



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS TÉCNICO, ECONÓMICO Y ESTRATÉGICO PARA INGRESAR LA MARCA
AESOP AL SEGMENTO PREMIUM DEL MERCADO DE COSMÉTICA EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

JOSÉ IGNACIO ZENTENO CARVALLO

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

ANÁLISIS TÉCNICO, ECONÓMICO Y ESTRATÉGICO PARA INGRESAR LA MARCA AESOP AL SEGMENTO PREMIUM DE COSMÉTICA EN CHILE

El presente documento tiene la finalidad de presentar una evaluación de la factibilidad técnica, económica y estratégica para ingresar la marca AESOP en el mercado de cosmética Premium en Chile para la empresa Natura.

En el estudio realizado se observó que durante los últimos años el consumidor chileno ha mostrado una tendencia hacia los mercados de cosmética Premium, esto ha hecho que se esté consolidando un entorno altamente competitivo donde una variedad relevante de marcas, concentradas en unas pocas compañías, han aprovechado estos crecimientos y apertura.

Natura, por otro lado, tiene una posición de líder en Chile en los canales de Venta Directa con una participación de 5,7% del mercado total de la industria compitiendo a través de marcas orientadas a un segmento masivo. Con esto está dejando de lado el gran mercado potencial que muestra los segmentos Premium y más aún los canales de venta presencial.

A través de una encuesta realizada se detectó que existe una oportunidad en el desarrollo de la categoría de “Rostro” en el segmento Premium donde hay una mayor disposición a pagar un diferencial de precios por atributos racionales y tecnológicos, pudiéndose complementar con las categorías de “Cuerpo” y “Perfumería” para generar impulsividad y mayor penetración de mercado. Además, se detectó un espacio comunicacional que puede ser usado por AESOP en las tiendas por departamento, con un posicionamiento racional, orientado a los beneficios funcionales a través de un concepto de “cosmética intelectual”.

La estrategia propuesta es desarrollar en Chile un canal de venta propio con tiendas especialistas en el cuidado personal con el fin de generar confianza y desarrollar el mercado a través de una identidad propia. Y junto con ello generar una relación con las tiendas por departamento, siendo éstos los principales canales de venta de cosmética Premium en Chile, logrando con ellos un mayor alcance y participación.

La marca además puede generar eficiencias operativas ya que la compañía Natura puede ofrecer asistencia en considerables áreas para el desarrollo del negocio, disminuyendo los costos necesarios para la inversión de abrir una operación en Chile.

El factor de éxito más relevante se encontrará en la correcta ocupación de los canales propuestos y asociarlos a la comunicación racional de la marca. Por el otro lado, el mayor riesgo se encuentra en la confianza que logre generar la marca en el mediano y largo plazo.

Este proyecto presenta un escenario con una TIR de 56% y un VAN de 8.400MM de pesos, viendo en el análisis de sensibilidad, que inclusive vendiendo un -40% sobre este o aumentando los costos fijos en 30% vs el escenario base sigue siendo rentable.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
1.1. Antecedentes generales.....	1
1.2. Descripción de proyecto.....	1
1.2.1. Principales preguntas a responder:	2
1.3. Justificativa y razón de ser	2
2. Objetivos de la tesis.....	2
2.1. Generales.....	2
2.2. Específicos.....	2
2.3. Alcances.....	3
3. Diagnóstico	3
3.1. Introducción a AESOP	4
3.1.1. Situación actual	4
3.1.2. Valores/filosofía de la empresa.....	5
3.1.3. Modelo de negocio AESOP	6
3.1.4. Propuesta de valor.....	7
3.1.5. Marca.....	7
3.1.5.1. Beneficios emocionales	7
3.1.5.2. Beneficios funcionales	8
3.1.6. Portafolio de productos.....	8
3.1.6.1. Categorías de productos en cosmética.....	8
3.1.6.1.1.1. Perfumería	8
3.1.6.1.1.2. Cabellos	9
3.1.6.1.1.3. Cuerpo y Jabones	9
3.1.6.1.1.4. Rostro	10
3.1.6.1.1.5. Regalos/Kits.....	10
3.1.6.1.1.6. Mercado Masculino	11

3.1.7.	Innovación y Desarrollo	11
3.2.	Mercado	11
3.2.1.	Tamaño de mercado.....	11
3.2.2.	Categorías en las que Aesop tiene participación.....	12
3.2.2.1.	Perfumería.....	12
3.2.2.2.	Cabellos	13
3.2.2.3.	Cuerpo	15
3.2.2.4.	Rostro.....	15
3.2.2.5.	Mercado Regalos	17
3.2.2.6.	Mercado Masculino	17
3.2.3.	Tamaño y crecimiento segmento Premium	18
3.2.4.	Proyecciones de mercado Premium y mercado potencial	18
3.3.	Análisis de clientes potenciales.....	19
3.3.1.	Análisis consumidores chilenos	19
3.3.2.	Investigación de mercado.....	20
3.3.2.1.	Recordación de Marca.....	20
3.3.2.2.	Atributos principales de consumo	21
3.3.2.3.	Variables de decisión y canales.....	22
3.3.2.3.1.1.	Rostro:	22
3.3.2.3.1.2.	Perfumería:	23
3.3.2.3.1.3.	Cuerpo:	23
3.3.2.3.1.4.	Cabellos:	24
3.3.2.4.	Principales competidores y posicionamiento	25
3.3.2.5.	Conclusiones encuesta.....	27
3.3.3.	Tendencias	28
3.3.3.1.	Cosmética de Lujo.....	28
3.3.3.2.	Cosmética Natural	29
3.4.	Análisis de competidores relevantes	30
3.4.1.	Contexto competitivo	30

3.4.2.	Análisis principales competidores.....	31
3.4.2.1.	L'Oreal Grupe.....	32
3.4.2.2.	Estée Lauder Cos.....	35
3.4.2.3.	Otras compañías relevantes.....	36
3.4.2.4.	Portafolio de productos.....	37
3.4.2.5.	Estrategia de precios.....	38
3.4.2.6.	Estrategia de canales.....	39
3.5.	Análisis canales de venta.....	40
3.5.1.	Análisis Retail.....	40
3.5.1.1.	Contexto general.....	40
3.5.1.2.	Tiendas por departamento.....	41
3.5.1.3.	Tiendas especialistas de belleza.....	44
3.5.1.4.	Farmacias.....	45
3.5.2.	Venta a distancia.....	46
3.5.2.1.	Internet.....	47
3.5.2.2.	Venta directa.....	47
3.6.	Análisis del entorno externo.....	48
3.6.1.	Contexto macro económico.....	48
3.6.2.	Demografía.....	48
3.6.3.	Análisis regulatorio.....	49
3.7.	Análisis interno.....	50
3.7.1.	Estructura corporativa.....	50
3.7.2.	Estructura organizacional.....	50
3.7.2.1.	Gobernanza de la marca.....	51
3.8.	Barreras de entrada.....	51
3.9.	Tendencias Globales.....	52
3.9.1.	Estrategias Competitivas Globales.....	52

3.9.2.	Tendencia en Canales.....	52
3.9.1.	Tendencias Competitivas	53
4.	Conclusiones Diagnóstico.....	54
4.1.	Oportunidades.....	54
4.1.1.	Rostro	54
4.1.2.	Perfumería.....	54
4.1.3.	Cuerpo.....	55
4.1.4.	Cabellos.....	55
4.1.5.	Canales	55
4.1.6.	Competidores	55
4.2.	Amenazas	56
4.2.1.	Rostro	56
4.2.2.	Perfumería.....	56
4.2.3.	Cuerpo.....	57
4.2.4.	Cabellos.....	57
4.2.5.	Canales	57
4.2.6.	Competidores	58
4.3.	Fortalezas	58
4.3.1.	Rostro	58
4.3.2.	Perfumería.....	59
4.3.3.	Cuerpo.....	59
4.3.4.	Cabellos.....	59
4.3.5.	Canales	59
4.3.6.	Aesop vs Competidores.....	60

4.4.	Debilidades	60
4.4.1.	Rostro	60
4.4.2.	Perfumería.....	60
4.4.3.	Cuerpo.....	60
4.4.4.	Cabellos.....	61
4.4.5.	Canales	61
4.4.6.	Aesop vs competidores	61
5.	Objetivos de la estrategia	61
5.1.	Generales:.....	61
5.2.	Específicos:.....	61
6.	Estrategia.....	62
6.1.	Estrategia genérica	62
6.2.	Segmento.....	62
6.3.	Marketing Mix.....	62
6.3.1.	Propuesta de valor y posicionamiento	62
6.3.1.	Estrategia comunicacional.....	63
6.3.1.1.	Mensaje.....	64
6.3.2.	Portafolio	64
6.3.3.	Estrategia de precios	66
6.3.4.	Estrategia canal de venta	67
6.4.	Carta gantt	69
6.5.	Estructura organizacional.....	70
7.	Evaluación económica y financiera.....	70
7.1.	Ingresos y proyección de ventas.....	71
7.2.	Estructura de costos y gastos proyectados.....	72

7.2.1. Costos fijos	72
7.2.2. Costos variables	72
7.2.3. Gastos	72
7.3. Márgenes y flujos proyectados.....	74
7.3.1. Proyección a 10 años	74
7.3.2. Primer año	75
7.4. Tasa de descuento.....	75
7.5. Riesgo.....	76
7.5.1. Indicadores financieros.....	76
7.5.2. Análisis de sensibilidad.....	76
8. Conclusiones y recomendaciones	77
9. Bibliografía.....	79
10. Anexos.....	83

INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Metodología.....	83
Anexo B. Definiciones segmento de mercado	86
Anexo C. Crecimiento en facturación y locales:.....	86
Anexo D. “Taxonomy of design”, diseño de tiendas Aesop.....	87
Anexo E. The Fabulist	90
Anexo F. Comunicación Aesop	90
Anexo G. Ventas acumuladas 2016 por canal de ventas.....	91
Anexo H. Portafolio de productos de Aesop	91
Anexo I. Mix cosmética Premium	95
Anexo J. Crecimiento por categoría en mercado de cosmética Premium	95
Anexo K. Mix por categoría en mercado de cosmética Premium.....	96
Anexo L. Marcas de perfumería Premium	96
Anexo M. Ejemplos publicidad perfumería Premium.....	97
Anexo N. Participación marcas cabello Premium	98
Anexo O. Ejemplos Publicidad cabellos Premium	99
Anexo P. Participación marcas cuerpo Premium	100
Anexo Q. Mix y crecimiento sub categorías rostro.....	101
Anexo R. Marcas de rostro Premium	101
Anexo S. Inversión en publicidad.....	102
Anexo T. Ejemplos publicidad rostro	105
Anexo U. Participación mujeres en mercado laboral	107
Anexo V. Crecimiento ocupación femenina	108
Anexo W. Expectativas de vida	109
Anexo X. Evolución perfiles consumidores en Chile	110
Anexo Y. Participación y crecimiento canales de venta en cuidado y belleza personal	112
Anexo Z. Resultados Encuesta	113
Anexo AA. Mapas posicionamiento por categoría	140
Anexo BB. Factores claves de éxito por categoría.....	144
Anexo CC. Ventas por categoría Vichy	145
Anexo DD. Estructura portafolio Vichy.....	146

Anexo EE. Ventas por categoría Lancome.....	147
Anexo FF. Ventas por categoría La Roche-Posay	147
Anexo GG. Ventas por categoría Clinique.....	147
Anexo HH. Ventas por categoría Estée Lauder	147
Anexo II. Participación de mercado belleza y cuidado personal Premium	148
Anexo JJ. Mercado potencial Aesop	149
Anexo KK. Efecto lápiz labial	150
Anexo LL. Artículo 40° Reglamento del sistema nacional de control de cosméticos, DTO N° 239/02)	151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Participación de mercado por categoría (principales compañías).....	30
Tabla 2. Análisis competitivo en segmentos de mercado por compañía:	32
Tabla 3. Participación de cada categoría por marca.....	37
Tabla 4. Estrategia de precios sub categoría hidratación	38
Tabla 5. Posicionamiento precios en sub-categoría hidratación para familia de productos hidratante básico de 60g.	39
Tabla 6. Canales por marca.....	39
Tabla 7. Piramide por edad 2015 y 2030.	49
Tabla 8. Índice precios segmento hidratación femenina: categoría rostro.....	66
Tabla 9. Mapa de precios segmento hidratación femenina: categoría rostro.....	67
Tabla 10. Carta Gantt proyecto	69
Tabla 11. Supuestos de proyección de ventas	71
Tabla 12. Proyección margen de contribución.....	72
Tabla 13. Proyección de sueldos mensuales	73
Tabla 14. Proyección costos y gastos	74
Tabla 15. Flujo de caja proyectado a 10 años	74
Tabla 16. Flujo de caja proyectado primer año.....	75
Tabla 17. Indicadores financieros	76
Tabla 18. Análisis sensibilidad TIR.....	76
Tabla 19. Análisis sensibilidad VPN	77
Tabla 20. Análisis sensibilidad Break Even	77

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Posicionamiento deseado de Aesop en rostro	63
Ilustración 2. Estrategia portafolio	66
Ilustración 3. Estrategia de canales.....	69
Ilustración 4. Organigrama proyecto	70
Ilustración 5. Áreas de apoyo Natura	70
Ilustración 6. Mix ventas por canal proyectado al año 2022.....	71

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES GENERALES

Aesop es una empresa de cosméticos australiana que se fundó en 1987 en Melbourne con el objetivo de formular productos de cuidado y belleza personal. Hoy cuenta con 169 locales y está presente en 20¹ países diferentes. En el 2013, la compañía fue adquirida por la brasilera Natura Cosméticos y desde entonces ha desarrollado un plan de expansión, con la apertura de cerca de 60 nuevos locales en los últimos 3 años.

Durante el primer trimestre del 2016 la empresa Aesop ya ha crecido un 98% (56% en dólares australianos) respecto al año anterior. En los últimos 12 meses ha abierto 45 nuevos locales, entrando con ellos a 4 nuevos países (Italia, Dinamarca, Canadá y Tailandia). Además, se proyecta abrir 40 nuevas tiendas en los países que ya operan en los próximos 2 años viéndose así una tendencia hacia la globalización.

Por otro lado, se ve en Chile uno de los mercados más abiertos de Latinoamérica donde están presente gran parte de las principales marcas de cosmética a nivel mundial. Tiene una alta sofisticación y competitividad junto con presentar una excelente oportunidad para incursionar en el mercado latinoamericano de cosmética Premium.

Dado esto, la finalidad de este trabajo es analizar la viabilidad de entrar en el mercado chileno con la cadena de cosméticos Aesop, además de recomendar cual sería la estrategia más adecuada de penetración y revisar todos los puntos críticos de éxito para presentar un plan de negocios que permita a Natura evaluar el ingreso de AESOP a Chile (Anexo A. Metodología).

1.2. DESCRIPCIÓN DE PROYECTO

Como se vio en el punto anterior el tema a abordar en esta tesis será el análisis de la viabilidad técnica, económica y estratégica del ingreso de la marca Aesop en el mercado de cosmética Premium en Chile. Para esto se analizará el mercado en general profundizando los segmentos donde se encuentren mayores oportunidades. (Anexo B. Definiciones segmentos de mercado)

Dentro de este mercado, la selección del canal de ventas y público objetivo serán uno de los puntos más críticos para desarrollar una estrategia viable ya que, a nivel global, Aesop cuenta principalmente con 4 modelos comerciales: tienda propia, venta online, venta a través de distribuidores y venta a través de tiendas por departamento. La comunicación la direccionan a un segmento de consumidores que valoran la marca y

¹ Países donde AESOP tiene tienda propia: Alemania, Australia, Brasil, Canadá, Dinamarca, Escocia, Francia, Hong Kong, Italia, Japón, Corea del Sur, Inglaterra, Macao, Malasia, Noruega, Singapur, Suecia, Suiza, Taiwán, y EEUU.

están dispuestos a pagar un diferencial de precios por sus productos sobre otros del mercado. Por ende, la selección de qué modelo se debería ejecutar en Chile y a quién le comunicaremos será una de las principales decisiones a tomar por parte de esta tesis.

1.2.1. Principales preguntas a responder:

- ¿Cómo es el mercado de cosmética en Chile? ¿Qué categorías lo componen?
- ¿Cómo es el mercado de cosmética Premium y de lujo en Chile?
- ¿Cuáles son los principales competidores del mercado Premium?
- ¿Cómo son los principales competidores en el mercado Premium?
- ¿Cómo son los consumidores en Chile y cuál es su relación con la cosmética?
- ¿Cómo es el entorno macroeconómico chileno?
- ¿Es este mercado abierto a la entrada de nuevas marcas de cosméticos?
- ¿Cuál es el mercado potencial para la marca?
- ¿Cuáles deberían ser las metas de ventas?
- ¿Cuál debería ser el modelo de negocios a plantear en Chile?
- ¿Cuáles serían las proyecciones de ventas?
- ¿Cómo sería la estructura de costos?
- ¿Es rentable?

1.3. JUSTIFICATIVA Y RAZÓN DE SER

Este proyecto tiene como fin evaluar el mercado de cosmética Premium para que Natura Cosméticos pueda evaluar si es rentable entrar en el mercado chileno con su marca de cosmética Premium, con el fin de que tenga toda la información necesaria para tomar o no una decisión de invertir y traer este concepto a competir en este país.

2. OBJETIVOS DE LA TESIS

2.1. GENERALES

Analizar la viabilidad técnica, económica y estratégica de ingresar la marca AESOP a Chile.

2.2. ESPECÍFICOS

- Analizar AESOP, su modelo de negocios y estrategia de marca actual

- Evaluar los potenciales consumidores y su relación con la cosmética
- Evaluar y cuantificar el mercado potencial
- Evaluar los posibles canales de distribución
- Estudiar las regulaciones y contexto macroeconómico de Chile
- Proponer una estrategia de ingreso de mercado y evaluarla financieramente
- Determinar si es rentable ingresar a Chile la marca Aesop

2.3. ALCANCES

El presente trabajo tendrá por objetivo preparar un informe para el equipo de desarrollo de nuevos negocios de la marca ubicado en Melbourne, Australia en conjunto con el director de Negocios Internacionales y Gerente General de Chile.

La finalidad de este trabajo no será dar recomendaciones para el desarrollo de nuevos productos, diseños o innovaciones en los canales de venta, si no que será evaluar cómo se desempeñaría en Chile el ingreso de la marca actual con sus recursos y modelos de negocio existentes. Tampoco buscará comparar una posible inversión en Chile con otra en mercados diferentes.

En este proyecto abordaremos a los consumidores chilenos y su relación con la cosmética, entrando principalmente en el mercado Premium y sus respectivas marcas. También hablaremos sobre los principales competidores, las tendencias en los distintos canales de venta y los factores clave de éxito en la industria.

Entenderemos también el contexto macroeconómico y las políticas para empresas cosméticas que buscan hacer negocios en este país, para así conocer las limitaciones, regulaciones vigentes y beneficios para entrar con una nueva cadena cosmética.

Se realizará un estudio de mercado para conocer el posicionamiento de las marcas que actualmente compiten, con la recordación y los principales atributos valorados para las categorías más relevantes.

Además, se propondrá una estrategia de entrada para poder realizar análisis de viabilidad económica y financiera con el fin de poder recomendar si es o no conveniente invertir en este mercado.

3. DIAGNÓSTICO

3.1. INTRODUCCIÓN A AESOP

3.1.1. Situación actual

Aesop es una marca australiana de cosmética fundada por Dennis Papithis en Melbourne el año 1987. En diciembre del 2012 Natura adquirió el 65% de la empresa con opciones de compra del restante para el segundo semestre de este año (2016). Durante el tercer trimestre del 2015, Natura adquiere un 6,3% adicional quedando con un 71,3% y para el 4 trimestre del 2015 hizo uso de la primera opción de compra por un 7,5% adicional con opción de adquirir el restante durante este año. Desde el inicio de la sociedad con Natura la empresa ha comenzado un plan de expansión internacional estando actualmente presente en 20 países en el mundo, sin embargo, en Latinoamérica sólo se encuentra en Brasil, pudiendo existir una gran oportunidad para el sector hispano-hablante del nuevo continente. La administración de la empresa está ubicada en Melbourne, Australia². El último país al que ingresó fue Tailandia en julio de este año.

Los crecimientos de la empresa han sido considerablemente alentadores mostrando un CAGR desde el 2013 al 2015 de 76,9%³ dado principalmente por la apertura de nuevas tiendas. De todas formas, se observa un crecimiento orgánico de un 20% durante el 2015 mostrando una tendencia al alza en los lugares donde ya participa. En junio del 2015 Aesop abre su primer local en Latinoamérica, en Oscar Freire, Sao Paulo, Brasil. (Anexo C: Crecimiento en facturación y locales).

En el 2015, la empresa facturó 125,7 millones de dólares, donde el 31% corresponde a ventas en Australia y un 47,7%, en Europa occidental. Los mayores crecimientos se ven en Francia y Austria con 50% y 66% respectivamente el 2015.

La propuesta de valor que tiene Aesop va más allá de los productos cosméticos en sí, sino que vende una experiencia que abarca desde el punto de venta hasta la experimentación y uso de sus productos. Aesop, además de ser una marca de cosméticos, es una marca promotora de diseño, arte y letras, las que trabaja a través del fomento de la arquitectura y literatura.

Cada tienda es en sí una obra de arte. Son únicas y llevan el sello de algún arquitecto que se encarga de plasmar la esencia de la marca en su diseño, arquitectura y decoración. Además, cada detalle es llevado por un equipo especialista que se encarga de darle un estilo único.

Las tiendas también buscan representar algo del lugar en donde se ubican, trabajando los diseños y materiales apropiados para ello. (Anexo D. "Taxonomy of design", diseño de tiendas)

2 (Natura Investor Releases, 2015)

3 (Natura Cosméticos S.A, 2016)

Por otro lado, la marca tiene una sección de literatura que se encarga de recopilar y transmitir obras de distintos artistas contemporáneos, generando artículos bimensuales de escritura. (Anexo E. “The fabulist”, literatura)

Volviendo a la cosmética, el portafolio de productos está construido en las siguientes categorías: cuidado de la piel (cuerpo y rostro), cuidado del cabello, fragancias y cuidado personal. También cuenta con productos específicos de fragancias ambientales y cuidado de animales, siendo estos de menor relevancia en su participación de ventas. Tiene alternativas tanto para hombres como para mujeres contando con una línea de 107 productos diferentes, donde se concentra en mayor medida los de cuidado del rostro y de la piel.

Sus precios van desde los 25 dólares estadounidenses para jabón líquido de 300ml hasta los 295 para un kit de cuidado del rostro, trabajando un posicionamiento de precios Premium.

La empresa cuenta con 1.125 empleados a lo largo de los países donde tiene presencia.

La marca mostró un crecimiento en sus ganancias netas de 96,5% en el primer trimestre del 2016 mostrándose bastante sólida en términos financieras y mantiene en pie su plan de expansión global. Las ventas totales de AESOP en el 2015 fueron de 472 millones de Reales brasileños equivalentes a USD148 millones aproximadamente. El margen bruto consolidado de la marca es de 88,5% debido a la alta generación de valor de sus productos. Sin embargo, dada la inversión en desarrollo de productos y expansión internacional (72% de los ingresos), el margen neto es de 6,5% (EBITDA de 20,9%).

3.1.2. Valores/filosofía de la empresa

“Un producto necesita tener un buen resultado, pero si además puede hacer un poco de poesía mucho mejor”⁴.

Aesop fue fundada no sólo por un amante de la cosmética, sino que también por un filósofo. Dennis Paphitis, su fundador, sentía amor por de la poesía y la literatura lo que trasmitió a la marca que fundó desde sus comienzos. El nombre de la empresa proviene del fabulista griego Esopo o Aesop en inglés, escritor de historias cortas que inspiraron a Paphitis durante su carrera en el mundo de la cosmética. Además, así como las fábulas, la marca busca ser “sofisticación, sabiduría y simplicidad”⁵.

Dentro de los valores, Paphitis ha instaurado una obsesión por el orden y la limpieza, llevando estos conceptos hacia diseños minimalistas y políticas de orden e higiene estrictas tanto en las tiendas como en las oficinas de trabajo.

⁴ (Paphitis, 2015)

⁵ (Paphitis, 2015)

Aesop tiene un segmento de mercado definido y no apunta a vender a los sectores masivos. Además, no habla de una moda tradicional o el concepto de belleza que comúnmente se ve en las marcas de cosmética. Desde sus inicios, Paphitis se negó a vender el estereotipo de belleza, ni hacer promesas como la “eterna belleza” o el “anti envejecimiento”. Tampoco buscan ensalzar su misión con conceptos como “cambiar el mundo”, ya que como dicen, son sólo una empresa de cosméticos. Más que hablar de belleza, hablan de salud: tanto física, como mental. La belleza como la anti-belleza.

Como se ha visto, no sólo de belleza habla la marca, sino que ha llegado a combinar los conceptos de literatura y cosmética en un solo concepto dando una identidad muy particular y diferenciada del resto de la industria. El mundo intelectual y la literatura juegan un rol relevante dentro de la comunicación y estrategia de marketing de la empresa, la cual busca generar recordación de su identidad intelectual diferenciada. “Para permanecer jóvenes hay que estar en un estado de curiosidad intelectual”⁶.

La mente y el cuerpo van de la mano y no existe una sin la otra, por lo que es el equilibrio entre el cuidado de ambos es lo que busca transmitir, más que un concepto de marketing, lo trabaja como un estilo de vida.

Dada la pasión por la literatura y las fabulas, Aesop trabaja parte de su comunicación a partir de frases o citas de personajes relevantes a través de las cuales busca transmitir su filosofía. Estas citas las repiten tanto en su página web, como en las etiquetas de productos, tiendas y las oficinas corporativas, siendo parte fundamental de los estilos de vida que la marca predica.

El diseño también cumple un rol fundamental dentro de la filosofía de la marca, donde el minimalismo y el orden son parte de los conceptos con los que trabajan las tiendas. Cada tienda busca transmitir la esencia de la marca en donde un equipo de artistas compuesto principalmente por un arquitecto reconocido y un diseñador o decorador, arman las tiendas como un espacio único con elementos diferenciadores tanto de la marca como del entorno en el que se instalan. Si bien se comercializan productos de precios altos, las tiendas no necesariamente deben estar ubicadas en los barrios más exclusivos, sino que buscan estar en lugares con historia y algún sentido artístico. Los elementos que adornan las tiendas tienen que tener algún sentido y cada cosa está instalada con algún sentido estético.

Los colaboradores del área de ventas de Aesop tienen un proceso de inducción intenso con el fin de que sean verdaderos consultores, además se les instruye y selecciona con el fin de que tengan conversaciones profundas de diversos temas con los clientes y eviten temas banales como hablar del clima o tópicos sin sentido. Deben saber además de cosmética, de arte o literatura con el fin de que puedan transmitir la filosofía al cliente generando una experiencia de compra completa.

3.1.3. Modelo de negocio AESOP

⁶ (Paniker)

Aesop cuenta con 4 diferentes canales de venta a nivel mundial: tiendas propias, tiendas por departamento, internet y distribuidores autorizados.

Dentro de este modelo, las ventas a través de tiendas propias representan el 52,5%⁷, siendo la principal fuente de ingresos y el canal más relevante en términos de experiencia del consumidor. Este canal ha mostrado un crecimiento de 51% el 2016 vs 2015 (acumulado de enero a abril). En segundo lugar, vienen las ventas a través de tiendas por departamentos que representan el 29.1% de las ventas totales con un crecimiento acelerado de un 59,1% respecto al 2015 (acumulado enero a abril) contando con más de 100 puntos de venta diferentes.

En tercer lugar, se encuentran la venta a través de distribuidores autorizados que representan un 14,2% en lo que va del 2016. Y por último las ventas online a través de la página web con un 5,2% de las ventas totales. (Anexo G. ventas y crecimiento por canal de ventas).

A nivel consolidado, los márgenes brutos de la compañía para el 2015 fueron de 88,5% principalmente por el alto valor agregado que entrega la marca a sus productos y por la eficiencia en la producción de éstos.

Con respecto a los costos por marketing, venta y distribución durante el 2015 fueron el 11,7% de las ventas totales.

Por último, los costos administrativos, y de investigación y desarrollo, correspondieron a un 62% de los ingresos totales de la compañía en el 2015.

3.1.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor está orientada a un estilo de vida, donde existe una preocupación tanto de la mente como del cuidado del cuerpo. La propuesta es belleza, pero la belleza personal, no estereotipada. Esa que se ve tanto en el cuerpo como en el intelecto.

“AESOP valora todos los esfuerzos humanos llevados a cabo con una visión de rigor intelectual y un guiño a lo caprichoso ”⁸

“Estamos a favor de la utilización de nuestros productos como parte de una vida equilibrada que incluya una dieta saludable, ejercicio razonable, un consumo moderado de vino tinto y una dosis regular de la estimulación de la literatura”⁹

3.1.5. Marca

3.1.5.1. Beneficios emocionales

⁷Ventas acumuladas enero a abril 2016. Fuente: reporte resultados Natura primer trimestre 2016.

⁸ (AESOP, s.f.)

⁹ (AESOP, s.f.)

La marca ofrece una experiencia de compra única, donde la literatura, el arte y la cosmética se unen bajo un mismo concepto de bienestar y salud. El intelecto se valora a través de la marca, que busca un perfil de usuarios que no sólo elija un producto para el cuidado personal y belleza, sino que también tenga una curiosidad intelectual y una vida saludable.

3.1.5.2. Beneficios funcionales

Los productos que ofrece Aesop son para el cuidado del cuerpo y la belleza personal: Ofrece productos de limpieza, como jabones líquidos y en barra, productos de hidratación de la piel, donde la textura y la fragancia son los principales atributos que buscan destacar. También cuentan con productos de perfumería, que a través de fragancias únicas buscan diferenciarse del resto y productos para el cuidado del rostro, que a través de la tecnología ofrecen resultados en la salud de la piel.

3.1.6. Portafolio de productos

Aesop cuenta con un portafolio de 107 productos diferentes, los que se dividen en 5 categorías cosméticas. Además, cuenta con una línea de productos literarios, productos de cuidado oral y de limpieza para pelo canino.

Cuenta también con una sección de kits de productos especiales para viajes, además de kits especiales para hacer regalos.

La mayor concentración de productos la tiene para la categoría de cuidado del rostro, donde cuenta con la línea completa de limpieza y tratamiento, desde productos para limpiar, tonificar, hidratar y tratamiento anti-arrugas. (Anexo H. Portafolio de productos de Aesop)

3.1.6.1. Categorías de productos en cosmética

3.1.6.1.1.1. Perfumería

Dentro de esta categoría existen 3 productos diferentes

- Tacit: Es un Eau de Parfum para el público femenino de 50 ml y es descrito como una interpretación contemporánea de la clásica colonia, producto femenino. Su valor es de 110 dólares en Estados Unidos
- Marrakech Intense Parfum: Fragancia Unisex de 10 ml para el público femenino. Tiene un precio de 95 dólares en Estados Unidos.

- Marrakech Intense Eau de Toilette: Es una fragancia Unisex de 50ml. Tiene una menor concentración de fragancia que el Perfum y su valor es de 85 dólares en Estados Unidos.

3.1.6.1.1.2. Cabellos

En esta categoría Aesop cuenta con 4 sub-categorías: shampoo, acondicionador, tratamiento y finalizadores.

Dentro de sus shampoos cuenta con 6 variedades, todos con dos opciones de volumetría, de 200ml y de 500ml. Los precios son de 29 dólares para la versión más pequeña y de 49 dólares para la grande. Sus variedades de productos son: “para todo tipo de cabellos”, “control de volumen”, “para cabellos delgados”, “nutritivo para cabellos más rebeldes”, “suave para cuidar el cuero cabelludo de pieles sensibles”, “cabellos teñidos” y por último “cueros cabelludos secos”.

En acondicionadores, tanto las volumetrías como los precios son iguales a los shampoos, y cuentan con 4 alternativas diferentes: “color para cabellos teñidos”, “nutritivo para cabellos secos y resecos”, “control volumen para cabellos delgados” y “clásico para todo tipo de cabellos”.

Dentro de tratamientos tienen dos productos diferentes: una máscara “hidratante de cabello y cuero cabelludo” que ayuda a reparar cabellos secos, resecos, dañados y quebradizos, en dos formatos de 120ml y de 500ml, a un precio de 35 y 99 dólares respectivamente en EEUU. También cuentan con un pre-shampoo en gotero de 30ml para cueros cabelludos con tendencia a la irritación Su valor es de 35 dólares en EEUU.

Dentro de los finalizadores la marca cuenta con 2 productos: un aceite hidratante aromático de 30ml que tiene acción anti frizz y elimina residuos grasos en el cabello una vez terminado el ritual de limpieza. Y un bálsamo capilar modelador de 60ml que da volumen al cabello previo al peinado. El valor de ambos es de 35 dólares en EEUU.

3.1.6.1.1.3. Cuerpo y Jabones

La categoría cuerpo se divide en 2 sub-categorías: hidratantes de cuerpo y de manos. Igualmente, la categoría jabones trabaja con las sub-categorías de: líquidos y en barra.

Dentro de los hidratantes de cuerpo la marca cuenta con 8 productos en la línea clásica y 3 de tratamiento. Dentro de la línea clásica destacan 6 hidratantes bálsamos, de diferentes aromas y texturas con dos tamaños cada uno, 120ml y 500ml con un valor de 35 y 97 dólares respectivamente en EEUU. Además, cuenta con un gel pos solar de

150ml a 41 dólares y una loción hidratante en spray con factor de protección solar también de 150ml a 41 dólares. En tratamiento, cuentan con aceite relajante de 30ml a 31 dólares y dos aceites hidratantes relajantes de 100 ml a 35 dólares cada uno.

Dentro de manos existen cremas hidratantes con variedad de fragancias de 75 y 500ml a un precio de 27 y 97 dólares respectivamente.

En la categoría jabones la marca cuenta con 3 líquidos de manos, dos de ellos de 500 ml a 49 dólares y uno de 50ml portátil en base a alcohol que no necesita enjuague a 10 dólares. Además, cuenta con 3 jabones líquidos de cuerpo de 200 y 500ml para los diferentes tipos de piel: estos valen 25 y 45 dólares respectivamente.

Sumado a ello, la marca cuenta con un exfoliante corporal de limpieza de 170ml a 35 dólares y una caja de jabones en barra de 300g a 25 dólares.

3.1.6.1.1.4. Rostro

Esta es la categoría donde Aesop concentra la mayor cantidad de productos, fragmentándose en 4 sub categorías: limpieza, hidratación, anti-manchas y específicos.

En la sub-categoría de limpieza, Aesop tiene un desmaquillante de 60ml a 23 dólares, dos jabones líquidos faciales de 100 y 200 ml a 33 y 49 dólares, una crema de limpieza de semilla de perejil de 100 y 200ml a 33 y 49 dólares, una crema limpiadora de 100ml a 39 dólares y un aceite de limpieza de semilla de perejil de 200ml a 60 dólares.

Sumado cuenta con 6 productos de limpieza profunda, con una máscara de limpieza, exfoliantes y productos anti manchas.

También cuentan con 3 tónicos de 100 y 200ml a 43 y 63 dólares respectivamente.

Dentro de la sub categoría de hidratación cuentan con 14 productos, dentro de los que destacan la crema hidratante de mandarina de 60ml a 49 dólares y el serúm antioxidante de semilla de perejil de 200ml a 73 dólares. También destaca el serúm concentrado para todos tipos de piel con vitaminas de 50 ml a 115 dólares.

En productos de tratamiento cuenta con 4 alternativas con una máscara de 50ml a 55 dólares que ofrece hidratación intensiva para pieles normales a secas. Un aceite de rostro para piel normal y sin brillo de 30ml a 57 dólares.

3.1.6.1.1.5. Regalos/Kits

Aesop entra en el mercado de regalos con 7 alternativas de Kits en una caja especial para regalo. Los precios van desde los 67 dólares hasta los 295 para el más completo y buscan ofrecer alternativas de productos complementarios entre sí para distintos tipos de consumidores. Cada kit de regalo tiene algún nombre relacionado a algún concepto dependiendo de la ocasión.

También se puede comprar una “gift card” en línea para ser canjeada por productos de la marca online.

3.1.6.1.1.6. Mercado Masculino

Aesop cuenta también con productos para el cuidado masculino, específicamente para el cuidado del rostro y barba. Tiene artículos de afeitado con diseños clásicos como pincel de crema de afeitar, bowl metálico y rasuradora. Además, cuenta con un serúm pre afeitado de 60 y 100ml a 37 y 59 dólares respectivamente y un post afeitado hidratante de 100ml a 49 dólares.

3.1.7. Innovación y Desarrollo

La marca está constantemente innovando en productos y fórmulas, contando con un centro de innovación en Melbourne donde elaboran los prototipos de productos para su testeo y desarrollo para la marca. Además, Natura tiene una cultura orientada a la innovación donde como compañía invierte el 3% de sus ingresos en estos temas contando con un centro de innovación en Nueva York desde el 2013, además tiene convenios con distintas universidades. Principalmente se busca innovar en tres frentes de desarrollo: Bienestar y Relaciones; Tecnologías Sustentables y Tecnologías Cosméticas¹⁰.

3.2. MERCADO

3.2.1. Tamaño de mercado

El mercado de cosmética en Chile es uno de los más desarrollados de la región, con un consumo per cápita de 146,6 dólares anuales equivalente a 2.628 millones de dólares para el 2015¹¹, mostrando uno de los niveles de consumo individual más alto de Latinoamérica. El crecimiento de la industria fue de 7,3% el 2015 con un CAGR de 8,4% en los últimos 5 años¹², mostrando un crecimiento superior al PIB de que fue de 2,1% el 2015¹³.

Las principales categorías que componen el mercado son las de “cabellos” con 23,4% del total; “perfumería”, con 14,0%; y “desodorantes”, con 11,2% del total de mercado¹⁴.

En término de canales, el 83% de las ventas se realizan a través de venta presencial (Retail), el 15% en venta directa y el 2% restante a través de Internet¹⁵. Los

10 (Natura Cosméticos, 2014)

11 (Euromonitor International / BPC - Passport, 2015)

12 (Euromonitor International / BPC - Passport, 2015)

13 (Grupo Banco Mundial, 2016)

14 (Euromonitor International / BPC - Passport, 2015)

15 (Euromonitor International / BPC - Passport, 2015)

canales que lideran el mercado de cosmética son las farmacias como Salcobrand y los especialistas en cuidado personal y belleza como Maicao.

A nivel de compañías, dentro de los competidores Unilever es el líder de la industria, con un 15,8% del mercado total, y es seguido por L'Oréal y Procter and Gamble, con 13,5% y 12,1% respectivamente¹⁶.

Dentro del segmento de belleza y cuidado personal Premium, perfumería es la categoría más representativa, con un 42,1% del total, seguido por rostro. (Anexo I. Mix cosmética Premium).

La inversión en publicidad de la industria para el 2015 fue de 54.899 millones de pesos chilenos y mostró un crecimiento de un 27% respecto al año anterior. El 33% de la inversión publicitaria se va a cabellos, siendo la categoría más relevante. Respecto a la inversión publicitaria, el 75% se destina a TV abierta, seguido por un 14% en TV por cable. Luego vienen vía pública (4%) Revistas (3%), diarios (3%) y por último radio (1%)¹⁷

3.2.2. Categorías en las que Aesop tiene participación

3.2.2.1. Perfumería

Dentro del mercado total, perfumería representa el 14% siendo la segunda categoría más relevante, con una facturación de 240.709 millones de pesos chilenos el 2015. La categoría mostró un crecimiento de 8,4% el 2015, y ha sostenido un crecimiento promedio anual de 10,3% en los últimos 5 años, estando por sobre el crecimiento de la industria.

Los principales competidores a nivel de compañía son L'Oréal Groupe con 13,3% del mercado, con presencia principalmente en tiendas por departamento y con representación de marcas internacionales como Giorgio Armany, Cacharel, entre otras. En segundo lugar, se encuentra Belcorp con un 11,9%, empresa de origen peruano con fuerte presencia en el segmento masivo en el canal de venta directa. Sus principales Marcas son Esika y L'Bel. En tercer lugar, se encuentra Natura con 10,4%, también dentro de la venta directa con participación en el segmento masivo/mastidge, sus principales marcas son Ekos y Kaiak.

Del total de la categoría perfumería, el 32,6% corresponde al segmento de marcas Premium siendo la segunda categoría donde este segmento tiene la mayor relevancia relativa luego de Rostro. Además, se observa un crecimiento en este segmento de 9,5% en el 2015 por sobre el crecimiento de la "perfumería masiva" que muestra un 7,9% en el mismo año.

Existe una concentración relevante de marcas en el segmento Premium de Perfumería con más de 27 ofertas diferentes. Sin embargo, son 3 las principales

¹⁶ (Euromonitor International / BPC - Passport, 2015)

¹⁷ (Megatime, 2016)

compañías que lideran esta categoría. La marca líder de este segmento es Ralph Lauren de L'Oréal Grupe con un 16,7% de participación y con un crecimiento de 14,8%, lo sigue Carolina Herrera de Puig SL con el 13,1% de participación y un crecimiento de 6,2%. El mayor crecimiento de este segmento se ve en Givenchy con un 28,4% en el 2015 mostrando un promedio anual de 17,3% en los últimos 5 años. (Anexo L. Marcas Perfumería Premium)

Dentro de este segmento, el 56% de las ventas se lo llevan los productos femeninos y el 39%, los masculinos existiendo un 5% que se quedan en alternativas unisex liderado por Calvin Klein y sus fragancias "be" y "One". La perfumería Premium Femenina está liderada por Ralph Lauren en su versión "Ralph for women", seguido por "Romance" de la misma marca. Luego viene "212" de Carolina Herrera.

Dentro del segmento masculino Premium, es Hugo Boss ,de Procter and Gamble, quien lidera con un 13,4% seguido por Chanel con 6,7%, y luego por Giorgio Armani con 6,8%.¹⁸

La sub-categoría de perfumería femenina Premium fue la que mostró el mejor desempeño el 2015 con un 10% de crecimiento mostrando un atractivo relevante en ese segmento.

Si bien el canal de venta directa es el más representativo en la categoría con una participación de un 27% del total, el mayor crecimiento se lo llevan los especialistas de belleza y cuidado personal con un crecimiento de un 27% por cadenas como Maicao, Pre-Unic y DBS.

En términos generales, la comunicación de esta categoría se mueve en 4 principales dimensiones: Personajes, momentos, ambientes y producto, mostrando una comunicación conceptual e intangible.

Las estrategias de comunicación apuntan a la aspiracionalidad, trabajando con celebridades internacionales para promover el uso de los productos o por medio de la creación de un estereotipo de hombre o mujer con un estilo particular (Anexo M. Ejemplos publicidad Perfumería Premium).

La inversión publicitaria de esta categoría representa el 13% de la inversión de la industria, con un fuerte crecimiento el 2015 de 65% dado la alta competitividad por la llegada de nuevas marcas.

3.2.2.2. Cabellos

El mercado de cabellos es el más relevante para la industria de cosmética en Chile, representando el 23,4% del total, equivalente a 402.963 millones de pesos chilenos. El

¹⁸ (Euromonitor International / BPC - Passport, 2015)

crecimiento de la categoría en el 2015 fue de 5,7% y ha mostrado un 7,2% de crecimiento promedio anual (CAGR) en los últimos 5 años.

A nivel de compañías está liderado por Procter and Gamble con 23,5%, principalmente por sus marcas “Pantene Pro V” y “Head and Shoulders”. Lo sigue L’Oreal, con el 21,9% con sus marcas “Garnier”, “Elvive” y “L’Oreal Excellence” entre otras. En tercer lugar, se encuentra Unilever con un 16,2% del total. Es un mercado altamente concentrado en los 3 principales competidores con el 61,6% del total y la categoría tiene un foco altamente masivo cuyo principal canal de ventas son los supermercados y Farmacias.

