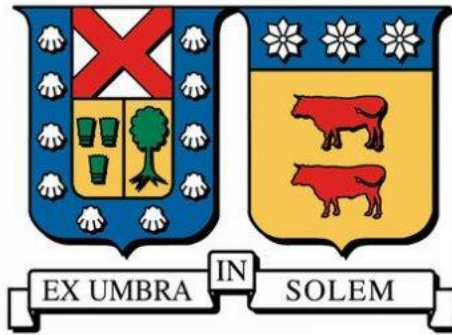




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

"Análisis estratégico del proyecto Face Tomorrow de L'Oréal en Chile: Una oportunidad para consolidar su posición en el mercado de cuidado de la piel dentro del consumo masivo y garantizar un crecimiento sostenible".

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTOR

CAMILA FLORENCIA PINOCHET ABURTO

PROFESOR GUÍA

LIONEL VALENZUELA OYANEDER

SANTIAGO DE CHILE, JUNIO 2023

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, que confió en mi proceso extenso siempre guiándome hacia la excelencia. Gracias por hacerme una profesional con excelente valores y un carisma.

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto Face tomorrow es una iniciativa crucial del Grupo L'Oréal Chile dentro de la división de consumo masivo, cuyo objetivo es elevar la categoría del cuidado de la piel al siguiente nivel y obtener un crecimiento sólido que pueda llevar a la compañía a un crecimiento acelerado en 2025. Este proyecto surge en un contexto donde la categoría del cuidado de la piel se ha mantenido resiliente pese a la crisis del covid-19 y se estima que tendrá un crecimiento acelerado posterior al periodo del Covid, Asimismo, existe una gran oportunidad de penetración en los consumidores.

Face tomorrow busca convertir a los consumidores y reinventar la experiencia de estos tanto en los circuitos online como en el offline. Si bien esta estrategia ya ha sido experimentada en zonas como Norteamérica y Asia, es necesario evaluar si Chile está preparado. Además, es importante considerar la rentabilidad del proyecto para asegurar su éxito a largo plazo.

En resumen, el proyecto Face tomorrow representa una oportunidad única para liderar el mercado del cuidado de la piel en el consumo masivo en Chile y aprovechar el potencial de crecimiento de la categoría a nivel mundial.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
2. OBJETIVOS	7
2.1. Objetivo general	7
2.2. Objetivos específicos	7
3. ANTECEDENTES	8
3.1. INDUSTRIA DE LA BELLEZA	8
3.2. GRUPO L'Oréal	10
3.3. CATEGORIA DEL CUIDADO DE LA PIEL EN CHILE	13
3.4. PANORAMA COMPETITIVO EN LA CATEGORIA DEL CUIDADO DE LA PIEL	16
3.5. PROYECTO FACE TOMORROW	21
4. MARCO TÉORICO	25
4.1. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	25
4.2. INDICADORES DE LOS RESULTADOS DE MARKETING	28
4.3. RENTABILIDAD EN EL MARKETING	28
5. METODOLOGÍA	30
5.1. CONTEXTO FACE TOMORROW CHILE	30
5.2. ANALISIS FODA	32
5.3. REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO	34
6. PROYECCIÓN Y RESULTADOS	38
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
8. REFERENCIAS	43

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, el cuidado de la piel se ha incorporado en nuestros hábitos diarios de una forma ascendente. Post Covid 19, este fenómeno revolucionó la industria de la belleza. Es así como el interés por el cuidado de la piel se convirtió en una tendencia, siempre con el objetivo de lograr rostro más luminoso y con un aspecto muy natural, inspiradas por la influencia que provocó la introducción de estas rutinas durante el confinamiento en 2020.

De esta forma, la categoría del cuidado de la piel se ha mantenido resiliente pese a la crisis del covid-19 donde toda la belleza se resiente. Con esto podemos ver como el skincare ha tenido una evolución mundial de un -1% (2020 vs 2019), mientras que maquillaje con -15% de evolución (2020 vs 2019) y finalmente fragancias con una evolución correspondiente al -9% (2020 vs 2019)¹. Estadísticas relevantes ya que, según los estudios realizados por Euromonitor, se estima que la categoría del cuidado de la piel tendrá un crecimiento acelerado posterior al periodo del Covid, alcanzando en 2025 un +8% a nivel mundial (CAGR 2021-2025) (tasa de crecimiento anual compuesto) dentro del mercado masivo. De lo anterior, es posible destacar que el crecimiento que se estima para Latinoamérica es de un +6%².

Es así como se ha demostrado una gran oportunidad de penetración en los consumidores, ya que 8/10 mujeres usan un producto de cuidado facial, por ende, la diferencia que se genera al poder tener una apertura en el mercado es significativa, así mismo, se estima que el 67% de los consumidores incrementa su rutina de cuidado de la piel post covid-19³.

Dado todo lo anterior, surge la necesidad de elevar la categoría del cuidado de la piel al siguiente nivel y obtener un crecimiento sólido que pueda llevar al Grupo L'Oréal Chile a un crecimiento acelerado en 2025. ¿Qué se debe cambiar en la estrategia para poder capturar esta oportunidad de aumento en penetración en aquellos consumidores que hoy no se encuentran inmersos en el consumo masivo? Con respecto a lo anterior, se estima que el 70%

¹ Euromonitor Word

² Euromonitor – 2025 – MASS channels

³ U&A EUROPE // Covid 19 US Shopper Covid Pulse Wave 2

de los usuarios se encuentran fuera del consumo del mercado masivo⁴, lo cual da oportunidad para resolver la primera problemática, de cómo convertir a estos consumidores hacia este mercado.

Para lo anterior es necesario poder reinventar la experiencia tanto en el punto de venta como el comercio online, para ello se debe contar con una estrategia sólida. Con esto nace la necesidad de llevar a cabo el proyecto Face Tomorrow que expone el grupo L'Oréal dentro de la división de consumo masivo, donde con este se espera poder convertir a los consumidores tanto en los circuitos online como en el offline. El líder mundial en belleza ya ha experimentado este enfoque en la experiencia en zonas como Norteamérica y Asia, por ende, es una estrategia que ya posee mucha investigación y buenos resultados en los países desarrollados; pero, ¿está Chile preparado?

Esto nos lleva a la segunda problemática, como sabemos Chile tiene una oportunidad en la industria del cuidado de la piel, pero ¿Cómo será posible asegurar la rentabilidad de esta oportunidad de negocio? Dada la relevancia que posee este proyecto a nivel de División de consumo masivo tanto por costos como por rentabilidad. La oportunidad de establecer una estrategia de negocio que haga que la categoría crezca y sea aún más relutiva. Con esto queda claro que las problemáticas encontradas no solo se basan en lo que respecta al consumidor, sino que existe también una problemática a considerar dentro del negocio propio de L'Oréal Chile.

⁴ L'Oréal / BMS July 2021 - Excluding soaps, razors and toothpastes. Sell-in.
2015- 2020 CAGR Calculated from historical BMS

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Consolidar la estrategia impartida a nivel global en el proyecto Face Tomorrow L'Oréal Chile, a través de análisis y proyecciones, que permitan visualizar y evidenciar el crecimiento que se obtendrá en la categoría y en las marcas de cuidado facial en el mercado masivo a 2025.

2.2. Objetivos específicos

- a. Identificar y analizar las características internas y externas de la implementación de Face Tomorrow en Chile.
- b. Establecer los requerimientos necesarios para llevar a cabo con éxito el proyecto.
- c. Conocer el crecimiento que tendrá la categoría y la división de consumo masivo de L'Oréal Chile, y cuáles son las palancas claves para que sea sostenible.

3. ANTECEDENTES

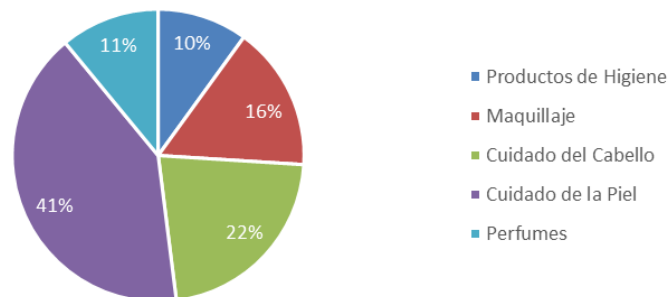
3.1. INDUSTRIA DE LA BELLEZA

La industria de la belleza se compone de la venta de cosméticos, perfumes y productos para el cuidado de la piel y el cabello, entre otros. Además, incluye los servicios que proporcionan centros estéticos, spa y salones de belleza, es por eso que esta industria es una de las más dinámicas y valoradas a nivel mundial.

La zona europea es la más relevante a nivel mundial en esta industria, con un 31,5% del peso del mercado, seguido por Asia, Norteamérica y el conjunto de zonas del sur de Asia, medio oriente y África del norte. Finalmente, América Latina representando un 5,5% del peso del mercado⁵.

Dentro de las categorías más relevantes dentro de esta industria, podemos ver como el cuidado de la piel y cuidado del cabello representan más del 50% del mercado.

Peso categorías industria de la belleza a nivel mundial



Fuente: Statista 2022⁶

El tamaño estimado del mercado a nivel mundial cosmético se acercó a los 288.000 millones de USD durante el año 2021⁷, donde se espera que para 2022 este tamaño

⁵ Reporte Anual L'Oréal 2021

⁶ Statista. (2022a, abril 7). Distribución por producto del mercado global de cosméticos e higiene en 2021. <https://es.statista.com/estadisticas/563684/mercado-mundial-de-cosmeticos-y-productos-de-aseo-cuota-por-tipo-de-producto/>

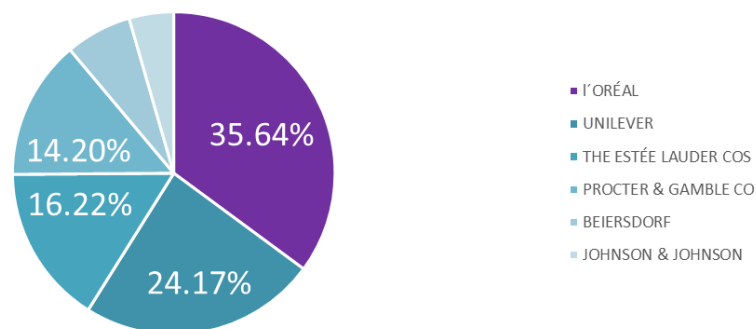
⁷ Statista. (2022b, octubre 26). Porcentaje de crecimiento anual en cosmética a nivel mundial 2004-2021. <https://es.statista.com/estadisticas/601048/porcentaje-de-crecimiento-anual-en-cosmetica-2004/>

aumente dado la relevancia que han tomado ciertas categorías dentro de la industria como la categoría del cuidado de la piel. Los estudios realizados a nivel mundial demuestran que los consumidores mantienen los productos de belleza y cuidado en su canasta básica debido a que proporcionan una gratificación emocional en ellos, por lo que se predice que el futuro del mercado de la belleza hacia 2025 tendrán un crecimiento de 800 billones de dólares pese a las situaciones económicas.

Parte relevante de la industria son los canales de distribución. Estos son los responsables de acercar los productos a diferentes puntos de ventas accesibles para el consumidor, permitiendo intermediarios de canales indirectos que poseen recursos, experiencia y conocimientos necesarios para que el proceso de distribución sea óptimo. Una de las ventajas de contar con un espectro amplio de distribuidores, es que permite cubrir diferentes zonas geográficas permitiendo así tener amplias redes de puntos de venta. Dentro de estos tenemos los salones de belleza, el Retail, las tiendas de marca, farmacias, supermercados, perfumerías, mayoristas, distribuidores y por último el comercio online.

En términos de líderes en la industria, el grupo L'Oréal es quien domina a nivel de distribución en la mayoría los canales con una facturación de 35,6 miles de millones de USD. Le sigue Unilever con 24,2 MM USD y Estée Lauder con 16.2 MM USD.

