

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE
MARKETING**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Plan de marketing y comunicación de Max Factor (Maquillaje)

AUTOR: CECILIA GARCIA FERNÁNDEZ

DIRECTOR: RAMIRO RODRÍGUEZ ANDRÉ

FEBRERO, 2018

Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN	Código de la Especialización E100
--	--



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Nombre y apellido del alumno CECILIA GARCÍA FERNÁNDEZ		Tipo y N° de documento de identidad 28696009	
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2017		Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final Plan de Marketing y comunicación de Max Factor			
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final. Firma del Tutor de Trabajo Final Aclaración..... Lugar y fecha.....			
Datos de contacto del Tutor			
Correo electrónico		Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: • Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico			
Fecha		Firma del alumno	



2.	Justificación	6
3.	Planteamiento del tema/problema	7
4.	Objetivos	8
5.	Marco teórico (preliminar)	9
6.	Metodología y técnicas a utilizar	12
PLAN DE MARKETING		14
7.	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	14
7.1.	Análisis del Macroentorno	14
7.1.1.	Entorno Político y Legal	14
7.2.	Entorno económico y demográfico.	21
7.3.	Entorno Tecnológico	24
7.4.	Entorno del Medio Ambiente	25
7.5.	Benchmarking – L’Oreal París.	31
7.6.	Análisis de Mercado	33
7.7.	Segmento Maquillaje.	34
7.8.	Mercado	34
7.9.	Ventajas Competitivas	35
7.10.	Competencia	35
7.11.	Análisis de la Distribución	38
7.12.	Análisis Market Price Index (MPI)	43
7.13.	Rivalidad	46
7.14.	Nuevos Entrantes	46
7.15.	Productos Sustitutos	47
7.16.	Proveedores	47
7.17.	Clientes	48
7.18.	Fuentes de las Ventajas Competitivas	48
7.19.	Análisis FODA	51
7.20.	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.	52
7.21.	Segmentos de Consumidores. Perfil Psicográfico	52



7.22.	Roles: Usuario- Comprador - Recomendador	54
7.23.	Hábitos de Compra. Perfil de compra. Criterios de decisión de compra	54
7.24.	Cambios en el estilo de vida del consumidor	55
7.25.	ESTRATEGIA DE MARKETING	55
7.26.	Propuesta de Valor	55
7.27.	Dimensiones para determinar la propuesta de valor	55
7.28.	VISIÓN	56
7.29.	MISIÓN	57
7.30.	Objetivos de Marketing	57
7.31.	Posicionamiento	57
7.32.	LOGO + ISOLOGO	61
7.33.	Brand Sun Model	63
7.34.	Insight de Marca	63
7.35.	Tensión	63
7.36.	Propósito de marca	63
7.37.	Convicción de marca	63
7.38.	Territorio de marca	63
7.39.	Brand Playground	63
7.40.	Target	64
7.41.	Valores	64
7.42.	Personalidad de marca	64
7.43.	Escalera de beneficios de marca	64
7.44.	Brand Assets (activos de marca)	65
7.45.	BRAND SUN	66
7.46.	Posicionamiento de Marca	67
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN		68
7.47.	ESTRATEGIA DE PRECIO, PRODUCTO, DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN	69
7.48.	Estrategia de Precio.	69
7.49.	Estrategia de Producto.	76



7.50.	Estrategia de Distribución (Plaza - Almacenamiento, Logística y Distribución)	81
7.51.	Estrategia de Promoción.	82
7.52.	PLAN DE COMUNICACIÓN	84
7.53.	Objetivos generales	84
7.54.	Objetivos de Comunicación.	86
7.55.	Journey del Consumidor.	88
7.56.	Timeline	89
7.57.	Campaña Radiant Lift	89
7.58.	Campañas de otros lanzamientos y de Branding.	90
7.59.	Estrategias Social Media (general para toda la marca)	91
7.60.	Estrategias Offline	102
7.61.	Control y Presupuesto	105
7.62.	Tablero de Control	106
7.63.	Profit & Loss Statement	107
CONCLUSIONES		108
Bibliografía		111
ANEXOS		112

1. Resumen del Proyecto

Maquillar no significa cambiar el rostro y convertirlo en una máscara. Se busca resaltar los puntos positivos y disimular los desfavorables, destacando además la belleza de cada mujer.



El siguiente trabajo de investigación, pertenece a la categoría de Plan de Marketing, el cual se desarrolla sobre estrategia de comunicación de la Marca de cosméticos, Max Factor, marca que apunta a un público ABC1 de mujeres de 35 a 55 años.

El proyecto propone un nuevo plan de negocio y comunicación aplicado al lanzamiento de la marca, en Argentina, focalizado en su desarrollo (debido a que la marca fue recientemente lanzada). El plan será ejecutado en Buenos Aires, Argentina.

Luego de una investigación de mercado, se detectaron los deseos y comportamientos del segmento, identificando que las mujeres de ese rango etario buscan un maquillaje que las haga sentir bien y seguras, destacando su belleza natural.

Estas mujeres, se encuentran en un momento de la vida, donde ya han logrado ciertos objetivos de carrera profesional y personal, por lo cual, éste es “su momento” y están dispuestas a pagar más por un producto de calidad.

La principal estrategia de marketing será penetrar en el mercado de maquillaje, dentro del TIER 1, logrando estar presentes en todos los puntos de venta, donde se encuentre L’Oreal París (principal competidor) logrando de esta manera un 0.5% SOM en 2019 y alcanzando un volumen de ventas de 135.000 unidades. Respecto al objetivo de comunicación, se pretende aumentar el Brand awareness, dando a conocer los valores de la marca, con el respaldo de ser una marca reconocida internacionalmente y que pertenece al grupo Coty Inc.

2. Justificación

El mercado de belleza en la Argentina representa USD 2.000 millones, con cinco categorías, donde maquillaje es el tercer segmento en volumen y el de mayor crecimiento, con un 14% de participación. Dentro del mercado de belleza, el negocio del maquillaje moviliza USD 280



millones anuales en la Argentina y es el tercer mercado en importancia en la región, y las principales empresas se disputan un sector que está en constante crecimiento.

“Desde fines de 2015, la Argentina se convirtió en el mercado de mayor potencial de crecimiento en belleza de América latina, porque es el tercero de importancia detrás de Brasil y México.”
(Sanchez Liste, 2017)

Max Factor se compromete a cambiar la forma en que se comunica la belleza de las mujeres, asegurando que sea aspiracional y verdaderamente representativa de las mujeres y de lo que quieren, a nivel mundial. Creen que las experiencias de vida hacen a las mujeres más fuertes, más poderosas y más hermosas, sin importar su edad, etnia o elección de vida.

Con el presente proyecto, se busca dar a conocer una marca que es relativamente nueva en el mercado argentino, partiendo de su posicionamiento de marca, su misión, visión y valores, describiendo además a su competencia.

La industria del maquillaje es una industria con permanente innovación, debido a que está relacionada de forma directa a la moda y a las tendencias, es por eso por lo que es sumamente dinámica.

Será el objetivo de este trabajo, acercar la marca a su público objetivo, comunicando sus valores, y generando identificación por parte de las consumidoras.

La elección del tema en cuestión se da porque la industria cosmética es una de mis preferidas y, por otro lado, trabajo en ella. En términos académicos puedo desarrollar un plan de marketing, habiendo absorbido los conocimientos de las materias afines y contando con la información pertinente, para la creación de este y posterior ejecución.

3. Planteamiento del tema/problema

La industria cosmética en Argentina es el segundo mercado de cosmética de Hispanoamérica con 22% del total, que detrás de México, que, con una población mayor, alcanza el 30%.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



A pesar de la retracción del consumo, la Argentina sigue siendo uno de los países de la región donde las clientas buscan productos premium.

Preguntas problematizantes:

- ¿Qué piensan las consumidoras con respecto a una marca de cosmética premium?
- ¿Cuánto conocimiento existe actualmente en la industria cosmética respecto a los ingredientes y usos de los productos?
- ¿Qué productos pueden desarrollarse, que aún no los tenga la competencia?
- ¿Cómo se puede posicionar una marca casi nueva cuando existe un líder del mercado, perteneciente a un grupo sumamente reconocido?
- ¿A quiénes se intentará fidelizar con la marca para convertirlas en consumidoras habituales?
- ¿Cómo está hoy la salud de la marca?

4. Objetivos

Objetivo general



Lograr el crecimiento de su share actual (0.2%), restándole porción a su principal competidor, L'Oréal París y a las marcas Prestige que, si bien se ubican en otro Tier, parte de esas consumidoras, ante la suba de precios, pueden considerar a Max Factor como una opción de calidad y a mejor precio logrando alcanzar de esta manera, un share total de 0.5%.

Objetivos específicos

- Analizar el presupuesto disponible para comunicación y distribución y analizar costos y márgenes de los productos que se incluyen en el Lanzamiento, para determinar la rentabilidad de estos.
- Posicionar la marca bajo el concepto de “destacá lo mejor de vos” orientándola a mujeres de 35 a 55 años que residan en Argentina, en 2019.
- Evaluar la aceptación que podría tener el lanzamiento (productos para el rostro, en su mayoría) en el mercado meta y su futura demanda, tomando en consideración los comportamientos del público afín de la marca, para direccionar la inversión en comunicación de manera eficiente.

5. Marco teórico (preliminar)

Industria cosmética.



La industria cosmética es la segunda gran rama industrial surgida del desarrollo del conocimiento bioquímico durante el último siglo. En la actualidad, se trata de un sector que gasta anualmente grandes sumas de dinero en el lanzamiento y promoción de nuevos productos, así como en el reforzamiento y renovación de los atributos más destacados de las distintas formulaciones. Desde el punto de vista comercial, se trata de un mercado en el que interactúan laboratorios, farmacias y perfumerías, supermercados y grandes tiendas, profesionales de la salud, consejeros de belleza, las autoridades sanitarias y los consumidores, entre otros.

Industria cosmética en Latinoamérica.

Hace 12 años la industria cosmética de Latinoamérica era el equivalente a la tercera parte del mercado norteamericano, europeo y asiático, pero hoy es más grande que el primero, más o menos el 80% del segundo y el 65% del asiático. Esta industria en América Latina tiene un mercado de US\$ 80.000 millones anuales.

Natural y bello.

Las nuevas preferencias en productos de cosmética están marcadas por lo natural y lo orgánico, especialmente en los mercados clave: el estadounidense y el europeo. Los fabricantes están viendo nuevas oportunidades de negocio en un consumidor que se identifica con productos respetuosos con el medio ambiente y en cuya fabricación se utilicen componentes naturales.

Paralelamente, esta reivindicación de la cosmética inspirada en la naturaleza convive con una necesidad imperiosa entre el nuevo público de cuidar su aspecto físico e imagen estilística, para lo cual no dudan en destinar una parte de su presupuesto a tal fin.

Un detalle adicional a esta tendencia es que mientras el gasto en ocio se redujo, el relativo al cuidado de la salud creció.

En lo que respecta al plan de marketing, se hará un breve análisis del contexto y cómo la situación económica general, detallando cómo el mismo, afecta de alguna manera a la industria



cosmética y en particular, cómo se posiciona hoy una marca “mastige” que de alguna manera está intentando penetrar en un mercado con competencia tanto local como internacional.

Se describirá el PEST, análisis que se utiliza para comprender en detalle, los ciclos de un mercado, la posición de una compañía y su entorno. También se hará mención de las cinco fuerzas de Porter, fuerzas que tienen como objetivo, analizar el nivel de competencia dentro de la industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Como análisis interno, se realizará el análisis FODA, para comprender la situación de la marca y de la compañía y luego se hará un diagnóstico.

Se analizará a la consumidora y el proceso de decisión de compra, en relación con las tendencias y modas, lo cual, de alguna manera, hace que la industria sea algo atemporal y no se relacione con una época determinada del año.

Al definir cada nuevo lanzamiento propuesto por global, hay que analizar con antelación, cuáles son las conductas del consumidor y cómo influyen esas conductas en el proceso de compra.

Etapas del proceso de compra

1. Reconocer necesidad activada por estímulos internos y externos.
2. Búsqueda de información relacionada con la necesidad a satisfacer. Esta puede venir de fuentes personales, comerciales, públicas o provocadas por la experiencia.
3. Evaluación de alternativas, relacionado con la percepción y expectativas que poseen del producto.
4. Decisión de compra que implica elección del producto a adquirir, marca, punto de compra y mejor momento para realizarla y forma de pago.
5. Sentimiento posterior a la compra que dependerá del cumplimiento de las expectativas previas a la compra



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



6. Conducta poscompra, debe existir una buena relación entre las ventajas de la compra y el esfuerzo que se realizó para poder hacerla.

Posicionamiento del producto y precio de venta

Cada vez que se realiza el lanzamiento de un nuevo producto, dentro de la marca, se debe tener en cuenta, tanto el posicionamiento, como el Mix de Marketing, casi en su totalidad, evaluando costos del producto, costos de nacionalización, y el público objetivo y la manera en que debemos comunicar el producto.

Cada lanzamiento de producto es nuevo para el mercado argentino, por lo que desconocemos el éxito que pueda llegar a tener, pero podemos basarnos en las tendencias y en los lanzamientos planificados por la competencia.

Por otro lado, será de suma importancia, la comunicación que se le dé al producto y la campaña de lanzamiento que se haga, tanto en digital como en el punto de venta.

El precio de venta se puede establecer en base a los costos y en base al mercado. Al estar lanzando un nuevo producto, cada vez, el mismo se basará en el posicionamiento que venga desde global y versus la competencia. De la misma manera que los aumentos (aumenta el líder del mercado, también se deberán aumentar los precios propios, para respetar la estrategia establecida).

Luego de todo el análisis, se hará la estrategia de comunicación y presupuesto para implementar el lanzamiento de campaña.

6. Metodología y técnicas a utilizar

Target:



- Mujeres de 35 a 55 años, Nivel socioeconómico medio y alto, que estén en el momento de redescubrimiento de su belleza y reencuentro con ellas mismas.

Objetivo de investigación:

Analizar las posibilidades de compra del nuevo lanzamiento, previsto para marzo 2019, enfocado en el rostro y las necesidades de la piel, de estas mujeres.

Metodología: Focus Group en Argentina e Información de Mercado provista por la marca, a nivel Global, para todos los países de la región.

Muestra

Sexo	Edad	Comportamiento	Lugar	Cantidad
Mujeres	35-40	Profesional – Con Hijos	Bs. As	5
Mujeres	40-45	Profesional – Con Hijos	Bs. As	5
Mujeres	50-55	Profesional – Con Hijos	Bs. As	5
			Total	15

Cuadro 1. Muestra de investigación. Fuente: De elaboración propia

Datos secundarios:

Se obtendrá información del período julio 2018 a junio 2019 (año fiscal) del mercado, de la competencia y la de industria a través de datos proporcionados por la base de datos de Nielsen y de esta manera se medirán las variaciones de los indicadores de mayor importancia, como ser Ventas en Unidades, Ventas en \$ (Gross sales), Distribución física, numérica y ponderada.

Por otro lado, se utilizará información provista por estudios de mercado realizados por la agencia de Investigación de Mercado y Estrategia.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



PLAN DE MARKETING

7. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

7.1. Análisis del Macroentorno

7.1.1. Entorno Político y Legal



La industria cosmética se caracteriza por producir y/o comercializar bienes de consumo final que, pese a presentar una demanda sensible al ingreso de los individuos, han ido ocupando un espacio cada vez mayor en la vida cotidiana, al punto tal que muchos de ellos son considerados hoy –al menos por amplias franjas de la población– como casi imprescindibles. Asimismo, la diversificación y ampliación de la oferta productiva ha jugado un rol central en este rubro, permitiendo que muchos productos adquieran un uso generalizado, al tiempo que otros atienden demandas más puntuales.

Como ocurre con muchos productos de consumo, en este mercado la oferta dedica enormes esfuerzos por recrear y expandir continuamente su demanda, generando nuevas y mayores necesidades mediante el uso de distintas estrategias: lanzamiento de nuevos productos para nuevas aplicaciones, cambios de imagen de los artículos, gastos en campaña publicitaria, etc.

Según ANMAT, los productos de cosmética son preparaciones constituidas por sustancias naturales o sintéticas o sus mezclas, de uso externo en las diversas partes del cuerpo humano: piel, sistema capilar, uñas, labios, órganos genitales externos, dientes y membranas mucosas de la cavidad oral, con el objeto exclusivo o principal de higienizarlas, perfumarlas, cambiarles su apariencia, protegerlos o mantenerlos en buen estado y/o corregir olores corporales. Estos productos no podrán proclamar actividad terapéutica.

Marco Regulatorio del ámbito nacional:

La normativa de ANMAT en relación al Sector de elaboración de Cosméticos y Perfumería abarca los siguientes capítulos:

- Habilitación de Establecimientos;
- Buenas Prácticas de Fabricación;
- Sustancias prohibidas y sustancias de uso permitido



Resolución Ministerio de Salud y Acción Social N.º 155/98 (B.O.2/4/1998): Mediante esta Resolución se formuló una revisión y actualización de las normas relacionadas con los productos Cosméticos para la Higiene Personal y Perfumes y las actividades inherentes a los mismos. En tal sentido, se dispuso que la fiscalización debe basarse tanto en el control de los productos de elaboración nacional y de los establecimientos donde los mismos se elaboran, como de los productos importados y de las empresas inscriptas a tal efecto.

7.1.2 Entorno Económico

Tomando como punto de partida la actual presidencia de Mauricio Macri, quien comenzó su mandato en Argentina, a fines de 2015, se tomaron ciertas medidas, a saber:

A fines de 2015, se realizó un ajuste monetario: el Banco Central de Argentina eliminó los controles de tasas y capital con la esperanza de alentar a inversionistas. En el 2016, hubo recesión, con inflación del 40% que deprecia los salarios y una caída importante en el consumo, fuertes subas de tarifas de gas, luz, agua, combustible y suprimió las subvenciones al consumo energético para reducir el déficit presupuestario, entre otras medidas. En este contexto, aumentó el desempleo y la pobreza, a pesar de las importantes medidas sociales compensatorias emprendidas por el gobierno hacia los sectores más vulnerables.

Por otra parte, con el fin del proteccionismo, se ha producido una baja en la producción industrial de 4%, y las empresas nacionales luchan con la competencia extranjera. Además, el sector terciario ha seguido la misma tendencia que la industria. En la actualidad contribuye 66% del PBI y emplea a tres cuartos de la población activa.

Algunos de los factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto y cae el consumo de productos masivos en un 2% en el primer trimestre del 2016 (a unos sectores más que a otros): ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo. El consumo masivo de alimentos, bebidas y productos de higiene y



tocador registró esta caída en todos los canales de comercialización y la variación de unidades adquiridas, marcó un retroceso del 7,4%, según un informe realizado por la consultora CCR (Market Research Business Forward). Según la evolución de precios, el informe detalla que el sector cosmético subió un 8,2%, mientras otras industrias cayeron.

Otra característica propia de este sector es la diversidad de vías de acceso al consumidor. Los canales de distribución más importantes son: supermercados; farmacias y/o perfumerías; mayoristas; venta directa y locales propios. Adicionalmente, existe un pequeño mercado adicional al del consumo masivo, que es la venta a profesionales (peluquerías, centros de estética y belleza, etc.), que tiene su propia modalidad de comercialización.

Luego del auge del supermercadismo en los '90, una de las formas de comercialización que más creció en los últimos tiempos, especialmente a partir de la crisis económica de 1998, ha sido la venta directa, también conocida como “puerta a puerta”. El vínculo directo con los clientes no sólo permite un mayor grado de fidelización de los consumidores, sino que también abre la posibilidad de que algunos se incorporen a la firma como revendedores.

Adicionalmente, los productos más vendidos dentro de este sistema son las fragancias, los maquillajes y las cremas. Otro canal que ha avanzado fuertemente en estos años ha sido el de cadenas de farmacias y perfumerías.

En definitiva, los canales de distribución juegan un papel destacado dentro de esta rama definiendo, en cierta medida, el ciclo de vida de los productos y constituyendo, en casos como los supermercados, una barrera a la entrada a este mercado.

Las principales materias primas utilizadas por el sector provienen de la industria química. La gran mayoría son de origen importado ya que Argentina cuenta con una escasa oferta local. Estados Unidos, Alemania y Suiza son los mayores proveedores de estas. Los otros insumos fundamentales son los materiales de empaque, principalmente envases de plástico, vidrio y hojalata, para los que sí existe una numerosa red de productores nacionales.



Informe Sectorial

En Argentina los inicios de esta industria se remontan a finales del siglo XIX.

En 20 años la cantidad de establecimientos se quintuplicó y el número de trabajadores creció diez veces: mientras que en 1914 existían 24 fábricas que empleaban a 198 personas, en 1935 había 105 con casi 1800 empleados.

El crecimiento del sector junto a la evolución del comercio mayorista y minorista determinó el surgimiento de dos entidades gremiales: la Cámara de Fabricantes de Jabón de Tocador, afiliada a la Federación de Industrias del Jabón y Afines, y en 1932 de la Cámara Argentina de Perfumería (CAPA).

Años más tarde se dio un proceso de transferencia tecnológica, mediante el cual los técnicos y profesionales desarrollaron sus propios emprendimientos, dando origen a industrias de cosmética locales, con productos que competían con empresas internacionales.

Algunas de las firmas que surgieron por esos años fueron: Compañía Argentina Sydney Ross; Productos Solmar; Coty Argentina de Perfumería; Laboratorios Annecy; Perfumes Dana; Perfumería Gal y Floralia; ITASA Industria de Tocador Argentina; Saenz Brione y Cía.; Palmer y Cía; Florente Givau; José A. Brancato; Camaüer y Cía; Del Valle; Perfumerías Unidas; Perfumerías Roseto, entre otras.

El universo de productos que integran esta industria puede ser dividido en nueve grandes grupos. Teniendo en cuenta su magnitud (en cuanto a facturación), pueden ser ordenados de la siguiente manera:

- **Productos capilares:** Shampoo; cremas de enjuagues y acondicionadores; tratamientos intensivos; tinturas y oxidantes; permanentes; fijadores.
- **Artículos de tocador:** desodorantes; cremas y espuma de afeitar; talcos; jabones de tocador; depilatorios (en cera, crema y otros).



- **Artículos de higiene descartable:** pañales descartables; protección femenina y toallitas humedecidas.
- **Cremas:** cremas para manos y cuerpo; productos para el sol.
- **Fragancias:** perfumes; extractos; aguas de perfumes; lociones; colonias; aguas de colonia.
- **Artículos de higiene oral:** cremas dentales; cepillos dentales; enjuagues bucales; hilos o cintas dentales.
- **Maquillajes:** bases, maquillajes fluídos o semi sólidos, sombras, máscaras para pestañas, delineadores, lápices, esmaltes, quitaesmaltes, endurecedores.
- **Productos para niños y bebés:** colonias, aceites, talcos, champúes y cremas de enjuague, cremas, pastas dentales, jabones.
- **Hojas y sistemas de afeitar:** máquinas de afeitar, hojas, cartuchos.

Respecto a la actualidad en la Argentina, durante el 2017, la deuda del país, ascendió a USD 35.000 millones de dólares, lo cual lleva la emisión de deuda pública bruta de la gestión Macri a USD 342.000 millones, un 56% del PBI (10 puntos más que al inicio de su gestión), que, si bien aún no representa un monto preocupante en términos de PBI, la velocidad del endeudamiento y su impacto en el pago de intereses. El país no genera dólares comerciales en bienes ni servicios. A la vez que tiene una salida importante a través de importaciones y turismo con un déficit de cuenta corriente que cerrará cercano al 4,2% del PBI. El alto endeudamiento deprime el tipo de cambio, lo que desalienta a exportar, y mismo afecta de forma directa a la industria de cuidado personal y cosmética, ya que muchos de sus productos son importados en su totalidad.

En el 2018, la salida de fondos de los mercados emergentes, producto de una subida de las tasas de interés de los bonos de EE. UU. a 10 años, el peso argentino perdió su valor en 8,6% y suma 11,9% durante los últimos siete días.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



La Argentina, hoy atraviesa una de las crisis económicas más profundas de los últimos años: endeudamiento externo y balanza comercial negativa marcan el rumbo del Gobierno de Mauricio Macri, con un dólar que llegó a \$40.

Más allá de la coyuntura económica actual, dentro del mercado de belleza e higiene personal existen ciertas tendencias que se vienen observando en los últimos años y que marcan una inclinación del consumidor hacia productos funcionales o con alguna propuesta de valor agregado.

