

UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PLAN DE NEGOCIOS: LANZAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA
COSMETOLÓGICA AMORE PACIFIC EN CHILE.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACIÓN**

PAULA ANDREA GONZÁLEZ MÁRQUEZ

PROFESOR GUÍA:

FRANCISCA PINO ALARCÓN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

LEONARDO VIDAL URIBE

JAVIER VENEGAS NÚÑEZ

FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA

SANTIAGO DE CHILE

2014

RESUMEN:

La industria cosmetológica Latinoamericana ha crecido sorprendentemente. Hoy es más grande que el mercado estadounidense, aproximadamente constituye el 80% de Europa y el 65% de Asia¹. El siguiente plan de negocio aprovecha esta oportunidad de crecimiento, proyectando el lanzamiento y comercialización de la marca coreana cosmetológica **Amore Pacific**, a través de una empresa chilena con su representación legal.

El proyecto en general aspira a una proyección de ventas en un 50% el segundo año hasta un 150% el quinto en consideración del año inicial, con la apertura de una segunda tienda propia y nuevos puntos de venta en multitiendas Paris al tercer año. A través de cuatro planes estratégicos: marketing, operaciones, organizacional y financiero, programados a cinco años. Los puntos clave del éxito de la empresa están basados especialmente en el *plan de marketing* con una inversión del 10% del total de ingresos de la compañía en estrategias de estimulación de compra basados en asociaciones básicas entre estímulos y premios, y la educación de las consumidoras a través de vendedoras especializadas. El objetivo es promover entre las clientas chilenas la imagen de **Amore Pacific** como una compañía de exclusiva tecnología, alta calidad y de estrecha relación con sus clientas.

En tanto, los *planes de operaciones y organizacional* establecen las fases y los encargados en cada una de las etapas de cadena desde la internalización de los productos de **Amore Pacific** hasta su post-venta, asegurando la optimización de los recursos materiales y humanos de la misma. Los resultados proyectados dentro del *plan financiero* indican un ingreso neto de \$340.361.419 anual el quinto año, en donde el valor presente del negocio es de \$130.576.855 y una tasa de retorno interno de un 31%, índices atractivos si se considera que es un negocio que comienza con un capital inicial de \$50.000.000 y las pretensiones de expandir la representación de la marca a Latinoamérica.

Como se analiza en este plan de negocio el crecimiento del mercado cosmetológico chileno sustenta la decisión de la empresa con franquicia de **Amore Pacific**. No obstante, se tiene presente la alta competencia dentro de la industria, por lo que la compañía debería invertir en constantes encuestas sobre valor percibido de la marca, una adecuada segmentación y la fidelización de las clientas con el modelo de venta-asesoría personalizada.

¹ Concha, J (2013).

Dedico este trabajo como muchas otras cosas en mi vida a **Sebastián**.....

 Mi familia y amigos.....

TABLA DE CONTENIDO

Resumen:	2
I. ASPECTOS GENERALES:	8
I.1.- Introducción:.....	8
I.2.-Objetivos:	9
I.3.-Metodología:	9
I.4.-Resultados esperados:	10
I.5.- Marco Teórico	10
i.6.- Justificación de la oportunidad de globalización:	15
II.-DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO:	16
II.1-AMORE PACIFIC: historia y evolución.	16
II.2.- AMORE PACIFIC: submarcas y productos.	20
II.3- Amore Pacific: Valores.	22
II.4.-Relevancia del Plan de negocio:.....	22
II.5.- ¿Por qué Chile debería ser la entrada estratégica de Amore Pacific a Latinoamérica?	25
III.- ANÁLISIS DEL MACROENTORNO:	28
IV.- ANALISIS DE COMPETITIVIDAD	31
IV.1.-La industria cosmética mundial:.....	31
IV 2.-La industria cosmética en Latinoamérica:.....	35
IV.3.-La industria cosmética en Chile durante la última década:	36
IV.4.-Análisis de competidores en el mercado cosmetológico: Benchmarking	40
IV.5.-Competencia en el mercado chileno:	43
IV.6.-Análisis FODA: Amore Pacific	47
V.-ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN:	49
VI.- PLAN DE MARKETING:	54
VI.1.-Caracterización del grupo de personas encuestadas:	55
VI.2.- Mercado Objetivo:.....	55
VI. 3.- Análisis del cliente:.....	57
VI.4.-Posicionamiento esperado de Amore Pacific en Chile.	77
VI.-5.-Estrategias de fijacion de precios de Amore Pacific en Chile.....	80
VII.- PLAN DE OPERACIONES:	78

VII 1.-Objetivos del plan de operaciones:	79
VII.2.-ÁREA OPERACIONAL: LUGAR	79
VII. 3.-ÁREA OPERACIONAL: EQUIPAMIENTO	84
VII. 4-ÁREA OPERACIONAL: CAPITAL HUMANO	85
VII. 5.-PLAN GENERAL DE OPERACIONES:	86
VI.6.-MECANISMOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN: SUSTENTABILIDAD ..	87
VII.7.-PUNTOS CRUCIALES DE ÉXITO DENTRO DEL PLAN:	88
VIII. PLAN ORGANIZACIONAL:	90
VIII. 1.-Organización, roles y funciones:.....	90
VIII. 2.-Valores corporativos de la empresa:	93
VIII. 3.-Procesos de desarrollo y gestión de personas:.....	95
IX.-PLAN FINANCIERO:	97
IX.1.-Metas financieras:	97
IX. 2.-COSTOS:.....	98
IX. 3.- VAN, TIR - MECANISMOS DE CONTROL Y FLUJOS DE CAJA.....	103
VI.4.- Análisis de sensibilidad:.....	104
X.- CONCLUSIONES:	107
XI.-BIBLIOGRAFIA	109
ANEXOS	112

INDICE DE TABLAS:

Tabla N° 1: Amore Pacific, reporte anual 2012	17
Tabla N° 2: Amore Pacific, ventas por región.....	18
Tabla N° 3: Distribución de tiendas propias y funcionarios de Amore Pacific en el mundo.....	19
Gráfico N°4: Amore Pacific: Accionistas Mayoritarios.....	20
Figura N° 5: Pirámide de la marca de Amore Pacific.....	21
Tabla N° 6: Análisis de competitividad en países de la región en Latinoamérica.....	26
Tabla N°7: Variables del macroentorno en la industria cosmética chilena.....	28
Tabla N°8 Ventas cosméticas internacionales (duración 1997- 2001 dentro de las mayores regiones).....	32
Gráfico N°9: Europa, China y Japón tamaños del mercado cosmético.....	33
Tabla N° 10: Consumo de cosméticos per cápita por país y región (2006).....	34
Figura N° 11: Clasificación de ventas por tipos de productos cosméticos y de higiene personal y su participación de mercado mundial (2001).....	34
Tabla N° 12: Estimación del tamaño de mercado cosmético mundial.....	35
Tabla N° 13: Evolución de importaciones por partida arancelaria.....	37
Gráfico N° 14: Evolución del mercado dela cosmética y perfumería en Chile.....	38
Grafico N°15: Ranking de proveedores de productos de la partida 3304.....	39
Tabla N° 16: Ranking de productos importados de la partida 3304.....	39
Gráfico N°17: Participación del mercado cosmético mundial.....	43
Tabla N°18: Competidores y participación de mercado según tipo de producto.....	44
Tabla N° 19: Estrategias de Internacionalización de la Producción.....	50
Recuadro N° 20: comparación de estrategias de internalización.....	52
Tabla N° 21. Distribución de asalariadas en Santiago de Chile según tramos de sueldo (2009)	57
Gráfico N° 22: Cantidad de mujeres asalariadas de Santiago por tramos de sueldos netos.....	57

Figura N° 23: Frecuencia en el uso de cosméticos.....	59
Figura N°24 a. Elección de lociones según relevancia percibida.....	59
Figura N°24 b. Elección de maquillajes según relevancia percibida.....	60
Figura N° 25: El cuidado de su persona en el que invierten más dinero.....	60
Tabla N° 26. Promedio de gastos de mujeres al comprar lociones de rostro y maquillajes.....	61
Tabla N° 27: Percepción de calidad por marca de cosméticos.....	62
Figura 28: Percepción de nivel de calidad por país de procedencia de los productos cosmetológicos.....	63
Figura N° 29: Aprendizaje a través de asociaciones.....	66
Figura N° 30: Matriz de Portafolio de Marcas Amore Pacific.....	67
Figura N° 30 a y b. Tácticas y mensajes claves por marca.....	68
Tabla 31. Comparación de marcas y sus técnicas de marketing utilizadas.....	71
Recuadro N° 32. Marcas y canales de distribución.....	74
Figura N 33: Termómetro Valor-Precio.....	78
Tabla N° 34: Cantidad de productos demandados por trimestre.....	83
Tabla N° 35: Ciclo de ventas proyectado por año y producto.....	84
Figura N° 36: Etapas del plan operacional.....	85
Tabla N° 37: Roles dentro del plan de operaciones.....	86
Tabla N° 38: Procesos operacionales y montos asociados.....	87
Tabla N° 39. Resumen de fase operacionales y costos asociados.....	88
Tabla N°40: Áreas de operaciones y mecanismos de control.....	89
Figura N° 41: Organigrama de la empresa.....	91
Tabla N° 42: Resumen de funciones y competencias para cada cargo dentro de la empresa.....	92
Tabla N° 43: Inversión inicial.....	99
Tabla N° 44: Resultados Anuales.....	103
Tabla N°45: Análisis de sensibilidad con variables probabilísticas.....	106

I. ASPECTOS GENERALES:

I.1.- INTRODUCCIÓN:

Ya desde la aparición del neandertal la especie humana utilizaba marcas de arcilla en su rostro y cuerpo. Esta herencia cruzó la historia de la humanidad desde las antiguas culturas romana, griega, egipcia, hasta la actualidad en donde estas marcas en el cuerpo, representan la intensa industria cosmetológica mundial la que alcanzó US\$124 billones de ventas (año 2000), y sólo en Chile el mercado creció 16% promedio entre 2004-2007.²

Este vertiginoso crecimiento de la industria fue impulsado por marcas de prestigiosa trayectoria entre ellas P&G, Shiseido, Avon, Grupo L’Oreal de París. En 1945 **Amore Pacific**, marca cosmetológica surcoreana, lanzó al mercado su primer producto, ése fue el hito que revolucionó la escena mundial convirtiéndose en el 2004 en una de las 30 marcas top del mundo con proyecciones de alcanzar el top 10 en el año 2015.³ Siendo la compañía cosmética número #1 en Sur Corea uno de los tres mercados más competitivos en la industria después de Francia y Japón, **Amore Pacific** se ha posicionado como una de las marcas con mayor crecimiento en USA, Japón, China, Singapore, Tailandia, Vietnam, Francia, Canadá, etc. Con más de 18 submarcas en cosméticos, 7 en cuidado personal y 5 en salud, ha logrado consolidar a su lema de “responder a las necesidades de cada mujer” con un plan de marketing que recorre una cuidadosa segmentación por edad, calidad de piel, tendencias locales, en donde ha ido introduciendo las submarcas con delicada planificación. **Amore Pacific** hoy, es la marca con mayores proyecciones de crecimiento. ⁴

Estratégicamente, Latinoamérica debería ser el próximo movimiento de **Amore Pacific**. Considerando que en la actualidad el mercado de cosméticos Latinoamericano es más grande que el mercado de USA, aproximadamente constituye el 80% de Europa y el 65% de Asia (Concha, J 2013). Ya en el 2010, el mercado cosmetológico Latinoamericano había mostrado un crecimiento dentro del 20% anual movilizándolo \$US 64.000 millones y se espera que se convierta en el segundo mercado más relevante luego de Asia en los próximos años (Galofre, R, 2012).

Con la introducción de **Amore Pacific** a Latinoamérica, se estaría instalando en el mercado con mayores proyecciones de crecimiento mundial. Este plan de negocio responde a las interrogantes de ¿Por qué Chile sería la mejor opción de puerta de entrada de **Amore Pacific** a Latinoamérica? ¿Cuáles son los factores del macroentorno que debería considerar **Amore Pacific** en su ingreso a Chile?, ¿Cuáles son sus factores

² Kumar, S (2005).

³ Ghemawat, P & cols. (2006)

⁴ http://en.amorepacific.com/about/global_strategy.jsp

de internos de competitividad en el mercado chileno?, ¿Cuáles serían sus costos y beneficios financieros de esta decisión?, ¿En qué medida esta introducción fortalecería su posicionamiento en la escena mundial frente a sus competidores?, ¿Cuál es el plan de operaciones más adecuado para esta introducción? Y finalmente, ¿Cuáles serían las proyecciones y los próximos movimientos de **Amore Pacific** luego de esta introducción?

I.2.-OBJETIVOS:

Objetivo General:

Elaborar un plan de negocio sobre el lanzamiento y comercialización de la marca cosmética **Amore Pacific** en el mercado Chileno.

Objetivos específicos:

1. Analizar el mercado chileno desde los factores relevantes del macroentorno (PESTEL) y factores de competitividad interna (Porter) de **Amore Pacific** en su introducción al mercado chileno.
2. Elaborar planes de marketing, financiero, operaciones y organizacional que permita estimar la potencial inversión y rentabilidad del lanzamiento y comercialización de la marca cosmética **Amore Pacific** en Chile.
3. Evaluar y proyectar el lanzamiento y comercialización de la marca cosmética **Amore Pacific** en Chile en una etapa inicial de 5 años.

I.3.-METODOLOGÍA:

Este proyecto está comprendido por una primera instancia de acercamiento y conocimiento al mercado cosmético chileno, en donde se elabora un análisis PESTEL de los factores del macroentorno en Chile, identificando aquellos elementos que facilitan u obstaculizan el lanzamiento y comercialización de la marca cosmética **Amore Pacific** en el país. Así como también se analizan los factores de competitividad internos que posee la empresa para enfrentar el mercado chileno. Para ello, se utiliza el modelo teórico de las cinco fuerzas de Porter y análisis FODA de la compañía.

Considerando la información anterior se elabora un plan de negocios para la empresa chilena con representación legal de **Amore Pacific**. Este contempla un análisis de las técnicas de internalización de los productos, para así concluir que la forma más ventajosa es a través de una representación legal de marca en Chile, estableciendo un contrato de franquicia con la empresa madre. En segundo lugar se expone el plan de marketing del proyecto el cual tiene como objetivo establecer tipos de consumidores y

las técnicas más efectivas para lograr su captación. Se determinan las estrategias de comunicación del plan basándose en un modelo de bajo esfuerzo en la compra, la asociación de la marca con la innovación, prestigio y precio (condicionamiento clásico), también la segmentación de los clientes, los canales de distribución y el precio óptimo de los productos (pricing strategies)⁵. Para cumplir con este objetivo se revisó bibliografía pertinente, los sitios web oficiales de la marca y sus competidores, la información de la cámara cosmetológica sudamericana y chilena y la encuesta de opinión aplicada en línea a 65 mujeres de Santiago de Chile (ver anexos pág.2).

