

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

Licenciatura en Publicidad

Trabajo Final de Licenciatura

Proyecto de Cambio de Imagen y Posicionamiento de Farmacity.



Alumno: María Luelmo

Director de la Carrera: Prof. Lic. Natalio Stecconi

Noviembre de 2009

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

4707.0708 - 154.161.1569 – 5789.2123

mumiluelmo@gmail.com

Índice	Página
<b>I. Introducción.</b>	4
<b>II. El concepto “Farmacity”.</b>	7
(a) <u>Nuevo modelo de negocio en Argentina.</u>	7
(b) <u>Nacimiento y desarrollo.</u>	8
<b>III. Descripción de Farmacity.</b>	10
(a) <u>Estructura interna de la empresa.</u>	12
(b) <u>Imagen de Farmacity.</u>	13
<b>IV. 2004: El planteo de cambio.</b>	18
<b>V. Proyecto de Cambio de Imagen de Farmacity.</b>	20
(a) <u>Etapa 1: Diagnóstico.</u>	22
(i) <i>Diagnóstico Interno.</i>	24
(ii) <i>Diagnóstico Externo.</i>	30
(iii) <i>Situación del consumo en Argentina.</i>	35
1. Cambios estructurales.	35
2. La Fragmentación del consumo.	36
3. Valores de la época.	37
4. Expectativas para el 2004.	39

5. Comunicación.	40
(b) <u>Etapa 2: Construcción del nuevo concepto.</u>	42
(c) <u>Etapa 3: Resolución.</u>	47
(i) <i>Objetivos estratégicos del rediseño.</i>	47
(ii) <i>Los cuatro requerimientos.</i>	49
(iii) <i>Los diez valores asociados.</i>	50
(iv) <i>Cambio de elementos visibles.</i>	51
(d) <u>Etapa 4: Implementación del concepto.</u>	61
<b>VI. Conclusiones.</b>	66
<b>VII. Bibliografía consultada.</b>	70
<b>- Anexo -</b>	71



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **I. Introducción.**

Farmacy es una empresa argentina de retail farmacéutico. Hoy cuenta con 120 locales, 90 de ellos en Capital y los restantes distribuidos en siete provincias argentinas. Es considerado líder en el canal farmacéutico debido a la implementación de un novedoso modelo de negocio y a una veloz expansión en sus 12 años en el mercado.

Se trata de una compañía que desarrolló un crecimiento acelerado desde su apertura en 1997 con su primero local, hasta el 2004 donde ya contaba con 50 puntos de venta.

Esta expansión acarrió con el correr del tiempo, una desorganización a nivel general: desde su estructura interna, la definición del surtido de productos, la visión de los clientes, el layout de las fachadas, la imagen de marca y la comunicación, como consecuencia de la carencia de una estrategia de posicionamiento definida.

Por otro lado, el éxito de Farmacity generó imitadores que se adaptaron y modernizaron a partir de su desarrollo. La velocidad de su expansión hizo que fuera un referente y esté en el centro de la mirada para copiar todos sus planteos.

Debido a esto, se fue gestando la necesidad de un cambio profundo para definir su posicionamiento como líder frente a sus clientes y competidores.

Farmacity debía dejar de ser solamente un lugar del abastecimiento y amplio surtido, esto ya no era suficiente para construir un diferencial significativo. La empresa requería un desarrollo de segunda generación anclado en la construcción de valores que aporten personalidad y diferenciación al concepto general de la marca.

El paso a seguir fue proceder a un estudio en profundidad de la situación de la imagen de la compañía tanto externa como interna. A partir de ahí se realizó un desarrollo estratégico para poner la empresa en otro plano, por medio de la construcción de un nuevo valor de marca, y redefinir el modelo de negocio. Esto se lograría a través de marcar un diferencial que fuera sostenible en el tiempo e integral, articulando las dos áreas fundamentales del negocio: venta de medicamentos y productos masivos.

Este cambio implicaría una evolución, un salto cualitativo sobre el estado anterior, definiría a Farmacity con nuevas reglas desde su rol de líder y señalaría el inicio de una nueva etapa.

En este trabajo se propone analizar en profundidad el estudio realizado, plasmar los motivos del cambio y evaluar los resultados de su implementación.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## II. El concepto “Farmacity”.

### (a) Nuevo modelo de negocio en Argentina.

Farmacity es una empresa desarrollada con capitales argentinos, dedicada a la venta de productos farmacéuticos, de cosmética, perfumería, higiene y tocador; entre otras categorías de productos de venta libre de consumo masivo.

Desde su fundación en 1997, Farmacity impuso un nuevo modelo de farmacias en el país, totalmente diferente al conocido hasta el momento. Sus locales fueron diseñados con amplias dimensiones, gran surtido de productos masivos y medicamentos de venta libre distribuidos en góndolas, atención personalizada de profesionales farmacéuticos, servicio las 24 horas y los 365 días del año, con la facilidad de comprar cómodamente, rápido y ofreciendo un precio justo con respecto a sus competidores.<sup>1</sup>

Se destaca por brindar servicios extra a sus clientes, como revelado de fotos, envíos a domicilio, atención de las principales Obras Sociales, pago en cuotas con tarjeta de crédito sin interés, carga de crédito del celular en cajas y retiro de dinero en efectivo de las cajas.

---

<sup>1</sup> BROCHUER INSTITUCIONAL, *Farmacity*, Buenos Aires, 2005.

(b) Nacimiento y desarrollo.

Nació la idea de este proyecto de un grupo de inversores argentinos y empresarios de diversos sectores, empeñados en desarrollar nuevos proyectos y confiando en el futuro del país, quienes se propusieron innovar en el mercado farmacéutico local, caracterizado por un estilo tradicional y con ciertas restricciones comerciales.<sup>2</sup>

Partieron del modelo de farmacias desarrollado en Estados Unidos y Europa, donde el formato retail en este rubro ya estaba establecido.

Para asegurarse el éxito, procuraron respetar rasgos fundamentales: una amplia gama de productos en cada categoría, con los mejores precios posibles, un diseño de locales con gran cantidad de cajas, locales grandes y luminosos ubicados en lugares estratégicos, y personal capacitado.

Paralelamente, se conformó un equipo de especialistas en Administración, Compras, Operaciones, Logística y Distribución, Tecnología y Sistemas, de importante trayectoria en las áreas de consumo masivo, salud, distribución y servicios comandado por Guillermo J. Bustos, un ejecutivo de amplia y exitosa experiencia en el mercado del retail y el supermercadismo argentino.

---

<sup>2</sup> BROCHUER INSTITUCIONAL, *Farmacity*, Ob. Cit. P. 7.

El foco del negocio se ubicó en la ciudad de Buenos Aires, donde se delinearon puntos estratégicos para la instalación de los locales. El Microcentro, Villa Crespo y Flores fueron los tres escenarios elegidos para el comienzo de Farmacity.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR