más allá de elegir un producto libre de pesticidas. Su consumo sustentable, natural y ecológico es tan solo el fundamento del cual pueden alimentar sus otras metas en la vida, como por ejemplo dar terapias Reiki y yoga. Toda su vida gira alrededor de esto. Posiblemente no les importe invertir una mayor cantidad de dinero en productos ecológicos y naturales, porque los beneficios los ven directamente en su salud, en su estado de ánimo y también en la aceptación social de la tribu a la que pertenecen.

Gustos y preferencias: gustan de ropa que los transporte de nuevo a la naturaleza y a la tierra, y de hecho innovan poco en moda, ya que durante años se han vestido de la misma manera. Gustan de hacer yoga, hablar de bienestar, de energía, entre otras cosas.

Miedos: sus miedos son principalmente no estar en su centro. Conocen muy bien sus cuerpos. Tienen una gran obsesión por estar consumiendo los productos más alineados a sus valores, y por lo tanto, son muy críticos con la lista de ingredientes de los productos procesados e industrializados.

Estilos de vida: sus estilos de vidas son sencillos en cuanto a posesión de pertenencias. Buscan productos que expresen sus valores en términos de sencillez y sustentabilidad. Muchas veces son vegetarianos, veganos o crudiveganos. A comparación del consumidor promedio, eligen comer una menor cantidad de alimentos procesados, y aunque coman carne, probablemente será en menor cantidad y de granjas de libre pastoreo. Los LOHAS son personas muy educadas, en muchos casos pueden ser

médicos, maestros universitarios, sociólogos, terapeutas, entre otros. Consumir productos LOHAS, no quiere decir que no gusten de la conveniencia. Consumir productos LOHAS los hace sentir bien porque están consumiendo productos con menor impacto ecológico, pero también más sustentables a su salud. Si mantener estos valores requiere un sacrificio de su parte, lo harán. Sin embargo, si el producto les ofrece los valores que busca, y además la misma conveniencia que sus contrapartes tradicionales, sin duda lo preferirán, aunque el costo sea mayor.

Segmento Primeros Usuarios

Las motivaciones: el primer usuario posiblemente tenga a un innovador que lo influencie, pero no conocen realmente a fondo a los líderes de opinión. De hecho, se observó que entre los primeros usuarios, es una aspiración verse como LOHAS, pero en realidad no lo son, porque la prioridad número uno de la vida no es necesariamente consumir todo orgánico. Es decir, si tienen que elegir entre pagar la clase de natación de sus hijos, o invertir en productos más sustentables porque son más caros, probablemente elijan pagar la clase de natación de sus hijos. Una persona afín a la filosofía LOHAS quizá buscará otras alternativas, como enseñarles ellos mismos a nadar. Saben y reconocen el valor de un estilo de vida sano, pero por conveniencia, o por falta de recursos, el consumo sustentable no es el pilar más importante de sus días. Aunque genuinamente admiren el consumo LOHAS y lo imiten de la forma más cercanamente posible, de tener un serio problema económico, no sacrificarían conveniencia por mantener el estilo de vida.

Gustos y preferencias: eligen los productos del movimiento orgánico y sustentable que más les atrae, pero no es parte de sus valores fundamentales tener que consumir todo orgánico. Sí acuden y hacen esfuerzos por asistir a tiendas de productos orgánicos y sustentables.

Miedos: alejarse demasiado del movimiento orgánico y sustentable. Es parte de su imagen verse como consumidores de productos sustentables, por eso eligen los que más les gustan, y en los cuáles perciben una real oferta de valor en términos de precio, conveniencia y percepción, pero invierten su ingreso en muchas otras cosas más, y son, sin duda, seguidores de los innovadores que de alguna forma en forma de progenitor, actriz famosa, o un LOHAS que conozcan, han decidido seguir.

Estilos de vida: sus estilos de vida son semejantes a la del ciudadano promedio, pero comparten la curiosidad por saber y aprender más de algunos productos seleccionados del estilo de vida LOHAS. Tienen macetas, y les gusta sembrar especias y algunas plantas que les gustan.

Segmento Mayoría Temprana

Las motivaciones: la mayoría temprana buscará productos que le provean un valor adicional, pero nunca sacrificarán conveniencia o precio por conseguir dicho producto. Estas personas son las que acuden con regularidad a los autoservicios tipo WalMart.

Gustos y preferencias: productos que les ayudan a expresarse sin cambiar de hábitos. Sí buscan originalidad y moda, pero no a cambio de su tiempo y esfuerzo adicional.

Miedos: verse demasiado Walmart, aunque lo sean. Consumirán productos novedosos de Walmart, pero difícilmente irán a buscarlos a otro lado.

Estilos de vida: no hacen ejercicio con frecuencia, consumen McDonalds de vez en cuando y cereal de cajita en la mañana. Leen revistas, ven televisión y gustan de comprar a buenos precios, excepto algunas pequeñas selecciones que les da un toque de originalidad.

3.5. Análisis final

Estos perfiles son tan solo la columna vertebral de un escenario mucho más complejo. A primera vista, los perfiles van de un consumo como lo hacen los LOHAS, más caro y poco conveniente, a un consumo de productos más baratos que ofrezcan la mayor conveniencia posible encontrada en la mayoría temprana y tardía. Sin embargo, para esta columna vertebral habrá matices. Por ejemplo, dentro del mundo de los LOHAS están los consumidores que no consumirán Gleen, por no ser un producto de primera necesidad. Es decir, ultimadamente la mejor forma de ser ecológico es simplemente no consumir productos que puedan tener algún tipo de impacto ambiental, se comportan como consumidores responsables, austeros y no compran por comprar. Otros LOHAS no consumirían Gleen por tener en la lista de ingredientes compuestos que son difíciles de pronunciar. Esta regla de dedo es lógica hasta cierto punto, que obedece más a establecer reglas claras que lleven a la aplicación del *Principio Precaucionario* que a lograr eficiencias en nuestra sociedad. La apuesta de esta tesis es que los consumidores LOHAS de perfil científico, y no de perfil esotérico, sean capaces de comparar de forma objetiva los significados de los ingredientes detrás de los productos de Gleen, y comunicar, como tercero ajeno a la organización, el valor del producto y la marca. Una vez superada la legitimación de la marca por parte de los LOHAS, el seguimiento por los primeros usuarios promete ser mucho más sencillo. Aquí el reto se vuelve la distribución, donde la búsqueda de la conveniencia será premiada por el consumidor. Por último, con la mayoría temprana, se busca aún mayor conveniencia y pero también busca precio atractivo, haber escuchado anteriormente del producto, y encontrarlo en los anaqueles que normalmente visita.

3.6. Compradores Personificados: Consumidores

En este apartado se desarrolla un perfil de los consumidores dependiendo del segmento de la curva de adopción de la innovación

3.6.1. Comprador Personificado de perfil Innovador



Figura 8.- Comprador personificado del segmento innovador de la curva de adopción de la innovación

Nombre (Ficticio): Iris Orgánica

Segmento de la curva de adopción de la innovación: Innovadores (2.5%) (Rogers, 2003)

¿Quién?

Historial: Iris tuvo muchos problemas de salud de chica. La invadía el asma, las irritaciones en la piel y los olores de cabeza cuando olía el químico con el que estaban trapeado el piso. Sin embargo, cuando iba a casa de su abuelo, él consumía solo cosas que él fabricaba en casa. Los desodorantes él los hacía así como los jabones a partir de ingredientes muy básicos. Cuando Iris se quedaba con sus abuelos, sus males mejoraban enormemente por lo que su abuelo la introdujo al mundo de lo natural y lo orgánico, aunque ella nos sabía cómo funcionaba todo eso. Iris es médica, pero quiere empezar a estudiar homeopatía. Tiene un novio con el que lleva 6 años, y está comprometida desde hace 4 años que se fue a vivir con él. Practica yoga todos los días a las 5.30 am, a veces también organiza temazcales. Si algún día tiene un hijo, ha decidido que no lo vacunará.

Datos demográficos: Mujer, 31 años de edad, tiene un sueldo de \$32,000 pesos al mes libres, y vive dentro de ciudad que la ubica a 5 minutos de su trabajo.

Identificadores: Todo el día piensa en salud y ecología. Su ropa normalmente tiene ese matiz de sustentabilidad, ya que está fabricada por manos indígenas. No le gusta tener su celular con sonido. Prefiere los e-mails en vez de las llamadas telefónicas o los Whatsapps. Pero incluso así, la mejor forma de persuadirla es en los anuncios de ocasión de las tiendas/boutiques que ofrecen productos nuevos.

Metas: De ser posible solo consumir orgánico y vegetariano.

Retos: Conveniencia. Aunque hay muchos productos en la ciudad de Guadalajara, no todos están en el mismo sitio. Sin embargo, se toma el tiempo para hacerlo.

Objeciones comunes: "Si no puedes pronunciarlo, no puedes consumirlo", "realmente tu producto no es tan natural, porque tiene esto y el otro, y el envase es de plástico normal", "¿no tienes rellenos?"

Mensaje de marketing: Productos naturales biodegradables para cuidado personal y cuidado del hogar.

Elevator pitch: Gleen es una línea de productos biodegradables para cuidado del hogar y cuidado personal, donde la desinfección se hace con ingredientes obtenidos de plantas.

3.6.2. Comprador Personalizado de perfil primeros usuarios



Figura 9.- Comprador personificado del segmento primeros usuarios de la curva de adopción de la innovación

Nombre (Ficticio): Rebeca Natura

Segmento de la curva de adopción de la innovación: Primeros usuarios (13.5%) (Rogers, 2003)

Historial: Rebeca es madre por primera vez. Tiene una hija de 6 meses de nombre Ximena. Le da 100% pecho a su hija. Su esposo, con el que lleva casada 2 años trabaja en el negocio de la familia que lleva 30 años operando. Ella renunció a su trabajo como analista financiera en un banco, trabajo en el que llevaba 7 años, para atender a Ximena. Sueña con hacer trabajo de freelancer, cuando pueda contratar a una niñera de toda su confianza. El dinero no le falta para hacerlo, pero no está dispuesta a dejar a su hija con cualquiera. Por lo menos ahora, ya tiene a alguien 3 veces por semana para hacerle el aseo, y espera que pronto la pueda tener toda la semana de planta.

Datos demográficos: Mujer, 31 años de edad. Tenía un sueldo de \$28,000 pesos hasta que dejó de trabajar, pero su esposo tiene ingresos por \$50,000 pesos. Vive en Rancho Contento.

Identificadores: Prefiere los Whatsapps que los correos electrónicos para cosas sencillas, ya que solo abre su correo 2 o 3 veces al mes en su iPad color blanco. Siempre contesta su celular, al menos que el número no sea de Guadalajara, o el número del que le hablan diga "Oculto" o "Privado". Se entera de nuevos productos y servicios a través de reuniones con sus amigas o de las visitas con su mamá, y ella investiga en su iPad o en su celular más a fondo dicho tema, cuando se encuentra dando pecho.

Metas: Que su hija se encuentre en un lugar sano, que no se enferme, y que por el contrario, su desarrollo prospere. Busca también mejorar la calidad de su propia salud, buscando los mejores productos y aprendiendo de nuevos estilos de vida que enriquezcan sus actuales hábitos para darle a Ximena “mamá para muchos años más”. Durante mucho tiempo consideró no vacunar a su hija, pero al final del día, se dio cuenta que tendría problemas para inscribirla a la escuela cuando tuviera edad, por lo que ya le está aplicando las vacunas.

Retos: Piensa que en Guadalajara casi no se ofrecen productos especializados, y se tiene que ir por productos que, en sus propias palabras, “hacen uso de la mercadotecnia” para presentarse como más naturales, pero que son “lo mismo de siempre”. El reto secundario es tener acceso a información confiable en buenas fuentes. Dice que en Estados Unidos hay una gama más grande de productos más sanos, pero solo en las principales ciudades, y no sabe cuándo estarán disponibles estos productos en Guadalajara.

Qué podemos hacer: encontrar canales de distribución cercano a su colonia para que pueda acceder al producto, pero además, comunicárselo a través de la página de internet y Facebook.

Frases expresadas: “Quiero que mi hija no desarrolle alergias, porque, ¿sabes?, me gusta la limpieza, pero el olor artificial de los productos me mata”, “No soy una persona que se fije en los gramos de grasa, ni en las calorías. Soy una persona que come verduras. Como verduras en cada vez que como”.

Objeciones comunes: “No hay productos realmente naturales en Guadalajara, las empresas hacen estrategias de marketing que manipulan a la gente a creer cosas”, “me gustaría ver los estudios y tener un experto que me lo explique”.

Mensaje de marketing: “Desinfectantes botánicos para cuidado personal y del hogar que protegen la salud”

Elevator pitch: Gleen es una línea de productos para cuidado del hogar y cuidado personal a base de desinfectantes botánicos.

3.6.3. Comprador Personificado de perfil mayoría temprana



Figura 10.- Comprador personificado del segmento mayoría temprana de la curva de adopción de la innovación

Nombre (Ficticio): María la de Casa

Segmento de la curva de adopción de la innovación: Mayoría temprana (34%) (Rogers, 2003)

¿Quién?

Historial: María tiene 3 hijos menores de 5 años de edad. Su hija mayor María ya va en segundo de kínder y Ana va en primero. Su hijo Miguel de 10 meses de edad la mantiene en su casa todo el día, al menos que tenga que ir a Walmart o a recoger a sus niñas. Como ella dejó de trabajar – de formación es contadora-, su esposo Miguel le pidió que dejaran a la sirvienta, para que el sueldo de él les alcanzara, puesto que ahora solo de eso viven. María disfruta inmensamente a sus hijos, y en sus pocos tiempos libres en internet, busca alguna manualidad que pueda hacer con ellos a través de Pinterest. Aunque como todo, a veces necesita salir sola con sus amigas, o invitar a las que tienen hijos de la edad de los suyos a que pasen una tarde juntos, tan solo por salud mental. Le encanta enterarse de esta forma de los productos más novedosos. Casi nunca tiene tiempo para investigar en internet sobre más detalles de los productos que le interesan, ya que no es su prioridad.

Datos demográficos: Mujer, 38 años de edad. No percibe sueldo por el momento, pero su esposo trae un ingreso de \$35,000 pesos al mes. Vive en una pequeña casa rentada de tres

habitaciones en la Estancia, con estacionamiento solo para un coche, por lo que a menudo ella y Miguel batallan para poder estacionar el otro coche, ya que hay pocos lugares en la calle para hacerlo.

Identificadores: Siempre trae su celular con el volumen al máximo. Algunas veces, aunque lo oiga, no puede contestar, por lo que, de ser una amiga, o su mamá, les contesta a través de un WhatsApp si es urgente. Pasa muy poco tiempo en internet, normalmente no más de una hora antes de dormir, y se lo dedica principalmente a Pinterest.

Metas: Tener su hogar limpio y seguro de riesgos físicos (como juguetes en el piso, objetos pesados que se puedan caer en lugares altos, juguetes en el piso, cables pelados, enchufes sin protecciones, objetos pequeños que puedan ser tragados, y por supuesto, libres de gérmenes. Para ella es importante que su familia esté sana, por la que ha sido lo más puntual que puede en la aplicación de cada una de las vacunas a sus hijos, pero, por desgracia, cuando María se contagia de algo en la escuela (como recientemente lo hizo de piojos), lo más seguro es que sus hermanos María y Miguel también se contagiarán. Incluso también María grande no descarta que ella misma termine contagiada. Ella desea que su familia consuma cada vez más frutas, verduras, y granos, pero la verdad, es que muchas veces usa productos procesados porque le facilitan mucho la vida.

Retos: El costo del producto. María no quiere tener que ir a ninguna tienda adicional de las que ya va. Cada tienda adicional es tiempo, dinero, y estrés con los niños. Por otra parte, aunque valora productos diferentes que mejoren el ambiente donde sus hijos están creciendo –sobre todo porque Ana tiene una leve tendencia a ser alérgica- el costo sí le es muy importante al momento de decidir.

Qué podemos hacer: Poner en los anaqueles de las tiendas que ya va los productos que desea tener a costos competitivos.

Frases expresadas: “No tengo tiempo de nada, a veces ni para ir al baño sola”, “ya quiero comprarle a Ana un par de vestiditos nuevos..., lo nuevo siempre se lo compro a María que es la mayor, y en esos momentos siempre pienso en Ana como si fuera mini-María porque después le toca la ropita que a su hermana ya no le queda”, “a veces no tendré para comprarles un disfraz nuevo en Halloween, pero eso sí, trato de siempre cocinarles cosas nutritivas”.

Objeciones comunes: "yo también quiero ser verde y ecológica y sustentable, se me hace increíble. También quiero correr un maratón y tener mi propio huerto. Pero la realidad es que vivimos justos porque elegimos que yo estuviera en la casa con ellos."

