



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS NATURALES PARA  
EL CUIDADO PERSONAL**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**RUBÍ ALEJANDRA GUZMÁN MARCHANT**

**PROFESOR GUÍA:**  
JORGE CARIKEO MONTOYA

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ  
ÁLVARO GESSWEIN PINO

SANTIAGO DE CHILE  
ABRIL 2012

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: RUBÍ GUZMÁN MARCHANT  
FECHA: 25/04/2012  
PROF. GUÍA: SR. JORGE CARIKEO

## **“PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS NATURALES PARA EL CUIDADO PERSONAL”**

El presente proyecto consistió en el desarrollo de un plan de negocio para una empresa de productos naturales para el cuidado personal, que se encargará de la producción artesanal y comercialización de los productos, bajo el contexto de una microempresa. El trabajo fue motivado y justificado por la disponibilidad y conocimientos de una emprendedora, y por la auspiciosa tendencia que ha mostrado la sociedad hacia lo natural durante los últimos años.

En cuanto a los resultados obtenidos, en el análisis estratégico se identificaron aspectos que sugieren una situación optimista y auspiciosa en términos de la iniciativa propuesta, como son la experiencia de la emprendedora en bioquímica y las tendencias en torno a la cosmética natural y el estilo de vida actual de la sociedad.

La investigación de mercado, evidencia que la oferta cosmética natural artesanal de los competidores directos no tiene una estrategia de venta definida ni un modelo de negocio estructurado, y en cuanto al mercado potencial, se especificó el perfil del segmento objetivo como mujeres pertenecientes a la clase socioeconómica ABC1-C2, principalmente entre los 30 y 50 años, que en su mayoría tienen familias numerosas y un círculo de amistades amplio, con un elevado nivel gastos en productos y tratamientos de belleza y que en particular muestran preferencias hacia productos naturales. Consistentemente se construyó un modelo de negocio que destaca en su propuesta de valor productos cosméticos de alta calidad, con dosificaciones óptimas, 100% naturales, asesoramiento personalizado y amplia cobertura.

En el plan de marketing se caracterizó tanto a productos, como a las otras componentes del marketing mix, profundizando en la distribución a través de asesoras, que corresponde a estrategia de diferenciación y constituye una variable crítica para el éxito comercial del negocio. En lo que respecta al plan de operaciones, se estudiaron los procesos relevantes para el buen funcionamiento de la empresa tanto del punto de vista legal, productivo y de administración. Asimismo, se establecieron las dotaciones necesarias para cada año de evaluación, ascendiendo el primer año a 8 personas, y la definición de cargos.

Por último, en el plan económico y financiero se estimó una inversión inicial que asciende a M\$ 16.052, y obteniéndose los siguientes valores para los indicadores, VAN: M\$13.020, IVAN: 0,81, TIR: 22% y PRC: 4,5 años.

En conclusión, tales cifras conllevan a recomendar a la emprendedora la realización de la iniciativa y propuesta de valor.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes Generales .....	1
1.2 Descripción y Justificación del Proyecto.....	3
2. OBJETIVOS .....	4
2.1. Objetivo General.....	4
2.2. Objetivos Específicos.....	4
3. METODOLOGÍA.....	5
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	9
4.1. Análisis del Entorno Externo.....	9
4.1.1. Análisis PEST.....	9
4.1.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	10
4.1.3. Factores Críticos de Éxito .....	13
4.2. Análisis Organizacional .....	14
4.2.1. Análisis de la Cadena de Valor .....	14
4.2.2. Ventajas Competitivas .....	17
4.3. Análisis FODA.....	17
5. ANÁLISIS DE MERCADO.....	20
5.1. Oferta.....	20
5.1.1. Competidores Directos .....	20
5.1.2. Grandes Competidores.....	22
5.2. Demanda .....	25
5.2.1. Cosmética Natural .....	25
5.2.2. Tendencia en Chile .....	26
5.2.3. Segmento Objetivo.....	26
5.3. Mercado Total, Potencial y Meta.....	27
5.4. Entrevistas en Profundidad.....	28
5.5. Encuesta .....	31
5.5.1. Objetivos .....	31
5.5.2. Cuestionario .....	32
5.5.3. Muestra .....	32

5.5.4.	Resultados y Conclusiones.....	33
6.	MODELO DE NEGOCIO.....	36
7.	PLAN DE MARKETING.....	40
7.1	Marketing Estratégico .....	40
7.1.1	Marca e Imagen Corporativa .....	40
7.1.2	Estrategia Genérica.....	40
7.1.3	Estrategia de Posicionamiento.....	43
7.2	Marketing Táctico .....	43
7.2.1	Producto.....	43
7.2.2	Precio .....	44
7.2.3	Plaza.....	45
7.2.4	Promoción.....	46
8.	PLAN DE OPERACIONES .....	48
8.1	Procesos Legales .....	48
8.1.1	Constitución de la Empresa .....	48
8.1.2	Iniciación de Actividades .....	49
8.1.3	Autorización Sanitaria .....	50
8.1.4	Obtención de Patente Comercial .....	51
8.2	Procesos Operacionales .....	52
8.2.1	Abastecimiento de Materias Primas .....	52
8.2.2	Control de Inventario.....	52
8.2.3	Elaboración de Productos .....	54
8.2.4	Abastecimientos de Productos.....	56
8.3	Procesos de Administración y Ventas.....	57
8.4	Análisis de Localización .....	59
8.5	Layouts.....	59
9.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	61
9.1	Estructura Organizacional.....	61
9.2	Remuneración y Dotación de Cargos .....	62
9.3	Descripción Cargos.....	64
10.	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	69
10.1.	Ingresos del Proyecto .....	69
10.2.	Estructura de Costos.....	69

10.2.1.	Costos Variables.....	69
10.2.2.	Costos Fijos.....	70
10.3.	Inversión.....	71
10.4.	Capital de Trabajo .....	71
10.5.	Depreciación.....	72
10.6.	Otras Consideraciones .....	72
10.7.	Flujo de Caja .....	73
10.8.	Análisis de Sensibilidad .....	76
11.	CONCLUSIONES.....	79
11.1.	Propuesta para Incrementar la Rentabilidad del Negocio.....	79
11.2.	Análisis del Plan Económico y Financiero .....	80
11.3.	Comentarios Finales .....	81
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	83
	ANEXO A: Metodología.....	85
	ANEXO B: Encuesta .....	92
	ANEXO C: Cálculo de Remuneraciones Fijas.....	99
	ANEXO D: Venta Anual Estimada por Clienta.....	99
	ANEXO E: Costos Directo por Producto.....	100
	ANEXO F: Tablas Cruce de Variables Análisis de Sensibilidad .....	104

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes Generales

El consumo de productos compatibles con el medio ambiente, la salud y el desarrollo sustentable está aumentando a nivel mundial. Se estima que alrededor de 80 millones de personas han adoptado formas de consumo en esta línea al año 2010<sup>1</sup>, concentrándose principalmente en EEUU y Europa<sup>2</sup>. Estos consumidores actualmente mueven un creciente mercado anual de más de 200 billones de dólares<sup>3</sup>.

Esta tendencia está comenzando a imponerse en Chile, especialmente en los segmentos de mayores ingresos de la población, observándose una creciente demanda por productos más naturales, es decir, con menor intervención en su proceso productivo en cuanto a adición de preservantes u otros componentes químicos sintetizados. Por ello, en los últimos años, en el país se ha ampliado la oferta de alimentos orgánicos, cosméticos naturales y otros productos catalogados como ecológicos, creciendo las ventas de este sector cerca de un 15% anual<sup>4</sup> en promedio los últimos 4 años.

Aunque no hay cifras oficiales, se estima que en Chile el sector de los productos naturales factura entre US\$ 80 millones y US\$ 100 millones anuales (exportaciones incluidas)<sup>5</sup>.

Dado lo anterior, resulta atractivo desarrollar un plan de negocios para una empresa dedicada a la producción y venta de cosméticos naturales que se introducirá en el mercado chileno.

### **Cosmética Natural**

Hay muchas marcas y productos que dicen ser naturales, pero es muy difícil saber a ciencia cierta cuáles realmente lo son. Primero, es necesario precisar qué se entiende por natural. Se denomina “Cosmética Natural” a aquella que basa sus formulaciones en ingredientes no sintéticos, representando estos al menos el 90% de sus componentes, considerándose innecesaria la adición de otro tipo de compuestos artificiales para lograr la efectividad de sus productos. Su premisa es cuidar y embellecer la piel en base a la utilización de materias existentes en la naturaleza.

Los ingredientes utilizados hacen la diferencia. La cosmética natural busca sacar provecho de los distintos principios activos que están presentes en frutas, vegetales, hierbas, etc., y sus formulaciones están muchas veces basadas en antiguas recetas caseras o nativas de distintas zonas del planeta. En cambio, la cosmética tradicional, utiliza ingredientes sintéticos, como parabenos (que en algunos casos pueden producir irritación), sodio, sulfatos, etc.

---

<sup>1</sup> [www.lohas.com](http://www.lohas.com)

<sup>2</sup> [www.lohas.com](http://www.lohas.com)

<sup>3</sup> [www.nmisolutions.com](http://www.nmisolutions.com)

<sup>4</sup> Boletín de Consumidores, Ministerio de Agricultura, Mayo 2009.

<sup>5</sup> [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)

Aunque el uso de tecnología en los procesos de fabricación no afecta la calidad del producto en sí mismo, hay otras razones de fondo por las que una empresa cosmética decide hacer sus productos a mano, y tienen que ver más bien con enfocarse en un segmento que le gusta la mezcla entre lo natural y artesanal, como es el caso de la reconocida marca inglesa Lush.

### **Cosmética Natural en el Mundo**

Las marcas de cosméticos naturales ganan adeptos en todo el mundo, principalmente porque esta nueva propuesta de la industria permite seguir una tendencia de vida saludable, propiciando el auto-cuidado y la protección al medioambiente. Se estima que esta industria, en el mundo, facturó durante el 2008, un valor cercano a US\$ 250 mil millones<sup>6</sup>.

Según cifras entregadas por Organic Monitor<sup>7</sup> en el año 2010, el sector de higiene y cosmética natural ha crecido significativamente en los últimos años, y los números lo reflejan, en Estados Unidos lo hizo a un ritmo de un 15% anual, en Japón a un 29%, mientras que en Europa el crecimiento llegó al 40%. De hecho, en Europa se obtuvieron ingresos cercanos a los 2.000 millones de euros, llegando a ocupar el 6% del mercado. Adicionalmente, las expectativas de crecimiento para la cosmética tradicional se estiman en torno al 5% a nivel mundial, en contraste al 15% estimado para la cosmética natural.

### **Cosmética Natural en Chile**

La producción y venta de cosméticos naturales constituye un mercado que, en este último tiempo, ha registrado un fuerte crecimiento en el país. Prueba de ello es la multiplicación de tiendas especializadas y el aterrizaje de marcas internacionales a través de franquicias. Sólo durante los últimos seis años se han instalado unas diez empresas comercializadoras de productos naturales, destacando la venta de jabones. Entre las marcas más reconocidas en el mercado nacional se encuentran Lush, Weleda, L'Occitane, Natura, Vz, Kiehl's, Logona, Durance, Just y Burt's Bees.

En cuanto a las empresas nacionales insertas en esta industria, principalmente corresponden a microempresas, sin un modelo de negocio estructurado, con bajos niveles de reconocimiento y una oferta poco diferenciada, las que además no poseen el capital de trabajo suficiente como para introducirse en el mercado masivo.

La industria cosmética nacional factura en torno a los US\$700 millones, sin embargo no se tienen datos oficiales con respecto al segmento natural, dado que aún no logra su pleno desarrollo en el país. Según estudios, esta participación bordearía el 5% al igual que en los mercados desarrollados y alcanzaría 15% para el año 2015<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Belleza Natural, revista Women's & Health, Noviembre 2010.

<sup>7</sup> Organic Monitor Ltd. es una empresa de investigación y consultoría especializada en productos orgánicos. Fundada en 2001, se ubica al oeste de Londres, Reino Unido. En la actualidad es una de las principales fuentes privadas de información sobre el sector de los productos naturales.

<sup>8</sup> [www.organicmonitor.com](http://www.organicmonitor.com)

## 1.2 Descripción y Justificación del Proyecto

La realización de este proyecto nace de la motivación de ayudar a una futura emprendedora, Sra. Jessica Lizama, quien en la actualidad confecciona, en sus tiempos libres, jabones naturales de forma artesanal, a establecer una estrategia de negocios que le permita desempeñarse de una forma consistente y competitiva en la industria de la cosmética natural, escalable en el tiempo y posicionarle en la industria.

La situación anterior, junto a las auspiciosas proyecciones de crecimiento de la cosmética natural en el mundo y la tendencia que se ha desarrollado en los últimos años en el país, han incentivado a abordar dicho proyecto, confeccionando un plan de negocios para una empresa de cosmética natural.

El negocio considera en su propuesta de valor lo siguiente:

- i. cosméticos de alta calidad en base a materia primas naturales, elaborados artesanalmente en base a una combinación de aceites vegetales (coco, oliva, almendras, girasol, manteca de karité), aceites esenciales y aditivos naturales (suavizantes, hidratantes y emolientes);
- ii. productos cosméticos que generen una experiencia estimulante y placentera, gracias al efecto que producen en los sentidos las esencias vegetales y la textura de los mismos;
- iii. dosificaciones óptimas que generan resultados curativos y calmantes en la piel;
- iv. cosméticos *eco-friendly*, que no dañan el medio ambiente dado el origen de los insumos, además de no hacer testeos en animales;
- v. asesoramiento personalizado en la compra, gracias al modelo de venta que se pretende desarrollar, el cual consiste en comercializar los productos por venta directa, a través de asesoras independientes, las que darán a sus clientas demostraciones grupales o individuales de los productos, contribuyendo a la empresa a construir una relación estrecha tanto con clientes como con las asesoras; y finalmente,
- vi. amplia cobertura, dada la existencia de esta red de asesoras.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para una empresa dedicada a la producción y venta de productos de cosmética naturales para el cuidado personal.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Confeccionar un análisis estratégico de la industria de la cosmética natural con el fin de conseguir determinar los factores críticos de éxito, ventajas competitivas del negocio y el resultado del FODA<sup>9</sup>.
- Desarrollar una investigación de mercado para conocer características de la oferta y necesidades de la demanda, y así, posteriormente, poder cuantificar el mercado total, potencial y meta, como también dar una definición del cliente.
- Diseñar un plan de marketing que defina la estrategia comercial a seguir y las características de la oferta propuesta por la empresa.
- Elaborar un plan de operaciones que especifique los procesos y/o procedimientos que resultan claves para la marcha del negocio.
- Definir un plan de recursos humanos que determine la estructura organizacional de la empresa y la descripción de cargos.
- Evaluar la factibilidad económica y financiera del negocio bajo un horizonte de tiempo y rentabilidad determinados.

---

<sup>9</sup> Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### 3. METODOLOGÍA

Para el logro de los objetivos anteriormente señalados se desarrolló una metodología<sup>10</sup> que permite diseñar un plan de negocios a partir de los siguientes puntos.

#### Análisis Estratégico

Para dar un marco general a la industria se utilizará el análisis PEST y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Ilustración 1: Análisis PEST

Tecnológicas	Regulatorias	Socioculturales	Socioeconómicas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo tecnológico.</li><li>• Potencial de innovación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regulaciones que influyen en la industria.</li><li>• Entidades regulatorias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencias o estilos de vida.</li><li>• Moda y modelos a seguir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Niveles de consumo.</li><li>• Distribución de ingresos.</li></ul>

Ilustración 2: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Competidores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quienes son? Donde están?</li><li>• Crecimiento de la industria.</li><li>• Grado de diferenciación.</li></ul>
Nuevos Participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Barreras de entrada.</li><li>• Represalias.</li></ul>
Productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuales son? Donde se pueden encontrar?</li><li>• Capacidad de desempeño.</li><li>• Costos de cambio para el cliente.</li></ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de concentración.</li><li>• Importancia como cliente.</li><li>• Amenaza de integración hacia delante.</li></ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concentración de la venta.</li><li>• Influencia de los clientes.</li><li>• Amenaza de integración hacia atrás.</li></ul>

<sup>10</sup> Para mayor detalle ver Anexo A.

A partir de ambos análisis se determinarán los factores críticos del negocio, amenazas y oportunidades.

Para realizar un análisis organizacional se utilizará el modelo de la cadena de valor.

Ilustración 3: Modelo de la Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE APOYO	Diseño CP y local / Correcto desempeño en planificación, legal, financiero, Etc. / Traspasar información de funciones a actividades primarias					INFRAESTRUCTURA
	Desarrollar y/o utilizar tecnología					DES. TECNOLOGICO
	Abastecer unidades de reparto de insumos y programación / Comprar equipamiento					ADQUISICIONES
	Personal capacitado y motivado / Selección de personal / Evaluación de desempeño e incentivos					ADM. RRHH
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES - Transformar los insumos en productos - Procesos de abastecimiento, almacenaje y venta - Mantenimiento equipos	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VTAS	SERVICIO	
	Recibir, almacenar y distribuir insumos		Llevar los productos al cliente	Enterar al cliente sobre el producto y dejarlo cautivado	Cliente no olvide, recomiende y vuelva a comprar	

Luego se pueden concluir cuales serán las ventajas competitivas del negocio, fortalezas y debilidades.

### Investigación de Mercado

Para realizar un análisis de mercado se efectuará una investigación de los competidores y potenciales clientes.

Ilustración 4: Análisis de Mercado



Como fuentes se utilizarán:

- Estudios y reportajes
- Encuestas
- Entrevistas

Luego de haber recopilado toda ésta información se procederá a determinar el mercado total, potencial y meta.

### **Mercado Total**

A partir de las fuentes secundarias se determinará el universo de clientes que tiene una predisposición a comprar productos para el cuidado personal.

### **Mercado Potencial**

A partir del mercado total y las fuentes secundarias se determinarán quienes tienen las condiciones para adquirirlos, a través de una segmentación:

- Nivel de ingresos
- Inclinación a comprar productos de origen natural

### **Mercado Meta**

A partir de los resultados de la encuesta, capacidades de la empresa y cuota de participación a lograr se elegirán segmentos.

### **Modelo de Negocio**

A partir de lo estudiado e investigado en el análisis estratégico e investigación de mercado se diseñará la propuesta de valor y modelo de negocios.

### **Planes**

#### **Plan de Marketing**

##### **Marketing Estratégico**

- Determinar marca e imagen corporativa
- Determinar estrategia de negocio
  - Aspectos que hay que considerar de elegir esa estrategia
  - Actividades que se deben realizar para poder llevar a cabo esa estrategia
- Determinar estrategia de posicionamiento

## Marketing Táctico

Ilustración 5: Marketing Táctico

Producto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atributos del producto.</li><li>• Servicios complementarios.</li></ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Precios por tipo de venta.</li><li>• Formas de pago.</li></ul>
Plaza	<ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de distribución.</li><li>• Mecanismos de control.</li></ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promociones atractivas.</li><li>• Mecanismos para informar.</li><li>• Mecanismos para captar clientes.</li></ul>

### Plan de Operaciones

- Determinar procesos claves del negocio
- Definir procedimientos más importantes para cada uno de los procesos
- Determinar localización del CP y Local

### Plan de Recursos Humanos

- Determinar estructura organizacional
  - Tipos de cargo
  - Personal requerido por cada cargo
- Definir cargos
  - Obligaciones y alcances
- Determinar remuneraciones para cada cargo

### Evaluación Económica

- Determinar ingresos, costos e inversión
- Determinar capital de trabajo y valor residual
- Realizar un flujo de caja
- Obtener indicadores financieros: TIR, VAN, PRC
- Realizar análisis de sensibilidad

## 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1. Análisis del Entorno Externo

#### 4.1.1. Análisis PEST<sup>11</sup>

A continuación se presentan las tendencias claves<sup>12</sup> que se deben considerar en el negocio.

##### **Tendencias Tecnológicas**

- Los avances de la tecnología en farmacéutica y biotecnología han permitido grandes progresos en la industria del cuidado de la piel.
- La evolución en la tecnología cosmética ha llevado un resurgimiento del uso de materias primas naturales gracias a los estudios que muestran las ventajas de utilizarlos.
- Hay nuevas tecnologías aplicables a los procesos de ventas, como lo son la Web y Redes Sociales.

##### **Tendencias Regulatorias**

- No existe ninguna normativa chilena que detalle los requisitos que debe cumplir los cosméticos naturales en cuanto a la proporción de ingredientes de origen natural y/u orgánico.
- Para ser comercializado un producto de cosmética natural debe estar autorizado por el Instituto de Salud Pública<sup>13</sup>.
- No existe en Chile una empresa que certifique la naturalidad de un producto. Sin embargo internacionalmente hay cuatro organismos que dan los principales sellos de certificación: ECOCERT (Francia), BDIH (Alemania), Soil Association (Reino Unido), AIAB (Italia), que dan los estándares para que un cosmético sea catalogado como natural y ecológico, junto a sus respectivas certificaciones.

---

<sup>11</sup> Siglas que significan “Político, Económico, Social y Tecnológico”.

<sup>12</sup> Basado en la metodología expuesta en el libro “Business Model Generation” de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

<sup>13</sup> Para poder comercializar productos para el cuidado personal y obtener la patente comercial es indispensable obtener la autorización del Instituto de Salud Pública. Tanto de los productos como el laboratorio donde se elaboran deben ser autorizados por los Subdepartamentos de Registro e Inspecciones respectivamente. Fuente: Municipalidad de Providencia.

## **Tendencias Sociales y Culturales**

- Gran parte del tiempo libre las mujeres chilenas lo emplean al cuidado personal, moda y belleza (81%)<sup>14</sup>. El resto del tiempo lo emplean al mejoramiento del hogar o decoración, bienestar, vida sana y ejercicio.
- En los últimos años han ganado más adeptos en todo el mundo las marcas de cosméticos naturales. Esto se demuestra en el crecimiento en ventas que tienen empresas del rubro cada año<sup>15</sup>.
- Debido al calentamiento global y otras tendencias medioambientales, cada día hay más preocupación por el cuidado de este, lo cual ha llevado a un segmento de la sociedad a preferir las llamadas compras “green”.
- Existe en el mundo una clara tendencia de llevar un estilo de vida natural.
- Quienes utilizan cosméticos y cremas para el cuidado de la piel, están cada vez más interiorizados de los efectos nocivos de algunos ingredientes sintéticos utilizados en la industria<sup>16</sup>.

## **Tendencias Socioeconómicas**

- El mayor consumo en Chile de cosmética<sup>17</sup> (60%) corresponde a mujeres entre 30 a 50 años del segmento ABC1-C2.
- Las ventas de cosméticos crecieron en un 17,2%<sup>18</sup> en el primer trimestre 2011.
- Las chilenas destinan el 6%<sup>19</sup> de su sueldo a cuidado personal y cosmética.

### **4.1.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

A continuación se presentan las fuerzas de la industria<sup>20</sup> que se deben considerar para el análisis competitivo.

#### **Competidores**

- Existe una gran cantidad de competidores. Diez de éstos son grandes actores<sup>21</sup> en la industria, todos de origen extranjero. El resto son principalmente pymes

---

<sup>14</sup> Estudio de Mercado Sobre Cosméticos en Chile, Embajada de España en Chile, Oficina Económica y Comercial, Abril 2004.

<sup>15</sup> Para mayor detalle ver subcapítulo 1.1 Antecedentes Generales.

<sup>16</sup> Para mayor detalle ver subcapítulo 4.5 Encuesta.

<sup>17</sup> De acuerdo a datos de la Cámara de la Industria Cosmética.

<sup>18</sup> De acuerdo a datos de la Cámara de la Industria Cosmética.

<sup>19</sup> De acuerdo a datos obtenidos por un estudio de la consultora “Latin Panel” el año 2010.

<sup>20</sup> Basado en la metodología expuesta en el libro “Business Model Generation” de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

<sup>21</sup> Lush, Weleda, L’Occitane, Natura, Vz, Kiehl’s, Logona, Durance y Burt’s Bees.

nacionales, de las cuales no más de diez tienen un modelo de negocios más estructurado.

- En los últimos años se han multiplicado las microempresas que elaboran y venden productos naturales artesanales para el cuidado personal como consecuencia de una demanda creciente, sin poseer estrategias agresivas de crecimiento<sup>22</sup>.
- Los grandes competidores poseen una amplia red de locales que se encuentran principalmente concentrados en malls o avenidas caracterizadas por ser lugares de compra del segmento ABC1-C2.
- Los competidores pequeños buscan diferenciarse debido a que el grado de desigualdad entre los productos es bajo, dado que en su mayoría comparten las mismas fórmulas y procesos de producción, obteniendo así productos prácticamente con las mismas características, sin poseer un sello propio destacable. Adicionalmente sus marcas no son reconocidas y no tienen el capital de trabajo suficiente para poder insertarse en plazas de compra del mercado masivo (supermercados, farmacias, grandes tiendas).
- Las grandes marcas tienen sus materias primas preferidas, con las cuales le dan un sello característico a sus productos, lo que las han hecho reconocidas en el mercado.

### **Nuevos Participantes**

- Las economías de escala para este tipo de negocios disuade en cierto grado la entrada, ya que obliga al nuevo participante a producir a gran escala para equipararse a los grandes competidores, obligándoles a aumentar la productividad, teniendo que ser más eficientes en el manejo del inventario y en la logística en general, o a introducirse a pequeña escala, aceptando así una desventaja en costos.
- Las grandes marcas buscan diferenciarse en términos de los componentes característicos de sus productos, formas de elaboración, servicio de atención y como desean ser percibidos por sus clientes.
- Si se desea competir a gran escala se debe invertir grandes sumas de dinero, principalmente destinados a la automatización de procesos, tecnologías, recursos humanos, inventario, insumos, publicidad, etc. En caso contrario, los requerimientos de capital son relativamente bajos.
- Los consumidores chilenos suelen ser fieles a las marcas, generando una barrera de entrada al obligar a los nuevos participantes a tener que introducir una marca desconocida y vencer la lealtad de los consumidores.
- En relación a la accesibilidad a los canales de distribución, la situación es más compleja, dado que los productos para el cuidado personal utilizan principalmente como canal los supermercados, farmacias y grandes tiendas, lo que significa para

---

<sup>22</sup> Chile: Mercado de Productos Naturales Crece y Busca Consolidación, Diario Financiero, 05 de Mayo 2009.

los proveedores de menor tamaño altísimos niveles de producción, dificultando aún más si los productos son elaborados de forma completamente artesanal, generando un aumento en los requerimientos de recursos humanos y por consiguiente de capital.

