

LETIBaby

Introducció de la marca LETI en el mercat de la cura de la pell del nadó

Marta Espejo Suriol

mespejosu@uoc.edu

11/06/2018

Treball Final de Grau

Pla de màrqueting

Memòria final

Índex

Resum Executiu	5
Abstract	5
INTRODUCCIÓ	6
Justificació	6
Objectiu i abast	7
1. ANÀLISIS I DIAGNOSIS DE LA SITUACIÓ	7
1.1. Anàlisi extern i Anàlisi intern	7
1.1.1. <i>Anàlisi extern</i>	7
1.1.2. <i>Anàlisi intern</i>	17
1.2. Diagnòsis de la situació: anàlisi DAFO	19
2. OBJECTIUS DE MÀRQUETING	21
3. ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING	22
3.1. Estratègies de cartera	22
3.2. Estratègies de segmentació i posicionament	23
3.2.1. Estratègia de segmentació	23
3.2.2. Estratègia de posicionament	23
3.3. Estratègia funcional; definició del màrqueting mix.....	24
3.3.1. <i>Producte</i>	24
3.3.2. <i>Preu</i>	25
3.3.3. <i>Distribució</i>	26
3.3.4. <i>Comunicació</i>	26
4. ACCIONS, RESPONSABILITAT, TEMPORALITZACIÓ I PRESSUPOST	27

5. DECLARACIÓ DE BENEFICIS I PÉRDUES ESPERADES	31
6. CONTROL DE LES ACCIONS	32
Conclusions	34
Implicacions de negoci	34
Limitacions del treball	34
Valoració i agraïments	34
Referències bibliogràfiques	35

LETIBaby

Marta Espejo Suriol (mespejosu@uoc.edu)

Grau de Màrqueting i Investigació de mercats

Resum Executiu

La realització del projecte ve motivat per seguir l'estratègia de Laboratoris LETI, com empresa innovadora, d'estar present en els mercats principals del sector de dermatologia i al·lèrgies amb productes propis.

Amb quasi 100 anys de vida amb base a Barcelona, Laboratoris LETI va néixer en l'especialitat de vacunes contra l'al·lèrgia sent pioners en l'estudi i aplicació en les persones i més tard ampliant presència en el mercat de Animal Health. Des de fa més de 40 anys va crear un altra àrea de negoci amb productes propis en el mercat de la dermatologia. Dins d'aquesta àrea de negoci compte amb 5 marques pròpies que cobreixen diferents mercats específics de la dermatologia i té una sisena marca actuant com a distribuïdor dins del mercat de la dermatologia de nadons anomenada Baby Sebamed.

Aquest projecte neix clarament per cobrir amb una marca pròpia de LETI el mercat de la cura de la pell del nadó on té presència actualment amb una marca de tercers. Aplicant tant el seu know how d'empresa innovadora com l'expertis de més de 20 anys en el mercat amb una marca de tercers.

En aquest document es detalla tot l'anàlisi realitzat per estudiar la seva viabilitat i seguir l'estratègia de tenir marques pròpies sobre el paraigua de LETI. Seguint treballant en la construcció d'una marca forta i en un posicionament d'experts en la pell utilitzant el seu avantatge competitiu.

Paraules clau:

Empresa innovadora, dermatologia, marca LETI, know how, pell del nadó.

Abstract

The realization of the project is motivated to follow the strategy of Laboratories LETI, as an innovative company, to be present in the main markets of the dermatology and allergies sector with its own products.

With almost 100 years of life based in Barcelona, LETI was born in the specialty of vaccines against allergy being pioneers in the study and application in people and later expanding presence in the market of Animal Health in the national level. For more than 40 years, LETI has created another area of business with his own products in the dermatology market. Within this business area, it has 5 own brands that cover different markets specific to dermatology and has a sixth brand acting as a distributor within the baby dermatology market called Baby Sebamed. This project is born clearly to cover with a brand of LETI the baby care market where it currently has a third party brand. Applying its know-how innovative company as the expert for over 20 years in the market with a mark of third parties.

This document details all the analysis carried out to study its viability and follow the strategy of having its own brands on the umbrella of LETI. Following work on building a strong brand positioning and experts in the skin using its competitive advantage.

Keywords:

Innovative company, dermatology, LETI brand, know how, baby's skin.

INTRODUCCIÓ

Degut als canvis climàtics en els últims anys, els agents externs com el sol i la pol·lució són agents cada vegada més agressius que en la majoria dels casos es veuen afectat en la nostra pell. Encara que no som conscients, la nostra pell és l'òrgan que cobreix tot el nostre cos i és la que ens protegeix davant dels agents externs, per això és d'alta importància la seva cura diària. Per això cada vegada més la gent guanya en consciència de cuidar la seva pell i amb més raó la pell dels nadons la qual està en formació.

Qui millor que LETI sent experts en la cura de la pell en problemes específics com l'atòpia, al·lèrgies, sequedat, etc... per desenvolupar fórmules pròpies i posar a les mans de les famílies productes de qualitat per cuidar la pell del nadó.

Justificació

Amb l'actualitat posada en escena de l'evolució del canvi climàtic i l'afectació cada vegada més aguda en la pell, fa que els mercats que s'enquadren dins de la dermatologia siguin atractius i amb una evolució positiva. Amb els 20 anys que porta LETI en activitat en el mercat de la cura de la pell del nadó tenint un expertis força elevat fa que la seva introducció en el mateix amb una marca pròpia sigui positiva. Coneix perfectament quin són els seus competidors, el canal, el consumidor i podrà treballar en un posicionament de la marca pròpia sense tenir que seguir unes directrius d'una marca estrangera i marcada per la central.

El mercat en el qual es vol endinsar amb la marca pròpia és d'un volum atractiu i estable. Tenint en compte que els productes que trobem no estan adreçats per nadons que tenen algun problema a la seva pell, sinó que es per la cura diària i prevenció. Si LETI ha sigut capaç de desenvolupar fórmules específiques de derma per problemes en la pell de nens i adults amb l'èxit de ser líder de mercat amb algunes d'elles, segurament que el seu equip podrà desenvolupar fórmules dirigides a aquest mercat.

Des del departament de màrqueting es veu una gran oportunitat seguir l'estratègia de marca LETI poder entrar en aquest mercat per tal d'ampliar la notorietat de marca i fer-se més forta com Laboratori innovador. Aquesta situació també ajudarà a entrar en el mercat amb la marca pròpia que respondrà sota el nom LETIBaby, mantenint com arrel el nom de l'empresa i també com el resta de les seves marques. Gràcies a aquest naming serà de facilitat pel consumidor relacionar la nova marca amb una empresa de qualitat i amb experiència tenint molt guanyat en la seva notorietat.

Per un altra part gràcies a tenir el control ja no sols d'estratègia de marca sinó del control de productes propis, l'empresa passarà a poder gestionar i decidir tot l'escalat de costos que es genera fins obtenir el producte final. Podrà utilitzar els mateixos recursos que té en l'actualitat ja siguin propis o de tercers poden optar a una escala de costos més reduïda.

Objectiu i abast

Amb l'objectiu de desenvolupar un bon pla de màrqueting que s'englobi dins de l'estratègia de l'empresa, s'han formulat les següents preguntes claus pel seu èxit:

Es un projecte viable? Augmentarem la notorietat de marca LETI? Trobarem el posicionament correcte amb LETIBaby? Realment l'empresa obtindrà un marge superior amb la nova marca?

Per donar resposta a totes aquestes preguntes, en el projecte es desenvoluparan tot un seguit de passos a seguir per garantir el seu èxit i viabilitat:

- Fer una investigació de mercat exhaustiva, no ens volem quedar en que portem mes de 20 anys amb la marca Baby Sebamed i que ja coneixem el mercat. Tenint en compte que LETIBaby respondrà a un posicionament diferent s'ha de fer un anàlisi de la situació actual. Es trobaran els punts forts i dèbils actuals per poder mantenir els forts i treballar els dèbils.
- Per poder augmentar la notorietat de marca LETI, s'ha de treballar molt bé en l'elaboració de les estratègies que estiguin en línia amb la resta de marques de l'empresa. Per això també serà molt important desenvolupar un pla acurat d'accions i profunditzar en totes elles i que siguin executades. Si es defineix unes estratègies clares i un bon pla d'accions ajudarà en que el consumidor es creï un posicionament adequat i buscat per l'empresa de LETIBaby.
- Important amb la creació d'uns productes des de 0 establir un full de treball amb tots els passos a realitzar definits i quantificats per poder realitzar l'estudi de la seva viabilitat econòmica i la despesa que això suposarà per l'empresa.

1 ANÀLISIS I DIAGNOSIS DE LA SITUACIÓ

1.1 Anàlisis extern i Anàlisis intern

1.1.1 Anàlisis extern

Macroentorn

- a) **Demografia:** Tenint en compte que el nostre target son els nens de 0 a 3 anys màxim però que el nostre decisor de compra serà la mare, s'ha de quantificar el número de dones que hi ha a Espanya i posteriorment ens interessa saber concretament el número de dones en edat de tenir fills i la seva tendència:
Segons l'Institut Nacional d'Estadística amb dades de l'1 de Juliol del 2017 el número de dones en l'Estat espanyol es de 23.711.009.
Passen tenir les xifres més concretes on ens interessa saber el número de dones entre les edats de 20 anys fins a 44 anys. En aquesta decisió d'edats tenim en compte la tendència en els últims anys de decisió de tenir fills que es va postergant.

Población (españoles/extranjeros) por edad (grupos quinquenales), sexo y año

Mujeres					
	2017	2016	2015	2014	2013
TOTAL ESPAÑA					
20-24 años	1.124.077	1.135.522	1.155.245	1.183.648	1.218.243
25-29 años	1.277.521	1.305.071	1.345.328	1.400.803	1.468.837
30-34 años	1.504.801	1.569.636	1.649.802	1.736.828	1.837.506
35-39 años	1.849.985	1.908.500	1.952.052	1.988.076	2.004.617
40-44 años	1.950.869	1.931.914	1.915.711	1.901.973	1.903.632

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

A continuació tenim les dades de natalitat en el territori Espanyol, la taxa i el Número de nens de 0-3 anys d'edat. Com es pot veure els naixements estan decreixent en els últims anys¹.

