



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Administración y Negocios
MBA

Propuesta Nuevo Plan de MKT para la Vichy Laboratories

Autor: Mariano Monti
Legajo: 32111053
Mentor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, 2016

CONFIDENCIAL



Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación

MBA

Propuesta Nuevo Plan de MKT para Vichy Laboratoires

Por:

Mariano Monti

Mentor:

Roberto Dvoskin

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 24/12/2016

CONFIDENCIAL

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	Pág. 1
INTERESES.....	Pág. 3
OBJETIVO.....	Pág. 4
METODOLOGÍA.....	Pág. 5
MARCO CONCEPTUAL.....	Pág. 6
DESARROLLO DEL CASO	
<i>VICHY LABORATOIRES: ¿Quiénes somos?</i>	Pág. 14
<i>MERCADO DERMOCOSMÉTICO</i>	Pág. 19
<i>ANÁLISIS DEL ENTORNO DONDE OPERA LA MARCA</i>	Pág. 21
<i>ANÁLISIS DEL MICROENTORNO</i>	Pág. 29
<i>PERFIL DEL CONSUMIDOR</i>	Pág. 35
<i>SEGMENTACIÓN DE MERCADO</i>	Pág. 36
<i>ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER</i>	Pág. 41
<i>7 S's de MCKINSEY</i>	Pág. 43
<i>CADENA DE VALOR</i>	Pág. 46
<i>FODA – ANSOFF</i>	Pág. 48
PROPUESTA DE UN NUEVO PLAN DE MARKETING	
<i>ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA</i>	Pág. 52
<i>MARKETING OPERATIVO (4 P's)</i>	Pág. 55
<i>PROPUESTA DE UNA NUEVA COMUNICACIÓN</i>	Pág. 69
<i>FINANCIACIÓN DEL PROYECTO</i>	Pág. 72
CONCLUSIONES.....	Pág. 73
ANEXOS.....	Pág. 74

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis está basada en un caso de negocios real sobre una marca en pleno funcionamiento en el mercado argentino como es Vichy Laboratoires, marca miembro del Grupo L' Oréal. La marca ofrece productos de belleza selectivos, de alta calidad y orientados al mercado Dermocosmético, un mercado de farmacias y con un fuerte anclaje médico, pero es la única marca del mercado en cuestión que carece de llegada directa a los dermatólogos.

Como se volverá más adelante, el principal objetivo del trabajo actual es el de demostrar la importancia de repensar el Plan de Marketing de la marca Vichy Laboratoires para redefinir un nuevo plan que le permita a la marca comenzar a construir una imagen más asociada al mundo de la salud, a los dermatólogos, para completar su *go to market* actual.

Se replanteará la estrategia actual de la marca, ya que al introducirse a los profesionales de la salud dentro del *scope* de la marca, habrá que replantearse las estrategias actuales de punto de venta, medios masivos tradicionales, descuentos promocionales, estructura, nuevas posiciones, presupuesto de la marca. Primero deberá hacerse un análisis de las distintas categorías de la Dermocosmética en las que participa de la marca Vichy, y analizarlo a la luz de los principales motivos de consulta al dermatólogo para poder definir los correspondientes ciclos de visita a los mismos. Una vez definidas las franquicias que serán llevadas al dermatólogo, deberá definirse cómo serán apoyadas adicionalmente sin caer en la publicidad tradicional y estrategias promocionales agresivas. Por último, habrá que establecer un plan de acción y objetivos claros, alcanzables, definir el equipo necesario para hacerlo y los tiempos de implementación, para poder tener el nuevo modelo en funcionamiento dentro de 1 año. En una primera etapa la cobertura será en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Dentro del marco conceptual se profundizará el estudio de la teoría sobre los canales de distribución y la comunicación. Por otro lado, para abordar el estudio del objetivo planteado, a lo largo del trabajo se plantearán los siguientes tópicos:

- Exposición del Plan de Marketing actual de la marca.
- Análisis de los pilares fundamentales de Vichy Laboratoires.
- Describir las características de la industria Dermocosmética.
- Definir el target objetivo.
- Análisis de la competencia.
- Nueva propuesta del plan de marketing.
- Estrategia de Medios.
- Modo de financiamiento del nuevo plan.
- Plan de acción y ejecución.
- Medición y retroalimentación.



INTERESES POR EL CASO VICHY LABORATOIRES

Desde el punto de vista de los motivos que justifican el presente estudio realizado sobre la marca Vichy Laboratoires, los podría agrupar en tres tipos de intereses: personales, académicos y profesionales.

Desde el punto de vista personal me tomo el trabajo de realizar el actual plan de marketing como la finalización de una etapa enriquecedora, en la que me fue posible mezclar y combinar lo académico con lo profesional, y alineado con ésta experiencia estoy seguro que el proyecto que estoy planteado me permitirá la implementación de ambos ámbitos en un mismo proyecto real.

Desde el punto de vista académico me parece una oportunidad interesante para intentar aplicar la mayor cantidad de nuevos conceptos adquiridos durante la cursada del MBA, no solamente aquellos de marketing, así como también reforzar aquellos adquiridos previamente o durante la carrera profesional. También me parece un momento oportuno para dejar planteados interrogantes que me sirvan de disparadores de la curiosidad con el fin de continuar investigando tales conceptos y enriqueciendo mi perfil.

Por último, desde lo profesional, el presente trabajo me plantea el desafío de ser responsable por la ampliación del plan de marketing de la marca, afectando los pilares de la misma y definiendo la utilización del presupuesto de la marca. El contexto actual me da la posibilidad de ser el articulador de un plan, con altas chances de ser ejecutado, y poder ser el responsables del proyecto, como así también acumular aprendizajes a lo largo del proceso.

OBJETIVO

El proyecto actual surge a partir de la necesidad presente de la marca Vichy Laboratoires de desarrollar, afianzar y anclar su imagen médica. Vichy es la única marca de la categoría “dermocosmética” que hoy en día no tiene llegada directa a los dermatólogos, aunque sus principales valores de marca sí están fundados y estrechamente relacionados con el entorno médico y científico.

El objetivo principal del trabajo actual es el de demostrar la importancia de replantear el Plan de Marketing de la marca Vichy Laboratoires para redefinir un nuevo plan que le permita a la marca comenzar a construir una imagen más asociada al mundo de la salud, a los dermatólogos, para completar su *go to market* actual.

A través del desarrollo del presente trabajo de análisis de caso sobre la marca se buscará responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Será posible a partir de nuevos canales de distribución, y una nueva estrategia de comunicación, lograr un cambio suficiente en el Plan de Marketing para darle a la marca el anclaje médico necesario?

A su vez se buscará también profundizar sobre las siguientes sub-preguntas:

Con respecto a la elección de un nuevo canal de distribución ¿será el marketing relacional un factor determinante?

Dermatólogos, Comunidad Científica, al incluirlos dentro de la estrategia de comunicación, ¿cómo afectarán la forma en que actualmente comunica la marca?

METODOLOGÍA: ANÁLISIS DEL PLAN DE MKT ACTUAL

El desarrollo del presente proyecto de Plan de Marketing será realizado sobre una marca en funcionamiento, de la cual formo parte, estructurándose de la siguiente manera:

- Investigación exploratoria y analítica: se recolectarán datos e información sobre la marca, materiales utilizados en la operatoria del día a día de la marca, resultados de acciones, así también como reportes de mercado Nielsen, barómetros e investigaciones de mercado específicamente contratados, mystery-shopping, observaciones, y posibles entrevistas a clientes y dermatólogos.
Por otro lado, también se analizará bibliografía específica para poder generar un marco conceptual suficiente para darle sustento al proyecto.
- Los datos recolectados durante la etapa exploratoria serán analizados y aplicados a la metodología de caso: En este caso en particular se trabajará sobre la marca Vichy Laboratoires, sobre la cual se aplicarán los conceptos seleccionados.
- Por último se realizarán conclusiones sobre el presente Plan de Marketing, y la viabilidad de los cursos de acción propuestos, estableciendo las limitaciones del presente proyecto.

MARCO CONCEPTUAL

Canales de Distribución

El proyecto que se está planteando, por la ampliación de sus canales de llegada a los consumidores, incorporando la visita médica, implicará también una ampliación del modelo de distribución, ya que a partir de ahora al llegar a dermatólogos, y éstos emitir prescripciones, será necesario aumentar la distribución física para poder satisfacer tal demanda. Actualmente la marca Vichy se encuentra en línea con la competencia en cuanto a distribución directa, pero básicamente no está compitiendo en distribución indirecta.

Por un lado deberá entenderse al consultorio médico como un canal de marketing más, entendido en el sentido de Pelton, Strutton y Lumpkin, en donde afirman que “un canal de marketing puede definirse como un ordenamiento de las relaciones de intercambio que crean valor para el cliente, y hacen énfasis que esta relación de intercambio se construye a largo plazo, en la que los consumidores ganan, basados en la confianza en sus proveedores”¹. En tal sentido, como anuncian los autores, será necesario rediseñar un canal para el desarrollo de una nueva estrategia de llegada al consumidor.

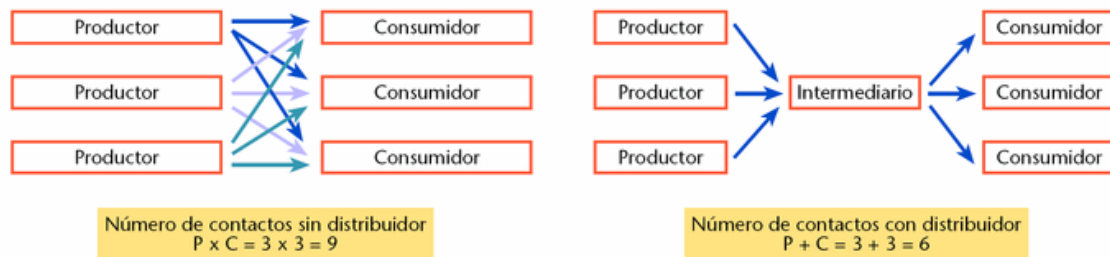
Frente a tal situación, unos de los marcos conceptuales utilizados será el de los Canales de Distribución de Philip Kotler²: “En definitiva la elección del canal de distribución es una de las decisiones más complicadas para la compañía, dado que ésta afecta en última instancia a cualquier otra decisión de marketing. Por ejemplo, las decisiones de fijación de precios dependerán de si la compañía usa distribuidores grandes y de alta calidad o distribuidores medianos de calidad regular. Utilizar canales de distribución también genera un ahorro económico, al minimizar la cantidad de contactos para llegar al cliente final, así como también mejora el tiempo de velocidad de entrega”.

En el siguiente esquema, tanto planteado por Kotler como por Pelton, Strutton y Lumpkin, podremos ver que en el primer caso, se requieren nueve diferentes contactos, con nueve esfuerzos de marketing diferentes para llegar a cada

¹ PELTON, STRUTTON, LUMPKIN. Canales de marketing y distribución comercial. Mc Graw Hill, 1999. 6.

² KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Mc Graw Hill, Ed Milenium, 2000. 248.

cliente. En el segundo caso se muestra a tres productores que utilizan a un distribuidor, quien contacta a tres clientes. De esta manera se generan seis contactos:



Los canales de distribución pueden caracterizarse según el número de niveles. Cada intermediario que participa en el canal constituye un nivel. Claramente a medida que el canal aumente su longitud, aparece un problema de control para el fabricante.

A continuación se enumerarán los cuatro niveles más comunes, todos ellos de diferentes longitudes. **Canal Directo o canal de nivel cero**, del Productor o Fabricante a los Consumidores: En este tipo de canal no existen intermediarios, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones, tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario. Las actividades de venta directa (Ej: ventas por teléfono o por catálogo) son las habituales en este tipo de estructura de canal. En este canal, los productores o fabricantes cuentan con una propia fuerza de ventas para ofrecer y vender sus productos a los clientes industriales.

Canal Detallista o canal de un nivel, del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores: En este tipo de canal aparecen como intermediarios los minoristas (negocios especializados, almacenes, supermercados, hipermercados, boutiques, etc). En este canal, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que atiende a los minoristas (detallistas), quienes venden los productos al consumidor. Este tipo

de canal es utilizado con frecuencia por productores o fabricantes que venden artículos estandarizados o de poco o mediano valor. También, es aplicado por pequeñas o medianas empresas que no tienen la capacidad de contratar su propio personal de ventas.

Canal Mayorista o canal de dos niveles, del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores: En este tipo de canal de distribución existen dos niveles de intermediarios:

A) Los mayoristas: Son los intermediarios que realizan actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas, quienes a su vez se encargan de revenderlos.

B) Los minoristas: Son los intermediarios que se dedican a la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final. Este canal se utiliza normalmente para distribuir productos como medicamentos, y alimentos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor tampoco a todos los detallistas.

Universidad de

Canal Agente/Intermediario o canal de tres niveles, del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores: En este tipo de canal de distribución encontramos tres niveles de intermediarios:

A) El Agente Intermediario: Generalmente son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o fabricantes y les ayudan a establecer tratos y contactos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen.

B) Los mayoristas y

C) Los minoristas.

Este canal se encuentra normalmente en mercados donde existen muchos fabricantes pequeños, que carecen de recursos para desarrollar su mercado de la mejor manera. Normalmente en este tipo de canal, muchas de las funciones de marketing son realizadas por los intermediarios.

De acuerdo con Pelton, Strutton y Lumpkin: “Los canales de marketing pueden definirse como un ordenamiento de las relaciones de intercambio que crean valor para el cliente en la adquisición, consumo y disposición de productos y servicios. Esta definición implica que las relaciones de intercambio surgen de las necesidades del mercado como una forma de atender dichas necesidades”³.

En línea con lo planteado por los autores, los canales de marketing siempre surgen de una demanda por atender mejor las necesidades de los consumidores, que nunca paran de cambiar; por consiguiente, los canales de marketing operan en un estado de cambio continuo y se deben adaptar constantemente para afrontar esos cambios, como en éste caso en particular debería realizarse con los canales de distribución y de comunicación.

En relación con los cambios continuos y las nuevas tendencias en lo que respecta al marketing relacional, se puede observar un desplazamiento de la voz del cliente hacia el diálogo con el cliente, dando lugar a un intercambio más participativo, y que puede verse materializado en una relación de largo plazo con un dermatólogo. De acuerdo con lo planteado por los autores, “estas relaciones hacen énfasis en una relación de intercambio a largo plazo, en la que los participantes ganan, basado en la confianza mutua entre el cliente y el proveedor”⁴.

³ PELTON, STRUTTON, LUMPKIN. Canales de marketing y distribución comercial. Mc Graw Hill, 1999. 10.

⁴ GRONROOS, Christian. Relationship Approach to Marketing in Service Contexts. Journal of Business Research, 1990. 3-11.

Canales de Comunicación

Por otro lado se abordarán a partir de los conceptos de Kotler sobre el Canal de Comunicación como uno más dentro de los Canales del Marketing, al tratarse el tema de la evaluación de la publicidad tradicional contra con la recomendación médica. Según el autor “hoy en día las comunicaciones se ven como un diálogo interactivo entre la empresa y sus consumidores que ocurre durante las etapas de preventa, venta, consumo y post-consumo. Pero no sólo la comunicación, y la forma en la que se hace es importante, sino también el estilo y precio del producto, la forma y color del empaque, los modales y el vestir del vendedor, la decoración del lugar: todo comunica algo a los compradores. Cada contacto de marca da una impresión que fortalecer o debilitar la opinión que el consumidor tiene de la marca. Toda mezcla de marketing se debe integrar para que proporcione un mensaje congruente y un posicionamiento estratégico”⁵.

Citando a Pelton, Strutton y Lumpkin, “la P de Promoción en el mix de marketing no debe ser entendida solamente desde el punto de vista táctico, sino que debe ser tomada a través de un enfoque contemporáneo en donde a través de la Promoción se sugiere que ella representa una forma de construir relaciones, una comunicación que estimula nuevas relaciones y fortalece las existentes, y que comprende un proceso entre los miembros del canal generando una relación a largo plazo y confianza en el consumidor”⁶. Esta nueva concepción de la Promoción es sobre la que se trabajará la estrategia de una nueva llegada al consumidor a través de la visita médica. Según Burnett y Moriarty “el rol de la comunicación es la de dar soporte al plan de marketing y ayudar a la audiencia a entender y creer en el mensaje”⁷.

