

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PRUEBA DE SUSTENTACIÓN DE CASO: NUEVA IDENTIDAD VISUAL DE NATURA

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Gerardo Igei Kohatsu
Código 20050589

Lima – Perú

Junio de 2020



**PRUEBA DE SUSTENTACIÓN DE CASO:
NUEVA IDENTIDAD VISUAL DE NATURA**

ÍNDICE

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	9
1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO	11
1.1. Datos de la Empresa	11
1.1.1 Propósito	11
1.1.2 Misión y Visión	12
1.1.3 Valores	13
1.1.4 Productos	13
1.2. Diagnóstico de la marca	14
1.2.1 Público objetivo	14
1.2.2 Branding de la Marca	14
1.2.2.1 Definición de branding y rebranding	14
1.2.2.2 Evolución del logo de Natura	16
1.3. Análisis externo	17
1.3.1 Análisis del mercado y competencia	17
1.3.2 Contexto COVID-19	18
2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	20
2.1 Estrategia	20
2.1.2. Los 3 pilares de la marca	20
2.2 Logotipo	21
2.2.1 Conceptos	24
2.3 Personalidad de la marca	25
2.4 Tono de comunicación	26
3. SUSTENTACIÓN	27
4. RECOMENDACIONES	31
REFERENCIAS	33

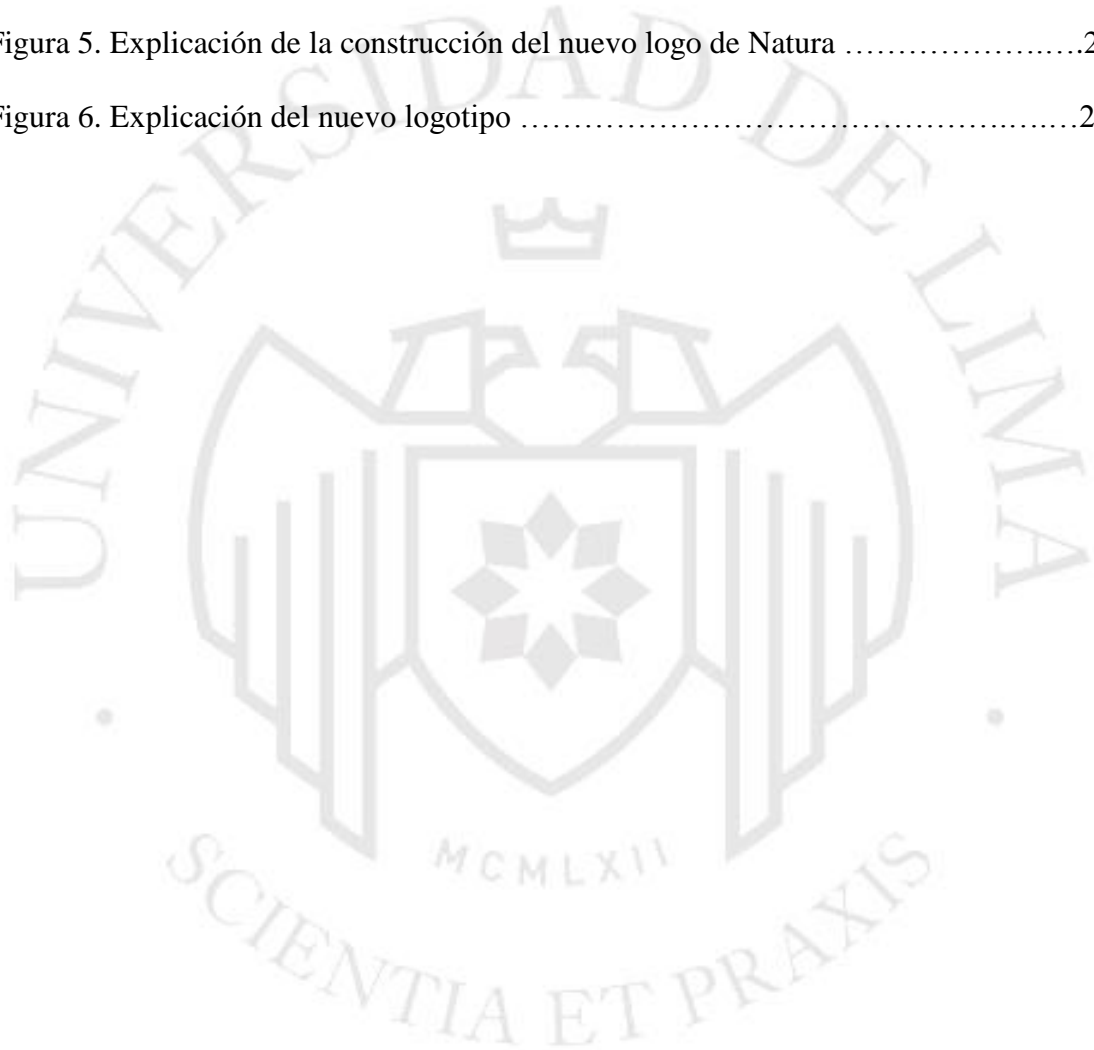
**Dirección web de las piezas y producciones de comunicación
parte del trabajo**

<https://drive.google.com/drive/folders/1mBRbDhULVPoPYUx4Sk4GCg37PiPaQ4U?usp=sharing>



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución del logotipo de Natura.....	16
Figura 2. Ejemplos de envases.....	17
Figura 3. Evolución del logotipo de Adidas.....	22
Figura 4. Cambio de logotipo de la Universidad de Lima.....	23
Figura 5. Explicación de la construcción del nuevo logo de Natura	23
Figura 6. Explicación del nuevo logotipo	25



RESUMEN EN ESPAÑOL

Natura es una multinacional dedicada a la venta de productos de belleza e higiene personal. Sin embargo, es importante comprender que esta empresa está dentro del rubro de las ventas directas, donde se reducen los gastos de marketing y se promociona principalmente por recomendación, en este caso, de las consultoras. Natura ha estado empleando un Camino de Crecimiento (plan de pagos según rangos) con sus vendedoras donde las ganancias por venta directa eran superiores a las online, lo que otras empresas del rubro han buscado igualar tiempo atrás. Por un lado, el contexto COVID – 19 ha sido un factor detonante para darle más importancia a las ventas online, equiparando las comisiones por este medio a las ventas directas. Esto cambia la motivación de las vendedoras, así como el flujo y los espacios de trabajo. Por otro lado, la competencia ha ido aumentando en este rubro haciendo más imperante poder enfatizar el valor diferencial, que es su cultura corporativa y su preocupación por el medio ambiente y las personas. Para poder responder a estos dos contextos, se ha propuesto la nueva identidad gráfica de la marca, partiendo de un logotipo más moderno y adaptable a los entornos digitales, y expresando en los conceptos que encierra, la esencia de la marca.