Mensaje de marketing; desinfectantes verdes al mismo precio de lo que ya compras, donde ya lo compras.

Elevator pitch: Gleen es una línea de productos verdes para cuidado del hogar y cuidado personal, que limpian y desinfectan de forma natural amigables al bolsillo del consumidor.

3.6.4. Comprador Personificado de perfil mayoría tardía



Figura 11.- Comprador personificado del segmento mayoría tardía de la curva de adopción de la innovación

Nombre (Ficticio): Graciela Nueva

Segmento de la curva de adopción de la innovación: Mayoría tardía (34%) (Rogers, 2003)

Historial: Graciela está casada. Ella estudio administración de empresas, pero nunca ejerció. Habla inglés perfectamente. Vive con su esposo y un hijo universitario en una pequeña casa en la colonia providencia. Dos veces por semana pasa la noche con su mamá que aunque aún es una mujer independiente, es una mujer ya muy mayor que necesita un compañero que le ayude a revisar sus asuntos, le brinde compañía, escucha y consejo. Su esposo es dueño de una pequeña empresa de distribución de aire acondicionados para oficinas.

Datos demográficos: Mujer, 54 años de edad. Madre de tres hijos, dos de ellos ya casados. Sus suegros le dejaron a su esposo 2 propiedades del cual reciben renta, y además el sueldo de su esposo. Su hijo tiene 70% de beca en el ITESO y trabaja para pagar prácticamente el resto de su colegiatura.

Identificadores: Tiene facebook. Pertenece al demográfico de la población con mayor crecimiento en Facebook. Allí es donde sigue las vidas de sus amigas, hijos, nietos y sobrinos. Nunca sigue blogs, y mucho menos participa en ellos. Recientemente le dio *Me Gusta* a la página de Mary Kay. Siempre carga el celular, pero a menudo se queda sin pila. Además, piensa que el celular está para su servicio propio y no para que el resto de la gente tenga acceso siempre.

Metas: Que su mamá y su familia estén bien. Sin embargo, esto no toma el total de su tiempo, por lo que pasa una gran cantidad de su tiempo en cursos de historia, en Facebook, tomando el té con sus amigas, entre otras cosas.

Retos: Necesita un líder de opinión dentro de su grupo que le recomiende productos para comprarlos. También considera como líder de opinión alguna revista que sea de una fuente más o menos creíble o si el artículo lo percibe como serio. Rara vez escucha a demostradoras en el súper o cree en los anuncios.

Qué podemos hacer: tener página en Facebook con ligas a un blog. El blog específicamente puede tener escritores que sean líderes en temas de desinfección y el cuidado de hacer una desinfección natural con los beneficios que esto tiene para la familia.

Frases expresadas: "De algo me he de morir".

Objeciones comunes: "Los desinfectantes de siempre no me están ayudando con mi mamá, porque es demasiado sensible", "Es que ya no sabes a quien hacerle caso, todos dicen saber mucho, pero a la hora de la hora yo no entiendo de verdad. Yo solo quiero que esté limpio"

Mensaje de marketing: Productos que desinfectan de forma suave con tu salud.

Elevator pitch: Gleen es una línea de productos para cuidado del hogar y cuidado personal formulados con ingredientes inocuos que protegen la salud de tu familia y también la del medio ambiente.

3.6.5. Compradores personificados: Distribuidores

Así como se ha esbozado un comprador personificado para los consumidores en cada etapa de la curva de innovación, también podemos hablar de los distribuidores y puntos de venta.

Distribuidores y puntos de venta para segmento innovadores: Son los puntos de venta que buscan servir al mercado de los LOHAS. Normalmente estos se encuentran con mayor concentración en las colonias de mayor nivel socioeconómico, en el caso de Guadalajara, esto aplica para la colonia Providencia, donde en el medio se le conoce a este mercado como la zona muerta, debido a que hay mucha oferta de ecotiendas. Cada una de estas ecotiendas tiene un matiz distinto, pero en esencia buscan productos saludables que no se puedan

encontrar en supermercado tradicionales. Estas tiendas son por ejemplo: la Ecotienda, Natural-Mente, Gaia Ecostore, Purorgánico, entre otras. Como distribuidores, se tiene a Comercializadora Ki-An, que busca la comercialización de este tipo de productos como distribuidor nacional, pero también como exportador. En esta etapa, y dentro de las posibilidades de Gleen, y por falta del posicionamiento de la marca, Unima estaría dispuesta a aceptar modelos de venta por consignación.



Figura 12 - Puntos de venta donde está disponible Gleen.

Distribuidores y puntos de venta de primeros usuarios: aquí se está buscando puntos de venta adicionales que realmente buscan dar más a su cliente. No todos sus productos son necesariamente ecológicos o naturales, pero lo que sí, es que son productos de especialidad. Pueden tratarse de una farmacia, de una tienda gourmet, entre otras. Algunas empresas también se dedican exclusivamente a la distribución de geles antibacteriales para farmacias. En este caso, se podría distribuir también la espuma antibacteriana, ya que satisface la misma necesidad. Aquí también se buscaría tener un medio virtual de venta al consumidor final, que puede ser a través de Kichink, que es la versión mexicana de Shopify. La oferta de valor de Kichink es que se puede subir la tienda en línea, y ellos se encargan de gestionar junto con el cliente la paquetería, el cobro, etc. Según su slogan "para que tú te dediques a producir".

Distribuidores y puntos de venta para la mayoría temprana: aquí se busca alcanzar a aquel consumidor que busca conveniencia, pero que sí le gustaría tener un plus de los productos que busca. Por ejemplo, los productos podrían distribuirse en algunas tiendas de autoservicio Superama, que estén ubicadas en colonias con nivel socioeconómico medio alto y alto. También se podrían buscar distribuidores por ejemplo de productos para el regreso a clases, donde en algunos casos se llegó a pedir que todos los niños trajeran gel antibacterial a la escuela, sin embargo, hace sentido pensar que estos niños lleven una espuma antibacteriana Gleen, por ser más segura para su salud, y además, se da a conocer entre el medio de las madres que tienen hijos jóvenes. En el caso de exportación, si se tratara de Estados Unidos, se buscaría un canal que claramente comparta los valores de Gleen como lo puede ser un Whole Foods.

Distribuidores y puntos de venta para la mayoría tardía: aquí se buscaría tener presencia en el mayor número posible de Superamas, Chedraui Select, Farmacias entre otras. De tener la demanda, se debe de tener presencia en puntos de venta masivo, pero aquí el gran reto es que la asociación con una cadena de supermercados masivos no le destruya valor a la marca de Gleen.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MERCADOTECNIA

4.1. Esquema del Plan de mercadotecnia

El plan de mercadotecnia es un documento vivo. A diferencia del plan de negocios, se enfoca a detalle en entender el mercado, el cliente y la competencia. Con estos pilares se pueden identificar los temas clave entorno al estudio seleccionado y en algunos casos realizar también el análisis FODA. El análisis FODA es importante para entender el contexto de quien ejecuta el plan de mercadotecnia y así, poder trabajar en las debilidades para superarlas y utilizar las fuerzas y las oportunidades, para apalancar las estrategias que lograrán los objetivos de la empresa.

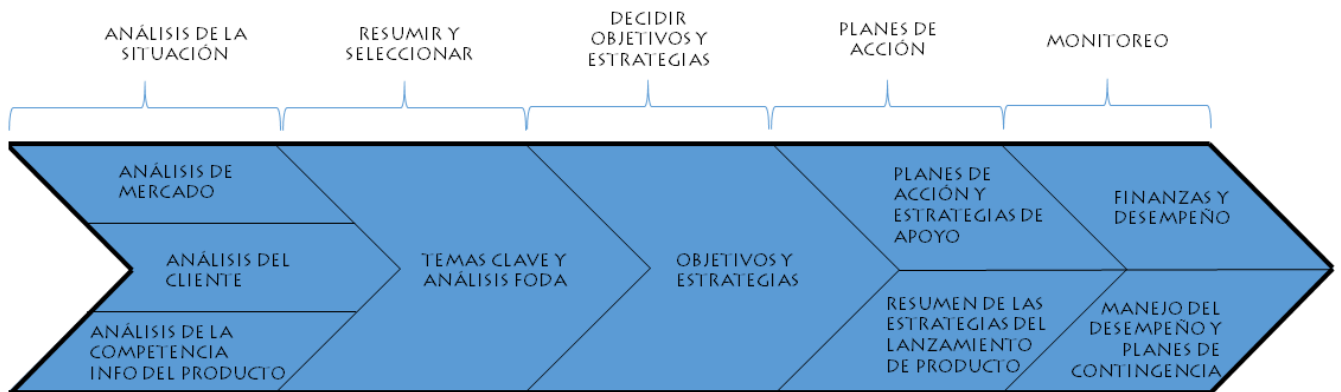


Figura 13.- Esquema de los conceptos generales necesarios para la realización de un plan de mercadotecnia.

Para el plan de mercadotecnia, los planes de acción y estrategias de apoyo suelen ser sumamente específicos y operativos. Finalmente, es fundamental proyectar el desempeño del plan de mercadotecnia con ventas, de manera que sea posible dimensionar el tamaño de la oportunidad, y dimensionarla ante distintos escenarios y supuestos, como por ejemplo, una ejecución muy agresiva con inversión alta, o una ejecución conservadora, que será

autofinanciable. En el caso de Gleen debe de recordarse que el plan de mercadotecnia está sujeto a condiciones de la empresa Unima, de la cual, Gleen es tan solo uno de tres proyectos actuales, donde uno de ellos, Custovac, ya genera ventas y sostiene la operación de la empresa. Esto quiere decir que aunque Gleen busca crecer de forma orgánica, de necesitar recursos, estos podrían ser soportados por la operación y ventas de Custovac, que actualmente exporta producto a 14 países del mundo, incluyendo Rusia y Japón. De cualquier forma, se espera que la inversión de Custovac a Gleen no supere el 8% de las ventas (aprox. \$500,000 pesos) generadas por Custovac, cuya facturación en el año 2015 está proyectada en \$6 millones de pesos.

Otra situación del plan de mercadotecnia para Gleen es que desde diciembre del 2014, se introdujo Gleen a 6 ecoboutiques de la ciudad, con la finalidad de observar el desempeño y establecer las bases de la parte de comercialización. Este ejercicio que duró aproximadamente 6 meses tuvo como resultados el establecimiento de una plataforma en Excel para el control de las ventas de Gleen. Esto genera para Unima una plataforma de control de ventas que permitirá el escalamiento acelerado de la apertura de puntos de venta en Guadalajara, bajo el esquema de consignación.

Bajo estas consideraciones, las estrategias propuestas en los siguientes puntos son alcanzables.

4.2. Estrategia de posicionamiento y branding

4.2.1. Selección de producto bandera

Objetivo: Desarrollar la estrategia para alcanzar a los innovadores en la curva de adopción de la innovación.

Puesto que el concepto de Gleen engloba a varios productos de cuidado personal y cuidado del hogar, para fortalecer la claridad y el enfoque de la estrategia de marketing se elige un producto bandera, bajo el criterio de ser el producto de mayor aceptación o el producto de mayor rentabilidad. Para el caso de Gleen se selecciona la espuma de 50 ml.



Figura 14.- Producto bandera de la línea de productos Gleen.

ii. Diagnóstico

El diagnóstico nace a partir de la necesidad y la oportunidad. En este caso, la necesidad radica en querer garantizar a través de la limpieza y la desinfección la prevención efectiva de enfermedades infecciosas sin que esto signifique una merma a la propia salud y a la salud del medio ambiente al exponerse a compuestos peligrosos o uso de materiales innecesarios. La gran mayoría de los productos competidores son sumamente efectivos en prevenir contagios de enfermedades infecciosas, sin embargo, pueden causar problemas de tipo crónico a la salud

del consumidor de efecto inmediato o de efecto postergado, además de dañar el medio ambiente por este efecto tóxico.

Hay algunos paradigmas presentes en el mercado que influyen la percepción del consumidor. Algunos de ellos consisten en que si para productos desinfectantes no huelen, entonces no sirven, o para productos lavatrastes, si no hacen espuma no sirven. En el caso del mercado de los LOHAS existe también la percepción de que difícilmente una empresa grande puede o tiene interés en proveer productos realmente orgánicos y naturales, y que si lo hace, está haciendo *Greenwashing*. Otro paradigma es que normalmente el mercado de los LOHAS en México cree que los productos que atienden su mercado debe tener una imagen desagradable. No están acostumbrados a que se les ofrezcan productos con imagen profesional y estéticamente atractivos, que además estén a un buen costo en anaquel, comparable a sus contrapartes tradicionales de los canales masivos de distribución. Además, uno de sus *dogmas de fe* consiste en que no consumirán productos al menos que puedan pronunciar fácilmente todos sus ingredientes.

Con estos conceptos en mente, la oportunidad de Gleen es proveer una plataforma tecnológica de productos para higiene personal e higiene del hogar que no representen merma a la salud. Incluso el consumidor LOHAS quiere ver cada vez más a menudo productos estéticamente agradables en el anaquel, ya que la estética no está peleada con la salud ni el medio ambiente. Además, por su sofisticación como comprador el mercado de los LOHAS, se trata de un consumidor que está dispuesto a educarse sobre los productos que consume cuando no los conoce. Este mercado cuestiona, reclama, necesitan que se les comunique qué son los productos en todos los niveles, y en cuanto este mercado esté convencido entonces recomendará, evangelizará, se volverán embajadores de la marca, promoviéndola y educando a otros sobre ella.

iii. Estrategia de posicionamiento

Antes que nada debe entenderse los elementos necesarios a malabarear para lograr una estrategia de posicionamiento capaz de penetrar el mercado exitosamente. La propuesta de valor debe ser cambiante según el punto de venta y la meta que se pretende lograr. Al igual que no se puede pensar en un perfil de consumidor único, ni tampoco en un solo perfil de punto de venta único, se habla de una estrategia de posicionamiento cambiante según las metas que se buscan lograr.

Según el Small Business Sustainability Report (2013), hay tres matices de productos verdes:

1. Verde claro: empresas que comercializan sus productos con términos como “amigables con el medio ambiente”, y tienden a implementar acciones simples beneficiosas al medio ambiente, si es que en realidad implementan algo.
2. Verde medio: empresas que comercializan sus productos con atributos verdes más profundos, por ejemplo, “orgánico”, y tienden a adoptar un moderado número de acciones ambientalmente benéficas.
3. Verde profundo: empresas que comercializan sus productos con atributos como profundamente verdes, y han implementado muchas acciones ambientalmente beneficiosas.

Probablemente a partir de estos matices de los productos ecológicos, se define una estrategia que fortalezca la comunicación del impacto ecológico de Gleen. Esto es, en la primera etapa de penetración al mercado, la propuesta Única de Valor es: “Protección de las enfermedades como la naturaleza se protege, con moléculas de plantas, más seguro para las personas y para el medio ambiente”. Actualmente, aunque bien es cierto que Gleen es mejor para el medio ambiente, también es necesario comentar que hay muchas cosas más que se pueden hacer para un mejor desempeño ecológico, como por ejemplo, vender graneles en puntos de ventas seleccionados, y certificar el proceso de fabricación de Gleen como un proceso ecológico. Es así como Gleen puede moverse de un posicionamiento verde claro, a un

posicionamiento verde oscuro. Al haber muy poca competencia relevante en el canal que alcanza al mercado innovador, es posible empezar con esta propuesta; sin embargo, al ir penetrando nuevos segmentos tales como el de los primeros usuarios y mayoría temprana, se buscará incluso fortalecer la propuesta única de valor y comunicarla, para los innovadores a través de mejoras en la forma de comercializar el producto, por ejemplo, venta de producto a granel, y extensión y comunicación de los otros productos de la línea Gleen además del producto bandera. Esta estrategia busca estar alineada con el nivel de desarrollo de producto que se tiene hasta este momento, considerando que a mayor flujo de caja habrá mejoría en el producto mismo (para ofrecer graneles), pero también mejoría en la comunicación, que vayan comunicando al consumidor adecuado (innovador, primeros usuarios, mayoría temprana), que se está haciendo. Se busca que en los canales de las Eco-Boutiques, se presenten las mejoras del producto y comunicar más fuertemente el incremento en el portafolio de productos ofrecidos, y pasar así a una marca que se posicione con los consumidores innovadores como una marca de categoría verde medio o incluso verde profundo, mientras que con los consumidores menos sofisticados se pueda comercializar los productos verdes claro, pero sustentados por el posicionamiento logrado con el consumidor innovador o LOHAS.