### **Productos y Servicios Sustitutos**

- Como productos sustitutos se consideran a los cosméticos tradicionales los cuales tienen un menor precio para los consumidores, suelen tener mayor durabilidad debido a que poseen perseverantes y sintéticos, y están presentes masivamente en los grandes canales de distribución (supermercados, farmacias y grandes tiendas), por lo cual perjudican las ventas de los productos artesanales. Sin embargo la cosmética natural es mejor para la salud de la piel al no contener productos agresivos, protege y fortalece la piel con las propiedades de la naturaleza, no tiene efectos secundarios y no provoca alergias, además de ser amigable con el medio ambiente.
- La capacidad productiva de las empresas que elaboran productos sustitutos es significativamente mayor, llegando al mercado masivo indistintamente del segmento socioeconómico, siendo ésta totalmente industrializada y teniendo grandes ventajas en relación a economías de escala.

### **Proveedores**

- Existen proveedores especializados en generar esencias naturales e insumos de origen natural, siendo sumamente importante para ellos los clientes de cosmética natural. Sin embargo, estos a su vez se transforman en una amenaza dado que por lo general fabrican sus propios productos, principalmente de forma artesanal.
- Al existir muchos proveedores, el poder de negociación que tienen es menor, debido a que las empresas cliente pueden elegir entre distintas opciones, generando la posibilidad de poder obtener mejor calidad a un mejor precio.

### **Clientes**

- La venta al detalle se encuentran poco concentrada, debido a que cada cliente compra en pequeñas cantidades.
- Sucede todo lo contrario si se tiene como cliente al retail, farmacias y/o cadenas especialistas (PreUnic, Maicao, etc.), dado que el gran volumen de compra les otorga un importante poder de negociación con los proveedores y, por lo tanto, obtienen una significativa ventaja en costos. Además, obliga a producir a gran escala.
- Los compradores están forzados a ser exigentes, dado que los productos pueden producir daños en la dermis en el caso que no estén elaborados de la forma correcta, por lo cual, ante una mala experiencia es altamente posible que la noticia se propague con facilidad.
- Existe una gran posibilidad de que los mismos consumidores fabriquen de forma artesanal los productos, dado que la oferta de talleres es amplia.

- La motivación principal de compra de estos productos es para hacer un regalo, y, en muchos casos, para adornar el baño y/o aromatizar el ambiente o ropa.

Entonces, se puede concluir de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, que el factor central que disminuye el atractivo de la industria corresponde a que el mercado chileno es muy competitivo, debido a la apertura comercial, que explica la variada oferta y la presencia de casi todas las marcas mundiales, por lo cual los competidores locales se ven obligados a recurrir a las fortalezas de sus marcas o ha ser fabricantes de productos masivos para poder enfrentar esta competencia. Se rescata del análisis la importancia de definir correctamente la estrategia genérica y el modelo de negocios, de modo de posicionarse frente a los competidores como un producto con un sello propio que potencie a la marca y de calidad, para consecuentemente facilitar la comercialización de los productos y enfrentar de manera auspiciosa el riesgo que sugiere el sucumbir ante la rivalidad y poder que presenta estos grandes competidores extranjeros.

De manera adicional, el modelo indica que el atractivo de la industria y las posibilidades de obtener altas rentabilidades en el largo plazo, son de nivel medio. Tal atractivo se ve motivado principalmente por el bajo poder de negociación que presentan los proveedores especializados en insumos naturales, los requerimientos de capital si se desea entrar como una microempresa, y la posibilidad de diferenciarse frente a los competidores nacionales.

#### **4.1.3. Factores Críticos de Éxito**

- Diferenciarse de los competidores, dándole un sello único a los productos, por ejemplo una marca propia, certificaciones de calidad y origen natural de los productos, insumos utilizados, procesos de producción, etc.
- Determinar si los productos van a estar orientados a un mercado de nichos o masivo.
- Posicionar de buena forma la marca a través de sus atributos diferenciadores, llevándola a ser reconocida en el mercado y conseguir con ello la lealtad de los consumidores.
- Tener asesoras de ventas capacitadas y que además mantengan una amplia cobertura en el mercado objetivo.
- Obtener buenos márgenes.
- Estar preparado continuamente para el cambio. Agregar nuevos productos cada cierto tiempo a la gama ofrecida. Para ello es clave tener líneas de productos significativas para los clientes, sobre todo si desea enfocarse en una estrategia de diferenciación.

- Cumplir con los estándares de calidad establecidos por la empresa.
- Enfrentar a competidores, y no ser canibalizados por las grandes marcas del mercado, como por ejemplo que aplicasen una estrategia de precios que no permitiese marginar.

## **4.2. Análisis Organizacional**

### **4.2.1. Análisis de la Cadena de Valor**

Mediante el análisis que se presenta a continuación, se logran identificar aquellas actividades que crean valor y pueden aportar una ventaja competitiva. Se detallan las actividades primarias y de apoyo propias del negocio.

#### **Actividades Primarias**

##### **Logística Interna**

- El manejo y almacenamiento de las materias primas e insumos procurará el mínimo daño y la conservación de sus propiedades, de tal forma de resguardar la buena calidad de los cosméticos a elaborar.
- La programación y planeación del abastecimiento de materias primas e insumos asegurará que éstas sean las suficientes y necesarias para la producción de varios meses, y para ello se harán pedidos considerando el nivel de demanda que se tiene pronosticado para ciertos periodos, disminuyendo el costo en este ítem derivado de los descuentos por volumen comprado.

##### **Operaciones**

- El centro de producción será acorde en escala a la cantidad de trabajadores y almacenaje que se tengan pronosticados anualmente, de tal manera que el uso de las instalaciones sea eficiente.
- La elaboración de cada producto seguirá rigurosamente las fórmulas propias de cada uno de éstos, los cuales junto a un envoltorio acorde al estilo artesanal conformarán un producto de buena calidad y atractivo.
- Los niveles de producción asegurarán el correcto abastecimiento del local y los pedidos de las asesoras, y para ello existirá una fluida comunicación entre el área comercial y de producción. Además, cabe destacar, que existirán plazos establecidos para que las asesoras hagan sus pedidos.

##### **Logística Externa**

- La entrega de los pedidos se hará de una forma rápida y oportuna, y para ello se realizará una programación de éstos, con fechas establecidas, para así evitar

almacenar productos que ya están vendidos y/o perder ventas por no haberlas entregadas en el tiempo correcto, disminuyendo así posibles costos.

- Existirán procedimientos establecidos para tramitar los pedidos de la asesoras, de tal manera de asegurar una buena respuesta en términos de producción y exactitud de las condiciones de la venta.

### **Marketing y Ventas**

- Las asesoras lograrán establecer, a través de las demostraciones continuas, una relación personal con las clientas, lo que contribuirá a una mayor lealtad a la marca y a conocer mejor las necesidades del mercado. La idea con esto es contribuir a construir una relación estrecha entre la empresa y las clientas.
- Existirá una respuesta rápida ante las necesidades que tenga el mercado en términos de beneficios y/o atributos que esperan que tengan los productos, por ello se tendrán procesos que permitan un buen control de feed back. Por ello, se realizarán jornadas de focus group con las asesoras para así obtener información de las necesidades de los clientes y de los atributos más valorados por éstas. Una vez canalizados, se tomarán las medidas necesarias para mejorar las distintas formulaciones o potenciar las más valoradas.
- Se realizarán capacitaciones a las asesoras. Estos cursos serán gratuitos para todas las asesoras en formación, en temas de belleza y desarrollo de negocio exitoso. Esta fuerza de venta capacitada será capaz de generar un significativo volumen de ventas.
- Se realizarán jornadas motivacionales con las asesoras de ventas, con el objeto de incentivarlas y apoyarlas no solo en el vender, sino también a crecer como personas y a la vez aumentar su autoestima para poder enfrentar la venta cara a cara con éxito.
- Se proporcionarán materiales de comunicación a las asesoras, como el catálogo de consultoría que es un material exclusivo para enriquecer la actividad de consultoría, el cual contiene información de lanzamientos, datos de ventas y promociones especiales.
- Se reconocerán los esfuerzos en ventas que realicen las asesoras que tengan un excelente desempeño, de tal forma que éstas se sientan valoradas por la empresa y se transformen en vendedoras más competitivas.

### **Servicio Postventa**

- El embalaje de los pedidos que serán entregados a las asesoras asegurará que los productos llegarán con la misma calidad que salieron del centro de producción para así reducir la frecuencia y la gravedad que puede conllevar alguna devolución.
- Las asesoras jugarán el rol de orientadoras en las clientas, de tal manera que estas últimas conozcan perfectamente los beneficios y resultados que pueden esperar de los productos que están comprando y/o se les está ofertando, además de poder

conocer los que son adecuados para ellas según su tipo de piel y/o cabello, contribuyendo a garantizar la calidad de los productos.

- Se llevará un registro de todas las devoluciones con sus respectivas razones para así poder mejorar los productos o asesorías entregadas a las clientas.

### **Actividades de Apoyo**

#### **Adquisiciones**

- Se realizarán periódicamente controles de calidad de las materias primas e insumos, y se establecerán estándares mínimos tolerables.
- La elección de proveedores se regirá por el costo más bajo entre quienes ofrezcan materias primas e insumos con similar calidad, considerando los estándares ya mencionados.
- Para ello se deberá tener una estrategia de compra con el objeto de hacer la adquisición de insumos y materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad que cumpla los estándares establecidos por la empresa, en el momento oportuno, y al precio total más conveniente.

#### **Desarrollo Tecnológico**

- El área de producción y comercial estarán atentos a los nuevos descubrimientos que estén asociados a materias primas e insumos que puedan ser utilizados en la elaboración de los productos, así como de nuevos métodos de producción, para poder incluir constantemente nuevos desarrollos o versiones de los productos y aplicar nuevas metodologías más eficientes.

#### **Administración de Recursos Humanos**

- Se realizarán capacitaciones a las operarias de producción para que elaboren los productos con una alta calidad y de la forma correcta, de modo de asegurar la eficiencia. Asimismo a las asesoras se las capacitará, entregándoles tanto tácticas de venta como enseñándoles las propiedades de las materias primas, los beneficios que generan los productos y en qué casos recomendarlos.

#### **Infraestructura de la Empresa**

- No se incurrirá en sistemas de administración de la información costosos sino más bien eficaces, por ejemplo trabajar con planillas Excel.
- Se tendrán pocos niveles administrativos, reduciendo así los costos generales.
- Se tendrá como misión en la empresa y se dará el énfasis suficiente para elaborar cosméticos de gran calidad con un sello propio, para que así todos trabajen en ese objetivo y sea el pilar de la empresa.

## 4.2.2. Ventajas Competitivas

A continuación se presentan las ventajas que podrá tener la empresa frente a sus competidores.

- Conocimiento de la emprendedora en bioquímica y en la producción de este tipo de productos.
- Gracias a la relación personalizada que se formará entre la asesora de ventas y la clienta, se podrá conocer mejor la opinión sobre los productos, permitiendo así dar respuestas más rápidamente a las necesidades del mercado. Además esta relación dará una garantía de continuidad lo que contribuirá a que exista una lealtad a la marca.
- Con la red de asesoras se podrá tener una amplia cobertura, lo que dará una mayor accesibilidad a los productos.
- Las asesoras serán capacitadas, así podrán ser más efectivas en su venta.
- Dado que existirán reconocimiento a las asesoras por su desempeño, el canal de distribución podrá ser más efectivo en términos de ventas.
- La inversión será baja ya que la venta directa asegurará una amplia cobertura, inclusive en regiones, en donde los competidores no tienen presencia, por lo cual en términos de localización no se incurre en grandes costos.
- La inversión en publicidad es bajo, ya que sólo bastará con que el cliente conozca a una asesora, el catálogo y las características de los productos, sin necesidad de publicidad en televisión u otros medios.
- Los productos son de alta calidad, testeados químicamente, gracias a los conocimientos en bioquímica que tiene la emprendedora.

## 4.3. Análisis FODA

### Oportunidades

- Mercado con buenas expectativas de crecimiento<sup>23</sup>.
- Tendencia sociocultural hacia lo natural.
- Posibilidad de encontrar nichos.
- Baja penetración de competidores microempresarios.

---

<sup>23</sup> Para mayor detalle ver subcapítulo 1.1 Antecedentes Generales.

## **Amenazas**

- La disponibilidad de los cosméticos tradicionales supera ampliamente a los naturales por estar presentes en los principales retails del país, lo cual genera una desventaja en términos de accesibilidad. A lo anterior, se suma la fuerte competencia que hay en este sector.
- Mientras más automatizados los procesos productivos más producción a mayor escala, y por ello la de tipo artesanal se ve disminuida con respecto a capacidad y márgenes.
- Si bien no es complejo insertarse como Pyme en este mercado, la dificultad radica en conseguir el reconocimiento y la lealtad de los clientes, ya que en Chile estos suelen ser muy fieles a las marcas que utilizan.
- Existen demasiados sustitutos de los productos naturales a menor precio (pero no con los mismos atributos), lo cual los hace prescindibles para los consumidores. Adicionalmente se suma que a sus líneas les están agregando versiones naturales de sus productos (aunque igual siguen siendo sintéticos), lo cual puede generar al futuro una canibalización de las empresas más pequeñas.
- La motivación principal para comprar este tipo de productos es con el objetivo de dar un regalo, y muchos que los reciben los guardan para adornar y aromatizar el ambiente y/o ropa, por lo cual se desvirtúa el fin con el cual son concebidos estos productos.

## **Fortalezas**

- Desarrollo de un modelo de venta con asesoras capacitadas para ofrecer los productos naturales precisos que satisfacen las necesidades del segmento objetivo, con un alto nivel de calidad.
- Conocimientos en bioquímica para desarrollar los productos y testearlos.
- Enfocado en construir una relación estrecha con las clientas.
- Lo productos serán fácilmente accesibles, y con cobertura ampliable, gracias al modelo de venta que se tiene previsto desarrollar.
- Existirán incentivos para que el canal de distribución sea más efectivo.

## **Debilidades**

- El nivel de ventas depende prácticamente en su totalidad de la eficacia de las asesoras independientes.
- Marca nueva para el mercado, por lo cual se deberá trabajar bastante para hacerla reconocida y respetada en el mercado.
- La forma de venta ya existe hace años en el mercado, y es fácil para un microempresario del sector copiar esta forma.
- Publicidad no ampliamente difundida.

- Menor capacidad productiva en relación a la industrial, lo que no da la posibilidad de encontrarse en las grandes plazas de compra.

En lo que respecta al análisis del medio, se concluye que a pesar de las amenazas identificadas, el entorno supone oportunidades de negocio. Debido al aumento de demanda por productos *eco-friendly*, requerimientos que son enteramente satisfechos por los productos a ofrecer, además, los competidores nacionales no tienen una estrategia clara por lo cual sus propuestas no logran ser atractivas, dado ello un posicionamiento diferenciado como lo que en el presente informe se detalla tiene clara posibilidades de satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

Se entiende que la forma de combatir la eficacia de las asesoras y que no sean sustraídas por la competencia es poniendo énfasis en la política de incentivos que se les otorgará, e implementando un sistema efectivo y confiable para captarlas. Con respecto a la imposibilidad de invertir grandes sumas de dinero en publicidad, se ha notado que no constituye una debilidad determinante con respecto a la competencia directa, en el sentido de que ellos son también microempresarios<sup>24</sup>, por lo cual la utilización de medios gratuitos como las Redes Sociales o el “boca a boca” constituyen una posibilidad viable para difundir los productos, y con ello a su vez se podrá hacer conocida la marca. Y acerca de la capacidad productiva, al ser artesanal es más baja, lo que le da un cierto toque de exclusividad a los productos, dado que ninguno va a ser idéntico al otro, lo cual se puede convertir en un atributo muy valorado por las clientas. Finalmente que no se encuentren los productos en las grandes plazas de compra se contrarresta con el hecho que la principal vía de compra de este tipo de productos es por venta directa.

En cuanto a las amenazas del medio externo, se ha determinado una estrategia genérica, la cual se detalla y especifica más adelante, que persigue obtener el reconocimiento y lealtad, con una buena relación precio/calidad y una cobertura ampliable, de tal forma de lograr posicionarse frente a los competidores y clientas.

En base a lo descrito anteriormente, y luego de haber realizado el análisis estratégico del negocio, se fundamenta que el proyecto presenta condiciones favorables para su implementación y desarrollo.

---

<sup>24</sup> La única excepción es Natura, marca que se considera competencia directa.

## 5. ANÁLISIS DE MERCADO

### 5.1. Oferta

#### 5.1.1. Competidores Directos

Como competidores directos se considerarán a pequeñas empresas que elaboran y comercializan productos naturales para el cuidado personal, principalmente jabones, que son medianamente reconocidas a nivel nacional y que destacan por la calidad de sus productos y por el sello característico que le dan a ellos. Estos competidores, dado el tamaño y rango de precios, es tal que permiten a la empresa competir dada su estructura de costos. Estas marcas se pueden encontrar en locales ubicados principalmente en centros comerciales o comunas caracterizadas por ser plazas de compra del segmento ABC1-C2 y a través de venta directa.

Si bien en el mercado existe una gran cantidad de empresas pequeñas, de las cuales muchas no poseen un modelo de negocio estructurado, hay cinco empresas que han logrado tener una propuesta diferenciadora y perdurar en el tiempo.

En lo que respecta a la calidad de la oferta, en general éstos tienen efectos muy buenos para la salud de la piel, al no contener productos agresivos. Sin embargo, el precio puede ser algo superior al de los productos para el cuidado personal tradicionales, y de una menor duración, principalmente ocasionados porque los procesos de extracción de los insumos naturales suelen ser más lentos, incrementando finalmente el costo.

En la siguiente tabla se puede apreciar los precios que tienen estos competidores para un jabón natural:

Tabla 1: Precio de un Jabón Natural de Competidores Directos

Nombre Marca	Gramos	Precio Jabón (\$)
COE Patagonian Cosmetics	70	3.000
Agua Lluvia	70	3.600
Natural Soap	100	3.300
Spacio Natural	100	1.990
Spa Relax	100	3.900

A continuación se presenta una breve descripción de los competidores directo:

#### **COE Patagonian Cosmetics**

Es una empresa de Puerto Montt, que tiene un local en el Mall Costanera de esa misma ciudad. Posee 10 líneas de productos, elaborados a mano, en las que

destacan jabones, sales minerales, aceites, mantecas corporales, tratamientos integrales para cuerpo, manos y pies, todos en base a ingredientes propios de la naturaleza chilena. Adicionalmente a la compra en el local, los productos se pueden adquirir a través de Internet, y llegan entre dos a cinco días hábiles, y también se pueden encontrar a través de venta directa. Quienes han comprado estos productos destacan tanto la buena calidad de éstos, ya que obtienen los resultados prometidos, como la amabilidad de quienes los atienden. Sin embargo en Puerto Montt no les ha ido como esperaban y han debido instalarse con sus productos en la boutique Espacio Lavanda y así darse a conocer.

### **Agua Lluvia**

Es una empresa de Villarrica, que tiene presencia en farmacias homeopáticas y tiendas especialistas<sup>25</sup>. Los productos que ofrecen son jabones, cremas, aguas y sales, todas elaboradas en forma artesanal en base a agua de lluvia. Esta marca se ha hecho reconocida por participar en ferias internacionales bajo el auspicio de ProChile e incluso tiene presencia en el Museo Precolombino. Actualmente exportan sus productos a Estados Unidos, y están a puertas de también hacerlo a Inglaterra e Italia. Su foco está en el mercado internacional dado que según la apreciación del dueño de la empresa es donde es más valorada su propuesta de ser “bio” desde las bases.

### **Natural Soap**

Esta empresa tiene presencia en el Mall Piedra Roja con un local propio, los cuales ofrecen una amplia gama de productos para el baño, belleza y cuidado de la piel. Dado su éxito, Falabella ofreció vender sus productos, por ello comenzaron con Falabella Parque Arauco, sin embargo, la experiencia fue desastrosa debido a que dejaron los productos sin un representante y la clientela de la tienda manipuló excesivamente los productos provocándoles daños, por lo cual sólo alcanzaron a estar dos meses.

### **Spacio Natural**

Esta empresa tiene un local propio en Ñuñoa, en donde principalmente ofrecen jabones aromáticos decorados, esto último es lo que más llama la atención de las clientas. Sus productos son fabricados a mano y hechos a partir de hierbas que ellos mismos recolectan de su granja orgánica de los valles de la provincia de Petorca. Los productos que fabrican son jabones, sales de baño y bombas efervescentes, y recientemente incorporaron una línea de perfumes de ropa, aceites naturales y sales para el cuidado de los pies. Adicionalmente son proveedores de insumos de cosmética y sus productos también los venden a hoteles y spa.

### **Spa Relax**

Esta empresa tiene presencia en el sector oriente de la capital<sup>26</sup> y en Valparaíso<sup>27</sup> hace más de 15 años. Fue la primera en insertarse con jabones artesanales en Chile, incluso antes que la reconocida marca inglesa Lush, y sus productos son muy similares

---

<sup>25</sup> Para mayor detalle visitar [agualluvia.cl](http://agualluvia.cl).

<sup>26</sup> Mall Panorámico, Apumanque.

<sup>27</sup> Galería Cristal.

en términos de formato y consistencia, dado que se inspiraron en ellos. Sin embargo la diferencia está en el toque particular que según su propia dueña reflejan la idiosincrasia chilena, por ello los colores son más intensos y los aromas que prevalecen son a frutas y flores propias de América, e incluso algunos de ellos están orientados para un público más supersticioso. Es destacable de esta empresa que la mayoría de los productos tienen propiedades terapéuticas. Es relevante mencionar, además que Jumbo ha estado interesado en que los productos sean distribuidos por esta vía, pero la empresa actualmente no posee el capital de trabajo suficiente que sustente esa posibilidad. El principal problema que enfrenta esta empresa es que los productos los compran para regalo, y los regalados le dan un uso de adorno y/o aromatizador de ambientes en vez de darle el uso correcto para lo cual fue concebido.

### 5.1.2. Grandes Competidores

Actualmente en el mercado existen diez marcas que son grandes competidores, todas de origen extranjero, las cuales ofrecen productos naturales para el cuidado personal. Estas marcas se pueden encontrar en locales ubicados principalmente en los principales malls o avenidas caracterizadas por ser plazas de compra del segmento ABC1-C2, farmacias y a través de venta directa.

En la siguiente tabla se puede apreciar los precios que tienen estos competidores para un jabón natural:

**Tabla 2: Precio de un Jabón Natural de Grandes Competidores**

Nombre Marca	Gramos	Precio Jabón (\$)
Lush	100	3.650
Weleda	100	3.200
L'Occitane	100	3.500
Natura	300	3.600
Vz	70	1.990
Kiehl's	200	5.700
Logona	100	3.350
Durance	200	8.800
Just	100	3.700
Burt's Bees	99	3.990

A continuación se presenta una breve descripción de los grandes competidores:

## **Lush**

Franquicia inglesa que llegó a Chile en Septiembre del 2003, abriendo su primer local en el mall Parque Arauco, contando hoy con seis puntos<sup>28</sup> de venta. Esta reconocida marca se ha destacado en el mundo entero por inventar sus propios productos y fragancias, usando sólo ingredientes vegetarianos y sintéticos seguros únicamente en los productos que lo requieren, siguiendo el concepto artesanal, además de no hacer pruebas en animales. Los logros que han obtenido en el país es un gran crecimiento de los puntos de venta, contando con presencia incluso en otras ciudades, como Antofagasta y Viña del Mar, lo cual ha hecho que esta marca se haya afianzado en el rubro de la cosmética nacional. Su mayor capacidad está en la propuesta de valor que entregan “Frescura, Hecho a Mano, Limpio, Seguro, Consiente” lo que cautiva a un gran grupo de consumidores.

## **Weleda**

Empresa fundada en Suiza, está presente en Chile desde 1992, teniendo una farmacia ubicada en la comuna de Ñuñoa, además cuenta con oficinas comerciales y administrativas desde donde se atiende a los clientes nacionales (farmacias homeopáticas, tiendas naturistas y supermercados). La línea de productos para el cuidado corporal es importada desde Alemania y Argentina, donde son elaborados los productos a base de plantas medicinales cultivadas bajo las normas de la agricultura orgánica. Su mayor capacidad está en la filosofía para crear los productos “Desarrollar una línea verdaderamente innovadora de productos para el cuidado de la salud en armonía con el ser humano y la naturaleza”, lo que los ha lleva ser un distribuidor naturista especializado y además tener presencia en grandes supermercados y farmacias.

## **L’Occitane**

Franquicia francesa que tiene cinco locales<sup>29</sup> en el país. Sus productos están inspirados en los campos de la Provenza y las tradiciones y técnicas de esta tierra. Incluso hoy en día, todos sus productos son desarrollados y producidos ahí, con la premisa de cuidar y generar bienestar a quienes utilicen sus productos. Su mayor capacidad está en su vocación “Revivir los colores, los olores y las tradiciones provenzales en sus productos de tratamiento, belleza y hogar”, por ello entrar a una tienda significa transportarse al mediterráneo generando una experiencia de compra única.