Palabras clave: Rebranding, Natura, Identidad visual, Marca, Logotipo

ABSTRACT

Natura is a multinational dedicated to the sale of beauty and personal hygiene products. However, it is important to understand that this company is within the direct sales sector, where marketing expenses are reduced and it is promoted mainly on the recommendation, in this case, of the consultants. Natura has been using a *Camino de Crecimiento* (payment plan according to ranges) with its sellers where the profits from direct sales were higher than online, which other companies in the field have done before. On the one hand, the COVID - 19 context has been a triggering factor to give more importance to online sales, equating commissions hereby with direct sales. This changes the motivation of the sellers, as well as the flow and workspaces. On the other hand, competition has increased in this area, making it more imperative to emphasize the differential value, which is its corporate culture and its concern for the environment and people. In order to respond to these two contexts, the new graphic identity of the brand has been proposed, starting from a more modern logo and adaptable to digital environments, and expressing in the concepts it contains, the essence of the brand.

**Keywords: Rebranding, Natura, Visual Identity, Branding,
Logo**

INTRODUCCIÓN

El *branding* sirve para definir a una marca. Está vinculada a cómo se ve, cómo habla, cómo es, cómo piensa, cómo se escucha, cómo interacciona una marca. A lo largo del tiempo, una empresa va evolucionando, madurando y obteniendo otros criterios y prioridades que empiezan a regir su quehacer. Es por ello que en ciertas ocasiones es necesario poder evaluar la posibilidad de hacer un *rebranding*. Éste implica replantearse la aplicación de las características de la marca, con el fin de actualizar y hacer encajar los valores internos y la filosofía corporativa con el rostro externo y la comunicación empleada para relacionarse con los demás.

Natura es una empresa enmarcada en el rubro de las ventas directas y por eso, el manejo que tiene comercialmente es distinto a lo que consideramos negocios tradicionales, donde se invierte gran cantidad de recursos en el marketing, ya sea ATL (*Above the line*) o BTL (*Below the line*). De este modo, las empresas de venta directa ahorran en gastos de promoción pues las ventas se realizan por recomendación. Por ello, es importante satisfacer las expectativas de los vendedores para que puedan luego hacer el marketing boca a boca a los consumidores finales. Es preciso destacar que, por cada venta, los vendedores obtienen un porcentaje que varía según cada empresa. Al disminuir sus costos de promoción, estas compañías benefician a sus miembros, otorgándoles bonos, reconocimientos y rangos que pueden ir escalando según sus ventas y volúmenes de puntos.

Como se ha mencionado, Natura se mueve sobretodo por recomendación de sus vendedoras, a las que llaman consultoras, y son ellas las que se encargan de concretar las ventas. Asimismo, su plan de compensación (Camino de Crecimiento) estipulaba una comisión mayor de tratarse de una venta presencial, comparada a la realizada online.

A raíz del contexto del COVID-19, muchas empresas han tenido que cambiar su forma de hacer negocios, mutando en su estructura, su relación con los clientes y la oferta de sus productos. Al haber enfatizado más en las ventas presenciales, Natura se ha visto forzada a enfatizar más en el ámbito digital. Sin embargo, varias empresas en el rubro de ventas directa ya contaban con comisiones equiparadas entre las ventas presenciales y las online, desde hace algunos años. En ese sentido, Natura está haciendo un cambio que debió haber considerado un tiempo atrás. Al hacer esto, las consultoras se verán

motivadas por las comisiones a poder seguir ofertando los productos y a vender vía online, teniendo la opción de tener el mismo porcentaje. De este modo, el contexto de migración forzosa al énfasis de los espacios digitales, se convierte en uno de los motivos para poder renovar la marca, creando una que se adapte a los estilos gráficos y tendencias de identidad corporativa más modernos que respondan al contexto actual.

Por otro lado, con el creciente número de empresas que compiten con Natura, es vital para la marca reforzar sus diferenciales. Esta compañía tiene muchos aspectos a resaltar como el cuidado del medio ambiente (es una Empresa B, no hace pruebas con animales, tiene productos 100% naturales, tiene proyectos en la Amazonía, etc.) y las obras sociales (como sus productos de “Crear para ver” y las labores en comunidades).

Su esencia está resumida en su slogan principal, que es “bien estar bien”. En su explicación observamos los consideran los tres focos de la marca: las relaciones armoniosas con uno mismo (bienestar), las de uno mismo con los demás y las de uno mismo con el mundo (estar bien). En el logotipo utilizado desde el año 2000, se enfatizaba sobretodo uno de éstos, que es lo relacionado a la naturaleza, pero en la propuesta presentada en este informe, se busca poder reforzar también los otros dos aspectos.

En ese sentido, teniendo en cuenta la migración que implicará una renovación digital y considerando la necesidad de dar a conocer y enfatizar en los valores diferenciales de la marca, se propone un branding moderno, con conceptos profundos acordes a los principios de la marca y capaces de renovar la comunicación de esta empresa en todos sus aspectos.

1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1. Datos de la empresa

Natura es la más grande multinacional de cosméticos del Brasil, fundada en el año 1969. A inicios del 2020, compró Avon, convirtiéndose en el cuarto grupo, en el rubro de belleza, más grande del mundo. Actualmente cuenta con cerca de 1,7 millones de consultoras en Brasil, Colombia, Argentina, Chile, México y Perú, quienes atienden a millones de consumidores. En nuestro país comenzó su actividad comercial en 1994 (Natura Perú, s.f.; Pipoli, 2008)

1.1.1. Propósito

El slogan principal de la marca es “Bien estar bien”. Este principio, que atraviesa la cultura corporativa, se basa en el cuidado de las relaciones, tanto con uno mismo (“bien estar”), con los demás y con el mundo (“estar bien”). Para ello, la corporación busca crear conciencia acerca del cuidado del medio ambiente, a través de sus productos que son coherentes con su mensaje ecológico. Dentro de sus grandes objetivos está poder crear el valor en la sociedad a nivel integral, enfocándose en lo social, económico y ambiental.

Los productos Natura buscan renovar el concepto de belleza, dándole autenticidad, destruyendo los estereotipos que la sociedad suele imponer por diversos medios: “cada mujer es bella sin importar la edad que tenga ni el papel que desempeñe” (Pipoli, 2008, p. 245).

Una de las causas por las que lucha esta empresa es “dejar el mundo más bonito”¹. Para ello, cuenta con diferentes estrategias dentro de su cadena de producción, así como en sus labores de responsabilidad social.

La primera es “Selva en Pie”, una iniciativa que busca cuidar la Amazonía, conservando 257 mil hectáreas, permitiendo que 4 mil familias puedan tener un ingreso, construyendo un Ecoparque en medio de la selva para investigación, entre tantos otros beneficios.