Hoy en día, la farmacia es el lugar de compra más elegido de productos de la dermocosmética. La investigación destaca que la farmacia es el canal que más ha crecido en los últimos años, y se estima que en Argentina hay más de 15 mil distribuidas en todo el territorio. Mientras que el 67% de las compras se realizan habitualmente en cadenas de farmacias, a ellas les siguen las perfumerías y las farmacias de barrio, con un 57 % y 31% respectivamente. En cuarto lugar, se ubican las compras por catálogo con el 25% de las compras habituales. Sin embargo, los últimos estudios sobre consumo de productos de belleza para la piel y el cabello indican que el 14% de las argentinas que compra alguno de estos productos ha investigado previamente online. De hecho, en Argentina se realizan más de 4 millones de búsquedas cada mes y la categoría skin-care crece a un promedio del 30 % anual. Entre las actividades online que realizan, el 27 % revisa las opiniones de otros usuarios; el 30 % averigua dónde comprar los productos; y el 20 % busca ideas sobre qué comprar.



7.2. Entorno económico y demográfico.

Los informes del INDEC, de septiembre de 2017 revelaron que, en las principales ciudades del país, la pobreza alcanzó 28,4%, en tanto que la indigencia nuclea el 6,2% de la población.¹

Impacto de la devaluación.

Ese círculo virtuoso en 2017, desde abril de 2018 se convierte en un círculo negativo, la devaluación que tuvo la Argentina, que transmite a precios hace que aumenten, los sectores medios afectados por los aumentos de los servicios sobre todo en grandes ciudades. Se ven achicados los ingresos y restringen sus ingresos y una desaceleración en la obra para achicar el déficit.

Respecto a los niveles de incremento de la pobreza, es difícil de expresar un valor, pero ronda un 2% de incremento. Hay un cambio de tendencia, pero es evidente que el país está en una pobreza estructural de hace varias décadas. En 2002 cuando salió la crisis neoliberal había un 52% en situación de pobreza y 25% de desocupación. Esto mejora hasta los años 2008/2009 y se estancan las mejoras, resultando en un porcentaje cercano al 30%.

Esta pobreza por ingreso va acompañada por una vivienda sin calidad, servicios que no tienen las familias, la conexión a red de agua potable y cloacas, la seguridad social, trabajo no registrado, en la salud de cómo la única opción es el hospital público. La asistencia de niños y adolescentes al sistema educativo. La mitad de los jóvenes no termina el secundario. El acceso a la información para participar, estar informado y votar con conocimiento. Con esta visión multidimensional el 25% de los hogares tienen tres o más derechos que no se cumplen.

¹ Export Enterprises SA. (2017). Argentina: Política y economía. *Santander Río, trade Portal*. Argentina. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Las condiciones sociales en la Argentina pasaron por graves trastornos producto de las distintas crisis que ha sufrido el país. Después de años de una crisis económica desatada por las medidas neoliberales de los '90, para finales del 2001 la situación se desbordó, y en 2002 más de la mitad de la población, un 53%, pasó a encontrarse en situación de pobreza, y un 20% en la indigencia. Sin embargo, entre el primer trimestre de 2003 y el segundo trimestre de 2015 se dio una reducción de más del 60% de la pobreza en la población de los grandes aglomerados urbanos. La población que vivía por debajo de la línea de pobreza pasó de 54% a 19,7% (solo entre 2013 y 2014 se observó una leve retracción de este indicador). Esta mejora significó tanto una reducción en la cantidad de personas en hogares pobres, como también en la intensidad, puesto que muchos hogares, si bien no salieron de la pobreza, lograron mejorar su situación: en el primer semestre de 2003, la mitad de los pobres eran indigentes (27,7% del total de la población) mientras que en el segundo trimestre de 2015 solo uno de cada cuatro pobres se encontraba en situación de indigencia (4,5% del total de la población).

La ola de reacción que surgió en la región a inicios del siglo XXI frente al modelo neoliberal imperante de los años '90 ha impulsado el reconocimiento de los derechos políticos y sociales de la ciudadanía, generando así grandes avances que han ayudado a transformar la composición socioeconómica de la población.

El cambio más notable en el crecimiento fue el de la clase media, la cual se duplicó entre el 2001 y el 2011. Incluso frente a una crisis financiera global, el desempeño de la Argentina ha sido considerable. En su libro titulado *El crecimiento y recuperación de Argentina: La economía en tiempos de default*, el economista Michael Cohen examina las causas de la crisis económica y política del país en el 2001, e identifica el proceso que dio lugar a su fuerte recuperación económica. Cohen ofrece cuatro orientaciones de política que fueron claves para explicar el éxito del caso de la Argentina: la priorización del mercado interno, la importancia de la cooperación regional, la reafirmación del papel del Estado y su objetivo de reducir la pobreza y desigualdad.



Los efectos de la consolidación democrática y el cambio hacia un modelo con fuerte presencia del Estado, en particular en las áreas sociales, han sido positivos en relación con la situación de los sectores pobres en la Argentina y en toda América latina.

Perfil de la pobreza en la Argentina

De acuerdo con datos cotejados por la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la Argentina registra una de las mayores caídas en la incidencia de la pobreza multidimensional en la región. A pesar de que existen múltiples cifras que hacen recuento de la pobreza, es innegable que se ha visto un avance fundamental para los grupos más vulnerables; incluso según estudios que utilizan índices de precios alternativos a los del INDEC, como los considerados más arriba, se muestra una disminución de pobreza importante en los últimos doce años. La disminución de los niveles de concentración del ingreso ha sido también significativa en términos relativos, pasando de ser 0,520 en el tercer trimestre de 2003 a 0,400 en el segundo trimestre de 2015, según el coeficiente de Gini del ingreso per cápita familiar. Del mismo modo, la brecha entre los ingresos del 20% más rico y del 20% más pobre de la población se redujo de 21,6 a 8,9 veces entre 2003 y 2015.

Son datos que reflejan la situación de trabajadoras y trabajadores, agravada en las zonas de mayor concentración de población y pobreza, caso del Gran Buenos Aires, el Gran Córdoba o el Gran Rosario.

Al mismo tiempo explica la caída del consumo popular, situación agravada con la perspectiva inflacionaria del 2018, que según relata el acuerdo con el FMI podría llegar al 32%, muy lejos de las actualizaciones negociadas en paritarias, aun las más exitosas.

Por su parte, el comercio internacional profundiza el saldo negativo y confirma la dependencia argentina del ingreso de capitales.



Según el INDEC, entre enero y mayo el déficit comercial alcanza los 4.691 millones de dólares, contra 1.866 millones del mismo periodo en 2017.

Si el déficit externo del 2017 alcanzó los 8.400 millones de dólares, bien puede proyectarse un valor entre 11.000 y 12.000 millones para el 2017, lo que evidencia la necesidad de financiar ese saldo negativo.

La situación es más compleja aún si consideramos que las tasas de interés ofrecidas esta semana para la renovación de las Letras del Banco Central, las LEBAC, alcanzó el 47%, agudizando el carácter usurario del crédito, lo que impide cualquier horizonte de repunte de la actividad económica vía préstamos.

7.3. Entorno Tecnológico

El sector químico de consumo final se encuentra integrado por dos grandes subsectores: la química cosmética y de higiene personal ² y la química para higiene doméstica.

En cuanto a los procesos propiamente dichos, toda tarea factible de llevarse a cabo en forma continua, se realiza de esa manera. En principio, la tendencia a una mayor tecnificación provoca que la mayoría de los procesos tiendan a llevarse a cabo “en equipo cerrado”, desde la selección de la materia prima hasta la fragmentación y envasado del producto final. De todos modos, en la práctica el fraccionamiento, acondicionamiento y envasado requieren de una etapa previa en que la producción se acumula a granel, segmentación que da margen para una eventual tercerización del proceso productivo. El fraccionamiento y el envasado son las etapas del proceso

² Según la definición disponible en el sitio web de la Agencia Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), los productos cosméticos y de higiene personal y perfumes se definen como las “preparaciones constituidas por sustancias naturales o sintéticas o sus mezclas, de uso externo en las diversas partes del cuerpo humano con el objeto exclusivo o principal de higienizarlas, perfumarlas, cambiar su apariencia, protegerlas o mantenerlas en buen estado y/o corregir olores corporales”
(http://www.anmat.gov.ar/cosmeticos/definicion_cosmeticos.asp)



en las que existe una mayor incidencia de la mano de obra, aunque también pueden ser sujeto de cierto grado de automatización.

El subsector de cosméticos e higiene personal comparte con el de Domi sanitarios la complejidad inherente a su caracterización, a pesar de lo cual evidencia ciertos elementos diferentes al mismo. Uno de ellos radica en que, como destacaron los referentes de la Asociación Argentina de Químicos Cosméticos (AAQC), las empresas no necesariamente suelen ser más capital-intensivas a medida que crece su tamaño, y hasta en algunos casos puede darse el fenómeno inverso. Esto se explica por el hecho de que en las empresas de menor tamaño relativo suele haber uno o pocos empleados “que hacen todo”, y en la medida en que van creciendo, incrementan fundamentalmente su plantilla de personal, dividen la firma en diferentes áreas (administrativa, desarrollo de producto, logística, comercialización) e incorporan profesionales y recursos humanos más capacitados, antes que equiparse o adquirir nueva maquinaria.

7.4. Entorno del Medio Ambiente

En la cosmética, la sustentabilidad representa un compromiso de respeto con la utilización de los recursos que se toman de la tierra, los procesos a los cuales se los somete y la obligación de que los desechos que se generan sean biodegradables.

La cosmética sustentable

En 1968, la ONG Club de Roma convocó a científicos, académicos y políticos de 30 países para analizar las grandes modificaciones que se estaban produciendo en el medio ambiente, producir métodos para estudiar las diferentes expresiones de dichos cambios y, sobre todo, lograr que los políticos tomaran conciencia.



El tema central de aquella reunión fue la pobreza y los factores que se relacionan con ella: vivienda, agua, salud, higiene, nutrición y catástrofes naturales. También se tuvo en cuenta el agotamiento de los recursos naturales y el consecuente deterioro medioambiental.

El grupo llegó a la conclusión de que la humanidad debía cambiar el modo de vida y de interacción comercial para evitar el inicio de una era de niveles de sufrimiento humano y de degradación ecológica inaceptables.

Así nació el concepto de desarrollo sustentable, un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

La idea de desarrollo sustentable también se aplica a la cosmética que, para obtener sus materias primas, muchas veces ha vertido residuos tóxicos o ha recurrido a métodos de extracción que consumen mucha energía y a la explotación indiscriminada de recursos naturales no renovables. En la cosmética, la sustentabilidad representa un compromiso de respeto con la utilización de los recursos que se toman de la tierra, los procesos a los cuales se los somete y la obligación de que los desechos que se generan sean biodegradables. Respecto de los recursos naturales, ya no se apunta a la “explotación” sino al “manejo con conciencia”.

Muchas compañías de primera línea han comenzado a darle importancia a la sustentabilidad y tienen programas de reciclado o de reemplazo de un porcentaje de materiales derivados del petróleo, como P&G; incorporan la química verde, el concepto de comercio justo y la disminución de las emisiones de gases, como L’Oreal; o se comprometen a reducir a la mitad la huella de carbono de sus productos y transformar el 100% de sus cultivos en materias primas sustentables, como Unilever.

Por su parte, Coty incrementó en un 88% el uso de materias primas naturales y orgánicas en los últimos 5 años y redujo el uso de aerosoles.



Algunas de las medidas que pueden adoptar las compañías de cosmética, para contribuir con la sustentabilidad, son:

- Incluir la sustentabilidad en la misión de la empresa, formar a los gerentes y mandos medios en esa cultura, brindarles a los trabajadores la formación y herramientas necesarias.
- Elegir una cadena de proveedores que esté en consonancia con la sustentabilidad.
- Analizar los procesos de producción, poniendo especial atención en el consumo de agua y en el tratamiento de efluentes.
- Evaluar cuidadosamente los materiales de packaging y racionalizarlo para disminuir la creación de residuos.
- Comprar materias primas que provengan de recursos renovables.

Sin embargo, a pesar de que las empresas de cosmética cada día son más conscientes de la importancia de mantener la sustentabilidad de sus procesos, todavía no hay estándares globales para que el usuario pueda evaluar los productos que consume.

"Hay una conciencia generalizada de que ni las empresas podemos seguir produciendo ni las personas consumiendo como si los recursos fuesen ilimitados. No se trata de resignar calidad por sustentabilidad, sino ofrecer productos que combinen belleza, placer y sustentabilidad.

La sustentabilidad interna: "Una empresa tiene que ser sustentable hacia adentro y también hacia afuera. Algunas de las medidas que puede tomar son: incluir formar a los gerentes y mandos medios en esa cultura; elegir proveedores comprometidos; analizar los procesos de producción, poniendo atención en el consumo de agua y en el tratamiento de efluentes; evaluar el



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



packaging y racionalizarlo para disminuir la creación de residuos; comprar materias primas que provengan de recursos renovables", sostiene la directora de Lidherma.

El consumo consciente: "Actualmente existe una demanda real de los consumidores a comprar cosmética confiable y esto hace que sean mucho más exigentes en sus elecciones", agrega Daniela Zanotti, directora de gestión de la Organización Internacional Agropecuaria, que se encarga de certificaciones de productos orgánicos y naturales.

Estrategia de Coty respecto al medio ambiente.

La nueva estrategia de crecimiento responsable se está desarrollando actualmente.

En 2017, desde Coty, se trabajó en fortalecer y armonizar el seguimiento del desempeño de Medio Ambiente, Social y Goberabilidad (ESG), implementando CR360, una herramienta global de monitoreo e informes. CR360 permitió consolidar y capturar datos confiables y verificables en todos los sitios. Se capacitó a todos los colegas en los sitios de producción y administrativos para utilizar esta herramienta, así como en las mejores prácticas de gestión ambiental.

Actualmente se realiza un seguimiento de los principales indicadores ambientales, como las emisiones de carbono, la energía, el consumo de agua y los residuos para todos los sitios de propiedad.

También existe la intención de desarrollar planes de acción globales y locales centrados en las actividades donde los impactos son más altos. Por ejemplo, entre junio de 2016 y julio de 2017, las fábricas de Coty representaron al menos el 80% del consumo de agua, la generación de residuos y las emisiones de GEI para el total de las operaciones propiedad de Coty.



Uno de los objetivos es enviar cero residuos a los vertederos. Debido a la fusión con P&G Specialty Beauty en 2016, se experimentó un retraso en el logro de este objetivo y se pospuso el plazo hasta este año. Para el FY17, el 7% de los residuos de las fábricas se envió al vertedero y cada fábrica tiene un plan de acción. La tasa de reciclaje para fábricas es del 63,5%. El objetivo es mejorar esta tasa a lo largo de los años mediante la implementación de nuevos procesos de gestión de residuos y la participación de la gente en este objetivo.

Energía

Como piloto, todos los sitios en Alemania, incluidas las fábricas, ahora son CO₂ neutros en electricidad con esta energía impulsada por el viento y el agua.

Huella ambiental global

El impacto ambiental de la propia producción es limitado en comparación con el impacto en la cadena de valor global. Una gran parte del impacto ambiental tiene lugar durante la producción y el transporte de los bienes comprados, así como las etapas de uso y eliminación de los consumidores.

De acuerdo con otras perspectivas de la industria de la belleza, las tres categorías son las que más contribuyen a nuestra huella ambiental:

- Bienes comprados (tanto en envases como en materias primas)
- Logística que abarca tanto el transporte aguas arriba y aguas abajo
- Consumo de productos vendidos, principalmente debido a la energía utilizada para calentar agua caliente para utilizar algunos de nuestros productos.



Productos

Todos los productos de Coty son seguros y se han desarrollado, fabricado y empaquetado de acuerdo con las estrictas normas y regulaciones establecidas por cada país en el que se venden. Se cumple con todas las leyes y regulaciones ambientales aplicables al negocio y cadena de suministro.

Además de la seguridad y la calidad, si existe una sospecha razonable de daño ambiental, el objetivo es tomar medidas de precaución. Por ejemplo, se toma muy en serio el tema de las micro perlas de plástico y la protección del medio ambiente marino. Se ha dejado de producir fórmulas con micro perlas de plástico y ahora se utilizan materiales naturales o de origen natural y biodegradables.

Iniciativa de Embalaje Sostenible para Cosméticos

En mayo de 2018, Coty se unió a la Iniciativa de Envases Sostenibles para Cosméticos (SPICE) para trabajar con actores de toda la industria cosmética para dar forma colectiva al futuro de los envases sostenibles.

Objetivos principales:

- Satisfacer las expectativas de los consumidores al mejorar la comunicación y brindar más claridad sobre el desempeño ambiental de los productos;
- Orientar el desarrollo de políticas de envasado sostenibles basadas en una metodología sólida y armonizada, reconocida por el sector;
- Impulsar la innovación de envases basada en criterios objetivos de diseño ecológico para avanzar hacia soluciones más sostenibles.



14. ANÁLISIS DE MERCADO

7.5. Benchmarking – L’Oreal París.

Si bien existen muchas marcas, dentro de la categoría de cosméticos (Revlon, L’Oreal París, Mac, Dior, Lancome, etc), su competidor directo, por público al que apunta, posicionamiento de marca, calidad de productos, es L’Oreal París (grupo L’Oreal)

Variables	L’Oreal París
Producto	Base True Match Foundation
Plaza	Capital, Interior y GBA y tienda online
Promoción	Slogan: “Porque tú lo vales”.
Precio	Max Factor es parity vs L’Oreal París (\$699)

Cuadro 2 Benchmarking Fuente: De elaboración propia

Marca de belleza líder mundial de gran consumo. L’Oreal París ofrece los productos más innovadores accesibles para todos. Sus embajadoras, con una personalidad fuerte y carismática, encarnan una visión de la belleza perfectamente resumida en el legendario slogan: "Porque tú lo vales".

L’Oreal París ofrece a mujeres y hombres de todos los continentes productos de belleza en todas las categorías (maquillaje, cuidado de la piel, cuidado del cabello, styling, coloración y cuidado masculino), como resultado de la excelencia de sus Laboratorios de Investigación.

L’Oreal París comparte una visión única de la belleza, con el apoyo de 35 embajadores internacionales, iconos como Jane Fonda, Eva Longoria, Julianne Moore, Elle Fanning, Helen Mirren, Maria Borges, Doutzen Kroes o Gong Li. Las excepcionales trayectorias y carismáticas



personalidades de los embajadores de L'Oréal encarnan el lema "Porque tú lo vales", un mensaje realmente universal, desde hace más de 40 años, sobre el poder de la belleza.

Benchmarking sobre segmento “Rostro” vs L’Oreal París.

Como podemos observar a continuación, caso todos los tipos de base para el rostro, están cubiertos, vs L’Oreal, quien es el líder de la categoría. Max Factor no tiene casi gaps, en este segmento.

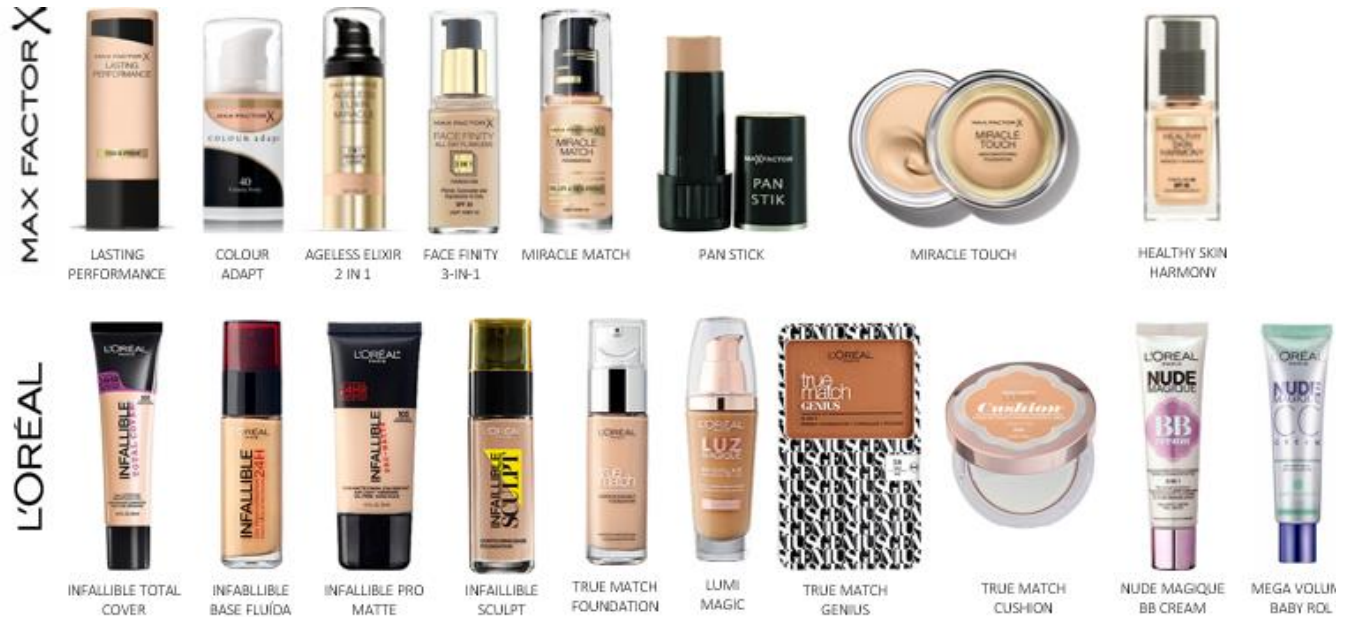


Figura 1: Benchmarking Segmento Rostro. Fuente: Información de Global

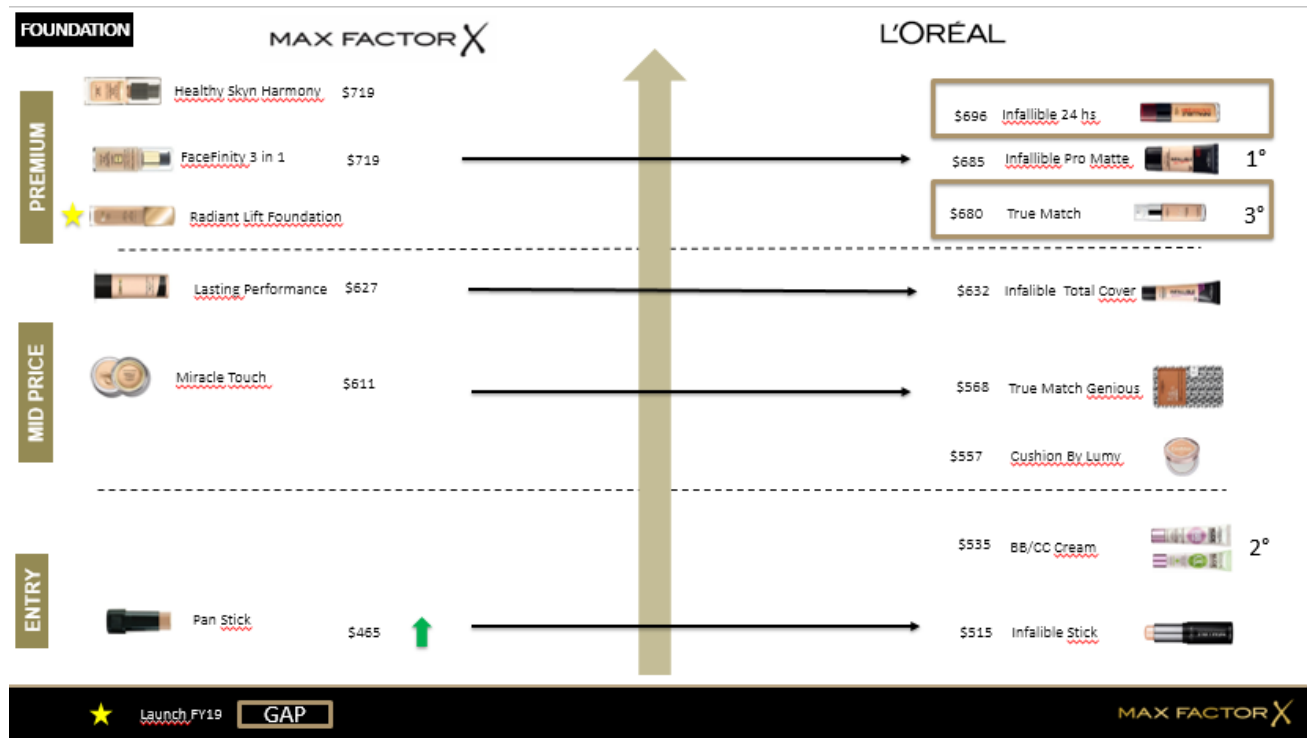


Figura 2: Benchmarking Segmento Rostro con precios vs competencia. Fuente: Información de Global

7.6. Análisis de Mercado

La diversidad de productos que integran el sector de tocador, cosméticos y perfumería determinan la conformación de una estructura empresarial heterogénea.

