



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UN
NUEVO PRODUCTO PARA EL CUIDADO PERSONAL: NOX”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Sr. Diego Devoto Maclean

Sr. Fernando León Cartier

Sr. Ernesto Leyva Freundt

Asesor: Profesor Felipe del Río Labarthe

2016

Dedico el presente trabajo a mi familia, por el constante apoyo que me brindan y la formación que me dieron que me hace la persona que soy; y a mi esposa Lorena, por el apoyo incondicional y motivación para ser cada día mejor.

Diego Devoto Maclean

Dedico el presente trabajo a mi familia por el constante apoyo; sobre todo a mi esposa Aimeé, que fue mi soporte durante estos dos años, y a mi hijo Cristóbal, que es el motor de nuestra familia.

Fernando León Cartier

Dedico el presente trabajo a mi familia en el cielo, quienes guían mis pasos a diario y, de igual forma, a mi familia en la tierra y amigos, quienes me motivan siempre a crecer.

Ernesto Leyva Freundt

El grupo quiere agradecer el aporte invaluable de personas como Felipe del Río, Carla Pennano, Bruno Díaz, D. Mateschitz, Familia Liguria, J. Acton, J. Koum, y la flexibilidad brindada por empresas como Backus, Diageo y Entel. Sus aportes fueron clave para la realización del siguiente trabajo de investigación y para nuestro desempeño durante los 24 meses que duró la Maestría.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación propone un plan de marketing para la creación y lanzamiento de NOX en el mercado peruano. NOX es un producto absolutamente innovador que permite a su usuario recobrar la confianza en sí mismo en situaciones profesionales o sociales. Se trata de almohadillas absorbentes, las cuales se colocan dentro de la ropa en la zona de las axilas. Al hacer esto, el usuario de NOX evitará que su sudoración excesiva sea notoria externamente, pudiendo desenvolverse libremente y sentirse más en control y confianza consigo mismo.

NOX nace ante una necesidad clara e insatisfecha: existe un gran número de personas, sin importar consideraciones geográficas, demográficas o socioeconómicas, que sudan más de lo que su antitranspirante los protege. Estas personas, al estar expuestas a situaciones profesionales (reuniones, presentaciones, hablar el público) o sociales, ven mellada su autoestima y confianza al limitar sus movimientos para que el sudor no sea notorio. Es así que, en aras de preservar su imagen personal ante otros, limitan su rango de movimientos, así como el tipo y color de ropa a usar. Ante este problema actualmente insatisfecho se plantea el lanzamiento al mercado peruano de NOX, cuyas almohadillas autoadhesivas y absorbentes dan una rápida y sencilla solución al usuario. La propuesta de valor es clara y directa: brindarle confianza al usuario.

El éxito comercial de NOX está supeditado a dos pilares claves:

- Rápida y potente disponibilidad física.
- Comunicación vinculante y *sampling*.

Asegurando que el producto esté disponible rápidamente en la mayor cantidad de puntos de venta (afines al *target*) se logrará un primer impacto comercial. Así mismo, es importante desarrollar una comunicación que conecte emocionalmente con el usuario, lanzarla en sus puntos de contacto más importantes y complementarlo con una estrategia de *sampling* agresiva que permita una primera prueba de producto, rompiendo así barreras mentales o paradigmas sobre su uso.

Es así que, teniendo un crecimiento comercial constante y agresivo en puntos de venta, de la mano de una estrategia de comunicación que genere compra y recompra de producto, NOX se convertirá en un negocio viable y rentable en el corto plazo.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	3
1.1 Ambiente político	3
1.2 Ambiente económico	3
1.3 Ambiente socio-cultural.....	4
1.4 Entorno tecnológico	5
1.5 Entorno ecológico	5
1.6 Entorno legal.....	5
2. Análisis del microentorno (Porter).....	6
2.1 Proveedores.....	6
2.2 Competidores	6
2.3 Consumidores	8
2.4 Sustitutos.....	8
2.5 Mercado actual.....	8
3. Conclusiones del análisis del macroambiente y microambiente	8
3.1 Acciones a implementar.....	9
4. Análisis de la cadena de valor.....	9
4.1 Logística interna.....	9
4.2 Operaciones	10
4.3 Logística externa.....	10
4.4 Marketing y ventas.....	10
5. Misión, visión, valores y filosofía.....	10
5.1 Misión y visión	11
5.2 Valores y filosofía.....	11
6. Organización y estructura	11

6.1 Organización	11
6.2 Estructura	12
7. Productos y servicios	12
7.1 Descripción comercial	12
8. Matriz FODA.....	13
8.1 Fortalezas	13
8.2 Oportunidades	13
8.3 Debilidades	13
8.4 Amenazas	14
9. Matriz FODA Cruzada.....	14
10. Diagnóstico situacional.....	14
Capítulo III. Investigación de mercado.....	16
1. Objetivos	16
1.1 General.....	16
1.2 Específicos	16
2. Metodología.....	16
2.1 Fuentes secundarias	16
2.2 Fuentes primarias.....	16
3. Investigación exploratoria.....	17
4. Investigación concluyente.....	17
4.1 Resultados de fuentes secundarias	17
4.2 Resultados de fuentes primarias.....	18
4.2.1 Personales	18
4.2.2 Expertos	18
4.2.3 Encuestas	19
4.3 Principales hallazgos.....	19
5. Estimación de la demanda	20
6. Conclusiones de la investigación de mercado.....	21
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	22
1. Estrategias genéricas	22
2. Estrategias de crecimiento	22
3. Objetivos de marketing.....	23
4. Estrategia de segmentación.....	24

4.1 Segmentación demográfica	24
4.2 Segmentación geográfica	24
4.3 Segmentación psicográfica	25
4.4 Segmentación conductual	25
5. Estrategia de posicionamiento	25
6. Estrategia de marca	26
Capítulo V. Tácticas de marketing	28
1. Estrategia de producto.....	28
2. Estrategia de precio.....	28
3. Estrategia de plaza	30
4. Estrategia de promoción	31
Capítulo VI. Implementación y control	34
1. Proyección de ventas.....	34
1.1 Estimación del potencial de mercado.....	34
1.2 Estimación de objetivos de distribución	34
1.3 Estimación de ratio de venta (ROS).....	35
1. Proyección de capacidad instalada.....	37
2. Presupuesto de gastos	37
3. Presupuesto de inversiones	38
4. Flujo de caja económico	39
5. Estado de pérdidas y ganancias.....	40
6. Control	42
7. Planes de contingencia.....	42
Conclusiones y recomendaciones	44
Bibliografía	45
Anexos	47
Nota biográfica	60

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz FODA Cruzada	14
Tabla 2.	Objetivos de marketing.....	23
Tabla 3.	Precios de venta y márgenes de contribución.....	29
Tabla 4.	Estimación del potencial de mercado	34
Tabla 5.	Distribución por canal, año 1.....	34
Tabla 6.	Proyección de distribución numérica	35
Tabla 7.	Estimación del ROS	35
Tabla 8.	Inversión año 1	38
Tabla 9.	Presupuesto de inversión anual	39
Tabla 10.	Flujo de caja	40
Tabla 11.	Estado de ganancias y pérdidas	41
Tabla 12.	Tablero de control trimestral	42

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución NSE Perú 2007 al 2016.....	4
Gráfico 2.	<i>Market share</i> - Desodorantes Perú 2016	7
Gráfico 3.	Evolución del mercado de desodorantes - Perú.....	7
Gráfico 4.	Organigrama de NOX.....	12
Gráfico 5.	Segmentación demográfica de NOX	24
Gráfico 6.	Esquema de fijación de precio.....	29
Gráfico 7.	Evolución de la distribución	35
Gráfico 8.	Evolución de la venta mensual	36
Gráfico 9.	Evolución del flujo de caja	39
Gráfico 10.	Evolución de ingresos versus utilidad bruta	41
Gráfico 11.	Simulación de ventas al 50%.....	43

Índice de anexos

Anexo 1.	Descripción almohadilla NOX	48
Anexo 2.	Modo de empleo	48
Anexo 3.	Empaque	48
Anexo 4.	Cuestionario modelo de entrevista a personas.....	49
Anexo 5.	Cuestionario modelo de entrevista a doctores	50
Anexo 6.	Entrevistas a doctores	51
Anexo 7.	Encuesta general.....	53
Anexo 8.	Encuesta específica.....	56
Anexo 9.	Escenarios del target.....	57
Anexo 10.	Pronóstico de la demanda	57
Anexo 11.	CIM	58
Anexo 12.	Proyección del flujo de caja	59

Capítulo I. Introducción

Existen ciertos problemas que una persona no puede controlar; por ejemplo, el sudor. El sudor es una de esas manifestaciones, que “convenientemente” se revela en la mayoría de los casos al hacer actividad física o ante un incremento de temperatura. Pero, ¿qué hacer cuando el sudor se presenta en momentos impertinentes? ¿O cuándo, sin ninguna razón aparente, aparece entorpeciendo el actuar diario e incluso las relaciones interpersonales (y afectando la imagen personal y autoconfianza)?

La oferta actual de desodorantes y antitranspirantes en Perú -una industria valorada en S/ 190 millones al año (CCR 2016)- provee de soluciones incompletas a quienes padecen de sudoración excesiva, dejándolos en aprietos cuando más lo necesitan.

Ante este aparente abandono se encuentra una oportunidad de mercado atractiva, en la que se cruza un segmento con una necesidad insatisfecha y un mercado “limpio”, sin competidores que se dediquen al problema de la notoriedad del sudor (y que lo busquen solucionar sin ser intrusivos, como las cirugías).

Como consecuencia, nace la idea sobre la cual se propone el presente plan de marketing para comercializar un producto que evite eficazmente que el sudor se note en la ropa, problema que origina diversos problemas de inseguridad y falta de confianza entre las personas que sufren de este padecimiento. Este producto ofrecerá al público una opción segura, simple y práctica para solucionar el problema de manchar la ropa con el sudor en la zona de las axilas, para así permitir que el usuario pueda continuar desenvolviéndose de forma normal y no limitar su actuar.

Se encontraron dos grandes desafíos por superar. El primero, el de superar las barreras de distribución para incrementar significativamente la disponibilidad física del producto, habilitador de la potencial compra que permitirá activar acciones de prueba de producto para disminuir la incertidumbre del comprador. La segunda barrera es la del tema mismo del sudor axilar, tratado hasta el momento como un tabú, como algo que simplemente es demasiado vergonzoso para discutir. Para esto, el enfoque propuesto es el de “desmitificar” el tema y, a través de un tono moderno, masculino y honesto, tratar esta situación, logrando conectar emocionalmente con quienes sufren este problema.

A continuación, se presentan los hallazgos del diagnóstico situacional, los resultados de la fase exploratoria (que consistió en la recopilación de fuentes secundarias, encuestas, entrevistas a expertos), el planteamiento de objetivos estratégicos y estrategias de negocio, así como las acciones propuestas para conseguir dichos objetivos. Finalmente, se indicará la implementación y se revisará el tablero de control para hacer el seguimiento a la ejecución del plan de marketing para cumplir con las proyecciones de ventas y de captación de mercado, así como con los objetivos financieros de la empresa.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

1.1 Ambiente político

A nivel de políticas de gobierno y/o subvenciones no se encuentran beneficios ni perjuicios hacia la importación de NOX (proveniente de China). Por el contrario, el tratado de libre comercio (TLC) firmado con China en abril de 2009 permite la importación de toallas higiénicas y productos similares libre de aranceles (partida 5601100000) (Capechi s.f.).

A mediados del 2016 se realizaron las elecciones generales para la Presidencia de la República, las cuales ganó Pedro Pablo Kuczynski (PPK) en segunda vuelta sobre Keiko Fujimori. Esto ha reactivado la confianza empresarial y del consumidor (esta última creció 11 puntos porcentuales en el trimestre post elecciones) (Nielsen 2016) e incrementado las proyecciones de crecimiento económico, siendo PPK un empresario de centro-derecha que está a favor de la inversión privada.

1.2 Ambiente económico

El 2016 comenzó como un año muy retador para la economía pero, a partir de la elección de PPK, las proyecciones de crecimiento para años futuros se muestran alentadoras. Para Waldo Mendoza, Presidente del Consejo Fiscal (Sección Economía 2016), «[...] la economía peruana crecerá 4% en el 2016, según el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2017-2019 revisado, siendo superior a la cifra estimada en el MMM de abril (3,8%). Este crecimiento será impulsado por una mayor producción minera (20,1%) y una política fiscal moderadamente expansiva, vía inversión pública (9,1%), sin embargo, el impulso de la inversión privada aún no lograría repuntar. Aun así, las perspectivas son alentadoras para el 2017. La economía local crecerá 4,8% el próximo año, liderada por la inversión privada (5%), en un contexto de mejora en la confianza empresarial doméstica, destrabe de proyectos de infraestructura, mayor liquidez mundial, bajos costos financieros y menores presiones depreciatorias».