¹ <https://www.natura.com.pe/sustentabilidad/causas-y-compromisos>

Otro modo de preocuparse por el medio ambiente es reduciendo el uso de envases, teniendo respuestos de los productos. Esto se viene realizando desde 1983 y cada año “781 mil botellas PET de 2 litros dejan de ir a la basura”²

Por último, también se preocupa por la educación y la diversidad. Cuenta con un programa de valoración de las mujeres, cuidando su integridad y sus beneficios. Además, tiene una línea de productos “Crear para ver”, donde se donan las utilidades para proyectos educativos, buscando transformar la vida de niños y jóvenes.³

Por otro lado, toda la cadena de valor está direccionada a crear impactos sociales y ambientales, cuidando desde la concepción y desarrollo del producto, pasando por la extracción de la materia prima, la producción, la venta por relaciones hasta el desecho de los productos.

Dentro de las certificaciones⁴ que tiene Natura está la B Corp desde el año 2014. Ésta vela por que el crecimiento económico esté asociado con la promoción del bienestar social y ambiental, buscando un desarrollo sustentable.

Asimismo, Natura fue la primera empresa en Brasil en contar con el sello del Leaping Bunny Program en el 2018, que certifica que los productos son libres de crueldad animal, y garantiza que no se hacen pruebas con animales.

También tiene el sello UEBT (Unión para el Biocomercio Ético, por sus siglas en inglés) en su producto Ekos. Esta certificación presenta a la empresa preocupada por el comercio justo y ético, la conservación del medioambiente, y el trato correcto con las comunidades con las que trabajan.

1.1.2. Visión y Misión

Dentro de lo que esta empresa tiene como visión, se puede considerar lo que sostienen Bernedo y Villanueva (2013):

Natura busca ser una marca de renombre mundial, identificada con la comunidad de las personas que se comprometen con la construcción de

² <https://www.natura.com.pe/blog/sustentabilidad/mas-belleza-menos-residuos>

³ <https://www.natura.com.pe/blog/sustentabilidad/impacto-social>

⁴ <https://www.natura.com.pe/sustentabilidad/certificaciones>

un mundo mejor a través de la mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de la cual es parte, con el todo (p.4)

Por su parte, la misión se define en la página web de la siguiente manera: “Nuestra razón de ser es crear y comercializar productos y servicios que promueven el bienestar/estar bien” (Natura Perú, s.f.).

1.1.3. Valores

El fundador de Natura, Antonio Luis Cunha Seabra, definió que los dos aspectos que impulsarían a la empresa serían, por un lado, los cosméticos como medio de difusión de su filosofía, y por otro, dándole un énfasis importante, las relaciones humanas, que enriquecen el intercambio de experiencias y son manifestación de vitalidad (Bernedo y Villanueva, 2013).

Esta última característica ha estado muy presente en la cultura corporativa, pues a partir de allí se rige la razón de ser de la empresa. Podemos encontrar en la página de Natura México (s.f.) dice: “Somos parte de un todo, todo está relacionado, todo está conectado. Esta visión de la vida se encuentra en el corazón de nuestro camino y de todos nuestros logros”.

La marca desarrolla su razón de ser con una orientación en las relaciones, donde el encuentro con uno mismo, con los demás y el cuidado con el medio ambiente, son cruciales para poder vivir. Los valores que dirigen las acciones de Natura se basan en la interdependencia, el compromiso con la verdad y la búsqueda del perfeccionamiento y de la belleza (Natura México, s.f.)

Por otro lado, según Pipoli (2008), los valores de la marca se enmarcan en tres ejes: el cuidado de las relaciones (“construir una relación es más bonito que vender un producto”), desarrollo sustentable (“hicimos un envase pensando también en quien no usa Natura”); compromiso con la verdad (“La publicidad de cosméticos necesita mujeres bonitas de verdad”).

1.1.4. Productos

Natura cuenta con 27 submarcas, de las cuales cada una tiene distintos productos. Entre ellas podemos encontrar Amó, Chronos, Ekos, Erva Doce, Kaiak, Tododía, entre otras. Cada una de estas cuenta con un estilo, una personalidad y hasta una

identidad visual específica. A pesar de que todos tienen una identidad propia, pertenecen a Natura, y esto debe ser diferenciado y reconocido.

Asimismo, en su clasificación en la web está dividido en cuidados diarios, perfumería, maquillaje, cabello, hombre, infantil, regalos y Natura Days.

1.2. Diagnóstico de la marca

1.2.1. Público objetivo

En este punto, la empresa tiene una particularidad, puesto que se puede decir que el público principal al que se dirige Natura son sus propias consultoras, pues son ellas las primeras que deben quedar satisfechas con los productos para poder venderlos según su experiencia. Según Babilonia (2012), existían en ese entonces unas 60 mil consultoras en nuestro país. Actualmente, según Sandra Aquino (comunicación personal, 2020) el número de consultoras bordean los 620 mil consultoras a nivel nacional. Además, ellas tienen un promedio de 35 años, lo que se puede además observar en los eventos corporativos que se realizaban presencialmente antes del confinamiento. También son personas interesadas en el cuidado del medio ambiente, que quieren ganar un dinero extra (pues la mayoría no se dedican a esta venta a tiempo completo), que sienten que cumplen un propósito al vender estos productos.

Podemos decir que el público objetivo de Natura también se expande a los consumidores finales de los productos de la marca. En este sentido encontramos, no solo mujeres, sino también hombres (pues encontramos la línea Homem y Kaiak). Además, las edades se diversifican pues hay productos para niños y jóvenes (línea Creer para ver).

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el público objetivo principal como consumidor final, como lo dice Pipoli (2008) son las mujeres: “El público objetivo de Natura son todas las mujeres de veinte años a más de niveles socioeconómicos A, B y C que se sientan identificadas con la marca y la filosofía de la misma”.

1.2.2. Branding de la marca

1.2.2.1. Definición de branding y rebranding

Hablar de branding es tener en cuenta todo lo implica la marca como esencia, así como su valor y las conexiones que realiza con sus clientes. Contreras (2015) lo definió como “una disciplina que se encarga de la gestión y creación de marca,

el cual tiene como objetivo principal darle valor a la misma, para el consumidor” (p. 29). Así, el mismo autor complementa que es “como una estrategia que ayuda a que una marca tenga más fuerza, pregnancia, personalidad, identidad y un gestor muy grande para producir experiencias y situaciones únicas y placenteras para sus consumidores” (Contreras, 2015, p.33).