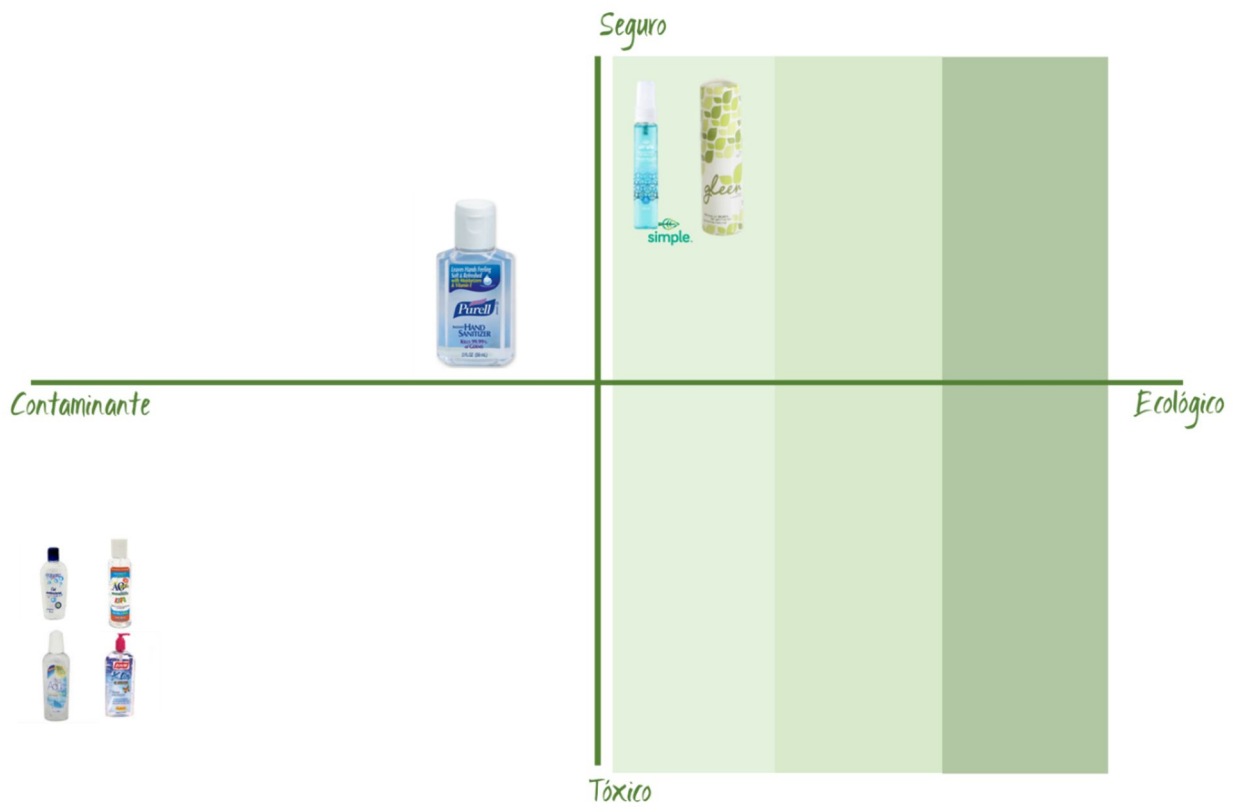


Figura 15. - Posicionamiento en junio 2015 de la espuma antibacteriana Gleen en el mercado LOHAS.

Dentro de las clasificaciones de ecoamigable, en el mercado de los LOHAS Gleen es percibido como un producto verde claro, mientras que en otros mercados es percibido como un producto verde.

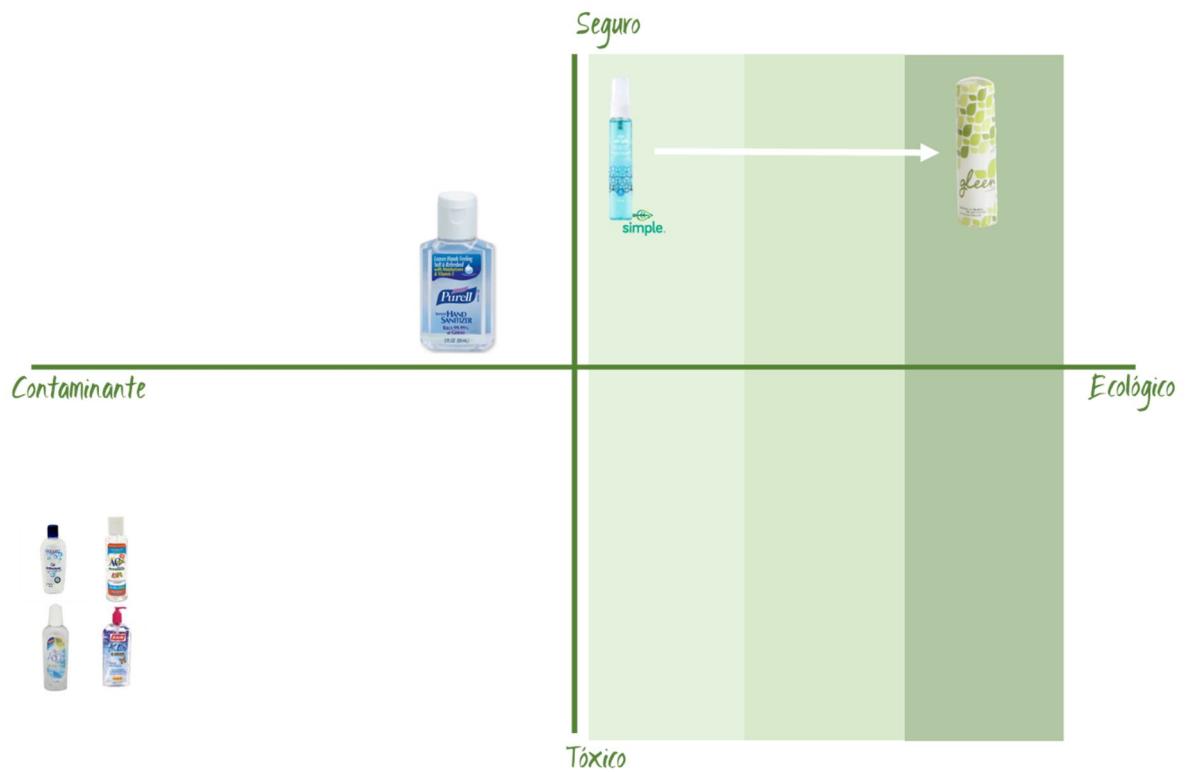


Figura 16.- Posicionamiento esperado de los productos Gleen en el mercado LOHAS con iniciativas de poner a la venta producto a granel (proyectado 2016)

Se busca que en el corto plazo, con el ofrecimiento de Gleen a granel en algunas tiendas selectas de la ZMG, además de buscar certificaciones en el proceso de fabricación, se espera que Gleen logre posicionarse como un producto realmente ecológico para el mercado de los LOHAS, ya que ellos serán los embajadores de la marca. Esto permitirá que se comunique qué es Gleen y que se compartan sus valores, sus metas, y se promueva además la aceptación del producto. Además de que es el deseo de Gleen satisfacer cada vez de mejor manera el deseo de los LOHAS por productos más ecológicos y sustentables, se deben de comunicar los esfuerzos a través de los embajadores de la marca para alcanzar una expansión sustentable.



Figura 17.- Posicionamiento en precio por los productos Gleen en el mercado, 2015 y 2016 (proyectado).

En un posicionamiento de Gleen en el mercado LOHAS cuyas variables sea el nivel de aceptación de los LOHAS y el precio de anaquel, Gleen busca posicionarse como un producto sustentable, ecológico, pero que además esté a un precio atractivo para el consumidor. Este precio no debe ser superior a sus contrapartes tradicionales en la categoría Premium.

iv. Propuesta única de valor

Para los consumidores y distribuidores se hace la propuesta única de valor que busca en primera instancia satisfacer la necesidad del consumidor objetivo que son productos de higiene y limpieza sustentables para su salud y la del medio ambiente, y esto se ha definido como: protección de las enfermedades como la naturaleza se protege. Para el distribuidor esto se traduce en una línea de productos que tendrán caducidad, es decir, se degradan y que

al mismo tiempo tendrá rentabilidad. Sin embargo, el perfil del consumidor objetivo va cambiando a medida que se va penetrando en el mercado, o expandiéndolo a nuevas geografías. Es por ello que a medida que se penetra la curva de innovación es necesario ir adaptando la propuesta de valor, por un lado desde el punto de vista de un Consumidor Personificado cambiante, (según el espectro de la curva de adopción de la innovación), y por otro lado, desde el punto de vista de la Unima y lo que ella puede adoptar y ofrecer. Estas propuestas de valor tienen sentido para el mercado innovador de los LOHAS, pero también para los primeros usuarios, que son los seguidores de los LOHAS.

Las propuestas únicas de valor se basan en una serie de conceptos que la soportan. Además, en el caso de Gleen es fundamental para la estrategia reconocer que siempre se ha buscado que el precio sea competitivo con sus contrapartes tradicionales. Ver la siguiente figura.

Propuesta única de valor

Más por lo mismo



Figura 18.- Conceptualización de la Propuesta única de valor y sus fundamentos.

v. Proposición de valor consumidor

Propuesta única de valor: Protección de las enfermedades como la naturaleza se protege, con moléculas de plantas, más seguro para las personas y para el medio ambiente.

Beneficios: Comunidad ecológica y natural entorno a Gleen, productos naturales y ecológicos, que protegen la salud de las personas y también la del medio ambiente.

Razones: Formulación con ingredientes más sustentables, ingredientes grado alimenticio, moléculas complejas de plantas, opción de venta a granel, comunidad en redes sociales.

Rasgos: mamá que ama actividades aire libre, alineada a una vida natural, joven, fresca, auténtica

Tema de diseño: Patrones de figuras geométricas que recuerden elementos de la naturaleza, colores sólidos (sin sombreados), escritura a mano.

Reino: Higiene natural y ecológica

vi. Proposición de valor distribuidor

Propuesta única de valor: Perecederos ecológicos para limpieza y desinfección siempre vigentes en anaquel que sean rentables.

Beneficios: Producto con poca competencia, imagen profesional, alineado al estilo de los LOHAS, paquete de negocios.

Razones: Desarrollado por científicos e ingenieros, formulación con ingredientes más sustentables, ingredientes grado alimenticio, moléculas complejas de plantas, opción de venta a granel.

Rasgos: Mamá que ama actividades aire libre, alineada a una vida natural, joven, fresca, auténtica

Tema de diseño: Patrones de figuras geométricas que recuerden elementos de la naturaleza, colores sólidos (sin sombreados), escritura a mano.

vii. Redes sociales

Según un estudio de marketing digital y medios sociales, la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI, 2014), las bebidas y cervezas es la categoría más seguida por fans de Facebook en México, con cerca de 18 millones de fans. Sin embargo, el segundo lugar son los productos de consumo, con más de 5 millones de fans. En tercer lugar son las armadoras, con 2.5 millones de fans. La siguiente categoría ya no alcanza ni el 1.5 millones de fans. En twitter, sin embargo, la principal categoría es la de las aerolíneas, con apenas 310,000 seguidores. En el caso de los productos de consumo, ocupa el décimo lugar como categoría en cuanto a número de seguidores en Twitter. En comparación por categoría, en este estudio se determinó que los seguidores por Facebook vs Twitter de la categoría de los productos de consumo son de 5 millones de fans contra 62 mil seguidores. Es 16 veces mayor el número de fans para esta categoría en Facebook. Además, para esta categoría, el número promedio de posts a la semana son de 2.6 posts, contra la categoría líder, telecomunicaciones, con 15.2 posts. Los dispositivos más populares para conectarse a internet son en primer lugar a través del Smartphone, en segundo lugar la laptop, y en tercer lugar la Tablet. El 99.3% de los cibernautas está inscrito en una red social con una antigüedad promedio de 4.4 años (2014) y pasan en promedio, 9 horas al día conectados, de las cuales 6 horas están dedicadas a redes sociales. El 92% de los cibernautas confirman haber visto publicidad en internet, y la principal fuente es a través de las redes sociales, seguido de las páginas web, además el 71.9% confirma ser seguidor de marcas en redes sociales, porque quieren conocer más de la marca (64%), (AMIPCI, 2014)

Es por ello que el canal seleccionado para alcanzar a nuestro mercado meta es a través de Facebook, ya que para productos de consumo, demuestra ser el canal con mayor alcance. Aunque el estudio de AMIPCI se realizó para las 100 empresas más importantes de México, cabe destacar que por observación, se ha visto que una gran cantidad de los productos similares que atienden el mercado de los LOHAS tienen presencia en Facebook. Los mexicanos entienden la dinámica de Facebook, y están acostumbrados a buscar tanto en buscadores como Google, Facebook y Youtube la información que requieren. Sin embargo, las publicaciones, fotografías y otros contenidos utilizados por las empresas locales para alcanzar a su público objetivo tienen algunos defectos, incluyendo:

- Demasiadas publicaciones
- Pocas publicaciones
- Falta de constancia en la publicación
- Contenidos mal diseñados
- Demasiados contenidos que autopromueven la marca y no un estilo de vida (una estrategia PUSH)
- Mala calidad de las fotografías
- Falta de estrategia de publicación

En el caso de Facebook, recientemente se anunció que los contenidos de las empresas tendrán que ser promocionadas para alcanzar a su auditorio meta, de forma que el algoritmo es ahora más estrecho para conseguir fans de forma orgánica, ya que si un usuario no busca la marca de forma directa, difícilmente esta tendrá visibilidad para el mercado objetivo. La opinión en general de líderes y expertos, como Goulet (2014), es que realmente el dinero invertido es poco y da resultados.

Para no caer en los errores de otras páginas de Facebook, y que efectivamente la página se convierta en un activo de la empresa, y del proyecto de Gleen, es fundamental establecer un manual de medios que establezca las directrices del manejo de los contenidos. Según Andrea Goulet Ford (2014) experta arquitecta de mensajes, bloguera y estrategia de contenidos, recomienda tener claro estas directrices que deben incluir:

- Audiencia
- Estilo
- Las metas de la marca
- Declaración de la marca
- Tipos de contenido
- Librería de recursos
- Manejo de proyectos

Para la estrategia digital en general, el propósito de Gleen es al final del día, soportar las ventas, a través de generación de confianza a través de contenidos creativos, actuales,

entre otros. Con el tiempo, se busca establecer como un líder de opinión en el tema de higiene personal y del hogar de forma natural, ecológica y sustentable.

La audiencia es el mercado meta del canal de Facebook es el de los innovadores y primeros usuarios, ya que es el mercado más interesado en aprender del producto, y es a este mercado al que deberá mostrarse empatía.

El estilo de la página de Gleen en Facebook incluye la dicción, el tono y la voz. La dicción es la selección de palabras, mientras que el tono es la actitud. Por lo tanto, en términos de dicción se buscará expresar todo en términos de palabras positivas, que demuestre conocimiento científico por parte de la marca. Para el tono se usará un tono objetivo, lógico, casual y alegre, pudiendo tener sentido del humor pero no ser cínico ni sarcástico. Finalmente la voz hará que las publicaciones suenen de forma única a la marca, esto es lo que permite a las personas y a las marcas hablarles a diferentes personas, de diferentes formas y permanecer siendo la misma persona o marca. Mucho de esto depende en la consistencia de las opiniones que la marca tenga, y mantenerlas. Esto puede guiarse por la identidad de la marca.

Las metas de la marca deben de tener características SMART⁴, y para Gleen se seleccionó que sea “Incrementar la base de seguidores LOHAS y consumidores de Gleen a 1,000 en la página de Facebook para final del año 2015”.

La declaración de la marca de la página de Gleen en Facebook⁵ es: *Ser una página divertida, educativa, formativa, enfocada a proveer contenidos sobre productos, proyectos e ideas que sean de perfil ecológico, natural y sustentable, incluyendo los de la marca Gleen, a consumidores LOHAS, dueños de ecoboutiques y LOHAS en formación para incrementar y promover la conciencia ecológica, el consumo sustentable y la salud natural. Con esto se busca aumentar la conversación sobre las ventajas de un estilo de vida que fomenta la protección a la salud y al medio ambiente, la sustentabilidad y el bienestar.*

⁴ SMART – Por sus siglas en inglés Specific, Measurable, Appropriate, Realistic, Time-Bound (Específicos, medibles, apropiados, realistas, con tiempo de entrega)

⁵ www.facebook.com\MiGleen

Los tipos de contenido deben tenerse claros, para mantener la consistencia del sitio. Primero hay que establecer los pilares de los contenidos que Gleen podrá publicar. Estos son temas de los cuales se podrían escribir libros enteros. Para Gleen estos pilares serán entrevistas con personas, historias de personas (como el caso de Julia Butterfly Hill o Wangari Maathai), noticias de la industria alineados con productos naturales, sustentabilidad o ecología, y noticias de la industria (como por ejemplo, la noticia de Tesla Energy). Estos pilares deben de tenerse muy claros, para precisamente saber qué buscar.