A su vez, el plan de operaciones constará de cuatro grandes áreas: lugar, equipamiento, personal y proceso, en donde se describen detalladamente en cada dimensión las actividades, responsables, plazos, secuencia y los resultados del proceso completo⁶. Además, el plan organizacional el cual describe los valores, el organigrama y cultura organizacional.

Finalmente, el plan financiero muestra los puntos claves en el control de los costos de la compañía, de los ciclos de ventas, estimaciones de demanda, proyección del valor neto presente, tasa interna de retorno, análisis de sensibilidad financiera y resultados esperados. Se concluye con una discusión de los puntos críticos de éxito del proyecto.

I.4.- RESULTADOS ESPERADOS:

Este estudio pretende determinar cuáles son las decisiones estratégicas que debería tomar la empresa chilena que representaría a **Amore Pacific** en un plazo de 5 años. Éstas deberían asegurar la viabilidad y rentabilidad de la decisión de lanzar y comercializar la marca en Chile. Además, se espera que la marca se consolide mundialmente alcanzando una expansión al mercado cosmético emergente de Latinoamérica, haciendo más competitiva sus prácticas e imagen a nivel global.

I.5.- MARCO TEÓRICO

Para la elaboración de este plan de negocio se emplean ciertas orientaciones teórico-conceptuales con el objeto de tomar decisiones estratégicas basadas en la literatura y evidencia científica pertinente. A continuación se presentan los principales modelos teóricos y conceptos que se utilizan en cada capítulo de este proyecto.

En los capítulos de análisis de macroentorno y competitividad de la empresa se emplean los siguientes modelos:

⁵ Lancaster, G & Massingham, L (2011).

⁶ <http://smallbusiness.chron.com/three-factors-influence-companys-operational-planning-20754.html>

⁶ <http://www.entrepreneurmag.co.za/advice/business-leadership/setting-up-systems/operational-plan/>

Modelo analítico del marcoentorno: PESTEL⁷

Este modelo explica cuáles serían los puntos clave que afectan la instalación, desarrollo y evolución de una empresa. Éste considera tres objetivos principales:

1. Identificar los factores del medio pueden afectar a la organización.
2. Comprender en qué medida y como estos factores pueden interferir en la organización, para así poder realizar ciertas proyecciones de su comportamiento en el tiempo y como esto afectaría la empresa.
3. Analizar las oportunidades y amenazas que suponen las variables del macroentorno a la organización, de modo de poder responder mejor que los competidores.

El modelo comprende las siguientes variables: políticas, económicas, socioculturales, éticas, tecnológicas y legales, por esto su nombre es la sigla compuesta por cada una de las letras iniciales de cada factor.

Algunos ejemplos de elementos que se pueden considerar dentro de cada variable de este análisis:

1. Políticas: índices de corrupción, burocracia, estabilidad del gobierno, impuestos, leyes en torno al medio ambiente, entre otras.
2. Económicas: inflación, costo laboral, disponibilidad de créditos, mercado de bienes y servicios, ratio de crecimiento, entre las más relevantes.
3. Socioculturales: Nivel de educación, creencias religiosas, inmigración y emigración, etc.
4. Tecnológicas: Inversión en tecnología, políticas públicas en torno al tema, etc.
5. Éticas: leyes en torno a la sustentabilidad, derechos humanos, derechos laborales, etc.
6. Legales: Leyes en torno aranceles de importación, exportación, laborales, etc.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter⁸:

Este análisis se identifica cuáles son las principales fuentes de valor de **una organización**, entendiendo como premisa que esta ventaja competitiva puede ser conectada con actividades específicas las que están relacionadas entre ellas, fortaleciendo así la decisión estratégica de su optimización, creando de esta manera un valor agregado tangible para los consumidores. Las cinco fuerzas definidas por el modelo son:

1. Poder de negociación de los proveedores: este elemento refiere a las herramientas que poseen los proveedores para negociar mejores precios de venta de sus

⁷ <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

⁸ Porter, M (1998).

materias primas u productos terminados. Por ejemplo: la escasez de materias primas o fabricación de productos poder ser un elemento favorable en su negociación.

2. Poder de negociación de los clientes: en el caso de los consumidores que tienen varias alternativas de compra, utilizan este elemento a su favor para regular su precio por ejemplo.
3. Productos y servicios sustitutos: cuando los productos o servicios de la empresa tienen una amplia o bajo número de sustitutos, también afecta en la percepción de atributos de diferenciación por parte de los clientes.
4. Amenazas de nuevos competidores: las organizaciones en general experimentan distintas dinámicas según el ingreso y egreso de nuevos competidores, lo que afecta el funcionamiento de la organización.
5. Rivalidad entre empresas competidoras: este punto corresponde a como las empresas se relacionan con sus competidores directos dentro del mercado, sirve para observar que estrategias imitar, mejorar y aquellas a evitar considerando el análisis de sus competidores.

Todos estos elementos son necesarios de tener en cuenta constantemente en las estrategias para agregar valor en los productos y/o servicios ofertados por las organizaciones.

Orientaciones teóricas utilizadas en el plan de marketing del proyecto:

En relación al plan de marketing se utilizan conceptos desde la disciplina conducta del consumidor, principalmente, ya que estratégicamente integra teorías psicológicas en función de una mejor comprensión de conductas económicas. Específicamente se emplean los siguientes conceptos y/o modelos durante el plan:

Modelo de esfuerzo en la toma de decisiones⁹:

Este modelo explica a través de una documentada teoría como los sujetos toman decisiones económicas, en donde se distinguen dos tipos de decisiones según el esfuerzo invertido en la evaluación de compra. En términos concretos el modelo señala que no se puede comparar la decisión de compra de un helado frente a una casa, considerando el esfuerzo que ésta implica.

⁹ Hoyer, W & Macinnis, D (2010).

Evidentemente hay veces en que las personas evalúan y planifican sus compras o inversiones desde una evaluación exhaustiva de las consecuencias, esto ocurre especialmente en aquellas adquisiciones que se relacionan directamente con temas complejos como salud, vivienda, estudios, seguros de vida, automóviles, entre otras. En dichas situaciones las personas suelen ocupar más tiempo en decidir su compra, evaluando cada una de las implicancias de la misma, la mayoría de las veces éstas son más costosas monetaria y afectivamente que aquellas que no implican consecuencias a largo plazo. Este tipo de decisión de compra se conoce como de alto esfuerzo.

A su vez también hay decisiones de baja complejidad, como comprar un helado en la calle, las implicancias de esta compra son considerablemente menos relevantes que las de alto esfuerzo. Por ende las personas suelen comprar rápidamente, a veces sin distinguir los atributos del producto o centrándose en solo uno de ellos, utilizando el ejemplo anterior: comprar el helado solo por su sabor.

Cada uno de estos tipos de decisiones de compra, suponen tácticas diferentes para la facilitación de la compra, este elemento ha sido objeto de estudio en la disciplina de conducta del consumidor, de modo de direccionar de manera más eficiente las estrategias de marketing para captar a nuevos consumidores y fidelizar los ya existentes.

Aprendizaje basado en asociaciones o condicionamiento clásico y operante^{10 11}:

Esta teoría psicológica originada a principios del siglo XX ha sido utilizada para comprender el comportamiento económico del ser humano, de modo de intencionar mejoras en las estrategias de marketing fundamentadas en procesos psicológicos básicos.

Principalmente esta teoría explica como los seres humanos independientemente de su cultura, hábitos, idioma etc. pueden aprender por asociaciones básicas entre estímulos y consecuencias. En el caso de este proyecto se emplea esta teoría, debido a que se pretende realizar un lanzamiento y posicionamiento de una marca creada para mujeres orientales, por lo que los mecanismos de asociación deben estar orientados a los procesos psicológicos básicos que comparten todas las mujeres en la acción de compra, facilitando su aceptación en el mercado cosmetológico.

¹⁰ <http://www.psicocode.com/resumenes/3educacion.pdf>

¹¹ Ardila, R (1987).

Específicamente, en la primera etapa del proyecto se pretende intencionar una compra prácticamente automática, en donde facilite en los clientes una focalización en un solo atributo del producto, de este modo asegurar la compra y asociación entre la marca y los beneficios del producto. Un ejemplo claro es trabajar con los colores de oferta y su asociación con calidad, entonces cada vez que las clientas vean una etiqueta roja en los productos de **Amore Pacific** sabrán que estos productos de alta calidad están a precio menor que de costumbre.

En etapas posteriores, se espera emplear un condicionamiento operante con las clientas, es decir, asociar premios a su compra como cupones de descuentos en otros productos, invitaciones a charlas o simplemente la entrega de un producto de prueba, de modo que finalmente puedan asociar su compra un premio concreto.

Además en un nivel más avanzado se espera que las clientas logren asociar la marca **Amore Pacific** en Chile a asesorías constantes, con el objeto que incorporen un componente afectivo en su relación con la marca.

Orientaciones teóricas utilizadas en el plan financiero del proyecto:

Para elaborar el plan financiero se utilizan los conceptos y las fórmulas para calcular el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el análisis de sensibilidad financiera.

El Valor Actual Neto (VAN): es una de las medidas financieras más utilizadas para determinar la viabilidad de un proyecto. Comprende el análisis temporal de los flujos de caja del proyecto, utilizando una tasa de descuento para determinar el valor presente de la inversión a lo largo del tiempo. La tasa de descuento representa el riesgo y en algunos casos, el costo de oportunidad de la inversión.

$$NPV(i, N) = \sum_{t=0}^N \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

Si el valor final del VAN es positivo, se asume que el valor agregado global del proyecto es superior a otras inversiones. Un valor negativo indica que el valor agregado del proyecto es inferior a otras alternativas y debería ser desechado o modificado. Un valor 0 indica que el proyecto es equivalente a otras alternativas de inversión.

Otra medida utilizadas para evaluar la viabilidad el proyecto es la **Tasa Interna de Retorno (TIR)**, que está fuertemente relacionada con el VAN. Se interpreta como la

tasas de descuento con la que el VAN es igual a cero. En este caso, la TIR a cinco años es 5%, lo que es considerado como aceptable.

$$r_{n+1} = r_n - NPV_n \left(\frac{r_n - r_{n-1}}{NPV_n - NPV_{n-1}} \right).$$

Análisis de sensibilidad financiera¹²:

Un análisis de sensibilidad intenta medir el riesgo de levantar una empresa considerando los factores de mayor impacto en su rentabilidad y viabilidad, para ello se ponderan distintos escenarios con sus respectivos cálculos de valor presente neto y tasa interna de retorno. Existen distintos tipos de factores que pueden afectar a una organización:

1.- Factores determinísticos: son aquellos conocidos y cuantificados.

2.- Factores probabilísticos: corresponden a aquellas variables que son susceptibles de ocurrir.

3.- Factores aleatorios: implican factores que elegidos azarosamente para verificar su incidencia en el negocio.

Para este proyecto se utilizan factores probabilísticos en su mayoría, debido a que por la primicia del negocio se desconocen factores de carácter determinísticos.

I.6.- JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN:

Este plan de negocios aprovecha el desafío de **Amore Pacific**, la empresa cosmetológica coreanas más destacada mundialmente, de expandirse a Latinoamérica y por otro lado la necesidad del mercado cosmetológico chileno de renovación y actualización de sus productos.

Hasta hoy los clientes chilenos disponen de una limitada propuesta tecnológica basada en avances occidentales exclusivamente, mientras los adelantos en innovación

¹² <http://revistavoces.org.ve/docu/voces2-art3.pdf>

cosmetológica los han liderado los coreanos y japoneses. En consecuencia, los productos cosméticos llegan con retraso de al menos dos años a Chile.

Desde este requerimiento surge la iniciativa de desarrollar una empresa chilena con la representación legal de **Amore Pacific** en Chile, la cual tomará el desafío de dar a conocer mundialmente a las clientas chilenas como modelo de consumidores en Latinoamérica.

II.-DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO:

II.1-AMORE PACIFIC: HISTORIA Y EVOLUCIÓN.

*“Posicionándose dentro de las 30 compañías más exitosas mundialmente con el propósito de convertirse top 10 hacia el año 2015, con más de 3.300 funcionarios, y ventas de US\$ 1.111 millones durante el año 2004”. Esta es la historia de **Amore Pacific**.*

En 1945 Sung-Hwan Suh creó Pacific Chemical Industries, fue el fundador de la cosmetología en Corea. Desde su filosofía *“contribuyendo a la humanidad proveyendo belleza y salud a través de tecnología y devoción”*, lanzó en 1948 su primer producto “Melody Cream” el cual fue un éxito en Corea¹³. Ya en 1960 **Amore Pacific** tomó decisiones de expansión al abrir un “joint agreement” con la empresa Coty en Francia mandando sus productos en una pequeña escala de barcos, los que también desplazaban productos a Etiopía y Tailandia con agentes de ventas independientes. Durante el mismo período, **Amore Pacific** instaló el exitoso modelo “puerta a puerta” el cual empleó a más de 20.000 mujeres conocidas mundialmente como *“amore ladies”*. Y lo transformó en el jugador dominante del mercado coreano con el 85% de participación durante el 2005.

En la década de los 70, con su visión de expansionismo mundial, abrió oficinas subsidiadas en USA, Alemania, Japón, Canadá y Hong Kong. Luego en los 80, decidió tomar agresivas estrategias de crecimiento diversificándose a otros negocios como seguros de vida, equipos de basketball, voleyball y baseball, así como en la industria electrónica, de advertising y servicios financieros. En los 90, la nueva directiva de **Amore Pacific** reenfocó rigurosamente la compañía a la industria cosmetológica principalmente y dejó la participación en la mayoría de las otras industrias.

¹³ Ofek, E & Herman, K (2008).

Su visión expansionista llevó a **Amore Pacific** a competir con las más grandes compañías cosmetológicas como Shiseido (Japón) y Loreal de París (Francia). Así configuró un plan de marketing a nivel mundial el cual comenzó en Francia para así aprender de su más fuerte competidor y la cuna de la cosmetología. Incorporó a Catherine Dauphin quien tenía una vasta experiencia en la industria de perfumes en Francia y el mundo. De este modo, Amore Pacific desarrolló una nueva imagen “*una identidad holística que emergiera de inspiraciones del Oriente y Occidente*” siempre conservando un acento de la cultura coreana, para ello ésta y otros especialistas identificaron qué aspectos de la cultura coreana serían valiosos de enfatizar en los mercados occidentales. En el año 2001, Amore Pacific lanzó al mercado “Lolita Lempicka” perfume que ha sido premiado en varias ocasiones por el público francés y mundial.¹⁴

A principio de los años 2000, **Amore Pacific** se había establecido como un líder de exportación mundial dentro de la industria, el 81% de sus ventas internacionales provenían de Francia (55%), China (17%) y USA (9%).