En términos de Marcas, es Pantene, de Procter and Gamble, quien lidera la categoría con un 9,0% del total de mercado, seguido por Sedal de Unilever, con 7,3% y luego por Ballerina de Ballerina Groupe, con 7,1% del total de participación. El mayor crecimiento lo mostró “Essence” de Procter and Gamble con un 8% el 2015 y un 34% CAGR 2015-10. Garnier de L’Oreal Grupe es otra marca que ha mostrado un fuerte crecimiento los últimos 5 años, con un 21,1% CAGR 2015-10.

El principal canal de venta son los supermercados e hipermercados sumando entre ambos un 44,1% del total de sus ventas, y lo siguen las cadenas de farmacias y de especialistas de belleza sumando entre ambas un 43%. El mayor crecimiento se ve en las cadenas especialistas de Belleza con un 6,8%¹⁹.

Dentro de la categoría de cabellos, la sub categoría de shampoos es la más relevante alcanzando un 45,9%. Lo sigue los productos de Coloración con un 26,3% y luego acondicionadores con un 19,2%.

El segmento Premium tiene una muy baja participación en la categoría con un 2,9%. Está liderado por Wella Professionals de Procter and Gamble con 14,8% y es seguido por Vichy (13,3%) y L’Oreal Professionals con 13,0% ambos de L’Oreal Groupe. (Anexo N. Participación marcas cabellos Premium)

La comunicación de esta categoría es masiva, siendo la mayor inversión en publicidad de la industria con un 33% (18.000 millones de pesos chilenos)²⁰

Para el segmento masivo, la comunicación se centra en los productos y busca la compra de necesidad básica, específicamente en el cuidado básico y además sbucan generar productividad en productos femeninos de tratamiento, con casting de celebridades como atractivo comunicacional. En el segmento Premium la comunicación se vuelve más racional buscando posicionamientos de profesionales del cuidado del cabello y con una orientación hacia el tratamiento, además buscan la aspiracionalidad mediante actrices famosas con un foco principalmente en los resultados y casting de cabellos. (Anexo O. Ejemplos publicidad cabellos Premium)

¹⁹ (Euromonitor Internacional, Beauty and Personal Care - Country Report, 2016)

²⁰ (Megatime, 2016)

3.2.2.3. Cuerpo

Esta categoría es la 6° del mercado y representa el 7,9% del total de la industria, equivalente a un tamaño de 135.816 millones de pesos chilenos para el 2015. Su crecimiento en el 2015 fue de 6,3%, disminuyendo las tasas que venía mostrando años anteriores, con un CAGR del 2015-10 de 7,1%.

El 76,4% de esta categoría es el cuidado del cuerpo y el 13,5% productos específicos para el cuidado de las manos, siendo ambas las categorías más relevantes.

A nivel de compañías, Natura es el líder con un 21,0% del total del mercado, principalmente con sus marcas “Ekos” y “Tododia” comercializados a través de venta directa. Lo sigue Beiersdorf con un 19,6% por su marca Nivea, con fuerte presencia en supermercados y farmacias. En tercer puesto viene Durandin con un 11,7%.

En esta categoría principalmente se compite a través de la innovación mediante nuevas fragancias y texturas. Durante el 2015 Nivea mostro sus nuevos hidratantes bajo la ducha con fragancias de cacao y vainilla, mientras que Natura ha competido a través de innovaciones en fragancias como Tododia “Frambuesa y Pimienta Rosa” o Ekos Acai.

El segmento Premium sigue siendo relativamente pequeño en participación con un 4,8% de la categoría, y ha mostrado un crecimiento de un 6,6% el 2015 y un CAGR de 6% 2015-10. Donde una mayor preocupación de la mujer por su belleza y cuidado personal ha sido el principal factor de crecimiento. Esta categoría representa tan sólo el 3,5% del total del segmento Premium.

El segmento Premium está liderado por Vichy con un 28,3% de participación, seguido por Lancôme y Biotherm ambas con el 6,8% del mix, todas de L’Oreal Grupe (Anexo P. Participación marcas Cuerpo Premium). El mayor crecimiento del último año se ve en Estée Lauder de Estée Lauder Cos, con un 24% de crecimiento y 11,6% de CAGR en los últimos 5 años. Las marcas con mayor crecimiento en el último tiempo han sido La Roche-Posay con 28,4% y Biotherm con 12,7% CAGR 2015-10, ambas de L’Oreal Grupe.

3.2.2.4. Rostro

Rostro es la quinta categoría más relevante de la industria de cosmética en Chile con un 8,1% de participación total equivalente a un mercado de 139.394 millones de pesos chilenos. Mostró un crecimiento de 6,7% el 2015 estando por debajo del crecimiento de la industria y ha mostrado una variación de 7,1% CAGR desde el 2010 al 2015.

Esta categoría está compuesta por 5 sub-categorías principales, Antiseñales, Hidratación, Limpieza (y Tonificación), Cuidado del acné y productos específicos.

Anti-señales es la sub-categoría con mayor relevancia, con un 52% del total de la categoría, mostrando un crecimiento de 7,2% el 2015 y un CAGR de 5,9% desde el 2010 al 2015.

Hidratación es la segunda categoría más relevante, con un 22% de participación, mostrando un crecimiento inferior al mercado con 5,6% el 2015 y un 4,3% CAGR en los últimos 5 años.

Luego lo siguen Limpieza (y Tonificación), con un 16% del mix, cuidado del acné con un 6%, y productos específicos, con un 4%. (Anexo Q. Mix y crecimiento sub categorías rostro).

A nivel de compañía es L'Oreal Grupe el líder con un 31% de participación, principalmente por sus marcas Vichy y L'Oreal Paris. Lo siguen Beiersdorf con 7,9% por sus marcas Nivea y Eucerin. En el tercer puesto se encuentra Estée Lauder Cos con un 12,9%, principalmente por su marca Clinique.

A nivel de marcas es Vichy quién lidera con un 10,8%, seguido por L'Oreal Paris, con un 7,7%, ambas de L'Oreal Groupe. Este mercado está altamente fragmentado, siendo las principales 8 marcas sólo el 50% del total de la categoría, existiendo un gran espacio para entrar con nuevas propuestas y grandes posibilidades de diferenciación en la industria.

Es en esta categoría donde el segmento Premium toma mayor relevancia relativa dado la sensibilidad que tiene el mercado a la hora de elegir un producto para el rostro, teniendo una participación del 38,3% del total. Dentro de la cosmética Premium es la segunda categoría más relevante con un 28,8%.

El segmento Premium creció un 6,8% el 2015 con un CAGR 2015-10 de 8,3%, mostrando un desempeño por sobre la categoría y la industria en general.

El líder de este segmento es Vichy, con un 28,1%, seguido por la Roche-Posay, con 13,2%, y Lancôme, con 11,6%; todas de L'Oreal Groupe (Anexo R. Marcas de rostro Premium)

El mayor crecimiento se observa en Estée Lauder de Estée Lauder Cos, con un +23,8% el 2015 y los mayores CAGR del 2010 al 2015 son Clarins de Clarins S.A., con 32,8%, ISDIN de ISDIN S.A., con 31,0% y la Roche-Posay de L'Oreal Grupe, con 20,3%, siendo este último el más representativo en término de crecimientos absolutos.

En términos de inversión en publicidad, es la cuarta categoría que más invierte en la industria, con el 14% del SOI, siendo el 92% de esta inversión en TV abierta.

La comunicación de esta categoría es orientada a la compra racional, que, si bien busca mostrar aspiracionalidad mediante la construcción de marcas Premium, son los argumentos técnicos y la evidencia de resultado los principales mensajes que se usan en la categoría. Los focos comunicacionales pueden ser dos: de producto o de casting.

Además, existe una diferencia entre las marcas orientadas a la comunicación de resultados y efectividad de productos, y las que se enfocan en la sofisticación o aspiracionalidad detrás de la marca. (Anexo T. Ejemplos publicidad Rostro)

3.2.2.5. Mercado Regalos

El Mercado de Kits y regalables representa el 2,2% del total del mercado, equivalente a 38.198 millones de pesos chilenos. Este segmento está liderado principalmente por el segmento masivo con la marca Axe (13% participación de kits) y en segundo lugar esta L'Oréal Paris, con un 5%²¹. Sin embargo, las compras de productos regulares por concepto de regalos son mucho mayor a la compra específica de Kits.

Es más, el 32,4% de los productos cosméticos entran en los hogares por medio de un regalo²², sin embargo, ha caído un 7,4% el 2015 debido a una disminución en el precio promedio de los productos regalados.

Dentro de este mercado de regalos, el 65% corresponde a productos de Perfumería, seguido por un 18% de la categoría rostro y un 12% de productos de cuerpo. Es en la categoría rostro donde se ve la mayor reducción del mercado de -8,7% principalmente por la caída del precio promedio del segmento.

Dentro de la categoría Perfumería, el 32% de los productos entran en los hogares mediante un regalo, siendo la categoría más relevante dentro de este segmento. Lo sigue rostro con un 26% y luego cuerpo con 20,2%.

3.2.2.6. Mercado Masculino

El mercado masculino representa el 14,6% del total de la industria, equivalente a 250.535 millones de pesos chilenos para el 2015.

Su crecimiento en el último año estuvo bajo el crecimiento de la industria, con un 6,8%, pero ha mostrado un CAGR superior en los últimos 5 años con 9,5%

El segmento que más relevancia tiene en el cuidado personal masculino es perfumería, con un 34,9%, dentro del cual el 35% corresponde al segmento Premium y el 65% restante orientado a un mercado masivo.

Luego, el segmento que le sigue es el de desodorantes masculinos con un 33,6% del total (siendo el 99% del segmento masivo) y luego un 28,8% del cuidado de la barba.

²¹ (Euromonitor International / BPC - Passport, 2015)

²² (Kantar World Panel, 2016)

El segmento Premium representa el 20% de cuidados para el hombre, mostrando un crecimiento de 9% el 2015 y un 12% CAGR desde el 2010 al 2015.

El mayor crecimiento en el mercado masculino es en el segmento del cuidado de la piel Premium, con un 10% el 2015 y un 15,8% CAGR desde el 2010 al 2015, mostrándose una tendencia relevante en la conducta de compra de este segmento.

3.2.3. Tamaño y crecimiento segmento Premium

Dentro del mercado de cosméticos, el segmento Premium el 2015 representó un 10,8%, equivalente a 186.092 millones de pesos aproximados y se proyecta para el 2016 que llegue a ser el 11,4% del total, debido a su acelerado crecimiento de 8,1% el 2015 y 11,2% CAGR 2010-2015²³. (Anexo I. Mix cosmética Premium)

Dentro del mercado Premium es donde vemos que la perfumería y cuidado de rostro empiezan a tomar mayor relevancia, representando el 42,1% y 28,7% del mix respectivamente²⁴. Si revisamos específicamente la categoría de rostro, el 40,3% del mix de ventas está en marcas Premium o de Lujo. (Anexo J. Crecimiento por categoría mercado de cosmética Premium)

En el mercado Premium es Vichy quien lidera, con un 10,9%, seguido por Lancôme y luego por Ralph Lauren, con 9,3% y 7,0% respectivamente, todos de L’Oreal Grupe. Además, se observa que el primer 60% de mercado está compuesto por más de 10 marcas diferentes, demostrando la existencia de una fragmentación de marcas relevante. Existen más de 40 marcas que componen el mercado Premium de cosmética.

3.2.4. Proyecciones de mercado Premium y mercado potencial

El mercado de cosmética Premium seguirá creciendo en Chile a tasas de 3,6%, llegando a pesar aproximadamente 222.559 millones de pesos chilenos para el 2020²⁵, apalancado principalmente por las categorías de fragancias, con un 4,2% de crecimiento proyectado CAGR 2015-2020.

Si consideramos sólo las categorías donde compite la marca AESOP, (cuidado para el cuerpo, manos, Rostro, Cabellos, perfumería y jabones), el mercado potencial en el 2015 es de 152.945 millones de pesos chilenos, llegando el 2020 a 180.847 millones (291.7MM de dólares), con una tasa de crecimiento anual compuesto de 6,5%. (Anexo JJ. Mercado Potencial AESOP)

²³ (Euromonitor International / BPC - Passport, 2015)

²⁴ (Euromonitor International / BPC - Passport, 2015)

²⁵ (Euromonitor International / BPC - Passport, 2015)

3.3. ANÁLISIS DE CLIENTES POTENCIALES

3.3.1. Análisis consumidores chilenos

En los últimos años se ha visto una mayor presencia femenina en el mercado laboral, donde la tasa de participación ha crecido de un 44,3% en enero del 2010 a un 48,0% en agosto del 2016²⁶ (Anexo U. Participación mujeres mercado Laboral). Sumado a ello, los segmentos de Profesionales, intelectuales y científicos son donde más ha crecido la ocupación femenina con un CAGR desde el 2015 al 2016 de 7,8% en cantidad de trabajadores, mostrándose por sobre el crecimiento de la ocupación en general²⁷ (Anexo V. Crecimiento ocupación femenina). Esto ha llevado también a que se vea una disminución en la tasa de natalidad bajando de 2,1 niños por mujer en el 2010 a 1.7 el 2015²⁸ y aumentando la edad promedio del primer hijo de 21 a 22,5 años. Esto ha hecho que la razón de nacimientos por cada 1.000 mujeres baje de 16,7% en el 2010 al 13% en el 2015 y su proyección sea que llegue a 10.8% para el 2030²⁹. Además, la expectativa de vida ha subido considerablemente de 76,9 años en el 2010 a 82 en el 2015 y una proyección de llegar en promedio a los 85 años para el 2030, con una tendencia mayor en las mujeres, donde se espera que para el 2030 lleguen a vivir hasta los 87,6 años (Anexo W. Expectativas de vida)

Estos cambios demográficos repercuten en que existe hoy un mayor nivel de ingresos en los segmentos femeninos, lo que ha generado una búsqueda de una mayor sofisticación en productos cosméticos aumentando los precios medios³⁰.

Esto ha hecho que el mercado de cosmética chilena tienda a ser más sofisticado y altamente competitivo, donde ha llegado una gran variedad de marcas de renombre internacional, como Kiehl's, Burt's Bee's, La Prairie y Urban Decay, entre otras, que han probado suerte en Chile en los últimos 10 años³¹. Consecuentemente, el crecimiento de los segmentos Premium ha contribuido el 50% del crecimiento de la industria en el 2015³², destacando principalmente el crecimiento de productos para el cuidado del rostro.

Los consumidores chilenos de hoy están más empoderados y exigentes porque cada vez se encuentran más conectados con la tecnología y con los mercados internacionales. Por eso están ejerciendo una mayor presión sobre el comercio, con demandas no sólo de productos, sino en la atención al cliente y en la experiencia de

²⁶ (Instituto Nacional de Estadísticas, 2016)

²⁷ (Instituto Nacional de Estadísticas, 2016)

²⁸ (Euromonitor International, 2015)

²⁹ (Euromonitor International, 2015)

³⁰ (Euromonitor Internacional, Beauty and Personal Care - Country Report, 2016)

³¹ (MilwardBrown, 2015)

³² (The Nielsen company, 2016)

compra³³. Es un comprador informado, tanto de calidad, como de las tendencias internacionales³⁴.

En los últimos años, ha surgido un segmento en Chile denominado “simuladores” con un perfil altamente sensible a las opiniones de terceros y con una motivación en su compra impulsada por el estatus y reconocimiento. Ellos representan el 22% de los consumidores³⁵ y están mostrando una tendencia al alza creciendo en 4pp desde el 2011 al 2014. (Anexo X: Evolución perfiles consumidores en Chile)

Por otro lado, el mercado natural está llegando para quedarse y cada vez son más las marcas que comunican algún beneficio en la extracción de sus activos o en la manera sustentable de hacer negocios, pasando de ser un atributo diferenciador a un “must” imprescindible para muchos consumidores con una conciencia social y ambiental activa.

Por último, el mercado masculino se encuentra en alza con la aparición de líneas masculinas en las marcas más importantes de cosmética como L’Oreal Men experts, Vichy Homme y Biotherm Homme entre otros, las que están apareciendo en los retailers cada vez con más visibilidad y líneas de productos.

3.3.2. Investigación de mercado

3.3.2.1. Recordación de Marca

La recordación de marca varía considerablemente entre una categoría y otra, dado las diferencias en los atributos que determinan el éxito y los distintos posicionamientos que cada marca tiene. (Anexo Z. Resultados Encuesta)

En la categoría de rostro se puede observar una tendencia de liderazgo en el top of mind dentro de la muestra investigada por parte de Vichy, con un 24,1%, seguido por la Roche-Posay (15%), ambas con alta presencia en farmacias. Luego los sigue Clinique (12,8%), con presencia principalmente en tiendas por departamento.

En términos de reconocimiento espontáneo, Vichy mantiene el liderazgo con 52,5%, seguido por La roche Posay, con 41,1%. Apareciendo en un tercer puesto, Estée Lauder (28,8%), quitándole el podio a Clinique que se relega al 4° puesto con 26,0%.

³³ (The Nielsen company, 2016)

³⁴ (CARLOS TROMBEN, 2016)

³⁵ (Capital Online/ TheLab de Young & Rubicam, 2014)

En la categoría de “Perfumería”, es Carolina Herrera quien muestra una ventaja relevante en el top of mind con 16,8%, seguido por Chanel, con 9,2% y luego por Givenchy, con 6,1%.

En términos de recordación espontánea es Polo de Ralph Lauren quien lidera con 45%, seguido por Chanel, con 40% y luego por Carolina Herrera, con un 30%. En esta categoría aparecieron más de 31 marcas diferentes, con una alta fragmentación en el conocimiento espontáneo entre ellas.

Si bien Natura tienen un posicionamiento masthead, aparece como top of mind en la categoría cuerpo con un 14,8%, principalmente debido a la diferenciación que ha logrado a través de sus productos. Lo sigue la Roche Posay con 13,3%, y luego Nivea, con 10,9%. Esta última también con un posicionamiento de precios masivo, sin embargo, ha logrado generar diferenciación y relevancia en la industria a través de su portafolio de productos.

Dentro de la recordación espontánea aparece como líder Eucerin con un 61,1%, luego viene Vichy, con un 50% y en tercer lugar La Roche Posay, con 44,4%

En la categoría de cabellos el top of mind es liderado por Kerastase con un 19,1%, seguido por la línea Professional de L’Oreal (18,4%).

En términos de recordación espontánea, Kerastase mantiene su liderazgo con 53%, seguido por L’Oreal, con 47% y Redken aparece en 3 lugar con 21%. También se destaca la aparición de Vichy en cuarto puesto con 21% debido a su línea para cuidado para el cabello. Además, Organix se observa con un 16%, ganando una relevante presencia en farmacias Salcobrand y locales de Pre-Unic.

3.3.2.2. Atributos principales de consumo

En las categorías de cuidado para el cabello, tratamiento del rostro y cuidado del cuerpo, las variables más racionales, como confianza o resultados esperados, aparecen como los principales impulsores al comprar un producto Premium.

Dentro de la categoría perfumería, la lealtad a una marca en específico aparece como la más importante.

En la categoría en donde se observa la mayor tendencia a comprar un producto de un diferencial de precios superior al promedio del mercado es en Rostro, donde un 59% de los encuestados declara que es por la categoría que estarían dispuestos a pagar un diferencial de precios superior por un producto Premium. Luego lo sigue perfumería, con un 19,3% y cabellos, con 17,1%, siendo cuerpo la categoría por la que menos disposición a pagar un diferencial de precios por un producto Premium. Sin embargo, vemos que existe un 28% de la muestra que declara haber comprado un producto Premium de esta categoría en el último año.

Dentro de la muestra, la categoría con la mayor declaración de compra en el último año es rostro, con un 77,3% en el mercado de belleza y cuidado de la piel Premium, seguido por cabello, con 54,4% y luego por perfumería con 51,8%.

El 96% declara que compra para uso personal y un 22,2% declara comprar para hacer un regalo. La compra para un familiar cercano y a un cónyuge representan un 24,1 y 19,4% respectivamente.

3.3.2.3. Variables de decisión y canales

3.3.2.3.1.1. Rostro:

El principal atributo que influencia la decisión de compra son las recomendaciones por dermatólogos, siendo seguido por la evidencia de resultados, confirmando una categoría altamente racional orientada a beneficios tangibles en el cuidado de la piel. En tercer lugar, aparece la recomendación de terceros, pudiéndose generar la hipótesis de que la experimentación de productos, sea propia o de terceros, es fundamental a la hora tomar una decisión de compra.

Los componentes de productos aparecen en un segundo nivel de relevancia destacando en primer lugar que los activos tengan un origen natural y demuestren que sean tecnológicos. El envase es la característica menos relevante.

En términos de experiencia de compra, que existan vendedores especializados es una variable fundamental a la hora de elegir este tipo de productos, principalmente en farmacias. Lo siguen tiendas especializadas con vendedores especialistas o tiendas de alguna marca.

El surtido de productos o variedad de marcas a elegir no se considera como de los principales atributos, pudiéndose generar la hipótesis de que focalizar la decisión de los consumidores a un producto es fundamental a la hora de generar la acción.

La venta a distancia, tanto por internet y venta directa aparece dentro de las variables peor clasificadas por la muestra estudiada.

El 57% declara comprar productos de rostro a través de farmacias, siendo el principal canal para esta categoría, seguido por las tiendas por departamento (38%), donde más que la variedad de marca son los vendedores especializados los que influyen la compra. En tercer lugar, se encuentran los aeropuertos (30%), principalmente por los precios ofrecidos en las tiendas libre de impuestos. Un 12% de la muestra declara comprar productos en tiendas de marcas específicas y un 9% en tiendas exclusivas de belleza o cuidado personal, pudiéndose observar una tendencia a acudir a grandes cadenas por sobre las tiendas. Se podría generar una nueva hipótesis donde el mayor surtido de productos de una misma marca no es un atributo atractivo para la toma de decisión de compra.

Si profundizamos el estudio de canales según niveles de ingresos, podemos observar que en el segmento de ingreso familiar mayores a \$2.500.000 mensuales, la compra a través de farmacias sube levemente (62%) y tiendas por departamentos se mantiene prácticamente en línea (37%), sin embargo, la compra a través de tiendas de marcas sube en 5 pp llegando a un 17%. La declaración de compra en el extranjero aumenta de 14% a 19% en este segmento de la muestra.

3.3.2.3.1.2. Perfumería:

Se puede observar, según la declaración de la muestra, que el principal atributo que determina la compra es la fragancia. Por otro lado, aparece la lealtad a una marca específica como la principal razón de compra. Los atributos más técnicos de productos, cómo recomendaciones, evidencia de resultados o incluso envases, no aparecen como relevantes en la declaración de atributos por parte de nuestros consumidores. Dado esto, podemos concluir que es una categoría irracional y aspiracional, donde el concepto de marca se torna una variable determinante a la hora de elegir un producto.

La compra a través de tiendas especializadas con vendedores especialistas toma relevancia, y la variedad de marcas ofrecidas por las tiendas de departamento aparece en segundo lugar en orden de importancia y luego tiendas de marcas exclusivas. Esto muestra que la experiencia en el punto de venta toma un rol importante y el trato a los consumidores es un atributo que se declara como uno de los más importantes. Además, se observa que la variedad de alternativas es un valor a considerar a la hora de elegir el lugar donde se compra este tipo de productos.

Con respecto a los canales, se ve una importancia en la compra en aeropuertos (53%) y en el extranjero (25%), pudiéndose ver una categoría asociada al concepto de viajes. Sin embargo, el segundo canal más relevante son las tiendas por departamento ya que un 46% de los encuestados declara comprar en este medio. Las tiendas propias de marca no se ven como un canal afín con la categoría, debiéndose a la preferencia de la variedad de las tiendas por departamentos y la alta compra en viajes.

En los segmentos de ingresos sobre 2.500.000 de pesos, la compra en el aeropuerto aumenta considerablemente a un 66%, y en el extranjero a un 29%, viéndose una mayor tendencia hacia esta conducta. La declaración de compra en tienda por departamento se mantiene en un segundo lugar, con un 42% de encuestados que declara usar ese canal para comprar esta categoría.

3.3.2.3.1.3. Cuerpo:

Se puede observar que es la categoría por la que menos personas están dispuestas a pagar un diferencial de precios por productos de cuidado Premium, con sólo un 4,3% prefiriendo pagar el mayor diferencial por estos. En total, el 28,2% declara haber comprado productos Premium de cuidado y tratamiento de la piel (cuerpo).

Los atributos más racionales como resultados y confianza, aparecen como principales razones de compra por sobre la lealtad de marca.

Dentro de los principales atributos, las recomendaciones de dermatólogos aparecen como las más relevantes, seguido por la comunicación de resultados, observándose también una conducta racional a la hora de elegir un producto. En tercer lugar aparece que los activos sean naturales, viéndose una tendencia hacia la sustentabilidad y la exigencia cada vez mayor a que los productos tengan activos naturales.

Los envases y la experiencia en el punto de venta aparecen como los atributos menos relevantes.

Para la compra de estos productos, el formato presencial en tiendas especializadas resulta la más relevante, seguido por farmacias con ayuda de expertos, viéndose una gran relevancia en el apoyo experto en el punto de venta. La venta a distancia aparece como la menos valorada, sea por internet como a través de catálogo.

Con respecto a los canales, las farmacias tornan la mayor relevancia para esta categoría, donde el 57% de los encuestados declara comprar productos en este medio. En segundo lugar aparecen las tiendas por departamentos, con un 30% y en tercer lugar, la venta directa con un 15%. Las tiendas de marcas específicas muestran un 14% de la declaración de compra. Esta tendencia se mantiene estable en los distintos segmentos de ingresos, destacándose sólo un aumento de declaración de compra a través de la venta directa en los ingresos menores a \$2.500.000 pesos mensuales, con 17%.

3.3.2.3.1.4. Cabellos:

Para esta categoría, la promesa de resultados es la principal razón de compra para los productos de las líneas Premium. Además, existe un 17% de los encuestados que declara que estaría dispuesto a pagar el mayor diferencial por productos Premium de esta categoría. Sumado a ello, el 55% de la muestra declara que sí ha consumido esta clase de productos en el último año.

La comunicación de evidencia de resultados es el principal atributo declarado para la compra de esta categoría y en segundo lugar aparece que se ofrezcan alternativas naturales tomando relevancia la procedencia de los productos. Luego, las recomendaciones son consideradas como el tercer atributo más relevante, confirmándose una compra principalmente racional orientada a resultados y evidencia (ya sea propia o a través de terceros).

Las tiendas especializadas con especialistas tales como salones de belleza, son los principales canales de venta. Además, las tiendas de marcas específicas, que ofrecen un trato especial, son consideradas como una de las variables mejor catalogadas.

Dentro de los canales, aparece las farmacias como primer lugar en la declaración de compra de productos Premium, con un 43%, seguido por salones de belleza, con un 26%, y luego las tiendas por departamento, con un 21%, observándose una tendencia a la venta presencial.

En los segmentos con ingresos sobre 2.500.000 de pesos mensuales se observa una considerable caída de las farmacias llegando a 34%, y un aumento considerable en los salones de Belleza mostrando un 33%. Además, se observa que la tienda de marcas específicas llega a un 17% encontrándose considerablemente por sobre el 12% que muestra la categoría en general.

3.3.2.4. Principales competidores y posicionamiento

Dentro de la categoría de Rostro, podemos ver que Vichy lidera considerablemente en la percepción sobre la evidencia de resultados en su comunicación. Por otro lado, la Roche-Posay se ha ganado una posición de liderazgo en las recomendaciones de Dermatólogos y sobre los componentes modernos. Ambas marcas tienen un foco más clínico y de tratamiento. A través de la venta en farmacias, han logrado tomar el liderazgo de esta categoría en los segmentos Premium.

Se observa un posicionamiento de L'Occitane orientado a activos naturales y al mismo tiempo ha logrado mostrarse como la mejor alternativa para hacer un regalo, lo que demuestra un gran valor en la marca y un potencial desarrollo en términos de la tendencia hacia lo natural y el valor de su tienda propia.

Lancôme ha logrado posicionarse con productos de envases novedosos. sin embargo, no es el de mayor relevancia en la decisión de compra.

Kiehl's, si bien no muestra un rol de liderazgo, tiene reconocimiento en los territorios de activos naturales y de envases novedosos. Vichy y La Roche-Posay son aquellos que tienen la mejor relación de precio/calidad, dado que demuestran un posicionamiento de precios alejado de los segmentos de lujo, pero con fuerte comunicación de los resultados y la eficiencia de sus productos. La Mer y Perricone MD son aquellos que tienen la peor relación entre sus precios y la calidad percibida.

Clinique aparece también como una excelente alternativa en términos de calidad ofrecida relativa a su precio.

En términos de satisfacción, es La Roche-Posay quien lidera el ranking, seguido por Vichy. Además, en término de intención de compra son las mismas quienes lideran. En tercer lugar, en satisfacción aparece Clinique, sin embargo, en términos de intención de compra esta última se queda algo relegada al cuarto puesto dado la gran brecha entre la satisfacción ofrecida y la intención de compra.

Dentro de Perfumería podemos ver que L'Occitane mantiene el mismo posicionamiento que en rostro respecto al reconocimiento de sus productos naturales y de que es buena marca para hacer un regalo.

Sobre identificación se torna más equiparado, existiendo tanto Carolina Herrera como Giorgio Armani liderando esa percepción.

En preferencia de las fragancias, aparecen tres marcas como líderes: Polo, Giorgio Armani y Carolina Herrera.

Carolina Herrera, si bien no logra mostrar un gran liderazgo en ninguno de los atributos, se ve mencionada en prácticamente todos ellos.

La mejor relación precio calidad percibida se la lleva Ralph Lauren, seguido por Clinique y luego Lancôme. Las peores clasificadas son Christian Dior y Kenzo.

Ralph Lauren y Clinique son las principales marcas que los encuestados declaran con una alta satisfacción. En términos de intención de compra, Carolina Herrera es quien aparece en un segundo puesto, pero con una baja percepción de satisfacción. Clinique es la principal marca que se considera comprar.

En la categoría Cuerpo, aparece la marca Burt's Bee's como la principal marca para hacer un regalo, hablando de una construcción y posicionamiento relevante para esta categoría. Además, aparece junto a Kiehl's como marcas que invitan a la reflexión. La Roche-Posay vuelve a aparecer como la marca recomendada por dermatólogos y al mismo tiempo genera identificación en los consumidores.

Vichy es líder en termino de evidencia de resultados, manteniendo el mismo liderazgo que en la categoría Rostro y L'Occitane, a su vez, es la marca reconocida por sus productos Naturales, seguido por Burt's Bee's. Kiehl's destaca por sus envases novedosos.

Vichy muestra la mejor relación precio calidad, seguido por Eucerin y luego la Roche Posay. Lancôme, Christian Dior y L'Occitane son aquellas que tienen la relación entre su precio y la calidad percibida más baja.

Dentro de la categoría Cabellos, se observa que Vichy mantiene su liderazgo en los resultados percibidos y la Roche-Posay sobre las recomendaciones de dermatólogos, viéndose un posicionamiento fuerte de marca indistinto de las categorías en las que compiten. L'Occitane también mantiene su fortaleza en los productos Naturales y la preferencia para hacer regalos.

En la relación de precio calidad, se observa que Vichy mantiene su liderazgo y lo sigue L'Oreal Professionel. Silkey Premium es la peor catalogada en la relación precio y calidad percibida. Vichy y La Roche Posay son las marcas con mayor satisfacción, pero en intención de compra sólo Vichy destaca como líder.

3.3.2.5. Conclusiones encuesta

- Cuidado del rostro es la categoría en la que más están dispuestos a pagar un diferencial por el valor agregado de los productos Premium, existiendo en ella la mayor oportunidad para generar diferenciación en una nueva marca de cosmética Premium.
- En cuidado para rostro, cabellos y cuidado para el cuerpo, la intención de compra es más racional, direccionada por atributos de resultados y que generen confianza.
- Perfumería tiende a una compra por concepto siendo leales a marcas específicas más allá de los resultados.
- Existe una frecuencia de compra declarada relevante con más del 56% que consume al menos una vez cada 3 meses.
- Falabella es la principal tienda por departamento a través de la cual se compran productos cosméticos Premium.
- El principal canal de compra son las farmacias para cuidado de la piel, rostro y cabellos y en perfumería destaca la compra a través del aeropuerto y tiendas por departamentos.
- Las tiendas de marcas especializadas se usan en un 12% para comprar productos de rostro y 12% para cuidado del cabello, bajando en perfumería a 5% y cuerpo a 8%.
- El testeo y la evidencia de resultados es fundamental a la hora de comprar un producto de rostro. Para una nueva marca, dar a conocer sus productos no basta si no se logra la experimentación.
- Dentro de los principales atributos que determinan la venta en rostro están las recomendaciones tanto de amigos como de dermatólogos y la evidencia de resultados, observándose una categoría altamente racional.
- La venta presencial toma relevancia, donde la recomendación de expertos en el punto de venta es lo más importante a la hora de generar experiencia de compra, siendo las farmacias con vendedores especialistas en dermocosmética el canal preferido.
- En rostro, el mayor surtido de productos de una misma marca no es un atributo atractivo para la toma de decisión de compra.
- Se ve una tendencia en la compra de productos de rostro a través de tiendas de marcas para el segmento de mayores ingresos, subiendo en 5pp en la declaración frente al promedio total de la muestra.

- Perfumería es una categoría irracional y aspiracional, donde el concepto de marca se torna una variable determinante a la hora de elegir un producto.
- En perfumería, la experiencia en el punto de venta torna un rol importante y el trato a los consumidores es un atributo que se declara como relevante con la variedad de productos.
- En perfumería, las tiendas propias de marca no se ven como un canal afín con la categoría, debiéndose a la preferencia de la variedad de las tiendas por departamentos y la alta compra en viajes
- En cuerpo, dentro de los principales atributos, la recomendación de dermatólogos aparece como la más relevante, seguido por la comunicación de resultados, observándose también una conducta racional a la hora de elegir un producto
- Con respecto a los canales de cuerpo, las farmacias tornan la mayor relevancia para esta categoría, donde el 57% de los encuestados declara comprar productos en este medio. En segundo lugar, aparecen las tiendas por departamentos con un 30% y en tercer lugar la venta directa con un 15%. Las tiendas de marcas específicas muestran un 14% de la declaración de compra
- En cabellos, las recomendaciones son consideradas confirmándose una compra principalmente racional orientada a resultados y evidencia (a través de recomendaciones)
- Vichy y la Roche-Posay son aquellas marcas con la mejor relación precio/calidad percibida y deriva en que son las marcas con la mayor intención de compra.
- Vichy es la marca que más evidencia resultados, mientras que La Roche Posay cuenta con las mayores recomendaciones de Dermatólogos.
- Focalizar la decisión de los consumidores en pocos atributos de un producto es fundamental a la hora de generar la acción

3.3.3. Tendencias

3.3.3.1. Cosmética de Lujo

El mercado chileno está cada vez más concentrado con marcas que ofrecen una propuesta de diferenciación. La llegada de marcas internacionales que ha marcado la industria en los últimos 10 años ha ido de la mano con el crecimiento económico que ha tenido el país, razón por la que diferentes alternativas han probado suerte en el medio local y han tenido éxito.

La Mer, de Estée Lauder Cos, es una marca exclusiva de segmento de precios más alto, llegó a Chile en el 2010 de la mano de Falabella y ofrece productos con un ticket de precio que pueden ir por sobre los 200.000 pesos chilenos, por ejemplo, una

crema hidratante de rostro. Su mensaje principal es que la tecnología que ofrece proviene de un accidente. El Dr. Max Huber, físico aéreo espacial que tuvo un brutal accidente que le dañó el rostro. Luego de muchos experimentos logró formular una crema milagrosa que desafía a las leyes de la física y que a partir de algas marinas y un proceso único, ofrece resultados inmediatos³⁶. Con este concepto se posiciona como una de las cremas más caras del mercado mundial.

La Prairie de Beiersdorf, es una marca suiza que llegó a Chile el 2009 de la mano de Ripley y busca competir en el segmento de precios más alto también con una propuesta que promete la eterna juventud. Según su historia la marca nace dado que un doctor logró “descubrir” la fórmula de prolongar la juventud y vitalidad creando la clínica de La Prairie, llegando a ser reconocida como un “santuario de rejuvenecimiento” donde el tiempo se detiene ofreciendo la promesa de retrasar la vejez a través de fórmulas únicas. Hoy trabajan con un producto que a partir de perlas de caviar logran crear una fórmula que retrasa el envejecimiento de la piel, siendo una marca elegante que ofrece glamour y sofisticación a través de sus productos en los rangos de precios más altos del mercado³⁷.

Lancôme es la marca más lujosa de L’Oreal Grupe y apunta a un posicionamiento de glamour y prestigio, donde a través de diseños exclusivos e inversión en celebridades, ofrecen productos de una variada gama de precios llegando a tener alternativas que compiten en los segmentos de mayor valor en la industria.

3.3.3.2. Cosmética Natural

Existe un sinnúmero de marcas que hoy están hablando del mercado natural. El líder hoy es la marca Natura, que ofrece productos provenientes de activos de la Amazonía que son extraídos en conjunto con tribus autóctonas con el fin de ofrecer productos con altos estándares sustentables y que ofrecen un aporte a la sociedad desde donde se extraen. Este posicionamiento le ha significado ser la marca con el mayor crecimiento de los últimos 5 años. Están hoy en el cuarto lugar de la industria cosmética.

Los retailers como es el caso de Falabella también se ha sumado a esta tendencia ofreciendo sectores con productos de origen natural, teniendo un pequeño mercado exclusivo para este segmento. Además, han llegado marcas como The Burt’s Bee’s de Clorox Company y Kiehl’s de L’Oreal Grupe que dentro de su comunicación dan a conocer su foco en la sustentabilidad y compromiso con el medio ambiente, pasando a ser parte importante dentro de su estrategia comunicacional.

Por otro lado, existen movimientos que atacan aquellas marcas que dentro de sus procesos atentan contra la biodiversidad o la naturaleza, siendo cada vez más fuerte la conciencia por el cuidado de ésta. Por consiguiente, cada vez más marcas son las que

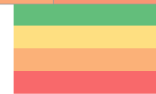
³⁶ (Cosmetik.es, 2009)

³⁷ (La Prairie.es, s.f.)

están cambiando su estrategia de desarrollo y de comunicación, por ende en un mediano plazo la comunicación de lo natural y sustentable dejará de ser un elemento diferenciador

Company name (GBO)	Premium Fragrances	Premium Facial Care	Premium Hair Care	Premium Body Care	Total Premium
L'Oréal Groupe	39,94%	57,98%	36,50%	47,24%	40,85%
Estée Lauder Cos Inc	6,66%	19,68%	0,00%	10,51%	17,31%
Puig SL	22,27%	0,00%	0,00%	0,00%	9,40%
Procter & Gamble Co, The	9,20%	0,00%	14,75%	0,00%	4,79%
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	7,65%	0,24%	0,00%	5,42%	4,11%

Alta Participación de mercado
 media Participación de mercado
 Baja Participación de mercado
 Sin Participación de mercado



y pasará a ser un elemento fundamental dentro de las dinámicas competitivas donde las marcas que no lo

tengan dentro de sus planes probablemente no estarán más en el mercado.

3.4. ANÁLISIS DE COMPETIDORES RELEVANTES

3.4.1. Contexto competitivo

L'Oreal Grupe es el principal competidor que, a través de sus marcas, busca abarcar todos los segmentos en el mercado de belleza, y cuenta con un 40,9% de participación en el mercado Premium, siendo seguido por Estée Lauder con 17,3%. (Anexo II. Participación de mercado belleza y cuidado personal Premium)

Como vemos en la tabla 1, las tres principales compañías tienen el 67,6% de la participación de la industria Premium, con un dominio de L'Oreal Groupe en las 4 categorías analizadas.

Esté Lauder Cos lo sigue con un foco en cuidado del Rostro y una participación relevante en Cuidado del Cuerpo

Tabla 1. Participación de mercado por categoría (principales compañías)

Fuente: Euromonitor 2015

L'Oreal Grupe tiene un variado portafolio de marcas, donde se ha concentrado en la construcción de este segmento con 9 ofertas orientadas al lujo y 3 orientadas al cuidado

cosmético activo, también en el rango de precios Premium. Cuentan a su vez con líneas especiales para trabajo profesional como en el caso de cabellos y, además, ha mostrado un desarrollo en el mercado del retail a través de la inclusión de nuevas tiendas boutique. Además, recientemente ha incorporado en sus filas The Body Shop que, si bien busca abarcar un segmento masivo/mastidge, ofrece una alta diferenciación en sus productos, buscando competir en distintos frentes a través de una propuesta de valor diferenciada.

Cuentan también con la representación las líneas cosméticas de Calvin Klein, Cacharel, Yves Saint Laurent y Ralph Lauren, reconocidas marcas en el mundo del diseño y de fuerte presencia en el mundo de las fragancias.

Estée Lauder Cos tiene un portafolio más recatado en el segmento Premium en comparación a L’Oreal, sin embargo, tiene una fuerte presencia en Tiendas por departamento con alta diferenciación en cuidado del Rostro y Perfumería. Además, cuenta con las marcas más reconocidas en Maquillaje como MAC y alternativas en los segmentos de Lujo como La Mer. Tienen la representación de Tommy Hilfiger en perfumería y su marca DNK es una de las más reconocidas del mercado.

Este mercado lo complementan marcas de perfumería como Carolina Herrera y Paco Rabanne, controladas por el grupo Puig SL, que tiene el 9,4% de la categoría y lo sigue Procter and Gamble, con un 4,8%, principalmente por la representación de las líneas cosmética de Hugo Boss y Dolce & Gabbana.

3.4.2. Análisis principales competidores

Como se puede ver en la tabla 2, L’Oreal tiene presencia en los principales segmentos del mercado dejando el sector de “lujo” como único vacío relevante. Sin embargo, abarcan este sector con la marca Lancôme que es multi-categoría.

Se puede observar oportunidades en el segmento de “Rostro Funcional”, ya que las propuestas que ofrece L’Oreal son de baja participación de mercado, siendo este liderado por Estée Lauder Cos con Clinique. En este sector aparece también Perricone MD y otras marcas pequeñas.

La categoría de Perfumería está altamente concentrada con diversas marcas que ofrecen una amplia gama de productos y fragancias. Su principal canal son las tiendas por departamento, pero además tienen venta a través de cadenas especializadas en perfumería, siendo un territorio de competencia intensa. L’Oréal lidera este espacio con sus marcas Giorgio Armani y Ralph Lauren, siendo seguido por Puig con Carolina Herrera y Paco Rabanne entre otras.

Otra oportunidad se puede ver en las tiendas propias, donde además de transmitir el concepto de marca permite trabajar con portafolios amplios en categorías y con surtidos variados y profundos, donde Kiehl’s, L’Occitane y Burt’s Bee’s sacan ventajas con sus respectivos posicionamientos.

Dentro de la categoría Cabellos se observa que existen dos mercados diferentes dentro del segmento Premium: El foco profesional donde la venta se realiza principalmente en los salones de Belleza como L'Oreal Professionel y Silkey. Y el segmento donde el rol de esta categoría es complementario y a partir del posicionamiento de marca ofrece una línea especialista. Principalmente se encuentra en farmacias y tiendas propias.