Otro punto importante, es que para Gleen, la estrategia consistirá en pensar en sus creadores de contenidos como periodistas de marca, para poder escribir como periodistas. La gente no quiere que se le venda. La gente quiere aprender y profundizar sobre las cosas que le apasionan, y cuando se le da esos valores entonces crearán una liga emocional con la marca. Con esta postura en mente, entonces la generación de contenidos puede hacerse en términos de buscar contar historias, hacer entrevistas, hacer investigación, buscar el pensamiento de líderes de opinión, crear opiniones con pensamiento crítico, y sustentar todo con observación. Además, siempre hay que alimentar todo respondiendo a qué, quién, cuándo, cuánto, dónde, cómo y por qué, entre otras. Además, en caso de ser pertinente, siempre hay que dar crédito a la fuente, y usar Hashtags que sean específicos pero no demasiado largos, para que el contenido se encuentre fácilmente.

Cuando se crea una librería de recursos se deben considerar tanto las fuentes de obtención de información como el almacenamiento. Ejemplos de fuentes donde se puede obtener información incluyen Feedly.com, El calendario de eventos de Chase, Twitter, StumbleUpon.com, y Flipboard.com, una revista personalizada basada en tus gustos. También hay herramientas como IFTTT.com, que permite ligar acciones de una aplicación a otra aplicación, de forma que si por ejemplo se marca algo como favorito en Twitter, esto se sube a Dropbox. Esto ahorra una enorme cantidad de tiempo. Para el almacenamiento existen herramientas como Evernote, GetPocket y Dropbox.

Los canales que pueden utilizarse para publicar pueden ser gratuitas o de paga. Para el caso de Gleen se está empezando con el uso de Facebook, y esta es una excelente opción de

inicio. Sin embargo, no se descarta que en el futuro, además de Facebook, pueda profesionalizarse aún más la comunicación a los fans y alguna otra nueva audiencia de Gleen. Para esto podemos utilizar otras herramientas de paga que podrán ligar las actividades de varias áreas de la empresa. En estos momentos esa herramienta está pensada para Hubspot.com, pero existen otras como Outbrain.com y Onlywire.com.

En cuanto al manejo de los proyectos, la base consiste en el equipo que se tenga para generar toda la información. Si bien ahora el equipo de redes sociales para Gleen consiste de una sola persona, cabe proyectar el crecimiento de la base de su audiencia, y por lo tanto del equipo que hará posible la entrega de los artículos en tiempo y con la calidad requerida. En estos roles se deben de considerar al Estratega de Contenidos, que planeará con anticipación y creará un sistema que mantendrá los contenidos alineados con las metas del negocio. Esta es la persona que gestiona el calendario editorial. El Escritor será quien escribe el contenido, por lo que en caso de haber muchos escritores es fundamental tener clara la guía de estilo. El Diseñador que crea los elementos visuales tales como las fotografías, los infográficos, video y animación. El Corrector será una persona que podrá corregir los errores de una publicación, e, idealmente, se debe de tener aunque el manejo de los medios sea una sola persona. Finalmente una persona que apruebe si una publicación está lista para subirse a la red o no.

vi. Expansión a través de la curva de adopción de la innovación

La etapa del lanzamiento busca como objetivos lograr el reconocimiento de la marca, y que la gente pruebe el producto a través de degustaciones. En el caso del reconocimiento de la marca, se hace a través de patrocinios, copatrocinios y medios selectos, donde, en este último, se buscaría presencia en redes sociales, activaciones y publicidad a través de sitios o revistas de especialidad. En el caso de las degustaciones, estas pueden ser de dos tipos, ya sea a través de una muestra dirigida, donde al cliente se le da a probar el producto, puede ser directamente en el punto de venta, o bien, a través de un call-to-action (llamado a la acción), donde, a través de redes, o listas de correo electrónico, se le invita a comprar el producto en los puntos de venta disponibles.

Mientras se está trabajando en lograr generar una tribu a partir del consumidor con perfil innovador, debe trabajarse al mismo tiempo para lograr un canal que penetre el mercado. Los primeros usuarios son vistos desde cierto punto de vista, como los seguidores de los innovadores; ellos necesitan conocer la marca porque están expuestos a ella, pero también porque hay innovadores que se han vuelto evangelizadores de la marca, y a través de sus testimonios en blogs, videos, publicidad de boca en boca, entre otros, ellos logran legitimar la marca.

Finalmente, la expectativa de la mayoría temprana es de seguir tanto a los innovadores y a los primeros usuarios, y en esta parte la expectativa es la innovación. Además, los comunicados se siguen haciendo a través de revistas y sitios de internet, pero en este caso ya serán revistas y publicaciones que alcancen un mayor número de clientes. Los innovadores y los primeros usuarios habrán hablado del producto bandera de Gleen, pero para la mayoría de los consumidores, donde ya hay un posicionamiento, se buscará ser parte del movimiento a través del uso de productos que sean prácticos para ellos. Se querrán distintos formatos y presentaciones, y además se querrán en los puntos de venta a los que normalmente ya se visita, como lo es un Superama, Farmacias Guadalajara, entre otros.

Aunque existen otros canales masivos como pueden ser Soriana, WalMart, Chedraui, es necesario estudiar más a fondo, cuando el momento llegue si se desea realmente entrar a estos canales, y si estos dan valor a la marca. Los canales que se elijan para alcanzar al consumidor, comunican los valores de la marca, y no se está seguro que estos canales comuniquen con certeza los valores de la marca.

c. Estrategia de distribución

Se propone iniciar la distribución de Gleen a través de tiendas especializadas en la comercialización de productos fabricados con comercio justo, naturista, vegana/vegetariana, orgánica y/o ecológica, es decir, los canales que llevan el producto a los consumidores LOHAS,

ya que estas tendencias están alineadas con la visión de Gleen de ser el de productos naturales con antimicrobianos naturales para cuidado personal y cuidado del hogar, que también tienen conciencia ecológica. Se inició en la Zona Metropolitana de la Ciudad Guadalajara, y para ello se realizó un mapa que denota el tipo de tienda.

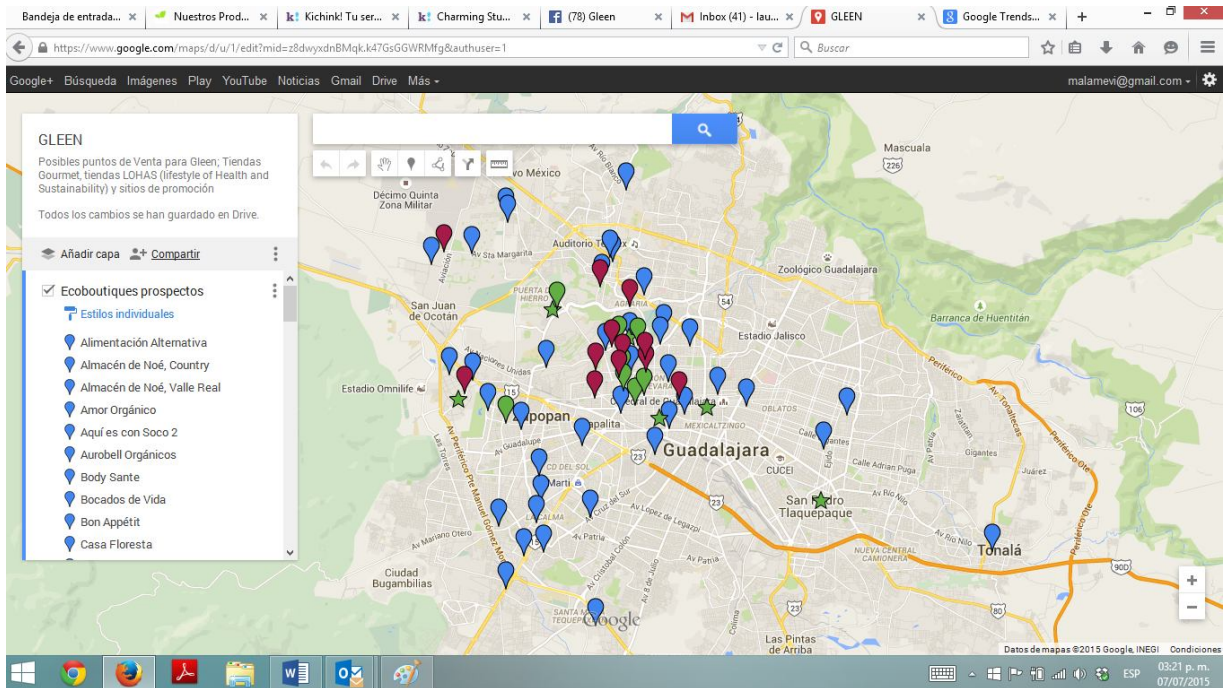


Figura 19.- Mapa de ubicaciones de tiendas que podrían distribuir Gleen.

Este mapa se fue construyendo a partir de varias fuentes, incluyendo los puntos de venta listados en el sitio de un producto afín al estilo de vida LOHAS (pan vegano del ArteSano). Los puntos azules son ecoboutiques prospectadas (41), los puntos verdes son las ecoboutiques donde ya se tiene presencia (8) y finalmente los puntos tintos son tiendas gourmet (12), donde se podría comercializar el spray de superficies Gleen de 500ml. Las estrellas muestran los sitios donde se llevan a cabo ecotianguis o farmer's market con cierta periodicidad (6). Este mapa se va alimentando y modificando de acuerdo a la realidad del momento. Todos los productos desarrollados con la marca Gleen que consiste en 5 presentaciones (Gleen Espuma 50 ml, Gleen Spray 500 ml, Gleen Jabón Lavamanos 230 ml, Gleen Jabón Lavatrastes 420 ml, Gleen Bebé Spray 50 ml), se encontrarán en los canales de

distribución. Sin embargo, al ser el Gleen Espuma 50 ml el producto bandera, la diferencia es que la estrategia de comunicación se centrará sobre este producto, aunque la oferta del portafolio de productos sea más amplia.

En los momentos que se quiera crecer para alcanzar otros segmentos de mercado, se tiene planeado comercializar los productos en otros tipos de canales, para alcanzar tanto a los Primeros usuarios como a la mayoría temprana.

En estos casos, se buscan nuevos canales de distribución como puede ser la tienda en línea www.kichink.com. Este canal ofrece a los vendedores un plataforma tecnológica para establecer un anaquel virtual ya sea directamente en la página de ellos, o adaptarla para montarla directamente en la página de Gleen. Kichink lleva a cabo la cobranza de las ventas, y elimina la responsabilidad del proveedor de ver por servicios de paquetería. Se llevan una comisión del 7.5% del total de la venta. El canal de Kichink será fundamental para poder proveer nuestros productos a clientes LOHAS que no vivan en la Zona Metropolitana de la ciudad de Guadalajara (ZMG) y primeros usuarios en Guadalajara, pero que deseen adquirir nuestros productos. Este modelo permite que nosotros no nos desenfocemos inicialmente en hacer ventas de bajo volumen en ciudades fuera de la nuestra, pero al mismo tiempo, tener la posibilidad de ver la reacción de los consumidores. También para amortiguar costos fijos, haremos venta de canastas de nuestros productos en la plataforma.

Una siguiente etapa de crecimiento consistirá en buscar distribuidores que compartan los valores de Gleen. Un distribuidor que ya se ha detectado en la Ciudad de México es la empresa Kian. Kian es una empresa mexicana especializada en la distribución, comercialización y exportación de productos orgánicos, naturales y biodegradables.

De igual forma, es interesante para Gleen buscar la comercialización a través de distribuidores fuera del país. Así, para exportación se buscarán distribuidores que tengan el perfil de Kian en México. Los principales territorios de interés es el mercado latinoamericano. En el caso de Estados Unidos, la comercialización es interesante si se trata de un canal como

Whole Foods, que, a diferencia de sus contrapartes tradicionales, ofrece productos orgánicos, ecológicos y más sustentables.

En cuanto a cadenas de autoservicio en México, podemos pensar en diferentes canales para diferentes productos cuando se quiere alcanzar el mercado masivo. Cuando ya haya posicionamiento del producto en la mente del consumidor, podemos pensar en colocar la espuma en algunos anaqueles de farmacia. También podemos pensar en Superama para las principales ciudades en México.

d. Estrategia de Precios

En cuanto al tema del consumidor ecológico, Dunleavey (2007) critica que ser verde ha tomado tracción por costar una cantidad excesiva. Ser verde se trata más de reducir, reusar, reciclar. Comenta que estos principios básicos de ser ecológico no resultan tan atractivos como simplemente ir de compras y gastar absurdas cantidades de dinero por productos hechos con "ingredientes biodegradables y libres de fosfatos". Esto puede verse en la tienda de Purorgánico en Zapopan, que comercializan jabones para trastes que pueden costar \$120 pesos una presentación de no más de 500 ml. De forma consciente o inconsciente, o simplemente porque económicamente es imposible, el consumidor mexicano no puede invertir estas sumas de dinero por productos de higiene o limpieza, especialmente cuando los beneficios no son tan claros y de forma inmediata. Es por ello que la estrategia de precio de Gleen consiste en poner en el mercado productos ecológicos cuyos precios sean competitivos con los productos tradicionales encontrados en los canales masivos de distribución. En el caso de su producto bandera, el Gleen Espuma de 50ml, este pretende ponerse con un precio de anaquel de \$30 pesos máximo, y en una gran cantidad de las veces a \$25 pesos por pieza, es decir a un precio muy comparable con las contrapartes premium en gel, ya que para los geles antibacteriales los precios van desde los \$11 pesos hasta los \$30 pesos en presentaciones de 60 ml.

e. Estrategia de Comunicación integral

La parte de comunicación integral es fundamental para la promoción de Gleen. Al inicio del proyecto en el 2013, se tuvo la oportunidad de participación en Soriana. Se estuvo en los anaques de 6 tiendas durante 1 año, donde se mantuvieron actividades de promotoría constantes.



Figura 20.- Productos de la línea Gleen en feria regional de Soriana Sucursal Cordilleras y Águilas (2013)

Entre las enseñanzas de este proyecto se tiene:

- Soriana es un canal de venta para mercado masivo de marcas posicionadas; marcas como Gleen no eran comprendidas por el consumidor.
- Las tiendas vendían los días que mantenían actividades de demostración, pero las ventas eran muy bajas o casi nulas en otros días de la semana.
- Difícil comunicación con compradores para resurtidos.

Cuando se empezaron a analizar otros canales de distribución, fue posible observar que una ecoboutique vendía el doble de producto que una tienda Soriana. Incluso, las ecoboutiques vendían el doble de producto sin demostración, que una tienda Soriana con demostración. Por esta razón se ha decidido dejar el canal de Soriana, sobretodo porque los

esfuerzos están dirigidos a atender al mercado de los LOHAS, y para ellos son las ecoboutiques las que están alineadas a sus valores. El anaquel de Soriana, destruye el valor del concepto de Gleen, porque para un consumidor LOHAS el canal de Soriana profesa valores opuestos a los suyos. Se necesita realmente el posicionamiento correcto de la marca para que la percepción del mercado del producto no sea dañada por estar en el anaquel de una tienda de autoservicio, sobretodo no al inicio de introducción al mercado, cuando todos los esfuerzos de promoción se concentran en el mercado LOHAS. Finalmente, todo lo que se asocia a un producto, en este caso el canal, comunica los valores del producto.

Por ello, se está trabajando por posicionar los productos a través de eventos ecológicos. Entre estos eventos se encuentran:

Tianguis ecológicos y culturales:

- Ecotianguis Cultural Ciudad Granja

Farmer's market de productos orgánicos y naturales:

- Andares Farmer's Market
- Bazar La Mirilla

Existen otros eventos a los que se puede asistir, pero que aún no se ha revisado el perfil de los eventos ni de los asistentes, entre ellos:

- Ecotianguis del Centro Histórico de Guadalajara
- Ecotianguis del ExConvento del Carmen
- Tianguis ecológico EcoTlaq
- Manos Mexicanas Bazar

Es interesante mencionar que varios espacios públicos como el EcoTianguis del ExConvento del Carmen y Andares Farmer's Market son espacios que al día de hoy declaran no poder recibir más productores. Incluso, el ExConvento declara que recibe aproximadamente 700

visitantes cada 15 días que buscan este tipo de productos. Están apareciendo además más espacios con estas características hacia la sustentabilidad, la salud y la ecología, y el proyecto se encuentra buscando el espacio más adecuado para aprovechar estos espacios, donde probablemente el Andares Farmer's Market es al día de hoy el espacio más exitoso en la ciudad que atiende este tipo de mercado.