Ranking de las empresas líderes en productos de belleza en 2021
(en miles de millones de USD)



Fuente: Statista, Marcas de cosméticos globales más valiosas en 2022.⁸

⁸ Statista. (2022, 10 mayo). Marcas de cosméticos globales más valiosas en 2022.
<https://es.statista.com/estadisticas/504000/marcas-de-cosmeticos-mundiales-mas-importantes-segun-el-valor-de-sus-marcas/>

Ha sido considerable la evolución que ha tenido la industria durante el último tiempo, si bien esto hace que se forjen nuevos hábitos de consumo, permite que hoy en día exista una oferta amplia para poder responder a estos consumidores. Con esto las tendencias mundiales y locales han tomado fuerza para poder así consolidar la industria y categorías específicas.

3.2 GRUPO L'Oréal

L'Oréal es una empresa francesa de cosméticos y belleza, creada en 1909 por el químico Eugène Schueller, en Clichy, comuna de Francia. Desarrollo su actividad en el campo de la cosmética, concentrándose en el color del cabello, cuidado de la piel, protección solar, maquillaje, perfumes, cuidado del cabello y cuidados para hombres. Es una compañía pionera en investigación sobre dermatología, toxicología, ingeniería de tejidos, y biofarmacéuticas.

El corazón de L'Oreal se forja en 6 valores⁹ que aportan directrices y son compartidos por todos sus colaboradores, donde estos forman la mentalidad de la compañía. Además, promueven que la forma más efectiva de ser pioneros es mantenerse abiertos a nuevas tendencias e ideas de todo el mundo, tomando esto como prioridad.

- **Pasión:** Dado lo que puede aportar los cosméticos tanto a hombres como mujeres, está ligado directamente con la confianza en sí mismo. Se torna necesario contar con un negocio conectado con la humanidad y la cultura, lo cual permite entender a los consumidores, saber escucharlos, anticiparse a sus necesidades y aprender de ellos.
- **Innovación:** Dentro de los valores fundaciones dado que L'Oréal fue fundada por un científico, obtener el mayor rendimiento en la innovación es esencial para la compañía. Con el objetivo de superar los límites del conocimiento y descubrir nuevas formas de crear productos diferentes y sorprendentes.
- **Espíritu emprendedor:** Autonomía, desafío y aventura es lo que alienta a L'Oréal a alentar un estilo de gestión específico, impulsado por la creencia de la importancia de cada individuo y sus talentos.
- **Mentalidad Abierta:** Comprender y escuchar a los consumidores para así poder responder a la diversidad de aspiraciones de belleza en el mundo. Con esto se permiten mantenerse abiertos a los demás y beneficiarse de sus diferencias.
- **Búsqueda de la excelencia:** Los valores anteriormente presentamos, se relaciona de forma inextricablemente con este valor, el cual impregna todos los aspectos

⁹ (2020, 23 enero). L'Oréal Group: Values & Mindset. L'Oréal. <https://www.loreal.com/en/group/culture-and-heritage/our-values-and-mindset/>

del negocio de L'Oréal, con su búsqueda constante de hacerlo mejor, con gran espíritu de superación para poder brindar así lo mejor a los consumidores.

- **Responsabilidad:** Este valor es clave dada la innovación y espíritu emprendedor que sostiene. Podemos evidenciar como el primer invento de L'Oréal dio luz a un “tinte seguro para el cabello”, donde siempre en primer lugar se encuentra la preocupación por entregar productos efectivos, seguros e inocuos. El sentido de responsabilidad radica también en el desafío de proteger la belleza del planeta y contribuir al bienestar de empleados y comunidades con las que se rodea, al ser el líder mundial en belleza.

Unidades estratégicas de negocio

La estrategia del líder mundial es poner lo mejor de la belleza en todos los sentidos, tanto en términos de calidad, eficacia, seguridad y responsabilidad. Con esto ha marcado precedentes en la forma de entregar experiencia a sus consumidores a través de sus 4 divisiones altamente consolidadas¹⁰. Concentrando así su estrategia de negocio en 24 marcas que componen todas las categorías vinculadas con la industria de la belleza, distribuyéndose en la mayor parte de los canales.

División de Productos Profesionales: La división se encarga de reinventar la belleza profesional y liderar la transformación digital de la industria con un enfoque centrado en el cliente, con el objetivo de desarrollar la industria del cabello de manera sostenible creando conexiones entre marcas, estilistas profesionales y consumidores en todos los países. Las marcas que componen esta división son *Kerastase*, *Redken*, *L'Oréal Professionel* y *Matrix*.

División de Productos de Consumo Masivo: La división es responsable de adoptar y mejorar las tendencias emergentes para crear los productos y experiencias de belleza más relevantes y sustentables para hacerlos accesibles a todo el mundo, gracias a la diversidad de marcas y sus comunidades. Bajo su mando las marcas *L'Oréal Paris*, *Garnier*, *Maybelline*, *Vogue* y *Nyx Professional Makeup*. Al corresponder a marcas de consumo masivo, estas se distribuyen por la mayoría de los canales como supermercados, farmacias, perfumerías, grandes tiendas, mayoristas y mercado online.

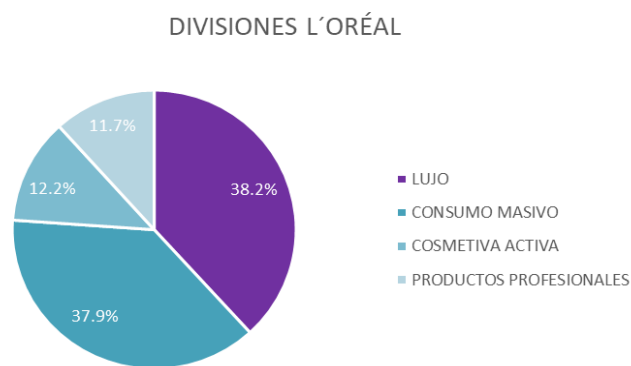
División de Lujo: La división proporciona a los consumidores los mejores productos y la mejor experiencia de marca al intentar satisfacer las necesidades de cada consumidor en todos los niveles de precio. Esto se logra gracias a un sólido, equilibrado y complementario portafolio de marcas complementarias como *Lancôme*, *Biotherm*,

¹⁰ (2020b, Abril 1). L'Oréal Group: Our Global Brands Portfolio. L'Oréal. <https://www.loreal.com/en/our-global-brands-portfolio/>

Kiehls, Urban Decay, Yves Saint Laurent y fragancias *Ralph Lauren, Diesel, Cacharel, Giorgio Armani*. Su principal distribución se da en el circuito de Grandes tiendas.

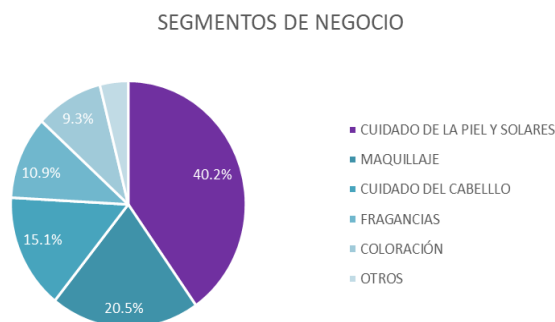
División de Cosmética Activa: La división se encarga de promover el cuidado de la piel a través productos de Dermo-cosmética especialmente diseñados con recomendaciones de profesionales de la salud. Esta división posee marcas como *Vichy, La Roche Posay* y *Cerave*, con foco principal en la distribución en el circuito de farmacias.

A continuación, se muestra la participación que tiene cada una de las divisiones y su relevancia dentro de la compañía. Podemos ver como la división de lujo y el consumo masivo representan más del 60% de la contribución a la compañía.



Fuente: L'Oréal Annual Report, L'Oréal (2021)

El grupo L'Oréal es líder no solo por su amplio espectro de marcas, sino también por la presencia que tiene en cada una de las categorías donde participa. A continuación podemos observar cómo se compone la segmentación de negocio en la compañía.



Fuente: L'Oréal Annual Report, L'Oréal (2021)

Con esto vemos la relevancia indudable que posee la categoría del cuidado de la piel para L'Oréal, donde dentro de los segmentos de negocio hoy es la prioridad a nivel mundial.

Dando énfasis al crecimiento que ha tenido la zona latinoamericana, podemos ver como este reportó un crecimiento de +20,6% v versus 2020 según el reporte anual 2021¹¹, con un desempeño notable en México, Brasil y Chile, impulsado principalmente por el comercio online y ventas en tiendas físicas. Lo anterior fue gracias a la activación dirigida en línea que fue clave para continuar con la conexión digital existente con eventos relevantes como Black Friday y Cyber Monday.

Por otro lado, las categorías que registraron un mayor crecimiento impulsadas principalmente por la innovación son el cuidado para el cabello, cuidado para la piel y las fragancias. Importante destacar a la marca L'Oréal Paris, la cual obtuvo un aumento en su participación de mercado en Brasil, México y Chile gracias al éxito de las líneas Revitalift e Hidra Hialurónico.

Dentro del consumo masivo se registró un fuerte crecimiento de un +8,7% vs 2020 gracias a la estrategia de *premiumización* y valorización de la división lo que contribuye a una aceleración del crecimiento. Se vio impulsado principalmente por Latinoamérica, pero además manteniendo un sólido crecimiento en Estados Unidos y Europa. Todas las marcas contribuyeron a este considerable rendimiento gracias a las innovaciones de vanguardia en todas las categorías.

3.3 CATEGORIA DEL CUIDADO DE LA PIEL EN CHILE

El mercado global del cuidado de la piel se compone del cuidado facial, cuidado de los labios y cuidado corporal. Estos a su vez se dividen en categoría de productos premium, de consumo masivo, venta puerta a puerta y dermo-cosmetica, aportando una amplia variedad de productos que buscan satisfacer todas las necesidades de los clientes. Estos productos, además, son distribuidos en la mayoría de los canales como farmacias, perfumerías, supermercados, grandes tiendas y E-commerce.

En el último tiempo, la creciente concientización por parte de los consumidores de los diferentes beneficios de los productos del cuidado de la piel, han significado un aumento en la demanda. Lo anterior influido considerablemente por la Pandemia del Covid-19, la

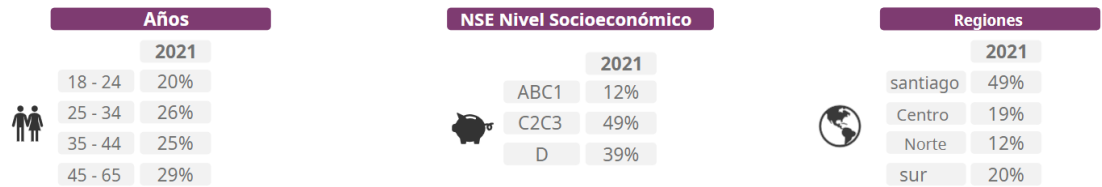
¹¹ Discover the themes of the year. (2022, 11 marzo). 2021 Annual Report – L'Oréal Finance.
<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2021/>

cual provocó que las incidentes búsquedas de “cuidado de la piel en casa” aumentaran más del 100% desde febrero del 2020¹².

Para una mayor comprensión de la categoría del cuidado de la piel en Chile, es necesario saber e identificar a los consumidores y la rutina que tienen de cuidado de la piel. Dentro de esto los tipos y tonos de piel predominantes en la zona, así como los problemas principales de la piel que frecuentan los usuarios chilenos, para así comprender las oportunidades que posee la categoría. Para esto se utilizará el informe Brand Tracker Skincare Chile diciembre 2021 preparado para Grupo L’Oréal Chile por Kantar Group, el cual se enfoca únicamente en el segmento de cuidado facial.