Tabla 2. Análisis competitivo en segmentos de mercado por compañía:

Canal	Segmento	Portafolio / Surtido	L'Oreal	Estée Lauder	Beierdorf	Puig	L'Occitane	Clorox	Otros
Farmacias	Foco dermatológico	Acotado en categorías y profundo en surtido	Vichy La Roche Posay	X	Eucerin* (no Premium)	X	X	X	Avene ISDIN NUXE
Tiendas por Departamento	Rostro – "Funcional"	Acotado en categorías y en surtido	Biotherm Kiehl's	Clinique	X	L'Occitane (No en TP)	Burt's Bee's	Perricone MD	
Tiendas por Departamento	Rostro - Lujo	Acotado en categorías y en surtido	X	La Mer	La Prairie	X	X	X	
Tiendas por Departamento	Aspiracionalidad multicategoría	Acotado en categorías y en surtido	Lancôme	Estée Lauder	X	X	X	X	
Tiendas Propias	Especializadas	Extenso en categorías y profundo en surtido	Kiehl's The Body Shop* (No Premium)	X	X	X	L'Occitane	Burt's Bee's	Lush Vz Bath an Body Works
Multi Canal	Perfumería Premium	Acotado en categorías y profundo en surtido	Giorgio Armani Ralph Lauren Yves saint Laurent	Dona Karan	X	Paco Rabanne JIP Gauthier	X	X	Givenchy D&G Kenzo
Multi Canal	Perfumería Prestidge	Acotado en categorías y profundo en surtido	Cacharel	Tommy Hilfiger	X	Carolina Herrera Nina Ricci	X	X	Calvin Klein
Salones de Belleza	Cabellos Profesional	Extenso en categorías, acotado en surtido	L'Oreal Professionel	X	X	X	X	X	Silkey Schwarzkopf Wella
Farmacias / TP	Cabellos Complementario	Extenso en categorías y acotado en surtido	Vichy Kiehl's La Roche Posay	X	X	X	X	X	OGX

Oportunidades Amenazas

Fuente: Levantamiento personal

3.4.2.1. L'Oreal Grupe

Como podemos ver en la tabla 2, L'Oreal Grupe compite a través de un extenso portafolio de marcas donde busca abarcar los distintos segmentos de mercado, con propuestas comunicacionales y de productos acordes a las necesidades de mercado.

Su principal marca en términos de facturación para este segmento es Vichy, con un 11% de participación en el segmento total Premium, donde destaca su venta a través de farmacias. La principal categoría donde compite la marca Vichy es rostro, con 78,8% de sus ventas totales. Sin embargo, el mayor crecimiento lo tiene en la categoría de cabellos Premium mostrando un +10,5% el 2015 y un +118,8% de tasa de crecimiento anual compuesto desde el 2010 al 2015, dado el desarrollo de nuevos productos como shampoos y acondicionadores. (Anexo CC. Ventas por categoría Vichy).

El producto más vendido de Vichy es el Lift Active Supreme de 50g con ventas de 3.174 millones de pesos en el 2015³⁸, siendo lanzado este mismo año.

Su comunicación está orientada a la innovación, tecnología y resultados, con un foco en su activo “Agua Thermal Vichy”.

Es la tercera marca con mayor inversión en medios publicitarios, con el 16% de la participación en la inversión, publicando en revistas, prensa y televisión. Además, tienen un foco en muestras en su última campaña de “Neovadiol”, producto para mujeres post menopausia.

Su portafolio lo componen 10 alternativas para la limpieza del rostro, 9 productos anti envejecimiento, 18 productos de cuidado específico del rostro y 4 productos para la hidratación. Además, cuentan con una línea de cabellos con 5 shampoos, 2 acondicionadores y 3 productos de tratamiento anti caída del cabello. Sumado a ello, cuentan con una línea de cuidado del cuerpo con productos reductores, una crema de manos reparadora, e hidratantes corporales.

Vichy trabaja su portafolio de productos a través de diferentes sub-marcas, las cuales se posicionan en distintos segmentos objetivos orientados al momento de la vida en que las mujeres se encuentran. En rostro tienen Liftactive, para mujeres en su mediana edad que se encuentran en una etapa laboral activa. Ideália es la línea que está orientado a los primeros cuidados y cumple el rol educacional donde se preocupa de integrar a nuevas clientas en la categoría. También cuentan con Neovadiol, encargada de comunicarles a mujeres que se encuentran en la época post menopausia. Además, tienen líneas específicas para la limpieza con Agua Thermalia e hidratación con Normadem. Para hombres tienen la línea de Vichy Home. (Anexo DD. Estructura Portafolio Vichy)

Lancôme es la segunda marca más relevante, tanto para la industria de belleza y cuidado personal Premium como para L’Oreal Grupe, con un 9,4% de participación de mercado. La principal categoría de esta marca en Chile es Perfumería (Anexo EE. Ventas por categoría Lancôme), donde su principal fragancia es “La Vie est Belle”, que representa el 39% de su facturación total anual. La categoría que lo sigue es cuidado del rostro, con un 35,7%, y luego maquillaje con un 22,7%.

Su único canal de ventas son las tiendas por departamento, teniendo presencia en todos los Falabella, Ripley, Paris y la Polar del País, donde se observa una táctica comunicacional fuerte en los puntos de venta con stands de sus productos decorados con la imagen de mercado y vendedores especializados que ofrecen asesoría en particular en el cuidado del rostro y maquillaje. En perfumería despliegan promotores ofreciendo cintas olfativas con las fragancias de la marca. Hoy se encuentran en una campaña extensa con Julia Robert como imagen para su fragancia “La vida est Belle”.

³⁸ (AC Nielsen Chile, 2015)

El tercer puesto del mercado Premium a nivel de marcas se lo lleva Ralph Lauren, también de L'Oreal, con un 7,1% de participación donde toda su facturación proviene de Perfumería, siendo el 38,5% del segmento masculino y el 61,5% femenino. Sus principales fragancias son Polo y Polo Sport los cuales los tienen en versiones masculina y femenina. Dentro de Perfumería Premium es el líder con un 16,7% de mercado.

Su principal canal de venta son las tiendas por departamentos, pero además tiene presencia en canales online como Dafiti.com y en diversas cadenas de perfumerías y tiendas especialistas en belleza.

En el cuarto puesto dentro de las marcas de L'Oreal Groupe, pero en el séptimo del mercado Premium, aparece la Roche-Posay con un 4,3% de participación en el segmento Premium. Es de las marcas que ha mostrado el mayor crecimiento en los últimos años con una tasa anual compuesta de +21,2% desde el 2010 al 2015. Su principal categoría es "rostro" con un 89,2% de sus ventas totales. (Anexo FF. Ventas por categoría La Roche-Posay). El canal de ventas que utiliza la marca son las farmacias, donde su estrategia se basa en un posicionamiento "clínico" donde las recomendaciones de dermatólogos y la oferta de productos de tratamiento son su principal fortaleza. En el punto de venta, sus productos son recomendados ya sea por el vendedor de la farmacia, por lo general capacitado en temas dermatológicos, o tienen personal exclusivo de la marca que ofrece asesoría a los clientes que se acercan a preguntarle, teniendo así un diferencial sobre los competidores en este canal de ventas. Un punto relevante es que, si el vendedor exclusivo no encuentra un producto ideal en su marca, ofrecerá alguna alternativa de las otras marcas de L'Oreal como Vichy.

Kiehl's es la novena marca más relevante para L'Oreal Grupe con un 0,7% del mercado Premium, sin embargo, ha mostrado un elevado crecimiento en los últimos 5 años con una tasa anual compuesta de 26,2%.

La marca llegó a Chile en el 2011 con una tienda propia en el Parque Arauco, para luego entrar en el mercado como una marca exclusiva de Falabella.

Las principales categorías en las que compite son Cabellos con un 51,0% de su participación y Rostro con un 49,0%.

Con el fin de dar reconocimiento e incentivar el testeo de productos, Kiehl's tiene una fuerte campaña de muestreo, otorgando sachet con muestras de sus productos a cada persona que se acerca a su stand en Falabella o a su tienda a preguntar sobre ellos. Ofrecen una gran variedad de productos para cuidado del rostro.

Tienen además una campaña comunicacional orientada a la sustentabilidad en donde celebran el día de la tierra e incentivan el reciclaje mediante premios y concursos (campaña "recicla y serás recompensado") además de comunicar que no testean sus productos en animales. Por otro lado, tienen una campaña donde recaudan fondos para la investigación para la enfermedad de SIDA, apoyos medio ambientales y cuidado y bienestar de niños en el mundo.

En su portafolio de productos, cuentan con 126 distintas alternativas, dentro de los cuales 77 son para el cuidado del rostro y 24 para el cabello. Cuentan con 26 productos para el cuidado masculino los que se concentran en Rostro y barba, además cuentan con un equipo de ventas altamente capacitados.

Tienen una alta especialización en los cuidados específicos ofreciendo un surtido de productos extenso según tipo de piel y necesidad, los cuales ofrecen en su mayor amplitud en su tienda propia. En Falabella, ofrecen un portafolio más acotado, concentrando los productos más vendidos³⁹.

Kiehl's también ofrece sus productos a través de internet donde tienen despacho a todo Chile. Además, aprovechan este canal para comunicar su valor de marca, con las propuestas sociales, medioambientales y los beneficios técnicos de sus productos.

3.4.2.2. Estée Lauder Cos

Estée Lauder Cos es a nivel de compañía la segunda más relevante en Belleza y cuidado personal Premium con un 17,3% de participación en este segmento. Clinique es la principal marca de esta compañía y cuenta con el 4,9% de este mercado. Es la categoría Rostro la de mayor relevancia para la marca con un 61,8% de sus ventas, lo sigue maquillaje y luego perfumería con su fragancia "Happy" para el público femenino y recientemente con su versión para hombres. (Anexo GG. Ventas por categoría Clinique).

Comercializan sus productos a través de tiendas por departamento en Falabella, Paris y Ripley, además de tener una fuerte presencia en aeropuertos. No tienen venta en internet propia aparte de la que ofrecen los canales online de las tiendas por departamento.

Su estrategia comunicacional se centra en la simplicidad del "paso a paso" con el que explican el ritual completo del cuidado del rostro y las necesidades de la piel. Tienen vendedores especialistas en stand en los puntos de venta donde ofrecen asesoría a los clientes que se acercan e incentivan el uso de los productos mediante una rutina completa. Su forma de atraer a nuevas clientas a la categoría es mediante la prueba de los pasos más básicos (limpieza e hidratación) y para las más entendidas se les recomienda productos de tratamiento avanzado. Para los productos complementarios a los comprados ofrecen muestras para incentivar la prueba de estos. Además, hacen seguimiento a sus clientes que dejan sus datos de contacto con llamadas telefónicas y mensajes de texto luego de un tiempo de haber comprado, ya sea para comentar de promociones o recordar la recompra cuando el producto debiese estar por acabar.

La tercera marca de Estée Lauder Cos es Estée Lauder con un 3,3% del mercado, con foco principalmente en Rostro mostrando un 64,1% de sus ventas en esta categoría. Sumado a ello, el 2015 mostró el mayor crecimiento en esta categoría con un 23,8%, lo

³⁹ Entrevista tipo "cliente incógnito" con vendedor Kiehl's Falabella Alto las condes.

sigue Maquillaje con 21,9% y luego fragancias con 8,3% (Anexo HH. Ventas por categoría Estée Lauder).

Tienen un posicionamiento de marca sofisticado, ofreciendo glamour. Su público está orientado a mujeres adultas sobre 50 años con ingresos altos y medios altos. Su canal de ventas son las tiendas por departamento y comunican principalmente a través de celebridades internacionales y con casting de mujeres con caras “perfectas”.

3.4.2.3. Otras compañías relevantes

L’Occitane es una marca de la compañía francesa L’Occitane que llegó a Chile en el 2003⁴⁰ con una tienda propia donde comenzó a plasmar su posicionamiento a través de sus boutiques. Hoy cuenta con 6 tiendas distintas ubicadas en los principales Malls y barrios más exclusivos del país. Su foco comunicacional está orientado a la experiencia tanto en la compra como en el uso, y sus ventas están más relacionadas a regalos que uso personal. Productos como jabones e hidratantes de piel son los más vendidos y su clasificación va orientada a las fragancias y activos más que en su funcionalidad⁴¹.

Burt’s Bee’s es una marca adquirida por Clorox Company el 2007 con el fin de poder incursionar en la industria de la cosmética. Desde entonces ha empezado un plan de crecimiento internacional donde Chile no se ha quedado al margen. Llega a Chile en diciembre del 2010 con un córner en Falabella como marca exclusiva y luego de un exitoso comienzo, la marca abrió stands propios en distintos malls del país. Además, durante este 2016 la empresa se integró al canal de farmacias con un convenio con Salcobrand quien será distribuidor de la marca a través de sus locales.

El concepto de marca es natural con un activo proveniente de la Jalea real que producen las abejas, comunicando propiedades emolientes y restaurativas para la piel y al mismo tiempo es amigable con el medio ambiente. Tienen venta online a través de Falabella.com.

Por último, si bien no muestra una presencia relevante en el segmento Premium, Unilever es el líder de la industria cosmética en Chile, por lo que siempre se debe estar mirando. Por otro lado, sus crecimientos a nivel global se han visto estancados principalmente en los mercados desarrollados motivo por el cual en los últimos 2 años han tenido adquisiciones disruptivas que, a diferencia de otras compañías, buscan ganar participación en los mercados desarrollados como Europa y Estados Unidos a través de la adquisición de nuevas compañías en el segmento Premium. Todavía no tienen una posición competitiva en este segmento. Sin embargo, aparentemente buscan consolidarse. Las marcas que han adquirido son REN, Dermalogica, Murad, Kate

⁴⁰ (El Mercurio Online, 2003)

⁴¹ Entrevista personal vendedor tienda L’Occitane Alto las condes

Somerville y recientemente Dollar Shave Club⁴², moviendo además el mercado masculino con una clara intención de inversión en este.

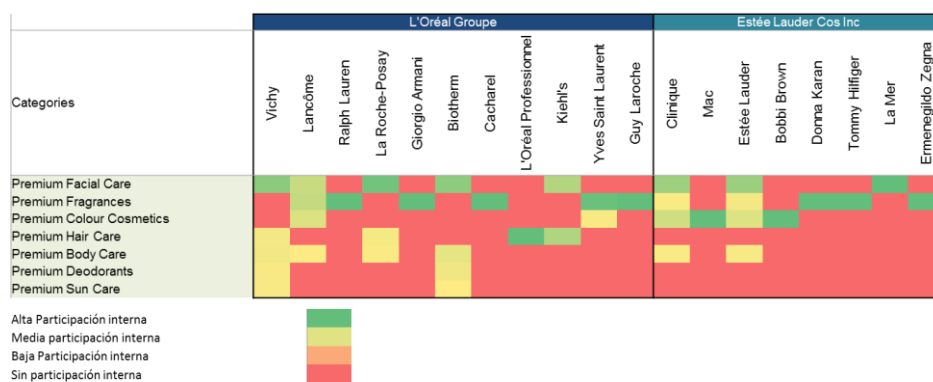
Chile podría no verse afectado aún por la llegada de Unilever en este segmento, pero tímidamente Murad ya se encuentra en Chile y posiblemente podrán intentar competir en los próximos años de manera intensa.

3.4.2.4. Portafolio de productos

Se puede observar en la tabla 3 una tendencia en la composición de categorías, donde los principales competidores de perfumería, tienen un foco prácticamente exclusivo para esta familia de productos a excepción de Lancôme y Estée Lauder.

Esto se consigue dado que los posicionamientos que logran las marcas de perfumería son radicalmente opuestos a los que se ven en cuidado del rostro o de la piel, por lo que sólo las marcas que tienen un valor intangible de prestigio y status como Lancôme y Estée Lauder logran participar con éxito en ambas categorías.

Tabla 3. Participación de cada categoría por marca.



Fuente: Euromonitor 2015

⁴² (Micallef, 2016)

Las marcas que tienen alta presencia en rostro logran trabajar categorías complementarias como jabones y cuidado del cuerpo, participando bajo el mismo posicionamiento en ambos lados.

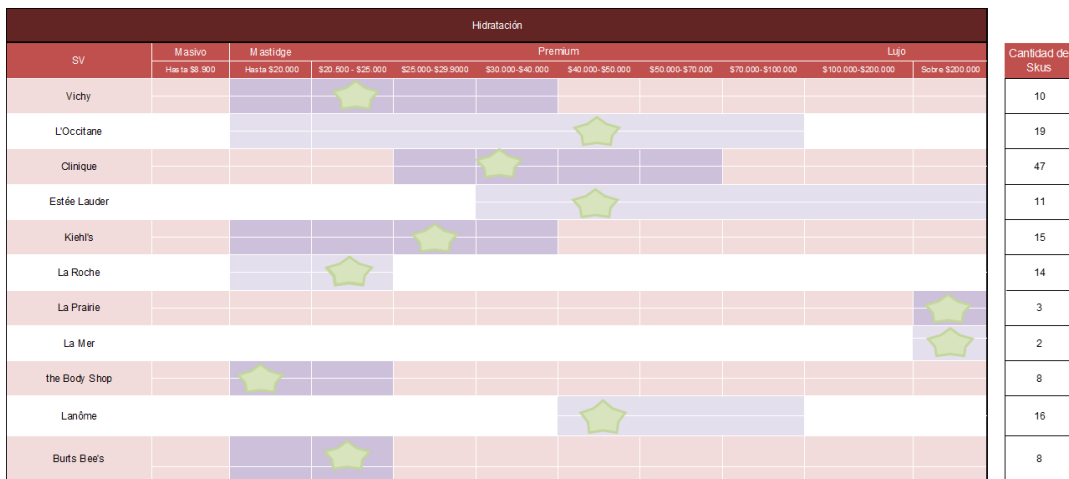
En el caso de Vichy, que ya ha logrado mantener un posicionamiento estable en los últimos años, ha incursionado en las líneas de cabellos desde hace 4 años con bastante éxito. Para las marcas de Cabellos, a Excepción de Vichy, tiene un foco exclusivo en esta categoría transformándose en especialistas, además compiten a través de distintos canales.

3.4.2.5. Estrategia de precios

El precio es el principal diferenciador para determinar el segmento en el que compite cada producto y marca, siendo el segmento Premium caracterizado por tener un precio superior al promedio de la categoría. (Anexo B. Definiciones segmento de mercado).

Podemos ver en las tablas 4 y 5 que Vichy cuenta con una estrategia de precios de entrada.

Tabla 4. Estrategia de precios sub categoría hidratación



Fuente: Levantamiento personal

*La estrella simboliza el posicionamiento del hidratante básico de 60ml de cada marca.

** La zona sombreada representa la franja de precios donde la marca tiene presencia con algún producto de la familia de hidratación.

Tabla 5. Posicionamiento precios en sub-categoría hidratación para familia de productos hidratante básico de 60g.

Hidratación Facial Femenina					
SV	INDEX				
	Vs Vichy	Vs Precio Promedio	Vs Vichy		
	2491%	1923%	\$ 395.990	La Prairie SKIN CAVIAR LUXE LA PRAIRIE 50ml	Lujo
	1447%	1117%	\$ 230.000	LA Mer Crema Hidratante día 60ml	
	340%	262%	\$ 54.000	Perricone MD hidratante Facial 59ml	Premium /Prestidge
	307%	233%	\$ 47.900	L'Occitane Crema Hidratante INMORTALE día 50ml	
	296%	228%	\$ 46.990	Clarins Crma hidratante nocturna 50ml	
	276%	213%	\$ 43.900	LANCOME Hidratante Calmante NEOCALM 50ml	
	273%	211%	\$ 43.400	Estee Lauder HYDRATIONIST 50ML	
	194%	150%	\$ 30.900	Clinique Crema hidratante de Rostro 50 ml	
	173%	134%	\$ 27.490	Avene Physalift día 30ml	
	142%	110%	\$ 22.600	Kiehl's Ultra Facial Cream 50ml	
	138%	107%	\$ 21.990	Burts Bee's Hidratante Facial de Rostro 50g	
	132%	102%	\$ 20.990	Aqualia Thermal Ligera 50 ml Vichy	
	129%	100%	\$ 20.590	La Roche-Posay Hydraphase día 50ml	
	119%	92%	\$ 18.990	Eucerin AQUAporin 50ml día	Mastidge
	107%	76%	\$ 15.990	The Body Shop Crema hidratante de Rostro	
	86%	67%	\$ 13.700	Natura Chronos Hydra Tonalizante 50 ml	
	57%	44%	\$ 8.990	Crema facial hidratante Solutions 50 g Avon	Masivo
	45%	35%	\$ 7.200	Crema hidratante facial Natural Care Esika 60g	
	25%	19%	\$ 3.990	Crema hidratante Nivea Visage 50 ml	

Fuente: Levantamiento personal

3.4.2.6. Estrategia de canales

Las marcas Premium tienen presencia principalmente en Tiendas por departamentos, en especial las con foco en perfumería

Tabla 6. Canales por marca

Categories	L'Oréal Groupe										Estée Lauder Cos Inc				
	Vichy	Lancôme	Ralph Lauren	La Roche-Posay	Giorgio Armani	Biotherm	Cacharel	L'Oréal Professionnel	Kiehl's	Yves Saint Laurent	Clinique	Estée Lauder	Donna Karan	Tommy Hilfiger	La Mer
Tiendas por Departamentos	Con Presencia	Con Presencia	Sin Presencia	Con Presencia	Sin Presencia	Con Presencia	Sin Presencia	Con Presencia	Sin Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia
Farmacias	Con Presencia	Sin Presencia	Con Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Con Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia
Especialistas en Belleza	Sin Presencia	Con Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Con Presencia	Sin Presencia	Con Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Con Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia
Tiendas Propias	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia
Internet	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia
Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia	Con Presencia
Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia	Sin Presencia

Fuente: Levantamiento personal

En el caso de cuidado del Rostro, los líderes tienen fuerte presencia en farmacias (Vichy y La Roche-Posay entre otras) además muestran donde resalta su posicionamiento de marcas más “clínicas” con beneficios orientados a un tratamiento más que cuidado con foco dermatológico, de todas formas aparecen también una participación relevante de marcas exclusivas que trabajan en tiendas por departamento (Clinique y Lancôme entre otras) con una estrategia de precios más elevada y un posicionamiento de cuidado de la piel.

Principales marcas de cosmética Premium comercializan sus productos a través de tiendas por departamento, en especial aquellas que se posicionan como glamour y Lujo. Sólo aquellas que buscan comunicar desde los profesionales o médicos utilizan otros canales como farmacias o salones de belleza para el caso de cabellos.

Sólo Kiehl's y Lush tienen venta online propia, el resto de las marcas vende a través de los canales ya sean de las tiendas por departamento online o en el caso de Farmacias a través del canal de Salcobrand.

Burt's Bee's es la única marca con presencia tanto en tienda por departamento como en Farmacias.

3.5. ANÁLISIS CANALES DE VENTA

3.5.1. Análisis Retail

3.5.1.1. Contexto general

El mercado de cosmética en Chile está fuertemente liderado por la venta presencial, donde el retail concentra el 83% del total de las ventas, muy por encima del promedio de Latinoamérica que concentra un 73%. Las ventas a distancias representan un 17% de la industria, siendo un 15% venta directa y la restante venta por internet. (Anexo Y. Participación y crecimiento canales de venta en Cuidado y Belleza personal)

El crecimiento del canal retail es de un 8,1% en el 2015 y un 8,6% CAGR desde el 2010 al 2015, apalancado principalmente por los especialistas en cuidado y belleza con crecimientos sobre el 11% en los últimos 5 años, principalmente por la expansión que han mostrado las cadenas de Maicao y Pre-Unic.

3.5.1.2. Tiendas por departamento

Las tiendas por departamento en Chile se encuentran principalmente en Malls siendo el principal atractivo de éstos y cumplen un rol de atraer clientes a estos espacios comerciales. En total vendieron el 2015 3.611 billones de pesos chilenos, de los cuales el 4,7% corresponde a productos de belleza y cuidado personal, representando el 9,9% del total de la categoría mostrando un crecimiento de 7,1% en el 2015 y 9,2% CAGR 2010-2015, estando por sobre el total de las tiendas por departamento que mostraron un 4% el 2015.

El 2015 cerró con 223 locales de este tipo en todo Chile abriendo sólo uno en el último año. Sin embargo, en la última década se han abierto aproximadamente 50 nuevos espacios, los que han mostrado un crecimiento recatado en comparación con el resto de la industria. De todas formas, la superficie de venta de las tiendas por departamento es la más grande con aproximadamente 1,214 MM de metros cuadrados construidos (5400 metros cuadrado aproximados por tienda en promedio)⁴³.

Se espera que no exista un mayor despliegue de superficies en los próximos años ya que se focalizarán en la experiencia de venta en los locales y una migración hacia la venta online para ciertas categorías, principalmente aquella de productos de gran tamaño y baja rotación⁴⁴.

El principal competidor de esta categoría es Falabella con un 38,4% de las ventas totales de tiendas por departamento y 45 locales, lo sigue Paris con 21,7% y 40 locales y luego Ripley con un 21,4% y 43 locales a lo largo de Chile⁴⁵.

El 35,4% de las ventas realizadas en la categoría en este canal son de perfumería, el 32% de cuidado de la Piel y el rostro y el 19,3% de maquillaje. Productos para el hombre representan el 16,1% de las ventas por sobre el 14,6% del total de mercado.

Los mayores crecimientos en el 2015 se ven en productos de baño y limpieza con un 9,8% lo que se explica por nuevas marcas de jabones como Lush y productos de ducha que han ganado exhibición en las distintas tiendas. En los últimos años maquillaje ha mostrado un crecimiento por sobre la categoría con +14% CAGR 2010-2015 con la llegada de nuevas marcas de renombre internacional como Nars, entre otras.

Dentro de las estrategias que tienen las principales tiendas por departamento el mercado financiero cumple un rol primordial, donde ofrecen descuentos especiales al

⁴³ (Euromonitor International, 2015)

⁴⁴ (CARLOS TROMBEN, 2016)

⁴⁵ (Euromonitor International, 2015)

comprar con sus respectivas tarjetas, estando ya incluso asociadas a Visa y Mastercard como el caso de Falabella y Cencosud.

Falabella mantiene su liderazgo con 45 locales y un promedio de 7.800 metros cuadrados cada uno aprox.⁴⁶ Cuenta con 26 marcas⁴⁷ de cosmética diferentes y su estrategia se centra en la experimentación desplegando pequeños stands por marca en sus pisos. En promedio se le dedica a la cosmética un 17% del espacio disponible para la venta⁴⁸ y cada marca ofrece su propio stand con el despliegue de su concepto de marca y exhibición de productos, junto a un vendedor especializado en los beneficios que están en constante contacto con los clientes potenciales. En perfumería ofrecen testeo de las fragancias, para cremas de rostro hay especialistas en cuidado de la piel que dan a experimentar cada uno de los productos haciendo recomendaciones específicas para cada cliente, dependiendo del tipo de piel y de las necesidades de cada persona que se acerca a los stands.

En cuidado del rostro la venta es “pull” es decir, según quienes se acerquen a los stands es el servicio que se les ofrece, mientras que perfumería, es una modalidad “Push”, es decir vendedores salen a ofrecer a todos los que pasan por ahí dando etiquetas con las fragancias y ofreciendo promociones especiales. Estas distinciones de venta en las mismas superficies de venta, responden a las distintas necesidades, donde la perfumería tiene un rol más impulsivo con las ofertas y experimentación buscan atacar la intención de compra en un paso. Por otro lado, rostro se trabaja a partir de una necesidad real en el cuidado de la piel, la que a través de la experimentación de los distintos pasos y el discurso racional buscan generar la intención de compra.

Falabella tiene una estrategia de marcas exclusivas donde trabaja con diferentes alternativas de renombre internacional y que sólo pueden ser encontradas en sus locales (o tiendas propias de la marca). Las marcas que trabajan son: La Mer, Inglot, Benefit, Paco Rabanne, Mac, Michael Kors y ahora último The Body Shop⁴⁹. Además, han sido los primeros en contar con marcas nuevas como Burt's Bee's y Kiehls entre otros que luego han crecido a diferentes formatos.

Las marcas que tienen presencia en Falabella son en su mayoría del segmento Premium, encontrándose un precio promedio elevado en comparación con la industria.

Falabella también cuenta con una fuerte estrategia de Omni-canalidad teniendo un desarrollo online elevado y siendo Falabella.com el principal canal de venta a distancia en Chile.

⁴⁶ (Euromonitor International, 2015)

⁴⁷ Levantamiento personal Falabella Alto las Condes y Parque Arauco

⁴⁸ Valor aproximado basado en proporciones visuales. Se promediaon 5 locales: Parque Arauco, Manquehue, Alto las Condes, Mall plaza Egaña y Portal la Dehesa.

⁴⁹ (S.A.C.I. Falabella, 2016)

Ripley por su parte es la segunda tienda por departamento de mayor tamaño con 43 tiendas dentro de las cuales 16 se encuentran en la región metropolitana⁵⁰ y cuenta con despliegue de ventas similar al descrito Falabella en lo que a cosmética se refiere. Sin embargo, en el último tiempo ha reducido sus espacios para esta categoría con el fin de dar mayor exposición al vestuario femenino. Dado esto los espacios para las marcas son más reducidos y cuentan con mayor cantidad de “mesones” en desmedro de los stands o corners, donde se tiene contacto con clientes. En términos de estrategias de ventas son similares a las descritas en Falabella, pero el desarrollo de marcas exclusivas es menor, perdiendo en el último tiempo algunas como el caso de Perricone MD quien empezó a distribuir en Falabella y Paris.

La Prairie es la principal marca exclusiva en Ripley, siendo una marca de segmento de Lujo con precios que superan los 300.000 pesos por una crema hidratante de 50 g. Cuenta con 19 marcas diferentes y los precios van desde los 1.900 pesos en esmaltes de uñas hasta los 490.000 para productos de La Prairie. Tienen con un mix de marcas en todos los segmentos con una fuerte presencia de Maybelline y L’Oreal Paris en segmentos masivos, marcas como Antonio Banderas y Revlon en un segmento Mastidge y con alta presencia en el segmento Premium con Cacharel, Estee Lauder, Lancôme entre otras.

Paris de Cencosud es la tercera tienda por departamento de mayor tamaño con 40 tiendas a lo largo de Chile con un promedio de 4.736 metros cuadrados por cada una⁵¹, contando Cencosud con otras 38 tiendas por departamento bajo la marca Johnson’s. En París la estrategia en cosmética se mantiene a lo que se ha visto para Ripley y Falabella, donde se le dedica aproximadamente un 4% del espacio total de venta.

Es la cadena con mayor cantidad de marcas de cosmética llegando a las 61 propuestas diferentes. Sin embargo, el espacio dedicado a cada una de ellas en las tiendas es diferentes, trabajando en gran medida con el concepto de mesones y vendedores especialistas. También despliegan espacios de experimentación para algunas marcas, principalmente de rostro y perfumería.

Tiene una propuesta más débil en marcas exclusivas para belleza y cuidado personal, contando sólo con “Sisley” como especialistas en cuidado del rostro, Bobby Brown en Maquillaje y Kerástase en cabellos, viéndose levemente perjudicado en términos de atractivo comercial versus sus competidores.

Para entrar en tiendas por departamento con una marca nueva de cosmética, lo primero que se debe hacer es vender el concepto y el valor agregado de la marca al área comercial, donde los principales puntos que evaluarán son los potenciales crecimientos y la presencia internacional de éstas. El elegir una estrategia de exclusividad o tener presencia en más de una cadena es decisión de la marca, sin embargo, de eso

⁵⁰ (Ripley Corp, 2016)

⁵¹ (Cencosud)

dependerá el apoyo comunicacional que ofrecería la tienda por departamento y los márgenes.

El margen que piden las tiendas por departamento van de los 20 a los 30% del precio de venta al público y se puede entrar con un córner dependiendo del valor que la tienda vea en la nueva, marca. No tienen un equilibrio en termino de cantidad de marcas de cosmética por lo que no hay restricciones para una nueva marca. De todas formas, se puede perder la presencia si los resultados no son los esperados. Lo principal que se negocia es la ubicación en tienda y la cantidad de locales en donde se contará con presencia de la marca.

En caso de que la propuesta comercial no sea lo suficientemente atractiva, las tiendas por departamento pueden ofrecer la venta por su página web sin la necesidad de estar en sus locales. Cada marca es responsable por el diseño de su corner.⁵²

3.5.1.3. Tiendas especialistas de belleza

Están lideradas por las cadenas de cosméticas masivas donde Pre-unic mantiene el 36% del mercado, seguido por Maicao con un 14,9% y luego por DBS Beauty Store con un 4,5%. Estas marcas fueron adquiridas por las grandes cadenas farmacéuticas, observándose una gran tendencia por parte de estas de tener una presencia en los canales de belleza masiva. Pre-unic tuvo una fusión con Salcobrand en el 2011⁵³, al igual que Maicao quienes fueron adquiridos por cruz verde el 2011⁵⁴. Por último, DBS Beauty Store fue adquirida por Salcobrand durante el 2015.

Este canal concentra el 11% de las ventas totales y tiene una tendencia al crecimiento con un 10,5% el 2015. Vemos que el 44,5% está compuesto por otras cadenas o marcas específicas, donde se concentran las principales tiendas de cosmética Premium. Se estima que hay 932 tiendas de marcas de cosmética distintas a las cadenas ya mencionadas y mostraron un aumento de sólo 10 en el último año. El promedio de tamaño de estas tiendas es de 91,8 metros cuadrados y han mostrado un crecimiento de un 9% en el 2015.

L'Oreal este último año ha mostrado un desarrollo relevante en el mercado del retail con la inclusión de marcas como The Body Shop que ya cuenta con 2 locales propios de la compañía apuntando a un segmento mastidge con alta diferenciación, pero sin entrar en las franjas de precios Premium. Esto demuestra un esfuerzo por crear su propio canal de locales donde además se apoya a través de Kiehl's, Urban Decay, ambas en un segmento Premium y presencia en mall Parque Arauco. Se espera que en los

⁵² Entrevista personal Product Manager en Paris

⁵³ (La Segunda, 2012)

⁵⁴ (La Tercera, 2011)

próximos años la expansión de L’Oreal en el retail especialista de Belleza sea relevante pudiendo llegar a 70 locales a lo largo de Chile en los próximos 5 años⁵⁵.

En las tiendas especialistas se puede observar un surtido de productos más específico y variado, donde el apoyo de los vendedores se hace fundamental. En el caso de Kiehl’s la decoración de la tienda está acorde a su concepto de marca e impulsan la experimentación de sus productos mediante el regalo de muestras.

En el caso de L’Occitane, podemos ver que usa espacios reducidos, ambientando sus productos en un ambiente sustentable y tradicional europeo. La exposición del surtido es según aromas y no de categorías, además sus vendedores no muestran un conocimiento experto en sus discursos, más bien explican los beneficios en conceptos abstractos como “deleitar los sentidos”, “revitalizar la mente y el cuerpo” y diferenciación de marca⁵⁶. El foco de venta se concentra en hidratación de cuerpo y perfumería, dando poco foco en su venta a productos específicos de rostro. Se centran en dar a conocer productos Naturales. Cuentan con 6 locales a los que llaman “Boutique de Belleza”

The Body Shop, muestra un concepto natural con un foco en productos para el cuerpo, acercándose al posicionamiento actual que ofrece Natura, pudiendo ser una estrategia de L’Oreal para atacar el posicionamiento de liderazgo de Natura a nivel regional en esta categoría.

Con respecto al ingreso a los Malls, estos cobran un Fee mensual en primeros años y luego comisión por ventas. Tienen un equilibrio entre cantidad de marcas que aceptan por categoría, encontrándose la cosmética en un punto de saturación, por lo que existe un tiempo de espera entre 2 y 5 años para ingresar una nueva marca de cuidado personal en los principales centros comerciales, dependiendo de la propuesta en términos de atracción de clientes y el valor que el equipo comercial le vea al proyecto.

3.5.1.4. Farmacias

Las farmacias representan el 26,6% del total del mercado de belleza y cuidado personal, mostrando un crecimiento de un 8,4% el 2015. Existe una alta concentración del mercado de farmacias en Chile donde los 3 competidores más relevantes se llevan el 80% de la participación total del canal. El total de este canal es de 1.735.445 millones de pesos donde el 7,3% corresponde a la industria de belleza y cuidado personal.

Dentro de este canal podemos segmentar en dos tipos de farmacias, las que son orientadas a remedios y muestran una venta “Over de counter” lo que les caracteriza por ser de menor tamaño con un foco más médico y las farmacias tipo tiendas especialistas que además de ofrecer el servicio “Over de counter” tienen un despliegue de góndolas en sus instalaciones dando alternativas en belleza y cuidado personal, entre otros.

⁵⁵ Supuesto en base a observación personal de conducta comercial de la compañía.

⁵⁶ Visita personal Tiena L’Occitane Alto las Condes.

El primer tipo representa el 59% de las ventas totales del canal y tienen 1.618 locales a un promedio de 87 metros cuadrados cada uno (619 millones en ventas anuales promedio por tienda), mientras el segundo, con un 41% de las ventas totales, tiene 619 locales a un promedio de 165 metros cuadrados cada uno y con ventas promedio anuales por local de 1.180 millones de pesos⁵⁷.

La cosmética Premium tiene una mayor relevancia en este segundo tipo de locales, representando el 72,3% del total de ventas de la categoría en el canal farmacias, dado que el despliegue de metros cuadrados da espacio para que marcas de belleza y cuidado personal tomen mayor relevancia.

Si bien en el total farmacias Cruz verde es quien muestra la mayor participación del canal con un 33,0%, es Farmacias Ahumada quien lidera en las farmacias tipo tienda con un 37,9%.

El servicio que se ofrece en este tipo de locales para las categorías de limpieza y perfumería es a través con publicidad en el punto de venta, con graficas en góndola y despliegue de productos según tácticas de cada category manager. Sin embargo, en el cuidado y tratamiento del rostro o productos más especializados, se cuentan con pequeños espacios de dermocosmética donde especialistas, puestos por las principales marcas, orientan y educan a los consumidores que se les acercan con algún tipo de inquietud. En función de eso, pueden recomendar la mejor alternativa de las marcas que trabajan. El principal competidor que usa esta estrategia es L'Oreal con recomendaciones para Vichy y La Roche Posay.

Farmacias Salcobrand además ha implementado un nuevo formato llamado "Espacio Salcobrand" donde el espacio utilizado para el despliegue de góndolas es mayor al promedio (250 metros cuadrados promedio) y en este espacio se permite dar un lugar específico para el testeo de dermocosmética con apoyo de especialistas en los productos.

Dado esto, Marcas como Burt's Bee's (Salcobrand) han entrado en este canal para extender su accesibilidad a sus consumidores dado el despliegue de locales que tienen. También las farmacias trabajan con marcas propias para dar exclusividad a sus locales en la categoría de Belleza y cuidado Personal.

3.5.2. Venta a distancia

⁵⁷ (Euromonitor International / BPC - Passport, 2015)

La venta a distancia representa el 17% de las ventas totales de la categoría de Belleza y Cuidado Personal y mostró un crecimiento de un 3,6% el último año. Este canal está compuesto por 2 formatos principales, venta directa e internet.

3.5.2.1. Internet

Internet Retailing creció un 10,3% el último año llegando a vender 787.403 millones de pesos chilenos el 2015. Dentro de este canal el 3,1% es de Belleza y Cuidado personal siendo 24.921 millones de pesos el 2015.

Este canal representa el 1,4% de las ventas totales de la categoría, pudiéndose ver un canal con un foco comunicacional mayor al foco en ventas que tiene. Se proyecta un crecimiento de un 3,6% anual compuesto 2015 al 2020 para esta categoría, por debajo al crecimiento proyectado el total de ventas online de 7,6%⁵⁸, pudiéndose entender que el foco por el cual desarrollarán este canal no será a través de estas categorías.

El líder en este canal es Falabella.com con 12,3% del total, seguido por Paris.cl con 4,7% y en tercer lugar Jumbo.cl con 4,4%. Ripley aparece en el séptimo lugar con un 3,2% del mercado total.

Falabella ha mostrado una estrategia online con un llamado a su página web en todas sus campañas comunicacionales, además de comercializar un portafolio extenso de productos cosméticos de las mismas marcas que ofrecen en sus tiendas físicas.

Tanto Paris como Ripley ofrecen también un portafolio extenso de productos cosméticos con una navegación online fácil y organizada. En sus páginas web orientan a la compra mediante la descripción técnica de los productos.

Si bien las farmacias usan sus páginas web como medios informativos, donde presentan promociones, descripción de productos y los beneficios de sus respectivos planes de fidelidad, no tienen una venta online muy desarrollada, donde sólo Salcobrand ofrece un portal de venta que no es muy amigable para su navegación en comparación con las tiendas por departamento.

Dentro de las principales marcas de cosmética Premium que presentan un servicio de venta online propio son Perricone MD, Kiehl's y Natura.

3.5.2.2. Venta directa

La venta Directa representa representó un 15,4% del mercado de cosmética con un crecimiento de un 3,3% el 2015, por debajo al crecimiento de la industria. En las categorías que más relevancia tiene la venta directa es en Maquillaje, con un 39,7% del

⁵⁸ (Euromonitor International / BPC - Passport, 2015)

total de la categoría y fragancias con un 32,3%. Sin embargo, las marcas que se venden en este canal no corresponden al segmento Premium.

El líder en este canal es Natura (36,9%), con fuerte posicionamiento en Cuerpo y perfumería mastidge, lo sigue Belcorp (24,1) y luego Avon (21,8%).

3.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

3.6.1. Contexto macro económico

La economía en Chile ha mostrado una desaceleración en los últimos años teniendo un crecimiento del PIB de 2.1% en el 2015, lejos de las tasas por sobre el 5% del 2010 al 2013, además mostró una inflación en el 2015 del 4.3%⁵⁹.

La estructura económica en Chile depende altamente de la exportación de minerales que llega al 57% del total de exportaciones⁶⁰.

El desempleo termino el 2015 con 6,2% llegando a ser 7,1% en agosto del 2016 mostrándose por debajo del promedio de la OCDE. Sin embargo, se mantiene al alza.⁶¹

La percepción de la economía se ha mostrado con un pesimismo desde el 2014. Terminando el 2015 con un índice de percepción de la economía (IPEC) en 37 ⁶² manteniéndose en esos niveles en lo que va del 2016 (36,2 en octubre del 2016).

De todas formas, se puede observar que la industria cosmética no se ve afectada con las caídas en la economía. Es más se ve impulsada ya que en épocas de crisis la venta de cosmética aumenta por el efecto “lápiz labial”, teoría que postula que en época de crisis la mujer tiende a ahorrar en grandes compras, sin embargo, compensa sus ahorros con compra en productos de belleza personal. (Anexo KK. Efecto Lápiz Labial)

3.6.2. Demografía

Si bien durante el último censo realizado en Chile hubo problemas metodológicos que no permiten dar exactitud en el tamaño de la población, se estima que para el 2015 en Chile hay 17.9 millones de habitantes⁶³ donde el 50,7% son mujeres.

El promedio de hijos por mujer es de 1,7 cayendo desde 2,1 el 2010 y se espera que se mantenga hasta el 2030 mostrándose una curva decreciente en el crecimiento de

⁵⁹ (Banco Mundial, 2016)

⁶⁰ (The Atlas of economic complexity / Harvard University, 2014)

⁶¹ (Instituto Nacional de Estadísticas, INE, 2016)

⁶² (Adimark, 2016): *50 representa el equilibrio entre respuestas negativas y positivas siendo cualquier número por debajo de 50 un ambiente de pesimismo.

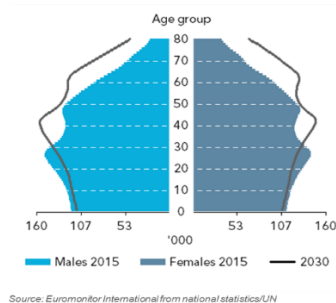
⁶³ (Euromonitor International, 2015)

la población, además dado el ingreso laboral femenino, la maternidad se está retrasando donde el promedio de edad del primero hijo hoy es 23,5 años.

Por otro lado, la expectativa de vida es 82 años promedio para el 2015, proyectándose ser 85,2 años para el 2030 donde seremos una población más longeva con una mayor tasa de adultos mayores y menor de niños.

En la tabla 7 podemos ver como la población irá envejeciendo para el 2030 principalmente por la menor natalidad y disminución en la población infantil.

Tabla 7. Piramide por edad 2015 y 2030.



3.6.3. Análisis regulatorio

La industria cosmética está regulada por el reglamento del sistema nacional de control cosmético DTO. N° 239/02

La autoridad encargada de fiscalizar el control sanitario de los productos cosméticos es el Instituto de Salud Pública, ISP.

Todo producto cosmético que sea producido en el país o importado debe contar con registro sanitario, siendo considerado “Cosmético o producto cosmético cualquier preparado que se destine para ser aplicado externamente al cuerpo humano con fines de embellecimiento, modificación de su aspecto físico o conservación de las condiciones físico químicas normales de la piel y de sus anexos”⁶⁴

Todo registro sanitario tiene una duración de 5 años desde su fecha de aprobación y tiene un valor aproximado de 500.000 pesos chilenos, que se puede renovar inmediatamente luego del cumplimiento del plazo una vez pagado el derecho arancelario siempre y cuando no existan alteraciones de fórmula, envase o procedencia.