En cuanto a las firmas transnacionales de gran tamaño, si bien participan en todos los segmentos de mercado, tienen mayor preminencia en los bienes de consumo masivo como artículos de tocador, capilares, higiene descartable e higiene oral. Es en estas ramas donde las grandes firmas pueden desplegar sus ventajas competitivas, como las fuertes inversiones en publicidad, desarrollo de productos novedosos o su capacidad de negociación con las vías de comercialización.

Por su parte, las Pymes (locales y extranjeras), que también producen y/o comercializan todas las líneas de productos con excepción de hojas y sistemas de afeitar que no son fabricados



localmente y son importados sólo por las grandes firmas tienen mayor presencia en maquillajes, tratamientos para la piel y el cabello y en fragancias.

Debido a que una de las barreras a la entrada de competidores es la inversión en el lanzamiento de un nuevo producto, una estrategia usual de las empresas –especialmente entre las más grandes es el acortamiento de los ciclos de vida de sus artículos, introduciendo cambios frecuentes en los productos, tanto en su presentación, como en su fórmula. Ello las obliga a realizar algún tipo de actividad innovativa en tecnología de producto, en diseño de packaging, etc.

7.7. Segmento Maquillaje.

La segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos con el fin de llevar la estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar sus objetivos comerciales de la empresa.

El siguiente es nuestro esquema de tabulación cruzada, que consiste en evaluar categorías que queremos o no que cumpla nuestro consumidor, para delimitarlo.

- Sexo: Mujeres
- Rango etario: de 35 a 55 años.
- Intereses: su belleza y su estética.
- Ingresos: Target: ABC1.

7.8. Mercado

Si consideramos como mercado potencial, el mismo mercado que hoy es atendido por L’Oreal París, son cerca de 7.5 Millones de mujeres. Las mismas poseen un poder adquisitivo nivel ABC1 y son mujeres que cuentan el poder de decisión sobre los productos de belleza que consumen.

Destinan un porcentaje alto de la renta en satisfacción personal, como parte de la recompensa por su esfuerzo diario. Un grupo de mujeres entre los 35 y 55 años a quienes les gusta y que necesitan



de un cuidado de la piel y de belleza. Son mujeres polivalentes, amas de casa, madres y empresarias que aman verse bien y ven la belleza como un premio, una gratificación.

La siguiente tabla, demuestra que el uso de maquillaje diario ha disminuido en el último año, entre las mujeres de 35 a 55 años que antes quizás eran usuarias habituales.

VOLUMEN DEL MERCADO		2017	2018	
	Personas en Argentina (afines al target)	21,323,000	21,590,000	+ 1%
	Mujeres Argentinas	11,044,000	11,182,000	+ 1%
	Usuarias de maquillaje	8,821,000	8,239,000	- 7%
	Haber usado make up en ultima semana	7,701,000	7,479,000	- 3%

Cuadro 3 – Mujeres usuarias de maquillaje en Argentina. Fuente: TGI Argentina (Jan-Dec 18).

7.9. Ventajas Competitivas

7.10. Competencia

En cuanto a las ventajas competitivas, Max Factor tiene un posicionamiento de marca, bien definido y productos de calidad. A su vez, es una marca con amplia trayectoria y respaldo internacional.

- Max Factor es la marca mundial más sólida y consistente en la cartera de Coty Color Cosmetics. Muestra fuerte poder de marca en la mayoría de los mercados impulsados por un buen significado asociación con maquilladores para impulsar el sentido y la diferencia.
- Los principales competidores son L’Oreal (No7 en el Reino Unido) y MAC, que también compiten por una posición en "asociación con maquillaje artístico"



- Si bien su base de usuarios se extendió en cuanto a rango etéreo, el equity de Max Factor es fuerte principalmente en +35 años.

Debido a la cantidad de sku's con que cuentan cada una de las marcas, me enfocaré en analizar las bases, siendo su segmento principal, y de mayor importancia, rostro.

Por otro lado, tomaré de referencia el próximo lanzamiento de la marca, la Base Radiant Lift.



Se analizará en primera instancia a L'Oreal París, quien compite dentro del segmento Mastige y luego se comparará con marcas del segmento Prestige.

Competidores directos

	L'Oreal París
Producto	 True Match Foundation



Target	Mujeres de 35 a 55 años				
Precio	\$699				
Plaza	Tienda digital y puntos de venta en CABA, GBA e Interior del País.				
Promoción	Redes sociales (FB, IG). Folders de Clientes, Materiales POP en PDV. Promoción SEO y en Facebook				
Propuesta de Valor ● Comunicación ● Para todo tipo de piel ● Distribución al 100%	<table><tr><td>SEM y SEO. Website y tienda Oficial.</td></tr><tr><td>Mujeres, 35 a 55 años</td></tr><tr><td>Producto importado</td></tr><tr><td>Tienda online; PDV físicos y tiendas de los PDV</td></tr></table>	SEM y SEO. Website y tienda Oficial.	Mujeres, 35 a 55 años	Producto importado	Tienda online; PDV físicos y tiendas de los PDV
SEM y SEO. Website y tienda Oficial.					
Mujeres, 35 a 55 años					
Producto importado					
Tienda online; PDV físicos y tiendas de los PDV					
Beneficios ● Alto poder cubritivo. ● Acabado perfecto. ● 24hs de hidratación.					

Marcas Prestige

Cuadro 4 – Comparativa entre marcas Prestige. Fuente: De elaboración propia

	Mac	Lancome	Dior	Chanel
Producto				
Target	Mujeres de 35 a 55 años. ABC1	Mujeres de 35 a 55 años. ABC1	Mujeres de 35 a 55 años. ABC1	Mujeres de 35 a 55 años. ABC1



Precio (mes Nov 2018)	\$2390	\$2520	\$2250	\$2225
Promoción	Página web, Tiendas Oficiales, redes sociales (Facebook, IG)	Página web, Tiendas Oficiales, redes sociales (Facebook, IG)	Página web, Tiendas Oficiales, redes sociales (Facebook, IG)	Página web, Tiendas Oficiales, redes sociales (Facebook, IG)
Plaza	Tiendas exclusivas Mac y perfumerías exclusivas	Free Shops y Perfumerías exclusivas	Free Shops y Perfumerías exclusivas	Free Shops y Perfumerías exclusivas

7.11. Análisis de la Distribución

Actualmente los productos Max Factor, se distribuyen a los siguientes clientes, cada uno de los cuales cuenta con diferentes sucursales, en todo el país:

- ✓ FARMACITY S.A.
- ✓ FALABELLA SA
- ✓ RAFFE RUBEN OSCAR
- ✓ NOTARO S.R.L
- ✓ TIENDA LOS GALLEGOS SA
- ✓ SUCESION DE QUIROGA D. REYNALDO
- ✓ TISCOS SA
- ✓ ARDERIUS MARIA FERNANDA
- ✓ FARMACIA ARIETA SCS
- ✓ PATERNO VIVIANA SOLEDAD



- ✓ VERGEZ LILIANA CECILIA
- ✓ DE MARTINO MARIA ESTELA
- ✓ PEREZ ANTICH JAVIER ALEJANDRO
- ✓ SADER MARA LUISA
- ✓ VIDAL MARIA ELVIRA
- ✓ APUD NORMA BEATRIZ
- ✓ SANTA FE 2000 S.C.S
- ✓ LEGNO S.A
- ✓ WENT SA
- ✓ FARMACIA FIRPO SCS
- ✓ MICHALEWICZ ARIEL
- ✓ PERF. NOEMI S.A.C.I.
- ✓ VIA FONTANELLA S.A.
- ✓ SUCES. DE SIMONATO M. INES SH
- ✓ FARMACIA NUEVA DEL LIBERTADOR S.C.S
- ✓ CARRIZO ESTER JUDITH
- ✓ PERFUMERIAS OLIVERAS SRL
- ✓ DEL SUR S.A.
- ✓ MOREIRA NANCY EVA
- ✓ ANTONIW JOSE LUIS
- ✓ BUSTOS XIMENA SOFIA
- ✓ DEL PUEBLO SOCIEDAD ANONIMA
- ✓ VALENCIA MIGUEL MARTIN
- ✓ NUEVOS EMPRENDIMIENTOS SA
- ✓ FARMACIAS CRISTAL S.R.L
- ✓ ALMENDRA ORTIZ DAVID RUDY
- ✓ MORONI LAURA VALERIA
- ✓ FCIA. SAN MARTIN CTER SCS

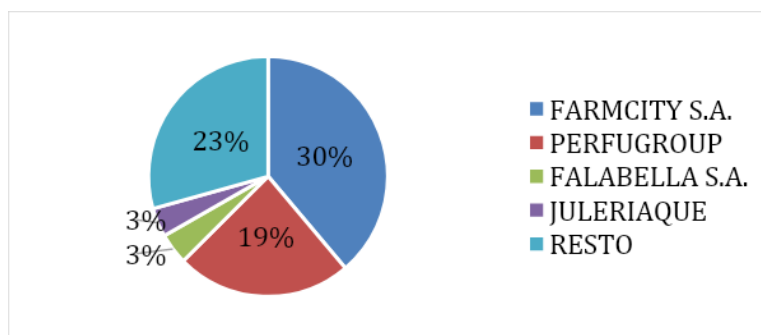
Cantidad de puntos de venta, por Cliente



	QPDV MF
Falabella	6
Look	20
Rouge	20
Pigmento	8
Juleriaque	1
Central Oeste	2
Interior	37
DISTRIBUCIÓN ACTUAL MAX FACTOR	94

Max Factor apunta a estar presente en los mismos puntos de Venta que hoy se encuentra L'Oreal, quien está presente en 250 PDV aproximadamente.

Distribución esperada:



Entre Farmacity, Perfugroup y Falabella, contribuyen al 50% de la facturación.

Oportunidades:

- L'Oreal no es tan fuerte en el Interior vs. El mercado. 27% de participación en Perfumerías y Farmacias del Interior.



- En el canal GBA: la distribución de L'Oreal es mejor en el canal Perfumerías tanto física como ponderada, siendo rostro y ojos los segmentos con mejor participación en share y distribución.
- Oportunidad en Aumentar la distribución de Max Factor. Llegar al 100% de las bocas en las que se encuentra L'Oreal.

Estrategias.

- Inversión adicional en la distribución, para poder lograr su máximo objetivo que es llegar a 150 puntos de venta a nivel país.
- Crear una nueva experiencia en el punto de venta, que lleve a Max Factor a un nuevo posicionamiento.
- Fácil navegabilidad en la exhibición de los productos y en la educación de estos.

Tácticas.

- En el punto de venta, se debe capacitar a las Beauty advisors acerca de los lanzamientos para que sean embajadoras de la marca y puedan darla a conocer.
- Alianzas con distribuidores, fundamentalmente en interior.

Peso por región, a nivel país (FY18 vs FY19)

La región con más peso, es GBA, ya que representa más de la mitad de la distribución física de Max Factor. Le sigue, en orden de importancia, la zona de provincia de Bs As y Córdoba, representando un 21%.

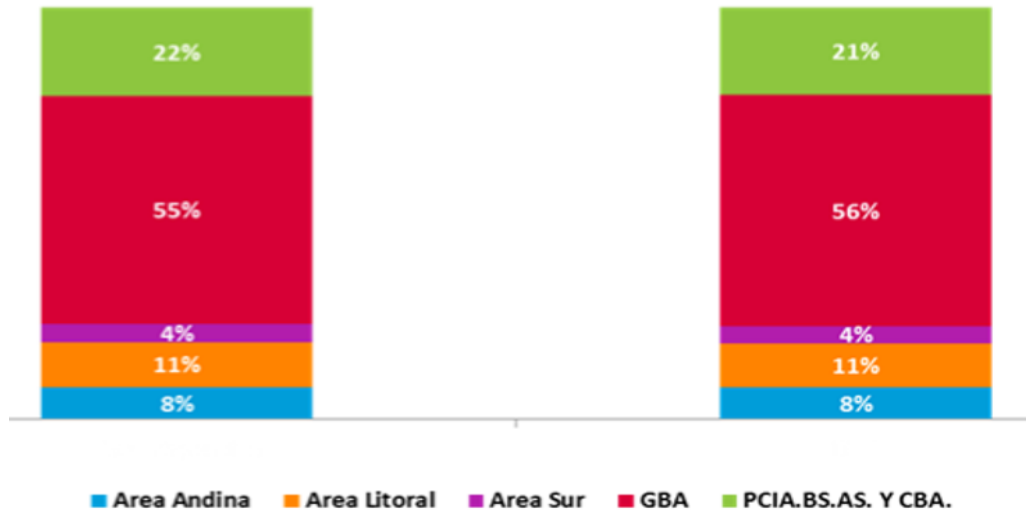


Figura 3: Distribución física por Región. Fuente: Scantrack Nielsen

El mayor porcentaje de facturación, se da en self cadena, o sea en cadenas del estilo de Farmacity, Look, Pigmento, Falabella, etc.

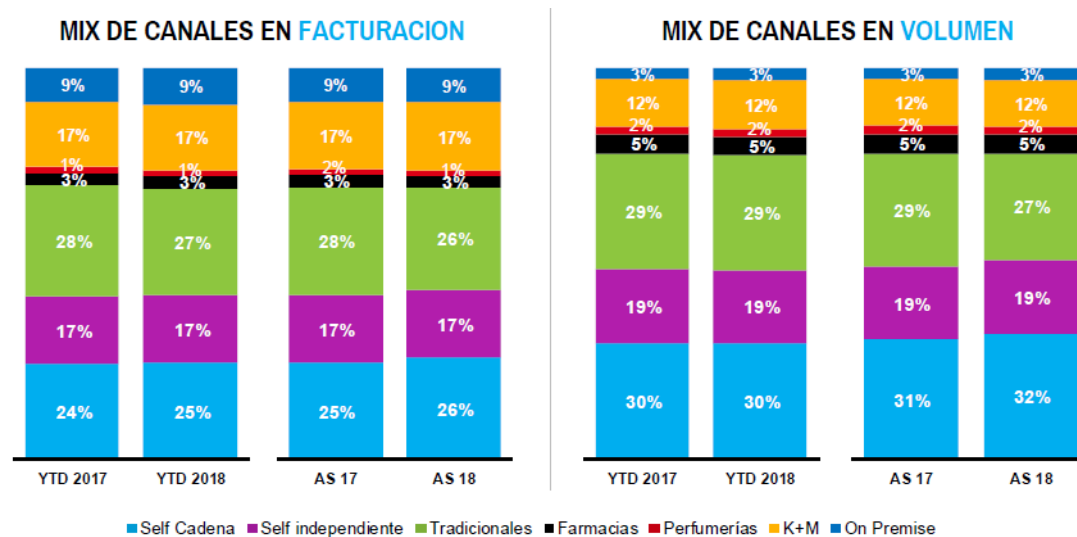


Figura 4: Facturación y volumen por canales Fuente: Nielsen Color Cosmetics – Scantrack FY18



Hasta el momento, se han realizado 94 aperturas en los clientes mencionados, pero el objetivo de FY19 es de 150, con lo cual quedan aún 56 aperturas nuevas en clientes, como Farmacity, por ejemplo.

- ✓ L’Oreal no es tan fuerte en el Interior vs. El mercado. 27% de participación en Perfumerías & Farmacias del Interior.
- ✓ En el canal GBA: la distribución de L’Oreal es mejor en el canal perfumerías tanto física como ponderada, siendo rostro y ojos los segmentos con mejor participación en share y distribución.
- ✓ Oportunidad en Aumentar la distribución de Max Factor. Llegar al 100% de las bocas en las que se encuentra L’Oreal.
- ✓ Revisar Clientes chicos, a fin de definir el rol de la marca en aquellos cuya venta no supere las 100 unid. Mensuales.

7.12. Análisis Market Price Index (MPI)

En este caso, me basaré en el índice de precio del período noviembre 2018, que se compara como con L’Oreal París, a quien se toma de referencia, para establecer los precios, con estrategia “parity” (IDX 100), para posicionarnos en ese lugar.

Mostraré algunos ejemplos de SKU’s, pero me basaré principalmente en definir el precio de la base Radiant Lift.

A continuación, se muestran los subsegmentos de rostro y sus Price Index vs L’Oreal. El objetivo es quedar parity L’Oreal, pero en cada caso dependerá del valor del C1, del packaging, del contenido del producto, y otras variables que puedan llegar a afectarlo.



Segmento Rostro: Análisis por SKU.

MAX FACTOR	LOREAL	NOVIEMBRE LOREAL	NOVIEMBRE MAX FACTOR	INDEX
		P. PUBLICO C/IVA	P. PUBLICO C/IVA	INDEX vs. LOREAL
ROSTRO	ROSTRO			
CORRECTORES	CORRECTORES			
MF MASTERTOUCH CONCEALER PEN	TRUE MATCH CONCEALER	\$ 414.00	\$ 413.60	100
BASE	BASES			
RADIANT LIFT	TRUE MATCH	\$ 699.00	\$ 699.00	100
MIRACLE TOUCH	CUSHION BY LUMI MAGIQUE	\$ 557.00	\$ 610.50	110
FACEFINITY 3 EN 1	INFAILLIBLE PRO- MATTE	\$ 685.00	\$ 719.25	105
FACEFINITY COMPACT	INFAILLIBLE POWDER	\$ 564.00	\$ 564.30	100
POLVO	POLVO COMPACTO			
LOOSE POWDER TRANSLUCENT	TRUE MATCH MINERALS FINISH	\$ 549.00	\$ 495.00	90
CREME PUFF HERITAGE	INFAILLIBLE POWDER	\$ 564.00	\$ 564.30	100
TONALIZADOR BRONZER	TONALIZADORES			
CREME BRONZER	GLAM BRONZE DUO	\$ 540.00	\$ 540.10	100
BLUSH - RUBOR	BLUSH			
CREME PUFF BLUSH	TRUE MATCH BLUSH	\$ 481.00	\$ 482.90	100



Debido a que la estrategia es estar parity L'Oreal, en cada aumento de precios, se define aumentar en la misma proporción que L'Oreal París, pero evaluando cada sku en particular y su C1 (Margen) o su packaging / contenido y calidad del producto vs. el de la competencia.



Figura 5: Portafolio Rostro vs L'Oreal. Fuente: Elaboración propia

En cuanto al precio de lista promedio ronda los \$314, en tanto que el precio público ronda los \$584.

Los aumentos durante el 2018, fueron 4, y rondaron del 5 al 15% promedio cada uno, siguiendo la estrategia de L'Oreal, quien fue el primero en establecer esos porcentajes y Max Factor lo siguió en la estrategia.



7.13. Rivalidad

Dentro del Grupo Coty (del cual forma parte Max Factor), encontramos a los siguientes competidores, los cuales son otras empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos cosméticos con las que Coty tiene rivalidad a la hora de captar clientes.

Empresa	Origen del capital
Cosméticos Avon	Estados Unidos
L'Oreal Argentina	Francia
New Revlon Argentina	Estados Unidos
Natura	Brasil
Mary Kay Cosméticos	Estados Unidos

Y dentro del sector de cosméticos, compete con las siguientes:

Categoría de productos	Principales empresas y marcas
Maquillajes	Cosméticos Avon; Revlon; L'Oreal; Compañía Americana de Lápices; Mary Kay Cosméticos; Natura Cosméticos; TSU Cosméticos, Otras (Marcas Prestige – Lancome, Dior, Givenchi, etc)

7.14. Nuevos Entrantes

Este factor examina la habilidad con la que las empresas logran ingresar a una industria. Es factible que las industrias competidoras cautiven a diversas empresas que lucharán por mantener una cuota en el mercado. También ayuda a que su colaboración en el mercado internacional no se vea afectada ya que los consumidores tienen confianza en los productos ya conocidos.

En este caso, es difícil la entrada de nuevos competidores, debido a que las marcas que se incorporan son parte de diferentes grupos multinacionales y que ya existen en otros países, con lo



cual cuentan con ese respaldo, al momento de incorporarse.

Por otro lado, no suponen una gran amenaza para el Grupo Coty, debido principalmente al gran volumen de actividad que tiene la Empresa, la cantidad de marcas con las que opera, las grandes inversiones en marketing, etc. Es decir, existen barreras de entrada en la industria debido a la alta diferenciación que presentan los productos y a la necesidad de un gran volumen de capital para poder estar a la altura del resto de empresas. Además, la mayor parte de las grandes empresas multinacionales de cosmética ya operan en nuestro país. Es por eso, que la intensidad de los competidores potenciales se considera baja.

7.15. Productos Sustitutos

Estos son productos que satisfacen a los clientes una necesidad similar a la que cubren los productos cosméticos. Siguiendo este criterio, se podría decir que los productos sustitutos para la Industria cosmética son aquellos elaborados de manera casera mezclando diferentes ingredientes de uso habitual.

De esta manera, estos productos sustitutos no afectan de una manera negativa a Coty ni a Max Factor, y no representan una amenaza real para su facturación.

7.16. Proveedores

Este factor considera el poder que poseen los proveedores para realizar los cambios en los precios de sus productos. Con la mayor parte de sus proveedores Coty, a nivel compañía tiene una estrecha relación con una larga duración en el tiempo. En consecuencia, estos no cuentan con un alto poder de negociación con Coty, debido a que la Empresa adquiere grandes volúmenes de materias primas, no se trata de productos escasos y a Coty no le significa un alto costo de cambio encontrar otro proveedor. Por estos motivos, el poder de negociación de los proveedores no se considera alto.



7.17. Clientes

El poder de negociación de los consumidores examina el poder que tienen los clientes en relación a los cambios de precios en la industria.

La manera en que los clientes pueden disminuir el consumo de Max Factor sería porque eligen consumir otras marcas de menor calidad, y a un menor precio o mismo porque prefieren ir con una marca como L'Oréal, al ser más reconocida, en el mercado argentino.

Igualmente se podría afirmar que las actuaciones de los clientes individualmente no tienen apenas repercusión en la actividad de la marca, pero una actuación coordinada de estos, si podría aumentar el poder de negociación frente a Max Factor, por tanto, la intensidad del poder de negociación de los clientes se considera alta si se los contempla en conjunto.

7.18. Fuentes de las Ventajas Competitivas

Ventaja en Diferenciación

La estrategia competitiva del Grupo Coty es la diferenciación, ofreciendo productos con unas características en cuanto a calidad e innovación superiores a las de sus competidores, lo que hace que los clientes estén dispuestos a pagar un precio superior. En un sector como el cosmético, los clientes valoran que los productos sean de calidad, y este es el perfecto ejemplo para Max Factor, como marca.

Las principales fuentes de diferenciación del Grupo son:

- La investigación y desarrollo aplicados a la producción, que permiten elaborar un producto único y de calidad.
- Adaptación de los productos a cada tipo de persona (cultura, tipo de piel, gustos personales...) y gran diversidad y adquisición de marcas.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Reconocimiento y prestigio internacional de los productos del Grupo (Max Factor aún no forma parte de las más reconocidas, por ser relativamente nueva, en el grupo)
- Coty como grupo, da mucha importancia a las medidas de Responsabilidad Social y tiene una política ética sólida.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



DIAGNÓSTICO



7.19. Análisis FODA

FORTALEZAS

- Marca nueva, pero con un conocimiento alto e imagen positiva. Gran lealtad de las consumidoras.
- Usuaris y no usuarias la reconocen como una marca de calidad.
- Es el maquillaje por excelencia empleado en producciones de cine.
- Pertenecce al Grupo Coty, que es reconocido mundialmente y anteriormente fue parte de P&G.

OPORTUNIDADES

- Construir una nueva imagen y un nuevo concepto, más cercano a las consumidoras.
- Lograr reconocimiento de marca y prueba entre las consumidoras, más jóvenes.
- Modernizar la imagen de la marca.
- Imagen competitiva en punto de venta. Fortalecer el canal.
- E-Commerce: Desarrollo del canal.
- Atraer a las consumidoras del segmento Prestige y traerlas hacia un segmento Mastige, en el que sigan comprando productos de calidad, pero a un menor precio.

DEBILIDADES

- Al ser una marca nueva, aún no cuenta con la distribución adecuada.
- Poco reconocida por mujeres jóvenes.
- No hay una clara diferenciación de los productos.
- Baja inversión en publicidad, vs competencia, en especial, vs L'Oreal.
- Distribución en tiendas, con baja rotación.

