



---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Administración y Dirección de empresas**

## **Plan de Marketing internacional en mercados asiáticos. Caso Lush**

Presentado por:

***Laura Pérez Sánchez***

*Tutelado por:*

***M<sup>a</sup> José Garrido Samaniego***

*Valladolid, 15 de Junio de 2023*

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN .....</b>	<b>5</b>
<b>2. ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Justificación del tema escogido.....</b>	<b>5</b>
<b>3.2. Objetivos generales y específicos .....</b>	<b>6</b>
<b>3.3. Estructura del trabajo de fin de grado .....</b>	<b>7</b>
<b>3.4. Metodología .....</b>	<b>7</b>
<b>4. APROXIMACIÓN A LOS MERCADOS ASIÁTICOS.....</b>	<b>7</b>
<b>5. MARCO GENERAL DEL SECTOR COSMÉTICO EN ASIA .....</b>	<b>11</b>
<b>5.1. Evolución del sector en el continente asiático .....</b>	<b>11</b>
<b>5.2. Situación actual del y dificultades del sector cosmético asiático. Cosmética sostenible.....</b>	<b>13</b>
<b>5.3. Desafíos para el marketing en el continente asiático.....</b>	<b>14</b>
<b>6. MARCO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>15</b>
<b>6.1. Historia y evolución de la empresa .....</b>	<b>15</b>
<b>6.2. Análisis interno .....</b>	<b>17</b>
6.2.1. Cadena de valor: .....	17
6.2.2. Recursos y capacidades .....	19
6.2.3. Organigrama.....	20
<b>6.3. Análisis de la demanda y la competencia .....</b>	<b>21</b>
6.3.1. Análisis de la demanda en Asia.....	21
6.3.2. Análisis de la competencia en Asia .....	23
<b>7. DAFO .....</b>	<b>26</b>
<b>8. OBJETIVOS DE MARKETING .....</b>	<b>28</b>
<b>9. ESTRATEGIAS DEL MARKETING .....</b>	<b>29</b>
<b>9.1. Estrategia de diferenciación y posicionamiento.....</b>	<b>30</b>
<b>9.2. Estrategia de crecimiento: nuevos mercados.....</b>	<b>32</b>

<b>10. PLAN DE MARKETING:</b> .....	<b>33</b>
<b>10.1. Estrategia de producto</b> .....	<b>33</b>
10.1.1. Cartera de productos .....	33
10.1.2. Sostenibilidad.....	36
10.1.3. Envase .....	39
10.1.4. Etiquetado.....	41
<b>10.2. Estrategia de precio</b> .....	<b>42</b>
<b>10.3. Estrategia de distribución</b> .....	<b>43</b>
<b>10.4. Estrategia de comunicación</b> .....	<b>45</b>
<b>11. CONCLUSIONES</b> .....	<b>49</b>
<b>12. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>52</b>

#### **ÍNDICE DE FIGURAS:**

Figura 1: Distribución del PIB mundial. ....	8
Figura 2: Distribución de la cuota de consumo. ....	10
Figura 3: Evolución anual del tamaño del mercado cosmético a nivel mundial	12
Figura 4: Cadena de valor de Lush: .....	17
Figura 5: Mapa de procedencia de los ingredientes de Lush.....	18
Figura 6: Organigrama .....	20
Figura 7: Ingresos del sector cosmético en Asia entre 2014 y 2022 y previsión para los años siguientes.....	22
Figura 8: Ingresos del sector cosmético en el año 2021.....	23
Figura 9: Logotipo de The Body Shop.....	24
Figura 10: Logotipo de Kiehl's .....	24
Figura 11: Logotipo de Innisfree .....	25
Figura 12: Logotipo de Etude House.....	25
Figura 13: Logotipo de Shiseido.....	25
Figura 14: Logotipo de SK-II.....	25
Figura 15: Página web de Lush.....	31
Figura 16: Tienda “Zero Waste” en Hong Kong.....	31
Figura 17: Tienda de Lush.....	32
Figura 18: Matriz de Ansoff.....	32

Figura 19: Bombas de baño. ....	34
Figura 20: geles de ducha y exfoliantes. ....	34
Figura 21: champús y mascarillas en sólido.....	34
Figura 22: gel limpiador Lush. ....	35
Figura 23: Base de maquillaje sólida.....	35
Figura 24: Página web de Lush.....	38
Figura 25: página web de Lush .....	38
Figura 26: Página web de Lush: imagen de su tienda y logotipos de asociaciones con las que colaboran.....	38
Figura 27: Primera tienda Lush Naked, en Berlin.....	39
Figura 28: Envases de plástico negro. ....	40
Figura 29: Envases de plástico tradicional .....	40
Figura 30: Etiquetado de productos .....	41
Figura 31: Etiquetado de productos .....	41
Figura 32: Comparativa precios (€) Hong Kong. ....	42
Figura 33: Tienda Lush.....	44
Figura 34: Tienda Lush.....	44
Figura 35: datos de las donaciones Charity Pot de los últimos años. ....	46
Figura 36: Declaraciones de Mark Constantine en su página web .....	47
Figura 37: Anuncio concurso Knot Wrap .....	48
Figura 38: <i>influencer</i> promocionando Lush. ....	48

## **1. RESUMEN**

El mercado asiático representa una gran oportunidad de negocio, en auge desde las últimas décadas. Más aún en el caso del sector de la cosmética, y concretamente, desde los últimos años, en la cosmética sostenible. En el presente Trabajo de Fin de Grado se expondrán los factores determinantes para el establecimiento de la empresa Lush en el continente asiático, los objetivos y estrategias que llevará a cabo y el plan de marketing a desarrollar por la empresa para establecerse y consolidarse. Palabras clave: mercados asiáticos, sector de la cosmética y el cuidado personal, sostenibilidad, Lush, cuidado del medioambiente, procesos éticos.

## **2. ABSTRACT**

The Asian market represents a great business opportunity, booming since the last decades. Even more in the case of the cosmetics sector, and particularly, since recent years, in sustainable cosmetics. In this Final Degree Project, the determinant factors for the establishment of the Lush company in the Asian continent, the objectives and strategies that will be carried out and the marketing plan to be developed by the company to establish and consolidate will be presented. Keywords: Asian markets, cosmetics and personal care sector, sustainability, Lush, environmental care, ethical processes.

## **3. INTRODUCCIÓN**

### **3.1. Justificación del tema escogido**

La elaboración de este Trabajo de Fin de Grado surge de la necesidad de examinar y analizar, desde un punto de vista de los conocimientos económicos adquiridos durante el doble grado de Derecho y Administración y Dirección de Empresas, la forma en la que una empresa se posiciona y mantiene en el mercado asiático de la cosmética, mediante la utilización de diferentes estrategias de comercialización, con el objetivo de proceder a su análisis y estudio. El interés del tema escogido radica en la importancia que tienen las estrategias de marketing en la actualidad como una herramienta clave para el éxito de las empresas.

El caso que se analiza en el Trabajo de Fin de Grado es el plan de marketing internacional de la empresa Lush y su introducción en los mercados asiáticos. Asia es un mercado complejo, muy competitivo, en el que conviven diversas culturas y hábitos de consumo, por lo que la dificultad radicará en la necesidad de conocer y adaptar las estrategias empresariales a estos mercados. Se analizará cómo la compañía ha logrado mantenerse y destacar en este mercado competitivo gracias a su enfoque y apuesta por la sostenibilidad y la producción a partir de ingredientes naturales.

La elección personal de esta empresa viene motivada del éxito que tiene Lush en el mercado de productos cosméticos, la novedad de su enfoque y transparencia con sus valores y su misión y el éxito de su marketing. Su introducción y presencia en los mercados asiáticos supone todo un reto para la empresa y para sus estrategias de marketing que han resultado, por el momento, ser exitosas.

### **3.2. Objetivos generales y específicos**

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es llevar a cabo un estudio del entorno y las oportunidades de la empresa Lush para establecerse y consolidarse en los mercados asiáticos, a través de los distintos objetivos de carácter más específicos detallados en las distintas fases del plan de marketing.

Para poder lograr este objetivo, es necesario realizar un análisis en profundidad del mercado asiático en su conjunto, seguidamente un examen más concreto del sector de la cosmética y del cuidado personal en el continente asiático y cuál es su estado actual. Seguidamente, se estudiarán las debilidades y fortalezas a nivel interno de la empresa, y a nivel externo las oportunidades y las amenazas del entorno en estos países asiáticos. Posteriormente, se definirán los objetivos y las estrategias del marketing para finalizar con el desarrollo del plan de marketing que llevará a cabo la empresa.

### **3.3. Estructura del trabajo de fin de grado**

Primero se analizarán los mercados asiáticos en su conjunto, el sector de la cosmética en estos mercados y su estado en la actualidad.

A continuación, se procederá con el análisis del marco específico de la empresa: su historia, los recursos y las capacidades con las que cuenta y un análisis de sus principales competidores y de la situación de la demanda de sus productos. Posteriormente, se realizará un estudio de los factores determinantes tanto a nivel externo como interno, es decir, las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa. Seguidamente, se definirán los objetivos y estrategias del marketing Lush. Y después, el desarrollo del plan de marketing a cada nivel: producto, precio, promoción y comunicación, de la empresa en los mercados asiáticos. Por último, se llegarán a unas conclusiones relacionadas con la empresa Lush en el sector de la cosmética y cuidado personal sostenible en el mercado asiático.

### **3.4. Metodología**

Para la realización de este trabajo se han consultado numerosas fuentes, desde artículos de marketing, de los mercados en Asia o del sector de la cosmética sostenible, incluidos manuales y libros de marketing, informes del ICEX o de otras entidades como La Caixa o McKinsey & Company.

Para la descripción de la empresa y su funcionamiento principalmente me he guiado por las informaciones que proporciona la empresa en su página web, canal de YouTube u otros artículos de la empresa, también de conocimientos propios sobre la empresa o el sector. Para analizar su entorno o su competencia me he servido de artículos de empresas del sector localizadas en Asia y de publicaciones de instituciones como el ICEX. Además, me he servido de gráficos y tablas de datos que apoyan la información y facilitan su comprensión.

## **4. APROXIMACIÓN A LOS MERCADOS ASIÁTICOS**

La región asiática se extiende desde el Oriente Medio hasta el Pacífico y tiene una población de más de 4,5 mil millones de habitantes, lo que representa

aproximadamente el 60% del total de la población mundial. El continente cuenta con una gran variedad de economías y sistemas políticos. Entre los países más grandes se encuentran China, India, Japón, Corea del Sur o Indonesia.

La economía asiática es una de las más dinámicas y con un mayor crecimiento del mundo, además de ser muy diversa y heterogénea. En un estudio realizado en 2018 conducido por McKinsey, estudiando el crecimiento y desarrollo económico de economías emergentes durante 50 años, se estima que siete de estas económicas, todas ellas asiáticas, alcanzaron como poco un crecimiento real anual del PIB per cápita de 3,5% durante estos 50 años, comenzando en 1965, pasando de ser países de ingresos bajos – medios, a alcanzar el estatus de ingresos medios – altos en el final de este periodo. Estas economías son: China, Hong Kong, Indonesia, Malasia; Singapur, Corea del Sur y Tailandia (Woetzel et al., 2018).

Además, en los últimos años este crecimiento se ha intensificado gracias a la inversión extranjera y el aumento del comercio internacional. China a la cabeza, ha experimentado un crecimiento económico sin precedentes, convirtiéndose en la segunda economía más grande del mundo. Asimismo, en Asia se encuentran algunas de las empresas más grandes del mundo como Toyota, Hyundai, Samsung, Huawei o Alibaba (González, 2020).

Figura 1: Distribución del PIB mundial.



Se puede apreciar que Estados Unidos va a la cabeza representando más de la cuarta parte de la economía mundial y manteniéndose como primera potencia. Cuenta con un PIB de 25 billones de dólares. Le sigue China, con un PIB de 18,3 billones de dólares, siendo casi el 20% del total mundial. Por detrás se puede ver a Japón, Alemania y la India, con un PIB de entre 3,5 y 4,3 billones de dólares. Las diez potencias representadas en el gráfico representan casi el 70% del PIB mundial.