## **Natura**

Empresa brasileña, que vende sus productos a través de las denominadas “Consultoras Natura”, fuerza de venta independiente que inician esta actividad como fuente de ingreso. Para ello disponen de catálogos diferentes cada ciclo, donde se encuentran los productos y respectivas promociones. Desde su creación Natura extrae

---

<sup>28</sup> En Santiago: Parque Arauco, Alto Las Condes, Florida Center, Moneda #1102 y en Regiones: Mall Plaza Antofagasta y Boulevard Marina Arauco (Viña del Mar).

<sup>29</sup> En Santiago: Alto Las Condes, Luis Pasteur #6666, Mall Portal La Dehesa, Mall Parque Arauco y en Regiones: Av. San Martín #545 (Viña del Mar).

la riqueza de la biodiversidad de Brasil, un conjunto de ingredientes<sup>30</sup> dotados de propiedades cosméticas que le permiten proponer productos únicos. Su mayor capacidad es ser una de las marcas más reconocidas del país tanto por la calidad de sus productos, como también por el hecho de que los consumidores valoran adicionalmente que los cosméticos que están utilizando sean de origen natural y que no hacen pruebas en animales. Asimismo este modelo de venta le permite tener una amplia cobertura, sin necesidad de una alta inversión fija ni mucha publicidad, siendo solo necesario tener un gran número de representantes.

## **Vz**

Franquicia argentina con 13 locales<sup>31</sup> en el país. Sus productos están basados en diferentes propiedades de la naturaleza, adaptándolas a distintos tipos de pieles y necesidades del cuerpo. Si bien sus productos tienen ingredientes naturales también están presentes variados compuestos sintéticos, lo cual es visible en el etiquetado y genera un cierto grado de desconfianza en un grupo de consumidores. Adicionalmente como empresa ven como negocio generar más franquicias, perdiendo finalmente el enfoque sobre el consumidor final.

## **Kiehl's**

Empresa norteamericana con presencia desde el 2008 en el mall Parque Arauco. Lo que caracteriza a sus productos es que utilizan ingredientes naturales y suaves, sin fragancia, conservantes ni colorantes en pro de lo natural. Lo destacable de esta marca es el servicio al cliente, que tiene como filosofía “Probar antes de Comprar”, dando siempre muestras generosas aunque no se compren, y dado la buena calidad de los productos esto induce a una compra futura.

## **Logona**

Franquicia alemana con un local<sup>32</sup> en el país. Sus productos son elaborados y envasados según una estricta política ecológica establecida por la empresa, no tienen colorantes, aromas, ni conservantes sintéticos. Tampoco contienen parafinas u otros insumos derivados del petróleo, ni materias primas provenientes de animales. Su mayor capacidad es la amplia gama de productos que ofrece que van desde productos para el baño hasta maquillajes 100% naturales.

## **Durance**

Empresa francesa con un local<sup>33</sup> en el país. Sus productos están inspirados en generar una experiencia estimulante para el baño, en donde se destacan los jabones. Tienen políticas muy estrictas de calidad, utilizando sólo productos de origen natural, y poniendo énfasis en cuidar el medio ambiente. Sin embargo esta marca es cuestionada por varios consumidores por la relación precio/calidad, dado que comparativamente

---

<sup>30</sup> Cacao, castaña, copoazú, andiroba, burití, maracuyá, pitanga, mate verde y pripioca.

<sup>31</sup> En Santiago: Mall Portal La Dehesa, Mall Parque Arauco, Mall Alto Las Condes, Mall Apumanque, Mall Panorámico, Galería Crillon, Mall Plaza Vespucio, Mall Plaza Oeste, Mall Arauco Maipú y en Regiones: Mall Marina Arauco (Viña del Mar), Mall Portal Rancagua, Mall Plaza Trébol (Concepción), Mall Portal Temuco.

<sup>32</sup> Nueva Costanera #3485.

<sup>33</sup> Espacio Urbano La Dehesa.

según sus opiniones la calidad de sus productos está por debajo de algunos de sus competidores.

### **Just**

Empresa de origen suizo, que vende sus productos a través de de las denominadas “Consultoras y Anfitrionas SwissJust”, fuerza de venta independiente que inician esta actividad como fuente de ingreso, las anfitrionas además obtienen productos gratis a través de un programa de premios que tiene la empresa. Sus productos son desarrollados en Suiza a base de aceites esenciales naturales, teniendo líneas inspiradas en el equilibrio del cuerpo y la mente. Su mayor capacidad es la efectividad de los efectos benéficos reconocida por sus consumidoras.

### **Burt's Bees**

Marca norteamericana que llegó a Chile el año 2010. Sus productos están constituidos sólo por ingredientes naturales, teniendo como base la miel y sus derivados, estos productos se pueden encontrar únicamente en tiendas Falabella<sup>34</sup>. La ventaja que tiene esta marca es estar presente en uno de los principales canales de distribución de cosmética selectiva<sup>35</sup>.

## **5.2. Demanda**

### **5.2.1. Cosmética Natural**

A pesar de que no existen datos oficiales sobre el nivel de ventas de los productos para el cuidado personal naturales, las investigaciones realizadas en Europa por Organic Monitor determinaron que el valor corresponde a cifras en torno al 5% de participación del mercado. Además, las estimaciones concluyen que al 2015 el 15% de las ventas corresponderán a productos para el cuidado personal naturales. En particular este sector ha crecido significativamente en los últimos años en Estados Unidos (15%), Japón (29%) y Europa (40%), lo cual se ve gatillado principalmente porque esta tendencia permite seguir un estilo de vida saludable, cuidar el propio cuerpo y, sobre todo, el medio ambiente, convirtiéndolos en consumidores responsables.

En lo que respecta a la disposición a pagar, los consumidores pagarían hasta un 30% por sobre el precio de los cosméticos tradicionales, con tal de obtener los beneficios que generan los cosméticos naturales.

El consumidor habitual de estos cosméticos suele responder a un doble perfil, personas con amplios historiales de alergias e intolerancias que habían renunciado a la utilización de cosméticos tradicionales para evitar el contacto con numerosos agentes químicos y/o personas que muestran preferencia por compras de productos limpios,

---

<sup>34</sup> Sólo en Falabella: Parque Arauco, Manquehue, Plaza Valdivia, Plaza Oeste y Antofagasta.

<sup>35</sup> Cerca del 70% de las ventas de cosmética selectiva se realiza en grandes tiendas.

verdes y que no dañan el planeta. En general hoy los consumidores suelen ser mujeres de cierto nivel cultural (medio-alto), entre 35 y 60 años, preocupadas por la salud integral de su cuerpo y comprometidas con el entorno.

### **5.2.2. Tendencia en Chile**

El consumo de productos compatibles con el medio ambiente, la salud y el desarrollo sustentable es una tendencia que está comenzando a imponerse en Chile especialmente en los segmentos de mayores ingresos de la población, prueba de ello es la ubicación de los puntos de ventas de este tipo de cosmética. Existe una búsqueda por productos más naturales, menos intervenidos, con menores cantidades de preservantes y aditivos.

Sin embargo si se habla de cosmética natural aún en Chile existe un desconocimiento, los clientes no revisan el rotulado ni tampoco saben diferenciar, a lo que se suma la no conciencia de porque es mejor utilizar productos naturales en la piel.

### **5.2.3. Segmento Objetivo**

A continuación se describe en detalle el perfil escogido como segmento meta del proyecto, el cual corresponde a mujeres pertenecientes a las clases socioeconómicas ABC1/C2 con un estilo de vida saludable. Tal perfil se escogió debido a que corresponde a un consumidor que gran parte de su tiempo libre lo emplea en cuidado personal (81%), adicionalmente posee un alto poder adquisitivo y una clara tendencia a preferir productos naturales, quien se ha supuesto sería el segmento más proclive y con capacidad de consumir lo propuesto en el proyecto desarrollado.

En lo que sigue se presenta el detalle del perfil anteriormente mencionado:

Mujeres pertenecientes a la clase socioeconómica ABC1/C2, principalmente entre los 30 y 50 años, que en su mayoría tienen familias numerosas, con más de dos hijos, y un círculo de amistades amplio, que lo integran, de preferencia, ex compañeras de colegio y universidad. Entre sus hábitos de consumo muestran un elevado nivel gastos en productos y tratamientos de belleza de todo tipo y, por sobre todo, las “anti” (celulitis, estrías, envejecimiento, etc.). Habitualmente se juntan con sus amigas a tomar café después de las compras y antes de que los niños salgan del colegio.

Corresponde a un segmento de diversos grupos etarios, que más bien se diferencian por preferir distintos tipos de aroma, como a continuación se explica: de la infancia hasta los 15 años les gustan los aromas de frutas, de los 15 a los 25 años, las flores y frutas, hasta los 35 se agregan las hierbas y sobre esta edad, prefieren los que

tengan aromas más amaderados, chipre, ámbar, etc<sup>36</sup>. Además les gusta mucho el color, y algunas tienden a ser supersticiosas, por lo cual buscan productos que las ayuden en términos de suerte y amor.

### 5.3. Mercado Total, Potencial y Meta

Considerando el mercado total como el universo de clientes con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de la empresa, se estima como el total de mujeres mayores de edad que viven en zonas urbanas del país, lo cual asciende a 5.561.170<sup>37</sup> mujeres. La tasa de crecimiento de la población chilena de estos últimos cuatro años en promedio es de un 0,87%, por lo tanto al suponer el mismo incremento anual para los próximos años en cuanto a mujeres, se obtiene la siguiente proyección:

**Tabla 3: Proyección de mujeres mayores de edad en Chile**

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Mercado Total	5.609.552	5.658.355	5.707.583	5.757.239	5.807.327

En lo que respecta al mercado potencial, son quienes sí tienen la capacidad de comprar y de utilizar habitualmente los productos, corresponden a mujeres pertenecientes a los tres últimos deciles, es decir quienes viven en hogares en que el ingreso promedio mensual por hogar supera los \$600.000, lo cual corresponde al 24% del mercado total<sup>38</sup>, este filtro responde a que los productos tienen un precio muy superior en relación a los convencionales, y adicionalmente quienes presentan una clara preferencia por comprar un cosmético natural en vez de uno convencional llega a un 76% del mercado<sup>39</sup>.

La cuantificación obtenida para el mercado potencial se expone a continuación:

**Tabla 4: Proyección y cuantificación del mercado potencial**

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Mercado Potencial	1.023.182	1.032.084	1.041.063	1.050.120	1.059.256

Finalmente para el cálculo del mercado meta, se tomó en consideración el juicio de los expertos, análisis comparativo con la competencia directa y capacidades de la empresa, llegando al 0,025% del mercado potencial, es decir aproximadamente 250 clientas. Dicho porcentaje corresponde a clientas estables que realizan sus compras de productos para el cuidado personal en alguna competencia directa, y por tanto se

<sup>36</sup> En el caso de los hombres si bien no son los clientes más frecuentes, pero al momento de comprar muestran preferencia por los aromas a limón, manzana, amaretto, romero, menta y otras hierbas.

<sup>37</sup> Fuente: INE, Chile, Proyecciones y Estimaciones de población por sexo y edad, 1990-2020.

<sup>38</sup> Fuente: Deducido a partir de Encuesta Suplementaria de Ingresos, INE.

<sup>39</sup> Según resultado arrojado por la encuesta.

estima que mismo porcentaje demandará los productos. Luego el segundo año habrá un incremento del 0,025% y ya para el tercero en adelante un crecimiento del 0,05%.

Sin embargo, se estima que con la introducción en el mercado de una propuesta novedosa y de alta calidad, se logre un nivel de ventas superior a los competidores directos en el transcurso de los años. De este modo se obtienen las siguientes cifras para el mercado meta:

**Tabla 5: Estimación del mercado meta**

Año	2012	2013	2014	2015	2016
% Mercado Potencial	0,025%	0,05%	0,10%	0,15%	0,20%
Mercado Meta	256	517	1.042	1.576	2.119

#### **5.4. Entrevistas en Profundidad**

A continuación se expone la información principal que se pudo rescatar de cada una de las entrevistas en profundidad realizadas a expertos en el tema, dentro del marco de la investigación de mercado.

##### ***Estela Morales, dueña de empresa Toque Natural, proveedora de insumos de cosmética natural***

Quienes le compran sus productos son personas que están iniciándose en un nuevo negocio, para aportar recursos a su hogar. Sobre un 80% del total son mujeres tanto dueñas de casa como profesionales, que sueñan con tener un negocio adicional a lo que ya hacen en la actualidad.

El factor fundamental en que se fijan sus clientas es en la calidad de los productos, además del precio que juega un rol importante para los costos versus utilidad que esperan recibir del producto final. Por otro lado, el servicio al cliente antes, durante y post venta, explicaciones técnicas y asesoría técnica en caso de ser necesarios.

Según su opinión existe bastante competencia en cuanto a proveedores y la tendencia es que cada día hay más adeptos al mercado natural, lo cual ha sido gatillado por las diferencias notables en los resultados obtenidos, y la lleva a concluir que la competencia siempre es buena para los clientes, ya que mejoran los productos ofrecidos como también los precios.

Para poder ganarse la lealtad de sus clientas ha debido producir productos de alta calidad, los cuales ha ido perfeccionando en el tiempo según las opiniones que le han dado sus propias clientas.

Destaca que día a día las materias primas para elaborar productos naturales son más escasas, y por ende, más caras. Pero el segmento que compra los productos naturales conoce las diferencias y está dispuesto a pagar por un producto natural.

Al momento de elegir un proveedor recomienda lo siguiente: conocer disponibilidad del producto, en caso de importar averiguar qué países lo producen y los costos de traer la mercadería al país, además de fijarse en el grado de pureza y evaluar si satisface las necesidades propias del cliente.

Su empresa llegó a ser conocida mediante publicidad a través de Internet y promociones, y enfatiza que se ha mantenido en la industria gracias a su constancia y responsabilidad con los clientes.

***Claudia Rasso, dueña de empresa Spá (Relax), microempresaria de cosmética natural***

Ella decidió emprender en esta industria en el año 2002, principalmente, porque según su opinión en Chile el 52% de la gente vive estresada, y más que por el lado de la higiene, el negocio va enfocado hacia la relajación. Ella creó el nombre “Spá (Relax)”, marca que lleva acento porque, como se dice en Chile, “es pa’ relajarse” y lleva paréntesis, respondiendo a que la idea es que la gente cree sus espacios y momentos de relajación en casa y se dé un tiempo para ello, o sea, genere un paréntesis en la vorágine de sus vidas, llegando así a lograr tener en la actualidad 50.000 clientas.

Sus locales están inspirados en asimilarse a entrar a un sauna antiguo, con paredes de pino Oregón, como una casa de campo del sur, y una particular y clásica tina de baño en las vitrinas.

En cuanto al tamaño de sus jabones al principio los hacía en miniatura con formas de animales, frutas y flores, no obstante, se dio cuenta de que en la tienda no lucían, no eran vistosos, y siguiendo la tendencia de Europa y Latinoamérica, comenzó a elaborar jabones grandes como quesos, los cuales se venden por trozos, que se pueden ir cortando frente al cliente, y su valor depende de cuánto pese. Además, de manera regular están testeando los gustos de sus clientes.

La tendencia que ha llevado que se hayan instaurado muchas tiendas en Chile viene del extranjero y entre ellas se pueden encontrar marcas de Argentina, Francia e Inglaterra. Sin embargo, ella ve que más que una competencia, es una moda que ha permitido que mucha gente se entere y entusiasme con el tema, lo cual le ha permitido incrementar sus ventas.

No recomienda como canal de distribución las ferias artesanales en temporada de verano, debido a una mala experiencia sufrida en un verano en que se puso con un puesto en la feria artesanal de Viña del Mar (en donde tiene un local en la galería Cristal), las razones son, primero, porque con el viento costero se llenaron todos los productos de arena y tierra, y segundo la gente prefería ir a comprar al mall los productos.

Considera que para poder incrementar las ventas en esta industria, es necesario tener ventas on-line, para ello se requiere de un catálogo, y venta directa en empresas, con consultoras propias que realicen demostraciones grupales, y así las asistentes compren los productos directamente en la reunión. Asimismo, participar en ferias también da una gran oportunidad, dada la masividad de personas que asisten, para que

la gente conozca los productos, los compre y luego se transformen en clientes frecuentes.

***Antonio Azocar, Gerente de Marketing de Just Chile, empresa de cosmética natural de origen Suizo***

La empresa tiene presencia en Chile desde el año 1992, y decidieron expandirse a este país por la cercanía a Argentina, en donde se tiene una planta de producción igual a la de Suiza, y utilizan las mismas materias primas, la cual se creó con el fin de abastecer el cono sur. Si bien cuando recién llegaron el tema de lo natural no estaba tan en la palestra como en la actualidad, por lo cual su crecimiento e inserción en el mercado fue mucha más lento que ahora, el cual llega a una tasa del 20%.

Los productos tienen propiedades terapéuticas, principalmente orientados a generar bienestar físico y emocional, por lo cual, según su opinión, no basta con un catálogo para que la gente compre, sino que más bien tiene que percibirlo, y por ello su único canal de venta es a través de consultoras Just, las cuales hacen demostraciones de los productos.

Con respecto al canal de venta directa es el llamado “*Party plan*”, el cual es un marketing multinivel, en donde se tienen consultoras líderes que se encargan de formar un grupo de consultoras, a las cuales llaman hijas, para cumplir con ciertas metas de venta, y así obtener un porcentaje de las ganancias que consiguen estas. La idea de Just es que estas consultoras tengan un plan de carrera y lleguen a ser líderes.

Para poder ser consultora, deben ser incorporadas en uno de los grupos de las líderes, la cual se encarga de capacitarla y acompañarla en su primera visita. A cada consultora se le vende con un 30% de descuento, por ello en la primera venta con la ganancia se le da un kit inicial de \$30.000, el cual contiene 5 productos, 1 manual y 1 video.

Cada semana las consultoras pueden hacer un pedido, los cuales son enviados por Chilexpress cada día lunes, previo a una transferencia por el monto total. El flete es en parte subvencionado por Just, sujeto al monto de compra, pudiendo llegar hasta ser gratis para la consultora.

Actualmente Just cuenta con cerca de 2.000 consultoras, cuyas clientas son principalmente del segmento ABC1-C2, las cuales buscan en sus productos prevenir y sanar ciertas molestias, y son leales a la marca por la calidad y originalidad de sus productos.

Según su opinión la clave para poder tener éxito en esta industria es capacitar constantemente, innovar en productos y promociones, y dar buenos incentivos a las consultoras.

***Carolina Mobilia, dueña de empresa COE Patagonian Cosmetics, microempresaria de cosmética natural***

Carolina decidió emprender a principios del año 2011, utilizando como materias primas solo productos naturales provenientes de la Patagonia en sus cosméticos. Ella

junto a una química farmacéutica formula y elabora los productos en su laboratorio que tiene en Puerto Montt.

Ella empezó teniendo un módulo en Puerto Montt, pero los resultados no fueron como ella lo esperaba y por eso debió trasladarse a la capital, actualmente cuenta con un espacio en la boutique Espacio Lavanda. Por ello, recomienda ser cuidadoso al momento de elegir la ubicación del centro de producción, dado que hoy debe estar viajando todas las semanas desde Puerto Montt.

Los principales problemas que ha tenido que enfrentar son, primeramente, el registro de sus productos en el ISP para poder comercializarlos, gasto y tiempo que no tenía presupuestado. Además, por ser una empresa pequeña y no tener respaldo económico, le ha costado obtener financiamiento bancario, dado que le asignan un mayor riesgo y por ello le han cobrado más caro.

## **5.5. Encuesta**

Con el fin de obtener información relevante en cuanto a preferencias del mercado meta, y así dar un lineamiento al marketing táctico, se aplicó una encuesta de 28 preguntas, la cual fue realizada a mujeres que viven en el sector oriente de la capital.

### **5.5.1. Objetivos**

#### **Objetivo General**

“Determinar las principales preferencias de compra del mercado meta, de productos de cuidado personal naturales”.

#### **Objetivos Específicos**

- Obtener antecedentes generales del mercado meta como edad, comuna de residencia y ocupación, y problema que debiese combatir este tipo de productos según sus necesidades.
- Captar preferencias de productos, atributos más valorados y características generales de los productos.
- Identificar disposición a pagar por tipo de producto y preferencias por formas de pago.
- Determinar preferencias por un canal de distribución, atributos más valorados y características generales de este.
- Reconocer preferencias por promociones y medios de información de los productos ofrecidos.

### 5.5.2. Cuestionario

La encuesta consta de 28 preguntas, el cuestionario se expone en el Anexo B.

Por cada objetivo específico se tiene una serie de preguntas como se detalla a continuación:

- De la 1 a la 5 preguntas relacionadas a información personal del encuestado y necesidades que presenta en cuanto a productos para el cuidado personal.
- De la 6 a la 12 preguntas para definir el producto, como lo son características generales, atributos y tipo productos más valorados, y finalmente los productos que les interesa comprar.
- De la 13 a la 19 preguntas para definir el precio, en cuanto a disposición a pagar por cada tipo de producto y adicionalmente las formas de pago.
- De la 20 a la 25 preguntas para definir la plaza, relacionadas a preferencia por los canales de distribución determinados, y atributos y características más valorados de estos.
- De la 26 a la 28 preguntas para definir la promoción, como lo son las promociones y publicidad más atractivas, y vías de información.

### 5.5.3. Muestra

La encuesta fue aplicada a 44 mujeres del segmento objetivo, con los siguientes rangos etarios y comuna de residencia.

Fig. 1: Rangos etarios encuestadas

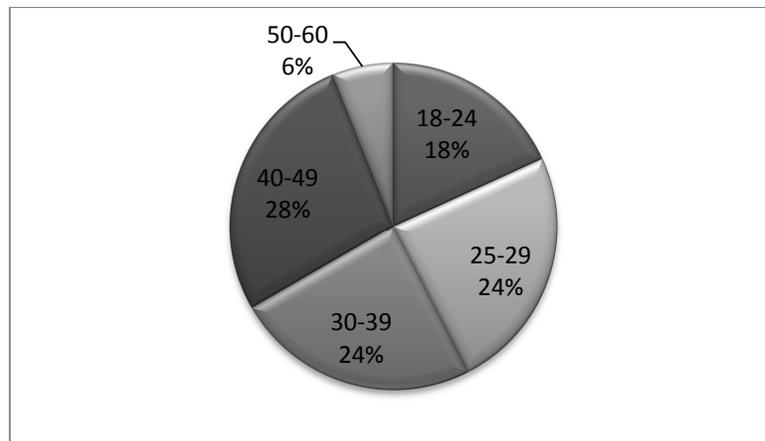
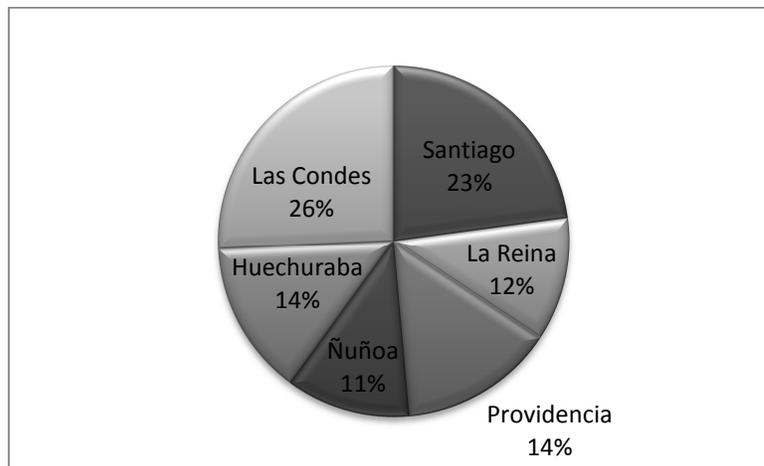


Fig. 2: Comunas de residencia encuestadas



La mayoría de las encuestadas tienen estudios superiores, constituyendo un 75% de la muestra total.

#### 5.5.4. Resultados y Conclusiones

La información obtenida del análisis de los resultados de la encuesta permite concluir lo siguiente:

- Los principales problemas que debiese ayudar a combatir un producto de cuidado personal son las arrugas (24%), manchas (21%) y piel seca (20%), quedando en segundo lugar piel sensible (15%), grasa (13%) y acné (7%). En cuanto al cabello quedan en primer lugar el friz (26%), puntas florecidas (26%) y volumen (23%), quedando relegados el cabello seco (13%) y graso (7%) y la caspa (6%).
- El 76% de las encuestadas muestra preferencia por comprar productos naturales sin componentes químicos y con aromas de la naturaleza (no a su perfume favorito).
- La propiedad más importante que esperan obtener de los productos es que sea bueno para la piel (67%), quedando relegadas propiedades terapéuticas (33%) y el rico aroma (15%).
- Los atributos más importantes de un producto, según la nota asignada por las encuestadas, con promedio sobre 5 son efecto sobre la piel (6,7), aroma (6,2), textura (5,6) y efecto sobre el ánimo (5,4), dejando por debajo al envase (4,2), color (4,2) y forma (4,1).
- Los tipos de producto que producen un mayor atractivo son los destinados al rostro (6,2), cabello (6,1), cuerpo (5,8) y ducha (5,4), quedando relegados los de masaje (4,6) y tina (4,4).
- Los productos que presentan una mayor preferencia para comprar (mayor al 50%) son para el tratamiento del cabello (73%), jabones (67%), exfoliantes (67%), limpiador facial (67%), shampoo (64%), acondicionador (55%) y cremas corporales (52%).