La metodología de este estudio se basó en las entrevistas de 452 usuarios de la categoría, de estas solo mujeres de 18 a 65 años. Se realizó una segmentación por nivel socio económico desde el nivel ABC1 al D. Además, es necesario considerar que las entrevistas se realizaron a usuarios de todas las zonas del país, pero en mayor porcentaje usuarios de la Región Metropolitana. Este fue desarrollado durante el 29/11/2022 al 12/12/2021.

A continuación, se expone como es representada la muestra obtenida.



En primer lugar, se identificaron los principales tipos de piel que se encuentran en Chile según la muestra. Dentro de estos se encuentra: Muy graso, Graso, normal, seco, muy seco, mixto. Entre las mujeres chilenas predomina el tipo de piel mixta en un 43%, seguida por la piel normal y la piel grasa con un 20% y 19% respectivamente. Cabe destacar que la piel normal es evidenciada principalmente en usuarias mayores de 25 años. Además, con respecto al tono de piel frecuente se evidencia dentro de estos: Muy blanco, blanco, bronceado claro, bronceado oscuro. Se indica que aproximadamente 9 de cada 10 usuarias de la muestra poseen un tono de piel bronceado claro y Blanco, siendo el bronceado claro el principal dentro de las usuarias entre 25 a 34 años.

Con respecto a los principales problemas que experimenta el usuario chileno, se concluye que el tono y el tipo de piel son factores que pueden influir en la aparición de ciertos problemas en la piel. Uno de los hallazgos indica que las pieles con tendencia a ser más

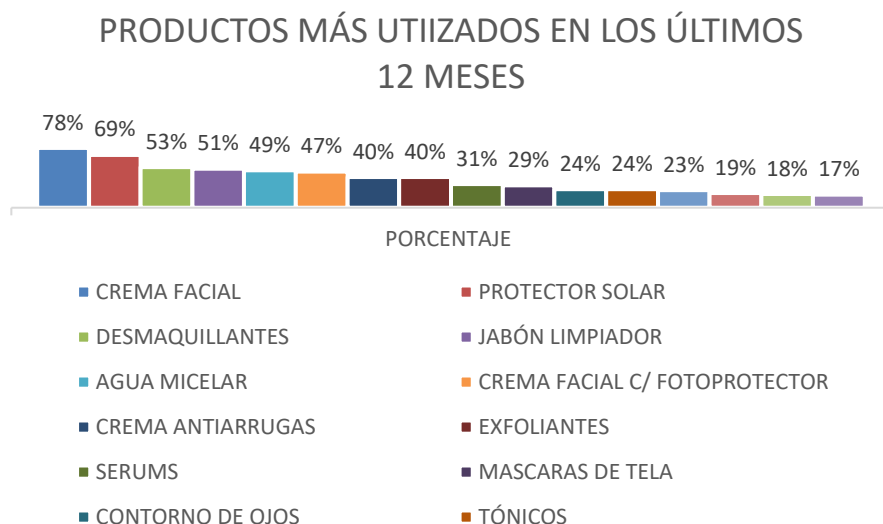
¹² Productos para el cuidado de la piel Tamaño del mercado, análisis | 2022 - 27 | Crecimiento de la industria (mordorintelligence.com)

grasas presentan problemas de acné, puntos negros y grasa en la piel. Por otro lado, cuando hablamos de piel mixta, esta es propensa a experimentar problemas como ojeras por debajo de los ojos. De igual manera, el tono de la piel es relevante, es por esto por lo que las pieles blancas principalmente presentan problemas de irritación, pecas y arrugas.

Por otro lado, la edad de los usuarios también tiende a ser un factor determinante en la aparición de problemas en la piel. Se identificó que las mujeres de menor edad son mayoritariamente propensas a la irritación, la piel delicada, puntos negros, espinillas y acné. Mientras que a medida que el usuario aumenta en edad es más propenso a presentar problemas como líneas de expresión, alergias, arrugas, manchas por edad y flacidez.

La relevancia de la categoría de la piel viene dada no solo por la cantidad de usuarios en el territorio nacional, sino que también por la rutina que tienen los usuarios, donde en promedio la rutina de cuidado de la piel incluye 6 productos. Dentro de estos los 3 más relevantes vienen siendo la crema facial, el protector solar y desmaquillantes, donde el producto con mayor relevancia y mención es la crema facial hidratante con un 78%. Además, dentro del estudio se concluye que con una tasa de incidencia de un 87%, 9 de cada 10 mujeres son usuarias de al menos un producto de la categoría del cuidado de la piel.

A continuación se muestra el ranking de los productos más utilizados de los últimos 12 meses y respectivo nivel de incidencia.



Fuente: Brand Tracker Skin Care 2021, Kantar Group. Elaboración Propia

Dado que esta categoría es altamente competitiva, con alta convivencia entre marcas y una amplia oferta disponible, esto permite tener un usuario racional, el cual analiza las diferentes opciones que se presentan y toma la decisión en base a la mejor relación costo/beneficio. Dado esto se da análisis a la tipología de consumidores dentro de los que encontramos 3 tipos.

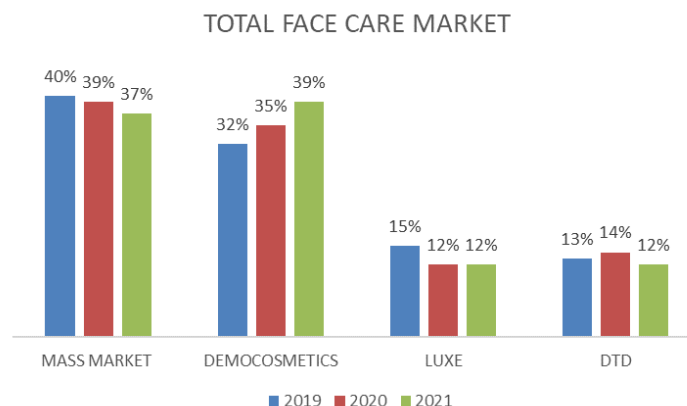
- **Repertorio:** Estos usuarios consideran varias marcas cuando compran productos de la categoría, además eligen mejor sin tener en cuenta el precio. Estos representan al 35%.
- **Impulsado por el precio:** Estos usuarios son aquellos que consideran varias marcas, pero eligen la que tiene mejor precio. Estos representan al 53%
- **Fieles a la marca:** Estos usuarios son aquellos que consideran una sola marca. Estos representan al 13%

Dentro de las cosas relevantes que identifican los consumidores a la hora de realizar una compra, se indica que el rendimiento del producto es el principal motivador de compra, Por otro lado, el precio y la calidad tienden a jugar un rol determinante en la toma de decisiones. Finalmente, la marca es el cuarto motivador importante en la compra.

3.4 PANORAMA COMPETITIVO EN LA CATEGORIA DEL CUIDADO DE LA PIEL

El análisis competitivo es clave para poder tener éxito en cualquier industria. Este permite poder analizar exhaustivamente a los competidores que se ven involucrados y como estos afectan en el desempeño de las marcas. Para este caso, se utilizará el informe Brand Tracker Skincare Chile diciembre 2021 preparado para Grupo L'Oréal Chile por Kantar Group, enfocado en el cuidado facial. Mediante el análisis de la competencia, será posible identificar cuáles son los competidores directos de las marcas pertenecientes al grupo L'Oréal Chile (*L'Oréal Paris*, *Garnier*, *La Roche-Posay*, *Cerave*, *Vichy*, *Kiehls*, *Lancôme* y *Biotherm*). Además, este análisis permite identificar puntos fuertes y débiles que apertura posibilidades en el posicionamiento de las marcas.

A modo de segmentación en la industria de la belleza, podemos encontrar que esta se divide en 4 grandes mercados: Mercado Masivo, Dermo-cosmetica, Puerta a Puerta (Door to Door) y Mercado de lujo. Para comprender la importancia que posee cada uno de los mercados, podemos observar según el siguiente gráfico como el mercado masivo y la dermo-cosmetica representan más del 60% del total del mercado de cuidado de la piel.



Fuente: L'Oréal / BMS July 2021. Elaboración propia.

Con el objetivo de simplificar la comprensión del estudio, este se dividirá en 4 puntos relevantes. Comenzando con la comprensión del mercado y el conocimiento que tienen los consumidores de las marcas pertenecientes a cada segmento, donde podremos conocer como convierte cada una de estas. Por otro lado, la correlación entre el conocimiento y el porcentaje como uso como marca principal, la cual nos indicará las marcas diferenciadoras dentro de la categoría y las oportunidades existentes. Continuaremos con el análisis del poder de marca y ver como aportan relevancia cada una de estas a los consumidores. Finalmente se concluirá con el análisis la relación que poseen precio-valor y por último el desempeño que poseen las marcas en el punto de venta (POS) según los segmentos de mercado.

Para facilitar el análisis, a continuación, se exponen las principales marcas que pertenecen a cada mercado en Chile.

<u>Massive Brands</u>	<u>Dermocosmetic</u>	<u>Door To Door</u>	<u>Luxury Brands</u>
L'ORÉAL PARIS	LAROCHE POSAY	AVON	Kiehl's
GARNIER	CeraVe	ORIFLAME SWEDEN	LANCÔME PARIS
NIVEA	VICHY LABORATOIRES	ésika	ESTÉE LAUDER
Cicatricure	ISDIN	natura	CLINIQUE
Neutrogena	EAU THERMALE Avène	L'BEL	BIOTherm
Asepxia	Eucerin		
St Ives			
teatrical			
PETRIZZIO			

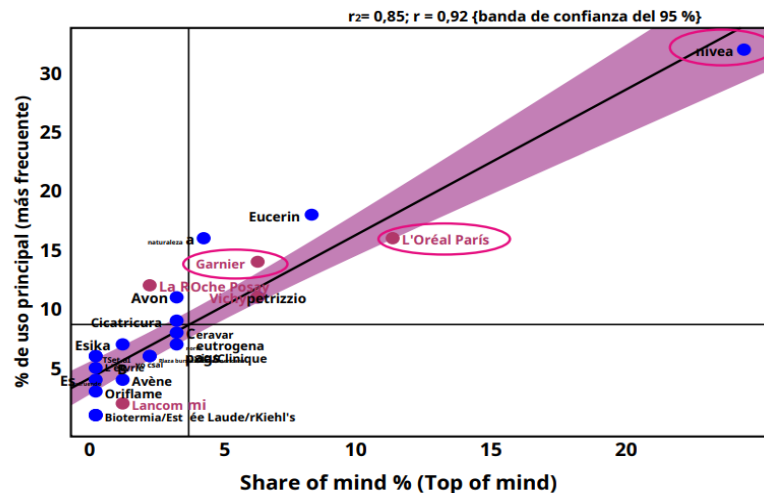
Fuente: Elaboración propia

★ Conocimiento y conversión

Según el estudio, es posible identificar como los consumidores reconocen estas marcas. Con esto tenemos 2 tipos de conciencia, la espontánea y la asistida. En términos de mercados, el segmento de marcas masivas es el que posee mayor conciencia espontánea por parte de los consumidores, siendo estas, las marcas Nivea y L'Oréal Paris con mayor reconocimiento de la categoría. Por otro lado, los segmentos dermo-cosmetica y lujo, son mayormente reconocidas de forma asistida, salvo Eucerin y vichy, las cuales se destacan por presentar un nivel de conciencia espontáneo.

★ Correlación entre conocimiento y porcentaje de uso

Otro punto que analizar es la correlación existente entre el conocimiento (Share of mind) y el porcentaje de uso como marca principal, en términos generales la categoría presenta una buena correlación. Con esto podemos ver como un número reducido de marcas sobre indexan como marca principal según su conocimiento, dentro de estas Eucerin, La Roche Posay y Garnier. Por otro lado, vemos marcas con alto share of mind como la marca Nivea y L'Oréal París, las cuales trabajan continuamente para convertirse en marcas principales dado su conocimiento.