Durante los últimos años 2009- 2012, **Amore Pacific** ha demostrado un crecimiento sostenido en las ventas, especialmente en China, lo que representado un acierto en su plan de expansión y posicionamiento de marca. Como se observa en la tabla 1, los valores agregados de la compañía han mantenido un ingreso de operación constante y un ingreso neto que ha oscilado en los últimos tres años. En cuanto a los índices ROA y ROE se muestran adecuados, dentro de las aspiraciones de expansión e inversión que este conlleva.

Tabla N° 1: **Amore Pacific: reporte anual 2012**¹⁵

VARIABLES	2009	2010	2011	2012
Ventas	1.86	2.18	2.45	2.74
Ingresos de operación	296.64	350.40	358.08	349.44
Ingreso Neto	216.96	276.48	313.92	257.28
ROA	13.70%	12.30%	12.40%	-
ROE	18.70%	16.60%	16.40%	-

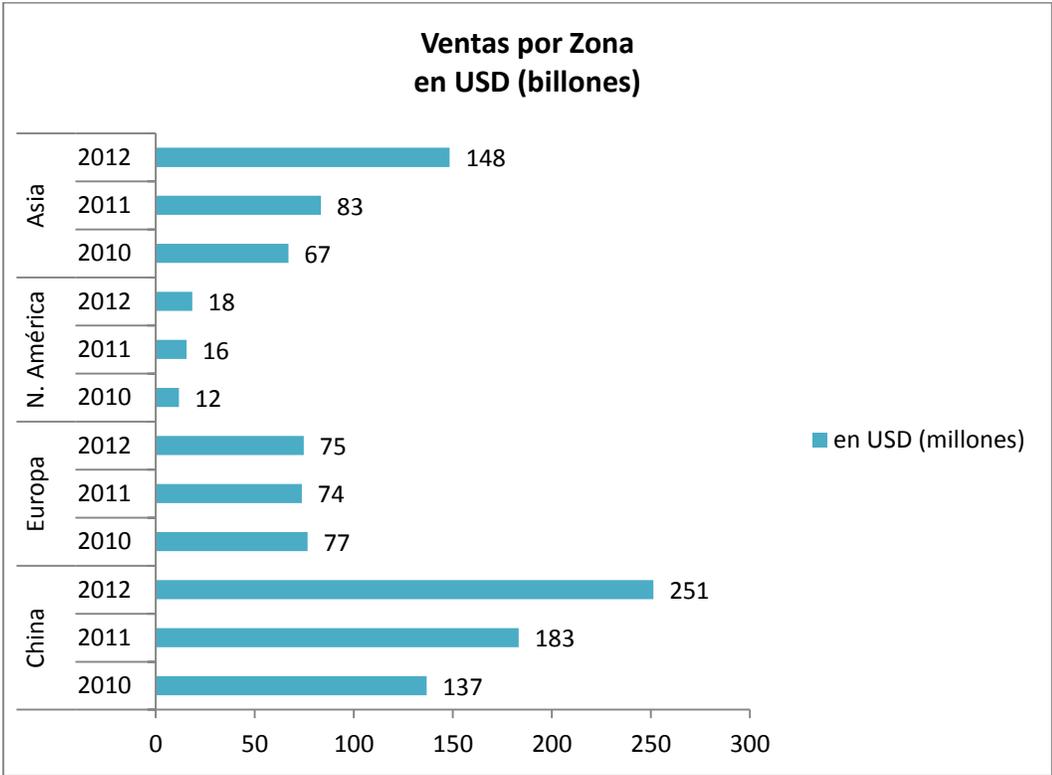
Fuente: http://en.amorepacific.com/resources/download/invest/2012_AnnualReport.pdf

¹⁴ Ghemawat, P & Cols. (2006).

¹⁵La conversión de los montos en dinero de Korean Wons a USD estan calculados al 13 de abril de 2014.

Asimismo la tabla N°2 muestra las ventas por región donde claramente se aprecia que la compañía ha obtenido sus mayores ganancias en China espacialmente en Shanghái y Hong Kong. Nótese como la marca se ha ido posicionando en los países asiáticos emergentes como Singapur y Malasia, lo cual ha sido otras de las jugadas estratégicas de **Amore Pacific** en su expansión. Cabe destacar que el crecimiento de ventas en Estados Unidos ha sido gradual, esto se debe principalmente a que el mercado cosmetológico en ese país ha mostrado aumentos moderados los últimos años.

Tabla N° 2: Amore Pacific, ventas por región¹⁶



Fuente: http://en.amorepacific.com/resources/download/invest/2012_AnnualReport.pdf

En relación con el plan de operaciones de **Amore Pacific** destaca el crecimiento de sus tiendas propias y puntos de ventas en los distintos países. En el caso de Estados Unidos los puntos de ventas son 238 concentrados en los Ángeles y Nueva York, sin embargo la proporción de ventas también es alta considerando que los puntos de distribución son

¹⁶La conversión de los montos en dinero de Korean Wons a USD esta calculados al 13 de abril de 2014.

recientes y se han ido instalando gradualmente, con aspiraciones de ingreso a otras ciudades.

Este precedente de crecimiento en las ventas en Estados Unidos constituye un buen augurio, pensando en un futuro posicionamiento de la marca en Chile y Latinoamérica, considerando las similitudes socioculturales de las clientas en cosméticos (ver tabla n°2y N° 3).

Como se observa **Amore Pacific** ha utilizado como táctica el conocimiento local de las regiones a través de la contratación de personal de la misma área, atendiendo respetuosamente a las necesidades de las clientas. Estados Unidos, al ser uno de los últimos mercados de ingreso, evidencia más empleados coreanos para precisamente comprender las costumbres de las clientas y transmitir un mensaje potente de la compañía a través de sus productos, en pos de la adaptación y posicionamiento de la marca (ver tabla N° 3).

Tabla N° 3: Distribución de tiendas propias y funcionarios de Amore Pacific en el mundo¹⁷

Cantidad	CHINA	COREA	FRANCIA	OTROS PAÍSES ASIATICOS	EEUU	JAPÓN
Empleados	5.029	4.724	204	360	64	145
Tiendas ¹⁸	4.015	1.975	2.286	136	238	8.911
Proporción de empleados locales	99%	-	96%	94%	87%	89%

Fuente: http://en.amorepacific.com/resources/download/invest/2012_AnnualReport.pdf

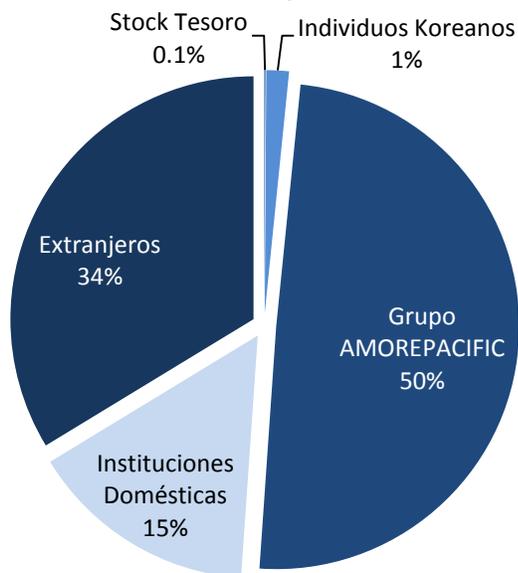
Finalmente, la distribución de **Amore Pacific** en cuanto a sus accionistas es la que se muestra en el gráfico N° 4, donde el 49% de la compañía pertenece al grupo **Amore Pacific** y 9 personas más, el 33.7% de inversionistas extranjeros y el 15.2% de instituciones nacionales. Nótese que estas últimas en su mayoría son universidades coreanas las que mantienen una relación tecnológica-comercial con **Amore Pacific**

¹⁷ http://en.amorepacific.com/resources/download/invest/2012_AnnualReport.pdf

¹⁸ La cantidad de tiendas refiere a todos los puntos de venta o distribución tales como farmacias, multiendas más tiendas propias de Amore Pacific.

donde los descubrimientos y avances desarrollados en los laboratorios de éstas se convierten en las innovaciones de sus productos, por lo tanto las ganancias van directamente a la inversión en los laboratorios de dichas universidades.

Gráfico N°4: **Amore Pacific**: Accionistas Mayoritarios^{19 20}



II.2.- AMORE PACIFIC: SUBMARCAS Y PRODUCTOS.

Amore Pacific con su filosofía de “*proveer salud y belleza a la humanidad desde la creación de una identidad holística*” revolucionó la industria cosmética mundial, ya que, no sólo buscó un posicionamiento en los mercados más competitivos como Francia, sino que adaptó sus productos a las necesidades y gustos de sus consumidoras internacionales con un delicado acento coreano ancestral. Esta combinación fusiona dos aspectos cruciales para el éxito en el lanzamiento y comercialización de una marca. Primero, investigó en detalle las necesidades reales de sus consumidoras respetando su visión local y luego se hizo asesorar por expertos de cada país para rescatar qué aspectos de la propuesta ancestral coreana deberían destacarse para responder a estas demandas de las clientas. La estrategia fue un éxito de ventas y “awareness” en las consumidoras

¹⁹ Basado en acciones comunes a Diciembre 2012.

²⁰ http://en.amorepacific.com/resources/download/invest/2012_AnnualReport.pdf

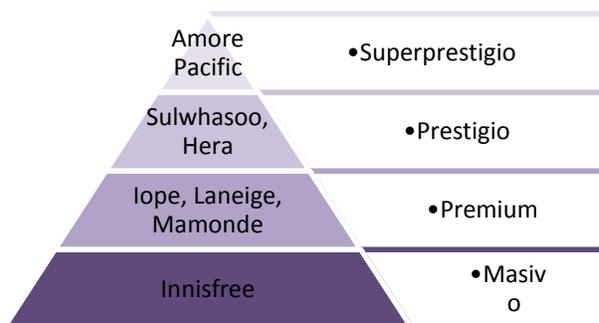
extrajeran, tanto así que sus productos han sido escogidos dentro de los mejores mundialmente.

En la actualidad, **Amore Pacific** ha creado 18 submarcas en cosméticos, 7 en cuidado personal y 5 en salud²¹ lo que ha respondido exitosamente a las necesidades de sus consumidoras, luego se realizó una acuciosa segmentación a través del análisis de datos locales, geográficos, tendencias y por supuesto el desarrollo de soluciones innovadoras y de alta tecnología en sus productos (ver tabla 1 anexos).

Con el propósito de conocer a cabalidad las demandas de Chile, la empresa **Amore Pacific** podría realizar la profundización del presente estudio, con el objeto de identificar las necesidades de las mujeres chilenas, utilizando un tipo de muestreo más riguroso y amplio, la aplicación de encuestas, entrevistas a informantes claves y encuentros promocionales con pruebas de producto y nivel de satisfacción.

A priori, las líneas que podrían importarse en primera instancia a Chile serían: **Innisfree, Sulwhasoo y Amore Pacific**. En primer lugar, estas submarcas representan tres segmentos distintos (ver figura 5)²², por lo tanto llegarían a una porción importante del mercado en Chile. Segundo, porque estas marcas son competidores directos de submarcas que ya llevan años de ventas exitosas en Chile, por lo tanto ya están probadas en el mercado. Y en tercer lugar, porque son las submarcas más fuertes de competencia de **Amore Pacific**, a excepción de Innisfree la cual es emergente, pero su innovación en componentes naturales podrían posicionarse bien en el mercado chileno tal como lo ha hecho Natura estos últimos años. Por último, las submarcas con ventas más altas en el mercado internacional han sido Sulwhasoo con un 46.3% de las ventas totales e Innisfree con un 9.2%²³.

Figura N° 5: Pirámide de la marca de Amore Pacific²⁴.



²¹ http://en.amorepacific.com/about/global_strategy.jsp

²² Ghemawat, P & Cols. (2006).

²³ Ghemawat, P & Cols. (2006).

²⁴ Ghemawat, P & Cols. (2006).

II.3- Amore Pacific: Valores. ²⁵

Apertura: Amore Pacific promueve la comunicación abierta con otras compañías, y especialmente con sus consumidores, reconocen que el punto de vista de otros puede ser mejor, por lo que acoge opiniones, sugerencias, etc.

Innovación: la compañía está abierta al desarrollo de nuevas ideas, porque está consciente que es imposible el éxito sin considerar el cambio. **Amore Pacific** se siente apasionado por la introducción de nuevos conceptos al mundo todo el tiempo.

Proximidad: para la compañía es indispensable estar física y psicológicamente cerca de sus consumidores. Así como también promover relaciones amigables y cercanas entre los trabajadores.

Sinceridad: la compañía es responsable de todas las tareas y el trabajo con el mismo cuidado que tiene los asuntos familiares. Todas las acciones y obligaciones de la empresa tienden a ser confiables aportando de manera transparente a la sociedad.

Desafío: Amore Pacific nunca se siente satisfecho con lo que es, ya que siempre estará motivado por lo desconocido, siempre estará incentivado por superar los desafíos que impone la industria.

II.4.-RELEVANCIA DEL PLAN DE NEGOCIO:

Preocupantemente, el mercado cosmético chileno se ve afectado por un nudo crítico fundamental, este es la débil actualización de su visión frente a sus productos, las preferencias del mercado y las estrategias de marketing.

Debido a este problema, todas las innovaciones tecnológicas en los productos cosmetológicos llegan al mercado chileno con al menos 2 años de retraso considerando la escena mundial. Para ejemplificar las “BB creams”²⁶ las cuales fueron desarrolladas y

²⁵ http://en.amorepacific.com/about/about_ideology_01.jsp

²⁶ BB creams balm and blemish base, corresponde a una crema facial que combina atributos de una crema para el cuidado de la piel, más maquillaje y protector solar en un solo producto.

lanzadas por primera vez en Corea del Sur durante la década de los 90, se posicionaron mundialmente en 2010-2011 y llegaron a Chile recién en 2012, sólo en la versión occidental de L'Oreal^{27 28}.

Lo anterior, no sólo implica que las clientas chilenas accedan desfasadamente a las innovaciones cosmetológicas, sino que además éstos responden a una sola propuesta tecnológica, la occidental. De este modo productos de marcas orientales centenarias como **Shiseido y Amore Pacific**, las que han desarrollado adelantos con esencias de té verde, ginseng, algas, vitamina U, entre otros han sido descubrimientos científicos que tanto Chile como Latinoamérica desconocen.

Consecuentemente, la visión desactualizada de las tendencias del mercado cosmetológico chileno obligan a aquellos clientes que prefieren marcas coreanas y japonesas tales como **Shiseido y Amore Pacific**, tengan que adquirir sus productos en el mercado negro. Hoy, mujeres chilenas ponen en riesgo su salud al comprar en sitios web de dudoso origen^{29 30}, los cuales no cuentan con los permisos mínimos del Instituto Chileno de Salud Pública para comercializar estos productos en el país, por lo tanto clientas chilenas no tienen un respaldo en su compra.