Figura 21.- Productos de la línea Gleen en Ecotianguis de Ciudad Granja (2015)



Figura 22.- Productos de la línea Gleen en Ecotianguis de Ciudad Granja (2015). La ubicación es entre la tienda de terapias y masajes, y la venta de plantas.

Además, de los canales y los eventos de promoción, están las ferias, las exposiciones, e incluso lugares digitales como las páginas verdes, que consolidan información de productos ecológicos, saludables y sustentables.

f. Estrategia de marketing en línea

Otra de las cuestiones para la comunicación integral del proyecto, será la parte del marketing digital. Además de contar con la estrategia de redes sociales fundamentales para la comunicación del proyecto y dialogar con el mercado objetivo, se debe buscar el fortalecimiento a través de otras herramientas digitales que puedan conducir al mercado a los recursos que se les ofrecen. Según Brad Batesole (2014), las herramientas de marketing digital pueden ser de tres tipos: pagadas, propietarias y ganadas. Entre estas herramientas están:

- La página web, realmente considerada como el bien raíz número 1 más importante en la red de cualquier compañía. (medios propios)
- Integración de landing pages que tengan Call-To-Action. (medios propios). En este caso, la idea sería crear estas landing pages y ligarlas a través del llamado a la acción a la tienda en línea de Amazon en México o Kichink.
- Apalancamiento con el uso de herramientas de análisis amarradas a la página web para entender el funnel de conversión de los consumidores. (medios pagados).
- Optimización de SEO (Search Engine Optimization) con la finalidad de que Gleen sea encontrado más fácilmente de con palabras optimizadas (medios pagados). Esta herramienta es fundamental para promover que una página sea encontrada de forma orgánica sobre internet. Como punto de partida para el análisis SEO se pueden realizar análisis sobre plataformas como Google Trends. En ellas, se pueden establecer por región del mundo, las palabras que pueden ser de interés de búsqueda por la población. Un ejemplo de ello es la comparación de dos palabras. Estas son ecológico y saludable. Al capturar

ambas palabras en Google Trends se pueden obtener resultados sobre el comportamiento de las palabras en Google a través del tiempo para México.

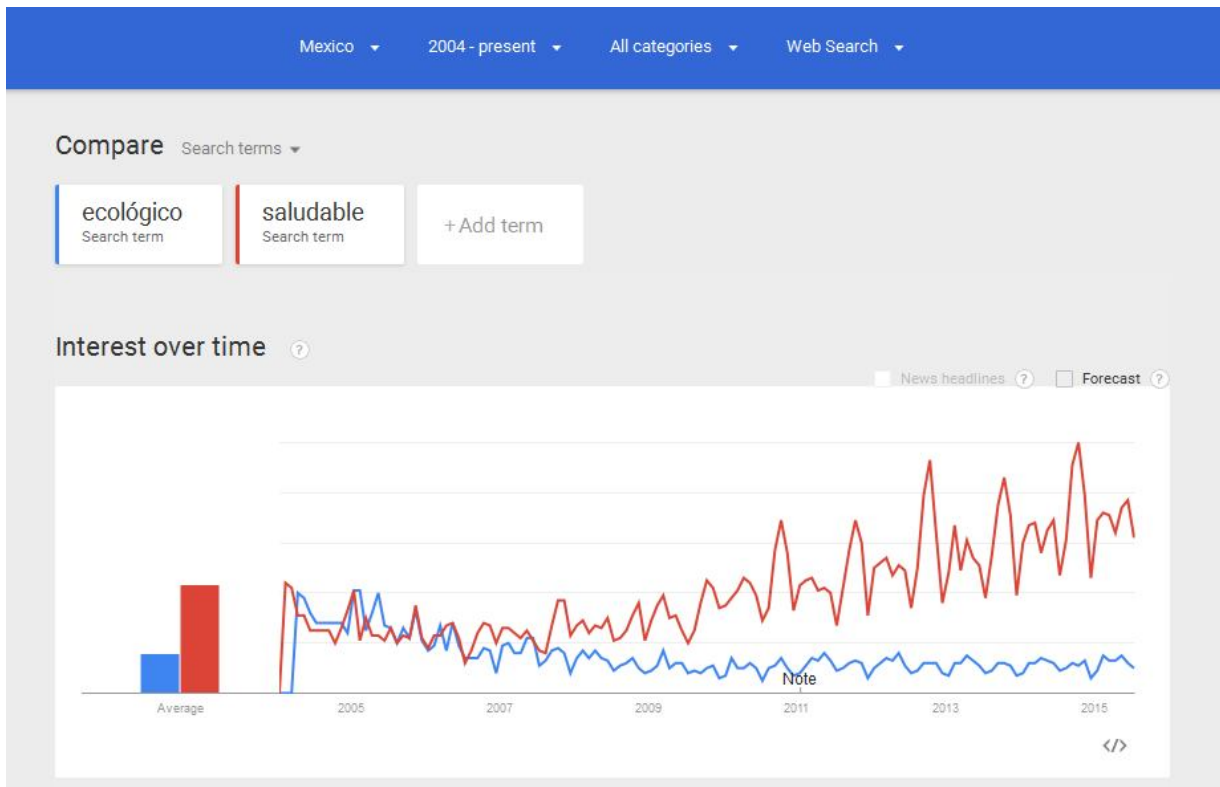


Figura 23.- Comparación del desempeño de las palabras “ecológico” y “saludable” a través del tiempo para México (obtenido el día 7 de julio del 2015 en Google Trends).

Se puede observar la tendencia a la alza del concepto de saludable, y la tendencia a la baja de ecológico. Esto puede ser un factor de decisión de cómo se quiere posicionar a Gleen en la mente del consumidor, y con qué palabras se le quiere asociar cuando se creen contenidos en blogs, publicaciones, entre otras.

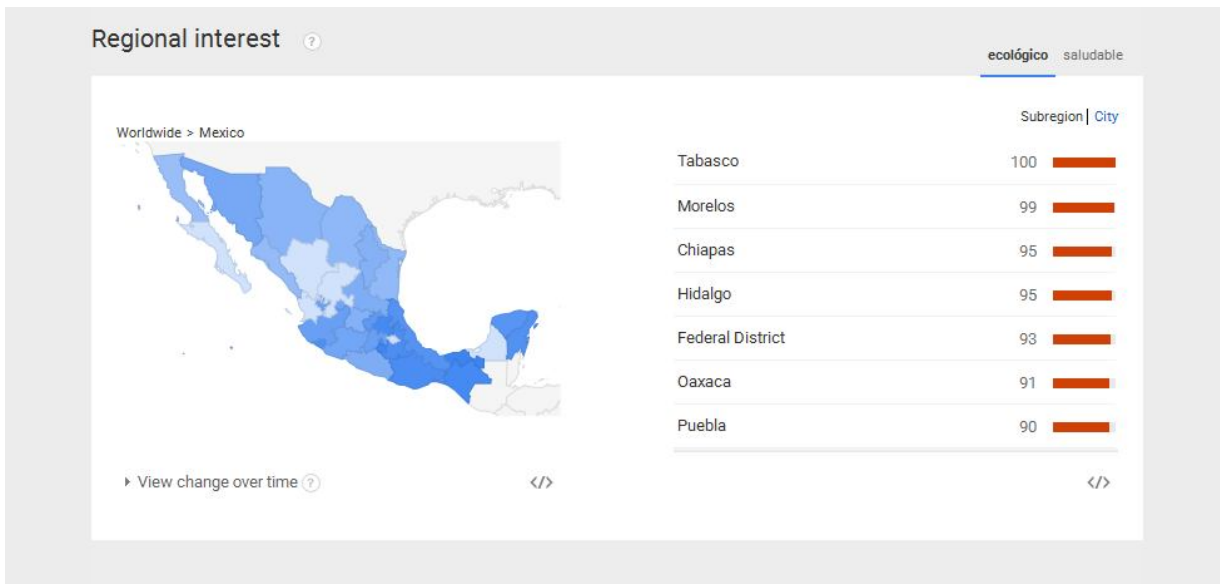


Figura 24.- Interés regional de la palabra “ecológico” a nivel regional. Obtenido de Google Trends el día 7 de julio del 2015.

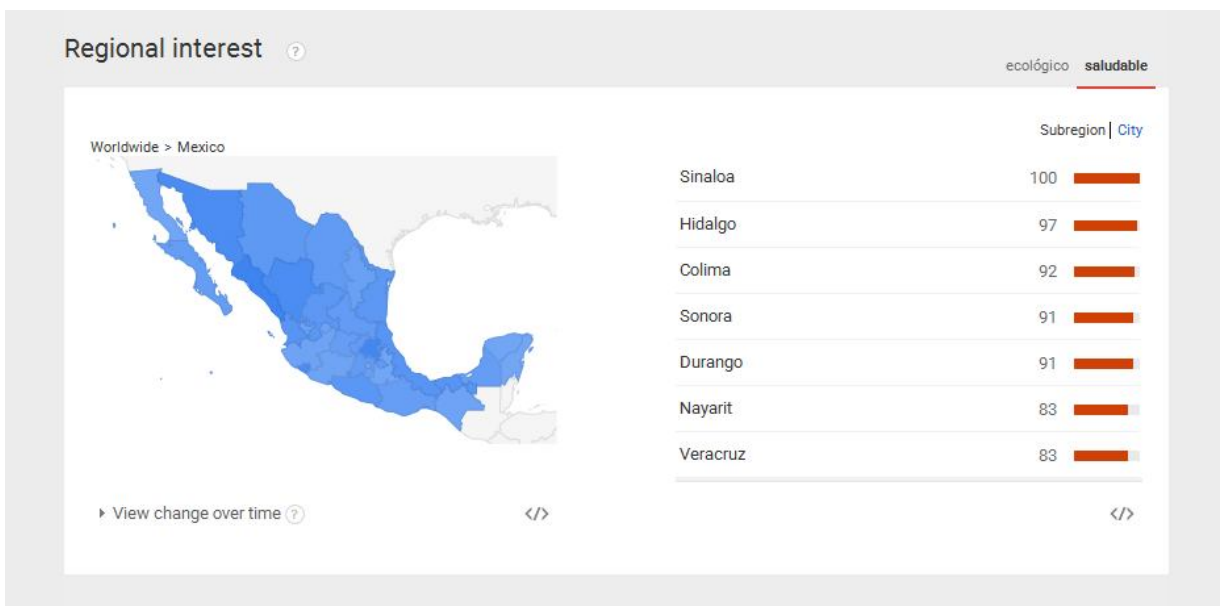


Figura 25.- Interés regional de la palabra “saludable” a nivel regional. Obtenido de Google Trends el día 7 de julio del 2015.



Figura 26.- Interés regional de la palabra “ecológico” a nivel regional. Obtenido de Google Trends el día 7 de julio del 2015

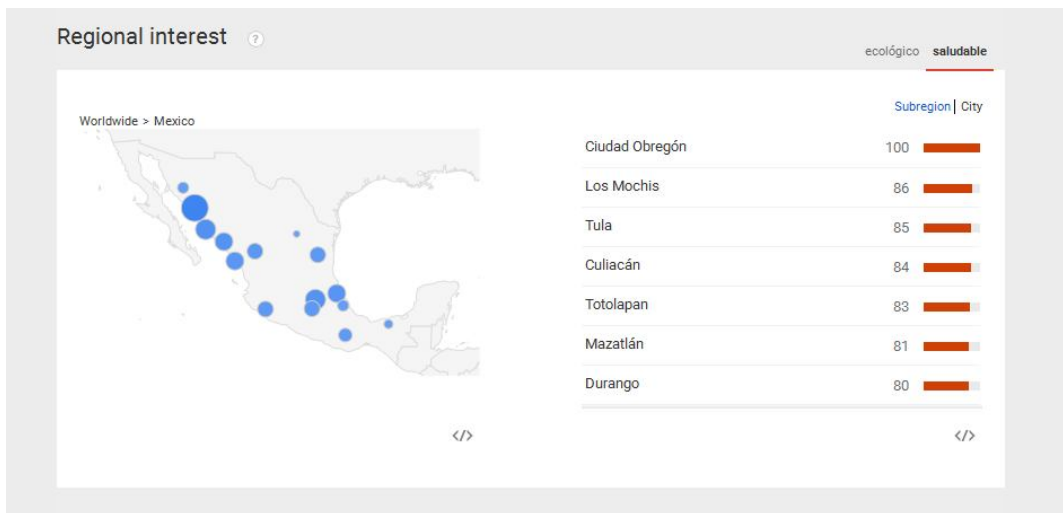


Figura 27.- Interés regional de la palabra “saludable” a nivel regional. Obtenido de Google Trends. Esta palabra es muy importante en varias regiones de México, pero no aparece para la ciudad de Guadalajara. Obtenido de Google Trends el día 7 de julio del 2015.

Esta información es valiosa para empezar a determinar en qué están pensando los mexicanos, sobre todo cuando están pensando en términos de productos LOHAS. Parece ser

que en estos momentos, en general los mexicanos son más conscientes de su salud en comparación con su conciencia por la ecología. Sin embargo, cuando en los mapas de las ciudades se busca el desempeño de estas palabras, Guadalajara sólo aparece en el mapa de la palabra ecología. Se necesitarían más números para entender la interpretación de esto, sin embargo, una posible interpretación es que Guadalajara tiene mayor conciencia ecológica que el promedio y menor conciencia por su salud que el promedio.

- Integración de Adwords. (medios pagados).
- Creación de contenidos a través de blog, para comunicarse a través de la página web y facebook (medios propios), y las métricas asociadas.

Un ejemplo del aprovechamiento de las herramientas de marketing digital es el uso de herramientas de análisis capaces de medir el impacto sobre cómo reacciona el mercado ante las publicaciones de Gleen. Entre una de las observaciones más interesantes fue a través de las herramientas de análisis de Facebook, donde claramente se observa el impacto de dos de las publicaciones en el perfil de Gleen. Ver la siguiente tabla.


Fecha y hora	Título del post	Me Gusta	Comentarios	Compartidos	Acción
06/30/2015 4:25 pm	Gleen's cover photo	34	0	0	Boost Post
06/30/2015 3:41 pm	Bioegradable #GleenCuidaTuPlaneta	36	1	0	Boost Post
06/29/2015 9:46 am	Sabías que... ¡Mientras en 1996 unas mil millones de mariposas monarca migraron a México, en 2014 se	42	1	1	Boost Post
06/27/2015 1:05 pm	EcoTianguis Cultural... ¡Felices!	223	11	51	Boost Post
06/25/2015 5:54 pm	¡Cuida tu planeta! #GleenCreaConciencia #GleenEsEcología http://diarioecologia.com	59	4	1	Boost Post
06/25/2015 9:15 am	Cada día es un nuevo comienzo para ayudar al planeta, excelente día! #GleenCreaConciencia	67	2	2	Boost Post
06/22/2015 7:42 pm	¿Te animarías a vivir en una cápsula que además de generar su propia energía, te permite vivir en	74	2	0	Boost Post
06/19/2015 2:54 pm	Plantemos más árboles #Gleen #Natural	68	1	11	Boost Post
06/19/2015 9:52 am	Que tengan bonito fin de semana	45	0	7	Boost Post
06/18/2015 7:52 pm	¡Impresionante! ¿Harías algo así por el mundo? #GleenCuidaTuPlaneta #GleenEsEcología	264	6	7	Boost Post
06/18/2015 5:18 pm	Gleen shared EcoTianguis Cultural Ciudad Granja's photo.	38	0	0	Boost Post
06/18/2015 12:45 pm	y tú, ¿Qué haces para ayudar al planeta?	45	0	8	Boost Post
06/17/2015 2:26 pm	En #Gleen nos gusta escucharte...	53	1	5	Boost Post
06/17/2015	Que tengan bonito miércoles #Gleen #Orgánico				

Figura 28.- Medición de impacto de publicaciones en la página de Facebook de Gleen. Se observa claramente el nivel de alcance de las publicaciones del 27/06/2015 (con 223 "Me Gusta") y del 18/06/2015 (con 264 "Me Gusta").

