



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Márketing y Comunicación**

***Plan de Marketing : L'Oréal Paris Hair Color***

**Autor: Pérsico, Carolina**

**Director de tesis: Panza, Luciana**



Universidad de  
**San Andrés**

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing: L'Oréal Paris Hair Color

Universidad de  
**L'ORÉAL**  
PARIS

Autora: Carolina Pérsico

DNI: 35.146.288

Tutor de trabajo final: Luciana Panza

# ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO pág 2
2. INTRODUCCIÓN pág 3
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN pág 7
  - 3.1 Análisis del entorno (P.E.S.T.L) pág 7
    - 3.11 Entorno Político
    - 3.12 Entorno Económico
    - 3.13 Entorno Social
    - 3.14 Entorno Tecnológico
    - 3.15 Entorno Legal
  - 3.2 Análisis del mercado de coloración por región pág 19
  - 3.3 Tendencias en Coloración pág 23
  - 3.4 Análisis interno pág 28
  - 3.5 Análisis competitivo pág 35
  - 3.6 Análisis del consumidor pág 41
  - 3.7 Análisis de mercado pág 55
  - 3.8 Las cinco fuerzas de Porter pág 57
  - 3.9 Resumen: Análisis FODA pág 64
4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA pág 73
  - 4.1 Estrategia **Newcomers** pág 74
    - 4.11 Target Market
    - 4.12 Empathy Map
    - 4.13 Concepto y Posicionamiento
  - 4.2 Estrategia para **Mature** pág 81
    - 4.21 Target Market
    - 4.22 Empathy Map
    - 4.23 Concepto y Posicionamiento
5. OBJETIVO Y METAS pág 87
  - 5.1 Para **Newcomers**
  - 5.2 Para **Mature**
6. PLAN DE ACCIÓN pág 89
  - 6.1 Para **Newcomers** pág 89
    - 6.11 Producto
    - 6.12 Precio
    - 6.13 Plaza
    - 6.14 Promoción
  - 6.2 Para **Mature** pág 93
    - 6.21 Producto
    - 6.22 Precio
    - 6.23 Plaza
    - 6.24 Promoción
7. CONCLUSIONES pág 98
8. BIBLIOGRAFÍA pág 100
9. Anexos

# 1.RESUMEN EJECUTIVO

Tras haber terminado la cursada de la maestría de San Andrés, realicé un intercambio en París en la ESCP por cuatro meses. Elegí París entre las muchas opciones disponibles, ya que era el país que me podía llegar a ofrecer posibilidades laborales en la industria de lujo y belleza. Sin visa, y sin experiencia en la industria en un ámbito sumamente competitivo, el desafío era grande.

Tras varias entrevistas, logré una posición en DMI en L'Oréal Paris: DMI es justamente el área que se encarga de desarrollo de producto internacional, donde se buscan insights globales, donde se trabaja con laboratorios para el desarrollo de fórmulas, donde se gesta el universo de marca y nuevos lanzamientos y la comunicación que luego va a ser adaptada por las diferentes regiones. La posibilidad laboral fue un gran salto en mi carrera, trabajando en la empresa número uno de belleza, en el área más buscada, con la posibilidad de tener una perspectiva global del negocio y en una área sumamente creativa.

Así como grande la posibilidad, grande el desafío: nuevo idioma, nueva cultura, y un ambiente altamente competitivo. Trabaje los primeros meses en el desarrollo de proyectos y sus validaciones: look & feel de productos, desarrollo de pack, retrabajo de fórmulas, testeos cualitativos y cuantitativos.

Para el mes de Junio en la empresa comienza la etapa en la que las diferentes áreas deben realizar un profundo análisis de mercado, y proponer siguientes lanzamientos o relanzamientos acorde a las tendencias. Encontrándome a un par de meses de esta época, decidí trabajar mi proyecto final sobre un tema que me sería útil para proponer ideas: una revisión del portfolio y las tendencias del mercado para poder proponer una optimización del mismo. De esta manera, mi trabajo final de maestría me sería útil para:

- Tener un panorama de la situación de portfolio global
- Estar al tanto de insights/tendencias/sustitutos
- Proponer un nuevo lanzamiento para 2021

Por ende la investigación acá expuesta es elaboración exclusiva mía, salvo reportes específicos donde explícito el origen de la información. La misma fue presentada ante representantes de la compañía, y algunos de las proposiciones fueron tomadas y serán lanzadas al mercado para 2021. Por lo cual hay mucha información financiera para la cual no tengo el aval de comunicar en este proyecto final de cursada de maestría, ya que forma parte del contrato de confidencialidad de la compañía, como es el caso de la construcción del plan financiero donde se incluyen datos confidenciales de costos e inversión.

## 2. INTRODUCCIÓN

### OPTIMIZACIÓN DEL PORTFOLIO DE DMI COLORACIÓN L'OREAL PARIS.

El objetivo del trabajo es proponer una optimización de portfolio, sea eliminación, creación o adaptación de productos del portafolio actual de coloración de L'Oréal Paris para optimizar la propuesta en función del mercado y para lograr un mayor revenue.

Llamamos **portfolio** a la oferta total de productos de una marca, en este caso de L'Oréal Paris o su abreviación OAP que la diferencia internamente de L'Oreal como compañía. La idea es determinar la estrategia de mercadeo que debe seguirse con relación a la mezcla de productos que idealmente debería darse en la empresa<sup>1</sup> : productos idealmente diferenciados, con posicionamientos definidos en el mercado para tener la oferta mejor adaptada a las necesidades de los consumidores. Idealmente el portfolio no debe canibalizarse entre sí, y debe capturar el mayor valor del mercado posible. La idea, al igual que en un portafolio financiero, es de balancear productos de gran participación en mercados de gran tamaño, con productos/proyectos más inciertos (mercados con mayor tenencia de crecimiento, pero no de gran tamaño aún) que potencialmente puedan volverse pilares, pero que representan un cierto riesgo, es decir que en el negocio hay un factor incierto pero con potencial. Las dos grandes variables para analizar un portafolio son: crecimiento del mercado en el que se sitúan los productos, y competitividad/participación de los productos en el mismo<sup>2</sup>.

Una **optimización** es la búsqueda de la mejor manera de realizar una operación<sup>3</sup>, en este caso la oferta ideal de productos para el mercado actual teniendo en cuenta el mix de productos y su posicionamiento, su precio, promoción.

L'Oréal paris opera a nivel global, con una oferta de productos que responden a insights globales. Dichos productos son concebidos en Paris, Clichy en el área de DMI.

DMI o Dirección de Marketing Internacional es el área dentro de la empresa que se encarga del desarrollo de productos a nivel internacional, que luego van a ser comercializados por las diferentes regiones y países con una estrategia adaptada a cada lugar. Llamamos **Coloración, Hair Color o Tinturas** a los productos que permiten el teñido del cabello, entendido como "un proceso químico en el que se añade un colorante a las fibras capilares, con el fin de que tenga un color diferente al original"<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Pereira, J.E. (Ene 2010). *Portafolio de Productos*. Consultado el 20/5 en Mercadeo.com <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/portafolio-de-productos/>

<sup>2</sup> Boston Consulting Group. Matriz BCG

<sup>3</sup> (n.d.). Definición de optimización. Consultado el 20/5 en: <https://definicion.de/optimizacion/>

<sup>4</sup> (Mar 2018). *Teñido*. Consultado el 20/5 en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Te%C3%B1ido>

esto puede dar resultados permanentes o temporales y variar en la potencia del colorante según las necesidades.

Surge una necesidad de revisión del portfolio de L'Oréal Paris DMI debido a varias razones. Los siguientes puntos reflejan la necesidad de dicha revisión, en principio realizó una enumeración de las 5 razones para luego profundizar en cada una de ellas:

- 1) **SITUACIÓN GLOBAL DEL MERCADO:** Decrecimiento general de la categoría en el mercado más importante de coloración: Estados Unidos. Decrecimiento de marca en algunos mercados por región, crecimiento de market share por debajo del crecimiento de la categoría y regresión de share en algunas regiones relevantes. Posibilidad de crecimiento en países emergentes.
- 2) **CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS:** El pilar de categoría, Excellence tiene un público que envejece y su participación en el mercado global decrece por segundo año consecutivo. Aun siendo el producto con mayor share en la categoría.
- 3) **LIFETIME VALUE:** Ingreso cada vez más tardío a la categoría y abandono más temprano debido a tendencias del mercado y cambio de mindset de consumidores.
- 4) **COMPETIDORES:** Los competidores están actualizando sus productos, generando lanzamientos innovadores y generando portafolios muy competitivos. Están canibalizando el portafolio de L'Oréal Paris, aunque aún la marca continúe liderando por el momento fuertemente la categoría, en un par de años si la compañía no actúa dando vuelta la situación, podría perder gran participación en la industria.
- 5) **TENDENCIAS:** Nuevas tendencias que impactan al mercado de la belleza que podrían ser pertinentes a la categoría. Contrarias a lo que el portfolio de la marca ofrece.

**SITUACIÓN GLOBAL DEL MERCADO:** A nivel global OAP<sup>5</sup> tuvo un crecimiento de 0,2% en 2018 en una categoría que creció 0,6%. Por lo cual no creció a la par de las posibilidades del mercado. Las regiones en las que perdió share son Europa Occidental, Asia del norte, y en LATAM mostró un decrecimiento superior al de la categoría.

Europa Occidental es el segundo mercado de coloración más grande, con lo cual la performance de la marca en la misma es sumamente relevante. En esta zona OAP tiene un share de mercado de 30%, tuvo un decrecimiento de -5,4% en un mercado que creció +0,1% en el 2018.<sup>6</sup>

Asia del norte tuvo un decrecimiento de -4.1% en un mercado que creció 0,1%.

Y presentó un decrecimiento de -4,1% en el mercado Latinoamericano que decreció -1,5%. Los mercados emergentes presentan una gran posibilidad al contar con menor competencia, comparado con mercados como Europa o América del Norte.

---

<sup>5</sup> OAP Es una abreviación utilizada para Loreal Paris. Para distinguir la marca de la compañía.

<sup>6</sup> Nielsen (Ene 2019). *World Wide Sellouts HairColor - Value*. Consultado el 03/2019.

También es necesario revertir el decrecimiento de la categoría, ya que fue uno de los mercados con mayor decrecimiento a nivel mundial.

América del Norte que es el principal mercado de coloración a nivel mundial, presentó un decrecimiento general de -1,1%, siendo el segundo año consecutivo.

**CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS:** Excellence es la marca número uno en coloración, y pertenece al portfolio de L' Oreal: Por años lideró la categoría, apuntando a mujeres de entre 35 y 65 años. con su target principal entre 45 y 55. Actualmente el segmento medio de la marca es de 55 A 65. Este año se lanzó un proyecto de renovación de imagen y renovación de gesto de coloración para tratar de revertir esta situación. Cuales son los resultados al momento? Fue el esfuerzo contundente? Es pertinente al éxito del portfolio la reversión de esta situación con la marca?

**LIFETIME VALUE:** Debido a macro tendencias en el mercado, las consumidoras retrasan cada vez más el ingreso a la categoría ya que perciben a los químicos de los productos de coloración como sumamente nocivos. Tienen miedo a los efectos secundarios de la coloración. Así como también, cada vez tienden a aceptarse cada vez más como son: algo que se ve en la disminución de cosméticos que utilizan las nuevas generaciones en comparación de las anteriores y a la búsqueda de un look más natural.

En cuanto a las usuarias +60, tienden a ir abandonando la categoría de coloración en casa por coloración en salón: cuentan con tiempo, suelen estar dispuestas a pagar para "darse un mimo", dejan de percibir el ahorro que implica los productos de coloración en casa como un driver a la compra, y cada vez les resulta más complicado y tedioso el proceso después de años de teñirse cada 4 semanas aprox. Con lo cual, cada vez el journey de la consumidora en la categoría se acota. Es una situación que se ve globalmente y que sería clave revertir para incrementar el revenue del portfolio.

**COMPETIDORES:** Schwarzkopf comienza a ser un competidor con gran fuerza en el mercado de coloración con un 12,3% de market share global. El crecimiento de Schwarzkopf en 2018 fue de +7.1% de market share, es decir +6.9 puntos por arriba del crecimiento de L'Oréal Paris (+0,2%) y +6.5 puntos por arriba de crecimiento total del mercado. Renovaron productos, lanzaron nuevos productos para nuevos targets con nuevas tecnologías patentadas. Cuales son las razones de su reciente éxito?

**TENDENCIAS:** Desde la comunicación a la fórmula y aplicación, la coloración no es de las categorías más innovadoras. Últimamente se comenzó a explorar en la categoría coloraciones menos invasivas, nuevos procesos acotados, experiencias más agradables. Pero no hubieron grandes cambios en el portfolio de DMI L'Oréal Paris más allá de una renovación en Excellence. Muchas nuevas maneras de conceptualizar la belleza. En el mercado del lujo y cosmética, ya no existe más la idea de "talle unico" que impuso a la modernidad. Existen tantas ofertas de productos así como tipos de belleza distintos. No existen únicas soluciones pertinentes para

todo el mundo, sino consumidores con necesidades cada vez más particulares. Para mantener el liderazgo de la marca en la categoría es importante entender las tendencias, y cómo podrían adaptarse al portafolio actual. El mercado, en todas las categorías, cada vez busca productos menos químicos, más naturales. Cada vez hay información acerca de los efectos secundarios de ciertos ingredientes, y esto empieza a afectar a la categoría: sin amoníaco, sin alcohol, sin perfume, sin PPD, sin resorcinol, etc y otros productos que aseguraron al momento la efectividad de la coloración desde su existencia como categoría. Cómo podrían adaptarse estas tendencias disruptivas en el portafolio de la marca?

El objetivo es incrementar el lifetime value de las consumidoras en la categoría, más específicamente con L´Oreal Paris. Lo cual incrementa la facturación global. Para lo cual el trabajo final va a analizar hábitos y consumo del target joven (15-25) para disminuir barreras y favorecer el ingreso temprano a la categoría (POME) a través de un nuevo producto y también disminuir el abandono de consumidoras mayores (+60) re trabajando Age Perfect hacia una propuesta más pertinente a las necesidades del target con el objetivo de atraer las consumidoras de coloración en salon hacia una coloración en casa.

La metodología de obtención de información para el proyecto final nace a partir de análisis de información existente: sell in y sell outs, U&A, referencias teóricas para guiar en análisis y propuesta. Luego a partir de investigaciones y análisis de elaboración propia: social listening, análisis de competidores en el mercado, encuestas a las consumidoras para obtener nuevos insights, detección de tendencias trans-categoría, etc.

San Andrés



### **3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

#### **3.1. ANÁLISIS ENTORNO**

##### **3.1.11. POLÍTICO:**

El siguiente es un análisis de las particularidades políticas de cada región del mundo en las que opera L'Oréal Paris.

El parámetro de clasificación de regiones utilizado es el mismo que se utiliza operativamente en la compañía, dividiendo al mundo en 6 o 7 regiones según su desarrollo económico, estabilidad y particularidades del mercado: Europa (occidental y oriental) LATAM, Norteamérica, Asia del Norte y Asia del Sur, ZAMO.

El primer punto que cabe destacar acerca de la situación política en Europa, es comenzar por entender que cuentan en términos generales con estabilidad política, a excepción de algunos países al momento como Grecia o Italia. Y que a nivel global, muchos países cuentan con el peso de la UE para mantener su propia estabilidad política.

En cuanto a los temas más pertinentes a destacar de la situación actual se encuentra la cuestión del abandono de Inglaterra de la UE, el Brexit. La Unión Europea no fue concebida con la idea de que sus integrantes, menos aún uno de la importancia de Inglaterra, abandone la misma. El abandono de UK representa un debilitamiento de la unión desde una perspectiva financiera y militar<sup>7</sup> Todavía no hay claridad con respecto a cómo serán las interacciones comerciales entre UK y el resto de Europa, si regirá el libre comercio o se impondrán nuevas barreras.

Por otro lado "El aumento de los extremismos, tanto a izquierda como a derecha, está sucediendo prácticamente en toda Europa. Los primeros sondeos para las elecciones europeas muestran que los partidos tradicionales perderán entre un 5% y un 6% de sus escaños hacia los extremos"<sup>8</sup> Por lo que está ocurriendo un cambio en una de las regiones que, políticamente y en muchos otros aspectos, es parámetro para el resto del mundo.

La situación en Latinoamérica se ve marcada, entre otros factores, por la llegada de Trump al gobierno Estadounidense y su desinterés por los países Latinoamericanos más allá de Cuba, México y Venezuela. En cuanto a México, el presidente americano se muestra propenso a aceptar la idea de la construcción de un muro divisorio entre las regiones. La intención de USA, por otro lado, es de liquidar el tratado firmado entre los países por Barack Obama y Cuba. Y con

---

<sup>7</sup> Broyer S. (Dic 2018). *2019 no será un año fácil para Europa*. El País. (Versión Digital). Consultada el 30/07 en [https://elpais.com/economia/2018/12/06/actualidad/1544098264\\_982945.html](https://elpais.com/economia/2018/12/06/actualidad/1544098264_982945.html)

<sup>8</sup> Broyer S. (Dic 2018). *2019 no será un año fácil para Europa*. El País. (Versión Digital). Consultada el 30/07 en [https://elpais.com/economia/2018/12/06/actualidad/1544098264\\_982945.html](https://elpais.com/economia/2018/12/06/actualidad/1544098264_982945.html)

respecto a Venezuela, se encuentra latente la intención de armarse contra el país, lo cual despertará una crisis en dicho hemisferio.<sup>9</sup>

2019 fue un año electoral para la región con 7 elecciones y como tal, surgen dudas acerca del rumbo que tomarán los países, en puntual Brasil, Colombia y México<sup>10</sup>. También Argentina. Así que fue un año de movimiento político para la región, y dichos cambios en LATAM, históricamente podrían implicar una nueva y completamente diferente manera de "hacer las cosas".

Contemplando las particularidades políticas de LATAM en la actualidad, destaca la desintegración paulatina de partidos políticos tradicionales, y un creciente nombramiento de representantes independientes.

En términos generales, la región latinoamericana es definida por la inseguridad, la inestabilidad y la desigualdad:

"América Latina sigue siendo la región más violenta y desigual del planeta, aunque muchos países han reducido en términos económicos la pobreza durante la última década. Tal y como ha denunciado recientemente la organización InspirAction/Christian Aid, en toda la toda la región los ingresos per cápita del 10% más rico son 14 veces más que los del 40% de la población más pobre" (Redoli Morchón D.)

Al hablar de ZAMO y la situación política, lo primero que se destaca con mayor presencia a la hora de resumir la situación de la región es la relación entre los países árabes y el resto del mundo. En el escenario Arabo-musulmán la principal presión en el área tiene que ver con el deseo latente del mundo de lograr su democratización y también lograr un mayor respeto de los derechos humanos, liderado por la unión Europea y Estados Unidos<sup>11</sup>. La religión dominante de esta área se convirtió en el elemento explicativo principal de la imposibilidad de democratización.<sup>12</sup> Así también explica su problemática a la hora de insertarse en un marco económico global, "la participación de los países árabes en el comercio mundial pasó del 13,5% a menos del 3,4%, y su cuota de inversión extranjera directa mundial pasó del 2,65% en 1975-1980 al 0,7% en 1990- 1998"<sup>13</sup>.

En cuanto a Asia del Norte, y por ende la situación puntual de Japón, su declive económico a comienzos del año 2000 repercutió también en su situación política. Tras 50 años en el poder y como consecuencia del declive económico, el partido demócrata liberal perdió el gobierno frente a los progresistas en 2009.<sup>14</sup> Japón es de cualquier manera, la tercer potencia económica del mundo, y es dependiente en

---

<sup>9</sup> Redoli Morchón D.(Ago 2018). *Los retos políticos de América Latina*. Consultado en <https://www.laopiniondezamora.es/opinion/2018/08/07/retos-politicos-america-latina/1102072.html>

<sup>10</sup> Roberto Rave (Enero 2019). *La Economía Latinoamericana en 2019*. (Versión digital) CNN: <https://cnnespanol.cnn.com/2019/01/10/la-economia-latinoamericana-en-2019-opinion-rave/>

<sup>11</sup> González del Miño P. *El debate actual sobre la democracia en el mundo árabe*. Monografía p.3

<sup>12</sup> MÄILA, J. (*Dic 2005*) *Islam y Democracia, en El Mediterráneo, el mar que une y separa*.

Vanguardia Dossier, nº 17, La Vanguardia Ediciones, Barcelona, p. 65.

<sup>13</sup> González del Miño P. *El debate actual sobre la democracia en el mundo árabe*. Monografía p.3

<sup>14</sup> (n.d.) *Japón: Política y Economía*. Consultado el 30/07 en

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/politica-y-economia>

gran manera de las exportaciones, por ende sensible a la situación económico-política del mundo.

Con respecto a **Asia del sur**, la primer particularidad política a destacar es la influencia británica dentro de esta área: en India, Australia y Malasia. A continuación un breve resumen de los puntos principales a saber de los países con mayor importancia de la zona (India y Australia).

India alcanza recién su independencia política hacia 1950, siendo la democracia más grande del mundo en cuanto a cantidad de habitantes. El 39,5% de los empleos que se generan en el país son de origen público.<sup>15</sup>

En cuanto a Australia, su modelo ressemble el modelo Británico, y su reina es también Isabel II, y es un país que no presenta grandes problemáticas políticas al momento, su situación es estable al momento.

### **3.1.12. ECONÓMICO:**

El siguiente análisis económico también incluye particularidades generales complementarias para la comprensión de la identidad de cada región. Además, incluye una pequeña mención de la importancia o características económicas de la industria de la belleza.

**LATAM:** La siguiente información es un extracto de un artículo de CNN acerca de la situación económica en Latinoamérica.

Es una región que se caracteriza por el endeudamiento y el gasto público, el caso más exacerbado es el de Argentina, quien pidió 57 millones de dólares al FMI para rescatar la situación del país.

*"La Comisión Económica para América Latina y el Caribe indica con preocupación un aumento de casi un 80% de la deuda externa bruta de América Latina entre 2009 y 2017. Es cierto que algunas potencias económicas tienen deudas muy superiores a las de los países latinoamericanos, entre ellas China con un endeudamiento equivalente al 268% de su PIB. Sin embargo, también es cierto que el ritmo de crecimiento, la solidez y la dinámica de su economía les permite este tipo de manejos."* (Rave, 2019)

La inversión extranjera está en decrecimiento, ya que también decrece la demanda de productos y materia prima que se debe a dos razones: por un lado la desaceleración económica de países del primer mundo, por otro la falta de confianza en la estabilidad política de esta región.

Además, es una región atrasada con respecto a infraestructura y tecnologización de las industrias, por lo cual les resta competitividad. Más aún con miras a futuro.

---

<sup>15</sup> (Feb 2011). *El sistema político de India: sus principales características*. (Versión Digital) Biblioteca del congreso nacional <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/sistema-politico-india>

En cuanto a mercado de belleza, Latinoamérica es un mercado con peso. Brasil por ejemplo es el 3 país con mayor gasto en esta industria.

Brasil es la economía más pujante de la región, presentó un 70% de crecimiento en el ingreso per cápita de 2006 (\$647 dólares) a 2011 (\$1,102). En cuanto al mercado de la belleza, es un mercado orientado al pelo. Solo el mercado de hair care está valuado en 1.8 trillones . El sector tiende cada vez más a la premiumización: es decir crece la compra de productos más caros y de mejor calidad superando a la Unión Europea y otras regiones.<sup>16</sup>

En cuanto a **América del Norte**, es una región cuya economía impacta al mundo entero, motor del capitalismo, y que posee los mayores mercados de consumo, también reflejado en el mercado de la belleza.

Durante el segundo cuatrimestre de 2019, las empresas exportadoras de productos de USA comenzaron a mostrar un declive en las ganancias debido a un dólar muy fuerte que deja la producción a nivel internacional en una posición desfavorable, poco competitiva.<sup>17</sup>

**EUROPA OCCIDENTAL:** Refiere a los países Europeos que se encuentran en el lado este del continente. Suelen tener una historia de estabilidad y democracia, estados benefactores y economías estables.

**EUROPA ORIENTAL:** Se denomina como perteneciente a Europa oriental a todos los países Europeos que solían estar bajo influencia comunista. Sus economías se encuentran por contraste, menos desarrolladas que las de Europa Occidental.

Como generalidades, la moneda oficial de todos los países europeos tanto occidentales como orientales es el euro. La mayoría de los países firmantes de la UE poseen ingresos per cápita por arriba del promedio mundial<sup>18</sup>. Tiene un GDP de 26.7 trillones y 2,4% de crecimiento en 2017<sup>19</sup>

Es una región que prioriza el respeto por la diversidad ("United in diversity" es uno de los claims de la UE), y traducido a términos económicos, si bien homogéneamente todos los países cuentan con gran estabilidad, cada país posee características de mercado particulares, que responden a sus diferentes culturas.

---

<sup>16</sup>(Jul 2019). *América del Norte*. Consultado el 4/2019 en Wikipedia:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica\\_del\\_Norte](https://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica_del_Norte)

<sup>17</sup>Li, Y. (Jul 2019). *Half of the companies that have reported earnings so far say the strong dollar is hurting them*. Consultado en CNBC:

<https://www.cnbc.com/2019/07/15/half-of-the-companies-that-have-reported-earnings-so-far-say-the-strong-dollar-is-hurting-them.html>

<sup>18</sup> (Jul 2019). Economy of Europe. Consultado en [https://en.wikipedia.org/wiki/Economy\\_of\\_Europe](https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Europe)

<sup>19</sup> (Jul 2019). Economy of Europe. Consultado en [https://en.wikipedia.org/wiki/Economy\\_of\\_Europe](https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Europe)

El G5 europeo en cuanto a tamaño de economía son: Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y España (Rusia tiene un GDP mayor al de España).

Disfrutan de estándares de vida aún muy altos a nivel mundial, y tienen una mentalidad cada vez más ecológica y conservadora en comparación a la industria norteamericana.

#### ASIA DEL NORTE:

La región se encuentra determinada por un mercado de gran importancia en la región, Japón. El mismo es la tercer potencia a nivel mundial considerando su GDP y la segunda economía en términos de desarrollo de su industria. La misma se basa principalmente en el desarrollo y exportación de electrónica y su industria automotriz es la tercera más grande del mundo.<sup>20</sup>

El tamaño de mercado de belleza en Japón fue de 1.2 Billones en 2017 con un incremento de 1,2% con respecto al año anterior. Poseen compañías de belleza a nivel mundial, y son reconocidos por la calidad sus productos de cuidado de la piel.<sup>21</sup>

#### ASIA DEL SUR:

Se mencionan particularmente los mercados de India y Australia como representativos de la región, para ejemplificar brevemente sus identidades y modelos económicos sumamente diferentes. .

India es la 5ta economía en el mundo en términos de paridad poder adquisitivo y su economía se encuentra bastante diversificada. Más de la mitad de la mano de obra se encuentra dedicada a la agricultura, pero el sector de servicios es el más importante de la economía del país, representando casi el 50% del PIB. Es también un gran exportador de capital humano altamente competente en términos de informática y tecnología.<sup>22</sup>

En el mercado de la belleza, el negocio más importante es el de aquellos productos que ofrecen aclaración de la tez, ya que el tono de la misma es visto como un reflejo de la jerarquía social. El mercado de la belleza está valuado en unos 500 millones.

<sup>23</sup>

En el caso de Australia, el país "ha experimentado un crecimiento continuado con reducido desempleo, inflación controlada, deuda pública muy reducida, y un fuerte y estable sistema financiero".<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> (Jul 2019). *Economy of Japan*. Consultado en wikipedia el 30/07

[https://www.google.com/search?q=j&rlz=1C1CHZL\\_esCL731CL731&oq=j&ags=chrome..69i57j69i59j69i60j69i59j35i39l2.4906j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=j&rlz=1C1CHZL_esCL731CL731&oq=j&ags=chrome..69i57j69i59j69i60j69i59j35i39l2.4906j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

<sup>21</sup> <http://japan-product.com/ad-category/beauty-personal-care/>

<sup>22</sup>(Jul 2019). *Economía de India*. Consultado en wikipedia el 30/07

[https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_la\\_India](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_la_India)

<sup>23</sup> Peña A. (Jul 2015). *La belleza, negocio millonario en India*. Consultado en el Nuevo Herald:

<https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/article27089323.html>

<sup>24</sup> (Jul 2019). *Economía de Australia*. Consultado el 30/7 en Wikipedia

[https://es.wikipedia.org/wiki/Economía\\_de\\_Australia](https://es.wikipedia.org/wiki/Economía_de_Australia)

Los parámetros de belleza en el país están muy relacionados con llevar un estilo de vida "healthy", con una demanda creciente de productos naturales.<sup>25</sup>

ZAMO: África + Medio Oriente

Medio Oriente: Son países principalmente árabes, cuya economía a nivel país se caracteriza por la explotación y exportación de aceite. Es una región muy variada, que se encuentra permanentemente en disputa e inestabilidad política entre sus diferentes países.

Desde 1970, muchos países cambiaron su política para tratar de insertarse en el mercado internacional, ya que debido a su gran diferencia cultural su mayor desafío está en resultar atractiva para inversores extranjeros y lograr una incorporación de sus mercados al mercado global.

Aun así, algunos países del medio oriente poseen un GPD que se encuentra entre los 15 principales del mundo, pero es el contraste entre países, su inestabilidad política lo que hace que la región no sea tan atractiva como otras en el mundo.

### 3.1.13. SOCIAL:

Se expone a continuación un análisis de tendencias que impactan en el mindset de los consumidores a nivel global. Luego un pequeño repaso acerca de las percepciones de L'Oréal como compañía en la sociedad.

-TRENDS Y MINDSETS (macrotendencia trans-categoría): Si bien es cierto que hay regiones y países específicos que lideran el cambio de mindset hacia una vida más sustentable, más bio-friendly como es el caso de Europa y particularmente mercados como el Suizo, Alemán que rankean primeros en el índice EPI de Yale que mide la calidad de aire, agua y nivel de contaminación de 180 países. Estos países están disminuyendo su huella de carbono conscientes de los efectos secundarios de químicos en el ambiente y para los humanos.<sup>26</sup>

También crece el deseo en los consumidores de comprar productos Bio, con menos químicos dañantes del ambiente y de su salud. Existe una concientización creciente de los efectos secundarios de los químicos en el organismo humano. Alemania (9.5 millones), Francia (6.7 millones) y Reino Unido son los mercados europeos con

---

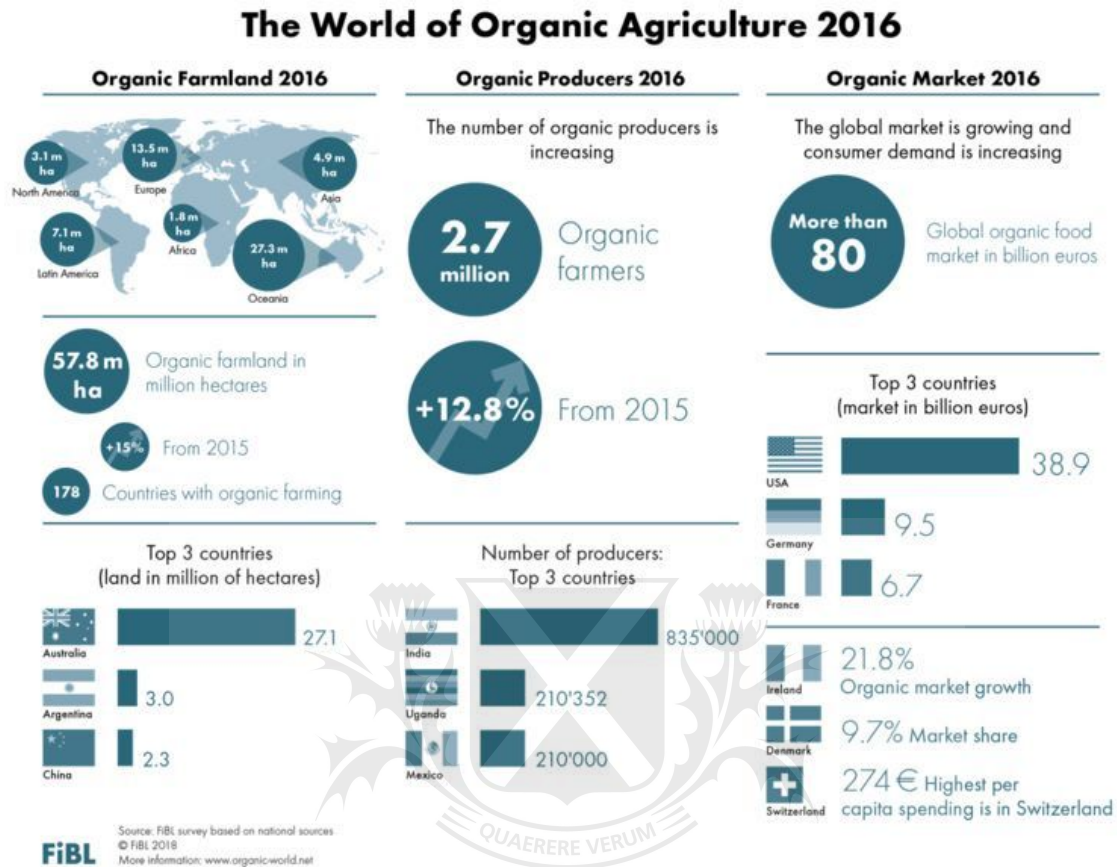
<sup>25</sup> (Jun 2019). *Beauty and Personal care in Australia*. Consultado en euromonitor el 29/07

<https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-australia/report>

<sup>26</sup> (Oct 2017). *Cuales son los 5 países más ecológicos del mundo*. Consultado en Infobae:

<https://www.infobae.com/economia/rse/2017/10/23/cuales-son-los-5-paises-mas-ecologicos-del-mundo/>

mayor consumo de productos Bio.<sup>27</sup> Estados Unidos es el mercado número uno con un valor de 38.9 millones.