Asimismo, no es algo que se establece en un momento y se plantea como normas para cumplirla sino que su aplicación implica una estrategia, como dice Llopis (2011): “El proceso de branding es estratégico, a largo plazo y continuado en el tiempo” (p. 32). Además, definirlo bien, permite que la marca se ubique y defina “la posición de un negocio en su mercado y entre sus competidores, lo dirige y provee de visión” (Davis, 2010, p.12). En ese sentido, no es solo autodefinirse, sino saber a quién se dirige, cómo se comporta, qué necesidades tiene para llegar a él correctamente: “No implica solamente la construcción de marca, sino saber y entender qué le pasa al consumidor”. (Ghio, 2009, p. 13)

Es importante que se precise la parte interna de la marca para poder expresarla con efectividad en los distintos elementos de comunicación como el logotipo, los colores, las tipografías, las fotografías, los tonos de comunicación, etc. El branding ayuda con “todo lo que involucra los aspectos internos que se verán reflejados en lo externo, utilizando todas las herramientas que en la actualidad existen para una mejor exposición dentro de un mercado” (Contreras, 2015).

Existen algunos contextos en donde una marca necesita renovarse desde su identidad corporativa. Puede ser producto de una experiencia negativa que le desfavorece o una necesidad de hacer cambios para buscar crecimientos en el mercado. Contreras (2015) señala que el rebranding es “desde un cambio de logo, nombre, eslogan hasta la inclusión de nuevas estrategias en el servicio al cliente que proporcionaría además una nueva identidad de marca” (p.33).

Es importante, a la hora de hacer un rebranding, lo que señala Capriotti (2009) cuando dice que “la identidad de una marca está orientada a las decisiones políticas, estratégicas y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización” (p. 19). Por ello, plantear una renovación de este tipo implicará tener en consideración los aspectos esenciales de la marca.

1.2.2.2. Evolución del logo de Natura

El logo de Natura ha pasado por 3 cambios a lo largo de su historia. Según lo que comentó Aquino (comunicación personal, 2020), el origen del isotipo radica en que desde sus inicios, el dueño de la empresa regalaba una rosa blanca a todos los que lo visitaban. Hasta la actualidad, hay un ritual dentro de la empresa donde todos los que entran a trabajar a Natura, reciben una rosa blanca, desde un nuevo practicante hasta un CEO. Por ello es que el elemento de la flor es importante mantenerlo en la marca.

El primer logotipo fue utilizado al año siguiente de su fundación, representando a una flor con la letra “n” como parte de la composición de la flor. En esta primera identidad visual, se utiliza la misma tipografía del texto en los pétalos.

Casi veinte años después se hizo el segundo logotipo, manteniendo el concepto de la flor, pero cambiando la forma y la tipografía. La nueva figura también estaba representada por una “n” cursiva” unida con las demás. Asimismo, la letra “t” toma importancia pues se convierte en el tallo de la flor, siendo un elemento unido.

Por último, luego de 10 años rediseñaron el logotipo, de igual modo manteniendo el concepto floral pero empleando otro estilo gráfico más simple, así como la tipografía más moderna. La forma de las letras “n” y “u” están relacionadas con los pétalos de la nueva flor. En este caso se escogió el color amarillo y naranja, “representando los colores del sol, transmitiendo la riqueza de Brasil”.



Figura 1. Evolución del logotipo de Natura

A nivel de la utilización de su logotipo, hay algunos puntos que se deberían mejorar. Se han encontrado aplicaciones un poco confusas e inconsistentes en el logotipo en los productos de la empresa. Es cierto que Natura tiene submarcas y cada una tiene

una particular manera de presentarse. Por eso es importante dejar en claro los lineamientos para emplear el logotipo oficial junto a los demás nombres.

Por ejemplo, en algunas ocasiones, se coloca muy cerca al nombre del producto, lo que podría hacer pensar que se trata de un mismo nombre. En otras aplicaciones se ha encontrado en la parte superior, solo como texto, además de estar presente en la parte inferior, lo cual puede resultar redundante.

Asimismo, en algunas ocasiones solo colocan las letras como en “una Art”, en otras el isotipo al lado como en “fotoequilibrio”, y otras veces la versión horizontal como en “erva doce”. Esto también puede frenar la recordación de marca.



Figura 2. Ejemplos de envases

1.3. Análisis externo

1.3.1. Análisis del mercado y competencia

Para el año 2019, Natura se posicionó en el segundo lugar entre las empresas de cosméticos en el Perú (con un 12%), por detrás de Unique (18%) y delante de Ésika (9%), a quien pasó luego de haber ido subiendo de a pocos desde el 2014 (Ochoa, 2019).

Para este año, se había proyectado tener un crecimiento de las ventas en un 2% según Comité Peruano de Cosmética e Higiene (Copecoh) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) (Anónimo, 2020). Sin embargo, los hábitos de consumo de los peruanos ha tenido un cambio de giro debido a la coyuntura de confinamiento y a las nuevas prioridades que han surgido. En este sentido, los artículos de belleza

han sido una de las categorías de productos más afectadas en marzo y abril (Torres, 2020).

Podemos evaluar la competencia también a nivel global. Las más grandes empresas de cosméticos están lideradas por la firma francesa L’Oreal, que tiene marcas como L’Oreal Paris, Yves Saint Laurent, Garnier y Maybelline, entre otras. Esta multinacional genera unos 30 mil millones de dólares anuales en la venta de sus productos.

Las siguientes en la lista son la estadounidense Procter & Gamble y la anglo-holandesa Unilever.

No podemos dejar de mencionar las empresas que también compiten por el tipo de negocio, que son las redes de mercadeo. En este ámbito podemos encontrar a Hinode, Amway y Jeunesse.

Asimismo, dentro del ranking de las 100 empresas más sostenibles realizado por Corporate Knights, Natura ha bajado desde el 2019 del puesto 14 al 30 (Corporate Knights, 2020). Sin embargo, sigue esforzándose por mantener sus estándares de sostenibilidad que le han caracterizado.

1.3.2. Contexto COVID-19

A raíz de la crisis ocasionada por la expansión del COVID-19, muchas empresas han tenido que pensar cómo redireccionar sus negocios. Éste ha sido el caso de Natura, que inicialmente decidió mutar de estrategia trabajando solamente por delivery (las vendedoras realizan desde sus paneles digitales y la empresa se encarga del reparto), y por otro, ha enfocado su producción, de modo temporal, de artículos de higiene personal (alcohol en gel, jabones, etc.). Al no saberse la extensión de la cuarentena, que inicialmente sería solo durante dos semanas, se hicieron cambios en las ventas, pues el Ministerio de Salud no permitía la comercialización de cualquier tipo de artículos. De este modo, Natura se vio en la necesidad de limitar su catálogo y ofrecer solo algunas cosas. Esto fue variando según se iban dando pautas del gobierno relacionadas a las ventas. Actualmente, se ofrecen todo tipo de artículos del catálogo.