En tal sentido, la comunidad científica en general, y los médicos en particular, son bastante cuidadosos al momento de prescribir y recomendar productos cuando éstos cuentan con publicidad tradicional masiva, por ejemplo televisión y gráfica, ya que son ellos los que desean conservar la exclusividad de la

⁵ KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Mc Graw Hill, Ed Milenium, 2000. 296.

⁶ PELTON, STRUTTON, LUMPKIN. Canales de marketing y distribución comercial. Mc Graw Hill, 1999. 99.

⁷ BURNETT, MORIARTY. Introduction to Marketing Communications. Prentice-Hall, 1998. 241.

recomendación y que la misma sea fundada en su experiencia profesional y no en un spot publicitario, así como también, por otro lado, los dermatólogos suelen ser bastante precavidos al momento de aceptar una marca para ser recomendados por ellos en el mismo sentido que lo menciona Kotler⁸, que cada contacto genera una impresión en el consumidor, y los dermatólogos sólo están dispuestos a recomendar marcas que están seguros que estarán a la altura, en todos los *touchpoints*, de la recomendación médica, ya que si se arriesgasen a recomendar un producto que no alcanza las expectativas de sus pacientes, no sólo se ve afectada la imagen de la marca y el producto, sino también la del dermatólogo.

Se deberá “reconfigurar el actual plan estratégico de medios, para adecuarlo a las franquicias de la marca que serán llevadas a los dermatólogos, y aquellas que no, con las que se podrá continuar invirtiendo en publicidad tradicional para lograr un plan de comunicación integrado de marketing”⁹. También para Burnett y Moriarty, en la misma línea que los autores citados anteriormente, “estrategias exitosas de marketing requieren el manejo y control de los mensajes de marketing a través de cada punto de contacto de la marca o la empresa con la audiencia target, cuidando la coherencia entre todos los canales, planteando el concepto de IMC (*Intregrated Marketing Communication*) para coordinar y comunicar cada elemento del marketing mix”¹⁰.

Al hacer referencia a un nuevo canal de comunicación a través de los dermatólogos, será necesario “tener en cuenta el nuevo entorno del canal en el cual deberá cuidarse la precisión de la información y la confiabilidad de la fuente”¹¹. Como exponen los autores, los clientes como miembros del canal se interesan por la calidad de la información a la cual tienen acceso, y esto es más importante aún para el caso de la visita a un dermatólogo. Pero no sólo deberá prestarse atención a los clientes, sino también a los propios dermatólogos ya que también habrá que redefinir la forma en la que se comunica con ellos,

⁸ KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Mc Graw Hill, Ed Milenium, 2000. 296.

⁹ BURNETT, MORIARTY. Introduction to Marketing Communications. Prentice-Hall, 1998. 14.

¹⁰ BURNETT, MORIARTY. Introduction to Marketing Communications. Prentice-Hall, 1998. 15.

¹¹ PELTON, STRUTTON, LUMPKIN. Canales de marketing y distribución comercial. Mc Graw Hill, 1999. 132.

quienes buscan exactitud en la información que reciben, prestando especial atención en por ejemplo la confiabilidad de la fuente, los métodos de recolección de información, cómo se diseñaron las muestras, contextos de la información y los resultados de los test de los productos.

De cara a este nuevo canal de comunicación a través de la comunidad científica, será necesario tener presentes los temas éticos en el marketing relacional. “En el modelo de relaciones, las fuerzas éticas y sociales son componentes importantes del entorno, de la relación entre moralidad y comportamiento de decisiones. Según los autores, la ética del marketing se refiere a los estándares morales que están implícitos en los procesos de intercambio, que son aplicables a los canales del marketing porque fomenta la posición de que la ética se fundamenta en comportamientos de decisión interactivos”¹². Así mismo deberá tenerse en cuenta la consideración planteada por los autores, que según ellos “está compuesta por los comportamientos que reflejan la presencia o ausencia de respeto mutuo, confianza, apoyo, amistad e interés por el bienestar de la contraparte”¹³.

El marketing es la función de negocios más responsable de la comunicación con los clientes reales y potenciales y de satisfacer sus necesidades, como tales, las acciones están claramente a la vista del público y son susceptibles de un escrutinio cuidadoso. Al abordarse la nueva estrategia de comunicación, deberá tenerse presente que toda la comunicación integrada de marketing guarde coherencia con nuevo perfil más serio y médico. El intercambio, en éste caso la consulta médica, proporciona una línea base necesaria a partir de la cual se pueden desarrollar relaciones de largo plazo, pero para hacerlo “se deberán construir en base a la confianza, es decir la convicción a que la franqueza, la humanidad y la veracidad del otro son confiables”.¹⁴ La presencia de confianza implica que cada parte dentro de un intercambio cree que el compromiso de su contraparte es creíble y será cumplido. Por otro lado, la falta de confianza suele conducir a la terminación de las relaciones de intercambio,

¹² PELTON, STRUTTON, LUMPKIN. Canales de marketing y distribución comercial. Mc Graw Hill, 1999. 181

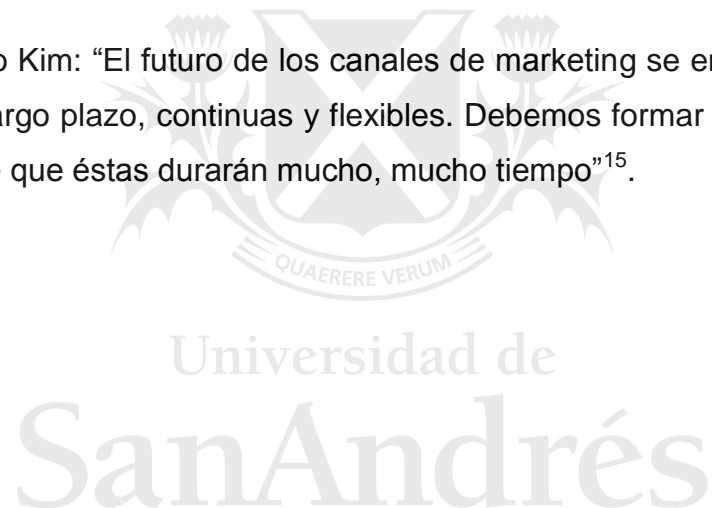
¹³ PELTON, STRUTTON, LUMPKIN. Canales de marketing y distribución comercial. Mc Graw Hill, 1999. 252.

¹⁴ PELTON, STRUTTON, LUMPKIN. Canales de marketing y distribución comercial. Mc Graw Hill, 1999. 476.

la falta de confianza obliga a los miembros en el canal a desperdiciar tiempo y recursos encaminados a defenderse unos de otros. Para el caso del proyecto planteado, la confianza será el producto de un proceso social que se desenvolverá y se logrará con el tiempo, no de un día para otro, no sólo de cada al consumidor final, sino también al dermatólogo, en donde el desempeño de la marca deberá ir ajustándose continuamente a las expectativas de las contrapartes.

Una vez lograda la confianza, puede conducir al compromiso de ambos participantes a su relación de intercambio. En ese punto, es probable que los socios preserven la relación, y ambos se resistan frente a las alternativas de corto plazo, en favor de los beneficios de largo plazo, es decir, sin dar lugar a actitudes oportunistas, facilitando el intercambio relacional.

Dr. Seong-Soo Kim: “El futuro de los canales de marketing se encuentra en las relaciones a largo plazo, continuas y flexibles. Debemos formar alianzas con la expectativa de que éstas durarán mucho, mucho tiempo”¹⁵.



¹⁵ PELTON, STRUTTON, LUMPKIN. Canales de marketing y distribución comercial. Mc Graw Hill, 1999. 528.

DESARROLLO DEL CASO

Quienes Somos: Vichy Laboratoires

Vichy Laboratoires es una marca francesa de más de 80 años de antigüedad, fundada en 1931 en la región de Vichy, como resultado de la asociación de un Dermatólogo y un Cosmeatra, Dr. Haller y Guerin, respectivamente. El fundamento original de la marca es que la fuente de belleza comienza por la salud de la piel, premisa disparadora al utilizar el Agua Termal de Vichy sobre heridas y ambos fundadores quedar sorprendidos por la velocidad en la que la piel se curaba. Esta fue la inspiración que necesitaron para crear una línea de productos *Skin-Care* destinado a la salud de la piel incorporando las propiedades del Agua Termal de Vichy como activo diferenciador, satisfaciendo de esa manera una necesidad hasta entonces insatisfecha.

En 1955 Vichy es comprada por el Grupo L'Oréal, dando comienzo a un período de adquisiciones y creaciones de marcas con el objetivo de desarrollar el segmento del cuidado y belleza de la piel en la farmacia, en un primer momento, creando un nuevo nicho de mercado, el de la Dermocosmética. Vichy y La Roche-Posay han sido desde entonces las dos principales marcas del Grupo en las que ha puesto el foco para concentrar la inversión y acelerar la globalización.

Vichy está presente en la Argentina desde hace 25 años, y fue la marca con la que se lanzó localmente el concepto de Dermocosmética, un segmento de mercado particular. El business model de la marca fue, y sigue siendo, similar al de una marca de consumo masivo, pero con principios fundamentales que lejos están de tal mercado.

Uno de dichos principios sobre los que se construyó la marca era centrarse exclusivamente en las farmacias, y en los establecimientos de salud en todo el mundo con el fin de garantizar el asesoramiento de expertos, y el respaldo de la salud.

La misión de la marca para mejorar y proteger la salud y la calidad de todo tipo de piel se basa en la convicción de que la belleza comienza con una piel sana y protegida, y que el bienestar y la calidad de vida parten desde ese punto.

La marca exporta su experiencia francesa y *know-how* en la salud y la belleza Dermocosmética en todo el mundo a través de:

- Conocimiento de todos los tipos de piel, tanto sanos como con diagnósticos dermatológicos.
- Innovaciones de productos basadas en investigaciones científicas, y bajo el control dermatológico.
- Numerosos estudios clínicos, que respaldan la efectividad y la alta tolerancia de los productos
- Cartas de formulación rigurosa (cantidad y concentración de los ingredientes, la calidad de la formulación, hipoalergenicidad, etc.).
- Beneficios clínicamente probados del Agua Termal.
- La marca se basa en el apoyo científico y la estrecha relación con los profesionales de la salud.

La marca Vichy Laboratoires tiene como objetivo ayudar a las personas a proteger y mejorar la calidad de la piel y la salud, ya que su piel sea normal, sensible o que sufran de trastornos dermatológicos. Con el respaldo de una marca seria e instaurada en la mente del consumidor y fuertes vínculos con los profesionales sanitarios, dermatólogos, pediatras y médicos estéticos, la marca es el líder mundial en productos dermocosméticos.

La marca ha consolidado su posición de liderazgo a través de un conocimiento profundo de las necesidades de estos consumidores. Sus productos cumplen con estas necesidades mediante la adaptación a diferentes tipos de piel, incluyendo la piel sensible, de todas partes del mundo, un proceso apoyado por estrictas cartas de formulación, numerosos estudios clínicos sobre piel sensible, la innovación de productos en todas las marcas y enlaces fuertes con los profesionales de la salud que recomiendan estos productos.

Los dermatólogos siguen siendo los principales socios en el campo de la medicina, pero la misión puede ser ampliada para incluir nuevos especialistas de la salud, tales como pediatras, médicos generales, cirujanos plásticos, nutricionistas y oncólogos.

Si bien la marca Vichy hoy en día en la argentina trabaja activamente junto a la comunidad médica y científica, es la única marca de la categoría Dermocosmética que no posee una llegada directa a los consumidores a través de la recomendación médica. En un contexto en el que la sociedad es mucho más consciente, con mucha más información disponible gracias a los avances tecnológicos, consultas a especialistas (como por ejemplo dermatólogos) que aumentan año a año, y la recomendación pasando a ser mandataria por sobre la publicidad tradicional, considero necesario redefinir el actual plan de marketing de la marca para poder completar una plan 360 y poder llegar a los consumidores a través de todos los canales.



Universidad de
San Andrés

Visión¹⁶: Inventar la belleza: es la visión y razón de ser de L'Oréal. Desde que fue creado por un investigador hace un siglo, el grupo ha mantenido intacta su confianza en la investigación. Es así como, guiado por la pasión de la exploración y un pertinaz empeño por la calidad, ha logrado ampliar las fronteras de la ciencia y del conocimiento, multiplicando innovaciones y patentes. La belleza es una aventura científica.

Responder al deseo de bienestar de millones de hombres y mujeres: es la búsqueda incesante de L'Oréal. A lo largo de los últimos cien años, generaciones de empleados han participado en esta fabulosa aventura con aplicación, imaginación y dinamismo, dispuestos a hacer valer la pertinencia de las marcas del grupo y sus redes de distribución en los diferentes países, con el propósito de crear belleza –todo tipo de belleza- accesible para todos, en el mundo entero. La Belleza es universal, es compromiso, es una aventura humana, y L'Oréal está ofreciendo belleza.

Misión¹⁷: En L'Oréal, pensamos que la belleza es una aspiración común a todos. Nuestra misión es ayudar a hombres y mujeres de todo el mundo a hacer realidad esta aspiración y a expresar, en la medida de lo posible, sus personalidades individuales. Este cometido aporta significado y valor a nuestra empresa y contribuye al equilibrio entre la vida privada y profesional de nuestros empleados. Estamos orgullosos de nuestro trabajo.

En L'Oréal estamos convencidos de que no hay un solo modelo de belleza, sino una diversidad infinita de formas de belleza vinculadas a periodos, culturas, historia y personalidades. Atraer a un número mayor de mujeres y hombres para que utilicen nuestros productos significa alcanzar poblaciones diversas mediante la visión de la universalización de la belleza. En nuestra opinión, universalizar no significa imponer uniformidad, sino todo lo contrario: inspirarse en la diversidad para innovar.

Filosofía Vichy¹⁸: Ser una marca innovadora, proactiva, a la vanguardia del cuidado de la piel, que quiere ser la número 1 del mercado Dermocosmético

¹⁶ Manual de marca y sitio web internacional del grupo <http://www.loreal.es/el-grupo>

¹⁷ Manual de marca y sitio web internacional del grupo <http://www.loreal.es/el-grupo>

¹⁸ Manual de marca y sitio web internacional del grupo <http://www.loreal.es/el-grupo>

fortaleciendo un único business model y plataforma de marca, ganando SOM en sus productos estratégicos.

Crear una *love-brand* construyendo sobre la base del engagement con los consumidores, la comunidad médica y científica; escuchando y acompañando al consumidor a través de momentos vividos y compartidos.



Universidad de
San Andrés

MERCADO DERMOCOSMÉTICO

En la evaluación del particular mercado Dermocosmético realizaré una descripción del mismo, sumando un análisis del entorno macro y micro. Dentro del entorno macro me enfocaré en el entorno económico, tecnológico, social, político, legal y ecológico en el cual se desarrolla la empresa. En el entorno microeconómico profundizaré el estudio sobre competidores, clientes y productos sustitutos; dentro de éste segundo análisis dejaré afuera a los proveedores por tratarse de productos 100% importados, los que llegan a país listos para ser colocados en las góndolas sin ser necesario ningún tipo de procesamiento significativo local.

Descripción del Mercado Dermocosmético

El mercado Dermocosmético es un mercado singular, que no es masivo, pero tampoco es de lujo / selectivo, que no es *mass-medical* pero tampoco un mercado de venta bajo receta excluyente, sino que viene a ocupar el gap dejado entre ambos segmentos.

El término se refiere a los productos dermatocosméticos que satisfacen las necesidades específicas de cuidado de la piel, ya que combinan la seguridad y la eficacia, siendo recomendados por los profesionales de la salud (dermatólogos, pediatras, médicos estéticos y farmacéuticos).

Entre las marcas que forman la Dermocosmética en la Argentina se puede identificar una vocación clara de conexión entre la salud, bienestar y belleza; colaboración continua con el mundo médico y científico; distribución y presencia exclusivamente en canales de la salud; integridad, proximidad, cultura de la comprensión en profundidad de las expectativas de los consumidores.