Así mismo, señala que «[...] las reformas estructurales planteadas por el nuevo Gobierno en diferentes ámbitos buscan alcanzar un crecimiento sostenido del orden de 5% y con esto un aumento en el PBI per cápita. En esa línea, con la implementación de estas reformas, el PBI per cápita en términos de paridad del poder adquisitivo alcanzaría los US\$ 16.897 en el 2021. De la

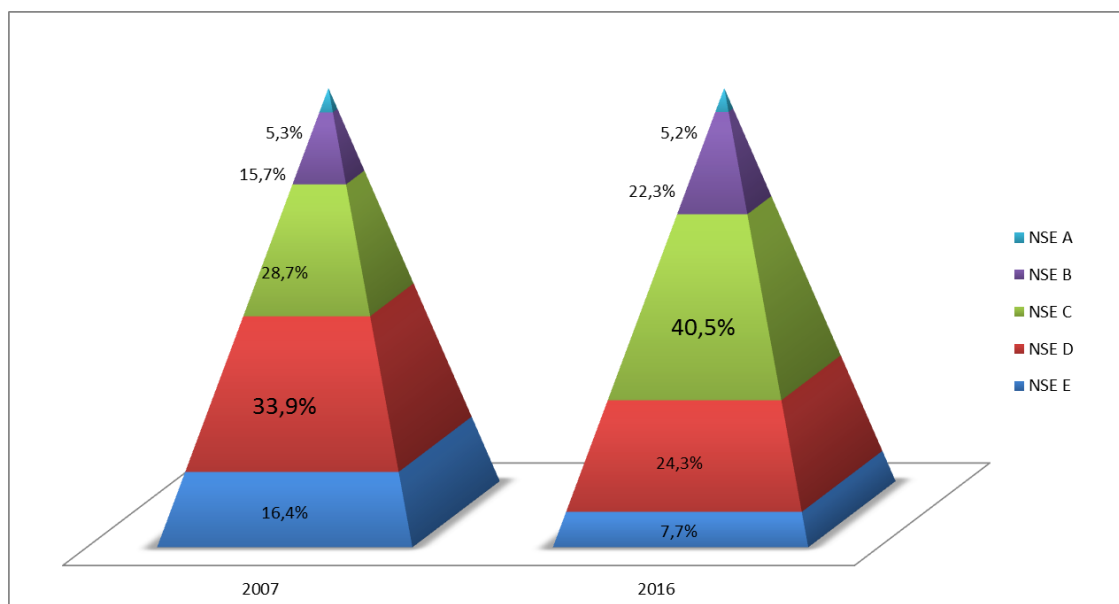
misma manera, el ratio de pobreza podría reducirse alrededor de 7% entre el 2015 y el 2021, con lo cual más de dos millones de peruanos saldrían de la pobreza» (Sección Economía 2016).

1.3 Ambiente socio-cultural

Según la consultora Arellano Marketing (RPP Noticias 2015), «[...] el 65 % de la población peruana considera muy importante el cuidado personal». De acuerdo al analista Manuel Sosa, «[...] este interés está más presente entre los más jóvenes. El 73 % de personas entre 18 y 24 años de edad piensan que el aspecto personal es importante». Así mismo, según una encuesta realizada por RPP Noticias (2015), se estableció que las personas destinan entre S/ 200 y S/ 1000 mensuales a su cuidado personal, entre gimnasio, salones, y productos de belleza.

Así mismo, el hecho que el país haya pasado de una pirámide a un rombo a nivel de composición de niveles socio-económicos (NSE), ha generado un mayor ingreso disponible para gastos fuera de la canasta básica y un considerable crecimiento de la clase media en el Perú. Durante los últimos diez años, mientras que los NSE D y E se han reducido en 9,6% y 8,7%, respectivamente, el NSE C ha crecido 11,8%, dando pie al establecimiento de la clase media emergente en el país (Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado [APEIM] 2015) (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Evolución NSE Perú 2007 al 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.4 Ambiente tecnológico

Se trata de un producto disponible en China. No requiere de desarrollo de nuevas tecnologías e investigación. Un potencial riesgo es que es una solución tecnológicamente replicable por empresas productoras de almohadillas para mujeres.

El hecho de no tener mayores trabas ni requerimientos de inversión en tecnología es un beneficio y, a la vez, un potencial riesgo para NOX ya que supone bajas barreras de entrada a posibles competidores.

1.5 Ambiente ecológico

Por el momento, no existen políticas gubernamentales que favorezcan o penalicen productos reciclables o no reciclables, respectivamente. En tal sentido, tratándose de un producto no reciclable, por el momento legalmente no existe un riesgo.

Sin embargo, si se diera una creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente por parte de los ciudadanos, NOX debe estar atento y dejar en claro que, a diferencia de los aerosoles, no contamina con emisiones, tiene un empaque biodegradable, etcétera.

1.6 Ambiente legal

El producto es de libre compra-venta desde China, teniéndose que realizar maquila local en cuanto al empaque. No requiere de pago de licencias ni existen derechos de propiedad intelectual sobre el mismo.

A nivel sanitario, el producto no requiere de Registro Sanitario pero sí de Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) según la Ley N° 29459, Decreto Supremo N° 016-2011-SA, Decisión de la Comunidad Andina N°706; el cual es un trámite de oficio que se realiza y expide en un mes (Dirección General de Salud Ambiental [DIGESA] s.f.).

En cuanto a la maquila local, esta se realizaría mediante un proveedor externo, el cual se encargaría de cumplir con todas las políticas laborales requeridas.

2. Análisis del microentorno (Porter)

2.1 Proveedores

Del producto:

- Se presenta una relativa desventaja, con una capacidad de poder limitado de negociación debido a la gran cantidad de proveedores chinos de las almohadillas.
- Debido a este poder limitado de negociación no se tiene mucha injerencia sobre los precios de compra, siendo necesario adaptarse a los precios estándar establecidos por los portales *web* (con la posibilidad de mejorar dichos precios por mayores volúmenes de compra).
- Contacto inicial por intermedio de portales de comercio electrónico como AliExpress, DealExtreme, FocalPrice, etcétera, no teniendo un contacto directo con los proveedores.

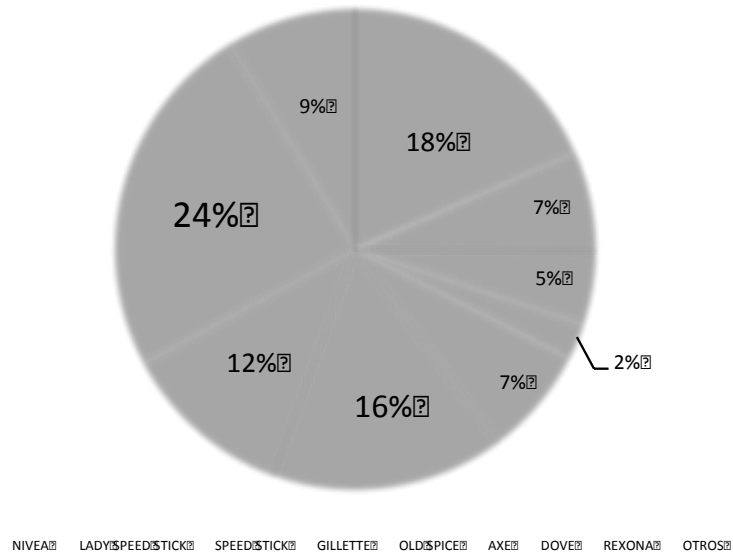
De la maquila, almacenaje y distribución:

- También se presenta un poder limitado ante los socios comerciales debido al tamaño relativo del negocio y sus dimensiones comerciales actuales, ya que ellos son capaces de establecer sus propias condiciones comerciales.

2.2 Competidores

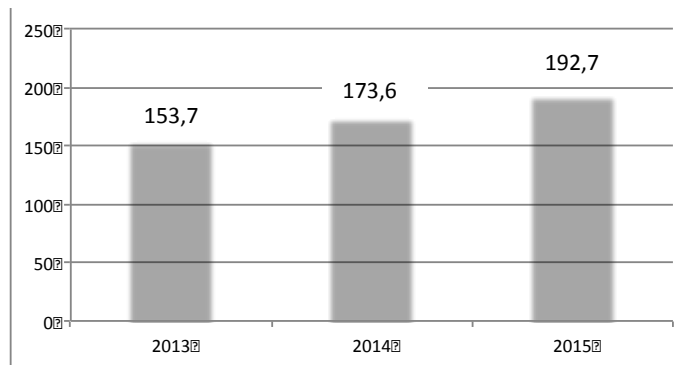
- Actualmente no existen competidores directos, solo sustitutos. De hecho, NOX se considera un producto complementario a los desodorantes actuales. El mercado de desodorantes actualmente está valorizado en S/ 190 millones, aproximadamente, con cuatro marcas relevantes que representan el 70% del mismo (ver gráfico 1). El mercado viene creciendo a doble dígito los últimos años, presentando un promedio geométrico de tasas de crecimiento anual entre un periodo determinado (conocido como CAGR, siglas en inglés de *Compound Annual Growth Rate*) de 12% entre el año 2013 y 2015 (ver gráficos 2 y 3) (CCR 2016:11).

Gráfico 2. Market share - Desodorantes Perú 2016



Fuente: CCR, 2016.

**Gráfico 3. Evolución del mercado de desodorantes – Perú
(Millones de soles)**



Fuente: CCR, 2016.

- Empresas productoras de toallas higiénicas como P&G (que cuenta con la misma tecnología) podrían desarrollar soluciones similares y apalancarse de su fortaleza comercial e inversión en el canal (si es que decidieran ingresar con una solución parecida), presentando un riesgo potencial.

2.3 Consumidores

- Los consumidores no cuentan con un alto poder de negociación al no tener soluciones similares próximas a ellos. No tienen muchas alternativas a las cuales acudir para solucionar su problema de sudoración.
- El consumidor tiene cada vez más situaciones en las que se enfrenta a su problema de sudoración excesiva como exposiciones, presentaciones, eventos sociales, etcétera, donde necesita una solución inmediata.

2.4 Sustitutos

- En el mercado se han identificado como sustitutos a las marcas de antitranspirantes que podrían reaccionar con acciones comerciales defensivas (publicidad, promociones en punto de venta, incremento de frentes, etcétera) sobre su capacidad de disminuir el sudor.
- Así mismo, se identifica como sustituto a las clínicas (con muy escaso poder de reacción directa), como la Clínica del Sudor y Clínica Avendaño por citar algunos ejemplos, que ofrecen una solución quirúrgica al problema de la sudoración.

2.5 Mercado actual

- Actualmente, el mercado no ofrece una solución similar.
- Sin embargo, entre los sustitutos existe una fuerte rivalidad en inversión y fortaleza comercial (desodorantes y antitranspirantes).

3. Conclusiones del análisis del macroambiente y microambiente

En suma, el análisis del micro y macro ambiente permite identificar ciertas oportunidades para la actual propuesta:

- Mercado actualmente inexplorado y sin soluciones prácticas para el consumidor. Los antitranspirantes no llegan a ser una solución completa para la sudoración y las cirugías son invasivas, dolorosas y costosas.
- Fuerte poder de negociación y fortaleza comercial de potenciales competidores y/o sustitutos como P&G, Unilever, Beiersdorf, etcétera, en caso quieran bloquear el ingreso de NOX a las cadenas.

- Latente posibilidad que, aunque con varios meses de desfase, una multinacional desarrolle una solución similar partiendo de tecnologías propias ya existentes (por ejemplo, toallas higiénicas).
- Crecimiento de la clase media, aumentando su poder adquisitivo e ingresos disponibles para gastos secundarios, así como el incremento de la relevancia del aseo e imagen personal en los consumidores peruanos (especialmente en el público joven).

3.1 Acciones a implementar

- La tarea más importante de la marca es posicionarse rápidamente con una campaña efectiva que permita establecer rápida y claramente su rol, beneficio y facilidad de uso.
- Es vital trabajar con socios comerciales de gran escala (por ejemplo, Perufarma, Yichang, etcétera) que compensen esta inequidad en el poder de negociación con los *retails*, así como ingresar de manera agresiva al mercado para no dar pie a estrategias defensivas inmediatas.

4. Análisis de la cadena de valor

Al analizar la cadena de valor propuesta por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), se aprecia que dentro de las actividades de soporte o secundarias el aprovisionamiento es fundamental, debiendo considerar el *lead time* y tener proyecciones acertadas de venta para no quebrar stock y no tener sobre costos en almacenaje.

Como se mencionó previamente, el producto ya está disponible y no requiere mayor desarrollo tecnológico. Sin embargo, existen actividades primarias que aportan valor al negocio y que permitirían un *go-to-market* exitoso, las mismas que se desarrollarán a continuación.

4.1 Logística interna

NOX es elaborada por fabricantes en China y demorará entre dos o tres meses en llegar a Lima. Luego de llegar al país mediante el puerto del Callao, es necesario pagar aranceles, desaduanajes y presentar documentación de nacionalización de mercadería. Mantener este proceso expedito es vital para evitar sobre costos y tener un correcto abastecimiento y manejo de pedidos.

4.2 Operaciones

Este proceso es de suma importancia ya que asegura el correcto abastecimiento, maquilado y despacho de la mercadería. La maquila será realizada por un proveedor en las instalaciones arrendadas por NOX, pasando del producto en su estado de origen (suelto en bolsas plásticas) a las tres presentaciones que se proponen realizar para satisfacer diversos hábitos y frecuencias de consumo. Con este proceso de maquilado viene el rotulado, impresión de empaques, empaquetado y encajado.

4.3 Logística externa

Se contará con un solo cliente directo que será el distribuidor; con quien se trabajará estimaciones y cuotas de venta. Al concretarse un pedido (venta), la distribución estaría a cargo de dicho distribuidor, que haría entrega de la mercadería a los almacenes de los diferentes clientes (supermercados, farmacias, tiendas de conveniencia).

4.4 Marketing y ventas

La estrategia se basará en dos pilares: disponibilidad mental y disponibilidad física. El trabajo se enfocará primero en lo físico, asegurando niveles de distribución correctos y materiales de punto de venta con mucho foco en trabajo de impulso y actividades que generen prueba de producto.

Sobre la disponibilidad mental, se dirigirán los esfuerzos hacia medios claves que permitan alcanzar al *target* y conectar con ellos emocionalmente, a la vez que darles soporte funcional. El posicionamiento para esto es muy importante, ya que es mediante esa conexión emocional que la marca se protegerá ante potenciales copias. En el capítulo V se detalla con mayor profundidad las estrategias y acciones para conseguirlo.

5. Misión, visión, valores y filosofía

En NOX se tiene una obsesión por devolver la confianza a las personas a quienes los llamados antitranspirantes han abandonado y no han cumplido con lo que prometen. Mediante una solución de fácil y rápida aplicación se asegura que (los usuarios) se sentirán cómodos, recobrarán la confianza y podrán por fin abrazar la vida plenamente, con los brazos abiertos.