- A continuación se muestra una tabla donde se puede apreciar la disposición a pagar por cada tipo de producto:

**Tabla 6: Disposición a pagar por tipo de producto.**

Tipo de Producto	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 4.000	Más de \$4.000
sal de baño	16%	25%	31%	16%	13%
jabón	19%	44%	25%	13%	0%
crema facial	13%	38%	19%	31%	0%
shampoo	38%	25%	28%	3%	6%
crema corporal	41%	28%	22%	9%	0%
barra de masaje	34%	31%	19%	13%	3%

- Las formas de pago que más utilizarían sería el efectivo (58%) y Redcompra (45%), quedando en segundo lugar cheque (6%) y crédito (6%).
- El 77% de las encuestadas prefiere adquirir estos productos a través de una asesora de ventas, y el resto directamente en el local.
- Los atributos más valorados para el local son la ubicación (6,5), aroma (6,5), decoración (6,4), espacio (5,9) y forma de exhibir los productos (5,9), quedando más abajo la iluminación (4,9), color (4,6) y muebles (4,3).
- El estilo del local que presenta mayor preferencia es el rústico (55%), luego le siguen moderno (27%) y clásico (18%).
- En cuanto a dónde les gustaría ser visitadas por las asesoras el 43% en una casa con un grupo de amigas, el 33% en el trabajo y el 24% directamente en su casa.
- Lo que más esperan recibir en una visita de la asesora es el catálogo (100%), demostraciones de los productos (100%) e información sobre promociones (67%), quedando relegados información sobre los productos (33%), productos nuevos (33%), testimonios de éxito (17%) y ranking de los más vendidos (17%).
- Los atributos más importantes que debe cumplir una asesora es responsabilidad (6,8), conocimientos sobre los productos (6,7), buena forma para comunicarse (6,5) y carisma (5,5), quedando más abajo la vestimenta (4,8) y el aspecto personal (4,7).
- En relación al tipo de promoción que les parece más atractiva están las muestras gratis (6,6), rebajas en el precio (6,5), lleve 2 y pague 1 (6,1) y packs de productos (5,4), quedando en segundo lugar los premios (4,2) y displays (4,2).
- Las preferencias de cómo les gustaría informarse sobre los productos son mail (55%), catálogo (55%) y sitio web (52%).
- El medio para publicitar estos productos más atractivo es en ferias (de belleza, naturópatas, etc) (55%) y sitios web relacionados (54%), quedando más abajo el mismo local (flyers) (24%) y apariciones en revistas (24%).

Luego de haber identificado y caracterizado la competencia existente, tanto competencia directa como a grandes marcas que sirven de referencia para el desarrollo del presente proyecto, se observa y se concluye la inexistencia, a nivel de microempresas nacionales, de una propuesta competitiva y que se asemeje, en términos de comercialización, a lo presentado en este trabajo. Sin embargo hay dos

grandes empresas con venta a través de consultoras, de las cuales será necesario diferenciarse para no ser aplastadas por ellas.

Aspecto fundamentales como que el segmento objetivo corresponde a mujeres pertenecientes a la clase socioeconómica ABC1-C2, principalmente entre los 30 y 50 años, que en su mayoría tienen familias numerosas y un círculo de amistades amplio, con un elevado nivel gastos en productos y tratamientos de belleza y que en particular muestran preferencias hacia productos naturales, han de ser tomados en consideración en los capítulos siguientes.

Es relevante observar que los porcentajes del mercado meta con respecto al mercado potencial, son moderados y razonables, variando entre el 0,025% y el 0,2%. El crecimiento de tales porcentajes en el tiempo se debe a que se espera que la marca cada vez sea más conocida, lo cual va a gatillar en un aumento de asesoras y otras vías de venta, como podría ser por ejemplo un local.

Con respecto a los contenidos de Entrevista en Profundidad y Encuesta, los antecedentes recopilados, constituyen la base fundamental y determinante para los siguientes capítulos de Modelo de Negocios y Plan de Marketing.

## 6. MODELO DE NEGOCIO

El siguiente modelo de negocio<sup>40</sup> describe como la empresa pretende crear, entregar y generar valor.

Ilustración 6: Modelo de Negocio. Elaborado por Víctor Pérez.



<sup>40</sup> Basado en la metodología expuesta en el libro "Business Model Generation" de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

## **Segmento de Clientes (SC)**

Los productos son creados pensando en mujeres que llevan un estilo de vida saludable, que desean cuidar su piel de una forma natural y/o que se preocupan por comprar productos que intentan conservar el medio ambiente. Esta tendencia principalmente predomina en los estratos socioeconómicos más altos.

Son mujeres, principalmente, entre los 30 y 50 años, que en su mayoría tienen familias numerosas, con más de dos hijos, y un círculo de amistades amplio, que lo integran, de preferencia, ex compañeras de colegio y universidad. Entre sus hábitos de consumo muestran un elevado nivel gastos en productos y tratamientos de belleza de todo tipo y, por sobre todo, las “anti” (celulitis, estrías, envejecimiento, etc.). Habitualmente se juntan con sus amigas a tomar café después de las compras y antes de que los niños salgan del colegio.

## **Propuesta de Valor (PV)**

Los productos cosméticos, al ser elaborados con esencias vegetales, contribuyen a experimentar sensaciones estimulantes y placenteras, y por estar adecuadamente seleccionados y dosificados, los ingredientes naturales permiten mantener la humedad y tener efectos curativos y calmantes en la piel. Además, estos productos, al ser desechados no generan mayor impacto al medio ambiente.

Por otra parte, las clientas contarán con las asesoras, las cuales poseen el conocimiento de las propiedades de los productos, quienes orientarán su compra, recomendándoles los productos acordes a sus necesidades y beneficios que generan. Lo cual contribuye adicionalmente a la accesibilidad que tendrán las clientas a los productos, dado que se espera tener una amplia cobertura.

Por lo cual quienes utilicen los productos podrán satisfacer la necesidad de cuidar su piel con cosméticos naturales que minimicen efectos secundarios, que son realmente acordes a su tipo de piel, y que además son amigables con el medioambiente.

## **Canales (C)**

El medio que se utilizará para llevar los cosméticos naturales a las clientas será la red de asesoras independientes, las cuales se espera que en principio abastezcan el sector oriente de la Región Metropolitana. Ellas tendrán la responsabilidad de dar a conocer los cosméticos, a través de demostraciones grupales o individuales a sus clientas de los productos, indicando los beneficios y efectos esperados. La idea es que no sean simples revendedoras, sino que ofrezcan a las clientas una atención especial, diagnosticando y recomendando productos adecuados a cada necesidad, ofreciendo así no solo productos sino que un servicio.

En cada visita la asesora llevará catálogos y un stock de productos junto a muestras, las cuales enseñará a sus clientas, lo que permitirá que estas últimas realicen una pre-evaluación de los productos. Las visitas continuas, además, permitirán conocer la evaluación que realicen las clientas luego de haber utilizado los productos.

Si los resultados del negocio llegasen a ser prósperos, se tendrá un local de venta en el sector oriente de la capital, en donde las vendedoras tendrán las mismas responsabilidades de las asesoras en términos de orientación en el proceso de venta.

### **Relaciones con el Cliente (RC)**

El asesoramiento personal y dedicado ayudará a las clientas en cada una de las visitas, generando una relación estrecha, la cual se espera ir afianzando a lo largo del tiempo, y forjando una mayor confianza en las consumidoras de utilizar los productos.

### **Fuentes de Ingreso (FI)**

La venta de los cosméticos será la única fuente de ingresos de la empresa, y para ello se tendrá una lista de precios, la cual establecerá un valor fijo para el consumidor final de cada uno de los productos.

Dado que la comercialización estará bajo las asesoras, y se les vende con un 20% de descuento, éstas tendrán un plazo de un mes para pagar, a partir de la fecha de entrega del pedido.

### **Recursos Clave (RCL)**

Los insumos son decisivos en la calidad final de los productos y por lo tanto en la eficacia cosmetológica, de ahí es que éstos sean un recurso trascendental.

Por otra parte, los operarios son clave dado que participan durante todo el proceso de producción y de ellos depende el resultado y calidad de los productos elaborados. Asimismo, se requiere a alguien que diversifique las líneas de productos, dándole un sello a la marca, además de realizar nuevas creaciones.

Igualmente es importantísimo contar con una amplia red de asesoras para así poder tener una mayor cobertura a través de este canal de distribución, que es la fuente de ingresos, además de ser ellas una parte elemental de la propuesta de valor y quienes al final se relacionarán con las clientas.

### **Actividades Clave (AC)**

La actividad de investigación y desarrollo es clave para confeccionar cosméticos acordes a las necesidades del mercado y las tendencias actuales, aprovechando al máximo los recursos que se poseen, con el objeto de introducir nuevos productos, con un sello propio de la marca, con mejor calidad que la competencia y que realmente generen los efectos prometidos en la propuesta de valor, y para ello es fundamental tener procesos que permitan canalizar las opiniones de las clientas. Muy ligada a esta actividad está el proceso de producción el cual requiere controles de calidad exhaustivos de tal forma de confeccionar cosméticos tal cual como fueron concebidos y en cantidades que satisfagan la demanda.

Construir la red de asesoras también es una actividad importantísima por las razones que ya se han mencionado anteriormente, por lo cual tener una estrategia de captación es fundamental para el negocio. Asimismo, la capacitación que se les realice

es elemental para que ellas puedan dar un buen asesoramiento a las clientas, por ello cobra especial relevancia el entrenamiento del canal de ventas.

Por otra parte, la logística resulta ser esencial para el correcto funcionamiento del negocio, teniendo como objetivo principal satisfacer la demanda a tiempo de las asesoras, minimizar costos de producción y maximizar la calidad de los insumos y productos.

### **Socios Clave (SCL)**

Los proveedores de insumos de cosmética artesanal son claves dado que ellos dan la base de los productos, por ello la calidad de los ingredientes que suministren será decisivo para considerarlos proveedores de la empresa.

Por otra parte, las asesoras, que serán independientes, son primordiales para que den a conocer la propuesta de valor y masifiquen la utilización de estos productos.

### **Estructura de Costos (EC)**

Es inherente a este modelo de negocio incurrir en costos asociados a la compra de insumos y materiales como también incidir en gastos de investigación y desarrollo. Estos últimos principalmente enfocados en estudiar las últimas investigaciones relacionadas a las propiedades de materias primas naturales, para así incluirlas en los nuevos productos, como también instruirse en las últimas tendencias en métodos de producción y así poder mejorar la eficiencia de los procesos productivos. Asimismo se adicionan los gastos operativos y de administración propios para que el negocio pueda funcionar de manera correcta.

## 7. PLAN DE MARKETING

### 7.1 Marketing Estratégico

#### 7.1.1 Marca e Imagen Corporativa

La marca se ha definido como “Sentidos”, cuyo nombre nace de la idea de que los clientes puedan asociar la marca con efectos placenteros y estimulantes para los sentidos, los cuales se esperan obtener al utilizar los productos. En lo que respecta a la imagen corporativa, en la ilustración 7 se muestra una versión preliminar.

**Ilustración 7: Imagen corporativa Sentidos. Desarrollado por Víctor Pérez Marchant.**



#### 7.1.2 Estrategia Genérica

La estrategia genérica que se considera ayuda a la empresa a establecer y explotar las ventajas competitivas, además de permitir enfrentar las debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades, posicionándose adecuadamente frente a los clientes. Corresponde a la estrategia de enfoque en la diferenciación. Para ello el marketing mix debe integrar lo que es realmente valioso para el segmento objetivo.

Por lo anterior, la empresa para poder posicionarse con éxito bajo esta estrategia obliga a tener considerado los aspectos que a continuación se explican:

- Se debe conseguir la lealtad de las clientas. Para ello es fundamental el trabajo que se realice para obtener la formulación óptima con los atributos que tengan mayor aceptación por parte de las clientas. Una vez en marcha, las encuestas y focus group realizadas a clientas, juegan un rol importante para poder obtener opiniones y resultados, que deben ser considerados en el marketing mix. Adicionalmente es

elemental tener un control de feedback de clientas y asesoras para así poder lograr elaborar productos de calidad que sí sean significativos.

- Los productos tienen que lograr no tener otro alternativo para las clientas, por ello gracias a la relación cercana que se formará al hacer demostraciones y además la consideración del feedback, se debiesen conseguir productos que son considerados únicos para el mercado objetivo con atributos congruentes a sus necesidades.
- Los productos deben ser considerados por las clientas más efectivos que los cosméticos convencionales, es decir, deben cumplir con las mismas funciones de los tradicionales, y adicionalmente, con mayores atributos y beneficios más atractivos.
- La compra de los productos tiene que dejar de ser motivada por el deseo de hacer tan solo un regalo, sino que debe ser gatillada con el objeto de consumirlos. Se debe lograr que la utilización de los productos sea con el fin por los cuales fueron concebidos, que es la aplicación en la piel, y no que sean guardados como un adorno y/o aromatizador.
- Los insumos deben ser de una alta calidad, por lo cual la elección de los proveedores tiene que ser cuidadosa y asumir que puede significar un costo superior, sin embargo, esto último no debiese ser un problema dado que se puede traspasar a los clientes este costo adicional a través del precio (que sí estén dispuestos a pagar), una vez que ya se ha conseguido la lealtad de las clientas.
- Se debe crear una red de asesoras independientes que vendan estos productos, dado que son el pilar fundamental de la propuesta de valor y son quienes darán la gran diferencia con los competidores directos, por ello es importante la forma de captación, política de incentivos con que se trabajará, capacitaciones y mecanismos de comunicación que se tendrá con ellas. Gran parte de los puntos anteriormente mencionados se pueden lograr si este canal de distribución está bien construido.
- Es necesario invertir recursos y mucha paciencia, para poder conseguir lo mencionado en los puntos anteriores, y así ingresar de forma competitiva en el mercado.

Además de los aspectos antes mencionados, se tienen que considerar una serie de actividades para lograr la diferenciación, como las siguientes:

- Reclutar asesoras, con un perfil determinado y en la cantidad acorde a las capacidades de producción, para ello será necesario elaborar una política de incentivos que sea realista, de tal forma que ambas partes ganen, y alcanzables por cada asesora. Junto a lo anterior se debe establecer una estrategia para la captación de éstas.
- Capacitar asesoras, de tal forma de tener un canal de ventas formado, que les permita conocer las propiedades y beneficios de los productos, además de enseñarles a cómo hacer las demostraciones. Esto último con el fin de contribuir e incentivar a que las clientas utilicen los productos y no les den otros usos.

- Establecer una estrategia de comunicación entre las asesoras y la empresa, que permita conocer las opiniones y necesidades de las clientas.
- Manejo cuidadoso de insumos, de tal forma de procurar el mínimo daño y la conservación de sus propiedades con el fin de mejorar la calidad del producto final.
- Elaborar productos consistentes y atractivos, fabricados rigurosamente con las formulaciones óptimas y los atributos que tienen mayor aceptación por parte de las clientas y además integrar a partir del feedback ideas para el desarrollo y/o mejoras de productos en términos de formulaciones, ingredientes y atributos.
- Responder de forma eficiente ante las necesidades que tenga el mercado en término de atributos y/o beneficios que esperan de los productos. Por ello el control de feedback de asesoras y clientas es importante, para así mejorar los productos, resaltar atributos y/o hacer nuevos desarrollados de tal forma de tratar de satisfacer las necesidades a tiempo, dado lo cual se debe sacar provecho de la relación estrecha que se construye entre la clienta y la asesora.
- Tener la producción suficiente para satisfacer la demanda de las asesoras, junto con una buena tramitación de los pedidos de estas últimas. Para ello es necesario tener una producción que esté acorde al nivel de rotación de cada uno de los productos y que también acoja los pedidos especiales de las asesoras.
- Abastecer a las asesoras oportunamente con un buen control de inventario, para así evitar perder ventas por hacer no cumplir a la asesora con las clientas en los plazos pactados de entrega, por esto último el sistema de tramitación de pedidos de las asesoras debe manejar plazos de entrega ajustados y establecidos.
- Construir una relación estrecha entre las clientas y la empresa, a partir de las visitas de asesoras, encuestas y focus group realizados a las clientas, con el fin de contribuir a la lealtad y mejorar los productos.
- Informar a las clientas los efectos y beneficios que generan los productos, para así garantizar la calidad de éstos y conocer la opinión posterior al uso es importante para determinar si los resultados son los esperados.
- Realizar, periódicamente, controles de calidad tanto de insumos como a productos terminados, para asegurar la alta calidad de los productos ofrecidos.
- Desarrollar nuevos productos en el centro de producción y testearlo con las clientas, acordes a las necesidades que tiene el segmento objetivo.
- Capacitar a operarios de producción, orientada a asegurar la calidad de la producción, y ventas, para que esta logré ser más eficaz.
- Tener un buen manejo y control de feedback, de tal forma que se puedan comprender mejor las preferencias de las clientas y luego saber integrarlos a los productos.
- Enfatizar e impregnar en todo el personal el objetivo que se tiene como empresa, es decir, producir cosméticos únicos de gran calidad acorde a lo que desean las clientas.

### **7.1.3 Estrategia de Posicionamiento**

Dentro de los tipos de posicionamiento, se estima contar con aquel basado en los beneficios que genera utilizar los productos en su piel, con el fin que no le den otros usos, como por ejemplo adorno o aromatizador, y por ello las diversas estrategias de marketing deberán destacar que la marca Sentidos realmente “cuida tu piel”. Dado esto es necesario enfatizar lo siguiente:

- Los productos Sentidos están elaborados en base a una combinación de aceites vegetales y aditivos naturales que están dosificados de una forma óptima, los cuales generan efectos curativos y calmantes.
- Las asesoras de Sentidos son quienes están preocupadas de aconsejar productos acordes a las necesidades de las clientas y de enseñarles a cómo cuidar su piel.
- Sentidos es una marca preocupada por desarrollar una gama de productos de alta calidad y acordes a las necesidades de diversas pieles.

## **7.2 Marketing Táctico**

### **7.2.1 Producto**

Lo que la empresa ofrecerá será una gama de productos para el cuidado personal, los cuales son elaborados en forma artesanal con materias primas naturales.

Dentro de las características básicas del producto se tiene, como ya se mencionó, que el método de producción es totalmente artesanal, lo que permite la incorporación de sustancias suavizantes, hidratantes y emolientes, que adecuadamente seleccionadas y dosificadas, mejoran las propiedades de los productos, algunas ayudando a mantener la humedad de la piel y otras aportando vitaminas y proteínas que ejercen efecto curativo y calmante.

Los productos son elaborados en base a una combinación de aceites vegetales (coco, oliva, almendras, girasol, manteca de karité) y aditivos naturales que tienen propiedades que no dañan la piel y que además contribuyen a experimentar sensaciones placenteras y estimulantes. Adicionalmente, la incorporación de aceites esenciales, le da a los productos cualidades terapéuticas, ya que éstos conservan todas las propiedades de las plantas.

Los productos deberán ser formulados con el fin de generar beneficios para ciertos problemas dérmicos, como por ejemplo, arrugas, manchas y sequedad de la piel, y en el cabello, efecto friz, puntas florecidas y volumen<sup>41</sup>.

Además, dentro de los atributos más destacados, es que poseen aromas de la naturaleza, son buenos para la piel y el ánimo, tienen una forma rústica, y un agradable aroma y textura.

Los productos seleccionados para ser elaborados, considerando los resultados de la encuesta, los cuales muestran una preferencia hacia productos de rostro, cabello, cuerpo y ducha, son los siguientes:

**Tabla 7: Productos Sentidos a ofrecer**

Tipo	Producto	Grs	Variedades
JABONES	Cuerpo Saponificado	100	3
	Cuerpo Base de Coco	100	2
	Exfoliantes	100	1
CREMAS	Cuerpo	200	1
	Rostro	50	2
	Limpieza	60	1
	Tratamiento Cabello	250	1
SHAMPOO	Shampoo	250	2
	Acondicionador	150	2

### 7.2.2 Precio

La estrategia que se utilizará para fijar el precio de los productos se basa en el resultado arrojado por las encuestadas con respecto a la disposición a pagar, el nivel de precios que tienen los competidores directos, juicios de expertos y costos asociados a cada producto, se definen los siguientes precios unitarios para el cliente final y la asesora.

<sup>41</sup> Estos fueron los que recibieron mayores preferencias de acuerdo a la encuesta.

**Tabla 8: Precios fijados a los productos a ofertar**

<b>Tipo</b>	<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio (s/IVA)</b>
JABONES	Cuerpo Saponificado	2.500	2.101
	Cuerpo Base de Coco	2.000	1.681
	Exfoliantes	3.000	2.521
CREMAS	Cuerpo	4.000	3.361
	Rostro	6.500	5.462
	Limpieza	3.500	2.941
	Tratamiento Cabello	4.500	3.782
SHAMPOO	Shampoo	5.000	4.202
	Acondicionador	4.000	3.361

Como se puede notar en la tabla anterior a las asesoras se les vende con un 20% de descuento, cuya rebaja es considerada adecuada a juicio de los expertos<sup>42</sup>, así según las estimaciones que se realizaron en cuanto a demanda cada asesora puede hacerse de un sueldo de \$250.000 aproximadamente si logran tener 100 clientas fijas mensuales<sup>43</sup>, lo cual es un incentivo para dedicarse a la venta de estos productos.

A cada asesora se le entregará una boleta por cada clienta según lo que estas hayan solicitado.

Con respecto a las formas de pago, las asesoras tendrán un plazo de un mes para pagar, a partir de la fecha de entrega del pedido, pudiendo realizar sus pagos directamente en la empresa en efectivo, transferencia bancaria o depósitos en la cuenta corriente de la empresa.

De llegar existir un local las compras podrán ser canceladas en efectivo o usando el sistema Redcompra.

### **7.2.3 Plaza**

Con respecto a los canales de distribución, son tres los medios que se podrán utilizar: venta directa, distribución en peluquerías y local.

Gran parte de los esfuerzos de venta se concentrarán en la venta directa a través de asesoras independientes, quienes tendrán la misión de dar a conocer los productos

---

<sup>42</sup> Se conversó con Victoria Valenzuela, consultora top de la marca Natura.

<sup>43</sup> Este sueldo se consigue si se tienen integrados todos los productos anteriormente mencionados. Para mayor detalle sobre estimación de compra por clienta ver Anexo D.

y demostrar los beneficios que generan en quienes los utilizan. Este tipo de venta se llevará a cabo por medio de visitas grupales a clientas. La idea es que una de estas últimas preste su casa, jugando el rol de anfitriona, y ella invite a su grupo de amigas para que la asesora realice demostraciones de los productos, dado que ella contará con un kit de productos, muestre el catálogo y entregue información sobre promociones. Por supuesto que quien realice el rol de anfitriona obtendrá beneficios, ya sea descuentos y/o muestras gratis. Las visitas también podrán ser realizadas en el lugar de trabajo de las clientas e individualmente en sus hogares.

Es importante velar, para que este tipo de venta funcione, que la asesora sea responsable, conozca muy bien los productos y tenga una buena forma para comunicarse, por lo cual deberá existir un filtro previo para la selección de asesoras.

En segundo lugar se encuentra la distribución en peluquerías ubicadas en las comunas de residencia y/o trabajo del segmento objetivo, en donde se tendrán dispensadores con los productos, los cuales serán abastecidos según la necesidad de cada peluquería, adicionalmente se realizarán demostraciones de los productos con cierta frecuencia en estas con asesoras. Sin embargo, por temas de alcance del proyecto, no se incluirá en los análisis posteriores este canal de distribución.

El local sólo se establecerá si el rendimiento de la empresa amerita la apertura de uno, cuya ubicación deberá garantizar una gran afluencia de público que visite diariamente el sector. Este deberá guardar un estilo y decoración acorde a lo natural, suficiente ventilación para que los aromas no sean molestos, y un espacio que garantice una buena exhibición de los productos. La existencia de un local dada la demanda proyectada solo podrá ser llevada a cabo el año 4, suponiendo que un 10% de las ventas es realizada por esta vía.

#### **7.2.4 Promoción**

##### **Promociones**

Dar incentivos a los clientes con el objetivo de tener incrementos en la venta en el corto plazo, entre las que consideran<sup>44</sup>:

- Entrega de muestras gratis, principalmente para introducir nuevos productos y hacer pruebas sobre su atractivo.
- Descuentos en los precios, válidos por un tiempo determinado.
- Lleva 2 y paga 1, es decir regalar el segundo producto de menor o igual valor y cancelar solo el de mayor precio.

---

<sup>44</sup> Resultado de la encuesta ante la pregunta de cuáles promociones les parecen más atractivas para los clientes.

## **Información**

Para que los clientes puedan obtener información de los productos y mantenerlos enterados sobre nuevas creaciones, se tienen las siguientes vías<sup>45</sup>:

- Mail, se contempla el envío de mails a los clientes que se encuentran registrados en la empresa, para informarles sobre nuevos productos o promociones.
- Sitio Web, aparte de promocionar los productos, se expondrán los atributos de cada uno, además de los beneficios y modo de uso.
- Catálogo, en el cual estarán presentes todos los productos, con sus atributos, beneficios y modo de uso, además de las promociones, similar a la información disponible en el sitio Web.

## **Publicidad**

Para dar a conocer la marca y a sus productos se tendrá presencia en<sup>46</sup>:

- Ferias, de belleza como naturistas, a través de un stand con muestras de productos, las cuales traen grandes beneficios para microempresas que desean hacerse conocidos en el segmento objetivo y además sirve para hacerse una base de datos de potenciales clientas.
- Sitios Web relacionados, dirigidos a mujeres y naturistas, en donde se puede dar a conocer la marca y los productos más destacados.

En cuanto a cómo se atraerá a las asesoras, la venta directa provee oportunidades de negocios accesibles a aquellas personas que buscan fuentes extra de ingresos y el acceso a la actividad generalmente no está restringida por género, edad, educación ni experiencia previa. La venta directa es una oportunidad única para llevar adelante un negocio propio, un trabajo temporario y sin horario que crecerá en la medida de la dedicación y que no requiere inversión.

---

<sup>45</sup> Resultado de la encuesta ante la pregunta de por cual vía les gustaría informarse sobre los productos.

<sup>46</sup> Resultado de la encuesta ante la pregunta donde sería más atractivo publicitar estos productos.