Las empresas comercializadoras sólo pueden importar productos terminados los cuales no pueden ser alterados desde su importación. Sólo los laboratorios autorizados

⁶⁴ Artículo 5, REGLAMENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL DE COSMÉTICOS, DTO N° 239/02

para la fabricación de productos cosméticos pueden importar productos semi-terminados o materias primas.

El servicio nacional de aduanas tiene el deber de informar al ISP de todos los ingresos de productos cosméticos en el país, quedando prohibido el uso, comercialización, alteración de éstos sin la autorización del instituto.

Todo producto cosmético deberá tener la rotulación en español debiendo cumplir con la información dispuesta en el artículo 40° del reglamento. (Anexo LL. Artículo 40° Reglamento del sistema nacional de control de cosméticos, dto n° 239/02).

Todos los cosméticos que ingresen al país deben contener productos y activos autorizados por el ISP para poder comercializar. Para el caso de Aesop, todos sus productos son autorizados para su comercialización tanto en Australia como en mercados europeos y Estados Unidos, por lo que cumplen con las regulaciones más exigentes de calidad y formulación. Al mismo tiempo, Natura Cosméticos Chile es pionero en el país en implementar un sistema de control de cosmético-vigilancia, que consiste en realizar seguimiento a todos los casos de problemas por uso, derivando a los afectados a un centro médico y analizando las causas de dicho problema. Si los reclamos por un producto superan el 1% de sus ventas, este deberá ser sacado del mercado.

3.7. ANÁLISIS INTERNO

3.7.1. Estructura corporativa

Natura cuenta con una estructura Matricial donde la gobernanza se distribuye de manera territorial y al mismo tiempo según unidades de negocio.

El centro de operaciones se ubica en Sao Paulo, Brasil, donde tienen la gobernanza global de la compañía. Las operaciones comerciales fuera de Brasil bajo la marca Natura responden a la VP de negocios internacionales que se encuentran ubicados en Argentina, desde donde se gestiona la operación en Chile.

Aesop cuenta con una gobernanza diferente, donde su centro de operaciones se encuentra en Melbourne Australia y desde ahí toman las decisiones de expansión internacional. Sin embargo, todas esas decisiones pasan por el equipo directivo de Brasil, además de tener personas en el equipo que reportan directamente a Natura Brasil.

Natura es una empresa abierta a la bolsa por lo que los resultados obtenidos en las diferentes unidades de negocios son públicos.

3.7.2. Estructura organizacional

Natura Chile tiene un Gerente General que reporta directamente al VP de operaciones internacionales. Bajo él hay una estructura de 10 gerentes: Marketing, Comercial, Planeamiento, Relacionamiento (Canal de Ventas), Técnico-Científico (Asuntos Regulatorios), Asuntos Corporativos, Finanzas, Tecnologías de Información, Recursos Humanos y Operaciones. Y la gobernanza de la gestión de marcas y categorías está concentrada en las unidades de Negocio en Argentina que se encargan de realizar la visión estratégica, trabajando los equipos locales en conjunto con los equipos regionales para operar de manera alineada todos los países.

3.7.2.1. Gobernanza de la marca

La gobernanza de Aesop se encuentra en Australia desde donde gestionan todos los países en los que entran y alinean la comunicación para que esta sea igual en todos los países en los que se opera. En cada país se instala un equipo local que se encarga de gestionar la empresa desde un plano operativo, sin embargo, el abrir una nueva tienda queda en manos del equipo de desarrollo de nuevos negocios en Australia.

Las campañas de marketing, así como los lanzamientos de productos también son revisados de manera centralizada, teniendo la gestión de presupuestos y revisión de resultados a cargo de cada equipo local.

3.8. BARRERAS DE ENTRADA

En aspectos generales el ingreso de una nueva marca cosmética depende de la apertura de los canales actuales a recibirla, si bien las principales compañías concentran la mayor parte de las ventas, el ingreso de una nueva marca para una compañía como Natura no traerá grandes complicaciones. Los principales problemas son las farmacias que podrían bloquear o entorpecer la entrada presionados por las grandes compañías y el equilibrio de categoría para ingresar a un Mall, donde los tiempos de espera para una marca cosmética van desde los 2 años.

Por otro lado, el recibimiento de los consumidores es crucial a la hora de la aceptación de la nueva marca. Sin embargo, existe una relación directa entre la inversión publicitaria y las ventas, por lo que se hace fundamental un plan comunicacional potente para el ingreso a este mercado.

Existe un posible bloqueo por parte de L'Oreal quien buscará proteger su mercado cosmético Premium, evitando el ingreso de una marca reconocida internacionalmente con el respaldo de una compañía como Natura, Sus tácticas de bloqueo podrían ser las negociaciones con retailers o tiendas por departamento buscando con su poder de negociación cerrar las puertas.

Para entrar en las tiendas por departamento no existen grandes barreras, salvo la necesidad de presentar un proyecto atractivo para ellos. La exclusividad es un incentivo

para que las cadenas den un mayor foco a la marca e incentivar las ventas a través de ellas mismas.

3.9. TENDENCIAS GLOBALES

3.9.1. Estrategias Competitivas Globales

Unilever apunta al desarrollo de la industria cosmética a través de adquisiciones de marcas Premium donde tiene sus mayores márgenes y participación, mientras que Procter and Gamble concentra sus esfuerzos en el mercado específico de cuidado del cabello. L'Oreal a nivel global tiene como objetivo diversificar su portafolio teniendo alternativas multiculturales para todo tipo de etnias adquiriendo nuevas marcas como Sayuki, Niely y Carol's daughter entre otras. Por otro lado, han cubierto alternativas en todas las franjas de precios teniendo presencia en todos los segmentos. L'Oréal, a diferencia de otras compañías globales, tiene exclusiva participación en esta industria, además están mostrando un desarrollo en la industria de electrodomésticos cosméticos a través de Clarisonic.

Dado que la industria se encuentra cada vez más cercana a su punto de saturación, el crecimiento vía diversificación ha sido lo que las principales compañías Globales han decidido.⁶⁵

3.9.2. Tendencia en Canales

Internet se ha triplicado desde el 2006 al 2015 llegando a un 6.4% de participación a nivel global, por sobre la participación en Chile, liderado principalmente por Asia pacifico donde representa más del 10% actualmente.

Además, las ventas online están lideradas por los nativos digitales, que cada vez son más. Sin embargo, está teniendo problemas para sobrevivir como canal único, motivo por el que las marcas internacionales están optando por modelos omnicanal donde si bien la venta online y mobile es relevante, la experiencia dentro de los locales es crucial para tener contacto con las marcas usando la conexión inalámbrica como un soporte de apoyo.

A nivel global, las ventas a través de tiendas especialistas lidera el mercado con un 13.7%, que se ha desarrollado principalmente por tiendas de marcas propias como Mac que ha mostrado CAGR de un 10% del 2010 al 2015 con ventas por sobre los 2.000 millones de dólares el 2015, Kiehl's con un CAGR 2010-2015 de 26% y ventas de aproximadamente 600 Millones de dólares el 2015 y L'Occitane con CAGR 2010-2015 de 10% y ventas el 2015 por sobre los 1.100 millones de dólares, además ha aparecido Kiko Milano con ventas cercanas a los 400 millones de dólares el 2015 con un crecimiento sobre un 35% CAGR 2010-2015, muestran un claro precedente que el desarrollo de

⁶⁵ (Euromonitor International, 2016)

marca propia a través de tiendas es una estrategia que está dando resultados a nivel mundial.

La Dermocosmética está reactivando los canales de farmacias principalmente en Europa occidental, donde la percepción de medicamentos en el cuidado de la piel da un status diferenciado a las marcas que participan en este canal.

Las principales tendencias que se verán en la industria para los próximos años son la omni-canalidad, con un contacto más cercano a los consumidores y menores espacios en góndola, que será compensada por el uso de tecnología para tener contacto y ventas integradas, marcas propias con canal propio y complemento de ventas a través de internet.⁶⁶

3.9.1. Tendencias Competitivas

En término de demanda, la industria de cosméticos ha optado por innovaciones desde 3 focos diferentes: Envases, concepto y formulas.

Si bien por lo general cada innovación responde a más de uno de estos focos, la industria se está orientando a la especialización, principalmente a través de la prevención.

Avène, La Roche-Posay, Eucerin entre otras están experimentando un fuerte crecimiento global por su foco “clínico” y rol en la prevención y cuidado de la piel. También a las ya posicionadas marcas de L’Oreal y Beiersdorf, existe una relevante invasión de nuevos entrantes en este mercado como Murad, Cetaphil y Rodan + Fields que están mostrando una tendencia de los consumidores los que están valorando las marcas que prometen un cuidado con recomendación dermatológica.

Las marcas de Cosmética no sólo están hablando del cuidado de la piel, más bien existen tendencias donde el cuidado del cuerpo y la mente está siendo un conductor relevante, como L’Occitane. Por otro lado Lancôme con su lanzamiento de su “UV expert XL shield CCCover” que habla del cuidado anti polución cuidado UV busca un foco de prevención, sin dejar de lado el prestigio de la marca.

Existe también una tendencia por los productos “hechos en Casa” y con un foco en nutrición como Origins by All Greens y un sinfín de marcas pequeñas que se instalan en ferias y lugares más populares.

Y por último la eficacia de los productos está por sobre las marcas, y el tratado sensorial es un aspecto relevante por sobre el concepto y confianza que tenga la marca,

“Las tendencias en dermocosméticos se reflejan en los ingredientes. Los consumidores investigan cada vez más lo contiene cada producto de belleza y, por lo general, están atentos a lo que perciben como formulaciones puras y minimalistas con

⁶⁶ (Euromonitor International, 2016)

un fuerte interés en el origen del abastecimiento. Por ejemplo, el agua de abedul de los países nórdicos es la nueva bebida para la salud de la piel, donde el lema de los árboles de abedul escandinavo podría ser lo suficiente como para captar la atención de los consumidores. Asimismo, Yves Rocher promueve su patrimonio botánico, mientras que Kiehl destaca sus preparaciones parecidas a la boticaria para enfatizar el mensaje de productos cuidadosamente ensamblados sin productos químicos agresivos, que promueven una perfección progresiva de la salud de la piel.”⁶⁷

4. CONCLUSIONES DIAGNÓSTICO

4.1. OPORTUNIDADES

4.1.1. Rostro

El mercado potencial es de 81,7 millones de dólares para el 2016 siendo la segunda categoría más atractiva dentro del segmento Premium.

Es un mercado altamente fragmentado con gran variedad de marcas y se encuentra abierto a nuevos conceptos internacionales.

El posicionamiento con foco en lo racional tiene un menor foco en tiendas por departamento.

Las marcas con foco estratégico en la categoría rostro conviven con desarrollo de categorías complementarias como cuerpo, perfumería o jabones.

Existen tendencias globales que apuntan al desarrollo del mercado Premium a través de la innovación en tecnologías y nuevos conceptos en el cuidado de la mente y cuerpo.

4.1.2. Perfumería

Es el mayor mercado potencial en segmento Premium de 120MM de dólares en el 2016.

El mercado Premium está compuesto principalmente por marcas internacionales, siendo un atributo fundamental para competir en este segmento.

La categoría se mueve principalmente por la lealtad de marca e impulsividad al testear la fragancia.

⁶⁷ (Euromonitor International, 2016)

La categoría se vende casi exclusivamente en tiendas por departamentos o tiendas especializadas (sin considerar aeropuertos y compras en el extranjero).

Mercado de perfumería unisex sólo está ocupado por una marca de manera representativa (CK) existiendo espacio para nuevas entrantes.

4.1.3. Cuerpo

Es una categoría de compra impulsiva.

Marcas con un foco estratégico en rostro apalancan sus ventas de cuerpo bajo el mismo posicionamiento.

Es una categoría con alternativas de productos en precios de entrada para experimentar una marca sin perder posicionamiento Premium.

La categoría se mueve por innovación y novedad.

4.1.4. Cabellos

El mercado de cabellos es el más grande dentro la industria de belleza y cuidado personal.

Territorio de posicionamiento profesional muy poco explorado en tiendas por departamento.

La compra está impulsada por resultados y beneficios de productos.

4.1.5. Canales

Paris tiene una débil presencia de marcas exclusiva, siendo una desventaja en términos de atractivo frente a sus competidores. Tienen la necesidad de fortalecer su posición competitiva en la industria de belleza y cuidado personal mediante a una marca exclusiva.

Las tiendas especialistas de marcas propias, junto con los salones de belleza (en el caso de cabellos) son los principales canales para la construcción de marcas Premium. Las mayores ventas y la exhibición más alta se producen en tiendas por departamento.

Internet es un canal atractivo para apoyar la comunicación de concepto de marca y el exponer el portafolio de productos con sus características más técnicas.

4.1.6. Competidores

L'Oreal no tiene una marca con un foco exclusivo en cuidado del rostro racional que cuente con presencia en tiendas por departamento. Kielhs, Biotherm y Lancôme tienen un rol y posicionamiento aspiracional, mientras que Vichy y La Roche-Posay se encuentran exclusivamente en farmacias.

Estee Lauder tiene una baja concentración de marcas en cuidado de la Piel, donde sólo cuenta con Clinique para competir en este segmento.

Beiersdorf tiene baja presencia en tiendas por departamentos y sólo compite a en el segmento de lujo a través de La Prairie con exclusividad en Ripley. Sus principales marcas están orientadas a los segmentos más masivos y muestran foco en farmacias para las más especialistas.

Perricone MD tiene presencia tiendas por departamento, pero cuentan con una baja recordación y un débil posicionamiento. No logran posicionar su concepto esperado dejando una puerta abierta para que Aesop tome su lugar con un mejor posicionamiento.

4.2. AMENAZAS

4.2.1. Rostro

Existe la posibilidad de que los grandes competidores del mercado intenten bloquear el ingreso de nuevas marcas ejerciendo presiones en todos los canales de retail.

L'Oreal Groupe mantiene liderazgo con presencia en todos los canales y categorías diversificando portafolios y posicionamientos.

Existe una gran inversión publicitaria de los principales competidores.

Se observa una muy alta concentración de facturación en las dos compañías líderes.

Las marcas con presencia en farmacias tienen un posicionamiento "clínico" ya consolidado y aceptado por el mercado.

Existe la posibilidad de que Unilever llegue al segmento Premium, compañía que cuenta con el respaldo económico, el poder de negociación y las marcas necesarias para ganar una posición en un mediano plazo en el mercado.

4.2.2. Perfumería

Las marcas líderes de esta categoría tienen un foco exclusivo en el desarrollo conceptual de perfumería.

Marcas compiten a través de diversidad de caminos olfativos mediante la diversidad de alternativas.

Gran inversión publicitaria en medios masivos y en punto de venta.

Existe una tendencia de compra relevante fuera de Chile, ya sea en el extranjero o aeropuerto.

4.2.3. Cuerpo

Incursión de L'Oreal en los canales de tiendas propias con The Body Shop con foco estratégico en la categoría cuerpo.

La menor disposición a pagar un diferencial Premium en productos se encuentra en esta categoría.

Existe una limitación relevante para trabajar esta categoría como foco estratégico y mantener el posicionamiento Premium debido a que los precios tienen a acercarse a los precios medios para las distintas marcas.

Los líderes de mercado se encuentran en segmentos masivos (Natura y Nivea).

El mercado potencial es más acotado que los vistos en perfumería y rostro.

4.2.4. Cabellos

Competencia con fuerte en posicionamiento "profesional", lo que requiere un alto foco comunicacional para su desarrollo.

Vichy trabaja la categoría cabellos como complementaria luego de consolidar su marca en cuidado para la Piel.

El mercado Premium es poco representativo respecto al mercado total de esta categoría.

4.2.5. Canales

Los salones de belleza son auspiciados por las principales marcas de cuidado del cabello Premium.

L'Oreal busca blindar su posición de líder con la expansión en canal de tiendas propias.

Falabella tiene una alta saturación de marcas propias dejando pocos espacios para nuevas compañías.

Centros Comerciales cuentan con un equilibrio de tiendas para cada categoría existiendo una saturación en la categoría de belleza y cuidado personal, existiendo un tiempo de espera entre 2 y 4 años para poder abrir una nueva marca en los principales centros comerciales del país.

4.2.6. Competidores

L'Oreal está consolidando su posición competitiva en el segmento Premium a través de marcas especializadas, las que muestran un despliegue tanto en tiendas por departamento como en tiendas especializadas. Muestran una diversificación con más de 9 marcas que apuntan a este segmento usando varios espacios de la industria así como distintas franjas de precios. Tienen una alta capacidad de negociación por su volumen de ventas y alta presencia en los distintos canales.

Estée Lauder Cos muestra una fuerte presencia en perfumería con diversidad de marcas Premium. También tienen el desarrollo del segmento de Lujo a través de La Mer ocupando las franjas más altas. En tiendas por departamentos tienen una posición fuerte en cuidado del rostro a través de Clinique siendo un espacio consolidado con clientes leales.

Puig muestra una alta diversificación en el segmento de perfumería Premium ocupando una gran cantidad de franjas de precios y posicionamientos con diferentes alternativas tanto para hombres como mujer de renombre internacional e inversión publicitaria. Entre ellas se encuentran Nina Ricci, Carolina Herrera y Jean Paul Gaultier.

4.3. FORTALEZAS

4.3.1. Rostro

Los productos de Aesop ya tienen una aceptación en los mercados internacionales, los que son elaborados con activos y fórmulas únicas no presentes en Chile.

El concepto de marca se diferencia en su concepto comunicacional contando con un posicionamiento Premium de éxito internacional.

Su comunicación no habla de belleza sino de cosmética racional. Tiene un alto foco en productos e ingredientes.

Su portafolio de productos de orientados a la hidratación es bastante extenso lo que le permite abarcar una gama amplia de precios.

4.3.2. Perfumería

El concepto de marca y vínculo entre el arte y la fragancia dan al portafolio de Aesop un aporte coherente al concepto comunicacional.

Aesop cuenta con un producto para el mercado Unisex donde existe una baja oferta.

4.3.3. Cuerpo

Los productos de esta categoría son reconocidos internacionalmente y cuentan con activos y fórmulas únicas en el mercado local.

Concepto de marca diferenciado entre los competidores con posicionamiento Premium y comunicación alineada a las tendencias globales.

El portafolio cuenta con una variedad de aromas, texturas y con alternativas para los tipos de pieles, acorde al mercado.

Se puede lograr posicionar precios accesibles que favorezcan a la penetración de marca sin perder posicionamiento Premium.

4.3.4. Cabellos

Aesop tiene un portafolio completo con 14 variedades de shampoos diferentes además de alternativas en diferentes tamaños

Cuenta con alternativas en cuidado básico para diferentes tipos de cabellos.

Tienen extractos de activos naturales exclusivos de la marca.

4.3.5. Canales

El concepto de marca ya está desarrollado con un fuerte foco en diseño y experiencia de ventas.

Las tiendas propias de la marca cuentan con un reconocimiento en los mercados que compite por su atractivo visual.

La red logística de Natura ya cuenta con una infraestructura que tiene despacho a todo Chile, tanto a personas individuales como para abastecimiento de tiendas.

Tiene una página web desarrollada y adaptable para desarrollar e-commerce en la operación.

Natura tiene experiencia en e-commerce y cuenta con un equipo completo especialista en el desarrollo online.

4.3.6. Aesop vs Competidores

L'Oreal no tiene una marca que hable desde lo racional con foco en los atributos del producto fuera de las farmacias. Biotherm aún no han posicionado como experta en el cuidado del rostro y cumple un rol más tecnológico abriéndole las puertas a Aesop en este posicionamiento.

Estee Lauder no tiene una posición competitiva para competir de manera diversificada, dejando los espacios comunicacionales de Aesop abiertos a su ingreso.

Puig sólo es fuerte en perfumería, no tiene presencia en las categorías de cuidado de la piel.

4.4. DEBILIDADES

4.4.1. Rostro

La recordación de marca y el posicionamiento del nuevo concepto tomarán tiempo y recursos para desarrollar en Chile.

Natura no tiene presencia en el segmento Premium actualmente, por lo que existe un desconocimiento de la industria y una nula asociación del mercado para este posicionamiento.

Aesop, al no operar en Chile, no cuenta con recomendaciones ni de especialistas ni de consumidores.

Aesop no tiene una estrategia de desarrollo de muestras para promover sus productos.

4.4.2. Perfumería

El desarrollo del nuevo concepto de marca a través de sus fragancias tomará tiempo y recursos.

El portafolio es acotado con sólo 3 productos diferentes, lo que limita las posibilidades de competir con las grandes marcas.

4.4.3. Cuerpo

El desarrollo del nuevo concepto de marca tomará tiempo y recursos.

Es una marca desconocida.

4.4.4. Cabellos

Natura no tienen relación comercial con las cadenas de salones de belleza.

La comunicación de Aesop y su posicionamiento deseado a nivel global, no está alineada con los principales atributos necesarios para competir en la categoría cabellos en Chile.

4.4.5. Canales

Natura no tiene experiencia ni relación previa para negociar con las tiendas por departamento o los centros comerciales en Chile.

La marca no tiene el respaldo de dermatólogos locales para competir en el canal de farmacias.

4.4.6. Aesop vs competidores

Estée Lauder muestra a través de Clinique una posición competitiva consolidada que deja Aesop en desventaja a la hora de ganar mercado racional en el cuidado del rostro y cuerpo.

Aesop no cuenta con un portafolio de maquillaje para generar el posicionamiento aspiraciones que logran Lancôme y Estee Lauder.

El posicionamiento que tiene L'Óreal en farmacias a través de Vichy y La Roche-Posay se ha construido en varios años de recomendaciones de especialistas y dermatólogos, lo que deja a Natura con una alta desventaja para entrar en este canal con Aesop.

L'Óreal cuenta con marcas exclusivas para el segmento Premium de cabellos, los que compiten a través de la especialización y tecnología, limitando las posibilidades de Aesop para entrar en éste.

5. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA

5.1. GENERALES:

Posicionar la marca AESOP en el mercado de cosmética Premium en Chile como especialista en belleza y cuidado personal y lograr una participación de mercado del segmento Premium del 5% al 2022 (Facturación de 22,5 millones de dólares anuales)

5.2. ESPECÍFICOS:

- Entrar en las tiendas por departamento con exclusividad en tienda Paris para el 2017.
- Generar un canal de venta propio (tiendas Boutique) con la apertura de al menos 3 para el 2020 (competir con L'Oreal).
- Posicionarse como la marca cosmética Premium que ofrece la mejor combinación entre productos tecnológicos y naturales con un foco racional y orientado a resultados.
- Ser reconocida como la marca de cosmética Premium que ofrece los mejores resultados en el cuidado de la piel del rostro.
- Desarrollar un canal de ventas online con un foco comunicacional, que de accesibilidad y alcance.
- Tener lanzamientos de nuevos productos cada 3 meses para generar focos comunicacionales

6. ESTRATEGIA

6.1. ESTRATEGIA GENÉRICA

Estrategia de diferenciación para un segmento determinado.

6.2. SEGMENTO

Grupo principal: Mujeres entre 35 y 60 años, de clase social Alta y Media Alta que están preocupadas por su apariencia y cuidado de la piel. Tienen disposición a pagar un diferencial de precios por marcas de cosmética Premium, valoran productos con equilibrio entre la tecnología y naturalidad. Viajan, les gusta leer y las artes en general.

Grupo Complementario 1 (Rebalse): Mujeres entre 30 y 70 años, de clase social Media y Media Alta que buscan productos de marcas internacionales que generen un diferencial en el concepto y diferenciación.

Grupo Complementario 2: Hombres entre 30 y 70 años preocupados por su apariencia física, de clase social Alta y Media Alta que tengan disposición a pagar por productos de calidad para el cuidado de la piel y la barba.

6.3. MARKETING MIX

6.3.1. Propuesta de valor y posicionamiento

Para Mujeres y Hombres de entre 30 y 70 años, que se preocupan por el cuidado y bienestar de su cuerpo y que están dispuestos a pagar un diferencial de precios por una marca que les genere confianza; Aesop, trae una completa línea de productos de cuidados personales que ofrecen beneficios comprobables a través de una única combinación de activos de laboratorio con componentes botánicos. Además, tiene una

identidad de una marca intelectual que no cree que el cuidado personal termina en el cuidado de la piel.

Ilustración 1. Posicionamiento deseado de Aesop en rostro



Fuente: Levantamiento personal.
 TD: Tienda por departamento
 TP: Tienda propia

Como se ve en la ilustración 1, el posicionamiento deseado que buscaríamos al lanzar Aesop es de una combinación entre un posicionamiento racional y al mismo tiempo que busque la sofisticación, ocupando los territorios donde están las marcas que trabajan en farmacia, pero compitiendo con las que están en las tiendas por departamento.

6.3.1. Estrategia comunicacional

Para poder conseguir el objetivo de participación de mercado de un 5% en el mercado Premium, deberemos invertir su equivalente en la participación de la inversión de la industria, siendo un 0,6%⁶⁸ del total de inversión a partir del año 5, donde se espera tener un canal maduro y una marca posicionada. Para penetrar en el mercado, el primer año se deberá doblar esa cifra⁶⁹ para obtener una rápida recordación por parte de los potenciales consumidores. (Anexo S: Inversión en publicidad).

⁶⁸ El 5% de participación en el mercado de cosmética Premium es equivalente a un 0,6% de participación del mercado de cosmética total.

⁶⁹ La inversión estimada es de 700MM de pesos los primeros años correspondientes al 1,2% de la inversión total en publicidad de la industria.

Dentro de la inversión en medios masivos destacan:

- Avisos en revistas:
 - Paula, Mujer
- Publicidad en TV
- Digital:
 - Redes Sociales, Publicidad Online.
- Página web propia
- Prensa
 - Comunicados de prensa, Relaciones Públicas.
- Líderes de opinión
 - Embajadoras de la marca, Contacto con blogueras.
- Evento lanzamiento

6.3.1.1. Mensaje

El mensaje de Aesop debe ser simple y racional, apelando al producto y no a lo aspiracional. Con esto se busca diferenciarse de la competencia en el segmento Premium. No debe usar castings o imágenes de modelos, sino hablar desde una mirada racional sobre los resultados y sobre su concepto de belleza orientado al cuidado de la mente y luego del cuerpo. Se debe dar un fuerte foco en los productos y la filosofía de marca. (Anexo F. Comunicación Aesop)

6.3.2. Portafolio

Se deberá trabajar el portafolio a partir de los argumentos tangibles sobre los beneficios funcionales, para lo que se deberá dar énfasis en los componentes para dar una razón concreta a los consumidores para que éstos crean en la marca. Por esto, se deberá trabajar la categoría de rostro como foco estratégico, específicamente las sub-categorías de hidratación y limpieza, donde se concentra el mayor mercado potencial y es, adicionalmente, donde tenemos más herramientas para comunicar el concepto de marca racional con un complemento consistente de productos confiables para nuestros consumidores.

Para complementar estas categorías foco, se necesitará trabajar las restantes desde dos miradas: una que apoye la penetración de marca, es decir, tener el mayor alcance posible para dar exhibición a nuestra marca, y la segunda que busque

productividad, con el fin de incentivar la recompra y aumentar el precio promedio, para así rentabilizar a nuestros clientes más leales.

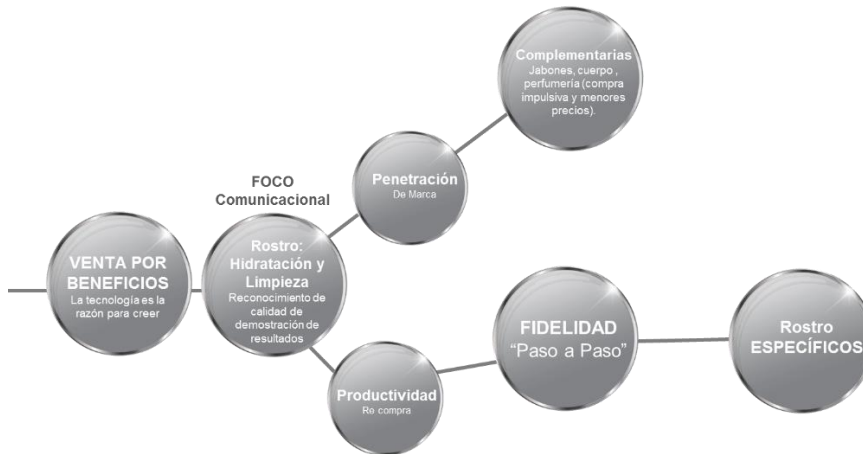
Desde la mirada de penetración de mercado, se deberán trabajar las categorías de carácter impulsivo, que tengan un precio de entrada accesible, como jabones y Cuerpo, y que den exhibición de la marca a través de un beneficio más simple de transmitir. Además, se deberá buscar generar la compra impulsiva a través de perfumería la que, si bien está limitada para competir con las compañías más grandes, es un complemento que traerán consumidores que se identifiquen con la fragancia, aumentando el precio promedio.

Para complementar la oferta, se contará con una línea de cuidados para el hombre para aquellos que sientan identificación con la marca y busquen productos masculinos.

Desde la mirada de la productividad, el foco principal será buscar fidelidad, donde se trabajará con los clientes de una manera más cercana y específica, buscando así lealtad con la marca. En base a esto, se podrá trabajar con productos más sofisticados que tengan beneficios específicos, los que requerirán una mayor capacitación. Por ende se deberá tener un mayor contacto con el cliente, para que estos valoren los beneficios más tangibles. Para lograrlo se debe trabajar el “Paso a Paso” que consiste en vender una rutina de cuidado, donde los clientes puedan probar los productos de tratamiento intensivo y productos específicos para cada zona del rostro. Estos son de un precio más elevado y buscan complementar la compra de cuidados básicos de nuestros clientes.

Por último, se dejará a la categoría de cabellos fuera de la estrategia, donde no se comercializará en Chile al menos durante los primeros 10 años evaluados en este proyecto. Esto es debido a que el mercado de esta categoría Premium se trabaja desde una mirada Profesional, donde se requiere un foco exclusivo, preferentemente a través de tiendas especializadas. Esto hace que sea una compra altamente racional, la que requiere de una especialización y dedicación. Por esto, al dejar fuera estos productos, evitaremos quitar foco al beneficio de cuidado de la piel.

Ilustración 2. Estrategia portafolio



6.3.3. Estrategia de precios

La estrategia de Precios será estar a un 115% de Clinique y a partir de ahí construir un portafolio según la Familia de productos. Este posicionamiento nos deja en el centro del mercado Premium sin estar en las franjas más altas, pero en un rango que requiere alta diferenciación y confianza para entrar en el mercado.

Tabla 8. Índice precios segmento hidratación femenina: categoría rostro

Hidratación Facial Femenina						
SV		INDEX				
		Vs Vichy	Vs Precio Promedio	Vs Vichy		
		2491%	1923%		\$ 395.990	La Prairie SKIN CAVIAR LUXE LA PRAIRIE 50ml
		1447%	1117%		\$ 230.000	LA Mer Crema Hidratante día 60ml
		340%	262%		\$ 54.000	Perricone MD hidratante Facial 59ml
		301%	233%		\$ 47.900	L'Occitane Crema Hidratante INMORTALE día 50ml
		296%	228%		\$ 46.990	Clarins Crma hidratante nocturna 50ml
		276%	213%		\$ 43.900	LANCOME Hidratante Calmante NEOCALM 50ml
		273%	211%		\$ 43.400	Estee Lauder HYDRATIONIST 50ML
AESOP Immediate Moisture Facial Hydrosol	\$ 35.600	170%	224%			
		194%	150%		\$ 30.900	Clinique Crema hidratante de Rostro 50 ml
		173%	134%		\$ 27.490	Avene Physioliift día 30ml
		142%	110%		\$ 22.600	Kiehl's Ultra Facial Cream 50ml
		138%	107%		\$ 21.990	Burts Bee's Hidratante Facial de Rostro 50g
		132%	102%		\$ 20.990	Aqualia Thermal Ligera 50 ml Vichy
		129%	100%		\$ 20.590	La Roche-Posay Hydraphase día 50ml
		119%	92%		\$ 18.990	Eucerin AQUAporin 50ml día
		101%	78%		\$ 15.990	The Body Shop Crema hidratante de Rostro
		86%	67%		\$ 13.700	Natura Chronos Hydra Tonalizante 50 ml
		57%	44%		\$ 8.990	Crema facial hidratante Solutions 50 g Avon
		45%	35%		\$ 7.200	Crema hidratante facial Natural Care Esika 60g
		25%	19%		\$ 3.990	Crema hidratante Nivea Visage 50 ml

- Lujo
- Premium /Prestidge
- Mastidge
- Masivo

Tabla 9. Mapa de precios segmento hidratación femenina: categoría rostro

Hidratación											Cantidad de Skus
SV	Masivo	Maslidge	Premium					Lujo			
	Hasta \$8.900	Hasta \$20.000	\$20.500 - \$25.000	\$25.000-\$29.9000	\$30.000-\$40.000	\$40.000-\$50.000	\$50.000-\$70.000	\$70.000-\$100.000	\$100.000-\$200.000		
Vichy			★								10
L'Occitane						★					19
Clinique					★						47
Estée Lauder						★					11
Kieh'l's				★							15
La Roche			★								14
La Prairie										★	3
La Mer										★	2
the Body Shop		★									8
Lanôme						★					16
Burts Bee's			★								8
Aesop					★						17

Fuente: Elaboración propia.

*La estrella simboliza el posicionamiento del hidratante básico de 60ml de cada marca.

** La zona sombreada representa la franja de precios donde la marca tiene presencia con algún producto de la familia de hidratación. Aesop representa la propuesta de marca en Chile.

Este mismo posicionamiento se utilizará para todas las categorías complementarias, donde Clinique tiene participación. En el caso de jabones, se utilizará la relación con el posicionamiento de cuerpo.

6.3.4. Estrategia canal de venta

Se trabajarán los canales desde dos pilares fundamentales: el primero es credibilidad, es decir estar en espacios que generen confianza y en segundo lado trabajaremos la mirada desde la recordación, es decir estar presente y al alcance de nuestros consumidores.

Desde el plano de la confianza, se buscará tener presencia en lugares donde los clientes puedan experimentar los productos y la marca, donde se incentive el testeo guiado por expertos y se genere un ambiente profesional. Este plano se abarcará a través de tiendas propias que desplieguen el concepto de marca y la experimentación por parte de los clientes.

Para el desarrollo de tiendas propias se deberá empezar con presencia en un centro comercial, donde puede ser el Parque Arauco o el Alto Las Condes Y luego se

deberá seguir con expansión llegando a tener 3 para el 2020. (Competir directamente con tiendas propias de L'Oreal).

Para complementar, se deberá abrir un canal online que sirva de plataforma comunicacional y de catálogo de productos al alcance de quién escuche sobre el concepto de marca, cumpliendo un rol de equilibrio entre transmitir confianza y dar accesibilidad.

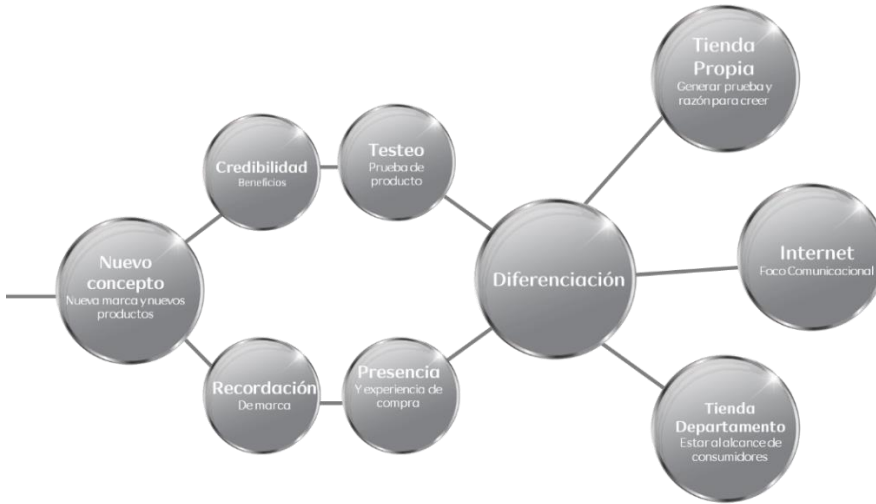
La recordación de marca se logrará a través de la presencia en los lugares más concurridos, donde los clientes potenciales, independiente que no tengan la intención de comprar, puedan ver el despliegue de marca y mantenerse en contacto con ella. Además, esta recordación debe buscar representar los mismos conceptos logrados en el lugar propio. Para lograrlo, la marca necesitará tener presencia en las tiendas por departamento, donde exista contacto permanente con clientes que independientemente de su intención de compra, la conozcan y puedan hablar de ella. Con este canal se buscará tener la mayor exhibición y alcance para así, a través de un portafolio más acotado, lograr llegar a la mayor cantidad de personas posibles.

Para tener presencia en tiendas por departamentos se propone entrar con exclusividad en Paris para generar un mayor foco y exhibición, además de lograr un mejor trato por parte del canal. Esto se logrará principalmente porque se pueden generar sinergias al otorgar un atractivo adicional al canal de venta y traerles nuevos consumidores. Desde el punto de vista de Paris, le servirá para competir con su principal rival, Falabella, que tiene un despliegue relevante en materias de marcas exclusivas.

No se propone ir a Falabella, dado que en sus espacios tienen una alta saturación de marcas exclusivas, por lo que se espera tener unas negociaciones más hostiles y menos favorables para una marca nueva, además se tendría menos apoyo comunicacional.

Si bien Internet no es un canal clave en términos de facturación en la categoría, se deberá abrir un canal propio, para generar un mayor alcance y al mismo tiempo complementar la comunicación de nuestro portafolio de productos.

Ilustración 3. Estrategia de canales



6.4. CARTA GANTT

El proyecto deberá comenzar con la contratación del equipo completo un año antes de comenzar a comercializar los productos, con el fin de preparar la llegada con el nivel de detalles que merece, además comenzar con negociaciones con los canales de ventas y de preparar los diseños con los que se exhibirán los puntos de venta.

Luego se deberá empezar con la apertura del canal de tiendas por departamentos en paralelo con Internet, esto es debido a que la tienda propia podría demorarse desde 2 años por los tiempos de espera para habilitar un local adecuado para la marca. Con esto también se buscará generar mayores flujos desde el primer año ya que se espera una mayor rotación en las tiendas por departamentos por la mayor cantidad de puntos de ventas y exhibición.

La primera tienda propia se espera abrir luego de un año de comercialización para el segundo semestre del 2019, dado principalmente los tiempos de espera para entrar en los centros comerciales.

Tabla 10. Carta Gantt proyecto

	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre
Equipo AESOP	[Barra azul continua]											
Apertura Venta Online	[Barra naranja continua]											
Apertura Tienda 1	[Barra azul continua]											
Apertura Tienda 2	[Barra azul continua]											
Apertura Tienda 3	[Barra azul continua]											
Paris primera Ola			4 locales	4 locales	4 locales	4 locales	4 locales	4 locales	4 locales	4 locales	4 locales	4 locales
Paris Segunda Ola				8 locales	8 locales	8 locales	8 locales	8 locales	8 locales	8 locales	8 locales	8 locales
Paris tercera Ola					10 locales	10 locales	10 locales	10 locales	10 locales	10 locales	10 locales	10 locales
Total Tiendas Propias	0	0	0	0	0	1	2	3	3	3	3	3
Total Tiendas Departamento	0	0	0	4	4	12	12	22	22	22	22	22

6.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para poder comercializar la marca y generar una estructura competente para trabajar en los canales de retail, se deberá contratar a equipos encargados de las áreas de: Marketing, Logística, relación con canales de distribución, comercial, planificación y entrenamiento. Por lo tanto, se tendrá que armar un equipo liderado por un gerente de negocios, encargado de gestionar la marca como un todo y reportarle a él los encargados de cada una de las otras áreas. En la ilustración 4 se muestran el equipo que se deberá contratar. Este modelo deberá depender directamente del gerente general de Chile. A su vez deberá rendir cuentas al equipo de marketing global de Aesop para mantener los estándares de la marca y no desviar el concepto ya desarrollado.

Dado que Natura ya tiene experiencia en el consumo masivo y la cosmética, se deberá usar el apoyo de las distintas áreas de la empresa para contar con su expertise e infraestructura así como los contactos ya creados para abaratar costos. En la ilustración 5 podemos ver las distintas áreas que prestarán servicios al proyecto pero que forman parte de la estructura de Natura actual.

Ilustración 4. Organigrama proyecto

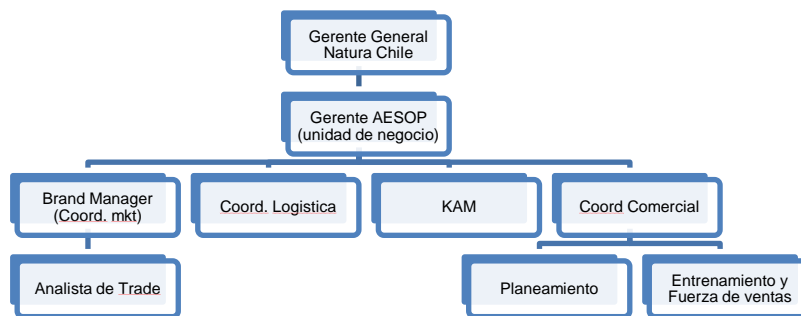


Ilustración 5. Áreas de apoyo Natura



7. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

7.1. INGRESOS Y PROYECCIÓN DE VENTAS

Para el año 5 (2022) se buscará tener el 5% de participación del mercado Premium (USD 22,5 MM anuales o 15.075 MM de pesos chilenos (TC: 670 CLP/USD) año en el que el tamaño de mercado será de USD449MM⁷⁰.

La apertura de tiendas propias y de locales en tiendas por departamento será parcializada. El 2020 se busca tener la operación con la madurez de canal.

Se espera que para el 2022 las ventas online sean el 6% de la compañía, esperando un promedio de ventas de 80MM de pesos anuales.

Tabla 11. Supuestos de proyección de ventas

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total Tiendas Propias	0	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3
Total Tiendas Departamento	0	4	12	22	22	22	22	22	22	22	22
Facturación promedio anual por punto de venta	0	210	676	437	482	600	627	656	686	718	752
Facturación promedio mensual por punto de venta	0	35	56	36	40	50	52	55	57	60	63
Cantidad de Locales (TP y TD)	0	4	13	25	25	25	25	25	25	25	25
Venta Internet	0	18	60	66	73	80	88	97	106	117	129
Crecimiento Facturación anual	0	0	931%	24%	10%	24%	5%	5%	5%	5%	5%
Crecimiento Facturación promedio por local anual	0	0	222%	-35%	10%	24%	5%	5%	5%	5%	5%

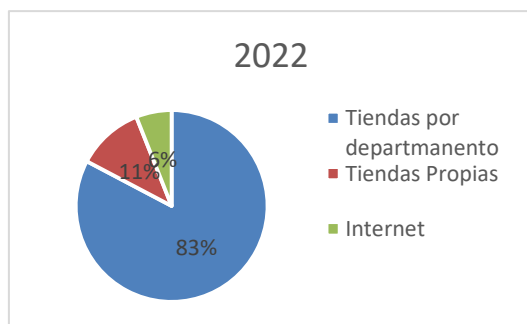
* 2018 considera ventas por 6 meses.

** Ventas en millones de pesos chilenos.

Referencia 1: Facturación promedio por punto de Venta AESOP global 2015: 52,1MM pesos (195 CLP/BRL).

Referencia 2: Facturación promedio mensual Especialistas Belleza y Cuidado 2015: 33,1MM (Euromonitor).

Ilustración 6. Mix ventas por canal proyectado al año 2022



Fuente: Elaboración propia

⁷⁰ Proyecciones de Euromonitor al 2020 más proyección de crecimiento promedio (CAGR 2015-20) para el 2022.