5.1 Misión y visión

- **Misión.** NOX es la solución para las personas en su lucha diaria contra el sudor, empoderándolas para que recuperen su confianza mediante soluciones simples e innovadoras.
- **Visión.** Ser la empresa líder en soluciones para el sudor en Perú y Latinoamérica.

5.2 Valores y filosofía

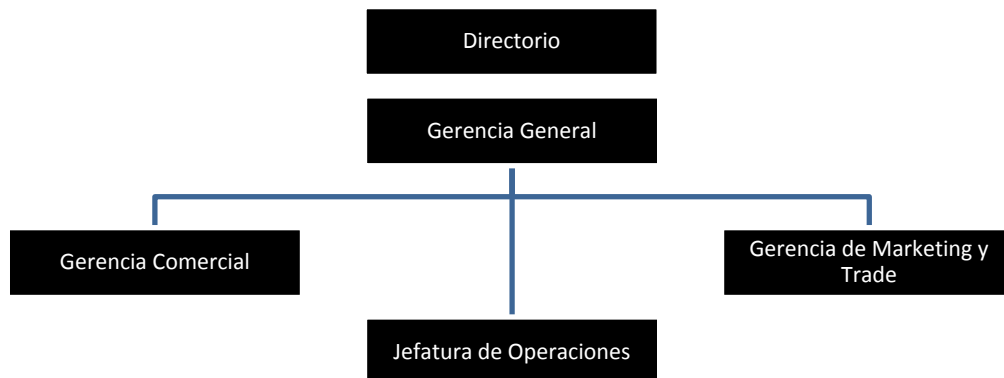
- **Valores**
 - Confianza. En NOX y en que el usuario recupere su propia confianza al usar el producto.
 - Simplicidad. De uso, de aplicación y compra. Cero complicaciones.
 - Libertad. Libres para crear soluciones cada vez más a la medida y confiando en que gracias a la protección de NOX el usuario tendrá libertad de hacer lo que le apasiona sin límites ni restricciones.
- **Filosofía.** NOX ingresa al mercado por algo mucho más allá que el sudor, la incomodidad o la falta de movilidad en el actuar diario. Se quiere que todas las personas desarrollen su potencial, tengan metas retadoras, disfruten la vida, abracen los desafíos y salgan victoriosos.

6. Organización y estructura

6.1 Organización

NOX es una empresa pequeña que busca mantener su estructura ágil y simple, aplicando conceptos de *lean startup* (Ries 2008) para así asegurar un lanzamiento más dinámica, rápido y con menor inversión. Contará con diversas áreas de soporte tercerizadas para cumplir esta meta y mantendrá las funciones *core* en planilla para un mejor control de los planes y estrategias comerciales. En el gráfico 4 se puede observar el organigrama de NOX.

Gráfico 4. Organigrama de NOX



Fuente: Elaboración propia, 2016.

6.2 Estructura

- **Directorio.** Tres socios fundadores con igual derecho de voto.
- **Gerencia General y Finanzas.** Responsable de definir el rumbo estratégico, decisiones comerciales y de la administración de la empresa, así como su manejo financiero.
- **Gerencia Comercial.** Responsable de ventas y de manejo/seguimiento del socio comercial.
- **Jefe de Operaciones.** Encargado de la parte logística (importación, desaduanajes, almacenamiento, entre otros).
- **Gerencia de Marketing y Trade Marketing.** A cargo de definir el plan anual de marca, desarrollo de campañas y artes, así como la implementación de los mismos (medios, punto de venta) y capacitación a la fuerza de ventas del distribuidor.
- **Áreas de soporte (sistemas, legal, contabilidad).** Tercerizadas.

7. Productos y servicios

NOX tendrá en un inicio solo una variante en cuanto al tamaño y forma de la almohadilla, viniendo en color blanco y presentando un empaque de siete pares de almohadillas (14 unidades), ideal para personas que quieren empezar a probar el uso continuo del producto pero que no quieren “sobre stockearse”. Es lo suficiente como para un uso semanal (diario).

7.1 Descripción comercial

- **Nombre comercial.** NOX.
- **Tag line.** Abraza la Vida.

- **Descripción.** NOX es una almohadilla semi-circular que por un lado tiene un ligero adhesivo y, por el otro, material absorbente de humedad con olor neutro (ver anexo 1).
- **Modo de uso.** Se colocan en la parte interna de la vestimenta (polos o camisas), poniendo el adhesivo contra la tela y dejando la parte absorbente hacia la piel (ver anexo 2).
- **Empaque primario.** Bolsa plástica transparente, sellada por un autoadhesivo que contiene dos almohadillas.
- **Empaque secundario.** Caja de cartón negro, logo en blanco y descripción de uso; imagen *premium* y masculina del producto (ver anexo 3).
- **Posibles extensiones de línea (a futuro).** NOX podría variar su forma y diseño para adaptarse a distintas prendas como polos de manga corta, línea para mujeres, NOX con olores, entre otros.

8. Matriz FODA

8.1 Fortalezas

- Producto innovador no presente en el mercado local.
- Equipo de marca con experiencia en creación de marcas, conceptos, planes de marketing y seguimiento comercial.
- Concepto diferenciador (conexión emocional).

8.2 Oportunidades

- Mejora del tipo de cambio (aumento de la moneda local, nuevo sol).
- Desarrollar equipo comercial para trato directo con ciertos clientes.
- Incremento de temperatura por factores climáticos.

8.3 Debilidades

- Dependencia de proveedores externos y tiempos de importación; y de distribuidor principal para llegar al canal.
- Limitados recursos financieros.
- Producto desconocido para los clientes.

8.4 Amenazas

- Incremento del tipo de cambio (de monedas extranjeras, como el dólar y el yen).
- Rápida copia y lanzamiento de solución similar por parte de multinacionales.
- Reacción comercial de actuales sustitutos.
- Mal recibimiento por parte del consumidor.

9. Matriz FODA Cruzada

Tabla 1. Matriz FODA Cruzada

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		NOX FODA Cruzado	O.1. Mejora del tipo de cambio (aumento de la moneda local: nuevo sol).
		O.2. Desarrollar equipo comercial para trato directo con ciertos clientes.	A.2. Rápida copia y lanzamiento de solución similar por parte de multinacionales.
		O.3. Incremento de temperatura por factores climáticos.	A.3. Reacción comercial de actuales sustitutos.
			A.4. Mal recibimiento por parte del consumidor.
FORTALEZAS	F.1. Producto innovador no presente en el mercado local.	ESTRATEGIAS FO - Lograr un lanzamiento exitoso (a base de una rápida llegada al mercado y estrategias de mercadeo) para así ser una opción posicionada ante posibles alzas de temperatura (o mayor duración del verano). (F1, F2 y F3; O3).	ESTRATEGIAS FA - Establecer rápidamente a NOX a nivel de distribución y marca para disminuir riesgos de copia (F2, A2). - Establecer una fuerte estrategia de distribución y visibilidad con socio comercial, para disminuir reacción comercial de competencia indirecta. (F2, A3).
	F.2. Equipo de marca con experiencia en creación de marcas, conceptos, planes de marketing y seguimiento comercial.		
	F.3. Concepto diferenciador (conexión emocional).		
DEBILIDADES	D.1. Dependencia: 1) de proveedores externos y tiempos de importación; y 2) de distribuidor principal (para llegar al canal).	ESTRATEGIAS DO - Aprovechar revaluación de moneda local para disminuir apalancamiento financiero (O1 y D2). - Intensificar penetración y comunicación para aprovechar mayor duración o intensidad del verano (O3 y D3).	ESTRATEGIAS DA - Eficiente uso de recursos y apalancamiento financiero, provisionando alzas cambias (D2 y A1).
	D.2. Limitados recursos financieros (dependencia de crédito inicial).		
	D.3. Producto desconocido para los clientes.		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

10. Diagnóstico situacional

Luego de analizar las diferentes variables del macroentorno (PESTEL), fuerzas y microentorno competitivo e identificar el FODA, los autores de la presente investigación encuentran un escenario favorable para desarrollar nuevos emprendimientos, en particular un territorio fértil para NOX. Existe una necesidad insatisfecha que no tiene aún soluciones a la medida, así como condiciones de mejora económica y social que favorecen el desarrollo de categorías no básicas como la higiene y el cuidado personal. Sin embargo, presenta ciertas consideraciones que se deben

monitorear como las bajas barreras de entrada (que puede darse por competidores o por copias del producto) y la alta dependencia (o bajo poder de negociación) con los *retails*.

Sin embargo, es importante notar que se trata de un mercado inexplorado en que la batalla actual u “océano rojo” (Mauborgne y Kim 1990) se encuentra en el mercado de los antitranspirantes. Estos, al no haber podido satisfacer del todo los requerimientos y necesidades de las personas que, en menor o mayor medida sudan, dan cabida a NOX para constituirse como una alternativa real y sencilla (versus cirugías y procesos invasivos) y que prácticamente estaría abriendo un nuevo mercado.

Ante esta situación, además de temas operacionales en cuanto a la importación, maquila y distribución, el factor clave de éxito y que le agrega valor al producto es el marketing. Construir una marca fuerte, reconocible, memorable y que conecte emocionalmente con el consumidor es la principal tarea del equipo de NOX para así asegurar el éxito del emprendimiento.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivos

1.1 General

Determinar la viabilidad (riesgo) de negocio para lanzar NOX al mercado.

1.2 Específicos

- Saber si el producto es algo que la gente quiere usar, para así estimar la demanda.
- (Si el anterior es válido) estimar la frecuencia de uso para calcular la frecuencia de compra.
- Obtener *insights* sobre la exposición del cliente al problema de sudoración.
- Validar los conceptos de marca, presentación, empaque, etcétera.

2. Metodología

Se optará por una metodología que vaya desde las fuentes secundarias hasta las primarias. Esto se complementará con encuestas anónimas.

2.1 Fuentes secundarias

- Investigación y entrevistas ya existentes a expertos, publicaciones y documentos disponibles en línea.

2.2 Fuentes primarias

- **Entrevistas personales.** Dadas las consideraciones del problema (disminución de confianza), se efectuarán entrevistas personales (ver anexo 4).
 - Objetivo. Cinco entrevistas personales.
- **Entrevista a expertos.** Entrevista directa con preguntas relacionadas a la afección y mercado a doctores (ver anexo 5).
 - Objetivo. Dos entrevistas.
- **Encuesta.** Cuestionario identificar deseo de compra, frecuencia y comportamiento en función de la marca.

- Objetivo. 300 encuestados.

3. Investigación exploratoria

Es necesario responder las preguntas básicas de toda investigación exploratoria para así empezar a esbozar los correspondientes cuestionarios.

- **Funcionalidad.** ¿Para qué funciona NOX?
 - NOX es una solución simple para el problema de la sudoración (axilar).
- **Identificación y clasificación.** ¿Cuál es el problema?
 - El problema detectado es que existen personas que, en mayor o menor medida, sudan más de lo que los antitranspirantes los pueden proteger. Al suceder esto, dichas personas ven limitados ciertos aspectos de su vida diaria como qué ropa ponerse, cómo interactuar y desenvolverse en el día a día. Se trata de un problema físico que llega a tener consecuencias en la autoestima.
- **Delimitación del estudio.** ¿Qué se podrá investigar?
 - Dado que el problema afecta la autoestima se restringe la posibilidad de realizar una investigación amplia y masiva, por lo que se deberá delimitar el estudio al cálculo de la demanda, características de los potenciales compradores y cuestiones médicas relevantes.
- **Hipótesis**
 - Existe un potencial mercado de personas (principalmente de hombres y en menor medida, mujeres), quienes sudan demasiado y están interesados en evitar que esto sea notorio externamente para así potenciar su confianza.

4. Investigación concluyente

4.1 Resultados de fuentes secundarias

- El caso extremo, la hiperhidrosis «Es una afección por la cual una persona suda demasiado y de manera impredecible. La sudoración incontrolable puede llevar a una molestia significativa, tanto física como emocional» (MedlinePlus 2015).
- Entre los posibles tratamientos (descartada la opción de antitranspirantes) se puede recurrir a tratamientos locales con tópicos a base de clorhidroxido de aluminio, tratamientos sistémicos con betabloqueadores y tratamientos definitivos como cirugía (MédicosLíderesA 2015).

4.2 Resultados de fuentes primarias

4.2.1 Personales

- Se validó la hipótesis inicial: el exceso de sudoración genera problemas de confianza al restringir la vida y desenvolvimiento diario de las personas.
- Los seis entrevistados a quienes se les dio muestras de NOX validaron que es una solución de uso práctico y sencillo.
- Se validaron posibles usos secundarios, sobre todo en personas con menor nivel de sudoración como proteger las prendas y usarlo no solo en ocasiones profesionales sino también en actividades sociales.
- Las seis personas mencionaron que empezaron a usarlo con escepticismo (solo para ocasiones muy puntuales como presentaciones importantes) y luego terminaron usando NOX a diario, inclusive dos veces al día cuando tenían compromisos sociales además de laborales.

4.2.2 Expertos¹

- Ambos médicos confirmaron lo encontrado en la etapa exploratoria: se trata de una enfermedad transversal en edad, niveles socioeconómicos y regiones.
- El caso más extremo, la hiperhidrosis, afecta entre el 1% y el 3% de las personas (Instituto Médico Láser s.f.).
- Existe un gran número de personas por debajo del umbral de la enfermedad pero quienes también sudan más de lo que los antitranspirantes pueden protegerlos.
- En palabras del Dr. Lavaggi «[...] se trata de una condición que no discrimina. Inclusive cuando no califica como hiperhidrosis, es algo que el paciente no puede controlar en lo absoluto. Existen posibles desencadenantes como los nervios, estrés, sobrepeso y evidentemente climatológicos»².
- En palabras de la Dra. Giovanna Lecussan, «[...] el no poder controlar el sudor y este ser notorio para el resto de personas, evidentemente genera una fuerte carga emocional en los pacientes. Se trata de una afección relativamente incontrolable que, cual tic nervioso, ocasiona situaciones de estrés emocional que, a la larga, puede tener consecuencias en el autoestima del paciente»³.