28

La coloración es una de las industrias de la belleza que más depende de químicos y en este cuadro, tiene sentido el miedo de las consumidoras y por ende el ingreso cada vez más tardío a la categoría como también muestra el reporte de Kantar adjunto al final del trabajo en Anexos.

-TRENDS Y MINDEST (categoría belleza) :<sup>29</sup>

### MATURE MARKET

Entre 2015 y 2050 la población de +60 va a pasar de ser un 12% a un 22% es decir va a alcanzar los 2 billones de personas. Incluso superando la población de menos de 5 años, como resalta la Organización Mundial de la Salud. Mientras que esto fue un

<sup>27</sup> (Mar 2017). *Por primera vez España está entre los 10 países con mayor consumo de productos ecológicos*. Consultado en Comunidadism:

<http://www.comunidadism.es/blogs/por-primera-vez-espana-esta-entre-los-diez-paises-con-mayor-consumo-de-productos-ecologicos>

<sup>28</sup> (Feb 2018). *A booming organic sector*. Extraído de IFOAM Organics International:

<https://www.ifoam.bio/en/news/2018/02/14/booming-organic-sector-578-million-hectares-organic-agricultural-land-organic-market>

<sup>29</sup> Kantar World Panel Report on Food

proceso que comenzó en países del primer mundo, como Japón que en la actualidad cuenta con un 30% de la población mayor de 60, va a ser una realidad a nivel mundial. 80% van a vivir en países de ingresos medios y bajos para 2050.<sup>30</sup>

Así también el artículo publicado por la OMS enfatiza que no existe más el antiguo estereotipo con respecto a "la vejez".

Paulatinamente, la tercera edad se reivindica en el mundo publicitario, siendo cada vez más considerado e incluido (resta mucho camino por andar aún). Se comienza a escuchar de las primeras modelos "mature" en campañas y pasarela. Y lo que sorprende aun más, modelos que aceptan y lucen su edad con gracia, con menos cirugías e incluso con cabello blanco:



Yaze Meenah Rossi.



The Non-Issue. Vogue+Loreal

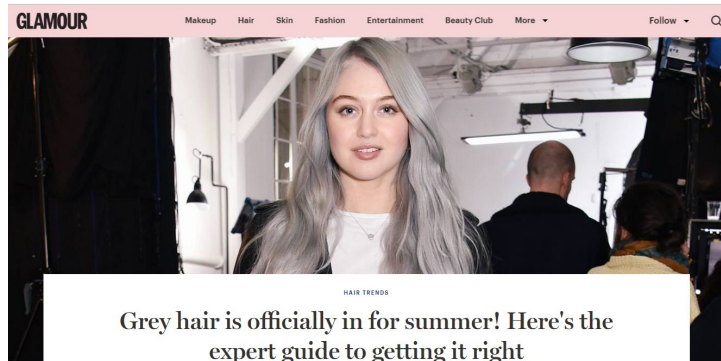
Sumándose a este nuevo espíritu de reivindicación del target mature, L'Oréal sponsoreo la tapa de la revista Vogue Inglaterra para legitimar a las mujeres de +50 en la industria de la moda, tratando de derribar el excluimiento de la imagen de la mujer en los medios pasada cierta edad. El artículo trata de empoderar las mujeres a sentirse cómodas con el paso de los años, y aceptar su belleza única a cada edad.

Esta reivindicación también pudo verse en la categoría de haircolor, en donde el color gris para el cabello fue una tendencia que traspasó la edad durante el 2017, siendo moda para los jóvenes. Revistas de moda, blogs hablando de cómo lograr el pelo gris ideal lo cual legitimó la tendencia. Más de 10.000 búsquedas solo en el Reino Unido acerca de esta tendencia muestra la fuerza de la misma.<sup>31</sup>

<sup>30</sup>(Feb 2018). *Ageing and Health*. Organización Mundial de la Salud.  
<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>

<sup>31</sup> Lawlor S. and Winter L. (Jul 2019). *How to get Grey hair* (Versión Digital). Glamour Magazine  
<https://www.glamourmagazine.co.uk/gallery/grey-hair-summer-trend>





## LA JUVENTUD GENERA UN RETROCESO EN LA BELLEZA

Las personas por debajo de 50 reducen la cantidad de compra de cosméticos y así también reducen situaciones de uso durante la semana, mientras que los mayores de 50 la incrementan: por lo que es clave captar al target joven. Es el rubro de styling y uñas que generan una mayor regresión.

En UK existen -4 momentos de uso de productos de belleza, 10.3 productos por semana, -7% con respecto a 2013. En Francia menos -9% y 9.3 productos por semana.

-Adjudican el decrecimiento de uso a la falta de tiempo, cada vez demandan más de los productos que compran, buscan que tengan mayores beneficios, por ende simplifican procesos.

## NUEVOS HÁBITOS DE COMPRA

Si bien supermercados sigue liderando el market share de venta de productos de belleza, está declinando desde 2016. A donde se está yendo ese porcentaje? A locales de marca, tiendas de descuento y E-commerce.

La preocupante realidad de e-commerce es que, mientras que en el retail tradicional, las principales empresas de manufactura representan entre el 70% y 80% del total ventas, en internet hay una redistribución del poder: social media, influencers y marcas chicas lideran las compra en el medio con un 86% de las ventas.<sup>33</sup> En Loreal un 15% del total ventas proviene de compras online, con lo cual la compañía debe seguir invirtiendo en este medio. Es ideal para captar la atención del público más joven que está decreciendo hábitos en la categoría.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> Lawlor S. and Winter L. (Jul 2019). *How to get Grey hair* (Versión Digital). Glamour Magazine <https://www.glamourmagazine.co.uk/gallery/grey-hair-summer-trend>

<sup>33</sup> (2018). *The future of Beauty Report 2018*. (Versión Digital). Nielsen. p. 15. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/the-future-of-beauty/#>

<sup>34</sup> (Feb 2019). *Review on the 2018 Beauty Market*. Kantar. Consultado en: <https://cosmeticobs.com/en/articles/cosmetics-trends-25/kantar-worldpanel-reviews-the-2018-beauty-market-4677/>

-DIVERSOS POSICIONAMIENTOS DE MARCAS MULTINACIONALES SEGÚN LA SOCIEDAD: L'Oréal como compañía de belleza que opera a nivel mundial, está bajo la mira de todo el mundo. Está expuesta a la cultura de cada región y país, y por ende Loreal no posee el mismo posicionamiento en cada lado a pesar de que la marca lucha por mantener una comunicación homogénea a nivel mundial. Como puede verse en el siguiente cuadro en 5 países europeos, no sucede que en todos los países se linkee a la marca como TOM en las diferentes categorías que ofrece: es decir mientras que en España L'oréal es TOM en Make up (que comparte con Alemania), Face care y Haircolor, en Italia lo es para styling y en Francia no es TOM para ninguna categoría aun ofreciendo el mismo porfolio en todos estos países y utilizando la misma comunicación.

CATEGORY LINKAGE – SUMMARY

L'ORÉAL  
Consumer Products

	FRANCE		GERMANY		ITALY		SPAIN	
	L'ORÉAL PARIS	N°1 BRAND	L'ORÉAL PARIS	N°1 BRAND	L'ORÉAL PARIS	N°1 BRAND	L'ORÉAL PARIS	N°1 BRAND
MAKE UP	82%	Yves Rocher 91%	66%	L'Oréal Paris 66%	66%	Avon 78%	85%	L'Oréal Paris 85%
FACE CARE	74%	Yves Rocher 85%	59%	Nivea 81%	67%	Bottega Verde 69%	80%	L'Oréal Paris 80%
HAIR CARE	77%	Garnier 91%	64%	Schwarzkopf 82%	64%	Ultra Dolce 81%	72%	Schwarzkopf 83%
HAIR COLOR	63%	Garnier 65%	57%	Schwarzkopf 59%	55%	Testanera 65%	63%	L'Oréal Paris 63%
SUN CARE	40%	Yves Rocher 67%	19%	Nivea 70%	30%	Nivea 61%	31%	Nivea 79%
BODY CARE	47%	Yves Rocher 78%	36%	Nivea 81%	36%	Bottega Verde 66%	38%	Deliplus 83%
MEN	38%	Yves Rocher 53%	26%	Nivea 68%	26%	Nivea 52%	39%	Nivea 70%
STYLING	64%	Garnier 69%	60%	Schwarzkopf 69%	56%	L'Oréal Paris 56%	61%	Deliplus 71%

-LA INDUSTRIA DE LA BELLEZA BAJO LA MIRA: EXPERIMENTACIÓN ANIMAL: Si bien en el caso puntual de L'Oréal, la marca hace años no experimenta en animales ya que desde 2013<sup>35</sup> es ilegal hacerlo sobre territorio Europeo, como marca global también opera en China donde es obligatorio la experimentación en animales para vender en el país (no ocurre lo mismo con la venta online o aeropuertos). Todas las multinacionales que venden en territorio Chino están forzadas a testeos en animales previo a la autorización de venta en el país. Y resulta que el mercado Chino es de gran valor para las compañías de belleza, en 2017 el mercado está valuado en más de 26 billones y las ventas siguen creciendo.<sup>36</sup>

<sup>35</sup>(Ago 2018). *Comprendiendo las leyes de experimentación animal en China*. Consultado en El Jardin de Asami:

<https://eljardindeasami.info/2018/08/24/comprendiendo-las-leyes-de-experimentacion-animal-en-china/>

<sup>36</sup> (Ago 2018). *Comprendiendo las leyes de experimentación animal en China*. Consultado en El Jardin de Asami:

<https://eljardindeasami.info/2018/08/24/comprendiendo-las-leyes-de-experimentacion-animal-en-china/>

## 7. L'Oreal

¿Sabías que L'Oréal es dueña de Kiehl's, Maybelline, Lancôme y muchas otras marcas de cosméticos? La mayoría paga para que se realicen pruebas en animales en China, pero Pureology, The Body Shop, y NYX Cosmetics se han mantenido firmes en sus principios al negarse a vender sus productos en China, hasta que el país acepte alternativas a las pruebas crueles en animales.

37

### 3.1.14. TECNOLOGÍA:

Tras un análisis exhaustivo del mercado y competidores, encontré nuevas tecnologías comercializadas en 2019 que representan un avance considerable para la categoría de coloración, proveniente de la subcategoría de tinturas para raíces. Sería interesante ver cómo podrían influir en la categoría de tintura tradicional para el pelo.

Revlon Root Erase presenta una innovación interesante en el formato de aplicación. Misma fórmula tradicional de la categoría en la que se necesita oxidante y colorante y posterior mezcla de ambos (no se muestra en la comunicación pero en el interior del pack posee guantes y un mixer). Pero en un mismo aplicador con doble salida de producto, que permite en un click obtener la cantidad justa de oxidante y de colorante. El tiempo de espera comunicado es de 5 minutos, pero para lograr una buena cobertura de canas, es necesario al menos 10 igualando el tiempo medio de espera de la categoría de tintura para raíces.



De izquierda a derecha revlon Root Errase y Clairol semi-permanente gel root touch up.

Root touch-up semi-permanent gel de Clairol, en un producto sumamente disruptivo en cuanto a fórmula, y por consiguiente aplicación. Sin mezcla de oxidante y colorante, ofrece cobertura de raíces.

Comunica ser libre de todos los efectos secundarios asociados a la categoría en una fórmula "damage-free". Libre de amoníaco y de peróxido. Es una fórmula innovadora, ya que mejora considerablemente la experiencia del consumidor que busca una solución más rápida y práctica para cubrir únicamente raíces y extender la coloración lo máximo posible.

<sup>37</sup>(2015). 12 marcas de productos de belleza que creías que eran libres de crueldad. Consultado en PetaLatino: <https://www.petalatino.com/blog/marcas-de-belleza-que-creias-libres-de-crueldad/>

Es disruptivo ya que en la categoría de tinturas permanentes para cobertura de raíces, la solución existente en el mercado ofrece un sistema de igual complejidad que una tintura normal (como Excellence por ejemplo para coloración de todo el pelo): la fórmula no cambia entre la categoría de raíces y coloración total de pelo y la mezcla de oxidante y colorante es una constante.

El único diferenciante con una tintura normal previo a la salida de este producto en 2019 era:

-El tamaño del pack: con una cantidad justa para cobertura de raíces y no para una cobertura de pelo completo.

-El aplicador: evitando así un cepillo para su aplicación, la mezcla de oxidante y colorante se efectuaba en el mismo aplicador. en algunos casos de kit de raíces, no incluye aplicador sino cepillo, como en el caso de Clairol.

-El tiempo de espera es menor al de una tintura normal (así también peor la cobertura y duración del color).



1) Clairol Root touch up: Uno de los líderes actuales en el mercado de la tintura permanente de raíces.

2) Una imagen de los elementos del pack de Clairol y forma de uso para demostrar la similitud del proceso con una tintura normal: Colorante, oxidante, elemento para realizar el mix y cepillo para aplicar. Se ve que el único diferenciante es la cantidad de producto.

3) Root Rescue de L'Oreal USA, posee un formato de aplicador que contiene el oxidante y permite agregar el colorante dentro del mismo accesorio, evitando así un elemento extra para realizar el mix, un cepillo adicional y un pack de oxidante.

### 3.1.15. LEGAL:

A nivel global de la categoría es importante saber que:

- Hay ingredientes que no se permiten comercializar en ciertos países: Por eso el portfolio de coloración se produce a la 7 y a la 14, que son dos tipos de formulaciones que entre ambas, permiten su comercialización en todo el mundo

-En Europa a partir de Julio se levantó una abolición de profanación de ingredientes. En concreto, el movimiento "free from" en coloración implicó fórmulas libres de amoníaco. El mismo es un ingrediente que las consumidoras consideran "tóxico". La

realidad es que el Amoniaco a lo único que contribuye es al "olor a químico" del producto el cual construye sobre la imagen de "tóxico". Su eliminación de la fórmula no hace de la misma una fórmula menos química. Por el contrario, MEA, que es el ingrediente que reemplaza el amoniaco, es aún más alergénico que su antecesor, pero posee un olor mucho más suave que ayuda a construir la percepción de "fórmula "menos química" a ojos de la consumidora. Por ende la EU decretó que si se menciona en el pack el "no uso de amoniaco" debe acompañarse de la frase completa: "Sin amoniaco para un olor más agradable" .

-La industria vive en constante "pelea" por lograr técnicas y fórmulas innovadoras en la categoría, y para cuidar su "copia" y lograr la exclusividad en la comercialización, existen patentes que protegen a las empresas.

### **3.2. MERCADO DE COLORACIÓN POR REGIÓN**

La presente sección parte de un análisis propio de sell-outs de Nielsen que poseen indicadores de volumen y valor del mercado. Los mismos están expresados en porcentaje por compañía y marca en función del total mercado (value share y unit share). También muestran una métrica de evolución del share en función de su equivalente período anterior (si se habla de un año, es su año anterior. Si se menciona un mes, su equivalente un año atrás). Resumiendo, la información que se encuentra disponible al utilizar los sell outs-que son pertinentes para el análisis serían:

- Valor total del mercado de la region o pais
- Evolución del mercado para saber si crece o involuciona
- Share y valor de los principales 14 manufacturantes para entender la distribución del mercado
- Principales competidores en el mercado
- Share total de L'Oreal Paris
- Mix de portfolio ofrecido por OAP y competidores
- Share que representa cada marca sobre el total del share OAP para entender el peso de cada marca del portafolio en el share total de OAP.

REGION	M VALUE	LOREAL P
WW	5 651 B	23.7%
N. AM	1 530 M	35.3%
W EUROPE	1 305 M	30%
LATAM	962 M	16.8%
E EUROPE	722 M	21.7%
S ASIA	542 M	12.3%
N ASIA	490 M	2.7%
ZAMO	164 M	18.8%

El mercado más grande de coloración es **Norteamérica** con un valor de 1.5 Billones, el 80% del mercado se encuentra concentrado en los principales 14 fabricantes. El mercado se encuentra decreciendo en tamaño por los dos últimos años consecutivos entre 1% y 2%. Mientras que todos los grandes fabricantes muestran una regresión en share, Henkel tuvo un crecimiento de +35% y "otros fabricantes" +2,9%.

Aun así, es el mercado en el que OAP tiene el mayor share con un 35%. Ofrece un portfolio de mayor tamaño en comparación a otras regiones, en el que incluye productos de comercialización exclusiva en esta región como Color Expert, Frost&Design, Root Rescue y Total Healthy Look que es la versión americana de Casting Creme. Sin embargo estos productos no poseen un share de mercado considerable en comparación al portfolio de DMI de OAP, con shares de entre 0,4% y 1,1%.



Color Expert: Coloración en 2 pasos: Total coloración y posterior realización de mechas.

Frost & Design: Reflejos de gran precisión.

Healthy Look: Nombre de la región para Casting Creme.

Root Rescue: Coloración permanente para raíces.

La otra compañía que tiene un share importante en este mercado es Coty con un 14,7%. Su producto más fuerte es Nice&Easy y su versión root touch up que tiene 1.2 puntos sobre Magic Retouch (4,4%).

El producto con mayor share en el mercado es Preference de L'oreal Paris. Tanto el año anterior como lo que va de 2019 viene en una tendencia negativa, decreciendo en share entre un 1 y un 3%. Followed by Nutrisse ultra color con un 8%. Es un mercado cuyo principal driver parecería la **intensidad del color**.

Siendo el mercado más importante de coloración, resulta importante entender el porqué del decrecimiento de la categoría de -1,3% de 2018. En lo que va del año, la tendencia continua negativa.

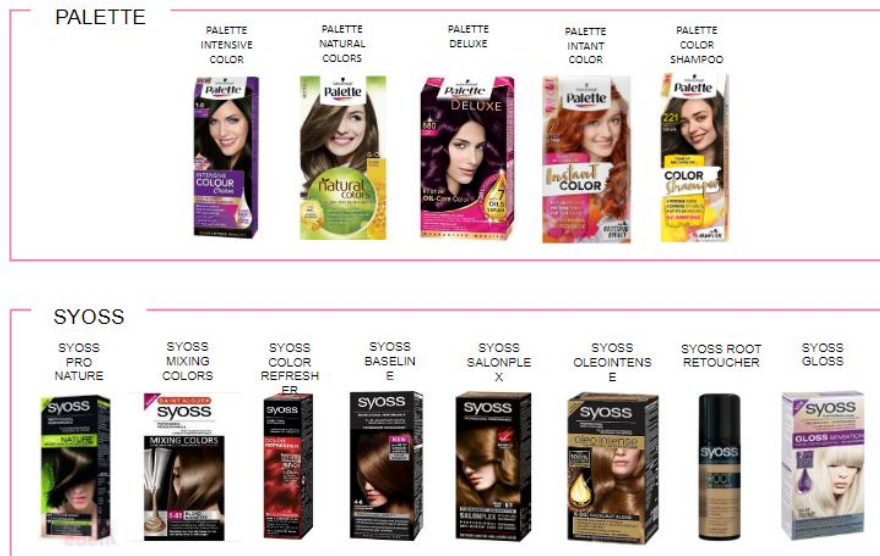
El segundo mercado más grande de coloración es **Europa Occidental** con 1.3 billones de valor de mercado. Casi el 90% del mercado se encuentra nucleado en el top 14 de manufacturantes, quienes ofrecen un gran portfolio de productos. OAP tiene un market share de 30% en esta región. El producto más fuerte del portfolio es Excellence con un share de 10,5% en el mercado. Seguido de Olia de Garnier con 7,5% y casting 6,3%. Por lo que vemos que es un mercado que busca nutrición y un mercado free-from (amoniaco).

Henkel es la segunda compañía en la región con mayor share, 26,2% con un portfolio de 16 marcas, siendo el portfolio más grande en una región de la empresa. La categoría creció 0.1% en 2018, mientras que L'oréal paris decrecio -5,4%. Henkel, con un 26,2% de market share tuvo un crecimiento de 5,5% durante el mismo periodo.

**Latam:** Es un mercado en decrecimiento para OAP, en 2018 fue de -1,5% y -4,1%. El valor de mercado es de 962 millones y el top 14 de manufacturantes representan un 60% de share. L'oréal Paris tiene un 16,8% de market share. Coty tiene un 21% del mercado, ya que Koleston es un producto fuerte en la región con un 13,3%. Tanto Koleston (13,5%) como Excellence (10%) son productos que apuntan a la cobertura de canas y que poseen gran trayectoria en la categoría. Es un mercado en desarrollo aún, no poseen un portfolio tan grande como otras regiones, ni suelen experimentar con marcas que no tengan trayectoria y equity como Koleston o Excellence, comparado con Europa que existe mucho más mercado de nicho y abierto a la exploración.

En segundo lugar **Europa de Este** es un mercado en crecimiento para coloración con un +3,9% y OAP creció +5%. Tiene un valor de 741 millones. En este mercado el competidor principal es Henkel/Schwarzkopf con un 33% del share del mercado. En EE schwarzkopf tiene una oferta acotada de su portfolio con solo 6 productos de mayor peso (Palette, Syoss, Vital, Perfect Mousse y men) y un nuevo lanzamiento, Pure Color. En estas 6 marcas ofrecen una gran cantidad de sublíneas bajo la marca paraguas, productos para consumidoras que buscan color, que buscan ingredientes nutritivos y de origen natural, productos de salon en casa, que buscan un color duradero, etc. Es decir, se valen del peso y tradición de la marca paraguas, y apuntan a diferentes deseos y targets dentro de la misma marca. \*

El producto con mayor share es Palette intensive color con 11,1%, seguido de Color Naturals de garnier. Del portfolio DMI el producto más vendido es Excellence con 6,8%.



### Asia del Norte

El único país que se considera en esta región es Japón, por ende los valores de la región corresponden a la performance del país. Los principales manufacturación del resto del mundo sólo tienen alrededor de 37% del total del mercado (mientras que la media está alrededor del 70%), y OAP tiene solo 2,7% y en 2018 decreció un -4,1%, es decir 4,2 puntos con respecto al 0,1% de crecimiento del total mercado.

Solo se comercializa Preference y Excellence (2,6% MS muy por debajo de la media global).

### Asia del Sur

India, Australia, Tailandia e Indonesia en orden de importancia. Dónde India representa más de la mitad del total del mercado de la región con un valor de 54 millones. OAP crece a un ritmo inferior al de la categoría (-4,7%) es decir un 3,3% con respecto a la categoría, 8%.

Excellence es la marca del portfolio con mayor share (por debajo de la media mundial con 5,9%) y Casting un 3,4% con un crecimiento con respecto al otro año de 8% (igualando el crecimiento de la categoría).

### ZAMO (África y Medio Oriente)

Es la región en la que el mercado tiene el menor valor, y OAP no tiene el mejor share del mercado, posee un 18,8%. Es solo inferior en LATAM (pero un mercado mucho más grande) y en Asia del sur y del norte. Excellence es nuevamente la marca con mayor share, y cabe destacar las siguientes particularidades:

Casting tiene un share más alto del promedio, 4,6%, se comercializa Prodigy que es una marca que no existe en el resto del mundo y es casi tan fuerte en el mercado como Excellence.

Por otro lado, OAP creció casi 4 puntos por arriba del crecimiento de mercado (MKT +1,1% OAP +,5%)



Dentro de la región Arabia Saudí es el mercado más grande y es en UE donde OAP tiene mayor share de mercado con 25.5%.

### 3.3. TENDENCIAS EN HAIR CARE/COLOR

#### MACROTENDENCIAS EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA QUE REPERCUTEN EN LA INDUSTRIA DE LA BELLEZA

Analizando productos de la industria alimentaria, según Kantar existen 4 macrotendencias. Realice un análisis de los conceptos y tras una investigación de productos en el mercado de coloración, ejemplifiqué cómo la tendencia se adapta también a la industria de Haircolor.

**BACK TO BASICS:** Un retorno al foco al origen de los ingredientes: Natural, sin colorantes; sin aditivos artificiales. Importan las propiedades de los alimentos naturales. Una mayor confianza en lo natural por sobre lo químico. Podemos ver esta tendencia en productos que comunican el uso de ingredientes naturales en sus fórmulas de coloración, aunque en esta categoría, es solo un recurso comunicacional ya que los componentes químicos son necesarios para el funcionamiento de los productos colorantes.

Este "back to basics" se ve también en el hecho que las mujeres comienzan a usar menos maquillaje para obtener un look más natural.



Korres Coloración de ingredientes naturales, aceite de argán

**LESS IS MORE:** A veces el foco está puesto en encontrar productos que NO contengan cierto tipo de ingredientes, USP free-from: Bajo en sales, sugar-free, gluten-free, etc. En coloración, esta tendencia se traduce en "libre de amoniaco" y la utilización de un componente alternativo, la MEA. Por ejemplo en la categoría de cosméticos, mientras que los productos "naturales" decrecieron en volumen, cosmeticos "free-from parabens" crecieron un 2,3%.



Casting Creme Gloss: Sin amoníaco.

**MORE IS MORE:** Por el contrario, una lista de atributos también llama la atención en góndolas. Y algunos consumidores compran los productos que comunican mayor cantidad de beneficios: rico en fibras y minerales, productos fortificados, etc.



Excellence Triple Care routine: care for hair, care for scalp and care for color

**SUSTENTABLE:** Por último, los consumidores que no solo se fijan en las cualidades del producto en sí, sino también en el proceso productivo: salarios para los trabajadores, trato con los animales, packagings de elementos reciclables, etc.



Only Love Schwarzkopf Sin amoníaco, Sin silicona, Sin alcohol + pack renovable + donación a ONG

Una vez presentadas estas 4 macro-tendencias, a continuación un análisis de los productos de la categoría de la coloración que deviene en un entendimiento de tendencias en la categoría:

### -De super alimento a super ingrediente:

Lo que comenzó en la industria alimentaria como un movimiento sano, "uno es lo que come" y por ende el énfasis se puso en la naturalidad de los ingredientes, en mega ingredientes como las almendras, palta, vitamina c, etc, pronto se volvieron ingredientes utilizados en cosmética por sus propiedades ya conocidas por los consumidores.



De izquierda a derecha: Hair Food garnier - Goji mask.  
 Briogeo matcha+apple superfood shampoo & conditioner. Chi Power Boost  
 Korres Coloración de ingredientes naturales, aceite de argán

**-Nuevos códigos de wellness:**

Evitar los signos del estrés en el cuerpo y como tal, en el cabello (caída de pelo por ejemplo), recuperar el estado original del pelo como signo de salud, antipolución (comienza en tratamientos faciales, luego se considera también en tratamientos para el cabello), anti-aging. Mucha terminología proveniente de productos "preventivos" para la piel.



Hold me spray: con protección UV para cabello y free-from usp.  
 Prismatic Shades/ colores que están inspirados en cristales sanadores.  
 Dermoesthetique: Producto anti-age evita envejecimiento del cabello. Prevención de canas

**-Nuevos gestos, nuevos rituales:**

**-Hibridación:**

Como en varios otros rubros, las categorías de producto comienzan a entrecruzarse. Una base con protección solar, un rouge de labios con manteca de cacao, un spray de estilismo que colorea, hidrata y fija el pelo, etc.



Elvive Purple Shampoo con pigmentos violetas neutralizantes.

Immortal: Es una cera para peinar que da color al pelo.

NYC eva :Es un shampoo sin enjuague y con pigmentos violetas para neutralizar tonos rojos

### **-Mantenimiento del color:**

Los colores, su intensidad o naturaleza no es el único objetivo del target, pero mantenerlo.



Truss spray intensificador de color.

Avlon: Para evitar el desvanecimiento de color.

Lakme Cierra la cutícula debido a su ph y prolonga el abandonamiento de pigmentos.

### **-Ya no más el talle único para todo el mundo:**

Cada vez más los consumidores buscan códigos de belleza propios, y no estándares comunes para todo el mundo. Esto se ve en la cantidad de marcas de nicho que surgieron en el último tiempo, en la cantidad de tonos de base que ofrecen las marcas hoy en día, del color blanco al negro, etc.



Hold me spray: Se puede graduar el spray;

### **-Nuevas incentivos sensoriales:**

En tratamientos para el rostro por ejemplo se busca cualquier cosa menos una crema blanca básica , arcilla, serums, etc. En productos para el pelo se hace énfasis en olores, texturas, etc.



Colour your way es un producto texturizante para aplicar a cualquiera tipo de coloración y poder jugar con la textura del producto.

Amika: espuma con pigmentos violetas para anti tonos cobrizos

**-Nuevas experiencias:**

Nuevos momentos de coloración, nuevos procesos.



Revlon Color sublime: Hace de la coloración un "momento para mi" con ampollas de fragancias

Perfect Mousse Schwarzkopf : Una mousse de fácil aplicación para teñir el pelo solo en 20 minutos en la ducha.

**-Reinvención de packs:**

Nuevas tendencias en diseño: New minimal, new pop, influencia foodie, estéticas disruptivas en categorías tradicionales.



**-Nueva inclusividad:**

Se buscan nuevos targets para las categorías: Pelados? Anti aging?



Volt Tintura permanente para barba.

Syoss tintura para cejas.

Balme uv protection for scalp.

True Root: Aceite para cuero cabelludo para prevención de canas.

## 3.4. ANÁLISIS INTERNO

Tras una idea general de la situación político-económica, social, tecnológica de la categoría y un breve análisis de la situación de la categoría de coloración por región, a continuación un análisis del grupo L'Oréal, de la marca L'Oréal paris y de su portfolio de coloración:

### L'OREAL GROUP

La siguiente información es un resumen de los datos principales presentados en el reporte anual financiero de la compañía: L'Oréal group es la empresa número uno de cosmética en el mundo. Vende en más de 150 países. El año anterior, obtuvo un valor de 26.9 billones de euros a nivel mundial, lo cual representa un 7% de incremento con respecto a 2017 y venta récord en los últimos 10 años de la compañía. La empresa cuenta con 86.000 empleados.

4.92 billones es su profit operacional, lo cual representa un 18% del total ventas<sup>38</sup>.

Sus 36 marcas se agrupan en 4 grandes categorías:

#### -CONSUMO MASIVO:

Marcas vendidas en los mayores canales de distribución como supermercados. L'Oréal Paris, entre otras marcas como Garnier, Maybelline NY, NYX, Essie.

#### -LUXE:

Principalmente maquillaje y perfumes, vendidos en canales de distribución específicos como perfumerías, Sephora, etc. Lancome, Armani, Victor & Rolf, Maison Margiela, YSL, etc.

#### -ACTIVE COSMETICS:

Área específicamente dedicada a cremas. El canal de distribución principal son farmacias y canales específicos de venta de productos de belleza. La Roche Posay, Vichy, Biotherm, SkinCeuticals, Cerave.

#### -DIVISIÓN PROFESIONAL:

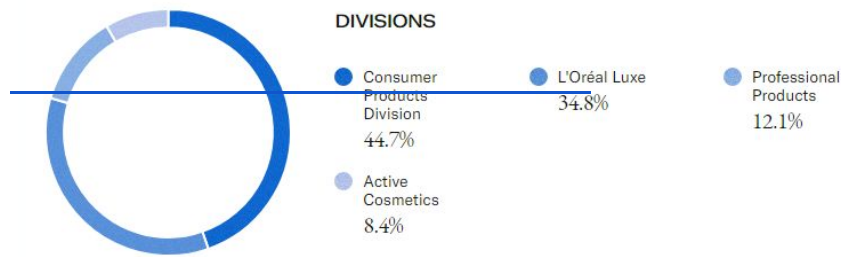
Productos de haircare específicos para venta B2B, salones y profesionales. L'Oréal Pro, Kerastase, Redken, etc.

---

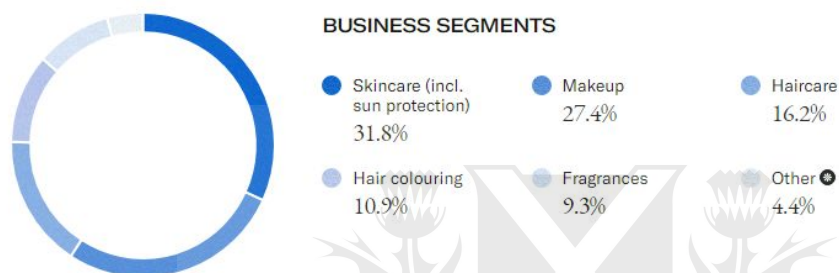
<sup>38</sup> (2018). *L'Oréal Group Financial Report*. (Versión digital) Consultado el 4/2019 en <https://www.loreal-finance.com/eng/annual-report>

## BREAKDOWN OF 2018 SALES

(as %)



Consumo masivo representa el área más importante de la compañía, un 44% del total ventas.<sup>39</sup>



Coloración es la 4ta categoría dentro de la compañía que genera mayores revenues, representa un total de 10.9% sobre el total ventas.

A nivel de rentabilidad, la categoría más rentable es Active Cosmetics con un 23%, seguida de lujo 22.1% y de Consumo masivo con un 20.2%. Es decir, no se encuentra una gran variación de área a área, aunque si el porcentaje se traslada a los valores que maneja la compañía, una diferencia de casi 3% puede implicar un monto significativo:

## HISTORIA

Eugene Shueller es el fundador de la empresa, fue un químico francés de origen alemán. En 1904 desarrolla la primera fórmula sintética para teñir el cabello la cual comienza vendiendo en salones. En 1930 lanza el boletín L'Oréal para salones con información acerca de sus nuevos lanzamientos: entre los cuales estaba la invención de un shampoo familiar y del primer protector solar Amber Solar

## L'ORÉAL PARIS

L'Oréal Paris es la marca a la que el público suele referirse cuando habla de L'Oréal. Es una marca que tiene un acercamiento holístico a la belleza y con una fuerte propuesta de 'belleza para todos'. A continuación un análisis del brand DNA de la marca, generado a partir de mi conocimiento interno de la misma.

<sup>39</sup> (2018). L'Oréal Group Financial Report. (Versión digital) Consultado el 4/2019 en <https://www.loreal-finance.com/eng/annual-report>

-**HOLÍSTICA**. Gran variedad de categorías de belleza: Hair Care, Skin, Make up, coloración para hombres y para mujeres.

-**“BELLEZA PARA TODOS”**. Utiliza diversos estereotipos de belleza, su precio es accesible a través de todas las categorías, y sus adquisiciones son fáciles a través de grandes canales de venta de consumo masivo. Representan diversidad de tipos de mujeres y de belleza.

-**TRAYECTORIA**. Es una marca que se asocia con trayectoria en el rubro y tendencia.

-**CIENTÍFICAMENTE AVALADA**. Todos los productos de L'Oréal están avalados científicamente. El uso de terminología específicamente científica, el nombramiento de ingredientes activos de laboratorio en productos es un sello característico.

-**ASPIRACIONAL Y CON SUSTANCIA**. Utiliza celebrities de gran importancia como embajadoras de marca. Mujeres que no solo son famosas, pero que se destacan por luchar por inclusión, o por una sólida carrera en su haber.

-**FASHION**. La moda está fuertemente asociada a la imagen de marca, siempre presenta productos en tendencia, se vale de celebrities del momento, su comunicación posee producciones de tipo de moda.

-**LUJO ACCESIBLE**. L'Oréal Paris es una marca de lujo. El lujo no se encuentra determinado hoy en día únicamente por el precio, sino por el posicionamiento que construye la marca comunicacionalmente. Es una marca de lujo como Lancome, Estee Lauder, Chanel, etc.<sup>40</sup> Y es una de las marcas responsable de haber hecho el **lujo accesible**. Por la calidad de productos, por la forma de comunicar a través de medios tradicionales con una estética muy aspiracional, pero a través de canales de distribución y a un precio sumamente accesible. Lujo para todos.

Es una marca que busca empoderar a la mujer, darle herramientas para ayudarla a mostrar lo mejor de ella. Por que entiende que una mujer que se siente bien con ella misma, es una mujer que lo transmite y logra lo que quiere.

La compañía tiene una trayectoria de años en la industria de la belleza, con lo cual entre sus principales “activos” está el peso y trayectoria de la marca, su poder de negociación con los retailers para posicionar sus productos, su fuerte know-how y recursos humanos en la compañía.

### **COLORACIÓN:**

Cual es el peso de la categoría en la compañía? L'Oréal se inicia con productos de coloración, y luego expande su propuesta a todas las otras categorías que se conocen hoy en día. Es decir, es una categoría histórica dentro de una de las principales marcas de belleza del mundo.<sup>41</sup>

<sup>40</sup>(2018). Health and Beauty Report. Kantar. Consultado el 5 de 2019 en [https://adage.com/images/bin/pdf/Health\\_and\\_Beauty\\_Report\\_Kantar.pdf](https://adage.com/images/bin/pdf/Health_and_Beauty_Report_Kantar.pdf)

<sup>41</sup> L'Oréal Wikipedia <https://es.wikipedia.org/wiki/L'Or%C3%A9al>



El mercado de coloración tiene un valor de 5.5 Billones de euros a nivel mundial, en el cual L'Oréal Paris es la compañía con mayor share en el mercado con 23,7% con sus 6 marcas. Presentó un crecimiento de 0.2% a nivel mundial, y el mercado creció +0.6%.

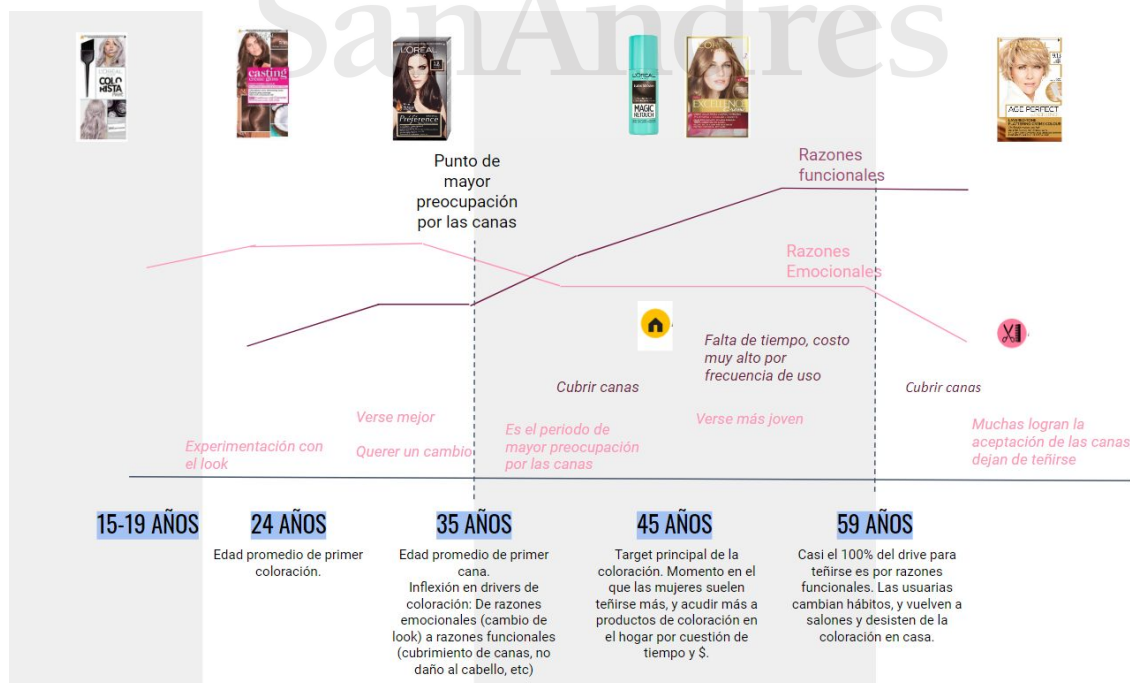
### INTRODUCCIÓN AL PORTFOLIO OAP DE COLORACIÓN:

Los 6 productos de DMI L'Oréal Paris son: Excellence, Preference, Casting Creme Gloss, Colorista, Age Perfect y Magic Retouch.



El portfolio actual de la marca, intenta posicionarse **a los largo del la vida de la consumidora en la categoría** a través de las diferentes etapas, desde que comienza a teñirse el pelo, hasta que deja definitivamente de hacerlo, atacando los drivers y motivaciones más pertinentes en cada instancia.

El journey de la consumidora con la marca va entre los 15 y los 75 años aproximadamente. Para eso, posee un portfolio de 6 marcas las cuales comercializan en todo el mundo. No todos los productos son vendidos en todas las regiones, depende también del estadio del mercado, de la diversificación de la oferta en cada región, del bargaining power de la marca para conseguir espacio en los estantes, etc.



La información presente en el U&A me sirvió para comprender el journey de la consumidora con la categoría, drivers y barreras a cada momento y me permitió generar el análisis anterior, detectando situaciones clave que dan lugar a los insights de cada producto del portfolio.<sup>42</sup>

Por orden de importancia dentro del portafolio, las marcas de OAP son las siguientes:

Excellence.....8,1%.

Preference..... 6,2%

Casting Creme.....3,6%

Magic Retouch.....2,6%

Colorista.....1,5%

Magic Retouch y Colorista son las marcas que vienen impulsando el crecimiento del portfolio: MR con un crecimiento del 22,6% y Colorista de 1,5% con respecto a 2017. Sin embargo, el crecimiento de Colorista debería ser aún mayor debido: a que fue recientemente lanzada al mercado y que aún posee un bajo share, con lo cual no podría decirse que la marca está performando a un nivel óptimo como en el caso de Magic Retouch.

El resto de las marcas se encuentran en una tendencia regresiva, en la que van perdiendo share: Casting creme un -3,2%, Preference -2,3% y Excellence -0,2% con respecto a 2017.

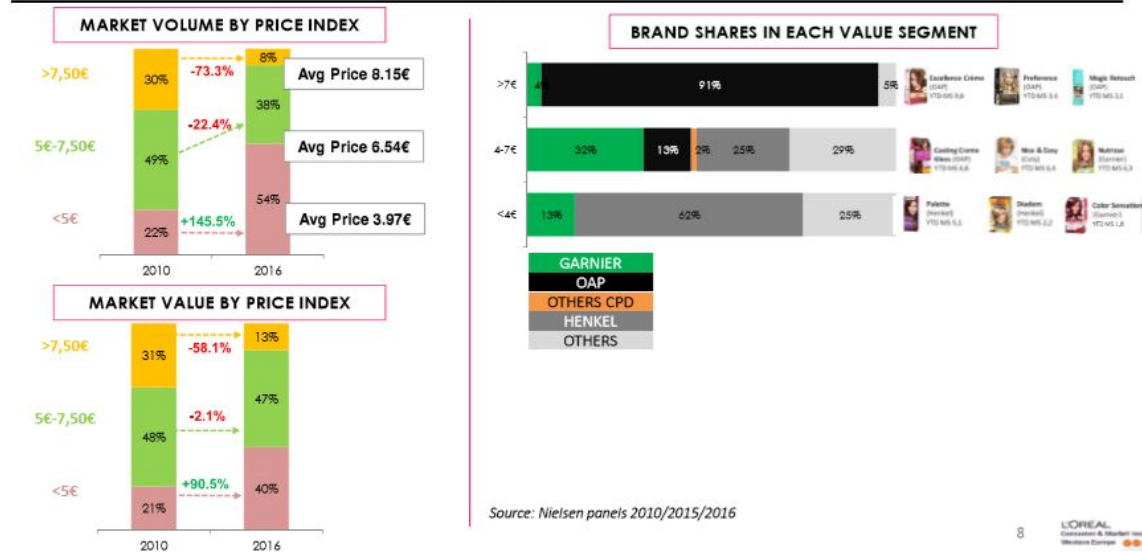
## **ESTRATEGIA DE PRECIOS**

L’Oreal Paris posiciona sus portfolio como premium dentro del mercado de coloración en casa. Por lo que entonces, sus productos a través de las diferentes regiones se encuentran dentro de la gama de precios más elevados dentro de la categoría. Su mayor volumen de ventas se da en precios altos (con Excellence, Preference y Magic Retouch principalmente) y en un precio medio con Casting Creme. En el tier mas alto OAP representa un 90% del total vendido en ese rango de precios, mientras que solo el 13% en el tier medio aproximadamente.

El siguiente gráfico rectifica los datos anteriormente expuestos, y además muestra el crecimiento del share del tier inferior en la categoría en Europa (es representativo para la estrategia global, si bien el precio de venta varía según el mercado, pero se posiciona de la misma manera).

<sup>42</sup> Interpretación de portfolio y elaboración propia de gráfico.

The <5€ segment has increased by 146% in volume since 2010, dominated by Henkel



43

### INVERSIÓN EN MEDIOS:

La industria de la belleza sigue siendo bastante tradicional en su forma de invertir en medios. TVC y print (revistas) representó el 91% de su inversión en 2017<sup>44</sup>. L'Oréal y P&G representan el 26.5% del total de la inversión realizada durante este año. La industria percibe el aparecer en revistas de moda como una "legitimación como voz de conocimiento" dentro de la industria. Son medios que la industria comprende, que supieron aprovechar desde su origen mismo como empresas en el rubro de la belleza.

En los últimos años, se ve como estas grandes empresas de la belleza están adoptando medios de comunicación digitales, entendiendo la importancia de los mismos: influencers en vez de celebrities, tips de uso en vez de grandes comerciales aspiracionales. Ambas ideas conviven y se complementan, las de medios tradicionales y "nuevos".

Digital implica una redistribución del poder: si bien las marcas chicas individualmente no tienen un peso competitivo frente a los holdings de belleza, todas juntas influyen considerablemente en el share de venta en digital.

Mientras que en retail las grandes marcas representan entre el 70% y 80% de share de ventas de la categoría, en digital solo tienen un 14%, y el otro gran porcentaje lo componen pequeñas marcas.<sup>45</sup>

Es decir, las barreras de ingreso a la categoría, principalmente asociadas a dificultad de obtener presencia en puntos de venta y el budget que se debe invertir

<sup>43</sup> (Dec 2017). *Hair Color category Analysis in Western Europe*. Generado por el área de Marketing Insights en L'Oréal Paris.

<sup>44</sup> (2018). *Health and Beauty Report*. Kantar. Consultado el 5 de 2019 en [https://adage.com/images/bin/pdf/Health\\_and\\_Beauty\\_Report\\_Kantar.pdf](https://adage.com/images/bin/pdf/Health_and_Beauty_Report_Kantar.pdf)

<sup>45</sup> (2018). *The future of Beauty Report 2018*. (Versión Digital). Nielsen. p. 15. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/the-future-of-beauty/#>

en comunicación en la categoría, se minimizan en un contexto digital. Mientras que las marcas que siguen teniendo una inversión de millones de dólares son las mismas, las marcas que se destacaron por un gran crecimiento en un período corto de tiempo fueron las marcas digital-first que contaron con presupuestos mucho más acotados, pero estratégicamente invertidos en digital.

El 84% de las marcas de la industria tienen menos de 500.000 para invertir (4,120), y las que las que tienen más de 5 millones son alrededor de 300 marcas<sup>46</sup>.

El total de marcas que tienen un presupuesto para invertir en comunicación creció un 40% en la última década, y esto se debe a que más marcas tienen la posibilidad de comunicar gracias a los bajos costos y flexibilidad de medios digitales, ya no son necesarias grandes sumas para poder abrir una comunicación con los usuarios.<sup>47</sup>

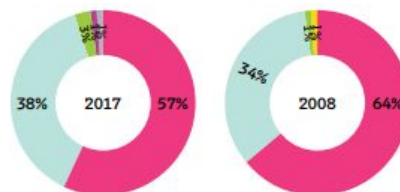
Segment and marketer	2017	2016	Percent change	Segment and marketer	2017	2016	Percent change
<b>Body care</b>				<b>OTC remedies and medicines</b>			
Johnson & Johnson	\$348	\$342	1.6%	Bayer	\$339	\$414	-18.2%
Procter & Gamble Co.	235	210	11.6	Sanofi	310	279	11.1
L'Oréal	206	203	1.5	Pfizer	276	308	-10.3
<b>Cosmetics and fragrances</b>				<b>Personal care appliances</b>			
L'Oréal	\$654	\$680	-3.8%	Procter & Gamble Co.	\$31	\$29	7.2%
Coty	216	325	-33.5	Royal Philips Electronics	13	23	-40.5
Chanel	105	97	8.2	Dyson	13	4	222.9
<b>Feminine hygiene products</b>				<b>Shaving equipment and supplies</b>			
Procter & Gamble Co.	\$152	\$94	61.7%	Procter & Gamble Co.	\$142	\$145	-1.7%
Edgewell Personal Care Co.	41	50	-19.4	ADKM (Harry's)	116	39	196.2
Kimberly-Clark Corp.	16	6	147.7	Edgewell Personal Care Co.	95	100	-5.1
<b>Hair products and accessories</b>				<b>Toiletries</b>			
L'Oréal	\$328	\$320	2.5%	Unilever	\$304	\$286	6.1%
Procter & Gamble Co.	264	238	10.9	Procter & Gamble Co.	148	106	39.5
Unilever	165	220	-25.0	Kao Corp.	18	17	5.3
<b>Oral care</b>							
GlaxoSmithKline	\$193	\$155	24.4%				

#### Health and beauty ad spending by medium

How the five most-advertised health and beauty segments divided up U.S. measured-media ad spending by medium, 2017 and 2008. OTC remedies and medicines in 2017 put 70 percent of their ad dollars into TV.

■ TV ■ Magazine ■ Digital ■ Newspaper ■ Radio ■ Outdoor ■ Cinema

**Hair products and accessories**  
Change in segment's total ad spending, 2017 vs. 2008: -7%



<sup>46</sup> (Oct 2018). Health and Beauty Report. (versión Digital). Kantar.

<https://www.kantarmedia.com/us/thinking-and-resources/reports/report-health-and-beauty-marketing-trends>

<sup>47</sup> (Oct 2018). Health and Beauty Report. (versión Digital). Kantar.

<https://www.kantarmedia.com/us/thinking-and-resources/reports/report-health-and-beauty-marketing-trends>

### 3.5. ANÁLISIS COMPETITIVO

Continuando con el análisis efectuado en la sección 3.2 (análisis de la categoría por región) y en modo de conclusión, genere el siguiente gráfico para mostrar cuales son los productos que lideran el mercado en las diferentes regiones, así como las compañías que lideran esos mercados. Y una breve conclusión de cuales son las características de consumo de cada región: si los principales productos tienen que ver con intensidad de color, con cobertura de blanco, si buscan alternativas free-from o naturales.

L'Oréal lidera los dos mercados más importantes de coloración, América del Norte y Europa occidental, tiene también una oportunidad de crecimiento en LATAM que es el tercer mercado de mayor importancia, ya que el equity de marca de OAP es muy fuerte y es un mercado que responde a productos de marcas internacionales.



Cuadro de elaboración propia generado a partir del análisis de datos de Sell-Outs de Nielsen de Enero 2019 y detección de términos de búsqueda más importantes por región a través de google trends.

En casi todas las regiones, casi el 75% del mercado pertenece al top 14 de manufacturantes. Y la mitad de este porcentaje, casi siempre se reparte entre los 5 principales grupos: L'Oréal, Coty, Schwarzkopf, Revlon y Procter & Gamble.

L'Oréal tiene la mayor participación con sus dos marcas OAP y Garnier.

- L'Oréal .....40,9% (+0,1%)
  - L'Oréal Paris.....23,7% (+0,2%)
  - Garnier.....14,9% (+0,8%)
- Henkel.....12,9% (+7,1)

Coty.....11,1% (-7,9%)  
Revlon.....3,5% (-3,8)  
P&G.....0,2% (-23%)  
Otros.....26,4% (+5,5%)<sup>48</sup>

El crecimiento en la categoría lo viene impulsando por Henkel, seguido de otros manufacturantes independientes.

El principal competidor a analizar entonces, es Schwarzkopf, que posee un portfolio sumamente extenso y competitivo ya que, es la segunda marca en el mercado. El siguiente análisis parte de sell-outs, del sitio oficial de Schwarzkopf, de sitios de venta online y otras fuentes concretamente citadas durante el análisis. Todos los gráficos de la sección fueron de generación propia y con el fin de generar una simplificación de los resultados más importantes a destacar.

## **SCHWARZKOPF**

*Schwarzkopf es una marca de cosmética capilar que desde hace más de 120 años representa calidad, experiencia e innovación.* <sup>49</sup>

Schwarzkopf engloba un amplio portafolio de marcas en tres categorías: cuidado del cabello, acabado y coloración, con marcas tan conocidas como Palette, Gliss o PolySwing.<sup>50</sup>

Es parte de la compañía Alemana Henkel, fundada en 1876, que al día de hoy se divide en 3 grandes áreas de negocios: Adhesive Technologies (Adhesivos, Selladores y Recubrimientos Especiales), Beauty Care (Cosmética y Cuidado Personal) y Laundry & Home Care (Detergentes y Cuidado del Hogar).

El gran diferencial que enfatiza la compañía desde la comunicación, es el expertise profesional y tecnológico de todos los productos Henkel. Es una temática que atraviesa las particularidades de todos sus productos, incluyendo los de Schwarzkopf.

Recientemente, la compañía comenzó un movimiento agresivo de su portfolio.

**Renovando productos pilares**

**Patentando nuevas tecnologías**

**Conquistando nuevos targets**

**Con nuevos lanzamientos**

Los innovaciones buscan complementar y reforzar su portfolio existente.

En la actualidad la empresa tiene un 12,3% de market share global, +7.1% de crecimiento de market share con respecto al año anterior, es decir +6.9 puntos por arriba del crecimiento de L'Oréal Paris (+0,2%) y +6.5 puntos por arriba de crecimiento total del mercado.

<sup>48</sup> (Ene 2019). *World Wide Sell-Outs report*. Nielsen

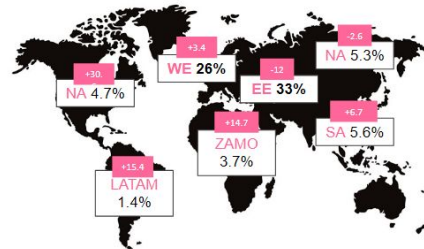
<sup>49</sup>Henkel sitio oficial: <https://www.henkel.es/marcas-y-negocios/schwarzkopf-433188>

<sup>50</sup>Henkel sitio oficial: <https://www.henkel.es/marcas-y-negocios/schwarzkopf-433188>

Tiene una posición de 12 puntos por arriba de OAP en Europa del Este con un 33% de share, y de +2,6 puntos en Asia del Norte con un share de 5,3%.

En el mercado que tuvo el mayor crecimiento fue en América del Norte +35,6% en un mercado que decrece 1,1%. En Europa del Este +9,4% en un mercado que creció +8,8% y en Europa Occidental +8,8% en un mercado que creció +1,2% con respecto a enero 2018.

REGION	M VALUE	LOREAL P	HENKEL
WW	5 651 B	23.7%	12.3%
N. AM	1 530 B	35.3%	4.7%
W EUROPE	1 305 M	30%	26%
LATAM	962 M	16.8%	1.4%
E EUROPE	722 M	21.7%	33%
S ASIA	542 M	12.3%	5.6%
N ASIA	490 M	2.7%	5.3%
ZAMO	160 M	18.8%	3.7%

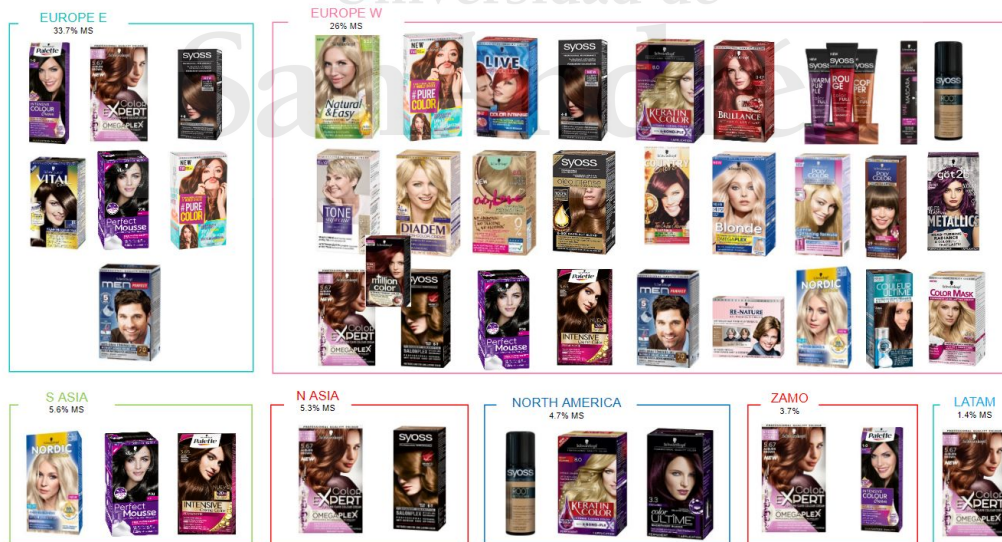


- Henkel tiene una mejor performance que OAP en Europa del Este (+12 puntos,) y Asia del Norte (+ 2.6)  
 - L'Oréal market share vs Henkel

El cuadro es de generación propia, muestra en orden de tamaño (calculado en valor) los mercados de coloración y el share que tiene OAP y Henkel en cada región. A la derecha una visualización de las zonas, con el share de Henkel en blanco y en rosa, el valor de diferencia que tiene con respecto a OAP en la misma área.

Cuenta con un extenso portfolio de productos, y su estrategia cambia de región a región fuertemente, a diferencia del portfolio de OAP que busca ser en mayor medida consistente a través de las regiones:

Portfolio & regions



51

En Europa del este, que es su mercado más fuerte, cuenta con un portfolio de 7 productos y una gran cantidad de sub líneas dentro de cada uno: Es decir, se vale del peso de marca para luego trabajar las líneas para responder a necesidades

51 Cuadro de generación propia a partir del análisis de World Wide sell-outs de Nielsen.

puntuales de las consumidoras. Las marcas con mayor peso y mayor sublíneas de productos en el área son Palette y Syoss.

**PALETTE** Es una de las marcas con mayor trayectoria en cubrimiento de canas, y número uno en ventas en Alemania. Posee 5 sublíneas en esta región: Intense, natural colors, deluxe, instant color y color shampoo.

**SYOSS** Es el producto para aquellas consumidoras que buscan productos de calidad de salón, para usar en sus hogares. Posee 8 sublíneas en la región entre las cuales incluye un producto de cobertura temporal de raíces, competidor directo de Magic Retouch.

En **Europa Occidental**, vemos que la oferta de productos es mucho más extensa, con más de 18 marcas en el mercado. Posee un MS de 26%, es decir solo 4 puntos por debajo de OAP y con una tendencia positiva de +5,5% mientras que OAP decreció -5,4% en un mercado que creció +0,1%. Si la tendencia de Henkel no se revierte, pasará a tener mayor share en el segundo mercado más importante de coloración.

En el resto de las regiones el portafolio es mucho más chico, entre 1 y 3 referencias. Cabe destacar que su participación en el mercado principal de coloración, América del Norte, es prácticamente nula con un 4,7%, mientras que es el principal mercado de OAP con una participación de 35,3%.

Otra particularidad a destacar es que posee baja participación en dos mercados que son de interés por la proyección de crecimiento de los mismos, y estos son Latinoamérica y Asia del Sur.

A nivel de valor total del portafolio a nivel mundial, sus 3 principales productos son los siguientes:

- Palette** con 4% de market share. Su principal mercado se encuentra en Europa del Este donde es el producto más vendido.

- Syoss** con 2,7% MS, top 3 en EE y dentro del top 10 en Europa Occidental.

- Brilliance** 2,7% MS. Brilliance está dentro de los 15 productos con mayor share de ventas en Europa Occidental.

Comparado con el portafolio de OAP, Schwarzkopf tiene una estrategia que varía enormemente de región a región:

- Hay algunos productos que se comercializan a través de todas las regiones debido al peso de marca. Los mismos, en algunas regiones ofrecen una mayor amplitud de sublíneas como se vió en el caso de Palette, Syoss y Color Expert.

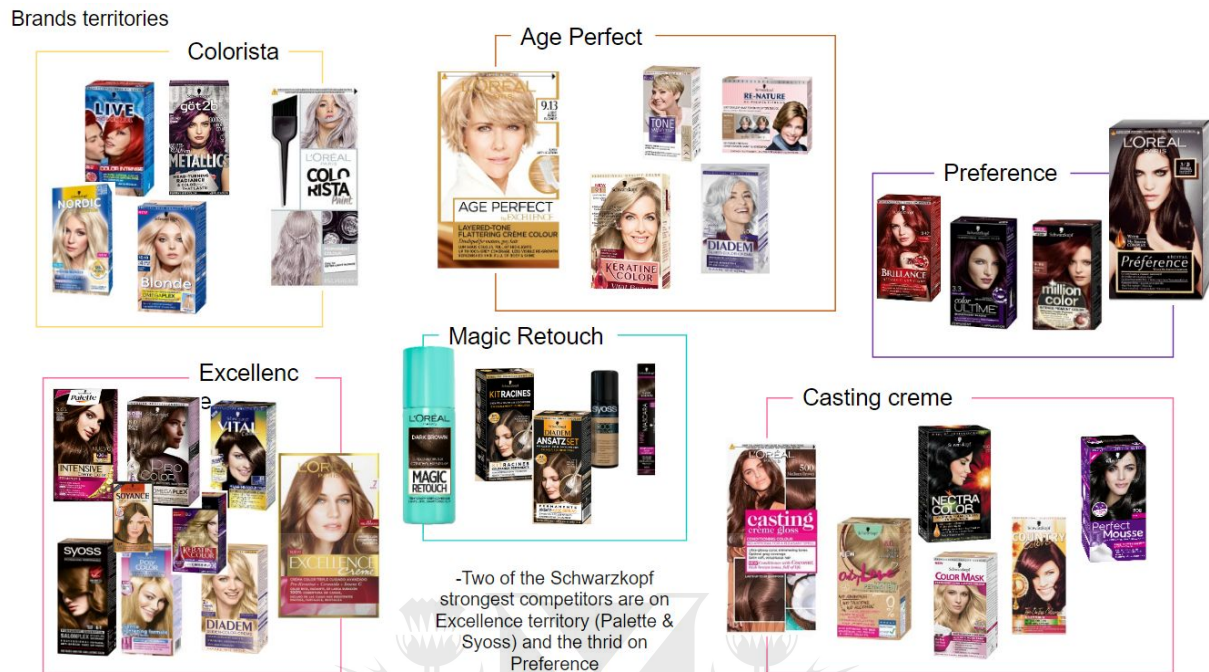
- Hay productos que cambian de nombre por región. Soyance/ Color Expert.

Otros son exclusivos de ciertas regiones: Como lo son Color Ultime en América del Norte y Vital en Europa del Este.

- Tienen ofertas de productos que responden a los mismo insights y se comercializan en los mismos mercados (canibalización) que es algo que no ocurre en el portafolio de OAP. Estos productos son: Palette y Poly. Perfect Mousse y Color Mask ambos en Europa Occidental.



En el marco competitivo del mercado, Schwarzkopf posee varios (no solo uno) productos que compiten dentro de los territorios de las marcas de L'Oréal:



Cuadro de elaboración propia a partir de la información obtenida en el sitio de Henkel y del conocimiento propio del posicionamiento de los productos de OAP.

## NOVEDADES.

Resumiendo a continuación, las novedades de la marca durante 2019.

-Nuevos claims: "Marca número uno en coloración en Alemania" es el nuevo claim en Palette.

Presentaron una renovación de Brilliance con nueva estética más actual y un nuevo claim de duración de color por nueve semanas. Apelando a la intensidad de color y duración como principales diferenciales del producto.

