



COLORISTA, ROMPE LAS REGLAS, RÍNDETE AL COLOR

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumno: Rodrigo Ignacio Vargas Cavieres
Profesor Guía: Rodrigo Uribe Bravo**

Santiago, Mayo 2018

INDICE

I.	PRESENTACION DE PROYECTO	4
II.	INTRODUCCIÓN	6
2.1	Industria Cosmética.....	6
2.2	Industria Cosmética en Chile.....	9
2.3	Mercado Coloración en Chile:	12
2.3.1	Mercado Coloración Masivo:	13
2.3.2	Mercado Coloración Especialista:	13
2.4	Desafíos de la Industria y Negocio.	14
III.	ANTECEDENTES DE LA MARCA.....	16
3.1	Antecedentes L'Oréal:.....	16
3.2	Misión.....	16
3.3	Valores.....	16
3.4	Unidades estratégicas de Negocio	17
IV.	ANALISIS SITUACIONAL.	18
4.1	Análisis del Macroentorno.	18
4.1.1	Contexto económico	18
4.1.2	Contexto Político/Regulatorio:.....	20
4.1.3	Contexto Social/Cultural:	22
4.1.4	Contexto Tecnológico:.....	24
4.1.5	Contexto Natural:.....	26
4.2	Análisis del Microentorno.	28
4.2.1	Penetración de la Categoría:	28
4.2.2	Comportamiento de compra:.....	29
4.2.3	Proveedores:	30
4.2.4	Competidores.....	30
4.2.5	Clientes.....	42
4.3	Análisis competitivo: Modelo 5 fuerzas de Porter	44
4.3.1	Amenaza de Nuevos entrantes	44
4.3.2	Poder de negociación Proveedores.....	45

4.3.3	Poder de los compradores	46
4.3.4	Amenaza de productos sustitutos.....	47
4.3.5	Rivalidad entre competidores existentes.....	48
4.4	Análisis Interno L'Oréal Paris.....	50
4.4.1	Recursos Tangibles:	50
4.4.2	Recursos Intangibles:	51
4.4.3	Capacidades y Ventajas competitivas	51
4.5	Análisis FODA.	52
V.	Plan de acción para lanzamiento categoría Coloración.	53
VI.	Estrategia y objetivos de marketing.....	54
6.1	Segmentación estratégica de mercado.....	54
6.2	Público Objetivo.	58
6.3	Propuesta de Valor:.....	59
6.4	Estrategia de posicionamiento.....	59
6.4.1	Mapa de posicionamiento.....	60
6.5	Objetivos Marketing.....	62
VII.	MEZCLA DE MARKETING.	63
7.1	Producto.....	63
7.2	Distribución.	69
7.3	Precio:.....	72
7.4	Publicidad:	75
VIII.	PRESUPUESTO.	90
IX.	MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	91
X.	ANEXOS	92
XI.	BIBLIOGRAFÍA.....	95

I. PRESENTACION DE PROYECTO

La industria de la belleza ha sido por muchos años un mercado de mucha relevancia y que se ha caracterizado por sus altas tasas de crecimiento durante los últimos 20 años tanto en Chile como a nivel mundial. Esto aun considerando los constantes cambios que presenta la industria y que ha obligado a las empresas a adaptarse a un mundo cada vez más conectado y con un alto nivel de innovación, tanto de tecnología de productos como en el uso de medios de comunicación. Esto hace tremendamente necesario tener una respuesta ágil e innovadora, considerando el alto poder que tienen los consumidores hoy, manejando la información de manera inmediata y que tienen altos estándares exigidos sobre los productos que consumen.

Particularmente cuando analizamos la categoría de coloración dentro del mundo de la belleza, esta ha sido muy relevante representando cerca del 6%¹ del peso del total del mercado de belleza en Chile, pero que ha perdido fuerza con los años, creciendo a tasas inferiores al total mercado y decreciendo en unidades. Lo cual se puede explicar en gran medida, porque las marcas se han concentrado principalmente en el ámbito funcional de sus productos, es decir, en la calidad sobre la cobertura de canas. Esto si bien ha sido la necesidad principal por la que se entra a la categoría, ha perdido fuerza ante consumidoras más exigentes, que buscan por medio del color de su cabello expresar también su belleza.

Mientras las consumidoras tradicionales (mayor edad) están buscando cubrir canas y moda, hay un grupo importante de consumidoras jóvenes que están completamente fuera de la categoría o las propuestas de valor de las marcas, dado que no están buscando cobertura de canas sino moda, tendencias, nuevos estilos y expresar su belleza de la manera que ellas quieren.

Por muchos años la Coloración ha tenido una penetración por sobre el 65% en rangos de edad mayores a 35 años², mientras que las penetraciones más bajas están en los segmentos de 15 a 35 años, que son precisamente las consumidoras del futuro, y que tienen una concepción de la belleza y la coloración completamente distinta a las consumidoras de hace 10 años.

Todo esto hace necesario tener una oferta en la categoría de coloración pensada en una consumidora más joven de manera de dinamizar tanto la categoría como el mercado de la belleza en general. L'Oréal Paris se ha caracterizado a lo largo de su historia por potenciar grandes innovaciones en belleza que de hecho comenzó como una compañía cosmética de coloración, donde se plantea el desafío de lanzar una nueva marca de coloración que responda a esta necesidad.

El principal objetivo de este lanzamiento es capitalizar el liderazgo que ya tienen la marca en el mercado pensando en el largo plazo, dado que se busca reclutar a nuevas consumidoras a la categoría por medio de una propuesta de color, y productos que sea cercana a los segmentos más jóvenes del mercado, quienes hoy están mucho más cerca de categorías como Maquillaje, dado que les dan un mayor valor respecto del disfrute de la belleza.

¹ L'Oréal (2016) Estimated Beauty Market Share 2016

² Adimark (2016) U&A Capilar 2016 Reporte estudio Adimark para L'Oréal Chile enero 2017.

Lanzamiento Marca Colorista de L'Oréal Paris

El lanzamiento es para la marca Colorista, la cual pertenece el portafolio de marcas de L'Oréal Paris como Excellence y Casting, pero enfocada en un grupo objetivo más joven y para distribuir por medio del canal masivo. Esta marca presenta una propuesta innovadora en un mercado concentrado en la funcionalidad de productos sobre la cobertura de canas, entregando un portafolio de productos con colores atrevidos y diferentes a lo que hoy existe, junto con diversas franquicias de productos que ofrecen diferente duración del color dependiendo del uso del producto.

Es por esto que se desarrollará un Plan de Marketing para identificar el potencial de éxito de este lanzamiento para el mercado de Chile. En este plan se busca identificar las variables del mercado tanto internas como externas que pueda afectar de manera positiva o negativa al éxito del proyecto para así poder elaborar una propuesta de marketing Mix basada en el modelo de las 4 P.

Cabe destacar que el proyecto fue lanzado para los meses de enero del año 2018, considerando el inicio de masificación del lanzamiento con las diversas variables del marketing Mix. Una vez el producto ya lanzado en punto de venta y medios masivos, es un proyecto que esta fase de maduración, donde queda aún mejorar la distribución, potenciar nuevos canales de venta como digital y la animación de la marca durante el año de manera de mantener la marca en la mente de la consumidora buscando el cumplimiento de los objetivos del lanzamiento.

II. INTRODUCCIÓN

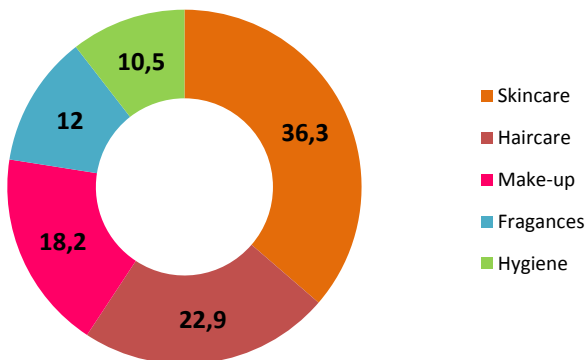
2.1 Industria Cosmética.

La industria cosmética representa uno de los mercados mayor dinamismo de los últimos años. A nivel mundial el crecimiento de la industria durante el 2015 fue de un +3,9%³ movilizand o aproximadamente 203 billones de Euros. Este crecimiento ha sido impulsado de fuerte manera por el desarrollo de nuevos mercados tales como India, Sudáfrica, Turquía que aportan aproximadamente dos tercios del crecimiento mundial. Lo que contrasta con la fuerte desaceleración de mercados como el chino y brasileño.

A la hora de analizar las zonas geográficas en el mercado cosmético, vemos la zona de Asia Pacífico como la más relevante a nivel mundial con un 36,2% del peso del mercado, seguido por Norte América, Europa Occidental, América Latina, Europa del Este y finalmente África con Medio Oriente⁴.

En términos de las categorías más relevantes para el mercado cosmético encontramos una distribución como la que podemos ver en el gráfico 1 donde Cuidado de la piel (Skincare) y Cuidado del cabello (Haircare) representan más de 50% del mercado.

Gráfico 1: Peso categorías de belleza a nivel Mundial



Fuente: L'Oréal Anual Report, L'Oréal (2016)

En términos de los competidores más relevantes a nivel mundial podemos ver al grupo L'Oréal con una participación cercana al 28% seguido por Unilever, P&G, Estée Lauder y Shiseido (ver gráfico 2 anexo 1). Todas compañías multinacionales que tienen presencia en las diferentes categorías y que han basado su estrategia en expansión a nuevos mercados y desarrollo de las categorías impulsando fuertes innovaciones y nuevos servicios.

³ L'Oréal (2016) Annual Report 2016 Page 16

⁴ L'Oréal (2016) Annual Report 2016 Page 16

A lo largo del tiempo la industria ha evolucionado considerablemente, donde se han hecho evidentes nuevos hábitos de consumo y la relación de las marcas con sus consumidores es cada vez más igualitaria. Esto ha impulsado que hoy exista una oferta de productos mucho más amplia, respondiendo a consumidores cada día más exigentes. Esto se ve dramatizado por una serie de tendencias mundiales y otras más localizadas que han ido tomando fuerza, con diferente repercusión en los distintos países. Factores que sin lugar a dudas sentarán las bases de la industria en los próximos años. Respecto a esto podemos mencionar las más importantes:

- Fuerte crecimiento del mercado de Lujo: Hoy representa el sector de mayor crecimiento en la industria con un +5,7% de crecimiento a nivel mundial potenciado fuertemente por el rol de e-commerce en el negocio.⁵
- Explosión Digital: El mercado cosmético se ha visto potenciado por el alto nivel de digitalización a nivel mundial en los países. Y esto es un claro reflejo del crecimiento en +20% de las ventas online en el mercado de la belleza que hoy representan un 6% del peso de la facturación total a nivel mundial⁶.
- Productos Orgánicos/sustentables: Claramente ha sido una tendencia a nivel mundial que ha tenido sus orígenes en el mercado alimenticio, y que hoy es un elemento muy relevante a la hora de evaluar las marcas. Hoy la consumidora es altamente informada por lo que exige a las marcas mayores estándares de calidad de sus productos y que se relacionan directamente con productos “eco-friendly”, de origen natural, no químicos, entre otras virtudes⁷.
- Productos y servicios enfocados en la población de mayor edad (+50): hoy a nivel mundial se ha visto que el porcentaje de población de mayor edad va aumentando de manera significativa lo que cambia de manera importante la oferta de productos y servicios. Se ve como este grupo etéreo es altamente activo tanto en su vida personal como laboral, donde se ve una búsqueda constante por mejorar su calidad de vida, llevar un estilo de vida más saludable y estable.

Es importante tener en consideración que cuando nos referimos a la industria cosmética no sólo hablamos de venta de productos de uso personal, sino que también la venta a través de servicios que hoy están tomando fuerte relevancia en el mercado. Hoy la oferta es cada vez más amplia, con productos más específicos y que responden no solo a necesidades genéricas, sino que cada vez más específicas y sofisticadas. En igual medida los servicios se han ampliado cada vez más poniendo

⁵ Michalief, Nicholas (2017), Reimagining Growth in the Global Beauty Industry, Euromonitor [Online] Disponible en: <http://blog.euromonitor.com/2017/05/reimagining-growth-in-the-global-beauty-industry.html>. Fecha consulta: 13 Febero 2017

⁶ L'Oréal (2015) Annual Report 2015 Page 17

⁷ FranchiseHelp (2017), Beauty Industry Analysis 2017-Cost & Trends [Online] Disponible en: <https://www.franchisehelp.com/industry-reports/beauty-industry-report/> Fecha consulta: 13 Febero 2017

fuerte foco en la personalización a través de peluquerías, barberías, bronceado, manicure, tratamientos faciales especialistas, entre otros.

Al igual que los diversos cambios que hemos mencionado en la industria, el concepto de belleza también ha evolucionado. Hace años podíamos hablar que “celebrities” o grandes rostros como los principales “drivers” que movilizaban las tendencias de belleza. Hoy el escenario es completamente distinto donde vemos el rol que toman las redes sociales como fuente de inspiración a nivel de últimas tendencias, impulsadas por personajes locales (“bloggers”, “vloggers”, influenciadoras) que han tomado territorio sobre diversas categorías de belleza tales como maquillaje, peinado, cuidado facial y capilar.

Tabla 1: Resumen tendencias y oportunidades de la industria cosmética.

	Tendencias Mercado Belleza	Oportunidad y Desafíos de la Industria
1	Alto crecimiento del segmento premium de belleza.	Implica tener una rápida adaptación de productos y servicios que tengan mayor valor agregado tangible para los consumidores de belleza.
2	Crecimiento ventas E-Commerce en categorías de belleza	Desarrollar un modelo de experiencia en e-commerce para las categorías de belleza. El e-commerce tiene que ser un circuito de distribución estratégico y que sea responsivo a un consumidor digital.
3	Mayor nivel de digitalización de los usuarios y su relación con las marcas	Estar presentes en digital de la manera correcta. En los medios apropiados y con el contenido atingente para la consumidora. Para la industria de la belleza implica tener <u>contenido relevante y útil</u> para la consumidora y no meramente contenido publicitario.
4	Necesidad por productos de un origen natural: Orgánico/Sustentable	Adaptar el portafolio de productos a fin de ofrecer productos que cumplan los estándares éticos mínimos ante un consumidor más exigente. Y del mismo modo tener una oferta de origen más natural de productos.
5	Crecimiento en demanda de productos dirigidos a segmentos adultos mayores	Implica adapta productos y servicios a consumidores de esta edad. Es clave manejar un portafolio de productos diferenciados que responda a consumidores de diversos rangos de edad adaptándose a sus necesidades.
6	Cambios en la percepción de belleza convencional	Implica ser flexibles en la manera de comunicarse con los consumidores. Hoy la belleza es aspiracional pero también universal por lo que hay que ser flexibles en los estándares de belleza de cada país y cultura.

Fuente: Elaboración propia a partir de oportunidades de mercado de belleza.

2.2 Industria Cosmética en Chile.

El mercado cosmético en Chile ha mostrado un fuerte dinamismo los últimos años, en donde pese al bajo crecimiento del país la primera parte de 2015 el mercado de belleza y cuidado personal ha mantenido un crecimiento sano de 7%⁸. Esto se atribuye a que parte importante de los productos de cuidado que son parte de la canasta básica lo cual hace un más inelástico su consumo. Adicional a esto, debemos considerar que las mujeres han visto incrementado fuertemente su poder adquisitivo dado el mayor nivel de inserción laboral, tomando cada vez mayor independencia sobre el consumo más “indulgente” llevando a invertir con mayor fuerza sobre ítems de belleza. Donde mercados como Color y maquillaje han tenido las mayores tasas de crecimiento cercanas al 10%, destacando fuertemente los sub-ejes de uñas y labios.

Del mismo modo importante destacar que es una de las industrias que aporta de manera más significativa al empleo en Chile principalmente por el modelo de venta directa pese a que más de 85% de las ventas son de productos importados (Natura, Avon, Esika). (fuente publometro)

La industria de la belleza en Chile representa alrededor de 886 mil millones de pesos según estimación del grupo L'Oreal evolucionando a tasas del 7,9% a cierre 2016 impulsado fuertemente por la categoría de maquillaje y productos de cuidado personal/higiene. A la hora de subdividir el mercado podemos resaltar 5 segmentos principales en los que se genera el entorno competitivo:

- Mercado Masivo: Representa el 57%⁹ de la facturación total del mercado cosmético donde podemos encontrar productos de distribución masiva en los principales canales del país que son supermercados, farmacias y perfumerías. En este segmento las categorías de belleza de mayor peso son Capilar, Desodorantes, styling y coloración.
- Venta directa: Este segmento pesa un 20,4% de las facturaciones totales del mercado, el cual se caracteriza por tener un modelo de distribución de venta “door to door” o por “catalogo”, el cual ha sido un circuito de importante peso pero que ha perdido posición en los últimos años creciendo a tasas menores que el mercado. Las categorías de mayor peso en este segmento son Maquillaje, Perfumes y cuidado de la piel.
- Mercado Lujo: Es el modelo de distribución selectiva de marcas de alto valor que se comercializan principalmente a través de retails o tiendas de departamento y en una menor dimensión a través de tiendas propias. Este segmento del mercado es uno de los que ha presentado mayor dinamismo creciendo a tasas de un 12,7%, donde compiten marcas de renombre mundial y que focalizan sus ventas principalmente en perfumes, maquillaje y cuidado de la piel.
- Dermo/Cosmético: es un segmento en amplio auge que factura un 8,4% del total mercado y crece a tasas de 14%, y que ha tomado fuerte posición dado el importante desarrollo de esta categoría y la entrada de un número importante de marcas. Es un segmento que se distribuye principalmente a través de farmacias y que presenta una respuesta más

⁸ Euromonitor (2016) *Industria de la belleza y cuidado personal en Chile se mantiene fuerte pese a la baja económica* [Online] Disponible en: <http://blog.euromonitor.com/2015/01/industria-de-belleza-y-cuidado-personal-en-chile-se-mantiene-fuerte-pese-a-baja-economica.html> Fecha consulta: 20 Febrero 2017

⁹ L'Oréal (2016), Estimación crecimiento mercado 2016.

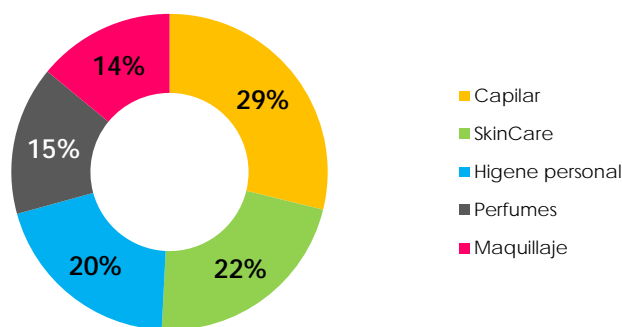
especialista a problemáticas de la piel más específicas, lo cual las hace marcas de un mayor respaldo científico/médico. Es por esto que su foco principal en términos de categorías es el cuidado de la piel (facial, corporal, productos solares), pero que también han incorporado productos de maquillaje dentro de su portafolio.

- Mercado profesional (Salones): es el segmento de menor peso con cerca de 3,3% de la facturación, pero que tiene la particularidad de que, a diferencia de los otros mercados de venta directa a consumidor, este mercado tiene un nexo directo con un servicio, que se entrega principalmente a través de salones de belleza o centros estéticos especializados. Por ende, las categorías más relevantes para este segmento son Coloración, Styling y Cuidado Capilar.

Respecto de los principales competidores a nivel nacional encontramos al Grupo L'Oréal que tiene una participación de mercado de 22 puntos en valor, seguido por el grupo Unilever con 10,8 puntos, Procter&Gamble con 6,6% y Beiersdorf con 5,9%, todos a excepción de P&G creciendo tasas mayores a las del mercado lo que les han permitido lograr mejores resultados en términos de share¹⁰.

En términos de pesos de las categorías de belleza el escenario en Chile no dista mucho del internacional. Pero donde sí podemos ver que la categoría de mayor peso es Capilar que considera principalmente Cuidado del cabello, Coloración y productos de peinado. Luego encontramos la categoría de Skincare o cuidado de la piel que se clasifican en productos para el cuidado de facial, corporal, limpieza y productos solares o foto protectores. Luego tenemos el eje de Aseo/Cuidado personal que incorpora, Desodorantes, limpieza corporal y afeitado. Seguido por la categoría con mayor crecimiento de los últimos años, maquillaje que representa el 14% del mercado y por último perfumes que engloba el 15% del total mercado.

Gráfico 2: Peso categorías de belleza en mercado Chileno



Fuente: L'Oréal (2016) Estimated Beauty Market Share 2016

A la hora de analizar las categorías podemos ver que los crecimientos más evidentes provienen de maquillaje con un 12% con un mercado creciendo a un 8%, seguido por Higiene personal a un +10% principalmente movilizado por la categoría Desodorantes. Cuidado de la piel por otro lado creciendo

¹⁰ L'Oréal (2016), Estimación mercado L'Oréal Chile.

Lanzamiento Marca Colorista de L'Oréal Paris

en línea con el mercado donde destaca el crecimiento de productos solares. Por último vemos la categoría más contraída es Capilar solo creciendo a un +5% donde Cuidado del cabello está a un +6% y Coloración a un +3% muy por debajo del mercado que se explica la caída en la penetración de mercado que ha mostrado en los últimos años (Ver tabla 2).

Tabla 2: Crecimiento Categorías belleza Chile:

	2015	2016	evol%	Peso
TOTAL MERCADO	793.777	856.737	8%	
Capilar	234.327	246.988	5%	29%
<i>Cuidado del cabello</i>	174.167	185.269	6%	22%
<i>Coloración</i>	52.374	53.858	3%	6%
<i>Styling</i>	5.148	5.088	-1%	1%
Cuidado de la piel	173.884	188.044	8%	22%
<i>Cuidado Facial</i>	69.710	73.182	5%	9%
<i>Cuidado corporal</i>	62.859	68.762	9%	8%
<i>Solares</i>	23.078	25.847	12%	3%
<i>Limpieza facial</i>	18.236	19.808	9%	2%
Higiene personal	155.554	170.960	10%	20%
<i>Desodorantes</i>	90.008	99.878	11%	12%
<i>Limpieza Cuerpo</i>	65.302	70.823	8%	8%
<i>Afeitado</i>	245	260	6%	0%
Perfumes	122.856	130.506	6%	15%
Maquillaje	107.140	120.239	12%	14%

Fuente: L'Oréal (2016) Estimated Beauty Market Share 2016

2.3 Mercado Coloración en Chile:

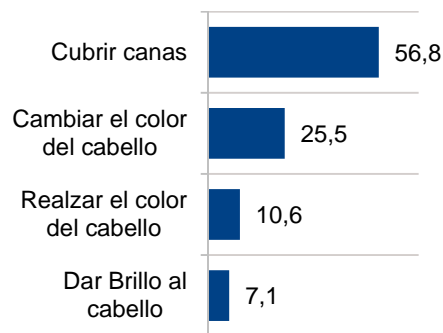
A la hora de analizar el mercado de la coloración en Chile podemos ver que durante los últimos años ha crecido a tasas bajo el mercado de belleza, donde a cierre el año 2016 el mercado crece solo +3% en valor manteniendo su volumen¹¹.

El mercado de coloración podemos segmentarlo en diversos canales en los que encontramos la distribución masiva que representa el 74% del mercado con venta directa a la consumidora a través de canales de distribución tradicionales donde su principal canal es Farmacias y Perfumerías, seguidos por el circuito de Food (supermercado) y el circuito tradicional (mayorista/minorista). Por otro lado, se encuentra el circuito de distribución profesional el cual representa el 26% del mercado de coloración en Chile, donde la gran diferencia versus el circuito masivo radica en que son productos que se distribuyen exclusivamente a través de peluquerías o tiendas especializadas de peluquería. Ambos segmentos (masivo/profesional) mantienen niveles de crecimiento similares cierre del año 2015 donde canales como como Pichara crecen sobre el 13% alcanzando un 2,5% del mercado total y un 13% del circuito profesional¹². Este bajo dinamismo del mercado se explica en parte por una baja en la penetración de la categoría en segmentos de edad mayores (sobre 45 años).

Durante el 2016 se ve una penetración del 66,9% de la categoría donde los GSE de mayor penetración son C3 y D y de edad de 30 a 54 años, lo que explica de buena manera por la necesidad de uso por la cobertura de canas (ver anexo 2 grafico penetración categoría).

Si analizamos las razones de uso de la coloración podemos ver de manera evidente que la cobertura de canas es la más relevante con un 56,6% de peso (ver gráfico), seguido por cambio de color del cabello, el realce de color actual y por último el brillo. Evidentemente esto varía de manera significativa según la edad, donde los segmentos más jóvenes muestran una mayor motivación por lograr un cambio de color de su mientras que para segmentos mayores el principal movilizador es la cobertura de canas y que tiene una relación más funcional con la categoría.

Gráfico 3: Necesidades de la consumidora detrás del uso de coloración



Fuente: Adimark (2016), Estudio U&A Capilar 2016

¹¹ Ver Anexo 3 Cuadro resumen mercado

¹² Euromonitor (2015), Estimación mercado profesional en Chile.

2.3.1 Mercado Coloración Masivo:

La coloración en el mercado masivo se mantiene a cierre del año 2016 prácticamente sin crecimiento en valor, como ha sido el escenario de los últimos años y que demuestran el bajo dinamismo de este mercado. En este sentido cabe resaltar que particularmente en el año 2016 tomaron fuerte relevancia marcas del segmento menos valorizado (menor precio de mercado) que crece a tasas del 9,1%¹³ en valor impulsado por marcas como Garnier Cor intensa del grupo L'Oréal y Adictive del Laboratorio Cosmética Nacional. Mientras que las marcas más valorizadas muestran la mayor caída decreciendo a un -8,6% en valor.

Respecto de la distribución del mercado masivo más del 80% se encuentra concentrada en los circuitos de Farmacias, Perfumerías que representan el 47% de la distribución y supermercados con 36%, mientras que el restante se distribuye a través del mercado tradicional como mayoristas, distribuidores, entre otros.

Este circuito ha mostrado un bajo dinamismo en los últimos años, y esto se relaciona directamente con el bajo nivel de innovación de la categoría. Hoy la consumidora es altamente activa y ha migrado a otros segmentos de compra que han respondido de mejor manera a sus necesidades.

2.3.2 Mercado Coloración Especialista:

Este circuito se ha visto impulsado por el rápido crecimiento de tiendas especialistas que distribuyen productos profesionales para salones pero que también han demostrado tener una oferta para la consumidora final. Este circuito ha presentado un fuerte crecimiento principalmente por las tiendas Pichara, TUA y Sally Beauty que concentran cerca del 72%¹⁴ de este tipo de distribución a nivel nacional. Según un estudio realizado para L'Oréal por Homescan el año 2016, el 62% de la pérdida del mercado masivo de coloración se explica en parte por usuarias que han migrado a este circuito de tiendas. En este sentido las consumidoras declaran que van a este circuito por las siguientes razones:

Tabla 3: Razones de compra en circuitos especialista de coloración

RECOMENDACIÓN	Alta asesoría y personalización de la atención. Que según usuarias hace una gran diferencia en la experiencia de compra.
VARIEDAD DE PRODUCTOS	Amplia oferta de marcas y tonos de colores que permite tener una mejor oferta que se adapte a la consumidora final.
MARCAS ESPECIALISTAS	Se percibe como un lugar especialista y cercano al peluquero lo cual entrega seguridad y actúa como control de riesgos.
COMPRA INTELIGENTE	Comprando en estos circuitos encuentran los " mejores productos" (profesionales) y a un precio muy razonable y competitivo.