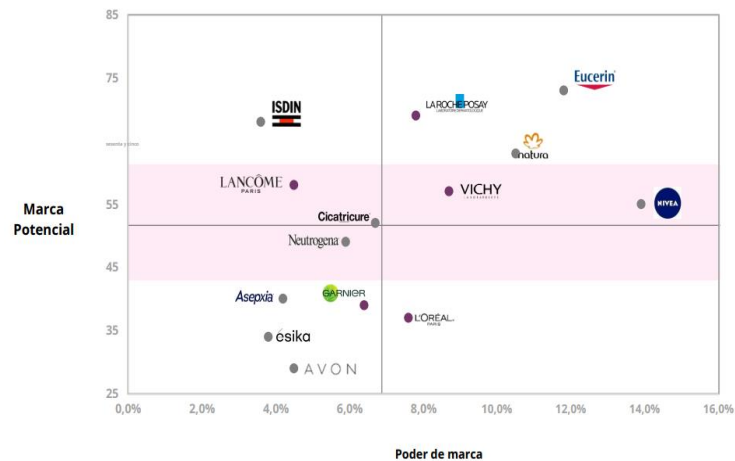
Fuente: Brand Tracker Face Care Chile 2021

★ Análisis del poder de marca

Parte relevante del marketing de marca es la influencia de marca, con esto buscan ser marcas poderosas y elegidas por sus consumidores con un alto nivel de lealtad y reconocimiento por parte de estos. Dado esto, el poder de marca es más que el poder del producto o servicio por sí mismo, sino que se centra en la construcción de forjar una marca reconocida como clave de su éxito. Con esto, tener la máxima influencia en el

mercado elegido permite que pueda penetrar a más consumidores en mercado de alta competitividad. Comprender esto es relevante, dado que contar con marcas efectivamente significativas, hace elevar las marcas por el resto de la competencia.

Si observamos la siguiente gráfica, podemos ver como este se torna en sus ejes de lo considerado como marca potencial y el poder de marca.



Fuente: Brand Tracker Face Care Chile 2021

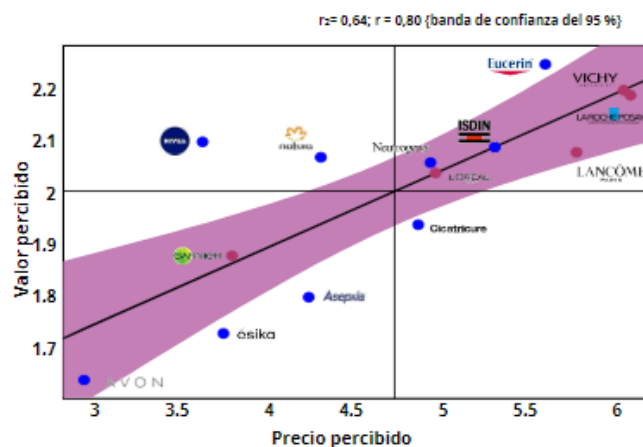
Dentro del espectro de marcas que componen la categoría del cuidado de la piel: La Roche-Posay, Vichy y Eucerin son consideradas marcas diferentes, donde la principal oportunidad que se presenta radica en el aumento de su relevancia. Por otro lado, L'Oréal Paris muestra diferenciación donde la oportunidad principal radica en generar una correcta conexión emocional con el consumidor a través de la satisfacción de sus necesidades. Además, es relevante mencionar que la marca Garnier se encuentra con la oportunidad de desarrollar ambas dimensiones, tanto su poder de marca como su diferenciación. Finalmente vemos como la marca Nivea que tiene altamente desarrollada la dimensión del poder de marca, pero con oportunidad de verse mayormente diferenciadora.

★ Relación precio-valor y desempeño en punto de venta

Por último, dentro del análisis de la categoría del cuidado de la piel es relevante poder evidenciar cómo se comportan las marcas dentro del punto de venta para esto se analizará el desempeño de estas y su relación precio-valor.

Analizando la relación costo-valor, podemos observar como las marcas de la dermo-cosmetica tiene un mejor desempeño ante su valor y precio percibido destacando así a Vichy y La Roche- Posay. Por otro lado, L'Oréal Paris posee una posición interesante,

ya que esta posición le permite poder justificar su precio gracias a su diferenciación de marca.

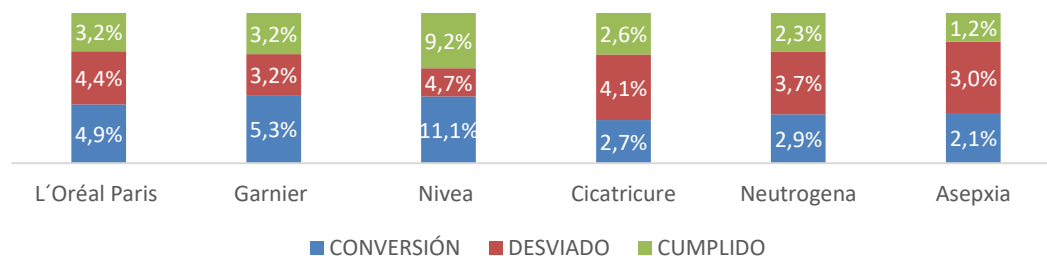


Fuente: Brand Tracker Face Care Chile 2021

El punto de venta (POS) es parte vital del crecimiento de las marcas. Para esto, en la siguiente figura se podrá observar cómo es el desempeño de las marcas de cuidado de la piel para todos los mercados:

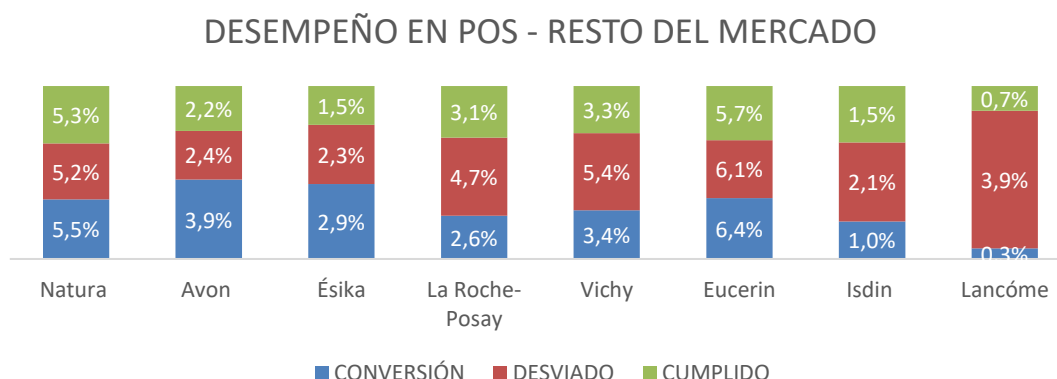
Podemos ver dentro del mercado masivo como Nivea es de las marcas que posee el mejor desempeño en POS esto se debe a su gran poder de conversión dentro de éste, permitiendo así que su porcentaje de captación sea casi 3 veces su porcentaje de usuarios perdidos. Por consiguiente, el porcentaje de compra efectiva (cumplido) sigue siendo liderado por Nivea. Sin embargo, las marcas del grupo L'Oréal (L'Oréal Paris y Garnier) tienen una performance similar dentro de la categoría, lo que les permite ganar volumen dentro de esta, se observa además como existe una alta proporción dentro del porcentaje de conversión y desviado para la marca L'Oréal Paris.

DESEMPEÑO EN POS - MERCADO MASIVO



Fuente: Brand Tracker Face Care Chile 2021 (elaboración propia)

Con respecto al resto del mercado, dentro de este Door To Door, Dermo-cosmetica y Lancôme representando al mercado de lujo, se evidencia como La Roche-Posay y Vichy han perdido gran parte de su poder dada su ejecución dentro del punto de venta. Dentro de este espectro de marcas, Eucerin lidera la captación de usuarios manteniendo una alta tasa de conversión en proporción a los usuarios perdidos. Dentro del mercado de D2D, se observa como Natura lidera en conversión obteniendo el mayor volumen percibido. Finalmente, para el mercado de lujo, Lancôme presenta la menor tasa de conversión y mayor proporción en usuarios desviados.



Fuente: Brand Tracker Face Care Chile 2021 (elaboración propia)

3.5 PROYECTO FACE TOMORROW

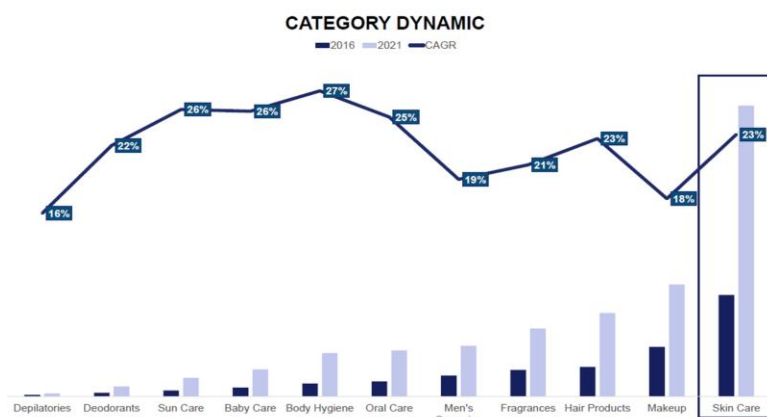
Face Tomorrow es una estrategia que surge del proyecto Beauty Tomorrow, creado por L'Oréal dentro de su división de consumo masivo (CPD). Esta estrategia se enfoca en las prioridades y necesidades urgentes de las categorías de cuidado de la piel, maquillaje y cabello. Face Tomorrow es una estrategia a largo plazo que se concentra en dirigirse hacia la belleza del futuro, tomando acciones para capitalizar las oportunidades futuras. Con esto, L'Oréal se asegura de estar preparado para enfrentar los desafíos y oportunidades que el mercado presente en el futuro.

Face tomorrow surge como parte esencial de la estrategia ya que, cuidado de la piel es la categoría más grande a nivel mundial, pero no en todas las zonas del mundo (incluido LATAM), volviéndolo la prioridad N°1 dado su potencial de crecimiento en estas zonas.

El foco principal de la estrategia es elevar la experiencia del consumidor (shopper) en el mercado masivo para entregar crecimiento sostenido en la categoría para nuestros clientes sobre la competencia. Con esto vemos como el diálogo comienza en el consumidor final, para poder comprender sus necesidades y luego llegar a la estrategia de negocio ligada

con nuestros clientes. Entiéndase como estos: grandes tiendas, supermercados, farmacias, perfumerías y sus respectivos comercios online. Con esto, la importancia de forjar alianzas con nuestros clientes, con el objetivo de lograr confianza en una relación ganar-ganar para ambos, lo que se capitaliza en capitanías en la categoría del cuidado de la piel. Esto se refiere a poder apoyar en la gestión de la categoría e implementación aportando propuestas de valor para el crecimiento de esta, basado en todos los estudios, data y expertise con que cuenta el área de investigación y a cargo de esta tarea.

Podemos observar a partir del gráfico como han evolucionado las categorías, donde el cuidado de la piel ha tomado relevancia desde 2016 a nivel mundial, indicando para 2021 un crecimiento a nivel mundial del 23%. Por consiguiente, existe un gran potencial para poder reclutar y convertir a los compradores hacia el mercado masivo¹³. Esto se debe a que el 70% de los usuarios de la categoría del cuidado de la piel se encuentran fuera del mercado masivo¹⁴, obteniendo así una oportunidad de penetración importante.