-Nuevos targets: La compañía lanzó productos para atacar nuevos targets (nueva inclusividad en la categoría, nuevas partes del cuerpo que pueden teñirse): la coloración en cejas con un nuevo producto de la línea Syoss.

-Nuevas tecnologías: Desarrolló la tecnología omegaplex anti- daño para decoloración en Nordic Blondes y también Aquaxyl (que retiene la hidratación en el cabello debido a su incorporación de ingredientes provenientes de cactus) en su nuevo lanzamiento Pure Color.

-Nuevo productos:

Pure Color para un target joven que busca color y no dañar su pelo.

Nuance Supreme para un target mature. Propone una coloración tono sobre tono que permite que las consumidoras gradúen la intensidad del color variando el tiempo de exposición.

Only love con un posicionamiento Free-from: sin siliconas, sin alcohol, sin amoníaco para un público de entre 20 y 35 años que busca una coloración menos "agresiva" y colores naturales.

La estrategia de precios de Schwarzkopf es volverse líder del mercado de un tier medio, money-value, con precios por debajo a los del portfolio de OAP. Hay excepciones como Only Love cuyo precio en los principales mercados que fue lanzado - Alemania y Países Nórdicos - estaba en un tier superior de precios equivalente al de Excellence, incluso superior.

#### 4 LAUNCH STRATEGY/CONTEXT AND PRICE



Cuadro de elaboración propia generado a partir de sell-outs de cada país correspondiente.

## CONCLUSIÓN

Su estrategia de crecimiento viene dada por:

1) Reforzar su presencia al inicio y final del journey de las consumidoras, y revertir la tendencia de acotamiento de la permanencia de la consumidora dentro de la categoría:

Pure Color en POME, ofreciendo una gama de colores naturales con tecnología hidratante de pelo para mantener la salud del mismo para un target de entre 20 y 30 años .

Nuance Supreme: producto tono sobre tono y coloración progresiva para apuntar a un target de +60 con totalidad de canas para tratar de retener más tiempo al target en la categoría.

2) Restage de sus productos existentes más fuertes para hacerlos aún más competitivos: como Blonde, Brilliance, Palette.

## 3.6. ANÁLISIS DE LA CONSUMIDORA DE LA CATEGORÍA

### U&A COLORACIÓN:

La siguiente información es un resumen de los puntos más importantes de un estudio U&A hecho en Mayo 2017 específicamente para la empresa por la compañía de investigación de mercado Ipsos. Se juntaron 450 encuestas de países representativos de la región Europea, Norteamericana y Latinoamericana: Es decir de los mercados más importantes.

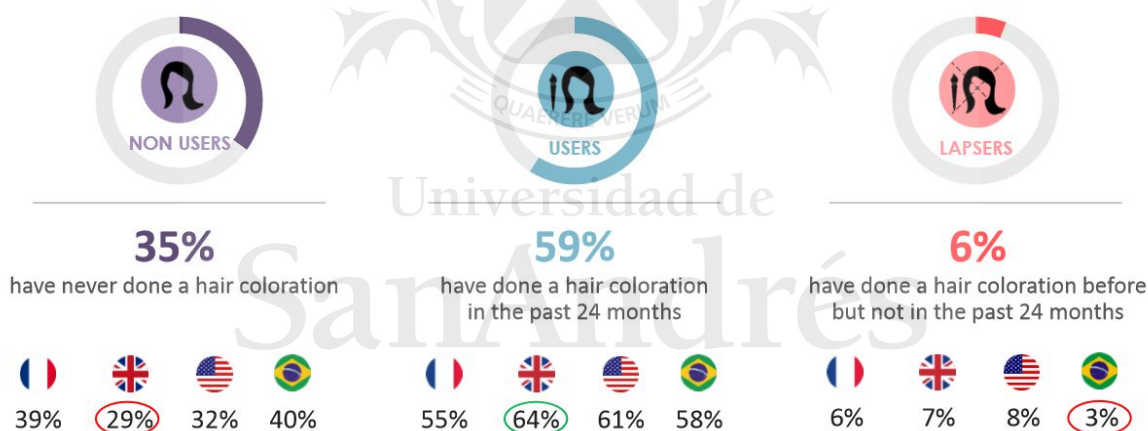
Reino Unido, Francia, Estados Unidos y Brasil.

De las mujeres de 15 a 65 años analizadas, se pueden segmentar en 3 grandes grupos con respecto a su relación con la categoría de Hair Color:

-Las que se tiñen el pelo regularmente: Puede ser en salones o en casa. Aproximadamente un 59% de mujeres se tiñen en el último año.

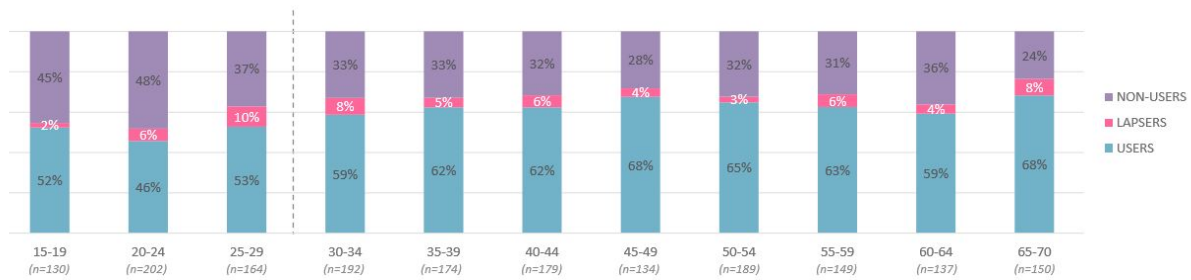
-Las que lo hacen ocasionalmente. Puede ser en salones o en casa. Un 6% no se tiñen en el último año.

-Y las que nunca se tiñeron: quienes nunca se tiñeron y no muestran intención de hacerlo, y quienes considerarían hacerlo eventualmente. Un 35% jamás uso un producto de coloración.



La edad promedio de las usuarias de la categoría es de 43 años. Mientras que la edad promedio de quienes son lapsers es de 45 años.

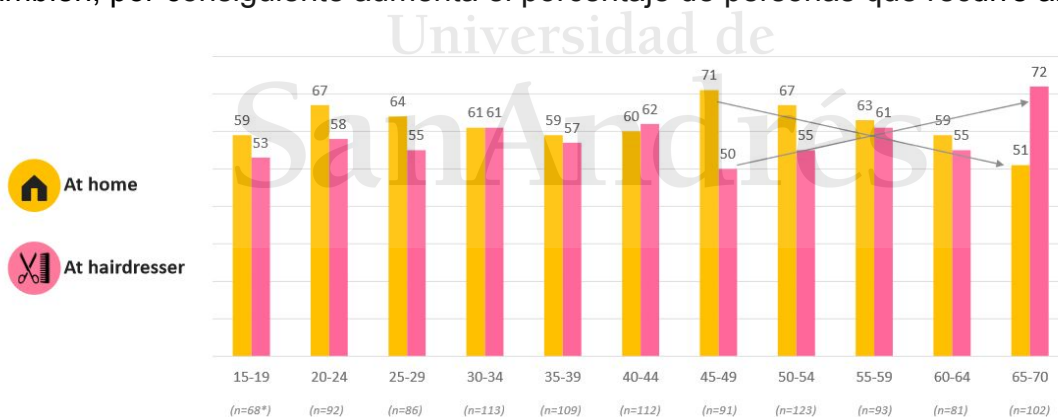
**-ENVEJECIMIENTO Y MÁS HEAVY USERS:** Existe una correlación entre el envejecimiento y el incremento de consumo en la categoría: A medida que las mujeres crecen, también lo hace la proporción de mujeres que son consumidoras frecuentes de productos de coloración frente a quienes jamás utilizaron. De un 52% de users entre 15 y 19 y un 45% de non-user, a un 68% de users entre los 65-70 con solo un 24% que jamás utilizó.



52

**-EN CASA O EN EL SALON:** Las proporciones entre quienes se tiñen el pelo en casa o en el salon es bastante similar a través de diversos países. Un 62% lo hace en salones, mientras que un 58% en casa. Hay mercados como Francia, que aun a pesar de los altos costos en salones, tienden a ser más las usuarias que tiñen su pelo de esta manera. En brasil la actitud suele ser mixta: mismas usuarias indistintamente colorean sus cabellos en sus casas o en el salon. En USA, históricamente los grupos de consumidoras estaban bastante distanciados, y quienes se teñían en hogares, no lo hacían en salones y vice versa. Y en UK el mercado de coloración en hogares es más grande.

-Con respecto a la edad, en el rango de usuarias entre los 45-49 años, la coloración en casa es superior con respecto a la coloración en el salon. Por un tema de frecuencia de teñido, costos y practicidad la mujer a esta edad optó por teñirse en casa. Mientras que a los 65-70 años la disposición de tiempo y dinero para tratamientos de belleza aumenta, y la voluntad a pagar para "darse un mimo" también, por consiguiente aumenta el porcentaje de personas que recurre al salon:



**-PARA LATINOAMÉRICA:** La salud y belleza del pelo es un parámetro clave estético. Es decir, para los países latinoamericanos el pelo es lo que para los asiáticos es la piel: el principal foco de atención de la belleza. Por ende el tamaño del mercado de productos que prometen otorgar un cabello más "bello" es más grande que en otras regiones. Así también aumenta en la región la magnitud de las preocupaciones por el cabello. Los principales problemas relacionados al cabello que son declarados por

<sup>52</sup> Kantar U&A report on coloration. Anex

las mujeres del país tienen que ver con daño, pérdida del mismo y problemas en el cuero cabelludo.

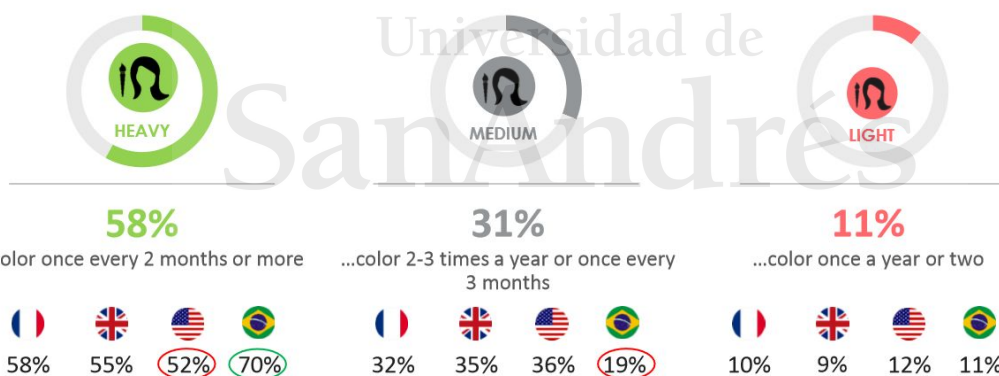


**-USUARIAS Y FRECUENCIA DE USO:** Heavy users, medium users y light users.

Un 58% de usuarios que se tiñeron el pelo en el último año son heavy users y usan productos de coloración al menos cada 2 meses.

Un 31% de las consumidoras se tiñe entre 2 y 3 veces al año o cada 3 meses.

Por último un 11% se tiñe solamente una o dos veces al año.

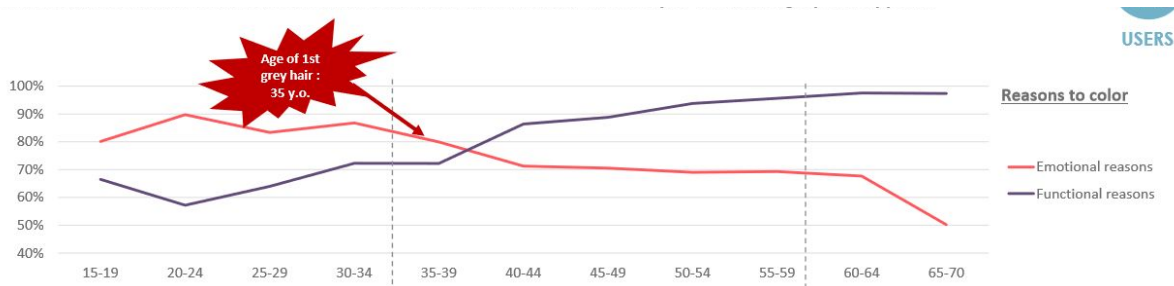


Cabe destacar que a mayor edad mayor frecuencia de uso de productos de coloración. Un 45% es heavy user entre los 15 y los 19 años, mientras que un 79% lo es entre los 65 y 70.

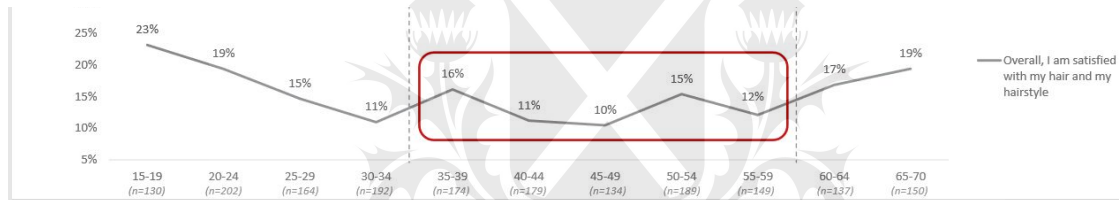
-Quienes no usan productos de coloración, suelen no hacerlo como manera de cuidar su cabello: La tintura está vista como abrasiva para el cabello.

-La media mundial de la primer tintura ocurre a los 24 años, mientras que la aparición de primeras canas de da a los 35 años.

**-MOTIVACIONES A TRAVÉS DEL TIEMPO:** La primer coloración, tiende a ser una decisión más emocional que funcional: las mujeres suelen hacerlo para verse mejor/ sentirse mejor, hacer un cambio de look. Mientras que la razón por la que la mayoría sigue tiñéndose, es por aparición de canas, y la razón se vuelve mucho más funcional que emocional con el paso del tiempo.



El mayor punto de insatisfacción con el cabello se da entre los 35 y los 59: Comienza a los 35 en relación a la aparición de primeras canas, y tras los 59 las mujeres entran en un estado de mayor aceptación de las mismas.



### ADEMÁS:

-La mayoría de quienes se tiñen lo hacen en un color similar a su base natural, a excepción de latinoamérica que suelen hacerlo para aclararse el cabello.

-Lapsters: Quienes suelen dejar de teñirse, suelen hacerlo principalmente para volver a su color natural, para evitar el gasto permanente en coloración, por el mantenimiento del mismo. Y en países como Brasil, aparece el miedo a dañar el cabello.

-Non users: Quienes nunca se tiñeron el pelo, no lo hacen por una conformidad con su color natural, una falta de necesidad de cambiar.



### -RUTINA DE COLORACIÓN EN CASA:

-Preparación. El 81% no realiza test de alergia recomendado. El mismo porcentaje lee el folleto de instrucciones al menos parcialmente. El 70% usa el mixer que propone el pack.

-Aplicación. El 45% aplica con el correspondiente aplicador, un mismo porcentaje también utiliza las manos para facilitar la aplicación. 93% usa guantes pero solo 32% al momento de enjuague. 91% solo aplica un tono de tinte. El restante, mezcla diferentes tonos, personaliza la oferta a sus gustos.

45% realiza el proceso en una etapa, el 31% en dos (raíces, luego largos).

75% aplica por sí mismo. El restante requiere de ayuda de un tercero.

y un 68% utiliza el total del producto para lograr teñir su cabello.

-Post aplicación: La mayoría enjuaga la coloración en el baño (91%) y el 77% aplica un tipo especial de acondicionador post coloración (en general el que propone el mismo kit)

### -ISSUES DECLARATIVOS POST APLICACIÓN:

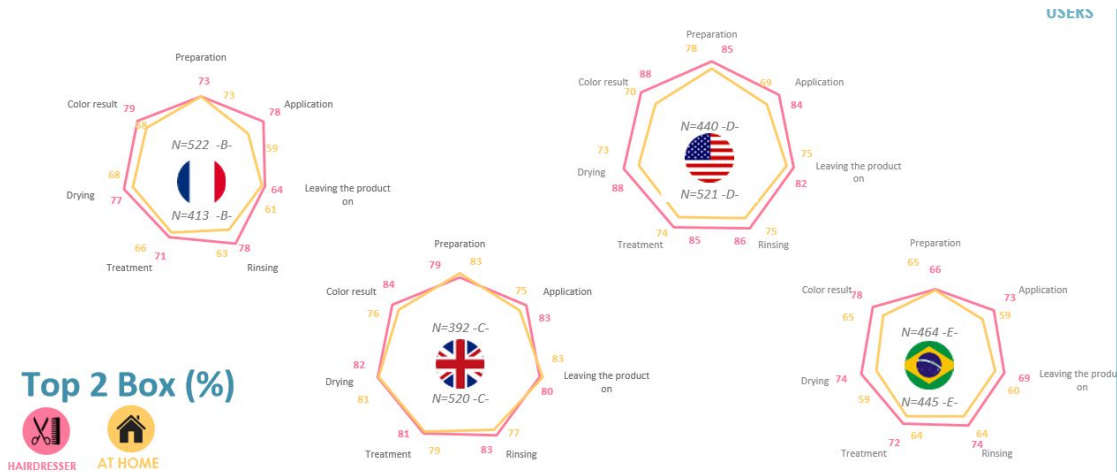
La gran mayoría de los issues declarados tienen que ver con el resultado de color, seguido del daño en el cabello. En Brasil el promedio de issues es considerablemente mayor, y tiene más que ver con el daño al cabello.

Así también, en Brasil el uso de máscaras y diversos productos con el fin de hidratar post coloración, se destaca con respecto a otros países.

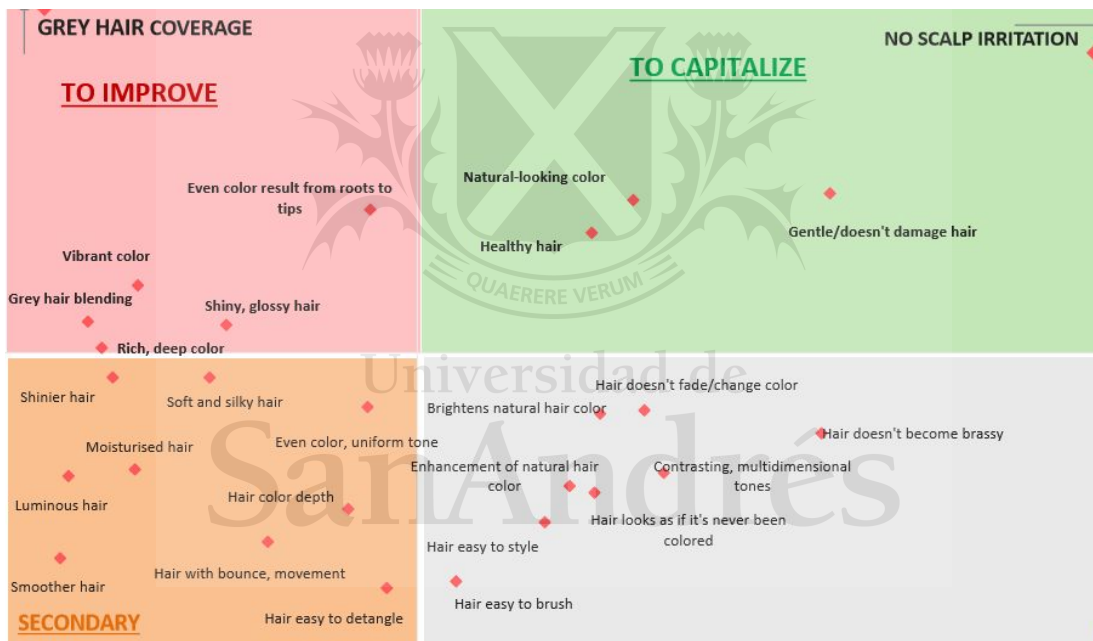
-ACTITUD ENTRE COLORACIONES: Mientras que entre el 50 y 60 % de las consumidoras en Europa declara no hacer nada entre coloraciones, en Brasil es solo el 29%. Destaca el uso de touch-ups en UK y Brasil por sobre el resto de los países analizados. El método mejor percibido para extender el periodo entre coloraciones, es el uso de shampoo y acondicionadores específicos para cabellos teñidos, seguido de touch ups (Ejp. Magic Retouch).

SATISFACCIÓN EN SALON Y EN CASA: La diferencia de satisfacción más grande entre teñido en salon, y tenido en el hogar se da en la aplicación y en algunos países en los

resultados. Se ve en el cuadro siguiente, como en los países que la coloración en casa es fuerte (UK) la satisfacción percibida entre hogar/salón en los diferentes puntos de aplicación mencionados es bastante similar.



La duración estándar de la tintura aplicada en casa es entre 4 y 5 semanas.



## SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORAS DE OAP

Tras un resumen de las características generales de las usuarias de la categoría, a continuación una segmentación propia para identificar los subgrupos de consumidoras en función de los siguientes parámetros:

- DRIVERS DE USO: Funcionales o Emocionales. Qué espera de la marca que compra.
- EDAD: Cual es el rango de edad de la usuaria ideal.
- FRECUENCIA Y FIDELIDAD: Consumidora frecuente, esporádica, lapster. Y si es recurrente con qué frecuencia se tiñe y si mantiene la misma marca, o busca experimentar todo el tiempo.
- GRADO DE COMPROMISO: Si está dispuesta a un cambio temporal o permanente.



Según estos parámetros, las consumidoras pueden segmentarse en:

**-Grey-coverage seekers:** Se tiñen por necesidad. buscan atributos funcionales en los productos que adquieren (minimizar daño, hidratar pelo, etc). Su objetivo final es la cobertura de canas y su principal problemática con el cabello es el daño y la falta de vitalidad debido a la recurrencia de teñido a la que son expuestas.

Su edad? Entre 45 y 65 años

Suelen ser consumidoras frecuentes de la categoría, tiñéndose cada 4 o 6 semanas.

**-Color-seeker:** Se tiñen por razones emocionales, buscan color. Pueden buscar productos con propuestas osadas de color, o productos con propuestas de colores cercanos al propio (naturales).

Son usuarias que juegan y experimentan en la categoría, por ende no suelen ser fieles a una marca o recurrentes en su consumo. Consumidoras esporádicas.

Su edad? Entre 15 y 35 años

**-Safety-seekers:** Quieren experimentar con el cambio de color en su pelo, o buscan cubrir primeras canas. Las metodologías tradicionales de la categoría la asustan: su principal barrera a la categoría es el miedo a los químicos que la componen.

Buscan alternativas en aplicación y en fórmulas.

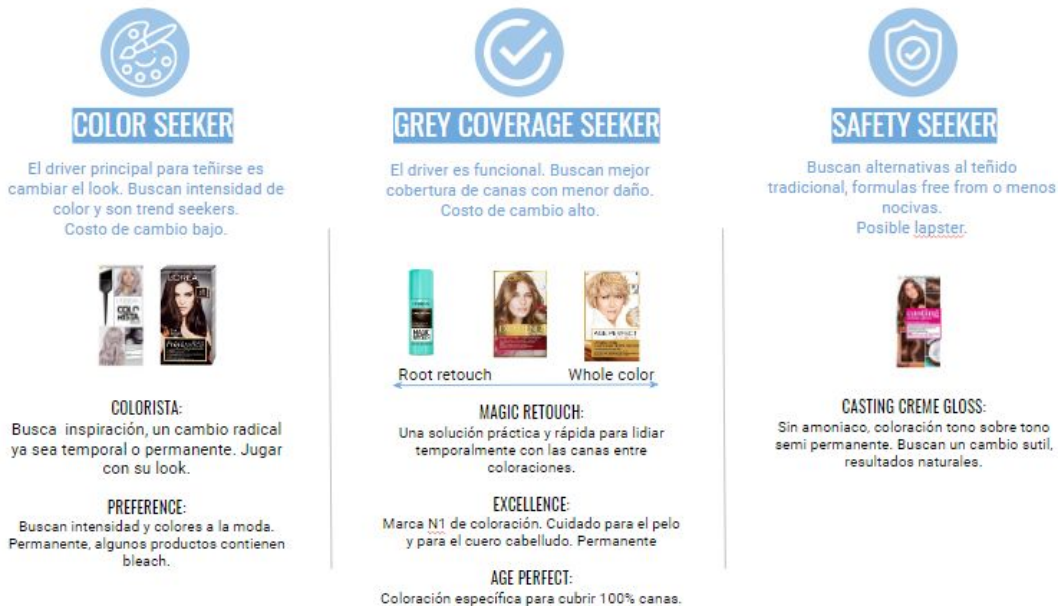
Su edad? Entre 20 y 40 años.

**-Pro-Seekers:** Ya sea que busquen cobertura o se acerquen a la categoría por razones de color, se encuentran atraídas únicamente por propuestas de productos que aluden a un universo profesional. Dentro de los RTB para este target se encuentran ingredientes específicos y terminología técnica de la categoría.

Su edad? Entre 20 y 40 años.

Si bien esto es algo que en mayor o menor medida se encuentra presente en casi todos los productos, se ve enfatizado en algunas propuestas de Schwarzkopf como Syoss o Keratine color, cuya construcción de marca se da más por los aspectos técnicos que emocionales y aspiracionales.

En función de la segmentación planteada, se analiza el portafolio de marca de OAP y se construye la identidad de la consumidora de cada una de las marcas del portafolio.



Desarrollé una segmentación de las consumidoras de la categoría y clasifiqué los productos del portfolio en función del tipo de consumidora target.

### **COLORISTA:**

Es el punto de entrada a la categoría a temprana edad. Tienen productos de hair makeup y permanentes. Es una marca que siempre está alerta a nuevas tendencias para captar la atención de sus consumidoras.

### **CONSUMIDORA:**

#### **-COLOR FOR A STATEMENT:**

La consumidora Colorista, considera que su look es una declaración de su personalidad. Busca ser disruptiva, atrevida, animarse, quiere jugar con su apariencia.

#### **-TREND SEEKER:**

Su driver es emocional e impulsivo. Elige la marca si la inspira a realizar un cambio, busca imágenes aspiracionales.

Es una mujer de entre 15 Y 20 años. En la marca encuentra un aliado para jugar con su look, para comunicar su propia personalidad. Es una usuaria que entra y sale de la categoría, y su frecuencia de uso es variada. El 50% del target etario experimentó alguna vez con la coloración

### **CASTING CREME GLOSS:**

Es un tipo de coloración tono sobre tono, entre una tintura temporal y una permanente, dura 28 lavados. La consumidora de Casting busca minimizar el riesgo percibido en la coloración (daño para el pelo) con una propuesta sin amoníaco, que propone un cambio no radical con respecto al color de base de la usuaria. Alcanza

hasta un medio tono de diferencia únicamente. Su portfolio ofrece colores naturales, y su fórmula no tiene un gran efecto aclarante al no contar con mucho oxidante.

**CONSUMIDORA:**

**-URBANA:**

Es una mujer entre 25 y 35 años que vive en la ciudad y tiene una vida activa.

**-COLOR FOR IMPROVEMENT:**

Busca verse mejor, un cambio sutil que la haga sentirse mejor (driver emocional). Y que por sobretodo no arruine su pelo. Busca un color natural, similar al suyo, con un brillo sano.

Es una usuaria que entra y sale de la categoría, pero de a poco comienza a ser una usuaria que tiende a una mayor frecuencia de uso. Se tiñe unas 3/4 veces al año. Busca un color similar al suyo, pero que le otorga mas brillo y un reflejo natural.

**PREFERENCE:**

Es un tipo de coloración permanente con una propuesta de colores intensos, con multidimensionalidad de reflejos. Presta atención a tendencias. Tienen productos con bleach, lo cual permite una aclaración de hasta 5 tonos.

**CONSUMIDORA:**

**-COLOR INTENSE:**

Busca una coloración que le ofrezca colores vividos y permanentes.

**-EN CONTROL:**

Es una mujer que está en una etapa de crecimiento laboral. Tiene el control en muchos aspectos de su vida, y es minuciosa con los resultados que busca en los productos que compra. Quiere mejorar su imagen.

Tiene entre 25 y 35 años generalmente. Entra y sale de la categoría, alterna su frecuencia de uso. Se tiñe unas 2 veces al año y experimenta casualmente con su pelo y con las marcas. En góndola busca por color y no por tono (no comprende aún cómo funcionan los números en la coloración). Por ende no es fiel a una marca, busca aquella que le ofrece una propuesta que la inspire. El costo de cambio es medio, tiende a repetir el producto que mejor resultados le dio, pero está abierta a testear otras marcas.

**MAGIC RETOUCH:**

Es un tipo de coloración temporal, o hair make up específica para teñir zonas específicas: raíces o primeras canas. Como producto se distingue de los competidores por las siguientes razones:

**-ES DISRUPTIVO:**

Trabaja sobre un fuerte insight de una manera novedosa:

“Cobertura instantánea de raíces entre coloraciones”.

Utiliza un color ajeno a la categoría que hace que resalte en PDV.

Su comunicación es disruptiva para L’Oreal Paris (humor).

Su mensaje es claro y corto, a diferencia de la forma de comunicar en la categoría (nombramiento de tecnologías, enumeración de múltiples beneficios, etc).

Sus productos son unisex: no habitual.

**-RESULTADOS MÁGICOS:**

Sus resultados son inmediatos: El antes y después realmente contundentes.

**-PRACTICO Y FACIL:**

Todos sus formatos de productos ponen énfasis en la practicidad

**-CONSUMIDORA:**

**- INSTANT GREY COVERAGE SEEKER:**

Busca un cubrimiento perfecto de canas de la manera más sencilla posible.

**-ESPACIAR COLORACIONES**

Es colo-dependiente, se tiñe cada 4 o 6 semanas. Cada vez le toma más tiempo, gasta más dinero, y está disconforme con el hecho que siempre tiene blancos nuevos. Magic Retouch es una solución que le permite estar bien entre coloraciones.

Suele ser consumidora de Excellence, y busca una solución temporal e instantánea entre coloraciones.

.

**EXCELLENCE:**

Es la marca con la gama más grande de productos de coloración, tiene una gran cantidad de tonos para adaptarse a las necesidades de las usuarias. Es la tintura con mayor grado de cosmeticidad: entiende lo asiduo que sus consumidoras necesitan de la coloración, y por ende la necesidad de dañar lo menos posible el pelo.

**-TRAYECTORIA:**

Primer marca de coloración.

**-SOFISTICADA:**

La percepción de marca es que Excellence es un producto “fashion”, sofisticado incluso vendido en supermercados. Aun así, es un producto accesible que intenta a hablarle a la mujer “real”. Otros competidores tienen una saliencia más fuerte en su aspecto tecnológico.

**-FEMENINA:**

Es rosa, es suave, es cuidado como ninguna otra coloración. (nivel comunicacional del producto)

**CONSUMIDORA:**

**-GREY COVERAGE SEEKER:**

El principal driver es el cubrimiento efectivo de canas

**-CLIENT KNOWS BEST:**

Sabe exactamente lo que quiere en lo que refiere a productos de coloración. Se tinte hace largo tiempo y conoce los tonos que la favorecen.

**-COSTO DE CAMBIO ELEVADO:**

Implica posiblemente no obtener los resultados que espera. Por esto mismo tiende a ser leal a la marca que le ofrece lo que busca.

**-SHARE OF WALLET Y FRECUENCIA:**

Se tinte cada 4 o 6 semanas, por lo que el share of wallet es bastante elevado.

**-CARENTE DE TIEMPO:**

Entre su familia y el trabajo, no tiene mucho tiempo en sus manos. Busca soluciones prácticas.

**-DAMAGE AVOIDER:**

Se tinte con frecuencia, por lo que evita daño innecesario en su cabello. Busca productos de coloración que lo ofrezcan cuidado de su pelo.

**-FUNCIONAL POR SOBRE EMOCIONAL:**

Busca principalmente cobertura de canas para mantenimiento de color. Difiere de una consumidora más joven que busca inspiración, cambio de look, mejorar su imagen.

“Busco mi coloración de siempre que me ofrece la cobertura que necesito, nutrición para no sobredañar mi pelo, con cuidado para mi cuero cabelludo.”

**AGE PERFECT:**

La marca ofrece dos tipos de productos:

-Age Perfect by Excellence: que ofrece un tipo de tintura “tradicional”, igual al resto de la categoría pero con tonos adaptados para cabellos 100% blancos.

-Soft Tones: Son productos sin mix y sin oxidante, que otorgan un mínimo de color/reflejos a aquellas usuarias de cabellos 100% blancos que quieren únicamente realzar sus canas, no cubrirlas.