Fuente: Elaboración propia a partir estudio Homescan 2016 "Abandonadoras coloración"

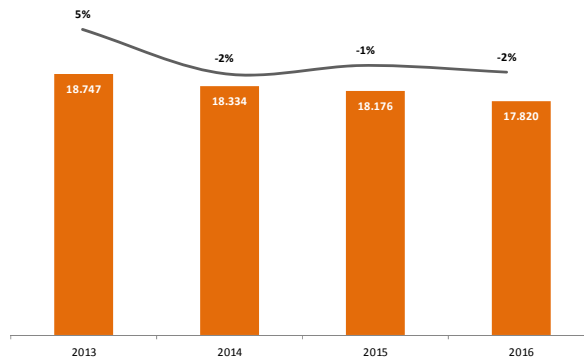
¹³ Ver Anexo 3: Cuadro Resumen mercado Coloración 2016

¹⁴ Euromonitor (2015), Estimación mercado profesional en Chile

2.4 Desafíos de la Industria y Negocio.

Es posible ver que el mercado de coloración ha mostrado un bajo dinamismo en los últimos años creciendo muy bajo los niveles de la industria cosmética en Chile. Y esto se ve agravado aún más en el circuito masivo que ha perdido volumen y valor de manera significativa en los últimos años (Ver gráfico 4) y que tiene que ver por la poca innovación que ha predominado en este mercado, donde aún sigue enfocado en un 100% sobre la cobertura de canas, dejando de lado espacio a mayores innovaciones que vienen principalmente movilizadas por un público más joven, que buscan más un eje de tendencia y color que viene fuertemente movilizado por tendencias mundiales y que hoy no se están tomando en cuenta por las marcas o solo de manera tangencial.

Gráfico 4: Evolución volumen total Mercado Coloración en Chile



Fuente: Nielsen (2016), Mercado coloración total Chile

Esto se suma a la aparición del circuito profesional/especialista que tiene una oferta que está cautivando cada vez más a la consumidora y acercando productos de uso profesional al hogar y que son un caso de éxito en la industria.

Esto plantea un gran desafío en la industria, que tiene que ver en como reinventar el mercado y acercarlo a un mundo más joven, que son precisamente los segmentos que mayor crecen en la categoría y principalmente movilizadas por tendencias de moda en el cabello que son servicios de aclarado como mechas californianas, balayage, ombre, etc. Lo que es evidente según el estudio de U&A Capilar 2016 que muestra que estos son los servicios más cercanos para segmentos jóvenes.

Es importante destacar que este mercado es movilizado fuertemente por las innovaciones, que son generalmente las que hacen diferencia en el mercado, y que muestran que existe una consumidora que está involucrada con la categoría y sobretodo con su cabello, que resulta ser el atributo de belleza número 1 para una mujer en Chile¹⁵.

De igual forma es importante resaltar que hoy la consumidora es cada vez más informada y con la alta penetración del internet, y en particular de las redes sociales, se puede acceder rápidamente a

¹⁵ L'Oréal Chile (2014), "Beauty Landscape", Chile

tendencias mundiales de belleza lo que hace necesario que las marcas puedan adaptarse a este entorno dinámico de manera de responder de manera pertinente a los hábitos de consumo de las mujeres, tendencias, etc.

Tabla 4: Resumen oportunidades y desafíos de la industria de coloración

Mercado Coloración en Chile	Oportunidad y Desafíos de la Industria
Baja penetración en segmentos Jóvenes	Tener una oferta diferenciada de productos para el segmento que responda a sus necesidades y hable en su idioma. Hoy las marcas se concentran en usuarias que buscan solucionar el problema de las canas mientras que la Jóvenes busca Color . Si bien es baja la penetración está subiendo de manera significativa
Fuga de consumidoras a circuitos de distribución de productos profesionales	Mejorar la experiencia de compra detrás de los circuitos masivos de manera de lograr dar mayor valor al proceso de compra.
Bajo nivel de innovación en la industria en Chile	Potenciar nuevas tecnologías, nuevos colores, ampliar oferta de productos, potenciar productos complementarios a la coloración.
Consumidoras mucho más conectadas con tendencia mundiales de color	Adaptar productos a nuevas tendencias mundiales. Entregar a través de la comunicación contenido relevante para la consumidora.

Fuente: Elaboración propia a partir estudio Homescan 2016 "Abandonadoras coloración"

III. ANTECEDENTES DE LA MARCA

3.1 Antecedentes L'Oréal:

El grupo L'Oréal nace en 1909 de la mano de su fundador Eugène Schueller, un joven químico que fue el primer científico que creó la primera coloración permanente no dañina para el cabello, que comenzó a comercializar puerta a puerta por salones de belleza en París¹⁶. Desde ese momento el grupo L'Oréal ha tenido como objetivo ser líder en el mercado de la belleza nivel mundial, entendiendo su misión como entregar “Belleza para todos” (“Beauty for all”). Es por esto que el Grupo L'Oréal a lo largo del mundo busca ser líder del mercado de la belleza a través de un portafolio de más 35 marcas de presencia mundial en los distintos segmentos asociados a la belleza.

Todo esto ha posicionado a L'Oréal como el grupo N°1 a nivel mundial en la industria cosmética con ventas en 2014 de más de 22,53 billones de euros, con presencia en las de 130 países. Donde el fuerte crecimiento proviene nuevos mercados¹⁷.

En el caso de Chile, la historia comienza en noviembre de 1976, los Laboratorios Mentholatum se convierten en los representantes exclusivos en Chile de la marca Lancôme y Guy Laroche. En 1983, los laboratorios Mentholatum firman un contrato con L'Oréal S.A., con el fin de explotar las marcas L'Oréal y, al mismo tiempo, adquieren numerosos equipos de fabricación en el remate de los Laboratorios García S.A. Donde el 31 de diciembre de 1984 nace finalmente la filial L'Oréal Chile para que en 1997 pase a la razón social L'Oréal Chile S.A. Contando hoy con 20 marcas que participan en diferentes mercados asociados a la industria de belleza.

3.2 Misión

La Misión de L'Oréal es lograr la universalización de la belleza, ofreciendo belleza para todos. Todo esto a través de la diversidad de sus equipos, la riqueza y complementariedad de su portafolio de marcas¹⁸.

3.3 Valores

- **Pasión** por lo que puede entregar los cosméticos a hombres y mujeres, bienestar, confianza. Pasión por el negocio relacionado con la humanidad y la cultura, entendiendo a todos los seres humanos, escuchándolos y aprendiendo de ellos
- **Innovación** como parte central de una compañía fundada por científicos, y es fundamental para seguir un camino sin fin por la búsqueda de la excelencia y mejora de nuestros productos. Es vital derribar límites del conocimiento de manera de poder siempre crear nuevos productos.

¹⁶L'Oréal (2016) 2001-Present Day: Diversity of Beauty Worldwide [Online] Disponible en: <http://www.loreal.com/group/history/2001---present-day> Fecha consulta: 4 de Marzo 2017

¹⁷ L'Oréal (2014), Annual Report 2014.

¹⁸ L'Oréal (2016), Annual Report 2016.

- **Espíritu Emprendedor** como base de nuestro trabajo que es un sinónimo de autonomía, desafíos y tomar iniciativas. Es por esto que cada individuo y sus talentos son importantes.
- **Búsqueda de la excelencia** es parte de todo lo que hacemos de manera de siempre perseguir la perfección de manera de siempre buscar lo mejor de nosotros para entregarlo a nuestros consumidores.
- **Responsabilidad** que se traduce en la forma en que se busca preservar la belleza de nuestro planeta y el bienestar de nuestros empleados y las comunidades en las que estamos presentes

3.4 Unidades estratégicas de Negocio

EL grupo L'Oréal en Chile posee 20 marcas que se participan en todas las categorías relacionadas con la industria de la belleza y que se distribuyen en la mayor parte de canales. Por un lado, está la División de Productos Gran Público, que tiene bajo su mando las marca L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline y Essie, que tienen en común ser marcas de consumo masivo, que se distribuyen en la mayoría de los canales, supermercados, farmacias, perfumerías y grandes tiendas y/o especialistas.

La segunda división corresponde a la División de Lujo o bien productos selectivos, que tiene bajo su responsabilidad las marcas Lancôme, Biotherm, Kiehls, Urban Decay, Yves Saint Laurent y fragancias Ralph Lauren, Diesel, Cacharel, Giorgio Armani. Con distribución principalmente a través de Grandes Tiendas, con potentes marcas de fuerte personalidad y que maximizan la expresión de la belleza en sus diversos segmentos.

En tercer lugar, se encuentra la División de Cosmética Activa que posee las marcas dermo-cosméticas Vichy y La Roche Posay, ambas marcas de distribución exclusiva en farmacias. Estas marcas ponen fuerte foco a la belleza desde un punto de vista de soluciones específicas a problemas dérmicos de la piel.

Por último, tenemos a la División de Productos Profesionales, que se encarga de las marcas L'Oréal Professionnel, Kerastase, Redken y Matrix. Estas marcas son exclusivas de distribución a través de peluquerías o centros de belleza, que entrega productos de alta calidad para el uso de profesionales (peluqueros) en sus salones¹⁹.

L'ORÉAL CHILE				
	COSMETICA ACTIVA	DIVISIÓN PRODUCTOS GRAN PUBLICO	DIVISIÓN LUJO	DIVISIÓN PRODUCTOS PROFESIONALES
DISTRIBUCIÓN	FARMACIAS	SUPERMERCADO/ FARMACIAS/ PERFUMERIAS/ GRANDES TIENDAS/ MAYORISTAS	GRANDES TIENDAS	SALONES DE BELLEZA
MARCAS	VICHY + LA ROCHE POSAY	L'ORÉAL PARIS + GARNIER + MAYBELLINE + VOGUE + NYX	LANCOME + YSL + KIEHLS + URBAN DECAY	L'ORÉAL PROFESSIONNEL + KERASTASE + REDKEN + MATRIX

¹⁹ L'Oréal (2017) Marcas [Online] Disponible en: <https://www.loreal.cl/> Fecha consulta: 5 de enero 2017

IV. ANALISIS SITUACIONAL.

El propósito de este análisis es reflejar cuál es el contexto de mercado tanto nacional como internacional y sus posibles repercusiones de una nueva marca de coloración en Chile enfocada en consumidoras jóvenes a través de colores de fantasía llamada COLORISTA. Con esto buscamos identificar los factores que tienen mayor o menor relevancia para el lanzamiento de la marca de L'Oréal Paris en Chile.

El estudio situacional permitirá tener un panorama claro de factores internos y externos. Que permitirán tomar decisiones estratégicas para la ejecución del lanzamiento en el mercado de Chile.

4.1 Análisis del Macro entorno.

Este análisis nos entregará un claro panorama de factores externos asociados al contexto político, social y económico del mercado chileno y su influencia para este lanzamiento.

4.1.1 Contexto económico

Respecto de la situación económica del mercado chileno, existen una serie de hechos que han marcado el panorama durante los últimos 2 años. Chile ha sido uno de los países de mayor crecimiento durante la última década que le han permitido reducir de manera importante la pobreza. Sin embargo, la economía tuvo una fuerte desaceleración en los últimos años, cerrando el año 2016 con un crecimiento de 1.6% y el año 2017 a 1.5% potenciado fuertemente por la caída del precio del cobre y la baja en consumo, llevando a una baja en la inversión privada y exportaciones²⁰.

A raíz de esto que podemos resumir el contexto económico nacional en estos tres puntos:

A) Situación confianza empresarial y consumidores.

Durante el año 2017 se vio una importante mejora en la percepción de los indicadores tanto por parte de empresas como consumidores. Todo esto considerando que durante todo 2016 y principios del año 2017 las percepciones eran pesimista pero que fueron tomando un espiral de recuperación durante el segundo semestre del mismo año, en la medida que se acercaba las elecciones presidenciales donde posteriormente se anunciaba el triunfo de Sebastian Piñera, representante de la coalición de los partidos de centro derecha chilenos.

En la misma línea el Indicador de percepción económica de consumidores (IPEC), comenzó a mostrar una importante alza en el mes de Diciembre subiendo por primera vez en 3 años índices del 50%²¹.

B) Principales Riesgos Economía Chile.

²⁰ Banco Mundial (2018) Chile Panorama general [En línea] Consulta: <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview> Fecha Consulta abril 2018

²¹ GfK Adimark (2017) Índice Percepción de la Economía, Diciembre 2017

Los resultados anuales de crecimiento este año han sido potenciados principalmente por factores externos asociados al escenario de la economía mundial, como también factores internos asociados a nuevo escenario político/social de Chile. En este sentido podemos resumir en 3 hechos claves:

- Desaceleración del mercado chino y tensiones con Estados Unidos pueden afectar de manera importante la demanda y el precio de los commodities, que para nuestro país repercute enormemente en el cobre.
- Condiciones financieras internacionales inestables que se han hecho evidentes con las fuertes caídas de las principales bolsas internacionales.
- Deterioro de la confianza y expectativas de empresarios y consumidores en Chile, potenciado por importantes reformas político-económicas tomadas por el gobierno.

C) Desempleo en Chile e Inflación.

El escenario de desempleo en Chile sigue siendo poco auspicioso. Se cierra el año 2017 con un desempleo entre en niveles entre el 6,2 y 7 por ciento (6.4 en diciembre). Donde se ve un movimiento principalmente de parte del empleo asalariado (dependiente) con mayor empleo por cuenta propia (independiente).

El escenario inflacionario de Chile se mantiene bajo, cerrando el año 2017 con el indicador inflacionario más bajo en 5 años de 2.3%.

Impacto en el Negocio

El efecto de las variables económicas, pueden ser un factor relevante a considerar para este proyecto. Esto dado que dentro el mercado de la cosmética los ciclos económicos pueden afectar el desempeño del mismo, sobre todo considerando la baja en el consumo privado.

El impacto de las variables económicas es vital para el éxito de nuevos proyectos, sobre todo si vemos que se ha reducido el consumo durante el último año pero que tiene fuertes expectativas de reactivarse. Esto nos sitúa en un entorno económico poco favorable, tomando en cuenta que la factibilidad de nuevos proyectos e inversiones tiene directa relación con el entorno económico que se encuentra el país y los riesgos que se quiera asumir. Esto es algo que se ha hecho evidente en el mercado cosmético dado que muestra señales de desaceleración en los diversos mercados y que coloración no es la excepción mostrando un crecimiento solo de +0,7% vs primer bimestre de 2016.

Aun así, esto puede tener una doble lectura, tomando en cuenta que, si bien se ve un impacto en el negocio y la industria, esta puede ser una perfecta oportunidad para traer una nueva innovación al mercado, de manera de lograr movilizar a un segmento que actualmente es más lejano a la categoría. En este sentido una innovación que sea bien recibida por parte de los consumidores si puede ser un punto de quiebre la situación del mercado de coloración actual, reclutando nuevos consumidores a la categoría.

4.1.2 Contexto Político/Regulatorio:

El contexto político en Chile lo posiciona como un referente entre los países de Latinoamérica. Chile es una república democrática con una fuerte estabilidad política en los últimos años que han permitido que sea un buen país para inversiones extranjeras. Pero durante el 2015/2016 Chile se enfrentó a una fuerte crisis de confianza gatillada principalmente por las reformas que se impulsaron durante el gobierno de Michelle Bachelet, en términos tributarios, laborales, educacionales, entre otros, que buscan que el gobierno tenga un mayor foco en demandas sociales que de dinamizar la economía.

Respecto de la aprobación del gobierno durante todo el año 2016 alcanzó cifras que promedian un 25% de aprobación²². Pero que se ha visto revertido en los últimos meses en la medida que se fueron acercando las elecciones presidenciales cerrando el 2017 con una aprobación de un 40% el más alto de los últimos dos años. Pese a esto las reformas fueron sin lugar a dudas un factor crucial del gobierno y que se resumen en la siguientes:

- Reforma laboral (Relaciones laborales): Esta nueva reforma se promulgo en agosto del año 2016 con el objetivo de mejorar las condiciones de negociación de los trabajadores con sus empleadores. A grandes rasgos esta nueva reforma entrega mayor poder a los trabajadores para los procesos de negociaciones colectivas con sus empleadores, ampliando la cobertura de negociaciones a trabajadores que trabajan por obra o faena, incrementando las materias por las que se pueda negociar colectivamente, reconocimiento de la huelga efectiva.
- Reforma Tributaria: Es sin duda uno de los puntos más controversiales dado el cambio en la estructura tributaria del país que es necesaria para el cumplimiento de reformas relevantes y estructurales como la reforma educacional y otras políticas del ámbito de la protección social.

Esta reforma busca tener un ingreso permanente que permita financiar nuevos proyectos por medio de la modificación del sistema de tributación de Renta y ajustes al sistema tributario actual. Los que apuntan además a reducir las desigualdades sociales dado que 93% de la recaudación adicional por efecto de las modificaciones de la ley proviene del 1% más rico del país²³.

En este sentido podemos ver que si bien son reformas de alto impacto estructural que buscan una distribución más equitativa del ingreso, han impactado de manera negativa en el sector empresarial dado que afectan la estructura de costos de las empresas, generando un escenario de incertidumbre que frena la inversión del sector privado migrando a economías con un menores restricciones al mundo privado²⁴.

²² GfK Adimark (2016) encuesta de opinión pública: evaluación gestión de gobierno, diciembre 2016

²³ Libro Balance 2 primeros años de gobierno Michelle Bachelet

²⁴ Smink, Veronica (2015) 5 reformas que sacuden el pasado conservado de Chile [En línea] Disponible en: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/02/150202_chile_bachelet_reformas_vs [Fecha consulta :1 febrero 2017]

Luego del proceso electoral en Chile las percepciones económicas luego de la llegada de Sebastián Piñera al poder, han mejorado a medida que avanza el tiempo. Esto considerando un escenario con proyecciones de crecimiento que rondarán entre el 2.5% y 3.5% para el 2018.

En términos de regulación, Chile es un país con protocolos claramente establecidos para la comercialización de productos cosméticos que es supervisado en su mayoría por parte del Instituto de Salud Pública (ISP) que es quien otorga los registros sanitarios que aprueban los productos como no dañinos para la salud de las personas. En este sentido, es el ISP el encargado de fiscalizar y velar por el cumplimiento de la normativa legal, lo que obliga a las compañías productoras de cosméticos a inscribir todos sus productos en el ISP, donde solo con la aprobación del organismo se encontrarán en regla para poder ser comercializados.

Se entiende por un producto cosmético “cualquier producto preparado que se destine para ser aplicado al cuerpo humano con fines de embellecimiento, modificación de su aspecto físico o conservación de la piel y sus anexos”²⁵.

Impacto en el Negocio:

El entorno político en Chile se ha visto deteriorado en los últimos años afectando las expectativas económicas del país, pero que con el cambio de jefatura de gobierno promete una mejora en los indicadores económicos. Pese a esto, podríamos resaltar que aún esto no ha afectado en gran medida en el desempeño del mercado cosmético, pero que puede ser un elemento que se convierta en una amenaza para la industria y el consumo.

Actualmente este mercado no se encuentra bajo cuestionamientos culturales y/o éticos que hagan peligrar el desarrollo de la industria. Pero se hace cada vez más necesario que las compañías adopten un rol proactivo en su comportamiento con el entorno y sus consumidores, respetando las leyes de libre competencia, tributarias y de defensa de los derechos de los consumidores. Tomando en cuenta que el consumidor no solo elige a sus marcas por sus productos, sino que también por su comportamiento ético/moral con su entorno.

En términos de la regulación en Chile, no representa actualmente una barrera o impedimento para la factibilidad del proyecto, dado que los procesos locales en Chile son claros y se ajustan a los estándares mundiales de regulación de la industria. Y en este sentido cabe destacar que para el caso particular de L'Oréal que también tiene procedimientos internos claros para poder realizar los procesos de inscripción de productos de manera más eficiente no solo en Chile sino a nivel mundial. Pese a esto el entorno regulatorio también puede sufrir modificaciones, sobre todo considerando que los estándares internacionales son cada vez más estrictos sobretodo en el cumplimiento de normas éticas y medioambientales que a futuro pueden repercutir en la factibilidad de futuros proyectos de la compañía.

²⁵ Ministerio de Salud de Chile (2013) Reglamento del sistema Nacional de control de cosméticos. Publicado 20 de junio 2013

4.1.3 Contexto Social/Cultural:

El escenario sociocultural en Chile es fundamental para el direccionamiento de las estrategias de la marca en el país, dado que configuran las bases del análisis dado que consideran ámbitos demográficos de la población como de comportamiento y cultura que permiten adaptar la estrategia de lanzamiento de cualquier marca.

Datos Demográficos:

Es fundamental tener un análisis claro sobre las características demográficas generales del Chile, y hacer hincapié en los factores más relevantes para la industria. Para esto tomaremos el nuevo modelo de clasificación socioeconómica realizado por las Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), para tener claridad sobre la distribución de los GSE en base a los ingresos²⁶.

Así se identifican 7 GSE como los más relevantes para Chile, que son Clase alta AB, Clase media Acomodada C1a, Clase Media Emergente C1b, Clase Media Típica C2, Clase media Baja C3, Vulnerables D y Pobres E. Bajo este panorama cabe destacar que la concentración de la riqueza es un tema relevante en Chile donde solo el 2,9% de la población es de clase alta mientras que el 66,2% de la población es de clase baja con un 13% de pobreza.

Pese a esto cabe destacar la reducción de cerca de 10,6 puntos de población bajo la línea de pobreza lo que se traduce en el fuerte aumento del GSE C3, siendo el grupo en términos numéricos más importante de la población de Chile (ver gráfico anexo 4 evolución Socioeconómica)

Respecto de la distribución de la población por sexo, vemos que de un universo de cerca de 17,2 millones de habitantes, 8,7 son mujeres levemente superior a la proporción de hombres (8,5 millones)²⁷. Sumado a esto cabe destacar como dentro de los principales hitos de la demografía de Chile el fuerte incremento de la población de mayor edad en Chile, explicado en gran parte por la mejora en la esperanza de vida de manera considerable respecto a los últimos 50 años de historia.²⁸ Todo esto acompañado de una baja considerable en la tasa de fecundidad.

Contexto Cultural

El contexto cultural en Chile está siendo marcado por un fuerte cambio impulsado por nuevas generaciones como son los millennials y generación Z, que se caracterizan por ser altamente conectados tecnológicamente, que valoran la inclusión, la diferencia/diversidad, la calidad de vida, el disfrute y la flexibilidad y autonomía en las obligaciones²⁹. Ello nos lleva a una sociedad altamente informada, más exigente y con un pensamiento mucho más globalizado donde nos comparamos fuertemente con grandes potencias a nivel mundial.

²⁶ Asociación de Investigadores de Mercado AIM (2015) Como clasificar grupos socioeconómicos en Chile, diciembre 2015

²⁷ Instituto Nacional de Estadísticas INE (2011) Estadísticas Demográficas, Compendio estadístico, Estudio.

²⁸ INE (2012) Estudio "Población y Sociedad, Aspectos Demográficos" febrero 2012.

²⁹ Williams, A. (2015). Move over, millennials, here comes Generation Z. The New York Times, 18.

En este contexto, el “nuevo ciudadano chileno” ha mostrado una mayor apertura al debate de temas complejos a nivel de legislación, como el aborto, despenalización de consumo de marihuana, matrimonio entre parejas del mismo sexo, los derechos de la mujer, entre otros. Donde se ha visto un considerable incremento de apreciaciones positivas respecto de estos temas según el último informe de Chile 3D Adimark 2016.

En este sentido podemos destacar como principales tendencias de grupos de consumidores que son relevantes y pertinentes hoy en Chile:

- Millennials: No referimos al segmento etario nacido entre los años 1980 y 1994 y que hoy representan uno de los grupos de mayor interés público y también privado. Es un grupo movilizado por el optimismo que cree en la independencia, en el tiempo libre y en mejorar la sociedad. Para ellos la comunidad es lo más importante. Y donde también la indulgencia pasa a ser un punto clave, el 67% declara estar interesados en la moda, belleza y cuidado personal, hacen cosas para mejorar su apariencia física³⁰
- Adultos Mayores (BabyBoomers): Son un grupo que toma mayor relevancia con el tiempo y que sin lugar a dudas serán el grupo de mayor interés en los próximos años dados las cifras de proyección de envejecimiento de la población. Hoy un adulto mayor es una persona activa con sueños y proyecciones de futuro, que planifica viajes e invertir en negocios. Son ampliamente conectados, el 78% cuenta con redes sociales descargadas en su celular, se encuentran con una mentalidad mucho más abierta y son muy activos.
- Mujeres: Hoy nos encontramos frente a mujeres más libres de los estereotipos clásicos que han sido parte de la sociedad chilena por mucho tiempo, tomando un rol preponderante en la sociedad en términos laborales, sociales y culturales. De igual forma cabe mencionar que el nivel de inserción laboral de la mujer en Chile ha crecido de manera importante los últimos años, alcanzando un nivel de ocupación cercano al 44.6%³¹. Esto tiene un impacto directo en el consumo del mercado de belleza, dado que el poder adquisitivo es mayor para el consumo de este tipo de bienes y de igual forma la relevancia de estos bienes en la vida diaria del grupo femenino es mucho mayor, hecho que se refleja en el alto dinamismo del mercado en Chile.

En términos particulares asociados a la industria cosmética, vemos que este mismo hecho de tener consumidores altamente informados y con un nivel de mayor apertura a exigir estándares a las empresas. Es por esto que hemos visto en el último tiempo una amplia proliferación de marcas con un foco sobre productos de origen natural y eco-friendly. Esta tendencia no es más que el reflejo de una tendencia mundial de consumidores con una orientación a exigir productos que cumplan estándares éticos, basado en productos de origen natural, amigables con el medio ambiente, que no sean testeados en animales, entre otros.

³⁰ GFK Adimark (2016) Los grandes segmentos a observar el 2016

³¹ INE (2015) Mujeres en Chile y Mercado del trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales, enero 2015

Impacto en el Negocio:

Este factor es sin lugar a dudas un elemento clave a la hora de definir la industria y el cómo las marcas abordan a la consumidora actual. La distribución sociodemográfica en conjunto con los cambios culturales que ha experimentado la sociedad Chile configura el entorno dinámico al cual la industria cosmética debe estar adaptándose, considerando que comercializan productos que responden a necesidades específicas relacionadas con el mundo de la belleza y de cómo se percibe tanto hombres como mujeres en este aspecto.

Es por esto que hoy los consumidores están ampliamente informados, son más críticos y conscientes de sus derechos y de los productos que consumen. Por esto es relevante estar al tanto de estos estándares que se exigen para todas las empresas, como aquellos particulares de cada industria. Es vital que como proveedor de productos cosméticos se cumplan estos principios para poder tener una comunicación creíble por parte de los consumidores. Hemos visto muchos casos a nivel mundial en diversas industrias que se han perjudicado enormemente la imagen de grandes compañías solo por no respetar su impacto en su respectivo entorno.

Los cambios culturales y grupos importante de la sociedad han cambiado su relación con las marcas y también las exigencias que tienen respecto de las mismas. Por lo que hace necesario tener una propuesta a nivel de marca mucho más ajustada a cada grupo relevante de la sociedad. Los productos deben adaptarse a las concepciones de belleza relevantes para el mercado chileno, al igual que la comunicación y la forma en que las marcas llegan a los consumidores

Es necesario establecer el plan de marketing que tome en cuenta el escenario sociocultural de manera de adaptar no solo los productos en base al mercado local sino también la comunicación de tal forma de ser más efectivos y poder hablar en los códigos correctos al consumidor.

4.1.4 Contexto Tecnológico:

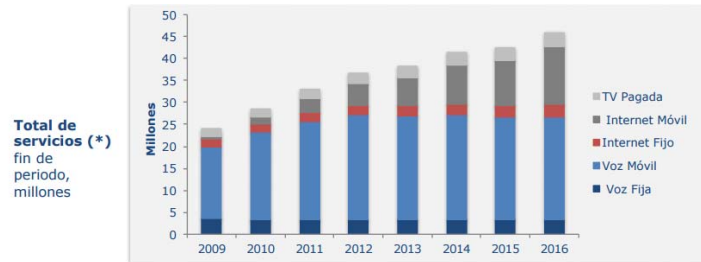
El factor tecnológico es sin dudas un elemento relevante para la industria, las grandes innovaciones han movilizad los cambios en la industria cosmética a través de nuevas fórmulas de productos que buscan movilizar el mercado con ofertas diferenciadas. En este sentido en particular para la categoría de coloración, podemos decir que es una categoría en Chile de baja innovación, los grandes cambios provienen de las marcas internacionales que desarrollan nuevos mercados o gestos para la categoría. Como lo fue en su momento el lanzamiento de marcas de coloración sin amoníaco, tinturas con tecnología de aceites, retocadores de raíces, entre otros, pero que son en general muy aisladas. Esto se explica en gran medida por el bajo dinamismo que muestra el mercado al centrarse en suplir una demanda funcional solo de cobertura de canas y no desde un aspecto más cercano a la belleza y asociado el eje de color para el pelo.