Este hecho revela que efectivamente las clientas chilenas quieren conocer y probar los productos coreanos, lo cual representa un nicho que está cubierto débilmente por compras online que se demoran más de 2 meses en su traslado a Chile, además de las dificultades en aduana por el permiso de ingreso de productos cosmetológicos. Y la segunda opción es la compra ilegal a distribuidores chilenos no reconocidos por el ISP (Instituto de Salud Pública). Como se observa este modelo de comercialización es deficiente, ya que desanima a los clientes a comprar estos productos por la alta demora y riesgo que implica.

Por otro lado, las estrategias de marketing que utilizan los mercados cosmetológicos occidentales responden a un modelo anticuado, el que no ha demostrado cambios estructurales desde hace décadas. Algunos ejemplos como **L'Oreal, P&G, Avon, Estee Lauder** e incluso las más nuevas como **Natura y MAC**, revelan un modelo de venta y captación de clientes anticuados, esto se hace visible en todas las campañas de ventas las que utilizan las mismas estrategias desde hace años tales como: muestras, ofertas, volantes, entre otras, basándose en la venta de oportunidad, desde el concepto de estética exclusivamente.

²⁷<http://www.thebbcreamshop.com/33-bb-cream>

²⁸ http://www.cosmopolitan.co.uk/beauty-hair/what_is_bb_cream_beauty

²⁹ <http://cosmeticocoreanosenchile.blogspot.com/>

³⁰ <http://madeinkoreastore.wix.com/store>

Mientras que en la actualidad, los mercados cosmetológicos asiáticos especialmente el coreano han desarrollado las estrategias más innovadoras para incentivar las preferencias de sus clientes en dos focos: la educación del uso de los productos cosmetológicos basados en el concepto de cosmoceutical más que solo en estética y la relación cercana entre vendedor asesor y sus clientas. Las principales marcas coreanas compiten arduamente en estos focos, en donde se busca fidelizar a los clientes con una atención personalizada, con el concepto de vendedora de cabecera, quien se preocupa constantemente de sus clientas, su conocimiento y ciclos de compra.

En resumen, este limitado escenario del mercado cosmetológico chileno es la inspiración de este plan de negocio que pretende posicionar y comercializar por primera vez en Chile a la marca cosmetología más prestigiosa de Corea, **Amore Pacific**, modernizando la visión de los productos, preferencias de los clientes y estrategias de marketing asociadas.

Concretamente la introducción de **Amore Pacific** en Chile permitiría:

1. Que las mujeres chilenas tuvieran acceso a los avances científicos coreanos en cosmetología en tiempo real y de primera fuente.
2. La compra legal de productos cosmetológicos coreanos en Chile, de modo que las clientas tendrían la protección del Instituto de Salud Pública, Sernac y el respaldo de 67 años de trayectoria de la compañía más prestigiosa de Corea.
3. Hacer significativamente más eficiente el modelo de comercialización de productos coreanos en Chile, en donde las clientas podrían comprar sus productos directamente en tiendas Paris, tienda propia y vía Internet, con un respaldo de compra exclusivo del modelo de vendedoras / asesoras cosmetológicas de cabecera.
4. El acceso a las clientas chilenas a un modelo cosmetológico innovador en sus estrategias de fidelización que busca instalar un exclusivo programa de asesoría y de educación con sus clientas.

II.5.- ¿POR QUÉ CHILE DEBERÍA SER LA ENTRADA ESTRATÉGICA DE **AMORE PACIFIC** A LATINOAMÉRICA?

“Chile es el mejor país para hacer negocios de Latinoamérica”, así lo indican coincidentemente distintos estudios ^{31 32}, entre ellos la última versión del ranking de competitividad (2012-2013) donde se posiciona en el lugar 33³³ mundial y número 1 en Latinoamérica.

El siguiente análisis (ver tabla N° 6) tiene como objetivo comparar a Chile con otros países de la región en factores socioeconómicos que afectan la decisión de **Amore Pacific** de escoger a Chile como la opción más acertada de entrada a Latinoamérica. Los países contrastados son aquellos con mejor desempeño dentro de la región y que además poseen una industria intensa industria cosmética estos son: Brasil, Perú, Colombia y Argentina.

Específicamente, la tabla N° 6 compara el índice de competitividad que obtuvo cada país en la última versión de la encuesta mundial (2012-2013), la que recoge la opinión de aproximadamente 8.700 empresarios reconocidos internacionalmente, agrupándolas en 12 pilares de competitividad en 3 grandes categorías: requerimientos básicos, potenciadores de eficiencia y factores de sofisticación e innovación³⁴. Para profundizar en los factores que efectivamente actuarían como *drivers* para la elección de Chile como la puerta de entrada de **Amore Pacific** a Latinoamérica, se considera el puntaje total de competitividad, y el desglose en el pilar de entorno macroeconómico, la eficiencia del mercado de bienes y servicios, el tamaño del mercado y el crecimiento del mercado cosmético.

El análisis pondera por porcentaje cada criterio según nivel de relevancia, el puntaje en bruto o posición dentro del ranking está al lado izquierdo dentro de cada criterio mientras que su ponderación al lado derecho, en consecuencia el país que obtenga un menor puntaje ponderado es el que posee mejores condiciones según los índices que contempla este análisis. Cabe señalar que en el caso de tamaño de mercado cosmético se ordena a los países de mayor a menor, siendo Brasil el número 1 con un 19% de crecimiento y así sucesivamente.

³¹ <http://www.ibtimes.com/chile-latin-americas-best-country-do-business-34-world-venezuela-worst-181-world-1475410>

³² http://export.gov/chile/static/CCG%20Chile%202012_Latest_eg_cl_050006.pdf

³³ http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

³⁴ http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Tabla N° 6: Análisis de competitividad en países de la región en Latinoamérica.

Cr iterios	Índice de competitividad (30%)	Entorno macroeconómico (20%)	Eficiencia en mercados de bienes y servicios (10%)	Tamaño de mercado (20%)	Crecimiento mercado cosmético (2010)(20%)	Total (100%)
Brasil ³⁵	56/16.8	48/9.6	40/4	7/1.4	19%/1	32.8
Perú ³⁶	61/18.3	21/4.2	53/5.3	45/9	13%/2	38.8
Colombia ³⁷	69/20.7	34/6.8	55/5.5	27/5.4	-	38.4
Argentina	104/31.2	94/18.8	131/13.1	21/4.2	12%/3	70.3
Chile	34/10.2	14/2.8	28/2.8	42/8.4	11%/4	28.2

Fuente: elaboración propia.

Como se visualiza en la tabla, Chile frente a los otros países de la región obtiene el primer lugar con 28.2 puntos ponderados en el análisis, es decir que cuenta con las mejores condiciones para ser un mercado de prueba de **Amore Pacific** en Latinoamérica. Su posición aventajada se manifiesta especialmente en las variables de entorno macroeconómico, eficiencia en mercados de bienes y servicios, e índice de competitividad global, además se ha destacado mundialmente por su estabilidad y funcionamiento de las instituciones, la baja deuda pública, su crecimiento en infraestructura, y por supuesto la eficiencia en sus mercados de servicios, laborales y financieros, factores que lo han posicionado de forma sostenida en el país más competitivo de Latinoamérica³⁸ (ver anexos gráfico 2).

En relación con los aspectos desfavorables se puede apreciar que Chile alcanza el lugar 45 en su tamaño de mercado, el cual se observa como uno de las más bajos de la región comparado con Brasil (7), Argentina (21) y Colombia (27), esto porque la población de Chile también es considerablemente más baja. Particularmente, el crecimiento del mercado cosmetológico al que apuntaría **Amore Pacific** ha presentado un crecimiento mayor en Brasil, seguido de Perú, Argentina y finalmente Chile. Si la decisión de entrada considerará solo estos dos últimos puntos **Amore Pacific** tendría un mejor horizonte en Brasil en comparación con Chile y el resto de los países. No obstante, Brasil ha

³⁵ http://www3.weforum.org/docs/CSI/2012-13/GCR_CountryHighlights_2012-13.pdf

³⁶ http://www.cdi.org.pe/IGC_2012_2013.htm

³⁷ http://www3.weforum.org/docs/CSI/2012-13/GCR_CountryHighlights_2012-13.pdf

³⁸ http://www3.weforum.org/docs/CSI/2012-13/GCR_CountryHighlights_2012-13.pdf

desarrollado la marca cosmética más connotada en Latinoamérica **Natura**, la cual ha crecido sostenidamente los últimos años, por lo tanto con un competidor así de grande y prestigioso, sería un fracaso para **Amore Pacific** empezar en este mercado extremadamente competitivo aun cuando el tamaño de mercado se visualiza más favorable que en Chile. Además aun cuando Brasil ha ido en incremento los últimos años en sus capacidades competitivas, Chile sigue siendo el primer lugar de Latinoamérica, con un desempeño significativamente más alto³⁹.

Por otro lado, a pesar de que Chile presenta un tamaño de mercado menor y un crecimiento de mercado cosmético ligeramente más bajo en comparación a los otros países de la región, este análisis muestra puntos claves que favorecerían el posicionamiento y comercialización de **Amore Pacific**:

La estabilidad del entorno macroentorno de Chile sigue siendo el aspecto más exitoso y decidor frente a la instalación de cualquier negocio en el país, primero porque esto permite una solidez y un respaldo que no pueden ofrecer los otros países de la región. El poder respaldar esa estabilidad con una institucionalidad que funciona eficientemente, con un mercado de bienes y financiero de desatado desempeño, hacen de Chile una oportunidad certera en cuanto seguridad financiera y crediticia, política y económica, factores que los otros países no pueden ofrecer para empezar y desarrollar un negocio.

Asimismo en cuanto a *política internacional Chile* se destaca como el primer país de Latinoamérica que establece un tratado de libre comercio con Corea (2003) y China, lo cual indica que estos países reconocen su exitosa trayectoria como un país atractivo de inversión y relación comercial, si bien los otros países de la región también poseen este tratado con Corea, para la visión del mundo es Chile el país más competitivo, estable y atractivo para negocios de toda Latinoamérica, como se ha mencionado “Chile sí, Latinoamérica No”^{40 41 42}.

Finalmente otro punto crucial es que a pesar de que Chile posee un crecimiento de mercado cosmetológico ligeramente menor, el gasto per cápita anual en cosméticos es el segundo más alto después de Brasil⁴³, posicionándolo como un escenario atractivo, de altas proyecciones y seguro, para **Amore Pacific**. Como el desarrollo de este plan de negocio supone una alta inversión en un comienzo para conocer a las clientas latinas,

³⁹ Guzmán, J & Medina, F (2013).

⁴⁰ http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/barometro_economico/newsid_3748000/3748534.stm

⁴¹[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2013_Latin_America_insurance_outlook/\\$FILE/2013_Latin_America_insurance_outlook.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2013_Latin_America_insurance_outlook/$FILE/2013_Latin_America_insurance_outlook.pdf)

⁴² http://www3.weforum.org/docs/CSI/2012-13/GCR_CountryHighlights_2012-13.pdf

⁴³ Galofre, R (2012)

Chile ofrece condiciones que otros países no pueden: inversión segura, condiciones estables en macroeconomía y demanda creciente de clientas por el uso de cosméticos sofisticados.

III.- ANÁLISIS DEL MACROENTORNO:

Altamente relevante es conocer en detalle cuáles y en qué medida las variables contextuales están afectando el lanzamiento y desarrollo del plan de negocio, de modo de trabajar estratégicamente con éstas. En la siguiente tabla se expone una descripción general del análisis PESTEL⁴⁴ con los principales factores del entorno político, económico, sociocultural, demográfico, legal, ético y tecnológico que estarían actuando como movilizadores, neutralizadores u obstaculizadores del lanzamiento y desarrollo de la marca **Amore Pacific** en la industria cosmética chilena.

Tabla N°7: Variables del macroentorno en la industria cosmética chilena.

VARIABLES DEL ENTORNO	INDUSTRIA COSMÉTICA EN CHILE
Político	<p>El desarrollo de políticas en torno al porcentaje de inversión en I&D sobre el PIB de Chile ha ido en descenso desde un 0.7% a un 0.4% desde el 2004 al 2008, respectivamente.⁴⁵</p> <p>Según el informe OCDE del 2011, Chile se encuentra dentro de los 5 países más bajos en el gasto de I&D vinculado a negocios.⁴⁶ Esto implica que en los avances tecnológicos de Chile aplicados a productos son prácticamente nulos al ser comparados con países como Corea del Sur quien actualmente invierte 6 veces más que Chile en la materia (4.03% en el 2012)⁴⁷ (ver anexos pág.20).</p> <p>Aun cuando se espera que la inversión de Chile alcance un 0.8% el 2014⁴⁸. Considerando estos datos, es una realidad que la ventaja de calidad tecnológica y científica sur coreana en productos cosmetológicos sea inalcanzable para Chile.</p>
Económico	<p><i>“Chile ha mostrado una impresionante expansión económica durante las últimas dos décadas, reflejada en un crecimiento promedio de 4,8% en su PIB per cápita desde 1986 hasta 2005”</i>⁴⁹</p> <p>Particularmente, los últimos 5 años el crecimiento económico de Chile ha sido</p>

⁴⁴ <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

⁴⁵ <http://www.scidev.net/global/funding/news/low-chilean-r-d-figures-spur-government-action.html>

⁴⁶ <http://www.oecd.org/chile/sti-outlook-2012-chile.pdf>

⁴⁷ http://www.eurekanetwork.org/about/-/journal_content/56/10137/2020631

⁴⁸ <http://www.scidev.net/global/funding/news/low-chilean-r-d-figures-spur-government-action.html>

⁴⁹ <http://www.bcentral.cl/estudios/documentos-trabajo/pdf/dtbc365.pdf>

	<p>sostenidamente más alto que el promedio mundial alcanzando un 5.5% en promedio con el cierre de este año en un 4.8%. Es decir, que el desarrollo económico de Chile se debe en gran medida a variables internas que permiten posicionarlo como el tercer país de Latinoamérica más atractivo para inversionistas por su estable crecimiento económico.⁵⁰</p> <p>Potencialmente este crecimiento impactará el mercado cosmetológico, el cual ha crecido en un 10.3% este año comparado con el año 2012. ⁵¹</p>
<p>Sociocultural y demográfico.</p>	<p>Uno de los eventos socioculturales y demográficos más relevantes de los últimos años ha sido el incremento de mujeres en el campo laboral. Desde 1986 al 2010 la tasa de participación ha crecido desde un 29.1% a un 41.9%, situación que permite a las mujeres tener una mayor capacidad de compra.⁵²</p> <p>En concordancia con lo anterior, el consumo y la preocupación de las mujeres chilenas en cultivar su estética han ido sostenidamente en aumento. Desde el año 2004 al 2007 el crecimiento en la demanda de productos de belleza, maquillajes y lociones para la piel han aumentado un 15.20%. Mientras que el crecimiento de las importaciones de productos cosmetológicos durante los mismos años ha sido de un 27.17%.</p> <p>Actualmente la mujer chilena está gastando anualmente US\$120, siendo las principales tendencias los productos para el cuidado de la piel, maquillajes y productos para el cabello en ese orden.⁵³</p>
<p>Legal</p>	<p>El Instituto de Salud Pública ejerce la fiscalización de la fabricación o importación de productos cosmetológicos a Chile⁵⁴, a través de un formulario de ingreso el que debe ser respaldado por un químico farmacéutico para ser aceptado⁵⁵. Esta situación constituye una costosa barrera de entrada a la industria cosmética si se considera que el valor mercado para obtener este respaldo profesional es de 23 UF por producto.</p> <p>A pesar de esta fiscalización, la industria del maquillaje, especialmente, ha sido golpeada fuertemente por el contrabando y falsificación de productos chinos, situación que ha producido un deterioro a la industria nacional principalmente (Márquez, A 2013).⁵⁶</p>