**CONSUMIDORA:**

**COVERAGE O ENHANCEMENT SEEKER:** Puede buscar 100% de cobertura de canas en un proceso que sea cada vez más sencillo: se le dificulta la aplicación y no quiere ser una esclava de la tintura. O puede estar buscando solamente un "enhancement" de sus cabellos blancos.

**MAYOR ACEPTACIÓN:** De a poco está empezando a aceptar sus canas, con lo cual es posible que en breve abandone la categoría. Son usuarias que llevan años tiñendo su cabello, por lo cual el mismo presenta mucho daño y posiblemente su cuero cabelludo tienda a presentar mayores reacciones a productos de coloración. Son usuarias de más de 65+ años.

### **SOCIAL LISTENING:**

Continuando con el entendimiento de las consumidoras de la marca, realice un reporte de social listening para Age Perfect y Casting Creme Gloss.

La primera marca es analizada por que pertenece a un mercado que es sumamente interesante para la categoría de la coloración, pero no significativa en revenue de portfolio.

La segunda marca, Casting, por que es un producto que responde a una tendencia importante del mercado, los productos "free-from" por lo que debería estar en crecimiento, pero por el contrario, hace dos años se encuentra en regresión.

El objetivo es entender principalmente los aspectos que los usuarios consideran negativos del producto para tener en cuenta para una renovación o nuevo producto futuro. El review de comentarios fue hecho enteramente por mi, y presentado en la compañía.

Se analizaron los principales sitios de venta online de diferentes países como por ejemplo Boots.uk de UK, Beautetest.fr de Francia, Amazon.com como representativo de Norte América y reviews en el sitio propio de Loreal.ar Argentina o Brasil.

### **AGE PERFECT**

El 80% de los comentarios son positivos, lo cual es un muy buen porcentaje comparado a otros productos. Pero cuando se comprende la forma de operar del target, se entiende que suelen ser ávidos embajadores de marca, suelen estar más conformes con los productos que utilizan y tienden a comunicarlo más. Mientras que las generaciones más jóvenes usan redes sociales como medio para transmitir quejas.

De los comentarios negativos analizados, detecte 3 grandes problemáticas para el target:

- 1) Miedo a los ingredientes
- 2) Problemas con la aplicación
- 3) Quejas con respecto a efectos secundarios

- 1) Es un target que estuvo expuesto por años a los químicos de la coloración y químicos de otras categorías, y principalmente tienen miedo a una reacción alérgica a los componentes. También su organismo es más sensible, la norma es diagnosticar patologías de alergias en pacientes de más de 40 años<sup>53</sup>
- 2) Si bien el producto posee un cepillo especial para la aplicación del producto, muchas usuarias no sienten que el mismo facilite la aplicación. Ya sea por que hay restante de producto que se queda en el aplicador, o por que no es práctico para la aplicación en el largo del cabello, o que simplemente no facilita el proceso y muchas deciden teñirse sin utilizarlo.
- 3) Los químicos de la coloración contribuyen a la sequedad y daño del cabello que ya de por sí experimentan las consumidoras debido a cambios que vienen con la edad y la menopausia.



A partir de un análisis de comentarios en el sitio, traté de detectar la naturaleza de los problemas mencionados.<sup>54</sup>

## CASTING CREME

- 1) Lo utilizan como tinte para primeras canas
- 2) Reseca el cabello
- 3) No logra ofrecer los resultados que las consumidoras esperan

1) El producto tiene la intención de ser una tinte para primeras canas, con lo cual tiene sentido que ese sea el uso que se le de y que se lea reiteradas veces en comentarios. Como cobertura de canas, el producto más eficiente es Excellence, pero la imagen del mismo está alejada del ideal del target de "primeras canas" (25-35).

<sup>53</sup>Sains, M. ( Feb 2017). *Los riesgos de teñirse el pelo*. (versión Digital). El mundo: <https://www.elmundo.es/elmundosalud/2007/02/02/medicina/1170412215.html>

<sup>54</sup> Cuadro generación propia para presentación en la compañía.

2) Las mujeres que se tiñen por razones emocionales, por que buscan un cambio de look, no quieren arruinar su cabello en el proceso. Que el producto reseque el pelo, es un punto a mejorar del producto o una cuestión a tener en cuenta para el desarrollo de un producto para este target.

3)Nuevamente, el target que utiliza casting como una manera de "mejorar su look" muchas veces no nota que el producto realmente logre un cambio significativo, ya que al ser una coloración tono sobre tono, no logra un cambio mayor a medio tono del original.



## RATING REVIEWS &

NEGATIVE REVIEWS ANALISIS

70% COMENTARIOS  
POSITIVOS



### DRIVER UTILIZACIÓN

#### PRIMERAS CANAS

"(...) The colour is lovely and it works great on greys(...)"

"(...) Nice and easy to apply, its smells nice. Did cover my gray hair (...)"



### RESULTADOS SECUNDARIOS

#### RESECA EL CABELLO

"(...) Resecou o meu cabelo, deixo um aspecto espigado nas pontas (...)"



### SIN RESULTADOS

#### SHINELESS

"(...)The result; no change in my hair colour at all!! I noticed that my hair didnt have the red tinge from the previous dye but that was it.I am really disappoointed! (...)"

Universidad de

San Andrés

## CONCLUSIÓN:

### Age Perfect:

El producto no presenta una propuesta más atractiva que la de Excellence tras su renovación: 100% cobertura de cabellos blancos y una propuesta de triple cuidado: cuidado para el pelo, para el color y para el cuero cabelludo; mientras que Age perfect comunica ser la tintura ideal para cabellos maduros, pero los RTB no quedan muy en claro para justificar este claim. No posee una adaptación de la fórmula y formato para las necesidades del target.

### Casting Creme Gloss:

-Es un producto que tiene la intención de atraer consumidores que quieran cubrir primeras canas y mantener su color natural. Deja algunos aspectos que desear para las consumidoras que buscan un cambio de look "sutil", que quieren un enhancement de su color natural y no tienen el driver de cobertura. En el sentido que: No ofrece un nivel suficiente de aclaración y reseca el pelo como efecto secundario.



### 3.7. ANÁLISIS DEL MERCADO

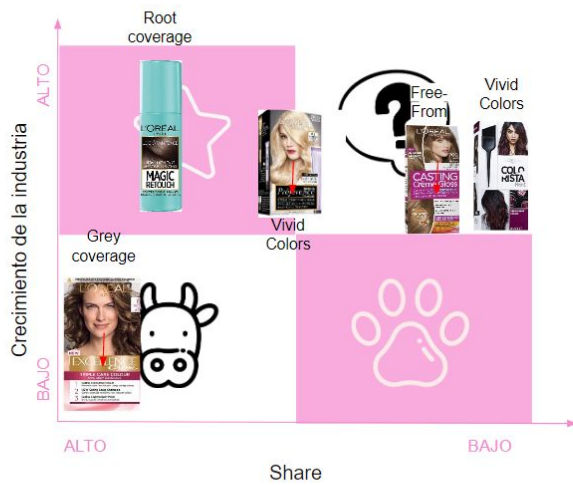
Concluyendo con todo lo expuesto anteriormente, Excellence es la marca más fuerte en coloración, no solo en L'Oréal sino a nivel global con 8,1% de share global. Excellence responde a un insight que no cambió desde su aparición, la cobertura de canas. Es una marca con la que las mujeres crecieron, la cual les genera confianza por su trayectoria. Es un producto que responde a las necesidades de target y con una fuerte distribución global. Tanto en 2017 como en 2018 la marca viene teniendo una tendencia regresiva, su público envejece y hay más competidores.

Magic Retouch es un producto que fue primero en su categoría en responder al insight de cubrimiento instantáneo de raíces. La categoría; al ser nueva en el mercado, sigue mostrando porcentajes de crecimiento considerables. Con respecto a 2018 la marca creció un 22%.

Colorista y Preference están posicionados en el mercado de los colores vividos que está en crecimiento. En el caso de Preference, es la segunda marca más grande a nivel mundial con un 6,2% de share, pero es el tercer año consecutivo que presenta una tendencia negativa que no se pudo revertir al momento. Con respecto a 2018, la caída de share es de -2,3% y 2018 tuvo un -8% menos de share con respecto a 2017. Colorista por el contrario, es una marca más reciente (2017) tiene un share menor, 1,5% pero con una tendencia positiva, creció 1,5% con respecto al año anterior. Para el momento en el ciclo de vida que se encuentra la marca, el porcentaje de crecimiento debería ser más considerable, como en el caso de Magic Retouch. Con un 1,5% de share tener solo un 1,5% de crecimiento en un año no es un parámetro sobresaliente de performance de la nueva marca del portfolio.

Casting creme se encuentra en el mercado de safety-seekers con una propuesta free-from amoníaco. Si bien está posicionada en una tendencia free-from que en Europa viene creciendo, a nivel global, la marca tuvo un decrecimiento de -2,4% en 2018.

El mercado de la coloración está en jaque en un cierto punto, cuando se considera un contexto mayor, una macrotendencia en la que las consumidoras cada vez buscan productos más naturales. No solo consideran que alimentos ingieren, sino que ingredientes están utilizando en sus productos de belleza. Y la coloración posee muchos elementos que se están tratando de evitar. Revertir la percepción de las usuarias de la categoría va a ser un proceso difícil, y va a requerir de una reconsideración de las fórmulas tradicionales para cumplir con los nuevos requerimientos de la época.



**-Vivid Colors:**

Preference es la segunda marca con mayor share en OAP y un player importante a nivel global, pero la marca viene regresionando -2,3%. Colorista, no alcanza indicadores de crecimiento esperados por la "novedad de la marca" y por la instancia del ciclo de vida del producto en la que se encuentra 1,5% de share y +1,5% de crecimiento.

**-Grey Coverage**

El mercado sigue estable en tamaño, Excellence es la marca 1 a nivel mundial, pero viene perdiendo share, -0,2% global.

**-Root Coverage**

Al ser una subcategoría "nueva" muestra un crecimiento del mercado en general, y Magic tiene un 2,8% de share en north am. mientras que su competidor de Syoss 0,1%. A nivel mundial tiene un 2,6% de share con un crecimiento del 22% con respecto al año anterior.

**-Free-From Formulas:**

El mercado sin amoníaco creció +2.5%, 0,2 puntos por arriba del crecim; de mercado en E5. Casting decreció WW -2,4%.

A partir de la clasificación del portfolio en función del driver principal que satisface cada producto, de la información que detecté de tendencias en el mercado y de sellouts que me permitió ver valores y volúmenes de venta de los diferentes productos en el mercado global, pude ver shares de productos y tendencias de las diferentes industrias (productos de cobertura de canas, productos de colores vivos, productos free-from). A intención de mostrar el comportamiento particular de los productos de root-coverage frente a la tintura tradicional tipo Excellence es que generé una nueva subclasificación para la matriz BCG.

SanAndrés

## 3.8. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER<sup>55</sup>



Análisis generado a partir de la relectura del libro de Porter: Estrategia Competitiva y consultas realizadas a diferentes miembros de la empresa, a partir de análisis de sell-outs, U&A e información online. Las referencias en azul son puntos débiles y amenazas de OAP.

### RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES<sup>56</sup>

**-MUCHOS COMPETIDORES BIEN POSICIONADOS;** En casi todas las regiones, casi el 75% del mercado pertenece al top 14 de manufacturantes. Y la mitad de este porcentaje, casi siempre se reparte entre los 5 principales grupos:

L'Oréal, Coty, Schwarzkopf, Revlon y Procter & Gamble.

L'Oréal tiene la mayor participación con sus dos marcas OAP y Garnier.

El crecimiento en la categoría lo viene impulsando por Henkel, seguido de otros manufacturantes independientes.

### -COSTO DE CAMBIO:

-Entre 15 y 35 años el costo de cambio es bajo, las consumidoras buscan inspiración, están abiertas a probar nuevos productos.

-De 35 en adelante (mercado principal de coloración por volumen de compra y frecuencia) el costo de cambio incrementa, ya que es un target que busca practicidad, que no tiene tiempo. Probar un producto nuevo implicaría obtener resultados diferentes a los que la consumidora espera: perder plata, tiempo, dañar

<sup>55</sup> Porter M. (1982). Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Compañía Continental, reimpresión 2003

<sup>56</sup> Riquelme Leiva, Matías (2015, Junio). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

el cabello sin sentido. Con lo cual son más fieles a las marcas, y conocen exactamente los productos que les sientan, tras tantos años en la categoría y con una frecuencia sumamente elevada de uso.

### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:

Existen dos tipos de clientes para L'Oréal:

-B2B: Principales clientes, Brick&Mortar, grandes retailers como Carrefour, Cencosud, Franprix, u otro dependiendo del país. Por el tamaño de la empresa, y la cantidad de diferentes productos que ofrecen, L'Oréal posee un fuerte poder de negociación con sus clientes. Es OAP quien establece los márgenes y precios de venta.

Uno de los challenges más grandes con el que lidia la categoría está en el punto de venta.

-Cada marca posee un gran número de tonos, y los retailers optan por vender un portafolio acotado de best sellers en el PDV. Con lo cual complejizan el acercamiento de la gama completa a clientes y la percepción de la marca: mientras que la oferta real puede ser de 40 SKU, las consumidoras muchas veces consiguen en punto de venta una cantidad mucho menor.

-Existen muchas marcas en el mercado.

-Los packs no se encuentran muy bien diferenciados, hay mucha información sobre cada producto.

-La categoría de coloración posee muchas particularidades técnicas, es compleja y pocos usuarios comprenden. La decisión de elegir un tono para el consumidor puede ser difícil a la hora de la compra.

Referencia para ejemplificar la contaminación visual en góndola.



-B2C: En digital, directo a consumidor final. La plataforma de venta de L'Oréal Paris es algo muy reciente. El manejo de la comunicación está en control de la misma marca, con lo cual puede trabajarse el canal para optimizar la conversión online y ofrecer el portafolio completo de la manera mejor adaptada a las usuarias.

El crecimiento no solo de compra online sino también de venta a través de smartphones están en crecimiento en la industria de la belleza. En 2017 el total de ventas a través de smartphones fue de 1.53 Billones<sup>57</sup>

#### **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES EN LA CATEGORÍA:**

La amenaza de nuevos participantes es baja ya que las barreras de ingreso son altas.

**-CONSTRUCCIÓN DE MARCA:** L'Oréal es una marca top of mind cuando se habla de la industria de la belleza. Y sus competidores son fuertes de igual manera en la categoría. Más del 50% de las personas asocian la categoría Haircolor con L'Oréal Paris.

**-KNOW HOW:** Es una categoría sumamente técnica, que requiere de un equipo científico especializado para desarrollar las fórmulas. Más aún para ser competitivo y tener un sólido equipo de R&D y poder proponer innovación en las fórmulas.

**-ECONOMÍA DE ESCALA DEL LADO DE LA OFERTA:** Efectivamente, los costos fijos de fabrica (equipos, costo de mantenimiento mensual, etc), personal capacitado, costos de transporte son elevados, y se justifican solamente en producciones grandes.

**-COSTO DE INGRESO ELEVADO:**

-Costos de montaje de fábrica, adquisición de maquinaria productiva, personal.

-Costos elevados de R&D

-Gran inversión en medios: L'Oréal es de las empresas que más invierten en medios de comunicación en la categoría de belleza y salud. 1,3 Billones solo en Estados Unidos durante 2016. Siendo la segunda empresa con mayor SOV después de P&G<sup>58</sup>. A nivel mundial, L'Oréal Paris coloración invirtió en 2018 alrededor de 90 millones de euros.<sup>59</sup>

**-PATENTES:** Existen muchas patentes en la industria, que le permiten a la empresa la utilización de tecnologías exclusivamente. Lograr patentar una innovación requiere de mucho expertise tecnológico.

**-DISTRIBUCIÓN:** L'Oréal, por su gran tamaño y estrategia holística a la belleza, tiene un fuerte sistema de distribución para todos sus productos de consumo masivo, alcanza entre 80% y 90% de distribución física en casi todos los países que opera. Los canales están trabajados, la distribución de sus productos no es un problema, y tiene un gran poder de negociación con respecto a la visibilidad de sus productos en punto de venta.

**-MARKETING DIGITAL:**

Si bien todas las barreras de ingreso antes mencionadas a la categoría son reales para una empresa que opera en "el mundo del marketing tradicional", no lo es para

<sup>57</sup>(Mar 2018). *Global Cosmetics Products Market-Analysis of Growth, Trends and Forecasts (2018-2023)*. Orbis Research: <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=30351>

<sup>58</sup> (Oct 2018) *Health and Beauty Report*. Kantar citado por [https://adage.com/images/bin/pdf/Health\\_and\\_Beauty\\_Report\\_Kantar.pdf](https://adage.com/images/bin/pdf/Health_and_Beauty_Report_Kantar.pdf)

<sup>59</sup> Dato exacto confidencial.

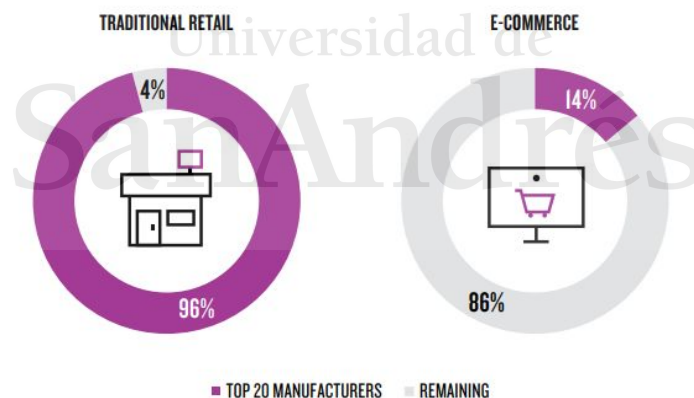
aquellas que operan en el universo digital. Según Kantar, el medio digital implica una nueva distribución del poder. Mientras que el marketing convencional en el que se rige el retail en empresas como OAP es necesario:

- 1)Grandes inversiones en comunicación para medios tradicionales.
- 2)Grandes sistemas de distribución.
- 3)Poder de negociación con Clientes y exposición en punto de venta (retailers)

En digital estas barreras se minimizan, y los competidores y productos sustitutos tienen una posibilidad más fuerte de participación en la categoría.

- 1) La inversión en digital puede targetizar y optimizarse, y el costo de inversión es sumamente menor.
- 2) No existen barreras tan marcadas en la distribución, ya que cualquier marca puede comenzar su negocio utilizando carriers existentes, y llegado el caso si el negocio crece lo suficiente, integrar el servicio verticalmente a la compañía.
- 3) No es necesario tener poder de negociación con los clientes/ retailers para obtener una distribución buena del producto y visibilidad en góndola. En digital los productos provenientes de empresas chicas o grandes tienen la misma exposición, luego dependen de match con el termino de busqueda 5 metatags) e inversion en retargeting.

Mientras que el 96% de las ventas en el retail tradicional pertenecen al top 20 de retailers en brick & mortar, en digital solo representan el 14% y el restante se divide entre pequeñas marcas y manufacturantes que, individualmente no tienen peso competitivo, pero que en conjunto superan la mayoría de las ventas.



60

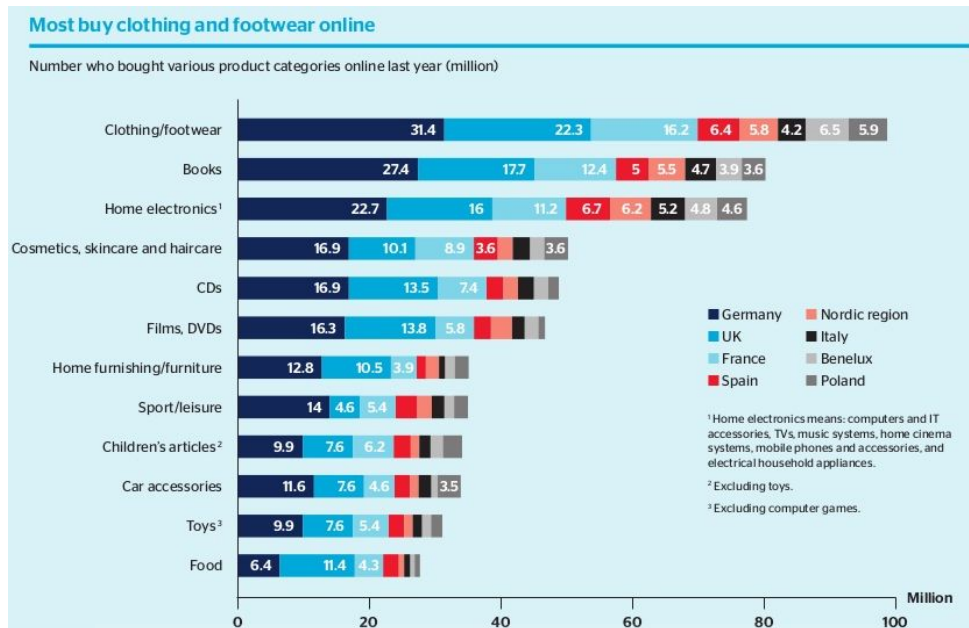
El total mercado de ecommerce en Europa es de 621 Billones de euros y cosmética es la cuarta categoría más importante. Al momento, las ventas en digital en el mercado de la belleza en europa están cerca de alcanzar los 50 millones de euros<sup>61</sup>

<sup>60</sup> (2018). *The future of Beauty Report 2018*. (Versión Digital). Nielsen. p. 15.

<https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/the-future-of-beauty/#>

<sup>61</sup> (Ago 2015). *E-commerce in Europe and Ireland*. Consultado en

[https://ecommercenews.eu/wp-content/uploads/2014/06/europe\\_ecommerce\\_product\\_categories\\_2014.jpg](https://ecommercenews.eu/wp-content/uploads/2014/06/europe_ecommerce_product_categories_2014.jpg)



62

### PODER DE LOS PROVEEDORES:

Las industrias competidoras del segmento, tienen gran control sobre los proveedores, ya que solo necesitan materia prima poco diferenciada.

**-INTEGRACIÓN VERTICAL:** la mayoría de los competidores poseen su propia industria productora de packagings, empresa distribuidora, y lo que es más importante, sus propios laboratorios donde generan sus propios formulados para comercializar. Con lo cual la dependencia con proveedores es prácticamente nula.

### SUSTITUTOS:

Las consumidoras están más abiertas a la exploración de sustitutos debido a macro tendencias en el mercado que debilitan a la categoría. La tendencia hacia lo natural y la concientización creciente acerca de efectos secundarios de químicos ponen en riesgo a la industria de la coloración frente a sustitutos que se fortalecen.

**HENNA:** Los tintes para el cabello que contienen Henna son un sustituto a los productos de coloración tradicional. El proceso es similar, los colores son más básicos que los que se pueden obtener con tinturas mas químicas, y al experiencia de aplicación es más amena debido a la falta de olor fuerte.

El Henna es un tinte natural que proviene de la planta que lleva su mismo nombre. Su color en estado natural es rojizo, por lo que los productos en el mercado que dicen ser 100% naturales pero ofrecen otros colores además de rojo, es porque incluyen tintes diferentes a la henna en el producto.

### PROS<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Consultado en Statista el 5/2019

<https://www.statista.com/statistics/724038/share-of-us-e-commerce-fmcg-categories/>

<sup>63</sup> Consultado en Fashionisers el 5/2019 <https://fashionisers.com/2015/08/13/henna-hair-dye/>

- Solución natural.
- Otorga brillo al pelo, daña menos.
- Evita alergias
- Dice tener propiedades positivas sobre la caspa.

**CONTRAS:**

- La principal contra es el color: Que es un limitante para muchas consumidoras que buscan tonos o reflejos específicos.
- El proceso es más casero, largo, implica una participación activa de la consumidora
- No sirve para aclarar.



Lush propone un tipo de formato novedoso para la coloración, un bloque de henna, el cual la clienta debe derretir en su hogar y aprender a utilizar.

**PELUQUERÍAS:** La coloración en salon es el principal sustituto de la coloración para el hogar. Dependiendo el mercado, las usuarias cambian con mayor o menor frecuencia la manera en que tiñen su pelo (salón o en casa). Pero en promedio, 6 de cada 10 consumidoras se tiñen en el último año con productos en el hogar y 5 de cada 10 en peluquerías ( ver U&A en anexos).

La coloración en casa suele ser mayor al porcentaje de salon en las usuarias de entre 15 y 25 años, posiblemente por una cuestión de presupuesto.

A los 30 suele ser mitad y mitad, el driver sigue siendo principalmente emocional por sobre funcional, y de tener una posición económica más holgada, la consumidora está dispuesta a pagar más por mejores resultados.

A los 45 es el punto máximo de coloración en el hogar, ya que el driver es funcional y la frecuencia de uso de tintes es sumamente elevada: la consumidora es dependiente de la coloración para cubrir nacimiento de canas cada 4 o 6 semana. Como el share of wallet de la categoría en el presupuesto de la usuaria se vuelve más elevado durante este período, los productos de L’Oreal de coloración en casa se vuelven más atractivo para el target.

A partir de los 65, quienes continúan dentro de la categoría y no abandonan, suelen hacerlo más a menudo en la peluquería, ya que el proceso les resulta difícil para hacerlo solas. también cuentan con el tiempo y la holgura económica como para “darse un gusto” .

Cuales son los puntos diferenciales de la coloración en salon con respecto a la coloración en casa? A continuación una enumeración:

**POSITIVO:**



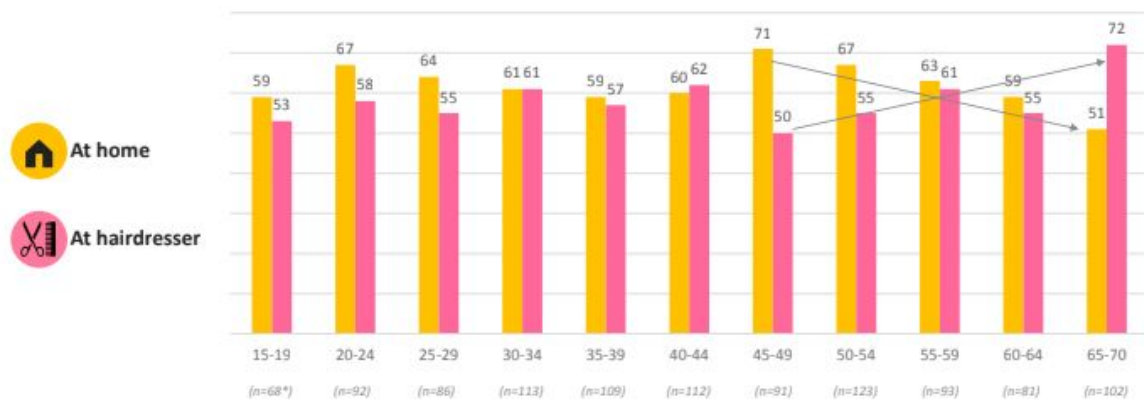
-La coloración en salon es un momento "para mi".

-Los resultados: Suelen obtener mejores resultados ya que el procedimiento fue hecho por profesionales.

#### NEGATIVO:

-Mayor costo económico.

-Costo de tiempo mayor: El proceso de coloración es más largo en los salones, comparando media entre proceso de tintura en el hogar.



#### PREVENCIÓN:

La prevención de aparición de canas, es un sustituto dentro del mercado. Dichos productos, también repercuten en la edad promedio de ingreso a la categoría.

Se empiezan a ver productos como shampoos, o aceites que contienen melanina u otras propiedades para disminuir la aparición de canas.



Dermoesthetique: Producto anti-age evita envejecimiento del cabello. Prevención de canas.

-También comienzan a aparecer medicamentos de mostrador que prometen propiedades anti-aging para el pelo.



#### PRODUCTOS 100% NATURAL:

Otra alternativa o sustituto a la coloración en casa son las soluciones temporales y caseras como teñidos con té, café, hierbas zanahorias, jugo de limón, nueces. Las redes sociales, blogs y videos tutoriales DIY explican cómo utilizar estos ingredientes para obtener resultados naturales y evitar químicos.

### 3.9. RESUMEN: ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa” (Humphrey A.S.)

<https://www.analisisfoda.com/>

#### **FORTALEZA**

Son los elementos positivos, diferenciales de la compañía o portfolio en este caso que hacen a la misma competitiva (o podrían llegar a hacerlo).

##### **-Líder de categoría:**

La trayectoria y el gran conocimiento que tienen las consumidoras y también no consumidoras de la marca es un activo muy fuerte de la compañía. L’Oreal tiene años de trayectoria en belleza y es TOM de la categoría. La marca y su equity son una de las principales razones por la que lidera en ventas en casi todas las categorías en las que se encuentra.<sup>64</sup>

Mismo como muestran los resultados de la investigación “Pertener a una marca que genera confianza” sigue siendo el RTB y driver número 1 a la hora de comprar productos de belleza, representando un 32% del total de respuestas.

##### **-R&D:**

L’Oreal tiene grandes laboratorios con personal científico altamente capacitado para poder trabajar sobre innovaciones. Es un activo clave para la industria de la belleza.

#### **OPORTUNIDAD**

Son tendencias en el mercado, posibilidades que podrían ser aprovechadas por la compañía.

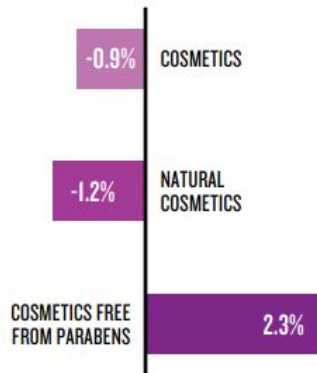
##### **-Mercado free-from nasties:**

-Como mencionado en reiteradas ocasiones, la tendencia “free-from”, que implica el librar a los productos de ciertos ingredientes, es una tendencia que se viene viendo en varios sectores: el alimenticio y el de belleza principalmente.

El siguiente gráfico compara el decrecimiento de la categoría de cosméticos con respecto a los cosméticos naturales, y aquellos que son “free-from”

---

<sup>64</sup> Encuesta cualitativa completa en anexos, realización propia.



65

En cuanto al tamaño del mercado free-from en coloración, o mercado sin amoníaco, el mismo tiene un valor de 35 millones de euros en E5 (Francia,UK, Alemania, España e Italia), es decir representa un 18% del total del mercado (ver anexos). Lo cual lo hace una atractiva oportunidad.

#### -La construcción de percepciones ligadas al mindset de la consumidora:

Comprender y beneficiarse del entendimiento de cómo las percepciones de la consumidora acerca de los ingredientes condicionan su manera de comprar: Como por ejemplo, como el amoníaco está ligado a la percepción del producto como químico: La falta del mismo, hace que la consumidora asocie el producto con "un tipo de coloración menos nociva" como puede verse en el siguiente review de una consumidora de Only Love, nuevo producto de Schwarzkopf.

★★★★★ dxx2512 · 4 months ago

The best!

I left this on the main part of my hair for the first 15mins then put it on my damaged bleached ends for the rest of the half hour. I had no head irritation at all and it didn't smell of chemicals. Even before the conditioner my hair felt soft. After rinsing my hair is still in lovely condition and it has covered all of my hair evenly - even the damaged ends that haven't been taking colour. So glad to have my healthy looking, even coloured hair back x

66

#### -Transformar pain points en oportunidades:

El principal pain point con respecto a la coloración en salón se encuentra durante "la aplicación" del producto. Por lo cual dicha desventaja puede transformarse en una oportunidad de mejoría debido a la nuevas tecnologías que permiten una mejoría en tiempo, forma de aplicación y mejoría olfativa: **Mejoría del proceso de aplicación.**

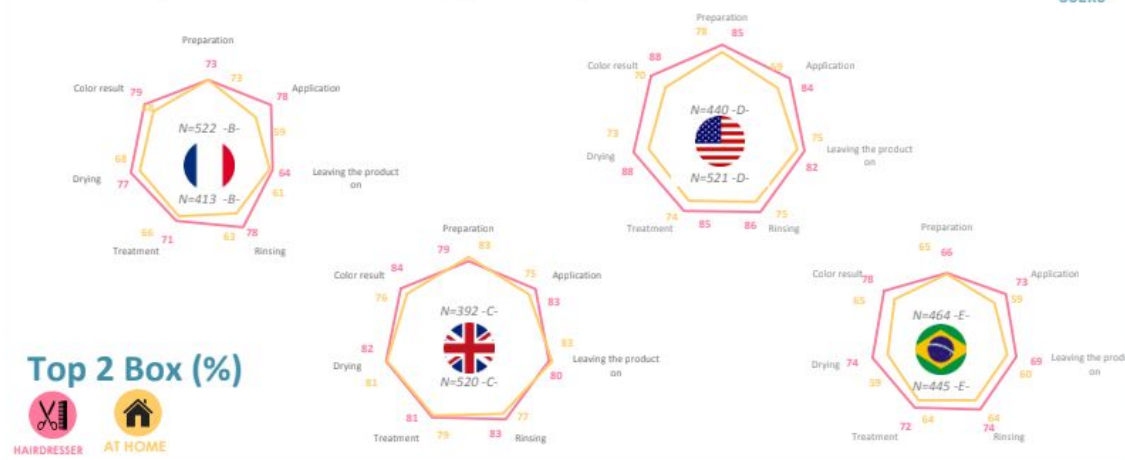
<sup>65</sup> (2018). *The future of Beauty Report 2018*. (Versión Digital). Nielsen.