## **8. PLAN DE OPERACIONES**

A continuación se describen los procesos de mayor relevancia involucrados en la operación y funcionamiento del negocio.

### **8.1 Procesos Legales**

#### **8.1.1 Constitución de la Empresa**

##### **Definir tipo de Empresa**

La constitución de sociedad es un proceso básico para formalizar un negocio y además proteger el patrimonio personal. Lo primero que se debe hacer es definir que estructura jurídica adoptará la empresa. La estructura más básica que contempla la legislación chilena es la sociedad.

Existen diversos tipos de sociedades comerciales, tales como:

- Sociedad Anónima.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Colectiva.
- Sociedad Comanditaria.

##### **Escritura de Constitución de Sociedad**

Se debe asesorar por un abogado para redactar la Escritura de Constitución de Sociedad. Para realizar este trámite se requiere la presencia de todos los socios con su cédula de identidad y un abogado debe firmar la escritura.

El Código de Comercio establece en su artículo 352 que la escritura social debe expresar:

- Los nombres, apellidos y domicilios de los socios.
- La razón o firma social.
- Los socios encargados de la administración y del uso de la razón social.
- El capital que introduce cada uno de los socios, sea que consista en dinero, en créditos o en cualquiera otra clase de bienes, el valor que se asigne a los aportes que consistan en muebles o en inmuebles, y la forma en que deba hacerse el justiprecio de los mismos aportes en caso que no se les haya asignado valor alguno
- Las negociaciones sobre que deba versar el giro de la sociedad.
- La parte de beneficios o pérdidas que se asigne a cada socio capitalista o industrial
- La época en que la sociedad debe principiar y disolverse.
- La cantidad que puede tomar anualmente cada socio para sus gastos particulares.

- La forma en que ha de verificarse la liquidación y división del haber social.
- Si las diferencias que les ocurran durante la sociedad deberán ser o no sometidas a la resolución de arbitradores, y en el primer caso, la forma en que deba hacerse el nombramiento.
- El domicilio de la sociedad.
- Los demás pactos que acordaren los socios.

### **Legalización y Extracto de la Escritura**

Tras obtener la escritura firmada por el abogado, todos los socios deben presentarse en notaría para legalizarla. Deben llevar sus cédulas de identidad y el borrador de la escritura para proceder a firmarla y obtener un extracto notarial de la misma para publicar en el Diario Oficial.

### **Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio**

Con la finalidad de documentar la existencia de la sociedad, un extracto de la escritura debe inscribirse en el Registro de Comercio (Conservador de Bienes Raíces) correspondiente al domicilio de la sociedad, en el plazo de 60 días corridos (que significa que se cuentan los días normales o hábiles, más los feriados o inhábiles) desde la fecha de constitución de la escritura.

### **Publicación en el Diario Oficial**

El siguiente paso, es publicarlo en el Diario Oficial, para lo cual existe un plazo de 45 días.

## **8.1.2 Iniciación de Actividades**

### **Iniciación de Actividades**

La declaración de inicio de actividades es la formalización ante el Servicio de Impuestos Internos de la intención de emprender cualquier tipo de actividad comercial, es decir, negocios del capital, actividades profesionales o lucrativas, susceptibles de generar impuestos. El plazo para presentar esta declaración es dentro de los dos meses siguientes a aquel en que comiencen sus actividades.

La empresa debe presentar la escritura de constitución respectiva, protocolizada ante notario, su publicación en el diario oficial y su inscripción en el Conservador de Bienes Raíces. Debe presentar el Formulario 4415, acreditar el domicilio y la actividad que va a emprender.

El trámite de inicio de actividades puede realizarse a través del sitio web del Servicio de Impuestos Internos, en la opción inicio de actividades o en la unidad del servicio correspondiente al domicilio de la empresa. El trámite se hará efectivo una vez que sea verificado el domicilio.

### **Documentos Tributarios**

Para operar, la empresa requiere adquirir diversos documentos contables y tributarios como guías de despacho, boletas y facturas, entre otros, que posteriormente deberán ser timbrados y legalizados en el Servicio de Impuestos Internos (SII).

### **Timbraje de Documentos**

Este procedimiento legaliza los documentos requeridos para respaldar las diferentes operaciones que los contribuyentes realizan al efectuar sus actividades económicas.

Los documentos que se deben presentar para realizar el trámite son:

- Cédula rut de la empresa.
- Cédula de identidad de quien realiza el trámite.
- Formulario 3230 del SII, que corresponde a la Declaración Jurada de Timbraje de Documentos y/o Libros.
- Documentos a timbrar.

En un inicio se pensó que la empresa pudiese tributar como pequeño contribuyente, dado que la elaboración es de tipo artesanal, sin embargo, las ventas mensuales no deben ser mayores a las 20 UTM, por lo cual dado las expectativas de demanda las ventas superarían esta cifra.

### **8.1.3 Autorización Sanitaria**

Para poder comercializar productos para el cuidado personal y obtener la patente comercial es indispensable obtener la autorización del Instituto de Salud Pública. Tanto de los productos como el laboratorio<sup>47</sup> deben ser autorizados por los Subdepartamentos de Registro e Inspecciones respectivamente.

Para poder requerir la autorización del laboratorio se debe completar el siguiente formulario:

- 4122039 Autorización de apertura y funcionamiento de laboratorio de producción cosmética. (Costo: \$1.041.932)

---

<sup>47</sup> Se considera Laboratorio de producción a todo establecimiento en que se efectúe la fabricación, fraccionamiento y envase de los productos cosméticos. Fuente: ISP.

En el caso de la autorización de los productos, va a depender si es considerado de bajo riesgo o no, y en base a ello son los formularios que se deben completar. En particular la empresa el único producto de bajo riesgo que produce es el jabón. A continuación se indican ambos formularios:

- 4112055 Declaración de productos de Higiene, Odorizante o Bajo Riesgo (por producto). Para completarlo se requiere contar con la fórmula y características del producto, debe señalar el nombre del producto en el listado correspondiente, en español, la fórmula cualitativamente completa se debe declarar en nomenclatura INCI, se deben señalar obligadamente las concentraciones de los ingredientes que se encuentren restringidos (preservantes, filtros etc.). (Costo: \$20.005 por producto)
- 4112001 Registro de Producto Cosmético (por producto). Para completar el formulario se requiere la misma información detallada para el formulario anterior. (Costo: \$316.096 por producto)

#### **8.1.4 Obtención de Patente Comercial**

La solicitud de la patente es un trámite que debe realizarse en el departamento de patentes municipales antes de instalar una empresa, previa revisión del plano regulador de la municipalidad respectiva, y cuya obtención permite llevar a cabo la actividad comercial dentro de los límites de una comuna.

- El formulario debe ser retirado en la municipalidad respectiva.
- Entregar el formulario con los antecedentes requeridos y la documentación necesaria adjunta.
- El inspector municipal realiza una visita al lugar y puede requerir nuevos trámites o documentos.
- Los documentos solicitados en las municipalidades son:
  - Fotocopia de la cédula de identidad y/o RUT de la sociedad.
  - Fotocopia legalizada de la escritura de constitución de sociedad
  - Fotocopia de las modificaciones de la escritura, protocolización del extracto, publicación en Diario Oficial.
  - Inscripción en el Conservador de Bienes Raíces y/o acta de sesión de directorio del nombramiento del representante legal (en el caso de las sociedades anónimas).
  - Fotocopia declaración de inicio de actividades del Servicio de Impuestos Internos (SII)
  - Fotocopia legalizada de certificado de dominio vigente, contrato de arriendo, escritura de la propiedad, fotocopia de la escritura de compraventa y/o autorización notarial.
  - Declaración simple de capital inicial, generalmente incluida en el formulario.
  - Croquis o plano de la distribución interna del local u oficina.
  - Resolución favorable de la Autoridad Sanitaria.

## **8.2 Procesos Operacionales**

### **8.2.1 Abastecimiento de Materias Primas**

#### **Elección de Proveedores**

Dada la buena calidad que procurara mantener la empresa en los productos, será necesario hacer una acuciosa búsqueda de proveedores. Esta búsqueda se iniciará aproximadamente dos meses antes del nuevo año, con el fin de poder concretar contratos marco entre empresas, con una duración esperada de un año, el cual permita garantizar la calidad de los insumos y precios convenientes.

Se recomienda establecer en el contrato que se realice con el proveedor sanciones en el caso de que los insumos no cumplan con la calidad deseada o no estén disponibles en el plazo acordado, con una cláusula que permita poner fin al contrato.

#### **Abastecimiento Materias Primas**

De acuerdo a las estimaciones de demanda se deben realizar las compras trimestrales de insumo a los proveedores seleccionados, de tal forma de poder obtener precios convenientes de las materias primas y que alcancen a cubrir ese periodo.

Sin embargo, si dada la planificación de producción, el stock de alguno de los insumos está bajo o no existe se generan las órdenes de compra correspondientes en un plazo anticipado que permita cumplir con la planificación y además tener el dinero o financiamiento a tiempo.

Una vez recepcionada la mercadería ésta debe ser inventariada previamente al ingreso a la bodega.

### **8.2.2 Control de Inventario**

#### **Materias Primas**

Una vez a la semana se debe inventariar el stock de insumos que se tienen en la bodega, entonces para que sea más bien expedito el proceso, cada insumo debe tener un espacio predeterminado para ser almacenado.

Para mantener el control se debe mantener un registro digital en una planilla Excel en donde se detalle el stock disponible, el comprometido en la producción semanal y por ende el que estará disponible para la semana siguiente. De tal forma que dada la

estimación de demanda por cada producto se puedan hacer pedidos a proveedores en el caso que una de las materias primas esté baja en stock.

El ingreso de materias a la bodega tiene que ser previamente revisada, ver si corresponde a lo solicitado en la orden de compra, de estar bien ser registrada digitalmente y luego almacenada. Y con respecto a la salida de productos hacia el centro de producción estos deben ser registrados con número de orden de trabajo, cantidad y fecha, con automatizada actualización del stock.

### **Productos en Proceso**

Cada Operario debe manejar su propia planilla, en donde se debe detallar el tipo de producto, tiempo de maduración, fecha de inicio, cantidad y fecha de término<sup>48</sup>. A cada producto en proceso se le debe asignar una ID que está relacionada con el número de orden de trabajo. La planilla debe contar con una alerta que indique los productos que ya finalizaron el tiempo de maduración.

La planilla anterior debe ser diariamente revisada por el jefe de producción, tanto para controlar a tiempo el desempeño, como también que se esté registrando lo que realmente se está elaborando.

Una vez a la semana junto al Jefe de Producción se debe inventariar y compararlo con el registro de stock. Para hacer más expedito este proceso cada Operario debe tener asignado un espacio determinado en la bodega de almacenamiento para acopiar sus productos en proceso de maduración.

### **Productos Terminados**

Una vez que el producto esté envuelto y etiquetado, debe ser registrado en la planilla de productos terminados, con el tipo de producto, ID, fecha y Operario responsable. Luego este debe ser almacenado.

Antes de sacar cualquier producto de la bodega éste debe ser actualizado en la planilla. Adicionalmente, se realizara un inventario a la semana junto al Jefe de Producción.

---

<sup>48</sup> Esto solo debe completarse en el caso de que el producto esté terminado.

## **8.2.3 Elaboración de Productos**

### **Estimación de Demanda**

El área comercial debe estimar de forma trimestral la demanda, y ajustarla cuando sea necesario de acuerdo a los análisis semanales que deberán realizar de las ventas por ambos canales.

En el caso de que se aplique una estrategia para incrementar la demanda se debe dar aviso al área de producción para que tome las medidas precautorias en cuanto a abastecimiento y mano de obra requerida, como también para recaudar el financiamiento requerido, y adicionalmente reforzar de ser necesario los canales de distribución.

### **Investigación y Desarrollo**

La investigación y desarrollo de productos está ligada tanto a la creación de productos nuevos como a perfeccionamientos de los ya existentes, por lo cual será importantísimo el levantamiento de información que realice el área comercial sobre la opinión de los productos, junto a la identificación de preferencias y necesidades que tenga las clientas de la empresa.

Una vez que ya se tiene lo anterior se comienza con la determinación de nuevas fórmulas, cuyo creador será el Jefe de Producción, y luego sigue el desarrollo. Será recomendable que un stock de estos productos sea generado bajo un formato de muestra, con el fin que se haga un testeo prueba del desarrollo, para determinar si los productos van a entrar en la línea o no, y si requiere este alguna mejora.

Es importante que se tenga un presupuesto establecido para tales fines, dado que cada tres meses se recomienda el ingreso de nuevos productos.

### **Capacitación Operarias**

Cada operaria pasará por un proceso de capacitación e inducción de una semana por cada tipo de producto que se elabore, lo que será responsabilidad del Jefe de Producción. Esta semana servirá de prueba para saber si realmente la persona sirve o no para el cargo, por lo cual, al término de la capacitación, el Jefe de Producción debe calificar el desempeño. Si éste último es insuficiente deberá buscarse a otra persona.

También se debe capacitar cuando se incluyan a las líneas nuevos productos o perfeccionamientos de los ya existentes.

## **Planificar Producción**

La elaboración de los productos para el cuidado personal de la empresa puede tener tres orígenes distintos. El primero corresponde a nuevas creaciones<sup>49</sup> de productos para el trimestre siguiente, el segundo a la reposición y el tercero tiene relación a perfeccionamiento de los mismos.

Semanalmente se debe determinar la cantidad de productos a realizar, para luego emitir las órdenes de trabajo y asignarles responsabilidades individuales y/o grupales a las operarias de producción.

Se debe dar prioridad a los productos que tienen una mayor salida, los cuales debiesen estar presentes en un nivel de stock que pueda satisfacer la demanda de las asesoras. Por ello, es vital hacer un control del inventario semanal de productos terminados tanto para determinar los que hay que reponer como también los atributos de los mismos que son más valorados por las clientas.

En promedio, cada operaria es capaz de producir 9 kilos diarios y el proceso de maduración puede tardar un mes, como es el caso de los jabones saponificados.

## **Preparación del Producto**

La primera etapa de preparación consiste en ir a la bodega de materias primas y recolectar los insumos necesarios para elaborar el producto, además de tener los instrumentos requeridos en el espacio de trabajo. Luego cada insumo debe ser dosificado siguiendo la formulación establecida de cada producto. Una vez que los insumos estén listos, se debe seguir paso a paso el método de elaboración que posee cada producto, como por ejemplo en el caso de un jabón saponificado, el aceite se tempera hasta llegar a una temperatura de 50°C, y la soda cáustica se disuelve en agua destilada hasta una temperatura entre 50°C y 60° C, para luego ser mezclados entre ellos, se debe batir la mezcla para lograr una consistencia cremosa (parecida a la de una mayonesa) y pasar a agregar colorantes, aditivos, aromas, semillas, adornos según sea el caso. Luego la mezcla debe verterse en los moldes y taparse este último con un material abrigador, como por ejemplo la lana, por 24 horas, después de este tiempo se desmolda el jabón y se corta en unidades, los cuales finalmente se deben dejar madurando por un mes al aire libre. Después que el producto haya pasado por el proceso de maduración, éste debe ser envuelto y agregarlo al stock de productos terminados.

Al finalizar cada jornada, el Jefe de Producción deberá revisar los productos terminados y en proceso generados en el día, para luego confirmar el stock de cada ítem.

---

<sup>49</sup> Cada tres meses se sugiere incluir nuevos productos a las líneas.

## **Control de Calidad**

El control de calidad de los productos se lleva a cabo en tres oportunidades, la primera ocurre cuando éste pasa el proceso de elaboración y está listo para dejar madurando, el segundo viene cuando el producto está madurando, y el último es cuando ya ha pasado el proceso de maduración y está listo para ser envuelto y etiquetado.

El Jefe de Producción es quien está a cargo de hacer este control, revisar que los productos tengan las propiedades químicas aptas para el uso dérmico, que tenga las propiedades que establece la fórmula y que cumpla con los estándares establecidos para cada uno de los productos.

De encontrar alguna falla el producto es desechado y se debe generar una nueva orden de trabajo para este. Cabe destacar que solo se espera trabajar con una holgura de un 5% de error en el total mensual de fabricación de cada operaria, por lo cual de superar este índice es preferible buscar a otra operaria.

### **8.2.4 Abastecimientos de Productos**

#### **Asesoras**

A cada asesora se le entregará al inicio un stock con 30 productos, los cuales deberá cancelar a la empresa una vez que ya los haya vendido, esto será requisito para poder hacer el próximo pedido. En el caso de que desee hacer otro pedido el máximo a solicitar son 200 productos.

Para que exista un orden en los pedidos estos deberán ser enviados hasta el día Jueves por las asesoras, para que el Viernes estos sean evaluados y alistados, para que así el día Lunes ya estén disponibles para retiro o despacho.

Es importante llevar un registro de los productos entregados, cantidad y fecha en que fueron retirados o despachados y quien es la asesora.

#### **Local**

La vendedora deberá solicitar directamente al Jefe Comercial los productos que están bajo en stock. Se debe registrar los productos, cantidad y fecha en la que fueron ingresados al local.

## **8.3 Procesos de Administración y Ventas**

### **Reclutamiento y Selección Asesoras**

Según la estimación de demanda que se realice por venta directa, se debe tener una cierta cantidad de asesoras para poder satisfacerla, la idea es que se logre tener una red de buenas vendedoras que puedan construir una cartera de 100 clientas fijas mensuales.

El reclutamiento debe ser llevado por el Jefe Comercial, tomando en cuenta la características de las clientas y de la empresa, el tipo de producto, en el caso de aplicar, que vende actualmente, y las posibles facilidades en caso de ser seleccionada.

Las fuentes de reclutamiento son las siguientes:

- Entrega de folletos de reclutamiento en la salida de estaciones de Metro del sector oriente de la capital. Para ello se requiere la elaboración de un folleto en donde se ofrece la oportunidad de ganar dinero de forma independiente que muestre la gama de productos que podrán vender.
- Hacer un panel de consumidores. Reunir a potenciales clientas para que prueben los productos y den su opinión, entonces se puede seleccionar a quienes muestren mayor interés e invitarlas a que pasen al proceso de selección.

Al igual que el reclutamiento, la selección debe ser llevada por el Jefe Comercial, el cual primero debe empezar por una entrevista, y que tiene como objetivo buscar la motivación de la vendedora, su experiencia y aptitudes en venta, así como la necesidad económica y la disponibilidad de tiempo.

Previamente a lo anterior se debiese analizar el curriculum para recopilar información y poder posteriormente consultar dudas sobre historial profesional (si ha trabajado en venta directa anteriormente, situación laboral) y datos de interés (expectativas de ingreso, número de clientes que podría atender).

Si la vendedora se ajusta en el perfil<sup>50</sup> requerido para ser una Asesora, se procede a incorporarla al equipo de la red de asesoras.

### **Capacitación Asesoras**

Una vez dentro, la nueva asesora debe conocer la filosofía y estilo de la empresa. Por ello la formación de entrada es muy importante y contemplará los siguientes aspectos:

---

<sup>50</sup> El perfil se encuentra detallado en el capítulo Plan de Recursos Humanos.

- Formación de contenidos: en donde se realizará una presentación y muestra de los productos, dando sus características, beneficios, precios, etc. Adicionalmente una presentación de la empresa.
- Formación en técnicas de venta: charla por parte del Jefe Comercial, pasos a seguir en las demostraciones y reuniones.

Es importante enseñarles a las asesoras, previo a que salgan a vender, los atributos de los productos, efectos sobre la piel, modo de uso y las propiedades terapéuticas que genera cada componente natural que está presente en la fórmula, para que así éstas lo logren transmitir a sus clientas. Además de instarles a que recalquen que estos productos son menos agresivos para la piel, ya que no poseen componentes químicos.

### **Venta Asesora**

La asesora deberá visitar a su clienta o grupo de clientas y hacerles demostraciones de algunos productos, cuidadosamente seleccionados según las necesidades de la clientela, señalándoles los atributos de cada uno de ellos e indicándoles los beneficios que generan en la piel. Luego pasa a tomar los pedidos y a pedir la opinión sobre los productos, información que luego debe entregar a la empresa. Adicionalmente les muestra el catálogo, para que así puedan ver el resto de los productos, y en el caso de existir promociones y/o nuevos productos también los informa en la visita.

Si la asesora llegase a abastecer a peluquerías, es recomendable que éstas realicen cada cierto tiempo también demostraciones en esos lugares, para que así las clientas puedan conocer mejor los productos e incentivarlas a comprar.

### **Venta Local**

En el local la vendedora debe jugar el rol orientadora mientras la clienta esté en el local y tratar de hacerle preguntas sobre lo que desea y para quién para así poder concretar una venta. Al finalizar cada jornada, la vendedora debe contabilizar la venta, cuadrar la caja, registrar el detalle de las ventas realizadas durante el día y ordenar el local.

### **Control de Feedback**

Una vez al mes el área comercial se debe reunir con las asesoras para que éstas le transmitan las opiniones de las clientas, para ello es recomendable que se cuente con una encuesta que permita canalizar mejor la información.

Esta información debe pasar por un proceso de evaluación para plantear las mejoras y medidas correspondientes al resto de la empresa. La decisión final será tomada en conjunto con la gerencia general y la jefatura de producción siempre teniendo presente que hay que tratar de satisfacer a los clientes.

## **Publicidad y Promoción**

El área comercial deberá estar continuamente atenta a posibles exposiciones en ferias de belleza o naturistas para que se den a conocer los productos. Adicionalmente tienen que hacer los intentos por tener publicidad gratis, ya sea haciendo demostraciones y recibir visitas de programas de televisión (ej. Matinales), tener apariciones en revistas o en sitios web relacionados a belleza y estilo de vida natural. Por lo mismo, debe estar a cargo del contenido del catálogo y sitio web.

A lo anterior se suma que deben hacer análisis de la venta de productos, para que así puedan hacer promociones atractivas en el momento correcto.

## **8.4 Análisis de Localización**

Para decidir donde se podría ubicar el centro de producción de venta hay que considerar principalmente la localización de las clientas del mercado meta, en este caso las comunas del sector oriente de Santiago, y la localización de los competidores relevantes. De este modo, surgen como localización atractivas las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura, de preferencia cercano a lugares de gran afluencia de público.

## **8.5 Layouts**

Ilustración 8: Layout local de ventas. Desarrollado por Víctor Pérez Marchant

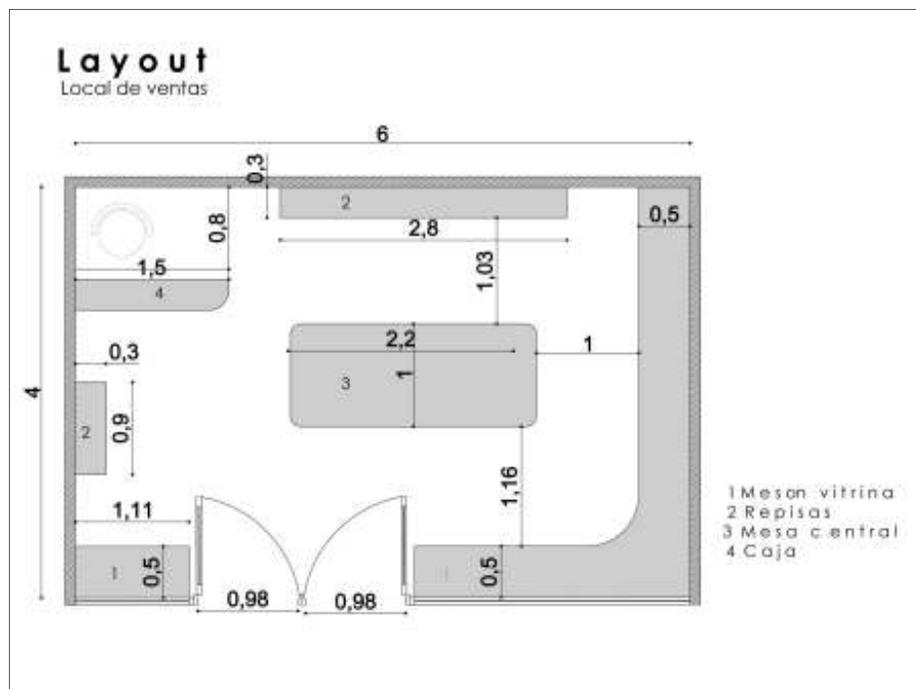


Ilustración 9: Layout centro de producción. Desarrollado por Víctor Pérez Marchant.