Conectividad

Hoy según la Subsecretaría de comunicaciones nos encontramos ante un consumidor "multiconectado" donde a lo largo de los años hemos visto como los servicios de

telecomunicaciones se han ampliado de manera sustancial, principalmente por el aumento de la penetración del internet móvil y la televisión paga que hoy representa un 53%.

Gráfico 5: Penetración servicios de telecomunicaciones en Chile



Fuente: SUBTEL (2016), Sector telecomunicaciones Cierre 2016, marzo 2017

Otro elemento relevante para este caso es la penetración de la tecnología en la vida diaria, donde el uso de internet alcanza importantes niveles de penetración de un 64,2%³² alcanzando cerca de 13.1 millones de habitantes y creciendo a tasas de 14%. Estas conexiones son en un 80% vía formatos móviles³³, lo cual representa un cambio sustancial en los hábitos de consumo de internet, donde tal como vemos hoy la conectividad es instantánea y en cualquier lugar lo que cambia las formas de comunicación entre las personas y también con las marcas.

Esto configura la manera en que hoy se debe estar en contacto con el consumidor, considerando la importancia de este medio en su vida diaria. Y esto se puede resumir en tendencias que movilizarán a los consumidores digitales en los próximos años, según un estudio realizado por Ericsson ConsumerLab³⁴.

1. Los consumidores verán más videos en plataforma online que en forma de televisión tradicional.
2. El internet de las cosas (IoT) se masificará, es decir, se generalizará que existan dispositivos integrados/interconectados en los hogares.
3. Los consumidores estarán aún más conectados con nuevas formas de comunicación.
4. La abundancia de información formará ciudadanos más informados y activos.
5. Se formará una nueva economía de “compartir”: el “sharing” es una tendencia que se masificará y que hoy ya se pueden ver claro ejemplos en internet.
6. Se masificará los pagos a través de móviles
7. La protección de información y privacidad será un asunto cada vez más relevante.

³² Subtel (2015) Penetración de Internet en Chile alcanza los 64,2 accesos por cada 100 habitantes [Online] Disponible en: <http://www.subtel.gob.cl/penetracion-de-internet-en-chile-alcanza-los-642-accesos-por-cada-100-habitantes/> [Fecha consulta: 22 febrero 2017]

³³ Subtel (2016) “Accesos Internet llegan a 11.3 millones y uso de smartphones sigue en alza según estadísticas de telecomunicaciones” [Online] Disponible en: <http://www.subtel.gob.cl/accesos-a-internet-llegan-a-131-millones-y-uso-de-smartphones-sigue-en-alza/> [Fecha consulta: 22 febrero 2017]

³⁴ IDA [2015] Conectividad digital integrada a la vida diaria Blog [Online] Disponible en: <https://www.ida.cl/blog/estrategia-digital/tendencias-consumidores-digitales/> [Fecha de consulta 22 de febrero 2017]

8. Surgirán más aplicaciones para mejorar la vida de las personas.

Comercio Online:

Hoy el e-commerce en Chile presenta niveles de masificación importantes como en otros países, pero si ha demostrado durante los últimos años se uno de los mercados con mayor dinamismo y sin dudas un referente para la región, donde el comercio electrónico supera los 2.800 millones de dólares movilizados en gran medida por empresas de retail.

Los grandes desafíos de esta industria en Chile se centran en la democratización digital que aún no se hace cercana a pequeñas y medianas empresas, y donde aún existen servicios que no ha logrado movilizar a la compra online por parte de los consumidores.

Impacto en el Negocio:

Esta variable es de alta relevancia para la industria cosmética, principalmente por la importancia que toma la tecnología en la vida de los consumidores en Chile, lo cual plantea un importante desafío a abordar desde los aspectos comunicacionales de las marcas de manera de ser efectivos en la llegada al consumidor, como en la constante actualización y reinención que deben tener las marcas sobretodo en una industria donde la consumidora se encuentra altamente conectada a tendencias internacionales como lo es la belleza.

Este escenario hace necesario tener una escucha activa de las tendencias digitales y el cómo poder abordar a un consumidor que hoy vive un fenómeno de "multiscreen" o multi-pantalla en donde se encuentra conectado a una serie de incentivos de manera simultánea a través de la TV, Celular, Tablet, entre otros dispositivos. Por lo que se debe considerar para el desarrollo de este plan de qué manera abordar a un segmento joven que ha crecido con digitalizado y que tiene otra forma de relacionarse con las marcas y con su entorno.

Sumado a esto tenemos que el avance tecnológico puede permitir el rápido desarrollo de canales de distribución como e-commerce, que tiene potencial de convertirse en un factor de alta importancia para la consumidora, tomando en cuenta las facilidades que represente este canal de compra.

4.1.5 Contexto Natural:

En términos del entorno natural, para la industria cosmética no existen muchas barreras en la disponibilidad de recursos naturales para la producción de sus productos. Si bien existe una preocupación por el futuro, para esta industria no se ve un impacto tan importante que condicione el negocio. Del mismo modo los aspectos climáticos tampoco afectan en la producción, dado que, si bien se basa en uso de insumos naturales, no son dependientes de la estacionalidad de estos productos como en la industria alimenticia.

Si bien se ve una fuerte tendencia al uso de productos de mayor origen natural para el caso del mercado de la coloración al ser una demanda más funcional y busca solucionar problema de canas, la consumidora se concentra en la efectividad de los productos. Es por esto que para la coloración

en particular si bien hay mayor propensión a la búsqueda de productos naturales o menos invasivos para el cabello, aun no es un factor trascendental que este condicionando a la industria, como si ocurre en otras categorías como cuidado capilar.

Por otro lado, podemos destacar que hay marcas que están haciendo un fuerte esfuerzo por ofrecer productos más responsables con el medio ambiente, es decir, envases biodegradables o reutilizables, ingredientes naturales y no químicos o simplemente menos contaminantes. Hoy esto va tomando cada vez mayor importancia, dado que existe un mayor nivel de consciencia sobre la situación medioambiental a nivel global lo que hace que los consumidores estén cada vez más exigentes con las empresas respecto de los productos que comercializan y su impacto en el entorno.

Impacto en el Negocio

Si bien este no es un factor que hoy y a corto plazo esté condicionando el funcionamiento de la industria, es fundamental que las compañías comiencen a tomar un rol proactivo respecto de sus prácticas medioambientales, considerando que es un factor que va tomando cada día mayor fuerza y que a mediano plazo comenzará a ser un estándar para todas las industrias.

En el caso de la industria cosmética en particular para la coloración, no se ve tan fuerte una búsqueda de productos naturales dado que la demanda es más funcional, puede prontamente ser esto una oportunidad para tener productos de origen más natural y ecológico que tengan una razón de cuidado con el medio ambiente más evidente, dado que en otras categorías como cuidado de la piel o del cabello ya se ve una mayor tendencia a productos de este uso.

Impacto del Macro entorno:

Podemos ver que, si bien son muchas variables externas que entran en juego con el negocio y la industria que estamos analizando, existen factores claves que pueden representar una posible amenaza u oportunidad futura para la industria cosmética. En este sentido podemos decir que las fuerzas clave para este negocio son el entorno cultural, dado que configura el escenario bajo el cual la empresa se relaciona con sus consumidores hoy y en el futuro y que ha demostrado ser el factor más dinámico en la industria chilena dado los fuertes cambios que se han hecho presentes en los últimos años y donde grupos han tomado relevancia significativa para las marcas y en particular para la industria cosmética.

De igual manera podemos mencionar que el entorno tecnológico y cultural ha demostrado ser un factor crucial para la industria, principalmente en lo que tiene que ver con tecnología de comunicación, que ha tenido una impresionante evolución en los últimos años. Configurando un nuevo entorno competitivo, comunicacional y de distribución, al cual las marcas deben estar constantemente respondiendo y adaptándose.

Finalmente, respecto del factor político-económico podemos mencionar que, bajo el nuevo escenario político con un nuevo presidente, las percepciones económicas son más favorables que a inicios del año 2017, lo que promete reactivar la economía local de manera importante y que puede tener directos resultados sobre el negocio en Chile y la industria cosmética particularmente.

4.2 Análisis del Micro entorno.

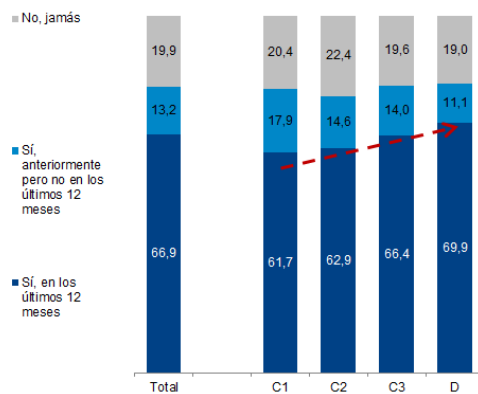
Una vez ya realizado el análisis del entorno externo de la industria cosmética, es importante tener una visión desde la parte interna relacionada con el negocio de la coloración en Chile. Como ya hemos visto en la parte previa del informe la industria de coloración representa un 6% en valor del total de la industria cosmética en Chile y que crece solo a tasas del 3% muy por debajo del mercado total de belleza a cierre del año 2016. Esto se traduce en una facturación total del mercado cercana a los 53 mil millones de pesos.

Para el mercado de la coloración masiva tenemos principalmente 3 compañías que hacen el mayor peso de la industria de coloración masiva, que son L'Oréal Chile con más del 55% del mercado de coloración masiva, seguido por Cosmética Nacional con cerca de 28% del mercado y finalmente podemos destacar Coty con la marca Wella que está cerca de los 9 puntos de mercado³⁵.

4.2.1 Penetración de la Categoría:

La penetración de la categoría en Chile es de un 66,9%³⁶ número el cual ha incrementado 4 puntos desde anteriores mediciones, según estudio U&A Capilar realizado Adimark para L'Oréal Chile. De este análisis podemos ver que en su mayoría a nivel de segmento socioeconómico no existen diferencias sustanciales, siendo levemente mayor en segmentos C3 y D. Del mismo modo que vimos anteriormente es una categoría tiene una concentración de uso mucho más fuerte sobre segmentos de edad sobre 30 años, tomando en cuenta que es el periodo donde se hace más evidente el problema de las canas.

Grafico 6: Penetración Categoría Coloración en Chile



Fuente: Adimark (2016) U&A Capilar 2016, enero 2016

Respecto de las motivaciones de entrada a la categoría son completamente diferentes cuando lo revisamos por edad:

³⁵ Nielsen (2016) Resultados NRI Mercado coloración, Reporte Nielsen 2016 para L'Oréal Chile

³⁶ Adimark (2016) U&A Capilar 2016 Reporte estudio Adimark para L'Oréal Chile enero 2017.

15- 29 años (Millennials): A través de la coloración buscan en su mayoría **cambiar el color** de su cabello y además dar brillo. Donde además se puede ver que los servicios más utilizados son servicios de mechas, visos, californianas y coloración permanente. Esto nos permite inferir una consumidora que busca la categoría principalmente por un tema de belleza y look de su pelo.

30- 70 años: Por otro lado, este grupo tiene una relación mucho más funcional sobre la categoría donde lo que más buscan es lograr la **cobertura de canas**. La aparición de canas es un punto de quiebre importante en la vida de la mujer por lo que entran a la categoría para mantener su sensación de belleza y juventud, por lo cual, si bien su relación es más funcional, es un producto altamente relevante para ellas.

4.2.2 Comportamiento de compra:

El comportamiento de compra de la categoría ha evolucionado, hoy las mujeres muestran una mayor apertura a nuevas tendencias relacionadas con color en el cabello. En un estudio cualitativo realizado por L'Oréal junto con Cadem, se pudo ver como las mujeres muestran una mayor apertura a nuevos estilos de color, mostrando mayor cercanía con servicios de decoloración parciales como, mechas, Balayage y del mismo modo muestran mayor apertura a estilos más transgresores como tonos grises o pasteles, los cuales se hacen más evidentes en una consumidora más joven.

De esta forma también se puede ver que es una categoría de la que se busca mucha inspiración a través de internet, principalmente por redes sociales como Instagram, Facebook y Youtube. Del mismo modo también asoman medios como televisión como canal de inspiración para las mujeres.

Como ven las consumidoras el futuro de la coloración:

- Coloraciones menos invasivas, mas “naturales”, con menos aroma.
- Tinturas con menor tiempo de exposición y mayor duración del color.
- Menos exclavivantes, es decir que no sea tan complejo dejar de tinturarse.

Frecuencia de consumo: El 45% de las usuarias usa coloración cada 1 mes y el 21% entre 45 días y 2 meses. Donde se compran alrededor de 1,6 productos por ocasión de consumo³⁷.

Razones de uso de las marcas: Los ítems de mayor relevancia para la consumidora a la hora de elegir su marca son³⁸:

- Precio (barata)
- Buena calidad, da confianza.
- Mayor duración
- Agrado por color o Tono
- No es tan fuerte (menos dañina para el pelo)

³⁷ Adimark (2016) U&A Capilar 2016 Reporte estudio Adimark para L'Oréal Chile enero 2017.

³⁸ Adimark (2016) U&A Capilar 2016 Reporte estudio Adimark para L'Oréal Chile enero 2017.

Lugar de Compra: Los circuitos más habituales de compra de coloración son Perfumerías (40%), seguido de Supermercados (36%), Tiendas especialistas/profesionales (25%) y finalmente Farmacias (16%). Las razones de elección son principalmente precio, cercanía, stock de producto disponible y variedad de marcas.

4.2.3 Proveedores:

Para el contexto de la industria cosmética no existe una barrera importante a nivel de los proveedores, esto tomando en cuenta que los grandes grupos de la industria como P&G, L'Oréal y Unilever, manejan niveles de producción importantes a nivel mundial generando fuertes economías de escala y eficiencia de costos.

Podemos ver que las empresas tienen producción local de productos como Cosmética Nacional y en algunas categorías Procter&Gamble, y en otros casos empresas como L'Oréal realiza importación de productos terminados para comercializar en el país. Para ambos casos dado los pesos de estos competidores no solo en esta categoría, sino que también en muchas otras, les permite tener un mayor control sobre proveedores dado los grandes volúmenes que manejan y peso en el mercado.

En general la diferencia se genera a la hora de hablar de investigación y desarrollo dado que son precisamente los avances científicos, nuevas formulaciones y patentes de nuevas tecnologías las que generan impactos fuertes en el mercado.

Impacto en el negocio:

A partir de esto podemos decir que el poder de quienes son proveedores es bajo tomando en consideración que existe una fuerte importancia de materia prima en términos de insumos, donde no hay altos costos de cambio. Junto con esto no se ve una amenaza real sobre integración vertical hacia adelante tomando en cuenta que los insumos para producción requieren de un nivel de expertise y conocimiento tecnológico tal que lo hace muy costoso y no como una posible amenaza en la industria.

4.2.4 Competidores.

En el mercado de coloración en Chile existen principalmente 3 compañías que mueven más del 93% del mercado masivo de coloración. En primer lugar, está el grupo L'Oréal que posee una participación de más del 55% del total del mercado masivo en valor con marcas de importante peso y trayectoria en Chile como Excellence, Casting, Garnier Nutrisse y Cor intensa. En Segundo lugar encontramos a Cosmética Nacional, el cual es un laboratorio chileno que ha logrado consolidar su posición en el mercado con marcas altamente competitivas logrando un crecer 8 puntos de mercado en los últimos 10 años con marcas como Ilicit y Pamela Grant³⁹. Por último, la tercera compañía corresponde a Coty Cosmetics, importante conglomerado internacional que posee marcas como Calvin Klein, Cover Girl, Marc Jacobs y para el caso de coloración Wella, una marca de amplio

³⁹ Nielsen (2016) Resultados NRI Mercado coloración, Reporte Nielsen 2016 para L'Oréal Chile

reconocimiento mundial y que hoy en Chile solo representa 9% del mercado y que ha perdido posición en los últimos años.

Hoy dado el escenario competitivo es clave destacar un segmento de distribución que ha tomado relevancia en los últimos años y que mencionamos anteriormente. Corresponden a tiendas de distribución especialista, las cuales ofrecen venta de productos de tipo profesional no solo a peluqueros, sino que también a consumidoras finales. Si bien por ahora solo representan cerca del 6% del total del mercado son las que presentan mayor crecimiento (+19%⁴⁰) y en gran parte la clave de su éxito radica en ser un modelo de experiencia de compra diferente, con una amplia variedad de productos, precios accesibles y potente asesoría en el punto de venta.

El resumen de compañía y marcas del mercado tanto masivo como profesional es el siguiente:

Tabla 5: Cuadro Compañías y Marcas mercado coloración en Chile

	Compañías	Marcas
Distribución Masiva	L'Oreal Chile	Excellence Creme - Casting Creme Gloss - Garnier Nutrisse - Cor Intensa - Root cover Up
	Cosmética Nacional	Ilicit - Ilicit sin Amoniaco - Pamela Grantt – Adictive
	Coty	Koleston Wella - Koleston Single Wella
Distribución Profesional	Pichara	Elgon – Davines
	Sally Beauty	Lakme - Paul Mitchel
	TUA	Wella Profesional – Framesi

Fuente: Tabla de elaboración propia

Previo a analizar a profundidad los actores del mercado es importante entender que el circuito masivo posee una clusterización de las marcas en base a rangos de precios, dado que este es uno de los factores de mayor relevancia a la hora de la decisión por parte de la consumidora. En este sentido podemos clasificar las marcas en tres segmentos (Tiers) en base a su precio de venta al público:

Tier 1 (Mercado valorizado):

Este segmento del mercado es en el circuito masivo el segmento de mayor valor del mercado, es decir con el mayor index de precio, que es mayor a \$4.990. Este segmento representa el 23% del mercado total masivo donde el principal actor es la marca Excellence con el 82% de la participación del segmento y el 18% del mercado total. Cabe destacar que este segmento que tiene el precio de mercado más alto del masivo y que hoy decrece de manera evidente, principalmente por la caída de marcas importantes como Koleston Kit y la salida del mercado de Olia de Garnier. Donde la principal marca Excellence se mantiene relativamente estable en valor, pero si decreciendo en volumen. Aquí podemos encontrar marcas que ofrecen producto de coloración en formato de Kit,

⁴⁰ Euromonitor (2015), Estimación mercado profesional en Chile

es decir, la caja contiene Tubo, Oxidante y Tratamiento, siendo el último elemento el diferenciador en valor vs las marcas menos valorizadas.

Tier 2 (Mercado mainstream):

Este segmento de igual peso que el Tier 1 cercano al 25%, pero que a diferencia del primer segmento existe una mayor competitividad, con marcas como Garnier Nutrisse, Casting Creme Gloss, Ilicit sin Amoniaco y Pamela Grant. Este crece cerca del 4% y por sobre un mercado a +1% en valor, impulsado fuertemente por Ilicit sin amoniaco y Pamela Grant que han ganado un mayor espacio en el mercado. El precio venta público se encuentra entre \$3.590 y \$4.990

Tier 3 (Mercado conveniencia):

Es sin duda el Tier de mayor peso de la distribución masiva y que se caracteriza por una fuerte competitividad en precios, el cual es movilizado en un 84% por dos marcas: Ilicit y CorIntensa de Garnier. Es aquí donde encontramos el mayor crecimiento del mercado con un +9,1% impulsado fuertemente por CorIntensa. Aquí generalmente podemos encontrar marcas que compiten agresivamente en precios y con un formato de producto denominado mini-kit (tubo + oxidante), es decir, son productos más bien funcionales sobre la cobertura de canas.

Análisis competencia

L'Oréal Paris S.A

El grupo L'Oreál en Chile para la categoría de Coloración es el líder con cerca de 54,7% del total de mercado masivo en valor. Donde el grupo participa con 5 marcas que están en los distintos segmentos del mercado en términos de precios y formatos, bajo el paragua de dos marcas importantes. Por un lado, está L'Oréal Paris que posee las marcas Excellence, Casting Creme Gloss y Root Cover up. Por otro lado, se encuentra la marca Garnier que alberga las marcas Nutrisse y Cor intensa.

L'Oréal Paris:

Esta marca de reconocimiento mundial con más de 40 años de historia participa no solo en las categorías de coloración, sino que también en todas las relacionadas con el mundo de la belleza como Coloración, Cuidado Capilar, Maquillaje y Cuidado de la piel. Es una marca de origen francés que para el caso de coloración posee 3 marcas de importante peso en el mercado mundial y chileno.

1. Excellence:

Es una marca con una amplia historia y parte del origen de las marcas del grupo L'Oréal, que se caracteriza por ser una marca de coloración permanente con foco en la cobertura de canas, dirigida a un segmento femenino de edad ABC de +40 años.

Posicionamiento:

Esta marca construye su valor a través de una oferta de coloración que pone foco sobre el cuidado y protección del cabello. Valor construido en gran parte bajo el “Nosotras lo valemos” que respalda el valor y prestigio detrás de la marca.

Es por esto que es una marca ampliamente reconocida por parte de la consumidora como una marca de prestigio, con una imagen de belleza basada en elegancia y sofisticación, y que por ende se justificaría pagar un precio más alto⁴¹.

Marketing Mix:

1. **Producto:** Su estrategia de producto como bien se mencionaba anteriormente esta puesta sobre la protección y cuidado. Es por esto que el producto se vende en formato Kit completo de coloración, es decir, Tubo colorante, oxidante, tratamiento post color y tratamiento pre-coloración.
2. **Distribución:** Es una marca que participa en el 100% de la distribución masiva del mercado, es decir, Supermercados en todos su formatos, Farmacias y perfumerías. De igual forma se distribuye en el canal tradicional principalmente distribuidores y mayoristas, pero con menor intensidad dado el posicionamiento de precios valorizado de la marca.
3. **Precio:** El posicionamiento de precio de esta marca se centra en la valorización del mercado, es por esto que es la marca con el precio más alto del circuito masivo, reforzando su valor de marca a través de su oferta como la mejor marca en cuidado y protección. Si bien este mercado es altamente competitivo en términos promocionales esta marca mantiene un nivel promocional bajo en comparación a otros competidores.
4. **Promoción:** Esta marca tiene los mayores niveles de inversión en medios y que constantemente ha renovado su comunicación en los diversos canales tanto online como offline. Vemos a esta marca constantemente comunicando nuevos lanzamientos o colecciones de tonos que hoy se apalancan al rostro de Carolina de Moras quien es el rostro local para la marca en Chile.

2. Casting:

Es una marca que entra en el segmento de coloraciones semipermanentes o tonalizantes. Esta tecnología es menos invasiva que la coloración permanente dado que es una cobertura de color más sutil y que va dirigida principalmente al segmento de primeras canas. Es por esto que esta marca está dirigida a un segmento etario más joven principalmente de 25-35 años, periodo en donde se

⁴¹ TNS (2013) L'Oréal Brand Image Survey 2013 TNS, Abril 2013.

empiezan a ver las primeras canas y que busca ser una respuesta menos invasiva que la coloración regular al no tener amoníaco y que la duración del color es cercana a los 28 lavados.

Posicionamiento:

En términos de imagen, tiene un posicionamiento como marca más valorizada principalmente por su índice de precio. Es por esto que es una marca por la que se percibe que se estaría dispuesta a pagar más dada su calidad, es una marca de alto prestigio y confiable. Pero que también es una marca más juvenil y dinámica, dado que va enfocada a un segmento etario menor.

Marketing Mix:

1. **Producto:** Esta marca también ofrece un formato de producto en Kit Completo con tratamiento acondicionador de manera de ofrecer un valor de cuidado superior. Cabe destacar que es la única marca que posee un formato de caja diferenciador versus los formatos regulares, el cual busca diferenciarla como un formato más juvenil que el tradicional de caja. Del mismo modo la forma de aplicación del producto es diferente que es mucho más simple al resto que en solo toma 20 minutos de aplicación vs los 45 min que toma aproximadamente del resto de coloraciones.
2. **Distribución:** Es una marca con una distribución masiva en los circuitos relevantes de la coloración que son Supermercados, Farmacias y Perfumerías, como su principal foco. Teniendo de igual forma distribución tradicional en mayorista y distribuidores, pero de manera secundaria.
3. **Precio:** Es una marca con un posicionamiento de precio medio alto, es la marca de mayor precio del Tier II con un precio venta de \$4.690, lo cual de igual manera le permite valorizar dado su propuesta diferenciada como marca de coloración semipermanente, que es menos dañina vs el resto de competidores.
No tiene fuerte actividad promocional solo acciones tácticas dado que busca ser una marca que agrega valor a la consumidora por su alta la calidad del producto.
4. **Promoción:** Casting es una marca que tiene comunicaciones más bien esporádicas, principalmente para potenciar nuevos lanzamientos o colecciones de tono. En los últimos años ha realizado campañas estacionales para verano potenciando Sunkiss Jelly un aclarante de cabello gradual enfocado en el segmento Joven.

Garnier:

Es una marca que al igual que L'Oréal Paris participa de diversos segmentos de belleza como Cuidado Capilar, Coloración, Cuidado de la piel y Desodorantes. Es una marca que basa su valor en productos con activos naturales y con un alto nivel de innovación que entregan belleza y salud tanto a mujeres como hombres. Representan una belleza natural, vitalidad y salud.

1. Nutrisse:

Coloración permanente de Garnier que tiene como principal característica el ser una marca que entrega color y cobertura de canas duradera, con una promesa de nutrición del cabello a través de un activo natural que es el aceite de palta. Su claim principal es "Cabello nutrido, mejor color".

Es una marca que su consumidora tipo está en el GSE C1-C2 principalmente sobre 45 años que busca un resultado de color natural y cobertura de canas.

Al igual que las marcas que hemos visto anteriormente se vende en formato Kit completo de coloración, con el valor adicional que se incorpora a la coloración un aceite de palta que es que entrega la promesa de mayor nutrición en el resultado del producto.

Posicionamiento:

Esta marca posee un posicionamiento de marca más transversal, que se ve más cercana por parte de sus consumidoras, es una marca que le gusta a las consumidoras y que resaltan los ingredientes naturales dentro de su fórmula. La caracterizan como una marca amistosa, confiable y de prestigio⁴².

Marketing Mix:

1. **Producto:** En términos de productos parte del equity de la marca está puesto por sus componentes naturales de su fórmula para coloración permanente, que la posicionan como una marca más suave y natural. Respecto del producto concretamente ofrece también el Kit completo de coloración con el tratamiento, pero además tiene como beneficio adicional que se agrega a la mezcla de coloración unas gotas del aceite de palta que le dan el resultado de nutrición que la marca promete.
2. **Distribución:** El igual que el resto de marcas su distribución masiva está centrada en Supermercados, Farmacias y Perfumerías, pero con alcance en distribución tradicional de mayoristas y Distribuidores.
3. **Precio:** Esta marca se posiciona en precios en el Tier II del mercado donde es la marca líder con una estrategia de precios valorizada en la banda superior de precios del segmento, por sobre otras marcas del segmento como Pamela Grant e Illicit sin amoniaco.
En términos promocionales es una marca que tiene una intensidad promocional media de manera que le permita ser una marca competitiva dentro del segmento, lo que implica mantener presión promocional en todos los clientes de manera de no perder competitividad ante otras marcas.
4. **Promoción:** Nutrisse es una marca que tiene fuerte comunicación en medios de misma intensidad que Excellence abordando TV, Prensa y digital, junto con materiales POP en la distribución. También es una marca que cuenta con una portavoz local para la comunicación

⁴² TNS (2013) L'Oréal Brand Image Survey 2013 TNS, Abril 2013.

que es Tonka Tomicic, que le permite una bajada más local de la comunicación de la marca. Siempre poniendo foco sobre la nutrición y el color del cabello.