<https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/the-future-of-beauty/#>

<sup>66</sup>(2019). Comentario realizado por usuaria dxx2512. Consultado en Superdrug:

<https://www.superdrug.com/Only-Love/Only-Love-Permanent-Hair-Dye-100-Jet-Black/p/771650#bv-reviews>

particularly on preparation process, treatment process and leaving the products.  
Main areas of improvement for at home are around application, rinsing and color result.



Qué puntos se pueden mejorar?

- Aplicación con menos pasos
- Aplicación más rápida
- Discomfort ligado al olor, picazón

-Incrementar el atractivo a través de la publicidad:

Las marcas del portfolio Preference y Casting poseen targets que ingresan a la categoría por razones emocionales: Buscan verse mejor, buscan inspiración. Es decir, la categoría en estas dos marcas se comporta como las consumidoras de la categoría de make up: sin novedad, sin comunicación, sin generar deseo permanente, el público pierde interés. Con lo cual la publicidad se vuelve una oportunidad de crecimiento en estas marcas.



El cuadro muestra cómo durante 2011 y 2013 las ventas incrementaron paralelamente al lanzamiento de nuevas colecciones y campañas.

-Crecimiento en digital:

El retail tradicional ofrece bastantes barreras para las compañías que venden productos de coloración: existen muchos competidores con portfolios muy grandes (20 sku o más), resulta imposible mostrar la gama completa de productos en el punto de venta y existe una gran "contaminación visual" que complejiza la compra.

El medio digital podría mejorar los siguientes puntos:

- Personalización de la comunicación: Targetización: Logrando que las usuarias sean expuestas a las marcas que son pertinentes para ellas en función de rango etario y gustos o previas búsquedas y no al total de marcas del portfolio como son expuestas en el retail tradicional ( y que contribuye a su confusión en pdv).
- Disposición completa del portfolio de cada marca: en comparación al pdv tradicional, donde son los retailers los que escogen que sku exponer en góndolas.
- Control total sobre la comunicación y el impacto a consumidora.
- Oportunidad de facilitarle a las consumidoras recurrentes la recompra de producto a través de suscripciones digitales.
- Nuevas estrategias para acercar las marcas a las consumidoras en el medio digital: por ejemplo a través de empresas de suscripción mensual como Birchbox.
- Cross-branding: En función del entendimiento de las consumidoras de cada marca, a través del medio digital se le puede ofrecer soluciones presentes en otras marcas para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo: recomendando a las usuarias de Excellence, Magic Retouch para utilizar entre coloraciones. U ofrecer a través de anuncios targetización MR Precisión a usuarias de Casting y Preference.
- Comunicación de novedad: Así como es un desafío permanente el lograr destacarse en el pdv físico, también lo es en digital. Hay mucho espacio para ser creativos en el medio y aprovechar todas sus posibilidades de comunicación y conversión que no están siendo exploradas al momento.

#### -Out of the Box

El caso de Magic Retouch es un buen ejemplo: Más allá de ser una marca que introdujo un nuevo tipo de producto a la categoría, parte de su gran éxito se debe a la disrupción de códigos estéticos en una categoría en la que es difícil diferenciarse. Utilizar una estrategia "out of the box" en una categoría en la que todos los productos vienen presentados en cajas que contienen colorante, oxidante y acondicionador es una manera clara de diferenciarse en punto de venta.

La estrategia de Magic puede trasladarse a un producto de coloración tradicional: disrumpir a partir del diseño del pack.



www.shutterstock.com • 743507086

#### -New Luxury

En una industria (de belleza alimenticia, etc) en la que todos los productos poseen químicos e ingredientes que desconocemos, los productos orgánicos con ingredientes naturales son un lujo: Por que? Justamente porque escasean, y es lo que define al Lujo, una oferta menor a la demanda. Y es una tendencia que se viene viendo en muchas categorías.

Puede esta tendencia convertirse en una oportunidad para L’Oreal?



De hecho, Botanicals abrió la posibilidad con su lanzamiento en HairCare: Sin grandes spokesperson o modelos, productos orgánicos con fuerte énfasis en los ingredientes. Con lo cual no resultaría una total sorpresa de ser propuesta una estrategia similar en la categoría de coloración.

Resumiendo, el nuevo lujo implica:

- Indulgencia sin culpa<sup>67</sup> es un nuevo tipo de lujo. Sin impacto negativo al medio ambiente, al organismo, a la sociedad.

- Una propuesta sustentable en una industria que se caracteriza por lo opuesto, por lo que en su escasez, se autodetermina como lujo.

- Un foco que va más allá de los ingredientes naturales, hacia un comercio justo, transparencia en el proceso, packagings reciclables, etc.

Es decir, trabajar desde la marca para “eliminar la culpa” de quien compra productos como auto indulgencia .

**-Mature Market:**

Como ejemplificado durante el desarrollo de PESTL, el mercado Mature se encuentra en una tendencia hacia el crecimiento en tamaño, y posee particularidades que lo hacen sumamente atractivo como mercado:

- Fieles a las marcas que compran: No suelen experimentar

- Están dispuestos a pagar más por productos de mayor calidad

- Buscan “darse un mimo”, tienen menos responsabilidades y más dinero para ellos mismos.

## **DEBILIDAD:**

---

<sup>67</sup> (Sept 2016). *The Future of Luxury*. Consultado en trendwatching: <https://trendwatching.com/trends/the-future-of-luxury/>

Puntos de la compañía o portfolio que sub-performance, que podrían mejorarse. Es lo contrario o las fortalezas.

**-Producto pilar de portfolio en regresión:**

Que cualquier compañía posea un producto pilar que sustenta a una categoría en una tendencia regresiva, es claramente un punto débil y una amenaza a la estabilidad de portafolio.

Excellence, para L'Oréal Paris, es un pilar del portfolio. Como tal, de su performance depende el éxito de la performance de OAP. Y como puede verse en el siguiente sell-out de Nielsen, es el segundo año consecutivo de regresión en share.

	2016	2017	%Change	ND 17	ND 18	%Change	ND 17	JF 18	MA 18	MJ 18	JA 18	SO 18	ND 18	%Change
Market (MIO)	5,589.3	5,619.2		5,619.2	5,651.9		899.5	867.5	919.4	918.4	1,142.0	895.0	909.6	
Market % Change		+0.5%		+0.5%	+0.6%		+1.2%	-0.2%	+0.3%	+1.3%	+0.5%	+0.5%	+1.1%	
CPD % Change		+1.0%		+1.0%	+0.1%		+2.0%	-0.5%	-0.1%	+0.7%	+0.7%	+0.0%	-0.1%	
<b>TOP 14 MANUFACTURERS</b>	<b>73.8</b>	<b>72.3</b>	<b>-1.9%</b>	<b>72.3</b>	<b>71.6</b>	<b>-0.4%</b>	<b>71.5</b>	<b>71.2</b>	<b>71.4</b>	<b>71.6</b>	<b>74.0</b>	<b>70.2</b>	<b>70.5</b>	<b>-0.3%</b>
L'OREAL CPD	40.9	41.0	+1.0%	41.0	40.9	+0.1%	40.4	41.0	40.7	40.7	42.6	40.0	39.9	-0.1%
L'OREAL PARIS	23.0	23.8	+4.0%	23.8	23.7	+0.2%	23.2	23.7	23.5	23.4	25.3	23.1	23.0	+0.5%
COLORISTA	0.0	1.4	+48791.3%	1.4	1.5	+1.5%	1.2	1.3	1.4	1.5	1.9	1.3	1.2	-4.4%
MAGIC RETOUCH	1.3	2.2	+65.0%	2.2	2.6	+22.0%	2.3	2.4	2.5	2.5	2.8	2.7	2.8	+22.9%
PRODIGY	0.7	0.5	-27.2%	0.5	0.4	-30.4%	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	-36.8%
RECITAL / PREFERENCE	7.0	6.4	-8.0%	6.4	6.2	-2.3%	6.1	6.3	6.2	6.1	6.9	5.9	5.9	-2.2%
TOTAL CASTING	4.0	3.7	-7.5%	3.7	3.6	-2.4%	3.6	3.6	3.6	3.6	3.5	3.6	3.5	-3.3%
dont Crème Gloss	3.5	3.3	-6.4%	3.3	3.1	-9.2%	3.2	3.2	3.2	3.1	3.1	3.2	3.1	-4.3%
TOTAL EXCELLENCE/IMEDIA	8.4	8.2	-2.1%	8.2	8.1	-0.2%	8.1	8.2	8.0	8.0	8.4	8.0	8.1	+0.5%
dont Excellence Creme	7.7	7.5	-2.0%	7.5	7.4	-0.5%	7.4	7.5	7.3	7.3	7.7	7.3	7.3	+0.0%

Así mismo, el target de la marca envejece, con lo cual la perspectiva actual de la marca no resulta positiva al largo plazo.

**-Producto posicionado en mercado en tendencia, está en regresión:**

Es el segundo año consecutivo que Casting Creme Gloss muestra una regresión en share, mientras que el mercado en el que se encuentra, el de "sin amoníaco" crece sobre el crecimiento total del mercado.

**- E-commerce:**

La plataforma actual es muy poco intuitiva, no ayuda a la construcción de marca o a la conversión: Es difícil de encontrar los productos, la oferta se mezcla para diferentes segmentos de mercado.

Hay muchos puntos de mejora en el sitio para hacer el flow de las usuarias más sencillo e intuitivo.

Así también para minimizar el tiempo de búsqueda que le implica a la usuaria encontrar los productos que desea encontrar en el sitio. Empezando por una mejora en los motores de búsqueda del sitio: En la actualidad al buscar un tono específico, la usuaria es expuesta al total portfolio de marca, cuando podrían segmentarse los resultados en función del perfil de la consumidora. De tal manera acotando opciones únicamente a aquellas que son pertinentes para la usuaria, y no sobre exponiéndola a resultados extensos y difíciles de navegar.

NOUVEAUTÉS MAQUILLAGE SOIN DE LA PEAU COLORATION CHEVEUX HOMME MARQUE INVITÉE L'ORÉAL PARIS

Accessoires Coloration

**PRIX**


6,9 € 12,9 €

**AFFINER LA RECHERCHE**


Cheveux blancs

Par tenue


Application




COLORATION CHÂTAIN  
**Excellence Crème Châtain**  
6 nuances  
★★★★★ (14)  
11,50 €  
[Voir les nuances](#)




COLORATION CHÂTAIN  
**Magic Retouch - Le Châtain**  
Le Châtain  
★★★★★ (16)  
10,00 €  
[Ajouter au panier](#)




COLORATION CHÂTAIN  
**Age Perfect By Excellence Châtain**  
5.03 Châtain Clair Doré Lumineux  
★★★★★ (8)  
12,10 €  
[Ajouter au panier](#)



COLORATION CHÂTAIN  
**Magic Retouch Précision - Mascara Châtain**  
Châtain 8 ml  
★★★★★ (15)  
10,00 €



COLORATION CHÂTAIN  
**Magic Retouch - Le Châtain Glacé**  
Le Châtain Glacé  
★★★★★ (2)  
10,00 €



COLORATION CHÂTAIN  
**Magic Retouch Précision - Mascara Châtain foncé**  
Châtain foncé 8 ml  
★★★★★ (11)  
10,00 €

## AMENAZAS

Son características del mercado, gobierno, tendencias, nuevos participantes, nuevas reglamentaciones, etc que podrían potencialmente desestabilizar el negocio: Son externas y amenazan el negocio/portfolio.

### **-Sobreinformación:**

Las consumidoras se encuentran cada vez más preocupadas acerca de los ingredientes existentes en los productos que usan asiduamente, y a su vez, con acceso a mayor cantidad de información y mayor voluntad por informarse.

En el caso de coloración hay mucho cuestionamiento acerca de muchos ingredientes que cumplen funcionalidades claves dentro del proceso de coloración y esto ayuda a la construcción de una imagen negativa de la categoría.



### Qu'est-ce que la PPD ?

La PPD est un produit chimique très allergisant, on le trouve dans les colorations de type foncé. Il permet de faire pénétrer l'agent colorant à l'intérieur de la fibre des cheveux, pour une tenue plus longue. En provoquant une réaction chimique sur votre tête, ce traitement très agressif pour le cheveu n'a rien de réjouissant !

### Quels sont les risques de la PPD ?

Premièrement, il existe un fort risque de développer de violentes réactions allergiques. Ces allergies peuvent se traduire par l'apparition immédiate d'un eczéma sur le visage et le cuir chevelu. En conséquence, il est primordial de consulter un médecin. D'autre part, la PPD est la première cause d'eczéma allergique chez les coiffeurs. Ainsi, des crises d'asthmes peuvent progressivement apparaître. Plus grave, des études ont montré que les cancers de la vessie et de la gorge sont observés en surmombre chez les professionnels de la coiffure.



#### Attention, on trouve aussi la PPD sous d'autres appellations :

1,4-Diaminobenzene, Developer 12, Fur Black 41866, p-Aminoaniline, 1,4-Benzenediamine, Developer PF, Mako h, p-benzenediamine, 1,4-Phenylenediamine, fouramine d, Orsin, p-Diaminobenzene, 4-Aminoaniline, fourrine d, oxidation base 10, p-Phenylene diamine, benzofur d, fourrine i, pelagol dr, Phenylenediamine base, C.I. 76060, fur black r, pelagol grey d, Renal PF, C.I. developer 13, fur brown 41866, Pelagol D, Rodol D, C.I. oxidation base

10, furro d, PPD, Santoflex ic, developer 13, fur yellow, Peltol D, Tertral D, durafur black, Futramine D, Phenylhydrazine, Ursol D

**Ammonia free hair dyes** often still carry some strong chemical, but without **ammonia**, it is much less damaging than products with **ammonia**. **Ammonia** is not only harmful to your **hair** strength. The fumes which **ammonia** give off can be harmful to your eyes, lungs, and skin.



[The 6 Best Ammonia-Free Hair Dyes: Reviews ... - Healthy Beauty Me](https://healthybeautyme.com/best-ammonia-free-hair-dyes/)

<https://healthybeautyme.com/best-ammonia-free-hair-dyes/>

Acerca de este resultado Comentarios

Esta tendencia también ayuda a reforzar el poder de "sustitutos" a la categoría.

#### -Crecimiento de Schwarzkopf:

El crecimiento de +7 puntos de un competidor directo es una amenaza para la marca. Implica un correcto manejo de portafolio y de estrategia de marketing global que debe ser analizada para entender los puntos acertados a los que se debe el crecimiento.

#### -Ingreso a la categoría cada vez más tarde:

Debido a la tendencia natural que atraviesan todas las categorías, la industria de la coloración se ve involucrada.

Como muestran los resultados de la encuesta realizada y adjunta en anexos, la principal barrera al ingreso tiene que ver con "evitar el daño" en el cabello que representa un 30% de las respuestas.

#### -Abandono permanente de la categoría:

Las mujeres tienden a abandonar la categoría alrededor de los 65 años hacia tintura en salón, ya que propone una alternativa más sencilla y con mejores resultados para el target.



#### FORTALEZAS

- Líder de categoría y peso de marca para consumidores
- R&D expertise

#### OPORTUNIDADES

- Mercado free-from nasties
- Oportunidad de mejora/facilitación del proceso de coloración
- Crecimiento en digital
- Out of the box
- Nuevo Lujo

#### DEBILIDADES

- Producto pilar de portfolio en regresión
- Producto en mercado en tendencia, en regresión
- Ecommerce

#### AMENAZAS

- Sobreinformación
- Crecimiento de competidores
- Ingreso a la categoría cada vez más tarde
- Abandono de la categoría cada vez más temprano

ibe

L'ORÉAL  
PARIS

## 4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Siguiendo la teoría de Ansoff, su modelo sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización:<sup>68</sup>

**-Penetración en el mercado:** Productos actuales en mercados actuales. Esta estrategia es útil cuando el producto funciona, y la penetración en el mercado actual es baja, con lo cual incrementando su penetración, por ejemplo su distribución en puntos de venta, se incrementarían sus ventas.

**-Desarrollo de productos:** Nuevos productos para mercados existentes. Se detecta una necesidad no atendida en el mercado actual, con lo cual se desarrolla un producto que responda a la misma.

**-Desarrollo de mercado:** productos existentes en nuevos mercados. En el caso de alcanzar el máximo potencial de un mercado, y penetrar nuevos mercados para incrementar las ventas.

**-Diversificación:** Nuevos productos en nuevos mercados. Una exploración con dos variables que son una incógnita, tanto el mercado que es nuevo, como el producto.

La estrategia para el plan de marketing 2020 debería ser incrementar el lifetime value de la consumidora.

1) **ESTRATEGIA PARA INCENTIVAR EL INGRESO A LA CATEGORÍA (NEWCOMERS):** Un nuevo producto, deberá ser pensado para posicionarse con una estrategia que incentive el ingreso a la categoría entre los 15 y 25 años.

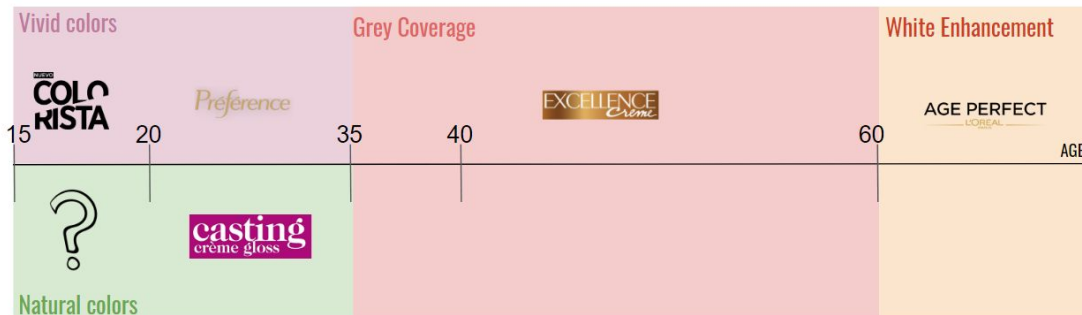
2) **ESTRATEGIA PARA RETRASAR EL ABANDONO DE LA CATEGORÍA (MATURE):** Relanzamiento de Age Perfect para retrasar el abandono de la categoría en consumidoras +50 que reemplazan la coloración en casa por la de salón.

1) **ESTRATEGIA PARA INCENTIVAR EL INGRESO A LA CATEGORÍA (NEWCOMERS)** atacando los principales drivers para ingresar a la coloración (emocionales, buscar cambiar imagen) desarrollando productos que minimicen el riesgo percibido por las consumidoras que ven a la categoría como dañante del pelo. A diferencia de Colorista, con una propuesta de colores naturales e innovando en la forma de aplicación.

---

<sup>68</sup> Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review, 35(5), 113-124

2) ESTRATEGIA PARA RETRASAR EL ABANDONO DE LA CATEGORÍA (MATURE) con una renovación de Age Perfect y una reactivación de comunicación sobre el producto. Pensado para las consumidoras +55 que buscan cobertura de canas y una aplicación fácil.



Generación propia de gráfico para entender y visualizar los territorios no apropiados por el portafolio de OAP:

## 4.1. ESTRATEGIA PARA NEWCOMERS:

Si bien Colorista fue concebida como una marca para que adolescentes comienzan a experimentar con la coloración, su propuesta es de colores vivos. L’Oreal no posee una propuesta para ingreso a la categoría enfocada en colores naturales y técnicas menos dañinas para el pelo, free-from (Casting Crème posee una propuesta débil dentro de este segmento para newcomers, y es más funcional en el target que comienza a cubrir canas, es decir en drivers que comienzan a ser más funcionales que emocionales).

A partir del U&A y de la encuesta realizada al target, se destaca como barreras al ingreso de la categoría el miedo al **daño del pelo y su correlación con el uso de químicos**. En segundo lugar la **falta de necesidad de cambiar drásticamente de color** para un porcentaje considerable de respondentes como puede verificarse en anexos (pág. 103 Q8). Por lo que una nueva marca, debería enfocarse en estas barreras de ingreso, en disminuir el daño percibido por la consumidora, y en el ofrecer alternativas no drásticas de cambio de color como la actual propuesta de portafolio que ofrece actualmente Colorista (colores audaces y vibrantes).

A continuación, un punteo de las cuestiones que el nuevo producto enfocado a newcomers deberá contemplar:

**-DAÑO DEL PELO:** Las propuestas "free from nasties" ayudan a disminuir la percepción de dañante. Ingredientes como PPD, Amoniaco, Alcohol, Resorcinol deben estar ausentes en la composición del nuevo producto para apelar al target.

Para separarse aún más de la percepción de daño, el producto debería proponer un formato ready to use, mix-free y que se asemeje a formatos de la categoría Hair Care para construir implícitamente sobre el cuidado del pelo, trabajando con formatos que se asemejan más a significantes que se alejan de la coloración hacia un rubro con el que el target se encuentra más familiarizado.

Debería incluir una tecnología o ingrediente que proponga un componente hidratante, y uno protector. Un ingrediente que la consumidora esté familiarizada, y que encuentre sus beneficios pertinentes a sus necesidades. Retomando las tendencias que se analizaron previamente:

**-HIBRIDACIÓN DE CATEGORÍAS:** Cruce entre beneficios de haircare y coloración: el producto deberá ofrecer nutrición y revitalización de pelo que es una característica de haircare + modificación del color lo cual es una característica del rubro de Coloración.

**-SKINIFICATION OF HAIR:** Implica la inclusión de ingredientes generalmente utilizados para la piel, para el pelo. Y un particular foco en el cuero cabelludo. Las consumidoras entienden hoy en día el rol del cuero cabelludo en la obtención de un pelo ideal.<sup>69</sup> Una marca que utiliza este lenguaje y que es muy bien percibida en el target para productos profesionales en un target joven es Kerastase.

En la encuesta que realicé para entender más las necesidades de las no consumidoras de la categoría, la protección UV<sup>70</sup> para el pelo rankeo como uno de los ingredientes que más interés genera. Lo cual muestra nuevamente la tendencia de los productos híbridos que atraviesan categorías tradicionales, de tratamientos faciales (protección uv) a productos para el pelo, de haircare a coloración (Ver anexos pág 102, Q4).

**-COLOR DE PELO NATURAL:** Muchas mujeres no ingresan a la categoría por conformidad con respecto a su color natural de pelo. Pero estarían interesadas en mejorar el brillo y reflejos. Así que la funcionalidad del producto y su comunicación tienen que estar relacionadas a este insight.

**-ASPIRACIONAL:** El nuevo producto debe apelar a driver emocionales, las mujeres utilizan el producto si les resultara aspiracional. **El lenguaje debe ser cercano al target**, que poco conoce de coloración, nomenclaturas y clasificaciones.

---

<sup>69</sup> Datos obtenidos de google search terms. Reporte en anexos

<sup>70</sup> Encuesta realizada sobre base de 50 entrevistadas de diferentes regiones de entre 15 y 30 años, principalmente Europa y Latinoamérica. Los extractos del reporte se encuentran en anexos.

**-FALTA DE CONOCIMIENTO DE LA CATEGORÍA:** Otra barrera al ingreso, es la complejidad de la categoría: La terminología, la cantidad de tonos que existen por marca que dificulta la elección de una "tintura para mí". Con lo cual el nuevo producto no debería hablar de tonos y sus clasificaciones tradicionales, pero recurrir a otra estrategia con un lenguaje más cercana al target y más enfocado en beneficios. También reducir la cantidad de SKU para facilitar la selección del producto.

Con el fin de tener una idea de cuáles beneficios le resultan más atractivos al target para realizar un producto más pertinente y atractivo, se dedicó en la encuesta una pregunta puntual para profundizar en el conocimiento de los gustos del target.

### **4.1.11. TARGET MARKET:**

Tras haber generado una segmentación de consumidores anteriormente, ya sean *color-seekers*, *safety seekers*, *grey coverage seekers* o *pro-seekers*, el análisis siguiente es un profunda personificación del target al cual apuntaría el producto. Siguiendo el modelo de Robert J. Dolan en a Note to Marketing strategy:

1.MARKET SEGMENT ----- 2.TARGET MARKET SELECTION ----- 3.PRODUCT POSITIONING<sup>71</sup>

**GENERALIDADES:** Es una mujer entre 20-30. Vida activa, entre estudio, trabajo, familia, tiene poco tiempo en sus manos. Resulta que esta falta de tiempo es una de las principales razones por las cuales las nuevas generaciones (Gen Z y Millenials) tienen menos momentos de belleza y un consumo promedio por debajo de generaciones anteriores como baby boomers.<sup>72</sup>

**CONSUMO DE BELLEZA:** Se interesa por verse bien, y destina un presupuesto a ello. Compra productos de higiene y belleza cotidianos en supermercados y farmacias, y esporádicamente, complementa su rutina con uno o dos productos de perfumería, de un presupuesto un poco más elevado. No está dispuesta a comprometer calidad por precio, busca productos accesibles, pero de muy buenos resultados.

**EXPERIENCIA CON CATEGORÍA:** No entiende muy bien la categoría, ya que no tiene experiencia en la misma. Tiene miedo a dañar su pelo con productos colorantes, sintiendo que no tiene una necesidad tan grande de exponerse a la misma, por lo que los tipos de coloración convencionales en góndola, la alejan.

**ASPIRACIONES EN LA CATEGORÍA:** Idealmente le gustaría tener una mejor versión de su pelo, posiblemente más clara y con reflejos que hagan verlo mejor. Una mejoría de su pelo y color actual.

Resumiendo, el producto deberá cumplir con las siguientes necesidades del target:

---

<sup>71</sup>Nolan R.J. A. (May 1997). *A note on marketing strategy*. Harvard Business Publishing

<sup>72</sup> Kantar worldpanel report on hair color usage

-Necesidades de color: No es una necesidad funcional la que podría acercarla a la categoría, pero aspiracional: busca color, no cobertura de canas. Más claro y con mejores reflejos.

-Necesidad de practicidad: Busca un producto que no sea demasiado complicado de aplicar por ella misma, que la experiencia sea fácil y rápida. Esto se da en la instancia de prueba de producto durante la aplicación.

-Necesidad de seguridad: Un RTB que le asegure buenos resultados. Esto se da en una instancia de pdv o previa al pdv, por ejemplo en la construcción de marca. Una tecnología que le asegure una minimización del daño. Ingredientes que conozca por sus propiedades hidratantes o protectoras.

## 4.1.12. EMPATHY MAP:

Un mapa de empatía es una herramienta para lograr un entendimiento, un insight. Representa a un grupo de usuarios que comparten motivaciones y percepciones con respecto a una categoría.<sup>73</sup>



Generación de cuadro a partir de modelo de empathy map, investigaciones propias de reviews de comentarios del target y resultados de investigaciones efectuadas por OAP como U&A o reportes de Kantar.

<sup>73</sup> Bland D. (Abr 2016). What is an empathy map. Consultado en <https://www.solutionsiq.com/resource/blog-post/what-is-an-empathy-map/>

## QUE ESCUCHA:

Qué dice la gente acerca de la categoría que puede llegar a influenciar a la potencial consumidora?

-Como visto en las macrotendencias, cada vez más los usuarios evitan componentes químicos. La coloración es una categoría que al momento depende de ciertos componentes químicos para obtener resultados eficaces. En los últimos años, muchas marcas de productos de coloración se sumaron a la tendencia "free from", y el próximo gran salto en la categoría lo dará la compañía que logre una fórmula efectiva para teñir, que no incluya químicos. La tensión está en no comprometer resultados con los cambios hacia una fórmula sin componentes fuertes químicos.

Lo escuchan de amigos, de boca a boca, y encuentran listados online acerca de todos los efectos negativos potenciales que podrían generar los ingredientes de la coloración en el cuerpo humano:

-Riesgo de incrementar posibilidades de cáncer. "Teñirse más de 6 veces al año incrementa en un 14% las posibilidades de cáncer de mama"<sup>74</sup>

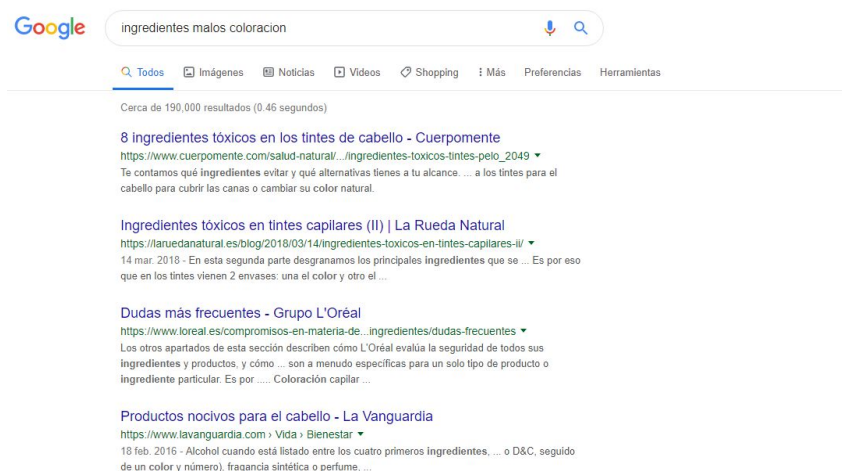
-Reacciones alérgicas severas: Al ppd por ejemplo

-Los perfumes en los productos estéticos son de los principales ingredientes que generan alergia

-La tintura es agresiva al cuero cabelludo

-Irritación de las vías pulmonares a causa del amoniaco por ejemplo

-Resorcinol. alterante de la tiroides y glándulas adrenales



-También escucha y es influenciada por influencers en sus decisiones de compra. Presta atención a los productos que recomiendan, confían en sus recomendaciones.

<sup>74</sup> Núñez M. (Ago 2018). *8 ingredientes tóxicos en los tintes*. Consultado en [https://www.cuerpomente.com/salud-natural/belleza-natural/ingredientes-toxicos-tintes-pelo\\_2049](https://www.cuerpomente.com/salud-natural/belleza-natural/ingredientes-toxicos-tintes-pelo_2049)



## **QUE VE:**

Que su pelo podría tener mayor brillo, que podría mejorar un poco la vitalidad de su pelo para tener la mejor versión del mismo. También ven el deterioro que el sol genera sobre su pelo

## **PIENSA Y SIENTE:**

-Piensa que su pelo podría verse mejor, siempre es atractiva la idea de automejorarse.

-Escucha todo lo que se dice acerca de la coloración, y se autoconviene que puede vivir aun sin teñirse el pelo. Que y va a llegar un momento en el que lo encuentre necesario.

-Tiene miedo que, por querer mejorar su pelo, obtenga resultados que no sean los deseados: Que invierta en expectativa y dinero para un producto que le de resultados con los cuales no está conforme.

## **DICE Y HACE:**

-No ha recurrido a la coloración al momento.

-Los únicos productos a los que accede para mejorar su pelo son de la categoría haircare: shampoo crema de enjuague, máscaras nutritivas. Utiliza en ocasiones productos de haircare específicos para su color de pelo.

-En productos de belleza, el mayor share of wallet lo tienen las cremas faciales: Cremas hidratantes más que anti-age, ingredientes protectores como cremas con filtro UV (Ver anexos y encuesta).

## **4.1.13. CONCEPTO Y POSICIONAMIENTO:**

La idea personal de desarrollo del proyecto final sobre esta temática, era poder presentar una idea de producto innovadora para desarrollar en la compañía. A continuación, y pertinente a todo el análisis antes expuesto, se encuentra una de las propuestas de producto pensada para el target newcomer a la categoría:



L'ORÉAL  
PARIS

## GOOD HAIR DAY

New highlight enhancer cream



### Your color, dream highlights

Maintain your color, enhance your highlights. Progressive lightening and highlight enhancer.



### With UV protection

Protects your hair from sun harm and protects your color.



### With Vitamin C to intensify highlights

Vitamin C components helps intensify highlights and make vivid colors last longer.

One-step-process color. No ammonia. No resorcinol.