AMENAZAS



- Globalización, donde la entrada de nuevos productos al país genera oportunidades y facilita la llegada a nuevos mercados.
- Saturación del mercado, debido a la amplia variedad que se ofrece. Esto dificulta la entrada de nuevas marcas y que estén soportadas por un grupo multinacional de gran envergadura.
- Precio en relación con la competencia nacional.
- La crisis económica genera que el público tienda a elegir productos sustitutos de menor calidad y precio.

7.20. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.

7.21. Segmentos de Consumidores. Perfil Psicográfico

Público: Mujeres 35-55 años ABC1, que usen maquillaje. Representan un poco más del 10% de la población.



Figura 6: Segmentos de consumidores. Fuente de elaboración propia.



Arquetipos del consumidor.



Figura 7: Arquetipos del consumidor. Fuente de elaboración propia con contenido de Global

- Es una mujer que ha descubierto quién es. Sabe lo que piensa.
- Forma parte de una generación de mujeres que han estado en un viaje poderoso, por un lado, perdiéndose y a la vez, encontrándose de nuevo.
- En los primeros años se dedicó a ser madre, luego a cuidar a sus padres o construir carreras, y de esta manera ha perdido el contacto con sus pasiones, su feminidad y su estilo. Pero ahora que su vida le permite poco más tiempo, está emergiendo más fuerte y con más energía que nunca.
- Es más inteligente, más confiada, fuertemente decidida, leal a sus amigos, le encanta reír y, en momentos de desgracia, se toma las cosas con calma. Ella siempre encuentra una manera de atravesar esos momentos, siempre con fortaleza.

Todos estos resultados, se obtuvieron de información de global y, por otro lado, se realizó un estudio de investigación de mercado para conocer el comportamiento del segmento, sus hábitos, sus momentos de uso de maquillaje, etc



Segmentación del Mercado.

- Sexo: Mujeres
- Rango etario: de 35 a 55 años.
- Intereses: su belleza y su estética.
- Ingresos: Target: el nivel sería ABC1 y C2 como cliente habitual.

7.22. Roles: Usuario- Comprador - Recomendador

SEGMENTO	USUARIO	COMPRADOR	RECOMENDADOR
MUJERES 35 - 55	USUARIO	Deciden la compra.	Las Beauty advisors recomiendan productos acordes al tipo de piel y gustos

Cuadro 5 – Roles de usuarios. Fuente: de elaboración propia

7.23. Hábitos de Compra. Perfil de compra. Criterios de decisión de compra

Las mujeres de 35 a 55 años, son mujeres que ya han transitado su carrera profesional, son madres, con hijos que ya no son tan niños, lo que hace que tengan un poco más de tiempo para volver a dedicarse a ellas, y de esta manera, invertir un poco más en productos de calidad, de ser necesario, se dan ese tipo de gustos, porque consideran que lo merecen. Son las propias decisoras de compra, ya que compran para ellas.

Sus amigas, pueden ser influyentes en la compra, ya que es normal que tomen en cuenta sus consejos, y recomendaciones, cuando un producto funciona.



7.24. Cambios en el estilo de vida del consumidor

Justamente el hecho de que vuelvan a encontrar “su momento”, hace que sean un público cautivo para una marca como Max Factor.

Estas mujeres, son independientes, trabajan, se ocupan de su familia, les gusta juntarse con amigas, disfrutar, viajar y por supuesto, están pendientes de resaltar su belleza.

7.25. ESTRATEGIA DE MARKETING

7.26. Propuesta de Valor

Inspirar y empoderar a las mujeres, destacando el verdadero significado de la belleza.

Max Factor les ofrece a estas mujeres, productos para cada tipo de piel y según sus necesidades y hábitos de uso del maquillaje.

“La verdadera belleza va más allá de la apariencia. Solo cobra vida una vez que vemos quién eres ... tu personaje, tus experiencias, tus logros.”

7.27. Dimensiones para determinar la propuesta de valor

A continuación, se hace un análisis de las dimensiones tomadas en cuenta para determinar la propuesta de valor respecto a la visión del cliente. Se hará foco tomando como producto de referencia al próximo lanzamiento, la base Radiant Lift.

- **COSTOS**

- **RIESGO AL CAMBIO**

- Las consumidoras de maquillaje en general, usan las mismas marcas, pero es muy común que tengan varias marcas distintas y mantengan su fidelidad sólo hacia cierto producto. El cambio a otra base de otra marca, puede



perfectamente satisfacer las necesidades de otra, si es del mismo tipo, con lo cual no existe mayor riesgo.

- **RIESGO ECONÓMICO**

- Las consumidoras de Max Factor, están dispuestas a pagar más por un producto de calidad, más cuando se trata de una base para el rostro. Y en este caso, si es una consumidora que viene de L'Oréal París, no existiría diferencia de precio, ya que la estrategia vs L'Oréal es parity.

- **COMUNICACIÓN**

- Se puede comunicar de manera simple, ya que pueden mostrarse las imágenes de los rostros, “Antes – Después” de haber aplicado el producto y se pueden notar las diferencias.

- **BENEFICIOS**

- **VENTAJAS**

- Las ventajas de los ingredientes que contiene esta base, son cualidades muy importantes ya que generan efectos positivos sobre la piel.

- **AHORROS**

- La calidad de la base en cuanto a los ingredientes es superior al promedio del mercado, ya que se ubica en la categoría premium.

- **GRADO DE VINCULACIÓN CON LA CONSUMIDORA**

- Demostrar que la marca entiende al público al que apunta, ya que las empodera y comprende que quieren resaltar la belleza natural.

7.28. VISIÓN

- ✓ Ser Líder en rostro.



- ✓ Foco en la generación olvidada de mujeres ignorada por la industria.
- ✓ Democratizar tendencias innovando en productos “Good-for-you Ingredients”
- ✓ Destacar las credenciales de Make-Up artistry.

7.29. MISIÓN

Inspirar y empoderar a las mujeres, destacando el verdadero significado de la belleza.

7.30. Objetivos de Marketing

OBJETIVOS DE NEGOCIO	OBJETIVOS DE MKT	OBJETIVOS DE COMUNICACION
Rol estratégico: CONSTRUIR SELECTIVAMENTE Incremento en VOL SOM 0,5% (FY19) 0,8% (FY20) Incremento en \$ SOM 1,3% (FY19) 2% (FY19) PRIORIDADES POR SEGMENTO # 1 ROSTRO # 2 OJOS # 3 LABIOS	Awareness Punto de partida Brand Equity Trabajar en posicionar a la marca en la mente de sus consumidoras, a la hora de elegir	Awareness & Trial Acercar la marca al target objetivo, para que la conozcan Generar Engagement

Cuadro 6 – Objetivos de Marketing. Fuente: De elaboración propia

7.31. Posicionamiento

Insight de consumidor



DE LA CATEGORÍA Y DE LAS MARCAS	BASADOS EN PRODUCTOS (BENEFICIO FUNCIONAL)	BASADOS EN PSICOLOGÍA (BENEFICIO EMOCIONAL)
BARRERAS <i>"No conozco la marca".</i>	¿POR QUÉ NO LO USO? <i>"No la encuentro en todos lados y prefiero comprar marcas que conozco"</i>	¿CÓMO ME SIENTO CUANDO NO LO USO? <i>"No siento la cara pesada o acartonada, prefiero verme natural"</i>
MOTIVADORES <i>"Quiero resaltar mi belleza y sentirme más linda".</i>	¿POR QUÉ LO USO? <i>"Porque conozco la marca desde hace años, porque mi mamá la usaba / porque la compraba afuera y son productos de calidad"</i>	¿CÓMO ME SIENTO CUANDO LO USO? ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA MÍ? <i>"Mi maquilladora me lo recomendó, por mi tipo de piel. Me siento más segura cuando me siento linda".</i>

Cuadro 7 – Insight del consumidor. Fuente: De elaboración propia

ENCABEZADO "La verdadera belleza va más allá de la apariencia. Solo cobra vida una vez que vemos quién eres ... tu personaje, tus experiencias, tus logros.
INSIGHT: NECESIDADES/ MOTIVADORES/ BARRERAS <i>"La belleza para mí, significa afirmar mi personalidad, diferenciarme".</i> <i>"Siempre compro los mismos productos de belleza"</i> <i>"Gastaría todo lo que tenga para lucir más joven y bella"</i>
BENEFICIO EMOCIONAL Max Factor entiende que quieras sentirte linda siempre, pero sin dejar de mostrar quién verdaderamente sos.
RTB: PROCESO



Los productos de Max Factor son fabricados en las diferentes plantas de Coty, respetando los estándares de calidad necesarios para lograr productos de calidad para el consumidor y a un precio medio accesible, considerando que son productos que se ubican en el segmento masstige.

RTB: BASE RADIANT LIFT

- ✓ Larga duración
- ✓ Hidratación + Ácido hialurónico.
- ✓ SPF 30
- ✓ Micro-Perlas

Cuadro 8 – Desarrollo del Insight. Fuente: De elaboración propia



BENEFICIO FUNCIONAL (Focalizando en la base Radiant Lift)

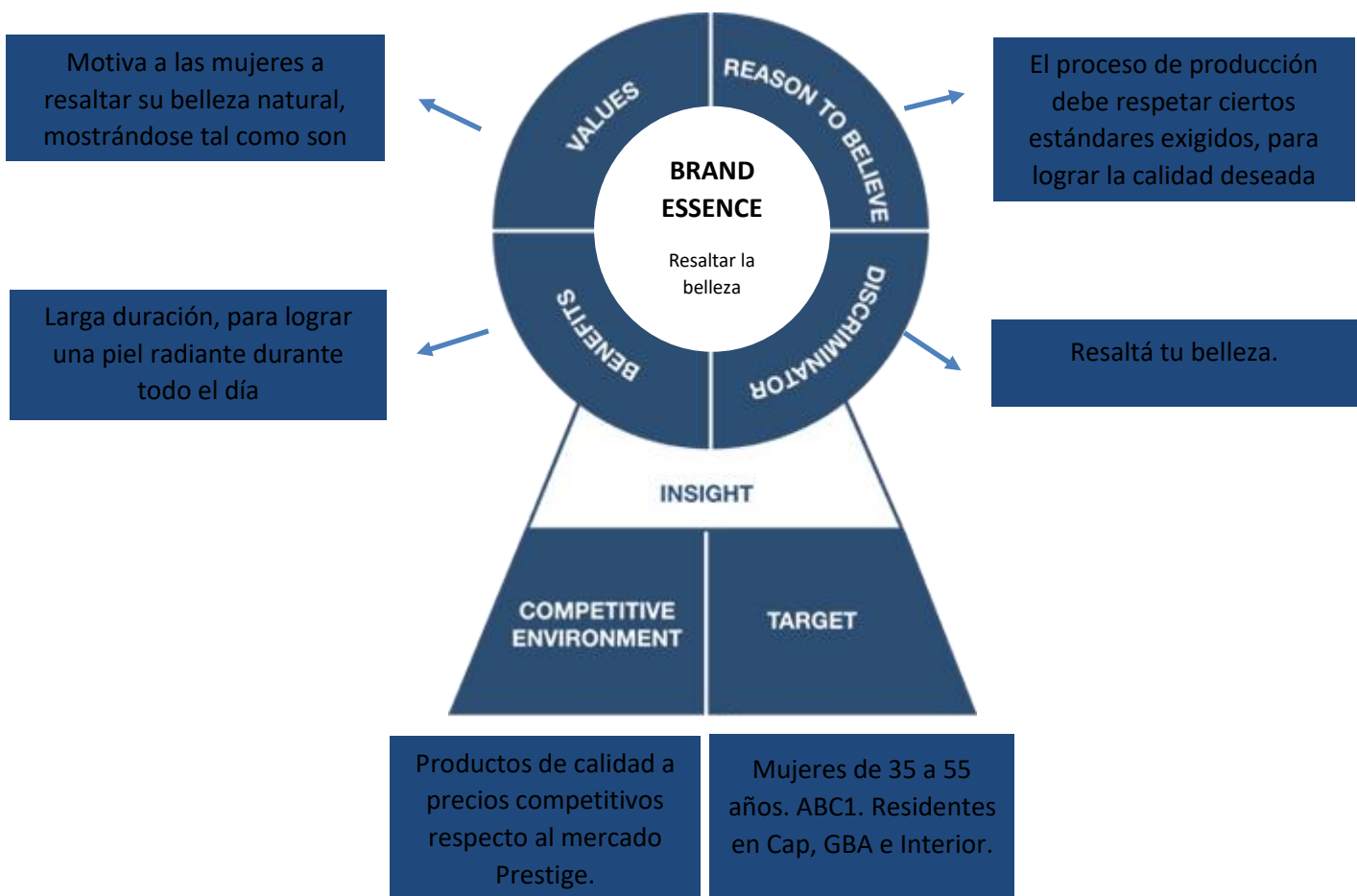
- ✓ Ayuda a disimular imperfecciones de la piel y a destacar lo mejor de una misma.
- ✓ Se utiliza para el día a día (maquillaje de día) o de noche, para diferenciar los tipos de eventos, en cuanto a la importancia.
- ✓ La primera base de larga duración, en mercados masivos.
- ✓ Ayuda a lograr una piel más joven, dejando la piel hidratada todo el día y con protección solar.



BENEFICIO EMOCIONAL

- ✓ Ayuda a las mujeres a verse más lindas y seguras.
- ✓ No es algo artificial, sino que, por el contrario, no tapa, sino que destaca rasgos y resalta la belleza natural de cada mujer.

Figura 8 - Brand Key Model. Fuente: De elaboración propia





AD MAP

CONDUCTAS DEL CONSUMIDOR:

Actualmente hacen... NO USAN LA MARCA	Porque piensan.... QUE NO ES TAN CONOCIDA, A PESAR DE "PARECER SER" DE CALIDAD
* Probarán algún producto, ya que no necesitan ser fieles a una única marca y les resultará bueno y atractivo en cuanto a precio (si se compara con marcas Prestige) * Tomarán la recomendación de una maquilladora profesional y los usarán, porque confían en ella. * Al probarlos se enamorarán de la marca	Si logro que piensen... Que el maquillaje no va asociado a la belleza artificial sino que busca destacar la belleza natural. Probarán los productos y serán fieles a la marca

Cuadro 9 Ad Map. Fuente: de elaboración propia

7.32. LOGO + ISOLOGO

LOGO



TAGLINE.





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Se usa el logo de Max Factor y el tagline de YouXMaxFactor, para comunicaciones.

El 'You X Max Factor' no reemplaza al logo convencional pero el mismo debe ser el cierre para las piezas de comunicación ATL.

El significado 'You' como parte del tagline se refiere a la amplificación de la belleza de una persona.

El logo standard Max Factor debe ser utilizado en todos los materiales de merchandising del punto de venta.

- Sólo pueden ser usados en tipografías blancas o negras.
- La M y la F deben ser siempre mayúsculas.

Aplicaciones correctas.



Para un mejor detalle del Manual de Marca, ver en Anexos "Manual de Marca"



7.33. Brand Sun Model

7.34. Insight de Marca

“La belleza para mí, significa afirmar mi personalidad, diferenciarme...”

7.35. Tensión

...pero no quiero dejar de ser yo y verme natural”

7.36. Propósito de marca

“Inspirar y empoderar a las mujeres, destacando el verdadero significado de la belleza”

7.37. Convicción de marca

“La verdadera belleza va más allá de las apariencias. Solo cobra vida una vez que aceptás quiénes sos tu carácter, tus experiencias, tus logros”

7.38. Territorio de marca

Seguridad en una misma: Valorarse tal cual es.

Empoderamiento: Desarrollar la confianza y seguridad en sí mismas, en sus capacidades, en su potencial y en la importancia de sus acciones y decisiones para afectar a su vida de manera positiva.

Mastige – Marca Premium: De calidad superior.

7.39. Brand Playground

Maquillaje para todas las mujeres, especialmente para las de 35 a 55 años, que buscan una marca superior y están dispuestas a pagar un poco más. Disponible en Look, Farmacity, Falabella, Pigmento y Perfumerías de Interior. Además, en Tiendas online y tienda oficial de Max Factor en Mercado Libre.



7.40. Target

Core Target:

Mujeres de 35 a 55 años que estén redescubriendo su belleza natural y quieren resaltarla, sin dejar de ser ellas.

7.41. Valores

En este caso describiré los valores de Coty como compañía, ya que Max Factor como marca está alineada a los mismos.

La cultura de Coty tiene que ver con las personas que hacen de Coty lo que es; las formas en que se celebra la diversidad de belleza para los consumidores, y se trabaja y llega a los clientes, los otorgantes de licencias, los proveedores y los socios.

“Aduénate, condúcelo” // “Sé valiente y ve más allá” // “Deja belleza, respira belleza” //
“Gana para el equipo” // Piensa como una start up ”//

7.42. Personalidad de marca

Max Factor es segura de sí misma. Destaca lo mejor de ella. Es fiel a sus amistades. Le gusta reír y disfrutar.

7.43. Escalera de beneficios de marca

TENER

Max Factor es una marca de calidad, por los ingredientes que utiliza en sus fórmulas. Me hace sentir más segura de mí misma, me hace verme más linda sin dejar de ser yo.

HACER

Me ayuda a destacar lo mejor de mí, destacando lo mejor de mí.

SENTIR

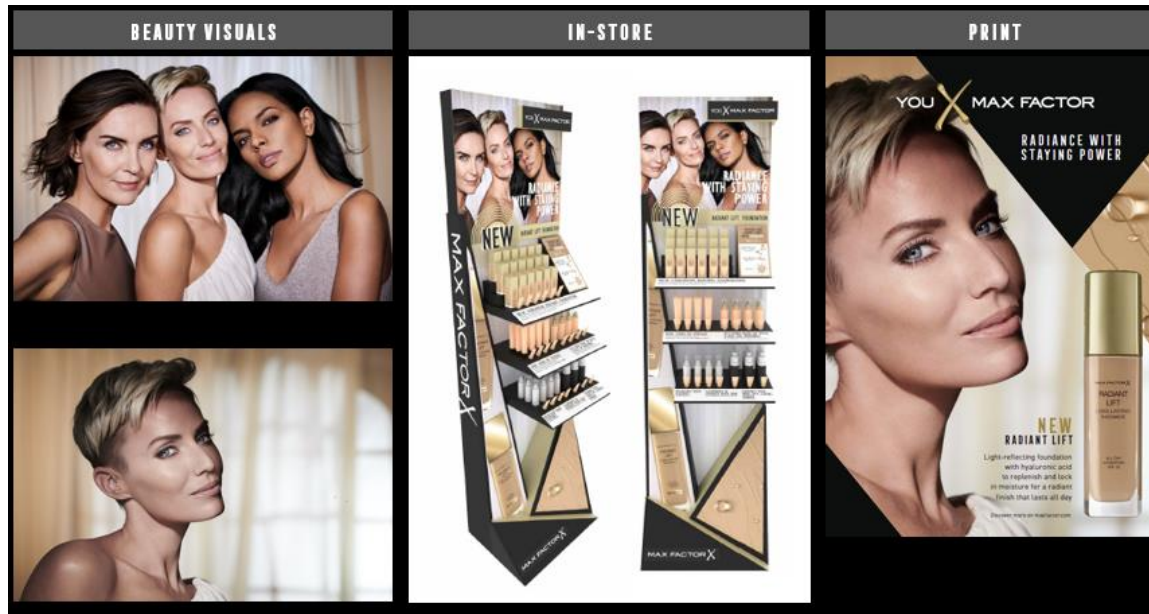
Destaca mi belleza natural.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



7.44. Brand Assets (activos de marca)





7.45. BRAND SUN



Cuadro 10 Brand Sun Model. Fuente: de elaboración propia



7.46. Posicionamiento de Marca

PROPÓSITO DE MARCA	<i>“Inspirar y empoderar a las mujeres, destacando el verdadero significado de la belleza”</i>
BRAND IDEA	<i>“La verdadera belleza va más allá de las apariencias. Solo cobra vida una vez que aceptás quién sos tu carácter, tus experiencias, tus logros”</i>
SLOGAN / CLAIM	You X Max Factor

Cuadro 11 Posicionamiento de marca. Fuente: de elaboración propia



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



PLAN DE IMPLEMENTACIÓN



7.47. ESTRATEGIA DE PRECIO, PRODUCTO, DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN

7.48. Estrategia de Precio.

Al momento de definir los precios, de manera local, se toma de referencia el posicionamiento definido a nivel global y con el mismo se analiza si el producto alcanza los márgenes deseados. Se tomará como ejemplo el caso de la base Radiant Lift, ya que es el próximo lanzamiento y sobre el cual se hará el análisis de precio, al igual que las otras variables.

Estrategia Global: 115 IDX vs Facefinity ADF 3in1 (Parity L'Oréal Age Perfect foundation)

Precio Público Facefinity ADF 3in1: \$719.

Precio Público Radiant Lift: \$827.

A continuación, podemos observar que al aplicar un precio público de \$827 (IDX 115 vs Facefinity 3in1) y tomando en cuenta el costo (ICP) del producto, logramos llegar a un C1 (Margen) del 62,6%, lo cual está dentro del objetivo de C1 deseado (promedio 60%)



Cuadro 20: P&L para Radiant Lift (Lanzamiento). Fuente de elaboración propia.

Descripción del producto:	RADIANT LIFT	
SKU:		
Volumen Total	1	39.00
X Rate (USD / EUR VS ARS)	42.85	43
ICP (en moneda de origen)	1.40	

Tradicional		100%	
	% s/GS	AR\$	% NS
Valores Unitarios			
Precio de Lista		444.29	131.6%
Free Goods	0.0%	0.00	-
Dtos ON Invoice	13.4%	59.62	17.7%
Net Invoiced Sales (NIS)		384.67	114.0%
Dtos OFF Invoice	7.8%	30.00	8.9%
Trade Spending	4.5%	17.12	5.1%
NET SALES		337.54	100.0%
Precio Público			
Precio Público con IVA		827.00	
IVA	21.0%	143.53	
Precio Público sin IVA		683.47	
Trade margin		298.81	
Mark up product		77.7%	
Margin product		43.7%	
Total margin		50.6%	
Net Invoiced Price		384.67	
Dtos OFF Invoice		30.00	
Trade Spending		17.12	
Net Sales		337.54	
ICP en ARS			
Gastos de Nacionalización	43.0%	25.80	7.6%
Costo Nacionalizado (landed cost)		85.79	25.4%
Otros costos:		40.43	12.0%
Distribución	3.3%	14.44	4.3%
Material de empaque	1.3%	5.78	1.7%
Obsolescencia	0.0%	0.00	-
Ingresos Brutos	4.4%	19.55	5.8%
Otros	0.2%	0.67	0.2%
TOTAL COSTOS (COGS)		126.22	37.4%
C1		211.33	62.6%



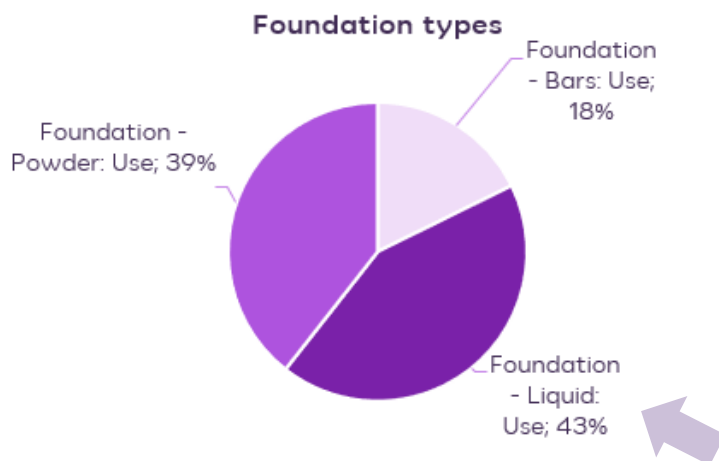
Tomando en cuenta los objetivos de venta y el forecast para este lanzamiento, obtendríamos los siguientes resultados, al final del FY19.

Forecast estimado en Unidades: 800 Unidades (Lanzamiento) + Reposición de 240 unidades (10% mensual) durante los próximos 3 meses = **1040 unidades**.

Precio de lista = \$444.29

Gross Sales del Q: $1040 \times \$444.29 = \462.062

Mix de ventas dentro del segmento:



Estrategia de Precios (general)

Estrategias.

- Desarrollar una estrategia de precios, parity L'Oreal París, estableciendo de esta manera parte del posicionamiento de la marca.

Si bien L'Oreal París es el líder, la estrategia de precios de Max Factor será siempre parity (IDX 100) vs L'Oreal.



Tácticas.

- Desarrollar ofertas especiales y descuentos en las campañas, relacionadas a la mujer (ej.: Día de la mujer, Día de la Madre, etc)
- Desarrollar una estrategia de precio, enfocándose en cada canal.