⁵⁰ <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2013/11/655-551691-9-bbva-estima-que-peru-colombia-y-chile-seguiran-liderando-el-crecimiento-en-la.shtml>

⁵¹ <http://www.beautymarketamerica.com/crecen-las-ventas-de-la-camara-de-la-industria-cosmetica-de-chile-5388.php>

⁵² http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/estudios_y_documentos/documentostrabajo/situacion_laboral_mujeres.pdf

⁵³ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=89120>

⁵⁴ http://www.ispch.cl/oirs/SIAC_2007/siac.php?page=C&respuesta=COSM%20C9TICOS&cod=26 y <http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/1927>

⁵⁵ <http://www.barrerascomerciales.es/Fichas.aspx?ver=2008/0120>

⁵⁶ <http://www.beautymarketamerica.com/crecen-las-ventas-de-la-camara-de-la-industria-cosmetica-de-chile-5388.php>

Ético	Las principales dificultades éticas evidenciadas son en torno al testeo de los productos cosméticos en animales, que desde el sector de protección y defensa animal han difundido información para intencionar que los consumidores escojan aquellas marcas libres del testeo animal. ⁵⁷ ⁵⁸ Eventualmente este elemento podría afectar la demanda de los productos cosméticos que sí estarían dentro de esta categoría lo que podría expresarse en un alza de estos productos. Sin embargo, Amore Pacific utiliza nueve pruebas científicas que prescinden de animales para llevarse a cabo. ⁵⁹
Tecnológico	Si bien en los últimos años el 21% de los profesionales chilenos provienen de las ciencias e ingeniería lo que es cercano al promedio de países OCDE. La dificultad más relevante que enfrenta Chile es la escasez de profesionales dedicados a la ciencia y tecnología, lo cual representa un cuello de botella dentro del sistema de innovación en Chile ⁶⁰ (ver anexos tabla auxiliar 2 pág 19).

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los resultados del análisis PESTEL, se evidencia que la mayoría de las variables del entorno se muestran como facilitadoras para el éxito del lanzamiento de la marca cosmetológica **Amore Pacific** en Chile. Desde al aspecto económico, Chile ha crecido sorprendentemente desde 1986 a la fecha, en los últimos 5 años ha promediado anualmente un 5.5%. Esto indica que se integran cada vez más mujeres al campo laboral, por lo que poseen mayor poder de compra. Desde el ámbito sociocultural la preocupación femenina, en torno a la estética, ha producido que la compra de productos cosméticos sea un ítem crucial en su presupuesto, el cual también ha ido creciendo en el tiempo y hoy alcanza \$US 120 al año.

Además como las políticas chilenas de presupuesto en I&D han sido precarias, lo que ha obstaculizado el desarrollo del sistema de innovación en ciencia y tecnología. Por ende, los productos cosméticos extranjeros, en este caso, representan la opción más renovada científicamente en comparación a la industria nacional, así lo avala la elección de las consumidoras chilenas quienes en su mayoría escogen marcas como P&G y L’Oreal, dentro de las más destacadas.

⁵⁷ http://www.nomasviviseccion.cl/prueba_cosmeticos.html

⁵⁸ <http://www.animanaturalis.org/p/1476>

⁵⁹ http://en.amorepacific.com/sustain/safety_item_04.jsp

⁶⁰ ⁶⁰ <http://www.oecd.org/chile/sti-outlook-2012-chile.pdf>

Consecuentemente con este análisis, es posible establecer que en una potencial introducción de **Amore Pacific** al mercado cosmetológico chileno, estas variables actuarían como fuerzas beneficiadoras del éxito de la marca, amortiguando los costos de las barreras de entradas legales y el extenso gasto de posicionamiento de marca.

IV.- ANALISIS DE COMPETITIVIDAD

A través de este análisis, se pretende establecer cómo se podrían utilizar estratégicamente las variables del macro entorno en orden de favorecer la ventaja competitiva de la compañía **Amore Pacific** en el mercado cosmetológico chileno y su sustentabilidad en el tiempo.

Además en este análisis se identificará cuáles son las principales fuentes de valor de **Amore Pacific**, entendiendo como premisa que esta ventaja competitiva puede ser conectada con actividades específicas las que están relacionadas entre ellas, fortaleciendo así la decisión estratégica de su optimización, creando de esta manera un valor agregado tangible para los consumidores (Porter, 1998).

Los factores que estarían implicados en el éxito de Amore Pacific desde el punto de vista de su competitividad serían:

IV.1.-LA INDUSTRIA COSMÉTICA MUNDIAL:

Desde el siglo XIX la industria cosmética se empieza a instalar con más fuerza en la historia, a través de compañías como la norteamericana **Procter & Gamble** (1837), la japonesa **Shiseido** (1872) y la norteamericana **Avon** (1886). Prontamente la industria fue creciendo y durante el siglo XX ya se reconocían más de 100 marcas de cosméticos, maquillajes, lociones, productos capilares y de higiene.

Sólo en el Mercado estadounidense el consumo de productos de higiene y cosméticos fue creciendo vertiginosamente debido al creciente interés de las mujeres en estos productos. En 1900 las ventas retail alcanzaron \$100.000 US anual, a mediados de la década del 20 \$125,000, 000 por año y cerca de \$150.000.000 en 1940. ⁶¹

⁶¹ <http://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/8965615/Daum06.html?sequence=2>

A su vez, las empresas cosmetológicas fueron cada vez más competitivas y el nivel de ventas siguió creciendo junto con la especialización de las marcas. De modo que las ventas a finales del siglo XX ascendieron sostenidamente, lo cual fue una tendencia mundial (ver tabla N° 8).

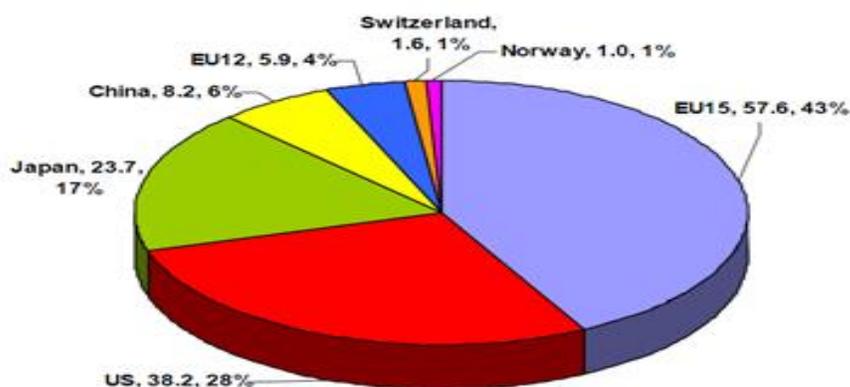
Tabla N°8 Ventas cosméticas internacionales (duración 1997- 2001 dentro de las mayores regiones)

Región	1997	1998	1999	2000	2001	1997- 2001
Norteamérica	6,689.0	7,027.0	7,264.7	7,523.9	7,768.0	3.81
Suramérica	2,050.1	2,185.7	2,407.1	2,651.2	2,897.5	9.03
Europa	4,729.3	5,142.6	5,618.5	5,898.4	6,105.9	6.60
Asia	5,115.3	5,188.5	5,387.7	5,525.3	5,716.8	2.82
Total	18,583.7	19,543.8	20,678.0	21,598.8	22,489.0	4.88

Fuente: Kumar, 2005.

A comienzos del siglo XXI el tamaño del mercado cosmetológico mundial se distribuye como se aprecia en el gráfico N° 9. El tamaño de mercado de USA y Japón por sí solos alcanzan un 45% del total del mercado, mientras que en Europa completo un 49%, es decir, a pesar de que la cantidad de población de toda Europa es ampliamente mayor que el número de habitantes de USA y Japón sumados, la diferencia porcentual en el tamaño de mercado es de sólo 4%.

Gráfico N°9. Europa, China y Japón tamaños del mercado cosmético.



Source: Euromonitor, COLIPA Statistics Working Group

Fuente: Euromonitor. COLIPA Grupo de trabajo estadístico.

En cuanto al gasto per cápita en cosméticos durante los años (2000-2006), los países de EU27 gastan €128 promedio por año. Siendo los países de mayor consumo Dinamarca y Suecia con €171, España €169 y Francia €166, mientras que los más bajos gastos lo hicieron Grecia y Portugal con €121 y €104, respectivamente. En Japón el gasto per cápita en cosméticos alcanzó €174 en promedio anual, €127 en US y €24 en China durante los mismos años (ver tabla 10).⁶²

En cuanto a la distribución de ventas por tipo de productos, ya sean cosméticos, de higiene y fragancias, se distribuyó de la siguiente forma durante el año 2001 (ver figura 11). En donde los productos de cuidado de la piel los cuales incluyen lociones, tónicos, cremas y sales de baño, han liderado las ventas alcanzando USD \$31.3 billones.

Tabla N° 10. Consumo de cosméticos per cápita por país y región (2006)

País	C&T gastos Per Cápita, 2006	CAGR 2000/ 2006	C&T gastos Per Cápita US\$ PPP, 2006
EU15	150	1.9%	132
EU12	57	6.8%	98
EU27	128	2.2%	124
US	127	-3.8%	127
Japón	186	-4.5%	174
China	6	4.0%	24

Fuente: Euromonitor, COLIPA grupo de trabajo estadístico.

⁶² Global Insight Inc. Rossi & Cols (2007).

Figura N° 11: Clasificación de ventas por tipos de productos cosméticos y de higiene personal y su participación de mercado mundial (2001)



Fuente: Lepir, R (2003).

Como se observa, el crecimiento de la industria cosmética mundial ha mantenido un incremento sostenido en el tiempo por lo que las proyecciones son optimistas frente al futuro. Global Insight Corporation Inc. (2007) elaboró una estimación del crecimiento de la industria de cosméticos durante los próximos años, en donde China mostrará el mayor y más rápido crecimiento a propósito de su bajo gasto per cápita de base durante los años 2000-2006. En tanto Japón se estima que seguirá creciendo en un 3,3% promedio anual durante la próxima década, USA un 5% y la EU27 un 4.4% en la eventualidad de que los países nuevos que la integren gasten en un 8,8% (ver figura 12).⁶³

⁶³ Global Insight Inc. Rossi & Cols (2007).

Figura N° 12: Estimación del tamaño de mercado cosmético mundial

País	Tamaño de mercado, Billones.					CAGR	
	2006	2011	2016	2021	2026	2006-2016	2016-2026
UE 12	5.2	8.5	12.2	15.9	21.1	8.8%	5.6%
UE 15	50.9	61.3	73.4	88.1	111.5	3.7%	4.3%
UE 27	65.5	81.8	100.5	122.4	156.2	4.4%	4.5%
E.E.U.U	47.9	62.9	78.4	94.9	114.5	5.0%	3.9%
Japón	3.5	3.9	4.7	5.7	6.7	3.1%	3.6%
China	10.3	20.8	38.7	108.8	108.8	14.1%	10.9%

Fuente: Global Insight Inc. Rossi & Cols (2007).

IV 2.-LA INDUSTRIA COSMÉTICA EN LATINOAMÉRICA:

La industria cosmética en Latinoamérica ha ido creciendo silenciosamente y hoy se perfila como una de las que ha aumentado más rápido. Durante comienzos del siglo XX Latinoamérica representaba el 14% del mercado cosmético mundial (Anasagasti, 2008). Hoy es una de las de mayor crecimiento anual, en donde los ingresos son cercanos a los US\$80.000 millones, y la fuerza de trabajo implicada es de 1.2 millones de plazas directas e indirectas y alrededor de 4 millones de personas que generan ingresos a partir de la misma industria. Potencialmente, Latinoamérica podría convertirse en el segundo mercado cosmetológico más relevante a nivel mundial (Concha, J 2013).

Hace 12 años la industria cosmética de Latinoamérica era el equivalente a la tercera parte del mercado de USA, Europa y Asia. En la actualidad, el mercado de cosméticos Latinoamericano es más grande que el mercado de USA, aproximadamente constituye el 80% de Europa y el 65% de Asia (Concha, J 2013).

Ya en el 2010 el mercado cosmetológico Latinoamericano había mostrado un crecimiento dentro del 20% anual movilizándolo \$US 64.000 millones. Si se consideran mercados individuales se puede apreciar que: Brasil creció un 19% en el año 2011 alcanzando \$US 43 mil millones de ventas en comparación al año anterior. Seguido de Perú en donde las ventas aumentaron un 13% en el año 2011, luego Chile en donde el incremento de ventas fue de un 11% el 2012 y México que mostró un alza de un 8% durante el 2011 (Galofre, R 2012).

Como se observa, la tendencia de incremento de ventas del mercado cosmetológico ha sido compartida por la mayoría de los países Latinoamericanos, situación que posiciona este mercado dentro de los 5 más rentables.

IV.3.-LA INDUSTRIA COSMÉTICA EN CHILE DURANTE LA ÚLTIMA DÉCADA:

El sector cosmético en Chile ha mostrado un crecimiento sustancial durante la última década, si bien el país ha seguido la tendencia mundial, especialmente la de Latinoamérica, Chile se ha posicionado en el quinto lugar dentro del mercado después de Brasil, México, Argentina y Colombia. Aun así el consumidor chileno es el que gasta más de todo Latinoamérica en cosméticos y perfumería US\$86 per cápita, por lo que incluso frente a la alta competencia en la industria lo hace altamente atractivo (Anasagasti, 2008).

Entre los años 2004-2007 el mercado cosmetológico⁶⁴ chileno creció un 16.5% en promedio, en donde sólo el año 2007 las ventas de cosméticos a valor retail alcanzaron US\$1.600 millones. Esto distribuido en un 70% de las ventas son importaciones y el resto de fabricación nacional, siendo los productos más importados los cosméticos y maquillajes 27%, los productos capilares 15% y los desodorantes un 14%. Hace algunos años el 60% del mercado cosmetológico correspondía a la inversión de empresas extranjeras en Chile, hoy han ido cerrando debido al costo menor de importar los productos. En cuanto a la fabricación nacional, la cual corresponde a un 30%, ésta no sólo comprende laboratorios nacionales, sino la inversión a través de Joint Venture y licencias de empresas extranjeras (Anasagasti, 2008).

En la siguiente tabla se puede apreciar cómo han ido aumentando las importaciones por tipo de producto cosmético, lo que demuestra cómo se ha ido transformando el mercado (ver tabla 13 y gráfico 14).