El producto es un híbrido entre un producto de coloración, y un producto de haircare en cuanto a fórmula, packaging y comunicación. Dentro de la categoría coloración, y el portfolio de OAP se sitúa dentro del segmento de mercado que es Color-seeker, en un target similar al de Colorista, pero mientras que colorista posee una oferta de colores vibrantes, GHD (Good Hair Day) tiene una propuesta de color natural, shine enhancer & progressive lightener.



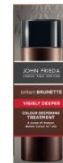
### CASTING CREME

Colores glossy, Brillante y Cobertura de canas



### GOOD HAIR DAY

Mantene tu color, mejora tus reflejos progresivamente.



### JOHN FRIEDA

Ilumina tus marrón natural progresivamente: Efecto verano.

Free-From nasties	Libre de Amoniaco	Libre amoniaco, PPD	Libre amoniaco, PPD
Inno. Aplicación	Kit-Colo normal: oxidante, crema colorante, guantes, mixer. 20 min	Crema pre shampoo. No mix. 15 minutos de aplicación	Crema para la ducha. No mix. 5 minutos de aplicación
Coloracion o hair care	Coloracion	Coloracion	Hair Care
Driver	Emocional + Funcional. Colores naturales y cobertura de canas	Emocional: mejora los reflejos de tu color natural y previene tu pelo contra daño UV	Emocional: mejora los reflejos de tu color natural
Canal	Consumo Masivo	Consumo Masivo	Pro. Puntos de venta específicos
Portfolio	+20 SKU	4 SKU	Shampoo y Cremas (6)

Tras un análisis de productos en el mercado, entendí donde se posiciona el producto, como un híbrido entre productos de haircare que proponen aclaración de color y kits tradicionales de coloración. Atraviesa diversos ejes como su aplicación, tamaño de portafolio, canal de venta, driver a la compra, categoría y composición de fórmula para ver cuáles puntos tiene en común el nuevo producto con los existentes.

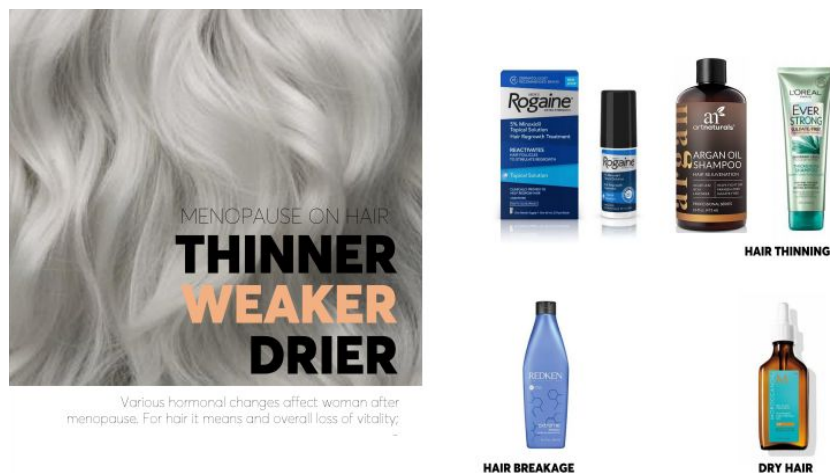
## 4.2. ESTRATÉGIA PARA MATURE:

Como son los productos existentes en el mercado para este segmento? Cuales son sus principales necesidades?

Respondiendo a ambas preguntas, el principal desafío para las mujeres de la tercer edad, "maduras" son los cambios que enfrenta el cuerpo tras la menopausia. Los productos de belleza analizan este cambio químico y emocional en la vida de la mujer para desarrollar productos que la satisfagan.

Mientras que un segmento de 30 a 45 busca retrasar el envejecimiento con ingredientes activos como ácido hialurónico, ácido glicólico, retinoicos que son invasivos pero eficientes en la reversión de primeras arrugas, el segmento +60 quiere lidiar de la mejor manera con los cambios de la edad, no esperando soluciones mágicas. Es decir quieren productos que las acompañen a llevar de la mejor manera su edad. Productos extra hidratantes para la sequedad en la piel, productos que posean suplementos de nutrientes que pierden al envejecer.

En el pelo en concreto la menopausia genera: Sequedad, cabello más quebradizo y más seco y existen muchos productos en el mercado específicamente para lidiar con estas problemáticas (la mayoría en haircare):



Análisis de productos disponibles en el mercado para el target realizado a partir de blogs y artículos para el target.

La constante entre todos estos productos es que:

-Se utilizan **superingredientes** naturales que ayuden a enfrentar síntomas post-menopausia como la sequedad

-Se utilizan **bioquímicos**: vitaminas, minerales generados en el laboratorio para reemplazar la pérdida natural que sufre el organismo tras la menopausia

## **INSIGHTS Y TENDENCIAS PERTINENTES AL SEGMENTO**

-**LA TERCER EDAD, YA NO SE RECONOCE CON ESTE TÉRMINO**: Como visto en el análisis PESTL y las tendencias que cruzan a la sociedad, la tercer edad ya no se identifica con el estereotipo de la persona "vieja", no ven la edad como un limitante. Son activos hasta una edad más grande, viajan, están dispuestos a gastar más en productos de calidad que los satisfagan. Y de a poco está surgiendo un área de la industria que tiene mayor consideración por sus necesidades con la aparición de nuevos productos y la inclusión de la imagen de personas "mayores" en los medios de comunicación.

-**GREYING IS COOL**: Otra manera de reivindicar la tercer edad, es la tendencia de "greying" que se da en personas de todas las edades. Mientras que el mercado hace unos años imponía la eterna juventud, es decir el ideal de juventud a los mayores, ahora la tendencia parecería reivindicar la vejez: con un estereotipo de belleza de un target mature a un público joven (análisis completo en PESTL).

-**NO QUIEREN SER MAS ESCLAVAS DE LA COLORACIÓN**: Son usuarias que llevan años en la categoría , están cansadas de los largos procesos de coloración, de tener que teñirse cada 4 o 6 semanas. Por lo que si bien son el target de coloración con mayor porcentaje de heavy users (73%), tienden a migrar hacia la comodidad de la coloración en salones y no lidiar más con productos en casa y teñirse ellas mismas (también hay que contemplar la pérdida paulatina de movilidad con la edad).

A continuación, un cuadro comparativo de Age Perfect versus el nuevo producto de Schwarzkopf, enumerando las razones por la cual la marca necesita una propuesta más competitiva para el target:



### NO ASPIRACIONAL

La imagen del pack parece anticuada así como las modelos elegidas.

### COLORES FRIOS

Después de la menopausia, las mujeres pierden los colores cálidos tanto en el cabello como en la piel. Este diseño de pack presenta colores muy fríos y marrones que dan "viejo"



### MENSAJE POCO CLARO

Por culpa del diseño, los beneficios son poco claros. Bloquea de texto.

### BENEFICIOS NO ESPECIFICOS

No ofrece beneficios específicos para el target, no se comprende desde la propuesta de producto su diferencial más allá del aspecto comunicacional



### Nuevo Lanzamiento de schwarzkopf



### PALETA DE COLOR

La misma se encuentra más alineada a los colores de la categoría.

### ASPIRACIONAL

La estética del pack resulta más aspiracional al target.

### BENEFICIOS PERTINENTES

-Coloracion gradual para que la usuaria decida intensidad de color.

Los puntos a los cuales se desea mejorar son los siguientes:

-Innovar en su aplicación: más fácil a través de un accesorio único, mix-free, para teñir que a su vez, funciona como aplicador del producto. Este cambio impactaría a Excellence by Age Perfect, que mantenía al momento una forma de aplicación igual al del resto de la categoría. Age Perfect Embellecedor de cabellos se mantendrá con el mismo formato de aplicación, cambia la comunicación únicamente.



Accesorios anteriores



Único accesorio actual

-Renovar la imagen del producto, más actitudinal y aspiracional para el target.

-Customizar el producto para ofrecer beneficios más pertinentes al target y más claramente comunicados en el pack, con RTB más basados en la especificidad de la fórmula.

## 4.2.21. TARGET MARKET:

**GENERALIDADES:** Es una mujer +55 que todavía trabaja. Ya no tiene una familia a cargo por lo que posee tiempo nuevamente para enfocarse en ella misma.

-Es más demandante que antes: sabe lo que quiere y busca productos de calidad. Está dispuesta a pagar más para obtenerlos y darse un mimo.

-Suele estar más conforme: No espera soluciones mágicas de los productos, suelen estar más conforme con la performance de los productos que usan. Así también están en una instancia de aceptación de la edad. Como se ve en el U&A con respecto a las canas, mientras que con la aparición de las primeras canas a los 35 suelen estar más disconformes con todo lo relacionado a su cabello, pasados los 55 llegan a un punto de mayor aceptación.

-Más leales: Linkeado también a su conformidad con los productos y lo que espera de los mismos, suele ser más leal a las marcas que conoce y estar menos dispuesta al cambio.

-Se sienten poco representadas por los medios.

**CONSUMO DE BELLEZA:** Como expuesto anteriormente, busca verse bien, pero no espera soluciones mágicas de los productos.

### ASPIRACIONES EN LA CATEGORÍA:

-**Necesidades de cobertura:** algunas usuarias buscan cobertura perfecta. Otras querrían un producto que no genere una demarcación grande entre pelo teñido y raíces, ya que eso implicaría no tener que teñirse cada 4 o 6 semanas. Es decir un producto que camufla con reflejos su color natural (blanco) pero que no sea tan diferente a su color de base que el crecimiento de nuevas canas sea sumamente notorio y la obligue a teñirse regularmente.

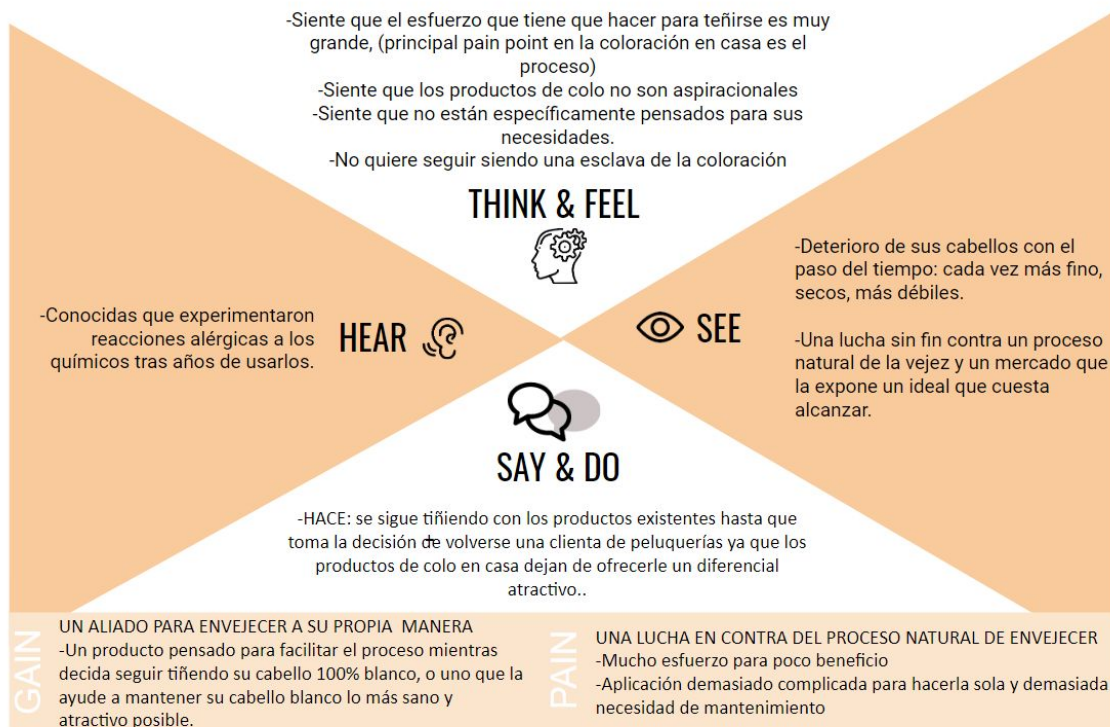
De igual manera, hay mujeres que optan por tener su pelo totalmente blanco, y aceptar sus canas. Para ellas la propuesta de Age Perfect de Embellecedor de color, que solamente da un toque de color, uniformidad a cabellos 100% blancos.

-**Necesidad de practicidad:** Le gustaría que la forma de aplicación sea más rápida y sencilla para no gastar tanto tiempo en "trámites" que no le son placenteros. También tienen cada vez más problemas de movilidad para aplicar tinturas a ellas mismas.

-**Necesidades de seguridad :** Sería ideal si pudiera lograr buenos resultados de tintura con una fórmula menos química. Por ende sería clave comunicar en el pack la ausencia de ingredientes que consideran químicos y nocivos.

-Necesidades de cuidado: Prestaría atención a un producto que ayude a revertir los resultados "negativos" de la coloración y de la menopausia como la caída de pelo o la deshidratación.

## 4.2.22. EMPATHY MAP:



Generado a partir de esquema de empathy map, información de U&A, investigación de blogs y reviews.

## 4.2.23. CONCEPTO Y POSICIONAMIENTO:

APPLY, WAIT & RINSE

Coloring cream

Professional brush

L'ORÉAL PARIS  
**NEW AGE PERFECT**

ULTRA CARING COLOR FOR TOTAL GRAY HAIR. NO AMMONIA, NO RESORCINOL, WITH BIOTIN TO REDUCE HAIR THINNING.

APPLICATOR + FORMULA ALL-IN-ONE  
Formula is applied directly from brush and rinsed out after only 20 minutes..

NOURISHING BIOTIN CONDITIONER  
Biotin conditioner strengthens and thickens hair.

En concreto el actual producto **Age Perfect by Excellence** ajustaría la oferta del kit actual, más customizada a las necesidades del target que busca seguir cubriendo sus canas, o que busca llevar su pelo al blanco nuevamente:

- Nueva imagen para representar a la nueva mujer
- Nueva forma de aplicación más rápida y fácil en un único gesto sin mezcla previa
- Shampoo y acondicionador que responde a las necesidades específicas del target: Biotin para reforzar el cabello posteriormente a la coloración. (Presente únicamente en el kit que va a reemplazar el actual pack de Age Perfect by Excellence)
- Inclusión de nuevos tonos al portafolio de marca, reivindicando el gris como un color deseado: 3 nuevos tonos de grises para lucir mejor las canas naturales y para unificar cabellos que aún no tienen 100% de canas: es decir para pasar de 70% canas a cabellos blancos brillantes, acelerar el proceso para lograr un cabello totalmente blanco.

En cuanto a **Age Perfect Soft-Tones** se trabajaría la imagen del producto actual simplificando la comunicación hacia beneficios más claros y concretos para el target. Ideal para el segmento de mujeres que abandona la tintura y busca un toque de color para embellecer sus grises. Es decir, se mantiene el producto, se innova y alinea el pack con la nueva comunicación y estética de Age Perfect.



A la izquierda Age Perfect by Excellence, a la derecha Soft Tones



## 5. OBJETIVOS Y METAS

**Specific (Específico):** El objetivo debe ser lo más concreto posible. Cualquier persona que sepa tu objetivo debe saber que es exactamente lo que pretendes hacer y cómo.

**Medible (Measurable):** EL objetivo debe ser medible, por lo que ha de ser una meta cuantificable. En algunos casos es complicado pero debe poder ser medible para poder analizar nuestras estrategias.

**Alcanzable (attainable):** El objetivo debe ser ambicioso, un reto para nosotros pero posible. Hay que dar la posibilidad de reajustar los objetivos si hay cambios en el entorno.

**Realista (Realist):** Debemos tener objetivos dentro de nuestras posibilidades (tanto por nuestros recursos disponibles, como por nuestra motivación por lograr dicho objetivo).

**Tiempo (Timely):** Hay que tener establecido una línea de temporal, cada objetivo debe estar definido en el tiempo, ya que nos ayudará a marcar las distintas etapas que nos permitirán llegar a la meta propuesta.”

<https://ivanmb.com/definir-objetivos-smart/>

### 5.1. OBJETIVOS Y METAS (NEWCOMERS):

-GOOD HAIR DAY: El producto deberá incrementar el ingreso a la categoría de consumidores entre 19 y 25 años. Su valor de marca en 3 años deberá ser de \$41.000.000 que representaría para 2022 un 4% de la facturación de OAP. Logrando que el target de entre 15 y 25 años represente un 9% del valor total de la categoría para OAP, aumentando +3 puntos con respecto a 2018 que representa solo un 6%.

El anterior cálculo se realizó a partir de sell-outs de Nielsen. Fue una progresión hecha a 3 años en función de como se espera que crezcan o decrezcan las marcas año a año. (Estimativo). La proyección se encuentra detallada en anexos.

Generar un incremento en el target joven, implica un punto de entrada a la categoría a través de la marca L'Oréal paris, una familiarización con la marca en un público que al momento no dialoga con la misma.

Lo cual debería repercutir en el largo plazo para la fidelización de consumidores en el momento que mayor valor representan para la categoría, entre 35 y 45 años.

#### **CRONOGRAMA:**

Se estima trabajar durante el nuevo proyecto durante Q3 y Q4 2019 para un lanzamiento durante Q1 2020. La comercialización del producto estará a cargo de Zona<sup>75</sup> y cada país durante 2020 a 2022 inclusive para alcanzar los objetivos antes mencionados.

## **5.2. OBJETIVOS Y METAS (MATURE):**

#### **-AGE PERFECT:**

-Lograr una distribución en todas las regiones, comenzando por ver la performance del producto en las regiones actuales (Europa Occidental y Norteamérica) y extendiendo el lanzamiento en una segunda instancia a LATAM, siendo fist-to-market en un producto de coloración para dicho target.

- Superar los 2% puntos de market share en Europa Occidental y 1,5% en América del Norte. Es decir, generar un incremento del valor de marca de \$10.5 millones en Europa occidental y de \$8.3 en Norteamérica en el plazo de 3 años (Ver anexos).

El share de AP en Norteamérica es de un 0,8% y muestra una regresión de -8.7% con respecto a 2017. En Europa Occidental el share es de 1,2% y la marca tuvo un pequeño crecimiento de +0,8%. En Asia el producto se vende, aunque el share es aún más insignificante y no se contempla en los sellouts de Nielsen con lo cual no se puede calcular el incremental y objetivos con la información dada.

North America 0,8% (-8.7%)

Western Europe 1,2% (+0,8%)<sup>76</sup>

#### **CRONOGRAMA:**

En principio el cronograma se encuentra coordinado con el de GHD. Los lanzamientos no tienen un propósito de ocurrir en simultáneo, pero los procesos y tiempos son bastante similares. Es necesario dar curso cuanto antes a la activación de la doble estrategia para mantener el tiempo del ciclo de vida de la consumidora en la categoría y evitar su acotamiento.


---

<sup>75</sup> Zona: Es el área en Francia que se encarga de cada una de las regiones donde comercializa OAP. Cada zona se encarga de una región puntual y se encuentra en relación directa con los países media los pedidos y requerimientos de cada uno con DMI (Área de desarrollo de marcas y productos).

<sup>76</sup> (Ene 2019) World Wide Sell-Outs Nielsen report on Hair Color.

La doble estrategia a newcomers y mature deberá incrementar el valor de marca en al menos 60 millones, lo que logrará que OAP mantenga su share en el período de 3 años, creciendo a la par del mercado.

**WW**

<b>GHD</b> 	2017 share	2018 share	2019 value	%change	2020 value	%change	2021 value	%change	2022 value	%change	
	MERCADO	5.589	5.619	5.652.9	0.6%	5.675.5	0.4%	5.698.2	0.5%	5.721	0.7%
	% Change		+0.5%								
<b>LOREAL</b>	40.9	41									
<b>OAP</b>	23	23.8									
<b>GHD</b>			17	-	25	32%	34	21%	42	19%	

**EUROPA**

<b>AGE P</b> 	2017 share	2018 share	2019 share	%change	2020 share	%change	2021 share	%change	2022 share	%change	
	MERCADO	1.298	1.299	1,306.3	0.5%	1,319.4	1%	1,332.6	1%	1,348.6	1.2%
	% Change		+0.1%								
<b>LOREAL</b>	53.8	53.1									
<b>OAP</b>	32.2	30.4									
<b>AGE P</b>			16.6	5%	19.8	21%	23	16%	26	13%	

**AMÉRICA DEL NORTE**

<b>AGE P</b> 	2017 share	2018 share	2019 share	%change	2020 share	%change	2021 share	%change	2022 share	%change	
	MERCADO	1,553.3	1,534.6	1,519.2	1%	1,504	-0.9%	1,489	-1%	1,474	-1%
	% Change		-1.3%								
<b>LOREAL</b>	40.9	41									
<b>OAP</b>	23	23.8									
<b>AGE P</b>			15.8	16%	17.8	14%	19.8	11%	22	10%	

## 6. PLAN DE ACCIÓN

En el plan de acción, voy a desarrollar la estrategia para cada uno de los productos pasando por las 4P de Kotler: Producto, Precio, Plaza y Promoción.



### 6.1.11. PRODUCTO:

Según Kotler, el producto posee un aspecto tangible y un valor abstracto: Existen 5 niveles del producto que pueden ser identificados.<sup>77</sup> El valor abstracto se construye a través de diversos significantes: comunicación en pack, promoción, formato, colores puestos en el marco del contexto competitivo.

A continuación un análisis de los niveles del producto propuesto.

#### CORE BENEFIT:

Embellecedor de cabellos. Aclarante de color, intensificador de reflejos minimizando el daño al que es expuesto el cabello.

#### PRODUCTO GENÉRICO:

- Es un producto aclarante: Ofrece hasta un tono menos.
- Ofrece protección de color y de daño: con filtro UV.
- Tecnología anti-daño.

Un solo accesorio que no requiere mezcla previa y posee un aplicador (pincel profesional) para hacer la aplicación más fácil y rápida. Se deja actuar entre 20 y 30 minutos según el resultado que cada consumidora desee obtener. Luego se enjuaga. Dura hasta 5 aplicaciones para aclarar progresivamente.

---

<sup>77</sup> Kotler, P. & Sidney J. Levy. (1969). *Broadening the Concept of Marketing*. Journal of Marketing, January 1969, Vol. 33, Issue 1, pp.10-15. (Winner of the 1969 Alpha Kappa Psi Foundation Award for the best 1969 paper in the Journal of Marketing.)



**PRODUCTO ESPERADO:**

Esperan un producto que les de resultados de color satisfactorios. Que embellezca su color.

**PRODUCTO AUMENTADO:**

No es solo un producto de coloración para cambiar el color de pelo. Es un aliado para obtener el pelo perfecto. No cambia radicalmente el color, lo embellece. Y permite a la consumidora tener el control sobre el nivel de cambio que quiere alcanzar. Le ofrece protección para mantener el color y minimizar el daño.

**PRODUCTO POTENCIAL:**

Trabajar los productos de coloración desde nuevas técnicas de aplicación para el target, menos dañinas, y con propuestas de color menos radicales. Incluir nuevos ingredientes que estén en tendencia en categorías de skincare e innovar con los tonos de los reflejos.

**6.1.12. PRECIO:**

**COSTO DE FABRICACIÓN**

El producto propone una nueva tecnología y formato que tiene costos de desarrollo más elevados que los de los otros productos de coloración. El PVI es un 30% más elevado que el de los otros productos de coloración de OAP.

**ECONOMÍA DE ESCALA**

Al principio el producto tiene un costo por unidad mas alto hasta alcanzar volumen y licuar costos fijos entre más unidades.

## VALOR PERCIBIDO:

Es un producto innovador, a la moda, por el cual el target estaría dispuesto a pagar más por obtenerlo.

Por estas dos razones, el precio del producto estaría en 120, 20 puntos por arriba del precio de Casting Creme Gloss. 70 puntos con respecto a un producto de haircare como Elseve.

## 6.1.13. PLAZA:

La plaza comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta.<sup>78</sup> Para comenzar, se utilizara el canal de promoción en el que se distribuye todo el porfolio de OAP en retailers.

-En PDV se situará cerca de Casting Creme, para entender que se refiere a una propuesta "free-from". Y también se generarán acciones cross-category con una activación en el área de hair-care, donde la consumidora suele ir habitualmente como una estrategia de awareness.

-Es clave la estrategia de venta a través del canal digital, ya que la usuaria es nativa digital, y suele comprar productos de belleza online. Tanto en el sitio propio, como en sitios de belleza de terceros. También a través de sitios de suscripción como birchbox.

## 6.1.14. PROMOCIÓN:

" What customer journey mapping can do is predict likely future behaviours and needs, and set up journeys ready for consumers to follow."<sup>79</sup>

Tras haber generado una imagen detallada de la consumidora, y entendido sus drivers y barreras en el empathy map, para el desarrollo de una campaña exitosa de promoción, es necesario entender el journey e la consumidora y los touchpoints con la marca a lo largo del mismo.

Como llegaría a conocer el producto? Cuáles serían sus dudas y a través de qué medios reafirmarlas. Dónde suele comprar productos de belleza de este estilo, y que

---

<sup>78</sup> Kotler, P. & Sidney J. Levy. (1969). *Broadening the Concept of Marketing*. Journal of Marketing, January 1969, Vol. 33, Issue I. (Winner of the 1969 Alpha Kappa Psi Foundation Award for the best 1969 paper in the Journal of Marketing.)

<sup>79</sup> Customer Journey Mapping 2019. Generado por Iperceptions CRM (Anexos)

quiere conocer en el PDV. Cuales serian las dudas que surgen posteriores a la compra.

### JOURNEY DE LA CONSUMIDORA:



### AWARENESS:

En la etapa de awareness, es clave apelar a los mensajes que resultan más aspiracional al target, que llaman su atención. Y las particularidades que destacan al producto con respecto a otros.

- Que es un realzador de reflejos, que hace el pelo mas "bello"
- Que posee vitamina C, que es un ingrediente al que el target está habituado a su uso para skincare. Comunicar cuál es el beneficio clave del ingrediente que justifica su presencia en el producto
- Que es un producto que no posee los ingredientes nocivos tradicionales de la coloración
- Que la consumidora tiene el control, al ser un producto reutilizable y de resultados progresivos.

Los medios ideales para generar awareness son TVC. Que incluso para el target más joven sigue siendo un validante del producto. Aparecer en revistas digitales y físicas que consuma la consumidora. Y en publicidad digital.

### CONSIDERACIÓN:

Una vez que la consumidora es consciente del producto, resulta clave entender qué factores van a ser definitorios en la compra o no compra del mismo.

- La consumidora va a confiar más en el producto si personas en las que ella confía, validan los claims del producto. Si es un "hot item" va a querer tenerlo y probarlo

también. Por ende generar conversaciones en cuentas clave de instagram resulta clave para convencer al target.

Es decir, el medio ideal para esta instancia son las redes sociales como instagram.

#### **COMPRA:**

Es clave acercarse a los puntos de compra a los que a consumidora está acostumbrada. Es nativa digital, suele comprar productos de belleza en line.

El medio digital permite comunicar beneficios más allá del pack, en las descripciones del sitio. Por ende no comparte la misma lógica que el producto en el punto de venta: en el pack del producto en PDV es clave comunicar los beneficios, RTB, listado de ingredientes, para que la consumidora pueda responder sus dudas en el momento. En un medio digital el pack puede ser más aspiracional, recurrir más a impresiones sensoriales, y comunicar beneficios en descripciones de producto. Se puede también incluir modelos en las fotos de producto para mostrar resultados.

Además de mejorar sitio, se puede realizar un partnership con Birchbox para realizar un envío de producto en una de las cajas mensuales y llegar a nuevas consumidoras para que experimenten con el producto.

En punto de venta, para el lanzamiento se puede proponer un cross-category y vender el producto en el sector de hair care para generar awareness en pdv.

-Ecommerce, birchbox, etc

#### **EDUCACIÓN:**

Tiene que ver con las dudas que va a tener la consumidora una vez que haya comprado el producto.

Va a recurrir al sitio oficial, a reviews, a tutoriales en youtube para aclarar dichas dudas, y es ahí donde la marca debe estar presente también.

-En el sitio comunicando ingredientes de la composición y sus beneficios. Siendo transparentes a aquellas cuestiones que la consumidora, si no encuentra respuesta en nuestros sitios, va a encontrarla en otros.

-En youtube tutoriales de aplicación, y como son los cambios progresivos con el uso.

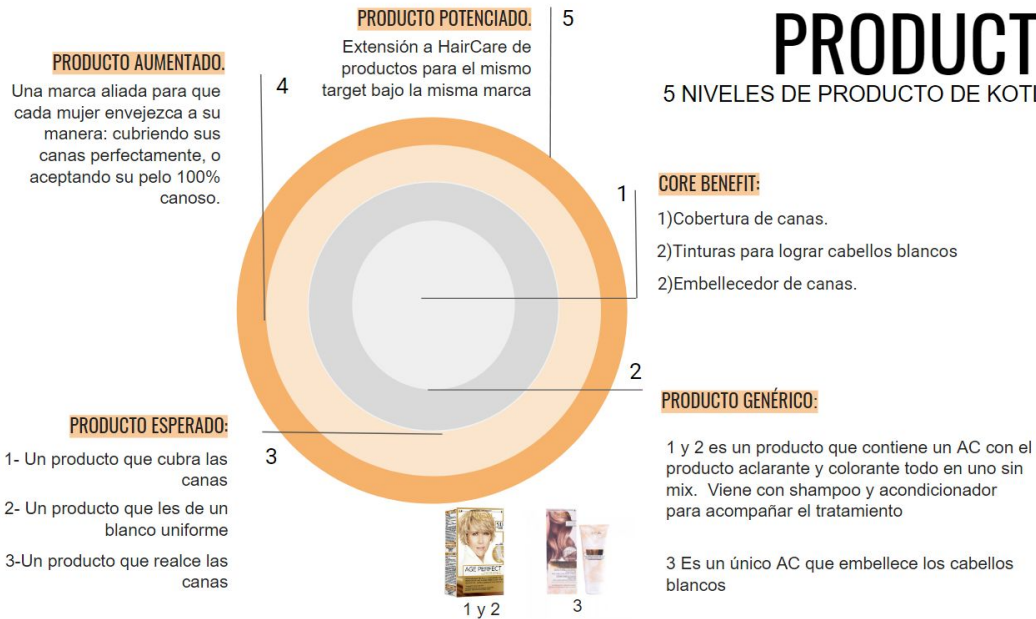


## **6.2.21. PRODUCTO:**



# PRODUCTO

5 NIVELES DE PRODUCTO DE KOTLER



## 6.2.22. PRECIO:

El precio podría ser equivalente o aún superior a Excellence, ya que:

-**VALOR PERCIBIDO:** Es un producto que ofrece beneficios muy customizados al target. Ofrece un claro valor para el mismo.

-**CONSTRUCCIÓN DE IDEA DE CALIDAD:** Un precio elevado construiría sobre la idea de calidad.

-**FOCO EN CALIDAD MÁS QUE EN COSTO:** : Es un target que está dispuesto a pagar más por un producto mejor, de hecho es un target que suele ir más a la peluquería y pagar más.

Por ende, en las regiones en las que la diferencia de precio entre coloración en casa y salon es muy grande, podría estar a 10% más caro que Excellence; y en las regiones en las que salon-y en casa tienen un menor margen de diferencia de precio, tener parity con Excellence.

Estando a un 110%, se mantendrá el margen de ganancia medio de la categoría del 60% sobre el precio del producto.

## 6.2.23. PLAZA:

Se respetará el canal de distribución de la categoría, en supermercados. Podría pensarse activaciones en farmacias, con punteras de góndola o glorificadores para

comunicar el nuevo lanzamiento, y generar awareness en la consumidora en un PDV que es habitual para el target. También validará la calidad del producto su presencia en Farmacias.

En cuanto a su comercialización, se apunta a que se venda en las regiones que se vende Age Perfect actualmente, y se realizará un estudio de mercado para ver el potencial en las otras regiones.

La estrategia adoptada por Nuance Supreme de Schwarzkopf actualmente sólo contempla su comercialización en Europa. Pero el ideal sería que OAP sea el primero en comercializar en los nuevos mercados como LATAM para ganar en impacto.

## 6.2.24. PROMOCIÓN:



### AWARENESS

Durante la etapa de awareness, los mensajes que son clave transmitir durante esta etapa es:

- El nuevo look & feel de la marca, la nueva actitud.
- Que propone un tipo de coloración mix-free (solo un aplicador, sin necesidad de mix de componentes) y worry-free (sin amoniaco, ppd, resorcinol y químicos a los que el target teme)
- Que posee ingredientes específicos para responder a problemáticas del target, lo cual le da un plus.