Durante esas primeras semanas, Natura sacó su primer producto como marca propia que fue el alcohol en gel. En este caso, solo lo distribuyó para sus consultoras y no se ofrecía al público en general, como sucedió después, que se agregó al catálogo (Aquino, comunicación personal, 2020).

En cuanto al primer cambio, cabe resaltar que debido a que se busca cuidar a las consultoras y motivar las ventas, la empresa en Perú ha decidido que éstas sean mayoritariamente online. Si bien es cierto en Brasil y otros países ya se realizaba la venta digital de manera más agresiva, aquí aún no se daba el énfasis, previo al contexto COVID-19. A raíz de éste, el 90% de consultoras se volvió en consultora digital.

Además, en la entrevista con una de las consultoras (Jiménez, comunicación personal, 2020), ella nos comenta que el porcentaje que se obtenía por la venta presencial (30% de comisión) también fue igualado por las ventas vía online (que antes era 10%). Esto ayuda a las vendedoras, ofreciéndoles seguridad para sus familias y sus economías.

Para poder realizar las ventas desde el panel digital, las consultoras deben inscribirse a la plataforma de Natura como consultoras digitales. De este modo ellas pueden gestionar los pedidos desde su usuario, y así obtienen los beneficios prometidos del 30% de ganancia.

Como parte de su campaña durante el confinamiento, Natura ha enfatizado en la unión como concepto comunicacional. Diciendo en sus mensajes que “la unión es la solución” busca que las consultoras no se sientan solas en este contexto difícil sino que encuentren en Natura una empresa que se preocupa por ellas y sus familias.

2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

2.1. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación que se empleará parte de un proceso de rebranding que implicará la formulación de una nueva identidad. Ésta está vinculada con el logotipo, los colores, las tipografías, la personalidad de la marca y sus tonos de comunicación. Posteriormente, se desarrollará la estrategia de comunicación para aplicar esta nueva imagen y poder transmitir de manera efectiva lo que se definió en un primer momento.

El objetivo de esta estrategia es dar a conocer la nueva identidad corporativa que se quiere lanzar. Esto implicará que las piezas gráficas no se centren en los productos en sí, sino en la esencia de la marca que se está rescatando, resumiéndose en los tres pilares. En este sentido, se buscará la profundización de los conceptos que encierra para que las consultoras puedan comprender mejor esta filosofía corporativa, pero también les invite a estar más vinculadas y a gusto con Natura, pues en un momento de cambios para ellas relativo a sus modos de vender, la marca también ha optado por renovarse.

La principal fuerza que se dará como mensaje será la relación de uno consigo mismo, con los demás y con el mundo. Para ello se empleará el siguiente slogan: “Unidos con todos, contigo, con el mundo”, apoyándose en tres tipos de imagen que refuercen cada uno de estos ámbitos. Rescataremos de este modo el diferencial de Natura como una empresa comprometida.

Esta campaña comunicacional será la introductoria a otras que vendrán después, donde se pasará propiamente a promocionar los productos. Para esta primera parte se utilizarán los diferentes medios de comunicación para reforzar esta idea y cada pieza gráfica tendrá como estructura la división de tres bloques visibles, resaltando cada uno de los pilares.

2.1.2. Los 3 pilares de la marca

Si bien es cierto Natura no habla explícitamente de los tres pilares como tales, estos se pueden extraer de su slogan “bien estar bien”. De su explicación se entiende que la consultora es importante y la empresa se encarga de fortalecer las relaciones que tiene consigo misma, con los demás y con el mundo.

Estar unidos con el mundo representaría todo el esfuerzo y el compromiso que tiene Natura con la naturaleza, por no generar impactos negativos, por no utilizar

animales en sus pruebas para los productos, por su preocupación por vender repuestos para no contaminar, etc.

Estar unido con los demás tiene dos enfoques. Natura desde un principio se basó en la venta directa, donde la relación con las personas es fundamental. No se trata solo de vender, sino también preocuparte por los demás. Esto último vendría a ser el segundo enfoque ya que la marca tiene proyectos sociales que ayudan a comunidades.

Por último, estar unido con uno mismo es encontrar el equilibrio con uno mismo, valorar y cuidar su cuerpo y su salud. Asimismo, la salud mental es importante y Natura ha creado un app para meditación.

2.2. Logotipo

La presente propuesta de logotipo se estructuró con el fin de cumplir dos objetivos: (1) renovar la imagen corporativa haciéndola adaptable a los entornos digitales según las tendencias gráficas; (2) tener presente la esencia de la filosofía corporativa de Natura, expresada en los tres pilares (uno mismo, los demás y el mundo).

Para ello, lo primero que se realizó fue un análisis del logotipo anterior, que ha estado vigente desde el año 2000. Como se mencionó en la parte de la evolución del logo, el isotipo tiene a la rosa pues representa un elemento importante en la empresa. Por ello es que se consideró simplificarlo, pero no eliminarlo del isotipo. Para realizarlo, como la flor de por sí ya era simple, se decidió tomar uno de sus elementos mínimos, que era un pétalo, y partir de ello para armar su estructura.

La tendencia gráfica de diseño de logotipos para el 2020, como menciona Vásquez (17 de diciembre de 2019) en primer lugar, es la simplificación: “Con elementos simples y fuentes bien leídas, un logotipo se vuelve fácil de usar en diferentes operadores”. En la actualidad, los medios digitales presentan nuevos retos a la hora de tratarse de identidades visuales. “Los logos *responsive* o logos ‘adaptativos’ son la nueva tendencia que las grandes marcas siguen” (Gómez, 7 de junio de 2018).

En el caso de Natura, necesita que el logotipo sea simple pero también muy reducible pues en su versión anterior, se utilizaba en envases de productos teniendo incluso una altura de 5 mm. Esto se resuelve en sus trazos sencillos y gruesos, lo que genera presencia dentro de un espacio pequeño, así como visibilidad y recordación. De esta manera, su adaptabilidad recae en su versatilidad, de modo que pueda ser legible en

distintas superficies, tamaños y versiones. “Si la simplicidad es esencial en el diseño de un logo, más todavía cuando hablamos de diseño *responsive*, en el que los tamaños se reducen y el generar conceptos en la mínima expresión se convierte en un gran reto” (Gómez, 7 de junio de 2018).

Además, siguiendo lo que dice Santa María (2016), cumple los cinco distintivos que debe tener un logotipo funcional y efectivo: que sea simple y reconocible, fácil de recordar, versátil (visible en distintos soportes), vigente y apropiado (que transmita la esencia de la empresa).