¹ Ver anexo 6.

² Entrevista a profundidad realizada por los autores de la investigación al Dr. Giacomo Lavaggi, CMP N° 58124, médico generalista.

³ Entrevista a profundidad realizada por los autores de la investigación a la Dra. Giovanna Lecussan, CMP N° 031208, psicóloga con enfoque en Psicoterapia.

4.2.3 Encuestas

- Se realizaron dos tipos de encuestas para llegar al mismo objetivo de investigación:
 - Encuesta general. Cuestionario de 11 preguntas (ver anexo 7) para determinar base demográfica, reacciones y sentimientos hacia NOX, lugar de compra, etcétera.
 - Encuesta específica. Orientada a encontrar frecuencia de umbrales de sudor, ocasiones de uso y frecuencia de compra (ver anexo 8).
- Modalidad:
 - General. *On line* y escrita.
 - Específica. *On line*.

4.3 Principales hallazgos

- El 25% de la población se encuentra por encima del umbral de la sudoración tolerable.
- El 61% tiene presentaciones o exposiciones semanales ante otras personas.
- De quienes están por encima del umbral tolerable (6 sobre 10), el 60% (promedio) usaría NOX para las diversas ocasiones sociales detalladas.
- **Actividad social**. 93% de encuestados están expuestos a situaciones sociales y el 69% por lo menos una vez por semana
- **Producto**. Solo el 23% reaccionó desfavorablemente a NOX, cumpliendo la marca con mostrarse masculina (34%) y novedosa (27%).
- **Intención de compra**. El 67% estaría dispuesto a usar NOX; solo un 4% se muestra absolutamente en contra.
- **Precio y frecuencia**. Para una caja de 14 unidades existe una apertura de pago hasta de S/20; la frecuencia se ve alrededor del uso semanal con un fuerte componente diario (20%).
- **Características del producto**. Lo más relevante es que el producto no es notorio (86%) y que es cómodo (89%).
- **Lugar de compra**. Resalta la intención de compra en supermercados y farmacias.

5. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda toma como fuentes principales de información la data de las encuestas, fuentes secundarias y *benchmarks* del mercado.

El cálculo se realiza con el siguiente razonamiento:

- **Cálculo del tamaño del target (en personas)**
 - El primer paso fue establecer tres escenarios, variando rangos de edad y nivel socio económico y tomando como fuente al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2009), y APEIM (2015) tal como se demuestra en el anexo 9.
 - Los rangos, variando entre el más optimista (4,9 millones de personas), el moderado (2,7 millones de personas) y el pesimista (0,2 millones de personas), permiten entender la magnitud posible del *target*.
 - Tomando como base la capacidad de atender al mercado, la inversión requerida para comprar y para comunicar se eligió el escenario moderado.
- **Filtro de niveles de sudoración.** En la encuesta específica se estableció un rango de niveles de sudoración entre el 0 (nunca suda) y 10 (hiperhidrosis). Los niveles de 5 o menos fueron excluidos del cálculo dado que, como dichos consumidores no sudan mucho, NOX no resolvería ningún problema para ellos.
 - Aplicando este filtro sobre el tamaño del *target* del acápite anterior, se determina un tamaño de la oportunidad de 691.477 personas.
- **Filtro de frecuencia de uso.** Finalmente, habiendo entendido cuántas personas del target sudan lo necesario para que NOX les sea interesante, se aplica el filtro de ocasiones de uso y frecuencia de uso llegando así a determinar el potencial total de venta de NOX al cual se debe tratar de llegar a lo largo del tiempo.
 - Potencial máximo de venta mensual: 832.143 packs.

En base al tamaño de la oportunidad (el total de personas que podrían en algún momento comprar NOX), se trabajó el pronóstico de la demanda (ver anexo 10) mensualizado para el primer año y luego interanual.

El pronóstico del primer año está supeditado al crecimiento de la distribución numérica en las diversas cadenas del canal moderno. La meta del año es alcanzar una cobertura numérica del 50% de los puntos de Lima.

El crecimiento de los años posteriores está determinado, en primer lugar, por el crecimiento de la distribución al resto de tiendas en Lima y provincia, así como por el incremento de la frecuencia de compra a medida que se va teniendo clientes más recurrentes.

6. Conclusiones de la investigación de mercado

- El problema de la sudoración, efectivamente, va en desmedro de la confianza del afectado.
- NOX, en concepto y *product test*, se valida como una solución para evitar la notoriedad de la sudoración, siendo así una solución real para recuperar la autoestima.
- El tamaño de la oportunidad a capturar (691.477 personas) conlleva a que no sea un producto de nicho sino relativamente masivo y que, por ende, deba seguir lógicas comerciales afines al mismo en cuanto a distribución y comunicación.
- Las ocasiones de uso están asociadas principalmente a aquellas laborales y sociales, dado que son donde la persona más quiere cubrir su exceso de sudoración.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Estrategias genéricas

Luego de analizar el entorno, tanto externo como interno, así como de incorporar lo obtenido en la fase exploratoria, se afina lo que sería el punto de partida para establecer una estrategia que permita conseguir una ventaja competitiva frente a las fuerzas del mercado previamente discutidas y analizadas.

Al tratarse NOX de un producto muy específico, diseñado para personas con un problema puntual en una zona del cuerpo también precisa, la decisión es adoptar una **estrategia de enfoque o concentración**. Consecuentemente, no se buscará ser los mejores del mercado pero sí los mejores para el segmento de mercado al cual nos dirigimos debido a su condición fisiológica (Larrea 1991).

Se contará entonces con estrategias de compra diferentes para cada tipología de comprador, ya sea que se trate de la pareja de quien sufre de sudoración excesiva por temas biológicos o se trate del usuario mismo o de alguien que sufre de sudoración en situaciones de estrés (ya sea por factores de salud o contextuales).

Con ello, parte del desarrollo de la estrategia de concentración (y de la estrategia de crecimiento, detallada a continuación) contemplará la evolución y desarrollo de nuevos y diferentes canales de distribución y comercialización de productos de aseo personal como NOX, así como extensiones de línea que permitan ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, precio, presentaciones, etcétera).

2. Estrategias de crecimiento

Revisando el marco teórico creado por Igor Ansoff (1965), conocido como la matriz de Ansoff, la estrategia de crecimiento se ubica en dentro de la tipificación de **crecimiento intensivo** donde, debido a la naturaleza del producto y su orientación enfocada a cierto segmento claramente delimitado del mercado, se establecerá para su crecimiento competitivo en el mercado la estrategia de **penetración de mercado**.

Se trata de un mercado específico donde, en primera instancia, los esfuerzos deben estar enfocados en incrementar la penetración en el mismo para construir sobre frecuencia de uso y captación constante de nuevos usuarios para, de esa forma, cimentar una base de usuarios que permita pensar en cómo (en una segunda instancia) desarrollar el producto para satisfacer sus necesidades de formas innovadoras y tener la capacidad de dirigirse a nuevos requerimientos que la propuesta inicial no consideraba (de acuerdo a lo mencionado anteriormente, como diferentes formas de la almohadilla para adecuarse a diversas prendas, variedad de colores, aromas para la almohadilla, etcétera).

3. Objetivos de marketing

Para la viabilidad de NOX es muy importante el esfuerzo en distribución. La correcta colocación de NOX en canales y puntos de venta relevantes es crucial para asegurar la cercanía y conveniencia para el comprador. Esto, además, habilita la venta (y con ella, la creación de valor para la empresa y el incremento de rentabilidad). Finalmente, generar la conexión emocional con el consumidor y dialogar en los puntos de contacto importantes para él es vital para fomentar la confianza en el usuario.

Se puede observar que los objetivos responden a tres pilares del negocio: disponibilidad física del producto, ventas en volumen y valor (acompañado de salud financiera), y conocimiento de marca. La descripción de estos objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo se encuentra en la tabla 2.

Tabla 2. Objetivos de marketing

Objetivo	Corto plazo (año 1)	Mediano plazo (año 4)	Largo plazo (año 8)
Disponibilidad física	Alcanzar 62% del universo de Lima (28% en el Q1), llegando a 983 puntos de venta.	Incrementar alcance a nivel nacional, llegando a 55% del universo (1.382 puntos de venta).	Consolidar la presencia de NOX en el <i>trade</i> a nivel nacional, llegando a cubrir más del 75% (1.884 puntos de venta).
Ventas (volumen y valor) y rentabilidad	Superar los 96.000 packs vendidos, teniendo un ingreso de S/ 914.021 en el año 1.	Vender 262.000 packs al año, con ingresos mayores a S/2,5 millones.	Superar los 437.000 packs al año, con una facturación mayor a S/4,1 millones.
	Tener una utilidad positiva en el año 1 (mayor a S/200.000)	Presentar un flujo de caja positivo (arriba de los S/480.000) y una utilidad neta de 24% (superando los S/590.000).	Tener un flujo de caja acumulado que supere los S/5 millones y una utilidad neta de 30% (superando los S/1,3 millones).
Disponibilidad mental (marca)	Recordación asistida de 30% y espontánea de 10%	Recordación asistida de 60% y espontánea de 30%	<i>Top of mind</i> de 20%, recordación asistida de 80%, recordación espontánea de 70%.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

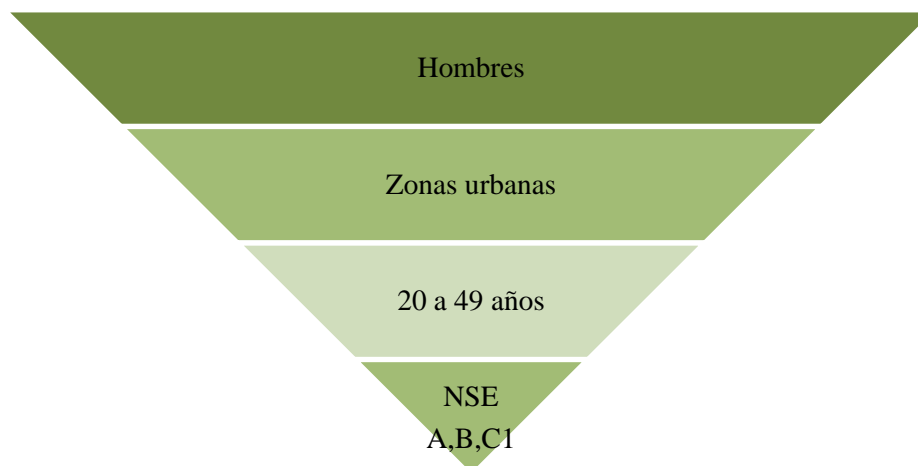
4. Estrategia de segmentación

Para NOX, la segmentación es de cierta forma la piedra angular que determina la oferta (y el potencial del negocio), dando forma a la estrategia y permitiendo establecer objetivos para traer dicha estrategia a la vida. Para delimitar e identificar al mercado meta se han utilizado diferentes variables:

4.1 Segmentación demográfica

Hombres, entre 20 y 49 años, de NSE A, B y C1, en su mayoría *millennials* y/o familiarizados con la tecnología, con niveles de educación entre secundaria y superior. Son personas que padecen de sudoración profusa, ya sea por motivos externos como situaciones de alta exposición o estrés, o internos, como pueden ser los desórdenes hormonales, obesidad y la enfermedad diagnosticable conocida como hiperhidrosis.

Gráfico 5. Segmentación demográfica de NOX



Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.2 Segmentación geográfica

Concentración en zonas urbanas, enfocados en Lima Metropolitana el primer año. A partir del segundo año se distribuirá a nivel nacional.

4.3 Segmentación psicográfica

Personas que son conscientes de su cuidado personal y que invierten tiempo y dinero en ello, tienden a ser líderes o personas de influencia en sus diferentes círculos, redefinen paradigmas (como por ejemplo la noción del éxito que para ellos es estar en tu mejor estado de ánimo y disfrutar la vida). Además, son personas que no tienen paciencia y que esperan soluciones inmediatas.

4.4 Segmentación conductual

Se trata de personas que esperan soluciones inmediatas, son consumidores exigentes que tienden a informarse antes de comprar un producto nuevo. Los esfuerzos de captación deben dirigirse a no usuarios (al tratarse de un producto nuevo) y usuarios habituales de antitranspirantes. El grado de lealtad en este grupo es relativo y directamente proporcional a la calidad de la solución brindada.

Así el perfil del público objetivo sería similar al de Pablo, un hombre joven de 30 años, activo, que vive en Santiago de Surco, aun con sus padres pero planeando su independencia. Este joven está hiperconectado, enterándose de las noticias a su alrededor por sus redes sociales y dedicado a compartir sus experiencias en línea. Está progresando en su carrera, teniendo cada vez más conversaciones frente a grupos y cada vez más retos, tanto profesionales como académicos (está pensando en un diplomado o maestría en el corto plazo). Se junta con sus amigos, juega futbol con ellos una vez por semana y trata de mantener su ritmo de entrenamiento físico en el gimnasio. Sale a discotecas a conocer gente nueva y dedica los domingos a su familia o a descansar si viene de un fin de semana movido.

Como consecuencia, considerando las variables previamente explicadas se define el mercado potencial para el negocio en 2,7 millones de personas.

5. Estrategia de posicionamiento

Habiendo entendido la composición y dimensiones del mercado meta de acuerdo a las variables utilizadas para su segmentación y cuáles son las estrategias de negocio y crecimiento, se cruza esta información con los atributos del producto y con las necesidades de dicha audiencia para determinar el posicionamiento.