Post Details Reported stats may be delayed from what appears on posts

Gleen
Published by Viridiana Jiménez [P] · June 18 at 7:52pm ·

¡Impresionante! ¿Harías algo así por el mundo? #GleenCuidaTuPlaneta #GleenEsEcología #GleenCreaConciencia
[http://diarioecologia.com/millonario-sueco-compra-200mil-.../...](http://diarioecologia.com/millonario-sueco-compra-200mil-.../)



Millonario sueco compra 200mil hectareas de bosque a una compañía dedicada a la tala, solo para...
Johan Eliasch, magnate sueco, estaba harto de ver a los políticos hablar y no hacer nada. Entonces se fue a Brasil y adquirió una parcela de selva
DIARIOECOLOGIA.COM

264 people reached Boost Post

Unlike · Comment · Share · 1

264 People Reached

6 Likes, Comments & Shares

5 Likes	1 On Post	4 On Shares
0 Comments	0 On Post	0 On Shares
1 Shares	1 On Post	0 On Shares

7 Post Clicks

0 Photo Views	7 Link Clicks	0 Other Clicks
----------------------	----------------------	-----------------------

NEGATIVE FEEDBACK


0 Hide Post	0 Hide All Posts
0 Report as Spam	0 Unlike Page

Figura 29.- Contenido de una de las publicaciones con mayor alcance de Gleen. Una publicación que narra la hazaña de un magnate sueco en favor de la ecología.

Post Details Reported stats may be delayed from what appears on posts

Gleen added 2 new photos — at EcoTianguis Cultural Ciudad Granja.
Published by Laura Mendoza · June 27 at 1:05pm ·

EcoTianguis Cultural...Felices!



223 people reached Boost Post

Unlike · Comment · Share · 11

223 People Reached

11 Likes, Comments & Shares

11 Likes	11 On Post	0 On Shares
0 Comments	0 On Post	0 On Shares
0 Shares	0 On Post	0 On Shares

51 Post Clicks

21 Photo Views	0 Link Clicks	30 Other Clicks
-----------------------	----------------------	------------------------

NEGATIVE FEEDBACK

0 Hide Post	0 Hide All Posts
0 Report as Spam	0 Unlike Page

Figura 30.- Contenido de otra de las publicaciones con mayor alcance de Gleen. Esta publicación anunció la presencia en vivo de Gleen en un ecotianguis cultural en la Ciudad de Guadalajara.

En estos casos, se pueden generar posibles hipótesis de qué hace que una publicación sea más popular que otra, ya que la muestra no es lo suficientemente grande como para lograr una conclusión contundente. Estas hipótesis pueden ser que la publicación del sueco fue publicado en viernes por la tarde. Según la AMIPCI (2014), publicar en viernes por la tarde es uno de los horarios más populares para hacerlo, puesto que es cuando hay una mayor cantidad de gente conectada al internet y con actitud de interactuar con el contenido. Por otro lado, el contenido habla del caso de una persona, y puede ser que a los internautas les gusten los contenidos que hablan específicamente de personas reales y lo que han hecho. Inicialmente por eso se publicaron los casos de Julia Butterfly Hill y Wangari Maathai, sin embargo, los

horarios seleccionados de publicación (viernes 12:15 am y domingo 9:10 pm respectivamente) no sean los mejores tiempos de publicación.

El otro tipo de contenido donde se comunica la presencia de Gleen en un ecotianguis, donde además se agregan dos imágenes, generó menor alcance que la noticia del sueco, probablemente por el horario de publicación (sábado a la 1:05 pm de la tarde), pero tuvo una cantidad mucho más alta de "Me gusta". La característica de esta publicación es que es una publicación que demuestra las acciones que Gleen está haciendo y cómo está ejecutando, al asistir a eventos. Probablemente a la gente le guste saber que los productos son hechos por personas y que estos están trabajando para alinearse a movimientos que comunican, en este caso, el valor de la sustentabilidad y la ecología.

Existen otras herramientas de las cuáles se pueden hacer uso, pero para la introducción al mercado de LOHAS, se ha seleccionado estas herramientas digitales como suficientes tanto como para captar el mercado, pero también para desarrollar las habilidades operativas día a día de estas herramientas. Existen también aplicaciones que se pueden crear para teléfonos inteligentes, o estrategias por correo electrónico. Para el proyecto de Gleen, en estos momentos ninguna de estas dos son interesantes para el equipo. Sin embargo, lo que sí interesa es lograr ser mencionados en otros medios (Medios ganados). Para eso, podemos tener herramientas como Hootsuite para hacer escucha social, y poder actuar en caso de que se esté hablando de Gleen, ya sea de forma positiva o negativa.

g. Estrategias de conversión

Hasta ahora, el proyecto de Gleen ha podido posicionarse en varios anaqueles de Guadalajara de tiendas especializadas que atienden el mercado de los LOHAS, pero lo ha hecho aceptando ventas a consignación porque la marca aún no tiene mucho valor. Es por ello que es fundamental que se siga persuadiendo a los puntos de ventas de manejar la marca, pero también es fundamental cambiar del modelo de consignación a un modelo tradicional de compra-venta, por cantidades más altas de producto, pero también con pagos programados de la venta total a cierto plazo, idealmente treinta días. En cambio, nosotros

debemos garantizar de alguna manera a los puntos de venta, que la marca está posicionada y que tendrán demanda.

Guadalajara es la ciudad piloto, geografía ideal para tener flexibilidad con los modelos de venta a consignación mientras la marca se posiciona en la mente del consumidor. Es entonces cuando Gleen deberá capitalizar todo el trabajo de posicionamiento, para poder tener capacidad de negociación a la hora de hablar con distribuidores.

En el momento que se esté listo, alrededor de 3 a 4 meses, se hará una aproximación a los consignatarios donde se harán ofertas de paquetes de negocio, de acuerdo al tamaño del distribuidor y su capacidad de movimiento de producto.

Al igual que cada uno de los puntos tratados en este trabajo, la base para entender la conversión a compradores de la marca e ideología Gleen, debe estar fundamentada en la curva de adopción de la innovación.

Para los puntos de venta que se enfocan en el consumidor innovador en Guadalajara, es decir, el consumidor alineado con LOHAS, la estrategia se basa en poder ofrecer un Paquete de Negocio con las siguientes características:

- Ofrecimiento de producto a granel: este producto no será rentable, pero es completamente innovador en Guadalajara, totalmente alineado con el movimiento ecológico, que el distribuidor puede comunicar con claridad a los consumidores que se trata de productos ecológicos. Vender a granel es un certificado de calidad en sí mismo porque se garantiza la posibilidad de venta sin necesidad de consumir envases.
- Exhibidores de las espumas de Gleen.
- Dossier que pueda leer el consumidor, que incluya:
 - Fichas técnicas para los Puntos de Venta colgables para que los consumidores puedan revisarlos.

- Testimonios (cada 4 meses se actualiza con nuevos testimonios).
- Programa permanente de activación: que Gleen esté presente en algunos de los Farmer's Market de la ciudad.
- Entrevista anual al dueño del punto de venta para publicación en redes sociales.
- Compromiso con porcentaje de utilidad sobre la venta.

Para los puntos de venta que se enfocan en el consumidor innovador fuera de Guadalajara, el paquete de negocio consistiría en:

- Ofrecimiento de producto a granel: este producto no será rentable, pero es completamente innovador en Guadalajara, totalmente alineado con el movimiento ecológico, que el distribuidor puede comunicar con claridad a los consumidores como unos productos sustentables alineados a sus valores.
- Exhibidores de las espumas de Gleen.
- Dossier que pueda leer el consumidor, que incluya:
 - Fichas técnicas para los puntos de venta colgables para que los consumidores puedan revisarlos.
 - Testimonios (cada 4 meses se actualiza con nuevos testimonios).
- Entrevista anual al dueño del punto de venta para publicación en redes sociales (si la ciudad en la que está se considera estratégica para Gleen), y promocionarlo en Facebook (es decir, pagarle a Facebook para alcanzar consumidores potenciales interesados en leer este contenido y así buscar consumidores que les guste la página de Gleen que sean geográficamente estratégicos para el crecimiento de Gleen).
- Compromiso con porcentaje de utilidad sobre la venta.

Para el punto de venta que se enfoca en primeros usuarios, la oferta sería distinta, ya que sus valores difícilmente estarán alineados con el movimiento ecológico. Es por ello que a ellos se les podrá ofrecer:

- Exhibidores de las espumas de Gleen.
- Compromiso con porcentaje de utilidad sobre la venta.
- Mención del punto de venta en redes sociales de Gleen y su página web.

Para los puntos de ventas que se enfoca en Mayoría Temprana, que podrían ser distribuidores regionales de farmacia, solo se buscaría mover el Gleen Espuma. Con ellos se ofrecería:

- Exhibidores de las espumas de Gleen.
- Compromiso con porcentaje de utilidad sobre la venta.
- Bonificación si llegan a las metas de ventas.

Negociar con el distribuidor Ki-an, que es un distribuidor muy interesante de productos ecológicos y naturales, para mercado local en la Ciudad de México, pero también para exportación. Por su potencial de compra, el paquete de negocios para ellos puede variar de acuerdo con los siguientes puntos:

- Pago de una demostradora para apoyo de las actividades de Ki-an, 4 días al mes.
- Compromiso con porcentaje de utilidad sobre la venta.
- Archivos para impresión de Fichas Técnicas y testimonios de uso.
- Exhibidores de las espumas de Gleen para entrega a sus clientes de venta a menudeo.
- 3 camisas polo con la marca Gleen.
- Acompañamiento del departamento de mercadotecnia como labor de venta con sus clientes de exportación.

Con estas estrategias, que sin duda se irán adaptando a las necesidades del punto de venta, se busca facilitar el proceso de persuasión de la compra de los productos de la línea Gleen al consumidor final, aumentando el valor del mismo Punto de Venta, y el valor de la marca misma.

CAPÍTULO V

PROYECCIONES FINANCIERAS

a. Supuestos

Todo lo que se ha expuesto hasta este punto sobre el proyecto de Gleen, y su estrategia para comunicar y alcanzar una mayor parte de seguidores se refleja en esta sección en términos y proyecciones financieras. Se cree que estas proyecciones son alcanzables bajo los siguientes supuestos:

- El análisis de sensibilidad se basa en un escenario de ventas conservador, donde se varía el 25% más de ventas (escenario optimista) y 25% menos ventas (escenario negativo).
- Se considera una inversión que será aportada por otros proyectos de Unima de aproximadamente \$500,000 pesos.
- Cuando se habla de un año (Año 1, Año 2, Año 3, entre otros) se considera un período de 12 meses, no de un año calendario.
- El desempeño del área de producción es impecable, y podrá soportar el crecimiento.
- Se considera el ISR en 30% y el PTU en 10%.
- No se consideran aumentos de precios a distribuidores, ni aumentos en costos de producto (COGs).
- Se consideran aumentos en gastos.
- Se consideran varios tipos de tienda:
 - Tiendas Ecoboutiques: por su giro, estas tiendas venderán todos los productos. Se irá de 6 tiendas en septiembre del 2015 a 54 tiendas para agosto 2018.
 - Tiendas Gourmet: se estima solo vender los productos de interés para este canal que son la espuma de 50ml y el spray de 500ml. Se irá de 0 tiendas en septiembre del 2015 a 15 tiendas para agosto 2018.

- Kichink: se venderá producto en forma de canastas para regalo. Se estiman ventas de aproximadamente 20 piezas de cada producto. Se iniciará con ellos en enero del 2016.
- Farmacia; solo venderá espuma y spray para bebé, y se irá hasta 60 puntos de venta en agosto 2018. Se empieza hasta octubre debido a que ellos están enfocados a mercado masivo, por lo que debe haberse construido la marca anteriormente con ellos.
- Comercializadora Ki-an: se va a pensar conservadoramente de que esta tienda venda cantidades de no más de 1,000 piezas al mes. Pero podría ser mucho más en caso de que a la empresa le interese el producto. Idealmente habrá que encontrar más comercializadoras con el mismo giro de Ki-an. Es importante el trabajo que se está haciendo con las Ecoboutiques antes de ir a Ki-an, para ofrecerle un verdadero paquete de negocios. Se pretende llegar con ellos hasta octubre del 2016 para haber tenido oportunidad de construir la marca con las tiendas ecoboutiques.
- Distribuidoras farmacéuticas: solo venderán espumas y el spray para bebé, pero al ser distribuidoras podrían llegar a más puntos. Se pretende llegar con ellos hasta mayo del 2016, con una tienda, a modo de prueba, con la finalidad de ver cómo se debe trabajar con distribuidoras farmacéuticas.

b. Supuestos ventas al mes por tipo de distribuidor

Gleen® Espuma 50 ml	Piezas/(tienda mes)
Tiendas Ecoboutique ZMG	5
Tiendas Gourmet ZMG	3
Kichink	20
Farmacia	7
Kian	2000
Distribuidoras farmacéuticas regionales	300

Figura 31.- Piezas de venta estimadas por Espuma 50ml por tipo de distribuidor.

Gleen® Spray 500 ml	Piezas/(tienda mes)
Tiendas Ecoboutique ZMG	4
Tiendas Gourmet ZMG	5
Kichink	20
Farmacia	0
Kian	1000
Distribuidoras farmacéuticas regionales	0

Figura 32.- Piezas de venta estimadas por Spray 500ml por tipo de distribuidor.

Gleen® Jabón Lavamanos 230 ml	Piezas/(tienda mes)
Tiendas Ecoboutique ZMG	7
Tiendas Gourmet ZMG	0
Kichink	20
Farmacia	0
Kian	2000
Distribuidoras farmacéuticas regionales	0

Figura 33.- Piezas de venta estimadas por Jabón Lavamanos 230ml por tipo de distribuidor.

Gleen® Jabón Lavatrastes 420 ml	Piezas/(tienda mes)
Tiendas Ecoboutique ZMG	5
Tiendas Gourmet ZMG	0
Kichink	20
Farmacia	0
Kian	2000
Distribuidoras farmacéuticas regionales	0

Figura 34.- Piezas de venta estimadas por Jabón Lavatrastes 420ml por tipo de distribuidor.

Gleen® bebé spray 50 ml	Piezas/(tienda mes)
Tiendas Ecoboutique ZMG	4
Tiendas Gourmet ZMG	0
Kichink	20
Farmacia	5
Kian	1000
Distribuidoras farmacéuticas regionales	100

Figura 35.- Piezas de venta estimadas por Spray de bebé 50ml por tipo de distribuidor.

c. Estados financieros



Figura 36.- Gráfica de Estados de Resultados de los siguientes tres años de Gleen.

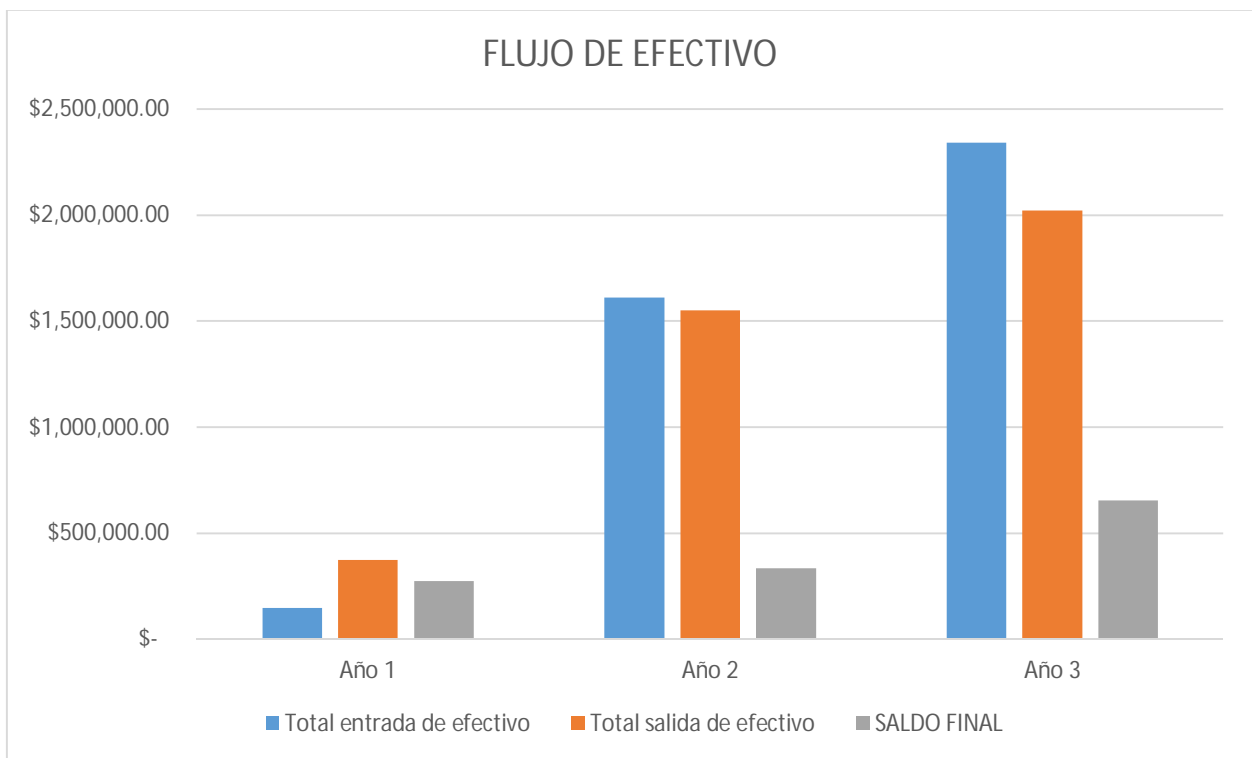


Figura 37.- Gráfica de Flujo de Efectivo de los siguientes tres años de Gleen.