Si bien es cierto las consecuencias que ha traído el contexto del COVID -19 han impulsado a un cambio en su forma de hacer negocio, no se considera que la transformación deba hacerse solo por una temporada. Esto podría traer muchas dificultades logísticas (la producción de artículos en Brasil, el envío cuando hay dificultades de envíos de productos, etc.), así como gastos (tener que imprimir etiquetas de productos solo por una temporada, que por cierto no se sabe cuánto durará).

Se busca que Natura pueda encontrar en esta migración digital y en su necesidad de posicionarse por sus valores diferenciales, una oportunidad para realizar un cambio que perdure en el tiempo. Para eso, y siguiendo sus cambios anteriores de logotipo, donde no se han desligado por completo de sus versiones previas, esta propuesta busca mantener esa conexión gráfica. En este sentido, mantiene la tipografía de Natura, así como los colores, y el concepto principal que estuvo vigente desde la creación de la empresa que es la flor (expresado ahora en forma de pétalos).

Además, al tratarse de un rebranding de una marca tan grande, se busca no desvincularse totalmente del logotipo anterior. Si bien es cierto se está manteniendo la tipografía, el logotipo seguirá apareciendo Así, podemos encontrar casos como el de Adidas, que a pesar de tener cambios en el tiempo, mantiene sus tres rayas, la tipografía y el color negro como elementos constantes en su evolución.



Figura 3. Evolución del logotipo de Adidas

De algún modo un ejemplo de tomar un elemento de un logotipo anterior es el de la Universidad de Lima, que utilizó uno que estaba presente en su identidad visual previa para emplearlo como isotipo.



Figura 4. Cambio de logotipo de la Universidad de Lima

De por sí, el logotipo de Natura ya era sencillo y limpio, pues no contaba con elementos cargados, ni trazos muy complejos. Por eso, se buscó rescatar alguno de los elementos, por lo que se extrajo una unidad mínima, que en esta ocasión fueron los pétalos. De la flor del logotipo anterior, se independizaron los 6 pétalos y se eligió uno. De este pétalo, brotó uno hacia arriba y otro hacia abajo, con las mismas dimensiones.

De esta manera quedan tres pétalos, que representan los pilares: el mundo, uno mismo y los demás. En el logotipo, los pétalos se encuentran unidos entre sí, tanto por la forma como por los colores, en degradado. Así, podemos encontrar representada esta esencia de la marca, resumida en su logotipo. De este modo, queremos que al verlo y entenderlo, se pueda también explicar cómo es la filosofía de la empresa a quienes no lo conozcan.



Volvimos a la unidad

para darle más fuerza

a nuestra razón de ser:

Unidos con todos, contigo, con el mundo.

Figura 5. Explicación de la construcción del nuevo logo de Natura

En cuanto a los colores, el pétalo rojo que se encuentra en la parte inferior, es el mundo; el amarillo en la parte superior, son los demás; y el naranja en el centro, es uno mismo. Además, por su misma naturaleza el naranja es la combinación del rojo y del amarillo, lo que implica que uno mismo es quien se combina tanto con los demás, como con el mundo. Como se había mencionado, las consultoras tienen un papel fundamental en el negocio, y es por ello que se le da este énfasis al uno mismo, pues la empresa también busca que ellas encuentren la armonía con su cuerpo y su salud.

En cuanto a los colores, se han mantenido los mismos del logotipo anterior, que representan los colores del sol, la riqueza de Brasil. Son tres: rojo, naranja y amarillo. Sin embargo, el color principal es el naranja, en caso se tenga que elegir alguno de ellos por separado.

2.2.1. Conceptos

Podemos encontrar además algunos conceptos que encierra el nuevo logo. En primer lugar, al tratarse de pétalos, se encuentra el de naturaleza, pues la flor es símbolo de ella. Esto resume además todo el compromiso de la empresa con el cuidado del medio ambiente.

Asimismo, el concepto de amor está presente en forma de corazón. Esto tiene dos dimensiones: el amor de la persona con el mundo (la unión del pétalo central con el inferior) y el amor de la persona con los demás (la unión del pétalo central con el superior). Esta explicación profundiza el sentido de los pétalos, pues no solo se presentan los tres pilares, sino que también expresa la relación de compromiso y cercanía entre ellos.

Además, como se mencionó, la unión es un tema que Natura está utilizando en sus campañas de comunicación, por lo que se decidió mantenerlo también en el diseño. A diferencia del logotipo anterior, hay menor distancia entre los pétalos, lo que refleja visualmente la cercanía. Es más, se puede deducir que están sobrepuestos, lo que refuerza esta idea.

Por último, está el concepto de la belleza, que por sus trazos, su limpieza, su manera geométrica, su equilibrio y la armonía entre sus elementos, hacen que se vea bello. Como se sabe, la empresa tiene como rubro principal los artículos de belleza, y siempre está buscando poder resaltarla en los consumidores, por lo que es fundamental que esté

presente. Además, aunque no es el objetivo principal, la unión de los tres pétalos podrían representar una mariposa, que también simboliza la belleza, la delicadeza y la transformación.



Figura 6. Explicación del nuevo logotipo

2.3. Personalidad de la marca

Para hablar de marca es importante partir de su personalidad. Para esto se debe pensar en ella como una persona y atribuirle las características que la diferencien de su competencia.

Por su énfasis en las relaciones se puede decir que uno de los aspectos fundamentales es la cercanía. Natura se preocupa por ahondar en la armonía propia, buscando el equilibrio con el cuerpo y la salud, despertando la cercanía con uno mismo. Asimismo, la cercanía también está con los demás (visible en sus proyectos sociales) y con el mundo (visible en sus proyectos en el medio ambiente).

En ese sentido, Natura es también en una marca confiable. Su compromiso con la verdad, que es uno de sus valores, le permiten ser transparente en sus procesos y en sus diferentes niveles de negocio. Comprar un producto de Natura me da la garantía de su calidad. Si me dice que no hace pruebas con animales, le creo pues su coherencia no se ha visto desmentida.

También podemos decir que es amante de la naturaleza, pues dentro de sus preocupaciones principales es dejar un mundo mejor por medio de sus productos. Este énfasis le da a la marca un valor agregado vital en el contexto moderno, donde la preocupación por el cuidado del medio ambiente se ha vuelto algo primordial.

Por último, Natura es empática, pues no es ajena a los problemas que perjudican al planeta, haciéndolos propios y buscando una solución desde la extracción de materia prima, la cadena de producción hasta incluso después del consumo final de sus productos.

2.4. Tono de comunicación

El tono de comunicación es fundamental para poner por expreso la personalidad de la marca. Por ello, estará basado en tres ejes fundamentales que reforzarán la identidad de la marca.

- Cercanía: Se hablará en primera persona, mencionando a la marca.

Ejemplo: En Natura creemos que la educación de calidad tiene un papel fundamental en la construcción de una sociedad más justa.