Aunque todavía es un mercado joven, la Dermocosmética representa aproximadamente un 3,5% del mercado de la belleza mundial¹⁹. El mercado del

¹⁹ Euromonitor 2015 – Beauty Products.

cuidado de la piel se ha convertido en el segmento central del mercado mundial de belleza con un crecimiento interanual estimado del 6%²⁰.

El dinámico crecimiento en el mercado de productos dermocosméticos es impulsado por la creciente demanda de productos que sean innovadores, eficaces y seguros.

En la Argentina el mercado Dermocosmético total tiene un tamaño a nivel nacional de \$996,6 M, y 4,2M de uds, con una participación de mercado de Vichy de 25,5 pts y 19,8 pts, respectivamente²¹.

A su vez, el mercado Dermocosmético está subdividido en 5 categorías: *Skin-Care* Rostro, Solares, Capilares, y Corporales. El peso en valores y volumen, respectivamente, de cada una de éstas categorías es el siguiente: *Skin-Care* Rostro 64% y 58%, Solares 22% y 20%, Capilares 9% y 16%, Corporales 5% y 6%*.

Siendo la categoría *Skin-Care* Rostro la más importante en términos de valores y volumen, la misma se compone de la siguientes subcategorías: Limpieza 24% y 23%, Hidratación 25% y 31%, Anti-Edad 49% y 33%, Anti-Acné 12% y 13%*.

Para cada uno de estos segmentos de la Dermocosmética, como dentro de cada uno los distintos ejes, las marcas Dermocosméticas desarrollan distintas estrategias y posicionamientos, poniendo énfasis en aquellos productos y segmentos estratégicos para cada marca.

²⁰ Euromonitor 2015 – Beauty Products

²¹ Nielsen Scantrack Farmacias, FY 2015

ANÁLISIS DEL ENTORNO DONDE OPERA LA MARCA

Para un mejor entendimiento de la situación particular de la marca Vichy Laboratoires es necesario realizar un estudio de su macroentorno, es decir de las fuerzas externas a la marca. Es importante realizarlo para identificar las posibles amenazas, oportunidades, los factores demográficos, ecológicos, sociales, políticos que se presenten en el mercado actual y que puedan interferir en el desempeño de la marca y el desarrollo del nuevo plan propuesto.

Para realizar éste estudio, se utilizarán el método de los 7 Entornos Críticos²², que se condicionan unos a otros e influyen simultáneamente en la marca.

Económico²³: Desde su asunción en diciembre pasado, el nuevo gobierno ha diseñado políticas orientadas a lidiar con los múltiples desequilibrios macroeconómicos heredados, y lo cierto es que se han conseguido avances importantes en algunos aspectos. Concretamente, la política monetaria ha mostrado la habilidad para regularizar el funcionamiento del mercado cambiario en un contexto de bruscos reajustes de precios relativos, mientras que se puso fin al capítulo de los Holdouts. Asimismo, durante los primeros meses de 2016 la política fiscal mostró un marcado sesgo contractivo.

Sin embargo, las intervenciones que reclamaba una coyuntura desordenada han tenido como contrapartida un considerable salto inflacionario y una actividad económica con falta de dinamismo, derivando en un escenario de caída del salario real y el consumo.

Al cierre del primer semestre la economía se contrajo a una tasa de 1,1% anual y las perspectivas para la segunda mitad del año indicaban que podría verificarse una recuperación parcial aunque la misma está condicionada por diversas contingencias. En el escenario más probable se espera que el PBI se contraiga a un ritmo de 2,3% anual, mientras que el último cuarto se espera una leve merma de 0,2%, finalizando el 2016 con una retracción de 1,2%.

En materia de precios, la inflación se ubicó en el 46,3% interanual a fines de junio, pero hay que destacar que la inflación “núcleo”, que saca el efecto de los

²² DVOSKIN. Fundamentos de Marketing: Teoría y Experiencia. Ediciones Granica, 2004. 174.

²³ Informe de Proyecciones – OJF & Asociados Julio 2016

rubros regulados y estacionales, había caído notablemente en abril y mayo, ofreciendo un indicio de que la política fiscal y monetaria del gobierno está teniendo un impacto positivo en este aspecto. En este escenario, para los próximos meses se proyecta una desaceleración en la tasa de inflación, la cual promediaría el 1,5% mensual entre julio y diciembre.

En el acumulado de este año, la actividad económica cedió 1,1% anual en un escenario en donde los diferentes sectores de la actividad se ven afectados por los nuevos rumbos de la política macroeconómica del gobierno, pero también por causas inherentes a cada uno de ellos. En igual sentido puede destacarse la trayectoria del comercio. Si bien la rama mayorista evidencia un leve expansión favorecido por el mayor nivel de importaciones y exportaciones, el segmento minorista está fuertemente condicionado por la caída del salario real y el consumo, que acentuó en los meses de marzo y abril con las actualizaciones tarifarias. En lo que va del 2016, el retroceso anual de esta categoría es de aproximadamente 3%, impulsando al comercio agregado hacia una caída de 1,4% respecto a los primeros seis meses de 2016.

Respecto a la evolución del consumo, de acuerdo con las estimaciones, el poder adquisitivo de los salarios cedería 2,8% durante el año corriente, y esto es una de las razones detrás de los desfavorables datos de la demanda de las familias, que se contrajo 5,8% en los primeros cinco meses de 2016.

¿Qué se puede esperar a futuro? Para el segundo semestre se está proyectando una recuperación gradual. Inicialmente, los resultados no serán positivos, sino que serán “menos malos”, pero hacia fin de año se estima que comenzarán a verse los primeros datos alentadores. Aun así, el promedio del semestre podría terminar dando levemente negativo. De acuerdo con las proyecciones, la inflación mensual comenzará a ceder para finalizar el año en valores cercanos al 40% anual, mientras que la actividad podría mostrar mayor dinamismo.

El consumo, por su parte, solo mostrará una recuperación parcial en los próximos meses a medida que se recomponga el salario real del segmento al cual se dirige la marca Vichy Laboratoires. Sin embargo, difícilmente termine el año siendo positivo, porque el salario no alcanzará a cubrir la inflación y los

ingresos adicionales que se les están otorgando a los jubilados difícilmente alcancen para compensar esa baja. En el escenario base de la consultora, el consumo privado caerá 4,5% durante 2016 (+3,8% en 2015).

De acuerdo a las proyecciones, para el tercer trimestre se espera una caída que oscilaría en torno al 2,3% anual, mientras que en los últimos tres meses del año podría notarse una merma más modesta de 0,2%, concluyendo en que el PBI finalizaría el 2016 con una caída aproximada de 1,2% anual.

Precios: En base a las estimaciones, los precios minoristas registraron en julio una suba mensual de 2,9%, alcanzando una inflación del 46,2% interanual.

Desde un punto de vista general, el salto inflacionario es producto de las correcciones que tuvo que instrumentó el ejecutivo para normalizar la economía. En concreto, la salida del cepo, la baja de retenciones y aumento de tarifas significaron un salto de precios relativos, impulsando el nivel general al alza. Sin embargo, se destaca que la inflación “núcleo”, que saca el efecto de los rubros regulados y estacionales, había caído notablemente en abril y mayo, ofreciendo un indicio de que la política fiscal y monetaria del gobierno está teniendo un impacto positivo en este aspecto.

En este escenario, para los próximos meses se proyecta una desaceleración en la tasa de inflación, la cual promediaría el 1,5% mensual en la segunda mitad del año. Esto sucedería debido a que los factores que impulsaron al alza los precios en estos primeros meses del año no se manifestarán en el futuro cercano. En concreto, el tipo de cambio ha mostrado cierta reticencia a la depreciación nominal para colocarse actualmente en torno a los \$/US\$ 15; si bien se estima cierta depreciación para lo que resta del año, no sería brusca y no se trasladaría fuertemente a precios como sucedió luego de la liberación del cepo. Asimismo, el gobierno dejó en claro que no habrá mayores aumentos de tarifas en un futuro cercano.

Por lo tanto, sin medidas puntuales que generen inflación en el corto plazo, junto con una política monetaria contractiva que evidencia tasas de interés elevadas y una reducción en la cantidad de dinero, el panorama se muestra favorable. Por último, hay que destacar que la baja en la actividad económica acumula en los primeros seis meses el 1,1% anual, y se estima que continuará

cayendo en el tercer trimestre, para reactivarse recién en el último. Sin dudas, esta situación colaborará para reducir el aumento de los precios en el corto plazo. En este sentido, la inflación mostraría un sendero de desaceleración alcanzando para final del año una tasa de 40,9% anual.

Tras haber mostrado un ascenso casi monótono hasta los \$/US\$ 15,4 a mediados de marzo, desde entonces el tipo de cambio ha mostrado un claro sesgo a la baja, y cotiza en torno de los \$/US\$ 15 en su rama mayorista actualmente. El factor que explica éste nuevo fenómeno es que se dejó de usar al tipo de cambio como ancla nominal para mantener las expectativas inflacionarias bajo cierto control. La nueva conducción del Banco Central decidió instrumentar una política monetaria orientada a controlar las tasas de interés en vistas de reducir la tasa de inflación, y en contrapartida ha dejado que el valor del tipo de cambio quede librado al mercado, aunque con intervenciones ocasionales para evitar fluctuaciones injustificadas en su cotización.

Sin embargo, la elevada inflación local junto con la estabilidad del tipo de cambio nominal produjo una apreciación real que continúa actualmente, erosionando buena parte de la “competitividad” adquirida con la devaluación de diciembre.

Teniendo estas cuestiones en consideración, se cree que el tipo de cambio comenzará a incrementarse en lo próximo para aproximarse a su nivel de equilibrio de mediano plazo, finalizando el 2016 en un nivel próximo a los \$/US\$ 16,50. En este contexto, se espera que el nivel del TCRM sea el más bajo, ya que para los meses siguientes estimamos una depreciación superior a las tasas de inflación, la cual se desaceleraría y se ubicaría en torno al 2% mensual. Esto generaría una mejora en el TCRM de 6,4% para fin de año respecto al cierre del primer semestre.

Síntesis 2017

El 2017 es un año en el que se verá la dinámica de una corrección gradual de los desequilibrios macroeconómicos en conjunto con la obtención de

financiamiento y la necesidad de crecer. En especial porque es un año electoral, de gran importancia para el actual gobierno.

El crecimiento económico será un tema clave. Pero las perspectivas son alentadoras. El arrastre estadístico del 2016 para el 2017 se estima en 0,6%. A su vez esperamos una reactivación del agro, de la obra pública y es probable que el salario le gane a la inflación el próximo año. Hay que tener en cuenta que si el BCRA tiene éxito bajando la inflación, las próximas paritarias se estarán negociando antes de las elecciones con una inflación anual del orden de 30%, para ese momento, pero hacia fin de año la inflación podría estar más cerca de 20%.

En términos generales, se estima que la economía recobrará la senda de crecimiento en 2017. Si bien la recuperación no será homogénea, en este contexto, se estima una expansión del PIB del orden del 3,7%. Desde el lado del gasto, el consumo privado crecería 4,7%, apoyado en un salario real que volvería a mostrar tasas de expansión positivas. En particular, no se esperan cambios de precios relativos bruscos, mientras que la política monetaria tenderá a ser más moderada de lo que fuera en 2016, dejando espacio para el crecimiento del crédito.

Esta trayectoria se vería apoyada por una reducción notoria de la tasa de inflación. Los esfuerzos que está realizando el Banco Central por controlar la evolución del nivel de precios darán sus frutos, además de que no se esperan saltos bruscos de los precios relativos. Bajo estos lineamientos, se cree que la inflación promediará el 25%, pero se ubicaría en torno al 20% sobre el cierre del año.

Respecto al tipo de cambio, se espera que la evolución sea consistente con la dinámica de los precios en la economía. En principio, se estima un tipo de cambio promedio en torno a los \$/US\$ 18,65, y que se ubicaría a fin de año en valores cercanos a los \$/US\$ 20, ofreciendo una depreciación nominal de 23,1% y 19,3% respectivamente.

Tecnológico: Los productos de Vichy son 100% importados, que excepto por algún etiquetado local de rutina llegan al país listos para ser colocados en la góndola. Por tal motivo a nivel local no es necesario contar con infraestructura tecnológica para la producción sino solamente para su almacenado en el Centro de Distribución y su transporte, situación que hoy se centraliza a nivel grupo. Por otro lado, al tratarse de productos dermocosméticos con una formulación de activos compleja, el grupo a nivel internacional no permite la producción de éste tipo de categorías en otra usina que no sea las internacionales controladas bajo sus normas de calidad. Distinto es el caso de los productos masivos que requieren significativamente menos tecnología.

Social: Los productos Vichy se encuentran completamente instaurados dentro de la idiosincrasia de la consumidora del mercado Dermocosmético en la Argentina, con alta valoración en todos los segmentos de productos, siendo la marca número 1 en el *Top of Mind*²⁴, triplicando las menciones sobre otras marcas como Avene o Eucerin. Vichy es una marca que por su posicionamiento busca como consumidora target a las mujeres de NSE ABC1, particularmente a partir de los 35 años.

La imagen de la marca se encuentra asociada a la belleza, a la frescura, liviandad y naturalidad, a una marca internacional dinámica que investiga, tecnológica, así como también a la calidad y aval científico de sus productos, a la confiabilidad de sus activos aún para pieles sensibles.

Político: Luego del cambio del gobierno, y la modificación de metodología de *DJAI's*, se puede afirmar que el contexto presente es favorable. El gobierno eliminó las cuotas o restricciones a las importaciones, situación que había perjudicado significativamente a la marca durante los últimos años del gobierno anterior, perdiendo ventas y cuota de mercado. Este nuevo contexto es clave para el desarrollo de la marca ya que el 100% de los productos son importados desde países como Francia, Estados Unidos, Alemania, entre otros. Sin embargo el futuro es incierto debido a la proximidad de las elecciones legislativas que se llevarán a cabo en el 2017, donde se definirá la gobernabilidad del actual gobierno. Por otro lado, desde el año en curso el

²⁴ Barómetro Dermocosmética. Provokers. Junio 2015

Grupo L' Oréal está produciendo localmente algunas líneas de productos del mercado masivo, situación que abre el diálogo con el gobierno y libera la presión exclusiva de las importaciones.

Legal: Al tratarse de productos 100% importados y listos para la venta, el primero paso fundamental para poder traer un nuevo producto a la Argentina es el de obtener el registro, la inscripción correspondiente y la autorización ante el organismo gubernamental de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), sin el cual el producto en cuestión no puede ser ingresado al país. Tal presentación ante el organismo es realizado por un departamento específico de la compañía (dpto. de Asuntos Regulatorios), quien presenta el formulario del producto con sus ingredientes y fórmulas correspondientes.

Los productos de la marca Vichy están bajo la regulación de las normas relacionadas con *Productos Cosméticos para la Higiene Personal y Perfumes, y las actividades inherentes a las mismas*²⁵. Las mismas no presentan limitaciones en términos de productos cosméticos como los de la marca.

Al ser productos que ya son traídos al país en grupos de idiomas, dentro de los cuales se encuentra el español, no es necesario el desarrollo de ningún tipo de etiqueta especial, excepto aquella que colocada en cada producto y que contiene la información de la empresa como nombre de la razón social, domicilio legal, teléfono de reclamos, legajo: "*Importado y distribuido por L' Oréal Argentina S.A, Juramento 1775, C.A.B.A, C1428DNA. Legajo N° 655, M.S. Res. 155/98. 0-800-222-8424*".

Ecológico: En lo que respecta a la marca Vichy, al no haber un proceso local de producción que deba ser controlado en términos de contaminación ambiental, y en consonancia con un bajo nivel actual de madurez ecológica de las normas locales de impacto ambiental, considero que no existen mayores limitantes en cuanto al desarrollo actual del negocio. A pesar de lo expuesto, de no haber actualmente una reglamentación mandatoria a cumplir, el grupo sí se encuentra buscando y desarrollando medidas para ser más sustentable y reducir el impacto medioambiental de sus actividades locales.

²⁵ Resolución 155/98 del 13/03/1998, Ministerio de Salud y Acción Social.

Adicionalmente se deberán cumplir resoluciones nacionales, provinciales y municipales sobre temas como efluentes líquidos, residuos, emisiones gaseosas, ruidos, entre otros.