7.2. ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS

7.2.1. Costos fijos

Inversión en capital y operación (Capex y Opex):

Para cada apertura de tienda se considera un costo de 220 millones de pesos chilenos por concepto de diseño y arquitectura.

Para cada tienda por departamento abierta se considera un costo de 35 millones de pesos chilenos por concepto de diseño y montaje de stand.

Se considera una inversión inicial de 150 millones de pesos por concepto de integración de plataforma de SAP para nuevo sistema de control de venta más 15MM por cada tienda abierta.

Capital de Trabajo: Se considera un capital de trabajo de 1 mes de facturación promedio por local por cada tienda por departamento abierta.⁷¹

7.2.2. Costos variables

Se proyectará un margen de contribución de un 50% de las ventas. Este se construye a partir del margen bruto, descontando la comisión de vendedores (15%) y eventuales desviaciones por costos de transporte y tipo de cambio. Además, se considera un precio de venta un 25% más bajo para las tiendas por departamento.

El costo variable considera transporte con el producto ubicado en tienda.

Tabla 12. Proyección margen de contribución

Precio Venta Público (%)	100
Precio Venta Tienda por departamento (%)	75
Precio Promedio Ponderado sell in (%)	79
Costo promedio (%)	10
Costo despacho (%)	9
Riesgo Desviación Tipo de cambio (%)	5
Comisión venta (%)	15
Margen Contribución (%)	50

Fuente: Construcción propia considerando precio de venta promedio a 115% de Clinique. Se considera el promedio de costos Aesop. Valores con porcentual promedio general.

*Para el precio promedio, se considera un 83% de las ventas totales a través de tiendas por departamento.

7.2.3. Gastos

⁷¹ Para tiendas propias no se considera capital de trabajo dado que las ventas se esperan antes del pago a proveedores. En el caso de tiendas por departamento se considera un mes por cada apertura, dado política de pago que va de 120 a 180 días.

Sueldos:

Administrativos: Se proyecta un sueldo para el equipo administrativo de Aesop (aumentos marginales) de 21,7 millones de pesos mensuales brutos por 13 meses a año. (Crecimiento de 4% anual hasta el año 10)

Fuerza de ventas: Se proyectan 3 vendedores por local abierto a un sueldo fijo de 1 millón de pesos chilenos mensuales (más comisiones que son descontadas en el margen de contribución).

Tabla 13. Proyección de sueldos mensuales

	Sueldo Bruto Mensual (MMCLP)*
Gerente AESOP – Unidad de Negocios	5,2
Brand Manager	2,9
Analista Trade	1,5
Coord Logística	2,9
KAM	3,5
Coord Comercial	2,9
Analista planeamiento	1,5
Entrenadora	1,3
Total	21,7

Fuente: Elaboración propia, *referencias de Guia Salarial Robert Half 2016.

Gastos de administración y ventas: Se proyecta un gasto de 15 millones de pesos mensuales por concepto de administración de ventas, espacio de trabajo y gastos varios de venta. Además, se considera un costo inicial de 50 millones de pesos por conceptos de registro de productos en el IPS (500.000 pesos por cada producto).

Arriendo de Local: para cada tienda propia se considera un costo de 8 millones de pesos mensuales (crecimiento de 4% anual hasta año 10).

Tabla 14. Proyección costos y gastos

MM CLP	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total Tiendas Propias	0	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Total Tiendas Departamento	0	4	12	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Tiendas totales		4	13	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Apertura Tiendas propias	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
Apertura Tienda por departamento	4	8	10	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sueldos administrativos mensual	21,8	22,7	23,6	24,5	25,5	26,5	27,6	28,7	29,8	31,0	32,3	33,6
Sueldos Fuerza de Ventas mensual	0	12	39	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total Sueldos Anual (13 meses)	-283,4	-450,7	-813,5	-1293,8	-1306,5	-1319,8	-1333,6	-1347,9	-1362,9	-1378,4	-1394,5	-1411,3
Arriendo Tiendas Propias	96	100	104	108	112	117	121	126	131	137	142	148
Arriendo Total	0	0	-104	-324	-337	-350	-364	-379	-394	-410	-426	-443
Costo por Apertura de Tienda	230											
Costo entrada local por tienda Departamento	35											
Capital de trabajo	Venta mensual * Tiendas departamento											
Delta Capital de trabajo	0	-280	-563	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capex Tienda Propia	0	-230	-460	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capex Internet	-150											
Apertura Tienda por departamento	-140	-280	-350	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

*Costos y gastos en millones de pesos chilenos.

7.3. MÁRGENES Y FLUJOS PROYECTADOS

7.3.1. Proyección a 10 años

Impuestos: Se considera un 27% impuesto a las ganancias.

Depreciación: La inversión tanto en locales como en tiendas por departamento se depreciará en 10 años. Lo mismo con la inversión en softwares informáticos.

Tabla 15. Flujo de caja proyectado a 10 años

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Impacto en Resultado Operacional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
MM CLP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	
Facturación	0	858	8.848	10.985	12.133	15.075	15.766	16.493	17.259	18.066	
Costos Variables - Impuestos, costos, comisi	0	-429	-4.424	-5.493	-6.066	-7.538	-7.883	-8.247	-8.630	-9.033	
Margen de Contribución	0	429	4.424	5.493	6.066	7.538	7.883	8.247	8.630	9.033	
Margen de Contribución %	0,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	
Implantación / Aumento de Gastos	-413	-533,1	-898,4	-1.381,2	-1.397	-1.413	-1.429	-1.446	-1.464	-1.483	
Sueldos	-283	-451	-814	-1.294	-1.307	-1.320	-1.334	-1.348	-1.363	-1.378	
GAV	-130	-82,4	-84,9	-87,4	-90,0	-92,7	-95,5	-98,4	-101,3	-104,4	
Gastos (*)	0	-700	-454	-688	-715	-744	-774	-805	-837	-870	
Arriendo Locales	0	0	-104	-324	-337	-350	-364	-379	-394	-410	
Publicidad	0	-700	-350	-364	-379	-394	-409	-426	-443	-461	
Margen Operacional	-413,4	-804,1	3.071,9	3.423,5	3.954,2	5.380,9	5.679,9	5.995,4	6.328,4	6.680,0	
Depreciación		-29,0	-80,0	-161,0	-161	-161	-161	-161	-161	-161	
Margen Neto	-413	-833,1	2.991,9	3.262,5	3.793	5.220	5.519	5.834	6.167	6.519	
Base para impuestos	-413	-833,1	2.991,9	3.262,5	3.793	5.220	5.519	5.834	6.167	6.519	
Impuestos 27%	0	0,0	-807,8	-880,9	-1.024,2	-1.409,4	-1.490,1	-1.575,3	-1.665,2	-1.760,1	
Margen Neto	-413	-833,1	2.184,1	2.381,6	2.769	3.810	4.029	4.259	4.502	4.759	
Flujo de Caja Inversión	CLP\$ MM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Inversión Bruta (CAPEX)	-290,0	-510	-810	0	0	0	0	0	0	0	
Inversión Tienda Propia	0,0	-230,0	-460,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Inversión Tiendas departamento	-140,0	-280,0	-350,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Sistemas informáticos	-150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos de Implementación (OPEX)	0	-295	-593	0	0	0	0	0	0	0	
Sistemas informáticos	0	-15	-30	0	0	0	0	0	0	0	
Delta Capital de trabajo	0	-280	-563	0	0	0	0	0	0	0	
Depreciación	0	29	80	161	161	161	161	161	161	161	
RESULTADO Flujo de Caja Anual	-993,4	-2.119,1	50,7	2.542,6	2.930,1	3.971,5	4.189,8	4.420,1	4.663,2	4.919,8	
RESULTADO Flujo de Caja Acumulado	-993,4	-3.112,5	-3.061,8	-519,2	2.410,9	6.382	10.572	14.992	19.656	24.575	

7.3.2. Primer año

Para el primer año se considera las ventas desde la apertura de los primeros locales con tiendas por departamento y la venta online hasta 12 meses en adelante.

Tabla 16. Flujo de caja proyectado primer año

Impacto en Resultado Operacional	2018						2019					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MM CLP	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Facturación	60	30	30	30	30	30	260	260	260	260	260	260
Costos Variables - Impuestos, costos, comisión	12	-15	-15	-15	-15	-15	-130	-130	-130	-130	-130	-130
Margen de Contribución	48	15	15	15	15	15	130	130	130	130	130	130
Margen de Contribución %		50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Implantación / Aumento de Gastos	-37	-36,8	-36,8	-36,8	-37	-59	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Sueldos	-22	-22	-22	-22	-22	-44	-35	-35	-35	-35	-35	-35
Otros GAV	-15	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,5	-15,5	-15,5	-15,5	-15,5	-15,5
Gastos (*)	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-65
Arriendo Local	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8
Publicidad	-58	-58	-58	-58	-58	-58	-58	-58	-58	-58	-58	-57
Margen Operacional	-55,1	-88	-88	-88	-88	-110	14	14	14	14	14	15
Depreciación	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
Margen Neto	-60	-93	-93	-93	-93	-115	9	9	9	9	9	10
Base para impuestos	-60	-93,0	-93,0	-93,0	-93	-115	9	9	9	9	9	10
Impuestos 34%	0	0,0	0,0	0,0	0	0	-3	-3	-3	-3	-3	-3
Márgen Neto	-55	-88	-88	-88	-88	-110	11	11	11	11	11	11

7.4. TASA DE DESCUENTO

Se calculará con el método de CAPM⁷² donde sólo se evaluará el proyecto como capital propio (no se evaluarán opciones de financiamiento).

Tasa Libre de riesgo (Bono Banco central a 10 años nominal): 4,5%

Rendimiento de Mercado (Variación Ipsa últimos 3 años) 15,5%

Beta Industria (Damodaran Belleza y cuidado en Mercados emergentes): 1,21

CAPM: 17,8%

⁷² Modelo CAPM: Tasa libre de riesgo + (Rendimiento del mercado – Tasa libre de riesgo) * Beta

7.5. RIESGO

7.5.1. Indicadores financieros

Tabla 17. Indicadores financieros

Indicadores Financieros	
Costo de Capital CAPM Nominal	17,83%
VAN (10 años)	8.417
Valor Residual	5.640
TIR 10 Años	56,52%
Break Even (año 5)	4.313
Pay Back (años)	3,18

Valor Residual:

Se considera perpetuidad sin crecimiento a partir del año 10 dividido por la tasa de descuento llevado a valor presente $((\text{flujo año 10}/\text{CAPM})/(1+\text{CAPM})^{10})$

Break Even:

Se considera para el año 5 por ser período de maduración, su cálculo es: Costos Fijos Año 5 / Margen Contribución porcentual

7.5.2. Análisis de sensibilidad

Tabla 18. Análisis sensibilidad TIR

		Ventas % respecto base					
		Escenario Base	-5	-10	-20	-30	-40
Costos % respecto escenario base	TIR						
	Escenario Base	56,5%	52,7%	48,8%	40,8%	32,4%	23,3%
	+5	54,5%	50,7%	46,8%	38,9%	30,5%	21,5%
	+10	52,5%	48,7%	44,9%	37,0%	28,7%	19,6%
	+20	48,7%	45,0%	41,3%	33,5%	25,2%	16,0%
	+30	45,1%	41,5%	37,8%	30,1%	21,8%	12,5%

Tabla 19. Análisis sensibilidad VPN

		Ventas % respecto ideal						
		VPN	Escenario Base	-5	-10	-20	-30	-40
Costos % respecto escenario base	Escenario Base		8.417	7.494	6.572	4.726	2.880	1.035
	+5		8.073	7.150	6.227	4.381	2.536	690
	+10		7.728	6.805	5.882	4.037	2.191	345
	+20		7.039	6.116	5.193	3.347	1.502	-344
	+30		6.349	5.426	4.504	2.658	812	-1.033

Tabla 20. Análisis sensibilidad Break Even

		Break Even año 5	Escenario Base
Costos % respecto escenario base	Escenario Base		4.313
	+5		4.529
	+10		4.745
	+20		5.176
	+30		5.607

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Si bien existe una oportunidad para Natura para competir en el segmento Premium, se está moviendo relativamente tarde ya que L'Oreal ha logrado una posición sólida y está consolidando el mercado. De todas formas, existen espacios que pueden ser utilizados con la marca y desarrollar un negocio para Natura.

El tamaño de mercado potencial y sus crecimientos muestran espacios relevantes donde Natura puede posicionar Aesop como un actor relevante, existiendo en esta marca una oportunidad de crecimiento para la compañía.

L'Oreal Grupe y Estée Lauder tienen gran parte del mercado consolidado a través de un abanico de marcas a las que será costoso arrebatar una posición.

A pesar de la competitividad del mercado, es un proyecto rentable que generará valor en el largo plazo.

Las principales variables claves en el éxito estarán en la comunicación y la confianza que genere la marca, donde un error o mal posicionamiento destruirá el proyecto, siendo este el principal riesgo.

El “know how” y las competencias necesarias para el desarrollo de este proyecto son accesibles para Natura teniendo que comprar solamente experiencia en la gestión de canales. El conocimiento de la industria, logística, gestión de personas y conocimiento tanto regulatorios como legales son competencias que ya existen.

Por último, los márgenes de este proyecto permiten tener retornos en aproximadamente 3 años mostrando flujos de caja positivos en un mediano plazo. Por otro lado, los análisis de sensibilidades muestran que los riesgos financieros son relativamente bajos, donde deberá existir una desviación mayor a un 40% en las ventas o sobre 30% de aumentos de costos para que este proyecto empiece a mostrar retornos negativos.

Se recomienda realizar el proyecto y generar presencia en el mercado de cosmética Premium en Chile.

9. BIBLIOGRAFÍA

AC Nielsen Chile. (2015). *Scan Data*.

Adimark. (2016). *IPEC, Índice de la percepción de la economía*.

AESOP . (2016). *Taxonomy of Design*.

AESOP. (2016). *The Fabulist*. Obtenido de <http://www.aesop.com/usa/the-fabulist/>

AESOP. (s.f.). *AESOP*. Obtenido de AESOP About us: www.aesop.com

Banco Mundial. (2016). *Datos Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/pais/chile>

Capital Online/ TheLab de Young & Rubicam. (2014). *Cross Cultural Consumer Characterization 4C's*. Obtenido de <http://www.capital.cl/poder/2014/10/30/081028-el-chileno-aspiracional-la-otra-nueva-mayoria>

Cara Waters, s. r. (12 de Diciembre de 2012). *Economy: Smart company*. Obtenido de <http://www.smartcompany.com.au/finance/economy/29712-brazilian-cosmetics-giant-acquires-melbourne-skincare-business-aesop-for-68-million/>

CARLOS TROMBEN, G. L. (2016). *Camara de Comercio de Santiago, Tendencias del Retail en Chile*.

Cencosud. (s.f.). *Cencosud Investor Release*. Obtenido de <http://investors.cencosud.com/Spanish/inversionistas/quienes-somos/que-es-cencosud/resumen-por-formato/tiendas-por-departamento/default.aspx>

Cosmetik.es. (2009). *Creme de La Mer, su historia*. Obtenido de Cosmetik.es: <https://www.cosmetik.es/2009/10/creme-de-la-mer-su-historia/>

El Mercurio Online. (26 de 12 de 2003). Francesa L'Occitane inicia ventas en Chile. *El mercurio*, págs. <http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={e0ee8a3e-4028-4087-b5e4-071a3468fe5c}>.

Euromonitor Internacional, Beauty and Personal Care - Country Report. (2016). *Beauty and Personal Care - Country Report*.

Euromonitor International / BPC - Passport. (2015). *BPC - Passport*.

Euromonitor International. (2015). *Chile in 2030: The Future Demographic*.

Euromonitor International. (2015). *Retail in Chile*.

Euromonitor International. (2016). *Beauty distribution: Focus on Experience Bolstering Direct To Consumer Selling*.

Euromonitor International. (2016). *Corporate Strategies for Success*.

Euromonitor International. (2016). *Dermocosmetics Encouraging a Health-Focused Transition in Skin Care*.

Grupo Banco Mundial. (2016). *2016 Grupo Banco Mundial*.

Infogate. (2016). *Info Gate*. Obtenido de <http://www.infogate.cl/2016/05/10/kiehls-dejara-la-crema-y-ahora-llegara-a-todo-chile/>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2016). *Poblacion Total y de 15 años y mas por situacion en la fuerza de trabajo, Según Periodo*.

Instituto Nacional de Estadísticas, INE. (2016). *Encuesta Nacional de Empleo timestrial*.

Kantar World Panel. (2016). *Mercado de Regalos Chile*.

Kuehlwein, J. (3 de Diciembre de 2012). *Ueber-Brands* . Obtenido de Aesop – Fabled Brand, Fabulous Marketing:

<https://masstoclass.wordpress.com/2012/12/03/aesop-fabled-brand-fabulous-marketing/>

La Prairie.es. (s.f.). *LA LEYENDA DE LA PRAIRIE*. Obtenido de La Prairie.es: <http://www.laprairie.es/es/world-of-laprairie/heritage>

La Segunda. (30 de 4 de 2012). Se concretó fusión Salcobrand-PreUnic: Familia Abuhabda toma 30% del holding. *La Segunda*, págs. <http://www.lasegunda.com/Noticias/Impreso/2012/04/742348/se-concreto-fusion-salcobrand-preunic-familia-abuhabda-toma-30-del-holding>.

La Tercera. (9 de 9 de 2011). Socofar de Cruz Verde cierra compra del 100% de Maicao a la familia Abufom. *La Tercera*, págs. <http://www.latercera.com/noticia/socofar-de-cruz-verde-cierra-compra-del-100-de-maicao-a-la-familia-abufom/>.

Megatime. (2016). *Inversion Publicitaria mercado CFT*.

Micallef, N. (2016). *Unilever's Ailing Prospects in Developed Markets Prompt*. Euromonitor.

MilwardBrown. (2015).

Ministerio de Salud, Gobierno de Chile. (2003). *REGLAMENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL DE COSMÉTICOS, DTO N° 239/02*.

Natura Cosméticos. (2014). *EXPANDIR LAS FRONTERAS DE LA INNOVACIÓN*. Obtenido de <http://www.relatoweb.com.br/natura/13/es/innovacion>: <http://www.relatoweb.com.br/natura/13/es/innovacion>

Natura Cosméticos S.A. (6 de Junio de 2016). APIMEC 2016. *APIMEC Rio de Janeiro 2016*. Rio de Janeiro, Brasil.

Natura Investor Releases. (2015).

Paniker, S. (s.f.). *Frase Aesop*. Aesop.

Paphitis, D. (2015). *The-Talks.com*. Melbourne: <http://the-talks.com/interview/dennis-paphitis/>.

Ripley Corp. (Junio de 2016). *Press Release - Inversionistas*. Obtenido de Estados Financieros Consolidados intermedios correspondientes a los períodos terminados al 30 de junio de 2016 y al 31 de diciembre de 2015 : http://www.ripleychile.com/inversionistas/wp-content/uploads/2016/09/Estados_financieros-2Q16.pdf

S.A.C.I. Falabella. (Junio de 2016). *Corporate Presentation*. Obtenido de http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/imagenes/contenidoDescargable/presentaciones/2016/Junio_2016.pdf

Santos, S. (2012). *BroadSheet*. Obtenido de <https://www.broadsheet.com.au/melbourne/fashion/article/quiet-empire>

Stilo Hombre. (2008). *Stilo Hombre*. Obtenido de <http://www.stilohombre.com/2008/11/kiehls-llega-chile.html>

The Atlas of economic complexity / Harvard University. (2014). *The Atlas of economic complexity / Harvard University*. Obtenido de http://atlas.cid.harvard.edu/explore/tree_map/export/chl/all/show/2014/?prod_classes=sitc4&details_treemap=2&disable_widgets=false&disable_search=false&node_size=none&queryActivated=true&highlight=

the Challenge Project. (2015). *the Challenge Project*. Obtenido de <http://thechallengerproject.com/blog/2015/5/17/selling-perfection-enlightenment-and-handssoap>

The Nielsen company. (2016).

10. ANEXOS

Anexo A. Metodología

➤ Diagnóstico

▪ *Introducción a AESOP.*

Se realizará una introducción de la marca AESOP explicando su situación actual. Se hablará sobre los valores y filosofía de marca, el modelo de negocios que tiene actualmente y su propuesta de valor, entrando en profundidad en sus beneficios tanto emocionales como funcionales. Además, se presentará el portafolio de productos actual con las categorías donde compete y su capacidad de innovación y desarrollo.

▪ *Mercado potencial*

Se realizará un análisis del tamaño total del mercado de la cosmética en Chile, con su crecimiento y proyecciones. Además, se revisarán las categorías que lo componen haciendo un análisis más detallado en las que AESOP compete.

Con objeto de este estudio se realizará una descripción teórica y objetiva sobre los distintos segmentos de mercado, utilizando el precio como variable de clasificación. Los segmentos a describir serán: Masivo, Mastidge, Prestidge, Premium y Lujo.

Se realizará una descripción general en detalle sobre el segmento Premium, revisando su tamaño actual y proyecciones.

Además, revisaremos las tendencias principales que están en este segmento de mercado, revisando la cosmética de Lujo, Premium y cosmética Natural.

▪ *Análisis de clientes potenciales*

Se realizará un análisis de los consumidores chilenos, con conducta de compra y tipos de consumidores.

Se realizará también una investigación de mercado con el fin de detectar los principales competidores, su recordación de marca, descubrir los atributos claves y variables de decisión. Analizaremos el posicionamiento y se evaluarán posibles iniciativas. También se buscará detectar los principales problemas de la categoría y las cadenas de decisión de compras e influencias.

Con esta información se realizará una segmentación de clientes con el fin de detectar el mercado al que se buscará entrar.

- *Análisis de competidores relevantes*

Se realizará un análisis del contexto competitivo con las principales marcas y sus respectivas participaciones de mercado.

Se realizará a su vez un análisis de los principales competidores revisando su portafolio de productos y categorías en las que compiten, su estrategia de precios, participaciones de mercado, estrategia de canales, análisis logístico, rentabilidades y las dificultades o problemas que puedan tener.

- *Análisis canales de venta*

Dentro de este punto se realizará una revisión de los canales de retail y venta a distancia. Dentro de retail se revisarán las tiendas por departamentos, tiendas especializadas, farmacias además de las principales tendencias.

En venta a distancia revisaremos la venta directa e internet.

- *Análisis del entorno Externo*

Se revisará el contexto macro económico de Chile, con su demografía, se hará un análisis político, regulatorio para la industria, análisis ambiental y se explicará sobre los requisitos legales para hacer negocios en Chile.

- *Análisis Interno*

Se revisará la estructura corporativa de AESOP, revisando su la estructura organizacional y la gobernanza de la marca.

- *Barreras de entrada*

Se analizarán las principales barreras de entrada para una nueva marca de cosméticos en Chile abarcando los principales aspectos tanto de canales como de contexto competitivo

➤ **Conclusiones Diagnóstico**

- *Fortalezas*
- *Debilidad*
- *Oportunidades*
- *Amenazas*

➤ **Objetivos de la estrategia**

➤ **Estrategia**

- *Estrategia genérica*
- *Segmento objetivo*
- *Marketing mix*

Se propondrá una estrategia de: Comunicación y se definirá el posicionamiento esperado, portafolio, precios, canal de venta y comercialización.

➤ **Evaluación económica y financiera**

- *Ingresos y proyección de ventas*
- *Estructura de costos proyectados*
- *Analizando los costos fijos y costos Variables*
- *Gastos*
- *Márgenes y flujos proyectados*

Tanto para el primer año como una proyección a 5 años

- *Tasa de descuento*
- *Riesgo*

Se hará un análisis de sensibilidad, con el Break even y Payback de un proyecto de ingreso al mercado

➤ **Conclusiones y recomendaciones**

Anexo B. Definiciones segmento de mercado

Para tener una definición objetiva en cuanto a los segmentos de mercados, se determinarán por el precio específico de los productos más relevantes para cada marca y se clasificarán en términos relativos a la familia de productos en la que compiten (ejemplo: cremas de manos), determinando un portafolio base para su análisis y a partir de este se fijará un precio medio con el que se alinearán las definiciones.

Pueden existir ciertos productos específicos que no necesariamente respeten la relación asignada, pero para esos casos primará el posicionamiento de la marca determinado por sus productos más representativos.

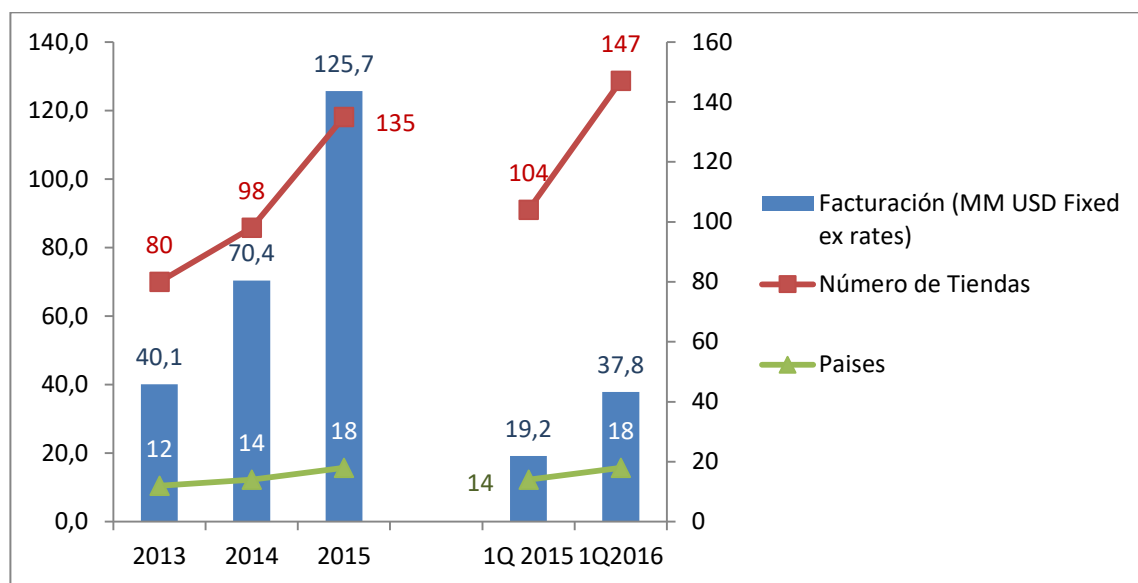
Masivo: Corresponde al mercado conformado por marcas que ofrecen productos orientados al precio, de baja diferenciación. Sus precios son en relación al mercado van en torno a un -40% a un -80% al promedio lineal de portafolio base de la categoría.

Mastidge: Corresponde al mercado conformado por marcas que ofrecen productos orientados al precio pero que muestran algún tipo de diferenciación. Su rango de precios va desde el -40% al +20% respecto del precio medio de la familia de productos.

Premium: Corresponde al mercado conformado por marcas que ofrecen productos con una diferenciación tanto de precio como de posicionamiento de marca. En esta categoría destacan los precios desde un +20% a un +300% respecto del precio medio.

Lujo: Corresponde al mercado conformado por marcas que ofrecen productos con una diferenciación exclusiva, ofreciendo productos con un valor de marca destacado con precios que van desde un +300% sobre el precio medio de la familia de productos.

Anexo C. Crecimiento en facturación y locales:



Fuente: Natura Cosmético, APIMEC junio 2016 Rio de Janeiro. Moneda: millones de Dolares.

Anexo D. “Taxonomy of design”, diseño de tiendas Aesop

Aesop dentro de sus valores de marca habla sobre la arquitectura y diseño, la que trasmite en la sección de su página web “Taxonomy of design”⁷³, donde la marca expone en detalle el concepto y diseño de cada uno de sus locales. En esta sección no sólo habla del diseño e historia detrás de cada tienda, sino que da foco relevante a la oficina de arquitectos que diseña la tienda y la historia aledaña al local con el que se basa la arquitectura, también describe cada material que fue usado con su significado además de cada uno de los elementos que se seleccionan para su construcción.

ION Singapur:

⁷³ <http://taxonomyofdesign.com/>



“Aesop Ion es un espacio cálido, reflexivo que media entre la naturaleza y el artificio a través de la historia local. Situado justo al lado de la calle bulliciosa de Orchard Road, que fue diseñado en colaboración con la arquitectura y el diseño del estudio Snøhetta con sede en Noruega. Los interiores conmemoran encarnación original del camino de la huerta como una plantación de nuez moscada, que duró hasta el desarrollo a lo largo de la vía se inició a principios del siglo XX. Inspirado en el pasado oscurecido, y un lugar subterráneo, el estudio creó un bosque al revés, utilizando una estratificación sensible de materiales, colores y formas.

El intenso calor de la paleta emite la calma seductora de los entornos naturales. Un techo oscuro hace referencia al suelo del huerto, atrayendo la mirada de sus formas tridimensionales, que se complementan con la alfombra de sisal plana en el mismo tono intenso. Paredes expuestas alrededor del perímetro son una rosa empolvada, que recuerda el color de la maza, la otra especia cosechado el fruto de la nuez moscada. El bosque es recreado por un bosque de listones de madera delgados densamente dispuestos que cuelgan del techo, una topografía con mucha textura y orgánica invertida para cubrir el espacio como una cortina. Algunos de los troncos " se extienden hacia abajo en forma de finas estructuras de latón redondo, con ramas intermitentes jarras proporcionar la estantería de exhibición de productos.

Visto desde el exterior, la línea curva de los imita la tenencia de fachada la forma de la tienda más allá, mientras que el bronce bruñido proyecta un resplandor a los transeúntes - una sutil referencia a la cercana Aesop Raffles Place. Este material también

se utiliza en los elementos funcionales, tales como la unidad de vivienda tres sumideros de demostración y el mostrador de ventas, así como estanterías de pared incorporada. Estas superficies pulidas distorsionan y amplían los detalles del techo, mientras que las luces LED ocultas en los listones de madera resaltan el brillo del metal, la proyección de sombras del bosque sobre la alfombra debajo.”⁷⁴

Fufoka, Japon



“Aesop Fukuoka utiliza especificidad de localización para construir un ambiente que evoca una prima, una fuerza casi ascético calma. Se forma el segundo capítulo de una historia que comenzó en la vecina Hakata barrio de la ciudad, en un espacio de inauguración también diseñado en colaboración con SENCILLEZ estudio japonés bajo el liderazgo de Shinichiro Ogata. Esta segunda tienda se encuentra en la sala de Tenjin, conocido como el Distrito de Samurai, y la filosofía y la artesanía de esta antigua orden informó al diseño.

La sinergia de las salas gemelas también se hace referencia a través de un dualismo sutil. Una fachada de cristal de altura completa revela accesorios simétricos y

74 (AESOP , 2016)

en el interior detallando, evocando ideas de dos mitades complementarias. Este efecto de imagen especular también acentúa la precisión en la arquitectura y la pureza, llevando a cabo un estudio considerado en formas simplificadas y materiales robustos. Apareciendo como si forjado del centro urbano en sí, puertas delanteras y pared posterior se construyen a partir de paneles de hierro oxidado, paredes laterales de piedra negro; pavimento es de hormigón pulido. Estos acabados toscos hablan a la poética del pragmatismo.” 75

Anexo E. The Fabulist

“The Fabulist es un gesto literario nacido del goce y alimento intelectual Aesop deriva diariamente a través de la palabra escrita. Cuenta con la ficción y no ficción de autores emergentes y consagrados de todo el mundo cuyo trabajo admiramos, junto con entrevistas incisivas de individuos extraordinarios.” 76

Esta sección busca exponer obras literarias de autores emergentes complementando su interés por el intelecto y el contenido a través del arte.

Existen 4 tópicos dentro de los cuales se agrupan las distintas obras: Las fabulas, que buscan homenajear al fabulista de la" antigua Grecia que dio nombre a esta marca Esopo. “Shelf Life” que busca expresar un “pantallazo” de lo que ocurre en los estantes de libros. Esencial, por el cual se invita a figuras culturales a debatir y despertar interés u obsesión. Radical libre, donde se invita a los de mente libre y rebeldes con causa a escribir. Y por último de Belleza, donde se invita a escribir y debatir sobre este amplio tema.

Anexo F. Comunicación Aesop

75 (AESOP , 2016)

76 (AESOP, 2016)



Anexo G. Ventas acumuladas 2016 por canal de ventas

AUD/MM	Ventas Acumuladas Enero-Abril		
	2016	Mix	2016vs2015
Tiendas Propias	62,9	51,4%	51,0%
Tiendas por departamentos	35,6	29,1%	59,1%
Distribuidores autorizados	17,4	14,2%	55,0%
Internet	6,4	5,2%	14,2%
Total	122,3		51,3%

*Fuente: Resultados Aesop

Anexo H. Portafolio de productos de Aesop

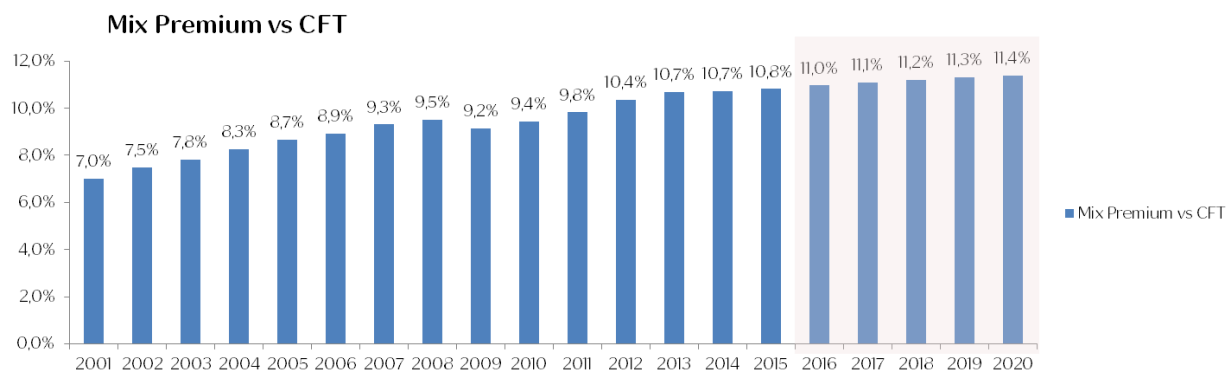
Producto	Categoría	Sub Categoría	Segmento	Precio referencia EEUU (USD)	Volumetría
Fabulous Face Cleanser	Rostro	Limpieza	Jabón líquido	33-49	100-200ml
Parsley Seed Facial Cleanser	Rostro	Limpieza	Jabón líquido	43-60	100-200ml
Amazing Face Cleanser	Rostro	Limpieza	Jabón líquido	33-49	100-200ml
Purifying Facial Cream Cleanser	Rostro	Limpieza	Crema	39	100 ml
Remove	Rostro	Limpieza	Desmaquillante	23	60 ml
Parsley Seed Cleansing Masque	Rostro	Limpieza Profunda	Mascara	45	60 ml
Primrose Facial Cleansing Masque	Rostro	Limpieza Profunda	Máscara antioxidante	40	60g
Purifying Facial Exfoliant Paste	Rostro	Limpieza Profunda	Crema exfoliante	53	75ml
Chamomile Concentrate Anti-Blemish Masque	Rostro	Limpieza Profunda	Máscara astringente	45	60 ml
Tea Tree Leaf Facial Exfoliant	Rostro	Limpieza Profunda	crema	40	30 ml
Facial Polishing Pair	Rostro	Limpieza Profunda	Duo		
Parsley Seed Anti-Oxidant Facial Toner	Rostro	Limpieza	Tónicos	43-63	100-200ml
B & Tea Balancing Toner	Rostro	Limpieza	Tónicos	35-55	100-200ml
Bitter Orange Astringent Toner	Rostro	Limpieza	Tónicos	35-55	100-200ml
Control	Rostro	Específicos	Anti imperfecciones	Gel	
Chamomile Concentrate Anti-Blemish Masque	Rostro	Específicos	Anti imperfecciones	Mascara astringente	
Blue Chamomile Facial Hydrating Masque	Rostro	Hidratación	Máscara de hidratación	55	60 ml
Lucent Facial Concentrate	Rostro	Hidratación	Serum	115	60 ml
Elemental Facial Barrier Cream	Rostro	Hidratación	Crema	60	60 ml
Mandarin Facial Hydrating Cream	Rostro	Hidratación	Crema	49	60 ml
Parsley Seed Anti-Oxidant Hydrator	Rostro	Hidratación	Toque Seco	70	60 ml
Fabulous Face Oil	Rostro	Hidratación	Aceite	57	25 ml
Camellia Nut Facial Hydrating Cream 60mL	Rostro	Hidratación	Crema	49	60 ml
Moroccan Neroli Post-Shave Lotion	Rostro	Hidratación	Loción	49	60 ml

Sage & Zinc Facial Hydrating Cream – SPF15	Rostro	Hidratación	Crema FPS	40-60	40-60ml
B Triple C Facial Balancing Gel	Rostro	Hidratación	gel	120	60 ml
Perfect Facial Hydrating Cream	Rostro	Hidratación	crema	120	60 ml
Primrose Facial Hydrating Cream	Rostro	Hidratación	crema	49	60 ml
Immediate Moisture Facial Hydrosol	Rostro	Hidratación	Spray	25	60 ml
Parsley Seed Anti-Oxidant Eye Serum	Rostro	Hidratación	Serum Perejil	81	15 ml
Oil Free Facial Hydrating Serum	Rostro	Hidratación	Serum	65	100 ml
Parsley Seed Anti-Oxidant Eye Cream	Rostro	Hidratación	crema	87	9 ml
Parsley Seed Anti-Oxidant Serum	Rostro	Hidratación	Serum	73	100 ml
Avail Lip Balm with Sunscreen	Rostro	Especificos	Labios	19	6 g
Rosehip Seed Lip Cream	Rostro	Especificos	Labios	15	6 ml
Damascan Rose Facial Treatment	Rostro	Específico	Concentrado	75	25 ml
Parsley Seed Anti-Oxidant Facial Treatment	Rostro	Específico	Concentrado	59	15 ml
Moroccan Neroli Shaving Serum	Barba	Pre barba	Serum	37-59	60-100ml
Moroccan Neroli Post-Shave Lotion	Barba	Post Barba	Locion	49	60 ml
Shaving Brush	Barba	Accesorio	Brocha	63	
Double-Edge Razor	Barba	Accesorio	Hoja	105	
Double-Edge Razor Blades	Barba	Accesorio	Hoja	25	
Moroccan Neroli Shaving Duet	Barba	Pre y post	Kit	80	
Stainless Steel Bowl	Barba	Accesorio	Bowl	25	
Calming Shampoo	Cabellos	Basicos	Shampoo		
Colour Protection Shampoo	Cabellos	Basicos	Shampoo		
Equalising Shampoo	Cabellos	Basicos	Shampoo		
Nurturing Shampoo	Cabellos	Basicos	Shampoo		
Volumising Shampoo	Cabellos	Basicos	Shampoo		
Classic Shampoo	Cabellos	Basicos	Shampoo		
Colour Protection Conditioner	Cabellos	Basicos	Acondicionador		
Nurturing Conditioner	Cabellos	Basicos	Acondicionador		
Volumising Conditioner	Cabellos	Basicos	Acondicionador		
Classic Conditioner	Cabellos	Basicos	Acondicionador		

Rose Hair & Scalp Moisturising Masque	Cabellos	Tratamiento	Máscara		
Sage & Cedar Scalp Treatment	Cabellos	Tratamiento	pre-shampoo		
Shine	Cabellos	Tratamiento	aceite		
Violet Leaf Hair Balm	Cabellos	Tratamiento	Crema		
Resurrection Aromatique Hand Wash	Jabones	Manos	Líquido	39	500 ml
Reverence Aromatique Hand Wash	Jabones	Manos	Líquido	39	500 ml
Geranium Leaf Body Scrub	Jabones	Cuerpo	Crema	35	170 ml
Resurrection Rinse-Free Hand Wash	Jabones	Manos	Gel	10	50 ml
Body Cleansing Slab	Jabones	Cuerpo	Barra	25	300 ml
Coriander Seed Body Cleanser	Jabones	Cuerpo	Líquido	25-45	200-500 ml
A Rose By Any Other Name Body Cleanser	Jabones	Cuerpo	Líquido	25-46	200-500 ml
Geranium Leaf Body Cleanser	Jabones	Cuerpo	Líquido	25-47	200-500 ml
Petitgrain Reviving Body Gel	Cuerpo	Post Sol	Gel	41	150 ml
Avail Body Lotion with Sunscreen	Cuerpo	Cuerpo	Locion	41	150 ml
Resolute Hydrating Body Balm	Cuerpo	Hidratante corporal	Crema	35-97	121-500ml
Reverence Aromatique Hand Balm	Cuerpo	Manos	Crema	35-97	121-500ml
Resurrection Aromatique Hand Balm	Cuerpo	Manos	Crema	35-98	121-500ml
Geranium Leaf Body Balm	Cuerpo	Manos	Crema	35-99	121-500ml
Rind Concentrate Body Balm	Cuerpo	Manos	Crema	35-100	121-500ml
Rejuvenate Intensive Body Balm	Cuerpo	Manos	Crema	35-101	121-500ml
Ginger Flight Therapy	Cuerpo	Tratamiento	aceite	31	9 ml
Geranium Leaf Hydrating Body Treatment	Cuerpo	Aceite	Hidratación	35	100 ml
Breathless	Cuerpo	Aceite	Hidratación	36	100 ml
Herbal Deodorant	Desodorante	Spray	Unisex	35	50 ml
Deodorant	Desodorante	Spray	Mujer	35	50 ml
Mouthwash	Oral	Enjuague Bucal	Limpieza	25	500 ml
Tacit Eau de Parfum	Perfumería	Eau de Parfum	Unisex	110	50 ml
Marrakech Intense Eau de Toilette	Perfumería	Eau de Parfum	Unisex	85	50 ml

Marrakech Intense Parfum	Perfumería	Eau de Parfum	Unisex	95	9 ml
--------------------------	------------	---------------	--------	----	------

Anexo I. Mix cosmética Premium



Fuente: Euromonitor 2015 – Passport Beauty and personal Care

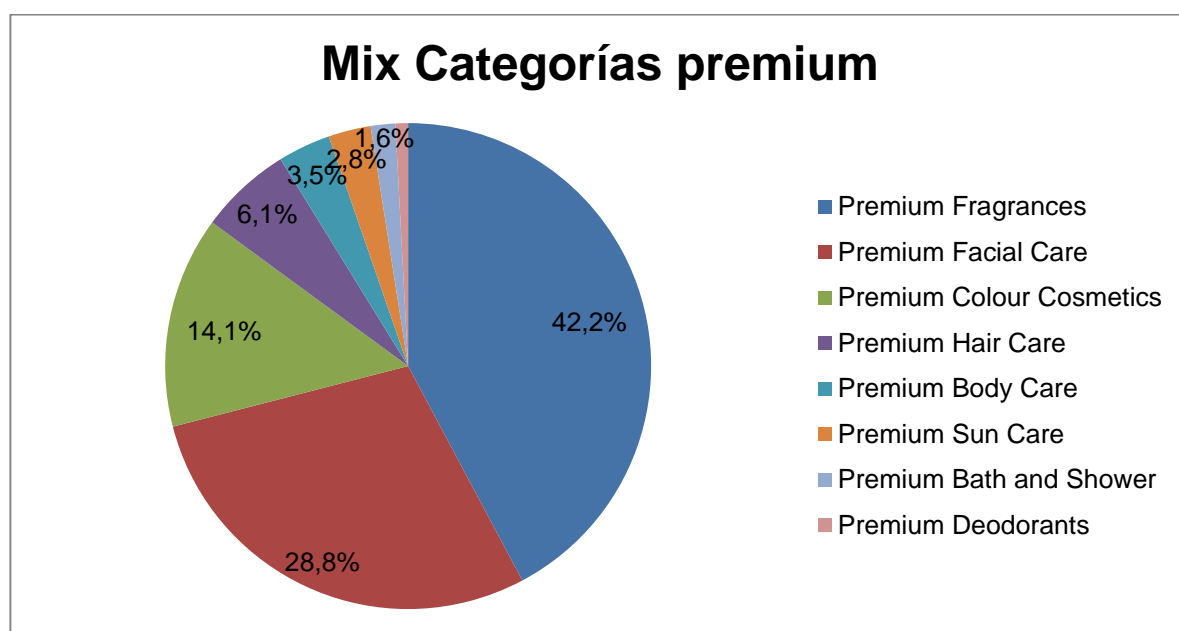
Anexo J. Crecimiento por categoría en mercado de cosmética Premium

		MCDO 2015 (MM CLP)	2015 vs 2014	CAGR 2015-15	CAGR 2015-20
Premium Beauty and Personal Care		186.092	8,18%	11,20%	6,80%
Premium Fragrances	42,10%	78.400	6,59%	11,40%	7,60%
Premium Facial Care	28,70%	53.444	9,70%	8,30%	5,20%

Premium Colour Cosmetics	14,10%	26.156	10,67%	19,60%	7,90%
Premium Hair Care	6,10%	11.398	4,19%	12,00%	5,40%
Premium Body Care	3,50%	6.499	10,30%	6,00%	5,40%
Premium Bath and Shower	1,60%	3.031	6,79%	9,30%	7,40%
Premium Deodorants	0,80%	1.557	3,07%	10,20%	7,70%
Premium Baby and Child-specific Products	0,10%	184	9,24%	10,30%	7,70%
Premium Hand Care	0,10%	173	5,16%	5,10%	4,20%

Fuente: Euromonitor 2015 – Passport Beauty and personal Care

Anexo K. Mix por categoría en mercado de cosmética Premium



Fuente: Euromonitor 2015 – Passport Beauty and personal Care.