- Confiabilidad: Se demostrará los actos institucionales con datos y hechos concretos.

Ejemplo: Actualmente, gracias a la venta de nuestra línea Ver para Creer, más de 43 mil alumnos de 19 regiones del país son beneficiados con educación de calidad.

- Empatía: Se referirá a sentimientos, sueños y pasiones de las personas.

Ejemplo: El poder movilizador de las personas comprometidas con una causa es capaz de generar la energía necesaria para poner en marcha cualquier transformación.

3. SUSTENTACIÓN

El presente proyecto propone una renovación de la identidad visual de la marca Natura. El contexto del COVID-19 ha traído consecuencias muy grandes para las empresas a nivel mundial. El modo de relacionarse con los clientes, la forma de llegar a ellos, los productos que consumen han variado considerablemente. Natura también se ha visto afectada en estos aspectos. Es por eso que ha sacado su campaña actual que refuerza el mensaje de “cada persona es un mundo y todo el mundo importa”.

Junto con esto, también tomó la decisión a fines de marzo de que durante un tiempo que se considere oportuno, se producirían artículos de higiene personal (jabones, shampoo, alcohol en gel) por tiempo de pandemia y que sus fabricas se dedicarían solo a eso. Además, se comprometió a no despedir a sus trabajadores durante 60 días. Ante eso, nos preguntaríamos: ¿Es posible mantener a todos sus trabajadores y costos con solo productos de limpieza mencionados? En nuestro país, esta iniciativa solo duró dos ciclos (dos semanas) y luego todo volvió a la normalidad.

Nos dimos cuenta también de que una de sus preocupaciones, no solo es por sus trabajadores en planilla, sino también por sus consultoras. Ante el COVID-19, ellas también se ven afectadas porque ya no se compran artículos de belleza como antes.

Como parte del análisis, decidimos conversar con algunas consultoras y nos comentaron que Natura dividía sus comisiones en dos tipos: ventas presenciales (donde obtienen un 30% de comisión) y las digitales (10%). Como ya no hay capacidad de venta personal, Natura decidió como estrategia de empresa, dar el 30% también en época de COVID 19 a la venta online, de modo que no se afecten las vendedoras.

Conversando con Daniel Cueva (comunicación personal, 2020), experto en redes de mercadeo, comenta que otras empresas del mismo rubro ya se encuentran con precios más alto en ventas online y que él consideraba que Natura es una red que se está estancando con un proceso offline. Como estrategia de Natura, se podría aprovechar esta decisión que se ha tomado para continuarla incluso después del confinamiento, y así poder competir con las otras redes.

Revisando los catálogos actuales, se puede observar que hay un énfasis al inicio de éstos para explicarle a las consultoras la metodología de venta online. Comprendemos que si ha habido un plan de compensación de 30% por cada producto vendido de

manera presencial, ellas se han acostumbrado a tener estas ganancias. Por ello, se están capacitando para poder manejar la web de Natura, para poder apalancarse del internet.

Al ver todo esto, lo que va a causar el COVID-19 en esta empresa, es una transformación fuerte al mundo digital. Por eso, se ha decidido aprovechar el contexto ocasionado por esta pandemia, no solo para reinventarse temporalmente, sino renovarse a largo plazo y con más fuerza.

De este modo, las consultoras sentirán que se encuentran en una nueva etapa de la empresa por la migración digital, pero también lo verán reflejado en los productos y en la identidad visual de la marca, cada vez que la vean.

Los empleados necesitan tener un conocimiento claro de lo que es la marca en su totalidad para que puedan comunicar consistentemente la promesa de marca cada día. (Raghavan y Gunewardene, 2015)

Fuera de los datos mencionados en cuanto a estrategia, consideramos que existen algunas mejoras de comunicación que se podrían hacer en la empresa. Una de ellas es el uso de los logotipos en los empaques, como se mencionó en el capítulo anterior. Además, consideramos que la revista no expresa la relación con la naturaleza que la empresa quiere expresar.

Haciendo una búsqueda exhaustiva en internet y en entrevista con consultoras, no es muy conocida la explicación del logotipo. Esto quiere decir que no ha habido un reforzamiento de la marca, sino solo se habían acostumbrado a tenerlo. Es por ello que creemos que al construir un logotipo que encierre los pilares fundamentales, podría explicarse de una manera más fácil y con un sentido de identidad más eficiente, qué es Natura y hacerse parte de la cultura corporativa. Así, se interiorizará en cada una de las consultoras y en los clientes para poder crear un love mark, de modo que el logotipo contenga toda la esencia de la marca y se conecten con ella. De este modo, al estar más identificadas, podrán también incrementar las ventas.

Si bien es cierto el objetivo es cambiar la marca para poder traer más beneficios, Natura es una empresa que tiene alrededor de 50 años en la industria. Fuera de que creemos que hay cosas que se pueden cambiar, Natura ya tiene un posicionamiento adquirido y que ha recorrido un camino de prestigio. Es por eso que, si hacemos un cambio, el temor más grande sería que no se asocie a la marca actual. Así ha sucedido con

empresas como Scotiabank, Volkswagen, Warner Bros., etc. que han tenido que tener en cuenta algunos elementos de sus logotipos anteriores para no perder la asociación.

Construir el prestigio desde cero, o tener un trabajo excesivo de Marketing para volver a posicionar el logo, fuera de que no solo es por el gasto físico y económico, es algo que definitivamente se quiere evitar. Por ello es que hay algunos elementos de Natura como los colores, que son válidos y nos sirven como elementos de recordación de la marca. El logotipo original emplea los mismos tonos de degradado que la versión anterior, que parte desde el rojo hasta el amarillo, pasando por el naranja. Sin embargo, el color corporativo principal es el naranja, que ha acompañado en las piezas gráficas en distintas plataformas, convirtiéndose de algún modo en un brand color, representativo y propio.

Asimismo, la tipografía ha sido parte del logo desde el año 2000. Al encontrar fundamentos gráficos para sustentar un cambio en el isotipo, se prefirió mantener la fuente pues es uno de los elementos que seguirá anclando la identidad de manera visual.

De un modo indirecto, se ha buscado no desligarse completamente del concepto de la flor. A lo largo de su historia, Natura ha tenido tres logos y en todos los casos ha mantenido una flor como elemento principal, con el fin de representar a la naturaleza, así como la feminidad y la belleza.