Población (españoles/extranjeros) por edad (grupos quinquenales), sexo y año

Ambos sexos					
	2017	2016	2015	2014	2013
TOTAL ESPAÑA					
0-4 años	2.126.890	2.174.491	2.230.847	2.302.053	2.395.732

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Tasa de Natalidad por comunidad autónoma, según nacionalidad (española/extranjera) de la madre
Unidades: Nacidos por mil habitantes

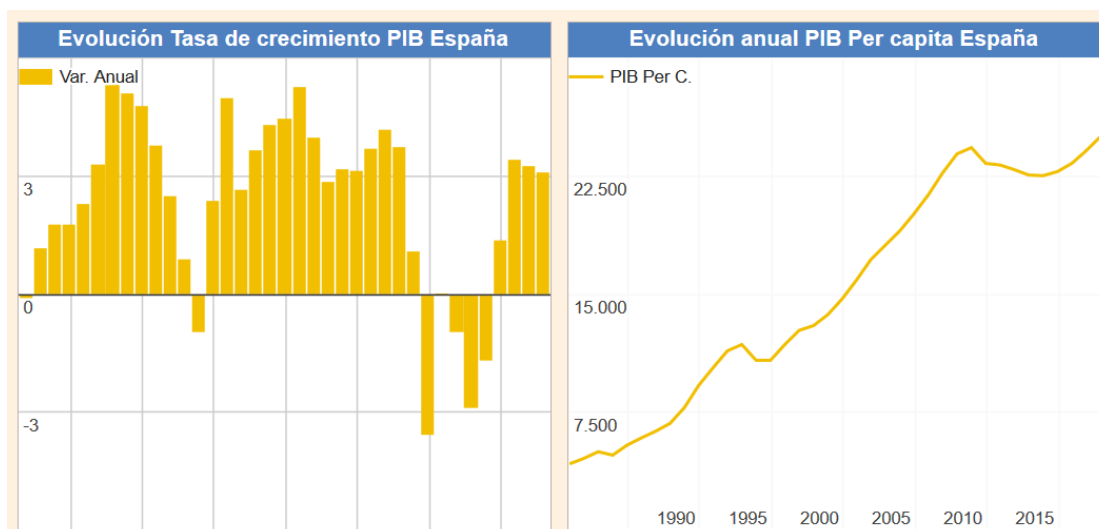
Ambas nacionalidades					
	2016	2015	2014	2013	2012
Total Nacional	8,799357	9,015959	9,171776	9,109477	9,693882

Notas:

La desagregación por nacionalidad está disponible a partir de 2002.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

- b) Entorn econòmic; el PIB es un bon indicador dins de la macroeconomia on ens indica el valor monetari de la producció de bens i serveis anual en el nostre país. Amb aquesta dada podem establir quin es la tendència econòmica d'un país i gràcies al seu càlcul podem extreure el PIB per càpita on concreta la mitja en riquesa de forma individual per habitant, amb això tenim una idea del poder adquisitiu mitjà que tenim en el país.



Font: Institut Nacional d'Estadística (INE)

Com es pot observar en els gràfics la tendència en els últims anys es positiva i de recuperació. En el 2017, Espanya es situa amb un PIB del 3,1% que encara que hagi tingut un petit recés, bé d'una recuperació de la crisi viscuda en el país. I si mirem la gràfica per càpita també podem observar que la tendència a la recuperació es positiva².

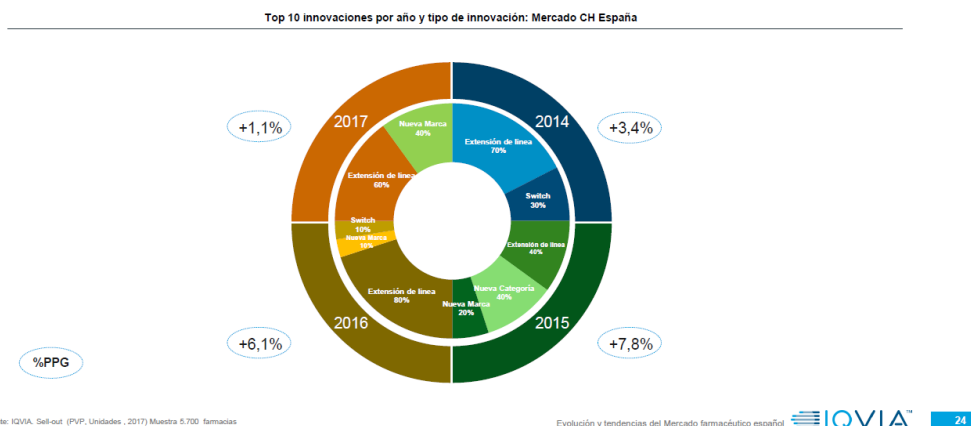
- c) **Entorn sociocultural;** En els últims anys la tendència per la cura de la pell es troba en alça. Degut sobre tot al el canvi climàtic i els efectes negatius del sol a la pell, la població espanyola cada vegada més es més conscient de que es bàsic cuidar la seva pell i més quan es tracta dels nadons o nens que tenen la pell més sensible. Per això ja no parlem només de la cura de la pell sinó que la tendència com en molts mercats, els productes que es comencen a demandar més son aquells que estan formulats amb menys químics. Tot el món de la dermatologia està tenint una tendència per tenir productes molt menys agressius i que sigui apta per qualsevol tipus de pell respectant el pH natural de la pell sense provocar cap tipus de reacció³.
- d) **Entorn Mediambiental;** Un altra punt clau de tendència que toca de prop a l'entorn mediambiental es la tendència pels mercats que es centren en tenir productes que respecten al medi ambient i que a la vegada al contenir amb menys químics com es lliga amb la part sociocultural abans comentada. Cada vegada més els segments coneguts com a "bio" o "healthy" ocupen un espai més ampli. La tendència pels productes bio o eco també fa que a nivell de composició els productes hagin de complir uns estàndards. Només estan catalogats els productes que dins de la seva formulació el 95% de les seves matèries primes s'obtenen d'origen natural i no poden contenir colorants o perfums sintètics i no poden estar testats amb animals. Tos aquells productes que es declarin ecològics hauran d'incloure el seu segell corresponent en el producte³.
- e) **Tecnologia;** Tractant-se d'un mercat molt delicat com es la cura de la pell del nadó, la part de tecnologia es molt important tenir-la present. No es tant el desenvolupament de noves tecnologies a nivell de maquinaria o servei en el mercat que ens centra que es el de les cremes sinó que en el nostre mercat ens toca la part de investigació i desenvolupament de les fórmules. Per això cal estar en contacte amb aquelles associacions importants en la investigació de la pell com es la AEDV⁴, on tenen publicats tots els estudis que es porten a terme en l'Estat espanyol. Per un altra banda un punt molt important a tenir en compte es mirar les patents que existeixen avui en dia

per no caure en la possible denuncia per plagi i també per poder desenvolupar correctament les nostres pròpies per poder-les patentar posteriorment i no tenir un plagi de la competència.

Com veiem en el gràfic⁵ adjuntat a continuació publicat en el correu farmacèutic, reforça la situació que es centra en la investigació i desenvolupament. Aquí tenim els resultats de la categoria de Consumer Health a la farmàcia on la innovació es centra més en l'ampliació de les línies i noves marques.

Observamos que durante los últimos dos años la innovación se ha basado en extensiones de línea

El desarrollo de nuevas categorías y nuevas marcas tuvo un efecto positivo en el 2015 y 2016, diluyéndose en lo que llevamos de año



Font: IQVIA. Sell-out (PVP, unitats, 2017) mostra 5.700 farmàcies.

f) Política-legal: en l'anàlisi d'aquest factor ens endinsem en tota la part legal segons lo que marca la legislació en el mercat que ens enquadrem. S'ha de respectar a nivell de composició i etiquetatge el que ens marca la legislació i estar sempre al corrent de les actualitzacions per trobar-nos sempre dins del marc legal de la legislació. Per això haurem d'estar inscrits per estar actualitzats de possibles canvis en les següents associacions i departaments oficials de dermatologia:

- Ministeri de Sanitat⁶
- Consell General Col·legi Oficial de Farmacèutics⁷
- Societat Espanyola de Dermatologia i Venerologia⁸
- Associació Espanyola de Pediatria⁹.

Microentorn

a) Mercat: A continuació es realitza un anàlisi on es determinarà la mida del mercat, el potencial que pot arribar a tenir, com s'estructura, per aquí està integrat el mercat, etc... També tenir en compte que si les dades ho permeten es pot identificar quins son els diferents segments que el componen i la seva evolució. La Font utilitzada per la cerca de tota aquesta informació es l'empresa coneguda d'investigació de mercats en el canal farmàcia (que serà el nostre canal de presència) IMS.

		MAT Feb 2018	% prev. Year growth	Evolution index	M. Share	+ / - dif M.Sh.
UNITS	Baby Care	8.456.511	1,2%	100,0	-	-
	SebaMed Baby	355.982	-9,8%	89,1	4,2%	-0,5
	Mustela	1.754.320	2,7%	101,5	20,7%	0,3
	Suavinex	891.907	1,7%	100,4	10,5%	0,0
	Nutraisdin	555.492	3,8%	102,6	6,6%	0,2
	Mitosyl	744.127	-3,7%	95,1	8,8%	-0,5
	Eryplast	426.700	-8,9%	90,0	5,0%	-0,6
	Bepanthol	221.101	-11,0%	87,9	2,6%	-0,4
Weleda	229.787	12,3%	110,9	2,7%	0,3	
VALUE	Baby Care	62.352.170	-0,8%	100,0	-	-
	SebaMed Baby	3.911.474	-12,6%	88,1	6,3%	- 0,8
	Mustela	14.650.865	-1,6%	99,2	23,5%	- 0,2
	Suavinex	6.439.045	2,0%	102,8	10,3%	0,3
	Nutraisdin	5.982.414	2,2%	103,0	9,6%	0,3
	Mitosyl	6.094.690	2,5%	103,4	9,8%	0,3
	Eryplast	4.681.822	-7,6%	93,1	7,5%	- 0,6
	Bepanthol	2.398.141	-10,2%	90,5	3,8%	- 0,4
Weleda	2.200.856	11,9%	112,8	3,5%	0,4	

Font: IMS, MAT febrer 2018

Segons les dades a Febrer 2018 obtingudes per IMS, el total del mercat de Baby care (pell sana), parlem d'un volum de mercat de 62,3M€ amb un lleuger decreixent del -0,8%, mentre que en unitats es col·loca en 8,5M€ i amb un creixement del +1,2%. Això ens indica que el mercat creix en unitats venudes però al tenir un decreixement en valor segurament es degut a dues opcions: la primera pot ser per baixada de preus en algunes referències o en un dels líders de mercat, o en segon lloc podria ser per una tendència en el passat any a que els laboratoris han impulsat més les promocions en el mercat. Tot i veure que a nivell de valors a decrescut una mica segueix sent un mercat molt atractiu i amb cabuda a passar a tenir una línia pròpia.

En aquesta gràfica d'IMS només es representen els competidors més importants del mercat ja que són amb els que tenen més market share i son més representatius. Baby Sebamed es la nostra marca de tercers que tenim presència en el mercat.

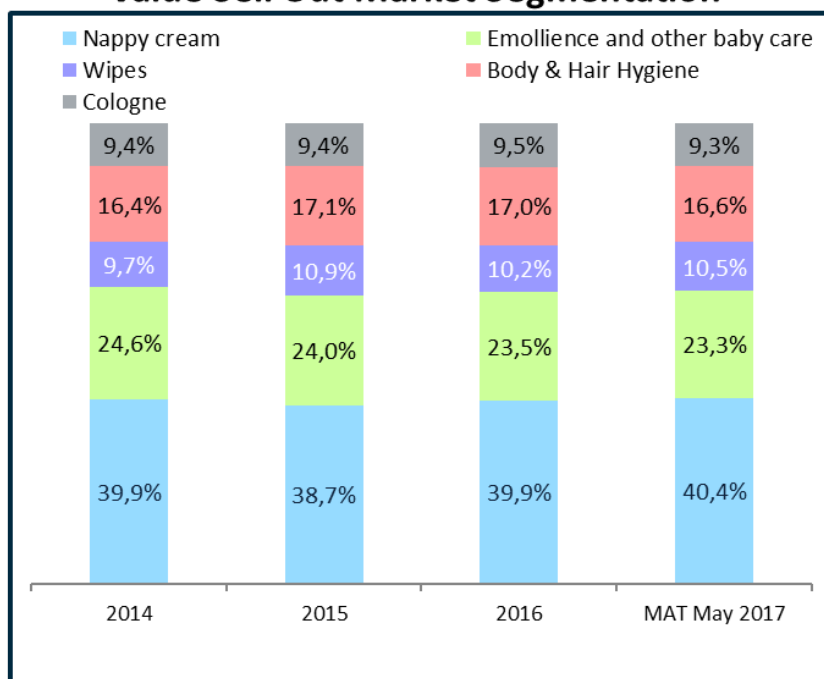
A continuació mostrem un altra gràfica on podem comprovar l'evolució del mercat en valors durant els últims 3 anys. Com podem veure el mercat està estable i no podem destacar que tingui una tendència positiva o negativa.

	MAT Diciem. 15	MAT Diciem. 16	MAT Diciem. 17
Baby Care	62.525.409	62.805.420	62.488.340
% P.Y. Growth		0,4%	-0,5%
SebaMed Baby	8,8%	7,3%	6,4%
Mustela	23,1%	23,9%	23,3%
Suavinex	9,2%	10,2%	10,3%
Nutraisdin	8,8%	9,3%	9,5%
Mitosyl	8,9%	9,4%	9,7%
Eryplast	8,6%	8,1%	7,6%
Bepanthol	4,2%	4,3%	3,9%
Others	28,5%	27,6%	29,3%

Font: IMS, Febrer 2018

Pel que fa a la segmentació a continuació detallam en una gràfica com es segmenta el mercat de baby care per a pell sana i la seva participació quantitativa.

BABY CARE Market in Pharmacies Value Sell Out Market Segmentation



Font: IMS, MAT May 2017

A part de veure l'evolució del mercat amb les dades IMS també es reforça l'anàlisi amb l'evolució del mercat en el canal farmàcia amb dades específiques publicades en el correu farmacèutic. Dins de l'anomenat Consumer Health el nostre mercat ens engloba en el Cuidado personal on representa el 28,7% de participació del total⁵.

El mercado de Consumer Health se estructura en 4 áreas principales

OTC es la que tiene más peso dentro del mercado seguida de Cuidado Personal (PEC) y Cuidado del Paciente (PAC)



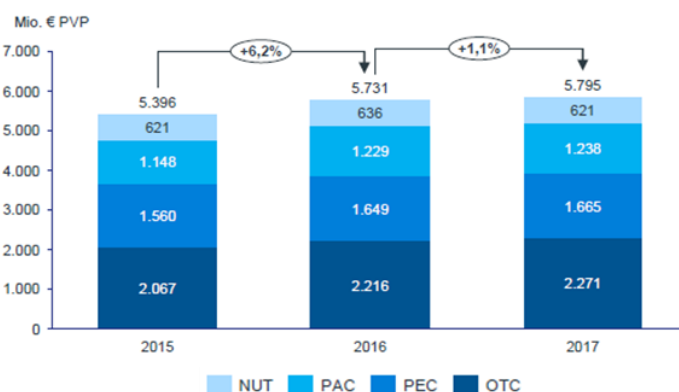
Evolución del mercado de la farmacia española (Unidades y € PVP)
 *Semiéticos y EFP's dentro del mercado de OTC
 Fuente: IQVIA Sell-out Muestra 5.700 farmacias

Evolución y tendencias del Mercado farmacéutico español **IQVIA**

Font: IQVIA. Sell-out (PVP, unitats, 2017) mostra 5.700 farmàcies.

Si ens endinsem en dades quantitatives de quan representa l'evolució al canal farmàcia de les ventes del Cuidado personal (representat per les sigles PEC), podem observar que en els tres últims anys ha tingut una tendència positiva en el creixement encara que s'ha vist frenada per l'últim any⁶.

Evolución anual de las ventas del mercado de Consumer Health farmacias (Mill.€ PVP, 2015 - 2017)

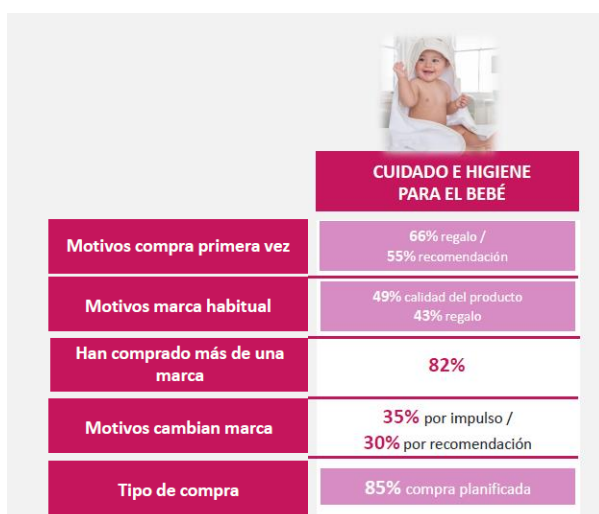


	% PPG 2015/2014	% PPG 2016/2015	% PPG 2017/2016
NUT	2,4%	2,4%	-2,4%
PAC	6,2%	7,1%	0,7%
PEC	5,7%	5,7%	0,9%
OTC	11,8%	7,2%	2,5%

Font: IQVIA. Sell-out (PVP, unitats, 2017) mostra 5.700 farmàcies.

- b) Consumidors; A continuació es detalla els diferents consumidors / targets als quals ens dirigirem per poder desenvolupar les diferents estratègies.
- ✓ El consumidor real que es la persona que utilitzarà els nostres productes son els nens de 0-3 anys. Encara que ells són els consumidors i tots els missatges de benefici dels productes i part de la comunicació aniran centrats en ells, realment no seran ells qui prendran la decisió de compra.
 - ✓ Les mares; Es el percentatge més elevat de decisor de compra dels nostres productes. Serà qui farà en un percentatge elevat la repetició de la compra.
 - ✓ Familiars, amics i companys de feina; aquest grup de persones son consumidors que son influenciadors per les mares. Tractant-se de productes per nadons busquen molt la recomanació d'aquestes persones. També moltes vegades si els nens no tenen problemes en la pell moltes vegades les mares coneixen els productes a través de regals fets per aquestes persones.
 - ✓ Farmacèutic; encara que no sigui un consumidor real dels nostres productes, aquesta figura s'haurà de tenir molt present en les estratègies de la marca ja que moltes vegades les mares es veuen impulsades per la recomanació dels mateixos en el punt de venda. Sempre tenint clar que el nostre marcat va dirigit a nadons amb la pell sana i que no tenen cap tipus de problema i per lo tant no busquen una opinió tan personal a través de dermatòlegs o del pediatra.

En el quadre que veurem a continuació d'un estudi quantitatiu que es va realitzar al Juliol del 2017 reforça l'elecció dels diferents consumidors/targets



Font: Canal Sondeo online, Julio 2017

- c) Proveïdors; En aquesta part de l'anàlisi s'ha de tenir en compte que actualment el nostre proveïdor dels productes és la mateixa empresa que es responsable dels mateixos i que nosaltres som els seus distribuïdors. Per lo tant ens arriba tot el producte acabat als nostres magatzems i només tenim un proveïdors. En aquest anàlisi el que utilitzarem son els mateixos proveïdors que tenim a dia d'avui per les nostres línies de derma pròpies de LETI. Per la compra de matèries primes es miraran els proveïdors que actualment treballen per les marques LETI, i per la resta com pot ser el packaging, materials, mostres, etc... podem utilitzar els mateixos proveïdors que tenim per LETI i també amb les agències que ens treballa avui en dia l'aplicació de la

comunicació per la marca de tercers Baby Sebamed ja que coneixen perfectament el funcionament de l'empresa i poder treballar amb més facilitat un reposicionament de la nova marca. Igualment es valorarà poder tenir altres proveïdors que puguin fer un canvi i ens ajudin en crear una marca de 0. Encara que la primera opció seria la més viable també per un tema d'estalvis de costos.

- d) **Intermediaris:** evidentment que continuarem treballant com fins a dia d'avui amb la mateixa estratègia d'intermediaris ja que utilitzem la mateixa per tota LETI. Això vols dir que utilitzarem els mateixos majoristes (Corte Inglés i Carrefour) i també els mateixos minoristes (associació de diferents cadenes de farmàcies com COFARES)
- e) **Competència:** Com he comentat amb les gràfiques de com es representa el mercat, hi ha moltes empreses presents en aquest mercat però només hem centrat en les més importants i les que s'han de tenir en compte de molt a prop per poder tenir èxit amb la nova marca LETI.

Mustela®

Mustela pertany al laboratori Expanscience, un laboratori francès amb més de 60 anys d'història i que compta amb un portfoli de productes de dermatologia al igual que LETI no només per pell sana sinó també per pells amb problemes com pot ser l'atòpia.

És el líder del mercat amb una quota del 23% amb una línia de producte específics per a cada moment de la pell del nadó. Així, compta amb una línia molt ven desenvolupada i que respon a les necessitats dels nadons.

La seva comunicació es centra en transmetre que els seus productes són naturals, però no especifiquen quin tipus de naturalitat defenen com a producte ja que no tenen cap segell que avaluï. Al final, el resultat que obtenen per aquesta comunicació es la que estaven buscant ja que el consumidor no mira més enllà d'estar provat i en la seva ment es queden que són naturals.

És la marca que més notorietat de marca té en el consumidor i es la més recomanada pel farmacèutic.

A nivell de comunicació es una marca de les més completes i aborda el tema de les canastres en el punt de venda de forma impecable, tenint en compte que es una via molt sol·licitada de regal en els coneguts de la mare.

Suavinēx

Segon competidor amb més market share del mercat, la seva història i evolució ha sigut completament diferent a la resta de competidors però col·locant-se en el segon lloc del ranking.

Suavinex es una marca que va començar amb xumets i posteriorment va ampliar a altres estris pels nadons. Un dia va diversificar les seves línies i es va endinsar en el món de les colònies pels nadons, va ser tan gran el seu èxit que perquè no es va endinsar del tot en el món del nadó i va treure una línia per la cura de la pell amb productes d'higiene i hidratació. Va utilitzar la mateixa estratègia que la resta dels seus productes sent molt agressiu en preus en el punt de venda i amb la comunicació al farmacèutic. Per un altra banda s'ha de reconèixer que la imatge escollida pels seus productes i la seva comunicació es molt encertada i emotiva on arriba directament al cor de la mare.

No té el recolzament d'un Laboratori i les formules no estan desenvolupades per ells sinó per un tercer, però han fet molt bé el seu treball de desenvolupar un bon màrqueting.



Sota el gran i reconegut Laboratori en tercera posició en el mercat trobem a Nutraisdin. Avaluat per pel gran ISDIN, trobem des de fa tan sols 4 o 5 anys aquesta nova línia en el mercat del Baby Care.

El punt positiu de Nutraisdin es que la majoria de les mares tenen la confiança guanyada de les seves fórmules per un gran laboratori.

La seva comunicació segueix en línia de la resta de línies ISDIN de manera més sòbria i freda, encara que comencen a treballar una mica la part emotiva de la marca per arribar a la mare.

Es la marca Premium price per excel·lència del mercat ja que es la que tenen els preus més elevats en el mercat.

Mitosyl

Al igual que passa amb Nutraisdin, aquí ens trobem un gran laboratori darrera de la marca com es SANOFI. Però amb una situació diferent a ISDIN.

SANOFI es un dels laboratoris mundialment reconeguts però MYTOSYL podríem dir que es una de les marques que menys aporta al gran SANOFI. Es situa quart en el mercat però el 65% de la seva facturació es només d'una referència (Pasta al agua), per lo que té un risc molt elevat de decreïxer en qualsevol moment. El seu portfoli es molt escàs i no dona totes les opcions de baby care a la mare ja que no té un producte específic per a cada moment de la higiene del nadó.

A nivell de comunicació es molt bàsica i fins i tot poc atraient al consumidor, està poc cuidada i no donen ganes de comprar els seus productes.

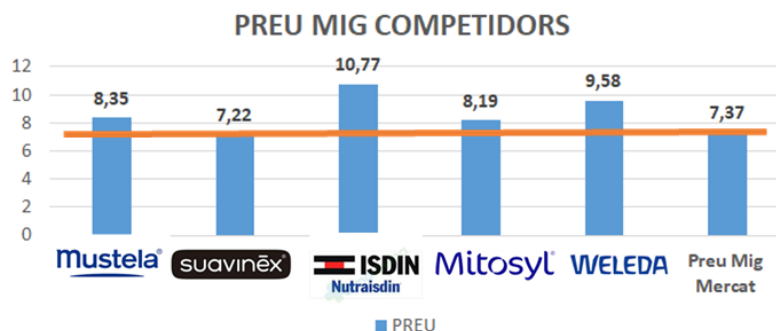


WELEDA

Weleda es una empresa que porta quasi 100 anys de història en el món de la higiene personal però no amb nadons sinó per a tot tipus de persones. No són experts en la cura del nadó i porta molt poc temps en el mercat amb la seva línia específica al baby care. Encara que sigui la última del meu ranking, es una marca que va entrar amb força al mercat i amb ràpids creixements degut a que es la primera marca amb productes orgànics. Es la primera que pot defensar i realment es real.

Tal i com hem vist en l'anàlisi de la tendència social, aquest tipus de productes son molt demandats en molts marcat i son tendència.

La seva comunicació com no, es basa en comunicar la naturalitat i orgànica dels seus productes, encara que la seva imatge tampoc no es la més acurada per el mercat on es troba que es la dels nadons ja que no expressa res emocionalment.



Font: IMS, MAT Febrer 2018

1.1.2. Anàlisi intern

- a) **Generals de l'organització:** L'empresa que s'analitza es un Laboratori amb 100 anys al mercat i 60 anys en l'experiència en dermatologia. Amb tot aquest bagatge compta amb una estructura organitzativa ven desenvolupada.

Comptem amb tots els departaments organitzatius per desenvolupar l'activitat econòmica. Tenim un departament de RRHH que està al cap de tota aquesta organització per portar un ordre i que la seva direcció sigui efectiva.

Per poder portar a terme una bona feina sigui quin sigui el departament es compta amb un pla de formació continua per poder ser competitiu en el desenvolupament de la feina.

Com tota empresa LETI té marcada una visió, missió i valors que haurà de seguir amb la traça de les seves estratègies de les marques per continuar amb la coherència d'empresa:

Visió: Se una companyia de presència global i de referència en segments especialitzats de la salut i el benestar, amb lideratge en els negocis i mercats clau, resultat de la innovació i el desenvolupament de productes i marques de prestigi.

Tot això, fruit de la passió per l'excel·lència del nostre equip i per la satisfacció del client, creant un entorn que motivi als millors professionals.

Missió: Contribuir en l'augment de la salut i el benestar de la societat. Contribuir en el desenvolupament professional de les persones que col·laboren en i amb el grup. Assegurar la permanència del grup a llarg termini, creant valor per clients i accionistes.

Valors: Junt amb la missió i la visió, els valors de LETI reflecteixen la identitat del grup i son una declaració dels nostres principis de conducta.

- b) **Producció:** LETI compta amb 3 unitats de negoci diferenciades tenint a part de les oficines centrals un laboratori i fabrica a Madrid però aquest recurs està destinat a dues àrees de negoci que no es la de dermatologia. Per això la unitat de negoci de derma no compta amb una planta pròpia de fabricació dels productes LETI. Encara que no comptem amb una planta de fabricació pròpia si comptem amb un Laboratori que s'encarrega de verificar i analitzar que totes les produccions que entren passen els estàndards de qualitat i poden ser posats al mercat. Comptem amb un departament de qualitat intern que s'encarrega de tot el procés d'analitzar i alliberar els productes.

La part de les matèries primes també son buscades pel nostra departament de compres i el que s'ha de destacar es que encara que no tenim planta de producció en derma si que comptem amb un equip complet d'I+D que són les persones encarregades de desenvolupar totes les fórmules pròpies de LETI.

Per això totes les fórmules desenvolupades pel nostre equip passen a ser patentades per ser úniques en el mercat.

Per un altra banda a part de l'equip intern que tenim a LETI, també comptem amb un departament mèdic que s'encarreguen de portar a terme diferents estudis clínics amb les fórmules, això ens dona una seguretat i un alt poder de defensa dels nostres productes.

- c) Màrqueting: Es compta amb un equip de màrqueting complet per desenvolupar les diferents línies de productes en les diferents unitats de negoci específiques. Centrar-nos en la de derma, formem un equip de brand managers que s'encarreguen exclusivament d'una marca cadascuna en el país destí (Espanya). Això fa que tinguem un know how i una resposta eficaç en front de qualsevol imprevist. Des de màrqueting es té un coneixement alt del mercat on es treballa i això fa que es tingui una bona penetració de la marca en el mercat. Es coneixen directament tots els clients que interactuen en el procés d'aplicació de les accions i que interactuen en algun dels processos de la marca. Sent les gerents de la marca s'estableixen des de la pròpia empresa les estratègies que es duran a terme durant tot l'any i estan al càrrec d'aplicar-les i que es realitzin.

Es té un control en tot moment de tota la cartera de productes que tracta i es treballa per tenir la coherència del seu posicionament i de la imatge que està donant en el mercat. Es realitzen estudis tant quantitius com qualitius per estar al dia de l'evolució de la marca en el consumidor.

Gràcies a tenir aquest equip específic dins de l'empresa la imatge que tenim com a laboratori tant per les marques pròpies de LETI com la de tercers fa que tinguem una bona imatge de marca en el consumidor i en l'especialista. Això es gràcies a tenir un bon control de la marca i arribar al posicionament estimat.

Mancaria una mica a nivell de pressupost a l'hora de poder fer una campanya de comunicació 360º per donar a conèixer la nova marca tal i com ho fan els competidors.

Es té un control del canal i del posicionament de preus també gràcies a que tenim un equip propi de ventes que ho fa possible. Dins d'aquest equip es diferencien per tres grups: Visita al professional (metges), Visita a la farmàcia y visita mixta.

En el que afecta a la implementació de la nova marca de LETI per baby es centrarà en la xarxa de ventes en farmàcia que es la que es treballa actualment amb la marca de tercers.

El canal de distribució de la marca LETI es la farmàcia i estant en un parell de canals de majoristes on es col·loca en espais especials com el Corte Inglés, encara que no es el canal de distribució amb més presència del producte.

També comptem a l'empresa amb un departament logístic força ampli i amb una part de Customer Service integrada en el mateix per donar un servei immediat als nostres clients ja siguin farmàcies, hospitals (en algunes línies) o en el consumidor. Encara que els magatzems i el transport està contractat en un tercer especialista en logística i no està integrat en l'empresa, el nostre departament de logística dona un servei molt acurat i ràpid.

L'empresa compta amb un sistema d'informació posat al dia que interconnecta amb tota la informació de tots els departaments per poder agilitzar la feina corresponent de cadascú. Per això tenim un sistema global que està controlat pel nostre departament d'IT.

- d) Finançament; al igual que la resta de l'anàlisi que portem intern de l'empresa, en aquest també es disposa d'un departament financer on cobreix íntegrament la capitalització de tots els serveis financer que necessita l'empresa per desenvolupar aquest nou projecte.

LETI compta amb recursos financers suficients per finançar aquesta nova inversió de desenvolupar tot el procés de formular tota una línia de productes pròpia per entrar en el mercat de baby care.

Compta amb una solvència elevada ja que compta amb altres línies pròpies que fa que entrin ingressos ja que son rentables i pugui destinar-se a aquest nou desenvolupament. Per suposat que es una empresa amb liquiditat i rendibilitat alta.

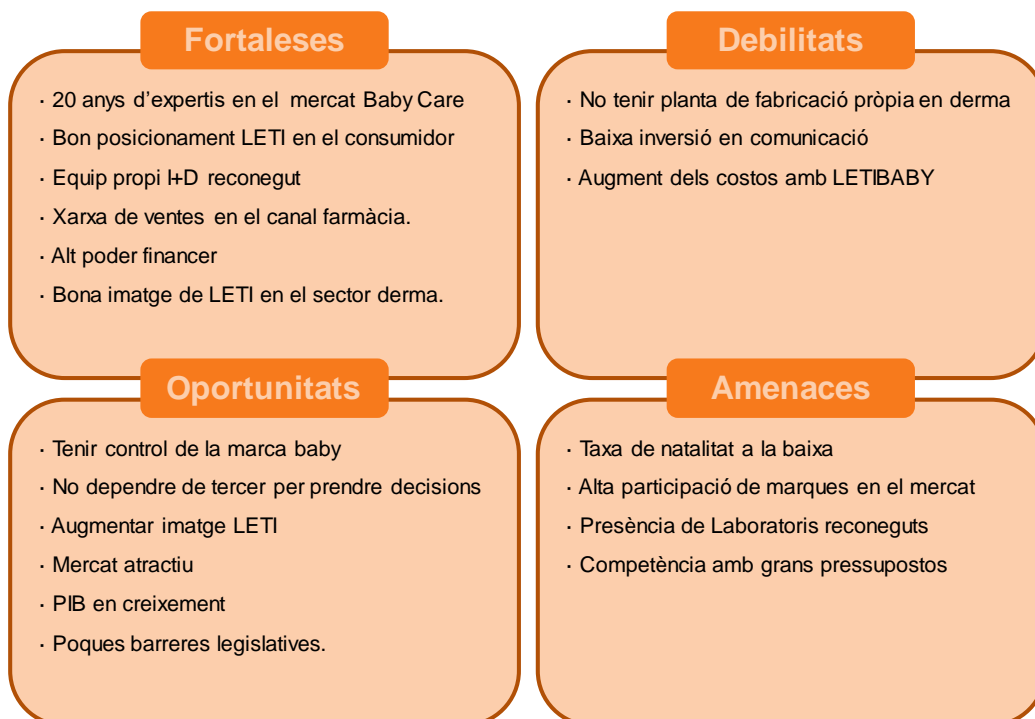
Els recursos propis de controlar tot aquest procés fa un estalvi de costos a tercers i poder gestionar de manera personal tot el tema de les inversions i on es destinen els beneficis de l'empresa.

Un cop anomenat tots els punts de l'anàlisi intern de l'empresa m'agradaria fer un petit resum dels punts més importants a destacar per poder deixar clar que LETI està preparada per portar a terme aquest nou projecte.

- LETI té una fàbrica a Madrid on desenvolupa tot el procés de fabricació de la unitat de negoci de vacunes ja que aquesta unitat es d'al·lèrgia. Això fa que encara que no siguem fabricants de derma tenim una imatge molt potent de ser elaboradors de vacunes, un tema molt delicat i molt reconegut en el sector, això implica tenir una bona imatge com empresa.
- A LETI es realitza tota la part d'investigació i desenvolupament en totes les unitats de negoci, inclosa la de derma, però la producció de derma es fa per un tercer. Tenim 2 fabricants homologats i en disposició de fabricar tots els nostres productes de derma, això ens dona el poder de tenir un plan B si tinguéssim qualsevol contratemps. Està establert que en la primera producció després d'una reformulació o d'un producte nou es realitza en un centre designat per la prova pilot on es mira l'estabilitat físico-química i la compatibilitat amb l'envàs definitiu.
- Cada vegada que es realitza una fabricació, en el nostre laboratori es pren una mostra d'un parell de lots per fer les analítiques i es verifiqui que està dins dels paràmetres establerts.