Margen de contribución, por segmento.

A nivel general, el margen ronda entre 66 y 68%.

En cada segmento, se da de la siguiente manera:

- ✓ Rostro: 65,4%
- ✓ Ojos: 70%.
- ✓ Labios: 58,3%

Estrategia de precios: P&L y Comparación vs L'Oreal París.

- 1) Análisis del P&L, para que luego de definir un precio de lista, se verifique, de acuerdo al costo, si con ese precio establecido, se logra alcanzar el margen deseado.

PRICE INDEX (real)

- ✓ Segmento rostro.

A continuación, se muestran los subsegmentos de rostro y sus Price Index vs L'Oreal.

El objetivo es quedar parity L'Oreal, pero en cada caso dependerá del valor del C1, del packaging, del contenido del producto, y otras variables que puedan llegar a afectarlo.

Segmento Rostro: Análisis por SKU.



MAX FACTOR	LOREAL	NOVIEMB RE LOREAL	NOVIEMB RE MAX FACTOR	INDEX
		P. PUBLICO C/IVA	NUEVO P. PUBLICO C/IVA	INDEX vs. LOREAL
ROSTRO	ROSTRO			
CORRECTORES	CORRECTORES			
MF MASTERTOUCH CONCEALER PEN	TRUE MATCH CONCEALER	\$ 414.00	\$ 413.60	100
PRE-BASE	PRE-BASE			
MF FACEFINITY ALL DAY PRIMER	INFAILLIBLE PRIMER	\$ 450.00	\$ 523.95	116
MF MIRACLE PRIMER	INFAILLIBLE PRIMER MATTIFYING	\$ 451.00	\$ 523.95	116
BASE	BASES			
PAN STIK	INFALLIBLE STICK	\$ 515.00	\$ 465.00	90
MIRACLE TOUCH	CUSHION BY LUMI MAGIQUE	\$ 557.00	\$ 610.50	110
FACEFINITY 3 EN 1	INFAILLIBLE PRO- MATTE	\$ 685.00	\$ 719.25	105
COLOUR ADAPT	TRUE MATCH	\$ 680.00	\$ 625.00	92
FACEFINITY COMPACT	INFAILLIBLE POWDER	\$ 564.00	\$ 564.30	100
POLVO	POLVO COMPACTO			
LOOSE POWDER TRANSLUCENT	TRUE MATCH MINERALS FINISH	\$ 549.00	\$ 495.00	90
CREME PUFF HERITAGE	INFAILLIBLE POWDER	\$ 564.00	\$ 564.30	100
TONALIZADOR BRONZER	TONALIZADORES			



CREME BRONZER	GLAM BRONZE DUO	\$ 540.00	\$ 540.10	100
BLUSH - RUBOR	BLUSH			
CREME PUFF BLUSH	TRUE MATCH BLUSH	\$ 481.00	\$ 482.90	100

Cuadro 12 INDEX PRICE – Precio por SKU propio comparado con precio de la competencia. Fuente: de elaboración propia

Debido a que la estrategia es estar parity L’Oreal, en cada aumento de precios, se define aumentar en la misma proporción que L’Oreal París, pero evaluando cada sku en particular y su C1 o su packaging / contenido y calidad del producto vs. el de la competencia.

Lista de Precios

A continuación, se detalla la lista de precios, definida de acuerdo a la estrategia mencionada anteriormente y mostrando el segmento “Rostro”, debido a que es el principal para la marca.



SKU	DESCRIPCION	PRECIO LISTA	PP S/IVA	PRECIO PUBLICO
Rostro				
Facefinity All Day Primer	MF FACEFINITY ALL DAY PRIMER	\$ 281	\$ 433	\$ 524
Lasting Performance				
	MF LAST PERF M/U 100 FAIR	\$ 337	\$ 518	\$ 627
Colour Adapt				
	MF COLOUR ADAPT LMU 040 CREAMY IVORY	\$ 336	\$ 517	\$ 625
Ageless Elixir 2 in 1				
	MF AGELESS ELIXIR 2IN1 40 LIGHT IVORY	\$ 299	\$ 460	\$ 556
Face Finity 3-in-1				
	MF FACE FINITY 3-IN-1 FDN CRYSTAL B 33	\$ 386	\$ 594	\$ 719
Miracle Match				
	MF MIR MATCH BLUR & NOUR SAND 60	\$ 299	\$ 460	\$ 556
Healthy Skin Harmony Miracle				
	HEALTHY SKIN HARMONY MIRACLE - 35 PEARL BEIGE	\$ 386	\$ 594	\$ 719
Pan Stick				
	MF PANSTIK 012 TRUE BEIGE	\$ 250	\$ 384	\$ 465
Miracle Touch				
	MF MIRACLE TOUCH FC CPT 040 CREAMY IVORY	\$ 328	\$ 505	\$ 611
Creme Puff				
	MF C. PUFF HERITAGE TRANSLUCENT 005	\$ 303	\$ 466	\$ 564
Facefinity Compact				
	MF FACEFINITY COMPACT 01 PORCELAIN	\$ 303	\$ 466	\$ 564
Loose Powder				
	MF LOOSE POWDER TRANSLUCENT	\$ 266	\$ 409	\$ 495
Mastertouch Concealer Pen				
	MF MASTERTOUCH CONCEALER PEN 309 BEIGE	\$ 222	\$ 342	\$ 414
Creme Puff Blush				
	MF CREME PUFF BLUSH LOVELY PINK 5	\$ 259	\$ 399	\$ 483
Miracle Touch Creamy Blush				
	MF MT CREAMY BLUSH 03 SOFT COPPER	\$ 252	\$ 388	\$ 469
Crème Bronzer				
	Crème Bronzer 05 - Light Gold	\$ 290	\$ 446	\$ 540
Miracle Contouring				
	MIRACLE CONTOURING - 10	\$ 537	\$ 826	\$ 999

Cuadro 13 Lista de precios – Precio (lista y PP) por SKU. Fuente: de elaboración propia



El Precio Promedio para el segmento de Rostro es \$584 (precio público con IVA), con una CM porcentual Neto promedio del 60% y un Precio Promedio de \$314 (precio de lista).

7.49. Estrategia de Producto.

Estrategias.

- Apoyarse fundamentalmente en las innovaciones y cubrir los gaps de porfolio vs su competencia: Se harán un mínimo de 8 lanzamientos (Looks completos) por año, que incluirán cada uno 3/4 productos
- Generar alianzas con maquilladoras para que usen y hagan demostraciones con los productos de Max Factor: Actualmente la marca cuenta con la presencia de Taty Wust (Maquilladora profesional, con estudio propio. 20.000 seguidores)
- Relacionar el producto con el “es bueno para mí”, respetando sus estándares de producción y sus ingredientes de calidad: Si la marca habla de calidad, debe reflejar la misma en los ingredientes de sus productos.
- Mejorar e innovar en el packaging: Desde Global, hace más de 2 años, se está trabajando en la innovación permanente de los packshots, logrando de esta manera una calidad premium para la consumidora.
- Incrementar inversión en productos “estrella”: Destinar mayor porcentaje de inversión al momento de lanzar esos productos y luego de su lanzamiento, especialmente en la colocación en los puntos de venta, en ejecución y en la comunicación.
- Planificar y optimizar la producción de manera de evitar excesos y quiebres.



Tácticas.

- Alinear los esfuerzos del equipo de Trade Marketing, para trabajar de manera integrada en el category management y en los planogramas de los exhibidores de los puntos de venta.
- Gestionar con los pdv, la colocación de material POP visible y de comunicación efectiva.

MIX

- ✓ El Mix de Porfolio de Max Factor está alineado a las necesidades del target y a las estrategias globales.

#1: Rostro

#2: Ojos

#3: Labios

Debido a que estoy refiriéndome a una marca, que abarca muchos productos diferentes, detallo a continuación algunos de ellos, para poder apreciar el packaging, sus atributos y su estrategia de venta, de acuerdo a las necesidades de la consumidora.



✓ **Segmento: Rostro.**



PRIMER (2)

- FaceFinity All Day Primer
- Smooth Miracle Primer



BASE DE MAQUILLAJE (9)

- FaceFinity All Day Flawless 3 in 1 Foundation
- FaceFinity Compact Powder
- Lasting Performance Foundation
- Healthy Skin Harmony Miracle Foundation
- Miracle Touch Foundation
- Miracle Match Foundation
- Ageless Elixir 2 in 1 Foundation
- Colour Adapt Foundation
- Pan Stik



CORRECTOR (1)

- MasterTouch All Day Concealer



POLVOS (2)

- Crème Puff Pressed Powder
- Loose Powder



RUBOR (2)

- Crème Puff Blush
- Miracle Touch Creamy Blush



BRONZER (1)

- Bronzer



✓ Segmento: Ojos.



MASCARAS (11)

- False Lash Effect
- False Lash Epic
- False Lash Effect Voluptuous
- False Lash Effect Velvet Volume
- False Lash Effect Fusion
- Masterpiece Max
- Masterpiece Volume & Definition
- Masterpiece Transform
- Lash Crown
- 2000 Calorie
- 2000 Calorie Curl Addict



SOMBRAS DE OJOS (3)

- Masterpiece Colour Precision
- Smokey Eye Drama Kit
- Smokey Eye Drama Kit Matte



DELINEADORES (2)

- Masterpiece High Precision Eyeliner
- Kohl Pencils

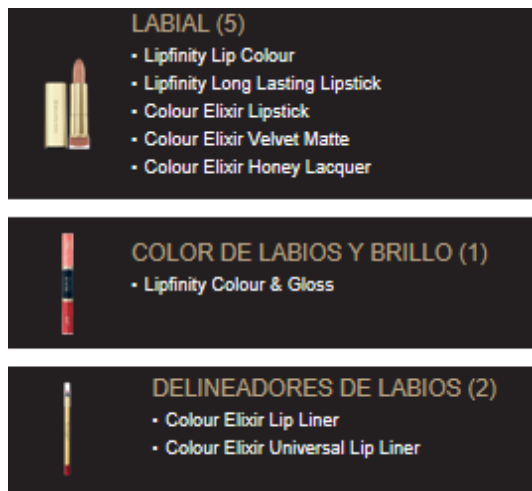


CEJAS (4)

- Eyebrow Pencil
- Brow Shaper
- Natural Brow Styler
- Brow Contouring Kit



✓ **Segmento: Labios.**



Conclusiones del portafolio actual vs competencia

Previamente, en la etapa de análisis pudimos observar cuáles son los gaps y oportunidades que existen vs L’Oreal París, de esta manera podemos concluir cuáles serán las próximas acciones, por segmento.

Rostro:

- ✓ Mantener el “liderazgo” en Primers y aumentar posicionamiento en preparación de la piel.
- ✓ Optimizar el segmento “Bases”, tenemos el doble de shades que L’Oreal y muy baja participación.
- ✓ Desarrollar el segmento correctores, MF tiene solo 1 SKU.
- ✓ Desarrollar el segmento de iluminadores y contouring – L’Oreal no tiene participación en ese segmento.
- ✓ GAP global en SKUs CC & BB creams vs. L’Oreal.

Ojos:

- ✓ Desarrollar productos para el segmento “Cejas”.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- ✓ Optimizar la participación en “mascaras”, tenemos +9 líneas que L’Oreal, sin embargo, estamos cayendo en MS.
- ✓ Delineadores, solo contamos con 2 Líneas. Hay un GAP vs. L'Oreal que podemos reducir

Labios:

- ✓ Recuperar el MS perdido en el Segmento Labiales Vs. 2017.
- ✓ Reforzar el liderazgo en Delineadores, L’Oreal no tiene casi participación en ese segmento.
- ✓ Oportunidad para aumentar la participación en Brillo de labios, Debilitar a L’Oreal en este segmento

OPORTUNIDADES DE LANZAMIENTO:

- Correctores/Illuminadores para el rostro.
- Productos para Cejas
- Delineadores de ojos.
- Brillo de labios para labios.

7.50. Estrategia de Distribución (Plaza - Almacenamiento, Logística y Distribución)

Max Factor, junto a las otras marcas de Coty, cuenta con un depósito en Escobar, donde se realiza todo el picking, de manera tercerizada.

Este depósito, sólo realiza el proceso de almacenamiento, etiquetado, picking y distribución, debido a que la producción no es local, sino que el 100% de los productos son importados.

Los productos son almacenados, de acuerdo a sus SKU (Stock Keeping Unit) y a sus IRC (código internacional) y a sus LRC (código local).



Los pedidos son realizados directamente por el área de Ventas, quienes consolidan los pedidos por cliente, y cada cliente generalmente hace su propia distribución desde un depósito propio (caso Farmacity), que también almacenan los productos para los pedidos de sus tiendas online.

Proceso de Picking

Los productos de Max Factor llegan desde las plantas de Irlanda y Londres, en packs de 3 unidades. El primer proceso que se realiza localmente, es el picking por 2 unidades y es así como debe ser solicitado desde Ventas, al igual que al momento de realizar el forecast de ventas proyectado.

El depósito se encarga de recibir los pedidos, tanto de Capital Federal, GBA e Interior y los envía.

Distribución

Desde el depósito de Escobar, se encargan de entregar los pedidos, con camiones, dentro de las zonas geográficas mencionadas y diagramadas por días diferentes en la semana.

En cuanto a las entregas de la tienda oficial, se realizan de manera tercerizada, por medio de un proveedor externo, quien cuenta con depósito propio.

7.51. Estrategia de Promoción.

¿Qué se quiere comunicar? (Objetivos)

El primer objetivo será comunicar el próximo lanzamiento (Base Radiant Lift) y generar awareness, debido a que la marca aún no es conocida por las consumidoras.



Principales Diferenciales a Comunicar:

- Ingredientes y efectos del producto.
- Resaltar la belleza natural.
- Captar el público de las marcas Prestige, ofreciéndoles productos de calidad, a un precio más conveniente, ofreciéndoles una base con todas las características específicas para lograr una piel radiante.

A quién se quiere comunicar / (Target)

Mujeres de 35 a 55 años, ABC1, que residan en CABA, GBA e Interior del país y estén en la etapa de “mi momento nuevamente”, y quieran verse lindas.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Eje Motivacional de la campaña

La primera base de larga duración y efecto radiante de Max Factor y del mercado masivo, que ofrece beneficios para el cuidado de la piel para una piel de aspecto más joven.

Slogan

De Marca: You X Max Factor.

De la campaña de Radiant Lift: Look Radiante y natural, de larga duración.

Objetivos generales de Comunicación

- Generar awareness en el público objetivo, alcanzando el 60% del target y fidelizando el 30% del mismo durante 2019.
- Generar alcance y frecuencia en medios digitales

Objetivos Específicos de Comunicación

- Generar presencia digital de la marca
- Generar tráfico a la tienda oficial y a las tiendas de clientes
- Dejar claro cuál es el posicionamiento de la marca.
- Ejecutar acciones para generar viralización y nuevos seguidores.

7.52. PLAN DE COMUNICACIÓN

7.53. Objetivos generales

- Presupuesto: La inversión en comunicación se dividirá en un 80% en Digital y el 20% restante en medios offline, relacionados al make up, lifestyle, moda, belleza, etc.
- Aumentar los seguidores de IG en un 50% durante el FY19.



- Incremento del tráfico a la “nueva” tienda oficial (desarrollo durante Q2 de FY19) en un 50% para aumentar la venta durante el 2019.
- Generar engagement y recurrencia del 2.0 al sitio por mes.
- Aumentar las consultas a través de redes sociales para generar engagement en un 20%.
- Aumentar la tasa de conversión en el e-commerce en un 10% en el 2019.

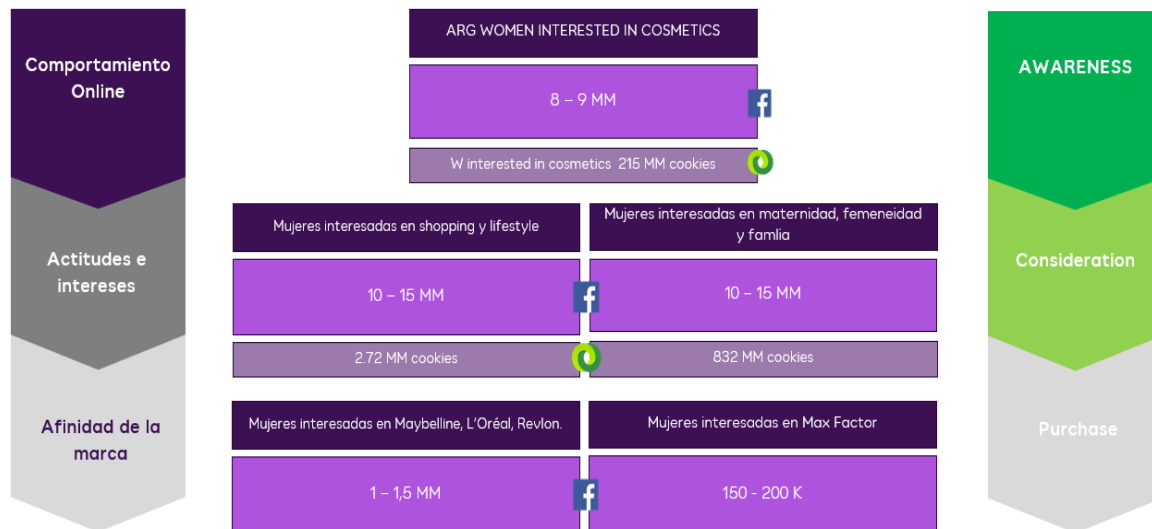


Figura 9 Comportamiento del target. Fuente: de elaboración propia



7.54. Objetivos de Comunicación.

Estrategia de Medios:



Estrategia y fases:

Estrategia	Drivers	Fases	Acciones		Touch Points
Posicionar a la marca como una marca “mastige” que compite de manera directa con L’Oreal París	Productos de calidad que tienen como prioridad el segmento “rostro”	Reach y Awareness	Brand message delivery		-Website -Redes sociales -Paid media
Construir un vínculo emocional y racional a través de los valores de la marca a través de beneficios y su ventaja competitiva.		Conversión	Emocional	Valores de la marca	-Estrategia de contenidos e imagen de producto y mujeres “tipo”
			Racional	Tutoriales para mostrar la forma de uso	-Remarketing
		Fidelización	Recomendación del producto y reincidencia		-Descuentos por recomendación -Sorteos - Combos de regalo

Cuadro 14. Fases de la estrategia de comunicación. Fuente: de elaboración propia

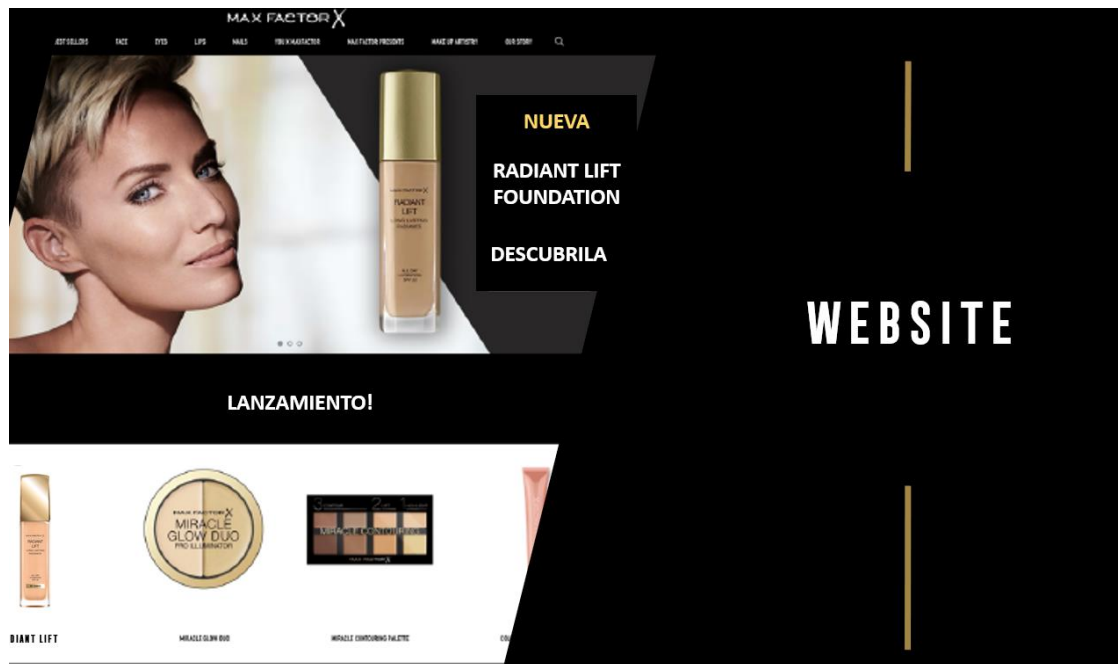


Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



TÁCTICAS

SITIO WEB



- Web propia, para la promoción de los productos, dar a conocer la empresa y sus valores, y el catálogo online y linkeada a la Tienda oficial, para compra de productos.
- Imágenes: Si bien desde Global llegan imágenes de modelos, es importante que las mismas logren identificación con el público al que se apunta, localmente.
- Demostración de productos en rostros de las modelos.

REDES SOCIALES

Se recomienda tener contenido de calidad en las siguientes redes sociales:

- Facebook: Las mujeres de 40 – 55 años, son más propensas a tener solo esta red social. La misma se usará para comunicar eventos y demostrar usos de productos (tutoriales)
- Instagram: Mujeres de 30 – 40 años. Es la oportunidad para llegar a un público más joven. Es la red social para mostrar las imágenes de los productos y subir historias.
- YouTube: Canal para tutoriales y campañas.



- Google+: para mejorar posicionamiento

SEM Y PAUTA EN REDES

Se hará inversión en Google Ads y redes sociales afines al target.

7.55. Journey del Consumidor.

	REACH (1)	CONVERSIÓN (2)	FIDELIZACIÓN (3)
PAGO		 1x Social TVC  1x IG Story TVC	 tech/ingredient social video  Before & after videos  1x Social More than a tutorial regimen tease ad  tech/ingredient IG story  1x IG Story More than a tutorial
ORGANICO	 1x Teaser GIF	 3x Still KV	 2x ingredients  1x texture  1x range  2x packshots  3x applications  2x shades  2x In her bag

FASES DE CONVERSIÓN

Fase 1: Reach y Awareness

- Google for Business (posicionamiento web)
- Desarrollo de Redes sociales: FB, Instagram, YouTube
- Pauta en Google Ads y Social Media



Fase 2: Conversión

- Remarketing
- Estrategia de contenidos

Fase 3: Fidelización

- Promociones
- Sorteos
- Acciones con influencers y maquilladoras que comuniquen desde sus cuentas.