2. Cor Intensa:

Coloración Permanente de Garnier que fue lanzada el año 2012 en Chile con el objetivo de ser más competitivos en precios ante la competencia que tenía Ilicit en ese año. Esta marca ha sido un caso de éxito para el grupo dado que desde su lanzamiento le ha permitido tomar una fuerte posición en el mercado menos valorizado. Es una marca con una promesa de cobertura de canas de larga duración a un precio conveniente, manteniendo el equity de ingredientes naturales que se asocia a Garnier.

Posicionamiento:

Al igual que Nutrisse, esta marca tiene un posicionamiento de producto natural, pero resaltando con mayor fuerza la conveniencia de precio y duración de color por 6 semanas. De igual forma la consumidora la percibe como una marca natural, cercana y entretenida.

Marketing Mix:

1. **Producto:** A diferencia de las otras marcas del grupo esta es la única que se vende en formato MiniKit, es decir, solo con el tubo colorante + el oxidante, esto le permite estar en un segmento de precios más competitivo y posicionarse como una marca más funcional para la consumidora donde el beneficio principal es la cobertura de canas y color.
2. **Distribución:** Está presente en todos los circuitos de distribución masiva. Pero también basa su estrategia en potenciar fuertemente el circuito tradicional mayorista y distribuidores, dado que les permite llegar a lugares más apartados de Chile con una propuesta atractiva de producto y precio.
3. **Precio:** A diferencia de las otras marcas de L'Oréal, Cor intensa basa su estrategia en precio, tomando en cuenta que debe ser la coloración con la mejor relación precio calidad del Tier III, manteniendo un index de precio igual al de Ilicit.
Esta marca se caracteriza por mantener una intensidad promocional de precio muy agresiva, tomando en cuenta que tiene por objetivo lograr la mayor penetración en el segmento C3-D y donde la competencia mantiene promociones muy agresivas en todos los circuitos.
4. **Promoción:** Pese a ser una marca menos valorizada en términos de precio, ha tenido un alto nivel de inversión en medios dado que es una marca que ha buscado tomar posición en el mercado ante un potente Ilicit. Es por esto que ha usado un rostro de gran relevancia y valor para el GSE C3-D que ese el animador Leo Caprile, él le ha permitido a la marca lograr rápidamente mayor cercanía con la consumidora y ha ganado importante participación de mercado.

Análisis Grupo L'Oréal Chile

Podemos ver que L'Oréal tiene una posición preponderante en el mercado de coloración en Chile, logrando a través del tiempo capitalizar sobre marcas que tienen una importante historia y peso en el mercado como también con la inclusión de nuevas marcas que la han hecho más competitiva versus la competencia.

La estrategia del grupo se basa en potenciar sus pilares en cada segmento del mercado siempre con la propuesta más valorizada y diferenciada del mercado bajo las marcas de L'Oréal Paris y Garnier. Y en conjunto potenciar la dinamización del mercado a través de innovaciones, como ha sido el éxito en el último año de Root Cover Up un retocador de canas temporal que logro en su mes de lanzamiento 7 puntos de participación como un servicio complementario a la coloración y que ha tenido una excelente aceptación en el mercado.

L'Oréal busca que cada marca sea dueña del territorio del mercado que le pertenece y al mismo tiempo ir llenando gaps de oportunidades que van surgiendo en el mercado a través de lanzamientos e innovaciones.

Cosmética Nacional

Laboratorio de origen chileno que centra su producción en productos de belleza principalmente coloración para el cabello y ceras de depilación. Este grupo posee cerca del 29% del mercado de coloración en Chile principalmente a través de las marcas Ilicit, Ilicit sin amoníaco y Pamela Grant. Todas marcas de origen local y que han tomado importante peso consolidando este laboratorio como el segundo en participación de la categoría.

1. Ilicit:

Es la marca de mayor relevancia de Cosmética Nacional y la marca N°1 del mercado en Valor y unidades, con cerca del 21% de participación de mercado. Es una marca que se consolidó en Chile como una oferta más atractiva a nivel de precios versus las grandes empresas internacionales, donde por muchos años fue la marca más fuerte del segmento de conveniencia y que hoy compite fuertemente con Cor intensa el Liderazgo del mercado masivo.

Esta marca pese a posicionarse en el segmento de menor valor a logrado a lo largo del tiempo valorizar su oferta de producto e innovar sobre sus fórmulas.

La consumidora Ilicit es más bien transversal a nivel de edad, pero si con fuerte presencia en el segmento C3-D dado su posicionamiento de precio.

Posicionamiento:

Esta marca se posiciona como una marca cercana a la consumidora, donde destaca la simpleza de la marca en que la mujer chilena se siente identificada con el producto y disfruta su uso⁴³. Destaca su buena relación precio calidad y que es un producto más transversal a la mujer.

Marketing Mix:

1. **Producto:** Ilicit ha mostrado que es una marca que ha agregado valor a su producto, al pasar de ser un producto Mini-kit a Kit completo y manteniendo su competitividad en el mercado. Es una marca que se centra en funcionalidad en términos de la cobertura de canas y que resalta dentro de su fórmula productos de origen natural como la proteína de seda para entregar un resultado cosmético y natural.
2. **Distribución:** Tienen presencia en todos los circuitos de distribución masiva con también fuerte intensidad en Mayoristas y distribuidores que le permiten alcanzar un mayor volumen de mujeres y que coincide con su propuesta de precio.
3. **Precio:** Esta marca busca tener la mejor relación precio calidad, es por esto que mantiene un posicionamiento de precios bajo que en un principio le permitieron ganar fuerte posición en el mercado hasta la llegada de marcas como Cor intensa.

Hoy tienen alta intensidad promocional de precios en todos los circuitos de venta poniendo mayor potencia en circuitos como perfumerías, supermercados y mayoristas, que le han permitido mantener su competitividad en el mercado como una marca accesible en precio y de buena calidad.

4. **Promoción:** Por mucho tiempo fue una marca que comunicó en medios principalmente apalancados con el rostro local de Carolina Arregui, pero que en los últimos años ha dejado de lado de manera de potenciar sus nuevas innovaciones en otras marcas. Hoy concentra esfuerzos en material POP y acciones tácticas en digital, pero a baja escala.

2. Pamela Grant:

Esta marca ha tenido un cambio importante en el último año dado el cambio de imagen que realizaron con la marca. Hoy es una marca de coloración permanente que tiene un foco fuerte sobre color y cobertura de canas, es una marca rejuvenecida que busca apropiarse de un territorio de belleza sobre coloración más que funcional sobre canas.

Con esta nueva imagen la marca ha ampliado su distribución que le han permitido tener un crecimiento muy por sobre el mercado.

⁴³ TNS (2013) L'Oréal Brand Image Survey 2013 TNS, Abril 2013.

Posicionamiento:

Es una marca que está construyendo un nuevo posicionamiento de marca, busca adueñarse de un eje de color, de manera de rejuvenecer la imagen de marca. Buscan una consumidora más joven que encuentre en la coloración una solución no solo a la cobertura de canas, sino que también a un color atractivo.

Marketing Mix:

1. **Producto:** En términos de producto no presenta una gran diferenciación respecto del resto de las marcas, es un formato kit completo de coloración lo que la hace una coloración que pone foco sobre el cuidado del cabello y color. Potencian su comunicación sobre el tratamiento con proteínas que entrega brillo intenso al cabello.
2. **Distribución:** Respecto de este punto la marca ha buscado incrementar su distribución masiva, hace algunos años era más acotada, hoy está presente en la mayor parte de canales masivos.
3. **Precio:** En términos de precios es una marca presente en el Tier II del mercado masivo, es decir dentro del segmento medio de precios. Actualmente ha incrementado su intensidad de precio promocional de tal forma de ingresar de manera más agresiva al segmento y que hoy la tienen con un alto crecimiento comparativo al año anterior.
4. **Promoción:** La marca ha focalizado su comunicación principalmente en material POP clientes a través de catálogos de clientes, valorizaciones de punto de venta, etc. Junto con esto se han activado algunas piezas en prensa y comunicación digital.

Análisis General Cosmética Nacional.

Podemos deducir a través del análisis de las principales marcas de la compañía, que han sido un laboratorio local que logrado a lo largo de los años consolidar su posición de mercado con una propuesta y portafolio de marcas que hablaba de manera más directa y cercana a la consumidora chilena.

Hoy se posiciona a través de sus marcas como una compañía con productos con propuestas diferenciadas para la consumidora chilena, y que la hacen cada vez más competitiva en términos de performance de productos y oferta, ante marcas internacionales de importante reconocimiento como L'Oréal.

Parte del crecimiento se explica por la focalización en una estrategia de precios agresiva pero que ha ido de la mano con un alto desarrollo de productos, agregando valor sobre sus marcas potenciando innovaciones que han tenido buenos resultados. Respecto de su mix de marketing su foco esta puesto sobre precio y distribución de manera de mantener su competitividad en los diversos segmentos de mercado que participa.

Coty Cosmetics

Coty es un grupo internacional de cosméticos que participa en diversas categorías como fragancias, maquillaje, cuidado capilar, coloración y cuidado de la piel. Cuenta con más de 77 marcas de presencia mundial, que para el caso particular de coloración cuenta con la marca Wella. Esta marca es de origen alemán y que posee un gran reconocimiento de marca no solo en Chile, sino que en todo el mundo dado que nace como una marca de coloración.

En términos de resultados, la marca ha perdido en los últimos 20 años posición de mercado, donde paso de ser el 2do grupo en Chile en participación de mercado con cerca del 28% del mercado a tener hoy solo el 9%⁴⁴. Respecto del portafolio de marca cuenta con un portafolio de 2 formatos bajo la marca Koleston, Koleston Kit, marca que está saliendo del mercado y Koleston Single que es la marca más activa del portafolio.

1. Koleston Single:

Esta marca hoy cuenta con cerca de 5 puntos de participación de mercado, que ha venido perdiendo posición de mercado sobre su segmento. Dentro del equity de la marca destaca siempre el eje de color y cobertura de canas, trabajando más que nada con una propuesta funcional sobre la categoría.

Posicionamiento:

Hoy es una marca que a lo largo de su historia ha construido su posicionamiento sobre los ejes de calidad de producto y disfrute. Se ha caracterizado por ser una marca con buenos resultados de color y buena relación precio/calidad. Dirigidos a una mujer principalmente C3 que busca la mejor calidad de producto sobre su restricción presupuestaria.

Marketing Mix:

1. **Producto:** Construye su valor con esta oferta de producto en formato MiniKit es decir es un producto funcional al no tener tratamiento de cuidado de cabello. Pone foco sobre la cobertura de canas y buen resultado de color
2. **Distribución:** En términos de distribución si bien focaliza sobre todos los circuitos masivos, hoy focaliza tener mayor amplitud sobre el segmento de mayor competencia de precio que son principalmente Perfumerías.
3. **Precio:** La marca compite en el segmento del Tier III del mercado donde existe una fuerte competitividad en precio. Por lo que busca como estrategia ser competitivo ante marcas que fuerte presión promocional en sus precios. Por esto que la marca focaliza su promoción en circuitos más competitivos.

⁴⁴ Nielsen NRI cierre 2016

4. **Promoción:** Hoy la marca no comunica de manera masiva sobre medios tradicionales. En su mayoría se refuerza comunicación en PDV con material POP y ocasionalmente comunicación en digital, pero siempre de manera más táctica.

Análisis Coty Cosmetics:

La situación de este grupo es mucho menos favorable que las que analizamos previamente. La marca Koleston si bien fue muy fuerte en Chile, ante la salida de parte de sus marcas y el fuerte escenario competitivo hoy cuenta con una participación muy acotada sobre el mercado de coloración solo sostenida por koleston single.

De igual forma ha reducido de manera significativa su comunicación en los últimos años, focalizando solo el punto de venta como el principal punto de contacto de comunicación a la consumidora.

4.2.5 Clientes.

A la hora de poder definir quiénes son los clientes que forman parte del mercado de coloración en Chile, es fundamental que podamos definir cuáles son las variables importantes que diferencian un segmento de otro para poder definir estrategias claras de cómo llegar a ese consumidor.

Para la categoría de coloración, que posee una demanda funcional dado que responde al problema de aparición de canas, la edad es un factor fundamental, dado que a medida que aumenta la edad más funcional es su relación con la coloración, de manera de cubrir canas, mientras que en los primeros años la relación tiene que ver más que nada con Color.

Tabla 6: ¿Qué busca una mujer cuando se tintura?

		15 a 21 años	22 a 29 años	30 a 44 años	45 a 54 años	55 a 70 años
Cubrir Canas	56,8	1	20	61,8	85,5	85,9
Cambiar Color cabello	25,5	67,4	58,6	20,1	2,9	3,3
Realzar el color del cabello	10,6	14,2	10	14,5	4,4	5,5
Dar brillo al Cabello	7,1	17,4	11,3	3,6	7,2	5,3

Fuente: Adimark (2016) U&A Capilar 2016, enero 2017

Es por esto que podemos ver que dependiendo de la edad es que las mujeres se relacionan de manera diferente con la categoría. Para mujeres menores a 29 años vemos que es más relevante el cambio/realce de color y brillo del cabello, mientras que en edades sobre 30 años la cobertura de canas va tomando mayor relevancia.

Es en base a esto que definimos 4 grupos de clientes como los más relevantes a la hora de definir la industria de coloración en base a su edad y motivaciones detrás de la categoría.

- **Entrantes a la categoría:** Este grupo está en un rango de edad de 25 a 35 años principalmente y transversal a nivel socioeconómico, son quienes están en la primera etapa de entrada a la categoría producto de la aparición de las primeras canas. Son un grupo que presenta barreras para entrar a la categoría, dado que son conscientes del daño que implica para el cabello el comenzar a tinturarse, y que se ve de manera evidente cuando manifiestan que para este segmento lo más importante es que la coloración no reseque ni dañe el cabello⁴⁵, esperando siempre que dé un resultado de brillo.
- **Radicales/A la moda:** Al igual que el grupo anterior, este es un segmento más joven, principalmente entre 15 y 29 años. Se caracteriza por buscar un tipo de coloración moderno y que se les permita reflejar su personalidad a través de su pelo. A diferencia del segmento

⁴⁵ Adimark (2016) U&A Capilar 2016 Reporte estudio Adimark para L'Oréal Chile enero 2017.

anterior la motivación de este segmento no viene por cubrir canas, sino que más bien por la búsqueda del color, que este a la moda.

Tienen mayor disposición a entrar a la categoría dado que lo hacen por motivación propia, no se preocupan por el daño, son autodidactas y buscan diversos productos para lograr lo que están buscando.

- **Buscadoras de Belleza:** Este segmento está concentrado principalmente en un rango de edad de 30 a 45 años aproximadamente. Son mujeres que buscan a través de la coloración una excusa para mantenerse jóvenes, buscan solucionar el tema de canas, pero del mismo modo resaltar su belleza y juventud a través de su color de pelo. Buscan productos de buena relación precio calidad, que tengan óptima cobertura de canas y un buen resultado de color, que dure en el tiempo.
- **Funcionales (Cobertura Canas):** Tal como su nombre lo manifiesta este segmento son "heavy users" de la categoría. Hablamos de mujeres en su mayoría con más de 45 años, que se relacionan con la coloración de manera más funcional, es decir, buscan por sobretodo cubrir sus canas como primera necesidad, y cuidando su cabello. Dado su mayor edad el problema de canas es más evidente por lo que el costo de un producto que no funcione es muy alto, por eso tienen un mayor nivel de fidelidad con las marcas y generalmente eligen tonos más tradicionales que mantengan su color y se vea natural.
- **Abandonadoras:** Este grupo es una tendencia mucho más insipiente, y que toma en consideración a un grupo de mujeres de más de 55 años. Como su nombre lo dice, son mujeres que han sido usuarias por muchos años de la categoría pero que han decidido dejar de tinturarse, por diferentes razones. Dejan la categoría principalmente porque no les gusta el resultado de color que logran, por cansancio de la rutina de aplicar color, y por cuidar la salud de su pelo que con la edad se vuelve más frágil (ver Anexo 6: Razones de abandono categoría).

Impacto en el negocio

Como podemos ver hemos clasificado a los clientes de manera de tener mayor claridad sobre los grupos a los cuales podemos accionar con el plan de marketing. Este factor es clave a la hora de poder definir la industria, tomando en cuenta que son los consumidores quienes definen el camino que toma la industria. Para el caso de coloración vemos que tenemos consumidoras altamente informadas y exigente respecto de los productos que usan, por lo que las marcas deben mantener una oferta que se adecue a los segmentos "heavy-users" como a las nuevas usuarias jóvenes que hoy están prácticamente fuera de la industria y que puede ser una gran oportunidad de desarrollo de la misma

Hoy nos encontramos en un entorno mucho más dinámico en donde estos grupos están tomando mayor relevancia y hacen evidente una oportunidad de manera de ajustar la oferta de productos a diversos tipos de consumidores.

4.3 Análisis competitivo: Modelo 5 fuerzas de Porter

Para efectos del plan de Marketing es necesario tener visibilidad de la competitividad general del sector que estamos analizando. Para esto utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter que nos permitirán dar pie al proceso de desarrollo estratégico del plan, esto nos dejará un panorama claro de las oportunidades que pueden surgir para la industria de la coloración.

4.3.1 Amenaza de Nuevos entrantes

En este análisis según Porter (2008) las barreras de entrada son las que condicionan la entrada de nuevos competidores a una industria en particular y del mismo modo la reacción de los competidores existentes del mercado. En base a esto se resumen el análisis de los diferentes factores que influyen como barrera a la entrada de nuevos competidores con su respectivo nivel de amenaza para la industria de coloración en Chile:

Tabla 7: Resumen factores de amenaza a nuevos entrantes.

	Situación Mercado	Amenaza
Economías de Escala	Las compañías que participan del mercado masivo poseen producción de altos volúmenes tanto local como internacionalmente lo que les permite mantener bajos costos de producción ante la entrada de nuevos competidores. De igual forma existe un importante nivel de I&D en la industria que hace más difícil la entrada.	Baja
Diferenciación de productos	Para la coloración si bien la oferta es relativamente estandarizada. Existen fuertes marcas de largo trayecto en el mercado lo que hace difícil el cambio ante una nueva marca. Existe una lealtad construida con las marcas y un involucramiento importante.	Media
Ventajas de actores establecidos	Existen marcas importantes internacionales y nacionales con importante poder de mercado. Conocimiento de procesos productivos claves y optimización de costos. De todas maneras es tecnología de producto que puede ser replicada.	Media-Baja
Costos de cambio para los clientes	Los productos actualmente en la categoría son relativamente similares, hay poca diferenciación en funcionalidad de los productos. Para el caso de grandes innovaciones es probable que los costos suban en la medida que sean poco replicables.	Baja
Requerimiento de capital	Se requiere de un alto nivel de inversión inicial para entrar en la categoría, dado que se invierte en I&D para mejora de fórmulas y tecnologías, distribución y comunicación.	Baja
Acceso a distribución	La distribución masiva de coloración es importante y de gran escala. Hoy es difícil pelear por espacios en ciertos canales donde las góndolas son acotadas como farmacias. Pero también hay canales en los cuales no es tan complejo como supermercados y perfumerías.	Media
Protección de gobierno	En este caso no existen fuertes barreras de parte del gobierno para el ingreso de nuevos competidores. Solo las exigencias legales de funcionamiento de cualquier industria más los registros sanitarios para comercializar productos cosméticos.	Alta
Reacción esperada	Dado que hay actores consolidados en la industria y su poder de mercado se espera una reacción inmediata y agresiva ante un inminente competidor. Lo que disminuye la rentabilidad de participar en la industria	Baja

Fuente: Tabla de elaboración propia.

A modo de resumen podemos ver que para esta industria el nivel de amenaza de nuevos competidores es Media-Baja. Donde vemos un mercado con alto nivel de consolidación de los competidores actuales y que los costos de inversión para entrar en la industria son altos. De igual forma poseen niveles de producción importantes y conocimiento de procesos que les permite tener fuerte ventaja en costos por economías de escala.

No obstante, vemos elementos favorables en la industria como la baja protección de parte del gobierno en la industria, sumado a una distribución que en su mayoría no representa una barrera para la comercialización más que condiciones comerciales ventajosas.

4.3.2 Poder de negociación Proveedores

Este es un factor de primordial importancia para la industria dado que existen casos en que los proveedores pueden condicionar de fuerte manera la industria presionando los precios y afectando de manera directa a los costos de producción, extrayendo rentabilidad a la industria según Porter (2008). En este sentido resumiremos el análisis del poder de los proveedores en siguiente cuadro:

Tabla 8: Resumen Poder Negociación Proveedores.

	Situación Mercado	Amenaza
Concentración de la producción	En este caso exista poca concentración de parte de los proveedores de insumos para productos de coloración. Esta atomizado en diversos proveedores a nivel mundial lo que lo hace competitivo. Para el caso de grandes innovaciones puede que exista mayor concentración.	Media-Baja
Poca dependencia del sector para sus ingresos	En este sentido los proveedores suelen abastecer muchos rubros no solo el cosmético. De manera que puede diversificar su producción en otros mercados.	Media-Alta
Costos de cambio	En términos de insumos de producción no existen altos costos de cambios dado que no hablamos de productos específicos y también por los altos volúmenes de producción. Para el caso de grandes innovaciones puede que exista un ingrediente sea clave para el funcionamiento del producto haciendo más altos los costos el cambio.	Media
Diferenciación de productos	En términos de producto no existe un alto nivel de diferenciación, dado que son generalmente insumos más comoditizados, lo que hace más fácil acceder a precios competitivos.	Media-baja
Productos sustitutos	Para este caso el poder del proveedor varía, tomando en cuenta que en caso que sean tecnologías patentadas o completamente nuevas sería más difícil encontrar sustitutos.	Media
Integración hacia adelante	Si bien puede ser un mercado rentable para poder participar, la integración se ve compleja dado que es difícil tener el know-how en términos de producción, procesos y comercialización de los productos	Baja

Fuente: Elaboración Propia.

En base al análisis que hemos hecho podemos decir que el poder de proveedores en la industria es medio – bajo. Esto tomando en consideración que, si bien la industria de coloración se puede entender como compleja en términos de producción, las empresas tienen diversificados a sus proveedores, tanto empresas que producen a nivel regional como local. No se requiere de insumos de mucha complejidad y en general existen muchos proveedores de estos. De igual forma la

posibilidad de integración hacia adelante se ve poco viable dado el nivel de inversión requerido para un proveedor y además el know-how en procesos productivos de los actuales competidores

Por otro lado, podemos destacar que en la medida que surjan innovaciones en la categoría que tengan que ver con algún ingrediente activo muy único, puede que eso haga que el poder de proveedores aumente de manera considerable. De igual cabe destacar que los proveedores no solo comercializan en esta industria, sino que también en otras de importante peso como farmacéuticas y alimenticias, por lo que tienen diversificado su riesgo

4.3.3 Poder de los compradores

Al igual que los proveedores, los clientes que tiene poder en la industria pueden presionar de manera importante a bajar precios, exigir mayor calidad o mejores servicios capturando mayor valor. Propician el enfrentamiento entre los actores de la industria para lograr mejores precios y rentabilizar sobre la categoría según Porter (2008).

Tabla 9: Resumen Poder Negociación Compradores.

	Situación Mercado	Amenaza
Concentración de compradores	Para el caso de la industria cosmética sabemos que hay clientes que tienen peso importante. Cerca del 60% del volumen de la categoría lo movilizan 3 clientes Walmart y Perfumerías lo que si da un mayor poder los compradores	Medio-Alta
Productos Estandarizados	Actualmente hay nivel de diferenciación medio en la industria. Si bien hay marcas importantes todas se enfocan en cobertura de canas solo cambia las funcionalidades adicionales como cuidado de cabello, daño, resultado de color, etc. Pero hay innovaciones que están llegando a la industria a través de otros circuitos, como productos sin amoniaco o temporales que pueden modificar la industria.	Media
Amenaza integración hacia atrás	Para la categoría de coloración se ve difícil la posibilidad de integración hacia atrás tomando en cuenta que requiere de know-how de procesos productivos y un alto nivel de inversión inicial.	Baja
Costos de cambio	Los compradores tienen un costo de cambio medio, dado que si bien existen muchos competidores que podrían surtir una demanda, pueden perder importantes marcas de peso en la industria.	Medio
Importancias del producto en la estructura de costos del cliente	Este escenario varía dependiendo de los clientes que nos encontremos. Pero de todas maneras en ningún caso son compradores mono-categorías, al ser clientes de distribución masiva diversifican sus costos en muchas categorías.	Medio-Alta
El producto asegura la calidad general del cliente	Dado que hablamos de categorías de distribución Masiva, existen marcas de alta calidad y otras más enfocadas a conveniencia. De todas maneras si bien aseguran calidad básica con los productos esto no condiciona al cliente.	Alto

Fuente: Elaboración Propia

A modo de resumen podemos decir que el respecto del poder de compradores/clientes es medio-Alto. En la distribución existen clientes que tienen un peso preponderante sobre el mercado lo que les da amplio poder de negociación sobre la categoría, Walmart, Preunic y Maicao son más del 60%

del mercado masivo de coloración. De igual forma si bien es una categoría importante los clientes tienen diversificado su riesgo en muchas categorías lo que les entrega también mayor poder de negociación.

En términos de amenaza de integración hacia atrás no se ve una amenaza visible dado que como lo hemos visto anteriormente es una industria que requiere de know-how de procesos y tecnología lo que implica un nivel de inversión importante.

4.3.4 Amenaza de productos sustitutos.

Según Porter (2008) es clave tener en consideración posibles sustitutos para la industria que cumplan la misma función o similar que el producto de la industria. Estos pueden ser una fuerte amenaza en la medida que se cumplan ciertas condiciones para afectar el desempeño de la categoría.

En particular para la categoría de coloración si centramos el mercado en cobertura de canas es complejo encontrar un sustituto directo como producto, pero si existe la posibilidad de ir a una peluquería y tener un servicio de color en vez de aplicar el producto de manera directa en el hogar. Actualmente no existen muchas alternativas en términos de cobertura de canas aparte de los salones, puede que en futuro existan nuevos productos que puedan sustituir la coloración, pero actualmente no se ve un sustituto evidente.

Tabla 10: Resumen Amenaza productos sustitutos.

	Situación Mercado	Amenaza
Trade Off precio y beneficio	El sustituto del servicio de salón de color puede ser una fuerte amenaza para la industria. La penetración de la coloración en salón ha crecido y el precio es considerablemente mayor al de la coloración masiva.	Medio-Alta
Costos de cambio a sustitutos	Para una consumidora si bien existe un costo de cambio importante en términos de costo monetario para el cliente. Pero el beneficio detrás de un servicio de salón es altamente valorado.	Media
Disponibilidad de sustitutos cercanos	La distribución de sustitutos como salones es mucho más atomizada que la distribución tradicional lo que hace más compleja la sustitución en tiempo y cercanía. Pero de igual forma resulta un sustituto atractivo	Media

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que, si bien no existe una fuente muy grande de sustitutos a la categoría de coloración, hoy en día los servicios de color en el salón están tomando fuerte posición. Donde la penetración de coloración en salones crece de un 30% a 48% entre 2010 y 2016⁴⁶. Esto puede representar una amenaza para la coloración masiva en casa dado que pese a lo costoso de la coloración en salón la usuaria percibe un alto valor agregado sobre hacerlo en casa.

Cabe decir de igual forma que en términos de acceso, la distribución de salones está muy atomizada vs los grandes canales masivos y el costo de cambio sobre una peluquería puede ser mayores dado

⁴⁶ Adimark (2016) U&A Capilar 2016 Reporte estudio Adimark para L'Oréal Chile Enero 2017

lo complejo que es para mujeres encontrar un salón y un peluquero es un proceso de alto involucramiento.