Se busca que NOX sea percibido como un escudo, como una defensa que no permitirá que el sudor invada la vida de uno y que limite sus acciones. Es por ello que la estrategia de posicionamiento se basa en el **beneficio** del producto. NOX es primero y, por encima de todo, una barrera entre el sudor y la vida cotidiana de quienes sudan. NOX no impide el sudor sino que **impide que se note**. De tal forma, el posicionamiento esperado será: Para las personas que se ven limitadas por problemas de sudor, NOX es la mejor solución, brindando la máxima protección para seguir con su vida deshinibidamente, gracias a su avanzada tecnología absorbente y a su durabilidad.

El enfoque se refiere al beneficio de utilizar el producto, que es la protección y habilidad de impedir que el sudor se note en la ropa e impida el desarrollo de la actividad cotidiana. Sin duda que esto decanta en una serie de beneficios que parten de lo funcional (no se notará el sudor en la ropa que uno usa), escalan a lo emocional (incremento de la confianza, mayor seguridad y capacidad de desenvolvimiento sin temer pasar un momento vergonzoso) para culminar en el beneficio social que se verbaliza en “...ya no sentiré miradas incómodas que me analizan”, “...ahora los demás no se llevarán una mala impresión de mí”, “...puedo desarrollarme con libertad y ser el protagonista sin que esto sea por algo malo”.

Para soportar el posicionamiento que se busca tener en la mente del público se presentan fuertes razones para creer y atributos tangibles para sustentar dicha promesa, como lo son la comodidad de la almohadilla y lo simple que es su aplicación y uso, la confiabilidad de su material absorbente, la resistencia de su pegamento a la ropa, entre otros.

6. Estrategia de marca

El tratamiento de la marca es fundamental para la obtención de los objetivos establecidos y el posicionamiento correcto en la mente del consumidor, sobre todo tratándose de un tema altamente vergonzoso y que es considerado un tabú. Más aun, entendiendo que para los hombres hablar abiertamente de un tema de aseo personal ya es complicado y la situación se dificulta más siendo un tema que causa mucha incomodidad al afectar la confianza de las personas que sufren de esto. Por ello, desde el nombre de la marca se reforzará la modernidad, la masculinidad y dinamismo.

- **Nombre.** NOX (que proviene del griego *nix*, que significa noche).

- **Empaque.** Se trabaja un empaque secundario que contiene las almohadillas, el mismo que es de color negro. El material es cartón, para alejar la imagen del producto de cualquier similitud con los empaques de las toallas higiénicas.
- **Imagen de marca.** Con los colores oscuros y tipografía gruesa y cursiva se busca reforzar elementos que comuniquen masculinidad y dinamismo. El tamaño prominente del logotipo fortalece la imagen de tosquedad, para que el público objetivo no sienta vergüenza al poner este empaque en sus canastillas de compras.
- **Personalidad.** Masculina por, sobre todo, con mucha confianza de sí misma, activo y dinámico, moderna, directa en su mensaje.

Finalmente, en cuanto a la arquitectura de marca y pensando en el desarrollo de la misma, los autores de la presente investigación plantean enfocarse en trabajar **extensiones de línea**, desarrollando con la misma marca nuevas presentaciones, formatos y atributos en la categoría donde se participaría. Entre ellas están las almohadillas de diferentes colores (para ser menos notorias en prendas de determinado color), almohadillas con doble resistencia, almohadillas de diversas formas para acomodar diferentes prendas de vestir (manga larga, manga corta, camisetas, camisas, etcétera).

Capítulo V. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

Como se explicó en los capítulos anteriores, NOX es producto sencillo (almohadillas para el sudor). El producto se orienta a una necesidad reconocida (sudoración) pero actualmente no atendida o resuelta por productos actuales. La propuesta de valor de NOX gira en torno a la confianza que obtendrá el usuario al usarlo.

- **Producto básico.** Almohadillas absorbentes para detener el sudor y aumentar la confianza de las personas
- **Producto esperado.**
 - Nombre de la marca. NOX.
 - Descripción del producto. Almohadillas absorbentes para las axilas; cuentan con un lado absorbente (va hacia la piel) y otro que se adhiere a la ropa. Producto no reciclable de uso único por prenda y por vez.
 - Empaque primario. Bolsa transparente conteniendo dos almohadillas.
 - Empaque secundario. Caja de cartón conteniendo 7, 14 o 56 pares de almohadillas.
 - Diseño. Masculino, diferenciado de desodorantes y toallas higiénicas.
 - Presentación. Para uso semanal de siete pares de almohadillas a S/16,90.
- **Producto ampliado.**
 - Incrementar la confianza del usuario.
 - Proteger la ropa de manchas producto del uso de desodorante o antitranspirante.

En cuanto a las estrategias a futuro, NOX planea desarrollar una estrategia de profundidad, lanzando eventualmente al mercado distintas versiones pero siempre dentro de la misma línea.

2. Estrategia de precio

A nivel estratégico, los primeros años de NOX están enfocados a desarrollar el *top line*, haciendo crecer fuertemente el volumen y estando los primeros años en negativo en el *bottom line*.

En cuanto a la estrategia de precio, tratándose de un producto totalmente innovador, con beneficios que los productos competidores no están brindando del todo, y con una alta valoración

por parte del cliente potencial dado que refuerza su confianza, es posible establecer una estrategia de precio alto.

Evaluando lo que se encuentra en el mercado, el promedio de precio de un antitranspirante es de S/13,80 con una duración de dos meses. El equivalente en almohadillas NOX, considerando un uso diario, costaría al cliente S/144,85.

Sin embargo, NOX es un producto que brinda una solución que refuerza la confianza y autoestima y cuyo beneficio no existe actualmente en el mercado. Así mismo, las encuestas realizadas validan una viabilidad de precio de alrededor de S/15 para un uso semanal. Es importante notar que, dado que no se trata de competencia directa del antitranspirante ni tampoco podría hacerse una comparación (como por ejemplo, comparar mililitros de una gaseosa con otra), es cuestionable que el usuario potencial haga dicha comparación. Inclusive, en aquellas personas con nivel de sudoración por encima del 8 (sobre 10), se trata de un producto complementario a su antitranspirante. En tal sentido, la necesidad es tan grande (o dicho de otra manera, la valoración del cliente) que justifica el precio propuesto.

Para establecer el precio de NOX (S/16,90 por pack de siete pares), además de las consideraciones estratégicas y de valoración del cliente, se trazó la cadena de costos y márgenes a cubrir entre la importación del producto, margen de la empresa, margen al distribuidor (Perufarma) y márgenes de detallistas o cadenas, tal como se denota en el gráfico 6 y en la tabla 2.

Gráfico 6. Esquema de fijación de precio



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 3. Precios de venta y márgenes de contribución

	Tipo de cambio	S/ 3,50	
	Costo de producción	US\$ 0,03	
	Costo en soles	S/ 0,11	
	Costo de par	S/ 0,21	
	Costo de caja	S/ 1,00	
	Costo total de pack	S/ 2,47	
	Precio de venta	Margen de contribución en S/	Margen de contribución en %
NOX		S/ 9,52	74%
Distribuidor	S/ 9,52	S/ 2,38	20%
Punto de venta	S/ 11,90	S/ 5,00	30%
Consumidor	S/ 16,90		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Estrategia de plaza

La disponibilidad física es el pilar fundamental del negocio para NOX. Es por ello que para definir la estrategia de distribución adecuada y las acciones respectivas para alcanzar los objetivos de cobertura es importante observar el universo de negocios relevantes para el usuario y plantear horizontes temporales claros de penetración. El esquema de distribución será, en un primer momento, selectivo, ya que se seleccionará (dada su importancia relativa) ciertos canales en los que se buscará un crecimiento rápido en los primeros meses.

Así mismo, es de suma importancia determinar la forma y longitud del canal de distribución, así como el socio estratégico que permitirá alcanzar dichas metas y fortalecer la presencia en el mercado. Con estas consideraciones, el socio comercial adecuado para la tarea en cuestión es Perufarma, un distribuidor sólido y con un soporte financiero que eleva el poder de negociación de un producto como NOX frente a las cadenas de supermercados y farmacias que presionan por margen y que no otorgan espacios de exhibición ni condiciones comerciales competitivas contra los grandes fabricantes como Unilever, P&G y Colgate, con llegada directa al *retail*.

De esta manera, se define el canal como un canal largo, pasando por el socio comercial distribuidor que será quien llegue a los diferentes puntos de venta minoristas donde el comprador/usuario podrá adquirir NOX. Este planteamiento de canal distributivo eleva la utilidad de las siguientes formas (Vásquez y Trespalacios 2006):

- **Utilidad de lugar.** Cubriendo el vacío espacial entre el lugar de producción y el de compra, dedicándose al traslado y entrega de mercaderías.
- **Utilidad de posesión.** Facilita la compra-venta impulsando la transmisión de propiedad entre compradores y vendedores.
- **Utilidad de información.** Recopilando información y conocimiento de mercado, además de la promoción y difusión de los productos distribuidos entre los compradores potenciales de mercado.

Finalmente, un enfoque por etapas en el tiempo responde a la importancia relativa de los diferentes canales para el consumidor. En el primer año de operaciones, el enfoque estará por tres canales prioritarios (y acotados a Lima): supermercados, cadenas de farmacias y tiendas de conveniencia (de cadenas de estaciones de servicio).

El objetivo es incrementar rápidamente la distribución numérica en estos puntos para asegurar la disponibilidad de producto, estrategia que se logrará mediante:

- Incentivos al distribuidor (trimestral).
- Concursos de ventas para la fuerza de ventas del distribuidor (trimestral).

Con ello, se busca mantener el foco del equipo del distribuidor asignado a NOX e incrementar la distribución alcanzando los niveles planeados para lograr los volúmenes proyectados. En el año dos, el modelo de distribución evoluciona por uno intensivo, donde se buscará incrementar la cobertura en Lima y a nivel nacional, incorporando canales como Cash & Carry y tiendas de conveniencia (Tambo, Mi Market, Jet).

4. Estrategia de promoción

La promoción es una herramienta clave para acompañar los esfuerzos de distribución que buscan fortalecer la disponibilidad física de NOX, para generar –justamente- esa deseabilidad del producto e incrementar la rotación del mismo en el punto de venta mediante la estrategia de *pull*, fortaleciendo la conexión emocional con la marca a través de una apertura honesta y un tono de comunicación moderno, masculino y activo. Estas acciones no están limitadas a las de comunicación ya que el enfoque debe ser sistémico, incorporando activación de punto de venta, acciones promocionales y plataformas de comunicación.

Un punto fundamental para abordar desde los esfuerzos de comunicación y promocionales es la educación al comprador/usuario por tratarse de un producto innovador, buscando demostrar su forma de aplicación y uso de una forma directa, así como demostraciones de su durabilidad y resistencia, generando confianza en el público.

En consecuencia, se ejecutará una estrategia de Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM) de forma coordinada a través de los diferentes puntos de contacto con la marca para generar mayor impacto y un mensaje claro y convincente (Kotler y Armstrong 2012), con la meta de establecer relaciones sólidas con el usuario/comprador al demostrar la forma en la que NOX puede ayudarlo a resolver su problema con el sudor.

De tal forma, la mezcla de CIM está conformada por:

- **Publicidad.** El objetivo es generar conciencia y conocimiento de NOX, tratándose de un producto nuevo en el mercado. El contenido del mensaje presentará el producto y rápidamente comunicará el beneficio del mismo. Para ello, se utilizará fundamentalmente el canal digital (búsqueda en redes de contenido, publicidad en redes sociales y compra de display) con el objetivo de generar un diálogo enriquecedor, favoreciendo la explicación y aclaración de cualquier duda (y aprovechando la versatilidad que brinda el medio *on line*). Complementariamente, se comprarán espacios de publicidad en Publimetro y se auspiciará “Siempre en Casa”, programa radial de Radio Programas del Perú (RPP) donde se tratan temas de cuidado personal y de interés general.
- **Promoción de ventas.** Herramientas que buscan estimular el movimiento de NOX a través del canal, siempre orientándose a la acción, a generar una venta. Mediante la promoción de ventas se buscará, por un lado, incentivar la venta del producto mediante concursos, tanto para el distribuidor como para la fuerza de ventas del mismo y para los diferentes negocios. Por otra parte, se busca reducir la ansiedad e incertidumbre de los potenciales usuarios al tener diferentes actividades de *sampling* que se realizarían tanto en lugares donde puede producirse esta situación (universidades, centros de negocios, congresos, etcétera) así como de forma coordinada con diferentes marcas y establecimientos que ofrecen prendas de vestir con las que NOX sería utilizado (tiendas por departamento como Saga Falabella, Ripley, Oeschle y marcas de camisas y ropa interior como John Holden, Trial, Arrow, etcétera). Adicionalmente, se realizarán acciones de impulso en los diferentes puntos de venta y se producirán materiales para capturar la atención de potenciales compradores.

- **Relaciones públicas.** Es una actividad complementaria a través de la cual se buscará reforzar el posicionamiento de NOX mediante la relación con influenciadores y líderes de opinión. De hecho, el auspicio de “Siempre en Casa” y los anuncios publicados en Publimetro vienen acompañados de espacios donde se desarrollarán notas informativas y se dará lugar a recomendaciones de personalidades influenciadoras sobre el uso de NOX.

El detalle del plan de CIM de NOX se encuentra en el anexo 11.

La mezcla de promoción de NOX se soporta en desarrollar complementariamente el *pull* y el *push*, enfocándose más en lo segundo en el inicio de las operaciones, manteniendo consistencia con el primer pilar del negocio: la disponibilidad física. Sin embargo, desarrollar la atracción hacia el producto es importante y la mezcla promocional se compone de acciones que también pueden soportar este segundo punto para estimular la rotación de NOX y generar prueba y recompra.

Finalmente, NOX utiliza el método de objetivo y tarea (Kotler y Armstrong 2012) para asignar su presupuesto de CIM en el primer año, al tratarse de una innovación en el mercado y teniendo claro los objetivos a alcanzar y las acciones para lograrlo. Con ello, se va desde abajo hacia arriba, revisando cada acción para asegurar su idoneidad en la consecución de los objetivos de negocio. A partir del segundo año de operación, el modelo cambia a uno de porcentaje de las ventas, destinando un 20% de las ventas netas a la promoción de NOX.