7.56. Timeline

7.57. Campaña Radiant Lift

LANZAMIENTOS RADIANT LIFT FOUNDATION & CONCEALER, MIRACLE GLOW UNIVERSAL HG, LASTING PERFORMANCE SETT						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
POSTEOS						
				1	2	3
						
4	5	6	7	8	9	10
						
11	12	13	14	15	16	17
	VIDEO					
18		20	21	22	23	24
						
25	26	27	28	01	02	03

Cuadro 15 - Timeline Acciones Online Fuente: de elaboración propia





Fecha de posteo: 04
Línea: RADIANT LIFT FOUNDATION
Copy: #RadiantLift
¡Acabado natural y saludable!
↳ Luminosidad gracias a sus microperlas.
↳ Hidratación y evita la pérdida de elasticidad y aparición de arrugas.
↳ Revitaliza y cuida la piel gracias a el ácido hialurónico.
↳ Larga Duración
↳ FPS30
#YouXMaxFactor



Fecha de posteo: 06
Línea: RADIANT LIFT FOUNDATION Y CONCEALER
Copy:
¿Ojos cansados?
Radiant Lift Concealer devuelve la luz que tu piel necesita, su fórmula posee Vit C y E, además tiene acción anti-edad.
#YouXMaxFactor



Fecha de posteo: 08
Línea: RADIANT LIFT FOUNDATION Y MIRACLE GLOW
Copy: ¡No dejes de lucir un piel radiante este verano! para esta temporada Radiant Lift foundation y Radiant Lift concealer son tus aliados perfectos
Además de mantenerte bella, revitaliza tu piel.
#YouXMaxFactor #RadiantLift



Fecha de posteo: 11
Línea: VARIOS
Copy: Tus básicos de #MaxFactorArg perfectos para tu día a día.
¿Cuál de estos llevas con vos?
#YouXMaxFactor



Fecha de posteo: 13
Línea: COLOUR ELIXIR LIP CUSHION
Copy: Completa tu look con Colour Elixir Cushion y lucí unos labios con un acabado lleno de brillo.
#YouXMaxFactor
#ColourElixirLipCushion



Fecha de posteo: 15
Línea: VARIOS
Copy: ¡Cuidamos tu piel!
↳ Honey Lacquer da suavidad a tus labios.
↳ Creme Puff Blush pigmentos multi-tonales que trabajan con el tono de tu piel.
↳ Facefinity Compact con una fórmula ligera y con protector FPS 20
¿Cuál es tu favorito?
#YouXMaxFactor



Fecha de posteo: 18
Línea: RADIANT LIFT FOUNDATION
Copy: Tu verdadera belleza va más allá de la apariencia, por ello Radiant Lift Foundation fue diseñada para cuidar tu piel y aportar más luminosidad.
#YouXMaxFactor #RadiantLift



Fecha de posteo: 20
Línea: RADIANT LIFT FOUNDATION
Copy: Elegí Radiant Lift Foundation y Radiant Lift Concealer y lucí bella, natural y radiante.
#YouXMaxFactor #RadiantLift



Fecha de posteo: 21
Línea: LASTING PERFORMANCE
Copy: Lográ un maquillaje fresco y de larga duración con Lasting Performance Setting Spray, su fórmula ayuda a que luzcas un maquillaje intacto, además sus extractos de pepino minimizan el brillo hasta por 8 hs.
¡Nos Encanta! ¿Y a vos?
#YouXMaxFactor



Fecha de posteo: 22
Línea: RADIANT CONCEALER
Copy: Preparate para una mirada llena de luz ¿Cómo? Aquí te dejamos paso a paso como aplicar:
Paso 1
Se aplica mejor sobre la base de maquillaje para evitar ocultar sus partículas reflectantes de luz.
Paso 2
Mézclalo con un pincel pequeño o con tu dedo anular.
Paso 3
Cuando lo apliques bajo tus ojos, mira hacia abajo y aplica el corrector sólo sobre las zonas con sombras.
Paso 4
Si utilizas polvos para el acabado, asegurate de que son translúcidos para evitar que se cuarte.
#YouXMaxFactor



Fecha de posteo: 25
Línea:
Copy: Voluptuous False Lash Effect + Masterpiec Nude Palette
Combinación perfecta para iniciar tu semana
#YouXMaxFactor



Fecha de posteo: 27
Línea: MASCARA
Copy: Tu mirada es mi factor
Pestañas increíbles en una sola pasada.
#YouXMaxFactor

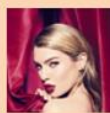
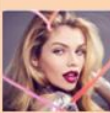


Fecha de posteo: 27
Línea: MASCARAS
Copy: ¿Cuál de todas usas?
↳ Voluptuous False Lash Effect.
↳ False Lash Effect.
↳ Velvet Volume.
#YouXMaxFactor

Cuadro 16- Copy y # por posteo. Fuente: de elaboración propia

7.58. Campañas de otros lanzamientos y de Branding.

Media Content: Lanzamientos

	JAN	FEB	MARCH	APRIL	MAY	JUNE	
Initiative	Matte Contouring ADF repomote	Color Elixir Velvet	Ombre Valentine Lipfinity	2000 cal	Lasting performance	Eyecon FLE	Bronzer
							



Social Media Content Plan.

			ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JULIO
FB		new feeds	4 posts / mes (pago)						
		live	2 FB live / mes						
YT		YT	Always on						
IG		new feeds	Min 3 posts / semana (Always on organico y pago)						
		Story	1 instagram story / semana						

Cuadro 17- Social Media Content. Fuente: de elaboración propia

7.59. Estrategias Social Media (general para toda la marca)

Campañas de Branding

Objetivo: Generar branding y posicionamiento de marca (Always on):

“Reposicionamiento de la marca de la marca en el target”

Iniciativas:

- Desarrollar Facebook, YouTube y home page local para la marca.
- Conectar con el target a través de un embajador local + plan de micro-influencers, desarrollando contenido para redes sociales
- Apoyar los lanzamientos con un plan 360° de comunicación.
- Invertir en Always on con foco en IG y FB. Campaña digital para las innovaciones.



	Página local	Followers	Posteos por día	Promedio likes	Tutoriales por mes
Max Factor	NO (Reg)	7.3 MM	2 x sem	200	1
L'Oreal	SI	35 MM	Diario	300	NO
Maybelline	SI	1.2 MM	Diario	500	1
Revlon	SI	9.3 MM	Diario	100	NO
Rimmel	SI	3.4 MM	Diario	500	1

	Página local	Followers	Posteos por día	Promedio likes	Tutoriales por mes
Max Factor	SI	61.3K	3 / sem	200	1
L'Oreal	NO	5.8MM	2 / día	2K	NO
Maybelline	NO	8 MM	+ 4 / día	30K	1
Revlon	SI	112K	2 / día	200	NO
Rimmel	SI	161K	Diario	1000	1

	Local Page	Followers	Content
Max Factor	NO - Regional	6K	Tutorials - TVC - Events
L'Oreal	YES	28K	Tutorials - TVC - Ad-hoc Videos
Maybelline	YES	19K	Tutorials
Revlon	NO	86K	Tutorials
Rimmel	NO	48K	Tutorials

	Local Page	Content
Max Factor	NO - Regional	Product information - Tips - Tendencias
L'Oreal	YES	Product information - Tips - "how to"
Maybelline	YES	Product information - Tips - Tendencias
Revlon	YES	Only product information
Rimmel	YES	Product information - Tips - Tendencias

Cuadro 18: Comunicación digital por plataforma vs competencia. Fuente: Agencia Zenith.

En el caso de Max Factor, su estrategia de comunicación es a través de cuentas locales, como es el caso de Instagram, que es sólo para Argentina.

Respecto a Facebook, se está trabajando en unificarla con la página de global, es por eso por lo que por el momento no se comunica demasiado en esa plataforma.

Comportamiento de la consumidora de Max Factor frente a las redes sociales.

- ✓ Pasa 1 y 1/2 por día en plataformas digitales.
- ✓ El 33% de este target, chequea online antes de hacer una compra.
- ✓ El 59% compara los precios online, mientras compra.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Estrategia de contenido en redes sociales.

La comunicación de Max Factor estará basada ni más ni menos que en las necesidades de su target.



- ✓ **Inspiración:** Los mensajes de Max Factor necesitan ser cercanos a la consumidora. De esta manera, deben ser inspiracionales y aspiracionales a la vez.
- ✓ **Know How:** La consumidora de MF es alguien que usa maquillaje hace mucho tiempo, pero que quizás está alejada de las nuevas tendencias, debido a haber estado dedicada a su familia, a su profesión. La misión de MF será enseñarle cómo el arte del maquillaje puede cambiar su look y sus actitudes.
- ✓ **Necesidad:** Busca saber de la marca y conocer sus productos.

Tienda Oficial de Venta: (*) En desarrollo. Para lograr el ingreso de tráfico cualificado a la tienda, se trabajará a través de las redes sociales en Facebook e Instagram con audiencias segmentadas a partir de género, geolocalización, rango etario e intereses.

Anuncios Pagos



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Con el objetivo de generar reconocimiento de marca, se generarán anuncios pagos a las personas con más probabilidades de recordarlos. Los formatos que se utilizarán para este tipo de anuncios serán:

- Video: Historias de Instagram en la cuenta, con tutoriales de los productos, especialmente de los lanzamientos, para mostrar cómo se aplican.
- Concursos/Alianzas con marcas: Se los pautará para lograr llegar a mayor cantidad de público afín.

Publicaciones Orgánicas

Con el objetivo de lograr posicionamiento, se harán publicaciones orgánicas. Serán unos 3 posts semanales. Consistirán en imágenes de los productos y modelos mostrando el maquillaje y aplicación de los productos.

A la vez se buscará generar brand awareness y aumentar el tráfico y los seguidores.

1) Plan de embajadoras.

Se dividirá entre las especializadas en Beauty / Fashion y por otro lado en Celebrities.

Beauty Fashion.



 178K
@muymona



 28.7K
@fashionistarg



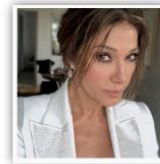
 2.3MM
@gimeacardi



 1.5MM
@merydelcerrok



 47.7K
@andreafrigeriook



 687K
@fulopcatherine

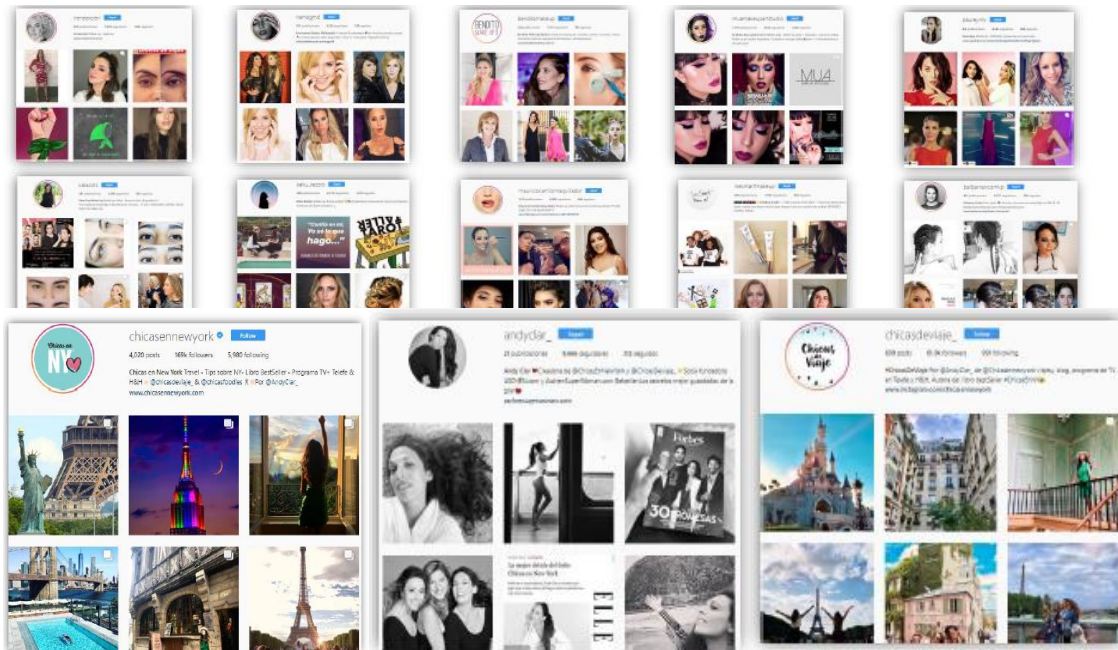
Cc



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Techniques influencers.



Generación de tutoriales por nuestras MUA locales, mostrando nuestros productos y haciendo foco en entender a la mujer para ofrecerle consejos y trucos de aplicación que sean relevantes para ella y el target de Max Factor.

- ✓ Videos tutoriales
- ✓ Foco en necesidades del target.
- ✓ Foco en iniciativas – EDUCACIÓN.
- ✓ Experiencias desde lo digital que nos permitan construir el Brand Awareness comunicando el nuevo posicionamiento de la marca.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado





[TATY] WUST

Sentimos bien con nosotras mismas, no tiene que ver con la edad, color de ojos o pelo sino con aceptarnos y quererlos tal como somos. Siempre buscando eso que nos hace sentir lindas y destacarlo.



645 publicaciones... 15,9 mil seguidores 1.848 seguidos

Enviar mensaje

TATY WUST



Natalia Coronel

1.289 publicaciones... 8.515 seguidores 315 seguidos

Enviar mensaje

Natalia Coronel

- Maquilladora hace 11 años
- Tiene su estudio propio en Recoleta
- Genera su propio contenido en redes (tutoriales)
- Da cursos presenciales y online.

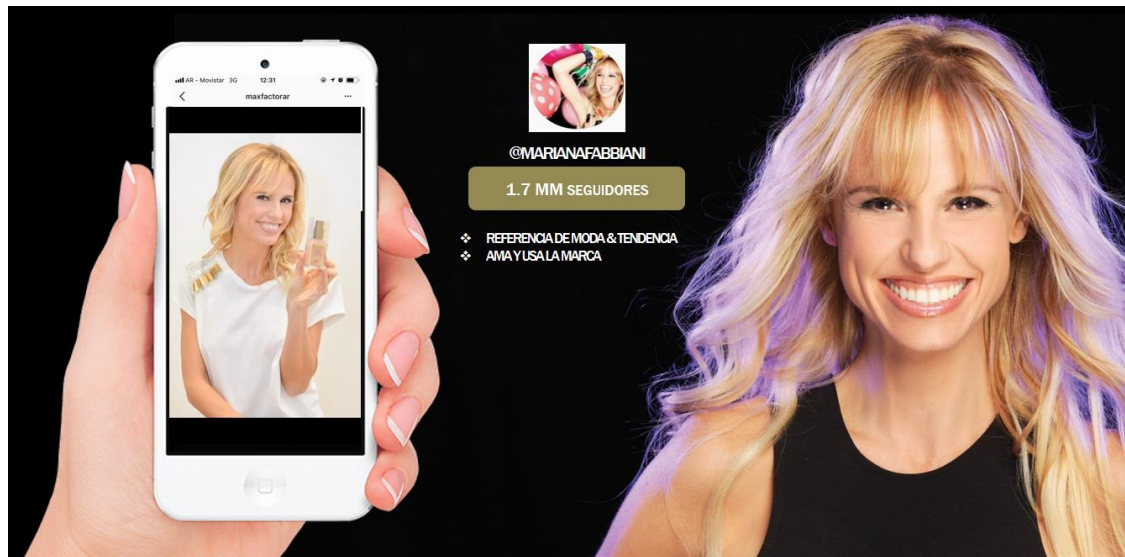
- Maquilladora hace 8 años
- Tiene su estudio propio en Nordelta
- Trabaja con productoras de TV y con famosas
- Da cursos presenciales y online.

3) Campaña Mariana Fabbiani

Acuerdo de 6 meses para contar con la imagen de Mariana Fabbiani como embajadora de la marca.

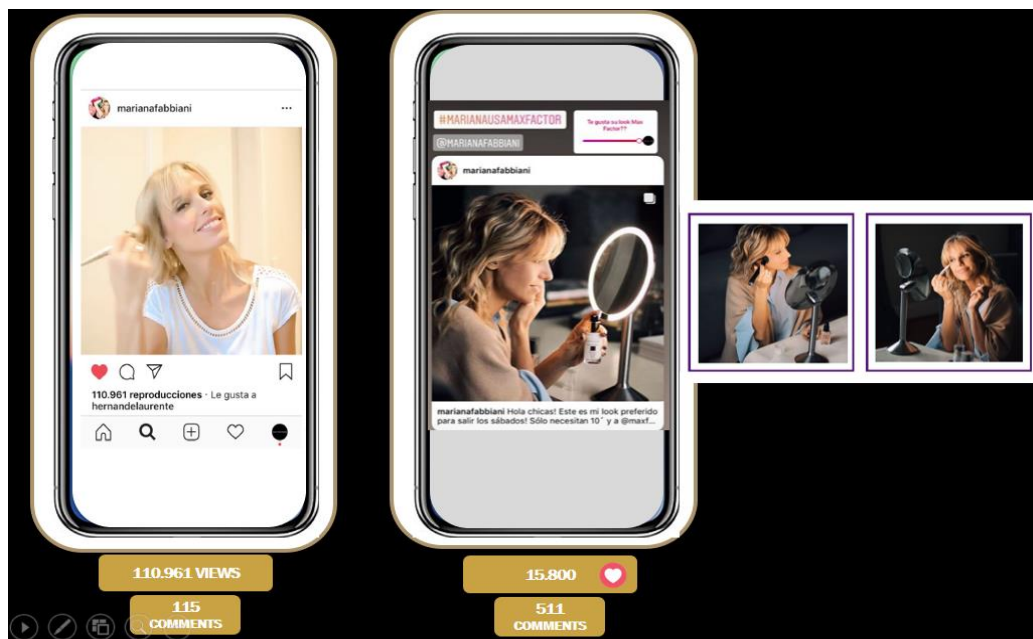


Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



El acuerdo incluye:

1. Posteos en redes sociales (12)
2. Tutoriales (4)
3. PNTs





- 4) **Campaña de Tutoriales:** El tutorial será una charla entre la maquilladora y la entrevistada.

Con cada una de las mujeres se realizarán los siguientes contenidos:

- ✓ Antes, y después con el uso de producto con el paso a paso.
- ✓ La charla entre ambas sobre sus gustos y necesidades a la hora de maquillarse y elegir productos
- ✓ Preguntas y respuestas a cada entrevistada sobre ellas mismas, su profesión, belleza, paso del tiempo, etc.
- ✓ Snack content con detalles de la filmación, ojos, boca y rostro.
- ✓ Backstage
- ✓ Fotos

Objetivos:

- ✓ Generar Brand Awareness desde la premisa de que la marca cobre valor por su propuesta conceptual y comunicacional.
- ✓ Comenzar a incorporar Branded content con nuevos conceptos y la promesa de la marca.
- ✓ Rejuvenecer las redes y la marca dentro del target objetivo.
- ✓ Trabajar un fee en redes que equilibre la presencia de producto con nuevos contenidos que expresen lo que la marca representa.
- ✓ Incorporar nuevas influencers que ayuden a transmitir la propuesta y tono de comunicación.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



HERMANAS CARADONTI.
SON 3 HERMANAS,
AMBIENTADORAS DE EVENTOS
SOCIALES GRANDES. TRABAJARON
CON JULIANA AWADA, DECORANDO
LA QUINTA PRESIDENCIAL Y CON
BARBARA DIEZ. SON
EMPRENDEDORAS, HISTRIONICAS.

16.6 MIL SEGUIDORES



GABRIELA LOPEZ
ARQUITECTA, DISEÑADORA DE
INTERIORES,. 52 AÑOS. MADRE DE 3
HIJOS ADOLESCENTES.
EXPONE SIEMPRE EN CASA FOA.
CERCA DE 50 AÑOS
TRABAJA COMO LAS TENDENCIAS
DE COLORES VIAJANDO SIEMPRE A
LAS FERIAS DE DISEÑO DE MILAN Y
PARIS HIZO VARIOS PROGRAMAS DE
DISEÑO EN CABLE.

15MIL SEGUIDORES



PAULA COLOMBINI.
PAULA ES EX MODELO TOP
ARGENTINA. 42 AÑOS, MADRE.
FUE UN ICONO DE MODA Y
BELLEZA DONDE EL FOCO SEIMPRE
FUE SU CARA, SU PIEL Y SU
ESTETICA FEMENINA Y
SOFISTICADA.

16MIL SEGUIDORES.

Backstage.





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Estrategia:

- ✓ Generar contenido genuino de marca para diferenciarse de otras marcas del segmento.
- ✓ Incorporar temáticas que sean de interés para las mujeres de nuestro target.
- ✓ Trabajar con influencers / maquilladoras que representen el target aspiracional de la marca.
- ✓ Foco en: Educación // Branding // Producto // Belleza real // Brand Universe
- ✓ Comunicar producto de una nueva manera, alineada a los contenidos y no sólo lineal.

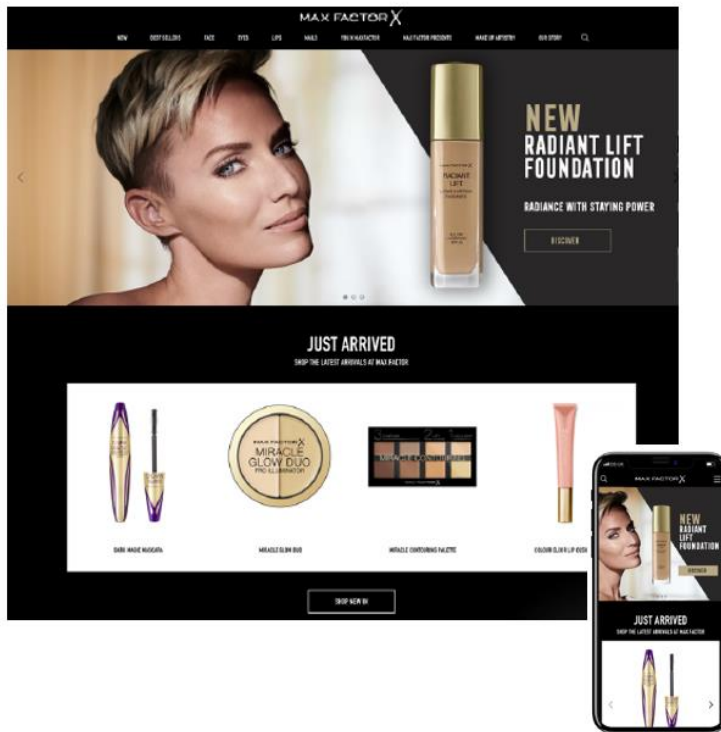


Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

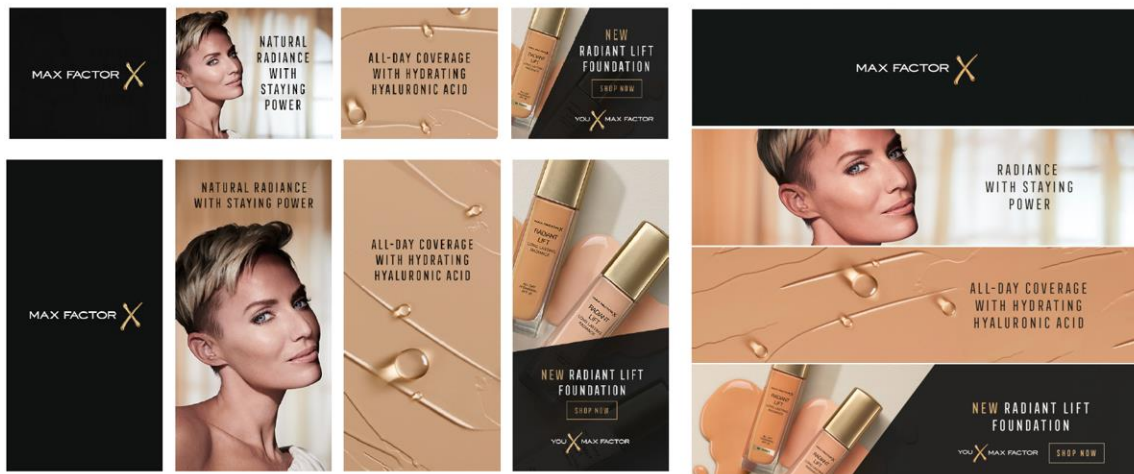


5) Campaña de Lanzamiento de Radiant Lift

✓ Comunicación en Web.



Banners digitales.

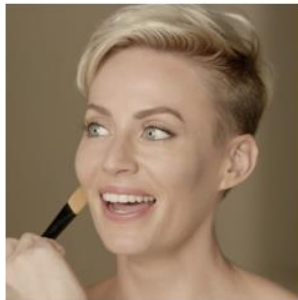




✓ Formatos posteos.



APPLICATION STILL



7.60. Estrategias Offline

Presencia en Revistas especializadas

Se comunicarán los lanzamientos en revistas de belleza, cuidado personal y moda:

- ✓ **Para Ti:** Es una revista para la mujer. Ofrece producciones y artículos de moda, belleza, decoración, cocina, entretenimiento e información general. Tiene varias ediciones especiales en el año: colecciones primavera-verano, otoño-invierno, especial belleza, edición aniversario y Navidad.
- ✓ **Oh Lala:** Es una comunidad de mujeres que les importa la calidad de vida, la moda, la belleza y salud.
- ✓ **Suplemento Mujer de Clarín:** es un apartado de Clarín, que viene los domingos, día de mayor tirada de la semana, donde hay notas sobre moda y belleza.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- ✓ **Revista Elle:** Revista sobre las últimas Tendencias en Moda, Belleza y Bienestar.
- ✓ **Revista Viva:** Revista sobre actualidad. Tirada muy amplia, a nivel nacional.
- ✓ **Revista Gente:** Revista sobre la actualidad de la farándula, Moda y Belleza.

CREATIVIDADES.

- ✓ Lanzamiento Miracle Contouring Bundle – revista Elle y Viva.



- ✓ Revista Viva + Elle: Mes de los enamorados.





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



✓ Lanzamiento Miracle Prep Eyeshadow – Revista Gente (especial Luis Miguel)



✓ Miracle Prep Eyeshadow Bundle – Revista Elle.





7.61. Control y Presupuesto

Se detalle a continuación el presupuesto anual con el mix de medios. Cabe aclarar que sólo es la parte de MKT, se deberá contemplar por separado un presupuesto similar para Trade MKT, que incluirá principalmente las producciones y colocaciones de muebles en los puntos de venta y elementos promocionales.