En base a esto podemos concluir que la amenaza de sustitutos es Media pese a que, si bien no existen muchos sustitutos, son de fuerte relevancia y han tomado importante peso en el mercado.

4.3.5 Rivalidad entre competidores existentes.

Este elemento es clave para el funcionamiento de la industria, una alta rivalidad puede presionar de manera agresiva la baja de precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas y mejoras en el servicio según Porter (2008). Para la industria que analizamos actualmente la historia no es distinta, si bien como vimos son dos empresas las que controlan más del 85% del mercado en Chile y en los últimos años el mercado ha mostrado un bajo dinamismo en términos de crecimiento, pero si una fuerte competencia por el liderazgo del mercado. A modo de resumen podemos analizar la rivalidad entre competidores con la siguiente tabla:

Tabla 11: Resumen Rivalidad Competidores.

	Situación Mercado	Amenaza
Crecimiento lento del sector	El mercado de coloración en Chile ha decrecido los últimos 3 años en volumen, lo que condiciona el nivel de competencia en la industria. El mercado masivo se ha concentrado en una fuerte agresividad presionando la baja de precios.	Alta
Barreras de salida	La situación es dispar dependiendo de las compañías. Para laboratorios locales es complejo dada la alta inversión y lo específico de la industria, mientras que para compañías internacionales que importan resulta menos complejo la salida	Media
Muchos competidores o de igual tamaño y potencia	Si bien existen muchas marcas solo 3 concentran cerca del 60% de la industria y son de similar tamaño. Esto condiciona fuertemente la industria a ser altamente competitiva. En este caso se concentra en precios más que en términos comunicacionales	Alta
Diferenciación de Producto	No existe un nivel de diferenciación alto entre productos. Hoy la mayoría se centran en suplir la demanda en base a canas con diferentes bondades entre uno y otro.	Media-Alta

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos ver la rivalidad entre competidores es Alta, esto condicionado de fuerte manera por la concentración en cuanto a las compañías dominantes (L'Oréal y Cosmética Nacional). Esto ha llevado a la industria a decrecer de manera evidente en los últimos años, versus un mercado de belleza que crece. Se ha centrado fuertemente en estrategias de precios agresivas de manera de ganar participación de mercado, lo que también ha frenado las innovaciones.

Esto nos muestra una industria de bajo dinamismo, que hoy mantiene a sus principales marcas defendiendo territorios, pero sin impulsar el crecimiento del mismo lo cual puede resultar una dinámica destructiva para la industria.

Por otro lado, circuitos como salones y tiendas profesionales han sabido aprovechar esto agregando valor a través de sus productos y servicios.

Impacto entorno competitivo en el Negocio

En base al análisis realizado, podemos concluir que nos encontramos ante una industria que puede resultar poco atractiva en términos de rentabilidad dado que hay un escenario competitivo que ha llevado al mercado a decrecer los últimos 3 años. Explicado de buena forma por la alta rivalidad entre compradores y poder de negociación de compradores, que condicionan de manera importante la estructura de costos de la industria presionando hacia la baja de precios, generando pocos incentivos para la creación de valor en la industria. De igual forma esto tiene como consecuencia que estemos ante una baja amenaza de nuevos entrantes que puedan modificar el comportamiento de la industria.

Los aspectos positivos para la categoría de coloración tienen que ver con el mayor poder que tienen las marcas sobre los proveedores que permiten mejorar la rentabilidad interna de la compañía liberando recursos para nuevos proyectos. De igual forma, la oferta de productos sustitutos es mucho más acotada, pero de importante relevancia hoy en día dado el crecimiento en la penetración en salones de belleza lo cual tiene una ventaja competitiva importante sobre la coloración en casa, que tiene que ver con la experiencia del servicio en el salón, asesoría de belleza, servicios complementarios entre otros. Pero que puede estar condicionado por el precio considerablemente mayor versus el realizarlo en casa.

En particular para L'Oreal este entorno competitivo puede analizarse tomando esto como una fuerte oportunidad de cambiar las reglas de la industria. Hoy es posible ver un mercado poco dinamizado, que está generando poco valor para el usuario final. Lo que se puede explicar por varios factores:

- Bajo nivel de innovación de productos.
- Concentración del mercado sobre heavy users de canas dejando de lado nuevos entrantes a la categoría.
- Fuerte competitividad en precios versus diferenciación de las marcas.
- Poca adaptabilidad de la oferta a necesidades diferente de los segmentos del mercado.
- Alto valor entregado por circuitos profesionales como salones y tiendas especialistas.

Esto puede representar una buena oportunidad para el desarrollo de un nuevo proyecto para la categoría que permita modificar el entorno competitivo, agregando valor a la industria y ampliar la categoría desde un punto de vista funcional en cobertura de canas hacia un mundo más cercano a la belleza que permita reclutar usuarias a la categoría a través del eje de color y tendencias de belleza. Lo cual son precisamente las credenciales que tiene L'Oréal en las diversas categorías que participa.

4.4 Análisis Interno L'Oréal Paris.

Para poder tener visibilidad respecto de las ventajas competitivas de L'Oréal Paris en la industria de coloración debemos tener claro cuáles son los recursos tangibles e intangibles que se disponen de manera de poder identificar de manera clara los desafíos de la industria para el futuro.

4.4.1 Recursos Tangibles:

Recursos físicos:

La empresa cuenta con la infraestructura necesaria que le permite ser altamente competitiva a nivel local.

- Planta de producción regional: L'Oréal es una empresa que no tiene planta productiva a nivel local y que produce a nivel regional desde diversas plantas ubicadas principalmente en México y Brasil. Ambas al producir altos volúmenes a nivel de la zona América, les permite tener una fuerte optimización respecto de los costos de producción. Ambas plantas de alto estándar productivo y tecnológico.
- Centro de I&D Mundial/Regional: L'Oréal es sin lugar a dudas el grupo que invierte de manera más agresiva en I&D, esto le permite siempre estar a la vanguardia de la innovación en productos de belleza teniendo más de 480 patentes registradas en 2016. Para coloración la marca esta siempre al borde de la innovación en términos de calidad de producto y últimamente impulsando nuevas innovaciones que movilicen la industria a nivel mundial.
- Centro de distribución: Contamos con un Centro de distribución con un alto nivel de automatización que permite tener un servicio logístico apropiado para un mercado masivo de alta demanda, que asegura el abastecimiento de productos a lo largo de todo Chile
- Red de sistemas de control interno: Como toda empresa cuenta con una infraestructura de control interno potente que permite tener a disposición toda la información de la compañía que involucre a todas sus áreas, logística, marketing, finanza, aprovisionamiento, etc.

Recursos humanos:

Nos referiremos en esta parte principalmente a las personas que componen la compañía y generan valor particular para la industria que estamos analizando:

- Marketing: Equipo completo que da soporte a la marca en términos de la categoría y marcas. Compuesto por Gerente de Marketing, Brand Manager y Product Manager.
- Comercial: Estructura crucial para la marca la cual se divide por circuitos de venta, canales masivos de Supermercados y mayoristas y por otro lado Farmacias y Perfumerías. Área que cuenta con KAM por cliente, gerentes de circuitos, supervisores y KATAM.
- Trade Marketing: Permiten la correcta ejecución en punto de venta desde el punto de vista de promociones, visibilidad en punto de venta y pricing. Compuesto por gerencia Trade Marketing y asistentes de Trade Marketing.
- Supply Chain / Aprovisionamiento: Clave para asegurar la disponibilidad del producto, dado que se importa el 100% del portafolio de la categoría esta área se encarga de asegurar la disponibilidad para venta de productos a clientes.

4.4.2 Recursos Intangibles:

- Fuerte importancia de la marca en diversas categorías: Al ser L'Oréal una empresa multicategoría esto le permite tener muchas veces un peso importante no solo sobre la categoría que está bajo análisis sino también en otras, lo que permite negociar a nivel global de manera de tener mejor performance.
- Credenciales de belleza e innovación: El poder de la marca es indudable a nivel mundial y también en Chile. La marca ha crecido por su capacidad de innovación y estar siempre a la vanguardia, aspecto por el cual siempre ha sido reconocida por parte de los consumidores.
- Fuerte relación con proveedores y clientes: Son una empresa que se caracteriza por construir relaciones a largo plazo con proveedores estratégicos para la compañía de manera de establecer un panorama auspicioso a futuro.

4.4.3 Capacidades y Ventajas competitivas

En base a los recursos intangibles anteriormente mencionados podemos definir cuáles son los puntos diferenciadores que hacen de L'Oréal Paris una marca relevante para la industria de coloración de manera de no perder de vista a la hora de analizar las fortalezas y posibles debilidades de la empresa.

En base a esto definiremos cuales son las ventajas competitivas, que se caracterizan por ser distintivas de la empresa, relevantes para la industria que estamos analizando y que de igual forma sean difíciles de imitar de parte de la competencia.

- Innovación en productos: Parte de los recursos de la empresa son la fuerte I&D que posee a nivel mundial lo que la ha permitido tener siempre productos innovadores y que son relevantes para el mercado. Es una empresa que tiene un equipo que se encarga de levantar insights relevantes para la industria de manera que las innovaciones se vayan adaptando a las necesidades de la consumidora actual, lo que permite a L'Oréal tener productos innovadores y relevantes.
- Expertise en belleza: Parte del valor de L'Oréal Paris se construye sobre sus credenciales en el mundo de la belleza, si bien estamos sobre la categoría de coloración, es una marca que tiene presencia en todas las categorías de belleza (Cuidado Cabello, Maquillaje, Cuidado de la Piel y Coloración). Esto permite tener una posición ventajosa dado que participa del mundo de belleza de la mujer en diferentes categorías por lo que la marca funciona como paraguas a un mundo relacionado con belleza y reconocido por parte de la usuaria.
- Marcas consolidadas: Dos de sus marcas de coloración (Excellence-Casting) tienen muchos años en el mercado y ambas representan una parte importante del mercado de coloración. Han construido un posicionamiento fuerte y claro de manera que su demanda resulta ser más inelástica dada la fuerte lealtad construida detrás de las marcas.
- Comunicación con la consumidora: Pese al bajo nivel de inversión en medios de la industria, la marca siempre mantiene una comunicación constante con la consumidora de manera de agregar valor a la categoría, apropiándose de la expertise del mercado masivo de coloración.

4.5 Análisis FODA.

A partir del análisis interno sumado al análisis de la industria en su totalidad, podemos tener claras luces de donde se encuentran las oportunidades de negocio, las amenazas que podemos encontrar y cuáles serán las fortalezas de las cuales pretendemos focalizar para el desarrollo de un plan de marketing para la categoría:

Tabla 12: Análisis FODA categoría coloración

FODA	FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
	Fortalezas		Oportunidades	
POSITIVOS	Fuerte innovación en productos Credenciales y conocimiento en belleza Marcas fuertes y consolidadas que concentran el 55% del mercado Marcas con inversión en media masiva constante		Penetración coloración menor al 60% en segmento 15-29 años. Crecimiento en búsqueda de coloración en google +55% / +85% en color de fantasía. Positiva recepción de innovaciones en la categoría 50% de las mujeres se realizan color en peluquerías Crecimiento tiendas especialistas profesionales +16% vs mercado +3%. Penetración digital 70% en Chile	
	Dependencia de la producción regional para la demanda Poca posibilidad de adaptar productos al mercado		Bajo crecimiento de la industria coloración +3% en valor Fuerte competitividad en precios. Bajo crecimiento del mercado chileno y consumo. Alto poder de negociación de los clientes Mayor estándar ético de las empresas para los consumidores.	
NEGATIVOS				

Fuente: Tabla elaboración Propia

Como se puede ver en el cuadro, la industria de la coloración se encuentra en un punto fuerte de inflexión esto tomando en cuenta que, si bien arrastra malos resultados en los últimos años, es de las pocas categorías de belleza que han llevado grandes innovaciones al mercado, lo que hace aún más necesario la introducción de servicios y productos innovadores pensando en una consumidora más joven.

En este sentido, el mercado puede tomar un espiral positivo en la medida que se pueda entregar una nueva oferta de producto para ampliar la penetración de la categoría en consumidoras más jóvenes.

V. Plan de acción para lanzamiento categoría Coloración.

Los desafíos que plantea la industria de belleza son claros, nos enfrentamos a un mercado increíblemente dinámico, donde las reglas del juego cambian frecuentemente, los competidores cada vez están innovando de manera más rápida. Hay claro ejemplos de categorías como maquillaje que han demostrado la capacidad de reinventarse y adaptarse rápidamente a los cambios que requiere la industria. Mientras que la industria de coloración se ha mantenido estable en los últimos años, con poca innovación de parte de las marcas y con un nivel de competencia que ha propiciado la baja de valor de la categoría.

Junto con esto tenemos una consumidora altamente exigente y que demanda productos de alto estándar y que cumplan con sus expectativas. Esta constantemente conectada y al tanto de las últimas tendencias, lo que hace necesario una reacción proactiva a los cambios de parte de las marcas.

Para la categoría de coloración el desafío es aún más grande dado que es un mercado poco dinamizado desde hace muchos años en Chile y que hoy tiene bajo nivel de innovación y cambio. Hoy las marcas están centradas en suplir una demanda funcional, que es la necesidad de cubrir canas sin abordar el eje de color como un camino estratégico para motivar a la entrada y uso de la categoría. Este eje que ha demostrado tener un alto interés por parte de las consumidoras no solo a nivel mundial sino también en Chile, lo que se hace evidente en 3 hechos propios del mercado chileno:

- Crecimiento de penetración en segmentos jóvenes menores a 30 años.
- Crecimiento de servicios en salones.
- Aumento de búsqueda sobre color y particularmente colores de fantasía.

Esto hace evidente la oportunidad de poder trabajar sobre la categoría desde una perspectiva diferente, acercándola a un eje de belleza y tendencias. Hoy vemos que la categoría está estancada en crecimiento y la oportunidad esta en reclutar en la categoría a través de nuevos gestos y productos que sean relevantes para un segmento joven que no está siendo abordado por el mercado masivo.

Es por esto que en búsqueda de nuevas oportunidades para este mercado se realizará un plan de marketing para responder a este nuevo escenario de la industria y ser a través de una gran innovación quienes impulsen en crecimiento del mercado de coloración masiva por medio de una nueva propuesta que sea relevante para la consumidora de hoy. Es así como se dispone a evaluar el lanzamiento de una nueva marca de coloración para la marca L'Oréal Paris enfocada en un segmento joven que busca motivar la entrada a la categoría a través de colores de fantasía en diversas presentaciones y usos. Tomando en cuenta el fuerte y creciente interés por el segmento por esta tendencia que se encuentra fuertemente instalada en otros países de Europa y EEUU.

VI. Estrategia y objetivos de marketing

Como todo proceso de planeación estratégica y luego de tener un panorama claro sobre el contexto de mercado al que nos enfrentamos, procedemos a definir los lineamientos estratégicos que darán forma al plan de marketing detrás del lanzamiento para la marca de L'Oréal Paris. En este sentido, la estrategia y objetivos definidos para este plan sentarán las bases que responden a la misión y metas de la organización y marca.

Como pudimos ver en el análisis situacional y en base al FODA, nos encontramos ante un mercado con muchas oportunidades y del mismo modo ante importantes fortalezas internas de parte de la marca. Esto nos configura un enfoque estratégico agresivo⁴⁷, en donde ante la posición dominante de la marca en la industria en términos de peso e imagen para la consumidora, podemos buscar a través del lanzamiento modificar del entorno competitivo que actualmente se concentra en precio y funcionalidad, desarrollando el eje de color por medio de la innovación.

6.1 Segmentación estratégica de mercado.

Para poder definir el público objetivo al cual se orientarán las estrategias y marketing, debemos tener claridad sobre los segmentos relevantes para la categoría y lanzamiento que estamos analizando. Este trabajo consiste en identificar, dividir y agrupar el mercado de coloración de tal forma que se identifiquen los principales segmentos del mercado que deben cumplir como regla el poder ser Identificable/mesurable, sustancial, accesible, sensible y viable/sostenible.

Es por esto que para la industria de coloración podemos definir distintos grupos en base a variables principalmente demográficas, conductuales y psicográficas. Estos son los factores más relevantes para la distinción de los segmentos de belleza y particularmente de la categoría que estamos analizando. Esto permitirá tener mayor claridad respecto de los grupos relevantes en la industria y cuáles serán los prioritarios para el plan de marketing.

Concretamente podemos hacer la distinción entre los distintos grupos de clientes tomando en cuenta variables demográficas, psicograficas y conductuales y su relevancia para la industria de coloración (Tabla 13):

⁴⁷ Ferrell O.C. y Hartline M. D. (2012). "Estrategia de Marketing". Quinta Edición, CENGAGE Learning. Pag 137

Tabla 13: Cuadro variables segmentación relevante categoría coloración

Segmentación	Variables	Relevancia
Variables Demográficas	Edad	La categoría tiene diferencias de uso según edad y por ende su relación con la misma varía dependiendo del rango etario que pertenezca.
	GSE	Existen diferencias claras entre segmentos socioeconómicos, respecto de productos buscados, sensibilidad de precio y motivaciones.
Variables Psicográficas	Motivaciones	La relación con la categoría es diferente según su motivación y de igual forma los productos que utiliza para satisfacer sus necesidades.
	Estilo de vida	Diferencia algunas usuarias respecto de otras, su involucramiento con la categoría de belleza y coloración en particular
Variables conductuales	Beneficio buscado	Hay usos detrás de la categoría que son funcionales como cobertura de canas, color o moda.
	Uso de producto	Existen distintos niveles de uso en base a motivaciones y frecuencia de uso de la categoría.

Fuente: Tabla de elaboración propia

En base a estas variables vamos a definir a los principales grupos relevantes para la categoría de coloración, estos grupos consideran a segmentos actualmente abordados por la categoría y otros con potencial para ser abordados por los circuitos masivos y que serán los relevantes para la propuesta de nueva marca para L'Oréal Paris.

a. Cobertura:

Este segmento podemos definirlo como uno de los segmentos más activos actualmente en la categoría. Son mujeres de un promedio de edad mayor a 40 años que son usuarias de la categoría hace años, su relación con la coloración es más bien funcional, es decir, buscan primordialmente cobertura de canas de manera de mantener su color natural. Estas usuarias son transversales a nivel de GSE, no hay diferencias sustanciales entre un grupo y otro, pero que si son más o menos sensibles en términos de precio y por ende de preferencia de sus marcas. En este sentido podemos distinguir dos grupos:

- Funcionales: GSE C3-D, tienen una mayor sensibilidad al precio y por ende buscan productos que sean funcionales en términos de cobertura de canas.
- Valor agregado: GSE ABC1-C2, su sensibilidad de precios es menor al grupo anterior y si bien comparten igual beneficio buscado, esperan algo más de la coloración que tienen ver con productos que cumplan su función de cobertura, pero además cuiden en cabello del daño, por lo que su disposición a pagar es mayor.

Ambos grupos comparten motivaciones similares detrás de la coloración, esto es principalmente mantener su belleza, ven a través de la coloración la posibilidad de mantenerse jóvenes sin hacer evidentes el paso de la edad, por lo que su relación con la categoría es de Alto involucramiento, la diferencia principal radica en la importancia del cuidado como beneficio para la consumidora.

En términos de uso de la categoría, son heavy-users de la categoría teniendo una frecuencia de uso promedio de 45 días, periodo en el que se hace evidente la aparición nuevamente de canas.

b. Buscadoras de belleza:

A diferencia del segmento anterior nos encontramos con un grupo de un rango de edad de 30 a 45 años del GSE ABC1, C2-C3, que al igual que el grupo anterior se consideran activas en la categoría. Su relación con la categoría no es solamente funcional, si bien buscan cobertura de canas con la coloración, es importante también el eje de color de manera de realzar su belleza. Es por esto que son usuarias disfrutan la categoría porque les da la oportunidad de cambiar al mismo tiempo de cubrir sus canas, es decir, su relación con la categoría es positiva donde podemos ver mayor indulgencia.

Buscan productos que le entreguen un color atractivo y que esté a la moda, tienen mayor disposición a cambiar, y además poseen menores barreras a la categoría dado que buscan belleza.

En términos de uso, al igual que el grupo anterior son "heavy-users", y tienen una frecuencia de uso similar al grupo anterior de 45 días. Esto lo hacen a través de coloración hecha en casa o peluquería, buscan inspiración de múltiples fuentes de manera de estar al día en las tendencias de color.

c. Entrantes a la categoría.

Este grupo considera a mujeres de un rango de edad entre 25 y 35 años transversales en GSE ABC. Tal como su nombre lo indica, son mujeres que entran a la categoría debido al problema de las canas, es decir, se relaciona funcionalmente con la categoría. Presentan muchas barreras a la entrada de la categoría tales como, daño del cabello, la dependencia del uso de la categoría, resultado, entre otros. Buscan por medio de la categoría una solución a la aparición de primeras canas pero que cuide su cabello y que sea un resultado de color controlado.

Se inclinan por marcas con una promesa de mayor cuidado del cabello y un resultado de color natural, es por eso que buscan generalmente marcas sin amoníaco o coloración tono sobre tono, que dañan menos el cabello.

En términos de uso de la categoría, estamos frente a una "Medium-user" de la categoría, al tener pocas canas su uso es cada 2 meses aproximadamente, y generalmente son fieles a su color de cabello natural.

d. A la moda.

Consumidora de un rango de edad de 25 a 35 años, principalmente del segmento ABC1-C2. Que tiene como principal característica que su motivación está detrás de estar siempre a la moda, es decir, no existe el tema cobertura de canas, sino que por búsqueda de color y tendencias para su pelo. En este sentido, su relación con la coloración es de alto involucramiento dado que lo ven como una categoría clave para su belleza, su beneficio está detrás de estar a la moda en todo aspecto. Es

una mujer que está actualizada con alta disposición al cambio, a nuevos tonos o técnicas, por lo que no presenta grandes barreras a la categoría.

En términos de uso, es una “heavy-user” de categoría, que incluso puede compartir uso de la categoría en salones y en el hogar. Busca productos que tengan una oferta de color atractiva y que le permita estar actualizada con moda y tendencia.

e. Radicales

Segmento de mercado concentrado en un rango de edad de 15 a 25 años, en términos de GSE se concentra principalmente en C2-C3. Son mujeres que su relación con la coloración de alto involucramiento, buscan a través del color de su pelo representar fielmente su personalidad. Es por esto que están dispuestas a utilizar colores poco usuales o llamativos tales como, violeta, azules, rosados, entre otros. Son mujeres pertenecientes a grupos de “tribus urbanas” como gamers, que quieren reflejar su estado de ánimo y personalidad con el objetivo de diferenciarse.

Hoy encuentran estos productos principalmente en distribución no tradicional, es decir, pueden encontrar este tipo de oferta en tiendas especialistas como Pichara, o comprando productos a través de internet. Buscan productos principalmente veganos, que no sean dañinos y que tengan un buen resultado de color.

Tienen alto involucramiento con la categoría, son altamente informadas por medio de digital y “heavy-users” de la categoría.

f. Color sin compromiso:

Mujeres principalmente de 15 a 30 años, principalmente GSE ABC1-C2, quienes tienen por características no ser muy cercanas a la categoría de coloración, pero con un muy alto involucramiento con belleza sobretodo en categorías como maquillaje y moda-vestuario. Sus motivaciones para entrar en la categoría tienen que ver con gestos de color sobre su cabello que no involucren un cambio muy drástico sobre su cabello pero que de igual forma sean las últimas tendencias, por esto prefieren servicios como decoloraciones parciales como mechas californianas o degradados parciales. Cuidan mucho su cabello por eso no les gustan los productos que dañan mucho el cabello, pero si hacen gestos para mantenerse a la moda. Se caracterizan por ser usuarias que les gusta armar su propio look, a su manera, si bien se inspiran en grandes iconos de belleza, ellas adaptan esto a lo que ellas buscan.

Son “Medium-User” de la categoría, dado que su uso es más estacional y depende mucho de las tendencias o periodos especiales en que tienen mayor disposición a cambiar.

Es en base a este análisis es que podemos definir cuáles son los grupos más importantes y relevantes para el lanzamiento para la marca Colorista. Esto responde a la cercanía con la propuesta en términos de beneficio buscado y motivaciones a la categoría, de manera que sean accionables por medio del plan de marketing de la marca.

Tabla 14: Afinidad segmentos con lanzamiento.

Segmento	Afinidad
Color sin compromiso	Alta
Radicales	Media-Alta
A la moda	Media-Alta
Buscadores de belleza	Baja
Entrantes de la categoría	No aplica
Cobertura	No aplica

Fuente: Tabla de elaboración propia

6.2 Público Objetivo.

Como respuesta al análisis de segmentación previamente realizado y tomando en cuenta los segmentos con mayor afinidad definimos como público objetivo relevante para el lanzamiento al siguiente perfil:

Mujeres de un rango de edad de 15 a 30 años de todo Chile, principalmente de grandes sectores urbanos, de los grupos socioeconómicos ABC1- C2 y C3. Muy cercanas a la categoría de belleza, disfrutan mucho de las categorías como maquillaje y vestuario, por lo que tienen una fuerte cercanía y disposición con moda y tendencias.

Son mujeres que en su relación con la categoría de coloración buscan como principal beneficio el color, es decir, al igual que en otras categorías quieren representar su personalidad y estilo a través del color de su cabello, tratando siempre de estar a con las últimas tendencias. Generalmente buscan colores innovadores, o servicios de decoloración como mechas californianas u otro tipo de efectos lo cual lo hacen cada cierto tiempo, movilizadas por sus estados de ánimo o épocas especiales.

En términos de conocimiento de la categoría son consumidoras informadas, conocen los productos, buscan por internet tanto información de productos como de las últimas tendencias en color y cuidan mucho su cabello. Alternan el uso de productos entre hogar y salones de belleza.

Si queremos dimensionar el peso del grupo objetivo para este producto tomamos en cuenta una población de mujeres entre 15-30 años GSE ABC1-C2 y C3, estamos hablando de universo cercano de 950.000 mujeres. De las cuales, si tomamos la penetración de categoría en estos segmentos, según el estudio de U&A Coloración realizado por Adimark para L'Oréal, nos deja con universo de 425.000 mujeres aproximadamente. Por ultimo segmentando por aspectos psicográficos y conductuales del perfil, podemos considerar que hay dos perfiles de mujeres que cumplen con las características del grupo objetivo y que representan el 47% de las mujeres en su relación con la belleza⁴⁸. Con esto podemos hablar de un grupo objetivo de aproximado de 200.000 mujeres como potenciales para el lanzamiento de la marca que se está analizando.

⁴⁸ Ver Anexo 5, estudio belleza Beauty Landscape 2013 L'Oréal chile

6.3 Propuesta de Valor:

Considerando el contexto y el comportamiento de la usuaria en la industria de coloración es que podemos desarrollar una propuesta de valor que sea pertinente tanto para la empresa como para el mercado y sus consumidoras. Vemos que hoy existe una oportunidad de hacernos cargo de un segmento de la categoría de la coloración que no ha sido abordado de la manera correcta y que responde a un cambio en los drivers que son relevantes para esta usuaria, que tienen que ver con moda, tendencia y color.

En este sentido, L'Oréal Paris cuenta con credenciales suficientes como marca dado su amplio reconocimiento en Chile en las categorías de belleza y particularmente en coloración. Pero que ahora debe dar un giro en esta categoría para llevar a nuevas a usuarias que están en búsqueda de color y tendencias para el cabello.

A partir de esto se define la propuesta de valor para la nueva marca de coloración de L'Oréal Paris Colorista de la siguiente manera:

“Nueva marca de coloración Colorista de L'Oréal Paris, una nueva forma de ver el color en el cabello, por primera vez una gama de productos que permite lograr el color que quieres, a tu manera, con los colores de última tendencia y por el tiempo que deseas. Tiene una oferta de producto adaptada a cada usuaria, con distinto nivel de compromiso, colores de fantasía que duran solo un día para quienes les gusta cambiar constantemente, otros duran 1 a 2 semanas y productos de coloración permanente para quienes buscan un color más duradero.

Te permite combinar diversos colores y lograr diversos looks, lo que lo hace personalizable y dado que tienen distinta duración puedes cambiar de color en cualquier momento”.