Uno de los discursos que tiene en sus campañas de comunicación actualmente, es el énfasis en la unión. A través de varios mensajes en textos, videos y diseños, se ha planteado que ésta es la solución a las dificultades que se viven:

*Estamos viviendo la mayor crisis contemporánea de la humanidad.
Nadie tiene todas las respuestas. Natura tampoco.
Pero sí sabemos lo que podemos hacer ahora: unirnos.
El mundo nos necesita juntos. Juntos de una nueva forma.
Juntos, incluso estando físicamente lejos.
Es un desafío. Sin duda, el mayor que hayamos vivido. Pero creemos
que nuestra unión es la solución. (Natura Perú, s.f.)*

Es por ello que bajo el concepto de unidad, se ha buscado hacer la reestructuración de la imagen visual de Natura. Los empleados necesitan tener un conocimiento claro de lo que es la marca en su totalidad para que puedan comunicar consistentemente la promesa de marca cada día. (Raghavan y Gunewardene, 2015)



4. RECOMENDACIONES

Una de las recomendaciones que se pueden hacer es que con vistas a darle más fuerzas a las ventas online, que beneficia a las consultoras, puedan continuar con estos porcentajes (30%), incluso luego de la apertura del confinamiento. Si bien es cierto que las relaciones personales son muy importantes para la empresa, para poder lograr una venta igual ha tenido que haber un contacto previo con el consumidor.

También como se conversaba con Daniel Cueva, hay empresas de venta directa que ya han migrado a un 30% por ventas online, por lo tanto, él lo considera como la nueva tendencia a la cual Natura debería adaptarse para poder competir con las demás (Cueva, comunicación personal, 2020)

Para poder impulsar esta migración digital, es necesario que se pueda seguir desarrollando un buen manejo de las redes sociales y la página web. Al ser una red de mercadeo, la fuerza de venta no se encuentra en el marketing tradicional, sino en el boca a boca. Por ende, muchas consultoras crean diferentes páginas de Facebook o grupos para poder promocionar sus ventas. Esto es una realidad. Lo que se sugiere es buscar lineamientos para que no se salgan de una identidad visual.

Debido a la diferenciación de margen de ganancia entre la venta online y la presencial, se puede comprender que las consultoras se hayan acostumbrado a lo presencial. Es por eso que la migración repentina y forzada a las ventas online, especialmente por el contexto del COVID-19, puede causar un poco de incertidumbre en ellas y su forma de trabajar.

Natura ha hecho su esfuerzo para hacer capacitaciones que llevan como título “¿Cómo vender mejor por internet? ¿Cómo hacer mi negocio más exitoso por internet?” Se recomienda que por estas plataformas, se intensifiquen las capacitaciones y que aprovechen el cambio de imagen visual, para que las consultoras al enfrentarse a un nuevo reto, se sientan motivadas e identificadas con la compañía. Lo ideal es que ellas se sientan orgullosas de pertenecer a una empresa que cuida el medio ambiente y a las personas, como filosofía corporativa. Esto es un gran diferencial y se ha querido plasmar en la nueva identidad visual.

Hemos visto como una de las falencias el uso del logotipo en sus envases. Como mencionamos, este se usa de diferentes maneras (solo el texto, en versión horizontal, en versión vertical, repetida, etc.) y este punto puede ser mejorado para crear más armonía

y mejor comunicación en cada uno de sus envases. Por ello recomendamos que se tengan lineamientos más claros con el uso del logotipo para ser aplicados en sus productos.



REFERENCIAS

- Anónimo. (5 de Marzo del 2020). *Copecoh: sector Cosméticos crecería entre 2,6% y 3,2% el 2020*. <https://lacamara.pe/copecoh-sector-cosmeticos-e-higiene-creceria-entre-31-y-41-el-2020/>
- Aquino, S. (2 de junio del 2020). Comunicación personal.
- Bernedo, P. & Villanueva, J. (2013). *Plan estratégico empresarial de Natura 2006-2010*. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico.
http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/269/Pedro_Tesis_maestria_2013.pdf?sequence=1
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.
- Castellanos, G. (2020). *Taking off and sustaining the flight. Brandz top 50 most valuable Latin American Brands 2020*.
https://www.brandz.com/admin/uploads/files/BZ_Top_50_2020_LatAm_Report.pdf
- Contreras, D. (2015). *Rebranding para la academia de baile Sabor a Milonga*. Universidad de Palermo.
https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3576.pdf
- Corporate Knights (2020). *2020 Global Ranking 100*.
<https://www.corporateknights.com/reports/2020-global-100/2020-global-100-ranking-15795648/>
- Cueva, D. (29 de mayo del 2020). *Comunicación personal*.
- Davis, M. (2010). *Fundamentos del branding*. Barcelona: Editorial Parramón
- Ghio, M. (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Buenos Aires: Editorial Graal.
- Gómez, M. (7 de junio de 2018). *Logos responsive: tu identidad corporativa adaptable*. Recuperado de: <https://www.synergyweb.es/blog/logos-responsive-identidad-corporativa/>
- Jiménez, R. (28 de mayo del 2020). *Comunicación personal*
- Llopis, E. (2011). *Branding & Pyme: un modelo de creación de marcas para pymes y emprendedores*. Madrid: Editado en Social Media & Comunicaciones.

- Natura México (s.f.). <https://www.natura.com.mx/>
- Natura Perú (s.f.). <https://www.natura.com.pe/>
- Ochoa, V. (30 de mayo del 2019). Competencia directa: Natura desplaza en ventas a Ésika mientras que Unique sigue liderando. <https://gestion.pe/economia/empresas/competencia-directa-natura-desplaza-ventas-ebel-unique-sigue-liderando-268275-noticia/>
- Pipoli, G. (2008). Las mejores practices del marketing. Casos ganadores de los Premios Effie Perú 2007. Lima: Universidad del Pacífico.
- Raghavan, L. y Gunewardene, R. (16 de diciembre de 2015). Going beyond the logo. <https://landor.com/going-beyond-the-logo>
- Santa María, L. (29 de noviembre del 2016). Funcional y efectivo: conoce la nueva imagen del restaurante Alzo. Recuperado de: https://www.staffdigital.pe/blog/restaurante_alzo_nueva_imagen/
- Torres, A.L. (26 de mayo 2020). *La lejía se vuelve indispensable: demanda se dispara en 40% en cuarentena.* <https://larepublica.pe/economia/2020/05/26/peruanos-reducen-gasto-en-cosmeticos-pero-elevan-en-40-demanda-de-lejia-consumo-kantar-limpieza-coronavirus-en-peru/>
- Vásquez, A. (17 de diciembre de 2019). 10 Tendencias de diseño de logotipo para 2020. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/marketing/10-tendencias-de-diseno-de-logotipo-para-2020/>

Bernedo, P. & Villanueva, J. (2013). Plan estratégico empresarial de Natura 2006-2010. _____[Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico. _____

- Pipoli, G. (2008). Las mejores prácticas del marketing. Casos ganadores de los Premios Effie Perú 2007. _____Lima: Universidad del Pacífico.