(En \$ARG)

MAX FACTOR	Concepto													Total
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
Non Working Media	Producción TV			300,000					500,000					800,000
	Producción Digital	29,375	29,375	29,375	29,375	29,375	29,375	36,719	36,719	36,719	36,719	36,719	36,719	396,563
	Diseños, Fotolitos y originales	6,625	6,625	6,625	6,625	6,625	6,625	8,281	8,281	8,281	8,281	8,281	8,281	89,438
	Comisión Agencia Visual y de Medios	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
	Community Manager	4,750	4,750	4,750	4,750	4,750	4,750	5,938	5,938	5,938	5,938	5,938	5,938	64,125
	Media Digital	170,000	400,000	170,000	170,000	300,000	170,000	170,000	170,000	170,000	170,000	170,000	400,000	2,630,000
	Embajadora	150,000			155,000			155,000						460,000
	Ecommerce - Media		100,000				100,000							200,000
Otros	Folleto para consumidoras		50,000			70,000		50,000	10,000		70,000			250,000
	Muestras / Toallitas	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	74,000	74,000	74,000	74,000	74,000	74,000	840,000
	Testers	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	960,000
	Investigación de Mercado	20,451	20,451	20,451	20,451	20,451	20,451	25,564	25,564	25,564	25,564	25,564	25,564	276,092
TOTAL MARKETING		577,201	807,201	727,201	582,201	627,201	527,201	655,502	960,502	450,502	520,502	450,502	680,502	7,566,217

Cuadro 17: Presupuesto de Marketing (en \$). Fuente: de elaboración propia

Mix de medios

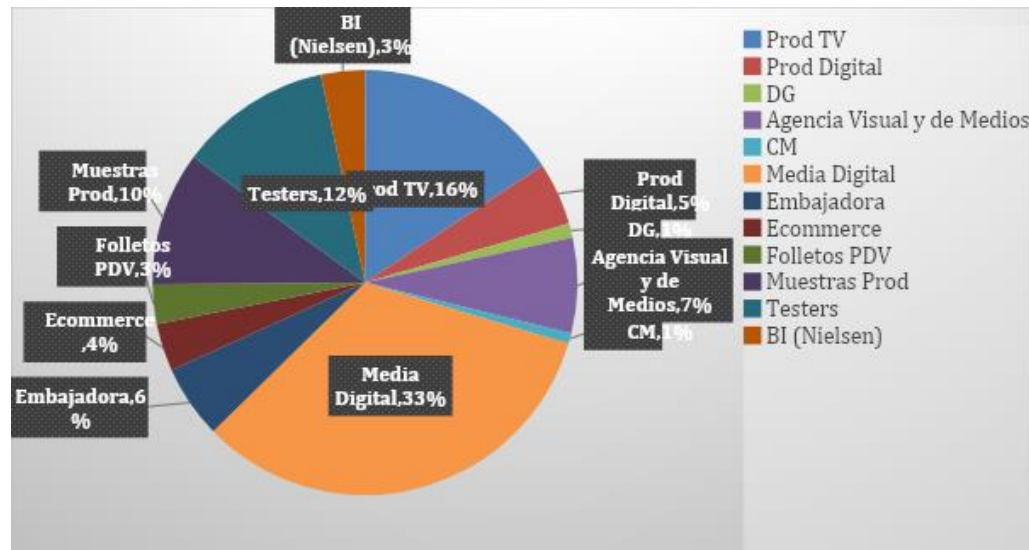


Gráfico 14 Mix de medios. Fuente: de elaboración propia



7.62. Tablero de Control

A continuación, se detalla el tablero de control con las principales metas comerciales y de marketing y sus indicadores correspondientes.

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	RESULTADO	
Llegar a las 150 aperturas durante FY19, logrando un SOM del 0.5%	Cant. de unidades vendidas	12.000 unidades mensuales \$3.5MM mensuales en Gross Sales	Colocación de muebles en puntos de venta	-30% 0 - 30% +30%	
Lograr mayor participación de mercado	Puntos de share	0.5% de market share total	Aumentar distribución en pdv	-20% 0-20% +20%	
Disminuir costos logísticos y de almacenaje	Costo total por producto	Bajar en un 5% el landed cost	Aumentar volumen de venta para eficientizar costos de traslados	-5% 0-5% +5%	



Ejecutar Plan de comunicación	% de la inversión destinado a comunicación	Invertir un 15% de la facturación	Aumentar la pauta en redes sociales y generar 3 campañas de posicionamiento en el año	-30%	
				0-30%	
				+30%	

Cuadro 18 Tablero de Control Fuente: de elaboración propia

7.63. Profit & Loss Statement

A continuación, se presenta un cuadro con los ingresos y egresos para FY19 (año fiscal)

Se espera tener ventas anuales por \$43.338.036. pesos para FY19, con un margen de contribución del 57.2% (promedio) y un margen de producto del 33.3% (promedio).

Se tomó en cuenta el objetivo en unidades de 135.000 y el de Gross sales de \$43MM.

Monto en \$ ARS	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Total
Gross Sales (Unidades)	9,326	6,625	6,127	5,519	13,364	17,982	10,474	14,751	14,670	19,102	16,859	15,200	135,000
Gross Sales (\$)	3,802,485	1,476,462	1,343,956	1,478,243	3,463,020	4,713,410	2,941,793	4,181,880	4,474,285	5,665,619	5,000,027	4,796,857	43,338,036
Total Inversión Trade	436,746	107,976	108,326	258,579	839,520	1,142,645	713,162	1,013,789	1,084,675	1,373,483	1,212,128	1,162,875	9,453,903
Ventas Netas	3,365,739	1,368,486	1,235,630	1,219,664	2,623,500	3,570,765	2,228,631	3,168,091	3,389,609	4,292,136	3,787,899	3,633,983	33,884,132
Cost Ventas	1,643,382	479,943	534,869	378,974	877,693	1,165,389	989,431	1,426,207	1,480,564	2,023,737	1,814,572	1,678,975	14,493,736
Gross Margin (C1)	1,722,357	888,543	700,761	840,690	1,745,806	2,405,376	1,239,200	1,741,884	1,909,046	2,268,399	1,973,327	1,955,008	19,390,396
Working Media	369,676	-	-	-	-	100,000	-	100,000	-	100,000	-	-	669,676
Non-Working Media / Costos de producción	58,321	3,047	11,186	40,121	236,898	46,898	99,149	99,149	99,149	99,149	119,149	99,149	1,011,365
P&P (Otros)	258,667	624,777	238,217	623,206	595,174	501,493	489,462	584,998	517,650	668,344	567,232	752,116	6,421,337
Total Publicidad y Promoción	686,664	627,824	249,403	663,327	832,072	648,391	588,611	784,147	616,799	867,493	686,381	851,265	8,102,378
Product Contribution (C2)	1,035,693	260,719	451,358	177,362	913,734	1,756,986	650,588	957,737	1,292,247	1,400,905	1,286,946	1,103,743	11,288,018
% sobre Ventas Netas													
Gross Sales (\$)	113.0%	107.9%	108.8%	121.2%	132.0%	132.0%	132.0%	132.0%	132.0%	132.0%	132.0%	132.0%	127.9%
Total Inversión Trade	13.0%	7.9%	8.8%	21.2%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%	27.9%
Ventas Netas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Costo Ventas	48.8%	35.1%	43.3%	31.1%	33.5%	32.6%	44.4%	45.0%	43.7%	47.1%	47.9%	46.2%	42.8%
Gross Margin (C1)	51.2%	64.9%	56.7%	68.9%	66.5%	67.4%	55.6%	55.0%	56.3%	52.9%	52.1%	53.8%	57.2%
Total Publicidad y Promoción	20.4%	45.9%	20.2%	54.4%	31.7%	18.2%	26.4%	24.8%	18.2%	20.2%	18.1%	23.4%	23.9%
Product Contribution (C2)	30.8%	19.1%	36.5%	14.5%	34.8%	49.2%	29.2%	30.2%	38.1%	32.6%	34.0%	30.4%	33.3%

Cuadro 19 Estado de resultado. Fuente: De elaboración propia



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Como último punto y después del análisis y diagnóstico del proyecto, podemos concluir algunos puntos a favor y otros no tanto, afectados principalmente por la situación de crisis a nivel país, desde el punto de vista económico, dadas la retracción de la actividad y la elevada inflación, lo cual afecta no sólo a la facturación, sino además a los objetivos de rentabilidad de la marca.

En cuanto al microentorno, hay áreas de oportunidad para Max Factor, debido a que, si se retrae el consumo de las marcas Prestige, Max Factor puede ser una opción a la hora de que esas consumidoras cambien a otra marca, más económica.

- Si bien su principal competidor es L'Oréal París, se encuentra sólo dentro del Tier 1, con lo cual, para Max Factor no debería ser un impedimento, entrar, quedarse y competir en ese Tier.
- Max Factor cuenta con una aceptación e imagen positiva por parte de las consumidoras y tiene el respaldo del grupo Coty y anteriormente de P&G.
- A pesar de la retracción del consumo, los puntos de venta, muestran buena aceptación al momento de incorporarla en sus tiendas.
- E-Commerce: Si bien está en la etapa inicial de desarrollo, será una oportunidad para la marca, tanto para hacerse conocida, como para aumentar su facturación.

Al ser una marca “nueva” para el mercado argentino, su estrategia inicial de comunicación, estará enfocada en awareness principalmente y luego a través de los lanzamientos, se hará foco en la diferenciación de los productos que representen un gap para la competencia.

La etapa inicial de la marca, tendrá una leve desproporción entre facturación e inversión en comunicación, hasta tanto se concreten el 100% de los objetivos de distribución y se llegue a todo el país con la marca, pero no deberá dejarse de lado esa comunicación, ya que sino no se generarán las ventas esperadas.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Respecto al target y mercado meta al cual apunta la marca, mujeres de 35 a 55 años, el mismo viene definido desde Global, pero a nivel local se adaptan ciertos assets, de manera que coincida mejor con el tipo de consumidora argentina.

En cuando a la competencia y la estrategia de precios y el marketing mix se definió estar parity vs L’Oreal París, debiendo respetar ese posicionamiento, durante la etapa de introducción de la marca en el mercado y posteriormente, por supuesto que analizando cada producto en particular.

En conclusión, Max Factor, tiene todo el camino por delante, para poder desarrollarse, más allá de que el contexto no sea el más propicio, existen grandes oportunidades.



Bibliografía

- ANMAT. Definición de cosméticos. Recuperado de http://www.anmat.gov.ar/cosmeticos/definicion_cosmeticos.asp s/f
- Apertura. Cuál es el segmento del mercado de belleza que ya creció un 40 por ciento con respecto al 2016. Recuperado de <http://f1.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/Cuales-el-segmento-del-mercado-de-belleza-que-ya-crecio-un40-por-ciento-con-respecto-al-2016-20170721-0003.html>. Recuperado el 21 de julio del 2017.
- El economista américa. Sector cosméticos e higiene proyecta un crecimiento entre 6% y 8% para el 2018. Recuperado de <http://www.eleconomistaamerica.com.ar/economia-eAm-peru/noticias/9005605/03/18/Sector-cosmeticos-e-higiene-proyecta-un-crecimiento-entre-6-y-8-para-el-2018.html> Recuperado el 14 de marzo del 2018.
- La Gaceta. El consumo de cosméticos se disparará en 2018. Recuperado de <https://www.lagaceta.com.ar/nota/757757/actualidad/consumo-cosmeticos-se-disparara-2018.html> Recuperado el 11 de enero de 2018.
- Resumen latinoamericano. Argentina: política económica entre 2016 y 2017. Recuperado de <http://www.resumenlatinoamericano.org/2017/01/04/argentina-politica-economica-entre-2016-y-2017/> en enero del 2017
- Cosmetólogas.com. La industria cosmética latinoamericana es una de las que más crece a nivel mundial Recuperado de <http://www.cosmetologas.com/noticias/val/1552-41/la-industria-cosm%C3%A9tica-latinoamericana-es-una-de-las-que-m%C3%A1s-crece-a-nivel-mundial.html>
- El Cronista. Las argentinas, las que más productos de belleza consumen en la región. Recuperado de <https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624-0021.html>
- Fin de las pruebas de la industria, en animales. Recuperado de <https://www.coty.com/faq>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



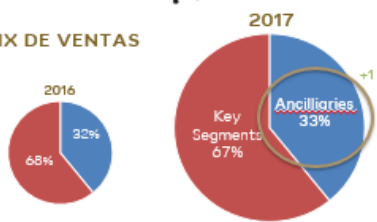
ANEXOS



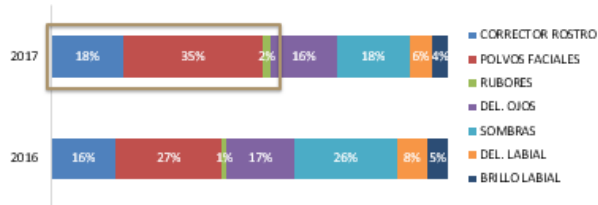
COMPETENCIA.

MAX FACTOR X

MIX DE VENTAS

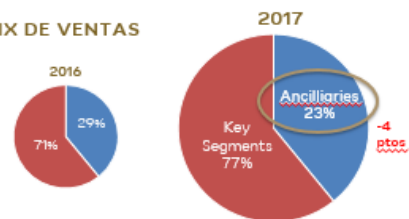


ANCILLARIES - MAX FACTOR

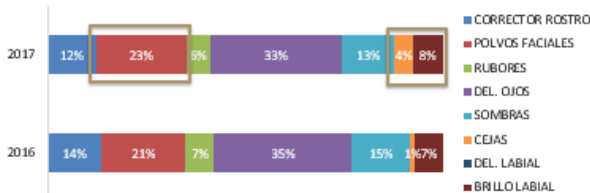


L'ORÉAL

MIX DE VENTAS



ANCILLARIES - L'OREAL



DISTRIBUCIÓN.

Distribución física y ponderada por canal (tomando de referencia a L'Oreal)

L'ORÉAL

	TOTAL PAIS			
	VOL. SHARE	VAL. SHARE	DISTR. FISICA	DIST. POND.
LABIOS	0.3	0.6	1	42
OJOS	0.8	1.6	1	44
ROSTROS	0.6	1.6	2	44
UÑAS	0.3	0.2	2	43

	FARMACIAS			
	VOL. SHARE	VAL. SHARE	DISTR. FISICA	DIST. POND.
LABIOS	0.3	0.4	1	29
OJOS	0.6	1.1	1	30
ROSTROS	0.4	1.1	1	31
UÑAS	0.3	0.3	2	30

	PERFUMERIAS			
	VOL. SHARE	VAL. SHARE	DISTR. FISICA	DIST. POND.
LABIOS	0.5	0.8	2	63
OJOS	1.3	2.3	3	64
ROSTROS	1.0	2.2	3	67
UÑAS	0.3	0.2	2	63

REVLON

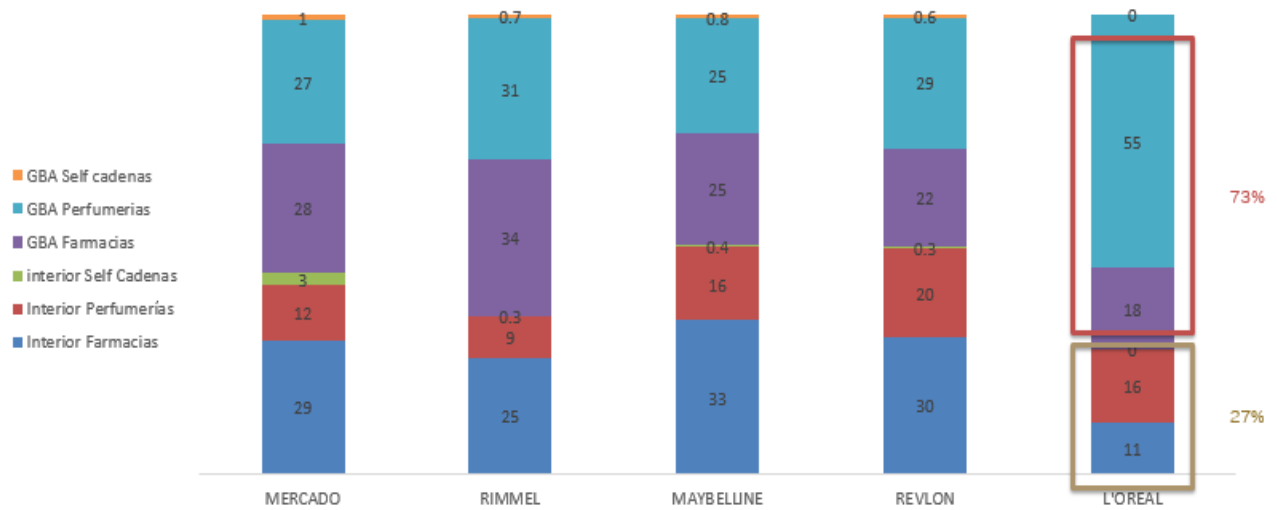
	TOTAL PAIS			
	VOL. SHARE	VAL. SHARE	DISTR. FISICA	DIST. POND.
LABIOS	2.5	4.0	6	70
OJOS	1.5	2.5	4	65
ROSTROS	1.7	3.8	4	66
UÑAS	2.9	2.7	6	68

	FARMACIAS			
	VOL. SHARE	VAL. SHARE	DISTR. FISICA	DIST. POND.
LABIOS	2.3	3.4	7	63
OJOS	1.5	2.6	3	59
ROSTROS	1.3	2.9	4	58
UÑAS	2.9	2.8	6	59

	PERFUMERIAS			
	VOL. SHARE	VAL. SHARE	DISTR. FISICA	DIST. POND.
LABIOS	3.0	4.9	6	82
OJOS	1.7	2.5	6	79
ROSTROS	2.5	5.1	6	80
UÑAS	3.1	2.7	7	82



Vale Share por canal.





MERCADO – SHARE.

Brand share por segmento y subsegmento vs competencia.

BRAND SHARE

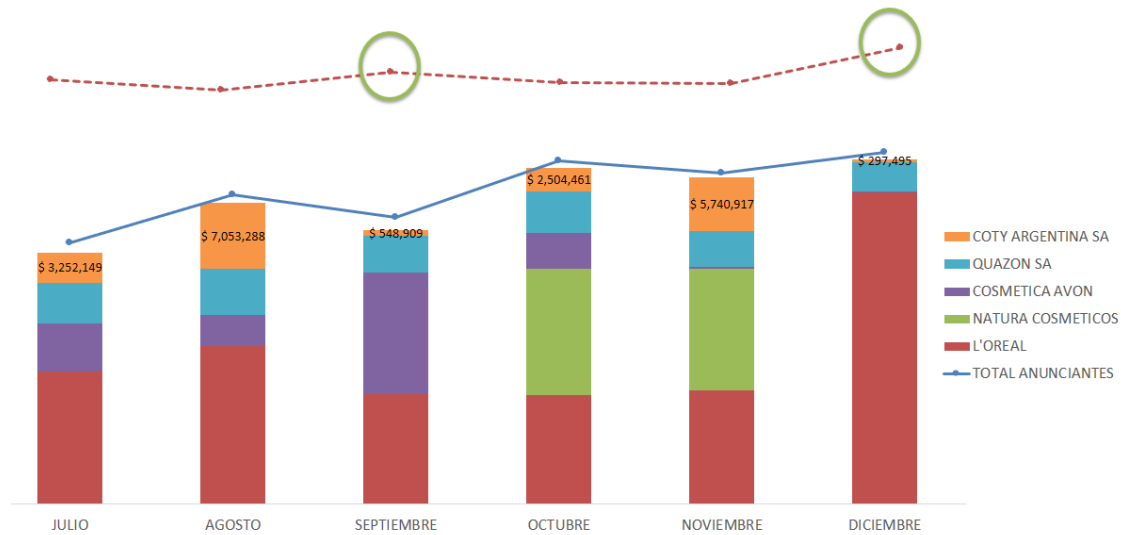
FACE	2016			2017		
	MF + L'OREAL	MAX FACTOR	L'OREAL	MF + L'OREAL	MAX FACTOR	L'OREAL
BASES	18,914,740	10%	90%	31,157,765	6%	94%
CORRECTORES	2,749,778	8%	92%	2,615,517	10%	90%
POLVOS	4,308,344	8%	92%	4,923,826	10%	90%
RUBORES	1,352,666	1%	99%	1,189,822	3%	97%
	27,325,528			39,886,931		

EYE	2016			2017		
	MF + L'OREAL	MAX FACTOR	L'OREAL	MF + L'OREAL	MAX FACTOR	L'OREAL
MASCARA	21,865,186	3%	97%	27,915,274	2%	98%
DELINEADOR	6,682,002	3%	97%	6,718,399	3%	97%
SOMBRAS	3,092,858	11%	89%	2,849,109	9%	91%
CEJAS	215,848	0%	100%	869,363	0%	100%
	31,855,894			38,352,145		

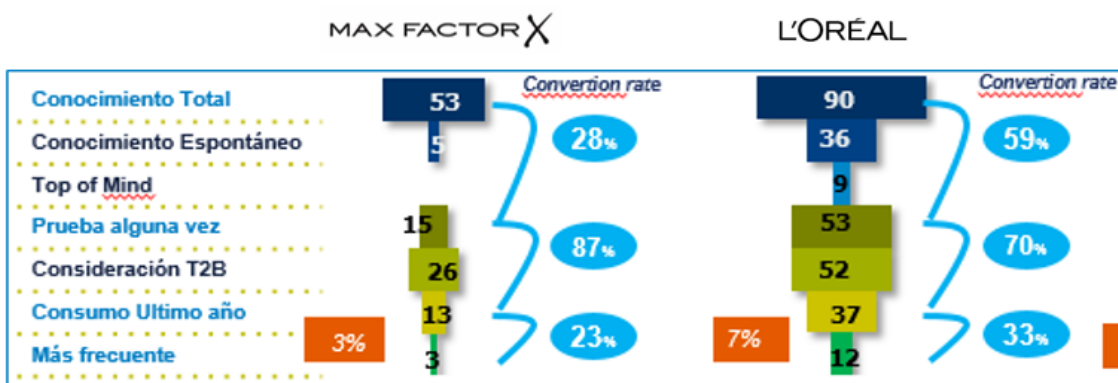
LIPS	2016			2017		
	MF + L'OREAL	MAX FACTOR	L'OREAL	MF + L'OREAL	MAX FACTOR	L'OREAL
LABIAL	6,574,783	5%	95%	10,391,655	3%	97%
DELINEADOR	114,705	88%	12%	79,269	98%	2%
BRILLO	1,346,695	5%	95%	1,527,737	4%	96%
	8,036,183			11,998,661		

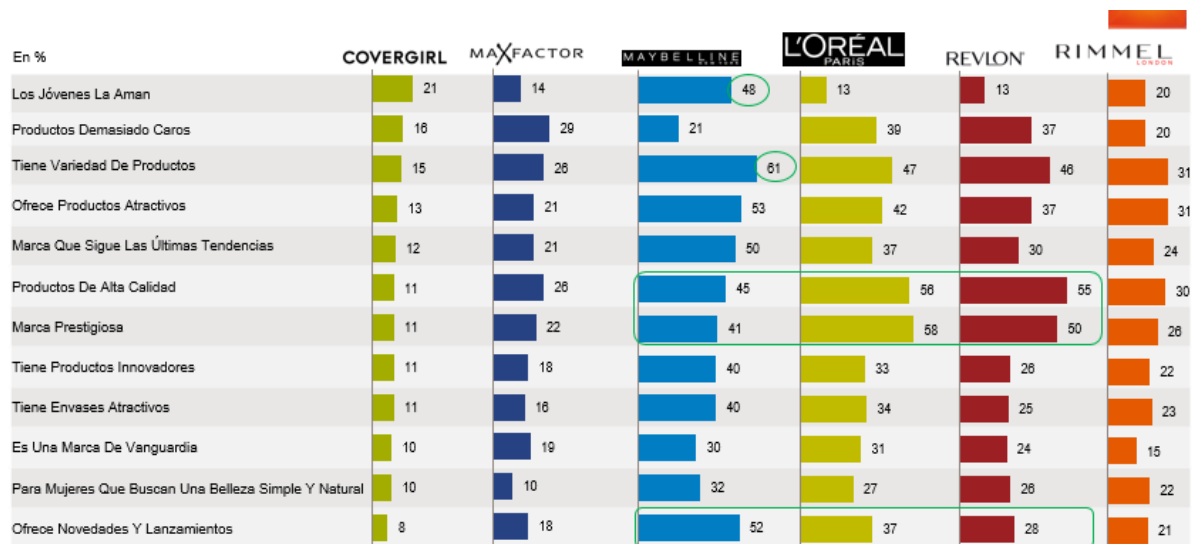


Comunicación: Estacionalidad de la categoría.