Los mercados asiáticos se caracterizan por ser diversos y muy dinámicos, con un gran potencial de crecimiento y muchas oportunidades para las empresas. Sin embargo, para poder aprovechar estas oportunidades deberán tener en cuenta las diversas culturas y regulaciones de cada país. Entre las características comunes de estos mercados podemos extraer las siguientes:

**Diversidad cultural:** Asia es un continente muy diverso en lo relativo a idiomas, creencias religiosas, tradiciones y estilos de vida. Por lo que las empresas que deseen establecerse en estos países deberán tener en cuenta las diferencias culturales de cada uno de ellos (SIS International, 2013).

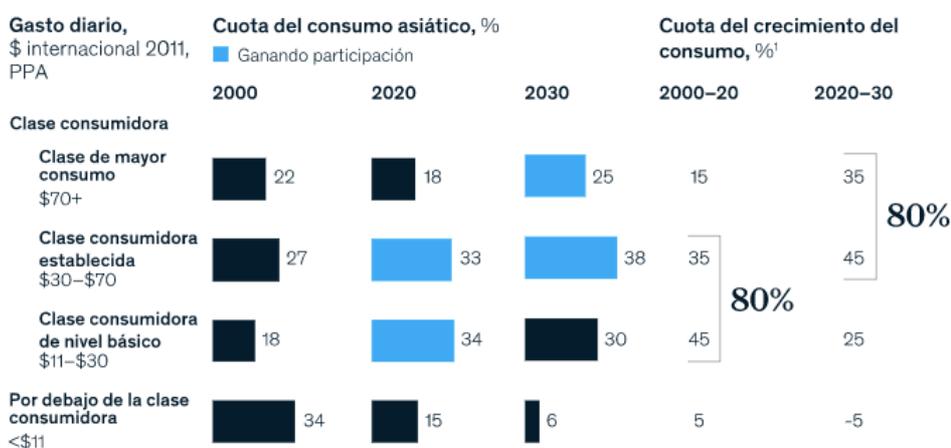
**Inmensa población y mercado de consumidores:** la población del continente supera los 4,5 mil millones de habitantes, lo que supone aproximadamente el 60% de la población mundial. Esto crea un gran mercado de consumidores para las empresas que deseen establecerse en estos países.

**Crecimiento económico:** las economías de la gran mayoría de los países asiáticos están experimentando un significativo crecimiento en los últimos años, llevando consigo un aumento del poder adquisitivo de los consumidores y un aumento de la clase media. Enlazándolo con el punto anterior, diremos que, en otras palabras, una de cada dos familias de renta media realizando transacciones económicas se encuentra en Asia. Por todo ello, las empresas aprovecharán la oportunidad que supone esta creciente demanda de bienes por parte de los consumidores.

Es evidente que la clase consumidora asiática está aumentando a gran escala: en el año 2000 sólo el 15% de la población asiática formaba parte de la clase consumidora, siendo ésta aquella que gasta más de \$11 dólares al día en términos de paridad de poder adquisitivo (PPA), y se prevé que para el año 2030 este porcentaje sea de un 70% (O. Tonby *et al.*, 2021).

Figura 2: Distribución de la cuota de consumo.

**En la próxima década, el 80% del crecimiento del consumo puede provenir de los dos niveles superiores de la pirámide de ingresos.**



<sup>1</sup>Redondeado al 5% más cercano.  
Fuente: MarketPro por World Data Lab; análisis del Instituto Global McKinsey.

McKinsey & Company

Fuente: McKinsey & Company (2021).

Como puede apreciarse en la gráfica siguiente, en los próximos años el aumento del consumo vendrá por parte de las clases medias y altas de la sociedad, con una gran cuota de participación de la población asiática.

**Tecnología emergente:** la tecnología en el continente asiático lleva años desempeñando un papel cada vez más crucial en los mercados, los negocios no han desaprovechado esta oportunidad para impulsar su crecimiento. En algunos países se encuentran algunas de las mayores empresas tecnológicas, como por ejemplo Alibaba o Huawei en China. “Según los datos recogidos por los departamentos de Economía Europea y Economía Internacional y el Área de Estudios y Análisis Económico de La Caixa, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son uno de los principales responsables del crecimiento

económico de la región asiática, especialmente en China” (EAE Programas, 2014). Además, no se debe perder de vista que las redes sociales y las plataformas de comercio electrónico son claves para tener éxito en estos mercados (Grupo ASX 2021).

**Mercados competitivos:** estas grandes oportunidades de crecimiento hacen que los mercados asiáticos sean muy competitivos, interviniendo en ellos tanto empresas locales como extranjeras. Las empresas deberán contar con estrategias sólidas para poder tener éxito en estos mercados tan competitivos, además de dinámicos.

**Regulaciones específicas:** por último, es importante tomar en consideración que cada país asiático dispondrá de sus propias leyes y regulaciones específicas, por lo que las empresas deberán ajustarse a las de cada país en el que operen. A modo de ejemplo, China tiene regulaciones específicas en cuanto a transferencia de datos y privacidad; mientras que Japón dispone una normativa muy estricta sobre marketing y publicidad.

## **5. MARCO GENERAL DEL SECTOR COSMÉTICO EN ASIA**

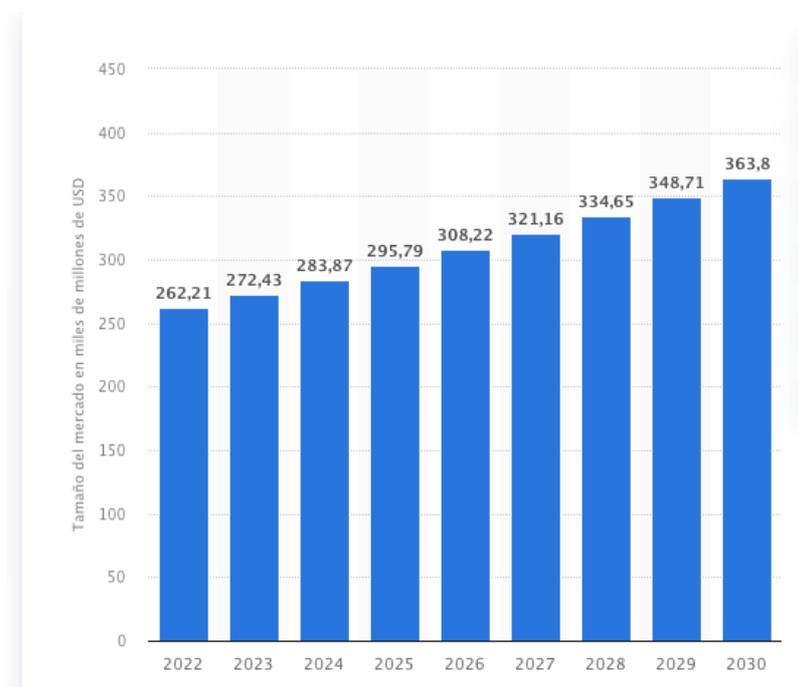
### **5.1. Evolución del sector en el continente asiático**

El sector cosmético en Asia ha experimentado un crecimiento muy significativo en las últimas décadas, y en la actualidad Asia es el mercado de cosméticos más grande del mundo, pues representa más del 30% de toda la industria.

A modo de ejemplo, en una encuesta llevada a cabo por la Asociación de Comercio Internacional de Corea del Sur (KITA) en el año 2021 muestra que la industria cosmética surcoreana fue la más beneficiada por la mayor demanda de productos ecológicos tras la pandemia y que hasta un 62,8 % de las empresas de cosmética han declarado que esta creciente demanda de productos ecológicos habría supuesto un gran impacto en sus exportaciones y ventas. Además, afirma que “hasta un 72 % de las empresas encuestadas aseguraron que sus exportaciones de productos sostenibles aumentaron en un 5 % tras la pandemia y al menos un tercio de ellas recibió peticiones y consultas sobre

productos sostenibles como alternativas a otros productos ya en uso (...)” (ICEX, España Exportación e Inversiones, 2021).

Figura 3: Evolución anual del tamaño del mercado cosmético a nivel mundial



Fuente: Statista (2023).

En el siguiente gráfico, se ve la evolución anual del tamaño del mercado cosmético a nivel mundial y la previsión para los siguientes años, en miles de millones de dólares.

Una de las tendencias más en auge en el mercado asiático de productos cosméticos es la demanda de productos naturales, orgánicos y sostenibles. Los consumidores asiáticos cada vez están más interesados en los ingredientes que contienen sus productos y la calidad de éstos.

Además del aumento de la conciencia acerca de la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, lo que hace que las empresas estén más interesadas en desarrollar sus productos de manera respetuosa con el medio ambiente. Los beneficios de la cosmética “verde” va más allá de una mera tendencia, pues cada vez más estudios demuestran la toxicidad de los productos

cosméticos convencionales, según señala un informe del ICEX sobre la industria cosmética surcoreana del año de junio del 2021. Además, señala que gracias a ello el mercado de la cosmética natural está creciendo de una forma rápida y constante.

Igualmente, la conciencia con el sufrimiento animal también está muy presente, y como consecuencia de ello, las empresas están cambiando a un ritmo rápido sus métodos de fabricación y testeo de nuevos productos. De hecho, cada vez son menos los consumidores que compran cosméticos que han sido testados en animales.

Otra tendencia importante a destacar en el mercado de los países asiáticos es que cada vez hay un mayor interés entre los consumidores de productos de cuidado de la piel, en lugar de maquillaje. Los consumidores optan por centrarse en el cuidado preventivo de la piel.

Asimismo, el informe “El Mercado de la Cosmética en China”, publicado por el ICEX en 2022, señala que, en el caso de China, este sector se ha desarrollado rápidamente y en el año 2020 el valor de las ventas al por menor alcanzó cifras récord. Además, apunta que, de acuerdo con la revista China Briefing, esta previsión está ligada al crecimiento de la clase media China, y también al cambio de actitud entre los hombres hacia el cuidado personal, lo cual fomenta el auge del mercado de cosméticos para hombres (ICEX, 2021).

Todos estos factores hacen que la evolución del sector cosmético en Asia haya sido impulsada por una creciente toma de conciencia del cuidado personal y preocupación por la salud, en parte también gracias a la innovación tecnológica, la innovación de productos, el aumento de la clase media y la creciente influencia de la cultura asiática al resto de países (Renza, 2021).

## **5.2. Situación actual del y dificultades del sector cosmético asiático. Cosmética sostenible.**

A pesar de que el pronóstico es muy favorable para el sector cosmético, sin duda también se enfrenta a determinadas barreras frente a las demás empresas y

frente a los consumidores. Dentro de este sector, la cosmética sostenible, en la que se centrará este trabajo, se enfrenta a mayores dificultades que el sector cosmético convencional.

La primera de ellas es el elevado precio que suponen estos productos, debido a la dificultad de obtención de los ingredientes naturales o materiales de fabricación, lo cual encarece su coste. Además del alto coste de investigación y desarrollo de nuevos procesos de fabricación, en sustitución de los medios tradicionales, o la preocupación por que todas las etapas del proceso productivo se desarrollen de forma ética y estén debidamente remuneradas, hace que su coste sea superior al de los productos convencionales. Según el informe realizado por el ICEX sobre la industria cosmética surcoreana, las empresas sostienen que “las mayores dificultades para poder acceder al mercado de cosméticos sostenible son el acceso a la financiación y la dificultad de competir en precios frente a las empresas y también la dificultad de obtener ciertos certificados”. (ICEX España Exportación e Inversiones, 2021).

### **5.3. Desafíos para el marketing en el continente asiático.**

Estas oportunidades que se presentan en estos mercados van de la mano a determinados desafíos originados por la especialidad de cada cultura y economía de cada país. A continuación, haremos referencia a algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de elaborar una estrategia de marketing en el mercado asiático:

- En la mayoría de los países el inglés no es el idioma principal, por lo que las empresas deberán tener en cuenta su lengua principal y adaptar sus políticas de marketing a las mismas, incluso a determinadas leguas locales dentro de cada país. Por todo ello, la traducción y localización adecuada del marketing para cada mercado será esencial (Williams, 2017).
- A la hora de desarrollar las campañas de marketing se deberán tener en cuenta las diferencias culturales y las tradiciones de cada país, para evitar ofender a los consumidores locales. (SIS International, 2013).