Universidad de
San Andrés

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Así como ha sido importante desarrollar el análisis del macroentorno, dentro del análisis estratégico también es importante estudiar el microentorno de la marca o entorno competitivo. El microentorno en el cual la marca desarrolla sus actividades son fuerzas y factores que escapan al control de la empresa, pero que determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, incide directamente en sus resultados y en la capacidad de satisfacer a sus consumidores. Es necesario comprender cómo funciona dicho entorno y detectar cuáles son las principales fuerzas que lo componen y cómo se relacionan con el funcionamiento de la marca, es decir, es necesario analizar los intereses de diferentes grupos o *stakeholders*.

Dicho análisis del microentorno, se realizará a través de las Fuerzas Competitivas de Porter²⁶:



Entrada de Potenciales Competidores: Actualmente en el mercado local ya se encuentran todas las grandes marcas a nivel mundial referentes de la Dermocosmética, con lo cual el riesgo de entrada de nuevos grandes

²⁶ PORTER, Michael. Competitive Strategy. The Free Press, 1980. 4.

competidores es bajo. Sin embargo siempre está latente el riesgo de aparición de nuevos competidores, incluso desarrollos locales, como por ejemplo fue el caso de Eximia, aunque por ahora sin muy buenos resultados.

Cualquiera sea el caso, en la Argentina, entre Vichy y La Roche-Posay, ambas marcas del Grupo L' Oréal, tienen aproximadamente el 50% del market-share, lo que significa un alto poder de negociación y una alta barrera de entrada para potenciales competidores.

Competidores: El mercado Dermocosmético actualmente está concentrado en pocas marcas, bien diferenciado su posicionamiento del mercado masivo, o del de lujo, todas estrechamente relacionadas con el mundo de la salud, con el aval de sus laboratorios, con un posicionamiento de precio premium price, bien identificadas en el lineario de las farmacias, con lo cual es relativamente sencillo realizar un seguimiento de las mismas.

Las marcas y sus respectivos shares que conforman el mercado Dermocosmético argentino son:

Dermocosmética	VALOR		VOLUMEN	
	100,00%	\$ 996.618.661	100,00%	4.224.120
Vichy	25,50%	\$ 254.137.759	19,82%	837.221
LRP	18,02%	\$ 179.590.683	16,22%	685.152
ROC	5,38%	\$ 53.568.253	4,81%	203.180
Pierre Fabre	22,04%	\$ 219.650.387	28,71%	1.212.745
Eucerin	16,85%	\$ 167.890.796	15,17%	640.720
Galderma	6,13%	\$ 61.092.724	9,58%	404.671
Isdin	5,26%	\$ 52.422.142	5,03%	212.473
Eximia	0,82%	\$ 8.217.413	0,66%	27.932

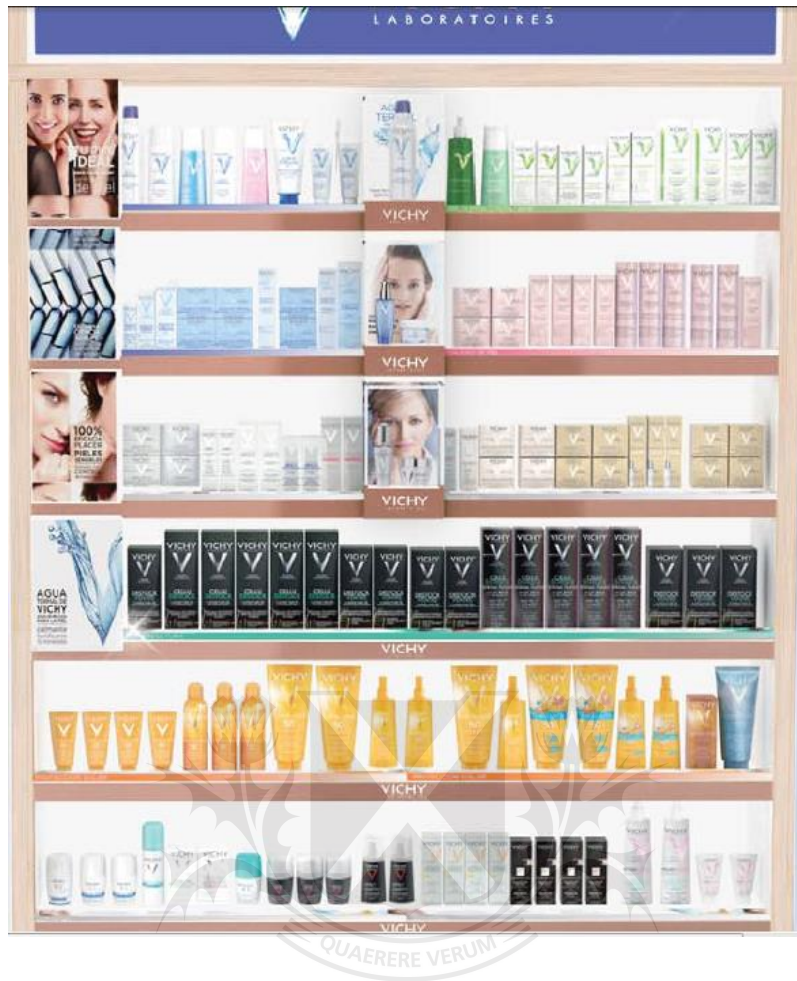
A continuación se puede observar las estrategias y medios motores de cada uno de los competidores:

	LRP	Vichy	RoC	PF	Eucerin	Isdin	Galderma	Eximia
Motor	Derms	Media / POS	POS	Derms	Derms / Media	Derms	Derms	Media
VM	12/1	NO	2	14/1	12/1	10/2	18/2	Roemmers
Derms Visited	2.100	30		1.900	1.400	1.300	2.200	No Disponible
Direct POS	1.053	1.078	800	1.240	1.280	120	980	No Disponible
Indirect	1.830	0	500	2.300	2.600	1.400	1.200	No Disponible
Media	Digital	TV / Press / Digital	Press	Press / Digital	TV / Press / Digital	No	No	TV / Press / Digital

Productos Sustitutos: Al analizar los productos sustitutos considero importante remarcar la importancia de entender los sustitutos como los productos de las marcas dermocosméticas plateadas anteriormente, y contra los cuales se competirá directamente en las distintas categorías dermocosméticas. Son productos sustitutos a productos de marcas que compiten entre ellas con posicionamientos similares en imagen, precio, servicio en el punto de venta, activos, presentación. Por ejemplo un producto antiarrugas de Vichy que se posiciona en los \$720 de precio público sugerido no puede ser comparado con un producto antiarrugas del canal masivo por ejemplo de Nivea cuyo precio de venta es de \$187. Por lo tanto, se deben considerar a productos sustitutos a aquellos productos de las marcas enumeradas anteriormente como competidores.

Compradores: Los principales compradores (o Clientes, no consumidores) serán las Farmacias del territorio nacional, así como también determinadas droguerías que deberán aceptar estrictos controles para su distribución a las farmacias. Dependiendo la dimensión de sus ventas serán atendidos por ejecutivos propios de la empresa, o atención telefónica, caso contrario, si sus ventas mensuales fueran menores al mínimo necesario de pedido, serán atendidos por las droguerías, logrando de ésta manera mayor distribución y capilaridad nacional.

Al tratarse de productos dermocosméticos, al ser productos selectivos dentro del mercado cosmético, con una estrecha vinculación con la comunidad médica, y para proteger el posicionamiento de la marca en tal sentido, no sólo de precio sino también de imagen, los productos Vichy sólo pueden ser adquiridos, y vendidos al consumidor final, por Farmacias, un punto de venta que claramente transmite el aval médico. Bajo ningún punto de vista los productos pueden ser vendidos a canales masivos como supermercados o mayoristas, ni tampoco a canales selectivos como perfumerías.





La única excepción a ésta norma internacional del grupo son los *Dermacenters*: 4 locales ubicados en los principales shoppings del país (Alto Palermo, Abasto, Unicenter y Galerías Pacífico) que no son una farmacia, sino una tienda exclusiva para las marcas dermocosméticas del Grupo L' Oréal (La Roche-Posay y Vichy Laboratoires). Los son operados directamente por la marca, al mismo tiempo que siguen rigurosas normas de merchandising para transmitir al consumidor su expertise y vínculo médico.



Dejando de lado los 4 locales que son operados en forma directa, puedo identificar 2 tipos de poder de negociación, por un lado un alto poder de negociación por parte de las cadenas de farmacias, por otro lado un bajo poder de negociación en aquellas farmacias que sólo cuentan con un punto de venta. Tal situación también se ve reflejada en la estructura comercial, donde las grandes cadenas pueden llegar a tener un *Key Account Manager* exclusivo, mientras que los compradores pequeños un ejecutivo compartido.

Proveedores: Al tratarse de productos importados en su totalidad, los únicos proveedores que la marca utiliza a nivel local los podemos agrupar en dos categorías: Proveedores de Servicios (diseños, agencia de prensa, eventos, agencia digital, central de medios, entre otros), y Proveedores de Bienes Promocionales (desde folletos para los puntos de venta, regalos para la prensa, materiales para los médicos, hasta vidrieras para las farmacias y exhibidores).

Actualmente el Grupo L' Oréal cuenta con un departamento de Compras, además de explícitas normas de procedimiento al momento de dar de alta proveedores o efectuar compras de bienes y servicios. Dependiendo el monto en cuestión serán las cantidades de cotizaciones necesarias, proceso de licitación, estrategia de aprobación, etc. Así mismo para poder formar parte de la base de proveedores de L' Oréal, el mismo debe atravesar rigurosos procesos de auditoría.

El departamento de compras busca proveedores que puedan trabajar con todo el Grupo, y construyendo una relación a largo plazo, por lo que se logran importantes economías de escala, optimización de la estructura de costos, y un mayor poder de negociación con ellos.

PERFIL DEL CONSUMIDOR

De acuerdo a los estudios realizados por el grupo L' Oréal para el análisis del consumidor, se llega a la siguiente definición del perfil del consumidor target para la marca Vichy Laboratoires:

El consumidor del segmento Dermocosmética es en su mayoría mujeres, usuarias de los productos, y de un nivel socioeconómico ABC1. La seguridad es una especificidad clave para el 65% de las mujeres (de acuerdo con una encuesta realizada para L' Oréal por SensiSurvey en 2013 en 9.000 mujeres en 7 países).

Mujeres activas, dinámicas, que buscan estar a la vanguardia y al tanto de las últimas innovaciones al momento de cuidar su aspecto físico y la salud de su piel. Generalmente son mujeres autónomas e independientes, profesionales, que buscan usar los mejores productos con el aval científico.

La piel sensible es cada vez más una preocupación universal. Las alergias son algunas de las reacciones crónicas más frecuentes en el mundo, y se han duplicado en los últimos 20 años. Para el 74% de las mujeres en todo el mundo, estas alergias e intolerancias afectan su piel.

Este segmento de consumidores dentro del mercado de la belleza se conocen como "consumidores activos de salud", se centran cada vez más en su salud y están dispuestos a invertir en ella. Actualmente representan el 24% de los consumidores a nivel mundial²⁷. El 52% de ellos afirman que toman cuidado regular de la piel con el fin de mantenerse saludable.

Cada vez más, los consumidores están buscando consejo, asesoramiento en el punto de venta, eficacia y la seguridad cuando se trata de sus productos de cuidado de la piel. El posicionamiento salud-belleza-seguridad adoptada por marcas como Vichy Laboratoires le ofrece importantes pilares de confiabilidad para los consumidores.

En las próximas páginas se desarrollará la segmentación de mercado, y el comportamiento de compra de Howard, aplicado al caso de Vichy Laboratoires.

²⁷ 2012 Sociovision, 26.000 consumidores, 11 países, ABC1

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

1.- Análisis Sociológico

Se buscan identificar los estímulos y barreras que condicionan la acción individual. En general, los segmentos delimitados corresponden todos a sectores socioeconómicos medio-altos, con altos niveles de educación, que poseen conocimientos sobre la belleza y la salud²⁸.

Roles Sociales

Se pueden identificar como consumidores target a: (a) mujeres jóvenes profesionales que viven con sus familias pero no dependen económicamente de ello; (b) jóvenes profesionales que viven solas, comparten vivienda o conviven con sus parejas; (c) mujeres que viven solas o son madres de familia.

Personales

Edad: Se puede identificar como consumidoras argentinas de la marca Vichy Laboratoires a las mujeres dentro del rango etario de 25 a 65 años.

Ocupación: mujeres profesionales, autónomas, independientes, informadas.

Circunstancia Económica: Nivel socioeconómico ABC1, que está dispuesta a realizar desembolsos en productos de alta gama, sin importar tanto los descuentos, y que a pesar de los contextos inflacionarios su consumo no migra hacia productos menos selectivos y de menor valor.

Estilo de Vida: mujeres activas, dinámicas, que buscan estar a la vanguardia y al tanto de las últimas innovaciones al momento de cuidar su aspecto físico y la salud de su piel.

Psicológicas

Motivación: mantener y mejorar su aspecto físico y salud de su piel, relentecer el paso del tiempo en la calidad de su piel siguiendo las últimas tendencias e innovaciones tecnológicas. Es una consumidora que asocia la

²⁸ Barómetro Dermocosmética. Provokers. Junio 2015

salubridad de su piel a la juventud de la misma, que valora la belleza exterior, y busca siempre verse y sentirse linda²⁹.

Percepción: marca exclusiva, fresca, liviana y natural, asociada a una “marca de agua”, pionera, refrescante, con la “hidratación” como principal beneficio funcional asociado. Marca internacional con fuertes avales de calidad y seriedad, tecnológica, que investiga e innova, manteniéndose como una marca dinámica y en movimiento permanente*.



²⁹ Barómetro Dermocosmética. Provokers. Junio 2015

2.- Comportamiento de Compra

A través de la utilización del modelo de Howard³⁰ se puede estimar el siguiente comportamiento de compra del consumidor target de Vichy Laboratoires.

La **información (F)**, (percepción provocada por el estímulo) que existe actualmente sobre los productos de Vichy Laboratoires es que son selectivos, de lujo, de elite, que se consiguen únicamente en farmacias, puntos de venta asociados al cuidado de la salud, productos importados, franceses, de calidad y que no se producen a nivel industrial.

Además de lo planteado por Howard, con respecto al proceso de decisión y la búsqueda de información los autores Burnett y Moriarty identifican dos tipos de procesos de decisión de compra, los simples y los complejos³¹, entendiendo la complejidad en relación con la búsqueda de información para la toma de la decisión. Para el caso de los productos de la marca, por ser selectivos, que implican un desembolso importante de dinero, se podría identificar como un proceso de decisión complejo, en el cual el consumidor va a necesitar buscar más información para la decisión de compra. En ese caso, en la búsqueda de información experta es importante contar con la recomendación médica y el respaldo de los dermatólogos al momento de la búsqueda de información en sus consultas y poder anclar la imagen médica de Vichy Laboratoires.

El **reconocimiento de la marca (B)** (Grado del conocimiento del consumidor sobre los criterios para categorizar la marca) es alto. La marca Vichy Laboratoires lidera el top of mind de las marcas de belleza, higiene y cuidado para la cara, en farmacias, triplicando las menciones del resto de las marcas dermocosméticas³². El look de la marca en el punto de venta se transmite a través de sus packagings característicos, destacados y valorados, se perciben con calidad estética y un diseño que los despega del resto de la competencia, femeninos, elegantes, modernos y delicados, con un logo altamente reconocido.

³⁰ HOWARD, SHETH. The Theory of Buyer Behaviour. John Wiley. 1977.

³¹ BURNETT, MORIARTY. Introduction to Marketing Communications. Prentice-Hall, 1998. 177.

³² Barómetro Dermocosmética. Provokers. Junio 2015

En relación a la **Actitud (A)** (Expectativas que tiene el consumidor de que la marca satisfaga sus necesidades), la consumidora Vichy tiene altas expectativas para con los productos de la marca, que los mismos cumplan con las promesas de la marca, espera de la línea de productos que sean eficaces, innovadores, saludables, hipo-alergénicos y que estén pensados para acompañarla en las distintas etapas de su vida. En éste sentido, la actitud suele ser favorable.