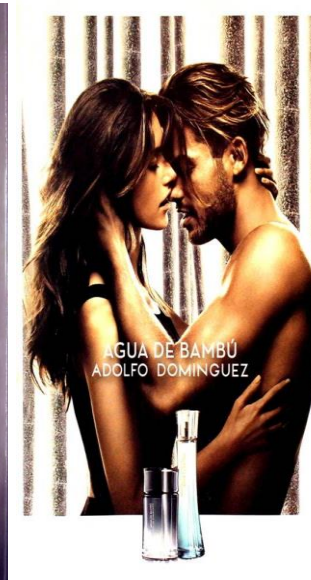
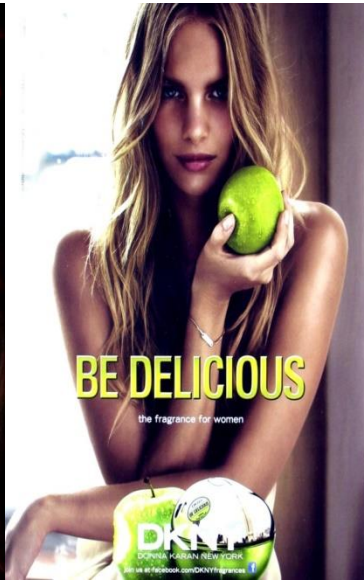
Anexo L. Marcas de perfumería Premium

Marca	Compañía	2015 (MM CLP)	Participación	Crecimiento 2015vs2014	CAGR 2015vs 2010
Ralph Lauren	L'Oreal Groupe	13.088,20	16,7%	14,8%	14,5%
Carolina Herrera	Puig SL	10.279,70	13,1%	6,2%	11,1%
Giorgio Armani	L'Oreal Groupe	7.207,90	9,2%	13,8%	14,8%
Lancôme	L'Oreal Groupe	6.787,30	8,7%	12,8%	13,8%
Paco Rabanne	Puig SL	6.325,90	8,1%	7,1%	17,2%
Hugo Boss	Procter & Gamble Co, The	4.089,20	5,2%	-11,6%	5,1%
Calvin Klein	Coty Inc	3.385,50	4,3%	6,6%	7,1%
Chanel	Chanel SA	2.908,60	3,7%	6,6%	10,4%
Cacharel	L'Oreal Groupe	2.640,40	3,4%	15,8%	14,8%

Givenchy	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	2.576,90	3,3%	28,4%	17,3%
Donna Karan	Estée Lauder Cos Inc	2.251,60	2,9%	9,6%	11,5%
Tommy Hilfiger	Estée Lauder Cos Inc	1.953,40	2,5%	12,6%	11,5%
Dolce & Gabbana	Procter & Gamble Co, The	1.806,50	2,3%	-14,6%	-2,7%
Christian Dior	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	1.760,40	2,2%	7,0%	13,0%
Kenzo	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	1.661,10	2,1%	9,1%	14,9%
Gucci	Procter & Gamble Co, The	1.317,70	1,7%	-8,2%	3,0%
Yves Saint Laurent	L'Oreal Groupe	1.088,30	1,4%	10,7%	10,3%
Nina Ricci	Puig SL	854,20	1,1%	14,4%	12,1%
Estée Lauder	Estée Lauder Cos Inc	501,10	0,6%	14,1%	14,4%
Azzaro	Clarins SA	494,70	0,6%	7,1%	8,5%
Clinique	Estée Lauder Cos Inc	366,50	0,5%	13,3%	9,6%
Guy Laroche	L'Oreal Groupe	365,30	0,5%	11,3%	7,4%
Marc Jacobs	Coty Inc	238,20	0,3%	3,6%	5,0%
Thierry Mugler	Clarins SA	160,50	0,2%	4,3%	3,9%
Ermenegildo Zegna	Estée Lauder Cos Inc	145,90	0,2%	10,1%	13,9%
Oscar de la Renta	L'Oreal Groupe	132,80	0,2%	6,4%	10,9%
Davidoff	Coty Inc	97,80	0,1%	6,3%	6,4%
Others	Others	3.914,00	5,0%	26,4%	6,4%
Total	Total	78.399,80	100,0%	9,2%	11,4%

Fuente: Euromonitor 2015 – Passport Beauty and personal Care.

Anexo M. Ejemplos publicidad perfumería Premium

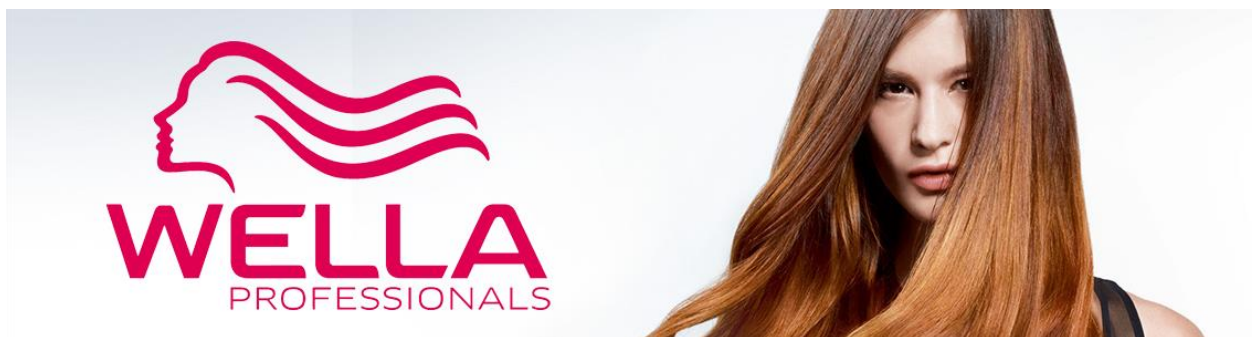


Anexo N. Participación marcas cabello Premium

Marca	Compañía	2015 (MM CLP)	Participación	Crecimiento 2015vs2014	CAGR 2015vs 2010
Wella Professionals	Procter & Gamble Co, The	1.681,60	14,8%	5,9%	5,6%
Vichy	L'Oreal Groupe	1.513,80	13,3%	10,5%	118,8%
L'Oreal Professionnel	L'Oreal Groupe	1.476,20	13,0%	6,3%	6,0%
Silkey Premium	Silkey Mundial	966,20	8,5%	8,6%	14,8%
Ducray	Pierre Fabre SA, Laboratoires	944,20	8,3%	2,8%	2,3%
Kiehl's	L'Oreal Groupe	656,00	5,8%	5,6%	91,9%
La Roche-Posay	L'Oreal Groupe	514,60	4,5%	2,9%	31,3%
Schwarzkopf	Henkel AG & Co KGaA	301,40	2,6%	10,5%	13,3%
Others	Others	3.344,20	29,3%	-4,7%	6,8%
Total	Total	11.398,10	100,0%	3,1%	12,0%

Fuente: Euromonitor 2015 – Passport Beauty and personal Care.

Anexo O. Ejemplos Publicidad cabellos Premium





Anexo P. Participación marcas cuerpo Premium

Marca	Compañía	2015 (MM CLP)	Participación	Crecimiento 2015vs2014	CAGR 2015vs 2010
Vichy	L'Oreal Groupe	1.841,90	28,3%	6,7%	2,3%
Lancôme	L'Oreal Groupe	444,70	6,8%	5,8%	7,8%
Biotherm	L'Oreal Groupe	441,10	6,8%	7,9%	12,7%
Avène	Pierre Fabre SA, Laboratoires	364,80	5,6%	6,7%	-6,6%
Christian Dior	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	352,30	5,4%	6,6%	11,0%
Estée Lauder	Estée Lauder Cos Inc	343,20	5,3%	24,0%	11,6%

La Roche-Posay	L'Oreal Groupe	342,40	5,3%	8,5%	28,4%
Clinique	Estée Lauder Cos Inc	339,70	5,2%	4,7%	7,8%
Burt's Bees	Clorox Co, The	57,30	0,9%	6,1%	7,7%
Others	Others	1.971,60	30,3%	3,9%	7,4%
Total	Total	6.499,00	100,0%	6,6%	6,0%

Fuente: Euromonitor 2015 – Passport Beauty and personal Care.

Anexo Q. Mix y crecimiento sub categorías rostro			
	Mix 2015	2015vs2014	CAGR 10-15
Anti señales	52%	7,2%	5,9%
Hidratación	22%	5,6%	4,3%
Limpieza Tonificación	y 16%	4,3%	3,9%
Acné	6%	14,2%	14,3%
Específicos	4%	6,0%	4,7%
Total general	100%	6,7%	5,5%

Fuente: Euromonitor 2015 – Passport Beauty and personal Care.

Anexo R. Marcas de rostro Premium

Marca	Compañía	2015 (MM CLP)	Participación	Crecimiento 2015vs2014	CAGR 2015vs 2010
Vichy	L'Oreal Groupe	15.014,40	28,1%	6,6%	7,7%
La Roche-Posay	L'Oreal Groupe	7.077,20	13,2%	7,5%	20,3%
Lancôme	L'Oreal Groupe	6.204,80	11,6%	6,2%	6,0%
Clinique	Estée Lauder Cos Inc	5.655,00	10,6%	5,7%	9,3%
Estée Lauder	Estée Lauder Cos Inc	3.893,60	7,3%	23,8%	10,7%
Avène	Pierre Fabre SA, Laboratoires	2.275,60	4,3%	6,9%	12,7%
Biotherm	L'Oreal Groupe	1.923,80	3,6%	5,7%	1,3%

La Mer	Estée Lauder Cos Inc	967,00	1,8%	18,5%	14,8%
Kiehl's	L'Oreal Groupe	629,60	1,2%	-9,3%	10,8%
Isdin	ISDIN SA	558,60	1,0%	6,1%	31,0%
Clarins	Clarins SA	246,70	0,5%	4,6%	32,8%
Helena Rubinstein	L'Oreal Groupe	134,80	0,3%	2,7%	3,9%
Christian Dior	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	128,40	0,2%	15,1%	16,9%
Others	Others	8.734,60	16,3%	1,9%	2,2%
Total	Total	53.444,20	100,0%	6,8%	8,3%

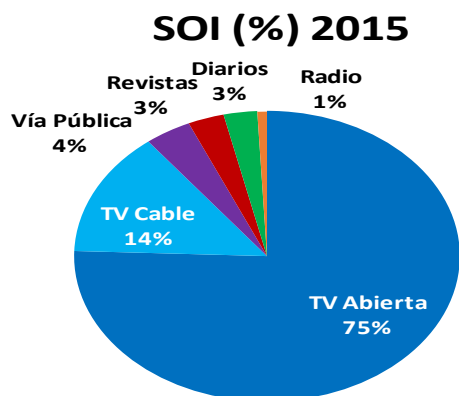
Fuente: Euromonitor 2015 – Passport Beauty and personal Care.

Anexo S. Inversión en publicidad

Inversión publicitaria por categoría total industria: Pesos Chilenos

SEGMENTO	INV (\$) 2015	SOI (%)	VAR (%) '14-'15
CABELLO	\$ 18.111.942.317	33%	30%
DESODORANTES	\$ 10.880.981.624	20%	22%
ROSTRO	\$ 7.936.795.717	14%	28%
MAQUILLAJE	\$ 4.126.897.312	8%	32%
JABONES	\$ 3.630.128.113	7%	45%
CUERPO	\$ 1.941.972.639	4%	-34%
PERFUMERIA	\$ 6.931.102.107	13%	65%
SOLARES	\$ 507.762.772	1%	-2%
INSTITUCIONAL Y L	\$ 829.808.202	2%	-9%
BARBA	\$ 2.037.427	0%	-91%
TOTAL ALVO	\$ 54.899.428.230	100%	27%

Distribución inversión en medios 2015:

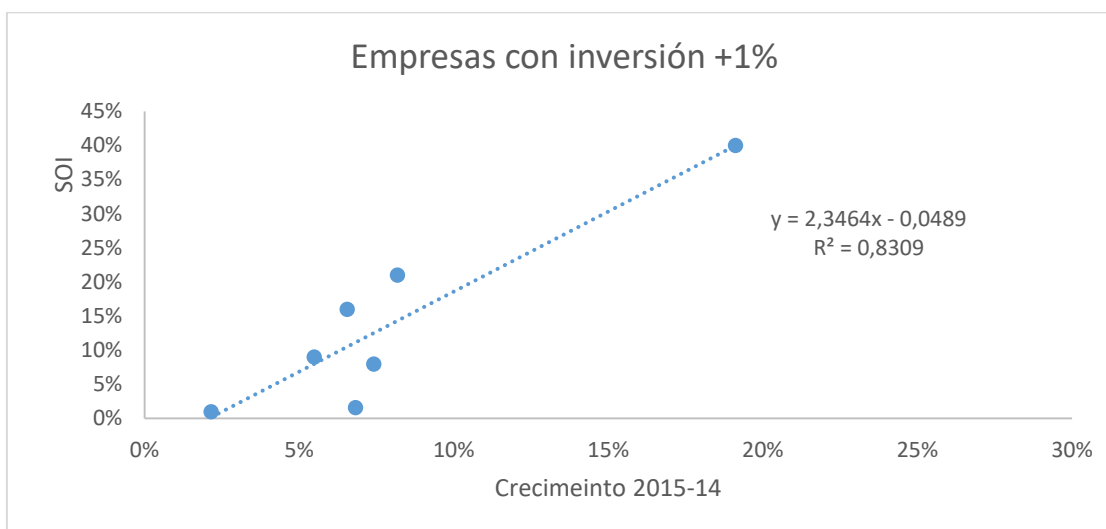


Relación entre inversión publicitaria con participación de mercado y crecimiento

Etiquetas de fila	Participación	Crec. 2015vs2014	SOI
Vichy	10,70%	6,6%	16%

L'Oréal Dermo-Expertise	7,66%	5,5%	9%
Nivea Visage	7,25%	8,2%	21%
La Roche-Posay	4,71%	6,8%	2%
Eucerin	4,23%	7,4%	8%
Asepxia Cicatricure	2,28%	19,1%	40,00%
L'Bel	0,88%	2,2%	1%

Relación marcas con inversión publicitaria por sobre un 1% de SOI y crecimiento en el 2015.

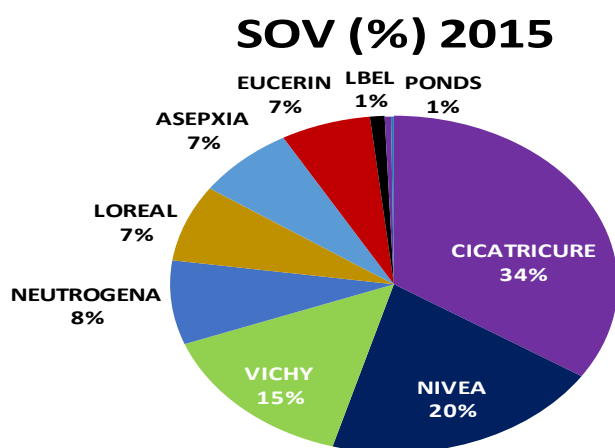


Participación de la inversión por empresa en categoría Rostro:

2014			2015		
ANUNCIANTE	INV (\$) 2014	SOI (%)	ANUNCIANTE	INV (\$) 2015	SOI (%)
L'OREAL	1.953.865.697	33%	GENOMMA LAB	3.083.228.739	39%
BEIERSDORF	1.623.114.141	27%	BEIERSDORF	2.277.613.390	29%
NATURA	1.571.622.317	26%	L'OREAL	1.994.301.178	25%
BELCORP	219.742.827	4%	JOHNSON & JOHNS	296.302.381	4%
GENOMMA LAB	199.075.461	3%	BELCORP	54.235.891	1%
JOHNSON & JOHNS	133.291.500	2%	MOURE Y CIA LTDA	38.112.072	0%
LABORATORIO DUF	98.449.706	2%	UNILEVER	32.018.628	0%
AVON	62.444.064	1%	ESTEE LAUDER	28.380.941	0%
PROCTER & GAMBL	42.881.852	1%	LABORATORIO PETI	24.388.023	0%
ESTEE LAUDER	41.824.041	1%	NEORAYEN ECOSM	22.533.389	0%
ENERO - DICIEMBRE			ENERO - DICIEMBRE		

Fuente: Megatime / 2015

Participación de la inversión por marca para categoría Rostro:



Anexo T. Ejemplos publicidad rostro

Eucerin
CUIDADO VISIBL E N TU PIEL

NUEVO
Eucerin
HYALURON FILLER
CC Cream

Efecto relleno anti-arrugas + perfección del tono y apariencia de la piel

Nuevo HYALURON FILLER CC Cream eficacia anti-age comprobada ahora con pigmentos unificadores de color

- Con Acido Hialurónico que permea la piel profundizando los niveles de hidratación
- Micropigmentos de color que cubren y corrigien el tono del rostro natural
- Eficacia y estabilidad de la piel comprobada in vitro y in vivo



El ejemplo tu día de juventud

El Acido Hialurónico hidratación profunda

VICHY
NEOVADIOL
COMPLEJO SUSTITUTIVO

Tratamiento que combate los signos del envejecimiento en gel ultraligero

Tratamiento con ácido hialurónico, glicol, glicerina, niacinamida, vitamina C, vitamina E, vitamina K, vitamina B5, vitamina B6, vitamina B12, vitamina D3, vitamina K2, vitamina K7, vitamina K9, vitamina K10, vitamina K11, vitamina K12, vitamina K13, vitamina K14, vitamina K15, vitamina K16, vitamina K17, vitamina K18, vitamina K19, vitamina K20, vitamina K21, vitamina K22, vitamina K23, vitamina K24, vitamina K25, vitamina K26, vitamina K27, vitamina K28, vitamina K29, vitamina K30, vitamina K31, vitamina K32, vitamina K33, vitamina K34, vitamina K35, vitamina K36, vitamina K37, vitamina K38, vitamina K39, vitamina K40, vitamina K41, vitamina K42, vitamina K43, vitamina K44, vitamina K45, vitamina K46, vitamina K47, vitamina K48, vitamina K49, vitamina K50, vitamina K51, vitamina K52, vitamina K53, vitamina K54, vitamina K55, vitamina K56, vitamina K57, vitamina K58, vitamina K59, vitamina K60, vitamina K61, vitamina K62, vitamina K63, vitamina K64, vitamina K65, vitamina K66, vitamina K67, vitamina K68, vitamina K69, vitamina K70, vitamina K71, vitamina K72, vitamina K73, vitamina K74, vitamina K75, vitamina K76, vitamina K77, vitamina K78, vitamina K79, vitamina K80, vitamina K81, vitamina K82, vitamina K83, vitamina K84, vitamina K85, vitamina K86, vitamina K87, vitamina K88, vitamina K89, vitamina K90, vitamina K91, vitamina K92, vitamina K93, vitamina K94, vitamina K95, vitamina K96, vitamina K97, vitamina K98, vitamina K99, vitamina K100

VICHY
LABORATOIRES

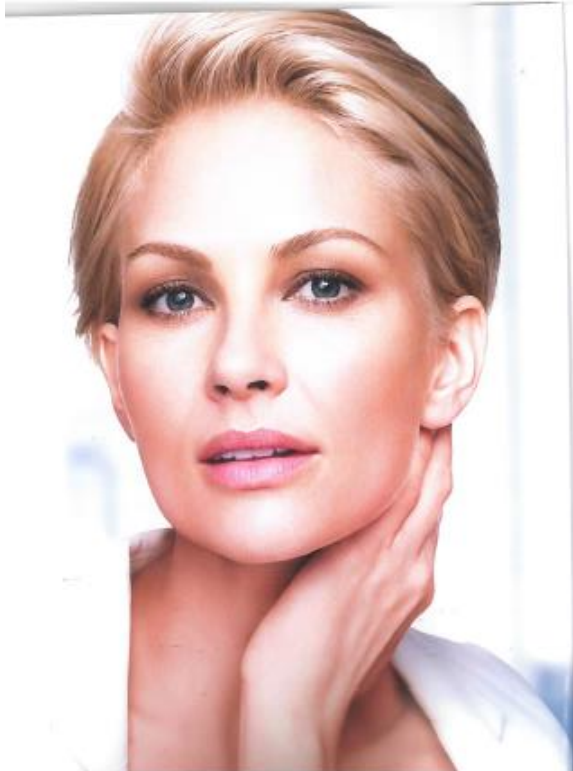
- lanzamiento -

Sérum Effaclar

Sérum corrector para pieles grasas. El serúm con ácido corráctico anti-edad y anti-imperfecciones. Gracias a una combinación de ácido glicólico al 7,5% y de ácido hialurónico, EFFACLAR SÉRUM reduce arrugas, poros y las imperfecciones. Resultado: la piel se ve más lisa y uniforme. Su textura serúm ultra fluida y de rápida absorción se adapta a las pieles grasas.

© La Roche-Posay

LA ROCHE-POSAY
SÉRUM CORRECTOR
EFFACLAR ANTI-AGE
SÉRUM CORRECTOR
PARA PIEL OLEOSA
SÉRUM CORRECTOR
PARA PIEL GRASA



Efecto lifting continuo día a día de Vichy.
Eficacia antiarrugas y firmeza reforzada en 1 m

Desde la 1ª noche: +16% de firmeza.
En un mes: +32% disminución de las arrugas, incluso las más profundas.

VICHY
LIFTACTIV
SUPREME

NUEVO
LIFTACTIV SUPREME
Tratamiento corrector del envejecimiento diario.

Al final del día, cuando te miras al espejo, ¿notas que tu rostro luce más cansado y opaco que te sientes por dentro? El tiempo te lo pide la piel que no puede resistir días tan como cuando eres más joven.

Liftactiv Supreme combina [RAMNOSA 5%] & [COMPLEJO DAYPROOF] para continuamente combatir la aparición e instalación de los signos del envejecimiento, particular aquellos que se manifiestan al finalizar el día. Desde la mañana hasta la noche la piel se mantiene suave y el rostro luce joven hasta el final del día. Desde el primer día, ayuda a corregir incluso las más profundas para un efecto lifting global.

Exclusivamente en farmacias • www.vichy.fr • fb.com/vichyfr • [@vichyfr](https://twitter.com/vichyfr)

FORMULADO PARA PIELS SENSIBLES. HIPOALÉRGICO. CON AGUA TERMAL DE VICHY

VICHY
LABORATOIRES

Matriz comunicacional Publicidad categoría Rostro:



Fuente: Levantamiento personal

Anexo U. Participación mujeres en mercado laboral
Población Total y de 15 años y más por situación en la fuerza de trabajo, Según Período
Total, País Mujeres
(miles de personas y tasas)

Período		15 años y más	Fuerza de Trabajo	Ocupados	Tasa de Ocupación	Tasa de Participación
2010	Ene - Mar	6.719,89	2.979,93	2.656,63	39,5	44,3
	Dic - Feb	6.814,41	3.161,17	2.880,63	42,3	46,4
2011	Ene - Mar	6.822,86	3.179,46	2.896,75	42,5	46,6
	Dic - Feb	6.916,98	3.296,65	3.040,80	44,0	47,7
2012	Ene - Mar	6.925,60	3.304,75	3.020,20	43,6	47,7
	Dic - Feb	7.021,84	3.342,58	3.093,44	44,1	47,6
2013	Ene - Mar	7.030,66	3.347,37	3.096,90	44,0	47,6
	Dic - Feb	7.129,41	3.472,48	3.232,52	45,3	48,7
2014	Ene - Mar	7.138,47	3.460,88	3.214,53	45,0	48,5

2015	Dic - Feb	7.239,85	3.482,00	3.242,17	44,8	48,1
	Ene - Mar	7.249,16	3.457,85	3.207,08	44,2	47,7
2016	Dic - Feb	7.357,35	3.521,56	3.283,08	44,6	47,9
	Ene - Mar	7.367,65	3.508,73	3.255,48	44,2	47,6
	Feb - Abr	7.378,02	3.526,17	3.276,71	44,4	47,8
	Mar - May	7.388,41	3.558,22	3.297,03	44,6	48,2
	Abr - Jun	7.398,86	3.553,39	3.295,06	44,5	48,0
	May - Jul	7.409,33	3.577,94	3.308,35	44,7	48,3
	Jun - Ago	7.419,86	3.561,63	3.301,09	44,5	48,0

FUENTE: Nueva Encuesta Nacional de Empleo,
INE

Anexo V. Crecimiento ocupación femenina

Grupos de Ocupación	2010	2015	2016		Crecimiento Junio - Ago 2016 vs enero - marzo 2015	CAGR 2016-10
	Ene - Mar	Ene - Mar	Ene - Mar	Jun - Ago		
Ocupación Femenina	2.656,63	3.207,08	3.255,48	3.301,09	1,5%	3,7%
Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de empresas	40,14	59,12	46,20	51,51	-12,9%	4,2%
Profesionales científicos e intelectuales	293,64	429,16	413,56	459,79	7,1%	7,8%
Técnicos y profesionales de nivel medio	327,65	403,06	400,58	419,56	4,1%	4,2%
Empleados de oficina	354,97	469,40	467,28	448,15	-4,5%	4,0%
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados	655,10	751,78	754,31	777,35	3,4%	2,9%

Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros	30,24	44,55	45,43	42,25	-5,2%	5,7%
Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios	123,90	163,73	161,24	197,12	20,4%	8,0%
Operadores de instalaciones y máquinas y montadores	45,87	50,65	53,90	59,53	17,5%	4,4%
Trabajadores no calificados	781,25	831,54	908,12	841,18	1,2%	1,2%
Otros no Identificados	3,88	4,08	4,87	4,65	13,8%	3,0%

Fuente: Nueva Encuesta Nacional de Empleo. INE
1/ Clasificación internacional de grupo ocupacional CIUO-88

Anexo W. Expectativas de vida

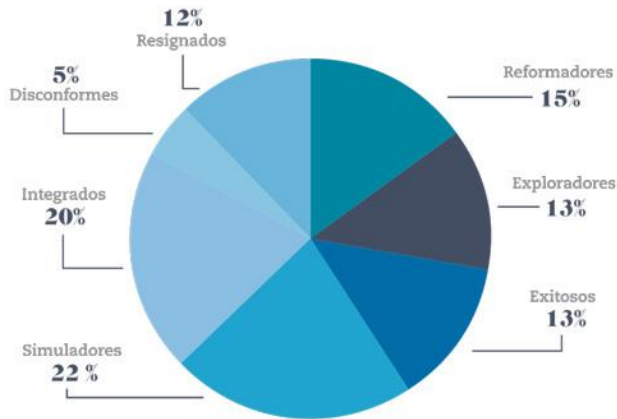
	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030
Expectativas de vida	76.9	78.8	80.4	82.0	83.3	84.3	85.2
Expectativas de vida: Hombres	73.7	75.6	77.3	79.0	80.5	81.6	82.5
Expectativas de vida: Mujeres	80.1	81.9	83.4	84.7	85.8	86.7	87.6

Fuentes: Euromonitor International from national statistics/UN

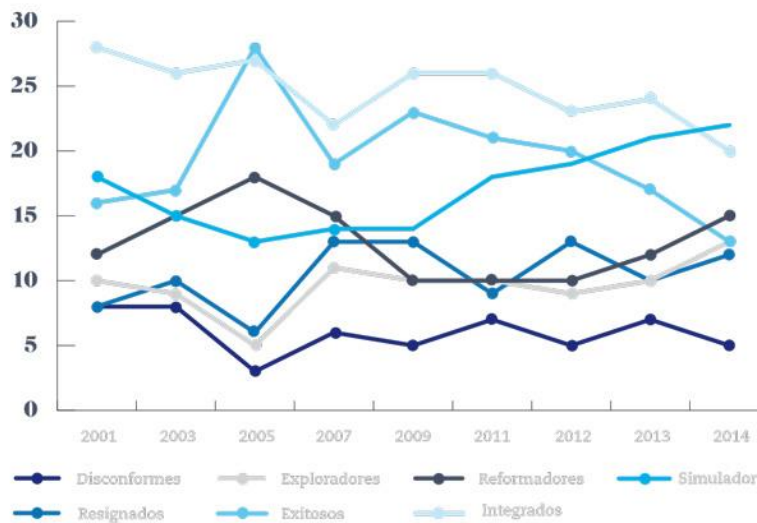
Nota: Datos se refieren a años de vida promedio esperados para la población chilena.

Anexo X. Evolución perfiles consumidores en Chile

Los siete perfiles de consumidores



Evolución de los perfiles en Chile



Fuente: (Capital Online/ TheLab de Young & Rubicam, 2014)

Anexo Y. Participación y crecimiento canales de venta en cuidado y belleza personal

	Participación	Crecimiento 2015-2014	CARG 2015-2010
Retail	82,6%	8,1%	8,6%
Minoristas, Supermercados e Hipermercados	33,8%	7,2%	7,4%
Hypermarkets	14,0%	7,4%	8,0%
Supermarkets	16,9%	7,4%	7,2%
Minoristas de comestibles	2,8%	5,6%	6,3%
Farmacias, especialistas en Belleza y tiendas por departamento	39,0%	9,2%	9,5%
Health and Beauty Specialist Retailers	38,3%	9,2%	9,5%
Especialistas en Belleza y cuidado	11,7%	11,1%	11,5%
Farmacias	26,6%	8,4%	8,7%
Tiendas por Departamentos	9,9%	7,1%	9,2%
Venta a Distancia	17,0%	3,6%	6,6%
Venta Directa	15,4%	3,3%	6,1%
Internet	1,4%	6,9%	14,0%
Salones de Belleza	0,3%	6,4%	6,3%
Total	100,0%	7,3%	8,2%

Fuente: Beauty and Personal Care: Euromonitor from trade sources/national statistics

Objetivos de Marketing

Objetivo General:

Conocer las variables de decisión de compra en el mercado de la cosmética Premium en Chile.

Objetivos Específicos:

1. Cuál es la necesidad del cliente → motivo por el cual compra cosmética Premium.
2. Top of mind → Cuál es la marca más recordada
3. Recordación → Cuáles son las principales marcas que componen el mercado
4. Cuáles son los Atributos más valorados y que grado de importancia tiene cada uno.
5. Cuáles son las variables de decisión para la compra
6. Cuál es el posicionamiento de cada uno de los principales competidores

Metodología

i. Segmento Objetivo:

Hombres y Mujeres sobre 18 años que vivan en Chile y declaren consumir productos de cosmética Premium

ii. Muestreo:

Por conveniencia: Muestreo no probabilístico.

iii. Sistema de recolección de Datos:

Recolección online.

iv. Estructura encuesta:

Apertura:

Categorías (Sólo se responde una):

- Rostro
- Perfumería
- Cuerpo
- Cabellos

Cierre

Datos demográficos

v. Perfil de la muestra:

Encuestados: 152

Recolección de datos: Online

Muestreo: por conveniencia, no aleatorio

Inferencia estadística: No

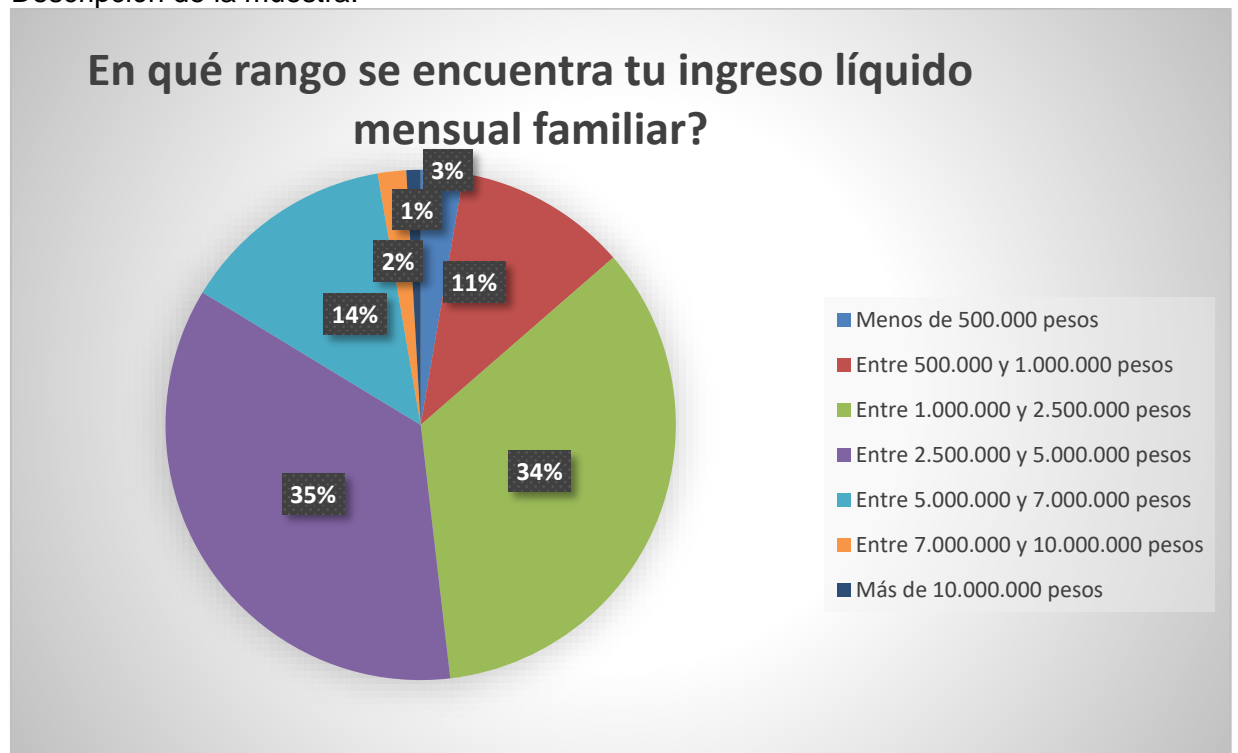
Universo: Hombres y mujeres que viven en Chile mayores de 18 años

Perfil: Entre 25 y 30 años 45%
Entre 30 y 40 años 36%
Sobre 40 años 20%

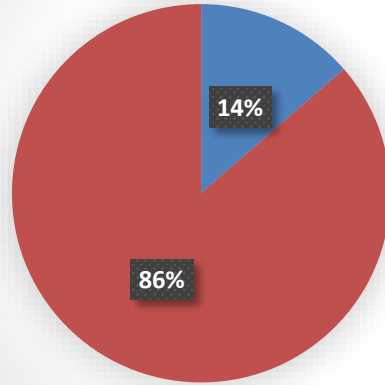
Género: Hombres: 14%
Mujeres: 86%

Ingresos: Bajo 500.000: 2%
Entre 500.000 y 1.000.000: 11%
Entre 1.000.000 y 2.500.000: 35%
Entre 2.500.000 y 5.000.000 36%
Sobre 5.000.000 16%

Descripción de la muestra:

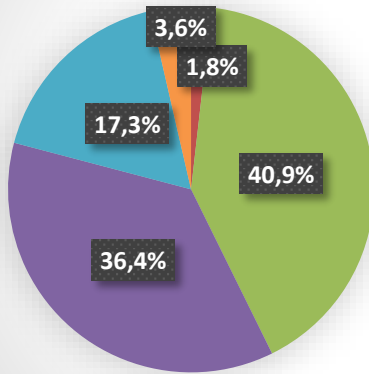


Género



- Masculino
- Femenino

¿Qué edad tienes?



- Menos de 18 años
- 18-25 años
- 25-30 años
- 30-40 años
- 40-55 años
- Más de 55 años

Resultados:

Resultados Generales:

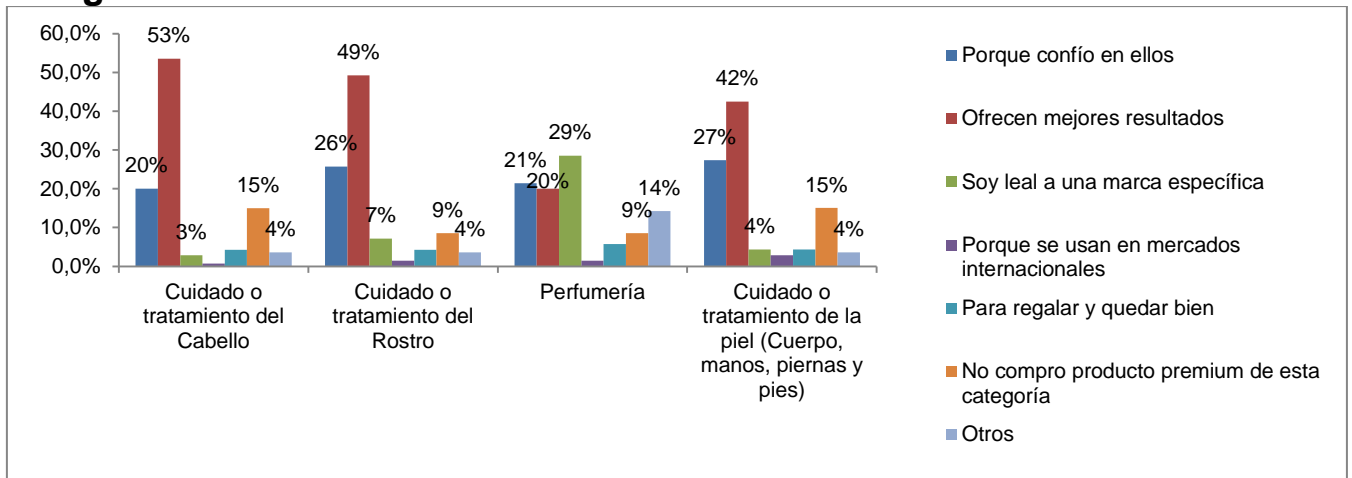
Apertura

Pregunta 1: Top Of Mind

Ranking	Cuidado o tratamiento del Cabello	TOM	Cuidado o tratamiento del Rostro	TOM	Perfumería	TOM	Cuidado o tratamiento de la piel (Cuerpo, manos, piernas y pies)	TOM
1	Kerastase	19,1%	Vichy	24,1%	Carolina Herrera	16,8%	Natura	14,8%
2	L'Oreal	18,4%	la roche posay	15,0%	Chanel	9,2%	La Roche Posay	13,3%
3	Pantene	7,4%	Clinique	12,8%	givenchy	6,1%	Nivea	10,9%
4	Redken	7,4%	Lancome	9,0%	Donna Karan	6,1%	Vichy	10,9%
5	Vichy	6,6%	Estee lauder	6,0%	Polo	4,6%	Eucerin	6,3%
6	Head and Shoulders	3,7%	Loreal	3,8%	Ralph lauren	5,3%	L'Occitane	4,7%
7	Natura	3,7%	Eucerin	3,8%	Dolce & Gabbana	5,3%	Biotherm	3,9%
8	Elvive	2,9%	La Mer	3,8%	calvin klein	4,6%	Clinique	3,9%
9	John Frieda	3,7%	Neutrogena	3,8%	Dior	3,8%	la mer	2,3%
10	Ogx	3,7%	Nivea	2,3%	Lancome	3,8%	St Ives	1,6%
11	sebastian	2,2%	kiehl's	2,3%	Yves St Laurent	1,5%	The body shop	1,6%

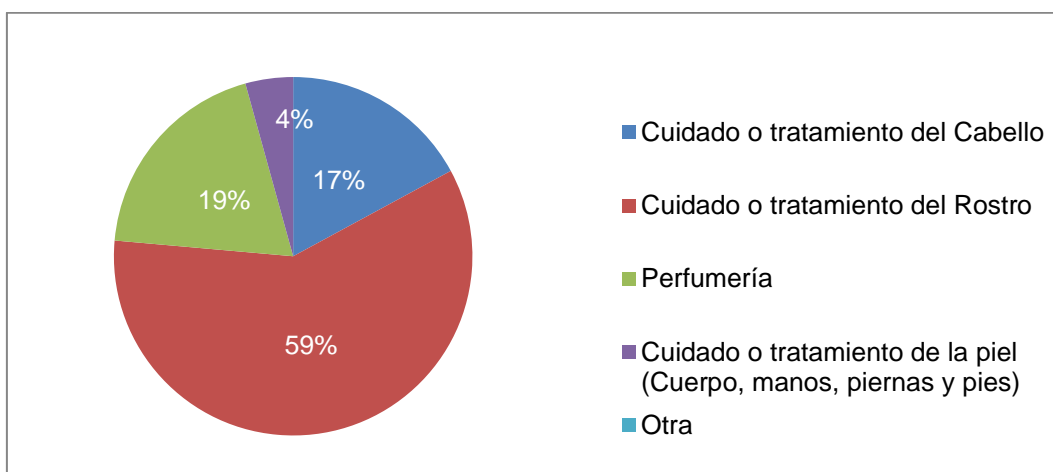
- Respecto a Top of mind para marcas Premium (definición sujeta a percepción de cada encuestado), en Cabellos destaca Kerastase con un 19,1%, seguido por L'Oreal.
- En Rostro Vichy lidera con 24,1%, mostrando la mayor diferencia en la industria. Lo sigue la Roche Posay con 15%.
- Perfumería, destaca Carolina Herrera con 16,8%.
- Para cuerpo, el Top of mind es natura, siendo productos Masstidge, pero no Premium. Lo sigue la Roche Posay.

Pregunta 2: ¿Por qué razones comprarías un producto de belleza y cuidado personal de una marca con un precio alto (Premium) en comparación a otras que ofrecen lo mismo en las siguientes categorías?



- A la hora de comprar productos Premium se prefiere productos que ofrezcan resultados, en especial para Cabellos y Cuidado del rostro. La confianza que transmiten los productos es el segundo atributo más relevante.
- En perfumería cambia la intención de compra, donde la lealtad con la marca en particular pasa a ser el principal promotor de la compra.
- Cuerpo y Cabellos, son los que tienen menos

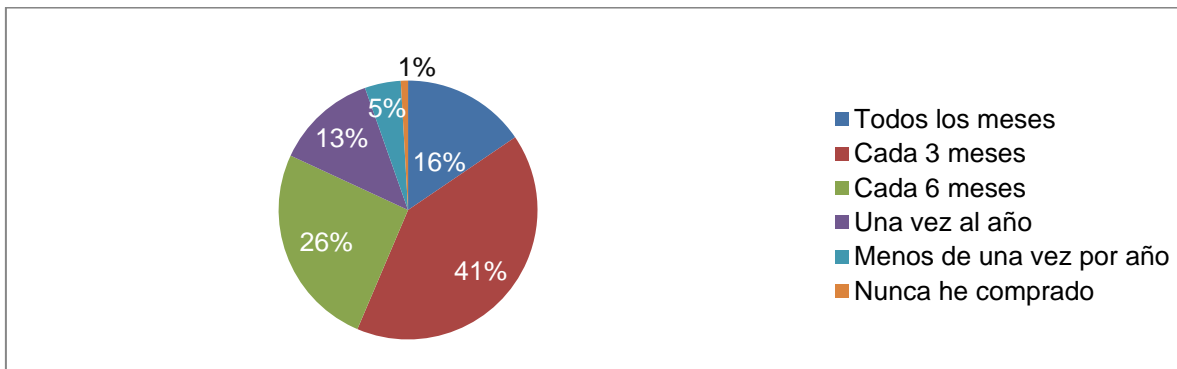
Pregunta 3: ¿Para cuál de las siguientes categorías estarías dispuesto/a a pagar un diferencial de precio mayor por una determinada marca en relación a otras del mercado?