- También es importante tener en cuenta las diferentes regulaciones de publicidad en cada uno de los países y atenerse a las regulaciones locales para evitar incumplimientos de carácter legal.
- La tecnología juega un papel verdaderamente importante en los mercados asiáticos, al igual que el acceso a internet. Es por ello por lo que las empresas deberán estar al día con las tendencias y herramientas de marketing digital, pues se encuentra en constante evolución en estos países (Grupo ASX, 2021).
- Las empresas pueden encontrarse además con determinados desafíos logísticos en algunas áreas, ya que las infraestructuras son limitadas en algunas partes del continente, por lo que deberá contarse con ello.
- Los consumidores asiáticos son muy sensibles al precio, por lo que las empresas deberán tener cuidado con sus estrategias para poder ser competitivas en el mercado y atraer a los clientes.
- Por último, las redes sociales son muy populares e importantes en estos mercados y las empresas deberán aprovechar esta oportunidad para conectar con los consumidores y asegurar su presencia en las redes, como por ejemplo, plataformas como WeChat o Line (Williams, 2017).

Para poder beneficiarse de las oportunidades y ventajas de estos mercados las empresas deberán conocer y adaptarse a las especificidades de cada país en el que operen con el objetivo de integrarse de manera competitiva en ellos, tratando de adaptarse de la mejor forma posible a las diferencias culturales y del mercado (Williams, 2017).

## **6. MARCO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA**

### **6.1. Historia y evolución de la empresa**

La empresa Lush fue fundada en el año 1995 por seis cofundadores: Mark Constantine, Mo Constantine, Rowena Bird, Helen Ambrosen, Liz Bennett y OAul Greeves, en Reino Unido. Estos cofundadores habían trabajado anteriormente en otra empresa del sector y decidieron emprender y formar su propia empresa para poder llevar a cabo la labor de ofrecer productos de belleza más naturales (We Are Lush — Spain, 2022).

La empresa comenzó a vender sus productos en pequeñas tiendas de Reino Unido y comenzó a expandirse en los años 2000, abriendo tiendas en todo el mundo y lanzando nuevas líneas de productos. En 2002 abrió su primera tienda en Vancouver, Canadá. en el año 2005 se instalará en Asia, abriendo sus primeras tiendas en Japón, Hong Kong y Singapur. Años más tarde continuará con su expansión por América del Sur, Australia, Nueva Zelanda y Oriente Medio.

Actualmente, Lush tiene presencia en 48 países, y tiene registrados unos beneficios de 29 millones de libras durante el ejercicio de 2022. En Reino Unido a finales del año pasado batió en un 13,1% las cifras del año anterior, con unas ventas de 40,5 millones de libras (Jiménez, 2023). No solo dispone de tiendas físicas, sino que también ha desarrollado un fuerte negocio en línea, vendiendo sus productos a través de su página web y en diversas plataformas de comercio electrónico.

Pero si hay algo por lo que destaque especialmente la empresa Lush es por su fuerte compromiso con la sostenibilidad y la ética en los negocios. La empresa utiliza ingredientes naturales y obtenidos de una forma ética, lanzando varias campañas en apoyo de los derechos humanos y la protección del medio ambiente. Además, ha implementado políticas para reducir su impacto ambiental, entre ellas, eliminando los envases de sus productos y promoviendo el reciclaje y la reutilización de los productos (Jiménez, 2023).

Igualmente, también es conocida por su activismo en la defensa de los derechos de los animales (We Are Lush, 2022). Es por ello por lo que Lush tiene una política clara de no realizar pruebas en animales y trabaja con proveedores que siguen esta premisa. Desde los inicios, Lush ha sido una empresa muy comprometida con la lucha contra la experimentación animal y la utilización de ingredientes derivados de ellos en sus productos (Vegetarian - We Are Lush, 2022). También colabora con diferentes asociaciones que están en contra de la experimentación con animales.

## 6.2. Análisis interno

Procederemos a realizar un análisis de la cadena de valor, de los recursos y capacidades de la empresa y su organigrama.

Figura 4: Cadena de valor de Lush:



Fuente: elaboración propia.

### 6.2.1. Cadena de valor:

Comenzando por las **actividades primarias** de la empresa, que son aquellas relacionadas de manera directa con la actividad de la empresa, tenemos:

- 1. Abastecimiento de materias primas:** Lush se encarga de la obtención de los ingredientes que utilizará en su proceso productivo asegurándose de que sean de origen sostenible. Afirman, además, que la efectividad de sus productos consiste en formulaciones que incluyen más de 800 materias primas naturales y aceites de especies diferentes, por ello la elección de estos ingredientes y de donde provengan es una etapa fundamental. La empresa tiene fuerte compromiso con las áreas y comunidades de las que obtiene los ingredientes, comprados a un precio justo y de forma responsable (We Are Lush, 2022).

Figura 5: Mapa de procedencia de los ingredientes de Lush.

## LUSH BUYING MAP



Fuente: Lush Spain, 2022.

2. **Producción:** Lush fabrica sus productos a pequeña escala y en sus fábricas locales de todo el mundo, siendo una de sus premisas la ética en todo el proceso de producción.
3. **Distribución y logística:** no solo es importante que los productos lleguen frescos y en buen estado para ser vendidos a través de su red de tiendas, sino que también es importante para la empresa que la distancia que recorran dichos productos hasta ser vendidos sea la mínima, utilizando para ello, dentro de lo posible, medios de transporte y envíos sostenibles. Un ejemplo de estas medidas es reducir, en lo que sea factible, el transporte aéreo.
4. **Marketing y ventas:** la comercialización de sus productos la realiza tanto en tiendas físicas como en plataformas web y algunas redes sociales, tratando de ofrecer ante todo un servicio personalizado a las necesidades de cada cliente.
5. **Servicio al cliente:** Lush cuenta con un equipo de atención al cliente para cualquier consulta o problema con sus compras.

Siguiendo con las **actividades de apoyo**, aquellas que son el soporte de las principales y ayudan a que puedan salir adelante, siendo un gran soporte:

1. **Infraestructuras:** Lush cuenta con infraestructuras sólidas y resistentes de fabricación en sus fábricas locales alrededor del mundo, su red de tiendas, sus centros de distribución y sus soportes informáticos que mantienen el comercio online.
2. **Gestión de recursos humanos:** la empresa adquiere un compromiso activo con sus empleados y con que estos tengan unas condiciones dignas y un buen ambiente y espacio de trabajo. Además, Lush tiene “la responsabilidad general de garantizar que se cumpla con la Ley de esclavitud moderna y que todos los trabajadores y proveedores que están bajo su control la cumplan (...)”. (We Are Lush - Spain, 2022).
3. **Aprovisionamientos:** Lush se encarga de obtener todo lo necesario para el proceso productivo y el funcionamiento de la empresa. Algo fundamental es trabajar con proveedores que sigan también pautas éticas en sus procesos y sostenibles.
4. **Tecnología:** la tecnología es clave para la empresa para gestionar el negocio, la producción, distribución, venta... todo el proceso productivo.
5. **Investigación y desarrollo:** Lush invierte en mejorar e innovar en sus productos y procesos de fabricación, en busca de calidad y una reducción en su impacto ambiental (We Are Lush – Spain, 2022).

#### 6.2.2. Recursos y capacidades

Es aquello de lo que dispone la empresa para realizar su actividad y generar valor. los podemos agrupar en tangibles e intangibles.

##### Recursos tangibles:

- Instalaciones y maquinaria y materias primas para la producción: la empresa cuenta con unas amplias instalaciones, como fábricas o centros de distribución en los que lleva a cabo su labor productiva. También cuenta con maquinaria y materias primas para ello.
- Red de transportes: la empresa posee una amplia red de transportes para llevar y distribuir sus productos.
- Tiendas físicas, donde vende sus productos.

## Recursos intangibles

### - No humanos:

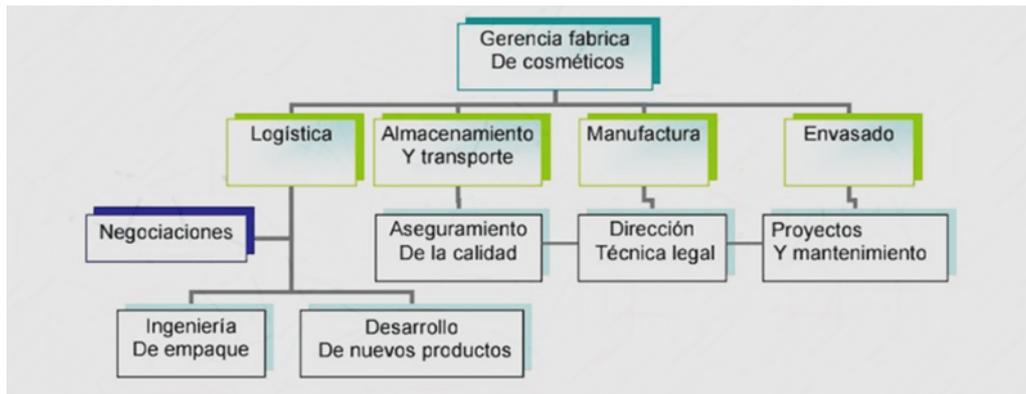
- Marca registrada y patentes: Lush tiene patentados algunos de sus productos para proteger su propiedad intelectual, también determinadas marcas de sus productos, que son parte de la identidad de la marca. También su marca como tal está registrada, la marca tiene reconocimiento en todo el mundo y se asocia a productos sostenibles y de calidad. Sin embargo, en el caso de los champús y jabones sólidos, no renovaron la patente para que otras empresas utilizarasen esto en vistas a una reducción del consumo de plásticos (Fashion Network, 2023).
- Recursos tecnológicos o de conocimiento: la empresa tiene un equipo de expertos en cosmética, químicos o biólogos, entre otros, que disponen de amplios conocimientos sobre ingredientes y procesos.
- Reputación en internet: Lush tiene una alta reputación en línea y muchos seguidores en sus perfiles de redes sociales, no obstante, recientemente se ha borrado de algunas redes sociales como TikTok o las plataformas de Meta por considerar que son espacios que no benefician la salud mental. Sin embargo, siguen presentes en Twitter, YouTube y Pinterest.

### - Humanos:

- En la actualidad cuenta con 12 mil miembros del personal de la empresa. El personal se encargará de diversas funciones, por un lado los encargados de la investigación y el desarrollo de nuevos productos; los de la compra de ingredientes y materias primas; la producción y fabricación de los productos; los que gestionan los recursos humanos; los encargados de ventas y marketing; el servicio al cliente y los que tienen encomendada la investigación y el desarrollo sostenible (We Are Lush – Spain, 2022).

## 6.2.3. Organigrama

Figura 6: Organigrama



Dentro de la organización de la organización de una fábrica genérica de cosméticos se pueden encontrar los siguientes departamentos: logística; almacenamiento y transporte; manufacturas y envasados.

La logística se asegura de que los productos se organicen de forma eficiente y segura desde su producción hasta su posterior distribución. Es donde se llevarán a cabo las negociaciones y se puede subdividir a su vez en una unidad de ingeniería de empaque y otra de desarrollo de nuevos productos.

El almacenamiento y transporte es un departamento clave que permitirá la gestión del inventario de materias primas y productos terminados y su posterior traslado para, finalmente, ser entregados a los clientes. Tiene una importante función de asegurar la calidad de los productos durante todo el proceso.

La manufactura es responsable de la fabricación de los productos de la empresa, asegurándose de que su fabricación y su proceso cumple con unas especificaciones de calidad y cantidad. Cuenta con una dirección técnica y legal para desarrollar su labor.