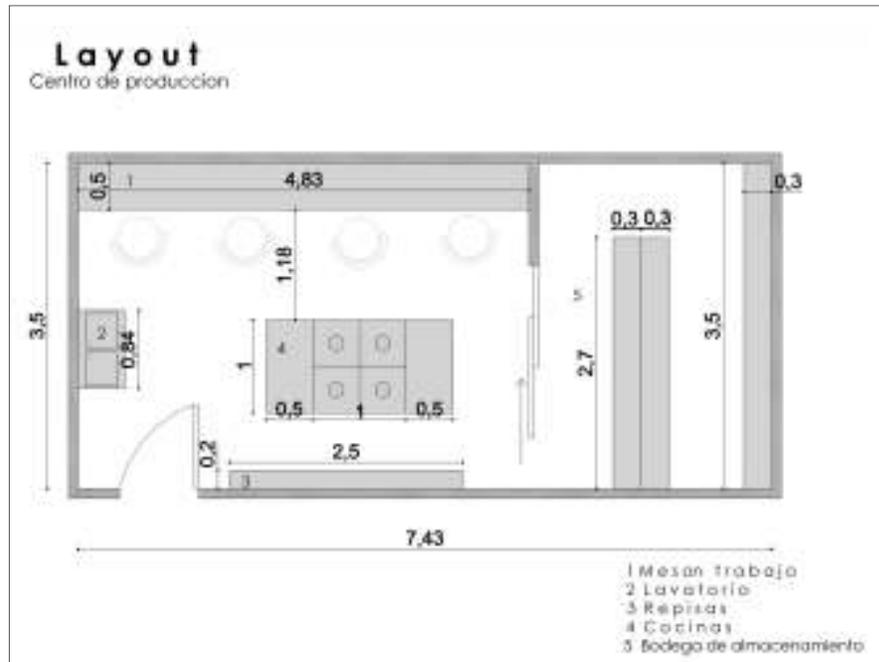
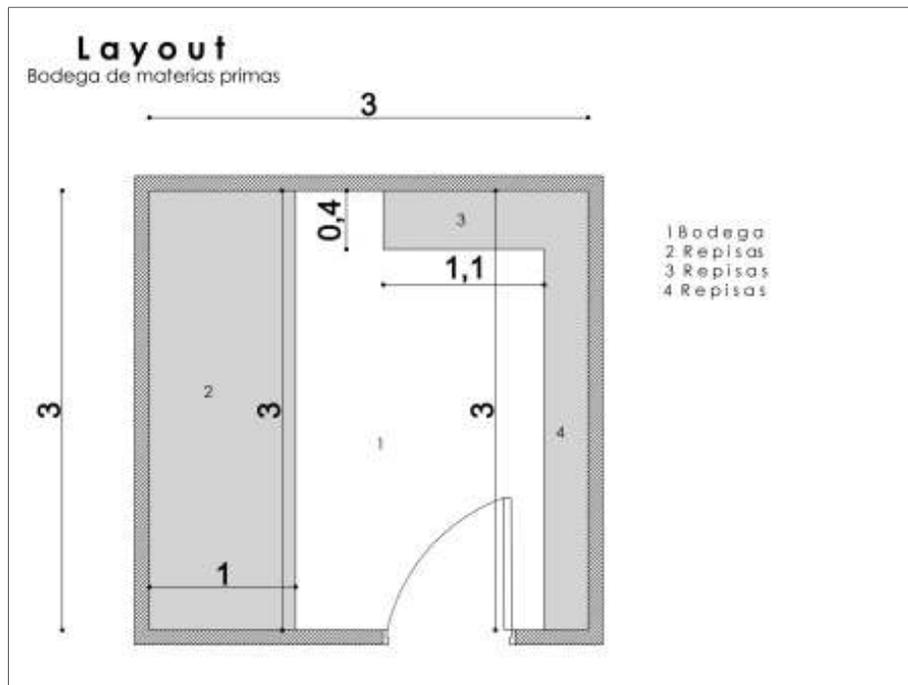


Ilustración 10: Layout bodega de materias primas. Desarrollado por Víctor Pérez Marchant.



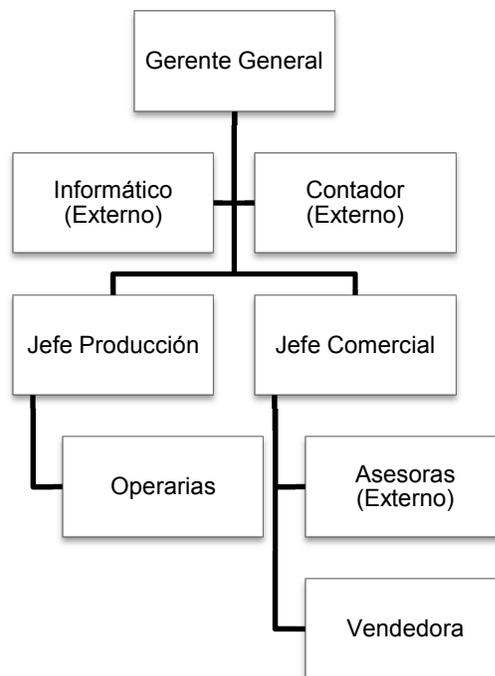
Todas las dimensiones mostradas en las ilustraciones anteriores están en metros.

## 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La empresa necesita de una estructura organizacional para poder desarrollar las actividades con éxito. En ésta se establecerán los cargos que deben ser desempeñados y las relaciones que existen entre estos. La definición de cada cargo consiste en especificar el perfil que debe tener cada persona que lo desempeñará, junto con los deberes y responsabilidades correspondientes.

### 9.1 Estructura Organizacional

Diagrama 1: Estructura Organizacional de la Empresa



En el diagrama se puede observar que la toma de decisiones y la supervisión de las actividades importantes está concentrada en la gerencia y jefaturas. Además, básicamente la estructura de cargos se sostiene bajo dos áreas funcionales importantes, área de operaciones y área comercial.

Ambas jefaturas deben trabajar en estrecho contacto, pues las decisiones que toman y las actividades que realizan tienen gran incidencia la una sobre la otra, y se encuentran subordinadas a la gerencia general.

## 9.2 Remuneración y Dotación de Cargos

Las remuneraciones determinadas y honorarias fueron estimadas acorde a las capacidades y tamaño de la empresa.

A continuación se presentan las tablas correspondientes a remuneraciones<sup>51</sup> y honorarios fijos mensuales, de los distintos cargos.

**Tabla 9: Sueldo Mensual Fijo Personal**

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Fijo Liquido (\$)</b>	<b>Costo Empresa (\$)</b>
Gerente General	800.000	1.055.003
Jefe Producción	600.000	782.244
Jefe Comercial	500.000	645.866
Operaria	145.181	188.097
Vendedora	145.181	188.097

**Tabla 10: Honorarios Mensuales Fijos por Servicios Profesionales**

<b>Honorario</b>	<b>Liquido</b>	<b>Bruto</b>
Contador	60.000	66.667
Informático	60.000	66.667

En el caso del Gerente General tendrá una jornada laboral de medio tiempo.

Cabe destacar que los cargos de Jefe Comercial, Operaria y Vendedora adicionalmente tienen una comisión variable sujeto al desempeño de sus respectivas áreas, por ello los incentivos que se les dará serán los siguientes: un 7% de la venta total para el Jefe Comercial, \$500 por kilo correctamente elaborado para la Operaria, y un 15% de la venta producida en el local para la Vendedora.

Por otra parte a las Asesoras se les pagará bajo la modalidad de honorarios, el cual va a corresponder al 20% del total de boletas de sus pedidos, con ello cada asesora podrá hacerse de un sueldo de \$250.000 aproximadamente si tuviesen una cartera de 100 clientas mensuales.

En cuanto a la dotación para cada cargo fue estimado acorde, al igual que las remuneraciones, a las capacidades y el crecimiento de la empresa, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

<sup>51</sup> Para mayor detalle sobre el cálculo ver Anexo C.

**Tabla 11: Dotación Anual**

<b>Dotación</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente General	-	1	1	1	1
Jefe de Producción	1	1	1	1	1
Jefe Comercial	1	1	1	1	1
Operaria	1	2	4	6	8
Contador	1	1	1	1	1
Informático	1	1	1	1	1
Vendedora	-	-	-	-	1
Asesora	3	6	11	16	21

Se consideró que la existencia de un Gerente General fuese a partir del segundo año en operación, pues dada la demanda estimada y los flujos proyectados hacen imposible sostener ese gasto a partir del primer año. Por ello deberá, ese año, la emprendedora asumir las funciones del cargo.

La cantidad de operarias se determinó de acuerdo a la capacidad de producción que tienen, la cual se estima en 1 Kg. de producto por hora, considerando la demanda estimada más un margen de error del 5%.

En cuanto a las asesoras, se considera que cada una de ellas debe alcanzar a tener una cartera de 100 clientas mensuales, y para poder satisfacer la demanda estimada los valores que se muestran en la tabla son el mínimo exigido.

Finalmente la existencia de una solo vendedora se amerita a partir del quinto año, que es cuando se abrirá un local.

A continuación se muestran los costos en remuneraciones proyectadas, tanto fijas como variables, para los 5 años de evaluación.

**Tabla 12: Costos Fijos Mensuales en Remuneraciones por año**

<b>Remuneraciones Fijas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente General	-	1.055.003	1.055.003	1.055.003	1.055.003
Jefe de Producción	782.244	782.244	782.244	782.244	782.244
Jefe Comercial	645.866	645.866	645.866	645.866	645.866
Operaria	188.097	376.194	752.388	1.128.582	1.504.776
Contador	66.667	66.667	66.667	66.667	66.667
Informático	66.667	66.667	66.667	66.667	66.667
Vendedora	-	-	-	-	188.097
<b>TOTALES</b>	<b>1.749.540</b>	<b>2.992.640</b>	<b>3.368.834</b>	<b>3.745.028</b>	<b>4.309.319</b>

**Tabla 13: Costo Variable Anual en Remuneraciones**

<b>Remuneraciones Variables</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Jefe Comercial	1.224.032	2.471.972	4.982.194	7.535.449	10.131.737
Operaria	861.612	1.740.051	3.507.028	5.304.296	7.131.855
Asesoras	8.105.984	16.370.288	32.993.888	49.902.464	67.096.016
Vendedora	-	-	-	-	1.085.543
<b>TOTALES</b>	<b>10.191.628</b>	<b>20.582.311</b>	<b>41.483.110</b>	<b>62.742.209</b>	<b>85.445.151</b>

### **9.3 Descripción Cargos**

#### **Gerente General**

- Objetivo del cargo: Ser responsable de la toma de decisiones que impulsen la competitividad estratégica, fijando metas y objetivos del negocio en general.
- Funciones principales:
  - Representante Legal.
  - Fijar metas y evaluar periódicamente los resultados obtenidos en las distintas áreas, siendo éstas producción y comercial.
  - Llevar a cabo los objetivos estratégicos definidos.
  - Formalizar el presupuesto anual y realizar su seguimiento.
  - Llevar un control de las finanzas del negocio, examinando periódicamente los estados financieros y contabilidad.
  - Evaluar periódicamente el desempeño del negocio.
  - Implementar acciones que hagan crecer el negocio.
  - Planificar producción por tipo de producto acorde a las ventas.
  - Pagar remuneraciones.
  - Supervisar el cumplimiento de las instrucciones dadas a las distintas jefaturas.
- Perfil:

Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial

Se requiere un amplio desarrollo de habilidades directivas como capacidad de negociación, comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo.

#### **Jefe Producción**

- Objetivo del cargo: Ser responsable de la producción y abastecimientos de insumos, control de stock, además del cumplimiento de metas fijadas a nivel de producción.

- Funciones principales:
  - Llevar un control de diseños y moldes.
  - Establecer las formulas de cada producto.
  - Buscar proveedores de insumos.
  - Programar producción para cumplir metas fijadas.
  - Asignar producción a cada operaria.
  - Llevar un control del inventario de insumos, productos en proceso y productos terminados en el centro de producción.
  - Abastecer de insumos al centro de producción.
  - Controlar el desempeño de las operarias, normas de higiene y estándares de calidad del centro de producción.
  - Reclutar y seleccionar operarias.
  - Capacitar a operarias en términos producción.
  - Capacitar a asesoras en términos de propiedades y beneficios que generan cada uno de los productos.
  - Controlar producción por cada operaria diariamente.
  - Asistir a cursos, seminarios y talleres relacionados a cosmética artesanal.

- Perfil:

Bioquímico.

Este es el cargo que debiese tomar la emprendedora dada sus capacidades y perfil profesional.

### **Jefe Comercial**

- Objetivo del cargo: Ser responsable de las ventas directas, y promociones, además del cumplimiento de metas fijadas a nivel comercial.

- Funciones principales:

- Llevar control de las ventas realizadas para cumplir las metas fijadas.
- Gestionar la emisión de boleta de los pedidos.
- Estar a cargo de la cobranza.
- Supervisar y evaluar el desempeño de las asesoras.
- Desarrollar campañas de promociones.
- Supervisar diseño y contenido del catálogo y sitio web de la empresa.
- Controlar el tipo y cantidad de productos que serán entregados a las asesoras.
- Estar a cargo de la entrega de los productos solicitados por las asesoras.
- Reclutar y seleccionar asesoras.
- Gestionar la presencia de la empresa en Ferias, Exposiciones, etc.

- Perfil:

Ingeniero de Ejecución Industrial o Administrador de Empresas.

Con conocimiento sobre el funcionamiento general del negocio y de estrategias comerciales.

### **Operaria**

- Objetivo del cargo: Confeccionar el tipo de producto asignado por el Jefe de Producción.
- Funciones principales:
  - Elaborar el producto asignado por el Jefe de Producción, y posteriormente envolver y etiquetar.
  - Disponer productos en proceso y terminados en las estanterías correspondientes.
  - Comunicar al Jefe de Producción cuando el stock de algún insumo esté bajo.
  - Mantener limpieza en área de trabajo.
  - Instruirse en la elaboración de productos que le son asignados.
- Perfil:

Operaria de Producción.

Con habilidades manuales y capaz de seguir indicaciones a la perfección.

### **Contador (Externo)**

- Objetivo del cargo: Ser responsables de llevar la contabilidad de la empresa de forma externa.
- Funciones principales:
  - Realizar proceso mensual de liquidación de remuneraciones y honorarios.
  - Preparar formularios para el pago de leyes sociales.
  - Emitir contratos de trabajo, honorarios.
  - Hacer revisión, ajustes y cierre mensual de la contabilidad para la emisión de estados financieros y reportes de gestión para la gerencia.
  - Preparar formularios de pago y declaración de impuestos mensuales.
  - Preparar formularios de pago y declaración de impuestos anuales.
  - Dar cumplimiento de normativa tributaria, laboral y social.
  - Visitar mensualmente las oficinas para recoger información.
  - Apoyar en la elaboración de presupuestos anuales, proyecciones.

- Perfil:

Contador Auditor.

Con al menos dos años de experiencia.

### **Informático (Externo)**

- Objetivo del cargo: Dar soporte y mantenimiento técnico a la empresa a nivel informático.
- Funciones principales:
  - Dar soporte y mantenimiento de los diversos sistemas computacionales y sitio web.
- Perfil:
  - Técnico en Informática.
  - Con experiencia en mantenimiento de sistemas computacionales y sitios web.

### **Asesora (Externa)**

- Objetivo del cargo: Ser el canal de distribución y comercialización de los productos directamente a las clientas.
- Funciones Principales:
  - Instruirse sobre las propiedades y beneficios que generan los diversos tipos de productos.
  - Demostrar y explicar personalmente cada uno de los productos a las clientas.
  - Ayudar y orientar al cliente en su compra según sus necesidades.
  - Aclarar consultas que pudiesen tener las clientas.
  - Tomar pedido y tramitarlo en la empresa.
  - Llevar pedido solicitado por la clienta en la próxima visita.
  - Escuchar observaciones que hacen las clientas.
  - Incentivar la compra y gatillar una próxima visita.
- Perfil:
  - Experiencia en venta directa (deseable cartera de 100 clientas estables mensuales).
  - Mujer.
  - Mayor de 20 años.
  - De aspecto agradable.
  - Que vista sencillamente, pero de forma cuidada.

- Nivel cultural medio.
- Con capacidad de expresión oral, carisma y responsabilidad.
- Ambiciosa.
- Disponibilidad de tiempo, puede tratarse de una dueña de casa o una mujer con un trabajo que la deje libre las mañanas o tardes.

### **Vendedora**

- Objetivo del cargo: Aumentar el número de productos vendidos en local y cumplir metas por venta.
- Funciones principales:
  - Instruirse sobre las propiedades y beneficios que generan los diversos tipos de productos.
  - Informar al Jefe Comercial en caso que exista muy bajo stock de algún producto.
  - Atender a los clientes y orientar en su compra.
  - Destacar en el proceso de ventas los nuevos productos y los que se encuentran en promoción.
  - Hacer caja al finalizar cada día.
  - Mantener ordenado y limpio el local.
  - Estar a cargo de la decoración del local y de la exhibición de los productos.
- Perfil:
  - Vendedora.
  - Con habilidades comunicacionales, carisma y responsabilidad.

## **10. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO**

### **10.1. Ingresos del Proyecto**

En base a los precios definidos en el Plan de Marketing, y a las expectativas de compra de los clientes por cada producto, según sus preferencias y hábitos de consumo, se estima que anualmente el monto de su compra será de \$133.042, es decir \$11.087 mensuales (Ver Anexo D).

En lo que respecta a la estimación de la demanda, se ha acudido al juicio experto y al análisis comparativo con la competencia directa, para determinar las clientes que se tendrán durante los primeros cinco años de funcionamiento del negocio y que corresponden a los presentados en el capítulo de Mercado Total, Potencial y Meta: 256 el primer año, 517 el segundo año, 1.042 el tercer año, 1.576 el cuarto año y 2.119 para el quinto año.

El cálculo de los ingresos del negocio corresponde a la multiplicación al monto de compra anual por cliente, por el número de clientes anuales.

### **10.2. Estructura de Costos**

#### **10.2.1. Costos Variables**

##### **Gastos Variables de Administración y Ventas**

Los gastos variables de administración y ventas corresponden a la parte de las remuneraciones que es variable (Jefe Comercial y Vendedora) del personal contratado y los Honorarios de las Asesoras<sup>52</sup> por los servicios profesionales prestados de forma esporádica.

##### **Costos Variables de Producción**

Los costos variables de producción están constituidos por el costo de los insumos<sup>53</sup> con los cuales son elaborados los productos, más el incentivo que se les da a las Operarias por kilo de producto correctamente elaborado. Se tiene que por cada producto los costos son los siguientes:

---

<sup>52</sup> Mayor detalle ver Capítulo de Recursos Humanos.

<sup>53</sup> Ver Anexo E.

**Tabla 15: Costo unitario de los Productos**

Tipo	Producto	Grs	Costo Unitario
JABONES	Cuerpo Saponificado	100	420
	Cuerpo Base de Coco	100	433
	Exfoliantes	100	450
CREMAS	Cuerpo	200	892
	Rostro	50	1.510
	Limpieza	60	761
	Tratamiento Cabello	250	1.076
SHAMPOO	Shampoo	250	1.047
	Acondicionador	150	861

Se estimó que el margen de error en la producción es de un 5%, lo cual fue considerado en los niveles de producción necesarios para poder satisfacer la demanda.

**Tabla 16: Costos Variables Anuales**

Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CV Ventas	8.863.516	17.900.147	36.077.278	54.566.018	74.397.631
CV Producción	8.466.596	17.098.554	34.461.690	52.122.479	70.080.922
<b>TOTALES</b>	<b>17.330.111</b>	<b>34.998.701</b>	<b>70.538.968</b>	<b>106.688.497</b>	<b>144.478.553</b>

## 10.2.2. Costos Fijos

En lo que respecta a los costos fijos constan el pago de remuneraciones fijas, arriendo centro de producción y local, marketing y gastos generales.

La cuantificación y estimación de los costos fijos en términos anuales relacionados a cada uno de los ítems anteriormente mencionados, se expone a continuación.

**Tabla 17: Costo Fijo Mensual por cada año**

Costo Fijo Mensual (s/IVA)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	336.134	336.134	336.134	336.134	1.596.639
Pago servicios	84.034	84.034	84.034	126.050	168.067
Alarma	16.807	16.807	16.807	16.807	16.807
Publicidad (catalogo)	67.227	134.454	268.908	403.361	605.042
Remuneraciones fijas	1.749.540	2.992.640	3.368.834	3.745.028	4.309.319
Otros	112.687	178.203	203.736	231.369	334.794
	<b>2.366.429</b>	<b>3.742.272</b>	<b>4.278.453</b>	<b>4.858.750</b>	<b>7.030.668</b>

El costo fijo por concepto de arriendo esta constituido por el arriendo del centro de producción en donde estará ubicada la empresa y se suma al año cuatro el arriendo del local de venta.

A partir del cuarto año el costo de los servicios básicos se estima que se vean incrementados, dado que la dotación de personal es mayor.

El presupuesto destinado a publicidad aumenta anualmente, estando muy ligado al presupuesto de aumento de la demanda.

Como otros costos fijos se estimó un 5% adicional.

### 10.3. Inversión

La inversión requerida para poner en marcha la empresa corresponde a los desembolsos necesarios para la constitución de la sociedad, autorización y registros sanitarios, arreglos en instalaciones de la empresa, diseño sitio web, mobiliario del centro de producción y oficinas, utensilios de trabajo, compra de computadores y artículos tecnológicos, y teléfonos. Los presupuestos efectuados se detallan en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 18: Estimación Inversión Anual

Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Constitución de Sociedad	438.500	-	-	-	-	-
Autorización Laboratorio	1.041.932	-	-	-	-	-
Registro de cosméticos de bajo riesgo	120.030	-	20.005	40.010	60.015	60.015
Registro de cosméticos	2.844.864	-	-	316.096	-	632.192
Arreglo instalaciones	1.260.504	-	168.067	168.067	420.168	840.336
Diseño Pagina Web	400.000					
Muebles	1.260.504	-	420.168	420.168	672.269	840.336
Utensilios de trabajo	168.067	-	336.134	672.269	1.008.403	1.344.538
Computadores e impresoras	840.336	-	252.101	252.101	504.202	252.101
Teléfonos	50.000	-	25.000	25.000	25.000	-
Otros	399.312	-	61.074	94.686	134.503	198.476
<b>TOTALES</b>	<b>8.385.550</b>	<b>-</b>	<b>1.282.549</b>	<b>1.988.397</b>	<b>2.824.560</b>	<b>4.167.994</b>

### 10.4. Capital de Trabajo

Se ha calculado el capital de trabajo utilizando el método de periodo de desfase, en el cual se indica que la inversión en capital de trabajo equivale al costo anual dividido en 365, y multiplicado por el número de días de desfase, el que en este caso se

considera equivalente a un lapso de tiempo de 60 días, por definirse como un periodo razonable para cubrir el desfase natural que se produce entre el flujo de ingresos y egresos, debido a las políticas de venta determinadas, en donde las asesoras tienen 30 días de plazo para cancelar los productos desde la fecha de entrega y algunos productos tienen un tiempo de maduración de un mes. El detalle se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 19: Capital de Trabajo Estimado**

Costo Anual Primer Año	46.639.371
Costo Anual/365	127.779
Nº días de Desfase	60
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>7.666.746</b>

## 10.5. Depreciación

Para el cálculo de la depreciación anual, se ha disgregado la inversión en los siguientes aspectos: muebles y, computadores y artículos tecnológicos, de forma de identificar la vida útil normal de cada uno de los ítems y calcular la depreciación anual resultante.

**Tabla 20: Depreciación Anual**

Depreciación	Periodo depreciación años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles	10	126.050	126.050	168.067	210.084	277.311
Computadores y accesorios tecnológicos	3	280.112	280.112	364.146	168.067	336.134
<b>TOTALES</b>		<b>406.162</b>	<b>406.162</b>	<b>532.213</b>	<b>378.151</b>	<b>613.445</b>

## 10.6. Otras Consideraciones

### Tasa de Descuento

La tasa de descuento que se utilizará es de un 12%.

### Valor Residual

El valor residual total del activo fijo es de \$1.865.546, considerando que los muebles se pueden vender al final del periodo de evaluación a un 40% del valor de adquisición, mientras que los computadores y accesorios tecnológicos a un 20%.

## **Ganancia/Perdida de Capital**

Considerando el valor residual y libro del activo fijo se tiene que la pérdida de capital es la siguiente:

**Tabla 21: Ganancia/Perdida de Capital**

<b>Inversión</b>	<b>Valor Residual</b>	<b>Valor Libro</b>	<b>Perdida de Capital</b>
Muebles	1.445.378	2.705.882	- 1.260.504
Computadores y accesorios tecnológicos	420.168	672.269	- 252.101
<b>TOTALES</b>	<b>1.865.546</b>	<b>3.378.151</b>	- <b>1.512.605</b>

## **Horizonte de Evaluación**

El periodo de tiempo a considerar como horizonte de evaluación corresponde a 5 años.

### **10.7. Flujo de Caja**

Inicialmente, se ha construido el Flujo de Caja para el Proyecto Puro (sin financiamiento), tomando como entrada los valores de los ingresos y egresos que se han detallado previamente, generando indicadores respecto de los flujos obtenidos. En la tabla de a continuación se muestra el Flujo de Caja para el Proyecto Puro.

**Tabla 22: Flujo de Caja Proyecto Puro**

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	34.058.756	68.782.723	138.629.782	209.674.218	281.916.034
Ganancias/Perdidas de Capital	0	0	0	0	0	(1.512.605)
Costos Fijos	0	(28.397.148)	(44.907.268)	(51.341.430)	(58.305.004)	(84.368.012)
Costos Variables	0	(18.242.222)	(36.840.738)	(74.251.545)	(112.303.681)	(152.082.688)
Depreciaciones Legales	0	(406.162)	(406.162)	(532.213)	(378.151)	(613.445)
Perdidas Ejercicio Anterior	0	0	(12.986.777)	(26.358.223)	(13.853.629)	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>(12.986.777)</b>	<b>(26.358.223)</b>	<b>(13.853.629)</b>	<b>24.833.753</b>	<b>43.339.284</b>
Impuesto 1ª Categoría	0	0	0	0	(4.966.751)	(8.667.857)
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>(12.986.777)</b>	<b>(26.358.223)</b>	<b>(13.853.629)</b>	<b>19.867.002</b>	<b>34.671.427</b>
Depreciaciones Legales	0	406.162	406.162	532.213	378.151	613.445
Perdidas Ejercicio Anterior	0	0	12.986.777	26.358.223	13.853.629	0
Ganancias/Perdidas de Capital	0	0	0	0	0	1.512.605
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>0</b>	<b>(12.580.614)</b>	<b>(12.965.283)</b>	<b>13.036.806</b>	<b>34.098.783</b>	<b>36.797.477</b>
Inversión Fija	(8.385.550)	0	(1.282.549)	(1.988.397)	(2.824.560)	(4.167.994)
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	1.865.546
Capital de Trabajo	(7.666.746)	0	0	0	0	0
Recuperación Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	7.666.746
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>(16.052.296)</b>	<b>0</b>	<b>(1.282.549)</b>	<b>(1.988.397)</b>	<b>(2.824.560)</b>	<b>5.364.298</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(16.052.296)</b>	<b>(12.580.614)</b>	<b>(14.247.833)</b>	<b>11.048.409</b>	<b>31.274.223</b>	<b>42.161.776</b>

El Flujo de Caja del Proyecto Puro se ha descontado a la tasa del 12%, con ello los resultados obtenidos se detallan en las siguientes tablas, para los indicadores VAN, IVAN, TIR, PRC, Ventas de Equilibrio y Punto de Equilibrio.