Fuente: Euromonitor- 2021 World

Lo anterior no es posible sin el análisis óptimo del consumidor, razón por la cual se dedicaron muchos estudios para poder abordar la estrategia desde las necesidades del consumidor hacia la acción que debe llevarse a cabo. Para esto fue necesario consolidar los nuevos comportamientos que se desarrollaron post pandemia y evaluar los efectos que estos provocaron en los consumidores. Por medio de este estudio, se evidenció como la importancia por el autocuidado aumentó considerablemente y el cuidado de la piel responde a este nuevo comportamiento entregado cada vez más rutinas y productos especializados para cada consumidor. Así como también aumentó la importancia que se le da al respaldo médico y dermatológico en los productos que se utilizan, esto también tiende a ser un determinante en la toma de decisiones al momento de la compra.

¹³ L'Oréal / BMS July2021 -Excluding soaps, razors and toothpastes. Sell-in.2015-2020 CAGR Calculated from historical BMS

¹⁴ L'Oréal / BMS July2021

Adicionalmente lo es la eficacia y rápida acción de los productos. Por otro lado, la importancia de los ingredientes, el impacto que tiene su producción y la construcción de empaques toma cada vez más relevancia en los consumidores, teniendo comportamientos cada vez más ligados hacia lo más natural y sustentable. Además, las marcas que crean confianza y son transparentes cada vez están tomando más peso.

Pero ¿Qué buscan los consumidores? Con esto iniciamos la oportunidad existente en el mercado.

Face tomorrow conecta desde la perspectiva y aspectos que fueron evidenciados en los consumidores, desde los nuevos mensajes, ideas y comportamientos del consumidor en oportunidades concretas de conversión, aumento en penetración y rutinas. Para esto se abordarán 6 puntos.

1. Existe un aumento en la tasa de penetración en la categoría de cuidado de la piel debido a problemas de piel y al deseo de gratificación por parte de los consumidores, incluyendo nuevos usuarios más jóvenes. Esto presenta una oportunidad para captar nuevos usuarios y aumentar la participación en el mercado.
2. Los consumidores buscan productos más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente, lo que representa una oportunidad para reclutar consumidores dispuestos a pagar más por productos verdes. Esta tendencia es especialmente relevante para las nuevas generaciones.
3. La protección solar diaria se ha vuelto cada vez más importante para los consumidores conscientes de los problemas de la piel relacionados con la exposición solar. Esta tendencia presenta una oportunidad para reclutar nuevos usuarios de protección solar, especialmente después de la pandemia.
4. Los consumidores buscan cada vez más beneficios adicionales al cuidado de la piel, lo que representa una oportunidad para introducir rutinas completas y avanzadas que generen resultados extremos. También es importante a nivel educativo para llegar a los consumidores.
5. Los Serums se han convertido en un producto sofisticado y de mayor valor en el mercado post pandemia, lo que presenta una oportunidad para reclutar nuevos consumidores en esta categoría, especialmente aquellos interesados en los ingredientes activos.
6. Los consumidores confían en la expertise dermatológica y científica, lo que representa una oportunidad para ofrecer productos de gama alta y reclutar consumidores dispuestos a pagar más por productos de calidad superior.

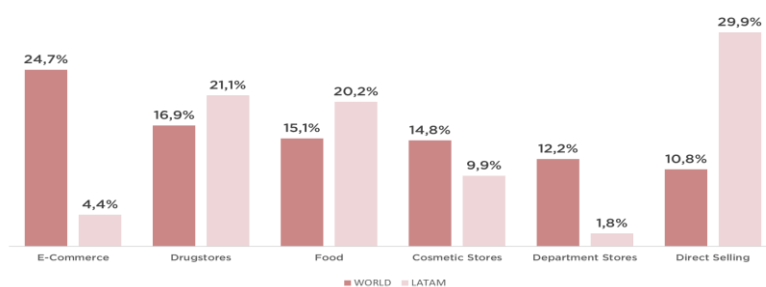
Según los estudios realizados para este proyecto, se estima que de aquí a 2024, dado los puntos anteriores, existe una oportunidad de ganancia de 1 billón de euros a nivel mundial. Lo anterior, de la mano con el aporte incremental que tendrán los Serum,

también por los ingredientes dermatológicos y consejo experto. Los con menos pesos serán los usuarios nuevos en la categoría (iniciados a temprana edad) y los que entrarán a la categoría por productos más verdes y sustentables. Esto tendrá un rol estratégico y un espacio específico en punto de venta con la intención de poder concretar todas las oportunidades evidenciadas de los puntos anteriores.

Hoy en día los consumidores buscan mejorar cada vez más su experiencia de compra, esto incluye una guía en góndola eficaz y de fácil navegación. También busca continuamente describir las tendencias y nuevos productos que ofrecen las marcas y como incorporar esto en sus rutinas, además de contar con un consejo y contenido experto como parte de su experiencia de compra.

En consecuencia, de lo anterior, se hace presente la fuerza de la omnicanalidad, donde elevar la experiencia no solo desde el punto de venta físico, sino que incorporar además la experiencia en el circuito online, hace que sea posible duplicar la frecuencia de compra y triplicar el tamaño de la cesta. Esto dado que se promueve una fácil reposición de stock por parte del shopper, donde se estima que el 60% de estos sabe exactamente lo que está buscando. Además, se estima que, con esto, el 67 de los consumidores aumentarán su rutina¹⁵. Por el lado de la educación y consejo, la omnicanalidad permite poder mejorar la instancia de dar a conocer información relevante de los productos y educar de forma asertiva, así como entregar contenido experto directamente.

Se muestra a continuación el crecimiento de cada circuito tanto a nivel mundial como en la zona latinoamericana, donde podemos observar un e-commerce con crecimiento importante, superando a circuitos tan relevantes para el mercado masivo como Food (supermercados). Acá queda en evidencia la importante oportunidad en Latinoamérica, al ser el e-commerce un circuito que se encuentra en construcción, reforzando la importancia de la omnicanalidad.



Fuente: Euromonitor 2021 Value Dashboard

¹⁵ Covid19- Retail and e-commerce: One year on -uk-april 2021/AC watson Study- 22000 consumers in 22 countries.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

El análisis FODA, conocido por su acrónimo en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), es una herramienta esencial para evaluar los factores más fuertes y débiles de una empresa. Consiste en describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, lo que permite obtener una perspectiva general sobre su situación. En 1998, Thompson y Strikland establecieron que el análisis FODA puede ser utilizado para estimar una estrategia que logre un equilibrio entre las situaciones internas y externas de la empresa. En resumen, el análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

Las situaciones donde debe usarse este tipo de análisis son:

- Creación de una nueva empresa
- Anualmente para redefinir las estrategias de la empresa
- Ante nuevos proyectos
- Ante cambios tanto internos como externos que afectan sustancialmente la posición competitiva.

Parte fundamental del análisis recae en saber cómo enfrentar estratégicamente cada una de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas. Para esto, se expone la siguiente figura, la cual muestra cómo se puede dar estrategias y correlación de una empresa por medio del análisis CAME.



Fuente: Huertas, D. S. (2020). Análisis FODA o DAFO, sección 6.

Estrategias de reorientación:

Este tipo de estrategias buscar permitir la transformación de situaciones generando cambio que eliminen debilidades con el fin de crear nuevas fortalezas. Con eso, el foco está en corregir debilidades y explotar oportunidades.

Estrategias defensivas:

Son aquellas que tienen como prioridad evitar que las situaciones actuales empeoren, un ejemplo de esto sería estar frente a una eventual pérdida de cuota de mercado. Este tipo de estrategias están enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.

Estrategia de supervivencia:

El principal aspecto que permite eliminar esta estrategia son los negativos, los cuales perjudican a la empresa. Estas acciones están enfocadas en corregir debilidades y afrontar amenazas.

Estrategias ofensivas:

El principal foco de esta estrategia está en mejorar la situación actual. En este tipo, predominan las acciones donde se priorice explotar oportunidades y mantener fortalezas. Un ejemplo directo sería estar frente a un sector de crecimiento (oportunidad) y enfrentar la situación con un plan de negocios agresivo.

Finalmente, sabiendo lo anterior es relevante por definir las acciones que se van a llevar a cabo para poder priorizar estas acciones en base a la estrategia de la empresa. Con esto, la organización y monitoreo es relevante para que así se pueda implementar en un tiempo estimado, cumplir objetivos y alcanzar las métricas estipuladas.

4.2 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

Hoy en día, los negocios deben ir adaptándose a las exigencias de mercados complejos, lo cual amerita llevar un seguimiento y mediciones que permitan ganar en el corto plazo e ir haciendo ajustes para poder asegurar el éxito en un mediano y largo plazo.

A raíz de esto, nacen los “Key Performance Indicators”, los cuales también abreviado en las siglas KPI se traducen como “indicadores claves de desempeño”, nos permiten tener visibilidad de todas las variables, factores y unidades de medida para tener un control sobre la estrategia empresarial, con el objetivo de tener monitorización y mejora (Levy y Franco, 2018).

Para que este indicador tenga los resultados óptimos, debe cumplir ciertas características. En 1981 se publicó un artículo de George T. Doran, investigador de la gestión de proyectos y de políticas empresariales, donde plantea la metodología SMART con la idea de poder definir las etapas que deben cumplirse para un objetivo sea operativo e inspirador. La metodología hace referencia al acrónimo de la palabra Smart, indicando lo que se considera esencial para dictar un objetivo. Este debe ser Specific (específico), Mesurable (medible), Attainable (alcanzable), Relevant (relevante) y Timely (limitado en el tiempo).

Los KPI's no son utilizadas solo en un área, sino que pueden ser empleados en todo tipo de actividad empresarial, siempre y cuando sean medibles. Kaplan y Norton (1996) definen objetivos en cuatro niveles: financieros, de cliente, internos y de aprendizaje. Algunos de estos son.

- **Indicadores económicos**, estos permiten medir ingresos, costes, rentabilidad, gastos, beneficios, etc.
- **Indicadores financieros**, estos permiten medir los niveles de deuda, la capacidad de endeudamiento, liquidez, solvencia, payback, entre otros.
- **Indicadores de producción**, estos permiten evaluar niveles de producción, eficiencia en los procesos, materiales utilizados en los procesos de producción, entre otros.
- **Indicadores de calidad**, permiten medir el porcentaje de defectos que presenta un proceso de producción, el nivel de calidad de los productos, interrupciones y cantidad de fallas en equipos y procesos.
- **Indicadores de logística**, esto permiten medir la cantidad de pedidos, entregas, stocks, rotación de inventarios, tiempos de entrega y tiempos de reposición.
- **Indicadores de Marketing**, dentro de estos es posible medir el retorno de la inversión, el aumento en las ventas, el tráfico en los sitios web, tasa de conversión a clientes, posicionamiento de keywords, coste por lead y el engagement.

Definir adecuadamente los indicadores, permitirán afinar los detalles de cada parte del proceso para poder alcanzar el éxito. Evidentemente los KPI's se tratan de un término técnico, el cual en la práctica debe contener un sustento para poder usarlo de forma correcta y no pierda importancia su aplicación. Estas son herramientas fundamentales para el manejo del marketing, dado que son usadas para la ejecución de una estrategia empresarial que se proyectará en el futuro, desde el punto de vista de la rentabilidad. Pero debe entenderse que los KPI's no miden los resultados finales, sino que tomas los aspectos claves que inciden en la forma directa de lograr el éxito empresarial y permite tomar decisiones correctas para generar condiciones favorables.

La forma correcta de medir los KPI's, es revisándolos de manera permanente y periódica, dado que puede haber variaciones no solo en los ligados con la empresa, sino que también las condiciones competitivas en el mercado pueden cambiar, con lo que la empresa deber adaptarse y adaptar oportunamente los KPI's.

4.2 INDICADORES DE LOS RESULTADOS DE MARKETING

Los indicadores de los resultados de marketing entregan un complemento a los tradicionales indicadores financieros. Estos permiten que los directores de marketing puedan comprender, hacer seguimiento y gestionen la estrategia de marketing de una mejor forma. Para esto se muestran 3 tipos de indicadores.