- Rostro es la categoría por la que se está dispuesto a pagar el mayor diferencial de precio con casi el 60% de los encuestados.
- Lo siguen perfumería y luego Cuidado del cabello, siendo Cuerpo la categoría por la que se está menos dispuesto a pagar un diferencial.

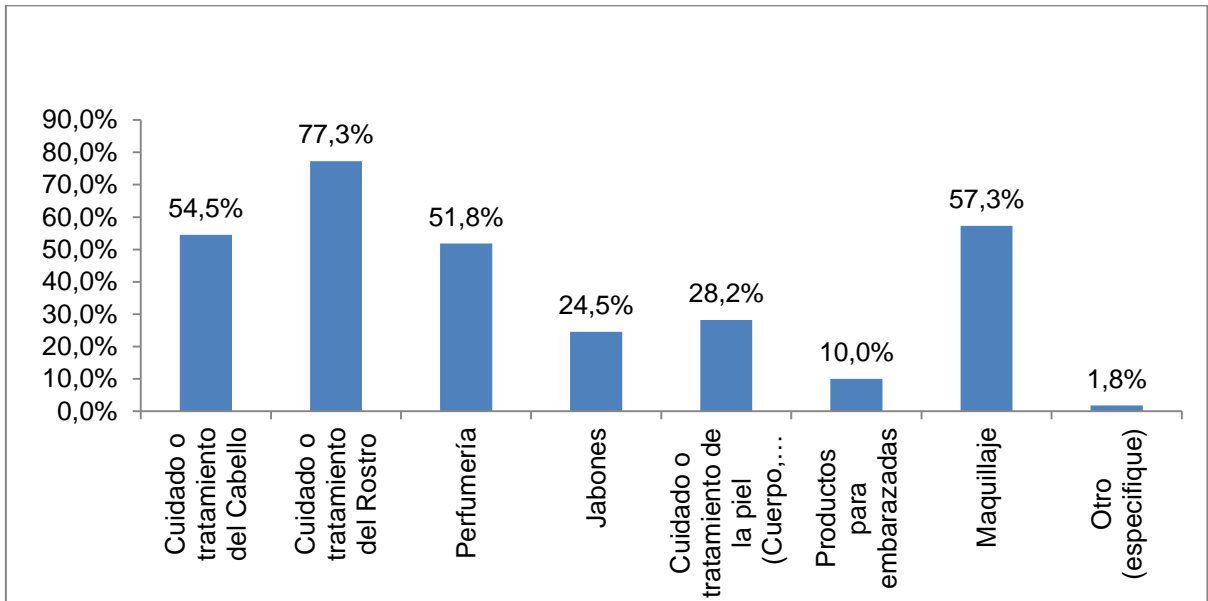
Cierre:

Pregunta 10: Entendiendo como marcas Premium aquellas de un diferencial de precios superior al del promedio de la industria o de valores similares a las marcas recientemente listadas, ¿Con cuánta frecuencia compras productos de cuidado y belleza personal de marcas Premium?



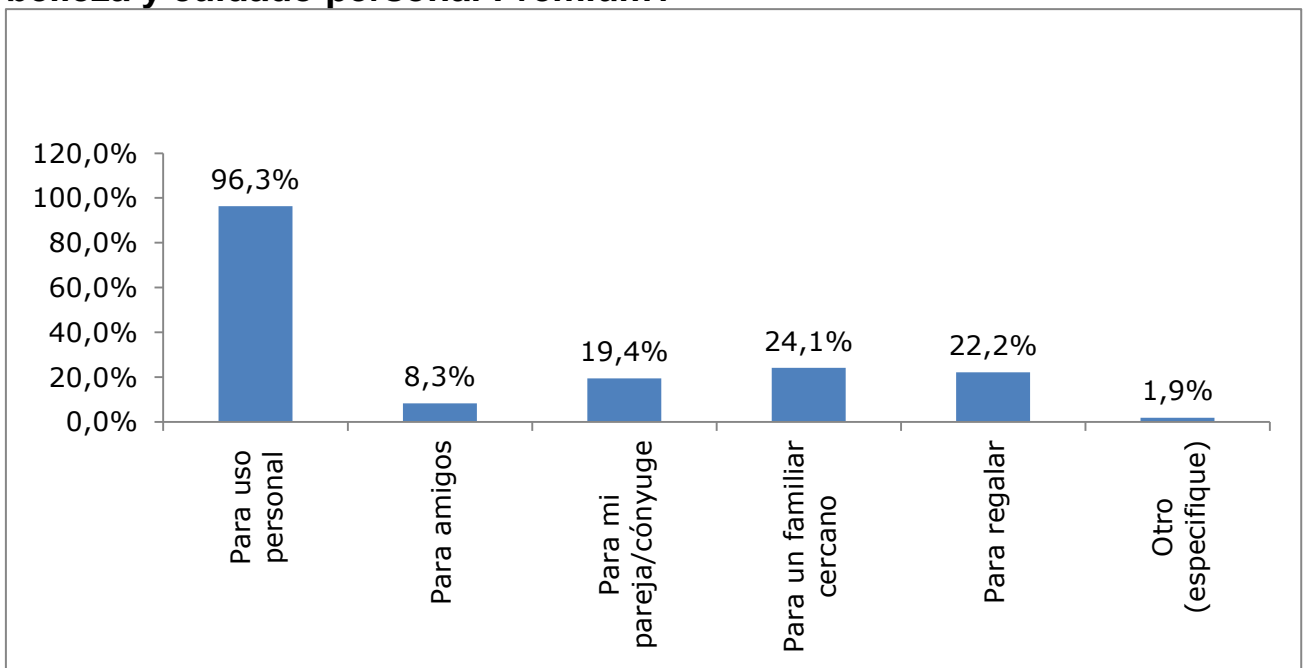
- Más de 56% de los encuestados declara comprar productos Premium con frecuencia mayor cada 3 meses. Un 15% todos los meses.
- Sólo el 1% declara no comprar productos cosméticos Premium

Pregunta 11: ¿Qué categorías de productos de cuidado y belleza personal Premium has comprado el último año?



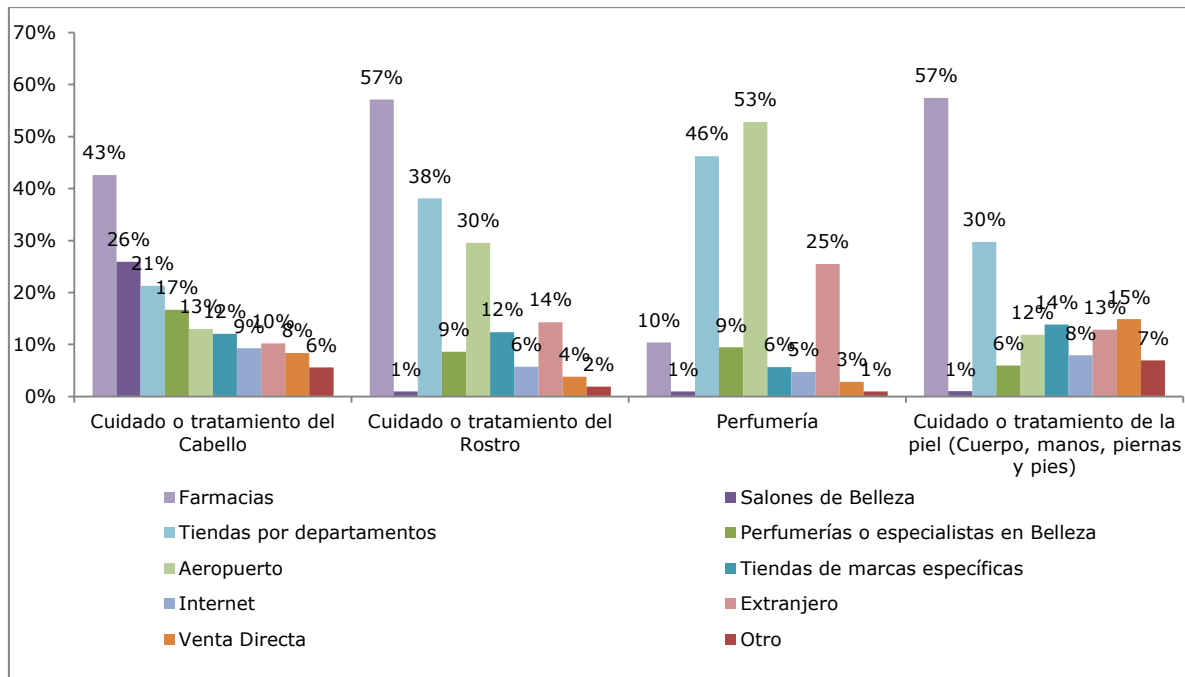
- El 77% de los encuestados declara comprar productos para el Rostro.

Pregunta 12: Por lo general ¿Para quién compras productos de belleza y cuidado personal Premium?



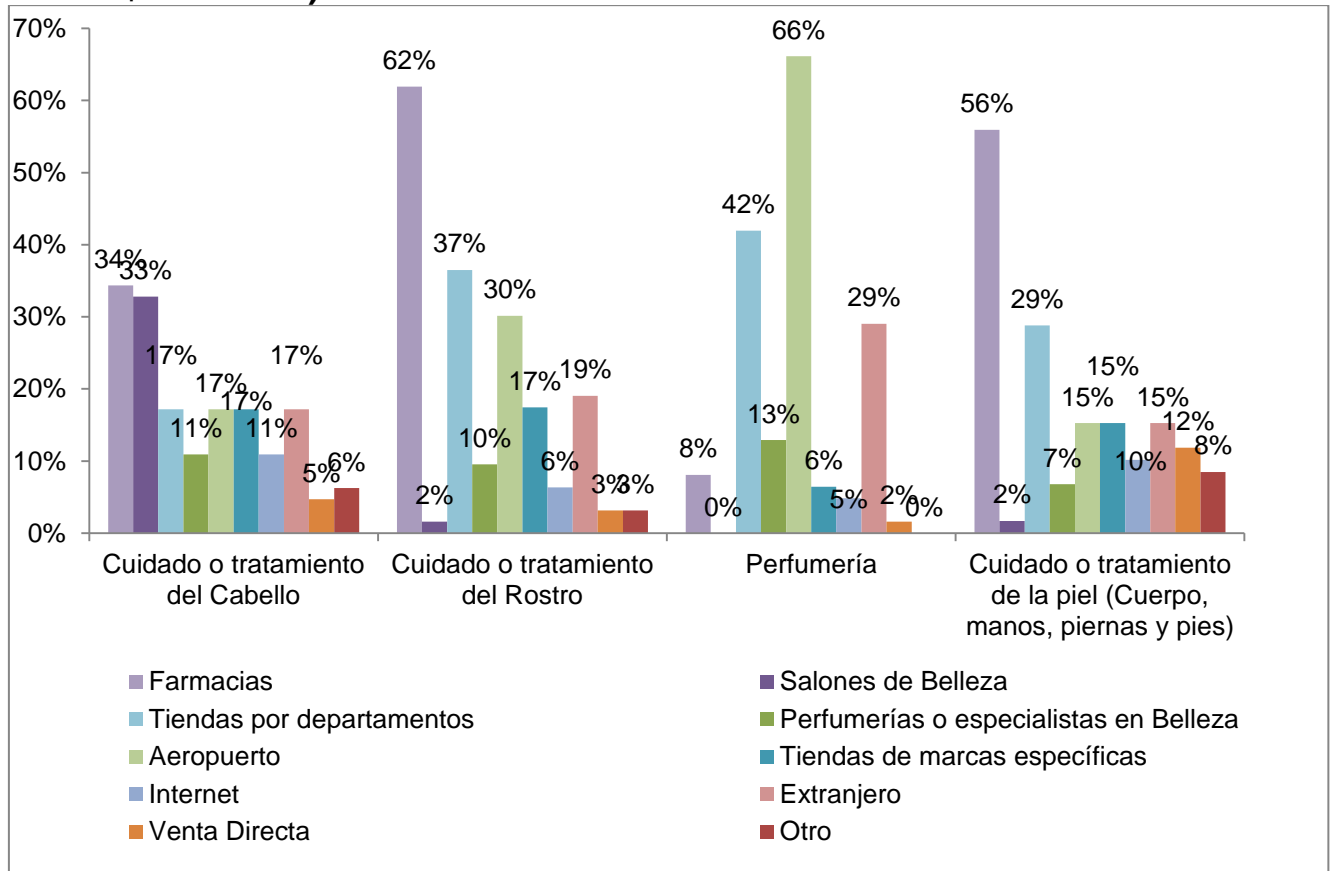
- El 96% declara comprar para uso personal, un 24 compra para algún familiar cercano, casi el 20 para la pareja y un 22% declara comprar para ofrecer como regalo.

Pregunta 13 ¿Dónde compras productos de belleza y cuidado personal Premium?

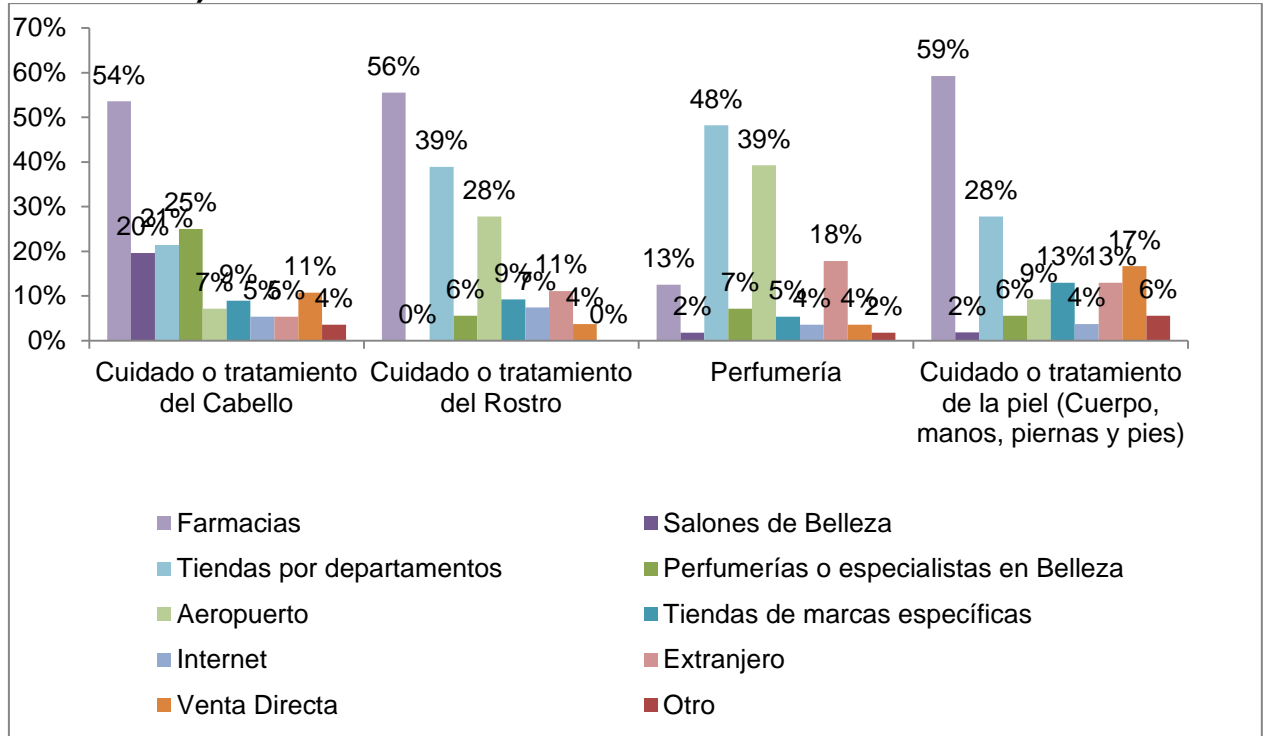


- El principal canal de compra son las farmacias para cuidado de la piel, rostro y Cabellos.
- En perfumería destaca la compra a través del Aeropuerto y tiendas por departamentos.
- Tiendas de marcas especializadas se usa en un 12% para comprar productos de Rostro y 12 para cuidado del cabello, bajando en Perfumería a 5% y Cuerpo a 8%.

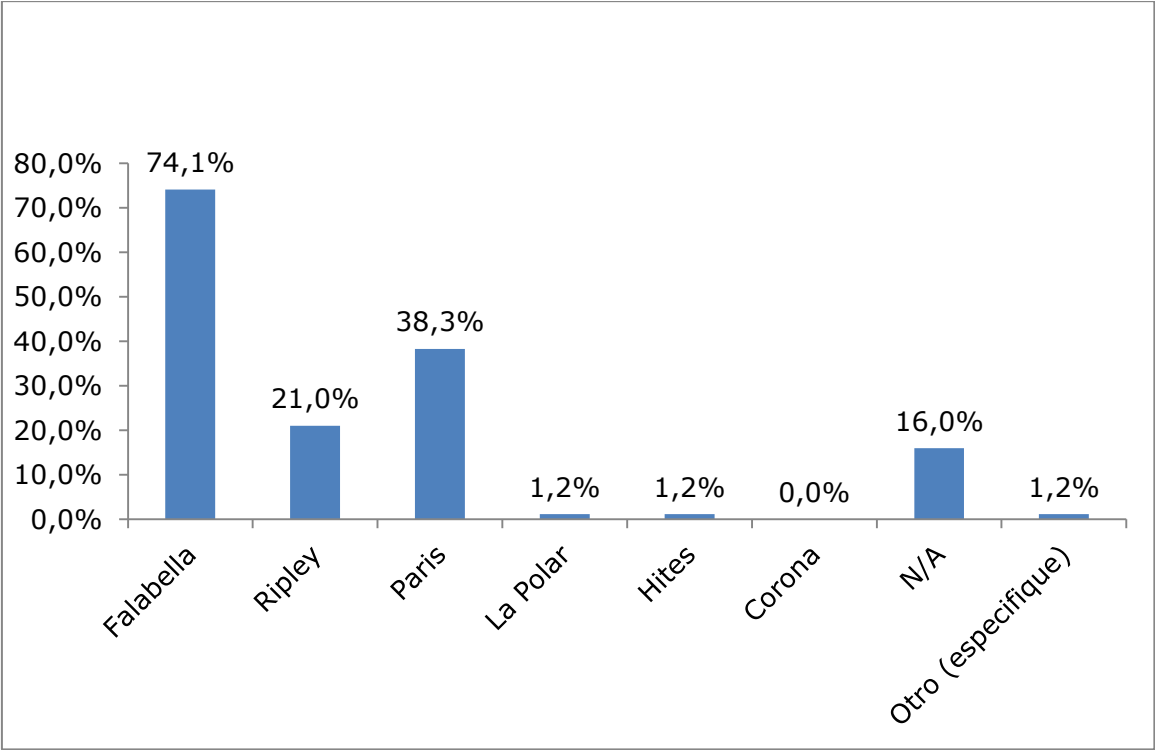
***Pregunta 13 ¿Dónde compras productos de belleza y cuidado personal Premium? (Sólo resultados de respuestas con ingresos sobre \$2.500.000)**



***Pregunta 13 ¿Dónde compras productos de belleza y cuidado personal Premium? (Sólo resultados de respuestas con ingresos Bajo \$2.500.000)**



Pregunta 14: Si seleccionaste tiendas por departamento, ¿A través de cuál compraste?



- Falabella es el principal retail para compra de productos cosméticos Premium es Falabella.

Categorías:

Rostro

Pregunta 4 (Rostro): Recordación espontánea

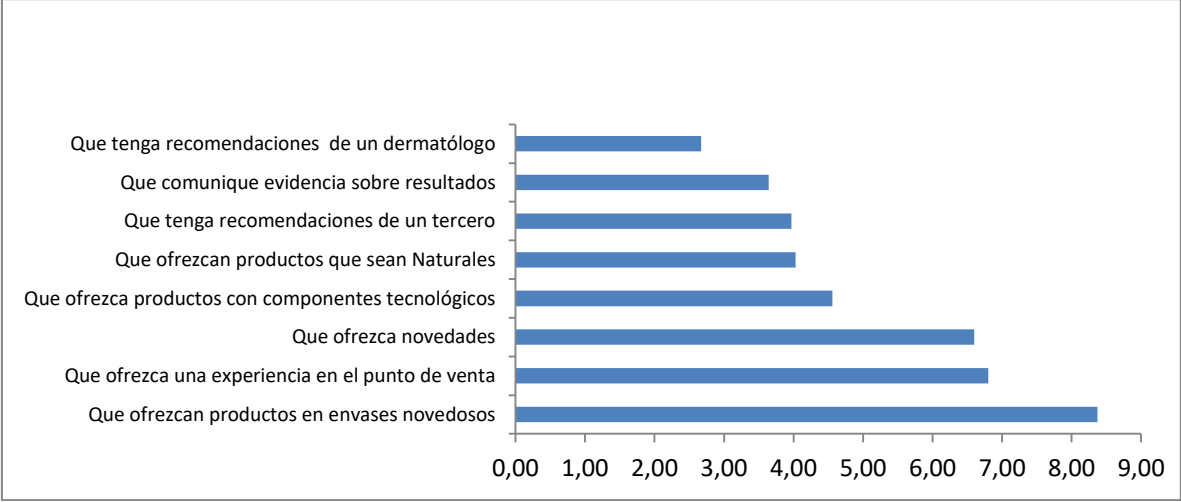
1	Vichy	52,1%
2	La Roche Posay	41,1%
3	Estee lauder	28,8%
4	Clinique	26,0%
5	Lancome	23,3%
6	Eucerin	15,1%
7	La Mer	13,7%
8	Biotherm	12,3%
9	Avene	12,3%
10	Loreal	9,6%
11	Kiehls	8,2%
12	La prairie	6,8%
13	Isdin	6,8%
14	Clarins	5,5%
15	Neutrogena	5,5%
16	Shiseido	5,5%
17	Nivea	5,5%

VICHY
LABORATOIRES


LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRE PHARMACEUTIQUE


ESTÉE LAUDER

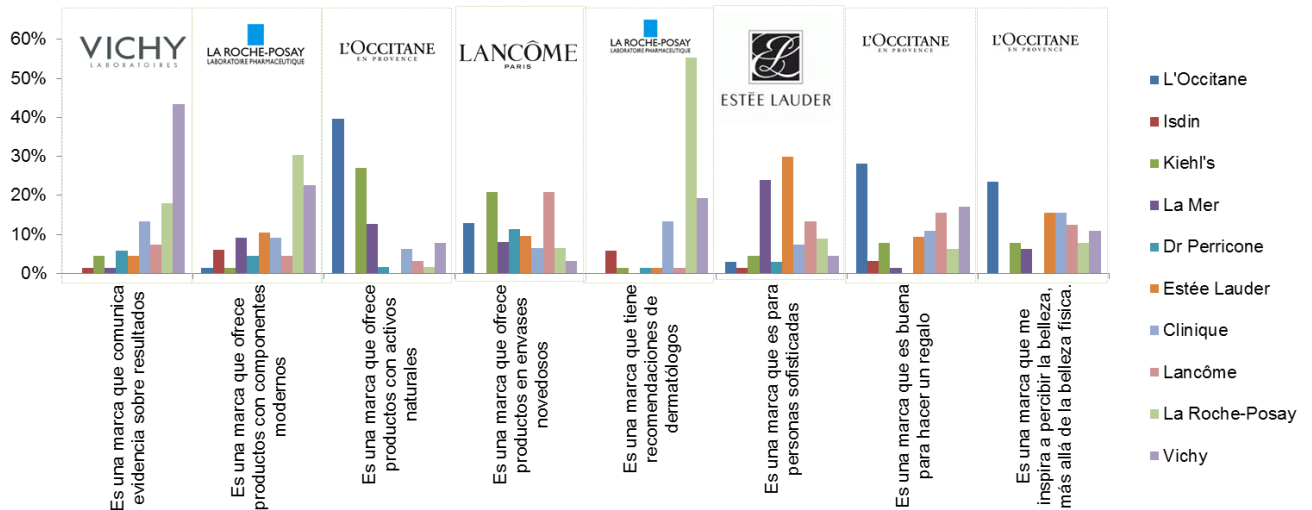
Pregunta 5 (Rostro): Podrías listar cuales son las principales características de producto por las que compras una marca para el cuidado del rostro Premium? (Siendo el primero el más relevante)



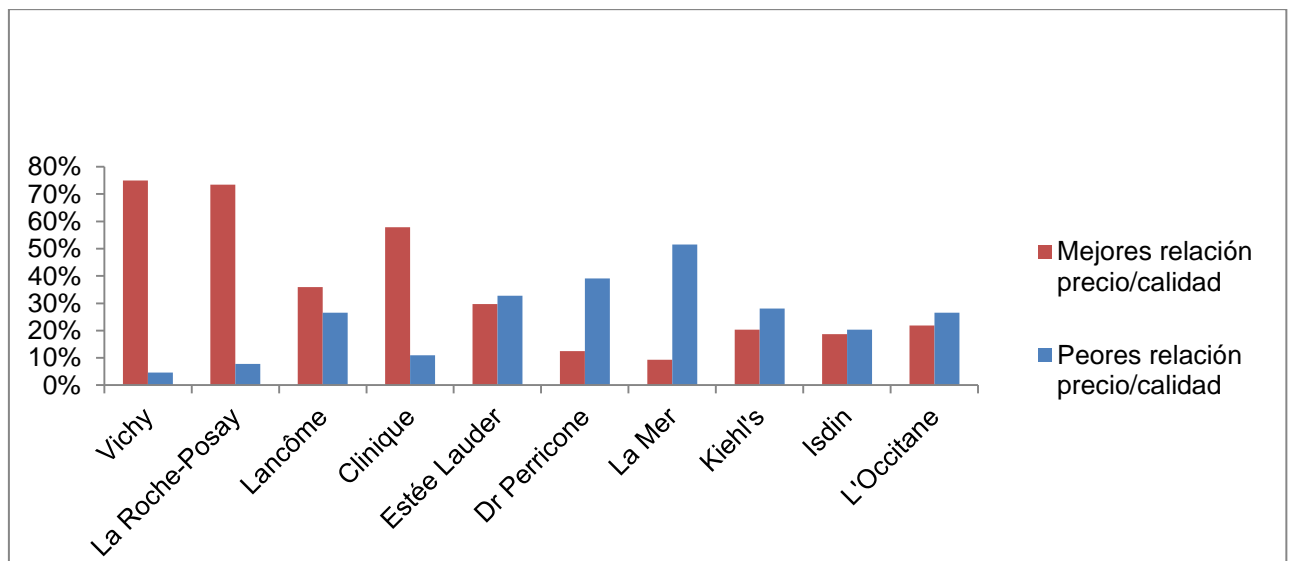
Pregunta 6 (Rostro): ¿Podrías ordenar las siguientes características en la experiencia de compra qué más te identifica a la hora de comprar productos Premium de cuidados para el rostro? Siendo la primera la que más te identifica



Pregunta 7 (Rostro): ¿Cuáles de estas marcas es la que más identificas con las siguientes características?



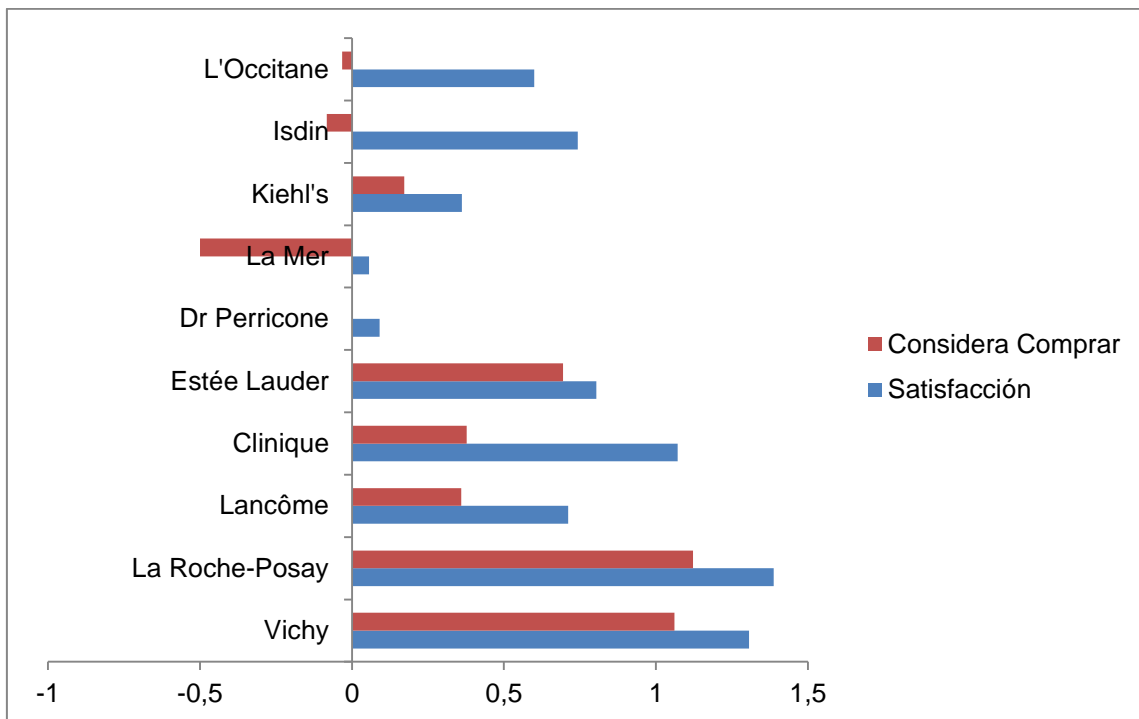
Pregunta 8 (Rostro): ¿Cuáles de estas marcas es la que más identificas con las siguientes características?



- Vichy, la Roche Posay y Clinique son los que tienen la mejor percepción en la relación entre el precio y la calidad ofrecida, mientras que la Mer y Perricone son los que tienen la peor.
- Tanto L'Occitane como Kiehl's tienen levemente inferior la percepción de marcas con mala relación entre su precio y calidad.

Pregunta 9 (Rostro): Satisfacción e intención de compra

¿Consideras comprar?	Si, de todas formas	Podría comprar	Indiferente	No compraría	No, de ninguna manera
¿Estás Satisfecho/a con la marca?	Totalmente satisfecho/a	Satisfecho/a	Ni satisfecha ni insatisfecho/a	Insatisfecho/a	Totalmente insatisfecho/a
Valoración	2	1	0	-1	-2



- La Roche-Posay es la marca con mayor intención de compra, seguido por Vichy, al mismo tiempo tienen los niveles más altos de satisfacción.
- Isdin, L'Occitane y La Mer son las tres que declararon un menor interés por comprar. Sin embargo, L'Occitane e Isdin tienen una satisfacción relativamente alta.

Perfumería

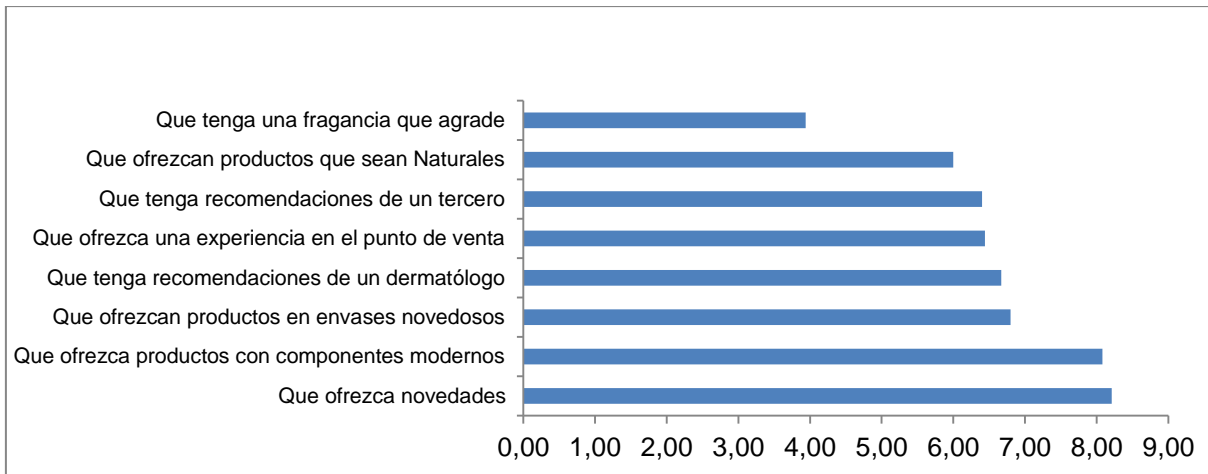
Pregunta 4 (Perfumería): Recordación espontánea

Top Of Mind

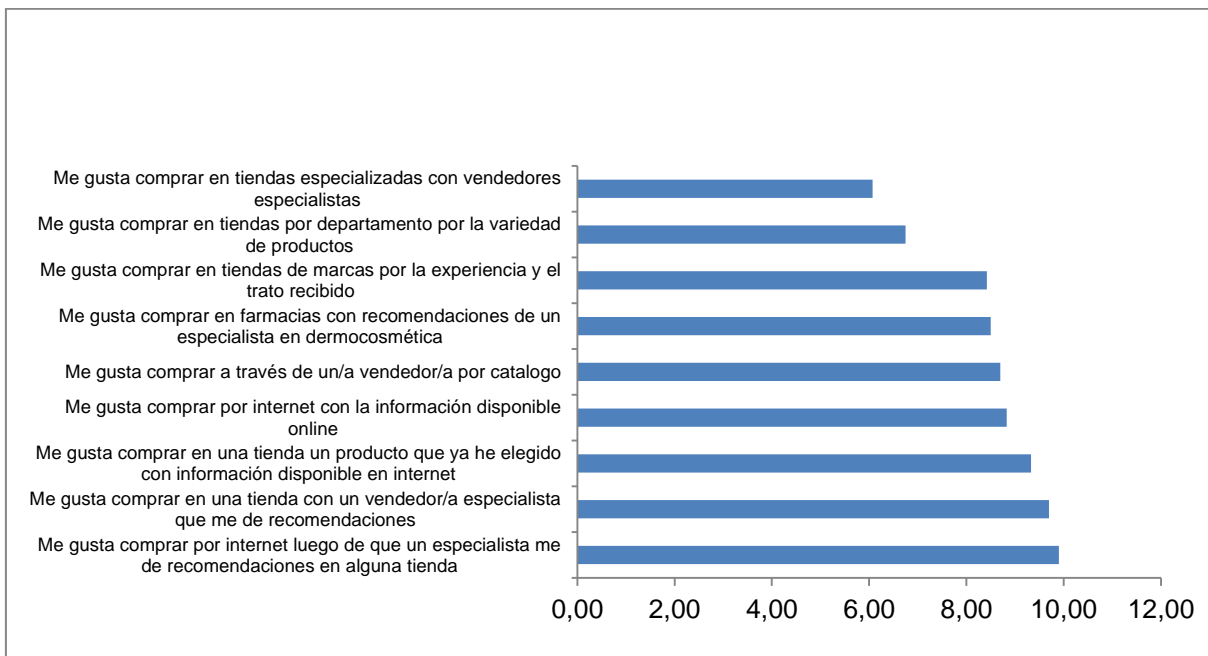
1	Polo Ralph Lauren	45%
2	Chanel	40%
3	carolina herrera	30%
4	Yves Saint Laurent	30%
5	Hugo boss	25%
6	Paco Rabanne	20%
7	Armani	20%
8	Givenchy	20%
9	Calvin Klein	20%
10	Lancome	15%
11	Dolce & Gabbana	15%
12	Issey Miyake	15%
13	OSCAR DE LA RENTA	15%
14	Burberry	15%
15	Giorgio Armani	15%
16	DKNY	215%



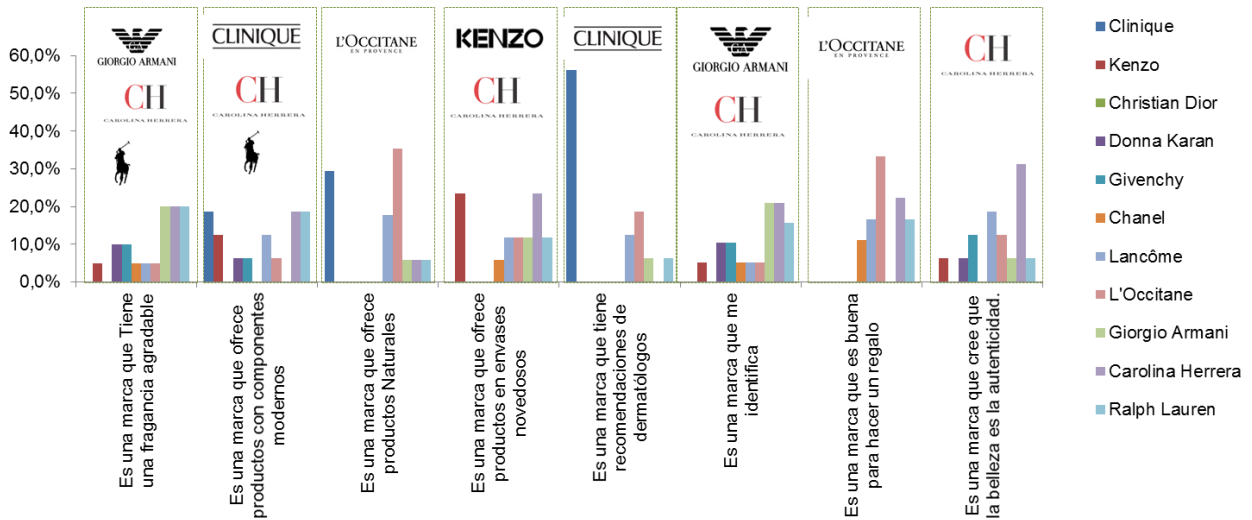
Pregunta 5 (¿Perfumería Podrías listar cuales son las principales características de producto por las que compras una marca de perfumería Premium? (Siendo el primero el más relevante)



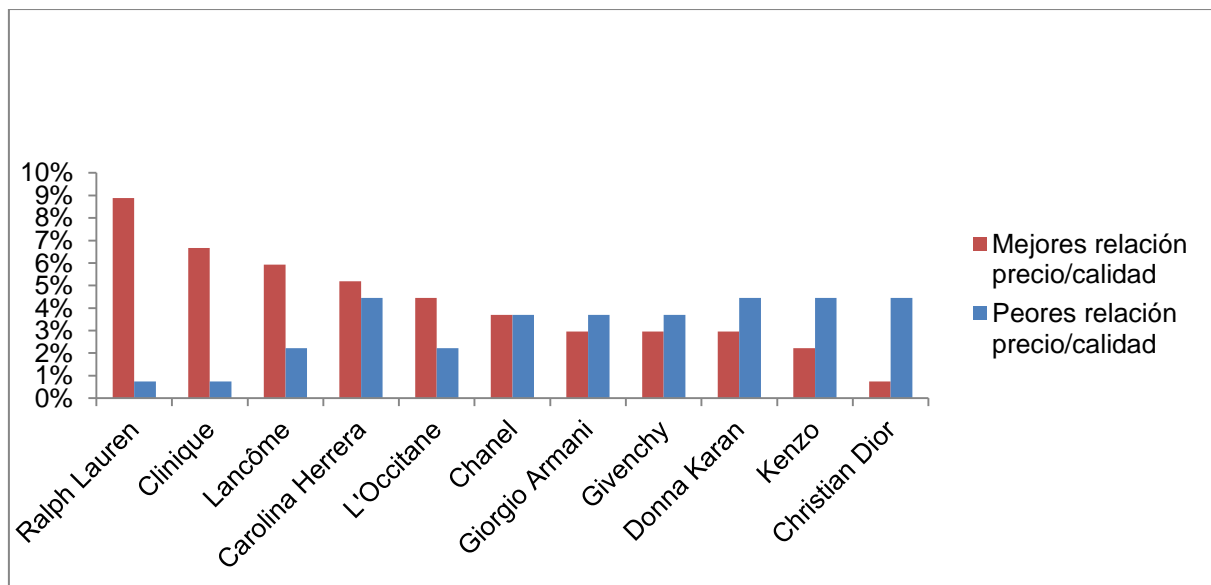
Pregunta 6 (Perfumería): ¿Podrías ordenar las siguientes características en la experiencia de compra qué más te identifica a la hora de comprar productos Premium de perfumería? Siendo la primera la que más te identifica



Pregunta 7 (Perfumería): ¿Cuáles de estas marcas es la que más identificas con las siguientes características?

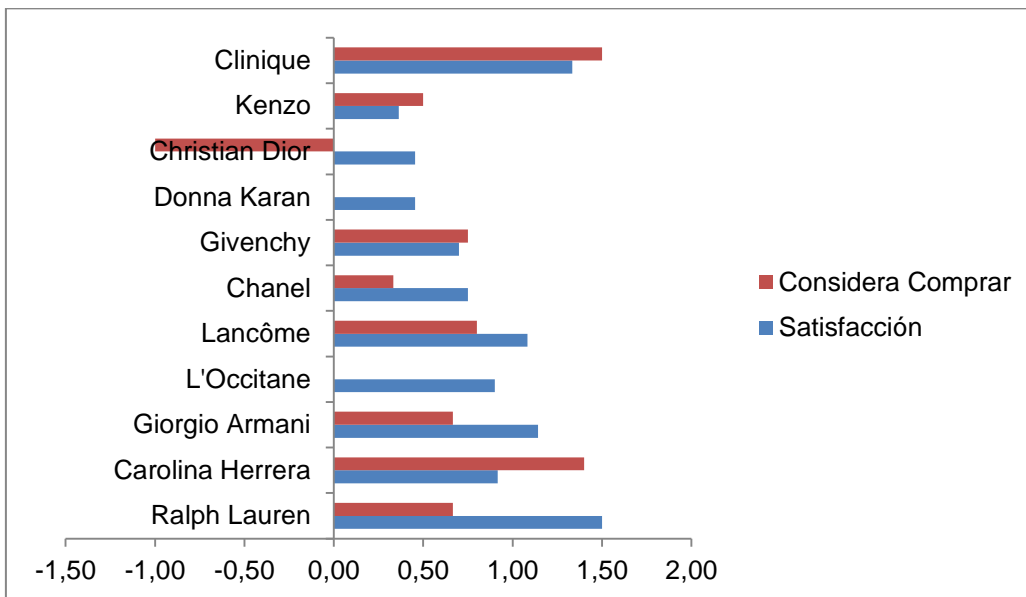


Pregunta 8 (Perfumería): ¿Cuáles de estas marcas es la que más identificas con las siguientes características?