En base a esto podemos definir los pilares de la marca que responden a la necesidad del grupo objetivo como los siguientes:

- a. **Color:** Es una oferta de colores que actualmente son poco usuales en la distribución tradicional, pero que son efectivamente los más buscados por las usuarias jóvenes lo que hace pertinente el lanzamiento de la marca.
- b. **Bajo compromiso:** Es una oferta de productos de color que tiene un menor compromiso que la coloración tradicional, puedes usar un color solo por un día o semanas, lo que hace que las barreras sean menores al uso y les permitan ir cambiando constantemente, lo cual responde de buena manera al grupo objetivo .
- c. **Personalizable:** Se puede usar diversos productos para lograr un resultado deseado, se pueden combinar colores, realizar efectos de manera de poder personalizar el resultado final de color. Esto es de gran importancia para el grupo objetivo tomando en cuenta su relación con la belleza y el estar siempre dispuesta a probar nuevo look.

6.4 Estrategia de posicionamiento

Luego de definir el Grupo objetivo y la propuesta de valor de la marca lo más importante es poder definir de manera clara cuál será el camino estratégico bajo el cual se quiere posicionar esta nueva

marca en la categoría de coloración. En este sentido si analizamos lo atributos relevantes bajo los cuales las mujeres del grupo objetivo evalúan la coloración, según estudio U&A capilar 2016, podemos destacar lo siguientes puntos:

- I. Resultado de color buscado
- II. Cuidado/Protección del cabello
- III. Tipo/Tiempo de coloración utilizada (permanente/ tono sobre tono/ temporal)
- IV. Tecnología

En este sentido podemos ver que estos elementos son lo que las consumidoras entre 15-30 años más valoran de parte de la categoría, en base los cuales buscamos construir un posicionamiento que responda al grupo objetivo y que sea consistente con la propuesta de valor de la nueva marca. Es por esto que definimos dos ejes bajo los cuales buscamos posicionar la marca Colorista en el mercado chileno:

- Eje Innovación: Tal como vimos en la propuesta de valor de la marca, nos encontramos ante una innovación del mercado de coloración. En donde tomando en cuenta un mercado concentrado en demanda funcional, llega una marca a apoderarse de un territorio no abordado de color en la categoría. Con una tecnología innovadora en términos de formatos de productos en base al nivel de compromiso con el color y la posibilidad a la consumidora de poder personalizar el resultado combinando colores y efectos en el cabello. Este factor es un elemento diferenciador de la marca dado que el nivel de innovación de la categoría está concentrado sobre el segmento de cobertura de canas y no sobre color, por lo que esto permitiría diferenciar a la marca de las tradicionales del mercado al tener una propuesta de color innovadora en formatos de productos y compromiso.
- Eje Color: Este eje es fundamental y pertinente tanto para la marca a lanzar como para la consumidora. Este es el factor diferenciador clave vs la coloración tradicional que vemos hoy en día en el mercado. Mientras las marcas masivas están dentro de un territorio funcional de cobertura concentran los colores en tonos tradicionales con el fin de llegar a una usuaria que busca mantener su color natural. Por esto que la marca llega a apoderarse de un segmento de colores de fantasía y/o poco usuales de manera de llegar a una consumidora que busca colores distintos de manera de personalizar su look.

6.4.1 Mapa de posicionamiento

Con el objetivo de tener un panorama del posicionamiento buscado para la marca Colorista es necesario tener un resumen de las marcas relevantes para el lanzamiento que pueden ser competencia o potencial competencia para la marca. La Tabla 16 presenta el resumen de marcas relevantes para el análisis que realizaremos.

Tabla 15: Marcas relevantes posicionamiento

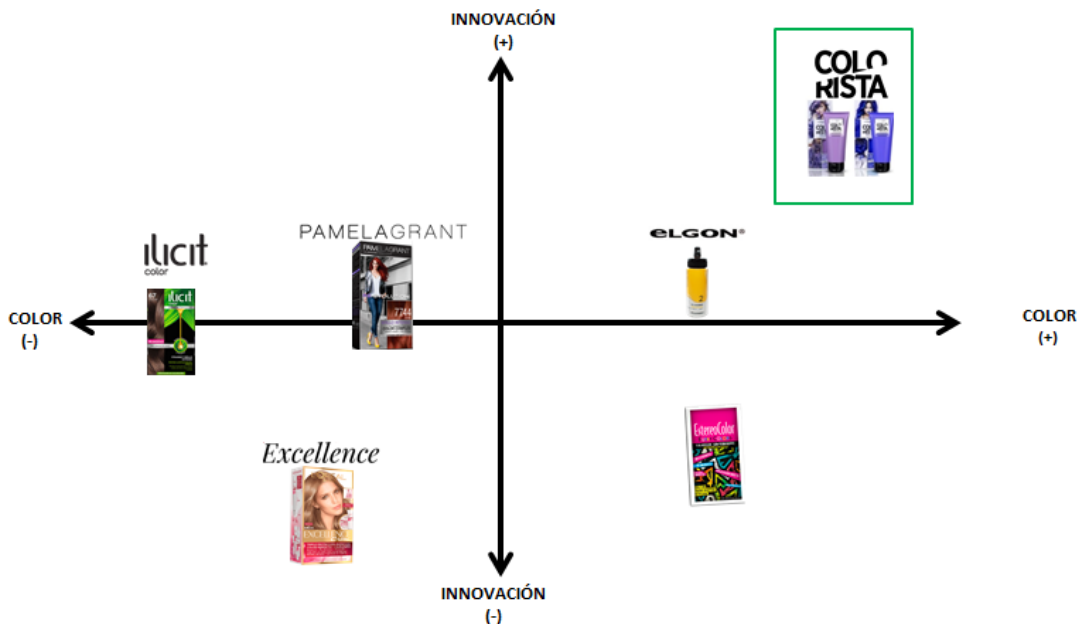
	Marca	Innovación	Color
1	Colorista	Alta	Alta
2	Elgon /l light	Media-Alta	Media
3	Estereo color	Media	Media
4	Pamela Grant	Media	Media-baja
5	Ilicit S/Amoniaco	Alta	Baja
6	Excellence	Media-Alta	Media-baja

Fuente: Tabla de elaboración propia

En base a esto podemos realizar un mapa de posicionamiento de las marcas en base a los ejes de innovación y color. Para el caso del eje de innovación se toma en consideración el estudio de imagen realizado el 2013 para L'Oreal en base a las marcas de coloración masiva como Excellence e Ilicit donde ranking de innovación más alto lo tiene Ilicit sin amoniaco. Para las marcas Elgon y Estereo color se hace en base a elaboración propia considerando la novedad de la tecnología y aplicación.

Para el eje de color se toma en consideración el portafolio de colores actuales de las marcas evaluadas y además que tengan presencia de tonos poco usuales o más radicales como azules, rosados, rojos, violetas, verdes, etc.

Imagen 1: Mapa posicionamiento de marcas



Fuente: Elaboración propia

6.5 Objetivos Marketing.

- a. Colorista se convierta en la marca N°1 en participación de mercado en valor, en el segmento de edad de 15 a 30 años en un periodo de 1 año.
- b. Alcanzar una distribución ponderada del 85% del canal de distribución masivo en un periodo de 6 meses desde el lanzamiento de la marca.
- c. Lograr un volumen anual de ventas a Sell-out de 500.000 unidades en un periodo de 1 año.
- d. Alcanzar un 5% del total de ventas en valor por medio del canal de e-commerce en un periodo de 1 año
- e. Ser la marca reconocida por la consumidora, alcanzando un 40% de recordación de marca sobre el segmento de 15 a 30 años de la categoría, en un periodo de 1 año.
- f. Aportar un margen operacional a la marca de un 10% durante un periodo de 12 meses.

VII. MEZCLA DE MARKETING.

7.1 Producto.

Respecto de esta variable del marketing mix, estamos frente al lanzamiento de una nueva línea de producto que surge como el desarrollo de una nueva marca de L'Oréal Paris. Esto se refiere concretamente a una nueva oferta de producto que tiene por objetivo comercializarse dentro del circuito masivo dentro de la categoría de coloración.

El objetivo de este lanzamiento de producto es lograr una diferenciación significativa respecto de los competidores, potenciando un segmento del mercado que actualmente no esa siendo abordado por las marcas presentes de la categoría. Para el éxito de esta propuesta es clave tener claridad sobre los factores diferenciadores de la marca que ofrecen un beneficio a la consumidora final⁴⁹.

Para el lanzamiento de la marca Colorista existen una serie de consideraciones que se deben tomar en cuenta para la elaboración de la estrategia de producto:

- L'Oréal no cuenta con producción local de productos por lo que se importan productos directamente desde plantas europeas, regidos sobre lineamientos internacionales de marca quienes toman decisiones respecto de los packaging y formatos del producto.
- Se pueden realizar modificaciones en términos de lenguaje del packaging, pero no se puede intervenir de manera considerable el diseño.
- El portafolio de producto y colorimetría es definido por cada país en base a las necesidades del mercado local.

Es en base a definiremos cuales son los diversos niveles del producto para poder definir cuáles son los factores críticos en la definición de producto de manera que sean relevantes para el grupo objetivo.

- Marca:

La marca Colorista es una nueva propuesta para la categoría de color de la marca L'Oréal Paris. Esta busca posicionarse dentro un nuevo eje de la categoría enfocado en coloración de fantasía. Esta marca fue desarrollada por el grupo L'Oréal y co-creada con influenciadoras importantes a nivel internacional con los que se definió los colores a desarrollar por la marca y donde ellos mismos fueron los rostros con los que trabajó la comunicación internacional.

El lanzamiento de la marca surge como una respuesta a lo que ocurre en digital, a lo que las consumidoras están buscando y las tendencias más buscadas a nivel internacional. La marca Colorista es una revolución en color, y una propuesta de productos diferente a lo conocido en el mercado. Es una marca joven, versátil y de espíritu libre, que busca inspirar a jóvenes a través de color para expresar sus emociones y personalidad.

⁴⁹ Libro "Estrategia de Marketing" Quinta edición O.C Ferrel, Michael D. Hartline

El lanzamiento de la marca en cada país es decisión local en base al potencial de negocio que tenga en el mercado. Es por esto que se decidió realizar un estudio cualitativo en formato focus group, para testear el concepto de la marca en el cual se quería evaluar la afinidad de la propuesta con los distintos segmentos de edad y si podría resultar una propuesta atractiva. A modo de resumen se pueden destacar los siguientes atributos de la propuesta de producto:

- Propuesta Novedosa al ofrecer colores de fantasía que son atractivos para las usuarias.
- Mayor cuidado del cabello al existir productos que se salen con los lavados y que no dañan el cabello.
- Probar sin compromiso, te permite jugar con colores distintos por poco tiempo.
- Mucho más cercano a las tendencias internacionales.
- Fácil aplicación de producto.

Estas percepciones son declarativas de las mismas entrevistadas, en donde en base a los grupos investigados la propuesta tiene una buena afinidad sobre mujeres de 18 a 35 años ABC tanto usuarias como no usuarias de productos de coloración. Teniendo un potencial de reclutar consumidoras a la categoría.



- Atributos del producto

En base a las condiciones mencionadas anteriormente podemos destacar que Colorista como marca presenta una serie de atributos que son críticos a la hora de evaluar la oferta de producto y que se resumen en estos puntos:

- Colorimetría de producto: Este es un punto crucial para la categoría y que en el caso de Colorista viene a ser un punto alto y diferenciador, considerando que es la primera marca de distribución masiva con colores de fantasía como azules, rosados, morados, verdes. Esto es un punto clave de la marca dado que es la única que ofrece un portafolio de 27 tonos diferentes de color, que fueron definidos en base a un levantamiento de cuáles son los colores más buscados en Chile de colores de fantasía.
- Portafolio diferenciado por nivel de compromiso: La marca tiene la virtud de poseer un portafolio de productos diferente para cada nivel de compromiso de la consumidora con la duración del color en su cabello. Por un lado, tenemos **Colorista Spray** que son productos spray de aplicación instantánea sobre el cabello y que duran hasta el próximo lavado. Por otro lado, tenemos **Colorista Washout** que es una coloración semi-permanente que dura de 1 a 2 semanas que se aplica de manera directa y sin amoníaco. Finalmente tenemos **Colorista Paint** que es una coloración permanente tradicional y que dura aproximadamente un mes a un mes y medio. Y de manera transversal está **Colorista Effects** que son efectos de decoloración que son complementarios al uso de los otros productos.
- Facilidad y rapidez de aplicación: Tanto para Colorista Spray como Washout, el tiempo y forma de aplicación es mucho más simple que una coloración regular. En el primer caso es instantáneo el resultado y en el segundo toma únicamente 20 min vs los 50 a 60 minutos que toma una aplicación de coloración regular.

- Personalización: La variedad de tonos y colores permite que la usuaria pueda aplicar distintos tonos en distintas partes del cabello de manera de poder crear su propio diseño de color de manera fácil.

Tabla 16: Resumen Atributos de Marca

	Cantidad de tonos	Tiempo aplicación	Forma aplicación	Visibilidad de color	Producto
Colorista Spray	6	Instantánea	Aplicación Directa	Visible en todo tipo de cabello	
Colorista Washout	10	20 min	Aplicación Directa	Tonos pasteles en Cabello rubio/decolorado. Tonos vivids en todo tipo de cabello	
Colorista Paint	8	50 min	Mezcla producto	Visible en todo tipo de cabello según su base de color	
Colorista Effects	3	60 min	Mezcla producto	Resultado según base de color	

- Rol del producto

Colorista tiene un rol como producto de entregar una oferta diferenciadora de cara a la consumidora, como una propuesta de producto diferente a lo que existe actualmente en la categoría de coloración. Esto por medio de una propuesta de colores diferentes y con distinta duración de manera de transformar el uso de la categoría de un tema funcional a un mundo de moda como maquillaje.

Es por esto que la propuesta de producto responde para reclutar a distintos tipos de usuarias según su compromiso con el resultado de color desde 1 día a algo más permanente de más de un mes. Esto considerando que es una marca primordialmente para un segmento etario joven de 15 a 30 años.

- Formatos.

Colorista Spray:

Esta franquicia tiene un formato tal como su nombre lo dice en spray con un contenido de 75 ml y está pensado como un formato de aplicación más fácil como un producto práctico de resultado instantáneo que se va con el siguiente lavado.

Colorista Washout:

Este producto tiene un formato en crema similar a un acondicionador que contiene 80 ml. Este producto al tener una duración mayor permite poder aplicarlo de manera más localizada con las manos para lograr el efecto deseado, se puede aplicar parcialmente o en todo el cabello. En este caso hay colores que son visibles para cabellos oscuros y otros para cabellos más claros.

Colorista Paint:

Un formato similar al de las coloraciones tradicionales que contiene: una crema reveladora, una crema colorante y un tratamiento para finalizar. Junto con esto se suma que el producto tiene una brocha de aplicación que permite aplicar de manera más precisa el color.

Colorista Effects:

Este producto es complementario como servicio a productos de colorista y también al igual que Paint es un formato de kit de producto que contiene, una crema reveladora, un polvo y una crema decolorante, más un peine de aplicación para lograr el efecto de decoloración deseado (ver tabla 17).

- Packaging de producto.

El packaging y su diseño es un punto clave sobre todo en categorías donde parte importante de la decisión de compra es tomada en el punto de venta, como es el caso de categorías masivas como la coloración. Esta ha sido una herramienta que ha tomado con el tiempo un rol mucho más estratégico considerando el entorno competitivo que existe en los puntos de venta con un número importante de marca comunicando al consumidor. Es por esto que tal como lo menciona Kotler y Armstrong (2012) *“Las empresas están descubriendo el poder que tiene un buen empaque para provocar el reconocimiento instantáneo de la marca por parte del consumidor”*⁵⁰

Para el caso particular del lanzamiento de Colorista, es importante lograr el posicionamiento deseado en la mente del consumidor y de igual forma destacar los elementos diferenciadores que tiene por sobre otro tipo de coloraciones que es parte de lo que se menciona anteriormente como atributos de producto y que estos elementos sean visibles en el packaging del producto.

Para todas las sub-gamas de Colorista (Spray-Washout-Paint- Effects), al ser parte todos de la misma marca tienen elementos comunes que definen el packaging final del producto.

- Logo de la marca Colorista como prioritario en negro bajo la marca L'Oréal Paris que es la marca madre y que es importante este dentro del packaging de manera que se entienda que es parte de la marca lo que aporta un mayor valor de marca.

⁵⁰ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary (2012). Libro Marketing. Editorial Pearson Educación, Mexico.

Lanzamiento Marca Colorista de L'Oréal Paris

- Descriptor de la franquicia, bajo el logo de Colorista va la gama a la que pertenece cada producto ya sea Spray, Washout, Paint o Effects, de manera de identificar claramente el tipo de producto.
- Duración del color, es algo que esta comunicado claramente en el packaging indicando periodo de duración del color como 1 día, 1 a 2 semanas o color permanente.
- Fotos de resultado de color en todos los productos se muestra resultado de color en cabello de manera de hacer visible cual sería el resultado con la aplicación del color respectivo.
- Nombre del color sale mencionado abajo del packaging con el color respectivo, los nombres son definidos internacionalmente como los nombres de manera de crear una tendencia de color asociada al producto.
- Por último, todos los packaging vienen con instrucciones de uso y aplicación de manera de reducir el riesgo de resultado de la usuaria.

Imagen 2: Diseño packaging productos marca Colorista



Adicionalmente hay consideraciones especiales para algunas gamas que son claves de cara a dar información correcta a la consumidora respecto del resultado de producto dependiendo del tono de color base.

Colorista Washout:

Para este producto en particular de esta gama de la marca es importante comunicar de manera adecuada la educación de uso respecto del producto y esto implica concretamente, como quedará el resultado dependiendo de la base de color, como se verá con distintos tipos de efecto y como va desapareciendo el color en el tiempo. Concretamente lo que contiene el packaging es lo siguiente:

- Muestra en imágenes en la parte superior de la tapa del producto como va desvaneciendo el color.
- Resultado del color dependiendo de la altura de tono que la consumidora tenga, lo que se muestra en la cara lateral del producto.
- Imágenes del resultado e como se vería el producto aplicado luego de haber realizado los efectos de decoloración que son de colorista que va en la contratapa de la caja del producto.

Imagen 3: Imagen instrucciones de productos en packaging

IT - IL RISULTATO DIPENDERÀ DAL COLORE DI PARTENZA
 ES - EL RESULTADO DEPENDERÁ DE TU COLOR ACTUAL
 PT - O RESULTADO VAI DEPENDER DA TUA COR ACTUAL

STARTING LEVEL END RESULT

BONDO PLATINO / RUBIO PLATINO / LOIRO MUITO CLARO	
BONDO CHIARO / RUBIO CLARO / LOIRO CLARO	
BONDO / RUBIO / LOIRO	
BONDO SCURO O PIÙ SCURO / RUBIO OSCURO, CASTAÑO O NEGRO / LOIRO ESCURO OU ANILACADO	
COLORE NON VISIBILE / COLORE MO VISIBILE SEM RESULTADO VISIVEL	

Non adatto a capelli colorati /
 No recomendado para cabelos teñidos /
 Não adequado a cabelo pintado

IT - Attenzione! Con i lavaggi il colore può sfumare verso una gradazione leggermente diversa
 ES - ¡Atención! Este color puede variar ligeramente hacia otro color con los lavados.

**COME SCOMPARE / COMO DESAPARECERÁ EL COLOR
 COMO DESVANECE COM AS LAVAGENS**

IT - Va via gradualmente, riportando i capelli al loro colore originario. *Può durare più a lungo a seconda della porosità del capello. / ES - El color desaparece gradualmente, recuperando tu color natural o las mechas iniciales. *Puede durar más tiempo dependiendo de la porosidad del capello. / PT - A cor desvanece gradualmente, deixando o cabelo retornar à sua cor natural, ombre ou madeixas. *Pode durar mais dependendo da porosidade do cabelo



HIGHLIGHTS	OMBRE	BLONDE

Pese a que los packaging vienen definidos de manera internacional, localmente se decidió desarrollar un adhesivo que vaya directamente en el packaging indicando para el tipo de cabello que se recomienda el producto de manera clara. Este sello indica:

- Producto solo para rubias o con cabellos decolorados
- Producto solo para castañas.

7.2 Distribución.

La distribución de este lanzamiento es sin dudas una variable clave, no solamente por la importancia de tener el producto en la distribución al alcance de los consumidores (lo cual en esta categoría es particularmente importante), sino que también al ser una gran innovación y que va dirigida a un segmento mucho más joven, esto abre las puertas a pensar en una distribución mucho más amplia que la que se trabaja actualmente la categoría de coloración.

En términos operativos de la gestión de la cadena de suministro, L'Oréal posee una fuerte posición en el mercado de coloración manejando más de 60% de la participación de mercado lo que lo hace un competidor fuerte para la categoría. En este sentido, se hace más manejable la negociación con clientes para la correcta inclusión de la marca y esto implica directamente la correcta planogramación de la marca, condiciones comerciales y distribución en salas de venta.

Es por esto, que la estrategia de esta marca considerando el grupo objetivo y posicionamiento de marca es que debemos definir los puntos claves a la hora de definir la distribución del producto y que se resumen de esta forma:

- Lograr el 90% de la distribución masiva tradicional actual de la categoría de coloración en un periodo de 10 meses.
- 50% de la distribución selectiva como grandes tiendas (Paris, Falabella, Ripley) y Beauty stores (DBS, TROB) en un periodo de 1 año.
- Estar presente a al menos el 40% de los retailers de e-commerce que distribuyan productos de belleza

Concretamente para el lanzamiento tenemos considerado como:

- Condiciones comerciales:

Para la inclusión de este lanzamiento en la distribución de clientes se debe tener consideraciones especiales que tienen directa repercusión en la entrada del producto en los diversos clientes. Esto implica concretamente definir cuáles son los % de margen cliente que se entrega por el producto, descuentos estructurales y contraprestaciones comerciales básicas (Rappel, distribución física entre otros).

En este sentido a modo resumen estas fueron las condiciones definidas como básicas entregadas a los clientes de manera de lograr una inclusión exitosa:

- 28% de descuento estructural (fijo)
- 25% margen cliente vs un 19% entregado actualmente por marcas de la misma categoría. Esto permitirá lograr la inclusión en circuitos como grandes tiendas y beauty stores que piden como clientes mayores % de margen
- Exhibiciones adicionales por parte de los clientes que son gestionadas por parte del equipo comercial correspondiente a cada cadena.

- Distribución:

En base a la estrategia de lanzamiento de la marca el objetivo como los comentamos inicialmente es estar en la distribución masiva en un 80% de coloración y además alcanzar unas coberturas de un 40% en circuitos de venta selectiva, Grandes tiendas y Beauty Stores.

En este sentido detallamos acá el contexto de distribución masiva, selectiva y e-commerce.

Distribución Masiva tradicional:

La distribución masiva tradicional toma en consideración todos los puntos de venta que trabajan la categoría de coloración en donde podemos encontrar los clientes distribuidos de la siguiente manera:

- Circuito Food que abarca todos los supermercados de los diversos formatos (Lider Hiper/express, Jumbo, SMU, Tottus, Santa Isabel.
- Circuito Farmacias donde encontramos principalmente Cruz Verde, Salcobrand y Farmacias Ahumada.
- Circuito Perfumerías que se compone principalmente de Preunic y Maicao.

En base a esto podemos decir que la estrategia de distribución es una cobertura intensiva donde tenemos como objetivo alcanzar el 90% de la distribución masiva tradicional donde la marca Colorista posea un rol estratégico en el cliente.

		PDV TOTAL	LOREAL PARIS	OBJETIVO COLORISTA	% LOREAL PARIS
DRUG	FASA	429	266	230	86%
	S & B	422	358	300	84%
	SOCOFAR- C.VERDE*	683	635	500	79%
	SUB TOTAL	1534	1259	1.030	82%
PERFUMERIA	PRE UNIC	99	99	99	100%
	NATIVA	15	15	15	100%
	MAICAO	183	183	183	100%
	SUB TOTAL	297	297	297	100%
FOOD	WALMART	366	183	183	100%
	JUMBO	49	49	49	100%
	SANTA ISABEL*	197	192	96	50%
	SMU	354	251	126	50%
	TOTTUS	65	65	62	95%
	SUB TOTAL	1031	740	516	70%

Distribución Selectiva belleza:

En este caso cabe resaltar que se busca por medio de esta marca entrar en circuitos de distribución donde actualmente no se trabaja la categoría, lo que implica un enorme desafío tomando en cuenta que implica dar un rol dentro del cliente y su distribución. El sentido estratégico que tiene entrar en estos clientes tiene que ver con el grupo objetivo al que se dirige la marca, considerando que esto son los circuitos más afines a este target y donde buscan con mayor frecuencia la categoría de belleza y principalmente maquillaje al cual es una categoría que la marca tiene mayor cercanía, por lo que tiene un rol el que la marca este en estos circuitos.

Lanzamiento Marca Colorista de L'Oréal Paris

La distribución selectiva de belleza que se busca alcanzar es la siguiente:

- Grandes Tiendas que considera tiendas departamentales como Paris, Ripley y Falabella.
- Beauty Stores que son un modelo incipiente que considera las tiendas de belleza DBS y The Republic of Beauty.

		PDV TOTAL	LOREAL PARIS	OBJETIVO COLORISTA	% LOREAL PARIS
GRANDES TIENDAS	FALABELLA	44	0	12	27%
	PARIS	42	0	16	38%
	RIPLEY	42	0	16	38%
	SUB TOTAL	128	0	44	34%
TIENDAS ESPECIALISTAS	TROB	20	0	10	50%
	DBS	44	0	22	50%
	SUB TOTAL	64	0	32	50%

7.3 Precio:

El Precio representa una herramienta estratégica fundamental en la estrategia de valor de una compañía y de igual forma para el cliente. Lo más importante a la hora de definir correctamente esta estrategia es tener claridad respecto de a las variables de costos internos del producto como también el escenario competitivo de precios que existe en el mercado donde el producto será lanzado. Es por esto que finalmente el precio debe ser el mejor reflejo de la propuesta de valor del producto en sí mismo y que sea relevante de cara al consumidor final.

Para el caso de la definición de precio para el producto Colorista la primera variable en consideración es el margen bruto de la marca considerando que debe ser un producto que en su introducción tenga al menos un 50% de margen, de manera de no diluir la contribución de toda la marca L'Oréal Paris en todas sus categorías.

Para esto debemos considerar que, si bien el precio sugerido a venta consumidora será el mismo independiente del circuito de distribución, dependiendo de las condiciones comerciales de cada cliente es que se debe asegurar los márgenes mínimos que maneja cada cliente respecto de productos de la misma categoría. La estructura de costos para determinar el margen bruto de contribución son los siguientes:

- Costos Fijos:
 - o Costos de producción internacional de la planta de la cual se importa el producto. En el caso de Chile los productos se importan desde la planta en España Burgos. En este caso los costos de producción son cerca de un 60% más altos que la coloración actual.
 - o Costos de importación que se paga por el ingreso de los productos en Chile.
- Costos Variables:
 - o Condiciones comerciales clientes, es decir, descuentos estructurales por categorías, Rappel, OVC y otras condiciones operacionales por la incorporación del producto en las salas de ventas.

En base a esto se define como primer objetivo a nivel de precios:

- Obtener un margen bruto mayor al 50% desde el lanzamiento del producto.

Adicionalmente para la definición de precios es fundamental considerar el factor externo o de mercado, que corresponde entorno competitivo de precios de la coloración en Chile. Para este ejercicio se consideraron varios elementos, por una parte, el contexto de precios de coloración masiva como también la coloración de circuitos que crecen fuertemente que son los profesionales. Esto dado que es sumamente relevante dado que Colorista es una oferta de producto poco habitual en el mercado que debe ser un buen balance entre innovación y precio justo de cara a la consumidora.

