

## 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