- Unidades de medida de resultados cara a los mercados: Estas valoran la situación de los mercados y su atractivo, dentro de estas se incluye el crecimiento del mercado, la cuota de participación, el atractivo del mercado y el potencial de la demanda de un mercado.
- Unidades de medida de resultados cara a la competencia: Estos valores impactan en la competitividad de una compañía, entre esas se incluye la calidad relativa de los productos, servicios, situación de costes, precio y valor relativo.
- Unidades de medida cara a los clientes: Estos valores son los resultados producidos en relación con sus clientes, entre ellos la satisfacción de los clientes, nivel de recompra, lealtad, notoriedad y percepción del valor ofrecido.

4.3 RENTABILIDAD EN EL MARKETING

La rentabilidad es un concepto muy importante en el marketing ya que ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Cuando hablamos de empresas privadas, el objetivo principal siempre es ser rentables (obtener beneficio), pero cuando hablamos de empresas sin fines de lucro, el objetivo consiste en conseguir la financiación necesaria para el desarrollo de proyectos.

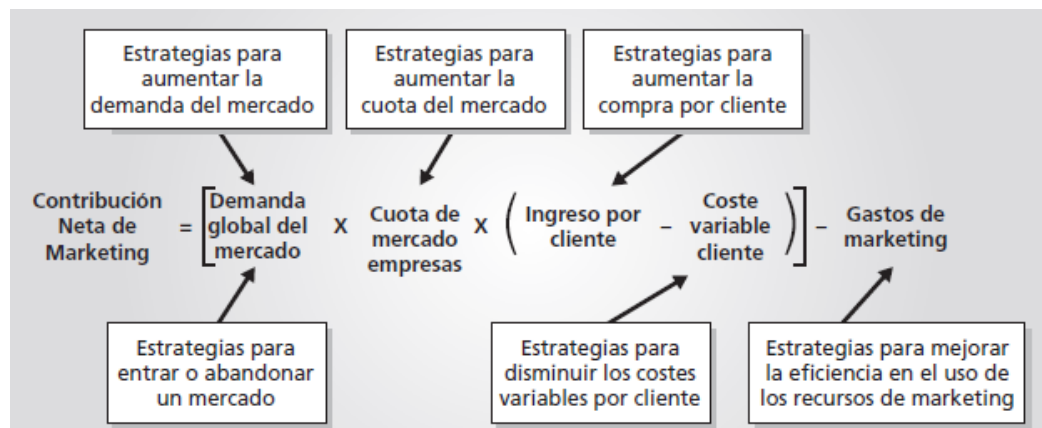
Dado esto, las empresas que se entran en el consumidor y están organizadas de tal forma que pueden asertivamente responder a los cambios en la conducta del consumidor, nuevas tendencias o cambios en el mercado.

Dentro de la estrategia del marketing y tener un crecimiento rentable, es importante incluir tanto a los clientes como a los mercados en un análisis completo. Con esto, a continuación, se expone como analizar el concepto de contribución neta con el fin de poder analizar las estrategias disponibles para aumentar la rentabilidad empresarial.

Dentro de los conceptos claves se encuentra, la demanda del mercado, cuota de mercado, volumen, ingreso por venta, coste unitario, margen unitario, beneficio bruto, gasto de marketing para poder tener finalmente dentro del estado resultado de la empresa la contribución neta de marketing.

Las estrategias para hacer crecer la rentabilidad pueden dirigirse a aumentar la demanda de mercado, la cuota de participación de la empresa, los ingresos o reducir los costes variables principalmente.

Dentro de las estrategias para aumentar la demanda de mercado se encuentra el cómo atraer a más clientes al mercado. Con eso, si la empresa es capaz de aumentar su cuota de participación esto significara un potencial en su crecimiento de beneficios y por consecuente en un crecimiento rentable. Por otro lado, si los beneficios solo se incrementan, excede a la anterior. Para comprender esto de mejor forma, nos ayudaremos de la siguiente figura.



Fuente: Vértice, E. (2008). Marketing estratégico

Se debe aclarar que, en algunas empresas, se tiende a escoger una estrategia que reduzca su contribución neta a corto plazo con el fin de conseguir a largo plazo un aumento en sus clientes y por ende en sus beneficios empresariales.

Aumento en la cuota de mercado:

Es de las estrategias más utilizadas para aumentar ingresos y beneficios es el aumento en la cuota de mercado, donde es importante comprender que cualquier estrategia de penetración involucra una inversión de por medio, por lo que siempre deben considerarse en un mediano a largo plazo y siempre y cuando para que tenga sentido, la contribución debe ser superior a la aportada por la estrategia anterior.

5. METODOLOGÍA

El presente análisis contara de tres fases fundamentales. Estas son:

- Identificar la situación actual del proyecto Face Tomorrow en Chile.
- Identificar las características internas y externas en la implementación de face tomorrow en chile mediante un análisis FODA.
- Exponer los requerimientos para el éxito del proyecto.

5.1. CONTEXTO FACE TOMORROW CHILE

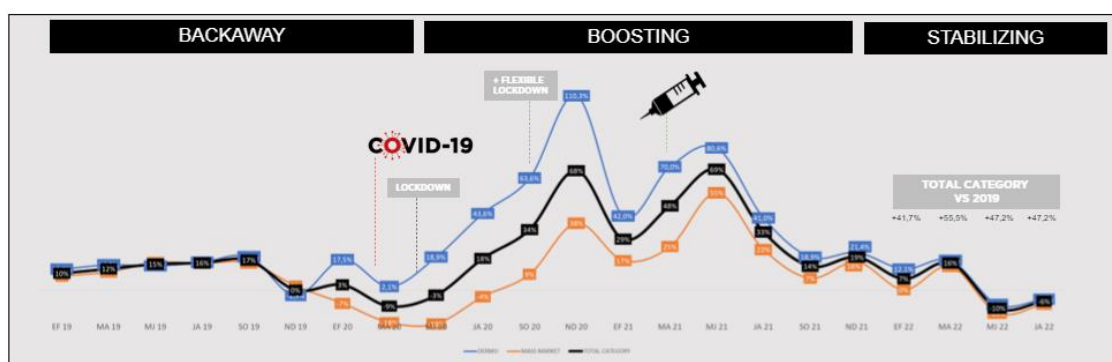
Este proyecto va más allá de una simple transformación de salas, ya que se centra en generar confianza en los clientes a través de la experiencia y conocimiento que se brinda a los compradores, para establecer una relación estratégica mutuamente beneficiosa. La estrategia unificada no solo aumentará la participación en el mercado, lo que permitirá capitalizar la oportunidad y maximizar las ganancias, sino que también mejorará la relación con los consumidores y permitirá la captación de nuevos clientes. Todo esto se debe a la sólida relación que existe entre los Retailers y L'Oréal, y al enfoque conjunto en el consumidor final.

La estrategia se enfoca en brindar a los consumidores una experiencia excepcional que les permita satisfacer sus necesidades y guiarlos en sus nuevos hábitos de consumo, en especial en la creación de su rutina para el cuidado de la piel. El objetivo es acompañarlos en todas las fases del proceso de compra, desde la toma de conciencia hasta la fidelización y recomendación, con el fin de atraer y retener clientes. Para lograr esto, se requiere mantener una línea coherente en todas las plataformas de venta, incluyendo tanto los puntos de venta físicos como el comercio electrónico, para llegar a todos los puntos de contacto con el consumidor. Para esto es fundamental garantizar una navegación clara y un surtido adecuado en todas las salas/páginas, de manera que estén alineadas con el árbol de decisiones al que se enfrenta el consumidor (beneficio, marca, más vendidos e innovaciones). La educación y recomendación también son herramientas clave para atraer a nuevos clientes, y por lo tanto no pueden quedar fuera de la estrategia.

Dentro de CPD existe un conjunto de áreas que permiten la efectividad y éxito en los proyectos que se llevan a cabo. La estrategia Face Tomorrow es liderada por el área de Business Development en conjunto con áreas de Marketing y Merchandising, sumada al equipo Comercial que ayudan a la negociación e implementación en terreno. Para esto es necesario contar con un equipo de trabajo multifuncional, con gran poder de adaptación

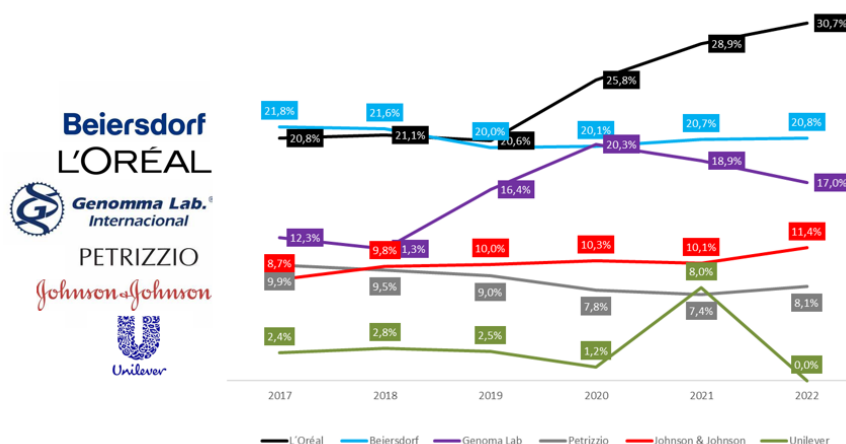
a los clientes y sus tiempos. Además, la importancia de consolidar un pensamiento de categoría y como elevar esta misma. Finalmente, se debe tener pleno foco en el consumidor para así poder lograr mejores negociaciones y es una forma más estratégica de comprender a los clientes.

Otro aspecto relevante para considerar en el contexto de este proyecto es el rendimiento de la categoría en Chile. Al analizar el siguiente gráfico, podemos notar cómo la pandemia ha impulsado la categoría en nuestro país, al igual que en el resto del mundo, con un fuerte crecimiento en el mercado de dermo-cosmética. Por lo tanto, se refuerza la necesidad de mejorar la experiencia en el sector masivo, siguiendo el ejemplo de los líderes en el mercado.



Fuente: NRI Value Ja 2022, Nilsen.

A continuación, se presenta evidencia de los resultados positivos obtenidos tanto por la categoría como por el Grupo L'Oréal CPD. Esto se debe a una estrategia sólida y enfocada en los consumidores y los clientes, lo que ha permitido que la división tome relevancia y obtenga resultados satisfactorios. Para esto realizamos una comparación en la participación de mercado y su evolución en los últimos años de las compañías que lideran la categoría del cuidado de la piel, vemos como entre 2017 a 2019, Nivea lidera la categoría, seguido muy de cerca por L'Oréal CPD. A partir de 2019, la compañía francesa toma el liderazgo, con un crecimiento de 5,2 puntos porcentuales en el año 2020. Durante este periodo, la crisis del Covid-19 se hizo notar, con decrecimientos en el resto de las compañías, excepto Genoma LAB, la cual, si bien tuvo resultados positivos en términos de crecimiento, obtuvo su peak en 2020 superando a Nivea, pero con un decrecimiento posterior hacia 2021. Con esto, se torna como hito relevante el liderazgo de L'Oréal CPD dentro de la categoría desde el 2020, obteniendo la mejor cuota de mercado en 6 años para 2022



Fuente: Key Account Data FY 2022, Nilsen. Elaboración Propia

5.2. ANALISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta útil y eficaz para evaluar la situación actual y futura de un proyecto, empresa o producto. En el caso del proyecto Face Tomorrow en Chile, el análisis FODA es fundamental para evaluar los factores internos y externos que pueden afectar su éxito y rentabilidad. Este análisis permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta el proyecto en el mercado chileno y, a partir de ello, diseñar estrategias efectivas para maximizar su potencial y minimizar los riesgos. En este sentido, el análisis FODA se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones informadas y estratégicas en la implementación del proyecto Face Tomorrow en Chile.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ Líder en el sector cosmético ✓ Estudios e investigaciones para tener mayor conocimiento del consumidor ✓ Foco Omnicanalidad ✓ Amplio portafolio en marcas complementarias	✗ Elevados costes de las propuestas a implementar ✗ Necesidad de espacios amplios de la categoría
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Penetración de consumidores ✓ Cambios en las preferencias de los consumidores	✗ Contexto económico impactado en la canasta de compra. ✗ Entrada acelerada de marcas nuevas controladas ✗ Competencia también en búsqueda de oportunidades con clientes y consumidores

Dentro del ámbito interno, podemos observar que el Grupo cuenta con grandes fortalezas, dentro de estas el gran liderazgo que posee en el sector cosmético, tanto por su respaldo y relevancia a nivel mundial, trayectoria como por su cuota de mercado. Contar con estudios e investigaciones sobre el comportamiento del consumidor, da pie para poder tener conocimiento en la categoría como capitanes y poder ofrecer mejores propuestas, tanto en experiencia como en navegabilidad. Su foco en la omnicanalidad, le permite estar donde el consumidor quiere estar y conectarse, capitalizando esta oportunidad. Otra de las fortalezas que se observan es el amplio portafolio de marcas complementarias, con esto vemos como cada marca es capaz de cubrir necesidades dentro del mercado, pasando por limpieza, hidratación, antiarrugas, imperfecciones y protección solar, permitiendo conocer gran parte del mercado y así velar por la categoría en proyectos de esta envergadura.