Confianza (C) (Grado de certidumbre que tiene el comprador, de que puede juzgar correctamente una marca), la marca Vichy ha desarrollado un alto grado de confianza en sus consumidores por su trayectoria en el mercado, además de por los rigurosos estudios científicos que avalan sus promesas como marca. Es una marca asociada directamente a un laboratorio, lo que otorga sin lugar a dudas un nivel de confianza superior en la mente de la consumidora. Por otro lado, el posicionamiento de precio como una marca selectiva, también es una herramienta que transmite la imagen de productos de calidad y confianza.

Es importante destacar en éste punto que el medio motor que cierra el ecosistema de la Dermocosmética y blinda la confianza en una marca, o producto, es la recomendación de los profesionales de la salud. Actualmente, si bien la marca Vichy cuenta con un alto nivel de confianza por parte de sus consumidoras, queda relegada al momento de competir contra una marca cuya recomendación sale directamente del consultorio médico. Este punto deberá ser evaluado nuevamente luego de la implementación de la visita médica para la marca.

Intención de compra (I) (es el estado mental del comprador que refleja el plan de adquirir determinadas unidades del producto en un momento dado). He podido identificar dos momentos de intención de compra. En primer lugar puedo identificar aquel momento que transcurre principalmente en la farmacia donde el potencial consumidor busca un producto dermocosmético para algún cuidado particular de su piel, estando abierto a distintas alternativas. En éste momento, queda en manos de la dermoconsejera (asesora del punto de venta asignada a la categoría Dermocosmética), de la presión publicitaria, y de las

distintas dinámicas de las marcas cuál será el producto que terminará adquiriendo la consumidora.

La segunda ocasión de intención de compra ocurre en los consultorios médicos, donde los profesionales de la salud cuentan con recetarios médicos, en la mayoría de los casos además con descuento, generando de ésta manera una recomendación profesional, personal y blindándola de la posibilidad de que la dermoconsejera pueda ofrecerle otro producto en la farmacia, ya que la consumidora se presentará en el punto de venta con una receta a su nombre, con descuento, y prescribiendo un producto particular.

Compra (P) (es la situación en que el comprador ya ha efectuado o se ha comprometido financieramente a hacerlo, la adquisición del producto). Concretamente para el caso de la compra de productos dermocosméticos, a mi entender la clave de la cuestión está en el momento de la intención de compra, ya que en ese momento es cuando la consumidora toma la decisión, ya sea por asesoramiento de la dermoconsejera, o por prescripción médica, que generalmente luego no se verá modificada al momento de la compra.

Al analizar el comportamiento de compra, debe ser tomada en cuenta la motivación del consumidor. Para el caso de los productos dermocosméticos, y para el caso particular de aquellos recomendados por dermatólogos, la motivación es de tipo Racional³³, o sea que hay un proceso de razonamiento por parte del consumidor al momento de evaluar los beneficios del producto. En tal proceso de decisión, el médico se sitúa como un referente experto cuya recomendación es percibida prácticamente como excluyente al momento de analizar ciertas variables del pensamiento racional como la conveniencia, precio, riesgo, performance, credibilidad, entre otras planteadas por los autores. De ahí deriva la importancia de desarrollar un nuevo posicionamiento de marca, más médico, y con un nuevo canal de comunicación a través de los dermatólogos con el objetivo de poder llegar a los consumidores finales con la recomendación que sea la adecuada para cada necesidad.

³³ BURNETT, MORIARTY. Introduction to Marketing Communications. Prentice-Hall, 1998. 166.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MARCA

Para realizar un diagnóstico de las características internas de la organización, es necesario determinar los puntos fuertes y débiles de la organización, la relación de éstos factores con las oportunidades y amenazas, como así también con las estrategias genéricas adoptadas, para que como un todo en su conjunto definan la forma en que la empresa podrá hacer frente a las oportunidades y amenazas que el mercado ofrece³⁴.

Estrategias Genéricas de Porter



Estrategia genérica adoptada: Teniendo en cuenta las características del segmento del mercado al cual se quiere llegar, se considera que la estrategia genérica debe basarse en un **Liderazgo en Diferenciación**³⁵. Dicha estrategia se apalanca en la percepción del consumidor de la calidad actual de los productos, sumándole el anclaje médico planteado, ofreciendo de esta manera al consumidor un valor agregado respecto al resto de los productos existentes en el mercado objetivo, buscando crear una oferta que sea percibida como única.

³⁴ DVOSKIN, Roberto. Presentación Clase Q1 2015.

³⁵ PORTER, Michael. Competitive Strategy. The Free Press, 1980. 35.

La característica diferenciadora de los productos Vichy Laboratoires se basa en tratarse de un producto de belleza superior, con excelentes atributos sensoriales, de una excelente calidad en términos de materias primas, innovación tecnológica constante, a la vez que ahora se le sumará el aval, el respaldo, y la recomendación médica. Son pilares fundamentales para trabajar sobre la mejora constante y utilizar la innovación para mantenerse a la vanguardia de los competidores.

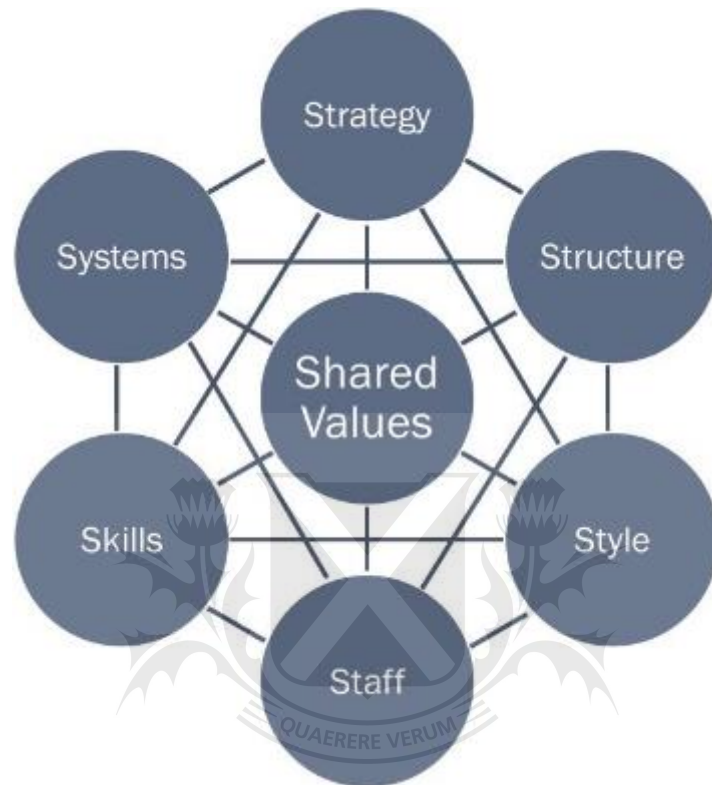
Tal como afirma Porter, “esta estrategia de diferenciación permite un blindaje con respecto a la competencia por dos motivos: lealtad de los consumidores hacia la marca, y por consiguiente una menor sensibilidad a los precios, muchas veces resultando en una percepción de exclusividad”³⁶. Esta estrategia orientada a la calidad es acompañada por un *premium price* acorde a la estrategia de posicionamiento de la marca. El target al cual se apunta está dispuesto a pagar tal precio a cambio del valor recibido en los productos.

Para continuar desarrollando, y entender mejor el funcionamiento interno de la marca en las próximas páginas se realizarán los análisis de las 7 S's de McKinsey, Cadena de Valor, y Matriz Foda – Ansoff.

³⁶ PORTER, Michael. Competitive Strategy. The Free Press, 1980. 38.

Las 7 S de Mc Kinsey

A continuación procederé a evaluar la situación actual interna de la marca mediante el modelo planteado por Mc Kinsey:



Universidad de

San Andrés

- **Estrategia:** La compañía se posiciona como un referente en el mercado por el constante lanzamiento de nuevos productos. Con cada lanzamiento intenta ser novedoso y disruptivos capturando nuevos nichos de mercado y consumidores. Además la marca Vichy se posiciona como uno de los líderes en diversas categorías de productos dermocosméticos tomando una clara estrategia de liderazgo en diferenciación.
- **Sistemas de Información:** Al tratarse de una empresa en funcionamiento ya cuenta con una serie de sistemas informáticos que ayudaran a disponer de la información necesaria para la gestión de la ampliación del plan de marketing y de su posterior seguimiento para realizar ajustes. Actualmente Vichy trabaja con interfaz SAP, y adquiere reportes de Nielsen, IMS y distintos estudios de mercado de diferentes agencias. Estas herramientas permitirán estandarizar

diversos informes para el seguimiento de las ventas, stocks, market share, evolución de prescripciones, tasa de retorno, P&L, entre otros.

- **Estructura:** En L' Oréal en lo general, y en la marca Vichy en lo particular, se encuentra una estructura horizontal generando un sentido de pertenencia y favoreciendo la sinergia necesaria para los proyectos cambio e innovación como el propuesto.

Otro aspecto importante de la estructura actual, que será fundamental para el lanzamiento de equipo de visita médica, es la sinergia de trabajar con otra marca que si bien el posicionamiento no es el mismo que el de Vichy, actualmente ya está trabajando con dermatólogos y su know-how será muy enriquecedor. Esto permitirá aprovechar las sinergias y la experiencia para lograr el alcance deseado en menos tiempos y a un menor costo.

- **Cultura:** estrechamente relacionado con la estructura L' Oréal y Vichy, la cultura se caracteriza por dejar lugar para la automotivación y es promotora de la innovación y de perfiles entrepreneurs, donde las personas cuentan con la libertad de adueñarse de propuestas de mejora y nuevos proyectos. Este tipo de cultura sin lugar a dudas favorece la aparición de proyectos como el propuesto a la vez que da lugar para llevarlo adelante e ir aprendiendo en el proceso.

- **Recursos Humanos:** Será necesario incorporar un equipo de visita médica a la marca, dependiendo del Brand Manager, que en una primera etapa estará formado por 4 visitantes médicos y un jefe. Se deberá capacitar a las nuevas incorporaciones en los pilares estratégicos de la marca, las distintas franquicias de productos, y los activos de los mismos, a la vez que se los acompaña en el proceso de fit cultural. Es importante hacer especial atención en su entrenamiento ya que deberán estar a la altura para poder llevar y presentar los productos a profesionales de la salud.

Tan importante como la incorporación del nuevo equipo de visita médica, será el equipo de fuerza de venta (estructura actual de ejecutivos) que es clave para lograr una distribución indirecta lo más rápido posible de los productos de la marca. Acorde a esto se desarrollará un esquema de premios e incentivos

auspiciados por la marca para lograr el compromiso desde el momento de inicio.

- **Estilo:** Vichy Laboratoires se caracteriza por ser una marca claramente enfocada en el cuidado de la belleza y la salud de sus clientes a través del ofrecimiento de productos de primera calidad y avalados científicamente. Es una marca que lleva muy arraigados estos valores en su misión y visión como se ha podido observar anteriormente, y los líderes son los responsables de transmitir estos valores a todos sus equipos. Actualmente en L' Oréal se está trabajando en un programa de líderes en los distintos niveles de la organización con el fin de desarrollar una perfil de líder compartido, que es aspiracional, que motiva, que da lugar al diálogo, que logra hacer-hacer, que no da las respuestas sino que hace las preguntas para que lleguen a las respuestas.

El cuidado de la belleza y la salud a través de los productos Vichy es una cualidad que no solo se observa en los productos sino que también forman parte de todo el ecosistema de la marca.

- **Habilidades:** será importante que el que el personal seleccionado para formar el equipo cuente con fuertes habilidades interpersonales y de comunicación, capacidad de generar redes de trabajo, creatividad, autonomía, sean innovadores, estén automotivados, orientados a resultados y que posean gran capacidad analítica, en lo posible con experiencia en empresas afines o del mundo de la belleza y la salud.

Paralelamente buscaremos que los perfiles se complementen, con el objetivo de formar un equipo de alto desempeño.

CADENA DE VALOR

Actividades de apoyo

Infraestructura de la Empresa: Para sumar al actual plan de marketing al equipo de visita médica no será necesario ampliar la infraestructura de la empresa ya que en realidad la única posición que se necesitará con un puesto fijo en oficina será el del coordinador del equipo ya que el mismo estará en la calle visitando dermatólogos.

Administración de recursos humanos: Para llevar a cabo este proyecto de cambio del plan de marketing utilizaremos toda la estructura montada actualmente de la marca, en lo que refiera a marketing, fuerza de ventas, logística, comunicación, técnico y legal. La única estructura que habrá que incorporar será del equipo de visita médica propiamente dicho.

Desarrollo tecnológico: Como no se trata de un desarrollo de producto, no es necesaria nueva tecnología más allá de la "liviana" como pueden ser las notebooks, tablets o celulares.

Abastecimiento: Como no se trata de un desarrollo de producto, no es necesario ningún tipo de insumo productivo.

Actividades primarias

Logística interna: Al tratarse de productos terminados importados directamente listos para ser puestos en la góndola, no hay involucramiento de materia prima. Los mismos serán recibidos y almacenados en el centro de distribución donde habitualmente se reciben sin ningún tipo de modificación al respecto.

Operaciones: Al igual que la operatoria actual de la marca, no habrá operaciones de producción involucrados en la modificación del plan de marketing.

Logística externa: La logística externa hacia los puntos de venta se llevará a cabo a través de la estructura actual de distribución de la marca, de alcance nacional.

Mercadotecnia y Ventas: Las ventas estarán a cargo de la fuerza de venta actual de Vichy la cual percibirá incentivos para lograr mayor cobertura y apertura de puntos de venta. El responsable de la nueva estrategia de marketing será el brand manager junto a su equipo y al coordinador del equipo de visita médica.

Servicio: Para la marca Vichy, al encontrarse en un segmento selectivo, es sumamente importante contar con un servicio y consejo en el punto de venta de calidad. Al modelo actual de dermoconsejeras, se le sumará la recomendación médica a través de los dermatólogos, y buscaremos generar asociaciones con los top key opinión leaders para poder brandear sus consultorios y desarrollar materiales acorde al contexto y su recomendación.



Universidad de
San Andrés

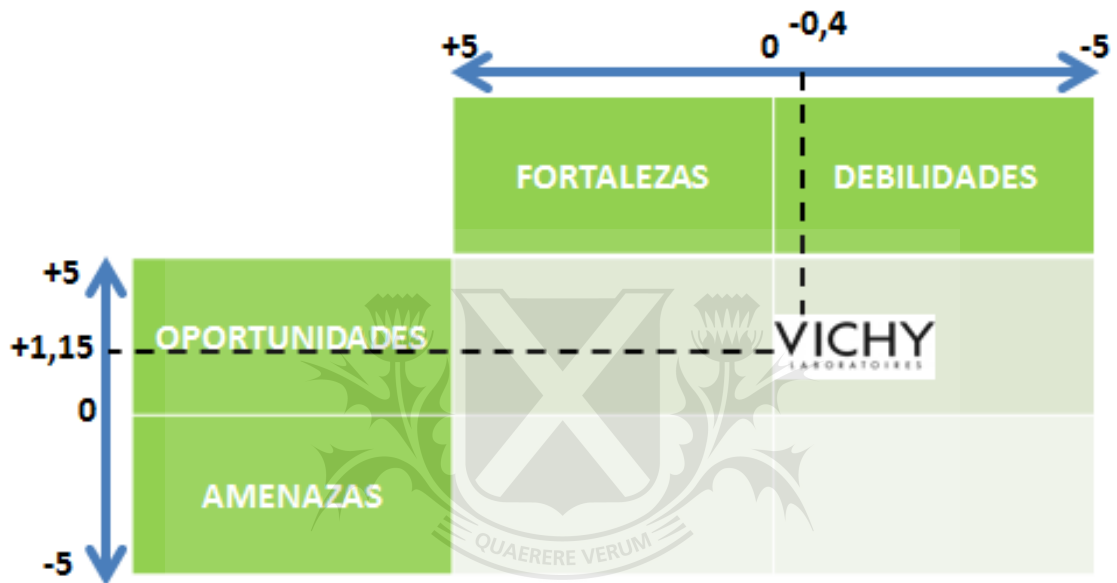
Análisis FODA – ANSOFF

A continuación se desarrollará la ponderación de los factores que determinarán la relación entre la Matriz FODA y la Matriz ANSOFF, y que justificarán la estrategia de Diferenciación. Las variables externas se justifican a partir del análisis del entorno competitivo de la marca, y las internas a partir de la cadena de valor de la marca.