Por último, el departamento de envasado se encarga de la preparación y el empaquetado de los productos terminados a espera de su envío y distribución. Gestiona proyectos y se encarga del debido mantenimiento de los productos.

### **6.3. Análisis de la demanda y la competencia**

#### **6.3.1. Análisis de la demanda en Asia**

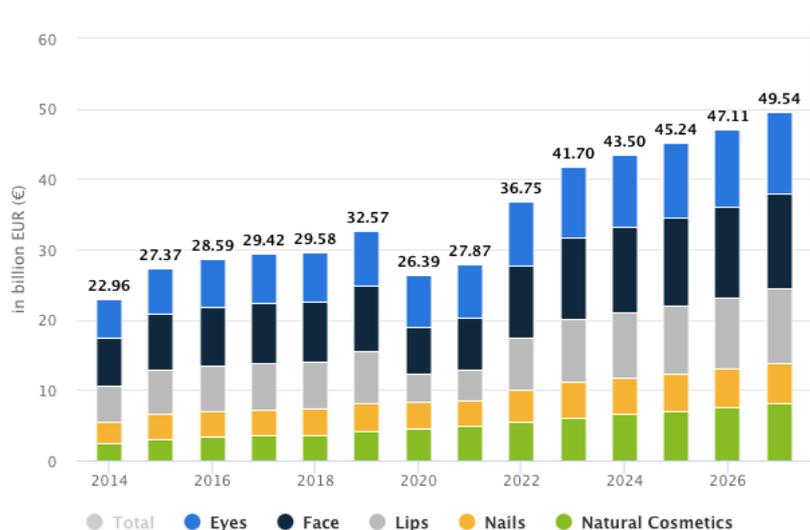
Lush en Asia se encuentra en varios países como China, Japón, Corea del Sur, Singapur, Tailandia, entre otros. La empresa ha sabido adaptar sus productos y estrategias de marketing al mercado, utilizando ingredientes de proximidad en la

fabricación de estos productos, además de la incorporación de elementos de la cultura y estética asiática en los productos (We Are Lush — Spain, 2023).

La demanda en Lush desde la pandemia aumentó en el continente asiático debido a la “creciente conciencia en sostenibilidad y la utilización de productos naturales. (...) Sin embargo, la competencia en el continente asiático es intensa y tiene muchos competidores locales y minoristas” (ICEX España Exportación e Inversiones, 2021). No obstante, Lush ha sabido tener una significativa presencia en estos mercados y ha sido bien recibida.

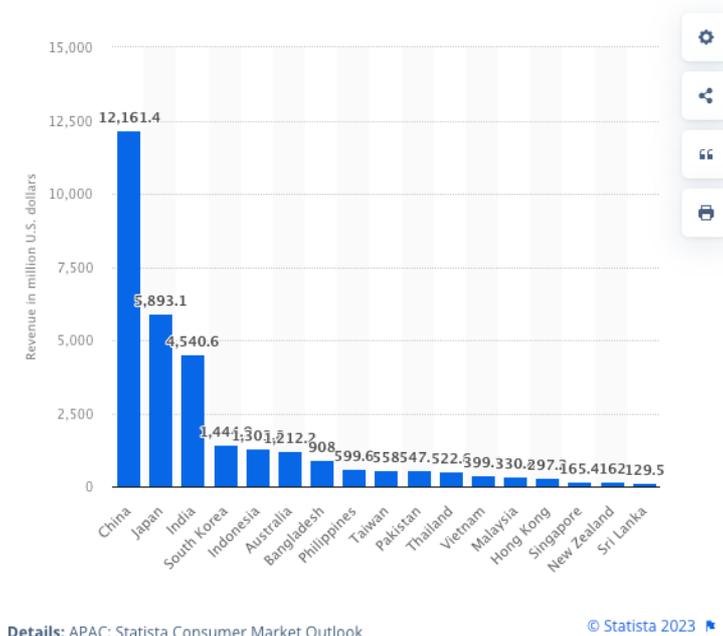
La región de Asia-Pacífico es el mercado de cuidado de la piel más grande del mundo, de hecho, en el año 2022 fue la región que más peso tuvo en la industria cosmética mundial, sus ventas supusieron más del 30% de las ventas globales de este mercado. Además señala una creciente popularidad de productos naturales y orgánicos para el cuidado de la piel (Euromonitor, 2020; Statista, 2022).

Figura 7: Ingresos del sector cosmético en Asia entre 2014 y 2022 y previsión para los años siguientes.



Fuente: Statista, 2022

Figura 8: Ingresos del sector cosmético en el año 2021.



Fuente: Statista, 2021

Es por ello por lo que la demanda de Lush se ve favorecida en el mercado asiático, donde el gasto en productos cosméticos y de cuidado personal cada vez tiene un peso mayor y un amplio mercado en el que Lush puede operar.

Además, a nivel mundial, tras el abandono de las plataformas de redes sociales, Lush obtuvo sus mejores cifras en ventas en los últimos dos años en Navidad, con un beneficio antes de impuestos de 29 millones de libras del ejercicio 2022, frente a unas pérdidas de 45 millones del año anterior (INDISA.es, 2022).

### 6.3.2. Análisis de la competencia en Asia

En este apartado trataremos de identificar y analizar a los principales competidores de Lush en el continente asiático. Diferenciaremos entre los competidores directos e indirectos de Lush. Sus competidores directos son empresas que ofrecen productos similares, es decir, productos de cuidado personal, como champús, jabones, productos para el cuidado facial... con enfoques similares en cuanto a sostenibilidad e ingredientes naturales o calidad. Mientras que sus competidores indirectos son empresas que no ofreciendo productos de cosmética o cuidado personal compiten por los mismo clientes al ofrecer servicios o productos desde un mismo enfoque y satisfaciendo deseos

similares. A continuación, expondremos algunos ejemplos de estas empresas que se encuentran en Asia.

### Competencia directa

Como se ha mencionado, los competidores directos de Lush en Asia son empresas que ofrecen productos relacionados con el cuidado personal con un enfoque de sostenibilidad y calidad en los productos y los procesos. Las principales marcas competidoras en Asia son:

- *The Body Shop*, es una empresa de productos de belleza y cuidado personal que opera bajo la premisa de ser una empresa que genere un impacto positivo en el mundo mediante prácticas éticas y sostenibles, utilizando productos naturales y comercializados a través de un programa de comercio justo. Sus productos incluyen productos para la piel, el cuidado facial, maquillaje y una gama fragancias (The Body Shop, 2023).

Figura 9: Logotipo de The Body Shop



- *Kiehl's*, es una empresa de productos de cuidado personal y de belleza enfocada en productos de calidad y fabricados con ingredientes naturales, sin parabenos ni fragancias sintéticas. Es conocida por sus productos de cuidado de la piel y para el cabello, como champús. También tiene un programa de reducción y reciclaje de envases y trabaja en proyectos de conservación del medio ambiente y promoción de prácticas sostenibles. (Kiehl's, 2022).

Figura 10: Logotipo de Kiehl's



- *Innisfree*, es una marca de cosméticos y cuidado de la piel nacida en Corea del Sur. La empresa trabaja con ingredientes naturales y ecológicos en sus productos. Además, está muy centrada en la responsabilidad social

corporativa y lleva a cabo muchas iniciativas sostenibles, como, por ejemplo, un programa de reforestación en Corea del Sur. En Asia es muy popular por sus productos de cuidado de la piel, como cremas hidratantes o mascarillas (Innisfree, 2022).

Figura 11: Logotipo de Innisfree



- *Etude House*, es una marca de cosméticos surcoreana enfocada en productos de maquillaje y cuidado de la piel, muy presente en Asia. Destaca por la creatividad de sus productos, también desde un enfoque sostenible. Ha llevado a cabo iniciativas para reducir su impacto ambiental, por ejemplo, con políticas para la reducción de envases de plástico o con líneas de productos más sostenibles (Etude, 2023).

Figura 12: Logotipo de Etude House



- *Shiseido*, es una empresa de origen japonés de cosméticos y cuidado de la piel con una fuerte presencia en el continente asiático, especialmente en China o Corea del Sur. Es una empresa enfocada en la innovación y la adaptación a las necesidades de los consumidores. También destaca por su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (Shiseido, 2021).

Figura 13: Logotipo de Shiseido



- *SK-II*, es una marca de cosmética de lujo japonesa, centrada en el cuidado de la piel a través de sus productos de alta calidad, centrada en la innovación y la calidad. Su ingrediente clave es la Pitera, una solución de levadura fermentada que mejora la textura y el tono de la piel. Tiene fuerte presencia en Asia en países como Japón, China, Corea del Sur o Singapur (SK-II US, 2020).

Figura 14: Logotipo de SK-II



**Competencia indirecta:** la competencia indirecta está referida a empresas que no ofrecen estos productos de belleza o cuidado personal pero que sin embargo sí que atraen a un público muy parecido y por lo tanto hacen uso de los recursos que se destinarían, en otro caso, a la compra de los productos anteriormente mencionados. Entre estas empresas podemos encontrar:

- Tiendas de productos bio o alimentos saludables, que atraen a clientes también preocupados por su salud y bienestar en todos los aspectos. Por ejemplo en China nos encontramos con *COFCO Group*, uno de los mayores proveedores de productos de alimentación saludables producidos con recursos naturales renovables (COFCO Group, 2022).
- Empresas de moda de prendas hechas con materiales sostenibles como el algodón orgánico, nos encontramos por ejemplo en Corea con *Danha* o en Hong Kong con *The R Collective*, centradas en la fabricación sostenible de ropa. (Danha Seoul, 2018; The R Collective – Hong Kong, 2023).
- Empresas de productos del hogar catalogados como sostenibles o “verdes” con el medioambiente, como *Continew*, en Corea del Sur (Continew, 2022).

## 7. DAFO

En este apartado se realizará un análisis de los factores externos e internos que pueden afectar al desempeño de la empresa, por ello hablaremos de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa. Los factores externos son las oportunidades y las amenazas, mientras que los factores internos se refieren a las debilidades y las fortalezas de la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1. Imagen de marca fuerte, consolidada y reconocida en todo el mundo.</p> <p>F.2. Compromiso con la sostenibilidad, en la producción y en las decisiones de carácter más empresarial, en un mercado cada vez más consciente del</p>	<p>D.1. Precios elevados en comparación con la competencia de productos convencionales. Puede dificultar llegar a clientes que busquen una solución ecológica que sea económica.</p> <p>D.2. Las tiendas físicas son su medio principal de ventas. Esto puede limitar</p>

<p>medio ambiente como es el mercado asiático.</p> <p>F.3. Promociones benéficas y conciencia social y corporativa de la empresa.</p> <p>F.4. Amplia variedad de productos, que atraerá variedad de clientes.</p> <p>F.5. Innovación en el desarrollo de productos y procesos de producción y fabricación.</p>	<p>su expansión en un mercado cada vez más digitalizado.</p> <p>D.3. Ausencia en redes sociales. Lush ha declarado que su ausencia en determinadas redes sociales se debe a que éstas no cumplen con ciertos principios de la empresa. Esto, por un lado, refuerza la credibilidad de Lush respecto a sus principios y valores, pero, por otro lado, debido a la importancia que tienen las redes sociales hoy en día en los mercados asiáticos, esto podría dejar fuera a un amplio espectro de clientes que se informan de estos productos en las redes sociales.</p> <p>D.4. Producción artesanal limitada. El enfoque artesanal para la fabricación de sus productos limita su capacidad de satisfacer su demanda de forma más rápida y eficiente o un incremento de ésta.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>
<p>O.1. Aumento número de consumidores de cosmética natural con más conciencia de la sostenibilidad y ética en la compra y uso de sus productos.</p> <p>O.2. La expansión geográfica a nuevos mercados, como son los mercados asiáticos, lo cual supone una oportunidad de llegar a nuevos y más clientes.</p>	<p>A.1. Competencia intensa, sobre todo a nivel local. Gran variedad y amplitud de marcas locales e internacionales operan en este sector en los mercados asiáticos.</p> <p>A.2. Cambios en las tendencias del mercado debido a diferencias culturales. Las preferencias y expectativas de los consumidores</p>