Por otro lado, dentro de las debilidades observadas vemos como de las principales se encuentran los elevados costes de las propuestas, estos requieren de gran inversión por lo que importante la ganancia que ese obtiene del proyecto y el uplift de las categorías /marcas para asegurar su sostenibilidad de en el tiempo, y si escalabilidad más puntos, con el fin de crecer sin dañar la rentabilidad que es una gran ventaja competitiva de esta categoría, ya una de las razones por la que se busca más crecimiento. que las marcas deben estar preparadas para poder realizarlo. Además, se observa como la necesidad de espacios es una debilidad a la hora de realizar nuestras propuestas de implementación, esto dado al espacio limitado en punto de venta, al desarrollo de otras categorías por parte de los clientes o incluso la dermo-cosmetica dentro de la misma categoría y su búsqueda constante por optimizar su metraje en salas.

Finalmente, como amenaza principal tenemos el efecto económico, donde afecta directamente en los cambios que puede existir dentro de la canasta de compra, lo cual impactaría y puede influenciar en la desaceleración del mercado y la categoría, dado que además esta es una de las categorías valorizadas dentro del consumo masivo y no de primera necesidad. Además, es importante considerar la amenaza de nuevos competidores dentro del mercado, dentro de estas marcas propias /controladas de clientes o el ingreso de marcas de origen coreano, las cuales pueden llegar a competir a nivel de clientes en margen y espacio, sumado al impacto en el mercado en la captación de consumidores nuevos. Por último, se evidencia a los competidores existentes en una constante búsqueda de oportunidades para poder captar nuevos consumidores y crear alianzas más fuertes con los clientes que pueden llegar a competir directamente con el proyecto.

Considerando todo lo anterior, junto con la importancia y aceleración de la categoría, se hace necesario implementar una estrategia rápida y efectiva, preferiblemente ofensiva, con el fin de aprovechar al máximo esta oportunidad. El objetivo es mejorar la situación

actual de la experiencia de la categoría y las marcas del grupo en el mercado masivo, basándonos en nuestras fortalezas y contando con un sólido plan de negocios.

5.3. REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO

Para garantizar el éxito de un proyecto, es esencial desglosar los indicadores de desempeño (KPI) y así fortalecer la estrategia. El seguimiento y monitoreo de estos indicadores son cruciales para asegurar el avance del proyecto y para reaccionar correctamente ante las dificultades. En este sentido, se han definido los siguientes KPI's para el proyecto, los cuales impactan directamente en el desempeño final de la división de consumo masivo de L'Oréal Chile:

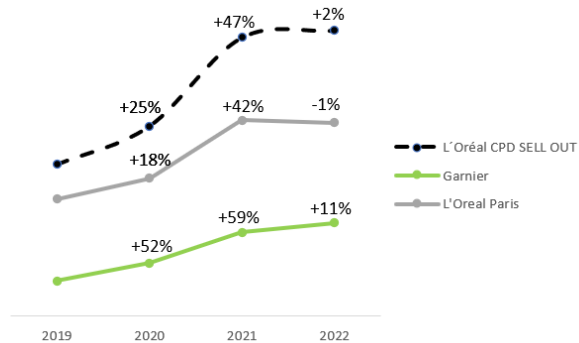
- Incremento en las ventas
- Aumento en la cuota de espacio nivel categoría y marcas de L'Oréal CPD.
- Retorno de inversión de los proyectos.

Estos no solo nos permitirán medir el crecimiento de la categoría y las marcas de la división, sino que también nos proporcionará información valiosa sobre el éxito de nuestra estrategia en términos de liderazgo en el mercado, relación con los clientes y minoristas, así como el impacto en nuestra competitividad en el mercado. Por lo tanto, medir los indicadores mencionados nos dará una visión completa del desempeño del proyecto y nos permitirá tomar decisiones informadas para garantizar su éxito continuo.

A continuación, se presentarán los logros alcanzados hasta la fecha en todos los aspectos relevantes, con el fin de demostrar la evolución tanto de la categoría como de las marcas de L'Oréal gracias a este proyecto y cómo han generado excelentes resultados.

Incremento en ventas.

Como se mencionó anteriormente, la categoría y las marcas de L'Oréal CPD han experimentado un crecimiento acelerado. Sin embargo, si realizamos un análisis detallado de cada una de las marcas que componen la división, podemos observar en el siguiente gráfico que, a partir del 2020, a pesar de la situación que se enfrentó en el país, se registraron crecimientos del +25% en términos de Sell Out. Este crecimiento se duplicó en 2021, lo que permitió a la compañía liderar en la categoría de consumo masivo.



Fuente: Elaboración propia. Sell Out L'Oréal.

Entre los casos de éxito del proyecto, destaca la implementación en las salas Preunic, donde se logró un aumento del 20% en las ventas de la categoría después de las mejoras realizadas. En cuanto a las marcas de L'Oréal CPD, se registró un incremento del 27% en las ventas. Esto significa que se generó un incremento de 7 puntos porcentuales en el Sell Out de la categoría y de 12 puntos porcentuales para L'Oréal París y Garnier.

Cuota de espacio categoría y CPD

Una parte fundamental del éxito de este proyecto ha sido el espacio incremental en los puntos de venta de la categoría, tanto el aumento en los metros cuadrados de exhibición de la categoría como el espacio dedicado a las marcas de CPD. Gracias a la relación que se ha fortalecido con los clientes de carácter estratégico para ambas partes, se han obtenido capitanías y cocapitanas para liderar esto; esta posición se ha construido a lo largo de los últimos años, incluso desplazando al líder anterior de la categoría.

RETAILER	Weight%	2020	2021	2022	OBSERVATION
FARMACIAS CRUZ VERDE	18%	BDF	w/o captain	w/o captain	In-house planograms
PREUNIC	15,3%	BDF	L'Oréal CPD	L'Oréal CPD	
SB	12%	BDF	BDF	L'Oréal CPD + BDF	BDF: Captain, L'oreal: Co-Captain
WALMART	11,2%	L'Oréal CPD	L'Oréal CPD	L'Oréal CPD	WARNING: they'll stop the advisory in all categories
MAICAO	10,8%	BDF	w/o captain	w/o captain	In-house planograms
CENCOSUD	9,5%	BDF	w/o captain	L'Oréal CPD	
F. AHUMADA	3,8%	BDF	BDF	L'Oréal CPD	
SMU	1,4%	w/o captain	w/o captain	w/o captain	In-house planograms
TOTTUS	1,4%	w/o captain	w/o captain	w/o captain	Externalized planograms

En cuanto a espacio, se ha ganado un total de 6,5 metros cuadrados de la categoría en los últimos 3 años, gracias al tipo de exhibición llamado Skinceters, que a 2022 suman un total

de 73 implementaciones. Esto ha permitido un crecimiento de la categoría de 1,8 veces. Además, la cuota de espacio de las marcas de CPD ha aumentado en 3 metros cuadrados en este mismo periodo.

Una parte esencial para ganar espacios y capitánías radica en la necesidad de desarrollar una estrategia completa, buscando brindar una experiencia de compra de acuerdo a las necesidades del consumidor, por lo que se crea la siguiente pirámide del éxito para poder realizarlo en cuanto a exhibición.



En ella, se contempla la excelencia operacional en términos de surtido y planogramas, seguida por la valorización efectiva de las marcas en el punto de venta. Se busca, además, contar con implementaciones de ganancia rápida, como los bares de Serums y mascarillas, la doble exhibición y la educación constante; esto como siempre enfocado a lo que está buscando el consumidor en la categoría y en el mercado.

Finalmente, en la cima de la pirámide se encuentran las implementaciones de Skinceners, las cuales requieren de una inversión más alta que el resto de la pirámide y la mayor cantidad de espacio en el cliente, siendo esto una complicación al ser espacios compartido con otros mercados como dermo-cosmetica en el caso de farmacias, o con otras categorías que pueden tomar mayor relevancia por su naturaleza como maquillaje en perfumería, capilar y desodorante en supermercados, etc. Sin embargo, es importante destacar que el proyecto busca transformar completamente la experiencia de compra para el consumidor, y para lograrlo, es necesario abordar todos los aspectos necesarios de manera efectiva y atractiva.

En este sentido, se presentan dos casos de éxito en Chile en este periodo indicado: las implementaciones en Jumbo Kennedy y en Salas Preunic, ambos ejemplos de Skinceners que representan tanto la mayor inversión como la mayor ganancia de espacio como se comentó recientemente.

Proyecto Jumbo Kennedy – Skincenters

Este es un proyecto multicategoría, donde se vio una ganancia de +2mts de espacio, lo que permitió una mejor exhibición de las marcas según el árbol de decisión del Shopper al enfrentarse a una góndola, y la incorporación de exhibiciones como Bar de Serums y Mascarillas, en línea con las nuevas tendencias de los consumidores sobre estos gestos valorizados e incrementales a la categoría respectivamente.



Salas Preunic – Skincenters

Proyecto de categoría donde se obtuvo un incremento de espacio de 2mts a 5mts. Con un aumento de espacio CPD de 0,75mts a 2mts. Además, cuenta con exhibición adicional para Mascarillas.



Retorno de inversión de los proyectos

Sobre este mismo proyecto de Preunic, destaca el ROI obtenido en estas implementaciones, las cuales alcanzaron un ratio de 27%, excelentes resultados que no solo sostienen el potencial del proyecto, sino que también refuerza la relación y objetivos compartidos con los clientes, para seguir colaborando por el crecimiento de la categoría de la mano de L'Oréal.

6. PROYECCIÓN Y RESULTADOS

6.1 SUPUESTOS DE PROYECCIÓN

Para realizar la proyección, se tomó como primer supuesto un mercado estable en cuanto a crecimiento entre 2023 y 2025, esto marcado por la incertidumbre económica del momento y mayor contracción versus los 3 últimos años por todos los impactos tanto de pandemia como de contexto y economía global. Es importante destacar que los resultados estarán influenciados principalmente por las decisiones de L'Oréal en cuanto a la estrategia de inversión, en lugar de factores externos o la implementación del proyecto en sí, como cambios en la tendencia del mercado, entrada de nuevos competidores que pueda afectar a un nivel relevante de top 5 marcas del mercado masivo, entre otros.