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Gleen® Espuma 50 ml	\$ 54,461.88	\$ 604,499.90	\$ 955,601.85	\$ 1,400,244.12	\$ 1,493,275.89
Gleen® Spray 500 ml	\$ 48,366.29	\$ 338,517.05	\$ 367,917.55	\$ 369,727.17	\$ 376,918.66
Gleen® Jabón Lavamanos 230 ml	\$ 48,734.15	\$ 484,079.14	\$ 526,380.16	\$ 527,406.53	\$ 534,334.51
Gleen® Jabón Lavatrastes 420 ml	\$ 40,837.22	\$ 529,519.12	\$ 576,130.24	\$ 576,970.08	\$ 582,639.00
Gleen® bebé spray 50 ml	\$ 30,716.99	\$ 276,174.75	\$ 408,993.26	\$ 574,506.52	\$ 638,876.22
Ventas Totales	\$ 223,116.53	\$ 2,232,789.95	\$ 2,835,023.06	\$ 3,448,854.42	\$ 3,626,044.28
EGRESOS					
Costo de Venta (COGS)					
Inventario Inicial	\$ 789.60	\$ 8,866.16	\$ 56,235.68	\$ 75,497.00	\$ 76,760.60
Gleen® Espuma 50 ml	\$ 16,411.23	\$ 168,551.10	\$ 262,291.98	\$ 362,995.20	\$ 355,510.89
Gleen® Spray 500 ml	\$ 14,919.82	\$ 99,780.34	\$ 101,423.72	\$ 101,786.04	\$ 95,283.69
Gleen® Jabón Lavamanos 230 ml	\$ 18,492.06	\$ 176,809.72	\$ 178,812.56	\$ 178,986.72	\$ 166,422.32
Gleen® Jabón Lavatrastes 420 ml	\$ 13,463.25	\$ 168,553.70	\$ 169,977.40	\$ 170,101.20	\$ 157,597.40
Gleen® bebé spray 50 ml	\$ 6,076.92	\$ 51,322.74	\$ 74,348.82	\$ 99,676.44	\$ 101,892.54
Inventario final	\$ 8,866.16	\$ 56,235.68	\$ 75,497.00	\$ 76,760.60	\$ -
Totales	\$ 61,286.72	\$ 617,648.08	\$ 767,593.16	\$ 912,282.00	\$ 953,467.44
Utilidad Bruta	\$ 161,829.81	\$ 1,615,141.87	\$ 2,067,429.90	\$ 2,536,572.42	\$ 2,672,576.84
GASTOS					
Marketing (sobre utilidad bruta-inversión)	\$ 9,765.59	\$ 68,318.56	\$ 53,468.01	\$ 54,667.51	\$ 46,078.91
Sueldos y prestaciones	\$ 264,000.00	\$ 486,720.00	\$ 592,800.00	\$ 726,835.20	\$ 755,908.61
Teléfono, Papelería y otros	\$ 15,517.24	\$ 16,293.10	\$ 16,293.10	\$ 17,107.76	\$ 17,963.15
Servicios de Consultoría	\$ 7,758.62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Certificaciones, registros y licencias	\$ -	\$ -	\$ 86,206.90	\$ -	\$ -
Totales	\$ 297,041.45	\$ 571,331.66	\$ 748,768.01	\$ 798,610.47	\$ 819,950.67
EBITDA	-\$ 135,211.64	\$ 1,043,810.21	\$ 1,318,661.89	\$ 1,737,961.95	\$ 1,852,626.17
Depreciación	\$ -	\$ 17,500.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
Total utilidad operativa	-\$ 135,211.64	\$ 1,026,310.20	\$ 1,283,661.89	\$ 1,702,961.95	\$ 1,817,626.17
ISR	\$ -	\$ 267,329.57	\$ 385,098.57	\$ 510,888.58	\$ 545,287.85
PTU	\$ -	\$ 89,109.86	\$ 128,366.19	\$ 170,296.19	\$ 181,762.62
Total impuestos	\$ -	\$ 356,439.42	\$ 513,464.75	\$ 681,184.78	\$ 727,050.47
Utilidad Neta	-\$ 135,211.64	\$ 669,870.78	\$ 770,197.13	\$ 1,021,777.17	\$ 1,090,575.70

Tabla 1.- Estado de Resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO INICIAL	\$ 500,000.00	\$ 273,951.38	\$ 334,366.16	\$ 654,010.89	\$ 1,163,326.67
Efectivo por ingresos					
Cuentas por cobrar	\$ 147,372.08	\$ 1,611,756.08	\$ 2,340,215.12	\$ 2,891,122.16	\$ 3,066,333.72
<i>Total entrada de efectivo</i>	\$ 147,372.08	\$ 1,611,756.08	\$ 2,340,215.12	\$ 2,891,122.16	\$ 3,066,333.72
Efectivo pagado					
Cuentas por pagar					
Materia prima y maquila de producto	\$ 61,286.72	\$ 617,648.08	\$ 767,593.16	\$ 912,282.00	\$ 953,467.44
Marketing (sobre utilidad bruta-inversión)	\$ 9,765.59	\$ 68,318.56	\$ 53,468.01	\$ 54,667.51	\$ 46,078.91
Sueldos y prestaciones	\$ 264,000.00	\$ 486,720.00	\$ 592,800.00	\$ 726,835.20	\$ 755,908.61
Teléfono, Papelería y otros	\$ 15,517.24	\$ 16,293.10	\$ 16,293.10	\$ 17,107.76	\$ 17,963.15
Inversiones	\$ 7,758.62	\$ -	\$ 86,206.90	\$ -	\$ -
ISR+PTU	\$ -	\$ -	\$ 356,439.42	\$ 513,464.75	\$ 681,184.78
IVA	\$ 15,092.51	\$ 146,844.32	\$ 147,769.79	\$ 157,449.16	\$ 162,801.52
Salidas de inversión para activos					
Compras de equipo	\$ -	\$ 215,517.24	\$ -	\$ -	\$ -
Total egresos					
<i>Total salida de efectivo</i>	\$ 373,420.70	\$ 1,551,341.30	\$ 2,020,570.39	\$ 2,381,806.39	\$ 2,617,404.40
SALDO FINAL	\$ 273,951.38	\$ 334,366.16	\$ 654,010.89	\$ 1,163,326.67	\$ 1,612,255.98

Tabla 2.- Flujo de efectivo

BALANCE GENERAL ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Circulantes (Corto plazo):					
Caja y Bancos	\$ 282,863.33	\$ 273,923.20	\$ 622,850.70	\$ 1,119,853.66	\$ 1,565,269.32
Inventarios	\$ 8,866.16	\$ 56,235.68	\$ 75,497.00	\$ 76,760.60	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ 26,538.96	\$ 173,712.60	\$ 214,460.18	\$ 247,357.68	\$ 269,566.00
Total de activos circulantes (Corto plazo)	\$ 318,268.45	\$ 503,871.48	\$ 912,807.88	\$ 1,443,971.94	\$ 1,834,835.32
No circulante (Largo plazo)					
Fijos:					
Maquinaria y Equipo	\$ -	\$ 150,000.00	\$ 143,750.00	\$ 128,750.00	\$ 113,750.00
(-) Depreciación acumulada de maquinaria y equipo	\$ -	\$ 6,250.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Equipo de Transporte	\$ -	\$ 100,000.00	\$ 91,666.67	\$ 71,666.67	\$ 51,666.67
(-) Depreciación acumulada de Transporte	\$ -	\$ 8,333.33	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Valor de Maquinaria y Equipo, Transporte y Oficina	\$ -	\$ 235,416.67	\$ 200,416.67	\$ 165,416.67	\$ 130,416.67
Total de Activos no Circulantes (Largo plazo)	\$ 0.02	\$ 235,416.68	\$ 200,416.68	\$ 165,416.68	\$ 130,416.68
Total de Activos	\$ 318,268.47	\$ 739,288.16	\$ 1,113,224.56	\$ 1,609,388.62	\$ 1,965,252.00
PASIVOS					
Circulantes (Corto Plazo):					
Cuentas por pagar	\$ 35,450.91	\$ 113,269.64	\$ 183,299.99	\$ 203,884.68	\$ 222,579.34
Préstamos bancarios a corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivos Circulante	\$ 35,450.91	\$ 113,269.64	\$ 183,299.99	\$ 203,884.68	\$ 222,579.34
Total de Pasivos	\$ 35,450.91	\$ 113,269.64	\$ 183,299.99	\$ 203,884.68	\$ 222,579.34
CAPITAL CONTABLE					
Capital Social					
Unima	\$ 282,817.56	\$ 626,018.52	\$ 929,924.57	\$ 1,405,503.94	\$ 1,742,672.66
Total Capital Contable	\$ 282,817.56	\$ 626,018.52	\$ 929,924.57	\$ 1,405,503.94	\$ 1,742,672.66

Tabla 3.- Balance general

d. Análisis de sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD	Pesimista (75%)	Escenario Probable	Optimista (125%)
Inversión	-\$ 500,000.00	-\$ 500,000.00	-\$ 500,000.00
FE Año 1	\$ 252,438.47	\$ 273,951.38	\$ 295,464.29
FE Año 2	\$ 57,256.52	\$ 334,366.16	\$ 611,465.80
FE Año 3	\$ 111,840.93	\$ 654,010.89	\$ 1,196,180.85
TIR	-9.5%	53.7%	89.9%
TREMA	20%	20%	20%
VPN	-\$ 185,150.38	\$ 338,970.06	\$ 863,083.56
ROI	22%	131%	239%

Tabla 4.- Análisis de sensibilidad del flujo de efectivo basado en un aumento y disminución del 25% de las ventas totales.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD (VENTAS)	Pesimista (75%)	Escenario Probable	Optimista (125%)
Año 1	\$ 179,328.49	\$ 223,116.53	\$ 266,904.57
Año 2	\$ 1,795,612.24	\$ 2,232,789.95	\$ 2,669,967.65
Año 3	\$ 2,257,862.34	\$ 2,835,023.06	\$ 3,412,183.79

Tabla 5.- Análisis de sensibilidad de las ventas totales basado en un aumento y disminución del 25% de las ventas totales

e. Análisis de resultados financieros

Como se mencionó anteriormente, se eligieron supuestos conservadores sobre el proyecto de Gleen basados en el hecho de que no se habla de exportación en este punto. Incluso, se hablan de tan solo un distribuidor, y no se considera la penetración a las ecoboutiques de otros estados del país. Además de la inversión requerida ya se había comentado que esta vendría directamente de la operación y los ingresos actuales de Unima que ya está en funcionamiento. Con estos datos, cuando se finalice el tercer año de operación, se tendrán por \$2.8 millones de pesos en flujo de caja. En un escenario negativo, la TIR sería de -9.5%, pero aun así se tendría flujo de caja positivo, mientras que para los otros escenarios se tendrían resultados favorables con TIR de 54% y 90% para el escenario optimista. Además, basados en el análisis de datos de Google Trends, hay interés por los conceptos ecológicos y

saludable. Es por ello que por el monto de la inversión, y el potencial de crecimiento del proyecto, a otros estados de la república mexicana, pero también al exterior de México, el proyecto realmente puede tener un gran alcance, y una buena rentabilidad económica para Unima.

Cabe mencionar que aún para un escenario pesimista, con una TIR a 3 años de -9.5%, el escenario cambia a sí ser un buen negocio si se consideran 4 y 5 años para este escenario, como se muestra a continuación. Por lo que la única diferencia es el tiempo que le toma al proyecto para realmente ser rentable.

Inversión	-\$500,000.00
FE Año 1	\$252,438.47
FE Año 2	\$ 57,266.52
FE Año 3	\$111,840.93
FE Año 4	\$285,722.70
TIR	15%
TREMA	20%
ROI	57%

Tabla 6.- Cálculo de la TIR en un análisis de pesimista a 4 años

Inversión	-\$ 500,000.00
FE Año 1	\$ 252,438.47
FE Año 2	\$ 57,266.52
FE Año 3	\$ 111,840.93
FE Año 4	\$ 285,722.70
FE Año 5	\$ 417,683.48
TIR	29%
TREMA	20%
VPN	\$ 120,504.84
ROI	84%

Tabla 7.- Cálculo de la TIR en un análisis de escenario pesimista a 5 años

Conclusiones y recomendaciones

Se ha presentado aquí el plan de mercadotecnia y un estudio del contexto para la línea de productos Gleen, una línea de productos que protegen de enfermedades como la naturaleza lo haría. La propuesta desarrollada pretende subirse a la mega tendencia por el consumo de productos naturales y ecoamigables, que protejan de enfermedades sin el uso de compuestos tóxicos. Por lo tanto, los análisis que se hicieron hasta este punto, en realidad presentan no solo el lanzamiento de un producto al mercado, sino también el lanzamiento de una nueva categoría en productos para cuidado del hogar y cuidado personal. Se concluye que el segmento de mercado más interesante para iniciar la adopción de esta línea de productos, es el mercado de los LOHAS por su estilo de vida y sus intereses alineados a los valores de Gleen. Este nicho es estratégico para la introducción del producto al mercado y su posicionamiento. Este posicionamiento representará para Gleen la plataforma para escalamiento a mediano y largo plazo, porque este es el mercado que tiene la visión y la madurez necesaria para entender el potencial del producto y convertirse en embajadores de la marca. El crecimiento de este mercado es una tendencia en México, y actualmente lo podemos ver por la aparición de varias ecoboutiques a lo largo de la ciudad. Los productos se pusieron de diciembre de 2014 a junio de 2015 en los anaqueles de seis tiendas LOHAS, y se ha observado que sin el uso de degustación, ni marketing digital, ni marketing en medios masivos, el producto se mueve y tiene rotación. Por ello, y para empezar el escalamiento del proyecto, se concluye que:

- La tendencia del consumo ecológico y sustentable en México y en el mundo está en crecimiento.
- Dentro de los consumidores LOHAS hay matices en el estilo de consumo, y a pesar de que se empezó a entender el comportamiento de este segmento, queda aún mucho trabajo que hacer para seguir definiendo los Consumidores personificados correctos que serán los embajadores de la marca.
 - Uno de los retos más grandes es el uso del *Principio Precaucionario* en algunos matices del mercado de los LOHAS. Ellos pueden pensar “si no se puede pronunciar, no se puede comer”, que los lleva a evitar el

consumo de varios productos que traen ingredientes que se listan con su nombre químico; un ejemplo es el caso de la señora Mayra y el señor Héctor del ecotianguis ecológico que se acercaron a preguntar de la lista de ingredientes del producto para saber qué significaba EDTA, listado en la lista de ingredientes de los productos. El EDTA se usa en las mermeladas tradicionales para mantener la brillantez del producto, por lo cual se ingiere. Sin embargo, por ser un químico que no conocen, simplemente por no poderlo pronunciar, usan la regla de dedo de no consumirlo, en caso de que sea peligroso para la salud.

- Gleen puede clasificarse actualmente como un producto verde claro, sin embargo, hay muchas más cosas que puede explotar para ser que su mensaje de sustentabilidad sea más contundente, por ejemplo, la posibilidad de venta de producto a granel en las ecoboutiques, para que pase a ser un producto percibido como verde oscuro.
- Mientras el producto se venda en una ecoboutique, el consumidor percibe que el producto verdaderamente cumple con las declaraciones que hace de ecológico, sustentable y natural. Sin embargo, será necesario trabajar por la obtención de certificaciones que tengan credibilidad con el consumidor. Esto se debe a que una vez que los productos estén puestos en anaqueles de otro tipo de puntos de ventas, los productos deben de mantener la credibilidad de las declaraciones a través de estos sellos.
- El producto bandera del proyecto es la Espuma de 50 ml, ya que este será el producto sobre el cual se apalancará la estrategia de comunicación. Se ha elegido este producto porque es el producto más popular de la línea.
- Las estrategias de posicionamiento considera que la mayoría de las empresas que tienen en sus portafolios geles antibacteriales, representan productos complemento, por lo que se moverán en gran parte dependiendo de la estrategia del producto bandera al que están asociados.