**Tabla 23: Indicadores Proyecto Puro**

Tasa de Descuento	12%
VAN	13.019.826
IVAN	0,81
TIR	22%
PRI (años)	4,5

**Tabla 24: Ventas y Punto de Equilibrio anuales**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de Equilibrio	59.473.802	94.051.908	107.527.348	122.111.567	176.696.842
Q de Equilibrio	14.004	22.145	25.318	28.752	41.604

Luego, se desarrolló el Flujo de Caja para el Proyecto Apalancado (con financiamiento), considerando un nivel de endeudamiento del 100% de la inversión inicial, con una tasa del 10,08% anual a tres años, lo que arroja la tabla de pagos que se muestra más adelante.

**Tabla 25: Tabla de Pagos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Deuda	16.052.296	11.239.972	5.907.917
Cuota	6.545.972	6.545.972	6.545.972
Intereses	1.733.648	1.213.917	638.055
Amortización	4.812.324	5.332.055	5.907.917

En las tablas siguientes se muestra el Flujo de Caja del Proyecto Apalancado y los indicadores.

**Tabla 26: Flujo de Caja Proyecto Apalancado**

ITEM	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	0	34.058.756	68.782.723	138.629.782	209.674.218	281.916.034
Ganancias/Perdidas de Capital	0	0	0	0	0	(1.512.605)
Costos Fijos	0	(28.397.148)	(44.907.268)	(51.341.430)	(58.305.004)	(84.368.012)
Costos Variables	0	(18.242.222)	(36.840.738)	(74.251.545)	(112.303.681)	(152.082.688)
Pago Intereses Crédito	0	(1.733.648)	(1.213.917)	(638.055)	0	0
Depreciaciones Legales	0	(406.162)	(406.162)	(532.213)	(378.151)	(613.445)
Perdidas Ejercicio Anterior	0	0	(14.720.425)	(29.305.787)	(17.439.249)	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>(14.720.425)</b>	<b>(29.305.787)</b>	<b>(17.439.249)</b>	<b>21.248.133</b>	<b>43.339.284</b>
Impuesto 1ª Categoría	0	0	0	0	(4.249.627)	(8.667.857)
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>(14.720.425)</b>	<b>(29.305.787)</b>	<b>(17.439.249)</b>	<b>16.998.507</b>	<b>34.671.427</b>
Depreciaciones Legales	0	406.162	406.162	532.213	378.151	613.445
Perdidas Ejercicio Anterior	0	0	14.720.425	29.305.787	17.439.249	0
Ganancias/Perdidas de Capital	0	0	0	0	0	1.512.605
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>0</b>	<b>(14.314.262)</b>	<b>(14.179.200)</b>	<b>12.398.751</b>	<b>34.815.907</b>	<b>36.797.477</b>
Inversión Fija	(8.385.550)	0	(1.282.549)	(1.988.397)	(2.824.560)	(4.167.994)
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	1.865.546
Capital de Trabajo	(7.666.746)	0	0	0	0	0
Recuperación Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	7.666.746
Préstamo	16.052.296	0	0	0	0	0
Amortización	0	(4.812.324)	(5.332.055)	(5.907.917)	0	0
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>0</b>	<b>(4.812.324)</b>	<b>(6.614.604)</b>	<b>(7.896.313)</b>	<b>(2.824.560)</b>	<b>5.364.298</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>(19.126.586)</b>	<b>(20.793.804)</b>	<b>4.502.438</b>	<b>31.991.347</b>	<b>42.161.776</b>

**Tabla 27: Indicadores Proyecto Apalancado**

Tasa de Descuento	12%
VAN	13.805.547
IVAN	0,86
TIR	26%
PRC (años)	4,4

## 10.8. Análisis de Sensibilidad

Se pretende determinar cuáles son las variables que afectan en mayor magnitud la rentabilidad del negocio y en qué medida lo hacen. Con tal objetivo se ha desplegado un análisis de sensibilidad de la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto puro. Se han contemplado las siguientes cuatro variables: Precio, Demanda, Inversión y Costos, analizando la sensibilidad mediante matrices en los que la variabilidad de cada variable se desplaza entre -15% y +15% con una diferencia o escalón del 5%, para los seis posibles pares de combinaciones entre ellas, de manera de modelar exhaustivamente el comportamiento de la TIR y del Flujo de Caja.

Se ha observado que la variable que afecta mayormente la TIR del negocio corresponde a los Costos, y que de hecho, un aumento en un 5% de tal variable arroja una TIR del 8%, menor a la tasa de descuento (12%).

Se exponen a continuación la tabla que muestra los cambios en los indicadores cuando se producen variaciones en los costos y las tablas obtenidas en la sensibilización de los pares de variables con la variable crítica.

**Tabla 28: Comparación Indicadores ante variaciones en Costos**

Indicadores	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
Tasa de Descuento	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
VAN	66.847.337	48.975.267	31.085.587	13.019.826	(5.045.935)	(23.351.719)	(45.222.697)
IVAN	4,49	3,20	1,98	0,81	-0,31	-1,39	-2,63
TIR	62%	49%	35%	22%	8%	-	-
PRC (años)	3,1	3,4	3,9	4,5	-	-	-

**Tabla 2914: Sensibilización variables Costos - Precio**

Costos/Precio	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
0,85	32%	43%	53%	62%	72%	80%	89%
0,9	17%	29%	39%	49%	58%	67%	75%
0,95	3%	15%	25%	35%	45%	54%	62%
1	-	0%	11%	22%	32%	41%	49%
1,05	-	-	-	8%	18%	27%	36%
1,1	-	-	-	-	4%	14%	23%
1,15	-	-	-	-	-	1%	10%

**Tabla 30: Sensibilización variables Costos - Demanda**

Costos/Demanda	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
0,85	41%	48%	55%	62%	69%	75%	81%
0,9	28%	35%	42%	49%	55%	61%	67%
0,95	14%	22%	29%	35%	42%	48%	53%
1	1%	8%	15%	22%	28%	34%	40%
1,05	-	-	1%	8%	14%	21%	26%
1,1	-	-	-	-	0%	7%	12%
1,15	-	-	-	-	-	-	-

**Tabla 3115: Sensibilización variables Costos - Inversión**

Costos/Inversión	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
0,85	68%	66%	64%	62%	60%	58%	58%
0,9	54%	52%	50%	49%	47%	46%	45%
0,95	39%	38%	37%	35%	34%	33%	33%
1	25%	24%	23%	22%	21%	20%	20%
1,05	10%	9%	9%	8%	7%	7%	6%
1,1	-	-	-	-	-	-	-
1,15	-	-	-	-	-	-	-

La totalidad de las tablas generadas en el análisis de sensibilidad se exponen en el Anexo F.

Se intenta aclarar y mostrar la diferencia entre el impacto en la TIR de los Costos con respecto al resto de las variables contempladas, cuyo aumento ya sea en un 5%, 10% o 15%, y cruzada con la totalidad de las variables restantes, conlleva a rechazar el proyecto por término de no mostrar la rentabilidad esperada para una tasa de descuento del 12%, (corresponden a celdas sombreadas), en excepción de las situaciones en las que las variables con las que se están cruzando los costos muestran un aumento porcentual. Aquellas celdas en las que se ha arrojado un guion ("-") indican que aquellas configuraciones muestran rentabilidades menores que cero.

En cuanto al resto de las variables, se mencionan en orden descendente, respecto a la sensibilidad que muestra la TIR respecto a ellas: Precio, Demanda e Inversión. Cabe destacar que incluso al aumentar en un 15% la Inversión, se observa que el proyecto continua siendo rentable, debido a que la TIR se mantiene por sobre la tasa de descuento del 12%, con un valor de 20%. Sin embargo, para las otras variables con ese nivel de disminución equivalente el proyecto no es atractivo, de hecho para la variable Precio no es rentable bajo ningún escenario de disminución, y para la variable Demanda solo es tolerable una disminución de un 5% con una TIR de 15%.

Se entiende que la variable Costos trae como consecuencia que la factibilidad del proyecto se vea claramente afectada, sin embargo las variables Precio y Demanda también afectan significativamente en el proyecto ante cualquier variación.

## **11. CONCLUSIONES**

Este capítulo se inicia con la propuesta de mejoras que se han identificado como posibilidad de mejorar el atractivo económico del negocio, las cuales muestran las inquietudes, antecedentes, dificultades y sugerencias recogidas durante el transcurso de la investigación que se ha llevado a cabo. Luego se expone el análisis correspondiente a los capítulos últimos del presente trabajo de título, Plan Financiero y Evaluación Económica. Finalmente se exponen comentarios finales y concluyentes respecto del desarrollo y totalidad del trabajo.

### **11.1. Propuesta para Incrementar la Rentabilidad del Negocio**

Se mencionan a continuación una serie de consideraciones que se dejan propuestas, con el objeto que éstas puedan ser evaluadas en un futuro y, eventualmente, incrementar el atractivo y rentabilidad del negocio.

Dado que los costos influyen significativamente en la rentabilidad del negocio, en lo que respecta a la producción, algunos insumos pueden ser obtenidos por la misma empresa sin necesidad de comprarlos, como por ejemplo algunas esencias, aditivos y bases. Por lo que se propone una evaluación económica y de factibilidad técnica de tener una pequeña granja, en donde se cultiven las plantas, hierbas o frutas que forman parte de las esencias y aditivos de los productos, con el fin de obtener a partir ciertos procesos productivos las materias primas necesarias. Tal análisis permitirá contrastar los resultados con el estado actual.

Evaluar la posibilidad de enfocarse en algún segmento, como por ejemplo las personas que son alérgicas a los componentes químicos, desarrollando una línea especializada e invirtiendo esfuerzos de marketing en ello, lo cual podría agregar valor y riqueza al negocio. La otra alternativa es potenciar la idea de regalo, desarrollando estrategias que vayan dirigidas a fortalecer esta área de negocio.

Evaluar la implementación de un modelo de negocio que difiere con el que se ha definido en el presente trabajo, en el cual la empresa se encarga de la producción y la venta del producto al cliente final, y que en la propuesta consistiría en restringirse a que la empresa elabore los productos y los venda a tiendas y farmacias especializadas, y no involucrase directamente con el cliente final.

Hacer un estudio acabado en cuanto a la expansión a regiones, de tal manera de cuantificar la demanda y determinar en cuales ciudades es atractivo destinar esfuerzos de marketing.

En el presente trabajo no se externaliza ningún servicio, y dado que la selección de las asesoras es clave en el negocio, el reclutamiento se pudiese externalizar con una empresa especialista en ello, por lo cual se sugiere efectuar los análisis correspondientes.

Considerar unirse a otras microempresas que vendan productos dirigidos a público femenino, como lo pueden ser joyas, vestuario, etc. de manera de facilitar el acceso al mercado objetivo y hacer uso más eficiente de recursos en lo que respecta a la comercialización.

La recomendación final surge tras la realidad con que viven las empresas de producción en cuanto a los operarios, si bien en el horizonte de evaluación la cantidad de operarios es razonable, en ciertos periodos puede haber una alza en las ventas (día de la madre y navidad), requiriendo mano de obra adicional, por lo cual bajo estos periodos se sugiere externalizar la contratación, y así la empresa se evita el problema de reclutar las personas y dar continuidad en la empresa.

## **11.2. Análisis del Plan Económico y Financiero**

En cuanto a los flujos de caja construidos, el VAN arroja resultados positivos en ambos casos. Respecto de la tasa interna de retorno (TIR), ambas tasas obtenidas reflejan rentabilidades auspiciosas. La inversión inicial total asciende a \$16.891.696.

Si se realiza una comparación entre el Proyecto Puro y Apalancado este último es el más rentable, sin embargo las rentabilidades son prácticamente similares, 22% y 26% respectivamente, y esto se debe a que el nivel de inversión es más bien bajo, y los indicadores lo demuestran, para el Proyecto Puro se tiene un VAN de \$13.019.826, el índice del valor actual neto (IVAN) corresponde a 0,81 y un periodo de recuperación del capital (PRC) de 4,5 años, y para el Proyecto Apalancado se tiene un VAN de \$13.895.547, el IVAN corresponde a 0,86 y un PRC de 4,4 años.

En cuanto a las ventas y punto de equilibrio, éstas son alcanzadas a partir del año 3, dado que la demanda es insuficiente para los dos primeros ellos y los costos fijos en un 74% corresponde a remuneraciones fijas, sin embargo, se hace imposible operar con menor personal, si se desea crecer en el futuro.

En el análisis de sensibilidad se ha concluido que la variable costos, incluso de ser disminuida en tan solo un 5%, afecta claramente la rentabilidad y consecuente factibilidad del negocio. Sin embargo, las variables precio y demanda también afectan la estabilidad, por lo cual se tendrá que ser cuidadoso en estos tres ítems. Asimismo se constata que para las particularidades y especificaciones de este negocio, la influencia de la inversión no es determinante.

Se recomienda ante la imposibilidad de aumentar los costos y disminuir precios y demanda, primero hacer un estudio acabado con respecto a los proveedores con los cuales se trabajará, ser riguroso en la producción, tener cuidado con la dotación de personal que se tendrá y los incentivos. Segundo realizar una investigación en el mercado que permita cuantificar el efecto de un aumento en la tarifa en un 15%, lo cual sería mucho más auspicioso para el negocio dado que la rentabilidad aumentaría con una TIR del 41%. Tercero, ver la posibilidad de aumentar el número de asesoras propuestas, para que así no se tengan bajas en la demanda.

Se concluye que de mantenerse los niveles de costos y demanda, con los precios establecidos en el negocio propuesto, la iniciativa muestra una estabilidad en términos de TIR que sugieren que su realización efectivamente aportaría en incrementar la riqueza de la emprendedora interesada en este trabajo de título.

### **11.3. Comentarios Finales**

En primer lugar se exponen las fortalezas del negocio y oportunidades que se presentan en el medio externo, favorables para desarrollar la empresa. Existe una tendencia clara hacia todo lo que sea natural, proyectándose una demanda creciente; baja penetración de los competidores directos; conocimiento en bioquímica de la emprendedora; enfoque en construir una relación con las clientas, con atención y demostraciones personalizadas; el modelo de venta permitirá una cobertura ampliable sin incurrir en gastos sustanciales. Estos aspectos internos y externos en su conjunto generan una situación auspiciosa respecto al negocio propuesto.

En lo que respecta a la oferta actual, se ha identificado que los competidores directos son microempresas sin un modelo de negocio estructurado ni una propuesta de valor clara, en general no son reconocidas a pesar que la calidad de sus productos en ocasiones es mejor que la de los grandes competidores. En términos de la demanda, y como se ha comentado anteriormente, la tendencia hacia consumir productos naturales y la disponibilidad de gastar más en este tipo de productos, sugieren la posibilidad de darles una propuesta que esté en la dirección de las necesidades del mercado como la que es desarrollada en este trabajo. El valor de la propuesta se sustenta en cosméticos de alta calidad, con dosificaciones óptimas, 100% naturales, asesoramiento personalizado y amplia cobertura.

Con respecto a cada uno de los planes desarrollados, el Plan de Marketing se ha definido de manera estratégica, de modo que permita explotar y establecer las ventajas competitivas, aprovechar las fortalezas y oportunidades anteriormente descritas, y posicionarse competitivamente frente a las asesoras y clientas. En relación a las operaciones, se han identificado y descrito todos los procesos relevantes para el buen funcionamiento de la empresa tanto del punto de vista legal, productivo y de administración. Con respecto a los Recursos Humanos, se establecieron los cargos y dotaciones, en este ítem se debe ser cuidadoso tanto en el nivel de sueldos como en la cantidad de personas, ya que no hay que olvidar que se trata de una microempresa, por lo cual se supone niveles de sueldo bajos y la mínima cantidad de personas contratadas. Adicionalmente, se determinó el perfil de las asesoras y la cantidad requerida para poder satisfacer la demanda estimada.

Se concluye que la estabilidad del proyecto depende de varios factores como lo son los costos, precio y demanda, que de gestionarse de una buena forma estas variables, la iniciativa muestra claras posibilidades de éxito. De este modo, de disponer del capital necesario para poner en marcha este negocio, se recomienda la realización del negocio desarrollado por el aporte de riqueza que significa para la emprendedora.

Como comentario final, se plantea el cumplimiento satisfactorio de los objetivos con los cuales fue concebido, consecuente con una metodología bien estructurada y coherente con los requerimientos del trabajo de título.

## **12. BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- MICHAEL HITT, IRELAND R. DUANE, ROBERT HOSKISSON, “Administración Estratégica: Competitividad y Globalización”, séptima edición, Thomson.
- ALEXANDER OSTERWALDER, YVES PIGNEUR, “Business Model Generation”, primera edición, John Wiley & Sons.
- DAVID AAKER, GEORGE DAY, “Investigación de Mercados”, tercera edición, McGraw-Hill.

### **Trabajos de Título**

- OSCAR FLORES, “Plan de negocios para desarrollar tiendas especializadas en distribución de cosméticos naturales y orgánicos”. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Profesor guía: Luis Zaviezo, profesor co-guía: Daniel Esparza, Universidad de Chile, Carrera de Ingeniería Civil Industrial, año 2010.
- MARIA BARTHOLIN, “Plan de negocio para una empresa que confecciona y comercializa vestuario informal”, Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor guía: Jorge Carikeo, profesor co-guía: Gerardo Díaz, Universidad de Chile, Carrera de Ingeniería Civil Industrial, año 2004.

### **Publicaciones y Reportajes**

- Agricultura natural, orgánica, biodinámica y otras, Boletín de Consumidores, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Mayo 2009.
- Belleza Natural, Revista Women’s & Health, Noviembre 2010.
- Estudio de mercado sobre cosmética en Chile, Oficina Económica y Comercial, embajada de España en Chile, Abril 2004.
- Chile: Mercado de productos naturales crece y busca consolidación, Diario Financiero, Mayo 2009.
- CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población. 1990-2020, INE.

- Encuesta Suplementaria de Ingresos 2010, INE.

### **Sitios Web**

- <http://www.ine.cl/>
- <http://home.sii.cl/>
- <http://www.trabajando.com/index.cfm>
- <http://www.bumeran.cl/>
- <http://www.laborum.cl/>
- <http://www.lush.cl/>
- <http://www.coecosmetica.cl/>
- <http://www.natura.cl/>
- <http://www.lohas.com/>
- <http://www.nmisolutions.com/>
- <http://www.prochile.cl/>
- <http://www.organicmonitor.com/>
- <http://www.asrm.cl/>
- <http://www.ispch.cl/>

## **ANEXO A: Metodología**

Para el logro de los objetivos anteriormente señalados, se ha decidido utilizar una adaptación de la metodología habitual para desarrollar un plan de negocio. A continuación el detalle de la metodología.

### **Análisis del entorno del negocio**

Para realizar un análisis del entorno de la industria de empresas dedicadas a la producción y venta de productos naturales artesanales para el cuidado personal, será necesario recopilar información sobre ellas, al igual que sobre los proveedores de: frutas y vegetales orgánicos frescos, aceites esenciales, sintéticos, preservantes y envases. Con lo anterior se podrá definir la intensidad de la competencia de la industria, y además el potencial para las utilidades.

Para darle un marco general a la industria se utilizará el análisis PEST y modelo de las cinco fuerzas de Porter.

#### **Análisis PEST**

- **Dimensión política/legal:** se determinarán los diversos factores administrativos, legales y reguladores que influyen en la industria cosmética artesanal, como podrían ser:
  - Asuntos ecológicos
  - Legislación actual en el mercado nacional
  - Legislación futura
  - Procesos y entidades regulatorias
  - Políticas
  
- **Dimensión económica:** se determinarán los factores económicos que influyen en la industria cosmética artesanal, como podrían ser:
  - Situación económica nacional
  - Tendencia en la economía nacional
  - Impuestos específicos
  - Estacionalidad y asuntos climáticos
  - Ciclos del mercado
  
- **Dimensión sociocultural:** se determinarán las actitudes, creencias, formas de vida y valores de la sociedad chilena que influyen en la industria cosmética artesanal, como podrían ser:
  - Tendencia o estilo de vida
  - Demografía

- Moda y modelos a seguir
- Factores étnicos y religiosos
- **Dimensión tecnológica:** se determinarán los aspectos tecnológicos que influyen en la industria cosmética artesanal, como podrían ser:
  - Desarrollo tecnológico de la industria
  - Madurez de la tecnología
  - Capacidad y madurez de la manufactura
  - Asuntos de propiedad intelectual
  - Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes
  - Potencial de innovación

### **Modelo cinco fuerzas de Porter**

- **Intensidad de rivalidad entre competidores:** se evaluará la competencia existente entre empresas dedicadas a la producción y venta de productos artesanales para el cuidado personal, para ello se investigará el número de competidores, crecimiento de la industria, el nivel de costos fijos que se tiene en el sector, las barreras de salida de la industria y el grado de diferenciación que existe entre los productos ofrecidos por los competidores.
- **Amenaza de nuevos participantes:** se identificarán las barreras de entrada creadas por las empresas dedicadas a la producción y venta de productos artesanales para el cuidado personal, y se evaluará el nivel en que estas dificultan el ingreso de nuevas empresas. Además se determinarán posibles represalias que tendrían estas ante la entrada de un nuevo participante, y para ello se medirá su capacidad de reacción.
- **Amenaza de productos sustitutos:** se considerará como producto sustituto a los productos de cuidado personal sintéticos. Se investigará los costos que significan para los clientes cambiarse a este tipo de productos y la capacidad de desempeño que tienen estas empresas productoras con respecto a las dedicadas a la producción artesanal de productos para el cuidado personal.
- **Poder de negociación de los compradores:** se evaluará el costo que tiene para el cliente el cambio a otra empresa dedicada a la venta de productos artesanales para el cuidado personal, y la repercusión que tiene en los ingresos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores de empresas dedicadas a la producción de productos artesanales para el cuidado personal, vienen a ser empresas proveedoras de: frutas y vegetales orgánicos frescos, aceites esenciales, sintéticos, preservantes y envases. Se deberá investigar el nivel de concentración de estas empresas, la existencia de proveedores sustitutos, se evaluará la importancia que tienen como clientes las empresas dedicadas a la producción artesanal de productos para el cuidado personal y la posible amenaza de que estos se integren hacia delante.

Una vez ya recopilada la información y llevado a cabo el análisis de los puntos anteriores se determinarán las amenazas y oportunidades del negocio, además de los factores críticos de éxito.

## **Análisis organizacional**

Para realizar un análisis organizacional; es decir de las competencias centrales de la empresa, se escogerán las competencias que crean valor y que ameritan ser conservadas, mejoradas o desarrolladas y aquellas que son más conveniente subcontratar.

Para ello se utilizará el modelo de la cadena de valor y se determinarán por ende las actividades primarias y de apoyo. Los siguientes son los puntos a analizar:

### **Actividades Primarias**

Se considerarán como actividades primarias a toda actividad necesaria para la creación física, venta y distribución de los productos naturales artesanales para el cuidado personal, y además las correspondientes a brindar un servicio después de la venta. Como actividades primarias se consideran lo siguientes puntos:

- **Logística de actividades internas:** se determinarán las actividades necesarias para recibir, almacenar y distribuir los diversos ingredientes, como lo pueden ser frutas y vegetales orgánicos frescos, aceites esenciales, sintéticos y preservantes, para luego estos transformarlos en productos artesanales.
- **Operaciones:** se determinarán las actividades necesarias para transformar los ingredientes en productos artesanales. También igual de importantes es establecer las actividades necesarias para que los procesos de abastecimiento, almacenaje y venta se desarrollen de buena forma. A lo anterior se suma las actividades correspondientes al mantenimiento del equipamiento que permitan el funcionamiento correcto de la producción.
- **Logística de actividades externas:** se determinarán las actividades necesarias para llevar los productos artesanales desde donde se fabrican al cliente.
- **Marketing y ventas:** se determinarán las actividades necesarias para que el cliente se entere de la existencia de los productos artesanales ofrecidos por la empresa y además quede cautivado con estos.
- **Servicios postventa:** se determinarán las actividades necesarias para que el cliente no olvide la experiencia que vivió con el producto artesanal que compró, para que así lo recomiende y considere adquirir nuevamente el mismo producto y/o otros de la empresa.

### **Actividades de Apoyo**

Se considerarán como actividades de apoyo a toda actividad que brinde el soporte necesario para que las actividades primarias se realicen.

- **Adquisiciones:** se determinarán las actividades necesarias para apoyar a la logística interna en materia de abastecimiento de las unidades de reparto de los ingredientes necesarios para elaborar los productos artesanales y además en su programación respectiva. Asimismo como apoyo a operaciones también se determinarán las actividades necesarias para la compra de equipamiento, que contribuyan a la producción.

- **Desarrollo de tecnología:** se determinarán las actividades necesarias para desarrollar y/o utilizar la tecnología, ya sea existente o nueva, que contribuye en los distintos procesos y procedimientos que involucran este tipo de negocios.
- **Administración de los recursos humanos:** se determinarán las actividades necesarias para que el personal de la empresa esté capacitado y motivado. Además las actividades requeridas para una correcta selección de personal, evaluación de desempeño y otorgación de incentivos remunerables.
- **Infraestructura de la empresa:** se determinarán las actividades necesarias para un correcto desempeño de la empresa en el ámbito de planificación, legal, financiero, contabilidad, asuntos jurídicos y relaciones gubernamentales. Asimismo se identificarán las actividades requeridas para el traspaso de información de estas funciones a las distintas actividades primarias. Además se precisarán las actividades asociadas al diseño del centro de producción y local de venta.

Una vez llevado a cabo el análisis de los puntos anteriores se determinarán las fortalezas y debilidades del negocio, además de las ventajas competitivas.