⁶⁴ En este estudio el mercado cosmetológico también comprende productos de higiene personal como: jabones, productos capilares, aguas de colonia, entre otros.

Tabla N° 13: Evolución de importaciones por partida arancelaria.

TABLA 1. EVOLUCIÓN IMPORTACIONES POR PARTIDA ARANCELARIA.

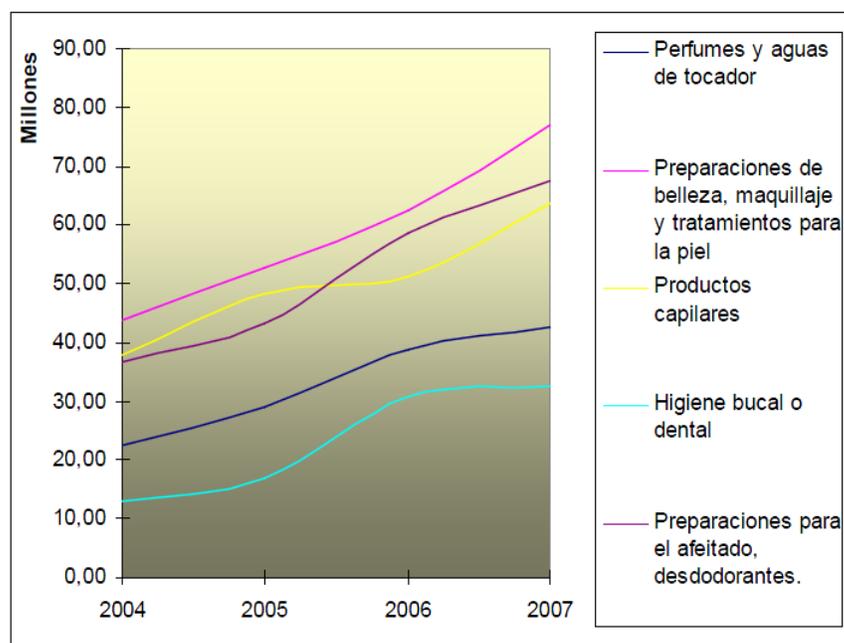
Partida Arancelaria	2004	2005	2006	2007
3303 Preparaciones de belleza, maquillaje y tratamientos para la piel	22.353.046,69	28.916.336,65	38.891.489,94	42.491.892,07
3304 Productos capilares	43.737.008,13	52.740.577,27	62.364.600,69	77.042.213,28
3305 Higiene bucal o dental	37.885.744,08	48.193.961,85	51.078.494,50	63.504.041,02
3306 Higiene bucal o dental	12.942.862,44	16.873.257,83	30.853.820,70	32.481.725,43
3307 Preparaciones para el afeitado, desodorantes, sales e incienso	36.770.028,50	43.169.905,17	58.576.543,16	67.387.768,10
Total General	153.688.689,84	189.894.038,77	241.764.948,99	282.907.639,90

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Aduana de Chile. Valores CIF expresados en dólares americanos.

Fuente: Anasagasti, 2008.

Gráfico N° 14: Evolución del mercado de la cosmética y perfumería en Chile.⁶⁵

GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LA COSMÉTICA Y PERFUMERÍA EN CHILE.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Aduanas de Chile (Cifras en dólares americanos).

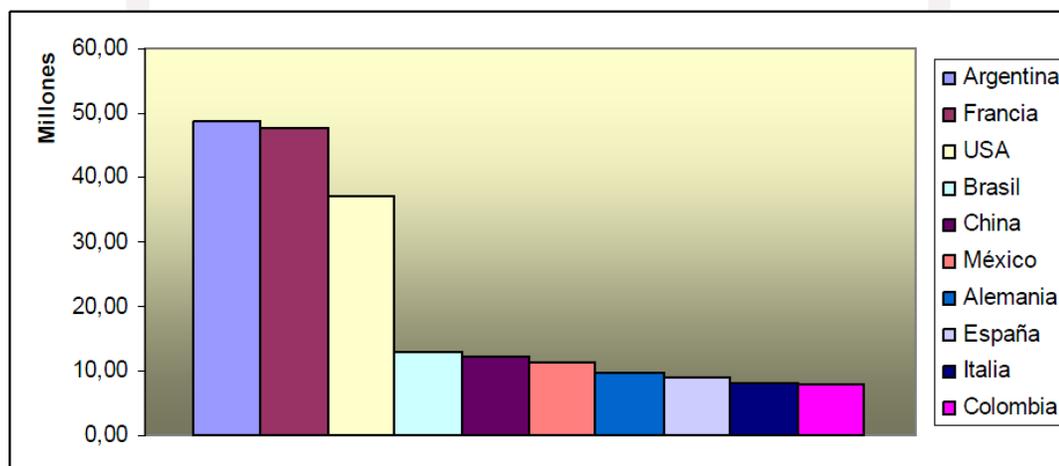
⁶⁵ Anasagasti, 2008.

Como se aprecia en ambos, los productos en que más han crecido las ventas desde el 2004-2007 han sido aquéllos de belleza, maquillajes y tratamientos de la piel. Por lo que es posible señalar que la importación de estos productos tendría una prioridad por sobre los otros al tomar una decisión estratégica.

Con respecto a los proveedores de productos, se puede establecer que durante los años 2004-2007 los principales países fueron: Argentina, Francia y USA, quienes constituyen el 56% del mercado chileno. Esto se debe a que en Argentina están los centros de operaciones Sudamérica de Unilever, Avon, Palmolive, que son marcas masivas y desde USA y Francia aquellas marcas selectivas. Específicamente, dentro de la partida 3304 que corresponde a la clasificación de productos para el cuidado de la piel, maquillajes, preparación de belleza y protectores solares ha sido la de mayor crecimiento comparado con la clasificación de perfumes y productos de higiene. Sólo en el año 2007 las importaciones de la clasificación 3304 fueron de US\$1.043.417 precio CIF lo que supone un incremento de un 28.54% (ver gráfico N° 15) (Anasagasti, 2008).

Gráfico N°15: Ranking de proveedores de productos de la partida 3304.

GRÁFICO15. RANKING DE PROVEEDORES DE PRODUCTOS DE LA PARTIDA 3304.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Aduanas de Chile. Valores CIF en dólares americanos.

Dentro de la clasificación 3304, la importación por tipos de productos específicos durante 2004-2007 es la siguiente (Anasagasti, 2008):

Tabla N° 16: Ranking de productos importados de la partida 3304.

TABLA 17. RANKING DE PRODUCTOS IMPORTADOS DE LA PARTIDA 3304.

	2004	2005	2006	2007	Crecimiento
Cremas para el cuidado de la piel	18.019.309,68	20.557.773,28	24.385.505,20	30.175.837,90	13,76%
Las demás	8.017.472,96	9.922.345,33	13.218.955,78	13.648.826,24	14,23%
Preparaciones para el maquillaje de los ojos	5.793.561,60	6.883.874,82	8.144.361,31	8.542.482,35	10,19%
Preparaciones para el maquillaje de los labios	4.671.620,69	5.855.704,63	5.999.042,24	8.179.843,96	15,03%
Bronceadores y bloqueadores solares	3.011.544,44	3.944.597,27	4.702.638,08	6.825.009,43	22,70%
Polvos, incluidos los compactos	1.529.716,01	2.158.710,53	1.883.522,76	3.342.935,90	21,58%
Bases de maquillaje	1.325.819,64	1.901.516,29	2.175.505,82	3.330.972,69	25,90%
Preparaciones para manicuras o pedicuros	1.124.287,98	1.220.950,98	1.462.521,64	2.344.359,83	20,17%
Aceites emulsionados	243.675,13	295.104,14	392.547,86	651.944,98	27,89%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Aduanas de Chile. Valores CIF en dólares americanos.

Fuente: Anasagasti, 2008.

En el transcurso del 2010, Chile aumentó sus ventas de cosméticos con un promedio de 9%, así entre abril de 2011 y 2012 se incrementó en un 11%⁶⁶. Crecimiento que siguió consolidándose en el año 2012 donde las ventas totales superaron los 2.829 millones de dólares considerando el valor retail de los productos, consecuentemente un crecimiento de un 8% en el mercado. Si bien los productos cosméticos no representan una necesidad de primer orden, las empresas de la industria han incentivado de tal manera la demanda y los gustos de los consumidores que actualmente el sector cosmético representa el 1.04% del PIB de Chile, mientras que el consumo per cápita anual alcanza en promedio los US\$160 dólares, convirtiéndose en el segundo país de mayor consumo de Sud América después de Brasil.^{67 68}

Durante los meses de enero a julio del 2013, las ventas acumuladas en la industria cosmética han crecido un 7% mientras que el porcentaje nominal alcanza a un 8.6%. Si se comparan el mes de julio del 2012 y 2013, el crecimiento de las ventas creció en un 10,3%. En palabras del presidente ejecutivo de la cámara cosmética de Chile, Álvaro Márquez, *“hay optimismo en el sector y esperamos que las ventas al cierre del 2013 logren crecimientos sobre el 8%, ya que se ha producido una re-aceleración del consumo, esto avalado por el crecimiento mostrado por el comercio que a julio llega al 10,3% y donde varios sectores industriales mostraron en igual mes variaciones positivas”*.

⁶⁶ Galofre, R 2012.

⁶⁷ <http://www.beautymarketamerica.com/crecen-las-ventas-de-la-camara-de-la-industria-cosmetica-de-chile-5388.php>

⁶⁸ <http://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/5069809/08/13/Industria-Cosmetica-alcanzo-ventas-por-US1405-millones-en-el-primer-semestre.html>

Como se observa, el crecimiento del sector cosmético en Chile ha sido exitosamente sostenido en el tiempo, y se proyecta que la demanda siga incrementándose durante el 2013, ya que ha sido uno de los sectores que menos ha afectado la desaceleración económica. Además, se espera que potencialmente el consumo sea cada vez más masivo y que el consumo per cápita siga tendiendo al incremento⁶⁹.

Con respecto a la distribución de las marcas con mayor presencia, se observa que el 81.2% del total de marcas pertenece a la agrupación nacional “Cámara Cosmética Chilena” en donde destacan marcas como: P&G, Colgate, Palmolive, Estee Lauder, Avon, Natura, Petrizio, Lush y Loreal. Así también los canales de distribución y venta directa los lideran los supermercados, las tiendas por departamento y las farmacias.⁷⁰

Considerando la información extraída de los estudios disponibles de la última década en Chile, es posible establecer una proyección robusta de crecimiento del mercado cosmético chileno, tendiendo a la importación de productos de la clasificación 3304 que incluye productos del cuidado de la piel, maquillajes y protectores solares, por sobre los perfumes y productos capilares. Además las chilenas están gastando más anualmente alcanzando a un gasto per cápita de \$US 120 anuales en promedio.

IV.4.-ANÁLISIS DE COMPETIDORES EN EL MERCADO COSMETOLÓGICO: BENCHMARKING

Desde 1880 aparecen las primeras empresas de fragancias, cosméticos y jabones. Entre las más legendarias están: **Procter and Gamble (P&G, 1837)**, **Shiseido (1872)** y **Avon (1886)**. La primera logra instalarse como la empresa de higiene personal de excelencia mundial⁷¹. Mientras que **Shiseido** nació como una de las primeras farmacias de estilo occidental en Japón y prontamente comienza a crear sus propios cosméticos.⁷² Finalmente, **Avon** revolucionó las ventas cosmetológicas con su modelo de entrega de muestras de fragancias a través de catálogos, los que eran entregados por mujeres entrenadas como especialistas. Esta fue la primera empresa en instalar el modelo de

⁶⁹ <http://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/5069809/08/13/Industria-Cosmetica-alcanzo-ventas-por-US1405-millones-en-el-primer-semestre.html>

⁷⁰ <http://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/5069809/08/13/Industria-Cosmetica-alcanzo-ventas-por-US1405-millones-en-el-primer-semestre.html>

⁷¹ http://www.pg.com/translations/history_pdf/english_history.pdf

⁷² <http://group.shiseido.com/company/past/history/>

venta puerta a puerta, con lo que se independizaron económicamente varias mujeres de la época.⁷³

A comienzos del siglo XX importantes compañías ingresaron a la industria cosmetológica. En 1909 se creó **L’Oreal** la primera y más grande compañía de cosméticos reconocida mundialmente. Eugene Schueller, su fundador, busco la creación de productos innovadores que fueran inofensivos y de alta calidad. Así surgió como primer producto las tinturas de cabello a base de hena y sales minerales que intensifican el color y el brillo, avance científico patentado por él en 1908.⁷⁴ **Elizabeth Garden** fue la segunda compañía en aparecer fundada en 1910 por la exitosa mujer candiense-estadounidense quien abrió su primer salón de belleza en la quinta avenida de Manhattan con el propósito de posicionar y vender sus propios productos.⁷⁵ Durante los mismos años se fundaron **Max Factor**, y **Helenna Rubinstein**. Otra interesante empresa de cosméticos fue **Nivea** (1911) en donde hasta la actualidad es recordada por su inconfundible crema de rostro en caja azul.⁷⁶

En 1920 **Coco Chanel** impuso su imagen a las mujeres de la época con labial y uñas pintadas rojas, y ojos negros delineados. Estos tres nuevos productos a base de aceite de semilla de algodón hidrogenado, tuvieron un éxito insospechado llegando a ser los iconos de la moda de la época. Otra importante empresa que se incorporó fue **Lancôme** la cual con sus cinco primeras fragancias conquisto al mercado, además de posicionar su producto Nutrix que una de las primeras cremas multifuncionales.⁷⁷

En la década del 50 la industria fue creciendo vertiginosamente con la introducción de compañías como **Revlon**, **Estée Lauder**, **Olay** entre las más relevantes. **Amore Pacific** fue la primera empresa de cosméticos sur coreana que fue creada en 1945 y su primer producto en lanzar fue “melody cream” en 1950. Ya en 1960 existían varias marcas en el mercado, así también algunas sub marcas del grupo L’oreal marcaron las tendencias **Garnier** y **Maybelline**.⁷⁸

Casi finalizando la década de los 60’s el ingreso de la marca brasileña **Natura (1969)**, quien con su modelo puerta a puerta tiene a más de 450.000 vendedores llamados consultores en prácticamente todos los países de Latinoamérica y también abriendo oficinas en Paris⁷⁹.