<p>O.3. Posición privilegiada en un mercado en crecimiento, lo que significa una ventaja frente a otras empresas y también una oportunidad para aumentar sus clientes y expandirse.</p> <p>O.4. Cambios en la regulación de algunas prácticas en algunos países frente a un consumo y una producción más sostenible. Puede llevar tanto a un aumento de clientes, al igual que ser una ventaja competitiva frente a otras empresas que deberán actualizar sus procesos productivos.</p>	<p>variarán según en qué países o región concreta opere.</p> <p>A.3. Regulaciones políticas y gubernamentales, respecto a la producción, los ingredientes utilizados, que pueden ser diferentes o más estrictas según qué mercados.</p> <p>A.4. Riesgos de la cadena de suministro. Lush depende de la existencia de determinados productos e ingredientes naturales y una falta de ellos podría comprometer gravemente su producción. La interrupción de dicho suministro o el aumento de los precios podría significar un gran impacto en sus costes.</p>
---	---

## 8. OBJETIVOS DE MARKETING

Ya en el año 2017, en una entrevista a Peta Granger, el entonces director de marketing en Lush Asia, publicada por Inside Retail Asia, hablaba sobre cómo la marca Lush estaba expandiendo su negocio y creciendo intensamente en Asia, abriendo nuevas tiendas en mercados como Filipinas, Vietnam, o Corea del Sur y a su vez aumentando su presencia en mercados más estables como Japón y Hong Kong. La entrevista se enfoca en la estrategia de expansión que tiene Lush en Asia y su creciente presencia en el mercado de cosméticos asiático (J.A. Hui-Miller, 2017). En los últimos años se ha producido un pequeño aumento en la apertura de nuevas tiendas de Lush, ya que los esfuerzos se han centrado en la ampliación y reubicación de las tiendas existentes y su remodelación (We Are Lush, 2023). Hoy en día, siguen teniendo en mente la expansión a otros países, los planes actuales de expansión en los países asiáticos se centran en Malasia, Vietnam, e Indonesia (We Are Lush, 2023).

A pesar de que Lush lleve presente unos cuantos años en Asia, sus objetivos siguen yendo en la misma línea y podrían agruparse en los siguientes:

- Aumentar su cuota de mercado en los países asiáticos, donde, como ya se ha mencionado, las marcas locales tienen mucho poder y cada vez hay más marcas internacionales que tratan de aprovechar las oportunidades de este mercado. Lush podría conseguir esto a través de su expansión en los países donde ya se encuentra o integrarse en nuevos mercados, como hemos mencionado anteriormente, Lush tiene proyectos de abrir tiendas físicas en Malasia, Vietnam e Indonesia.
- Mayor acercamiento y conocimiento del consumidor asiático. Mediante las investigaciones de mercado en los distintos mercados dentro del continente, para poder tener un mayor acercamiento a los consumidores de cada región y poder adaptar mejor sus productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes.
- Aumentar la repercusión de su marca, a través de acciones como tener una identidad de marca sólida, el uso de redes sociales para aumentar la visibilidad de la marca o implementando estrategias de relaciones públicas para darse a conocer o a través del boca a boca positivo.
- Ser competitivo en los precios del mercado asiático, a través de una reducción de costes de producción o una mejora de la eficiencia.

Podrían sintetizarse todos estos objetivos en seguir estableciéndose y posicionándose de forma consolidada en los mercados asiáticos siendo competitivo en ellos. A continuación se explicarán las estrategias de marketing que se llevarán a cabo para alcanzar estos objetivos.

## **9. ESTRATEGIAS DEL MARKETING**

Una vez definidos los objetivos de la empresa en los mercados asiáticos, se procederá a sintetizar las estrategias que se utilizarán para lograrlos.

### 9.1. Estrategia de diferenciación y posicionamiento

Muchos de los objetivos expresados en el apartado anterior pueden sintetizarse, dentro de las estrategias genéricas de Porter, en la estrategia de diferenciación y posicionamiento. Esta estrategia tiene que ver con la empresa que busca hacerse un hueco en los mercados asiáticos, conociendo al consumidor y pudiéndose adaptar a sus necesidades, creando relaciones con socios que les permitan establecerse de una manera más consolidada en el mercado, y también haciendo que la marca sea reconocida ampliamente y con una percepción positiva sobre ella.

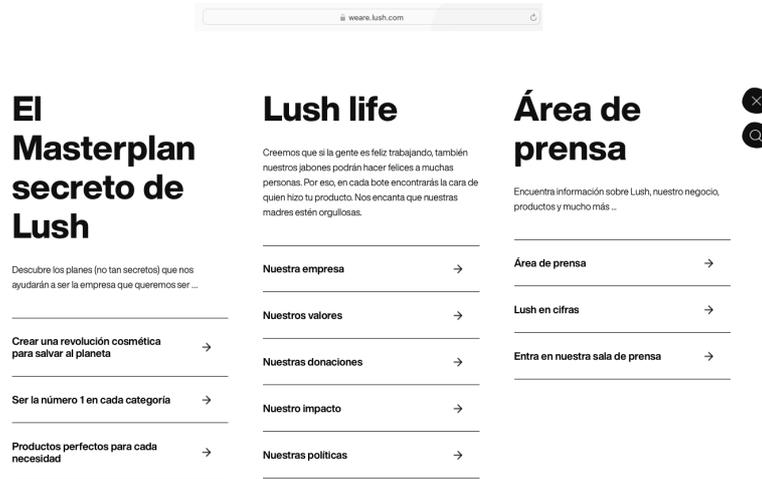
Actualmente hay una gran conciencia social en estos mercados acerca del consumo de productos sostenibles en la cosmética y de la importancia del cuidado personal y del medio ambiente. Los consumidores cada vez están más dispuestos a pagar más por productos que respetan el medio ambiente.

Cada vez más empresas tienen esto en cuenta, sin embargo, al no haber una regulación específica muchas veces el etiquetado puede generar confusiones respecto a los supuestos *ingredientes naturales* o productos *bio*. Por ejemplo, según se extrae de un informe del ICEX sobre cosmética surcoreana, “muchas empresas utilizan ingredientes petroquímicos derivados del petróleo, un recurso no renovable y económicamente volátil (...)”. (ICEX España Exportación e Inversiones, 2021). Es importante para la promoción de estos productos una mayor transparencia en los procesos de fabricación y en la cadena de suministro en general, para aumentar la confianza del consumidor hacia ellos (M. Laroche y J-F. Bergeron-Foote, 2001).

Lush basa su estrategia de diferenciación en los valores que predica: la sostenibilidad, reflejada con transparencia a lo largo de todo el proceso, al ofrecer productos hechos con ingredientes naturales y orgánicos. Además, también puede distinguirse por el enfoque ético, trabajando directamente con agricultores y productores locales de todo el mundo, preocupándose de todo el proceso de los productos, como por ejemplo del transporte. Todo ello lo refleja de forma accesible y transparente, por ejemplo, a través de su página web donde

se puede acceder a toda la información de sus productos y procesos, o por medio de su canal de YouTube.

Figura 15: Página web de Lush



Lush Asia destaca que ha sido uno de los líderes de la lucha por la sostenibilidad, como por ejemplo, en Hong Kong, donde abrió una de sus primeras tiendas *naked* (sin envases), donde trabaja con otras organizaciones para apoyar proyectos de conservación de la naturaleza de la región y también para promover la abolición de las pruebas en animales en todo el mundo, como Human Society International. Además, aseguran desde la propia empresa que están inspirando a otras marcas locales a fabricar y vender productos sólidos similares a Lush, evitando así el uso masivo de envases (Lung, 2019).

Figura 16: Tienda “Zero Waste” en Hong Kong.



Por otro lado, también logra este posicionamiento enfocado en la experiencia del cliente en el proceso de compra de los productos, ya que su principal medio de

venta son las tiendas físicas, que están diseñadas de manera similar en todo el mundo y de forma muy atractiva. Utiliza un enfoque de marketing sensorial, permitiendo que los clientes prueben los productos, muchos de ellos diseñados y expuestos para que puedan ser olfateados y probados en la propia tienda y que se genere así cierta conexión del cliente con los productos a través de esta experiencia. Además, los empleados proporcionan asesoramiento personalizado para que el cliente obtenga los productos que se adapten más a sus necesidades.

Figura 17: Tienda de Lush



## 9.2. Estrategia de crecimiento: nuevos mercados

Para determinar qué estrategia de crecimiento ha seguido Lush, se tomará como referencia la matriz definida por Ansoff, la cual relaciona producto y mercado.

Figura 18: Matriz de Ansoff

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevo	<b>Desarrollo de nuevos mercados</b>	Diversificación

Fuente: Ansoff (1965).

El objetivo de crecimiento se va a llevar a cabo en el desarrollo de nuevos mercados. Como se ha expuesto anteriormente, Lush busca expandirse a mercados asiáticos. Algunos de estos proyectos se pusieron ya en marcha en

años anteriores y otros se prevé en un futuro cercano: Indonesia, Malasia o Vietnam.

En este caso hablamos del posicionamiento de productos existentes en nuevos nichos de mercado, en el caso de Lush, nuevos mercados geográficos. El objetivo es promocionar los mismos productos y las mismas estrategias de forma genérica, sin perjuicio de ciertas adaptaciones a las necesidades y preferencias de los clientes de cada área geográfica, tal y como se ha venido desarrollando anteriormente.

Lush tiene un enfoque reflexivo a la hora de ingresar en nuevos mercados, de esta forma, Lush llevará a cabo una investigación de dicho mercado: su regulación legal, sus consumidores, las tendencias de éstos y también los proveedores locales con los que deberá establecer relaciones para obtener ingredientes naturales de proximidad, una de sus premisas. Además, identificará los nuevos canales de distribución para sus productos, sin perjuicio de contactar con un equipo de empleados locales para el lanzamiento de la marca en este mercado. Este equipo se encargará de las relaciones con los proveedores locales y de adaptar la estrategia global de marketing al mercado concreto.

## **10. PLAN DE MARKETING:**

### **10.1. Estrategia de producto**

#### **10.1.1. Cartera de productos**

El producto es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. En el caso de la empresa Lush, el producto será la variable central que condicionará altamente la estrategia que lleve a cabo la empresa. Los productos ofrecidos por Lush cubren prácticamente el mercado de la cosmética. Sus principales productos son:

- En un principio, la marca comenzó a ser conocida por sus bombas de baño con olores y de diversos colores y formas, en esta línea, también dispone de sales de baño, entre otros.

Figura 19: Bombas de baño.



- Dentro del cuidado corporal, ofrece productos como geles de ducha, cremas y mantecas hidratantes, aceites o exfoliantes.

Figura 20: geles de ducha y exfoliantes.



- Para el cuidado del cabello tiene champús, acondicionadores, champús en seco, mascarillas y tratamientos.

Figura 21: champús y mascarillas en sólido.



- Continuando por el cuidado facial, también fabrica cremas hidratantes, mascarillas o geles limpiadores.

Figura 22: gel limpiador Lush.



- Además, también tiene una amplia gama de perfumes o fragancias, tanto en forma líquida como sólida, con la posibilidad de personalizar estos productos.

Figura 23: Perfumes Lush.



- Y por último, también cuenta con una línea de maquillaje, aunque no muy amplia, que ofrece productos como correctores, bases, polvos y labiales.

Figura 23: Base de maquillaje sólida.



Estos productos son 100% vegetarianos y desde el año 2019 eliminaron el huevo de sus componentes y en la actualidad el 95% de sus productos son también veganos. En los productos puede identificarse en los logos de *Vegetarian Society* y *Vegan Society* (Vegetarian – We Are Lush, 2022).

#### 10.1.2. Imagen de marca

La marca Lush tiene valor puesto que se ha conseguido asociar por el público con lo que predica: productos frescos y naturales, obtenidos de forma sostenible y de acuerdo con la ética empresarial, no testados en animales.