Con el análisis del entorno de la industria y el organizacional se podrá concluir con un análisis FODA y establecer el modelo de negocio.

## **Análisis de mercado**

Para realizar un análisis de mercado se realizará una investigación de los competidores y potenciales clientes, el cual permitirá evaluar tanto a la oferta como a la demanda, lo cual es vital para toda decisión que se tome en la empresa. Para ello se utilizarán fuentes primarias y secundarias, como se indica a continuación:

### **Fuentes Primarias**

- Se diseñará y efectuará una encuesta, con el objetivo de desarrollar posteriormente el marketing mix, y además que permita segmentar a los clientes y además obtener un perfil de cada uno de estos, para ello se desarrollarán preguntas siguiendo la siguiente metodología y con el objetivo de obtener información respecto al:
  - Al diseño de los productos
  - Precios
  - Mecanismos de promoción
  - Canal de distribución
- Se realizará un focus group a personas que pertenezcan al mercado meta, para contribuir también al marketing mix, a partir del cual se esperan detectar deseos y opiniones con respecto a los productos a ofrecer, como por ejemplo envasado, nombre de la marca, publicidad, entre otros.

## **Fuentes Secundarias**

- Competidores, teniendo como objetivo obtener información con respecto a tarifas, canales de distribución, perfil de los clientes y la oferta en sí. Esto permitirá conocer lo que ellos hacen y no hacen.
- Instituciones gubernamentales, como lo es el INE para obtener información sobre el sector de los cosméticos.
- Estudios y reportajes acerca de la producción artesanal de productos para el cuidado personal.
- Revisión de sitios de Internet que estén orientados a la venta de productos artesanales.

Luego de haber recopilado toda esta información se realizarán los análisis correspondientes, y se procederá a determinar el mercado total, potencial y meta, de tal forma que reduzca el riesgo y aumente la probabilidad de éxito del negocio. Para ello se procederá de la siguiente manera:

### **Mercado total**

Se determinará el universo de clientes que tiene una predisposición a comprar productos para el cuidado personal. Esto se realizará basándose en las fuentes secundarias.

### **Mercado potencial**

A partir del mercado total y las fuentes secundarias se determinarán quienes tienen las condiciones para adquirirlos, a través de una segmentación. Para ello se considerarán factores como nivel de ingresos e inclinación a comprar productos de origen natural confeccionados artesanalmente, entre otras variables que podrían ser relevantes.

### **Mercado meta**

Se determinarán los segmentos del mercado potencial a quienes la empresa desea captar y se les dirigirá los esfuerzos de marketing, cuya elección estará fundamentada principalmente en los resultados arrojados por la encuesta que se realice al mercado potencial, como también a las capacidades de la empresa y la cuota de participación de mercado que se estime factible lograr.

## **Plan de marketing**

### **Marketing estratégico**

Se determinará el nombre de la marca que represente a los productos artesanales para el cuidado personal. También se definirá la imagen corporativa acorde a como se quiere ser percibido por los clientes objetivos. Además se definirá la

estrategia de negocio a seguir. Luego se determinará la estrategia de posicionamiento, de tal forma que la marca y los productos artesanales ofrecidos por la empresa sean reconocidos de la mejor manera en el mercado.

### **Marketing táctico**

Se definirán las 4P's del marketing mix, la cual estará basada principalmente en los resultados de la encuesta realizada en la etapa de análisis de mercado. A continuación se detallan cada una de estas:

- **Producto:** se definirán las características generales y específicas de cada producto artesanal y de las líneas de productos, asimismo se determinarán servicios complementarios que puedan agregar valor al producto.
- **Precio:** se definirá el monto a pagar por los clientes por la adquisición de cada producto, ya sea por venta directa en el local como también las realizadas por la fuerza de venta. Para ello se tomará en cuenta los costos<sup>54</sup>, el margen que se desea obtener, se realizarán comparaciones con los precios de la competencia y asimismo se considerará la disposición a pagar obtenida a través de los resultados de la encuesta aplicada. A lo anterior se suma la determinación de las políticas que se tendrán con respecto a las formas de pago, créditos y descuentos.
- **Plaza:** se determinará la proporción en que se utilizarán cada uno de los canales de distribución<sup>55</sup> para comercializar los productos artesanales y además se definirán los mecanismos para asegurar que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento correcto y con la calidad apropiada.
- **Promoción:** se especificará la mejor manera para contactar a los clientes que forman parte del mercado meta y los mecanismo para identificar quienes podrían ser, asimismo se establecerá como se informará sobre los productos y como se persuadirá al mercado objetivo. A esto se suma la determinación de promociones que se realizarán, fuerza de venta que se tendrá, publicidad que se implementará y medios de comunicación que utilizarán como apoyo a la promoción.

Para diseñar este plan se tomarán también en cuenta los costos que conllevará aplicar estas medidas, por lo cual al término ya se tendrá una estimación de costos asociados al Marketing.

### **Plan operacional**

En esta etapa se determinarán los procesos de abastecimiento, producción, almacenaje, distribución y venta, y como apoyo a esto se desarrollará un plan de producción. Asimismo se especificarán los procesos internos de la empresa y se definirá el tipo de infraestructura necesaria y la localización de ésta.

Siguiendo la línea del proceso productivo se deberá hacer una selección de los proveedores de las materias primas de los productos artesanales bajo criterios acordes a lo que se quiere ofrecer, conjuntamente se determinará el tiempo de vencimiento de

---

<sup>54</sup> Costos asociados a insumos, mano de obra y gastos indirectos.

<sup>55</sup> Canal directo (venta en local) y a través de la fuerza de venta.

los ingredientes y las condiciones almacenajes en que se tendrán, además se determinará el tiempo de reposición de los insumos.

Se definirá un sistema de inventario, como apoyo a la administración de este, y asimismo se determinarán los siguientes procesos:

- Abastecimiento de insumos
- Almacenaje de insumos
- Producción
- Almacenaje de productos
- Abastecimiento de productos
- Venta
- Control

Para ello a su vez se deberá desarrollar un modelo operacional de materiales, ya sean materias primas, productos en proceso y productos terminados, que permita dar un orden en términos logísticos.

Para él un punto de venta físico se diseñará un layout del local.

Se tomarán en cuenta para diseñar este plan enseñanzas extraídas de los demás actores en el mercado, para así implementar procesos que hayan dado buenos resultados, o innovar en aquellos que sirvan para el desarrollo del negocio y el beneficio del cliente.

Finalmente se realizará una estimación de costos asociados a las operaciones.

## **Plan de recursos humanos**

Se definirán los cargos, con la descripción respectiva, y el perfil que deben tener quienes los ejecuten y en base a eso se diseñará un organigrama.

Se desarrollará una política de reclutamiento y selección de personal, y además se definirá un código ético dentro de la empresa.

Se identificarán metodologías de motivación y posibles incentivos que se le puede dar al personal, al igual que las capacitaciones que deberán impartirse. A lo anterior se suma la determinación de salarios, turnos y tipos de contrato.

## **Plan financiero**

En esta etapa se reunirán todos los aspectos monetarios que implican la puesta en marcha y desarrollo del negocio, con el fin de evaluar la rentabilidad del proyecto y las formas de financiamiento, además de considerar la escalabilidad que se proyecta durante el periodo en estudio.

Para ello se confeccionará un completo flujo de caja el cual implicará realizar lo siguiente:

- De acuerdo a las características del proyecto se determinará el horizonte de evaluación y la tasa de descuento, para ello se tomará como referencia proyectos de similares características y lo riesgoso que significa un negocio de este tipo.
- Se estimará la demanda durante el horizonte de tiempo determinado, considerando el mercado meta al cual se quiere apuntar y las capacidades propias de la empresa. Además se tomará en cuenta la demanda que tienen las empresas del sector, para que así las proyecciones no se escapen en magnitud de la realidad.
- A partir de lo anterior se podrán determinar los ingresos a percibir durante ese horizonte de tiempo, considerando para ello la política de precios establecida en el Plan de Marketing.
- Asimismo se determinarán los costos fijos y variables, estos egresos estarán basados en los requerimientos propios del proyecto, considerando a su vez los costos en que incurren empresas del sector y además en la estimación de costos realizadas previamente en cada uno de los planes.
- A lo anterior se suma la determinación de la inversiones a realizar y las depreciaciones correspondientes, ya sea de equipamiento e instalaciones, basándose principalmente en las proyecciones que se realizarán previamente en cada uno de los planes.
- Considerando la anterior se determinarán las formas de financiamiento y el capital de trabajo necesario para mantener la empresa funcionando sin percances.
- Finalmente se determinará el valor residual del negocio, considerando para ello tanto activos tangibles como intangibles.

A partir de los ingresos y costos se podrá determinar el punto de equilibrio y una vez ya construido el flujo de caja se determinarán los indicadores financieros relevantes, como lo son el VAN, la TIR y el PRC. Además se realizará un análisis de sensibilidad para aquellas variables más críticas y conjuntamente se evaluará el negocio bajo escenarios optimista y pesimista, para así dejar en evidencia la rentabilidad de la empresa en casos extremos.

## **ANEXO B: Encuesta**

### **Encuesta**

1. Edad

2. Comuna de Residencia

3. Ocupación

4. ¿Qué tipo de problemas debiese combatir un producto para la piel de acuerdo a sus necesidades? (Marque las que le interesen):

Piel seca

Manchas

Piel grasa

Arrugas

Piel sensible

Ninguno

Acné

5. Qué tipo de problemas debiese combatir un producto para el cabello o cuero cabelludo de acuerdo a sus necesidades? (Marque las que le interesen):

Cabello graso

Frizz

Cabello seco

Volumen

Puntas florecidas

Ninguno

Caspa

### Producto

6. Si un producto artesanal para el cuidado de su piel fuese hecho sin componentes químicos que puedan afectar su piel, prefiriese usted comprar un:

Producto artesanal natural  Producto con sintéticos  Indiferente

7. Elija entre dos tipos de jabones artesanales hechos con componentes naturales:

Con aromas de la naturaleza (ej. lavanda, naranja, menta, manzanilla)

Con el aroma de su perfume (Nombre cual)

8. En el caso de un producto artesanal para la piel lo más importante es:

Que sea bueno para mi piel

Que tenga un rico aroma

Que tenga propiedades terapéuticas

9. Un producto artesanal para la piel le gustaría que fuese con una forma

Rústica

Tradicional

Moderna

10. Coloque nota de 1 a 7 a la importancia de los siguientes atributos de un producto artesanal para la piel (1 sin importancia, 7 muy importante):

Aroma	<input type="text"/>
Efecto sobre la piel	<input type="text"/>
Efecto sobre el ánimo	<input type="text"/>
Forma del producto	<input type="text"/>
Color del producto	<input type="text"/>
Envase	<input type="text"/>
Textura del producto	<input type="text"/>

11. Coloque nota de 1 a 7 al atractivo que le produce comprar los siguientes productos artesanales para el cuidado personal (1 sin atractivo, 7 muy atractivo):

Para el baño de tina (ej. sales de baño, aceites de tina)	<input type="text"/>
Para la ducha (ej. jabones, exfoliantes)	<input type="text"/>
Para el cuidado del rostro (ej. cremas faciales, limpiadores faciales)	<input type="text"/>
Para el cuidado del cabello (ej. shampoo, acondicionador)	<input type="text"/>
Para el cuidado del cuerpo (ej. cremas corporales, desodorantes)	<input type="text"/>
Para masajes (ej. barras de masaje, bálsamos para la sien)	<input type="text"/>

12. ¿Qué productos artesanales para la piel le gustaría comprar? (Marque las que le interesen):

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sal de baño     | <input type="checkbox"/> Tratamientos para el cabello      | <input type="checkbox"/> Cremas corporales    |
| <input type="checkbox"/> Burbujas        | <input type="checkbox"/> Tinturas                          | <input type="checkbox"/> Desodorante          |
| <input type="checkbox"/> Aceites de tina | <input type="checkbox"/> Cremas faciales                   | <input type="checkbox"/> Barras de masaje     |
| <input type="checkbox"/> Jabones         | <input type="checkbox"/> Bálsamos labiales                 | <input type="checkbox"/> Bálsamo para la Sien |
| <input type="checkbox"/> Gel de ducha    | <input type="checkbox"/> Productos para la limpieza facial |   |
| <input type="checkbox"/> Exfoliantes     | <input type="checkbox"/> Tónicos faciales                  |   |
| <input type="checkbox"/> Shampoo         |  |   |
| <input type="checkbox"/> Acondicionador  |  |   |

### Precio

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una sal de baño artesanal?

- Hasta \$1.000
- Hasta \$2.000
- Hasta \$3.000
- Hasta \$4.000
- Más de \$4.000

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jabón artesanal?

- Hasta \$1.000
- Hasta \$2.000
- Hasta \$3.000
- Hasta \$4.000
- Más de \$4.000

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una crema facial artesanal?

- Hasta \$3.000
- Hasta \$5.000
- Hasta \$7.000
- Hasta \$10.000
- Más de \$10.000

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un shampoo artesanal?

- Hasta \$3.000
- Hasta \$5.000
- Hasta \$7.000
- Hasta \$10.000
- Más de \$10.000

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una crema corporal artesanal?

- Hasta \$3.000
- Hasta \$5.000
- Hasta \$7.000
- Hasta \$10.000
- Más de \$10.000

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una barra de masajes artesanal?

- Hasta \$2.000
- Hasta \$3.000
- Hasta \$4.000
- Hasta \$5.000
- Más de \$5.000

19. ¿Qué forma de pago utilizaría para cancelar estos productos?

- Efectivo
- Cheque
- Contado con Red Compra
- Crédito

## **Plaza**

20. ¿Cómo preferiría comprar estos productos?

- Ir directamente al local
- A través de una asesora en cosmética artesanal que le lleve los productos
- Que mi pareja los compre

**SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA 20 FUE LOCAL RESPONDER LA SIGUIENTE PREGUNTA, SI ES ASESORA PASAR A LA 23, SINO PASAR A LA 26.**

21. Coloque nota de 1 a 7 a la importancia de los siguientes atributos de un local que venda este tipo de productos (1 sin importancia, 7 muy importante):

Color	<input type="text"/>
Iluminación	<input type="text"/>
Decoración	<input type="text"/>
Espacio	<input type="text"/>
Ubicación	<input type="text"/>
Muebles	<input type="text"/>
Forma de exhibir los productos	<input type="text"/>
Aroma	<input type="text"/>

22. El estilo del local debiese ser:

- Rústico
- Moderno
- Clásico

**CONTINUAR CON LA PREGUNTA 26.**

23. ¿Dónde le gustaría que la asesora en cosmética artesanal la(lo) visitara?

- Domicilio
- Trabajo
- En mi casa en reuniones con amigas(os)
- En casa de algún amigo(o) que sea anfitrión(a) de la reunión

24. ¿Qué le gustaría observar y/o recibir en la visita? (Marque las que le interesen):

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Catálogo                        | <input type="checkbox"/> Testimonios exitosos          |
| <input type="checkbox"/> Muestras de los productos       | <input type="checkbox"/> Ranking de lo más vendido     |
| <input type="checkbox"/> Información sobre los productos | <input type="checkbox"/> Información sobre promociones |
| <input type="checkbox"/> Productos nuevos                |  |

25. Coloque nota de 1 a 7 a la importancia de los siguientes atributos de una asesora en cosmética artesanal(1 sin importancia, 7 muy importante):

Conocimientos sobre los productos	<input type="text"/>
Carisma	<input type="text"/>
Vestimenta	<input type="text"/>
Responsabilidad	<input type="text"/>
Aspecto personal	<input type="text"/>
Forma de comunicarse	<input type="text"/>

### Promoción

26. Coloque nota de 1 a 7 al atractivo que le producen las siguientes formas de promoción para este tipo de productos (1 sin atractivo, 7 muy atractivo):

Muestras gratis	<input type="text"/>
Lleve 2 y pague 1	<input type="text"/>
Rebajas en el precio	<input type="text"/>
Premios (concursos)	<input type="text"/>
Displays	<input type="text"/>
Packs	<input type="text"/>

27. ¿Por cuál vía le gustaría informarse sobre estos productos? (Marque las que le interesen):

- Mail
- Vía telefónica
- Página web
- Catálogo

28. ¿Dónde sería más atractivo publicitar estos productos?

- Local
- Sitios web
- Revistas

## ANEXO C: Cálculo de Remuneraciones Fijas

Tabla 32: Remuneraciones Fijas del Personal de la Empresa

Cargo	Sueldo Base	Gratificación	Total Haberes	AFP	Salud	Seguro Desempleo	Total Tributable	Impuesto	Líquido a Pago	Seguro Desempleo	Mutual	Costo Empresa
Gerente General	948.764	72.042	1.020.806	128.928	71.456	6.125	814.297	14.297	800.000	24.499	9.698	1.055.003
Jefe de Producción	684.847	72.042	756.889	95.595	52.982	4.541	603.770	3.770	600.000	18.165	7.190	782.244
Jefe Comercial	552.889	72.042	624.930	78.929	43.745	3.750	498.507		498.507	14.998	5.937	645.866
Operaria	145.600	36.400	182.000	22.987	12.740	1.092	145.181		145.181	4.368	1.729	188.097
Vendedora	145.600	36.400	182.000	22.987	12.740	1.092	145.181		145.181	4.368	1.729	188.097

## ANEXO D: Venta Anual Estimada por Cliente

Tabla 33: Venta Anual Estimada por Cliente

Tipo	Producto	Grs	Precio	Precio (s/IVA)	Compra Mensual	Pbb. De Compra	Compra Anual Estimada	Venta Anual Estimada (s/IVA)
JABONES	Cuerpo Saponificado	100	2.500	2.101	1	67%	8	16.891
	Cuerpo Base de Coco	100	2.000	1.681	1	67%	8	13.513
	Exfoliantes	100	3.000	2.521	0,3	67%	3	6.756
CREMAS	Cuerpo	200	4.000	3.361	0,5	52%	3	10.487
	Rostro	50	6.500	5.462	0,3	55%	2	12.017
	Limpieza	60	3.500	2.941	0,3	67%	3	7.882
	Tratamiento Cabello	250	4.500	3.782	0,3	73%	3	11.042
SHAMPOO	Shampoo	250	5.000	4.202	1	64%	8	32.269
	Acondicionador	150	4.000	3.361	1	55%	7	22.185
							<b>44</b>	<b>133.042</b>

La cantidad de productos que comprará cada clienta corresponde a información entregada por una consultora Natura según la experiencia que ha tenido en la frecuencia de los pedidos.

La probabilidad de compra es el resultado de la encuesta realizada en la etapa de Análisis del Mercado.

## ANEXO E: Costos Directo por Producto

**Tabla 16: 1 kilo de jabón saponificado de almendras**

Insumos	Gramos (grs.)	Costo por insumo (s/IVA)	Costo unidad (s/IVA)
Aceite de Coco	140	421	42
Aceite de Oliva	600	1.433	143
Soda Caustica	114	37	4
Agua Purificada	220	10	1
Esencia Almendra	37	611	61
Leche de Almendras	25	1.012	101
Leche de Coco	25	32	3
<b>TOTAL</b>		<b>3.555</b>	<b>355</b>

**Tabla 17: 1 kilo de jabón de base de coco**

Insumos	Gramos (grs.)	Costo por insumo (s/IVA)	Costo unidad (s/IVA)
Base de Coco	1000	2.524	252
Esencia	40	665	66
Aceite de Oliva	50	120	12
Leche de Coco	25	32	3
Colorante	3	16	2
Aloe Vera	20	68	7
<b>TOTAL</b>		<b>3.425</b>	<b>343</b>

**Tabla 18: Otros costos del jabón**

Insumo	Precio sin IVA
Gas	1
Etiqueta	10
Alusa Plast	1
Rafia	6
Adorno	7
Arpilla	2
Operaria	50
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>

**Tabla 19: Crema chocolate para cuerpo (200 grs)**

Insumos	Gramos (grs.)	Costo por insumo (s/IVA)
Base de Crema Neutra	200	297
Manteca de Cacao	20	79
Extracto de Chocolate	20	310
Aceite de Almendras	2,4	11
Esencia de Vainilla	0,26	4
Esencia de Chocolate	0,26	4
<b>TOTAL</b>		<b>705</b>

**Tabla 20: Otros costos crema cuerpo**

Insumo	Precio sin IVA
Etiqueta	10
Envase	77
Operaria	100
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>

**Tabla 21: Crema de seda y geranio para rostro (50 grs)**

Insumos	Gramos (grs.)	Costo por insumo
Base de Crema Neutra	50	74
Agua de Rosas	20	38
Extracto de Seda	5	1.109
Esencia de Geranio	0,5	8
<b>TOTAL</b>		<b>1.229</b>

**Tabla 22: Otros costos crema rostro**

Insumo	Precio sin IVA
Etiqueta	10
Envase	246
Operaria	25
<b>TOTAL</b>	<b>281</b>

**Tabla 23: Crema de limpieza de hammamelis y petit grain (60 grs)**

Insumos	Gramos (grs.)	Costo por insumo
Cera de Abeja	7,2	27
Aceite de Palta	24	107
Aceite de Germen de Trigo	12	273
Esencia de Rosas	0,08	1
Agua de Hammamelis	24	332
Aceite de Petit Grain	0,1	20
<b>TOTAL</b>		<b>626</b>

**Tabla 24: Otros costos crema de limpieza**

Insumo	Precio sin IVA
Etiqueta	10
Envase	95
Operaria	30
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>

**Tabla 25: Cera capilar (250 grs)**

Insumos	Gramos (grs.)	Costo por insumo
Vaselina Sólida	250	609
Aceite de Ricino	10	78
Extracto de Aloe Vera	10	34
Esencia de Ylang Ylang	1,04	17
<b>TOTAL</b>		<b>738</b>

**Tabla 26: Otros costos tratamiento cabello (250 grs)**

Insumo	Precio sin IVA
Etiqueta	10
Envase	203
Operaria	125
<b>TOTAL</b>	<b>338</b>

**Tabla 27: Shampoo de almendras (250 grs)**

Insumos	Gramos (grs.)	Costo por insumo
Base de Shampoo Neutro	250	497
Aceite de Almendras	15	69
Esencia de almendras	4	66
<b>TOTAL</b>		<b>632</b>

**Tabla 28: Otros costos shampoo**

Insumo	Precio sin IVA
Etiqueta	10
Envase	280
Operaria	125
<b>TOTAL</b>	<b>415</b>

**Tabla 29: Acondicionador de manzanilla**

Insumos	Gramos (grs.)	Costo por insumo
Base de Acondicionador	150	229
Extracto de Manzanilla	4,8	202
Aceite de Jojoba	4,8	137
Esencia de Manzanilla	0,75	17
<b>TOTAL</b>		<b>585</b>

**Tabla 30: Otros costos acondicionador**

Insumo	Precio sin IVA
Etiqueta	10
Envase	191
Operaria	75
<b>TOTAL</b>	<b>276</b>

## ANEXO F: Tablas Cruce de Variables Análisis de Sensibilidad

**Tabla 34: Sensibilización variables Demanda - Precio**

Demanda/Precio	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
0,85	-	-	-	1%	12%	21%	29%
0,9	-	-	-	8%	18%	27%	35%
0,95	-	-	5%	15%	25%	34%	42%
1	-	0%	11%	22%	32%	41%	49%
1,05	-	7%	18%	28%	38%	47%	56%
1,1	0%	13%	24%	34%	44%	53%	62%
1,15	6%	18%	30%	40%	50%	59%	68%

**Tabla 35: Sensibilización variables Inversión - Precio**

Inversión/Precio	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
0,85	-	2%	14%	25%	35%	45%	54%
0,9	-	1%	13%	24%	34%	43%	52%
0,95	-	1%	12%	23%	33%	42%	51%
1	-	0%	11%	22%	32%	41%	49%
1,05	-	0%	11%	21%	31%	40%	48%
1,1	-	-	10%	20%	29%	38%	46%
1,15	-	-	10%	20%	29%	38%	46%

**Tabla 36: Sensibilización variables Costos - Precio**

Costos/Precio	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
0,85	32%	43%	53%	62%	72%	80%	89%
0,9	17%	29%	39%	49%	58%	67%	75%
0,95	3%	15%	25%	35%	45%	54%	62%
1	-	0%	11%	22%	32%	41%	49%
1,05	-	-	-	8%	18%	27%	36%
1,1	-	-	-	-	4%	14%	23%
1,15	-	-	-	-	-	1%	10%

**Tabla 37: Sensibilización variables Inversión - Demanda**

Inversión/Demanda	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
0,85	2%	10%	18%	25%	31%	38%	44%
0,9	2%	9%	17%	24%	30%	37%	43%
0,95	1%	9%	16%	23%	29%	35%	41%
1	1%	8%	15%	22%	28%	34%	40%
1,05	0%	7%	14%	21%	27%	33%	39%
1,1	-	7%	14%	20%	26%	32%	37%
1,15	-	6%	13%	20%	26%	31%	37%

**Tabla 38: Sensibilización variables Costos - Demanda**

Costos/Demanda	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
0,85	41%	48%	55%	62%	69%	75%	81%
0,9	28%	35%	42%	49%	55%	61%	67%
0,95	14%	22%	29%	35%	42%	48%	53%
1	1%	8%	15%	22%	28%	34%	40%
1,05	-	-	1%	8%	14%	21%	26%
1,1	-	-	-	-	0%	7%	12%
1,15	-	-	-	-	-	-	-

**Tabla 39: Sensibilización variables Costos - Inversión**

Costos/Inversión	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
0,85	68%	66%	64%	62%	60%	58%	58%
0,9	54%	52%	50%	49%	47%	46%	45%
0,95	39%	38%	37%	35%	34%	33%	33%
1	25%	24%	23%	22%	21%	20%	20%
1,05	10%	9%	9%	8%	7%	7%	6%
1,1	-	-	-	-	-	-	-
1,15	-	-	-	-	-	-	-