⁷³ <http://www.avoncompany.com/aboutavon/history/>

⁷⁴ <http://www.loreal.com/group/history/1909-1956.aspx>

⁷⁵ <http://corporate.elizabetharden.com/about-elizabeth-arden/>

⁷⁶ <http://www.nivea.co.uk/about-us/beiersdorf/NIVEAHistory#!stories/one-blue-tin-100-years-of-memories>

⁷⁷ <http://www.theguardian.com/fashion/fashion-blog/2012/mar/19/brief-history-lancome>

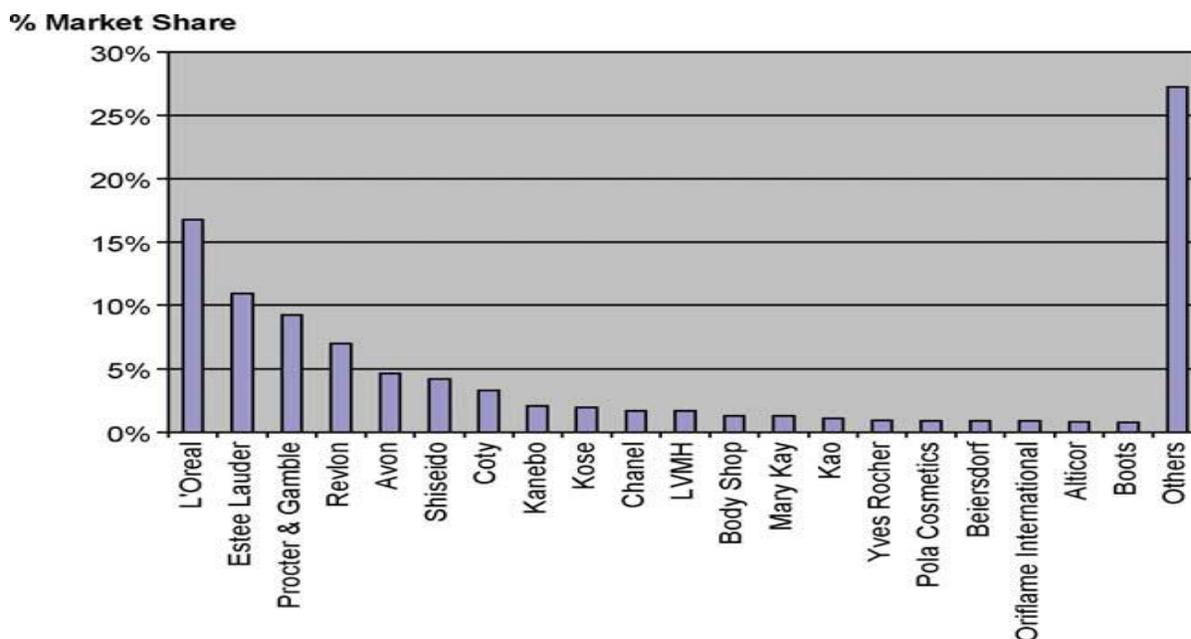
⁷⁸ <http://www.loreal.com/brands/consumer-products-division/garnier.aspx>

⁷⁹ <http://www.referenceforbusiness.com/history2/65/Natura-Cosm-ticos-S-A.html>

En las décadas subsiguientes y como consecuencia de las sofisticadas tecnologías aplicadas a la industria cosmética y el sostenido crecimiento de la demanda, produjo que el fenómeno se expandiera rápidamente, hoy se evidencian varias empresas que han posicionado sus marcas globalmente como el caso de **L’Oreal**, **Shiseido**, **Amore Pacific**, **Natura**, entre otras.

Hacia el siglo XXI la competencia en el mercado cosmetológico se hizo cada vez más intensa en donde las ventas han ido creciendo gradualmente. En el año 2000 la participación de mercado mundial de las marcas se visualizaba como se observa en el gráfico 3 con un evidente liderazgo de L’Oreal seguido por otras marcas como Estee Lauder y P&G, en otras las marcas que ahí se exponen acumulan el 62% total del mercado. En ese año L’Oreal alcanzó 16,8% del mercado mundial convirtiéndose en la empresa líder, acumulando un total de ventas cercano a los US\$ 4 billones de un total de US\$24 billones. Particularmente dentro de los productos para el cuidado de la piel L’Oreal representa el 68% de los productos importados por Chile durante los años 2004-2007.

Gráfico N°17: Participación del mercado cosmético mundial.



Fuente: Euromonitor en (Sauer, 2003)).⁸⁰

⁸⁰ Kumar, S (2005).

Hacia el año 2004 los principales competidores de **Amore Pacific** son: L’Oreal (10% de participación de mercado), P&G (9%), Unilever (8%), Estée Lauder (4%) y Shiseido (3%). Todos ellas ofrecen intensivas líneas de productos que van desde un público “luxury” al mercado masivo a través de estrategias de descuento, demostrado una trayectoria de categoría mundial. Interesante es observar que el comportamiento de los competidores es diferente según tipo de producto cosmetológico, es así como L’Oreal es el único líder en las categorías de maquillaje y cuidado de la piel. Mientras que P&G en productos del cabello y en fragancias LVMH (ver tabla 18).⁸¹

Tabla N°18: Competidores y participación de mercado según tipo de producto.

Cabello		Maquillaje		Fragancias		Cuidado de la piel	
Competidor	Participación	Competidor	Participación	Competidor	Participación	Competidor	Participación
P&G	18.5%	Loreal	18.7%	LVMH	8.9%	Loreal	8.8%
Loreal	17.2%	Estee Lauder	10.9%	Loreal	8.9%	Biersdorf	7.7%
Unilever	12.1%	P&G	8.6%	Estée Lauder	7.4%	Estée Lauder	6.4%
Total	47.8%	Total	38.2%	Total	25.2%	Total	22.9%

Fuente: Ghemawat, P (2006).

IV.5.-COMPETENCIA EN EL MERCADO CHILENO:

En la actualidad son 28 las marcas registradas en la cámara de cosméticos de Chile las que representan el 75% de la facturación de las ventas en cosméticos del país. Entre las marcas más conocidas se encuentran: Estee Lauder, Natura, Avon, Loreal y Oriflame, Unilever y P&G. Sin embargo, del 25% restante de la facturación existe un alto porcentaje de marcas de contrabando y falsificación china, el cual no es menor considerando que conforman un cuarto del total del mercado.⁸²

⁸¹ Ghemawat, P & Cols. (2006)

⁸² <http://www.camaracosmetica.cl/>

Al consultar a 60 mujeres entre 18 – 60 años con respecto a su tendencia en el uso de cosméticos los datos arrojados con respecto a la percepción de calidad de las marcas son las siguientes: Vichy, neutrogena, Maybelline New York, Natura.

Considerando históricamente como ha sido la participación de mercado y el valor de las marcas en cosmetología es posible establecer que los dos principales competidores de **Amore Pacific** en su lanzamiento en el Chile serían, el grupo L’Oreal (Vichy, Maybelline New York y L’Oreal de Paris) y Natura.

Como los competidores estarían apuntando a distintas segmentos a continuación se presenta una comparación entre diversos aspectos entre las marcas (madres): L’Oreal versus **Amore Pacific**, las que compiten en el segmento “premium” y “pretige”. Y entre la marca brasileña Natura versus Innisfree submarca de **Amore Pacific** las que compiten en los segmentos masivos.

Aspectos	Innisfree (Amore Pacific) ⁸³	Natura ⁸⁴
Visión General y propuesta de valor.	La propuesta de valor de la submarca apunta a la necesidad de los consumidores de utilizar productos 100% naturales, que consigan la delicada combinación entre conservación del medio ambiente y obtención de beneficios para el cuidado de la piel y la belleza con la más alta tecnología. Todos sus productos son extraídos de la prístina isla de Jeju Surcorea.	La propuesta de valor es promover el “bien estar bien”, es decir, promover el bienestar de las personas a través del autococimiento y equilibrio entre la mente, el cuerpo y las emociones.
Ventajas y beneficios	Las ventajas de sus productos son la diversidad de componentes naturales utilizados, los que han sido investigados por años y extraídos cuidadosamente para mantener el equilibrio del medio ambiente. Entre ellos: algas, té verde, soya, pepas de mandarina, aceite de oliva, té rojo, ginseng, entre otras. Dichos productos responde a la multidiversidad de tipos de pieles y necesidades de las consumidoras, especializando los usos y resultados	Las ventajas de sus productos son la biodiversidad de sus componentes, los que son conocidos por los consumidores latinoamericanos tales como: maracuyá, almendras, castañas, avellanas. Estos pueden introducidos en los productos como componentes activos o sólo fragancias.

⁸³ http://global.innisfree.co.kr/global/en/eng_productType.jsp?parm=9#

⁸⁴ <http://www.natura.cl/sustentabilidad/nuestro-enfoque/>

	esperados.	
Productos	Son elaborados en los laboratorios de última tecnología de Amore Pacific en donde se incorporan los últimos avances tecnológicos de las universidades coreanas con las que tienen convenio, respondiendo así la demanda de sus clientes.	Son elaborados por un grupo de profesionales que desarrollan productos de alto nivel científico, según la demanda de los consumidores.
Servicios y distribución	Este el aspecto más débil de Innisfree, ya que dispone de una página web en inglés y de difícil navegación. Como su centro de operaciones está en Surcorea la única forma de comprar y probar sus productos es en mercados extranjeros o importación.	Natura cuenta con un sitio web, exclusivo para Chile, de fácil acceso navegación, además de las “consultoras natura” quienes venden por medio de catálogos. Esto logra contactar a prácticamente todo el público. Los productos son traídos de Brasil, por lo que tienen una entrega rápida después de ser encargados, también está la alternativa de comprar en línea.
Puntos clave del posicionamiento	Productos 100% naturales, cuidado del medio ambiente, avanzada tecnología, diversidad de productos que responden a distintas necesidades de los consumidores, no testeo de animales.	Fácil conexión por sus canales de comunicación y distribución, productos con componentes conocidos por Latinoamérica.

Aspectos	Amore Pacific- Sulwhasoo⁸⁵	Loreal de Paris-vichy⁸⁶
Visión General y propuesta de valor.	<p>Su visión es “empujar los límites de la belleza tradicional occidental con soluciones innovadoras procedentes de la milenaria herencia asiática” plasmada en una compañía de carácter global.</p> <p>La propuesta de valor son sus 65 años de intenso trabajo en D&I de productos con la más alta tecnología y el respaldo de una conciencia social y medioambiental. Su propósito es responder a las necesidades de sus consumidores desde el respeto y lealtad de su abnegado trabajo en el desarrollo interior y exterior del cuidado de la piel y belleza.</p>	<p>Su visión es “la belleza en un lenguaje, universal, una ciencia y un compromiso”.</p> <p>La propuesta de valor es promover a través de sus productos resaltar del valor de la mujer y su estética.</p> <p>Con una trayectoria de más de 100 años el grupo L’Oreal pretende desarrollar soluciones diferentes y acordes a los distintos segmentos a los que apunta, respaldando su quehacer en la vanguardia de tendencias en la estética de la mujer.</p>
Ventajas y beneficios	Las ventajas de “ Amore Pacific ” son la diversidad de sus marcas las que responden a todos los segmentos de la sociedad y la multivariada de necesidades. Arquitectura	Las ventajas de sus productos es principalmente el reconocimiento mundial, con más de 100 años el mercado Loreal ha configurado su

⁸⁵ http://en.amorepacific.com/sustain/safety_item_04.jsp

⁸⁵ Ghemawat, P & Cols. (2006)

⁸⁶ <http://www.vichyusa.com/us/en/face-care/index.aspx>
<http://www.loreal.com/group/history/1909-1956.aspx>

	<p>de marca “endorsement brands”</p> <p>Con un conocimiento especializado en marketing global, I&D, y la intensa competencia en la industria cosmetológica. Sus productos responden al más alto nivel de avances tecnológicos.</p>	<p>estructura de marca en “endorsement brands” llegando a la conexión con distintas ciudades famosas en estética como el caso de Maybelline New York. Sus productos responden con alta calidad a los distintos segmentos a los que apunta imponiendo tendencias. No obstante, su punto diferenciador es la vanguardia en la imposición de tendencias en moda y estética, no así el desarrollo de nuevas tecnologías de hecho L’Oreal sigue utilizando testeo en animales sin reemplazarlos por los sintéticos ⁸⁷</p>
Productos	<p>Son elaborados en los laboratorios de última tecnología de Amore Pacific en donde se incorporan los últimos avances tecnológicos de las universidades coreanas con las que tienen convenio, respondiendo así la demanda de sus clientes, incluso en espacios locales con demandas completamente distintas a las clientas asiáticas.</p>	<p>Los productos L’Oreal son elaborados en laboratorios ubicados en distintas ciudades del mundo lo cual le otorga un valor local y reconocimiento mundial. También son productos con la última tecnología que buscan imponer modas y estilos a través de sus envases que siempre destacan una estética de modernidad acorde con la mujer de ahora.</p>
Servicios y distribución	<p>Amore pacific y Sulwhasoo disponen de un sitio web actualizado, de fácil navegación, en donde se especifican sus productos, visión, misión y ética profesional. Además sus canales de distribución son expeditos permitiéndoles llegar a USA, Canadá, Hong Kong, China y Francia dentro de los mercados más relevantes. En Corea su distribución se productos SPA se da solo dentro de estos resguardando la exclusividad de sus productos y clientas.</p>	<p>L’Oreal group cuenta con un sitio web, internacional y también uno para Chile, de fácil acceso y navegación. Un sitio web llamativo que impone tendencias, con distintos instructivos de uso de sus productos y beneficios y asesorías en línea.</p> <p>Sus canales de distribución son en farmacias, multitiendas, supermercados, Maicao, Preunic y directamente a centros de estética, etc. Mantiene una estrecha relación B2B con salones de estética u escuelas de estética y peluquería profesional.</p>
Puntos clave del posicionamiento	<p>65 años de prestigiosa trayectoria en la escena cosmetológica mundial, la que ha ido creciendo gradualmente en sus ventas mundiales alcanzando solo el 2006, \$765 millones de ventas. Alta competitividad en responder a las demandas de los consumidores incluso de mercados tan intensos: como Francia, US, Japón.</p> <p>La más alta innovación y tecnología</p>	<p>Más de 100 años de reconocida experiencia el grupo L’Oreal es la compañía más grande cosméticos mundial en donde en el año 2006 alcanzó €15.7 billones de ventas. También su expansión mundial en donde se ha logrado posicionar fuertemente en Asia especialmente en China en donde ha incorporado en su propaganda a Yue Sai Kan, personalidad de TV en China,</p>

⁸⁷ <http://answers.loreal.com/animaltesting/en/in-which-cases-does-loreal-still-test/>

	<p>permitiéndoles prescindir absolutamente del testeo en animales.</p> <p>La invitación de probar sus productos en sesiones de sus propios SPAS y centros de belleza.</p>	<p>además de Oprah, Princesa Diana, y Emily Post. Actualmente la compañía posee laboratorios en Francia, USA, Japón y 42 empresas en todo el mundo.</p>
--	---	---

IV.6.-ANÁLISIS FODA: AMORE PACIFIC

Al analizar el lanzamiento de la marca **Amore Pacific** en el mercado chileno se pueden establecer las siguientes oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que enfrentaría la empresa en este escenario, considerando su historia, sus experiencias de marketing global en los países más competitivos del mundo.