Para el escenario de precios global de coloración permanente tenemos el siguiente panorama de precios:

Tabla 17: Precios Coloración Permanente Masivo/Profesional

Categoría	Marca	Distribución	Precio Consumidora
Coloración	Excellence	Masiva	\$ 5.890
Coloración	Koleston	Masiva	\$ 5.290
Coloración	Nutrisse	Masiva	\$ 4.490
Coloración	Casting	Masiva	\$ 4.450
Coloración	Illicit Sin amoniaco	Masiva	\$ 3.990
Coloración	Pamela Grant	Masiva	\$ 3.590
Coloración	Illicit	Masiva	\$ 2.090
Coloración	Cor intensa	Masiva	\$ 2.090
Coloración	Elgon	Profesional	\$ 3.500
Coloración	Davines	Profesional	\$ 5.990

Bajo este escenario podemos ver que en lo que respecta a la coloración tradicional tanto masiva como profesional los precios tienden moverse dentro de un rango de \$2.000 a \$6.000. Donde Excellence se posiciona como una de las marcas con precio más caro del mercado y que tiene una participación de mercado cercana a los 20 puntos. Lo que habla de la fuerte posición que tiene la marca L'Oréal Paris que le permite tener un precio alto en el mercado al ser tener un respaldo de calidad y confianza en la categoría.

Tomando en consideración que Colorista es parte de la marca L'Oréal Paris y que esto significa un respaldo de calidad de resultado de producto y adicionalmente que estamos ante una fuerte innovación para el mercado masivo que no existe, es que tenemos que posicionarnos dentro de un rango superior de precios en el mercado masivo.

De igual forma, analizaremos la oferta de coloración de fantasía en el mercado que se puede ver en el siguiente cuadro:

Tabla 18: Precios Coloración Fantasía Masivo/Profesional

Categoría	Marca	Distribución	Precio Consumidora
Fantasia	Elgon	Profesional	\$ 6.500
Fantasia	Color Brilliance	Profesional	\$ 5.990
Fantasia	Bsweet	Profesional	\$ 5.290
Fantasia	BTZ	Profesional	\$ 4.590
Fantasia	Funky Color	Profesional	\$ 1.690

De este segmento en particular agrupamos principalmente las marcas más relevantes y que se venden a través de canales formales de venta de coloración de fantasía. A modo de resumen, podemos ver que el panorama de precios es muy amplio dado que existen marcas de muy poco valor y resultado poco eficaz y otras marcas más cercanas al mundo profesional que prometen un resultado cosmético de mejor calidad. Adicionalmente cabe destacar que todas estas marcas tienen solo una oferta única de producto, es decir, o solo temporal o semi-permanente y que son

Lanzamiento Marca Colorista de L'Oréal Paris

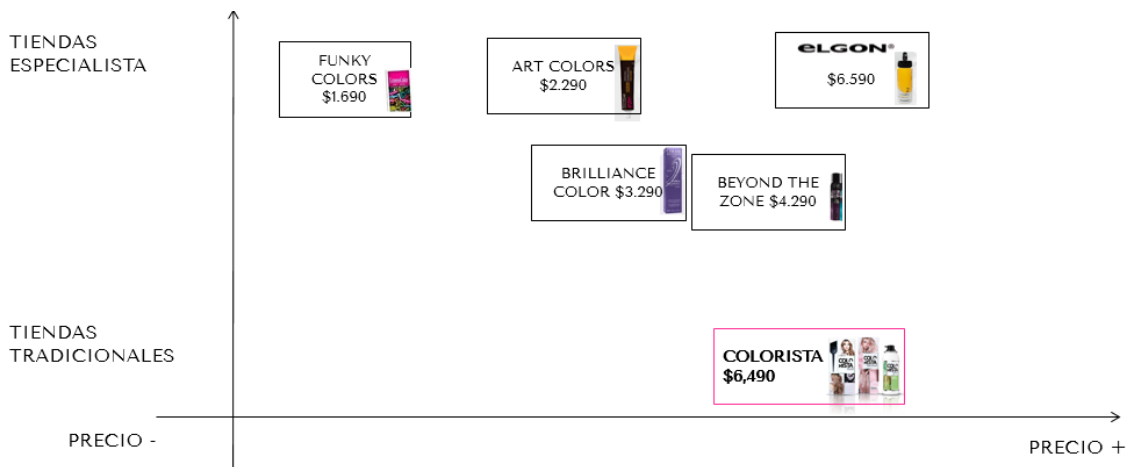
extensiones de línea de una marca de coloración total, lo cual puede ser un gran factor diferenciador para la marca Colorista como la marca especialista en colores de fantasía.

Junto con esto, cabe mencionar que en un estudio cualitativo de formato focus group realizado por L'Oréal Paris, para investigar respecto de la propuesta de una marca de colores de fantasía. Las consumidoras jóvenes afirman tener fuerte afinidad con la propuesta y que tendrían una disposición a pagar por productos de este tipo entre \$5.000 y \$7.000 dependiendo de la promesa y efectividad de resultado del producto.

En base a esto, se define como precio de entrada para la marca durante el año 2018 un valor de \$6.490 que responde a las variables mencionadas anteriormente:

- Asegura un Margen Bruto del 55% de la marca durante el año
- Se posiciona dentro el rango de precio de marcas profesionales con servicios similares.
- 10% sobre la marca masiva de mayor valor en el mercado
- Se sitúa dentro del rango de disposición a pagar declarado por consumidoras a las cuales este producto sería relevante.

Imagen 4: Mapa de precios de competencia



Fuente: Elaboración propia

7.4 Promoción:

Como parte fundamental del lanzamiento la variable de promoción resulta ser uno de los puntos clave a la hora de comunicar a la consumidora y hacer llegar la propuesta de valor del lanzamiento. En este sentido, para el lanzamiento de la marca Colorista esta resulta ser una variable crítica que para el lanzamiento cumple tres funciones críticas para el correcto posicionamiento de la marca:

- Hacer tangible para la consumidora la propuesta de valor de la marca resaltando los principales atributos del producto mencionados en esta variable del marketing Mix (Colores atractivos, nivel de compromiso, personalización y facilidad de aplicación).
- Llegar de manera efectiva por medio de la comunicación al grupo target definido en para este lanzamiento.
- Justificar a través de la comunicación el correcto posicionamiento de precio y valor de la marca.

Para este punto en particular evaluaremos los siguientes puntos como drivers clave de la promoción de Colorista en Chile:

- Exhibición/Ejecución en PDV
 - Visibilidad
 - Ejecución en Góndola
- Publicidad
 - Online
 - Offline
- Promoción de ventas
 - Activaciones especiales
- Relaciones Públicas
- Ventas personales

Exhibición y Ejecución en PDV

Para categorías masivas el PDV es uno de los puntos cruciales a la hora de definir un proceso de compra. Esto varía dependiendo del circuito de distribución frente al cual nos encontremos, dado que la categoría coloración puede ser o no destino o simplemente reposición. Bajo esta perspectiva como vimos en el eje de Distribución, el lanzamiento pretende abarcar tanto los circuitos de distribución masivos (Supermercados, Farmacias y Perfumerías) como la distribución Selectiva (Grandes tiendas y Beauty Stores).

Esto implica directamente que se debe lograr una ejecución en PDV que sea acorde al modelo de venta y que del mismo modo resulte atractivo para la consumidora. Información que podemos ver que en la tabla 20, donde cada circuito tiene un rol específico para la consumidora lo que nos ayuda a tener mayor claridad de la ejecución que tendremos en PDV.

Tabla 19: Perfiles circuitos categoría coloración

	Perfumeria	Farmacia	Supermercado	Beauty Stores/GGTT
Rol Coloracion	Driver Bajo Precio	Reposicion de producto	Vitrineo	Compra Especialista
Peso Circuito	25%	18%	32%	5%
Atributos Buscados	Amplitud de marcas / Oferta de productos / Asesoría en PDV	Practicidad de compra / Convenios de tarjetas	Amplitud de marcas / profundidad de tonos / Libre exploracion	Profundidad de tonos / Consejo experto / Reducción de riesgo / productos Complementarios

Fuente: Estudio de Shopper/ Retail Landscape TNS 2015

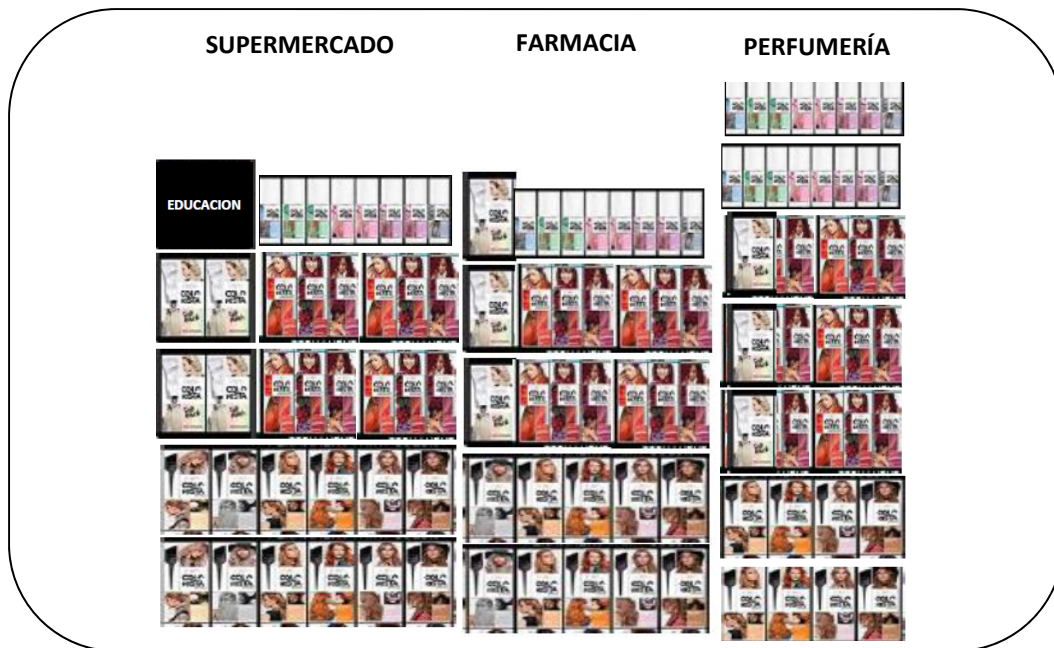
a) Planogramas en góndola por circuito:

Como vimos lo primero es tener claridad de cómo se verá la marca con sus diversos productos en los lineales en góndola para cada circuito. Para esto es fundamental que estos sean consistentes con los puntos vistos en producto y propuesta de valor de manera que la marca se pueda expresar de manera correcta en la góndola de cada circuito.

Es por esto es que como primera prioridad se definió el generar un bloque completo de la marca dentro de la góndola, logrando establecer una bajada completa vertical dentro de la categoría de coloración de manera de lograr el correcto posicionamiento de la marca que es uno de los puntos clave del lanzamiento. Adicional a esto es fundamental a través del layout de góndola que se transmita de forma correcta el portafolio de producto según nivel el compromiso, lo cual se puede ver de forma clara en la Imagen 8.

La idea es avanzar a través de la navegación de góndola con la duración del resultado de color, comenzando los productos de duración de solo un día, para seguir por colorista Washout de 1 a 2 semanas con los servicios de decoloración complementarios y finalmente la coloración permanente para quienes buscan un resultado más permanente.

Imagen 5: Propuesta de Layout de góndola.



Como se puede ver en la imagen, el objetivo en la distribución masiva es lograr generar el bloque de marca visible agrupando las subcategorías por nivel de duración o compromiso con el resultado. Para el caso de los circuitos selectivos como Grandes tiendas y Beauty Stores esto se elabora de manera diferente, principalmente porque la categoría coloración no existe ni está desarrollada en el circuito, por lo que se propone que la ejecución y el portafolio sean apropiados dadas las características del canal y preferencias de la consumidora. La ejecución se resume de esta manera:

Tabla 20: Ejecución Colorista por circuitos

	Masivo (Supermercado+Farmacia+Perfumeria)	Grandes Tiendas	Beauty Stores
Objetivo	Movilizar y atraer nuevos consumidores	Estar donde la consumidora joven compra	Coloración como complemento de maquillaje
Gama Colorista	GAMA COMPLETA	SPRAY	WASHOUT + SPRAY
Ejecución en PDV	Ejecución de guías de navegación + fuerte educación de marca / Creación de bloque completo de marca en la góndola	Promover la compra de impulso / Adyacente a la categoría de maquillaje	Desarrollar la categoría en el circuito con ejecución adyacente a maquillaje
Visibilidad			

Fuente: Tabla de elaboración propia

Visibilidad en PDV

Para complementar la ejecución en punto de venta en góndola se debe buscar nuevos puntos de contacto con la consumidora final y que no necesariamente deben estar dentro de la misma categoría, lo que son las segundas exhibiciones. Esto es un factor clave en la distribución masiva considerando que permiten muchas veces exacerbar la marca de tal forma de genera compra de impulso sobretodo en el periodo de lanzamiento.

Junto con las exhibiciones adicionales se deber definir cuáles son los elementos necesarios para asegurar la visibilidad correcta de la marca y además cuáles serán las inversiones que se activarán en el periodo de lanzamiento.

Para la ejecución se tomó en consideración que los materiales a implementar cumplan un rol de comunicación de la marca, pero además sean un soporte sobre la educación de uso del producto, considerando que las complejidades que puede presentar para una consumidora la elección de estos productos. Dentro de los elementos que se desarrollarán para la campaña tenemos:

- Góndola: Se realizarán bandejas de marca en la góndola indicando el tipo de producto de Colorista y la duración del producto. Adicionalmente se pondrán stoppers largos en góndola con la educación de productos, de cómo usar el producto y que colores elegir según su color natural de cabello. Por último, las cartas de color ayudan como una segunda herramienta

de soporte de la educación del consumidor para conocer el resultado real del color que se busca.

- Visibilidad: Se invertirá en más de 700 visuales de marca que nos ayudarán a hacer la comunicación de la marca en PDV, poniendo como principal eje el color, el compromiso y la marca. Estas visuales consideran Vitrinas de clientes, góndolas, revestimiento exhibiciones y folletos informativos (Ver anexo 7).
- 2da exhibición: esta es una variable clave dado que nos permite tener contacto con la consumidora final en un segundo punto, que no necesariamente tiene que ser en la misma góndola de coloración. Dada la naturaleza del lanzamiento estas segundas exhibiciones buscan relacionarse con categorías adyacentes como maquillaje al que la consumidora joven es más cercana lo cual puede ser un fuerte motor de compra impulso.

Tabla 21: Resumen elementos visuales de comunicación en PDV

	EXHIBICIÓN	CANTIDAD
ELEMENTOS GONDOLA	BANDEJAS GONDOLA	4.600
	CAJAS ANTIMERMA	1.240
	STOPPERS	314
	GANCHERAS	200
	CARTAS COLOR	1.500
VISIBILIDAD	FLOORGRAPHICS	60
	GRÁFICAS PDV	532
	STICKERS	48
	REVESTIMIENTO	91
2das EXHIBICIONES	PAYLOADER	90
	LATERALES	89
	CIRCUITO	166
	CUPULA	106
	TOTEM	42
	SOBREMESÓN	25

Fuente: Tabla de elaboración propia

Publicidad:

Para la estrategia comunicacional de la marca Colorista la elaboración de un plan de medios es clave para éxito del lanzamiento. Tomando en cuenta que es una variable clave a considerar para poder generar el impulso de compra y dar a conocer la nueva marca los consumidores.

Para esto es importante tener en consideración los siguientes hechos que son fundamentales para la correcta definición de la estrategia comunicacional:

- Target etario de 15-35 años GSE ABC, esto define fuertemente la estrategia de campaña considerando que es un público altamente digitalizado.
- Potenciar los diferenciadores de marca en la comunicación.
- Generar aspiracionalidad detrás de la marca, de manera de generar la prueba de producto por parte de la consumidora.

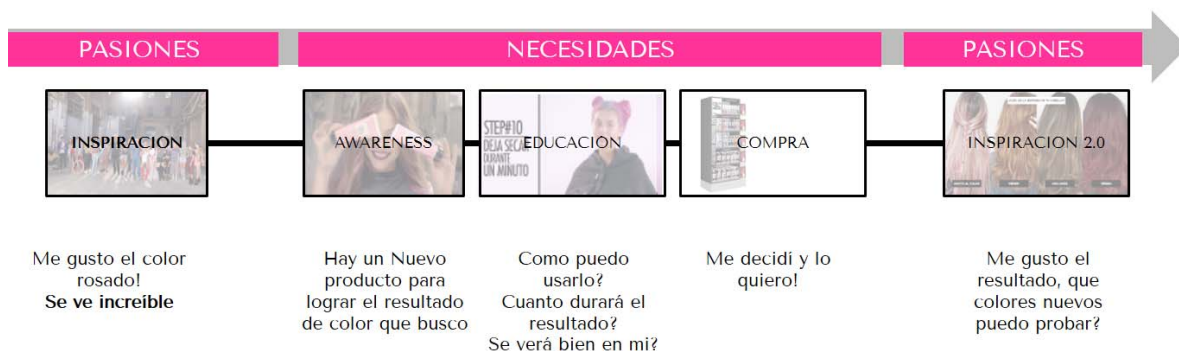
A modo resumen podemos definir la estrategia comunicacional de la siguiente manera a nivel de pauta mediática:

Tabla 22: Detalle inversión Medios Masivos

	Medios masivos	Detalle	Duración	Presupuesto
Medios OFF	Televisión Abierta	Comerciales 20s para dos formatos de producto Spray y Washout	2 flight de 2 semanas (2 meses)	100.000.000
	Televisión Paga			
Medios Online	Digital Advertising	Inversión en medios digitales por medio de compra programática en medios afines al target	3 meses	10.000.000
	Social media Invest	Inversión en FB y Instagram para alcance de reach del target	2 meses	8.000.000
	Youtube Invest	Inversión en formatos pre-roll por views	1 mes	5.000.000
	Influenciadoras digitales	Estrategia de Contenido generado por usuarias para compartir orgánicamente contenido relacionado con la marca	3 meses	15.000.000

Para poder realizar una correcta ejecución de la campaña establecimos un periodo de 3 meses de campaña, esto tomando en cuenta que tal como se definió en los objetivos de marca se busca lograr un posicionamiento adecuado para la marca y que además responda al “consumer journey” de una consumidora de color (Ver imagen 9). Es clave entender el viaje que hace la consumidora de manera de saber con qué herramientas y medios impactar a la consumidora en cada una de estas fases en base a sus principales preguntas.

Imagen 6: Journey consumidora Colorista



Fuente: Grafico de elaboración propia

Es por esto que la campaña de lanzamiento considera un periodo de 3 fases en las cuales pretendemos hacernos cargo de la experiencia de la usuaria de colorista y donde los diversos medios

tomar un rol más protagónico dependiendo de la fase del journey en que nos encontremos. Lo cual podemos ver de manera clara en el siguiente Cuadro:

Tabla 23: Bajada medios por fase de lanzamiento Colorista

	ETAPA I PRE-BUZZ COLORISTA	ETAPA II LANZAMIENTO	ETAPA III MANTENCIÓN
DURACIÓN	2 SEMANAS	7 SEMANAS	3 SEMANAS
TARGET	MUJERES ABC 15-30 AÑOS		
OBJETIVO	Generar Inspiración y deseo a la consumidora potencial de colorista a través de influenciadoras digitales que den a conocer el producto	Awareness de la marca y masificación del lanzamiento en medios	Generación de contenido nuevo de la marca asociado a la estacionalidad de usos del producto
Medios	Redes Sociales (Facebook / Instagram) Influenciadoras digitales	Televisión (Abierta/Pagada) Redes sociales (Facebook /Instagram) Influenciadoras Digitales SEM Compra espacios digitales (Banners/Mailing/sites)	Redes sociales (Facebook /Instagram) Influenciadoras Digitales SEM
% Inversión	20%	60%	20%

Fuente: Tabla de elaboración propia

I. Medios Online

Para este lanzamiento en particular la estrategia digital es fundamental, esto considerando el target al cual nos dirigimos el cual es nativo digital y muy activo por medio de plataformas digitales. Es por esto que estas plataformas son las estratégicamente más relevantes para este lanzamiento sobre las cuales se pretende tener la comunicación troncal de la marca.

En esta parte solo hablaremos de medios pagados que considera inversiones en medios digitales, que para este lanzamiento se focalizaron en:

a) Facebook (Reach & Frequency)

Esta plataforma dado el nivel del alcance que tiene la inversión se focalizó en lograr por alcance y frecuencia del lanzamiento y por ende un parte importante del presupuesto digital está focalizado en este medio con un presupuesto de \$7.000.000, el cual será repartido en potenciar piezas de video del lanzamiento como post de inspiración y tendencia para el lanzamiento.

Esto se traduce concretamente en un alcance de inversión cercano a los 1.8 millones de personas con una frecuencia estimada de 2 a 3 veces de repeticiones de anuncios de la marca.

b) Instagram (Engagement)

El rol que cumple Instagram es más cualitativo que el que cumple Facebook dado que está comprobado el alto engagement digital que se logra en la plataforma versus Facebook el cual es casi 3 veces más alto en promedio, lo cual permite tener comunicación con mejor interacción y respuesta por parte del usuario. Es por esto que la inversión en este caso si bien es de \$2.000.000 que se usará para la primera fase de la campaña tiene el principal objetivo de potenciar la inspiración detrás de los colores de fantasía y por ende en la prima fase del journey del consumidor. Es evidente que las

piezas a utilizar en esta plataforma tienen que ser muy distintas a las trabajadas en Facebook de manera que tengan una buena recepción.

Concretamente esta inversión significa un alcance de 800.000 usuarios sobre el target de mujeres 15-30 años afines a categorías de belleza, esperando un engagement del 4%.

c) Display Ads por medio de compra programática afín al target de comunicación.

Este formato como se puede ver en la tabla 24 del resumen de campaña comienza en la fase de lanzamiento de la campaña, esto nos permite tener reach adicional al generado por redes sociales por medio de avisos a targets afines. Esto se realizará por medio de compra programática, este modelo de compra permite hacer compra inteligente de los espacios publicitarios en digital dado que se asignan espacios publicitarios en base al target definido y que se optimiza de manera constante a medida que avanza la campaña. El objetivo de este medio es principalmente Awareness y flujo al sitio oficial de Colorista, esperando alcanzar un 2.000.000 de usuarios con un presupuesto de \$10.000.000.

d) Youtube (Pre-roll videos con call to action al sitio de colorista)

Para el caso de youtube el objetivo de este medio es amplificación del reach por medio de view de videos pre-roll de la marca que son adaptaciones de TVC en versión especial para el formato de la plataforma. Esta inversión corresponde a \$5.000.000 por un periodo de 1 mes esperando alrededor de 1 millón de views.

De manera simultánea se alojarán en el Canal de Youtube de la marca tutoriales de aplicación de los productos de manera de cubrir

e) Plataformas propias

El lanzamiento de Colorista al estar dentro de la marca L'Oréal Paris por lo que se desarrollará un mini-sitio dentro de www.lorealparis.cl en el cual se permitirá la tener localizada toda la información relacionada con el lanzamiento con información relevante para la consumidora. El objetivo principal del sitio es educación de uso de producto, es decir, que la plataforma pueda guiar de manera correcta al usuario respecto del producto que desea usar, resolver dudas, inspirar respecto de looks con color, tutoriales de uso y aplicación de producto.

Este lanzamiento tendrá visibilidad especial dentro del sitio de L'Oréal Paris durante el periodo de lanzamiento con home banner para ayudar con el apoyo del lanzamiento.

Las principales secciones del sitio en orden de prioridad son:

- Dudas respecto del producto por cada una de las gamas Spray, Washout, Paint y Effect.
- ¿Qué es Colorista?
- Encuentra tu colorista, es un test de diagnóstico que en base a tus necesidades y preferencias te entrega cual es colorista ideal para ti.
- Tutoriales de aplicación de todas las gamas de la marca.

- Link directo a compra online de producto

Imagen 7: Diseño Site Colorista



II. Medios Offline

Considerando el target del lanzamiento si bien son consumidores en su mayoría mucho más cercanos a plataformas digitales no podemos dejar de lado la televisión como el medio troncal de Reach que existe en el mercado. Hasta hoy pese a la alta penetración de Digital, la televisión sigue siendo el medio de alcance por excelencia dado que te otorga las mejores tasas de alcance lo que hace completamente necesario el uso de esta plataforma para lograr instalar la marca.

En este sentido, se definió el uso de televisión abierta y pagada para poder cumplir con los objetivos de marca y dado que además permiten una segmentación asertiva respecto de la audiencia. Se descartó la posibilidad de otros medios offline como Prensa y radio, considerando que hoy son plataformas menos usadas por usuarios de 18-35 años y donde el costo por contacto es mucho más alto y que no cumple con los objetivos de alcance que requiere la campaña.

a) Televisión

Para la pauta televisiva se definió el uso de dos piezas de TV en un formato de 20 segundos, las cuales estarán enfocadas en la comunicación de las dos principales gamas del lanzamiento que son Spray y Washout. Esto teniendo como objetivo potenciar las dos gamas con mayor innovación de la marca y con la propuesta de valor más atractiva dado que no existe una oferta de este tipo en el mercado.

Concretamente los principales elementos a destacar en las piezas televisivas son precisamente la propuesta de valor que se definió para la marca, que resalta 3 puntos estratégicos:

- El Color que quieras asociado a las últimas tendencias.
- De la forma que quieras.
- Por el tiempo que tú quieras.

- Aplicación rápida y fácil.

Es por esto que la pieza debe resaltar estos 4 puntos de la propuesta de valor de manera clara y reforzarse durante toda la pieza. En conjunto con esto se debe mostrar el espíritu de la marca y sentido de pertenencia a la marca, donde se comunican aspectos como la independencia, ser únicos y hacerlo a tu manera.

Finalmente, respecto de los recursos visuales utilizados, se resaltan distintos tipos de looks de color, mezclando colores o usando tonos parciales como se puede ver en las imágenes de referencia, de manera de hacer más atractiva la propuesta y visualizar el resultado de producto.

Imagen 11: Referencias visuales TVC Colorista



Específicamente para el lanzamiento se definió una pauta bajo los siguientes criterios de inversión:

- Público Objetivo: ABC, 18-35 años.
- Inversión total: \$100.000.000 (80% Abierta y 20% Pagada).
- Duración del spot 20 segundos.
- Objetivo GRP 600.

Promoción de ventas:

Para la ejecución y venta del producto en su fase de lanzamiento, se realizarán acciones ajustadas a las necesidades de cada circuito de distribución, considerando el rol que tiene cada uno. Existirá una estrategia diferenciada por circuito para llegar con una propuesta según el tipo de consumidora y la misión de compra en el canal, la cual podemos resumir de la siguiente forma:

Tabla 24: Promociones por canal

	Perfumería	Farmacias	Supermercado	Beauty Stores/GGTT
Rol Canal para lanzamiento	Experiencia de belleza y compra por impulso	Masificación y reposición de productos	Awareness y masificación	Experiencia belleza, compra por impulso / Desarrollar experiencia junto a maquillaje
Promotoras	NO	NO	SI	NO

Tipo de promoción de venta	Tester PDV / Promociones con descuento / Concursos consumidoras	Exhibiciones adicionales en PDV / Promociones con descuentos	Promociones con Descuentos / exhibiciones adicionales de marcas / animaciones en salas con Trial	Tester en PDV / Asesoría experta de consejera de belleza / Promociones cruzadas con maquillaje.
-----------------------------------	---	--	--	---

La promoción permite dar un soporte adicional a la comunicación de la marca, esto dado que sobretodo en los circuitos masivos es una condición necesaria mínima para conseguir contraprestaciones de espacios por parte de lo cliente y así lograr mejor ejecución en el PDV, en la media que más se anime el punto de venta con acciones especiales mejor recepción y negociación se puede lograr con los clientes. Ahora veremos por circuito las acciones que se realizarán de manera concreta:

a) Supermercados:

Para este circuito que es destino de coloración se realizarán acciones cualitativas para poder vivir la experiencia de uso de la marca como también acciones promocionales a nivel de precio, principalmente tácticas en algunos fines de semanas del mes de manera de animar la venta de en las salas. Esto convive de manera directa con la ejecución en punto de venta y exhibiciones adicionales realizadas en cada uno de las clientes revisadas en la ejecución del PDV.