Es un target que utiliza y confía en medios tradicionales, pero que cada vez más se encuentra también online. 4/10 adultos poseen un smartphone, parece haber una

relación entre la posesión del smartphone y el valor de los ingresos del target senior: a mayores ingresos más tienden a tener smartphones. Así también, el target senior que posee un porcentaje mayor de smartphones es entre 65 y 74 años, el porcentaje decrece considerablemente posterior a este rango etario (3/10). Si se compara con el año 2000, el crecimiento de uso de smartphones fue considerable, ya que solo 1/10 poseía.<sup>80</sup>

Con lo cual no hay que desaprovechar la oportunidad de comunicar a través de contenido HERO online.

## CONSIDERACIÓN

Es un público que busca activamente respuestas, que quiere estar sumamente informado antes de comprar un producto. Por ende es clave que se informe con mayor detalle acerca de los ingredientes del producto, su forma de uso, etc.

-Puede generarse activaciones en pdv con promotoras que puedan explicar acerca de las propiedades del producto. Glorificadores en PDV con el aplicador a la vista para que las usuarias puedan familiarizarse con el mismo.

-Online: debe abrirse la posibilidad de espacios de discusión entre usuarias, y el sitio web tiene que tener información disponible

## COMPRA

Organizar los productos en góndola siguiendo un orden por "funcionalidad", para cabellos blancos que desean color, para cabellos no 100% blancos que desean volver su pelo gris, para cabellos que ya son 100% grises y no desean seguir tiñéndose, sino darle un toque de color:

1) De productos y tonos para teñir crecimiento y cabellos (tonos mejor adaptados para cabellos 100% blancos que diferencian Age Perfect de un producto como excellence)

2) Seguimiento de productos que facilitan la transformación del cabello a 100% blanco: para personas con cabellos con hasta 80% de canas que buscan un cabello totalmente blanco. Es decir el mismo producto que en el punto 1, pero con tonos que facilitan el aclaramiento de los cabellos que todavía no devinieron en canas

3) Terminando con productos que no cubren canas, sino que mejoran la calidad del blanco en mujeres que quieren dejar de teñirse, productos tipo toners que no representen daño alguno al pelo o necesidad constante de aplicación. Se utilizan como shampoo, 10 minutos antes de bañarse.

Es decir, mostrar claramente la funcionalidad de los productos, generando un orden claro facilitar la comprensión a la usuaria.

---

<sup>80</sup> (Mar 2018). *Interesting New Statistics reveal Elderly internet Usage is on the rise*. Consultado en <https://www.stellartransport.com/interesting-new-statistics-reveal-elderly-internet-usage-rise/>



Durante el periodo inicial y para dar awareness, el producto también va a ser vendido en farmacias.

### **EDUCACIÓN.**

El target presenta mayor dificultad que otros a la adopción de nuevos productos y formas de uso. Con lo cual es necesario apoyar a la usuaria de manera posterior a la compra para que adopte las "buenas formas".

- A través del folleto de instrucciones, con letra grande y refuerzo con imágenes.
- A través de tutoriales en youtube, para que pueda teñirse en paralelo con los consejos del tutorial.

## 7. CONCLUSIONES

El análisis generado para el desarrollo del proyecto final me sirvió para tener una idea general del mercado, para poder entender las principales problemáticas que enfrenta, y generar una proposición para el fin de mi pasantía en la compañía. Pude alcanzar mi objetivo de proponer una optimización de portfolio para incrementar revenues poniendo foco en extender el lifetime value de las consumidoras. Es decir entender a dos consumidoras, en posiciones opuestas en la categoría, entender sus drivers y barreras para generar dos action-paths pertinentes para cada una.

-Ofreciendo un producto que construya un posicionamiento dentro de la mente de las newcomers a la categoría como un producto "menos químico, que les facilita tener mayor control sobre los resultados, que utiliza ingredientes que les resulta familiares y ofrece end benefits aspiracionales para el target"

-Entendiendo a un público mayor, en una instancia completamente distinta del journey, que no se siente atendido por los medios de comunicación y el mercado. Target para el cual la propuesta de producto de OAP se encontraba desalineada con los deseos del target: Que busca una manera más simple de lidiar con el proceso de coloración, que busca productos que le ayuden a transitar los cambios que surgen con la edad sin que les complique la vida.

El análisis no sólo me permitió generar una propuesta para el mercado presente, sino también entender los desafíos que tiene que enfrentar la categoría a un largo plazo:

-Desarrollar una estrategia para fortalecerse en el medio digital, ya que como se observo, mientras que en el mercado tradicional los principales manufacturantes representan el 80% del total ventas, en digital solo representan un 15% aproximadamente. Y es un mercado con un gran potencial de crecimiento que parecería estar siendo mejor atendido por marcas nicho en cuanto a su propuesta, a su estrategia de comunicación más cercana al target, y a su know-how del medio, ya que muchas de las empresas que hoy en día tienen éxito, se generaron a través de medios digitales (a diferencia de compañías pertenecientes al universo del retail tradicional como L'Oreal).

-Por otro lado, entendiendo la tendencia del mercado hacia "lo natural" y la preocupación creciente a nivel mundial por el uso de químicos y sus efectos secundarios en el organismo, L'Oreal como compañía, debería estar en la disyuntiva de hacer que OAP incluya una fuerte propuesta natural dentro de su

portfolio. Otra decisión podría ser generar una oferta pertinente para este segmento del mercado únicamente a través de Garnier, que se posiciona como una marca "natural" que va camino a una propuesta sustentable y orgánica. Lo cual dejaría a OAP atendiendo una parte del mercado que no está abierta a sacrificar resultados por una propuesta de producto más natural, que prefiere la seguridad de los resultados que ya conoce y espera. Posiblemente la opción de que OAP explore el camino de fórmulas "free-from" y Garnier de productos orgánicos y naturales será lo más coherente a nivel portfolio compañía. Así también en 10 años es posible que Garnier se vuelva la marca de coloración más importante de la compañía, pasando a OAP.

Personalmente, tanto la pasantía como el proyecto final me ayudaron a desarrollar una visión global del negocio más allá del mercado Latinoamericano al cual estaba acostumbrada, y creo que este es el valor más grande. Entender los tamaños de los diferentes mercados, las particularidades de comercialización de cada región, como las culturas, políticas y económicas afectan al consumo.

Y de una manera, mi experiencia durante el intercambio y la pasantía en L'Oreal fue una micro-representación del mundo: estando en contacto y trabajando con personas de orígenes y culturas completamente distintos y nutriendome de esta experiencia.

La maestría, el intercambio y mi experiencia laboral en París fueron de las mejores experiencias que tuve a nivel personal y profesional. Así que hacia el final de mi proyecto final me gustaría agradecer a todos los que me ayudaron en el proceso.

Gracias!

## 8.BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review.

Kotler, P. & Sidney J. Levy. (1969). *Broadening the Concept of Marketing*. Journal of Marketing, January 1969, Vol. 33, Issue I. (Winner of the 1969 Alpha Kappa Psi Foundation Award for the best 1969 paper in the Journal of Marketing.)

MÁILA, J. (Dic 2005) Islam y Democracia, en El Mediterráneo, el mar que une y separa. Vanguardia Dossier, nº 17, La Vanguardia Ediciones, Barcelona, p. 65.

Nolan R.J. A. (May 1997). A note on marketing strategy. Harvard Business Publishing.

Porter M. (1982). Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Compañía Continental, reimpresión 2003.

Porter M. (Jan 2007). Comprender la estructura de un sector. Harvard Business Report. 708-s07

### RESEARCH AND DATA COMPANIES REPORTS

(2018). The future of Beauty Report 2018. (Versión Digital). Nielsen. p. 15.  
<https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/the-future-of-beauty/#>

(Feb 2019). Review on the 2018 Beauty Market. Kantar. Consultado en:  
<https://cosmeticobs.com/en/articles/cosmetics-trends-25/kantar-worldpanel-reviews-the-2018-beauty-market-4677/>

(2018). Health and Beauty Report. Kantar. Consultado el 5 de 2019 en  
[https://adage.com/images/bin/pdf/Health\\_and\\_Beauty\\_Report\\_Kantar.pdf](https://adage.com/images/bin/pdf/Health_and_Beauty_Report_Kantar.pdf)

7(Mar 2018). Global Cosmetics Products Market-Analysis of Growth, Trends and Forecasts (2018-2023). Orbis Research: <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=30351>

Customer Journey Mapping 2019. Reporte generado por Iperceptions CRM.

### REPORTES FINANCIEROS

(2018). L'Oréal Group Financial Report. (Versión digital) Consultado el 4/2019 en  
<https://www.loreal-finance.com/eng/annual-report>

### BASES DE DATOS

Nielsen (Ene 2019). World Wide Sellouts HairColor - Value

### ONG

(Feb 2018). Ageing and Health. Organización Mundial de la Salud.  
<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>

(2015). 12 marcas de productos de belleza que creías que eran libres de crueldad. Consultado en PetaLatino: <https://www.petalatino.com/blog/marcas-de-belleza-que-creias-libres-de-crueldad/>

### REPORTES INTERNOS

(Dec 2017). Hair Color category Analysis in Western Europe. Generado por el área de Marketing Insights en L'Oréal Paris.

(Mar 2017). U&A How to empower L'Oréal haircolor Innovation. Ipsos research company

## MONOGRAFÍAS

González del Miño P. El debate actual sobre la democracia en el mundo árabe. Monografía p.3

## BIBLIOTECAS Y BBDD DIGITALES

(Feb 2011). El sistema político de India: sus principales características. (Versión Digital) Biblioteca del Congreso Nacional <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/sistema-politico-india>

(Feb 2018). A booming organic sector. Extraído de IFOAM Organics International: <https://www.ifoam.bio/en/news/2018/02/14/booming-organic-sector-578-million-hectares-organic-agricultural-land-organic-market>

Consultado en Statista el 5/2019

<https://www.statista.com/statistics/724038/share-of-us-e-commerce-fmcg-categories/>

## DIARIOS Y MEDIOS DIGITALES

Sains, M. (Feb 2017). Los riesgos de teñirse el pelo. (versión Digital). El mundo: <https://www.elmundo.es/elmundosalud/2007/02/02/medicina/1170412215.html>

Lawlor S. and Winter L. (Jul 2019). How to get Grey hair (Versión Digital). Glamour Magazine <https://www.glamourmagazine.co.uk/gallery/grey-hair-summer-trend>

(Oct 2017). Cuales son los 5 países más ecológicos del mundo. Consultado en Infobae: <https://www.infobae.com/economia/rse/2017/10/23/cuales-son-los-5-paises-mas-ecologicos-del-mundo/>

Broyer S. (Dic 2018). 2019 no será un año fácil para Europa. El País. (Versión Digital). Consultada el 30/07 en [https://elpais.com/economia/2018/12/06/actualidad/1544098264\\_982945.html](https://elpais.com/economia/2018/12/06/actualidad/1544098264_982945.html)

Roberto Rave (Enero 2019). La Economía Latinoamericana en 2019. (Versión digital) CNN: <https://cnnespanol.cnn.com/2019/01/10/la-economia-latinoamericana-en-2019-opinion-rave/>

Peña A. (Jul 2015). La belleza, negocio millonario en India. Consultado en el Nuevo Herald: <https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/article27089323.html>

Li, Y. (Jul 2019). Half of the companies that have reported earnings so far say the strong dollar is hurting them. Consultado en CNBC: <https://www.cnbc.com/2019/07/15/half-of-the-companies-that-have-reported-earnings-so-far-say-the-strong-dollar-is-hurting-them.html>

## WEB

Pereira, J.E. (Ene 2010). Portafolio de Productos. Consultado el 20/5 en Mercadeo.com <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/portafolio-de-productos/>

Bland D. (Abr 2016). What is an empathy map. Consultado en <https://www.solutionsiq.com/resource/blog-post/what-is-an-empathy-map/>

Núñez M. (Ago 2018). 8 ingredientes tóxicos en los tintes. Consultado en [https://www.cuerpamente.com/salud-natural/belleza-natural/ingredientes-toxicos-tintes-pelo\\_2049](https://www.cuerpamente.com/salud-natural/belleza-natural/ingredientes-toxicos-tintes-pelo_2049)

Riquelme Leiva, Matías (2015, Junio). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

(Jul 2019). América del Norte. Consultado el 4/2019 en Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica\\_del\\_Norte](https://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica_del_Norte)



(n.d.) Japón: Política y Economía. Consultado el 30/07 en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/politica-y-economia>

(n.d.). Definición de optimización. Consultado el 20/5 en: <https://definicion.de/optimizacion/>

(Mar 2018). Teñido. Consultado el 20/5 en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Te%C3%B1ido>

Redoli Morchón D.(Ago 2018). Los retos políticos de América Latina. Consultado en <https://www.laopiniondezamora.es/opinion/2018/08/07/retos-politicos-america-latina/1102072.html>

Consultado en Fashionisers el 5/2019 <https://fashionisers.com/2015/08/13/henna-hair-dye/>

(Jun 2018). Ditch the chemicals. Consultado en el sitio de Annmarie: <https://www.annmariegianni.com/7-ways-to-color-your-hair-naturally/>

(Jul 2019). Economy of Europe. Consultado en [https://en.wikipedia.org/wiki/Economy\\_of\\_Europe](https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Europe)

(Jul 2019). Economy of Japan. Consultado en wikipedia el 30/07 [https://www.google.com/search?q=j&rlz=1C1CHZL\\_esCL731CL731&oq=j&aqs=chrome..69i57j69i59j69i60j69i59j35i39l2.4906j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=j&rlz=1C1CHZL_esCL731CL731&oq=j&aqs=chrome..69i57j69i59j69i60j69i59j35i39l2.4906j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8) 21 <http://japan-product.com/ad-category/beauty-personal-care/> 22

(Ago 2018). Comprendiendo las leyes de experimentación animal en China. Consultado en El Jardín de Asami: <https://eljardindeasami.info/2018/08/24/comprendiendo-las-leyes-de-experimentacion-animal-en-china>

(Ago 2015). E-commerce in Europe and Ireland. Consultado en [https://ecommercenews.eu/wp-content/uploads/2014/06/europe\\_ecommerce\\_product\\_categories\\_2014.jpg](https://ecommercenews.eu/wp-content/uploads/2014/06/europe_ecommerce_product_categories_2014.jpg)

(Jul 2019). Economía de India. Consultado en wikipedia el 30/07 [https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_la\\_India](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_la_India)

(Jul 2019). Economía de Australia. Consultado el 30/7 en Wikipedia [https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_Australia](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Australia)

(Mar 2018). Interesting New Statistics reveal Elderly internet Usage is on the rise. Consultado en <https://www.stellartransport.com/interesting-new-statistics-reveal-elderly-internet-usage-rise/>

(Mar 2017). Por primera vez España está entre los 10 países con mayor consumo de productos ecológicos. Consultado en Comunidadism: <http://www.comunidadism.es/blogs/por-primera-vez-espana-esta-entre-los-diez-paises-con-mayor-consumo-de-productos-ecologicos>

Loreal Wikipedia <https://es.wikipedia.org/wiki/L'Or%C3%A9al>

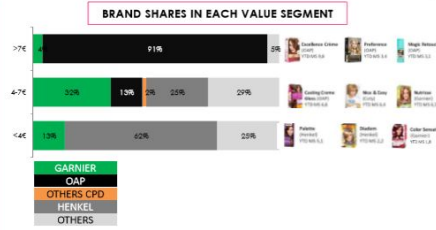
## RELEVAMIENTO DE COMENTARIOS DE USUARIOS

(2019). Comentario realizado por usuaria dx2512. Consultado en Superdrug: <https://www.superdrug.com/Only-Love/Only-Love-Permanent-Hair-Dye-100-Jet-Black/p/771650#bv-reviews>

## **9.ANEXOS**

# At-home hair color price segment evolution in volume & value Western Europe

The <5€ segment has increased by 146% in volume since 2010, dominated by Henkel

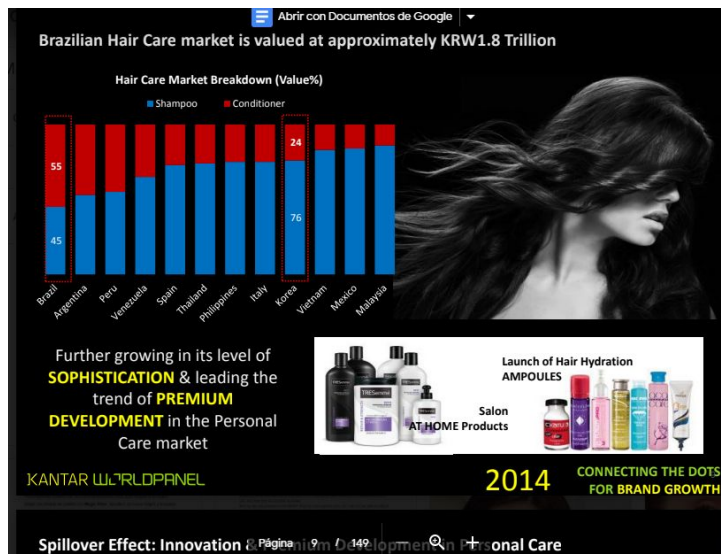
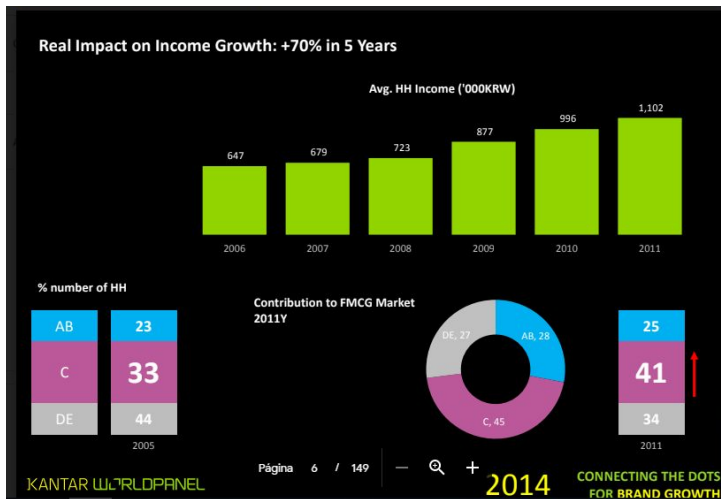


Source: Nielsen panels 2010/2015/2016

## Coloration Market Analysis for OAP:

Hair Color	Year		YTD		TOTAL MONTH - ND 18									
	2016	2017	ND 17	ND 18	Share of Market / Value									
	2016	2017	ND 17	ND 18	ND 17	JP 18	MA 18	ND 18	JA 18	SO 18	ND 18	%Change		
MarketInfo	5,889.3	5,693.2	5,493.2	5,651.9	29.6	29.2	29.4	29.4	29.4	29.4	29.4	29.4	0%	
Market % Change	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	0%	
CPD % Change	+1%	+1%	+1%	+1%	+1%	+1%	+1%	+1%	+1%	+1%	+1%	+1%	0%	
TOP 16 MANUFACTURERS	73.8	73.0	73.0	71.6	71.6	71.3	71.4	71.6	71.6	70.3	70.3	70.3	-0.1%	
MARKET INFORMATION	40.3	41.0	41.0	40.9	40.4	41.0	40.7	40.7	40.6	40.0	39.9	39.9	-0.1%	
CHANGING POINT	23.0	23.0	23.0	23.7	23.2	23.7	23.5	23.4	23.3	23.1	23.0	23.0	-0.1%	
MAGIC RETOUCH	0.6	0.4	0.4	0.5	0.2	0.3	0.4	0.5	0.5	0.3	0.3	0.3	-0.1%	
PROOF	1.3	2.2	2.2	2.6	2.3	2.4	2.5	2.5	2.3	2.7	2.8	2.8	+2.1%	
PROOF	0.7	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	-0.1%	
REPTA / PERFORMANCE	7.0	6.4	6.4	6.2	6.1	6.1	6.2	6.1	6.1	5.9	5.9	5.9	-0.1%	
TOTAL CARE	4.0	3.7	3.7	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.5	3.6	3.5	3.5	-0.1%	
Color Excellence	3.5	3.3	3.3	3.1	3.2	3.2	3.2	3.1	3.1	3.2	3.1	3.1	-0.1%	
Color Excellence / MEDIA	8.4	8.2	8.2	8.1	8.1	8.2	8.0	8.0	8.4	8.0	8.1	8.1	+0.1%	
Color Excellence / Cream	7.2	7.5	7.5	7.4	7.4	7.5	7.5	7.5	7.7	7.7	7.7	7.7	0%	
Color Excellence / Cream	15.5	14.9	14.9	14.9	14.9	14.9	14.9	15.1	15.3	14.6	14.6	14.6	0%	
BELLE COLOR / COLORELLA	1.5	1.3	1.3	1.2	1.1	1.2	1.2	1.2	1.4	1.2	1.1	1.1	-0.1%	
COLOR HERBAUX	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0%	
COLOR INTENSE	0.5	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	-0.1%	
COLOR ME	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0%	
COLOR NATURAL	2.5	2.5	2.5	2.6	2.6	2.6	2.7	2.7	2.1	2.7	2.7	2.7	+0.1%	
COLOR SENSATION	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0%	
EXPRESS RETOUCH	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0%	
HATRISS / NATIA	6.4	6.2	6.2	6.0	6.1	6.0	6.0	6.0	6.3	5.7	5.8	5.8	-0.1%	
OLA	2.6	2.5	2.5	2.6	2.5	2.6	2.5	2.5	2.0	2.4	2.4	2.4	-0.1%	
ABB / MCB	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3	0.3	-0.1%	
DARK AND LOVELY	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3	0.3	-0.1%	
NELLY	1.7	1.8	1.8	1.7	1.9	1.9	1.9	1.7	1.4	1.8	1.8	1.8	0%	
PROTECTOR GAMBLE	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0%	
CLANIEL	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	-0.1%	
HENKEL / SCHWARZKOPF	11.9	12.1	12.1	12.3	12.2	12.1	12.1	12.0	12.6	12.3	12.1	12.1	-0.1%	
BREILLANCE	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	1.0	0.8	0.8	0.8	0%	
COLOR ULTIMATE	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.4	0.4	0.4	0%	
COLOR EXPERT	0.0	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	-0.1%	
DUADER / DUADER	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.5	0.5	0.5	0%	

## Nielsen WW sell-out report Jan 2019

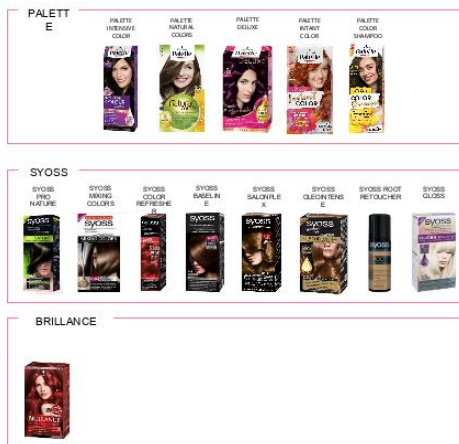


13th Cosmetic Marketing Seminar Reporte de Kantar World Pannel.

Bestselling products



Largest portfolio of top brands in Eastern Europe



Product generalities

COLOR seekers					
18-30	18-30	30-45	30-345	25-30	20-35
Tempo to Permanent	Tempo to Permanent	Permanent	Permanent	Bleach	Permanent
18-30	GER €0.21 (163)	GER €5.32 (140) WE 2.9%	NORTH AM 1.8%	WE 1%	EE 0.8% WE 0.2%
Round 60 PRODUCTS	Around 20 PRODUCTS	8 SHADES	Aprox 22 SHADES	For meches- lightening	35 SHADES (black-brown-blondes)
Colors that inspire/playfull	-Metallics, neon colors,color-cushions, bomb-art, bomb-platine -Reveal your personality -Innovation	-Diamond infused colors,color-cushions -Fashion & seduction -Intense pigmentation -Perfect coverage of whites	-High definition colors -Care elixir with pearl essence -Intense, assertive woman	-Intense blondes -Conditioner with blue pigments -No ammonia -7 tone bleach -80% less breakage	Color intense and luminous+Hydratation Easier dying process (gel texture) Natural ingredients

NEW claims	NEW targets	NEW technology	NEW launches
<p><b>PALETTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Number one haircolor in Germany</li> </ul> <p><b>NORDIC BLONDE</b></p> <p>Omegaplex: professional anti-breakage technology</p> <p><b>BRILLIANCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-New models</li> <li>-Live color that lasts 9 weeks</li> </ul>	<p><b>EYEBROW S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No more eyebrow make up. Color lasts until 4 weeks</li> <li>-5 shades</li> </ul>	<p><b>ACUAWYL</b></p> <p>Retains water molecules to hydrate</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Targeting specific segments: older and younger.</li> <li>-Aesthetically relevant for each target.</li> <li>-New technology: Omegaplex</li> <li>-New way to communicate: Waiting time and intensity of results to personalize results.</li> </ul>

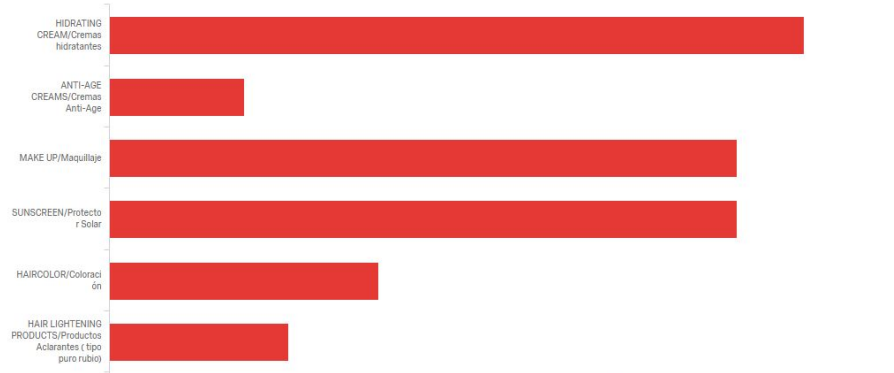
Relevamiento de competidor - Schwarzkopf - Generación propia a partir de sellouts y sitios web.

Belgium			Czech Republic			France		
Ingredients	% total queries	% cumulated	Ingredients	% total queries	% cumulated	Ingredients	% total queries	% cumulated
aloe vera	12%	12%	keratin	10%	10%	aloe vera	20%	20%
argan oil	12%	24%	henna	9%	19%	yeast	6%	26%
henna	4%	28%	honey	7%	26%	argan oil	6%	32%
yeast	4%	32%	aloe vera	6%	32%	henna	5%	37%
keratin	4%	36%	retinol	5%	37%	cider vinegar	4%	41%
olive oil	3%	39%	collagen	5%	42%	olive oil	4%	45%
jojoba	3%	42%	argan oil	5%	47%	shea butter	3%	48%
biotin	3%	45%	castor oil	4%	51%	nigella oil	3%	51%
cider vinegar	3%	48%	coconut	4%	55%	honey	3%	54%
collagen	3%	51%	salicylic acid	2%	57%	green clay	2%	56%
shea butter	2%	53%	zinc	2%	59%	biotin	2%	58%
vitamin e	2%	55%	palm	2%	61%	rhassoul	2%	60%

Global Ingredients report from google basado en términos de búsqueda en tendencia. El reporte completo es confidencial.

Resultados de encuesta filtrados para rango etario de entre 15 y 30 años para producto newcomer.

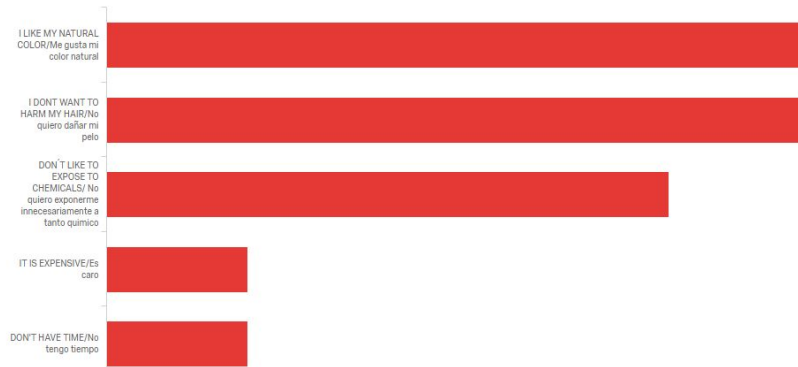
Q3 - --WHICH OF THE FOLLOWING BEAUTY PRODUCTS HAVE YOU EVER BOUGHT? Select all valid options... Opciones de página



Q4 - --REGARDING YOUR SELECTION CRITERIA, WHICH OF THE FOLLOWING REPRESENTS IT BEST? You ca... Opciones de página



Q8 - --IN CASE THAT CORRESPONDS, COULD YOU SPECIFY WHY YOU NEVER DYED YOUR HAIR? YOU CAN ... Opciones de página



### Q9 - Cuales de las siguientes proposiciones te resultan atractivas?

1	UV PROTECTION FOR HAIR/Protección de rayos UV para mi pelo	19.10
2	LIGHTENING PRODUCTS TO BE BLONDER/Productos aclarantes progresivos, para volverme más rubia	8.99
3	PRODUCTS THAT OFFER INTERESTING HAIRCOLOR/Productos que ofrezcan colores de pelo interesantes	5.62
4	HAIRDYE PRODUCTS THAT OFFER AN EASIER APPLICATION/Productos de Teñido que ofrezcan una aplicación más sencilla	8.99
5	PRODUCTS THAT MAINTAIN MY HAIRCOLOR/Productos suplementarios a la coloración que mantengan mi color perfecto por más tiempo	10.11
6	NATURAL DYES/ Productos de coloración naturales	10.11
7	NO AMMONIA AND NO PPD COLORATION/ Productos de coloración sin amoníaco y ppd	14.61
8	PRODUCT THAT GIVES ME REFLECTS, DOES NOT CHANGE MY COLOR/ Un producto que me de reflejos, sin alejarme de mi color original de pelo	12.36
9	PRODUCT THAT ONLY COVERS WHITE, MAINTAINING MY NATURAL HAIRCOLOR/ Productos que solamente cubran mis canas y no modifiquen mi color natural	10.11

### Generación de progresiones para determinar objetivos de GHD

Hair Color	YEAR			19 (value)	% change	20 (value)	% change	21 (value)	% change	22 (value)	% change
	17 (share)	18 (share)	%Change								
Market (MIO)	5,589.3	5,619.2		5,652.9	0.6%	5,675.50	0.4%	5,698.20	0.5%	5,721.00	0.7%
Market % Change		+0.5%									
CPD % Change		+1.0%									
TOP 14 MANUFAC	73.8	72.3	-1.5%								
L' OREAL CPD	40.9	41.0	+1.0%								
L'OREAL PARIS	23.0	23.8	+4.0%								
GHD		-	-	17	-%	25	32%	34	21%	42	19%

Progresiones para calcular objetivos y crecimiento de marca en función de tendencia del mercado para Age Perfect en Europa Occidental.

Hair Color	YEAR			19 (value)	% change	20 (value)	% change	21 (value)	% change	22 (value)	% change
	17 (share)	18 (share)	%Change								
Market (MIO)	1,298.0	1,299.9		1,306.30	0.5%	1,319.40	1%	1,332.6	1%	1,348.60	1.2%
Market % Change			+0.1%								
CPD % Change			-1.3%								
TOP 14 MANUFAC	89.0	88.5	-0.4%								
L' OREAL CPD	53.8	53.1	-1.3%								
L'OREAL PARIS	32.2	30.4	-5.4%								
AGE PERFECT	1.1	1.2	+5.4%	16.4	5%	19.8	21%	23	16%	26	13%
										\$1,348.6	100%
										\$X	2.00%
										X:	\$26.9
											\$10.50

Progresiones para calcular objetivos y crecimiento de marca en función de tendencia del mercado para Age Perfect en América del Norte.

Hair Color	YEAR			19 (value)	% change	20 (value)	% change	21 (value)	% change	22 (value)	% change
	17 (share)	18 (share)	%Change								
Market (MIO)	1,555.3	1,534.6		1,519.20	-1.0%	1,504.00	-1%	1,489.00	-1%	1,474.10	-1.0%
Market % Change			-1.3%								
CPD % Change			+1.9%								
TOP 14 MANUFAC	81.0	80.9	-1.5%								
L' OREAL CPD	47.7	49.3	+1.9%								
L'OREAL PARIS	32.9	34.4	+3.5%								
AGE PERFECT	1.0	0.9	-8.7%	15.8	16%	17.8	14%	19.8	11%	22	10%
											\$1,474.1
											\$X
											X:
											\$22.1