1.2 Diagnòs de la situació: anàlisi DAFO

Després d'haver establert tot l'anàlisi tant extern com intern de l'empresa passo a fer un resum dels punts a favor i en contra a destacar per poder centrar posteriorment l'estratègia que aplicarem per aquest nou projecte. Per això utilitzaré la coneguda matriu DAFO.



Passo a detallar tots els punts del DAFO exposats en la matriu.

Els punts que estan en negreta són els punts a destacar de tot l'anàlisi i que fixaran els objectius a seguir per l'empresa.

FORTALESES

- **LETI porta 20 anys en el mercat Baby Care amb la marca Baby Sebamed i té un expertis en la seva gestió i presència, i ja es coneguda per lo que fer un traspàs de marques no seria dramàtic.**
- **El consumidor coneix les marques LETI i te un bon posicionament i imatge de les mateixes per lo que no costaria arribar amb la nova marca LETIBABY al consumidor.**
- **Equip propi d'I+D que dona la facilitat d'interlocució amb l'equip de màrqueting intern i desenvolupar projectes junts. Aquest equip d'I+D es reconegut gràcies a les innovacions de productes que han desenvolupat en altres marques de l'empresa.**
- Una part de la xarxa de ventes està focalitzada en el canal farmàcia i això dona experiència en el canal i coneixement del mercat. S'ha de tenir en compte que la marca LETIBABY estarà focalitzada en el canal farmàcia.
- Alt poder financer per desenvolupar el projecte.
- Bona imatge de LETI amb més de 60 anys de presència en el sector derma i amb marques reconegudes.

DEBILITATS

- **No tenir una planta pròpia de fabricació per la unitat de derma fa que la nova línia LETIBABY també tingui una relació de costos associats i segurament menys temps de reacció d'avant d'adversitats.**
- Baixa inversió en comunicació en l'actualitat i començant amb una línia nova s'hauria d'apostar per fer un pla de comunicació 360 potent per fer el traspàs de la marca i donar-la a conèixer.
- Augment dels costos en desenvolupament de tota la línia, de fabricació, envasos, etc...

OPORTUNITATS

- **Tenir el control de imatge de marca de LETIBABY i poder desenvolupar una estratègia de comunicació unificada i supervisada per la pròpia empresa per poder arribar al posicionament estimat en el consumidor.**
- **No dependre de tercers per poder innovar i adaptar els productes a la necessitat del mercat. Tenint en compte que tenim un equip d'I+D propi, es pot fer en tot moment estudi del mercat i anar adaptant segons necessitats del mateix.**
- Augmentar la imatge LETI, gràcies a tenir una marca pròpia en un mercat tan important com el baby care, impulsaria a l'alça el brand awareness de la companyia fent-la més experta en derma amb una línia pròpia.
- Mercat atractiu, tenint un valor alt i no tenint de moment una tendència de decreixement.
- PIB en creixement, això significa que puja el poder adquisitiu mig i això és positiu per entrar en el mercat amb un posicionament Premium price de la marca.
- Poques barreres legislatives, la legislació que emmarca a aquest productes no es molt intransigent.

AMENACES

- **Presència de Laboratoris forts amb bona imatge en el mercat. Laboratoris com ISDIN o SANOFI tenen la confiança del consumidor només per ser laboratoris potents.**
- **Alta presència de marques en el mercat, mercat amb molta competència per lo que s'ha de treballar bé les estratègies per poder arribar al top 5.**
- Taxa de naixement a la baixa, en els últims anys els naixements estan baixant i s'ha de tenir en compte que la línia de productes va de 0 a 3 anys.
- Competència amb grans pressupostos destinats a la comunicació, això fa que arribin amb més força al consumidor i a l'especialista.

2 OBJECTIUS DE MÀRQUETING

Després d'haver realitzat un anàlisi exhaustiu de la situació de l'empresa i haver identificat els punts a destacar en el DAFO passo a plantejar els 3 objectius que es treballaran en tot el pla de màrqueting.

Objectiu 1 (principal)

Continuar tenint presència en el mercat Baby care amb una marca pròpia (LETIBABY) per tenir el control de la mateixa en un dels mercats més importants de la cura de la pell sana del nadó.

En un dels mercats més importants en el sector de derma es vol tenir una marca pròpia per tenir el control i poder establir una estratègia de marca per incrementar les vendes. Es bàsic poder prendre les pròpies decisions de la marca sense dependre d'un tercer on marca una estratègia global amb altres països, tenir el poder de crear estratègies segons necessitats del consumidor espanyol

Actualment amb Baby Sebamed tenim un msh 6%, tenir una marca pròpia i amb una bona estratègia aplicada , passat un any des del seu llançament el que busquem es mantenir aquesta quota de mercat o no estar per sota del 4,5%. passats dos any i mig i abans d'arribar al tercer es treballarà un bon pla de creixement amb diferents accions que ens doni una quota de mercat del 9%.

Objectiu 2

Guanyar presència de marca en el canal on estem presents (farmàcia) reforçant la marca paraigües LETI.

La notorietat de marca que es vol aconseguir amb aquest canvi serà mesurada per un anàlisi qualitatiu als farmacèutics un cop hagin passat dos anys després del seu llançament. Aquest qualitatiu es farà per mesurar la marca LETIBaby en concret i també per mesurar la notorietat de marca LETI. Esperarem dos anys a fer aquest anàlisi per poder aconseguir que LETIBaby aconsegueixi la mateixa notorietat que tindrà la resta de marques LETI.

Estimem que la notorietat actual de LETI en el farmacèutic es del 65%, gràcies al llançament d'una marca pròpia en un mercat tant delicat com es la pell del nadó estimem que gràcies al expertis que aportarem, la notorietat de marca LETI pujarà fins el 70% al segon any.

Un altra via de mesura serà analitzar el número de farmàcies que hem guanyat presència tant en la nova línia de LETIBaby vs Baby Sebamed com en totes les línies general de LETI. Es vol incrementar un 10% com a LETI en presència en les farmàcies en el segon any després del llançament

Objectiu 3

Reduir els costos de producte i augmentar els seus marges tenint una línia pròpia.

Actualment tota la línia de Baby Sebamed te una mitja del 62% en marge, el que es vol aconseguir amb el desenvolupament de les fórmules i la seva producció pròpia és poder obtenir una mitja de la nova línia LETIBaby del 79% en marge. A tenir en compte que el nostre

posicionament serà premium mentre que Baby Sebamed té un posicionament medium, amb LETIBaby el PVP serà més alt.

La reducció del costos anirà mesurada entre el marge que no pagarem a l'empresa que comprem Baby Sebamed però a tenir en compte que tenir una línia pròpia ens generarà uns costos que no sabem encara si seran més alts que els costos que tenen ells produint els seus productes. Contem que la reducció dels costos poden estar entre un 20% - 25%. En un futur l'estalvi de costos serà major ja que tenir una marca pròpia ens donarà llibertat per expandir-nos per altres països i això farà que amb més producció baixaran els costos associats.

3 ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING

3.1. Estratègies de cartera

1) *Estratègies d'expansió o creixement.*

Segons els objectius acabats de marcar, l'estratègia que es desenvoluparà per la consecució des mateixos es centrarà en una expansió de producte en el mercat actual. En una primera part de l'execució del pla ens endinsarem en agafar els productes estrella de cada categoria i desenvoluparem nous productes formulats pel nostre equip d'I+D. Aquests productes dissenyats específicament segons les necessitats del mercat i aportant valor afegit a cada categoria per desmarcar-nos de la competència i continuarem amb la nostra presència en el mercat de baby care on ens trobem actualment. Cal destacar que en la nostra cartera de productes també es desenvoluparan productes que seran únics en el mercat.

Amb aquesta estratègia cobrim els tres objectius marcats, l'estratègia es dissenyar i definir una nova cartera pròpia de productes baby sota la marca paraigües LETI. Amb aquesta línia pròpia l'empresa passarà a ampliar el seu número de marques i guanyarà presència de marca pròpia en el lineal del canal farmàcia, guanyant percepció de laboratori innovador en el consumidor. Aquesta cartera de productes propi farà que es pugui compartir costos de producte amb la resta de línies de derma que tenim a l'empresa i també tenir el poder de decisió de definició de la seva composició.

2) *Estratègies genèriques*

Enfocant-nos en línies generals de l'estratègia, el desenvolupament d'una nova línia de productes baby segons els objectius marcats, ens dona pas a cobrir les dues línies estratègiques generals:

- Estratègia de diferenciació: el que busquem amb el desenvolupament de LetiBaby es diferenciar-nos dels nostres competidors i obtenir un avantatge competitiu en front d'ells. La majoria dels nostres competidors a dia d'avui tenen marques pròpies però els productes no son desenvolupats per un equip d'I+D propi, sinó que compren el producte fet. Tan sols ISDIN es l'únic laboratori que desenvolupa les seves pròpies fórmules però a dia d'avui la seva línia de Baby es molt bàsica i poc potent com a producte. Si més no ISDIN té molta força com a marca de derma i ven posicionada en el consumidor però la seva línia de Baby es la que menys dedicació a nivell de marca estan potenciant. Des de LETI som conscients d'aquest factor i volem seguir l'estratègia de diferenciació podent definir uns productes complets i amb desenvolupament propi com avantatge competitiu i que així sigui percebut pel consumidor, guanyant imatge de laboratori innovador i expertis en derma. Això farà que el consumidor guanyi confiança en LETI i que es potenciï positivament el nostre posicionament en la seva ment.
- Estratègia de lideratge de costos: com acabo de comentar amb l'estratègia de diferenciació, la majoria dels nostres competidors no tenen poder de reducció de costos de producte per lo tant no poden establir una política de costos dissenyada per ells i podent obtenir una reducció dels mateixos. Per tant amb el desenvolupament de productes propi de LETI farà que tinguem una avantatge d'operar amb costos inferiors a la competència. Gràcies a poder utilitzar procediments, envasos, proveïdors, etc... que a dia d'avui tenim amb la resta de línies LETI farà que els costos siguin més baixos. Aquesta estratègia no significa que els preus finals dels

nostres productes siguin més assequibles vs la competència. Senzillament podrem guanyar en marge i operar amb costos més baixos però gràcies a la nostra avantatge competitiva farà que podem posicionar-nos com a Premium price.

Cal destacar que amb la definició d'aquestes estratègies LetiBaby obtindrà un avantatge competitiu amb els seus competidors molt important que és sostenible a llarg termini. Això farà que ens podem diferenciar de la nostra competència per un període de temps llarg ja que tenir un equip propi d'I+D i desenvolupar productes propis no es fa en un període de temps curt.

3.2 Estratègies de segmentació i posicionament

3.2.1 Estratègia de Segmentació

L'estratègia a seguir amb la nova marca LetiBaby es fer una segmentació diferenciada. Tenim l'avantatge que partim de 0 amb la creació dels nostres productes per lo tant serà el moment de definir molt bé a cada segment que ens endinsarem i poder oferir un producte específic segons les necessitats de cada segment. Potenciarem el nostre avantatge competitiu fent uns productes únics en cada segment.

Els segments que cobrirem seran:

Segment HIGIENE

Segment HIDRATACIÓ

Segment "BOLQUER"

3.2.2. Estratègia de Posicionament

Una vegada establert que tindrem una estratègia de diferenciació segons el segment que estarem presents, es continuarà definint una estratègia de posicionament general com a marca i després es podrà tenir un posicionament més baixat a cada segment segons el producte específic.