Pregunta 9 (Perfumería): Satisfacción e intención de compra

¿Consideras comprar?	Si, de todas formas	Podría comprar	Indiferente	No compraría	No, de ninguna manera
¿Estás Satisfecho/a con la marca?	Totalmente satisfecho/a	Satisfecho/a	Ni satisfecha ni insatisfecho/a	Insatisfecho/a	Totalmente insatisfecho/a
Valoración	2	1	0	-1	-2



Cuerpo

Pregunta 4 (Cuerpo): Recordación espontanea

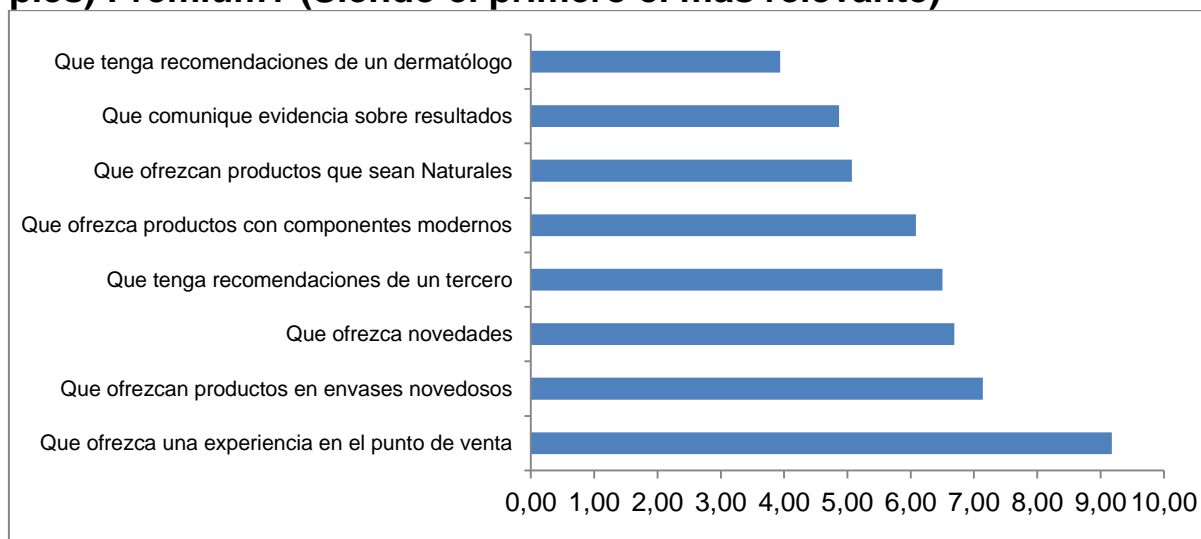
1	Eucerin	61,1%
2	Vichy	50,0%
3	La Roche Posay	44,4%
4	Natura	33,3%
5	Neutrogena	16,7%
6	L'Oreal	16,7%
7	L'Occitane	16,7%
8	Clinique	11,1%
9	Lancome	5,6%
10	Swiss Just	5,6%
11	aderma	5,6%

Eucerin[®]

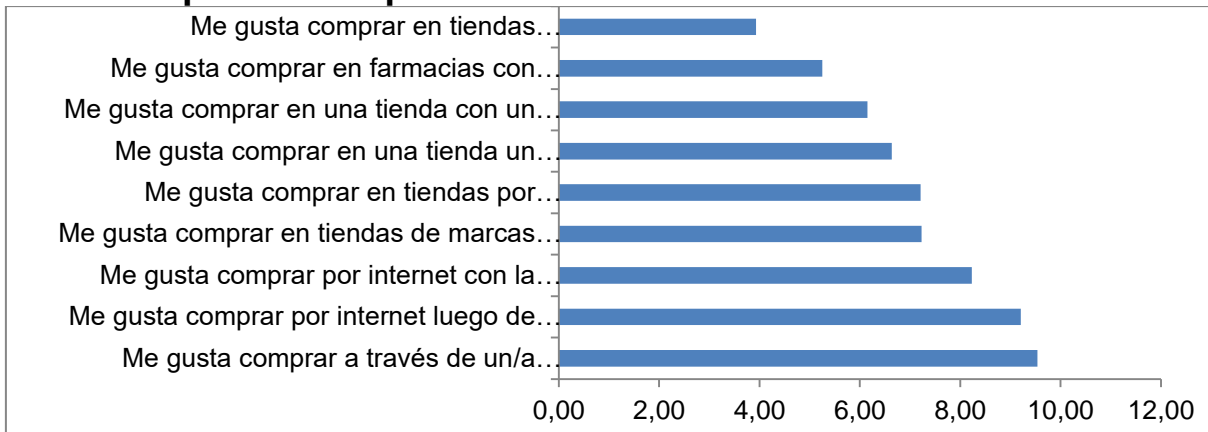
VICHY
LABORATOIRES


LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRE PHARMACEUTIQUE

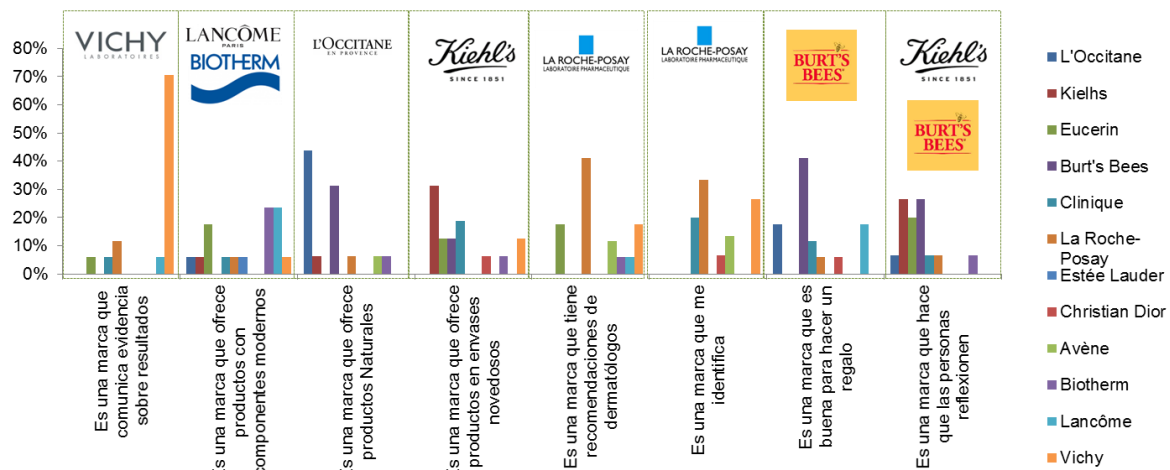
Pregunta 5 (Cuerpo): Podrías listar cuales son las principales características de producto por las que compras una marca de cuidado y tratamiento de la piel (cuerpo, manos, piernas y pies) Premium? (Siendo el primero el más relevante)



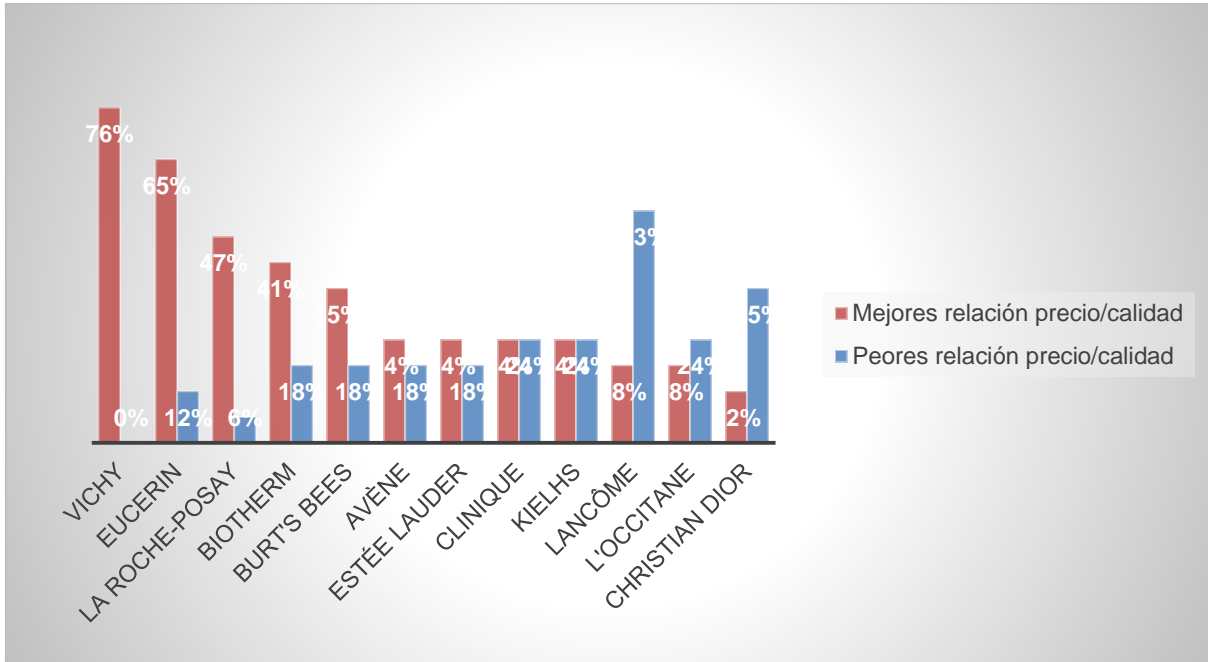
Pregunta 6 (Cuerpo): ¿Podrías ordenar las siguientes características en la experiencia de compra qué más te identifica a la hora de comprar productos Premium de cuidados y tratamiento de la piel? Siendo la primera la que más te identifica



Pregunta 7 (Cuerpo): ¿Cuáles de estas marcas es la que más identificas con las siguientes características?

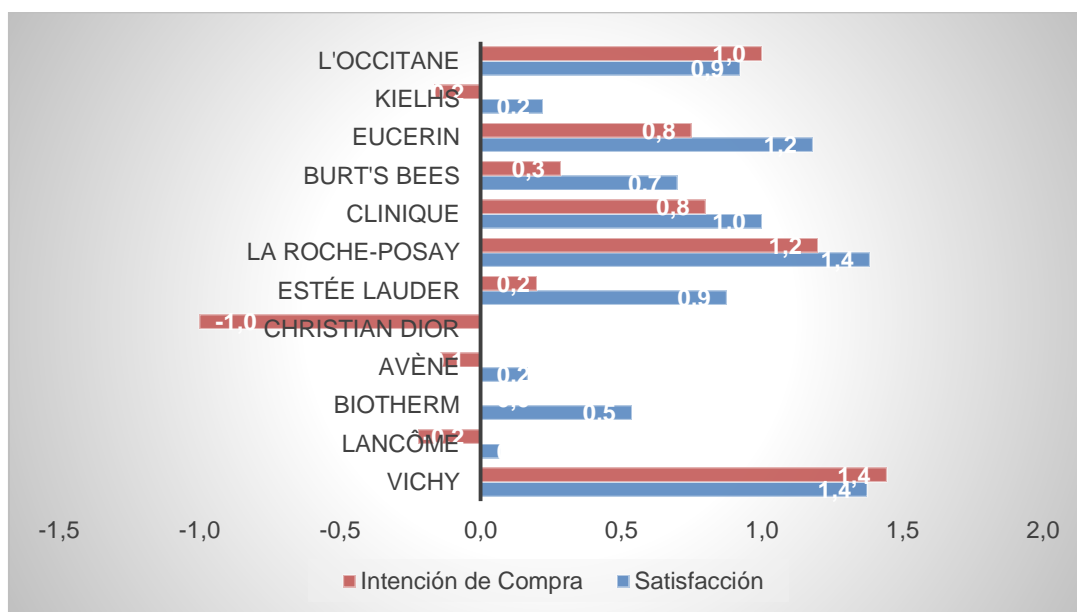


Pregunta 8 (Cuerpo): ¿Cuáles de estas marcas es la que más identificas con las siguientes características?



Pregunta 9 (Cuerpo): Satisfacción e intención de compra

¿Consideras comprar?	Si, de todas formas	Podría comprar	Indiferente	No compraría	No, de ninguna manera
¿Estás Satisfecho/a con la marca?	Totalmente satisfecho/a	Satisfecho/a	Ni satisfecha ni insatisfecho/a	Insatisfecho/a	Totalmente insatisfecho/a
Valoración	2	1	0	-1	-2



Cabellos

Pregunta 4 (Cabellos): Recordación espontanea

1	Kerastase	53%
2	L'OREAL	47%
3	Redken	37%
4	Vichy	21%
5	Organix (OGX)	16%
6	sebastian	16%
7	Pantene	11%
8	HEAD and Shoulders	11%
9	L'Occitane	11%

KÉRASTASE
PARIS

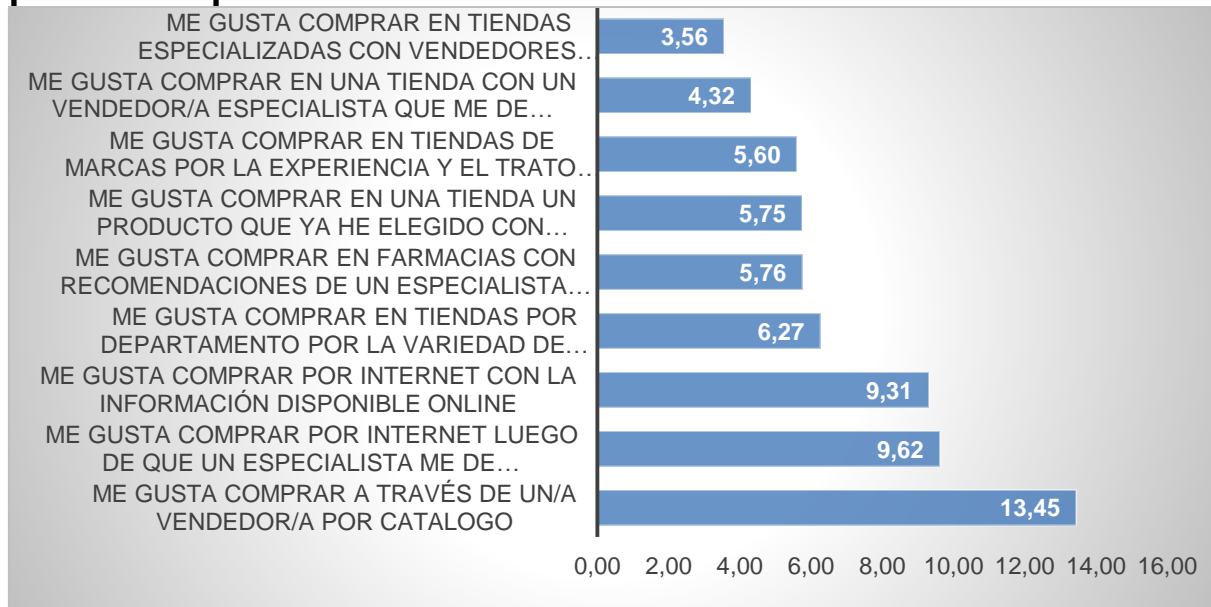
L'ORÉAL
PROFESSIONNEL

REDKEN
5 TH AVENUE NYC

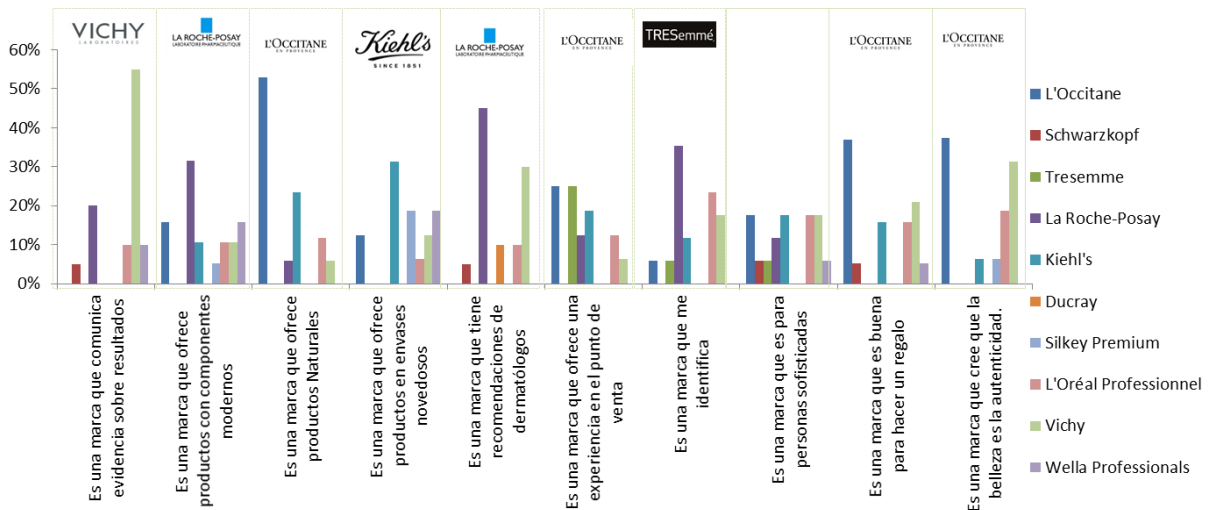
Pregunta 5 (Cabellos): Podrías listar cuales son las principales características de producto por las que compras una marca de cuidado y tratamiento del cabello Premium? (Siendo el primero el más relevante)



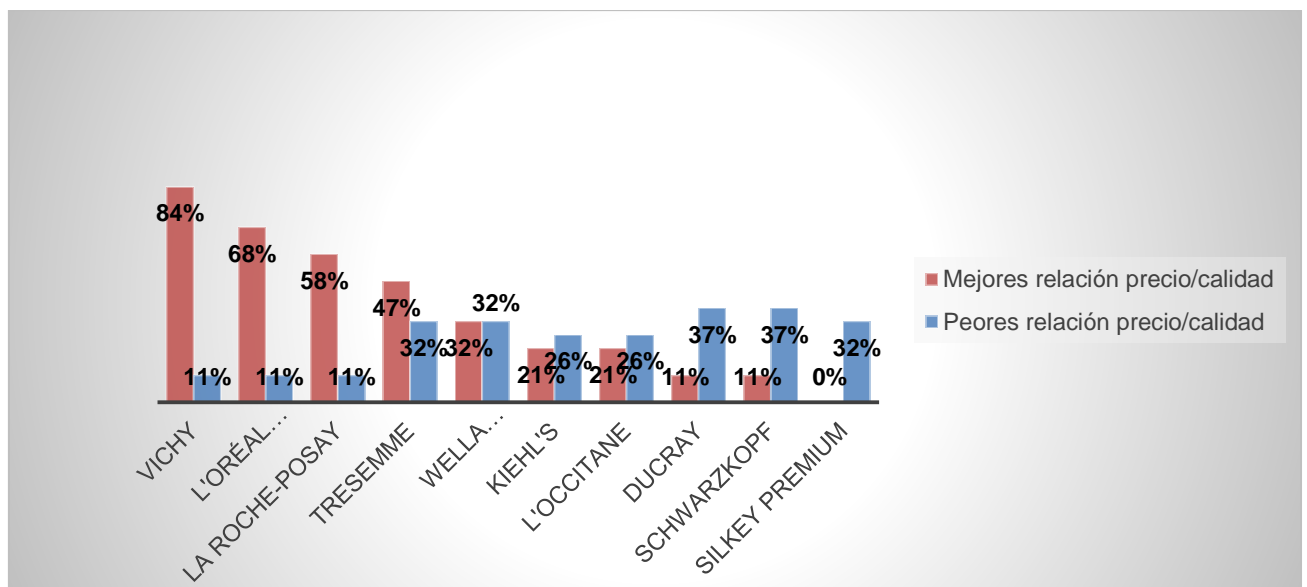
Pregunta 6 (Cabellos): ¿Podrías ordenar las siguientes características en la experiencia de compra qué más te identifica a la hora de comprar productos Premium de cuidados para el cabello? Siendo la primera la que más te identifica



Pregunta 7 (Cabellos): ¿Cuáles de estas marcas es la que más identificas con las siguientes características?

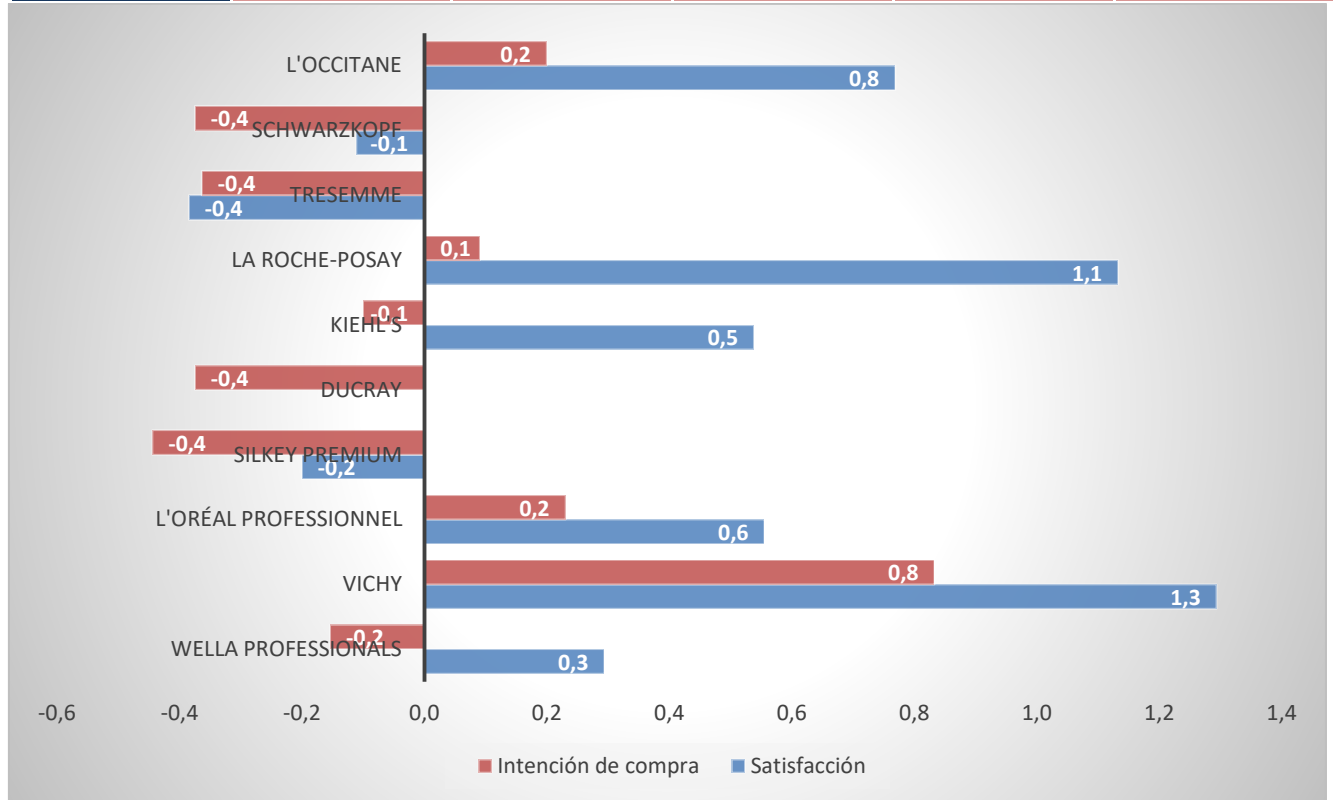


Pregunta 8 (Cabellos): ¿Cuáles de estas marcas es la que más identificas con las siguientes características?



Pregunta 9 (Cabellos): Satisfacción e intención de compra

¿Consideras comprar?	Si, de todas formas	Podría comprar	Indiferente	No compraría	No, de ninguna manera
¿Estás Satisfecho/a con la marca?	Totalmente satisfecho/a	Satisfecho/a	Ni satisfecho ni insatisfecho/a	Insatisfecho/a	Totalmente insatisfecho/a
Valoración	2	1	0	-1	-2



Anexo AA.

Mapas posicionamiento por categoría

Rostro:

Mapa Posicionamiento Rostro

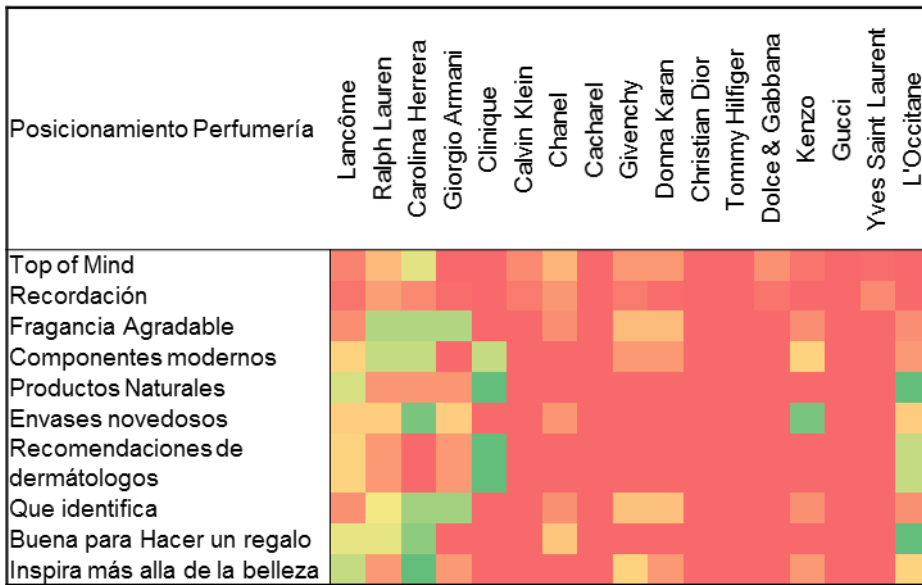


Posicionamiento Rostro	Vichy	Lancôme	La Roche-Posay	Clinique	Estée Lauder	Kiehl's	La Mer	Isdin	L'Occitane
Top of Mind	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Recordación	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Comunica resultados	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Productos con componentes modernos	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Activos Naturales	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Envases novedosos	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Reromendacion de Dermatologos	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Es para personas Sofisticadas	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Buena para hacer un regalo	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
inspira más alla que la belleza	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

Alto
Medio
Bajo

Perfumería:

Mapa Posicionamiento Perfumería



Alto ■
 Medio ■
 Bajo ■

Cuerpo

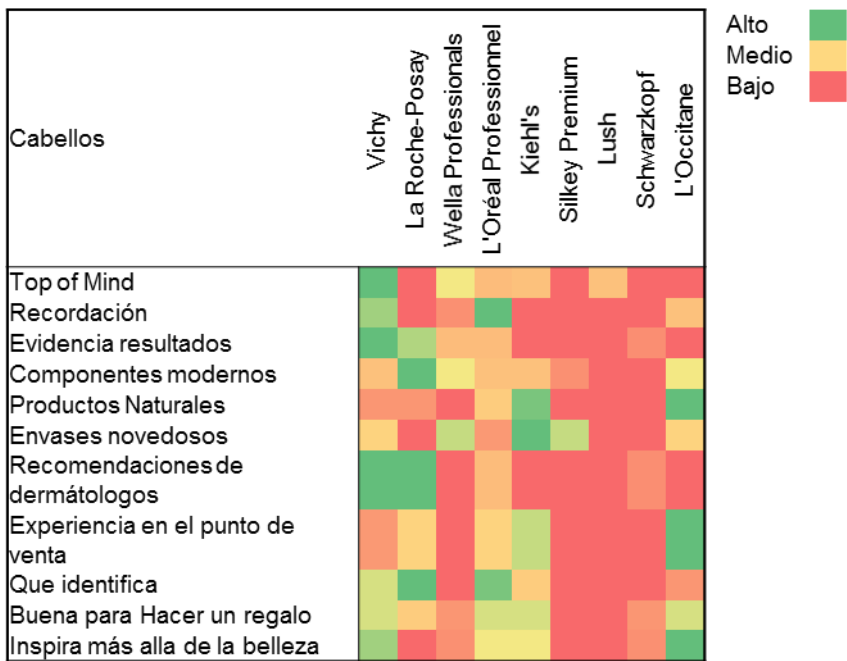
Mapa Posicionamiento Cuerpo



Posicionamiento Cuerpo	Vichy	Lancôme	La Roche-Posay	Clinique	Avène	Biotherm	Christian Dior	La Mer	Lush	L'Occitane	Burt's Bees
Top of Mind	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Recordación	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Evidencia resultados	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Componentes modernos	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Productos Naturales	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Envases novedosos	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Recomendaciones de dermatólogos	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Que identifica	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Buena para Hacer un regalo	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Inspira más allá de la belleza	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

Cabellos:

Mapa Posicionamiento Cabellos



Anexo BB. Factores claves de éxito por categoría

Factores clave de éxito Rostro	Peso (2)	Vichy	Calificación ponderada de Vichy	Lancôme	Calificación ponderada de Lancôme	Clinique	Calificación ponderada de Clinique
Experimentación de productos	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1
Asesoría experta en la venta	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Posicionamiento de marca	0,12	5	0,6	4	0,48	3,5	0,42
Canales de comercialización	0,18	5	0,9	5	0,9	5	0,9
Recomendaciones de Expertos	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
Portafolio de Productos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Publicidad	0,05	5	0,25	3	0,15	2	0,1
Relación Precio Calidad	0,05	5	0,25	2	0,1	3	0,15
TOTAL	1		4,45		3,58		4,02

Factores clave de éxito Perfumería	Peso (2)	Ralph Lauren (Polo)	Calificación ponderada de Ralph Lauren (Polo)	Carolina Herrera	Calificación ponderada de Carolina Herrera	Giorgio Armani	Calificación ponderada de Giorgio Armani
Posicionamiento de Marca	0,4	5	2	4	1,6	2	0,8
Publicidad	0,2	5	1	3	0,6	3	0,6
Fragancia	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5
Canal de distribución	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Experiencia en punto de venta	0,05	5	0,25	4	0,2	3	0,15
TOTAL	1		5		4,15		3,3

Factores clave de éxito Cabellos	Peso (2)	Wella (Coty)	Calificación ponderada de Wella (Coty)	Vichy	Calificación ponderada de Vichy	L'Oreal Professionnel	Calificación ponderada de L'Oreal Professionnel
Canal de venta (Enfoque profesional/Servicio)	0,3	5	1,5	3	0,9	5	1,5
Evidencia de Resultados	0,25	4	1	5	1,25	4	1
Productos Naturales	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Posicionamiento de Marca	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6
Publicidad	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1		3,95		3,6		3,8

Factores clave de éxito (1)	Peso (2)	Vichy	Calificación ponderada de Vichy	Lancome	Calificación ponderada de Lancome	Biotherm	Calificación ponderada de Biotherm
Canal de distribución	0,3	5	1,5	4	1,2	4	1,2
Experiencia en punto de venta	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75
Relación Precio/Calidad	0,2	4	0,8	2	0,4	5	1
Posicionamiento de Marca	0,15	5	0,75	3	0,45	5	0,75
Publicidad	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1		4,2		3,35		4

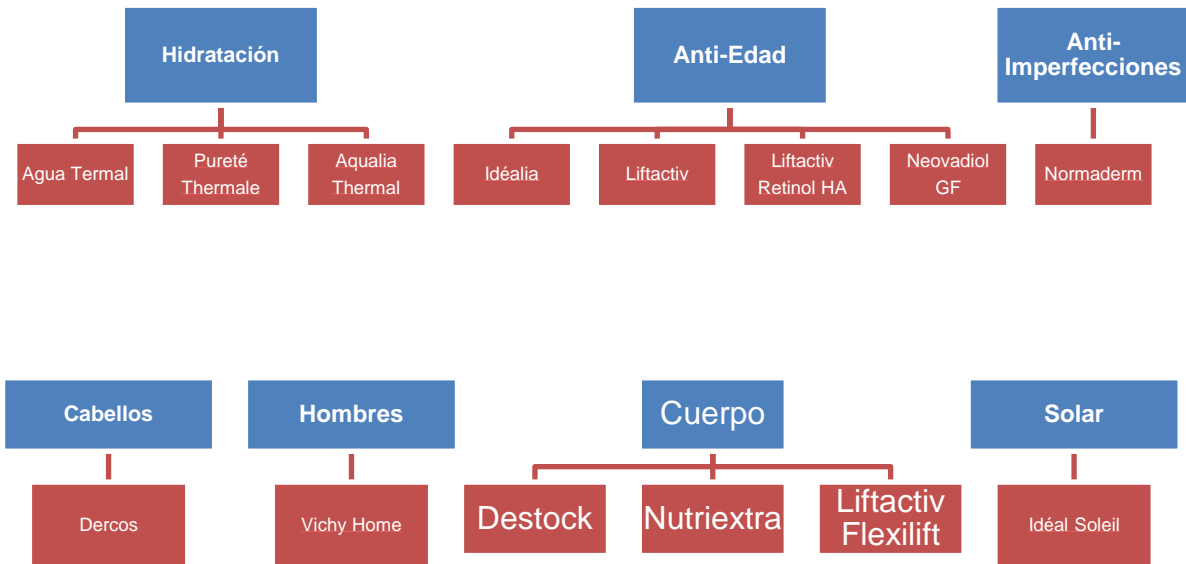
Anexo CC. Ventas por categoría Vichy

Vichy Millones CLP	2015	Participación	Crecimiento 2015-2014	CAGR 2010-2015
Belleza y Cuidado Personal	20.617,50			
Rostro	15.014,40	72,8%	6,6%	7,7%
Cuerpo	1.841,90	8,9%	6,7%	2,3%
Cabellos	1.513,80	7,3%	10,5%	118,8%
Protección Solar	1.011,10	4,9%	9,8%	5,4%
Desodorantes	957,90	4,6%	9,6%	10,3%
Otros	278,40	1,4%	8,1%	10,6%
Cuidado Masculino*	905,40	4,4%	8,6%	12,7%

*Cuidado Masculino es una sub clasificación transversal a todas las categorías.

Fuente: Euromonitor International 2015

Anexo DD. Estructura portafolio Vichy



Fuente: Vichy online

Anexo EE. Ventas por categoría Lancome

Lancôme Millones CLP	2015	Participación	Crecimiento 2015-2014	CAGR 2015-2010
Beauty and Personal Care	17.389,10		9,4%	10,2%
Fragrances	6.787,30	39,0%	12,8%	13,8%
Facial Care	6.204,80	35,7%	6,2%	6,0%
Colour Cosmetics	3.952,20	22,7%	9,1%	12,4%
Otros	444,80	2,6%	5,8%	7,9%

Fuente: Euromonitor International 2015

Anexo FF. Ventas por categoría La Roche-Posay

La Roche-Posay CLP Millones	2015	Participación	Crecimiento 2015-2014	CAGR 2015-2010
Premium Beauty and Personal Care	7.934,20	100,0%	7,2%	21,2%
Premium Facial Care	7.077,20	89,2%	7,5%	20,3%
Premium Hair Care	514,60	6,5%	2,9%	31,3%
Premium Body Care	342,40	4,3%	8,5%	28,4%

Fuente: Euromonitor International 2015

Anexo GG. Ventas por categoría Clinique

Clinique CLP Millones	2015	Participación	Crecimiento 2015-2014	CAGR 2015-2010
Premium Beauty and Personal Care	9.145,80	100,0%	8,0%	11,6%
Premium Facial Care	5.655,00	61,8%	5,7%	9,3%
Premium Colour Cosmetics	2.784,60	30,4%	12,8%	18,5%
Premium Fragrances	366,50	4,0%	13,3%	9,6%
Premium Body Care	339,70	3,7%	4,7%	7,8%

Fuente: Euromonitor International 2015

Anexo HH. Ventas por categoría Estée Lauder

Estée Lauder CLP Millones	2015	Participación	Crecimiento 2015-2014	CAGR 2015-2010
Premium Beauty and Personal Care	6.070,10	100%	18%	12%
Premium Facial Care	3.893,60	64%	24%	11%
Premium Colour Cosmetics	1.332,20	22%	3%	15%
Premium Fragrances	501,10	8%	14%	14%
Premium Body Care	343,20	6%	24%	12%

Fuente: Euromonitor International 2015

**Anexo II.
Premium**

Participación de mercado belleza y cuidado personal

Marca	Company name (GBO)	2015 (CLP Millones)	Participación	Crecimiento 2015-2014	CAGR 2015- 2010
Vichy	L'Oréal Groupe	20.339,20	10,9%	7,2%	8,7%
Lancôme	L'Oréal Groupe	17.389,10	9,3%	9,4%	10,2%
Ralph Lauren	L'Oréal Groupe	13.088,20	7,0%	14,8%	14,5%
Carolina Herrera	Puig SL	10.279,70	5,5%	6,2%	11,1%
Clinique	Estée Lauder Cos Inc	9.145,80	4,9%	8,0%	11,6%
Giorgio Armani	L'Oréal Groupe	7.207,90	3,9%	13,8%	14,8%
Estée Lauder	Estée Lauder Cos Inc	6.070,10	3,3%	17,7%	11,9%
Hugo Boss	Procter & Gamble Co, The	4.089,20	2,2%	-11,6%	5,1%
La Roche-Posay	L'Oréal Groupe	7.934,20	4,3%	7,2%	21,2%
Mac	Estée Lauder Cos Inc	8.975,30	4,8%	45,5%	24,0%
Paco Rabanne	Puig SL	6.325,90	3,4%	7,1%	17,2%
Calvin Klein	Coty Inc	3.385,50	1,8%	6,6%	7,1%
Dolce & Gabbana	Procter & Gamble Co, The	1.806,50	1,0%	-14,6%	-2,7%
Biotherm	L'Oréal Groupe	2.648,50	1,4%	6,7%	2,9%
Avène	Pierre Fabre SA, Laboratoires	3.251,50	1,7%	6,9%	7,3%
Christian Dior	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	3.326,80	1,8%	7,3%	10,9%
Chanel	Chanel SA	2.908,60	1,6%	6,6%	10,4%
Cacharel	L'Oréal Groupe	2.640,40	1,4%	15,8%	14,8%
Wella Professionals	Procter & Gamble Co, The	1.681,60	0,9%	5,9%	5,6%
Gucci	Procter & Gamble Co, The	1.317,70	0,7%	-8,2%	3,0%
Donna Karan	Estée Lauder Cos Inc	2.251,60	1,2%	9,6%	11,5%
L'Oréal Professionnel	L'Oréal Groupe	1.476,20	0,8%	6,3%	6,0%
Givenchy	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	2.576,90	1,4%	28,4%	17,3%
Tommy Hilfiger	Estée Lauder Cos Inc	1.953,40	1,0%	12,6%	11,5%
Bobbi Brown	Estée Lauder Cos Inc	2.645,40	1,4%	13,8%	23,9%
Yves Saint Laurent	L'Oréal Groupe	1.139,00	0,6%	9,0%	7,2%
Kenzo	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	1.661,10	0,9%	9,1%	14,9%
Ducray	Pierre Fabre SA, Laboratoires	944,20	0,5%	2,8%	2,3%
Nina Ricci	Puig SL	854,20	0,5%	14,4%	12,1%
La Mer	Estée Lauder Cos Inc	967,00	0,5%	18,5%	14,8%
Kiehl's	L'Oréal Groupe	1.285,60	0,7%	-2,3%	26,2%
Azzaro	Clarins SA	494,70	0,3%	7,1%	8,5%
Guy Laroche	L'Oréal Groupe	365,30	0,2%	11,3%	7,4%
Silkey Premium	Silkey Mundial	966,20	0,5%	8,6%	14,8%
Lush	Lush Retail Ltd	349,00	0,2%	5,5%	8,3%
Marc Jacobs	Coty Inc	238,20	0,1%	3,6%	5,0%
Isdin	ISDIN SA	558,60	0,3%	6,1%	31,0%
Thierry Mugler	Clarins SA	160,50	0,1%	4,3%	3,9%
Helena Rubinstein	L'Oréal Groupe	232,20	0,1%	12,6%	15,9%
Schwarzkopf	Henkel AG & Co KGaA	301,40	0,2%	10,5%	13,3%

Clarins	Clarins SA	246,70	0,1%	4,6%	32,8%
Others	Others	30.613,20	16,5%	0,2%	9,2%
Total	Total	186.092,10	100,0%	8,2%	11,2%

Fuente: Euromonitor International 2015

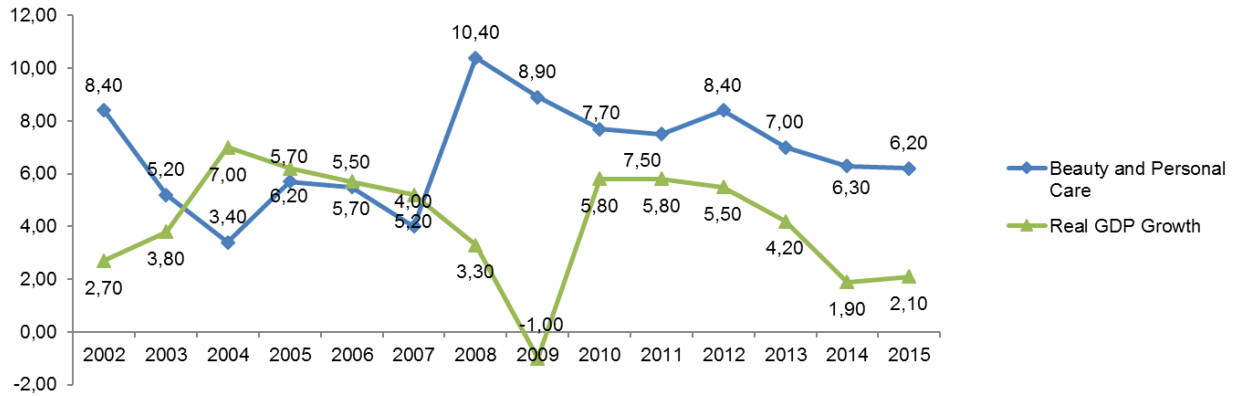
Anexo JJ. Mercado potencial Aesop

MM CLP	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Premium Bath and Shower	1.944,90	2.107,20	2.453,70	2.666,40	2.908,80	3.030,80	3.307,70	3.564,90	3.810,30	4.076,10	4.340,00
Premium Fragrances	45.664,90	50.255,70	60.304,50	67.775,30	71.769,90	78.399,80	84.921,80	91.390,10	98.308,30	105.697,40	112.956,10
Premium Hair Care	6.469,70	8.511,60	9.207,40	9.974,20	11.058,50	11.398,10	12.128,60	12.923,20	13.593,70	14.197,40	14.823,10
Premium Body Care	4.862,00	5.269,60	5.454,10	5.690,80	6.097,10	6.499,00	6.865,60	7.236,50	7.624,60	8.028,50	8.451,60
Premium Facial Care	35.896,50	39.162,30	42.880,70	46.465,90	50.046,30	53.444,20	56.409,90	59.446,00	62.568,40	65.761,70	69.003,20
Premium Hand Care	135,20	144,40	148,40	155,50	164,80	173,30	181,00	188,90	196,80	204,70	212,40
Total Mercado Potencial	94.973	105.450	120.448	132.728	142.045	152.945	163.814	174.749	186.102	197.965	209.786
Millones de USD FIXED (TC=654,12)	145,2	161,2	184,1	202,9	217,2	233,8	250,4	267,1	284,5	302,6	320,7

Fuente: Euromonitor 2015

Anexo KK. Efecto lápiz labial

Tabla X: Comparación crecimiento PIB y crecimiento industria de cosméticos en Chile



Fuente: Euromonitor International 2015

“Efecto Lápiz Labial” → EN TIEMPOS DE CRISIS AUMENTAN LA VENTA DE COSMÉTICOS.

Los crecimientos de la industria se muestran por sobre el PIB. En los últimos años se ve un período de maduración en cuanto a crecimiento de la categoría, viéndose Rostro por debajo del crecimiento CFT.

Anexo LL. Artículo 40° Reglamento del sistema nacional de control de cosméticos, DTO N° 239/02)

La rotulación de los envases de todo producto cosmético se hará en idioma español, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 41° y deberá indicar, a lo menos, las menciones que se expresan a continuación:

- a) Nombre del producto;
- b) Finalidad cosmética, salvo que ella resulte obvia por la denominación del producto;
- c) Listado cualitativo de la fórmula completa que señale sus ingredientes, según la Nomenclatura Internacional de Ingredientes Cosméticos (INCI), en el orden decreciente de sus concentraciones. No obstante, la nómina de todos los colorantes que alternativamente puedan incorporarse al producto, podrá ser precedida de la frase "puede contener";
- d) Período de vigencia mínima o fecha de expiración, cuando fuera necesario;
- e) Código o clave de la partida o serie de fabricación. Si el producto es importado conservará la serie de origen, sujeto a lo dispuesto en la letra g) del artículo 25°;
- f) Contenido neto expresado en unidades del sistema métrico decimal;
- g) Nombre o razón social y dirección del titular y, cuando no coincida, también las del fabricante o importador según el caso, con indicación del país donde fue fabricado el producto;
- h) Modo de empleo, indicaciones, advertencias y precauciones sobre su uso, según proceda;
- i) Número de registro aprobado por el Instituto determinado según la letra f) del artículo 25°, precedido de la sigla individualizadora "I.S.P.".
- j) Precauciones de almacenamiento y conservación, cuando fuere necesario. Cuando el tamaño del envase del producto no permita incluir todas las indicaciones en el rótulo o cuando el uso del cosmético pueda constituir un riesgo para la salud de las personas, deberá agregarse un prospecto que se adjuntará al envase del mismo producto que incluya indicaciones, advertencias y precauciones.