Concretamente las acciones realizadas se resumen en siguiente cuadro:

Tabla 25: Promociones supermercados y presupuesto

	Salas activadas	PRESUPUESTO	% SO	DETALLE ACCION
PROMOTORAS	40	\$ 16.000.000	30%	Promotoras participaran 5 fin de semanas en 40 salas de Jumbo y WM con aplicación de productos en PDV
PROMOCION CLIENTES	232	\$ 45.000.000	80%	Baja Directa de precio 15 días en Jumbo y Walmart en periodos diferentes 20% dcto especial
TOTAL		\$ 61.000.000		

b) Perfumerías:

En el caso de las perfumerías al ser formatos de venta con una asesora en punto de venta son otras variables las que se consideran relevante para la ejecución del lanzamiento. De igual forma es un circuito el cual tiene bien desarrollada la categoría de coloración y además categorías como maquillaje lo que permite tener una buena experiencia de compra y uso de producto. Es por esto que para este modelo utilizaremos las siguientes herramientas:

- Tester de productos Spray Colorista.
- Concurso en salas por la compra de colorista.
- Promociones de precio de producto.

Tabla 26: Promociones perfumerías y presupuesto

Lanzamiento Marca Colorista de L'Oréal Paris

	Salas activadas	PRESUPUESTO	% SO	DETALLE ACCION
Tester de productos	180	\$ 7.000.000	80%	Se entregaran a consultoras 3 spray de colorista en 180 PDV para hacer prueba de producto por 1 mes
Concurso consumidoras	297	\$ 10.000.000	100%	Se activará en punto de venta concursos para consumidora final por la compra de colorista participando por un viaje a Nueva York
Promoción clientes	297	\$ 38.000.000	100%	Baja Directa de precio 15 dias en Preunic y Maicao en periodos diferentes 20% dcto especial
TOTAL		\$ 55.000.000		

c) Farmacias:

Para este canal los espacios son mucho más reducidos y la expresión de la categoría tiene menor relevancia que otros circuitos donde la misión de compra es principalmente reposición. Pese a esto, el alcance que se logra por medio de las farmacias es fundamental de que hablamos de más de 1.000 puntos de venta en todo Chile que nos permiten masificar el lanzamiento de manera importante y estar disponibles para la consumidora. Por esto el rol de este circuito es manejar un portafolio más acotado de tonos, pero lograr visibilidad de marca a través de estos puntos:

Tabla 27: Promociones farmacia y presupuesto

	Salas activadas	PRESUPUESTO	% SO	DETALLE ACCION
Gancheras de producto en Maquillaje	500	\$ 7.000.000	70%	500 exhibiciones de productos de spray en los muebles de maquillaje para lograr el 2do punto de contacto
Exhibiciones adicionales	80	\$ 20.000.000	40%	Exhibidores de pie adyacentes a maquillaje como exhibicion adicional para generar compra impulso
Promoción clientes	297	\$ 26.000.000	100%	Baja Directa de precio 15 dias en Preunic y Maicao en periodos diferentes 20% dcto especial
TOTAL		\$ 53.000.000		

d) Beauty Stores y Grandes Tiendas:

Estos dos canales cumplen un rol fundamental dentro de la estrategia de lanzamiento, al ser un canal de destino de compra de belleza. Actualmente ambos modelos ofrecen una experiencia de compra en belleza altamente valorada por la consumidora puesto que les permite interactuar con los productos, asesoría en el punto de venta por parte de las expertas, compartiendo con múltiples categorías de belleza. En ambos casos la categoría de coloración no existe, por lo que se busca tener una ejecución ad-hoc al canal y que logre expresar bien la marca en los lugares correctos.

Para esto se decidió en Grandes tiendas como se vio anteriormente entrar únicamente con el formato spray, por medio de glorificadores en puntos de venta con testear para aplicación. En paralelo se apostó por ir con el portafolio completo en E-commerce con Falabella.com haciendo un pre-lanzamiento exclusivo en digital con Colorista.

En Beauty Stores se invirtió en Exhibiciones con tótems que estaban ubicados al lado de los muebles de maquillaje L'Oréal Paris potenciando la compra impulso por parte de la consumidora más joven.

Tabla 28: Promociones y presupuesto Beauty Stores y grandes tiendas

Lanzamiento Marca Colorista de L'Oréal Paris

	Salas activadas	PRESUPUESTO	% SO	DETALLE ACCION
Tester de productos	32	\$ 2.000.000	90%	3 spray de colorista en 32 PDV para hacer prueba de producto por 1 mes
Exhibiciones adicionales	32	\$ 20.000.000	90%	Exhibidores de pie adyacentes a maquillaje como exhibicion adicional para generar compra impulso
TOTAL		\$ 22.000.000		

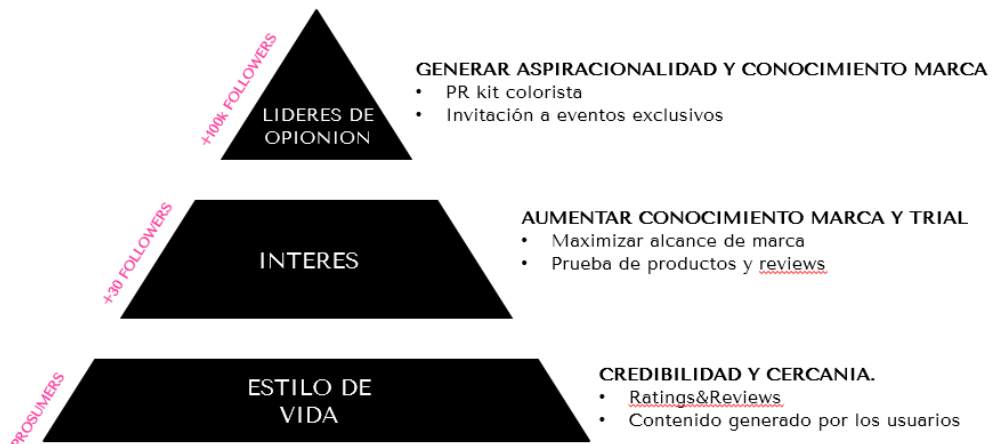
Relaciones Públicas:

Si bien relaciones públicas por mucho tiempo estuvo movilizado por medios no digitales como TV y prensa, hoy la relevancia que han tomado redes sociales han abierto un importante espacio para trabajar con importantes rostros a nivel digital que sobre todo para las categorías de belleza cumplen un rol fundamental en la masificación de tendencias.

Conocemos a estas personas como influenciadoras, quienes tienen un número importante de seguidores en sus redes en digital, principalmente Instagram y que actualmente son utilizadas con mucha frecuencia por marcas para poder comunicar sus lanzamientos o proyectos de marca. Lo importante de estos nuevos actores es que son interlocutores que tienen mucha más validez sobre una consumidora final que la comunicación de la misma marca.

Para el lanzamiento de Colorista esta plataforma cumple un rol muy importante porque será por este medio que se busca generar alto Awareness. Por medio de estas influenciadoras se busca poblar de contenido en digital respecto de la marca y que sean las mismas usuarias de producto quienes hablen de la marca de cara al gran lanzamiento en otros medios.

Imagen 6: Piramide de influenciadoras



Como podemos ver en la imagen 12 la idea de la estrategia de influenciadoras es clasificarlas por el número de seguidores en sus redes sociales, esto permitirá focalizar inversión en diversas fases de la campaña y donde cada grupo de influenciadoras cumplirá un rol dentro del lanzamiento que podemos resumir de la siguiente forma:

- Líderes de opinión (+100.000 Seguidores): En este caso se seleccionarán 3 influenciadoras de alto alcance asociadas al mundo de moda y belleza que se caractericen por un estilo moderno y que tengan una audiencia cercana al target que se apunta en la campaña. Donde las influenciadoras elegidas alcanzan por si solas 700 mil personas.
Para este grupo el principal objetivo es generar aspiración con la marca considerando que son grandes rostros a nivel digital. Para esto se entregará un Kit de producto en exclusiva para prueba de producto con desafíos y premios para que comiencen a compartir en sus

redes sociales su experiencia con los productos de Colorista, en conjunto con hacerla parte de eventos durante el lanzamiento en los cuales la marca esté presente.

Para esta campaña se eligieron tres mujeres con diversos perfiles afines a la marca y con alta relación con la categoría:

- ➔ Javiera Acevedo (430.000 Seguidores) Actriz.
- ➔ Valentina Cabellero (240.000 seguidores) Traveler.
- ➔ Maria Jose Sobarzo (30.000 Seguidores) Make up Artist.

- Interés: En este caso, nos referimos a influenciadoras de mediano alcance, de las cuales se seleccionaron 30 mujeres, con más de 20 mil seguidores, las cuales nos dan un alcance de audiencia de 600 mil personas a las cuales se les hará también un envío de productos coloristas para su uso y reviews en sus redes sociales.
- Estilo de vida: Aquí encontraremos un grupo de personas con alcance más limitado con un promedio de 4.000 seguidores, en este caso se pretende llegar a 600 personas las cuales será gestionadas por medio de una agencia que permite entregarles productos para prueba entregándoles desafíos y premios a cambio de publicaciones de la marca. Este grupo tiene como objetivo particular potenciar contenido más orgánico generado por personas reales, con mayor influencia sobre sus círculos de seguidores.

Esta mecánica de activación tendrá la comunicación concentrada durante la etapa de Pre-buzz, esto dado que se busca que la marca se empiece a hacer conocida por medio de usuarios, de manera de ganar reconocimiento más orgánico previo a la comunicación masiva. Esto dado que como vimos anteriormente al ser un lanzamiento de alta innovación y que requiere mucha educación de uso es que es fundamental que exista ya contenido en digital desde las mismas usuarias respecto del producto.

Adicionalmente a esta activación con, para la fase de lanzamiento se realizará un evento de lanzamiento de marca enfocado en generar conocimiento de marca. Se realizará prueba de producto y transmisión en vivo por redes sociales del evento. Las asistentes serán Influenciadoras digitales y editoras de prensa para poder a partir de esto lograr menciones en importantes medios tanto online como offline.

VIII. PRESUPUESTO.

En la tabla 30 se puede ver el detalle del presupuesto para el lanzamiento de la marca Colorista. Este considera todos los gastos relacionados a inversión para la ejecución del marketing Mix propuesto en el plan de lanzamiento de la marca el cual alcanza los 331 millones de pesos.

	Actividad Marketing Mix	Detalle	Costo unitario	Cantidad	Presupuesto	
Distribución	Visibilidad en PDV	BANDEJAS GONDOLA	\$ 3.500	4.600	\$ 16.100.000	
	Visibilidad en PDV	CAJAS ANTIMERMA	\$ 25.000	1.240	\$ 31.000.000	
	Visibilidad en PDV	STOPPERS	\$ 1.300	314	\$ 408.200	
	Visibilidad en PDV	GANCHERAS	\$ 9.500	200	\$ 1.900.000	
	Visibilidad en PDV	GRÁFICAS PDV	\$ 2.820	532	\$ 1.500.240	
	Visibilidad en PDV	STICKERS	\$ 520	48	\$ 24.960	
	Visibilidad en PDV	REVESTIMIENTO	\$ 9.000	91	\$ 819.000	
	Visibilidad en PDV	FLOORGRAPHICS	\$ 2.070	60	\$ 124.200	
	Visibilidad en PDV	CARTAS COLOR	\$ 5.000	1.500	\$ 7.500.000	
	Total Inversión Visibilidad					\$ 59.376.600
	Exhibiciones adicionales	PAYLOADER	\$ 21.000	90	\$ 1.890.000	
	Exhibiciones adicionales	LATERALES	\$ 156.000	89	\$ 13.884.000	
	Exhibiciones adicionales	CIRCUITO	\$ 12.000	166	\$ 1.992.000	
	Exhibiciones adicionales	CUPULA	\$ 20.000	106	\$ 2.120.000	
	Exhibiciones adicionales	TOTEM	\$ 380.000	42	\$ 15.960.000	
	Exhibiciones adicionales	SOBREMESÓN	\$ 30.000	25	\$ 750.000	
	Total Inversión Exhibiciones					\$ 36.596.000
Publicidad	Medios Masivos	Pauta Televisión Abierta/Pagada	\$ 100.000.000	1	\$ 100.000.000	
	Medios Masivos	Post Producción TVC 20 Segundos	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	
	Medios Masivos	Digital Advertising	\$ 10.000.000	1	\$ 10.000.000	
	Medios Masivos	Social media Invest	\$ 8.000.000	1	\$ 8.000.000	
	Medios Masivos	Youtube Invest	\$ 5.000.000	1	\$ 5.000.000	
	Medios Masivos	Influenciadoras digitales	\$ 15.000.000	1	\$ 15.000.000	
Total Inversión Exhibiciones					\$ 140.000.000	
Promoción de ventas	Activación PDV	Promotoras Circuito supermercados	\$ 30.000.000	1	\$ 30.000.000	
	Tester de producto	Testers	\$ 6.490	1.400	\$ 9.086.000	
	Activación PDV	Concurso PDV Perfumerías	\$ 10.000.000	1	\$ 10.000.000	
Total Inversión Exhibiciones					\$ 49.086.000	
OTROS	Eventos	Lanzamiento Evento	\$ 20.000.000	1	\$ 20.000.000	
	Eventos	Participación Color RUN	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	
	DIGITAL	Diseño Site Colorista	\$ 2.500.000	1	\$ 2.500.000	
Total Otros Gastos					\$ 26.500.000	
TOTAL CAMPAÑA COLORISTA					\$ 311.558.600	

Fuente: Tabla elaboración propia

IX. MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

El rol que cumplen los mecanismos de control y seguimiento para el efecto de este plan de marketing es el poder tener herramientas formales dentro del proceso que permitan tener una medición de los objetivos planteados inicialmente para el proyecto. Las actividades de marketing deben ser monitoreadas constantemente de manera de ir manejando las contingencias y tener planes de acción a corto y largo plazo de manera de asegurar el éxito del lanzamiento⁵¹.

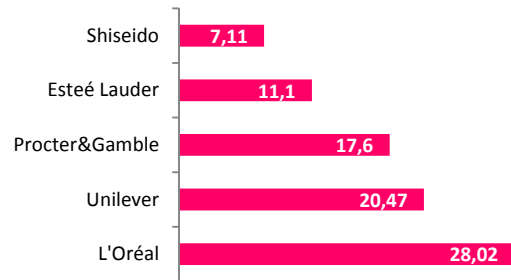
Para esto se establecerán en base a los objetivos globales del lanzamiento cuáles serán los procesos formales para la medición a 1 año de los resultados del lanzamiento de manera de poder tomar planes de acción correspondientes. Estos procesos están a cargo del Brand Manager de la marca de forma de asegurar la buena implementación y seguimiento de los KPI de la marca.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	MEDICION	RESPONSABLE	CONTROL	PLAN DE ACCION
Colorista se convierta en la marca N°1 en participación de mercado en valor, en el segmento de edad de 15 a 30 años en un periodo de 1 año	Abordar a la consumidora joven por medio de todos los puntos de contacto relevantes para ese grupo objetivo	Marketing Mix Adaptado para un grupo objetivo específico	* Medición Nielsen PDM circuito Masivo cierre año 2018 *Estudio de TGI Zentih Optimedia penetración por edad	Brand Manager Colorista	Malo: Bajo el 3er Lugar en PDM del Mercado 30-15 años Regular: 2do Lugar en PDM del mercado 30-15 años Bueno: 1er Lugar en PDM del mercado 30-15 años	Malo: Evaluar posicionamiento de marca y reformulación del marketing Mix Regular: Benchmark versus la competencia y reformulación del marketing Mix Bueno: Optimización de recursos y evaluación nuevos proyectos.
Alcanzar una distribución ponderada del 85% del canal de distribución masivo en un periodo de 6 meses desde el lanzamiento de la marca.	Convencer a la distribución respecto de la oportunidad de mercado del lanzamiento	*Reuniones de presentación especial con clientes *Plan animación ajustado por cliente	*Sell in interno L'Oréal *Distribución ponderada Nielsen cierre 2018	Gerente comercial	Malo: Bajo 60% de Distribución masiva Regular: Distribución entre 60% y 85% Bueno: Distribución masiva mayor al 85%	Malo: Revisar clientes sin inclusión y negociar nuevamente la incorporación Regular: Revisión de catalogo de producto y nuevas alternativas de inclusión Bueno: Revisar posibilidad de ampliación a otros circuitos de distribución y optimización de catalogo
Lograr un volumen anual de ventas a Sell out de 500.000 unidades en un periodo de 1 año.	Acciones especiales de Marketing Mix ajustadas por cliente de manera de dinamizar el Sell out durante el lanzamiento y el año	*Acciones focalizadas por clientes *Inversión en apoyo en medios *Promociones a clientes	Sell Out Interno L'Oréal	Brand Manager y Gerente comercial	Malo: Ventas menores a 200.000 mil unidades al año Regular: Ventas entre 200.000 y 450.000 unidades anuales Bueno: Ventas iguales o mayores a 500.000 unidades anuales	Malo: Evaluar resultados por cliente y circuito y replantear la distribución y modelo promocional Regular: Implementar buenas practicas de otros circuitos replicables a los clientes Bueno: Elaborar planes de acción por canal
Alcanzar un 5% del total de ventas en valor por medio del canal de e-commerce en un periodo de 1 año	Animación constante del canal durante el año	*Pre-lanzamiento Falabella.com * Participación Cyberday *Acciones Coss-category	Sell Out Interno L'Oréal	Brand Manager y Gerente comercial	Malo: Ventas menores al 1% de la facturación anual Regular: Ventas entre 2%-4% de la facturación anual Bueno: Ventas iguales o mayores al 5% de la facturación anual	Malo: Implementar buenas practicas de otras categorías y un nuevo plan con clientes Regular: Evaluar nuevos formatos de venta cross Categorías para impulsar la venta Bueno: Evaluar la entrada a otros players de e-commerce
Ser la marca reconocida por la consumidora, alcanzando un 40% de recordación de marca sobre el segmento de 15 a 30 años de la categoría, en un periodo de 1 año	Generar una gran campaña de lanzamiento y tener mantención comunicacional durante el año	*Ejecución del Marketing MIX	Estudio de imagen y recordación de marca (a definir empresa del estudio)	Brand Manager	Malo: Recordación de marca menor al 20% del target Regular: Recordación de marca entre 20%-40% del Target Bueno: Recordación de marca mayor de un 40% sobre el target	Malo: Replantear el posicionamiento de marca en base al estudio de imagen Regular: Incorporar insight relevantes del estudio a la estrategia de posicionamiento Bueno: Mantención y optimización del marketing mix
Aportar un margen operacional a la marca de un 10% durante un periodo de 12 meses.	Correcta asignación y seguimiento de los presupuestos de la marca	Control Mensual PNL de marca en base a los presupuestos	PNL Interno de marca	Brand Manager	Malo: Margen operacional negativo Regular: Margen operacional menor a 10% Bueno: Margen operacional igual o mayor al 10%	Malo: Revisar las principales fuentes de gastos que diluyen el resultado y optimizarlas Regular: Revisar oportunidades de optimización de costos futuros Bueno: Liberar recursos para ampliación del proyecto y optimizar gastos

⁵¹ Ferrell O.C. y Hartline M. D. (2012). "Estrategia de Marketing". Quinta Edición, CENGAGE Learning. Pag 342

X. ANEXOS

Anexo 1: Participación mercado de belleza de principales empresas



Fuente: L'Oréal Annual Report 2016

Anexo 2: Tabla penetración servicios de coloración por edad

TIPO DE COLORACIÓN	Total	15 a 21	22 a 29	30 a 44	45 a 54	55 a 70
Una coloración permanente	72.7	48.8	61.1	73.4	77.8	93.2
Reflejos/ visos	18.3	7.6	8.3	31.4	7.7	11.6
Mechas	10.9	6.9	16.7	15.0	5.1	2.0
Una coloración tono sobre tono/ shampoo tonalizante	9.3	10.2	12.0	7.9	15.8	1.7
Retoque raíz	8.1	0.6	6.2	8.1	7.5	15.7
Balayage/ babylight/ strobing (coloration en degrade)	4.6	19.5	14.8	0.6	0.0	0.0
Una decoloración del cabello	3.9	7.7	9.0	2.9	2.1	0.7
Californianas	3.7	16.3	3.6	3.8		

Fuente: Adimark (2016), Estudio U&A Capilar 2016

Anexo 3: Cuadro mercado masivo 2016

UNIDADES (M'000)				VALOR (MM'000)				
2014	2015	EVOL (%)	DIF	2014	2015	MIX	EVOL%	DIF
28,94	28,91	-0,1%	-0,03	COLORACIÓN				
				69,05	71,10	100,00	2,97%	2,05
				CIRCUITOS				
				MASIVO				
23,70	23,64	-0,3%	-0,07	51,15	52,62	74,0	2,9%	1,48
11,03	10,68	-3,2%	-0,35	26,97	27,04	51,4	0,2%	0,06
6,90	7,16	3,8%	0,26	17,83	19,21	36,5	7,8%	1,38
5,77	5,80	0,5%	0,03	6,34	6,38	12,1	0,5%	0,03
5,24	5,27	0,7%	0,04	PROFESIONAL				
1,72	1,71	-0,6%	-0,01	17,91	18,48	26,0	3,2%	0,57
2,87	2,92	1,9%	0,05	6,45	6,63	35,9	2,9%	0,19
1,15	1,15	0,2%	0,00	11,46	11,84	64,1	3,4%	0,38
0,71	0,78	9,2%	0,07	3,58	3,71	31,3	3,8%	0,13
				2,23	2,52	67,9	13,0%	0,29

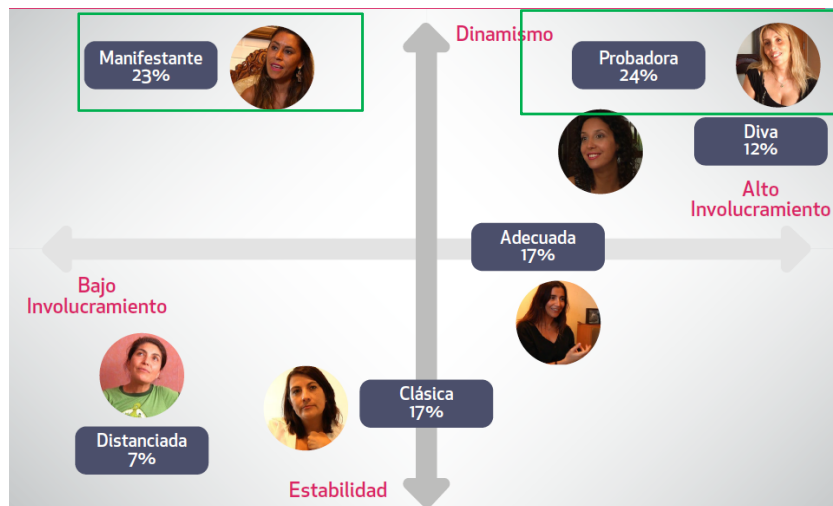
Fuente: Reporte Nielsen 2016 Coloración Masiva

Anexo 4: Cuadro evolución socioeconómica Chile

% personas	2009	2011	2013	Variación 2009-2013	
E2	10,8	9,3	4,5		-6,3
E1	14,2	13,4	9,9		-4,3
D	25,1	25,1	25,4		0,4
C3	22,4	23,8	28,6		6,3
C2	14,5	14,5	16,7		2,2
C1b	6,9	7,1	8,2		1,4
C1a	3,5	3,8	3,9		0,4
B2	1,6	1,9	1,9		0,3
B1	0,7	0,8	0,6		-0,1
A	0,4	0,3	0,2		-0,2

Fuente: INE 2013, Estudio demográfico Chile 2013

Anexo 5: Estudio Beauty Landscape 2015



Fuente: Beauty Landscape 2015 L'Oréal

Anexo 6: Razones abandono Categoría

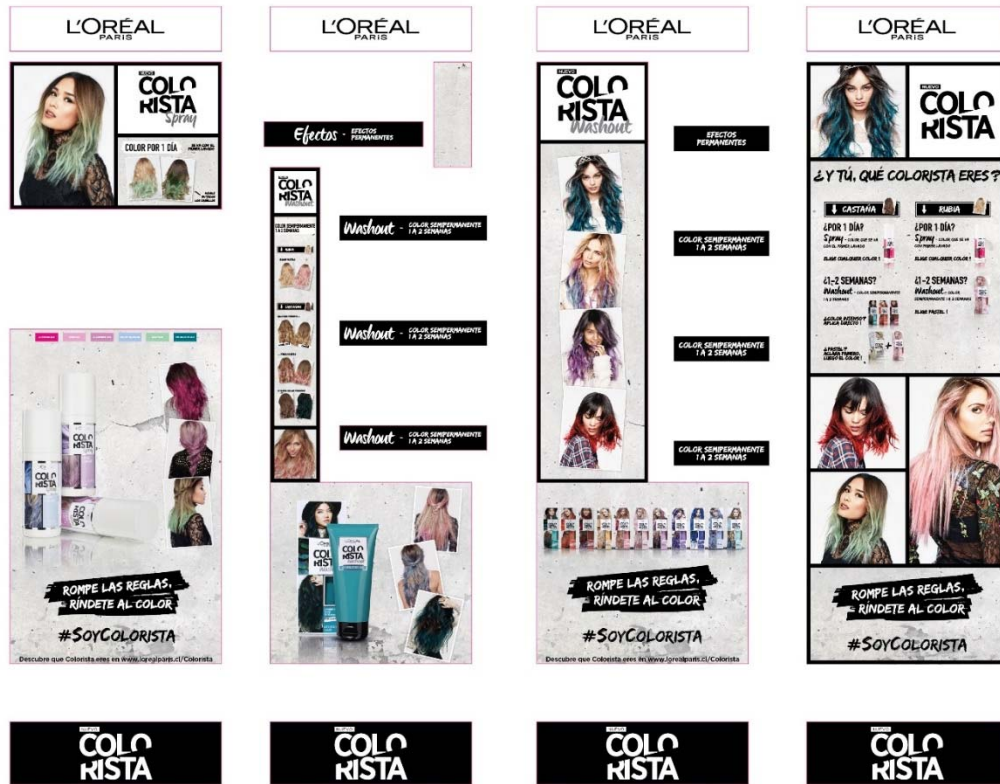
PERFIL USUARIAS Y ABANDONADORAS

¿Qué es lo que buscan?



Fuente: U&A Coloración 2016 Cadem

Anexo 7: Visuales PDV Colorista



Fuente: Elaboración Propia

XI. BIBLIOGRAFÍA

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2006). Dirección de Marketing. Duodécima Edición, Pearson Educación México, 2006.

Ferrell O.C. y Hartline M. D. (2012). "Estrategia de Marketing". Quinta Edición, CENGAGE Learning.

Porter, Michael (2008). "Las cinco fuerzas competitivas que le dan la forma a la estrategia". Harvard Business Review. Enero, 2008.

XII. REFERENCIAS

L'Oréal (2016) Annual Report 2016

Artículo "Reimaging Growth in the Global Beauty Industry", Nicholas Michalief (2017) Euromonitor

Artículo "Beauty Industry Analysis 2017-Cost & Trends" FranchiseHelp (2017)

Artículo "Industria de la belleza y cuidado personal en Chile se mantiene fuerte pese a la baja económica" Euromonitor (2016).

Noticia "5 reformas que sacuden el pasado conservado de Chile" BBC.cl Veronica Smink (2015)

Artículo "Move over, millennials, here comes Generation Z." The New York Times Williams, A. (2015).

INE (2015) Mujeres en Chile y Mercado del trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales, Enero 2015

Estudio "Penetración de Internet en Chile alcanza los 64,2 accesos por cada 100 habitantes" Subtel, 2015

Artículo "Conectividad digital integrada a la vida diaria Blog" IDA 2015