Es conocida además por su diseño colorido, innovador, que apela a los sentidos a través de un marketing creativo y llamativo. Tanto en los productos en sí como en las tiendas físicas, o en su página web o perfiles de internet, como en YouTube. La empresa trata de promover una experiencia de compra satisfactoria, gracias al servicio personalizado ofrecido por sus empleados para los consumidores, transmitiendo una sensación de cercanía y transparencia, que brinda información de los productos para que el cliente pueda llevarse aquellos que más se adapten a sus necesidades.

El logotipo de Lush consiste en el nombre “Lush” escrito en mayúsculas en una tipografía que utiliza un estilo de escritura a mano con el objetivo de transmitir calidez y cercanía. Su logotipo no está acompañado de ningún slogan específico, pero la empresa se distingue por un enfoque ético, sostenible y comprometido con el medio ambiente, y la empresa se conoce por su filosofía de “fresh, handmade cosmetics” (cosméticos frescos y hechos a mano). Además del logotipo, también utiliza un lenguaje visual distintivo en su *branding* con diseños y colores vivos y llamativos, inspirados en la naturaleza y aportando frescura y sencillez.

### 10.1.3. Sostenibilidad

El factor que verdaderamente caracteriza a los productos de Lush, más allá de su variedad o calidad, es su compromiso con el medio ambiente. Todos los productos de cosmética y cuidado personal de Lush tienen en común el estar hechos en base a ingredientes naturales y obtenidos de una forma sostenible, minimizando el impacto medioambiental durante todo su ciclo de vida, todo ello es lo que caracteriza principalmente a sus productos.

Según un estudio conducido por Solaiman en el año 2015, todas las dimensiones del marketing verde (producto verde, precio verde, promoción y distribución verdes) tienen una influencia positiva en la intención de compra del consumidor,

y concluyen que, si las empresas siguen estrategias de marketing verde y destacan sus productos, precios, promociones y distribución como buenos para el medio ambiente, mejorarán su intención de compra.

La estrategia de Lush está plenamente encaminada en este sentido, ya que sus productos son conocidos por la sostenibilidad y la ética en los negocios como un atributo más del producto y un elemento esencial de su plan de marketing.

Lush obtiene sus productos en base a ingredientes de origen natural cuidadosamente seleccionados cuyo origen, aseguran, es una etapa fundamental. Lush tiene un gran compromiso con las comunidades de las que obtiene sus ingredientes, que están comprados a un precio justo y de manera responsable. Cuando la obtención de estos ingredientes justos y naturales no sea posible, invierten en ingredientes sintéticos de alta calidad, o adaptan productos para no depender tanto de estos ingredientes. La fabricación se lleva a cabo a pequeña escala y en fábricas locales alrededor de todo el mundo. La ética debe estar presente en todo el proceso de producción. Respecto de la distribución, los productos deben llegar frescos y en buen estado y además es importante para Lush que la distancia que recorran dichos productos hasta ser vendidos sea la mínima y utilizando medios de transporte y envíos sostenibles. Su comercialización se realiza en tiendas físicas y plataformas web, ofreciendo siempre un servicio personalizado a las necesidades de cada cliente (Lush, 2021).

Su marca distintiva radica principalmente en la calidad y el origen sostenible de sus productos, además de sus compromisos de los que hacen eco en su página web y sus plataformas, casi tanto como de sus productos a la venta, como por ejemplo, de las organizaciones de protección de animales con las que colaboran o la lucha contra la esclavitud y la trata de seres humanos.

Figura 24: Página web de Lush



Figura 25: página web de Lush

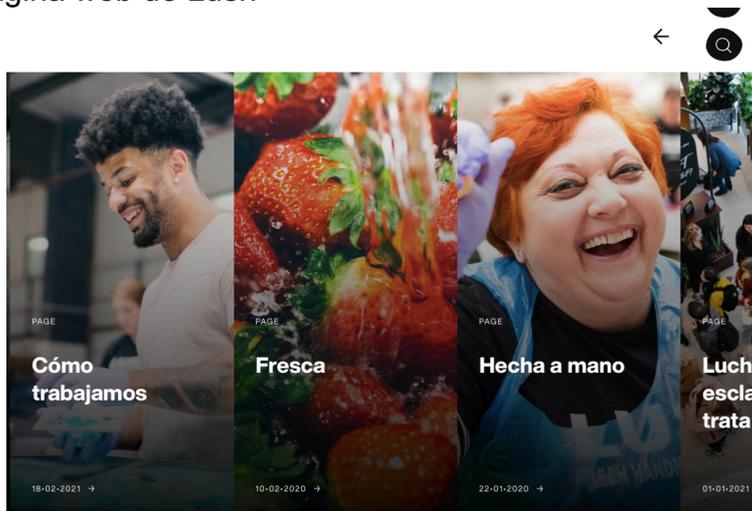


Figura 26: Página web de Lush: imagen de su tienda y logotipos de asociaciones con las que colaboran.



#### 10.1.4. Envase

El envase es uno de los elementos principales del producto, puesto que es un elemento diferenciador de los productos y a su vez demuestra el compromiso con el medio ambiente, al tratar de ser reducido al máximo en el caso de los productos sólidos. La empresa ha implementado políticas para reducir su impacto ambiental, entre ellas, eliminando los envases de sus productos y promoviendo el reciclaje y la reutilización de los productos (Jiménez, 2023).

Podemos diferenciar tres tipos de envases dentro de Lush:

- *Naked* (desnudos). Estos productos no tienen ningún tipo de envase. Se caracterizan por ser en sólido, como los champús o geles en sólido, las bombas de baño, o incluso pastillas de pasta de dientes. Estos productos representan alrededor de un 66% de las ventas al año, en Hong Kong, el 55% de los productos vendidos son de esta categoría, según señala A. Baker directora de Lush Asia. Al efectuarse la venta lo envuelven en un papel y aconsejan que en casa se almacene en cajas de metal (que también están a la venta) o en jaboneras tradicionales. La empresa al no utilizar envases ahorra ese coste y también reduce el agua necesaria para que los productos se pudiesen conservar en dicho envase (S. Ho, 2019). Sin embargo, argumentan que, al prescindir del envase, necesitan utilizar más ingredientes efectivos, que tienen un coste mayor (Naked – We Are Lush, 2022).

Figura 27: Primera tienda Lush Naked, en Berlin.



- Envases de plástico negro fabricados a partir de materias primas 100% recicladas. El color permite facilitar esta acción para no eliminar opciones a la hora de utilizar las materias primas. Además, estos productos pueden ser reciclados posteriormente, puesto que Lush ofrece un plan de devolución de los envases desde el año 2008. Se puede apreciar que, gracias a este sistema de depósito, a pesar de no disponer de cifras, a simple vista se contribuye a una reducción de los residuos y el reciclaje queda a su responsabilidad, según un informe del Programa de Reciclaje Hacia La Economía Circular (Lush, 2020).

Figura 28: Envases de plástico negro.



- Envases de plástico transparentes tradicionales fabricados también, aunque en menor medida, a partir de plásticos reciclados.

Figura 29: Envases de plástico tradicional



Como se acaba de mencionar, Lush dispone de un plan de reciclado denominado *Bring It Back*, que permite devolver ciertos envases para que les puedan dar una nueva vida y promover la reducción de residuos y el reciclado de los envases. Además, por cada cinco envases devueltos, al cliente se le entregará un producto gratis.

A partir de toda esta estrategia de envase, Lush comunica y hace efectiva su política de la sostenibilidad como valor fundamental de la empresa y de sus productos.

#### 10.1.5. Etiquetado

Las etiquetas, en la misma línea que los envases, están impresas en papel reciclado. En ellas se expone la información del producto, quién lo ha fabricado (incluyendo una foto de la persona), cuándo caduca, e información adicional respecto de la composición: indicando qué sustancias son de origen natural y cuáles son las cualidades de los ingredientes utilizados.

También muestran el modo de uso del producto. Añaden una breve indicación de que el plástico del envase no está hecho a partir de plástico virgen. E incluyen un indicador de la lucha que representa la marca contra el testado de animales (Hecha A Mano – We Are Lush, 2022).

Figura 30: Etiquetado de productos



Figura 31: Etiquetado de productos



## 10.2. Estrategia de precio

El precio depende de la demanda, de los costes y de la competencia, todo ello condicionará el posicionamiento del producto en el mercado. El precio de los productos ecológicos será más alto que el de los productos convencionales, ya que debe reflejar los costes añadidos que suponen las modificaciones en el proceso productivo o en el embalaje (M. Solaiman, 2015).

En el sector de la cosmética el mayor condicionante para el precio será el coste de las materias primas y de los ingredientes. En el caso de Lush, estos ingredientes son específicos, naturales (lo cual indica que dependerán de diversas variables, como las condiciones meteorológicas), y retribuyen debidamente a todos los implicados en su obtención. Todas estas garantías que ofrecen encarecen su coste en comparación con los productos convencionales. Lush tratará de ofrecer precios competitivos en la medida de lo posible en los mercados en los que opere, al menos respecto a sus competidores directos: empresas de cosmética sostenible.

Al hablar del mercado asiático, a continuación se expondrá una comparativa de precios respecto a productos de carácter convencional y también respecto a otras alternativas ecológicas de características similares, todos ellos de Hong Kong.

Figura 32: Comparativa precios (€) Hong Kong.

	<b>Precio Lush</b>	<b>Precio alternativa sostenible (The Body Shop)</b>	<b>Precio producto convencional (Colourmix)</b>
Champú 250ml	13 – 20 €	9 – 10 €	10 – 20 €
Gel de ducha 250ml	12 – 18 €	12 – 16 €	5 – 10 €
Jabón facial 100ml	18 €	19 – 21 €	7 – 15 €

Fuente: elaboración propia a partir de precios de las páginas web de Lush (2023); The Body Shop (2020) y Colourmix (2023), Hong Kong.

A través de esta comparativa de precios se puede ver como se repercuten los costes de los productos sostenibles y aumenta su precio respecto de las alternativas convencionales. Una estrategia de precios para Lush es ser competitivo en precios al menos respecto de la competencia de productos sostenibles, que será con quién realmente pueda competir en este aspecto; y a su vez, hacer ver a los consumidores que la diferencia se debe a las prácticas sostenibles y a los ingredientes naturales de alta calidad utilizados. En definitiva, ser transparentes en cuanto al proceso y los costes que ello conlleva.

La elasticidad de la demanda de los productos de cuidado personal y cosméticos suele ser bastante inelástica ya que los consumidores tienen a menudo lealtad hacia una marca que cumple con sus preferencias específicas y están dispuestos a pagar un precio más alto por seguir consumiendo los productos que satisfacen sus necesidades.

Respecto de las promociones de ventas, Lush ha optado en la mayoría de los casos por no realizarlas ya que la empresa se centra en ofrecer precios justos y sostenibles para sus productos y su compromiso con el comercio justo: salarios justos y condiciones de trabajo dignas, no le permite tener un margen para bajar el precio sin violar estos estándares (Lush, 2019).

Además, como se ha mencionado anteriormente, el plan de reciclaje de Lush *Bring It Back*, permite cierto ahorro por la devolución de cinco envases de plástico negro se puede obtener un producto de manera gratuita. Por lo que es una alternativa que supone una rebaja en los precios tras sucesivas compras.

### **10.3. Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución consiste en la forma en la que la empresa distribuye sus productos a los consumidores, desde la producción hasta donde es comprado el producto. Es necesario que se haga de forma eficiente y efectiva, identificando cuáles son los canales de distribución, creando esa red de

distribución, determinando la ubicación y la forma de los puntos de venta, y teniendo en cuenta los aspectos logísticos y de almacenamiento.

Además, Lush cuenta con una estrategia de distribución ecológica, que consiste en gestionar este proceso de modo que se reduzcan las emisiones de transporte y la huella de carbono. La empresa intentará que la distancia que recorran los productos hasta ser vendidos sea la mínima y se realice de la forma más sostenible posible, por ejemplo, evitando los medios de transporte aéreo.

Los productos de Lush solo se distribuyen en tiendas de la propia marca, por lo que es una red de distribución de propietario. También cuentan con una red de comercio online donde hay un servicio online de atención al cliente para que se asemeje al personal de las tiendas físicas y que los clientes puedan comprar los productos que realmente necesiten para cubrir sus necesidades (El Mercantil, 2018).