El nostre posicionament es centrarà en tenir una marca experta en la cura de la pell del nen, posicionar-nos com a una marca innovadora i amb un equip propi darrera que dissenya els productes segons les necessitats de la pell dels nens. Aquest posicionament ens farà únics en el mercat ja que ISDIN no aborda amb els seus productes tots els segments que componen el mercat. Això ens farà més forts en el mercat i en la ment del consumidor. A part gràcies a tenir també un equip propi de Medical advisers, es portaran a terme estudis clínics amb els nostres productes. Això reforçarà encara més el nostre posicionament d'innovadors i experts.

Tractant-se d'un mercat tan delicat com es la pell del nen, amb el nostre posicionament farà que el consumidor guanyi confiança amb la nostra marca posicionant-nos com experts en la innovació de productes i oferir productes diferents per a cada necessitat.

Serem els únics en el mercat que oferirà un posicionament de experts en desenvolupament de productes i cobrint tots els segments que marca el mercat.

Aquests posicionament com comentava anteriorment es durador a llarg termini i es necessita d'un equip propi per fer-lo efectiu a part d'una alta inversió. Això ens dona uns quants anys podent mantenir aquest posicionament en el moment que algun laboratori volgués desenvolupar la seva pròpia línia de productes.

ISDIN seria l'únic competidor que podria vulnerar el nostre posicionament però encara ens donaria un temps d'avantatge i en la ment del consumidor sempre quedaria que LETI hauria sigut el primer en desenvolupar una línia completa de baby care, recordem que a dia d'avui LETI té una línia de productes baby per Atòpia que es líder de mercat i que porta més de 15 anys.

3.3 Estratègia funcional; definició del màrqueting mix

3.3.1 Producte

Dins del mercat de baby care passarem a definir cada segment identificat i centrant-nos amb el nostre posicionament central de marca baixar a cada segment i tenir un posicionament de producte diferenciat ja que cada producte respon a una necessitat específica.

La marca utilitzada per aquesta nova línia de productes serà LETIBABY, es decideix continuar l'estratègia de marca d'empresa mantenint l'arrel LETI (que evoca el nom de la companyia) i la seva indicació va des del naixement fins els 3 anys.

Els seus productes estaran clínicament provats, en la seva composició es destacarà que aportaran un pH 5.5 a la pell que és l'estat normal que s'ha de trobar la pell, no s'utilitzaran paraven, no contindrà sabó i no es farà ús de substàncies alcalines.

Com he comentat anteriorment en l'estratègia que aplicaria, seria de començar amb les referències estrella i en un segon pas completar la cartera de productes, divideixo les referències en dos quadres segons el seu pla de llançament en dues fases:

FASE I

SEGMENT	PRODUCTE	FORMATS	DESCRIPCIÓ
Higiene	LetiBaby Bany Espuma	1L/500ml/200ml	Per la higiene a l'hora del bany del nadó exclusiu pel cos
	LetiBaby Xampú suau*	250ml	Per la higiene del cuir cabellut i el cabell del nadó
Hidratació	LetiBaby Llet Corporal	1L/500ml/200ml	Per hidratar i nodrir la pell del cos del nadó
Bolquer	LetiBaby Crema Balsàmica	50ml/100ml	Crema hidratant de la zona del bolquer per prevenir irritacions
	LetiBaby Pomada tractant	50ml	Crema hidratant de la zona del bolquer amb problemes d'irritació i sequedat
	LetiBaby Tovallolletes olioses**	40 unitats	Per netejar les restes nocives dels nadons amb una formulació específica pels primers mesos de vida del nadó per nodrir més la pell

FASE II

SEGMENT	PRODUCTE	FORMATS	DESCRIPCIÓ
Higiene	LetiBaby Gel de bany extrasuau	500ml	Per la higiene a l'hora del bany del nadó exclusiu pel cos per les primeres setmanes de vida
	LetiBaby Aigua de colònia	250ml	Amb un agradable olor, sense alcohol, per refrescar la pell del nadó
Hidratació	LetiBaby Crema facial	100ml	Hidratació per la zona específica del nadó amb un SPF del 20 protecció dels rajos solars
	LetiBaby Llet Intensiva	400ml	Per hidratar i nodrir la pell del cos del nadó en els casos especials que la pell necessiti un extra d'hidratació per sequedat
	LetiBaby Tovallolletes netejadores	72 unitats	Neteja les restes nocives dels nadons de manera normal i regular

*Serem els únics en el mercat que tindrem un producte específic per rentar el cabell del nadó ja que els competidors ofereixen un únic producte de gel+xampú)

** Seran les úniques en el mercat amb una composició més potent per tractar problemes d'irritació

3.3.2 Preu

La política de preus passa per seguir la mateixa que s'ha marcat en el posicionament de la marca, tenir un Premium price en el mercat.

La política de dtes. S'aplicarà la general que utilitzen per LETI.

Això consta d'un escalat de descomptes segons el client (A,B o C).

Segons el sortit agafat es podrà aplicar per client:

Client A – dte entre el 20%-25%

Client B - dte entre el 15%-20%

Client C - dte MÀXIM 10%

PRODUCTE	FORMATS	COST
LetiBaby Bany Espuma	mostre	0,19 €
LetiBaby Xampú suau	mostre	0,32 €
LetiBaby Aigua de colònia	mostre	0,12 €
LetiBaby Llet Corporal	mostre	0,20 €
LetiBaby Crema Balsàmica	mostre	0,30 €

PRODUCTE	FORMATS	COST	PVL	MARGE 1	PVP recom
LetiBaby Bany Espuma	1L	3,63 €	12,98 €	72,03%	23,62 €
LetiBaby Bany Espuma	500ml	2,55 €	9,16 €	72,16%	16,67 €
LetiBaby Bany Espuma	200ml	1,30 €	5,88 €	77,89%	10,70 €
LetiBaby Gel de bany extrasuau	500ml	1,21 €	5,93 €	79,60%	10,79 €
LetiBaby Xampú suau	250ml	1,71 €	7,57 €	77,41%	13,78 €
LetiBaby Aigua de colònia	250ml	1,55 €	7,27 €	78,68%	13,23 €
LetiBaby Crema facial	100ml	1,51 €	7,09 €	78,70%	12,90 €
LetiBaby Llet Corporal	1L	3,24 €	13,98 €	76,82%	25,44 €
LetiBaby Llet Corporal	500ml	2,32 €	9,20 €	74,78%	16,74 €
LetiBaby Llet Corporal	200ml	1,49 €	6,80 €	78,09%	12,38 €
LetiBaby Llet Intensiva	400ml	1,80 €	9,27 €	80,58%	16,87 €
LetiBaby Crema Balsàmica	50ml	1,03 €	4,73 €	78,22%	8,61 €
LetiBaby Crema Balsàmica	100ml	1,92 €	7,25 €	73,52%	13,20 €
LetiBaby Pomada tractant	50ml	2,01 €	8,92 €	77,47%	16,23 €
LetiBaby Tovalloletes olioses	40 unitats	0,73 €	5,05 €	85,54%	9,19 €
LetiBaby Tovalloletes netejadores	72 unitats	0,98 €	1,90 €	48,42%	3,46 €

3.3.3 Distribució

L'estratègia de distribució de la nova línia LetiBaby serà la mateixa que tenim a dia d'avui amb totes les nostres línies. Tenint en compte el nostre posicionament de productes innovadors i específics per cada tipus de pell i estar en un Premium price, l'estratègia a continuar es de continuar centrant-nos la nostra distribució en el canal farmàcia i parafarmàcia.

Amb LetiBaby podrem anar a visitar al pediatra per la recomanació dels nostres productes com passa amb altres línies LETI. Amb la visita al professional té tota la coherència continuar amb la distribució exclusiva a la farmàcia i parafarmàcia. Entrar en altres canals com el supermercat faria baixar la percepció de Premium dels nostres productes sent una marca més en el mercat.

En el cas que es volgué entrar en un futur en aquest canal s'hauria de canviar el posicionament de la marca o treure una marca de productes més lowcost que es posicioni en aquest canal.

En els primers 3 anys no es plantejarà entrar en el canal online com empresa amb LetiBaby ja que es necessita d'establir les bases de la marca en el canal més important per a nosaltres com és la farmàcia.

3.3.4 Comunicació

Destaquem dos punts a focalitzar la comunicació i la diferenciarem en els tres targets als quals ens dirigirem:

- **Decisor de la compra;** en aquest cas seria "el nostre consumidor" ja que el nadó es el consumidor real però no qui fa a la compra de producte ni qui decideix. Per arribar al aquest target arribarem a ell per diferents vies:
 - **Canastres:** Una de les vies més importants que hi ha per arribar a la mare. Normalment la decisió de compra de la marca per part de la mare arriba per el boca orela de familiars o amics, o bé perquè ha provat el producte anteriorment. Les canastres juguen un paper molt important, la nostre estratègia es fer diferents canastres de diferents preus (segons pressupost) i posar-les a la farmàcia. Aquestes canastres tenen un sortit del nostre producte i normalment es compra com a regal per a la mare, son els familiars o amics qui fan l'acte de compra. Aquesta via serà molt important per donar a conèixer la nostra marca i que la mare la pugui provar.
 - **Mostres de producte:** Com acabo de comentar, que provi el producte la mare és molt important i moltes vegades quan prova una marca es la que escollirà per tenir pel seu nadó si li funciona bé. Per això el pla de mostres es molt important i es destina una part important del pressupost. Les mostres arribaran a la mare a través dels hospitals en el moment del part, en les farmàcies on seran entregades pel farmacèutic i en la visita al pediatra.
 - **Estratègia Online:** avui en dia es impossible no comptar dins de l'estratègia de comunicació no estar en el canal online. Per això es desenvoluparà tota una estratègia en aquest canal on bàsicament es crear continguts per estar en les xarxes socials més sol·licitades en el moment com Facebook, Twitter, Instagram. A part de tenir presència en aquestes xarxes també s'ha de comptar en tenir presència en blogs de especialistes del sector i també la nostra pròpia pàgina web. Es treballaria per tenir un posicionament SEO/SEM en Google Adwards. Aquesta seria la proposta inicial per començar a tenir presència en el canal online amb la creació de la marca.
- **Farmacèutic;** encara que de primeres no es pensi que el farmacèutic sigui un target de la nostra marca, es una errada. Moltes vegades les mares entren a la farmàcia per preguntar al farmacèutic la seva recomanació de productes. Pensem que els nostres productes son per a nadons que no tenen problemes de pell i moltes vegades la mare al no tenir un problema el seu fill, directament escolten l'opinió del farmacèutic. Per això la nostre estratègia passa per comunicar-li la innovació de línia que ha fet LETI i presentar la nova línia Baby. El punt que tenim a favor es que el farmacèutic té molt

bona percepció dels productes LETI i també coneixen la marca actual que tenim de Baby Sebamed i saben que traspasarem tot el nostre expertis en la nova marca. La comunicació del traspàs de marques no el podem fer oficialment a la mare en la comunicació ja que l'empresa que es responsable de la marca Baby Sebamed podria denunciar-nos ja que no tindrem drets com a distribuïdors. Però per la part del farmacèutic a l'hora de presentar si que podem comunicar-ho. A més, utilitzarem la mateixa xarxa de vendes per lo que el farmacèutic ja relacionarà tot.