SALUD MARCARIA.





PRODUCTO.

FACEFINITY ALL DAY PRIMER SPF 20

INFORMACIÓN DE PRODUCTO

- Extiende el uso de tu base de maquillaje favorita
- Reduce el brillo (contiene partículas absorbentes de aceite)

APLICACIÓN / CONSEJOS / RESULTADOS / +++

- "Prepara" la piel para dejarla lista para la base de maquillaje, pero el producto no brinda cobertura por sí solo
- Asegura que la piel esté humectada antes de aplicarlo ya que no funciona como hidratante
- Tené cuidado si lo usas con bases de maquillaje matificadoras o sobre pieles secas ya que puede dar resultados excesivamente mates

CONSEJO DE VENTA

- "Utiliza el Primer para extender el uso de tu base de maquillaje favorita. Facefinity All Day Primer funciona con cualquiera de nuestras bases de Max Factor."





SMOOTH MIRACLE PRIMER

INFORMACIÓN DE PRODUCTO

El Smooth Miracle Primer "prepara" la piel para aplicar la base de maquillaje. Se puede usar para emparejar el look de la textura de la piel.

APLICACIÓN / CONSEJOS / RESULTADOS / +++

- El producto no brinda cobertura por sí solo. Aunque puede reducir la apariencia de líneas de expresión y las arrugas.
- **Resultado:** textura emparejada, acabado ligeramente mate
- Facilita la aplicación de la base de maquillaje pareja y uniforme
- Se adecúa mejor en la piel seca

CONSEJO DE VENTA

"Smooth Miracle Primer empareja al instante el look de la textura de tu piel. Proporciona la textura perfecta para la aplicación de la base de maquillaje. Déjame mostrarte."



FACEFINITY ALL DAY FLAWLESS 3 IN 1

INFORMACIÓN DE PRODUCTO

Lo llamamos "El truco de maquillaje embotellado" ya que combina los 3 "esenciales" de los maquilladores -Primer, corrector y base de maquillaje con FPS 20 – que puede aplicarse en un solo paso.

- Alta cobertura para todo el día con acabado profesional.
- El primer corrector corrige y la base de maquillaje logra el acabado perfecto.
- Fórmula que permite la aplicación capa tras capa.
- Cobertura: Alta
- Acabado: Mate
- Larga duración o regular: Larga duración
- Producto 3 en 1: Primer, corrector y base de maquillaje

APLICACIÓN/ CONSEJOS / RESULTADOS / +++

- Si se aplica sobre piel seca, asegúrate de que esté bien humectada antes de realizar la aplicación.
- **Resultado:** acabado mate perfecto que dura todo el día

CONSEJO DE VENTA

"Déjame presentarte nuestro producto 3 en 1. Contiene primer, corrector y base de maquillaje con FPS 20 todo en un envase. Puedes conseguir un acabado perfecto en tu piel en tan solo minutos"





FACEFINITY COMPACT POWDER

INFORMACIÓN DE PRODUCTO

Uno de los productos más vendidos de Max Factor desde que fue lanzado al mercado (15 años atrás).

Alta cobertura para lograr un look perfecto instantáneo que se puede retocar durante el día.

- Fórmula hidratante con FPS 20. Protege la piel contra los rayos UV.
- Libre de fragancia para quienes poseen piel sensible
- Cobertura: Alta
- Acabado: Mate
- Larga duración o regular: Larga duración
- Principal beneficio: Cobertura mate que se puede retocar durante el día



HEALTHY SKIN HARMONY MIRACLE FOUNDATION

INFORMACIÓN DE PRODUCTO

La fórmula inteligente de Max Factor Healthy Skin Harmony Miracle Foundation es mejor para tu piel que no usar base. Se adapta y controla el estrés diario de tu piel para una apariencia fresca y radiante todo el día:

- 24h de hidratación
- El aceite mide el nivel de brillo cuando es necesario.
- FPS20 como protector solar.
- Contiene vitaminas agregadas
- Cobertura: Media
- Finalizado: Radiante
- Larga duración o regular: Regular
- Beneficio clave: ingredientes inteligentes (24 horas de hidratación, SPF 20, control del brillo y vitaminas añadidas) para una base que sea mejor para su piel que ninguna base





MIRACLE TOUCH FOUNDATION

INFORMACIÓN DE PRODUCTO

Un producto multifuncional, base de maquillaje líquida y en polvo todo en uno.

- Cubre y unifica la piel desigual
- Fórmula de intensidad controlable, por lo que no es necesario que combine el tono de base con el corrector
- Fácil de usar, contiene una fórmula transformadora al contacto con la piel
- Cobertura: Media a Alta
- Acabado: Natural
- Larga duración o regular: Regular
- Beneficio clave: fórmula sólido a líquido, para una piel suave



COLOUR ADAPT FOUNDATION

INFORMACIÓN DE PRODUCTO

Una base de maquillaje para quienes prefieren un look de belleza natural. Contiene varios pigmentos de color que se adaptan a tu propio tono de piel.

- No comedogénica, no obstruye los poros.
- Fórmula ultrafina que no secará la piel
- Ideal para pieles sensibles.
- Cobertura: Liviana
- Acabado: Natural/Semi-Mate
- Larga duración o regular: Larga duración
- Principal beneficio: Se adapta al tono de piel perfectamente.





PAN STIK

INFORMACIÓN DE PRODUCTO

Un clásico de belleza de culto: la favorita de los maquilladores.

- Base de maquillaje de alta cobertura para una aplicación ágil y rápida
- Ayuda a disimular venas rotas, manchas y cicatrices
- Suaviza las líneas de expresión y la apariencia de las arrugas
- Textura cremosa que es fácil de aplicar
- Cobertura: Alta
- Acabado: Radiante
- Larga duración o Regular: Regular



AGELESS ELIXIR 2 IN 1 FOUNDATION

INFORMACIÓN DEL PRODUCTO

Perfecto para aquellos que buscan soluciones anti edad de alto rendimiento. Además contiene un suero para ayudar a reparar el daño y reducir la aparición de manchas de la edad.

- Base de cobertura media a alta
- Pigmentos anti edad que ayudan instantáneamente a emparejar la apariencia de las líneas de expresión
- Fórmula FPS15 con vitaminas, antioxidantes y pigmentos reflectores de luz favorecedores
- Cobertura: ligera a mediana
- Acabado: radiante
- Larga duración o regular: Regular
- Beneficio clave: 2 en 1, base de maquillaje y Serum

APLICACIÓN / CONSEJOS / RESULTADOS / +++

- **Atención:** Las múltiples aplicaciones pueden formar grumos, así que recomendamos aplicarlo en una capa
- **Resultado:** acabado radiante y cobertura media / alta

CONSEJO DE VENTA

"Ageless Elixir es perfecto si buscas una base con soluciones anti envejecimiento. No solo ayudará con los signos inmediatos del envejecimiento sino también prevendrá daños mayores."





LOOSE POWDER

INFORMACIÓN DE PRODUCTO

Es un polvo traslúcido ultrafino. Producto obligado en los kits de los maquilladores.

- La piel luce suave y sedosa, ya que el polvo se funde junto con el maquillaje.
- Úsalo para fijar tu look después de aplicar la base de maquillaje y el rubor.
- Controla las zonas brillosas en tu rostro
- Cobertura: Liviana
- Acabado: Mate
- Larga duración o Regular: Regular



CRÈME PUFF BLUSH

INFORMACIÓN DE PRODUCTO

Pigmentos micronizados ultraligeros para una apariencia sutil y radiante

- Fórmulas sutiles y edificables que se combinan instantáneamente
- Permite crear múltiples looks



MIRACLE TOUCH CREAMY BI

INFORMACIÓN DE PRODUCTO

Famoso por su versatilidad, este es un hermoso rubor que también se puede usar como sombra de ojos, y para dar un toque de calidez a los labios.

- Popular entre los maquilladores profesionales de Max Factor.
- Fórmula ligera que es fácil de aplicar: aplicar en los pómulos
- Agrega capas para un color con destellos más intenso





BRONZER

INFORMACIÓN DE PRODUCTO

Fórmula multitonal que se mezcla instantáneamente con la piel, evitando marcas de bronceado.

- Se adapta a cada tipo de piel. Realiza una aplicación ligera en tonos de piel clara o más profunda en pieles más oscuras.
- Beneficio clave: partículas micro-finas se mezclan a la perfección



CRÈME PUFF

INFORMACIÓN DE PRODUCTO

Polvo de cobertura media a alta que se puede usar sobre humectante, base o como maquillaje todo en uno.

- Se adapta a todas las mujeres, especialmente aquellas con piel ligeramente grasa ya que absorbe cualquier exceso de aceites.
- Disponible en tono translúcido
- Cobertura: Media a Alta
- Acabado: Mate
- Larga duración o regular: Regular





PRECIOS.

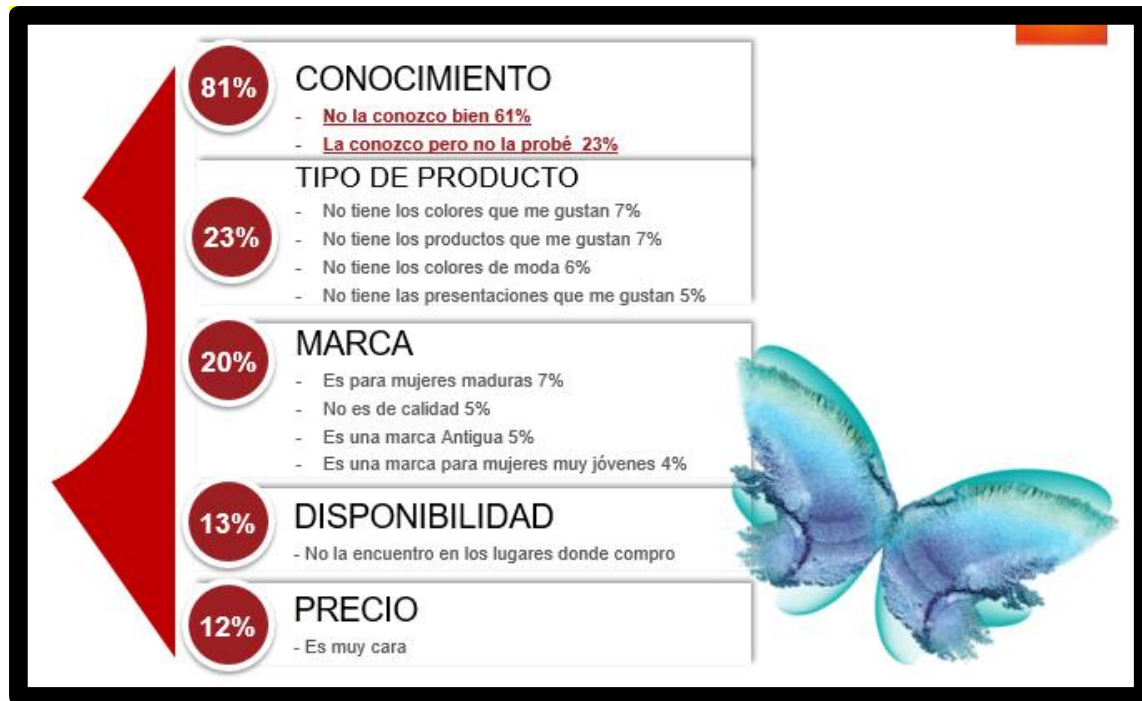
Composición de cada TIER.



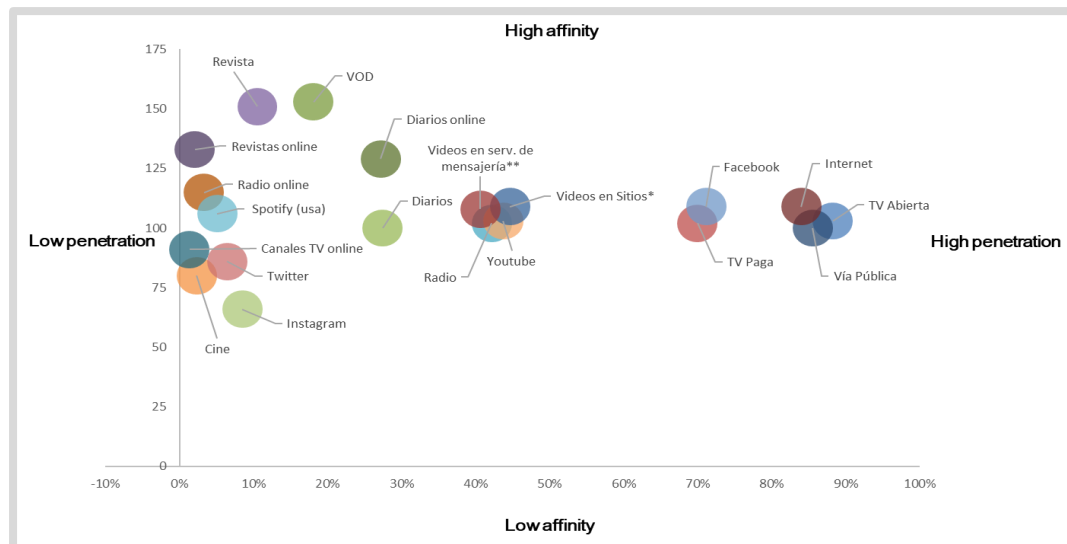
De acuerdo al segmento al que apunta, cada una de las marcas, se ubican en 3 Tiers distintos. Si bien Max Factor se ubica en el Tier 1 con L'Oréal París, el Tier 1 representa sólo un 9% del mercado, ya que está más cerca de las marcas Prestige que de las masivas, que se ubican en la base de la pirámide.

A la vez cada Tier se divide en segmentos, correspondientes a cada categoría.

Barreras.

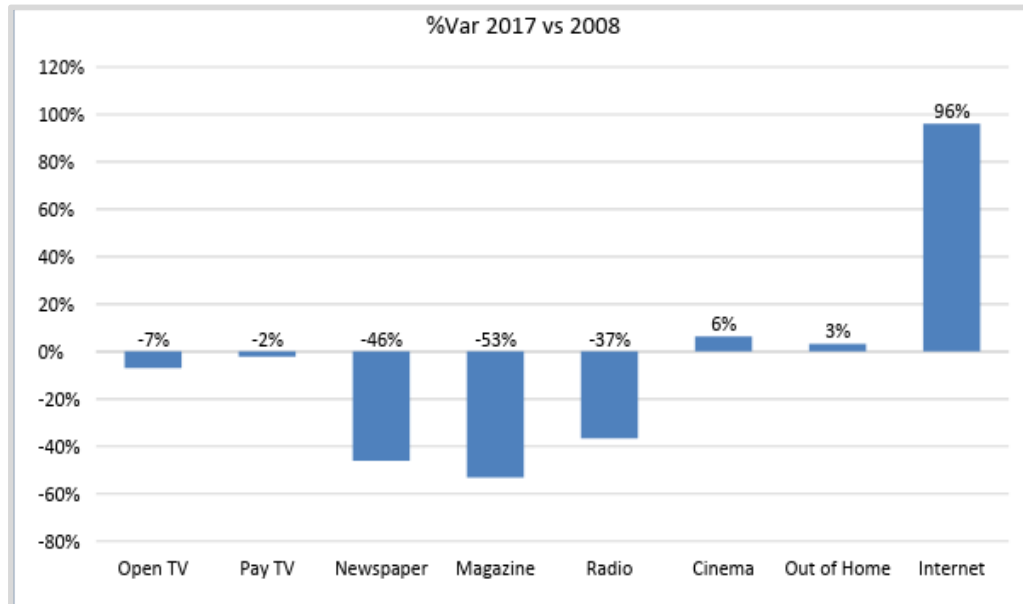


Comportamiento en cuanto a los medios frecuentados.

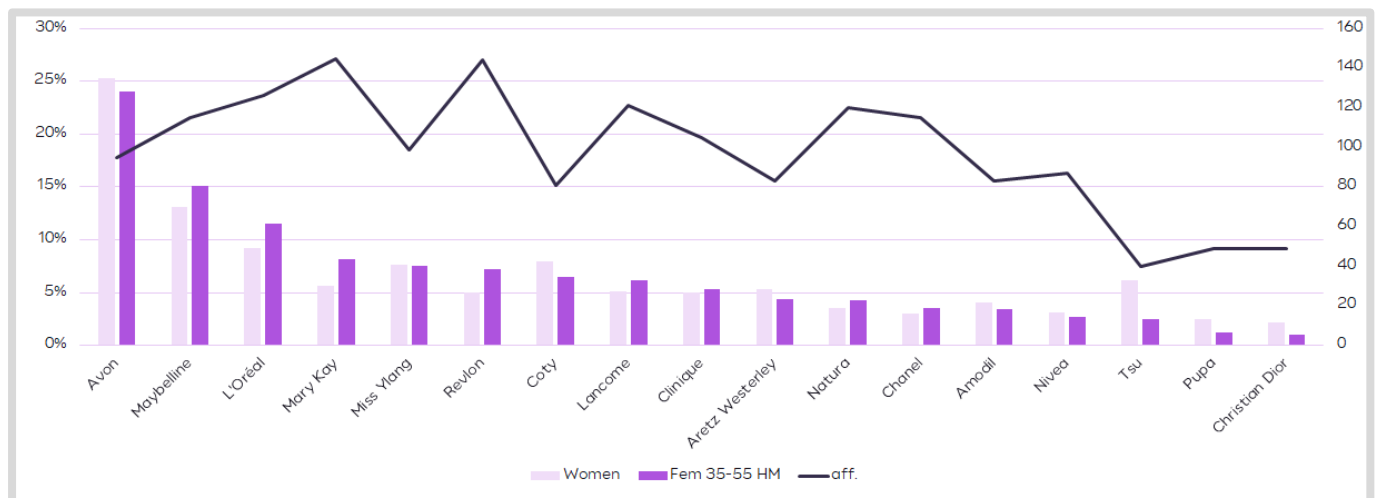




Evolución de los medios 2017 vs 2018.

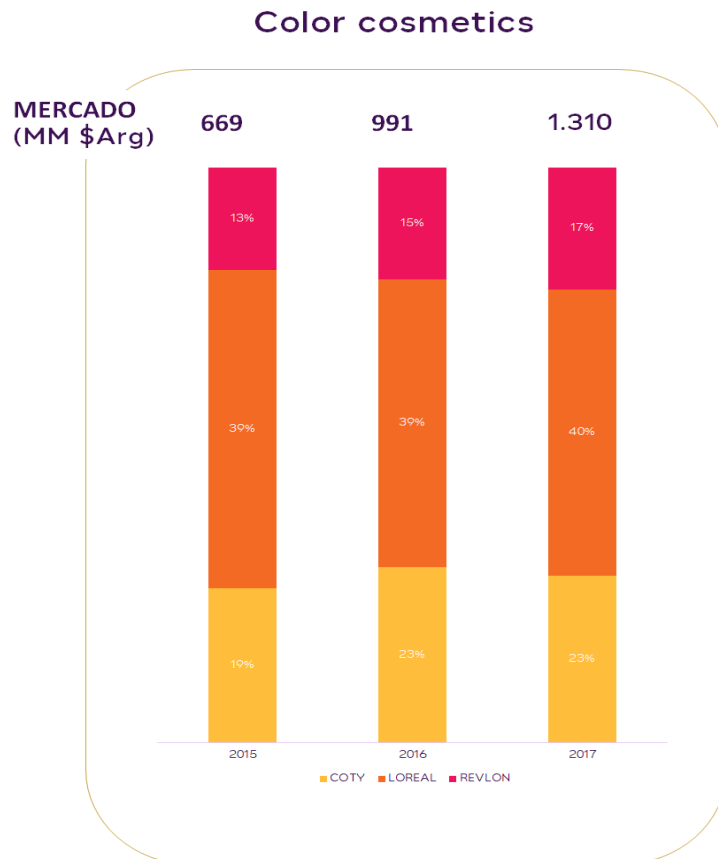


Marcas que usó el target objetivo en la última semana.





% Color Cosmetics por grupo.



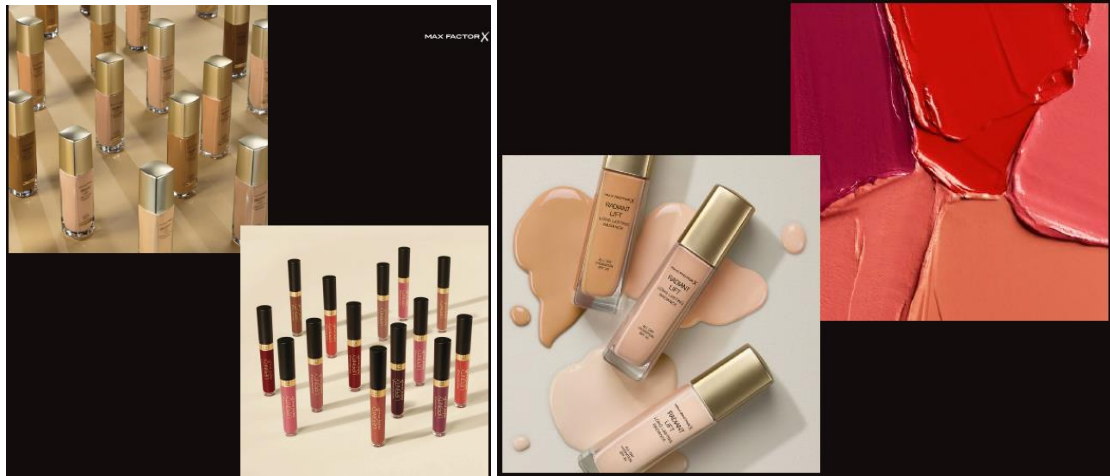


Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



BRAND BOOK.

PACKSHOTS Y MANCHAS.



VISUALES DE MODELOS.





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



LOGO.



USOS INCORRECTOS.





USOS CORRECTOS.



TIPOGRAFÍA.

Habitualmente se usan sans-serif simples y en negrita.

Tipografía principal.

**FRONTAGE
BOLD
CONDENSED**

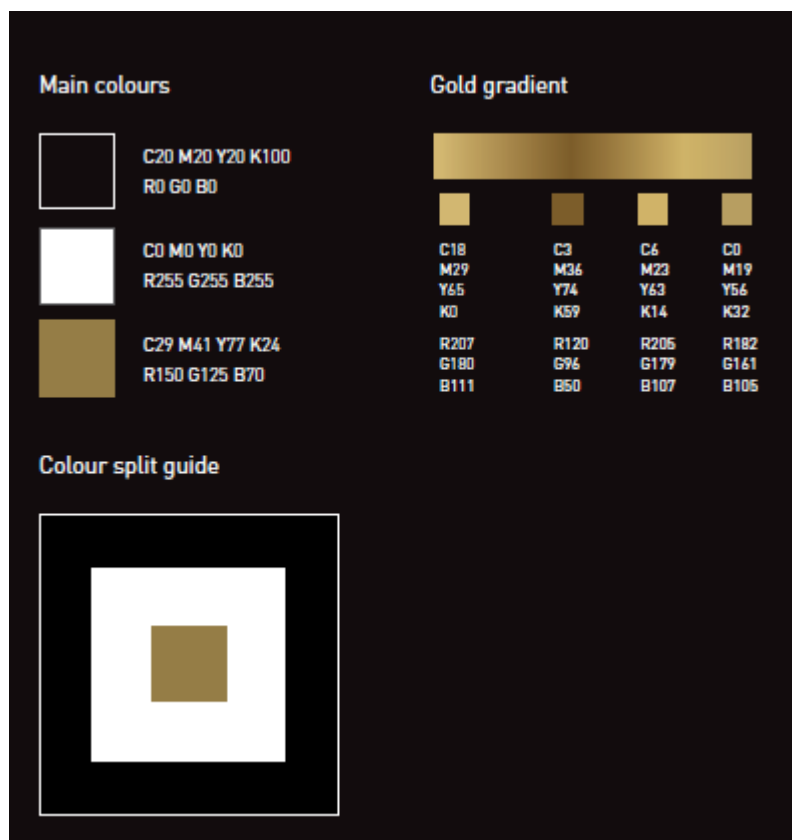
Las formas de letras estrechas, generosamente espaciadas dan al tipo de letra una voz audaz y eminente.



Din

Nuestra fuente tradicional, esta fuente clásica y elegante ha sido y sigue siendo una parte integral de nuestra marca.

PALETA DE COLORES (PRIMARIA)



PALETA DE COLORES (SECUNDARIA)



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



ELEMENTOS GRÁFICOS.



TEXTURES



TEXT PANELS



MODEL IMAGE AND PACKSHOT