La empresa dispone de amplias instalaciones, como sus seis fábricas en todo el mundo o centros de distribución en los que lleva a cabo su labor productiva. Además, posee una amplia red de transportes distribuir sus productos. Y un total de 402 tiendas Lush en todo el mundo.

Figura 33: Tienda Lush



Figura 34: Tienda Lush



La distribución de los productos de Lush en Asia se ha llevado a cabo, por una parte, estableciendo tiendas minoristas en varios países como Japón, Hong Kong, Singapur o Tailandia. Además, también ha trabajado con distribuidores mayoristas para expandir la presencia de sus productos. Por otra parte, ha aumentado su presencia en línea para poder llegar a más clientes, tanto a través de su página web, como en otras plataformas como Tmall, entre otras.

#### **10.4. Estrategia de comunicación**

A continuación se analizarán los esfuerzos de la empresa para dar a conocer su marca y sus productos. En este caso, estará muy centrada en el tema de la sostenibilidad, siendo clave para el marketing de Lush. Muchos consumidores de productos cosméticos buscan alternativas de calidad, respetuosas con el medio ambiente y con un proceso productivo ético. Lush utiliza su compromiso con la sostenibilidad como una ventaja competitiva frente a otras empresas de cosméticos y como un elemento clave para su marketing, puesto que también mantiene actualizados a sus consumidores sobre sus prácticas éticas y su compromiso con el medio ambiente.

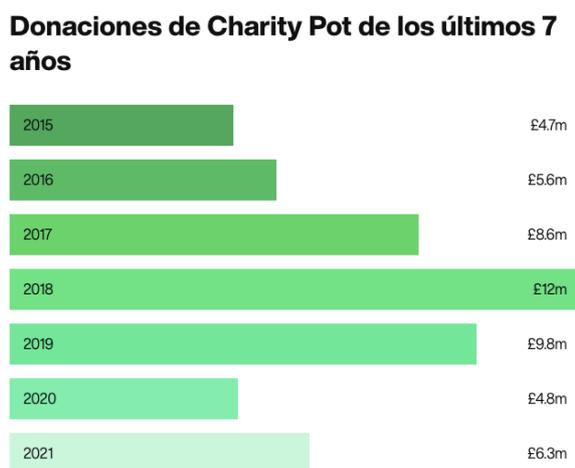
La promoción ecológica deberá ser clara y honesta con los consumidores y tratando de generar un vínculo con ellos y que ellos los tengan con las actividades y compromisos de la empresa. Si no se refleja cierta transparencia en estas prácticas pueden ser percibidas por los consumidores como un intento de lavado de cara de la empresa (Solaiman, 2015).

Lush lleva a cabo esta estrategia de publicidad principalmente en su página web, donde cuentan todos sus proyectos sostenibles, resultados, cómo se llevan a cabo sus prácticas, o cuáles son sus objetivos. Esto favorece la credibilidad de

la empresa debido al volumen y claridad de información suministrada y la apuesta por la transparencia (Carta Ética - We Are Lush, 2022).

Un ejemplo de este tipo de iniciativas es el *Charity Pot*, un fondo solidario a través del cual apoyan a pequeñas organizaciones locales que necesiten apoyo para llevar a cabo su labor, que cuenten con fondos limitados o estén dirigidas por voluntarios y que tengan que ver con la defensa de derechos humanos, la protección animal o el cuidado del medioambiente (We Are Lush – Spain, 2022).

Figura 35: datos de las donaciones Charity Pot de los últimos años.



Asimismo, Lush ha demostrado coherencia con estos valores que predica, ya que desde el año 2021 ha decidido abandonar algunas de las principales plataformas de redes sociales por considerar que los valores que éstas reflejan no se ajustan a los suyos y las considera dañinas, sobre todo para los más jóvenes. Por lo que este ya no es un medio para la empresa para llevar a cabo su publicidad. Aseguran que harán lo posible por encontrar nuevas formas de conectar con las personas por otros canales que consideren seguros (Lush Se Está Volviendo Antisocial – Lush, 2022). Tras esta decisión, lejos de tener un impacto negativo, Lush afirma que obtuvo sus mejores cifras en las ventas de Navidad de los dos últimos años (INDISA, 2022).

Figura 36: Declaraciones de Mark Constantine en su página web

“

**He pasado toda mi vida evitando poner ingredientes dañinos en las fórmulas de nuestros productos. Ahora hay evidencias abrumadoras de que estamos en riesgo al usar las redes sociales. No estoy dispuesto a exponer a las personas de la comunidad de Lush a este daño, por lo que tengo que tomar cartas en el asunto.**

MARK CONSTANTINE, COFUNDADOR DE LUSH E INVENTOR DE PRODUCTOS

Los concursos también son una opción para dar a conocer la marca. Lush lleva 11 años llevando a cabo el Lush Prize, una iniciativa que consiste en ofrecer un fondo global de premios para apoyar iniciativas que pongan fin o sustituyan ensayos con animales (Lush Prize, 2023). Se celebran cada dos años y son el motor de muchos proyectos en todas las partes del mundo. De esta manera, Lush hace real su compromiso y apoya iniciativas que comparten sus objetivos. Figura 36: Logo Lush Prize.



Además, también lleva a cabo otras competiciones, como concursos de fotografía o el actual concurso Knot Wrap. Knot wrap es la alternativa al papel de regalo, un papel hecho de algodón o botellas de plástico recicladas. El concurso consiste en diseñar uno y el ganador se convertirá en la portada de un libro que publicarán próximamente y también se utilizará como papel de regalo reutilizable. Todo ello con vistas a fomentar la reutilización de estos papeles y favorecer así un sistema de reciclaje creativo ya que son reutilizables (Lush, 2023).

Figura 37: Anuncio concurso Knot Wrap

### Concurso knot wrap 2023

¡Atención a quienes sean fans de Lush! Os invitamos a diseñar un knot wrap en una competición mundial.



Otra forma de publicidad que utiliza Lush son los *influencers* que promocionan sus productos en países donde tiene una gran influencia como en Japón, China o Corea del Sur, como Irene Kim o con la *influencer* virtual Rozy, quien ha participado en el Lush Knot Wraps, dando a conocer la marca de una forma original a los más jóvenes. La popularidad de estas personas hace que sean una gran influencia y que la publicidad a través de ellos llegue a un gran número de personas, sobre todo a los más jóvenes.

Figura 38: *influencer* promocionando Lush.



She wears Amore Pacific's Hera 'Black Cushion' and the UK brand Lush's Knot-Wraps as a scarf.  
(Photo: SNS)

**Virtual Influencer 'Rozy' gains popularity, wearing Amore Hera and Lush Knot-Wraps**

ANI | Updated: Aug 19, 2021 11:02 IST

Además de su presencia online, otro canal de comunicación que utiliza la empresa es el marketing a pie de calle, reflejado, por ejemplo, en sus escaparates. Los gerentes de las empresas tienen libertad de transmitir en los escaparates mensajes que se alineen con la filosofía y los valores de la empresa. Figura 39: del escaparate de una tienda de Lush en Montpellier, Francia. (Síntomas de Covid-19; racismo; homofobia. Gracias por no entrar).



Por último, lleva a cabo eventos en las propias tiendas donde organiza diversas jornadas para la concienciación del medio ambiente y como estrategia de marketing. Por ejemplo, en Hong Kong, donde abrió su primera tienda en Asia 100% *naked* (sin envases), donde se llevan a cabo charlas, junto con otras ONG locales, de carácter educativo sobre medioambiente y el problema de los residuos en Hong Kong y cómo poder contribuir al reciclaje. Además, también ha lanzado un programa de reciclaje de envases de plástico y se ha asociado con otras entidades, como HK Recycles para recolectar contenedores viejos y redistribuirlos a las plantas vecinas para que puedan convertirse en nuevos artículos reciclados (S. Ho, 2019).

## 11. CONCLUSIONES

En Asia se encuentran muchas de las economías más dinámicas del mundo y con un mayor crecimiento en los últimos años, es por ello por lo que sus mercados son una increíble oportunidad para las empresas y cada vez más se apuntan a esta dinámica y entran en este mercado. No obstante, hay una serie de factores que es necesario tener en cuenta a la hora de introducirse en estas economías para que esta estrategia sea exitosa, factores como la regulación legal o la tecnología emergente.

La empresa Lush se aprovechará de estas oportunidades y del escenario favorable para el sector de la cosmética y del cuidado personal, para desarrollar

su actividad en este sector, que cada vez apuesta más por un modelo sostenible, en línea con la estrategia de Lush.

Tras analizar los factores externos e internos de la empresa, se definirán los objetivos y se llevarán a cabo las estrategias del marketing, centrándonos en dos: diferenciación y posicionamiento en el mercado y crecimiento a nuevos mercados. En la primera de ellas, la empresa busca hacerse un hueco en los mercados asiáticos y ser conocida por los consumidores, con el objetivo de tener una presencia más consolidada y una percepción positiva de la marca. Y en la segunda estrategia, la empresa plantea ofrecer sus productos actuales a nuevos mercados de Asia en los que aún no está presente.

El plan de marketing será clave para el éxito de la empresa y Lush es un claro ejemplo de ello. Se analizará cómo lleva a cabo este plan de marketing en cada uno de los niveles: producto, precio, promoción y distribución.

A modo de recomendación, creo que la decisión de Lush de desaparecer de las redes sociales ha supuesto un avance en cuanto a que formaliza su compromiso y defiende en el plano práctico sus valores. Sin embargo, creo que las redes sociales hoy en día son una apuesta importante y cubren muchas funciones de marketing y de dar a conocer la marca y precisamente en los mercados asiáticos están muy extendidas, por lo que la empresa deberá realizar un esfuerzo extra por el resto de los canales comunicativos para poder suplir la repercusión que puede dejar de tener debido a su ausencia en redes sociales. Algunas propuestas pueden ser: programas de fidelidad de clientes o ventajas por invitación a nuevos clientes, con descuentos o regalos, para favorecer el boca a boca; intensificar su presencia en YouTube a través de un aumento del contenido que suben, al igual que en Pinterest o Twitter; realizando más eventos especiales, como por ejemplo para el lanzamiento de nuevos productos o talleres, para que los clientes puedan conocer de primera mano los productos.

Igualmente, creo que la empresa debería centrar sus esfuerzos en mantener su posicionamiento y su imagen de marca en los lugares donde ya tiene una presencia consolidada, siendo estos mercados muy competitivos pero con

muchas oportunidades, para poder llegar a ser una de las mayores empresas del sector en dichos mercados, ya que actualmente posee conocimiento y experiencia en ellos, y el contexto actual de Lush es muy positivo para ello.