Capítulo VI. Implementación y control

1. Proyección de ventas

Para realizar el cálculo de la proyección de ventas se han considerado cuatro pasos.

1.1 Estimación del potencial de mercado

Se define como universo a los hombres urbanos del Perú entre 20 y 49 años pertenecientes a NSE A, B, C1 (según lo detallado en el capítulo IV). Este potencial se cruzó con los resultados de niveles de sudoración y ocasiones de uso, dando como resultado un mercado potencial de 691.477 personas y 832.143 packs al mes; tal como se vio en el capítulo IV.

Tabla 4. Estimación del potencial de mercado

Hombres/urbanos/20 a 49 años/NSE A,B,C1	2.765.907
Potencial máximo de personas	691.477
Potencial máximo de packs al mes	832.143

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.2 Estimación de objetivos de distribución

Tomando en cuenta la cantidad de puntos de venta de los canales más importantes para la categoría aseo y cuidado personal según lo declarado por los encuestados, se definieron los objetivos de crecimiento mensual para obtener el 50% de distribución en Lima (objetivo estratégico) que representa 791 puntos de venta durante el primer año (ver tabla 4).

Tabla 5. Distribución por canal, año 1

Canales	Pot. Lima	Año 1	Alcance
Farmacias	1.200	828	69%
Supermercados	154	92	60%
C&C	5	0	0%
Grifos cadena	156	62	40%
Conveniencia	75	0	0%
Total	1.590	983	62%

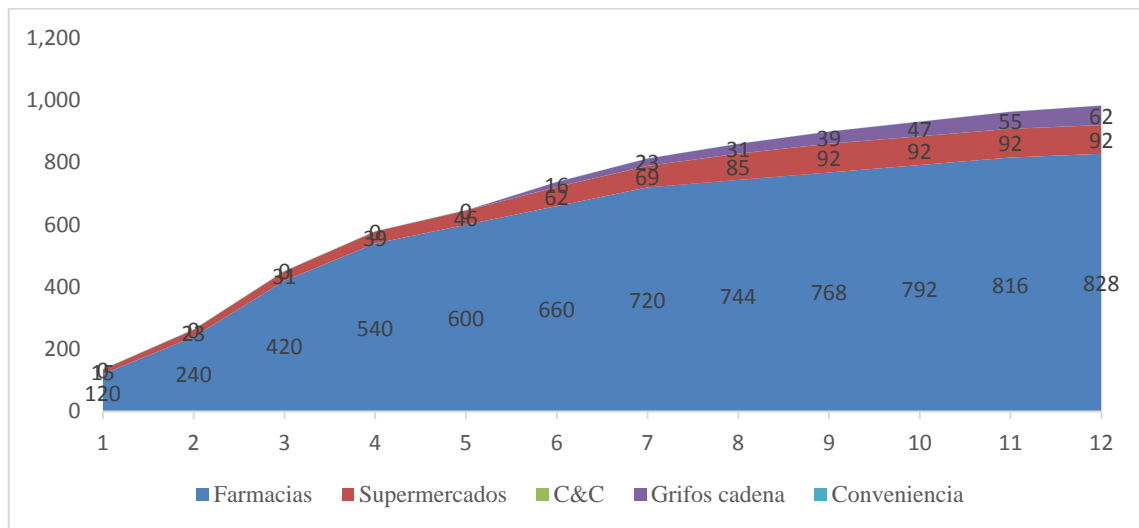
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 6. Proyección de distribución numérica

Canales	Potencial de Lima	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Farmacias	1.200	120	240	420	540	600	660	720	744	768	792	816	828
Supermercados	154	15	23	31	39	46	62	69	85	92	92	92	92
C&C	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grifos cadena	156	0	0	0	0	0	16	23	31	39	47	55	62
Conveniencia	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	1.590	135	263	451	579	646	737	813	860	899	931	963	983
Objetivo de distribución		9%	17%	28%	36%	41%	46%	51%	54%	57%	59%	61%	62%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Gráfico 7. Evolución de la distribución



Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.3 Estimación de ratio de venta (ROS)

Para obtener este dato se consideró el máximo posible de packs vendidos en un mes (832.143 packs) y se dividió entre el máximo de puntos de venta en Perú (2.531). El resultado de este ejercicio arroja la máxima cantidad de packs que podría vender un punto de venta en un mes si la demanda llegara al 100% (ver tabla 6).

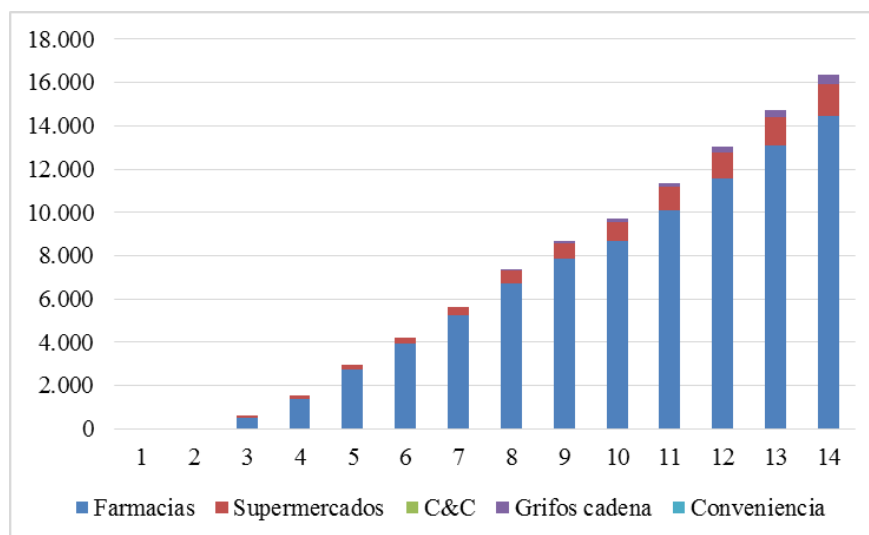
Tabla 7. Estimación del ROS

Potencial máximo de packs	832.143
Potencial máximo de puntos de venta	2.513
ROS máximo	331

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Una vez definido el ROS máximo se establece un objetivo de alcanzar el 12% del mismo al finalizar el primer año. Con ello, proyectando un incremento intermensual promedio de 30% en el ratio de venta, se definen los objetivos de ventas mensuales por canal.

Gráfico 8. Evolución de la venta mensual



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Esta proyección de ventas da como resultado en el primer año un ingreso anual acumulado de S/914.021 (96.011 packs) y una utilidad neta de S/ -210.213. Esta fuerte pérdida en la utilidad es producto de las inversiones de lanzamiento y comunicación. Aún con esta pérdida en la utilidad neta, la operación puede continuar por contar con un flujo de caja acumulado de S/11.883 al cierre del primer año. Para el año 2 se logra una utilidad neta de S/ 203.572 cerrando el año con un nuevo acumulado de caja de S/ 129.556.

El crecimiento anual planteado para el proyecto es de 50% para el segundo año considerando el ingreso al canal de conveniencia en Lima y el lanzamiento NOX en provincia.

A partir del año 3 el promedio de crecimiento interanual (CARG) es de 14,48% alcanzando para el año 10 un 58% del potencial de mercado calculado. Si esta proyección se cumple se lograría una devolución de la inversión inicial en tres años, como se apreciará en el flujo de caja (ver anexo 12).

2. Proyección de capacidad instalada

El proyecto, a nivel logístico, consiste en importar las almohadillas desde China teniendo un *lead time* de tres meses en llegar una vez puesto el pedido.

El pedido inicial para cubrir la demanda prevista y contar con un stock de seguridad sería de 50.000 unidades; los siguientes pedidos serán generados en los meses 6 y 8 aumentando el pedido al doble, y en el mes 10 se pedirán 150.000 unidades para llegar con stock al mes 1 del año siguiente.

En tal sentido, por más que se trata de productos pequeños y livianos, igual se requiere de un local para almacenamiento y maquilado de 500 m² y un personal de dos maquiladores que serán suficientes durante el primer año, según la proyección de tiempos y cantidades maquiladas por hora.

3. Presupuesto de gastos

Los gastos identificados en este proyecto son los siguientes:

- **Gastos fijos**
 - Personal.
 - Servicios.
 - Administrativo.
 - Local.
- **Gastos variables**
 - Materiales.
 - Marketing.

En el acumulado del primer año, la distribución de estos gastos será de un 68% de gastos variables y 32% de gastos fijos. Dentro de los gastos variables, los gastos de marketing en el primer año van a representar el 83% de los ingresos generados pero, a partir del año 2 al 5 se considera un gasto de 25% de los ingresos generados pasando a un 20% para el resto de años.

4. Presupuesto de inversiones

Las inversiones necesarias para realizar este proyecto son:

- S/ 10.200 en equipamiento.
- S/ 5.000 en gastos de operación.
- S/ 259.000 en gastos de marketing.
- S/ 300.000 en capital de trabajo⁴.

Bajo los resultados obtenidos en las proyecciones de ventas e inversiones, se estima una inversión total de S/ 274.200, habiéndose considerado también un aporte de capital por los socios del 15% de la inversión inicial, siendo necesario financiar el resto mediante un préstamo con una tasa de interés de 10%.

En tal sentido, la cuota mensual a pagar bajo estas condiciones es de S/ 140.512, teniendo así que según las proyecciones del proyecto, para finales del año 5 ya se habrá terminado de pagar el préstamo.

Tabla 8. Inversión año 1

a) Equipamiento	S/ 10.200
b) Gastos de la operación	S/ 5.000
c) Gastos de lanzamiento (marketing)	S/ 259.000
d) Capital de trabajo	S/ 300.000
TOTAL DE INVERSIÓN	S/ 574.200

Fuente: Elaboración propia, 2016.

⁴ Para estimar el capital de trabajo se han considerado 12 meses de protección para asegurar un flujo de caja acumulado positivo al final del año 1.

Tabla 9. Presupuesto de inversión anual (en nuevos soles)

Tasa de interés	10%
Objetivo	574.200
15% Aporte social	86.130
Préstamo	488.070

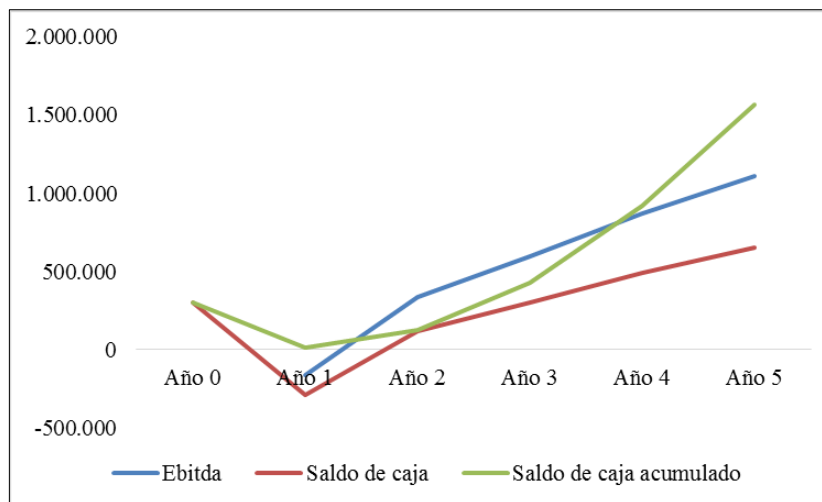
	0	1	2	3	4	5
Deuda (seis años)	488.070	488.070	359.318	230.567	101.815	-26.937
Amortización	0	128.752	128.752	128.752	128.752	128.752
Intereses	0	0	0	0	0	0
Cuota anual	0	128.752	128.752	128.752	128.752	128.752
Cuota mensual		10.729	10.729	10.729	10.729	10.729

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Flujo de caja económico

Tomando en cuenta las proyecciones de crecimiento, ingresos e inversión, el resultado de los flujos de caja será positivo a finales del año 2, pero el flujo de caja acumulado se mantendrá positivo todos los años lo cual demuestra que la provision de capital de trabajo fue la correcta para mantener la operación con liquidez suficiente para afrontar todos los meses en pérdida. Una vez terminado el año 2 se logra un EBITDA positivo, permitiendo a la compañía pagar los gastos operativos más los gastos financieros

Gráfico 9. Evolución del flujo de caja



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 10. Flujo de caja

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA			-159.365	333.669	595.913	871.473	1.106.991
Impuesto a la renta	30%		0	-87.245	-168.557	-254.126	-327.974
Resultado operativo		0	-159.365	246.424	427.357	617.346	779.017
Inversión		-274.200					
Capital de trabajo		0					
Resultado antes de financiamiento		-274.200	-159.365	246.424	427.357	617.346	779.017
Financiamiento	85%	488.070					
Amortización de capital		0	-79.945	-87.939	-96.733	-106.406	-117.047
Intereses		0	-48.807	-40.813	-32.019	-22.345	-11.705
Saldo de caja después de financiamiento		213.870	-288.117	117.673	298.605	488.595	650.265
Aporte de capital	15%	86.130					
Saldo de caja		300.000	-288.117	117.673	298.605	488.595	650.265
Saldo de caja acumulado		300.000	11.883	129.556	428.161	916.755	1.567.021

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Estado de pérdidas y ganancias

Los gastos durante el primer año serán mayores que los ingresos en un 17%; durante el año 2 esta situación se revierte, logrando que los ingresos superen a los gastos en un 25%; al final del año 6 se estabilizará en un 43%.