Las recomendaciones para seguir aumentando la comprensión y éxito de este proyecto radican en lograr una estrategia de ejecución, pero también que logre:

- Capitalizar la presencia en eventos, ferias, exposiciones que más afluencia tienen de consumidores LOHAS. En estos eventos se buscaría un espacio tanto para degustación, presentación del concepto al consumidor, generación de contenido para las redes sociales y contenido para medios de comunicación.
- Capitalizar la experiencia LOHAS para formar una comunidad de evangelistas y embajadores de marca, y poderles proveer de una plataforma para comunicación y diálogo digital.
- Capitalizar el control de la operación de la venta; por desgracia muchas buenas ideas colapsan ante el reto del control de la distribución y logística
- Lograr la migración del proceso de venta de un modelo de consignación, a un modelo tradicional, a través de la generación de paquetes de negocio, pero también a través de aumentarle valor a la marca, de forma que para los puntos de venta sea una necesidad la presencia de Gleen en sus anaqueles.
- Implementación de una estrategia de marketing digital no solo con redes sociales, si no con una página web más moderna y atractiva que realmente sea un activo fijo, además de establecimiento de SEO, escucha social, adwords, redes sociales adecuadas, blogs, entre otros.

En conclusión, no solo se trata de tener una buena idea para abrir una nueva categoría. Para el escalamiento sustentable del proyecto será necesario buscar la entrada en canales que posicionen al producto en la mente del consumidor, pero al mismo tiempo que se abran dichos canales debe de haber una fuerte campaña estratégica en medios digitales que hagan la labor de promoción, educación y fomenten la compra, y el enraigamiento de la marca en los segmentos de primeros usuarios y mayoría temprana, posteriores al segmento de los innovadores.

Bibliografía

- Apolinar, S. (2014). *Descubren que gel antibacterial causarían tumores cancerígenos*. Dinero en imagen. Consultado el 1 de mayo del 2015. Disponible en <http://bit.ly/1Arh4Pn>
- Batesole, B. (2014). *Online Marketing Fundamentals*. Publicado en Lynda.com. Consultado el 4 de julio del 2015. Disponible en <http://bit.ly/1S4MTWk>
- Canning, K. (2010). *Wage war on Germs*. Nielsen Co.
- Crinnion, W.J. (2010). *Toxic effects of the Easily Avoidable Phtalates and Parabens*. Environmental Medicine. Vol. 15. N. 3. Pp. 190-196
- Davis, R. (2015). *The doctor who championed hand-washing and briefly saved lives*. National Public Radio. Consultado el 3 de mayo del 2015. Disponible en <http://n.pr/1FLfqQ3>
- Dey, E. (2015). *Here´s the good news and the bad news about progres son climate change*. Vice News. Consultado el 24 de junio del 2015. Disponible en <http://bit.ly/1Ludxcx>
- Duber-Smith, D.C. (2013). *Labeling for legitimacy: Certifications for natural and organic personal care*. Cosmetics and toiletries magazine. Vol. 128, No. 8, p. 522-526.
- Dunleavey, M.P. (2007). *Being green doesn't mean buying more*. New York Times. Consultado el 22 de junio del 2015. Disponible en <http://nyti.ms/1Jeb7OA>
- Environmental Defence Canada. (2015). *The Dirty Truth: How toxic cleaning products are putting Canadians at risk*. Environmental Defence Canada. Consultado el 24 de junio del 2015. Disponible en <http://bit.ly/1LnlTSc>

- Fruntes, C. (2014). *Ecolabels – important tools in developing a sustainable society. A global perspective*. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences. Vol 7 (56) No. 2
- Gaite, J.V. (1998). *La mercadotecnia del mundo construido del consumidor*. Revista Mercadotecnia Global. ITESO. Año II. Epoca 1. Número 4. Consultado el 10 de octubre de 2012. Disponible en <http://bit.ly/1zvW9KK>
- Goulet-Ford, A. (2014). *Become a better Blogger: Content Planning*. Skillshare.com. Consultado el 2 de julio del 2015. Disponible en <http://skl.sh/1geXNgy>
- Martin, S. (2013). *How to build and epic buyer persona profile*. Writtent. Consultado el 31 de marzo del 2015. Disponible en <http://bit.ly/1ct3GxO>
- Motavali, Jim. (2011). A history of greenwashing: how dirty towels impacted the green movement. Consultado el 4 de abril del 2015. Disponible en <http://aol.it/1ffksFC>
- O'Leery, Eileen. (2014). *Attitudes and Lifestyles of Millennials*. Progressive Grocer. Vol. 93 Número 9, p164-166.
- Revella, A. (2014). *It's time to channel the power of your buyer's authentic voice*. Second edition. Buyer Persona Institute. Consultado el 2 de abril del 2015. Disponible en <http://bit.ly/1nRj6Ca>
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5ta Edición. Free Press Nueva York, p. 221.
- Sin autor. 2014. *Sector orgánico en México creción 504% en los últimos 10 años*. FoodNews Latam.com. Consultado el 9 de abril del 2015. Disponible en <http://bit.ly/1HFQrNf>

- Trautmann, N. (2005). The Dose makes the poison—Or does it? *Action Bioscience*. Consultado el 1 de abril del 2015. Disponible en <http://bit.ly/1JUuU2k>
- Trujillo-León, A., Vera-Martínez, J. (2011). *El consumo verde en México: Conocimiento, actitud y comportamiento*. XVI Congreso internacional de contaduría, administración e informática. Consultado el 19 de abril del 2014. Disponible en <http://bit.ly/1Q73j2x>
- Valentín-Vargas, A. (2013). *Ojo con el 'Hand Sanitizer'*. El nuevo día. Puerto Rico, 25/03/2013), p. 1.
- Velazco, J. (2014). Gripe Aviar: a dos años, aún asusta. *El norte* (formato electrónico). Consultado el 31 de Marzo del 2015. Disponible en <http://bit.ly/1JhEGdZ>
- Von Essen, E., Englander, M. (2013). Organic food as a healthy lifestyle: A phenomenological psychological analysis. *Int J Qualitative Health Well Being* 8: 20559 - <http://bit.ly/1JhEI5l>
- Weaver, A. (2014). "Natural" foods: Inherently confusing. *The Journal of Corporation Law*, p. 657 - 674
- Self, D.R., Bushin, J.W. (1990). *Marketing for Health and Wellness programs*. The Haworth Press.
- Sin autor. (2010). Desinfectantes y antibactericidas Zuum. *Terra*. Consultado el 1° de mayo del 2015. Disponible en <http://bit.ly/1bLuHmv>
- Sin autor. (2012). *Global market for industrial and institutional cleaning products to exceed \$52 billion by 2018, hand sanitizers poised to reach \$226.3 million by 2018*. PR Newswire US.

Sin autor. (2013). *The big green opportunity for small businesses in the US*. Small business sustainability report. Green America, EcoVentures International, Association for enterprise opportunity. Consultado el 18 de abril del 2015. Disponible en <http://bit.ly/1DmHbqZ>

Sin autor. (2014). *Estimating foodborne illness; an overview*. Centers for Disease Control and Prevention. Consultado el 18 de abril del 2015. Disponible en <http://1.usa.gov/1OUD91h>

Sin autor. (2014). *Estudio de Marketing Digital y Social Media*. AMIPCI.

ANEXO 1

Materiales de Marketing

La imagen, medios, y el estilo de la comunicación de la marca ayudarán a los consumidores a entender los valores de la marca. Es por ello que Gleen tiene ya algunos materiales de marketing, así como página web y recientemente también la página de Facebook para comunicarse con sus fans y usuarios. Aquí se presentan algunos ejemplos.



Figura A.- La página de entrada de Gleen en www.gleen.com.mx.

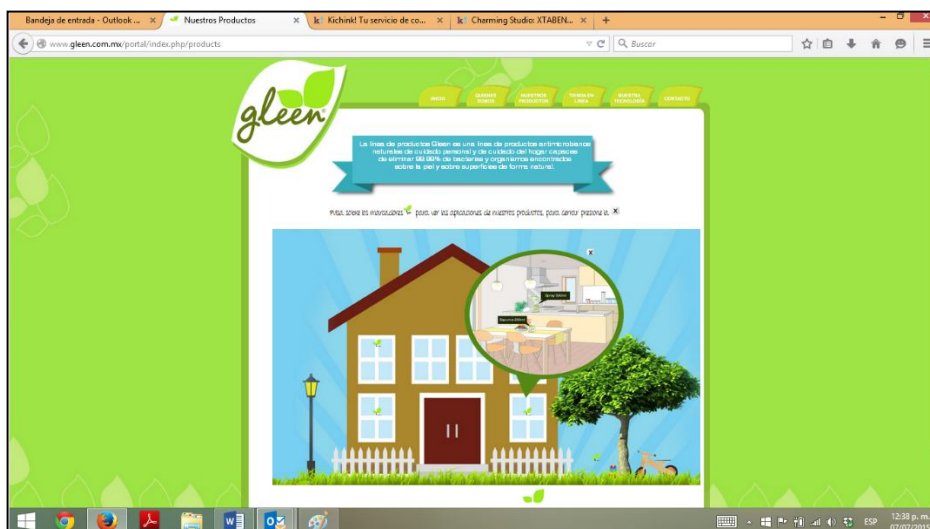


Figura B.- Página de ejemplo de Gleen dentro del sitio www.gleen.com.mx.

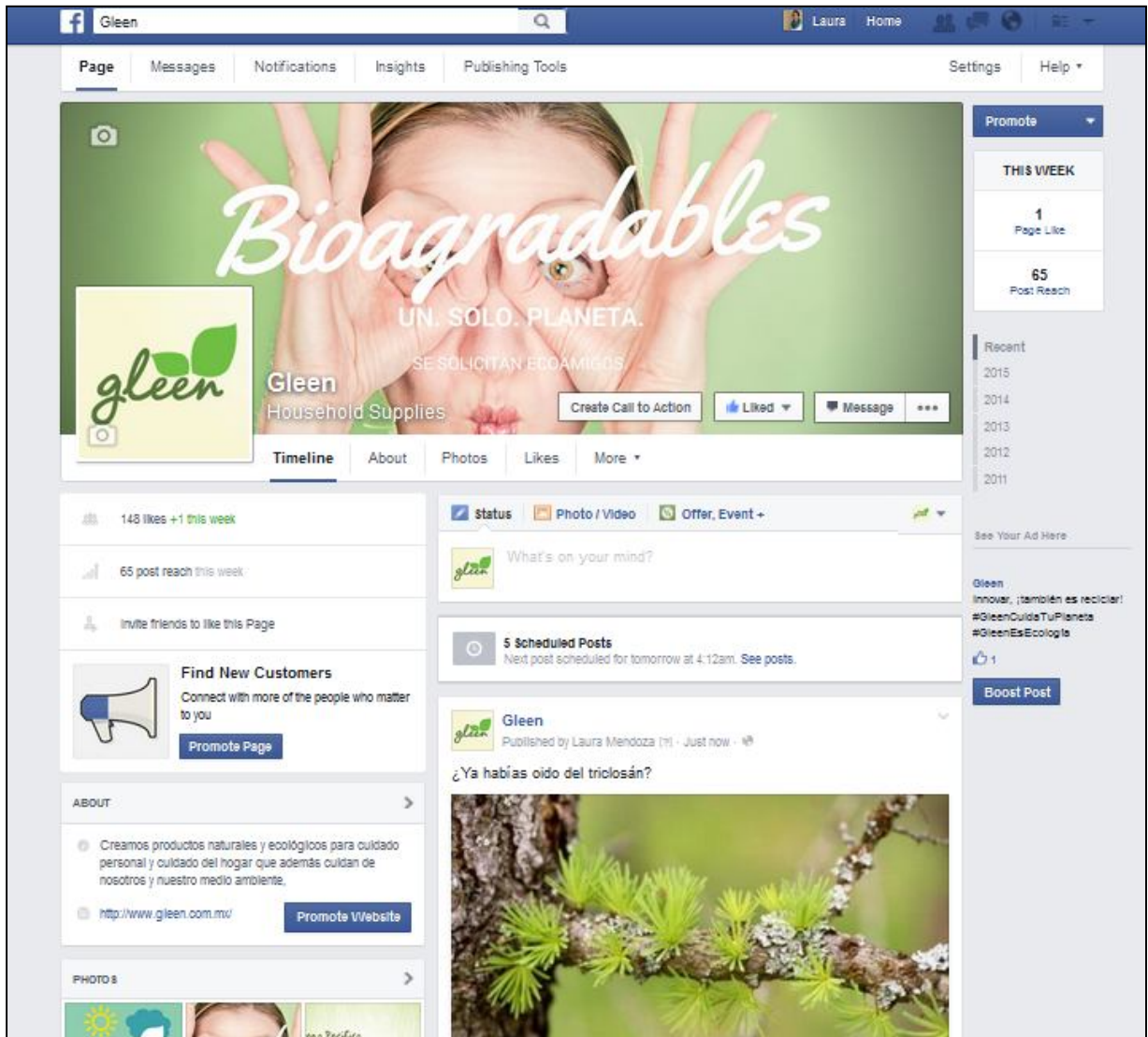



Figura C.- Página de Facebook de Gleen, encontrada en www.facebook.com/MiGleen.

Post Details Reported stats may be delayed from what appears on posts X

Gleen
Published by Laura Mendoza [P] · July 7 at 4:12am · 🌐

Si quieres aprender más sobre ecología y medio ambiente, te recomendamos este artículo por Ana Isan publicado en ecologiaverde.com. La oferta es muy amplia, y tenemos libro que hablan de los grandes retos, así como las pequeñas cosas que podemos hacer para mejorar día a día.
#GleenCuidaTuPlaneta, #GleenEsEcología



Libros educativos sobre ecología y medio ambiente
Desde libros infantiles o novelas destinadas a un público juvenil hasta obras divulgativas sobre ecología y medio ambiente, la oferta editorial verde es re
ecologiaverde.com

87 people reached Boost Post

Like · Comment · Share · 🍷 1

87 People Reached

3 Likes, Comments & Shares

2 Likes	1 On Post	1 On Shares
0 Comments	0 On Post	0 On Shares
1 Shares	1 On Post	0 On Shares

1 Post Clicks

0 Photo Views	0 Link Clicks	1 Other Clicks 📄
---------------	---------------	------------------

NEGATIVE FEEDBACK

0 Hide Post	0 Hide All Posts
0 Report as Spam	0 Unlike Page

Figura D.- Post de una recomendación de libros educativos sobre ecología y medio ambiente.

Post Details Reported stats may be delayed from what appears on posts X

Gleen
Published by Laura Mendoza [P] · May 8 · 🌐

Y tú, ¿qué te quieres poner en las manos?



140 people reached Boost Post

Unlike · Comment · Share · 🍷 2

140 People Reached

2 Likes, Comments & Shares

2 Likes	2 On Post	0 On Shares
0 Comments	0 On Post	0 On Shares
0 Shares	0 On Post	0 On Shares

5 Post Clicks

5 Photo Views	0 Link Clicks	0 Other Clicks 📄
---------------	---------------	------------------

NEGATIVE FEEDBACK

0 Hide Post	0 Hide All Posts
0 Report as Spam	0 Unlike Page

Figura E.- Post sobre el producto bandera de la línea Gleen. Comparación sobre los ingredientes del gel antibacteriano contra los de la espuma.



Figura F.- Portada del catálogo de los productos Gleen demostrando algunas de las ocasiones de compra.

CUIDADO PERSONAL



Jabón para manos
con ingredientes
más naturales y
amigables



Spray para bebé
para desinfectar de
forma natural
juguetes y chupones



Protégete de enfermedades
cuando no estes en tu casa.
Espuma antibacteriana on-the-go

Con Gleen, cuida la salud de tu familia sin utilizar compuestos como el triclosán y el alcohol que causan irritaciones, alergias, dolores de cabeza, e incluso problemas más graves a largo plazo. Formulado con ingredientes grado alimenticio y extractos de plantas, en tu casa, o en la calle, Gleen siempre contigo.



www.gleen.com.mx

gleen

Figura G.- Línea de productos Gleen de cuidado personal y la descripción de sus beneficios.

CUIDADO DEL HOGAR

En la cocina, Gleen te acompaña. Desinfecta las superficies donde preparas alimentos sin necesidad de enjuagar, y lava tus trastes con nuestro jabón libre de fosfatos para proteger la vida acuática.



Sin necesidad de enjuagar, evita contaminación cruzada cuando estes picando frutas, verduras y carnes.

Lava tus trastes con jabones suaves protegiendo tu salud y también la de los peces de mares y ríos.



www.gleen.com.mx

gleen

Figura H.- Línea de productos Gleen de cuidado del hogar y la descripción de sus beneficios.

CONTACTO

Porque no queremos medio ambiente...
lo queremos completo

Laura Mendoza

laura.mendoza@unima.com.mx

Tel.(33) 1259-0802

Canva



www.gleen.com.mx

gleen

Figura I.- Contacto para más información sobre la línea de productos Gleen