		Criterio	Calificación	Ponderación	Resultado
Internas	Fortalezas	Marca n° 2 del mercado Dermocosmético	5	20%	1,0
		Fuerte imagen de marca (calidad + importado + Francia)	3	5%	0,15
		Marca referente en tratamientos anti-edad	4	10%	0,4
		Marca n°1 media awareness mercado DC	2	5%	0,1
		Respaldo Laboratorio	4	5%	0,2
	Debilidades	Única marca Dermocosmética sin VM	-5	30%	-1,5
		Bajo anclaje médico	-4	10%	-0,4
		Baja cobertura indirecta	-3	5%	-0,15
		Medio motor sólo en medios	-2	5%	-0,1
		Armado Equipo	-2	5%	-0,1
		Total			-0,4

		Criterio	Calificación	Ponderación	Resultado
Externas	Oportunidades	Acuerdo Droguerías	4	15%	0,6
		Medicalizar Comunicación	5	20%	1,0
		Desarrollar anclaje médico	3	5%	0,15
		Acuerdo con KOL's	4	10%	0,4
		Cliente fidelizado, la variable precio en el target no es un problema	3	5%	0,15
	Amenazas	Tiempo de desarrollo	-2	5%	-0,1
		Bajo TOM dermatólogos	-4	10%	-0,4
		Baja relación conocimiento vs recomendación	-2	20%	-0,4
		Marcas incursionando en nuevas especialidades	-2	5%	-0,1
		Barrera entrada	-3	5%	-0,15
		Total			1,15

Utilizando ambas herramientas, la Matriz FODA y la Matriz de ANSOFF, se llega a la conclusión de que se estará trabajando en un mercado actual con la oferta de un posicionamiento de producto nuevo. Esto implica el desarrollo de una estrategia de diferenciación que permita a la marca poder diferenciarse de su posicionamiento actual, así como también de la competencia.



PROPUESTA DEL NUEVO PLAN DE MARKETING

OBJETIVOS Y METAS

Objetivos Cuantitativos

- Aumentar la distribución física a través de la apertura del canal indirecto para poder llegar a 1.200 puntos de venta adicionales.
- Alcanzar el 26,8% de market share en unidades del mercado Dermocosmético de Argentina en el 5º año.
- Incrementar la facturación de la marca en promedio un 35% anual, como consecuencia de la inflación y el aumento de ventas en unidades.
- Lograr la cantidad de prescripciones, y retorno de recetas del 40%, en el 5to año.
- Mantener el resultado de explotación de la marca.
- Financiar el desarrollo del proyecto con recursos propios (recortando del presupuesto de medios).

Objetivos Cualitativos

- Posicionar la marca Vichy Laboratoires como un referente dentro de la categoría Dermocosmética y la medicina dermatológica.
- Lograr un mix óptimo en la imagen de marca entre los extremos de belleza y medicina.
- Posicionarnos la marca como la mejor opción de belleza, sana y saludable, con el aval de los dermatólogos, consolidándonos en la mente del consumidor diferenciándonos de la competencia.
- No perder de vista y mantener los consumidores actuales de la marca, buscando minimizar los impactos por los cambios en la estrategia de comunicación.
- Aumentar la predisposición de la comunidad médica a la recomendación y prescripción de productos de la marca.
- Redefinir e implementar la estrategia comunicación.

Estimación de la Demanda

De acuerdo a las diferentes estimaciones realizadas junto al departamento de *Market Research* de L' Oréal y las respectivas consultoras económicas con las que trabajan, la estimaciones para el mercado Dermocosmético Argentino para los próximos 5 años son las siguientes (expresadas en unidades), así como también las expectativas de share de mercado:

	2016	2017	2018	2019	2020
Evol MDO	-2,0%	4,0%	3,0%	2,8%	3,2%
SOM VCY	19,8%	16,8%	19,6%	22,8%	26,8%
Var SOM VCY		-3,0%	2,8%	3,2%	4,0%
MDO	4.139.638	4.305.223	4.434.380	4.558.542	4.704.416
VCY	819.648	723.277	869.138	1.039.348	1.260.783
Evol uds	-1,76%	-11,76%	20,17%	19,58%	21,31%

De acuerdo con el cambio de la estrategia de marketing propuesto, en el primer año de la implementación se espera una caída en las ventas que será recuperada prácticamente en el segundo año de ejecución. Esto se debe a la elasticidad de las ventas a la pauta tradicional, sobretudo la televisión, que sería recortada para la financiación del equipo de Visita Médica, sumado al tiempo de maduración de la recomendación y prescripción médica que podría llegar a demorarse entre 8 y 12 meses hasta empezar a obtener los primeros retornos de recetas.

Con respecto a la estimación del retorno de recetas, se tomarán los siguientes supuestos:

Description	Monthly Cost		
	1 VM	1 JVM	Team 4+1
Derms Visited (Frq 1)	120	0	480
Derms Visited (Frq 2)	30	0	120
TOTAL	150	0	600

1 Visitador Médico podrá visitar a 150 dermatólogos por mes, siendo 120 de ellos visitados con una frecuencia de 1 vez por mes, y 30 dos veces. La diferenciación en clusters se realizará de acuerdo a la cantidad de pacientes,

prescripciones realizadas, acuerdos, y su expertise médica. En una primera etapa se hará foco en los dermatólogos denominados “estéticos”.

De acuerdo a los barómetros realizados y a la estrategia de segmentación, la distribución se realizará de la siguiente manera, en el escenario del año 2020:

<i>VICHY</i>	<i>DERMATÓLOGOS</i>		
Description	600		
Categoría por Receta	A	B	C
n° Derms por Cat Receta	180	160	260
Recetas promedio / Mes	80	60	40
Total Recetas / Mes	14.400	9.600	10.400

Evolución de las prescripciones y retorno de recetas:

	2017	2018	2019	2020
Derms	600	600	600	600
Prom Receta / Mes Derm EST A	7.200	11.520	14.400	14.400
Prom Receta / Mes Derm EST B	4.800	7.680	9.600	9.600
Prom Receta / Mes Derm EST C	5.200	8.320	10.400	10.400
Receta / Mes EST	17.200	27.520	34.400	34.400
Retorno PROM Receta / Mes EST	29	46	57	57
Retorno Receta / Derms EST (%)	20%	28%	35%	40%
Retorno Receta / Derms EST (uds)	3.440	7.706	12.040	13.760
Ret. Receta / Derms EST (uds año)	41.280	92.467	144.480	165.120
Inyección Receta / MES	86.000	98.286	98.286	86.000

Si bien la cantidad de dermatólogos visitados no variará significativamente en los primeros 5 años del proyecto, sí serán variables a trabajar, la cantidad de recetas emitidas por los profesionales, así como también el retorno promedio de recetas. A medida que se vaya desarrollando la relación con los dermatólogos y ganando la confianza de ellos, las prescripciones vayan en aumento así como también los retornos, y se empiecen a ver los primeros resultados de la nueva comunicación, ambas variables irán en aumento logrando un mayor volumen de ventas. Por tal motivo será necesario ampliar la distribución indirecta para lograr mayor cobertura de puntos de venta en las zonas donde se desarrollará la visita médica.

Con respecto a las categorías, se presentará a los dermatólogos 4 especialidades, que luego se verán en la propuesta de ciclos, alcanzando un peso del 81% del panel de prescripciones del mercado³⁷:

Peso Franquicia RX Derm EST	38%	Solares
	20%	AE
	15%	Capilares
	11%	Cicatrizantes
	8%	Acné
	5%	Capilares
	3%	Otros

	Ene / Feb	Mar / Abr	May / Jun	Jul / Ago	Sep / Oct	Nov / Dic
V1		PRESENTACIÓN MARCA	PRESENTACIÓN MARCA	DERMABLEND	IDÉAL SOLEIL	IDÉAL SOLEIL
V2		PRESENTACIÓN MARCA	DERMABLEND	NEOVADIOL	DERMABLEND	DERCOS
V3		DERCOS	NORMADERM	DERCOS	NEOVADIOL	NORMADERM
<div style="background-color: #00FFCC; padding: 5px; text-align: center;"> NORMADERM </div> <div style="background-color: #FFCC00; padding: 5px; text-align: center;"> IDÉAL SOLEIL </div>						

³⁷ Barómetro Dermocosmética. Provokers. Junio 2015

MARKETING OPERATIVO

Para la presente propuesta de Plan de Marketing Operativo, si bien se desarrollarán las 4 P's, los dos tópicos sobre las que se hará más énfasis serán el de Comunicación y Distribución.

PRODUCTO

Nuestro *producto* consiste en la oferta a nuestros consumidores actuales, y potenciales, nuestra línea de productos dermocosméticos para distintas categorías (detalladas en el anexo 2) a través de nuestra distribución actual directa, y basándonos como medios motores en el asesoramiento en el punto de venta y la pauta publicitaria, sumándole ahora la recomendación médica y ampliando el alcance de la distribución, abriendo hacia una distribución indirecta, para asegurarnos de ésta manera que los pacientes de los dermatólogos asociados puedan asegurarse de conseguir los productos recomendados en sus farmacias de su conveniencia.

Los productos de Vichy Laboratoires se sitúan en la segunda etapa del CVP o Ciclo de Vida del Producto de planteado por Kotler³⁸, o Etapa de Crecimiento, ya que actualmente los mismos están siendo comercializados, pero a través de un solo canal de distribución (el directo), y en el actual proyecto se está proponiendo también realizarlo a través de otro canal de distribución (el indirecto a través de droguerías). Como expone el autor si ésta nueva llegada al consumidor a través de los dermatólogos satisface al mercado, las ventas empezarán a ascender en forma considerable, que se traduce en un incremento en el número de lugares de distribución. Los precios tienen a permanecer estables, en tanto que la demanda tiende a aumentar.

Como cita el autor, “la determinación de una etapa del ciclo, o dónde comienza una y termina, es algo arbitrario”³⁹. Por tal motivo, entiendo que a través del proyecto planteado también se estarán abordando algunas características de la Etapa de Madurez, con especial énfasis en la Etapa de Madurez de Crecimiento, en la que se puede observar una saturación de la distribución, no

³⁸ KOTLER, Philip. “Mercadotecnia” tercera ed., Prentice-Hall Hispanoamericana S.A,1989, 338

³⁹ KOTLER, Philip. “Mercadotecnia” tercera ed., Prentice-Hall Hispanoamericana S.A,1989, 338

existen nuevos canales que llenar, aun cuando compradores continúan ingresando al mercado.

En tal sentido, el autor sostiene que “una buena ofensiva proporciona la mejor defensa, y esto es posible de realizar a través de dos de los pilares planteados por el presente proyecto para la marca Vichy Laboratoires: Modificación del Mercado y Modificación del Mix de Marketing”⁴⁰.

Modificación del Mercado

A través de una estrategia de Modificación de Mercado se buscarán oportunidades para descubrir y captar nuevos consumidores para los productos de la marca. En tal sentido se incursionará en la recomendación médica a través de los dermatólogos, buscando nuevos segmentos de mercado que todavía no hayan probado los productos de la marca por no contar con el aval médico.

Por otro lado, se buscará generar sinergias en la recomendación médica y en los productos componentes de un tratamiento, que se materializará a través de los talonarios entregados, para poder educar en el uso de un ritual, o rutina, que a la vez pueda aumentar, y blindar, el uso de productos de la marca.

Por último, al comenzar a trabajar con profesionales de la salud, para los productos que sean llevados a los mismos, se deberá pensar un reposicionamiento de la marca para poder lograr la credibilidad en la recomendación, motivo que provocará la Modificación del Mix de Marketing actual.

Modificación del Mix de Marketing

De acuerdo a lo mencionado a lo largo del presente proyecto, debido a la implementación de un nuevo *go to market*, de la llegada a los consumidores a través de los dermatólogos, y la apertura hacia los canales de distribución

⁴⁰ KOTLER, Philip. “Mercadotecnia” tercera ed., Prentice-Hall Hispanoamericana S.A,1989, 339

indirectos a través de droguerías, será necesario realizar determinados ajustes en el actual Mix de Marketing de la marca.

Por una lado deberán reformularse los precios para que puedan tener un posicionamiento acorde a la categoría Dermocosmética y a la competencia, así como también hacer especial énfasis en los productos recomendados por dermatólogos ya que ellos buscan ofrecer productos que puedan ser accesibles para sus pacientes.

Otro de los elementos del Mix de Marketing a trabajar es la comunicación, ya que la misma deberá ser recortada para poder financiar el Equipo de Visita Médica, y no sólo desde el punto de vista financiero de la marca, sino también del rechazo de los profesionales de la salud de recomendar productos que llevan una estrategia de comunicación masiva, ya que son ellos los que desean tener la exclusividad en la recomendación⁴¹. Se deberán buscar alternativas como por ejemplo comunicación en punto de venta, asesoramiento en el punto de venta a través de las dermoconsejeras, regalos por compra que sean un incentivo para la compra pero que también sirvan a modo educativo, entre otras.

Debido a la amplia oferta de herramientas tecnológicas a relativamente bajo costo, se desarrollarán sistemas operativos y herramientas, como por ejemplo CRM, que permita generar una base de datos para poder medir la satisfacción del cliente, poder “conversar” con él, monitorear el servicio ofrecido, así como también crear programas de fidelización y customizar la oferta de acuerdo a cada necesidad, siendo capaz de alcanzar con publicidad específicamente targetizada para el público objetivo.

Estas herramientas están pensadas para participar “en uno de los procesos más importantes de los canales del marketing, como es el flujo de información. Este intercambio y análisis de información, nos permitirán obtener información de suma utilidad acerca de los consumidores, como por ejemplo aquellas

⁴¹ Barómetro Dermocosmética. Provokers. Junio 2015

necesidades que mueven a las personas a adquirir nuestros productos, o el valor intangible que los consumidores encuentran en los productos”⁴².

Por otro lado bajo el nuevo Plan de Marketing sugerido para la marca Vichy Laboratoires se deberá hacer hincapié en la distribución, como se planteó anteriormente. Debido a la necesidad de tener un mayor alcance y cobertura, para poder asegurar a los consumidores que se acerquen a una farmacia con una prescripción médica que conseguirán el producto, es necesario abrir la distribución hacia los canales indirecto a través de droguerías. De ésta manera se asegurará que la farmacia contará con los productos requeridos, o en su defecto podrá conseguirlos para ese mismo día ya que las droguerías cuentan con hasta 4 recorridos por día.



⁴² WHEELER, HIRSH. "Los Canales de Distribución". Editorial Norma. 2000. 38.

PLAZA

De acuerdo a lo planteado por Kotler el sistema de distribución es un recurso externo, que lleva tiempo en desarrollar y no se cambia con facilidad. “La distribución física comprende el conjunto de tareas involucradas en la planeación e implementación de flujos físicos de materiales y artículos finales, desde sus puntos de origen hasta sus puntos de uso o consumo, para satisfacer las necesidades de los clientes”⁴³.

Por lo planteado en el marco conceptual sobre los canales de mercado, los mismos pueden caracterizarse de acuerdo al número de niveles del canal, utilizando el número de niveles de intermediarios para designar la longitud del canal.

El actual modelo de llegada directa al punto de venta (farmacia) desde el centro de distribución, y de ésta al consumidor final, sitúa a la marca Vichy Laboratoires en un modelo de canal de un nivel⁴⁴. Actualmente no está puesta en discusión la necesidad de ampliar el centro de distribución o aumentar el número ya que el grupo cuenta con capacidad suficiente.

De acuerdo a la necesidad de aumentar la distribución y cobertura, ya que al abordar los dermatólogos que representan el 59% de las prescripciones médicas, concentrados en Capital Federal y GBA, será necesario contar con disponibilidad en la mayor cantidad de farmacias en ésta región para asegurar que un potencial consumidor que se dirija a comprar un producto de la marca con una prescripción médica, pueda encontrarlo. Cabe destacar que esto no implica en todos los casos contar con stock físico en todas las farmacias, sino que también permite el abastecimiento contra pedido a la droguería aprovechando sus hasta 4 recorridos diarios.