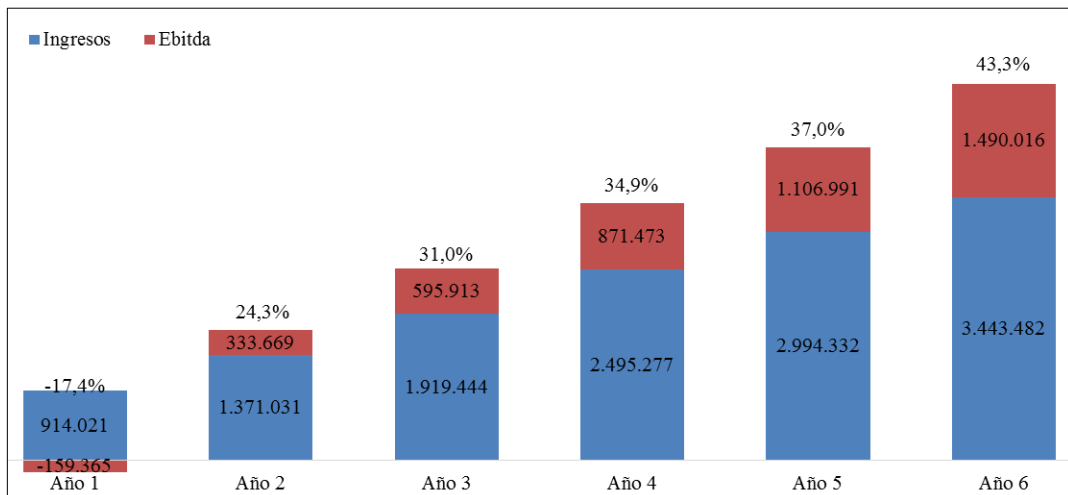
Al cierre del año 1 la utilidad neta es de -23% pasado a un 15% en el año 2. En el año 5 se termina de pagar el préstamo por la inversión inicial y es por eso que para el año 6 la utilidad neta llega a un 30%.

Tabla 11. Estado de ganancias y pérdidas

En S/		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos		914.021	1.371.031	1.919.444	2.495.277	2.994.332	3.443.482
Gastos operativos / administrativos		-1.073.386	-1.037.362	-1.323.530	-1.623.804	-1.887.341	-1.953.465
% ventas		-117,4%	-75,7%	-69,0%	-65,1%	-63,0%	-56,7%
Personal	Variación anual 2%	-275.840	-281.357	-286.984	-292.724	-300.818	-309.074
Servicios (luz, agua, celular, etcétera)	2%	-13.800	-14.076	-14.358	-14.645	-14.938	-15.236
Material		-237.146	-355.719	-498.007	-647.409	-776.891	-893.424
Administración	2%	-9.600	-9.792	-9.988	-10.188	-10.391	-10.599
Gastos de marketing		-504.000	-342.758	-479.861	-623.819	-748.583	-688.696
Alquiler local	2%	-33.000	-33.660	-34.333	-35.020	-35.720	-36.435
Inflación	-2%						
EBITDA		-159.365	333.669	595.913	871.473	1.106.991	1.490.016
		-17,4%	24,3%	31,0%	34,9%	37,0%	43,3%
Depreciación		-2.040	-2.040	-2.040	-2.040	-2.040	-
EBIT		-161.406	331.630	593.874	869.433	1.104.951	1.490.017
		-17,7%	24,2%	30,9%	34,8%	36,9%	43,3%
Intereses	10%	-48.807	-40.813	-32.019	-22.345	-11.705	-
UAI		-210.213	290.817	561.855	847.088	1.093.247	1.490.017
		-23,0%	21,2%	29,3%	33,9%	36,5%	43,3%
Impuestos	30%	-	-87.245	-168.557	-254.126	-327.974	-447.005
UTILIDAD NETA			203.572	393.299	592.962	765.273	1.043.013
			15%	20%	24%	26%	30%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Gráfico 10. Evolución de ingresos versus utilidad bruta



Fuente: Elaboración propia, 2016.

7. Control

A partir de los objetivos estratégicos definidos en el capítulo IV, los indicadores que se han definido para el tablero de control son los siguientes:

- **Venta unidades.** Este indicador se debe revisar mensualmente con el distribuidor para entender si el ritmo de ventas proyectado es el esperado. Este KPI definirá el número de importaciones que se deban realizar y los ingresos que la compañía generará.
- **Distribución.** Este es el segundo indicador que debe ser revisado de manera mensual con el distribuidor. La proyección de ventas deviene de la multiplicación de las variables unidades y cantidad de puntos de venta. De no cumplirse la distribución requerida el proyecto podría fallar.
- **Ingresos.** Variable de revisión interna que de cumplirse los dos KPI anteriores no debería generar mayor alerta.
- **Gastos operativos.** Variable de revisión interna, importante para mantener el soporte para que el negocio fluya. Se generó un presupuesto que se mantiene con variaciones de +/- 6% en la mayoría de las cuentas, a excepción de los gastos variables donde al lanzamiento de la marca los gastos de marketing representan un 76% del total de los gastos fijos y terminando el año 6 se reduce a un 37%.

De tal manera, se implementaría el siguiente tablero de control:

Tabla 12. Tablero de control trimestral

	QI			QII			QIII			QIV		
	Objetivo	Real	Cumplimiento	Objetivo	Real	Cumplimiento	Objetivo	Real	Cumplimiento	Objetivo	Real	Cumplimiento
Ventas unidad	5.044			17.162			29.709			44.096		
Distribución PDV	451			737			899			983		
Ingresos S/	48.019,99			163.377,68			282.831,36			419.791,74		
Gastos operativos	275.318,97			204.648,96			263.241,67			330.176,55		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

8. Planes de contingencia

Los planes de contingencia están ligados tanto a factores internos como externos. Las situaciones que podrían desencadenar la ejecución de los mismos son:

- Retrasos con los envíos de mercadería.
- Lanzamiento de un *mee too*.

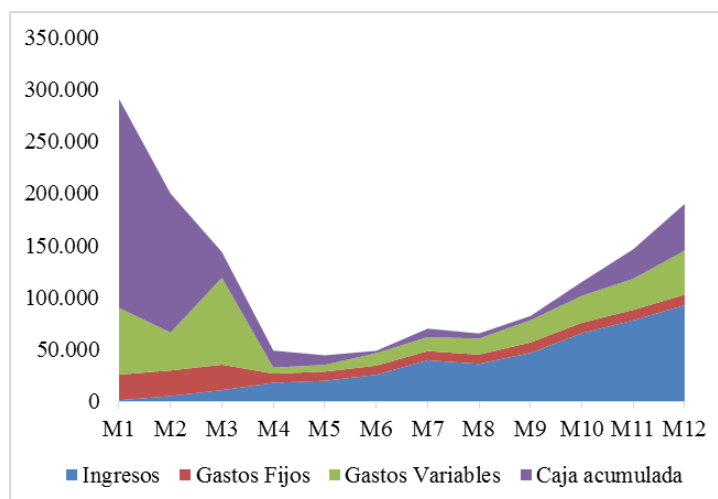
- Productores de desodorantes lanzan un producto similar.
- Ventas al 50% versus lo estimado.

En tal sentido, las vías de acción serían:

- **Retrasos.** Apalancar el abastecimiento del stock de seguridad asegurando el despacho a los principales clientes. En caso de continuar, será necesario realizar pedidos adicionales a otros proveedores y gestionar un pedido aéreo inmediato (demora siete días) para suplir el stock necesario a corto plazo.
- **Mee too y/o producto similar de competidor indirecto.** Reforzar la comunicación en punto de venta y principales canales, estableciendo claramente quién fue el primero.
- **Ventas al 50%.** Con una reducción de ingresos al 50% el capital de trabajo solo permitirá mantener la operación por tres meses. Por lo tanto, se deberán tomar las siguientes medidas:
 - Reducción de los gastos de personal en un 65% por el resto del año.
 - Reducción en los gastos de marketing a un 15% de los ingresos de los meses 4 al 9 aumentado a un 25% de los ingresos para el último trimestre del año.

Estos cambios en la estructura de costos permitirá que la operación se mantenga rentable manteniendo una caja acumulada durante todo el año.

Gráfico 11. Simulación de ventas al 50%



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusiones y recomendaciones

- A lo largo del presente trabajo de investigación se ha logrado demostrar la viabilidad de lanzar al mercado peruano un producto como NOX para solucionar el problema de sudoración y así reforzar la confianza y autoestima del potencial usuario.
- El análisis de demanda, rotación y crecimiento determina que NOX tiene un potencial de venta para ir capturando año a año el potencial de mercado alineado a su segmentación.
- La estrategia de precio definida, sumada a los niveles de inversión, ingresos y gastos, hacen de NOX un proyecto financieramente rentable al corto plazo (alcanza punto de equilibrio al segundo año y *pay back* al quinto año).
- Los principales pilares para asegurar el éxito de NOX son dos:
 - Distribución rápida y selectiva en canales afines.
 - Comunicación alineada al *target*, la necesidad y el beneficio.
- A nivel de cómo hacer la marca conocida, lo más relevante para asegurar el éxito del producto, además de una comunicación que conecte emocionalmente, es desplegar una fuerte estrategia de *sampling*. Solo así se romperá la barrera de desconocimiento del producto y de su forma de uso. Dicha estrategia debe estar alineada con ocasiones de uso, lo que facilitará la comprensión del *reason to believe* así como la asociación directa a cuándo y por qué usar el producto.

Bibliografía

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM). (2015). Informes anuales de Niveles Socio Económicos en Perú. <http://apeim.com.pe/niveles.php>

Capechi. (s.f.). “Cronograma de Eliminación Arancelaria de Perú”. En: *capechi.org.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 06/11/2016. Disponible en: http://capechi.org.pe/pdfs/Anexo_Oferta_Peru_espanol.pdf >.

CCR. (2016). *Market Traker. Auditoría de Mercado para Colgate Palmolive*. Julio 2016. Lima: CCR.

Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). (s.f.). “Procedimientos para la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) de productos de higiene doméstica (limpiadores de superficies y ambientadores), su renovación, reconocimiento y cambios”. En: *digesa.sld.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/11/2016. Disponible en: http://www.digesa.sld.pe/DEPA/residuos/formatos_nso.asp>.

Instituto Médico Láser. (s.f.). “Hiperidrosis: tipos, causas y tratamiento”. En: *www.iml.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/11/2016. Disponible en: <https://www.iml.es/hiperhidrosis-tipos-causas-y-tratamiento.html>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). “3.21 Población total al 30 de junio de cada año, según sexo y grupo de edad, 2005 – 2015”. En: *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050*. Boletín de Análisis Demográfico N° 36. Marzo 2009. [Excel]. Fecha de consulta: 06/11/2016. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>>.

Kotler, Philip, y Armstrong, Gary. (2012). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson. Capítulo 3.

Larrea, Pedro. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Tercera edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Letsbonus. (s.f.). Sin título. En: *letsbonus*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/11/2016. Disponible en: <http://letsbonus2.statics.download/products/231000/231625/13940567333307-0-680x276.jpg>>.

Mauborgne, Renée y Kim, W. Chan. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press. Capítulo 1 y 2.

MédicosLíderesA. (2015). “Sudoración excesiva o hiperhidrosis: causas y soluciones”. En: *El Tiempo – Blogs*. [En línea]. 07 de mayo del 2015. Fecha de consulta: 06/11/2016. Disponible en: <<http://blogs.eltiempo.com/salud-y-cirugia-plastica-segura/2015/05/07/sudoracion-excesiva-hiperhidrosis-tratamiento/>>.

MedlinePlus. (2015). “Hiperhidrosis”. En: *medlineplus.gov*. [En línea]. 14 de abril del 2015. Fecha de consulta: 06/11/2016. Disponible en: <<https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/007259.htm>>.

Nielsen. (2016). “Perú ocupa el primer lugar en confianza del consumidor en Latinoamérica”. En: *nielsen.com*. [En línea]. 31 de agosto del 2016. Fecha de consulta: 06/11/2016. Disponible en: <<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Peru-ocupa-el-primer-lugar-en-confianza-del-consumidor-en-Latinoamerica.html>>.

Porter, Michael. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.

Ries, Eric. (2008). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Nueva York: Crown Business Publishing. Capítulo 1.

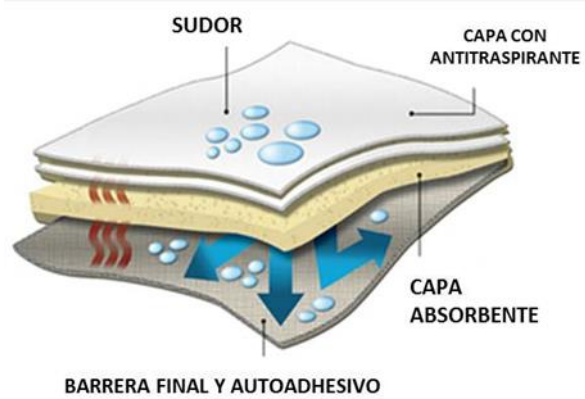
RPP Noticias. (2015). “Peruanos empiezan a gastar más en su cuidado personal”. En: *rpp.com.pe*. [En línea]. 09 de febrero del 2015. Fecha de consulta: 07/11/2016. Disponible en: <<http://rpp.pe/lima/actualidad/peruanos-empiezan-a-gastar-mas-en-su-cuidado-personal-noticia-767773>>.

Sección Economía. (2016). “MEF: Inversión privada crecerá 5% en 2017 después de tres años de caída”. En: *Diario Gestión*. [En línea]. 29 de agosto del 2016. Fecha de consulta: 07/11/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/mef-inversion-privada-crecera-5-2017-despues-tres-anos-caida-2168931>>.

Vásquez, Rodolfo y Trespalacios, Juan. (2006). *Estrategias de Distribución Comercial*. Madrid. Ediciones Paraninfo.

Anexos

Anexo 1. Descripción almohadilla NOX



Fuente: Elaboración Propia 2016

Anexo 2. Modo de empleo



Fuente: Letsbonus, s.f.