Entre los resultados esperados, se busca un aumento en cuota de mercado y contar con un mayor peso dentro de la división de consumo masivo de L'Oréal Chile, impulsado por el crecimiento de ambas marcas, esto manteniendo la rentabilidad de ambas para aportar de manera relativa a esta. Además, se busca alcanzar la mayor cantidad de salas con la implementación del proyecto Face Tomorrow, manteniendo una gestión eficaz y sólida en términos de gastos por lo mencionado anteriormente, y para tocar la mayor cantidad de consumidores con esta nueva experiencia de compra en el mercado masivo.

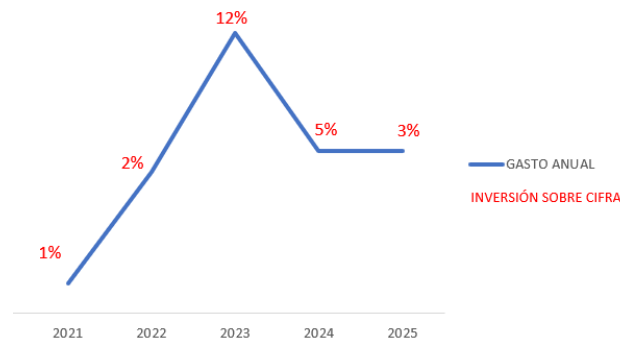
6.2 ESCENARIOS

Para la evaluación del proyecto, se plantearán dos escenarios, cada uno con un enfoque particular a considerar y permitirá determinar si la llamada pirámide del éxito consigue los resultados esperados. El primer escenario se centrará en la implementación exclusiva de la estrategia de Skin Centers, mientras que el segundo abordará un proyecto escalable que diversifique la inversión en todos los puntos claves del proyecto. Ambos enfoques permitirán evaluar la mejor manera de proteger el potencial del proyecto y garantizar su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Para el método de proyección se considerará la cantidad de salas a implementar hasta el año 2025 en todas las dimensiones de la pirámide de éxito para cada escenario. A partir de esto, se estimará la inversión total por año y luego se calcularán el sell in, Sell Out, la proyección del mercado del cuidado de la piel y el mercado en términos de división de consumo masivo de L'Oréal. Con esta información, se determinará el peso estimado de la inversión sobre la cifra sell in, lo que indicará cómo se comportan los gastos y cómo cambian al aumentar el crecimiento de las marcas (esto con el supuesto de un gasto estable para el resto de las variables que manejan estas para su desempeño).

Escenario 1:

Considerando un escenario de estandarización de la pirámide del éxito enfocada en Skincenters, se proyecta la implementación de un total de 1.612 salas en un plazo de 5 años (2021-2025), lo que generaría un gasto total de 34MM. No obstante, la siguiente gráfica muestra que, si se llevara a cabo esta estrategia completamente, se vería un fuerte impacto en los gastos para cumplir con lo establecido, particularmente en el año 2023.



Fuente: Elaboración propia

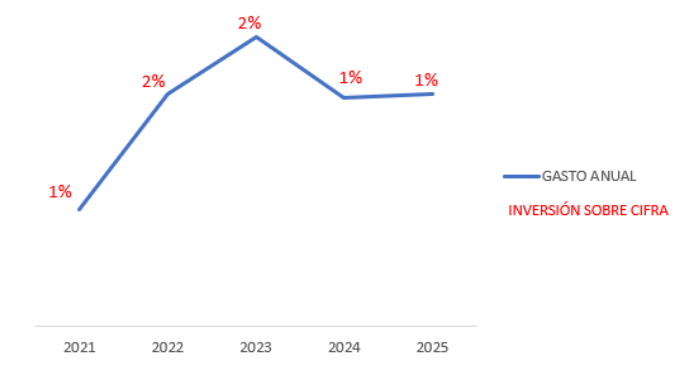
Además, es importante destacar que, para mantener una inversión sana en relación con la cifra (2% como 2021-2022 hacia 2025), se requeriría que esta se duplique en 2023 y se mantenga un crecimiento del 50% hacia 2025, de cara a mantener la rentabilidad que trae la categoría. Para este aumento en ventas, no se cuentan con factores que permitan sostener una estimación así, sino todo lo contrario. Esto dado en primer lugar, porque si bien se observó un alto crecimiento en la cifra durante 2021 y 2022, esto se debió a factores externos, como el efecto de la pandemia y un factor económico favorable en el país que impulsó la categoría. En segundo lugar y en la actualidad, se tiene una contracción económica y una mayor inflación, y mayor libertad que los años anteriores (es decir menos efecto pandemia de cuidado en casa que potenció el cuidado de la piel). Además, existe la limitación de conseguir los espacios en clientes que requiere una implementación de este tipo, dado que, aunque se trabaja en la categoría para lograr acuerdos con ellos, los espacios son limitados y la competencia es alta tanto en la categoría del cuidado de la piel como en otros mercados. Esto indica la inviabilidad del proyecto a través de este formato de escalabilidad a más puntos con la misma propuesta.

Escenario 2:

En este segundo escenario, se enfocará la proyección con una estrategia diversificada que busca ser escalable en términos de inversión y gastos, la cual se compone de las siguientes salas totales hacia 2025.

	SALAS TOTALES
ONE SKIN	6
SKIN CENTER	170
QUICK WINS	540
BRAND VALORIZATION	896

Con la proyección de gastos aterrizada a cada punto (es decir no sólo Skincenters), tenemos la siguiente inversión a total proyecto:



Fuente: Elaboración propia

Aplicando el mismo análisis al escenario actual, se puede apreciar que el gasto anual tiene una relación más estable con la cifra de ventas. A partir de esta información, se ha estimado que L'Oréal CPD sólo necesitará aumentar un 17% sus cifras en comparación con el año anterior durante el 2023. Este cambio significativo permitirá diversificar las inversiones y alcanzar una rentabilidad adecuada en relación con los gastos. Además, se ha proyectado que para mantener un porcentaje de gasto entre el 1% y 2%, será necesario crecer de manera sostenible hasta 2025, con un aumento en cifra igual al 17% para los siguientes dos años. Con esta estrategia, se mantendrá una proyección de crecimiento para la categoría de cuidado de la piel dentro de L'Oréal CPD, representando el 20% de la división en 2025, un aumento del 46% en comparación con el año 2020. Estos datos son prometedores para el proyecto, permitiendo alcanzar una cuota de mercado del 36% en 2025.

En conclusión, este escenario resulta más viable en términos de negocio y permitirá a L'Oréal CPD lograr un crecimiento sostenible en la categoría del cuidado de la piel, manteniendo una rentabilidad adecuada con relación a los gastos.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En resumen, el proyecto Face Tomorrow en Chile representa una oportunidad única para L'Oréal CPD de consolidar su posición en el mercado de cuidado de la piel dentro del consumo masivo en el país. La estrategia de mediano y largo plazo establecida permitirá a la compañía capitalizar oportunidades futuras y garantizar su crecimiento sostenible y éxito en el mercado. A través del análisis y proyecciones realizadas, se han identificado los requerimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto con éxito y se han establecido las palancas clave para lograr un crecimiento sostenible mediante la realización de dos escenarios, los cuales permitieron observar el comportamiento de las marcas de la compañía, como estrategias adaptables a los requerimientos del mercado.

Es fundamental considerar que la diversificación de implementaciones es una estrategia efectiva para lograr un crecimiento en el espacio, un aumento en las ventas y una mayor cuota de mercado en entornos estables y favorables, como se ilustra en el escenario dos. Este escenario justifica la llamada Pirámide de éxito en términos de inversión y de crecimiento, la cual es clave para llevar a cabo la estrategia con éxito. Sin embargo, los factores externos, como la situación económica, los cambios en las preferencias de los consumidores y la alta competencia podría tener consecuencias a nivel de mercado tanto positiva como negativamente, lo que puede abrir nuevas oportunidades a nivel de pirámide; por ejemplo, un crecimiento acelerado (como los últimos años dado la pandemia) podría apalancar tener más Skincenters que los planteados en esta pirámide en el escenario 2, lo que sabemos que máxima la ganancia de espacio y ventas, siendo siempre una opción deseada tanto para clientes como L'Oreal. Esto hace evidente la revisión anual (o incluso cada 2-3 años dependiendo lo estable del contexto) de la estrategia, performance de la categoría y los KPI clave del proyecto para ser eficiente ante la toma de decisiones a nivel de inversión y ejecución, y para garantizar el éxito a largo plazo.

Por otro lado, aprovechar las fortalezas de la compañía en términos de experiencia y liderazgo en el mercado de la belleza se hace relevante a la hora de conseguir una mejora continua tanto a nivel de negocio como del proyecto en sí. Para eso se debe realizar un seguimiento exhaustivo y estar atentos a cualquier situación que requiera atención y un cambio de estrategia por parte del consumidor. También es importante proteger la rentabilidad año a año y monitorear el porcentaje óptimo de gasto en función de la cifra sell in que se va teniendo anualmente y evaluar como esto se alinea con los objetivos esperados al largo plazo. Se recomienda no elevar el gasto por encima del 3% para garantizar un crecimiento sostenible (con el resto de los gastos relativamente estables en peso sobre esta misma).

En conclusión, L'Oréal CP tiene la oportunidad de lograr una posición favorable en el mercado y un crecimiento sostenible hacia 2030 en el largo plazo, con una competencia dinámica y amenazante y consumidores cada vez más exigentes. Para lograrlo, es importante seguir la estrategia mencionada, estar atentos a los factores externos/internos planteados en FODA y realizar un seguimiento exhaustivo para poder adaptarse a las circunstancias del mercado y del país.

8. REFERENCIAS

Statista. (2022, 10 mayo). *Marcas de cosméticos globales más valiosas en 2022*.

Discover the themes of the year. (2022, 11 marzo). 2021 Annual Report – L'Oréal Finance.

<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2021/>

Statista. (2022a, abril 7). *Distribución por producto del mercado global de cosméticos e higiene en 2021*. [https://es.statista.com/estadisticas/563684/mercado-mundial-de-](https://es.statista.com/estadisticas/563684/mercado-mundial-de-cosmeticos-y-productos-de-aseo-cuota-por-tipo-de-producto/)

[cosmeticos-y-productos-de-aseo-cuota-por-tipo-de-producto/](https://es.statista.com/estadisticas/563684/mercado-mundial-de-cosmeticos-y-productos-de-aseo-cuota-por-tipo-de-producto/)

Chile Mercado de Productos Cosméticos | 2022 - 27 | Participación, tamaño y crecimiento de la industria - Mordor Intelligence. (s. f.). Recuperado 6 de noviembre de 2022, de

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/chile-cosmetics-products-market-industry>

L'Oréal Chile. (s. f.). L'Oréal. Recuperado 6 de noviembre de 2022, de

<https://www.loreal.com/es-cl/chile/>

(2020b, abril 1). *L'Oréal Group : Our Global Brands Portfolio*. L'Oréal.

<https://www.loreal.com/en/our-global-brands-portfolio/>

Strategy. (2022, 17 marzo). 2021 Annual Report – L'Oréal Finance. [https://www.loreal-](https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2021/strategy/)

[finance.com/en/annual-report-2021/strategy/](https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2021/strategy/)

(2020a, enero 23). *L'Oréal Group : Values & Mindset*. L'Oréal.

<https://www.loreal.com/en/group/culture-and-heritage/our-values-and-mindset/>

Brand Tracker Skin Care 2021, Kantar Group. (2021).

Faga, H. A. (2006). *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*.

Distal S R L.

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (4th ed.). Pearson Educación.

Vértice, E. (2008). *Marketing estratégico* (1ª ed., 2ª imp.). Editorial Vértice.

Thompson, A.Y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas*.

Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana

Huertas, D. S. (2020). *Análisis FODA o DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Editorial Bubok Publishing.