Como tal expansión no se podrá realizar con la estructura actual comercial, ni de distribución, la mejor opción será la de ampliar la distribución hacia una distribución indirecta a través de droguerías, por tratarse de farmacias. De ésta manera se le sumará al actual modelo de distribución el modelo de canal de

⁴³ KOTLER, Philip. “Mercadotecnia” tercera ed., Prentice-Hall Hispanoamericana S.A,1989, 338

⁴⁴ KOTLER, Philip. “Mercadotecnia” tercera ed., Prentice-Hall Hispanoamericana S.A,1989, 340

dos niveles, donde desde el centro de distribución se abastecerá a las droguerías, y de éstas a las farmacias, para terminar en el consumidor final.

La selección de las droguerías se hará en una primera instancia con las dos más grandes: Droguería del Sud y Droguería Suizo, que serán llevadas adelante por un *key account manager* del área comercial, logrando la distribución necesaria para cubrir los 1.000 puntos de venta adicionales necesarios en Capital Federal y GBA para poder tener la cobertura de la primera etapa de la expansión de la visita médica, también en ésta región, donde se encuentran concentrados el 59% de los dermatólogos y *key opinion leaders*. Según los conceptos de Kotler, la marca se basará en “una distribución selectiva, por sobre una exclusiva, ya que buscará utilizar más de un distribuidor (droguería) pero menos de todos los existentes, buscando asociarse con aquellos con buena reputación, serios, para lograr un buen entendimiento de trabajo. Bajo ésta distribución selectiva se buscará lograr una cobertura de mercado adecuada, con más control y a menor costo que la distribución intensiva”⁴⁵.

Gracias a experiencia de las droguerías seleccionadas, su especialización, contactos, y su escala, ofrece una buena oportunidad para trabajar conjuntamente con la marca, logrando llenar los espacios vacíos entre los productos y quienes los buscarán para utilizarlos. Contrariamente como puede suceder en otras industrias, en el caso particular de la Dermocosmética y de la marca Vichy Laboratoires se realizarán acuerdos en donde la delegación de la distribución no signifique una renuncia al control de a qué puntos de venta irá a parar la mercadería, sino que se trabajará en la formación de clusters de farmacias por región, cercanía a dermatólogos y centros médicos.

Uno de los principales indicadores para medir el nivel de servicio brindado por las droguerías será la rapidez para dar respuesta y poder llenar y entregar las órdenes de las farmacias. Este es un indicador clave a la hora de evaluar su servicio, y que se a la vez puede llegar a tener repercusiones directamente en el médico ya que la entrega tardía, o la no disponibilidad, puede derivar en un reclamo hacia él, y de él hacia la marca. En función a éste punto, deberá

⁴⁵ KOTLER, Philip. “Mercadotecnia” tercera ed., Prentice-Hall Hispanoamericana S.A,1989, 341

trabajarse conjuntamente con las droguerías para encontrar los niveles óptimos de stocks, qué ordenar, cuánto, y cuándo hacerlo, para asegurar la disponibilidad de sus pedidos.

A través de droguerías se lograrán beneficios al centralizar en unos pocos clientes toda la distribución hacia los puntos de venta indirectos, así como también la información de sus operaciones, volúmenes, precio, entre otros. A través del *KAM* encargado de las cuentas se deberá trabajar de cerca los niveles de stock de las droguerías, para no sobrepasar los niveles óptimos de días de stock así como también lograr una rotación sana.

Será necesario desarrollar programas de incentivos para los operadores de las droguerías, quienes centralizar los pedidos de las farmacias, por colocación, rotación, quiebres, ya que también estarán ofreciendo productos de la competencia. Los incentivos serán fundamentales en una primera instancia en la que se deberá lograr un *push* fuerte para lograr cobertura suficiente, para que luego, a medida que se va desarrollando la nueva estrategia, la demanda de productos hacia las droguerías tome un carácter de *pull*, dando de ésta manera señales a los operadores de que son productos pedidos, generándoles la confianza necesaria para ofrecerlos ellos mismos proactivamente. No sólo se deberá premiar a los operadores, sino que también se les deberá dar formación por tratarse de productos selectivos y tecnológicos, para necesidades específicas, generando un sentido de pertenencia para con la marca.

En lo que respecta a la rentabilidad del canal, deberá analizarse y encontrarse el nivel óptimo de descuentos en factura otorgados a las droguerías ya que bajo éste nuevo concepto de distribución se le deberá dar un margen de ganancia a la droguería, y ésta deberá darle otro margen de ganancia al punto de venta final.

PRECIO

Con respecto a la variable Precio del Mix de Marketing, el proyecto de planteado en el presente trabajo, en el cual se propone agregar a los actuales medios motores de la marca la recomendación médica, y por consiguiente ampliar la distribución, no plantea un requisito excluyente el hecho de tener que hacer definición o modificación de precios en los productos actuales de la marca debido a que ya poseen un posicionamiento de precios en la categoría Dermocosmética y frente a la competencia.

Actualmente no se estaría dado ninguno de los 4 escenarios planteados por Kotler en los que sea necesario poner atención en la fijación de precios: “Fijar un precio por primera vez; Iniciar un cambio de precios; La competencia inicia una modificación de precios; La marca produce artículos que tienen demandas interrelacionadas”⁴⁶.

Hoy en día, dado que la marca está dando el resultado de explotación esperado por el Grupo L' Oréal, en los últimos años los aumentos de precios se han basado únicamente en el acompañamiento de la inflación y devaluación, no con el objetivo de mejorar el margen, dado que los productos son importados y deben abonarse en divisas.

Cabe destacar que la fijación de precios llevada adelante por la marca no sólo se basa en los productos individuales, sino también en su relación con otros productos de la misma franquicia, por ejemplo Liftactiv, en la que se encuentran productos de día, de noche, con factor de protección solar, serums y ojos. Entre cada uno de los productos de la franquicia debe haber cierta relación entre los precios, la tecnología y el tamaño de cada uno de ellos.

Como se ha mencionado anteriormente, en futuros aumentos sí se deberá prestar especial atención a las definiciones de precios de los productos recomendados por dermatólogos para que no se desposicionen o la elasticidad-precio se vea comprometida.

⁴⁶ KOTLER, Philip. “Mercadotecnia” tercera ed., Prentice-Hall Hispanoamericana S.A,1989, 342

MARCA	ene-15	feb-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	sep-15	dic-15	Aumentos 2015
LRP		15%	12%			6%*			37%
VICHY		14%	11%			6%*			34%
AVENE		7%			15%			11%	37%
DUCRAY		7%			16%				24%
KLORANE		10%			15%				27%
ELANCYL		5%			15%				21%
EUCERIN				8%			15%**	8%	34%
ROC			14%						14%
ISDIN			7%				17%***		25%
GALDERMA	3%						3%	12%	19%

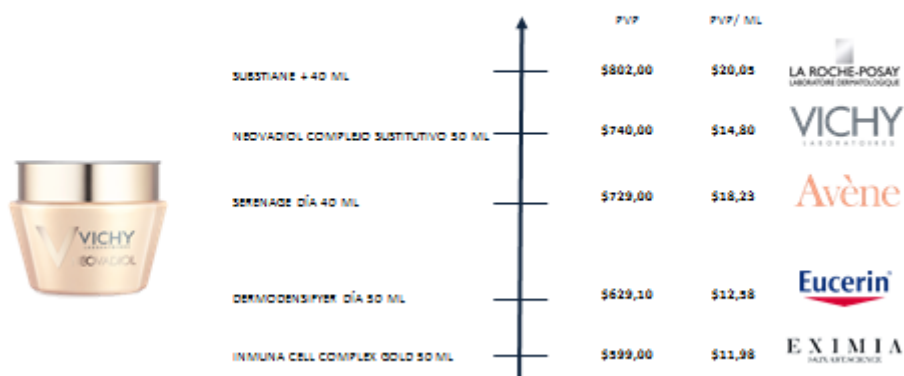
* Estacionales: 9% promedio

** Solares: 23%/Resto: 13%

*** Solares: 10% / Resto: 21%

L'ORÉAL
Cosmética Activa

PÉRDIDA DE DENSIDAD



	LRP	AVENE	EUCERIN	ROC	ISDIN	EXIMIA	GALDERMA
ANTIEDAD	98%	77%	77%	82%	64%	52%	
ANTI-ACNE TRATAMIENTO	92%	76%	72%		53%		
HIGIENE ROSTRO	122%	106%	84%	74%	103%	53%	57%
HIDRATACION	109%	88%	121%	75%	72%	55%	
CAPILARES	172%	58% / 91%*	103%				
SOLARES	107%	92%	76%	81%	83%		69%
PROMEDIO TOTAL	101%	86%	83%	75%	66%	53%	63%

*Klorane / Ducray

PROMOCIÓN

Las responsabilidades por las comunicaciones de la compañía van más allá de difundir información a los consumidores finales, también debe comunicarse efectivamente con su entorno, público externo e interno. Dejando de lado que cada una de las cuatro “P” del mix de marketing propuestas por Kotler en definitiva están comunicando el posicionamiento de la marca, para éste punto en particular de la “P” de Promoción me enfocaré en aquellos elementos puramente, por llamarlos de alguna manera, comunicacionales.

Actualmente el mix de medios publicitarios de la marca Vichy Laboratoires está compuesto por: TV, gráfica y medios digitales, con una distribución del 76%, 14% y 10% respectivamente. También se utilizan otros medios de comunicación como ser los materiales POP en los puntos de venta, por ejemplo folletos, muestras, pancartas, tótems, vidrieras, colgantes, movies, stopers, glorificadores, porta testers, entre otros. Por tratarse de un mercado estrechamente relacionado al mundo de la belleza y la salud, apuntando a un público selectivo, la comunicación de la marca siempre ha sido cuidada de no caer en la masividad.

La campaña de lanzamiento del nuevo modelo de marketing de la marca no deberá ser bajo ningún punto de vista masivo, por el contrario deberá realizarse uno a uno con los profesionales médico y a través de congresos afines. El objetivo será el de generar awareness de la nueva imagen médica de la marca y su acercamiento hacia los médicos, buscando así mismo construir su nueva identidad de marca. Por otro lado, será necesario generar conversaciones con los fans de la marca que sean avaladas por dermatólogos, e incluso construir sobre el claim “recomendada por dermatólogos”. De acuerdo a lo planteado por los autores, “se deberá trabajar en un nuevo posicionamiento, o sea en la imagen de la marca, o de los productos, que son proyectados y percibidos por la mente del consumidor”⁴⁷, en tal sentido, se deberá trabajar en lograr un nuevo posicionamiento que sea más médico y científico.

Por lo expuesto a lo largo del desarrollo del presente proyecto, al sumarse la recomendación médica a través de los dermatólogos, se deberá redefinir la

⁴⁷ BURNETT, MORIARTY. Introduction to Marketing Communications. Prentice-Hall, 1998. 102.

estrategia de comunicación de la marca. Por una lado por la necesidad de contar con ese presupuesto para autofinanciar el Equipo de Visita Médica, y por otro lado por la incompatibilidad de la recomendación médica y la publicidad masiva en un mercado particular como el de la Dermocosmética. Al tratarse de productos de venta libre, son los dermatólogos los que desean conservar la exclusividad de la recomendación, y ellos mismos sostienen que si un producto tiene apoyo publicitario como TV o gráfica, les quita autoridad y prestigio a ellos.

En una primera etapa se optará por un modelo mixto de comunicación en donde para los productos que sean llevados a los dermatólogos se les recortará la publicidad masiva como TV o gráfica, así como por el otro lado, los productos que no sean recomendados por dermatólogos continuarán recibiendo apoyo de publicidad masiva. En una segunda etapa, cuando se amplíe el Equipo de Visitadores Médicos, será necesario recortar la pauta sobre este segundo grupo de artículos.

El mensaje a transmitir en la nueva comunicación se centrará en los siguientes conceptos:

- Siendo Vichy una marca existente con un mensaje que ya se viene construyendo, y además de ser la marca más recordada de la categoría Dermocosmética, logra ser la más eficiente en el mercado de acuerdo al Informe de Eficiencia Publicitaria de Cremas Faciales realizado por la agencia de medios Havas⁴⁸. En tal sentido se seguirá construyendo sobre el actual estilo y brandstatement de la marca, ya que el mismo se viene trabajando para que sea medical y científico, ahora haciendo mayor foco en la recomendación médica y en los estudios que avalan la eficacia de sus productos.
- Comunicar los atributos de la marca y los productos:
 - Conocimiento de todos los tipos de piel, tanto sanos como con diagnósticos dermatológicos.

⁴⁸ HAVAS MEDIA GROUP. Análisis Integral de Eficiencia Publicitaria. Cremas Faciales. Junio 2016.

- Innovaciones de productos basadas en investigaciones científicas, y bajo el control dermatológico.
 - Numerosos estudios clínicos, que respaldan la efectividad y la alta tolerancia de los productos
 - Cartas de formulación rigurosa (cantidad y concentración de los ingredientes, la calidad de la formulación, hipoalergenicidad, etc.).
 - Beneficios clínicamente probados del Agua Termal.
 - La marca se basa en el apoyo científico y la estrecha relación con los profesionales de la salud.
- El mensaje estará dirigido al público objetivo, que de acuerdo a lo desarrollado anteriormente en la Segmentación de Mercado, serán mujeres entre 25 y 65 años de NSE ABC1. Mujeres activas, dinámicas, que buscan estar a la vanguardia y al tanto de las últimas innovaciones al momento de cuidar su aspecto físico y la salud de su piel. Generalmente son mujeres autónomas e independientes, profesionales, que buscan usar los mejores productos con el aval científico.

El *end game* con respecto a la comunicación es cambiar y migrar desde “una comunicación impersonal y masiva, hacia otra comunicación de influencia y personal”⁴⁹ a través de la recomendación médica de expertos. Ellos serán los que Kotler denomina “*Canales Expertos*, que son personas independientes que ejercen influencia sobre los potenciales consumidores debido a su experiencia y formación. Este es un canal personal, de contacto directo con una persona que tiene una necesidad concreta”.

El momento de la interacción con el dermatólogo, y su recomendación, pasa a ser un momento de confianza absoluta en el médico y de blindaje en el consumo futuro en el punto de venta. Este fenómeno no sólo se da por el aval que le da al médico su profesión y los años de estudio, sino también por lo que menciona Kotler en otro de sus trabajos como las atmósferas⁵⁰: “ambientes que crean y refuerzan las inclinaciones del comprador a la compra o consumo del producto”. De éste modo, los consultorios médicos de los dermatólogos crea

⁴⁹ KOTLER, Philip. “Mercadotecnia” tercera ed., Prentice-Hall Hispanoamericana S.A,1989, 360

⁵⁰ KOTLER, Philip. “La atmósfera como instrumento de mercadotecnia”, Journal of Retailing,1974, 48-64.

una atmósfera que comunican confianza y seguridad, que sin lugar a dudas tiene un valor superior para el cliente que una publicidad televisiva. Como así también afirma Klapper, “la influencia personal puede ser más efectiva que la persuasiva comunicación masiva”⁵¹.

La llegada al público objetivo a través de los dermatólogos, es sin lugar a dudas una nueva forma de comunicación para la marca Vichy Laboratoires. De acuerdo a los tipos de mensajes planteados, la nueva estrategia podría situarse entre “*Public Relations* y *Direct Marketing*, ya que contará con elementos de ambos mensajes”⁵². Por un lado será importante desarrollar una imagen de marca a través de congresos, estudios, investigaciones, academias de formación, actividades que no son inversiones directas de la marca en términos de medios, sino más bien construcción de la imagen y reputación de la marca en las audiencias target. Por otro lado, a través del contacto uno a uno entre el dermatólogo y el público objetivo, permitirá llevar adelante un sistema interactivo de comunicación que le permite intercambiar información de manera interpersonal, targetizada, construyendo una relación de confianza a largo plazo. De acuerdo a lo expuesto por los autores, el marketing directo a través de los dermatólogos y el contacto en persona con sus pacientes permite un entendimiento mucho más profundo que cualquier otro medio de comunicación, permitiendo construir una relación en lo personal.