Lush cuenta con un escenario muy favorable, tanto por el posicionamiento alcanzado en un mercado con tantas oportunidades como es el mercado asiático, como por el auge del sector cosmético y la búsqueda cada vez mayor de soluciones sostenibles.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Admin. (2021, September). *Mucho más que sostenibilidad - Lush*. Lush. <https://www.lush.cl/mucho-mas-que-sostenibilidad/>
- *Área de prensa - We Are Lush — Spain*. (2023, February 15). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/area-de-prensa/>
- *Asia emergente, un futuro forjado por China y las TIC*. (2014). Eaprogramas.es. <https://www.eaprogramas.es/blog/internacionalizacion/asia-emergente-un-futuro-forjado-por-china-y-las-tic>
- *Asia emergente: pasado, presente y, claramente, futuro*. (2014, June 5). CaixaBank Research. <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/asia-emergente-pasado-presente-y-claramente-futuro>
- *Asia-Pacific: cosmetics market revenue by country | Statista*. (2022). Statista; Statista. <https://www.statista.com/forecasts/1276190/cosmetics-market-revenue-in-the-asia-pacific-region-by-country>
- *Charity Pot - We Are Lush — Spain*. (2022, August 25). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/lush-life/our-giving/charity-pot/>
- *COFCO Group Ranked 13th among “China’s Top 100 Employers 2022” - 中粮集团有限公司*. (2022). Cofco.com. <http://www.cofco.com/en/News/Allnews/2023/0104/52099.html>
- *Concurso knot wrap 2023 | LUSH*. (2023). Lush. <https://www.lush.com/es/es/a/knot-wrap-competition-2023>
- *Cosmética Coreana: Qué es y por qué triunfa tanto | Miguel Renza*. (2021, September 18). Miguel Renza. [https://www.icesi.edu.co/blogs\\_estudiantes/miguelrenza/cosmetica-coreana-que-es-y-por-que-triunfa-tanto/](https://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/miguelrenza/cosmetica-coreana-que-es-y-por-que-triunfa-tanto/)
- *Covid-19, racisme, homophobie, merci de ne pas entrer: le magasin Lush fait le buzz à Montpellier*. (2020, July 24). Ici, Par France Bleu et France 3. <https://www.francebleu.fr/infos/societe/symptomes-covid-19-racisme-homophobie-merci-de-ne-pas-entrer-lush-fait-le-buzz-a-montpellier-1595498139>

- *Declaración 2019/20: Lucha contra la esclavitud moderna - We Are Lush — Spain.* (2022, May 10). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/lush-life/our-policies/modern-slavery-statement/>
- *Declaración 2019/20: Lucha contra la esclavitud moderna - We Are Lush — Spain.* (2022, May 10). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/lush-life/our-policies/modern-slavery-statement/>
- *El Premio Lush.* (2023, March 14). Lush Prize. <https://lushprize.org/es/>
- ES, FashionNetwork. com. (2023). *Ruth Andrade (Lush): “Nosotros inventamos el champú sólido y no continuamos la patente para que otros lo desarrollen.”* FashionNetwork.com. <https://es.fashionnetwork.com/news/Ruth-andrade-nosotros-inventamos-el-champu-solido-y-no-continuamos-la-patente-para-que-otros-lo-desarrollen-1473592.html>
- *Etude Story - Concept.* (2023). Etude.com. <https://www.etude.com/int/en/index.php/etudestory>
- *Fighting Animal Testing - We are Lush.* (2022, November 15). We Are Lush. <https://weare.lush.com/lush-life/our-values/fighting-animal-testing/>
- gains, R. (2021, August 19). *Virtual Influencer “Rozy” gains popularity, wearing Amore Hera and Lush Knot-Wraps.* ANI News. <https://www.aninews.in/news/world/others/virtual-influencer-rozy-gains-popularity-wearing-amore-hera-and-lush-knot-wraps20210819110236/>
- González, E. (2020, February 6). *Multinacionales chinas a la conquista del mundo - FRP Gaceta.* FRP Gaceta. <https://frdelpino.es/actualidad/multinacionales-chinas-a-la-conquista-del-mundo/>
- *Hecha a mano - We Are Lush — Spain.* (2022, May 10). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/lush-life/nuestros-valores/hecha-a-mano/>
- Ho, S. (2019, September 20). *5 Reasons We’re Crushing On LUSH’s First Naked Shop In Asia.* Green Queen - Award-Winning Impact Media - Alt Protein & Sustainability Breaking News. <https://www.greenqueen.com.hk/lush-new-naked-shop-hong-kong-causeway-bay-packaging-free/>

- Ho, S. (2019, September 25). *INTERVIEW: LUSH Director Annabelle Baker On Naked Beauty “Zero Waste Is The Ideal To Drive Towards.”* Green Queen - Award-Winning Impact Media - Alt Protein & Sustainability Breaking News. <https://www.greenqueen.com.hk/interview-lush-director-annabelle-baker-on-naked-beauty-zero-waste-is-the-ideal-to-drive-towards/>
- INDISA.es. (2022, November 25). *Life After Likes: Lo que ha hecho Lush en este año después de su anuncio global Anti-Social.* Indisa.es. <https://www.indisa.es/al-dia/life-after-likes-ha-hecho-lush-este-ano-despues-anuncio-global>
- *innisfree.* (2022). Innisfree. <https://us.innisfree.com/pages/about-innisfree-concept>
- *Inventando productos efectivos - We Are Lush — Spain.* (2022, May 10). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/lush-life/our-policies/inventando-productos-efectivos/>
- Jiménez, B. (2023, January 30). *Así es la estrategia de la marca Lush para crecer fiel a sus valores.* Marketing Directo. <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/entrevistas/meta-tiktok-necesitaremos-cambios-baker-lush>
- Jo-Anne Hui-Miller. (2017, May 28). *Lush: Beyond bath bombs.* Inside Retail. <https://insideretail.asia/2017/05/28/lush-beyond-bath-bombs/>
- *Kiehl’s.* (2022). *Kiehl’s – Naturally Inspired Skin Care, Body and Haircare.* <https://www.kiehls.es/servicio-de-atencion-al-cliente/acerca-de-kiehls/acerca-de-kiehls.html>
- *La industria cosmética surcoreana es el sector con mayor crecimiento de la demanda de productos ecológicos tras la pandemia.* (2021). Icx.es. <https://www.icex.es/es/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/detalle.cosmetica-ecologica-surcoreana.news109202207>
- *Learn What Pitera™ is Made From and it’s Skincare Benefits | SK-II US.* (2020). SK-II. <https://www.sk-ii.com/about-us/miracle>
- Lung, T. (2019, October 2). *Lush Asia is changing the world - starting with Hong Kong.* Inside Retail. <https://insideretail.asia/2019/10/02/lush-asia-is-changing-the-world-starting-with-hong-kong/>
- *LUSH Cosmetics | Cruelty free y hecha con ingredientes naturales | LUSH.* (2023). Lush. <https://www.lush.com/hk/es>

- *Lush lleva fabricando este producto de culto por más de 30 años - We Are Lush — Spain.* (2022, May 10). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/press-releases/lush-lleva-fabricando-este-producto-de-culto-por-mas-de-30-anos/>
- *Lush se está volviendo Antisocial - We Are Lush — Spain.* (2022, May 10). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/lush-life/our-policies/lush-is-becoming-anti-social/>
- Lush. (2019, August 22). *What is Fair Trade?* Lushusa.com; Lush Fresh Handmade Cosmetics. [https://www.lushusa.com/stories/article\\_what-is-fair-trade.html](https://www.lushusa.com/stories/article_what-is-fair-trade.html)
- *Mercado cosmético: distribución por área geográfica en 2022 | Statista.* (2022). Statista; Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/598484/cuota-de-mercado-industria-cosmetica-por-zona-geografica-2011/#statisticContainer>
- Mercado De La Cosmética En China, E. (2021). *EM ESTUDIO DE MERCADO.* <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/111/documentos/2022/11/documentos-anexos/DOC2021893542.pdf>
- Michel Laroche, J. B.-F. (2001). *Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products.* Concordia University, Montreal, Canada.
- *Naked - We Are Lush — Spain.* (2022, May 10). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/lush-life/nuestros-valores/desnuda/>
- *Nuestras compras - We Are Lush — Spain.* (2022, May 10). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/lush-life/nuestra-empresa/nuestras-compras/>
- Núñez, A. (2017, April 24). *Lush: Cuida tu piel con sentido.* Minka - Moda REALMENTE Sustentable; Minka - Moda REALMENTE sustentable. <https://www.causaminka.cl/blogs/blog/lush-cuida-tu-piel-con-sentido>
- Por AdminGrupoASX. (2021, April). *¿Como es el Marketing en China?* GRUPO ASX. <https://www.grupoasx.com/2021/04/01/como-es-el-marketing-en-china/>

- *Principios éticos de compra - We Are Lush — Spain.* (2022, May 10). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/lush-life/nuestros-valores/compra-etica/>
- *Programa de reciclaje hacia la economía circular | LUSH.* (2020). Lush. <https://www.lush.com/es/es/a/bring-it-back-our-new-look-recycling-scheme>
- *Quiénes somos - We Are Lush — Spain.* (2022, May 10). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/lush-life/nuestra-empresa/quienes-somos/>
- *Shiseido - about-us\_commitment.* (2021). Shiseido.es. [https://www.shiseido.es/es/es/about-us\\_commitment.html](https://www.shiseido.es/es/es/about-us_commitment.html)
- SIS International. (2013, January 3). *Investigación de Mercado en Asia.* SIS International Market Research. <https://www.sisinternational.com/investigacion-de-mercado-en-asia/>
- *Skin Care in Asia Pacific.* (2020). Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/skin-care-in-asia-pacific/report>
- Solaiman, M., Osman, A., Suberi, M., Ab, B., & Halim. (2015). Green Marketing: A Marketing Mix Point of View. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 5(1). [http://dspace.unimap.edu.my/bitstream/handle/123456789/40027/IJBT\\_Vol\\_5\\_Feb\\_2015\\_7\\_87-98.pdf?sequence=1](http://dspace.unimap.edu.my/bitstream/handle/123456789/40027/IJBT_Vol_5_Feb_2015_7_87-98.pdf?sequence=1)
- *SOMOS LUSH - We Are Lush — Spain.* (2022, May 10). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/>
- SXSW, L. x. (2023). LUSH [YouTube Video]. In *YouTube*. [https://www.youtube.com/channel/UCchewoP6Us\\_3Lm\\_4sRPhxe2A](https://www.youtube.com/channel/UCchewoP6Us_3Lm_4sRPhxe2A)
- *The Body Shop.* (2020). Thebodyshop.com. <https://www.thebodyshop.com/zh-hantk/%E8%BA%AB%E9%AB%94%E8%AD%B7%E7%90%86/%E6%B2%90%E6%B5%B4%E9%9C%B2/c/c00017>
- *The Body Shop.* (2023). Thebodyshop.com. <https://www.thebodyshop.com/es-es/nosotros/nuestra-historia/proposito-de-marca/a/a00003>
- *The Lush Ethical Charter - We are Lush.* (2022, August 9). We Are Lush. <https://weare.lush.com/lush-life/our-values/the-lush-ethical-charter/>

- *The R Collective | Reuse. Repurpose. Recycle. | Sustainable Fashion HK.* (2023). The R Collective. <https://thercollective.com/?affid=29&oid=137>
- Tonby, O., Razdan, R., Woetzel, J., Seong, J., Choi, W., Smit, S., Yamakawa, N., & Tiago Devesa. (2021, October 5). *Más allá de los ingresos: el rediseño del mapa de consumo en Asia.* McKinsey & Company; McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/mas-alla-de-los-ingresos-el-redisenio-del-mapa-de-consumo-en-asia/es>
- Una. (2021, June 8). *Lush crea una logística directa desde Croacia para preservar la frescura de sus cosméticos – El Mercantil.* El Mercantil. <https://elmercantil.com/2021/06/08/lush-crea-una-logistica-directa-desde-croacia-para-preservar-la-frescura-de-sus-cosmeticos/>
- *Vegetarian - We are Lush.* (2022, July 27). We Are Lush. <https://weare.lush.com/lush-life/our-values/vegetarian/>
- *Volviéndonos Circulares - We Are Lush — Spain.* (2022, May 10). We Are Lush — Spain. <https://weare.lush.com/es/lush-life/our-impact-reports/go-circular/>
- Williams, D. (2017, September). *Understanding the 6 Dimensions of UK Culture.* Toppan Digital Language; Toppan Digital Language. <https://toppandigital.com/translation-blog/marketing-cosmetics-to-asian-consumers/>
- Woetzel, J., Anu Madgavkar, Seong, J., Manyika, J., Sneader, K., Tonby, O., Cadena, A., Gupta, R., Acha Leke, Kim, H., & Gupta, S. (2018, September 11). *Outperformers: Las economías emergentes de rápido crecimiento y las empresas que las impulsan.* McKinsey & Company; McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/outperformers-high-growth-emerging-economies-and-the-companies-that-propel-them/es-CL>
- *가방이 된 자동차.* (2022). CONTINEW. <https://www.wecontinew.com/category/home/567/>
- *首頁 | 卡萊美網上商店 | 卡萊美網上商店.* (2023). Colourmix-Cosmetics.com. <https://www.colourmix-cosmetics.com/tch/home/>