Anexo 3. Empaque



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. Cuestionario modelo de entrevista a personas

(*Guideline* genérico, no para leerse al pie de la letra)

- Bienvenida y agradecimiento por presencia. Dejar en claro que la entrevista no tomará más de 10 minutos.
- Presentación de trabajo y NOX. Explicación que se trata de un trabajo de investigación para elaborar la tesis de la Maestría de Marketing de la Universidad del Pacífico (UP).
- Explicación de NOX. El siguiente producto, llamado NOX (se muestra imagen) son almohadillas absorbentes que se colocan dentro de la camisa/polo con el fin de evitar que la sudoración sea notoria externamente. Viene en empaque para una semana o un mes de uso diario. La idea es que al usarlo las personas como tú y yo que sudamos mucho y que el antitranspirante no logra detener la sudoración, podamos estar tranquilos sea en el trabajo o eventos sociales.
 - Demostración de cómo se coloca en un polo/camisa.
 - Primeras impresiones. ¿Qué le parece el nombre y empaque? ¿Crees que sea un producto útil para las personas que sudan demasiado? ¿Estarías dispuesto a usarlo para evitar que se note externamente cuando sudas?
 - Precio y frecuencia. Sea para ti o alguna otra persona que conozcas que suda, ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por una caja de siete pares (para una semana)? ¿Con qué frecuencia crees que lo usarías?
 - Consideraciones finales. Dónde lo compraría, recomendaciones del participante.

Anexo 5. Cuestionario modelo de entrevista a doctores

(*Guideline* genérico, no para leerse al pie de la letra)

- Bienvenida y agradecimiento por presencia. Dejar en claro que la entrevista no tomará más de 10 minutos.
- Presentación de trabajo y NOX. Explicación que se trata de un trabajo de investigación para elaborar la tesis de la Maestría de Marketing de la Universidad del Pacífico (UP).
- Consultas sobre exceso de sudoración y pacientes
 - Como parte del trabajo de tesis hemos identificado un grupo potencial a ser satisfecho entre las personas que tienden a sudar demasiado; específicamente en la zona de las axilas. Quisiéramos entender un poco más sobre dicha afección para ver si existen rangos o niveles de sudoración, si todas las personas que sudan más de lo que su antitranspirante los “defiende”, así sea un poco o mucho, son aptos para un procedimiento quirúrgico o si existen características comunes entre pacientes con la afección.
- Explicación de NOX
 - El siguiente producto, llamado NOX (se muestra imagen), son almohadillas absorbentes que se colocan dentro de la camisa/polo con el fin de evitar que la sudoración sea notoria externamente. Viene en empaque para una semana o un mes de uso diario. La idea es que al usarlo, las personas que sudan de manera notoria (para quienes el antitranspirante no logra su fin) puedan desenvolverse cómodamente en su vida diaria.
 - Demostración de cómo se coloca en un polo/camisa
- Primeras impresiones
 - ¿Qué le parece el nombre y empaque?
 - En su experiencia, ¿cree que sea un producto útil para las personas que sudan demasiado en la zona de las axilas?
 - ¿Cree que sus pacientes o personas con este tipo de sudoración (en todos sus rangos) estarían dispuestos a usarlo para evitar que se note externamente cuando sudan?

Anexo 6. Entrevistas a doctores

1. Entrevista al Dr. Giacomo Lavaggi, médico generalista

CPM: 58124

Transcripción de principales respuestas

Efectivamente, existe un considerable número de personas que vienen a consulta para tratar de resolver su problema de sudoración. Como bien mencionan, el caso extremo es la hiperhidrosis; sin embargo, hay todo un umbral previo o menor que igual incomoda al paciente.

Se trata de una condición que no discrimina. Inclusive cuando no califica como hiperhidrosis es algo que el paciente no puede controlar en lo absoluto. Existen posibles desencadenantes como los nervios, estrés, sobrepeso y evidentemente climatológicos. Sin embargo, en la gran mayoría de casos, es algo absolutamente fisiológico e incontrolable.

Sobre el procedimiento quirúrgico, si bien es ambulatorio, esto no significa que sea sencillo. En resumidas cuentas, se trata de una operación donde se va casi hasta la columna vertebral y se corta el nervio de la cadena simpática. Este procedimiento se realiza en ambos lados y dura máximo hora y media. Es importante notar que, en ocasiones, existen efectos secundarios. Al neutralizarse un canal de sudoración, en algunos pacientes el organismo trata de compensar, presentándose más sudoración en tronco o extremidades inferiores. Este efecto compensatorio es aún más fuerte para la sudoración axilar (versus el mismo procedimiento para hiperhidrosis en manos).

Este producto, si bien no resuelve el problema ya que la persona seguirá sudando, creo que ayudará mucho dado que hará que el problema no sea notorio. Al final del día, si bien es incómodo sudar, lo que verdaderamente incomoda al paciente es que esto sea notorio para el resto de personas.

2. Entrevista a la Dra. Giovanna Lecussan, psicoterapeuta

CPM: 031208

Transcripción de principales respuestas

Quiero empezar respondiendo que a mi consulta vienen pacientes buscando bajar la carga emocional que les produce la sudoración excesiva. Sobre estas personas, hay todo tipo de niveles siendo el extremo la patología en mención, pero también existen muchas personas que no llegan a calificarse así pero que igual sudan mucho. El no poder controlar el sudor y este ser notorio para el resto de personas, evidentemente genera una fuerte carga emocional en los pacientes. Se trata de una afección relativamente incontrolable que, cual tic nervioso, ocasiona situaciones de estrés emocional que, a la larga, puede tener consecuencias en la autoestima del paciente.

En consulta veo pacientes que, por no poder desenvolverse en su día a día, van afectando paulatinamente su confianza. Yo trato de hacerles entender que esto no debe afectarles y, cuando alguno de ellos se ha operado, he visto también cambios notorios en su actitud y forma de pensar. Me parece que el producto que me muestran puede ser súper útil para estas personas; muchas temen o rehúyen a la operación sobre todo por los posibles efectos secundarios.

Anexo 7. Encuesta general

Cuestionario NOX

Preguntas filtro

1. Género del encuestado
 - a. Hombre
 - b. Mujer
2. ¿Qué edad tiene usted?
 - a. 18 a 24
 - b. 25 a 34
 - c. 35 a 44
 - d. 45 a 54
 - e. 55 a más
3. ¿En qué distrito vive?
 - a. Elegir de listado
4. Nivel de estudios
 - a. Secundaria completa
 - b. Técnico
 - c. Universitario
 - d. Postgrado

Estilo de vida

5. ¿Está usted expuesto a situaciones como presentaciones, hablar en público, sustentar informes, y/o asiste usted a eventos sociales/reuniones/fiestas/discotecas/eventos?
 - a. Sí
 - b. No
6. ¿Con qué frecuencia?
 - a. 1 vez por semana o menos
 - b. 1 vez por mes o menos
 - c. 1 vez cada 6 meses
 - d. 1 vez al año

Predisposición

7. ¿Cree usted que es una persona propensa a sudar (sin considerar al hacer deporte)?
 - a. Sí
 - b. No

8. ¿En qué momentos del día suda con mayor frecuencia?
- a. En las mañanas
 - b. Por las tardes
 - c. Todo el día / indistinto

Presentación de NOX sin precio

Le presentamos el siguiente producto llamado NOX (se muestra imagen), son almohadillas absorbentes que se colocan dentro de la camisa/polo con el fin de evitar que la sudoración sea notoria externamente. Viene en empaque para una semana o de un mes de uso diario

Atributos

9. ¿Qué le parece el nombre y empaque?
- a. Masculino
 - b. Llamativo
 - c. Novedoso
 - d. Poco interesante
 - e. Otros: _____
10. ¿Cree usted que sea un producto útil para las personas que sudan demasiado?
- a. Sí
 - b. No (explicar por qué)
11. ¿Estaría usted dispuesto a usarlo para evitar que se note externamente su sudoración?
- a. Sí
 - b. No (explicar por qué)

Precio

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de siete pares (para una semana)?
- a. De S/ 10 a S/ 15
 - b. De S/ 16 a S/ 20
 - c. De S/ 21 a S/ 25
 - d. De S/ 26 a S/ 30

Frecuencia de uso

13. ¿Con qué frecuencia lo usaría?
- a. Diario
 - b. Interdiario

- c. De lunes a viernes
- d. Fines de semana
- e. Algunas veces al mes (preguntar cuántas)

Anexo 8. Encuesta específica

1. En un rango del 0 al 10, ¿cuánto considera que suda usted? Considere que:

- a. 0 = Absolutamente nada (salvo al hacer deporte).
- b. 6 = Mi sudoración es tolerable y a veces se nota en mis actividades diarias.
- c. 10 = Mi sudoración es constante e interfiere con mi día a día.

Por ejemplo, si al final de su día laboral tiene una pequeña mancha de sudor en su camisa, debería marcar 6.

2. ¿Cuántas veces al mes (considere un mes de cuatro semanas) está expuesto a cada una de las siguientes situaciones? (si no está expuesto poner 0)

- d. Exposición/presentación (usted la da a otras personas)
- e. Salidas en pareja
- f. *After office*
- g. Eventos sociales (matrimonio / cocktail, etcétera)
- h. Salidas nocturnas (discoteca / bar, etcétera)

Presentación de NOX sin precio

Le presentamos el siguiente producto llamado NOX (se muestra imagen), son almohadillas absorbentes que se colocan dentro de la camisa/polo con el fin de evitar que la sudoración sea notoria externamente. Viene en empaque para una semana (siete pares)

3. En base a su respuesta de la pregunta 1, en un rango del 0% al 100% ¿usaría NOX?

- a. Considere que: Todas (100%) | Algunas (50%)
- b. Respuesta pregunta 1: _____
- c. Frecuencia (0% a 100%): Tabla_____

Anexo 9. Escenarios del target

	Escenarios	Potencial
Optimista	Hombres/urbanos/15 a 59/NSE A,B,C	4.998.400
Moderado	Hombres/urbanos/20 a 49/NSE A,B,C1	2.765.907
Pesimista	Hombres/urbanos/20 a 49/NSE A	254.897

Fuente: INEI, 2009.

Anexo 10. Pronóstico de la demanda

Esca		% según encuesta	Personas	Frecuencia	Pares al mes	Packs al mes
Hiperhidrosis	10	1%	27.659	93%	771.688	110.241
No lo controlo	9	2%	55.318	60%	995.727	142.247
Tengo problemas	8	4%	110.636	38%	1.261.254	180.179
Normalmente	7	7%	193.613	23%	1.335.933	190.848
Eventual	6	11%	304.250	16%	1.460.399	208.628
Ocasional	5	25%	691.477	0%	-	-
-	4	17%	470.204	0%	-	-
-	3	13%	359.568	0%	-	-
-	2	9%	248.932	0%	-	-
-	1	7%	193.613	0%	-	-
-	0	4%	110.636	0%	-	-
Total		100%	2.765.907		5.825.000	832.143

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. CIM

	MI	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
Digital													23%
SEO	600		600		600		600		600		600		114.000
AdWords	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	3.600
Facebook	2.500	2.500	2.500	1.500	1.500	1.500	2.500	2.500	2.500	1.500	1.500	1.500	12.000
Community management	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	24.000
Display (redes de contenido)	7.500	7.500	7.500	7.500			7.500	7.500	7.500	7.500			14.400
Prints													60.000
Publicitario	10.000		10.000		10.000			10.000			10.000	10.000	60.000
Radio													48.000
Auspicio - Siempre en Casa	8.000	8.000	8.000					8.000	8.000	8.000			48.000
Sampling													130.000
Farmacias	15.000	15.000	15.000			15.000				15.000		15.000	90.000
Universidades	10.000	10.000	10.000		10.000	10.000				10.000			40.000
Activación POP													92.000
Materiales POP (cenefas, marcadores, etcétera)	8.000						8.000				8.000	8.000	32.000
Impulsadoras PDV			10.000		10.000		10.000		10.000		10.000	10.000	60.000
Incentivos de cobertura													60.000
Incentivos a distribuidora			10.000			10.000			10.000			10.000	40.000
Incentivos a fuerza de ventas			5.000			5.000			5.000			5.000	20.000
Objetivo de cobertura	63.800	35.200	80.800	11.200	14.300	53.700	30.800	30.200	45.800	44.200	32.300	61.700	504.000
	13%	7%	16%	2%	3%	11%	6%	6%	9%	9%	6%	12%	100%
			10%		20%				40%			55%	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Proyección del flujo de caja

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA			-159.365	333.669	595.913	871.473	1.106.991
Impuesto a la renta	30%		0	-87.245	-168.557	-254.126	-327.974
Resultado operativo		0	-159.365	246.424	427.357	617.346	779.017
Inversión		-274.200					
Capital de trabajo		0					
Resultado antes de financiamiento		-274.200	-159.365	246.424	427.357	617.346	779.017
Financiamiento	85%	488.070					
Amortización de capital		0	-79.945	-87.939	-96.733	-106.406	-117.047
Intereses		0	-48.807	-40.813	-32.019	-22.345	-11.705
Saldo de caja despues de financiamiento		213.870	-288.117	117.673	298.605	488.595	650.265
Aporte de capital	15%	86.130					
Saldo de caja		300.000	-288.117	117.673	298.605	488.595	650.265
Saldo de caja acumulado		300.000	11.883	129.556	428.161	916.755	1.567.021

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Diego Devoto Maclean

Licenciado en Comunicación por la Universidad de Lima (2008). Experiencia laboral en Diageo, Asociación Cultural Peruano Británica y Protemax. Actualmente se desempeña como Johnnie Walker regional brand manager PEBAC (Perú, Ecuador, Bolivia, Argentina y Chile) en Diageo.

Fernando León Cartier

Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad Nacional de Piura (2006). Experiencia laboral en Entel, Nextel y Ambev. Actualmente se desempeña como jefe de Desarrollo y Gestión de Canales en Entel del Perú.

Ernesto Leyva Freundt

Bachiller en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú (2004). Experiencia Laboral en Backus, Diageo, Sony, Grupo Carvajal, G.W. Yichang, Neo Consulting Group, y British American Tobacco. Actualmente se desempeña como strategy manager de Marcas Globales en Backus.