Otro elemento importante a la hora de elegir la recomendación personal por sobre la publicidad masiva es el elemento de la credibilidad de la fuente. Sin lugar a dudas los mensajes provenientes de fuentes sumamente creíbles, como los dermatólogos o profesionales de la salud, generarán una persuasión mayor con el mensaje. Kotler afirma en una de sus ejemplos: “citarán opiniones de médicos reconocidos para testificar los beneficios de sus productos, porque los médicos gozan de gran credibilidad”⁵³.

Hoy en día las consumidoras de la marca se acercan a las farmacias por haber visto un nuevo producto en comercial en la televisión, o con la página de la

⁵¹ KLAPPER, Joseph. “The Effects of Mass Communication”, New York Free Press, 1960, 72.

⁵² BURNETT, MORIARTY. Introduction to Marketing Communications. Prentice-Hall, 1998. 6, 114, 379.

⁵³ KOTLER, Philip. “Mercadotecnia” tercera ed., Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1989, 372

revista en la que salió publicada. Al llegar y ser recibidas por las asesoras del punto de venta (dermoconsejeras), la intención de compra se puede ver influenciada, afectada y modificada por ésta de acuerdo a sus incentivos, o mismo por productos de otras marcas, o con descuento. Cuando una consumidora llega a una farmacia con una prescripción médica, prácticamente no hay acción que pueda llevar adelante la dermoconsejera para influenciar la recomendación con el aval de un dermatólogo, ya que de acuerdo con Kelman y Hovland, si bien puede contar con la simpatía necesaria y haber desarrollado un merecimiento de confianza suficiente, “no posee el factor más importante en el que descansa la credibilidad como es la pericia, o sea el grado en que se piensa que el comunicador posee la necesaria autoridad que respalde lo que se está diciendo”⁵⁴. Ellas mismas no se sienten con la capacitación o respaldo para recomendar un cambio⁵⁵, se podría decir entonces que de alguna manera la recomendación médica blindada el acto de compra, y a medida que se desarrolle y expanda la visita médica, se traducirá en mayor volumen de prescripciones que luego serán ventas más seguras que las actuales por comunicación masiva, transformándose en una inversión de mayor retorno en el largo plazo.

⁵⁴ KELMAN, Herbert, HOVLAND, Carl. “Reaservación del comunicador en la medición demorada del cambio de opinión”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1953, 327

⁵⁵ Barómetro Dermocosmética. Provokers.

PROPUESTA DE UNA NUEVA COMUNICACIÓN

Considerando que se trata del re-lanzamiento de la marca se propone el siguiente flow y acciones teniendo en cuenta que el resultado de explotación de la marca debe ser el mismo, por lo que la financiación del equipo de visita médica y todos los materiales necesarios debe ser realizado a través del presupuesto de medios.

Acciones ATL

Dado el nuevo posicionamiento de la marca, con un perfil más médico y científico, se decide recortar los medios masivos tradicionales de comunicación como TV y gráfica, no sólo por lo expuesto anteriormente sobre el impacto negativo en la recomendación de los médicos, sino también por una necesidad presupuestaria para financiar el equipo de visita médica.

Quedará como único medio masivo de comunicación el Digital, que permitiría una comunicación mucho más customizada y segmentada, a la vez que permite la comunicación bidireccional para construir conversaciones con los seguidores de la marca y generar engagement. Durante los tres primeros meses realizamos una fuerte inversión buscando alcance y fuerte presencia para dar a conocer el re-lanzamiento de la marca, reforzando la comunicación de los atributos listados anteriormente.

Las plataformas seleccionadas para pautar resultaran del estudio de afinidad del medio con el target de la marca. Además se buscará generar notas branded y unbranded, reportajes a dermatólogos que actualmente estén trabajando con la marca.

Se buscará mantener la intensidad publicitaria durante todo el año a través de una estrategia de contenido always on, haciendo hincapié en la distinta estacionalidad de los productos y fechas claves para la marca.

Otro medio de comunicación que se utilizará será la presencia en revistas de congresos médicos, o publiotas científicas en medios gráficos o materiales de clientes.

La marca actualmente no realiza inversión en vía pública. Sí continuará con las negociaciones con sus clientes para la instalación de vidrieras de farmacias de acuerdo al plan de visibilidad anual de la marca.



Acciones BTL

Las acciones BTL, o en éste caso de comunicación científica, se realizaran durante todos los congresos médicos dermatológicos desde el re-lanzamiento de la marca, en los mismos se contará con presencia de marca, stands, promotoras, muestra de productos, entrega de samplings y material informativo como estudios de resultados, vademécums. Se buscará generar bases de datos para poder construir el padrón médico de la marca.

Por otro lado se buscará generar engagemente con la comunidad científica a través del auspicio de ponencias en congresos sobre temáticas específicas para los cuales se pueden utilizar los productos Vichy. También se trabajará sobre un plan de otorgamiento de becas para médicos del todo el país y que puedan asistir a determinados congresos y cursos de formación sobre temas dermatológicos.

También se realizarán activaciones en la vía pública con temáticas específicas y con asociaciones con determinados dermatólogos, como por ejemplo de protección solar, o limpieza de pieles grasas, en las que se invitará a los participantes a realizarse un chequeo dermatológico y recomendación médica acorde. Se realizará en las principales plazas del país, donde se concentra el mayor tráfico de nuestro target objetivo. Durante las activaciones se realizaran

prueba de producto, entrega de muestras gratis, merchandising, sorteos, entre otros.

De acuerdo a la nueva imagen que se le buscará dar a la marca, dentro de la estrategia de comunicación será necesaria la asociación con *Key Opinion Leaders* del ámbito médico, o sea expertos en la disciplina en cuestión que serán referentes de un grupo de influencia médico. En tal sentido, como exponen los autores, para determinadas industrias, como la médica planteada en este caso, “la estrategia de traspasar el mensaje al consumidor final, e incluso a otros médicos, a través de expertos es una herramienta clave que genera confianza y fidelización, siendo más efectiva que la comunicación masiva a través de comerciales de televisión o gráfica”⁵⁶.

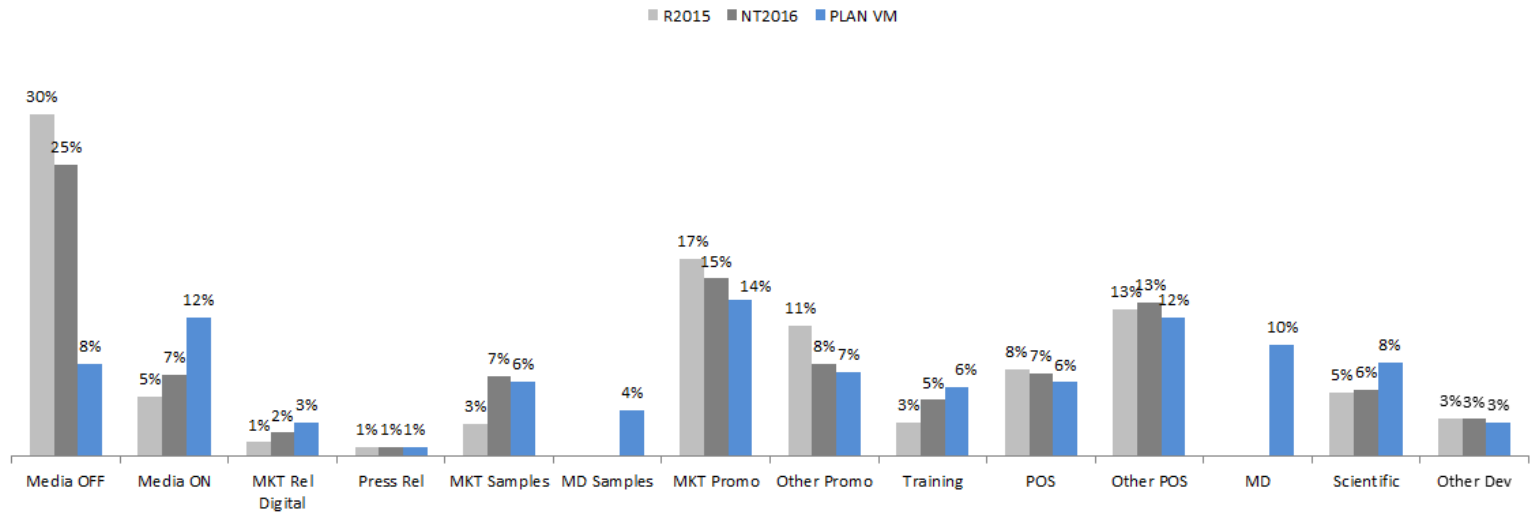
Por lo expuesto anteriormente, y de acuerdo a los distintos tipos de comunicación planteados por los autores⁵⁷, el nuevo Plan de Marketing propuesto deberá hacer foco en el Sistema de Comunicación Interpersonal, por sobre un Sistema de Comunicación Masivo, al comenzar a trabajar con un equipo de visita médica. Esto implicará una comunicación cara a cara entre los dermatólogos y sus pacientes, generando un canal de comunicación bidireccional, construyendo confianza, customización y una relación que en el largo plazo es más fuerte que aquella lograda por la comunicación masiva.

⁵⁶ BURNETT, MORIARTY. Introduction to Marketing Communications. Prentice-Hall, 1998. 151-152.

⁵⁷ BURNETT, MORIARTY. Introduction to Marketing Communications. Prentice-Hall, 1998. 246-247.

FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

Debido a que deberá reportarse el mismo resultado de explotación comprometido con la casa matriz de la marca en Francia, el presente proyecto deberá ser autofinanciado, con la siguiente propuesta de redistribución de la estructura de inversión:



CONCLUSIONES

El presente trabajo llevado adelante y desarrollado para la propuesta de un nuevo Plan de Marketing para la marca Vichy Laboratoires que hace hincapié en un nuevo modelo de Comunicación y Distribución, me ha permitido satisfacer y alcanzar las expectativas personales planteadas al momento de enumerar los intereses y motivaciones del presente trabajo. Ha sido una gran experiencia en la que me ha sido posible combinar y aplicar los conceptos teóricos y prácticos desarrollados en el MBA, con la realidad de una marca en funcionamiento.

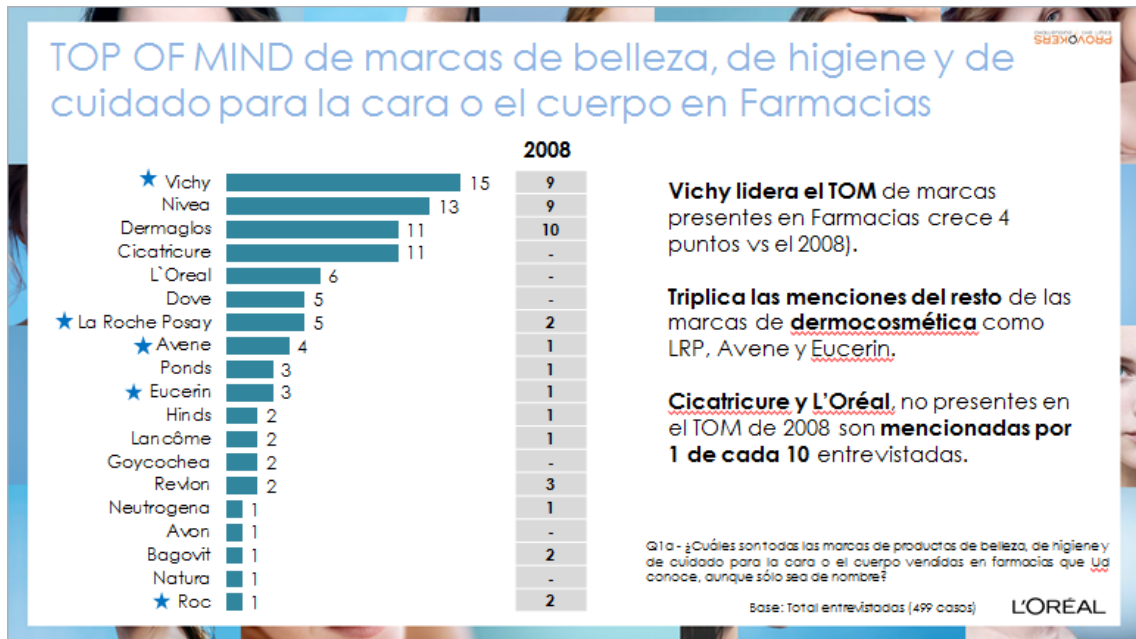
Ha sido un proyecto que he podido llevarlo adelante como el responsable de la marca, asumiendo los riesgos y responsabilidades que eso implica. No siempre se tiene la posibilidad ni el espacio para proponer un replanteo del plan de marketing de una marca internacional como Vichy Laboratoires, lo que ha significado desafío sumamente interesante y enriquecedor. A lo largo del desarrollo del proyecto se han ido abriendo y planteando cada vez más interrogantes que me han servido para motivar mi curiosidad y seguir dándole forma al plan final.

Ahora que el plan está articulado, la siguiente etapa será la de conseguir las aprobaciones internas correspondientes para obtener el “go” del proyecto y poder implementarlo de acuerdo a las propuestas enunciadas. Eso sería sin dudas una experiencia diferenciadora, en la que se podría experimentar en tiempo real la ejecución de un plan de estas características, haciéndole frente en primera persona a las oportunidades y amenazas, así como también al nuevo posicionamiento planteado para la marca.

Por último, si bien he optado por encarar el replanteo del presente Plan de Marketing desde el punto de vista de la Comunicación y la Distribución, entendidos desde mi perspectiva como ejes fundamentales para desarrollar el anclaje médico que le falta a la marca, y como he desarrollado a lo largo del presente trabajo, no quita que pueda haber otros enfoques o perspectivas y que este trabajo pueda servir de catalizador para futuros estudiantes.

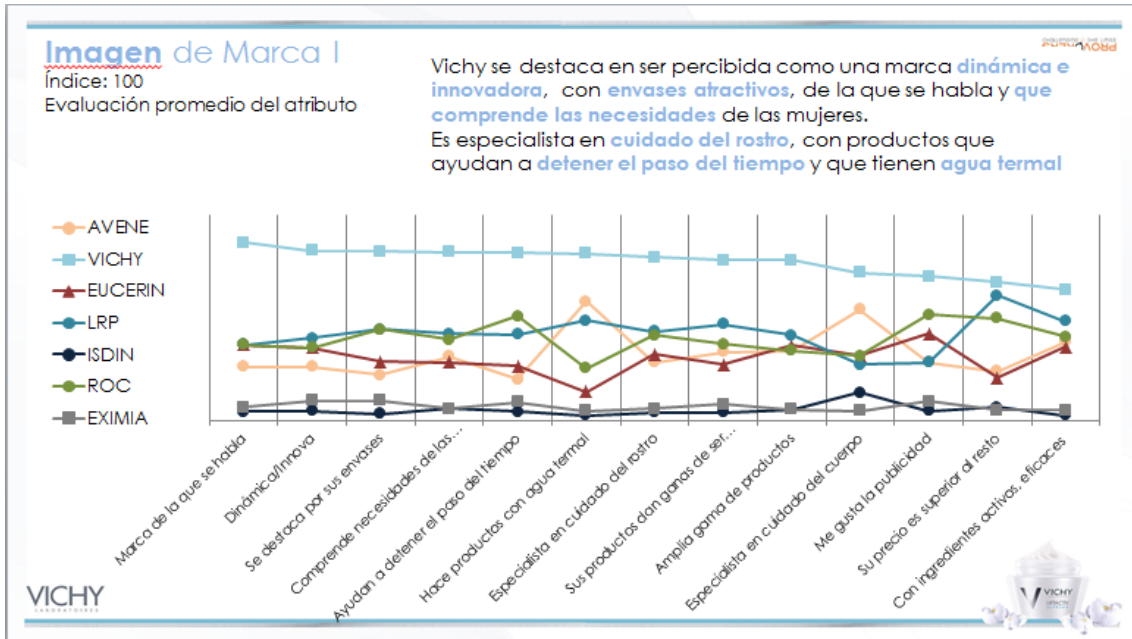
ANEXOS

Top Of Mind (Barómetro)



Barómetro Dermocosmética. Provokers. Junio 2015

Imagen de marca (Barómetro)



Barómetro Dermocosmética. Provokers. Junio 2015

Modelo Howard