- Mostres de producte: seran entregades als farmacèutics perquè les puguin entregar a les mares.
 - Material presentació: Es desenvoluparan diferents fulletons i gadgets perquè conegui la nova línia i també perquè tingui recordatori de la marca
 - Material PLV: Per fer més atractiu el punt de venda i implementar la nova línia de comunicació de la marca, es farà diferent material pel punt de venda que serà entregat al farmacèutic fent el seu establiment més atractiu també al consumidor. Recordem que avui en dia les farmàcies estan evolucionant i cada vegada més s'han convertit en visuals com un supermercat, per això el material en el punt de venda s'ha tornat tant important ja no tan sols per la marca sinó per l'atractiu del mateix punt de venda al farmacèutic.
 - Promoció de vendes: Es desenvoluparà un escalat de descomptes especials segons el volum de compra que es vulgui fer. Aquest escalat de descomptes no es farà només amb la marca LetiBaby sinó que es farà un escalat especial de preus per la compra creuada amb diferents productes de les marques LETI.
- **Pediatría**; ja no tan sols al pediatra sinó també a la infermera de pediatría. També es una via important per arribar a la mare. Al igual que la Farmàcia, es planegen dos tipus d'accions:
 - Mostres de producte: seran entregades als farmacèutics perquè les puguin entregar a les mares.
 - Material presentació: Es desenvoluparan diferents fulletons i gadgets perquè conegui la nova línia i també perquè tingui recordatori de la marca

4 ACCIONS, RESPONSABILITATS, TEMPORALITZACIÓ I PRESSUPOST

Per a marcar totes les accions que es portarien a terme, s'ha de realitzar dos timelines.

El primer i molt important es datar tot el procediment de preparació per poder fer el llançament de la nova línia que ens marcarà quan podem fer el llançament i quan s'han de començar a desenvolupar les accions de màrqueting concretes.

En aquest timeline s'especifica totes les accions implicades en aquest procés i les persones que liderarien cadascú del procés.

En el segon es detallen totes les accions exclusives de màrqueting a realitzar per la seva posada en escena.

TIMELINE 1

En el quadre 5.1. estan detallades per ordre d'implicació en el projecte totes les accions a realitzar. Es detalla la persona responsable de portar-la a terme o de dirigir / coordinar altres departaments i persones implicades per que es pugui realitzar.

També es detalla en el temps els mesos que es realitzarien cadascuna de les accions.

El pressupost destinat per la posada en marxa d'aquest projecte s'estima que es de **190.000€** per la FASE 1 del llançament. La FASE 2 del projecte no s'activaria fins que no fos estable la primera part en el mercat i veiéssim que té un bon funcionament, per lo tant la fase 2 del projecte no entraria dins d'aquest exercici comptabilitzar-la.

Aquests 190.000€ corresponents a la posada en marxa del projecte que s'estipularà com a despesa d'inversió a l'any 1.

Quadre 5.1

ACCIO		RESPONSABLE	gen-18	feb-18	mar-18	abr-18	mai-18	jun-18	jul-18	ago-18	set-18	oct-18	nov-18	dec-18	gen-19	feb-19
Estudi de mercat:		Brand Manager														
Storecheck		Brand Manager														
Benchmark de la competència		BM+Responsable estudis de mercat														
Cost		0 €														
Definició de la formulació de totes les referències		Brand Manager														
Un cop fet l'estudi de mercat s'ha de consensuar amb l'equip professional d'I+D per dissenyar les fórmules		Brand Manager/I+D														
Cost		0 €														
Materia prima necessària		I+D														
Definició de les materies necessàries		I+D														
Cerca de proveïdors		I+D /Dep. Compres														
Cost		0 €														
Viabilitat econòmica del projecte		Brand Manager+ Controller														
Cost		0 €														
Presentació del pla a gerència per la seva aprovació		Brand Manager														
part de màrqueting		Brand Manager														
part de formulacions		BM (amb suport I+D)														
Viabilitat econòmica		BM (amb suport controller)														
Cost		0 €														
Posada en marxa del desenvolupament de les fórmules + Estabilitat *		I+D														
Cost		110.000 €														
Desenvolupament pack (materials, forma, registre)		Brand Manager / Compres / I+D														
Definició forma de packs		BM+Compres														
*Aplicació imatge als packs		Brand Manager														
Control textos etiquetatge		BM/I+D/ Dep.Mèdic/ Regulatory														
Cost*		6.700 €														
Registre de fórmules i marques**		Brand Manager														
Registre fórmules		RRAA														
Registre de marques i patents		Dep.Legal														
Cost		900 €														
Comprovació que les fórmules son OK		I+D														
Analíticas		Laboratori														
Cost		72.400 €														
Ready de la nova línia LETIBABY pel seu llançament		Brand Manager / Comercial														
Total Pressupost		190.000 €														

*L'estabilitat completa es de 6 mesos, però els resultats que s'obtenen als 3 mesos (sent una estabilitat accelerada) ja son força fiables.

**Com que a 3 mesos ja es força fiable la estabilitat del producte es podria començar en paral·lel els registres.

TIMELINE 2

En el segon Timeline (quadre 5.2.) ja sí que es baixa a pressupost (quadre 5.3) les accions de màrqueting que es duran a terme per respondre a les estratègies marcades.

Es decideix començar amb les diferents accions de màrqueting a partir de Juliol '18 tenint en compte que s'ha de desenvolupar la nova imatge de marca per una agència estratègica i que en el primer Timeline es comença amb l'aplicació d'imatge en els packs al Setembre per lo que el brand book ha d'estar definit anteriorment.

Quadre 5.2.

ACCIO	RESPONSABLE	PRESSUPOST	Jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dec-18	gen-19	feb-19	mar-19	abr-19	mai-19	jun-19
Realització brand book d'imatge LETIBABY	Agència estratègica	8.000 €												
Elaboració briefing	Brand Manager													
Elaboració brand book	Agència estratègica													
Desenvolupament nou packaging	Brand Manager	5.000 €												
Realització de tots els dissenys aplicant el brand book	Agència													
Realització de ficticis	Agència													
Desenvolupament materials per la xarxa de ventes	Brand Manager	57.400 €												
Follets especialista	Agència													
Tríptics pel consumidor	Agència													
Gadget	Agència													
Mostres	Producció													
Desenvolupament materials PLV	Brand Manager	22.300 €												
Stoppers	Agència													
Liners	Agència													
Display	Agència													
Vinils	Agència													
Estratègia Online	BM+ Agència social media	30.000 €												
Pla de Canastres	Brand Manager	15.000 €												

Quadre 5.3.

ACCIO	RESPONSABLE	DESPESSA DISSENY	DESPESSA DE PRODUCCIÓ	PRESSUPOST
Realització brand book d'imatge LETIBABY	Agència estrategica			8.000 €
Elaboració briefing	Brand Manager			
Elaboració brand book	Agència estrategica	8.000 €		
Desenvolupament nou packaging	Brand Manager			5.000 €
Realització de tots els dissenys aplicant el brand book	Agència	4.000 €		
Realització de ficticis	Agència		1.000 €	
Desenvolupament materials per la xarxa de ventes	Brand Manager			57.400 €
Follets especialista	Agència	200 €	9.000 €	
Triptics pel consumidor	Agència	200 €	13.000 €	
Gadget	Agència		15.000 €	
Mostres	Producció		20.000 €	
Desenvolupament materials PLV	Brand Manager			22.300 €
Stoppers	Agència	200 €	3.500 €	
Liners	Agència	200 €	4.000 €	
Display	Agència	200 €	9.000 €	
Vinils	Agència	200 €	5.000 €	
Estrategia Online	Brand Manager+ Agència social media			30.000 €
Pla de Canastres	Brand Manager			15.000 €
Pla Contingència	Brand Manager			15.000 €
			TOTAL	152.700 €

En el quadre 5.2 es troben detallades totes les accions de màrqueting a realitzar, qui les portarà a terme i el seu timing, quan comencen i el temps de duració. Com podem comprovar tots els materials de ventes, PLV, estratègia online i canastres tindran durada tot l'any ja que són accions d'ajuda del dia a dia de la marca. Aquestes accions estan plantejades per donar a conèixer la marca al consumidor i al farmacèutic.

En el quadre 5.3. es detalla totes les accions junt amb la despesa que generarà cadascuna. Voldria destacar l'última línia que s'ha previst una partida destinada a qualsevol pla de contingència que es pugui necessitar durant el llançament o si s'ha d'aplicar alguna acció de correcció que detallarem a posteriori.

5 DECLARACIÓ DE BENEFICIS I PÉRDUES ESPERADES

A continuació per saber la viabilitat del projecte detallem una part de la P&L (quadre 5.4) de les accions de màrqueting de com impactarà la posada en marxa de la nova marca LETIBABY en els tres primers anys.

Quadre 5.4.

	2019	2020	2021
IMPORT VENTA BRUTA	3.500.000 €	3.745.000 €	4.025.875 €
Descomptes comercials	630.000 €	674.100 €	724.658 €
IMPORT VENTA NETA	2.870.000 €	3.070.900 €	3.301.218 €
Cost de Ventes	733.285 €	784.615 €	843.461 €
MARGE BRUT	2.136.715 €	2.286.285 €	2.457.756 €
Despeses mkt	152.700 €	160.000 €	160.000 €
Despeses d'innovació	190.000 €	- €	- €
TOTAL	1.794.015 €	2.126.285 €	2.297.756 €

Detallo a continuació, agafant l'any 1, de com es reparteixen les despeses:

- Descomptes comercials; Basant-nos en els descomptes marcats segons la classe de client estimem que obtindríem una mitja anual de descompte del 18%.
- Cost de Ventes; son diferents referències i gramatges les que posarem al mercat a la FASE 1 del projecte. Per a saber el cost mig que tindrem de ventes hem fet una ponderació del marge mig que sortiria segons les ventes calculades i segons el pes de cada referència i això ens donaria una mitja de 74,45% de marge en tota la línia. Per això el 25,25% restant correspondria al cost de producte que tindriem.
- Despeses de mkt; tal i com s'ha detallat en el quadre 5.3. seria el total d'accions que es farien en l'any 1 per donar a conèixer la marca al mercat.
- Despeses d'innovació; En el primer any es carregaria la despesa total del desenvolupament del projecte.

Altres observacions de la P&L a tenir en compte:

- S'estima un creixement del 7% en les ventes a l'any 2 justificat per un creixement orgànic de la marca ja que sent tan recent i aplicant una bona estratègia de màrqueting seria un creixement més que justificat. El creixement a l'any 3 seria del 7,5% una part correspondria a una continuació del creixement orgànic + una pujada de preus ja que passats 2 anys ja es podria aplicar al mercat.
- Els descomptes comercials s'apliquen de manera lineal a tots els anys (18%)
- El cost de ventes encara que es compte que cada any ens pujaran un 2% lineal segons increments de matèries primeres o mà d'obra, es continua calculant obtenir un marge del 74,45% de manera lineal jugant amb diferents referències per mantenir el marge estimat.
- Despeses de mkt, si mirem el quadre 5.3. de les despeses del primer any veurem detallat que hi han despeses d'agència que no es pagaran als anys següents ja que és pel desenvolupament de la imatge de la marca. Comptant amb aquesta part més un augment del pressupost de 7.300€ seria per invertir en accions noves cada any en la marca.

6 CONTROL DE LES ACCIONS

Segons els objectius que ens em marcat i amb les accions a aplicar anem a plantejar els indicadors que ens marcarem per detectar a temps la seva consecució davant d'adversitats.

Desgranem en dues parts el pla d'indicadors segons els timelines.

Els indicadors a aplicar en el Timeline 1 són molt senzills.

Totes les accions estan enquadrades dins d'unes dates, no totes les accions tenen risc de no complir-se però sí que si alguna de les accions falla o va amb retard al final acaba afectat al conjunt del pla.

Per això passo a nomenar quines serien les accions que podrien causar un retard en el pla:

- Matèria prima necessària; en la cerca de buscar els proveïdors necessaris per la matèria prima en un principi comptarem amb els proveïdors que ja tenim a dia d'avui amb la resta de línies, però podem trobar-nos que algun component no el tinguin o no puguin servir-nos la quantitat necessària. Per això es destinen 3 mesos en la cerca de proveïdor, ens posem 1 mes per tenir resposta dels proveïdors que ja treballem i planifiquem 2 mesos més en el timeline per si s'han de buscar altres proveïdors amb els quals no treballem. Aquest seria un indicador a fixar per no dilatar en el temps la cerca, la persona encarregada de portar el control d'aquest indicador serà la persona d'I+D destinada a aquest projecte.
- Viabilitat econòmica: Normalment el seu anàlisi triga com a molt realitzar-se en una setmana pel Controller, però deixem un mes sencer per poder ajustar números i escenaris abans de presentar a gerència. La persona encarregada de la seva execució es el mateix controller.
- Presentació a gerència; la seva presentació es en un dia, però es deixa tot un mes per si el director gerent demana canvis en el projecte. La persona en portar aquest control serà la mateixa Brand Manager
- Registre de formules i marques; Les formules a España normalment s'obtenen els CN en una setmana o dos, he deixat dos mesos de marge per si hi ha imprevistos. L'indicador un cop més es preveure un temps de marge per si hi ha qualsevol imprevist amb organitzacions.
- Analítiques viabilitat de les fórmules; en aquest cas si les analítiques per verificar que les fórmules amb la seva estabilitat completa sortís malament la única opció seria tornar a principi de tot per reformular. En un principi això no hauria de passar ja que el % de fiabilitat de les fórmules en el tercer mes de estabilitat es molt alt. Com indicador en el tercer mes la persona responsable d'I+D farà un control exhaustiu dels resultats i així en el cas que no sortís bé pararia a temps els registres o realització dels packs per no tenir una doble despesa.

Un cop establerts timings de marge en el primer timeline i establerts els controls a seguir durant la seva realització, passem a establir el pla de Control i els indicadors que es marcaran per poder corregir imprevistos. En el Timeline 2 és on es troben les accions que van directament lligades amb els objectius marcats en el projecte:

1. En el primer any del llançament (12 mesos vista), es vol arribar a tenir una quota de mercat d'entre el 4,5% i el 6% i en el segon any del 9%.

S'estima que la data de llançament sigui a Febrer 2019 ja que la posada de producte al mercat es pot comptar amb la fabricació que es va fer per l'estabilitat de producte produint una mica més per ser col·locació al mercat. Serem previsors i agafarem per arribar a una quota de mercat del 4,5% en el primer any, en el mes 7 es miraran les dades d'IMS per veure com van les ventes de totes les referències. Si estem per sota del 2% de la quota de mercat s'activaran promocions a través del social media. Això

ens aportarà econòmicament una activació de promocions molt econòmiques per l'empresa utilitzant la descarrega de xecs descompte o segones unitats al 50% per potenciar el SELL-OUT. L'activació d'aquesta acció correctora seria immediata sense esperar de fer dissenys nous que toqui l'envàs del producte ni comunicació en el punt de venda (només algun stopper extra en el punt de venda de ràpida impressió). Utilitzaríem el canal online per guanyar en reactivitat, no augmentar el budget previst de l'estratègia online i arribar a molta més gent.

Pel segon any s'aplicarien altres promocions per impulsar el sell-in i sell-out i poder arribar al 9%.

La persona encarregada del 7é mes mirar en quina quota de mercat es mou la nova línia serà la persona que s'encarrega de fer els estudis de mercat que tenim al nostre departament de màrqueting. Segons els resultats, si estem per sota del 2% la Brand Manager ràpidament activarà el pla promocional a tot el social media a través de la nostra agència de mitjans.

2. Estimem que la notorietat actual de LETI en el farmacèutic es del 65%, gràcies al llançament d'una marca pròpia en un mercat tant delicat com es la pell del nadó estimem que gràcies al expertis que aportarem, la notorietat de marca LETI pujarà fins el 70% al segon any.

Un altra via de mesura serà analitzar el número de farmàcies que hem guanyat presència tant en la nova línia de LETIBaby vs Baby Sebamed com en totes les línies general de LETI. Es vol incrementar un 10% com a LETI en presència en les farmàcies en el segon any després del llançament.

Al acabar el primer any del llançament de la nova línia LETIBABY, ens reunirem amb tota la xarxa de ventes per fer amb ells un test qualitatiu de com estan responent els farmacèutics i també mirarem a nivell de LETI en quantes farmàcies es mou la distribució de la nova línia. Amb tot això cada trimestre reben les dades de FARMATREND que ens indica el número de farmàcies que hi ha estoc.

A nivell del test qualitatiu que fem al final del primer any veiem que la notorietat de marca està per sota del 50% activarem una acció correctiva per poder revertir aquesta situació abans del final de l'any 2. La brand manager al càrrec de portar aquest control junt amb els gerents comercials es portarà a terme una acció d'incentius a la xarxa de ventes. Els millors venedors de cada zona de la LETIBABY que implica millors ventes i també millor posada en escena en la farmàcia tindrà un incentiu econòmic de 1.000€. Aquesta acció també acabarà aportant un increment de presència en números de punt de venda (farmàcies).

3. Actualment tota la línia de Baby Sebamed te una mitja del 62% en marge, el que es vol aconseguir amb el desenvolupament de les fórmules i la seva producció pròpia és poder obtenir una mitja de la nova línia LETIBaby del 79% en marge. A tenir en compte que el nostre posicionament serà premium mentre que Baby Sebamed té un posicionament medium, amb LETIBaby el PVP serà més alt.

Per aquest objectiu, el primer step es en la definició dels costos per part del controller segons els preus de materia prima. Aquí l'equip d'I+D anirà controlant els topes de costos a l'hora de trobar amb la materia prima més adequada segons costos. El segon step i al que s'ha de controlar i anar amb compte es l'aplicació de les promocions i dels descomptes que va aplicant la xarxa de ventes a l'hora de vendre a les farmàcies. En aquesta part la Brand Manager serà l'encarregada d'anar comprovant mes a mes a través del programa de control de ventes internes de l'empresa quins son els marges que s'estan donant en totes les referencies. En el moment que es vegi que el marge mig de la línia està per sota del 75% es posarà un sistema de detecció en les comandes realitzades per la xarxa per no poder aplicar segons quins descomptes. Per

la part de promocions com es la BM qui decideix les promos i els marges seria fer una revisió de la mitja dels preus de les promos.

Conclusions

Després d'haver plasmat tot el projecte i analitzat a fons comprovem que la sortida al mercat de LETIBABY es viable. Aquest resultat es possible gràcies a que l'únic que hauria de fer l'empresa es invertir una quantitat econòmica per desenvolupar i posar al mercat la nova línia ja que tractant-se d'una empresa que ja es experta i te les eines necessàries per a fer-ho, el resultat seria positiu. Remarcar que la part de comunicació tindrà una part molt important en realitzar una bona estratègia ja que el llançament d'una nova línia al mercat ha d'estar molt ven comunicat per crear un bon posicionament en el consumidor.

En vista dels resultats econòmics que donaria els tres primers anys amb l'aplicació de la primera fase del projecte, si els resultats acompanyen tal i com es planteja, la segona fase del projecte seria factible activar-la a partir de l'any 3 o 4. Un altra alternativa d'activació de la segona fase seria anar llançant nous productes cada any en comptes de sortir amb 6 o 7 sku's a la vegada ja que amb la primera fase ja cobrim els segments més importants. L'increment de la cartera de productes aniria lligat amb incrementar les ventes i també la seva notorietat de marca per tenir un portfoli complet.

Tenir un equip d'I+D propi agilitza el desenvolupament de la nova línia i ens dona un temps de reacció en front dels canvis més ràpid i efectiu.

Implicacions de negoci

Basats en els resultats i tota la implicació que he tingut en el projecte a l'hora d'establir les estratègies no s'ha d'implicar cap organització externa amb la qual no es treballi a dia d'avui per el seu desenvolupament i posada en escena.

Tenim un equip d'I+D dins de LETI que seria l'encarregat de portar tota la part d'innovació de les fórmules i del seu desenvolupament. Com a empresa privada comptem ja amb els serveis d'IMS per obtenir les dades de mercat. La part de les analítiques també tenim un equip propi de Laboratori y qualitat on passen els controls necessaris per certificar que els productes estan en bon estat i poden ser venuts.

A partir dels resultats obtinguts i en consonància amb les conclusions, s'han d'extreure i presentar les implicacions que la recerca de l'estudiant té per a l'estratègia i la gestió de les organitzacions, ja siguin, per exemple, empreses privades, institucions públiques o institucions científiques.

Limitacions del treball

Considero que no m'he trobat amb cap limitació a l'hora de realitzar aquest projecte.

Al ser jo mateixa la Brand Manager de la marca actual Sebamed, he tingut molta facilitat de tenir les dades més rellevants i el coneixement del mercat.

Valoració i agraïments

Gràcies a la realització d'aquest projecte he pogut profunditzar en tots els coneixements adquirits en tot el grau i poder-los aplicar en el anàlisi d'un projecte. D'inici a fi de la realització del pla de màrqueting es plasma tot allò que he après al llarg del grau i realment es satisfactori veure tota l'evolució i tot el que he après.

Per un altra banda també ha sigut satisfactori poder fer aquest exercici i portar a terme un anàlisi de la línia de productes la qual em trobo gestionant com a Brand Manager des de fa

poc temps. Gràcies a aquest anàlisi m'ha donat eines per poder reflexionar i poder presentar a gerència aquest exercici i veure la possibilitat de fer-lo efectiu.

M'agradaria agrair a les meves companyes de feina que m'han ajudat en la part d'informació interna de l'empresa ja que pel poc temps que porto treballant a LETI i poder fer aquest pla de màrqueting necessitava informació detallada.

També voldria agrair a la meva família i amics tot el recolzament i ànims que m'han donat durant aquest temps que ha sigut de molta dedicació i paciència.

Referències bibliogràfiques

[1] Instituto Nacional de Estadística. *Indicadores de Natalidad 2016*. Recuperat de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=1433>

[2] Datos macro. *PIB en España primer Trimestre 2018*. Recuperat de: <https://www.datosmacro.com/pib/espana>

[3] Maria Morillas 2017. Jaleos del corazón. *La cosmética "healthy" es la tendencia de belleza más de moda esta temporada*. Recuperat de: https://www.elespanol.com/corazon/estilo/belleza/20170618/224727963_0.html

[4] Academia Española de Dermatología y Venerología. Recuperat de: <https://aedv.es/investigacion/recursos-de-investigacion/tesis/>

[5] IQVIA. *Evolución y tendencias del Mercado Farmacéutico Español 2017*. Recuperat de: [Static.correofarmaceutico.com/docs/2018/03/02iqvia-evolucion-farmacia-pdf](http://static.correofarmaceutico.com/docs/2018/03/02iqvia-evolucion-farmacia-pdf)

[6] Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. Recuperat de: <https://www.msssi.gob.es/>

[7] Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos. Recuperat de: <http://www.portalfarma.com/Paginas/default.aspx>

[8] Academia Española de Dermatología y Venerología. Recuperat de: <http://isanidad.com/60616/sociedad-espanola-de-dermatologia-y-venereologia/>

[9] Asociación Española de Pediatría. Recuperat de: <http://www.aeped.es/>