Oportunidades:

- La entrada de **Amore Pacific** a Chile, le permite en una primera instancia ingresar a una economía estable, en donde el mercado cosmético ha crecido en los últimos 5 años en un 9% en promedio, hecho que además le permitiría ingresar a Latinoamérica, con lo que **Amore Pacific** aumentaría sus ventas ostensiblemente.
- Entre Chile y Corea existen buenas relaciones comerciales trazadas en el marco del tratado de libre comercio, lo que facilitaría el ingreso de **Amore Pacific** a Chile.
- **Amore Pacific** conocería al consumidor de Latinoamérica, por lo que podría expandirse al área del mundo en donde no ha llegado, por lo que podría aprender nuevas técnicas de sus competidores de nivel mundial como la compañía brasileña Natura.
- La clientela chilena desconoce los beneficios de las marcas cosméticas coreanas, por lo que **Amore Pacific** puede educar y potenciar a las consumidoras en la decisión de compra, convirtiéndose en “first mover” asiático en el mercado chileno.

Fortalezas:

- Con más de 65 años de experiencia en cosmología **Amore Pacific** ha desarrollado estrategias únicas en sus planes de marketing mundiales en donde ha sido capaz de competir exitosamente en Francia, USA y Sur Corea que son los mercados más competitivos.

- Sus estrategias de marketing global están probadas en los países de mayor competencia en cosmetología, es decir ellos poseen un “know how” privilegiado. Por ejemplo en Francia, **Amore Pacific** elaboró productos con una sutil combinación entre el sello de **Amore Pacific** y los gustos locales, un ejemplo es lolita lempicka.
- **Amore Pacific** es reconocido mundialmente como la compañía coreana de mejor calidad en productos cosméticos con pretensiones de convertirse en la empresa top 10 dentro de las marcas cosmetológicas mundiales.
- A su vez **Amore Pacific** ha logrado desarrollar una estructura de marca exitosa “endorsement brands” lo que ha posibilitado la creación de nuevos nichos a través de sus sub marcas y sus exclusivos canales de distribución como los SPAs.
- Su trayectoria le ha permitido tener sólidas ventas con un crecimiento sostenido en el tiempo, lo que puede aprovechar para realizar más inversiones a nuevos mercados con la solvencia económica suficiente.
- La Propuesta de valor de **Amore Pacific** centrada en investigación y desarrollo, elaborando productos con la más alta tecnología hace que está se pueda posicionar fácilmente al ver sus resultados positivos en un corto plazo.

Debilidades

- Los productos de **Amore Pacific** no tienen una especialización en clientas latinoamericanas.
- El sitio web de **Amore Pacific**, los productos e indicaciones no están en español, lo que representa una dificultad en la comunicación. Además de la escasez de personal que hable coreano- español, incluso inglés.
- L’Oreal lleva años de experiencia en Chile, por lo tanto conoce a las clientas chilenas, además de mantener a varias consumidoras leales a la marca.

Amenazas

- Un alto porcentaje de mujeres son conservadoras frente al cambio de productos cosméticos especialmente en los de cuidado de la piel, ellas prefieren probar productos de marcas que son ya conocidas o utilizar los que siempre han usado.⁸⁸
- El posicionamiento de la marca supone una inversión altísima en los primeros momentos, por lo que potencialmente podría amenazar la existencia de la empresa en Chile.
- Los chilenos no conocen los productos coreanos lo cual podría potencialmente ser una dificultad debido a que se relaciona Asia completa con productos falsificados, de contrabando y baja de calidad.

⁸⁸ Ghemawat, P & Cols. (2006)

Como se puede apreciar los elementos cruciales que le permiten **Amore Pacific** salir victorioso dentro de la intensa industria cosmetológica y tener una de las carreras expansionistas más relevantes dentro de la escena mundial son: sus estrategias de marketing mundial lo que ha generado un “know how” privilegiado en la compañía acertando a los gustos de clientas tanto orientales como occidentales con una amplia variedad de productos a través de sus submarcas. A su vez el valor que le entrega su inversión en Investigación y desarrollo hace que está sea una ventaja frente a sus competidores, desarrollando productos innovadores como las BB creams, aquellos productos con exclusivos componentes naturales de la isla de Jeju, los cuales son fruto de un acucioso conocimiento científico aplicado que Amore Pacific ha utilizado sabiamente a su favor.

Evidentemente estos elementos le permiten a **Amore Pacific** tomar desafíos más amplios, aun cuando debe competir con compañías de reconocimiento mundial como L’Oreal la cual ha generado un crecimiento ostensible estas últimas décadas y que tiene como ventaja frente a Amore Pacific el ser una marca europea con una trayectoria brillante, amplios recursos para invertir en marketing especialmente, por lo que esta tensión dentro de la industria ha provocado que Amore Pacific siga adelante con nuevas técnicas de marketing, haciéndose asesorar por expertos occidentales para entender y llegar al mercado, así como también sostenerse y crecer en el mercado asiático, especialmente China y por supuesto en Corea.

V.-ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN:

El proyecto de posicionamiento y comercialización de **Amore Pacific** en el mercado chileno requiere una estrategia efectiva de internalización, a continuación se presenta una comparación de éstas y un análisis de los argumentos para adoptar la franquicia como la estrategia óptima para este proyecto.

Tabla N° 19: Estrategias de Internacionalización de la Producción:

Importación Directa	
<p>Ventajas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se requieren instalaciones productivas en el país de acogida. 2. Se pueden explotar economías de escala. 3. El uso de tecnologías web permite que pequeñas empresas sin experiencias logren acceder a los mercados internacionales. 4. No se procede a través de intermediarios 5. Mayor participación de ganancias. 6. Flexibilidad de elección del proveedor. 	<p>Desventajas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultades de control debido a la distancia. 2. Limita las oportunidades de obtener conocimientos sobre los mercados y competidores locales. 3. Exposición a las barreras comerciales como aranceles y cuotas de importación. 4. Costos de transporte asociados. 5. Puede limitar la capacidad de responder rápidamente a las demandas de los

	clientes. 6. Obligación implícita de producir a mediana o larga escala. 7. Pérdida de la ventaja competitiva mediante la imitación. 8. Escaso apoyo de la marca madre en el caso de que hubiese una relación con proveedores o intermediarios.
Alianzas estratégicas y Joint Venture	
Ventajas <ol style="list-style-type: none"> 1. El riesgo de las inversiones se comparte con el socio. 2. Combinación de recursos y Knowhow complementarios. 	Desventajas <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultad para identificar al socio adecuado y para alcanzar acuerdos contractuales. 2. Pérdida de la ventaja competitiva mediante la imitación. 3. Limita la capacidad de integrar y coordinar las actividades entre las fronteras nacionales.

Fuente: Jhonson, G (2006).

Como se observa en la comparación anterior las ventajas de la importación directa a través de la estrategia de franquicia son variadas. En primer lugar, al no tener el costo de instalaciones productivas en Chile, los productos llegan listos para ser comercializados, es decir, etiquetados en español, con la imagen corporativa de la empresa y por supuesto con las adaptaciones gráficas a la cultura occidental. Esto en general representa un ahorro para la empresa que importaría los productos y la cual pagaría la franquicia por el uso eficiente de la **Amore Pacific** en Chile. Además aprovecharía todas las externalidades positivas de esta estrategia, tales como: prestigio e innovación de los productos.

En la misma medida, se puede exigir la optimización a través de economías de escala, es decir, que como **Amore Pacific** representa una empresa de gran tamaño con una producción anual alta, acorde con los requerimientos internacionales desde hace dos décadas, por lo que su conocimiento en predecir la demanda y su capacidad de producción son puntos aventajados por la compañía, los cuales pueden facilitar a la empresa en Chile a manejar las estimaciones de demanda a través del “forecasting” que realice sobre los productos y las preferencias de las clientas. Asimismo, en los cambios bruscos de demanda la misma la empresa en Chile puede ajustar sus estimaciones y demandas a **Amore Pacific**, teniendo el respaldo de que la está última podrá cumplir con las exigencias siempre y cuando estén dentro del plazo de tiempo requerido para ajustar la cantidad demandada.

Ciertamente la participación de intermediarios en este caso sería una amenaza menos dentro del modelo de negocios, debido a que se establecería una relación directa con la marca madre, a través de un agente de ventas de la misma compañía. Esto a su vez entregaría un mayor control tanto de **Amore Pacific** como de la empresa en Chile, lo cual protegería la prestigiosa trayectoria de la marca a través del tiempo. En paralelo, la franquicia de la empresa chilena otorgaría una conexión directa, la cual respaldaría el proceso de comercialización en Chile, desde la entrega de los productos hasta los posibles lineamientos de marketing de la marca. Todo este modelo si bien genera gastos de capital altos en un comienzo, las ganancias esperadas dentro de los años de posicionamiento y desarrollo del negocio, son auspiciosos también.

En suma, si se consideran las ventajas de la franquicia desde un pensamiento estratégico a largo plazo las ganancias **Amore Pacific** para la comercialización de sus productos en Chile, es más efectiva que las otras alternativas disponibles esto se puede apreciar en el siguiente cuadro N° 20:

Recuadro N° 20: comparación de estrategias de internalización

Aspectos	Franquicia	Alianzas estratégicas	Importación directa
Costo capital	Sería alto basado en la compra de los productos, traslado, impuestos, permisos de importación, servicios de distribución y puntos de venta.	Sería compartido en ambas partes, es decir la empresa en Chile se hace cargo de solo un porcentaje.	El costo capital estaría en los impuestos de importación, traslado de los productos y la compra neta.
Riesgos y sustentabilidad	Los riesgos son asumidos en un 100% al igual que las ganancias de ventas en Chile.	Tanto los riesgos como las ganancias de las ventas son compartidos en un porcentaje previamente acordado entre Chile y Amore Pacific .	Los riesgos son asumidos en un 100% además de hacer uso de la marca fuera del reconocimiento de la empresa madre.
Control durante el proceso	La franquicia como una representación legal en Chile permite a la empresa madre mayor control en el posicionamiento de la marca.	En las alianzas estratégicas la empresa madre tiene un control de la marca a través del contrato de alianzas.	Bajo o nulo control de la empresa madre, con el riesgo de perder su prestigio en ventas que desconoce y sobre la cuales no tiene injerencia.
Costos de	Los costos de transportes son	Al igual que las variables	Los costos de

transporte	asumidos en un 100% por la empresa en Chile, no obstante es posible negociar un porcentaje menor con Amore Pacific.	anteriores los costos de transporte pueden	transportes son asumidos en un 100% por la empresa
Relación con proveedores	Estrecha relación con la empresa madre (Amore Pacific), apoyo en estrategias de marketing y logística.	Relación pactada a través de un contrato en donde se establecen claramente los porcentajes de participación.	Existe una relación con proveedores e intermediarios, que no necesariamente son la empresa madre.
Barreras de entrada como la imitación	El costo capital y otras barreras de entrada son asumidos por la empresa en Chile.	Los costos son compartidos en porcentajes dependiendo de lo pactado en el contrato.	Las barreras de entrada son los impuestos de importación, los que pueden ser imitados fácilmente por otro competidor.
Permisos e impuestos en Chile	Son asumidos en un 100% por la empresa que representa a Amore Pacific en Chile. El 6% advalorem más el IVA 19%. Además	Los permisos y costos son compartidos entre las partes en un porcentaje acordado previamente.	Son asumidos en un 100% por los importadores, por lo tanto también pueden existir ingresos en calidad de contrabando.
Costos asociados a instalaciones	No hay costos de instalaciones de producción.	Puede que haya costos de instalaciones de producción dependiendo de lo acordado en el contrato.	No hay costos de instalaciones de producción.

Fuente: elaboración propia.

Al observar la tabla anterior se puede apreciar claramente cuáles serían las razones de optar por un modelo de franquicia entre **Amore Pacific** y la empresa de representación de la marca en Chile.

- Las ganancias de las ventas en su totalidad serían de la empresa chilena, mientras que en alianzas estratégicas se obtendría una comisión o porcentaje de ellas a convenir en el contrato.
- Al ser un representante comercial en Chile, se utilizarían a favor todo el prestigio de la marca madre, es decir toda la puesta en escena que **Amore Pacific** ha desarrollado durante 67 años de exitosa trayectoria mundial lo que en comparación con la importación directa esto no sucedería.

- La empresa chilena al pactar un contrato de franquicia tendría mayor libertad en sus decisiones estratégicas, por lo que tendría mayor amplitud de soluciones frente a las limitaciones de la responsabilidad compartida de las alianzas estratégicas, las que deben consultar sus actos con su contraparte.
- Además la empresa chilena aprovecharía la estrecha relación con **Amore Pacific** en calidad de socio en su sitio web y por supuesto en la escena mundial, adaptando los planes de marketing a al mercado nacional con un respaldo de expertos, ventaja con la que no se cuenta en la importación directa.
- No existirían gastos de producción, los que serían asumidos en su totalidad por la empresa madre, en cambio en las alianzas estratégicas va a depender siempre de los porcentajes de participación pactados.

En tanto ¿cuáles serían los riesgos y amenazas a superar?

Los riesgos de posicionamiento de la marca y comercialización serían enfrentados exclusivamente por la empresa chilena, es decir no habría un respaldo y/o apoyo tanto económico como experiencial como se da en la relación de alianzas estratégicas.

El alto costo capital en un comienzo es altísimo y riesgoso, esto básicamente porque los gastos de impuestos y permisos se pagan una sola vez al ingreso de nuevos productos cosmetológicos pero al mismo tiempo los profesionales involucrados tiene costo hora capital humano altísimo, por lo que la inversión es alta al igual que los riesgos. Mientras que en las alianzas estratégicas son compartidos.

Dentro de los riesgos también se encuentra los posibles inconvenientes con la marca madre, especialmente si la empresa chilena logra posicionar exitosamente los productos en el mercado nacional, ya que la empresa madre podría querer entrar de forma independiente obligando a la empresa chilena a vender sus instalaciones y representación comercial.

También podrían existir inconvenientes de entrega en los productos, alzas en los precios de los productos por parte de la empresa madre entre otras, por lo que igualmente generarían tensiones y posibles rupturas en la relación comercial. En tanto estos puntos son discutidos y zanjados previamente en el contrato que se realiza en el caso de alianzas estratégicas.

Aun frente a estos riesgos de los cuales se está consciente de su magnitud la opción de franquicia, sigue siendo la estrategia más poderosa a largo plazo, porque permite una independencia de la empresa chilena en las decisiones estratégicas del mercado nacional, obtener las ganancias totales de las ventas y aprovechar todas las ventajas de importación de los productos con el respaldo de **Amore Pacific** y su prestigiosa

trayectoria, lo que al correr de un ciclo de venta de cinco años se verían los frutos esperados y las proyecciones trazadas.

Relación comercial de franquicia entre Amore Pacific y la empresa con representación legal en Chile:

La empresa chilena establecerá una relación comercial con un agente de la división de expansión internacional de **Amore Pacific**, quienes desde el marco del tratado de libre comercio vigente desde el 2004 en donde *“se define un marco jurídico que determina el tratamiento arancelario para los bienes y servicios producidos e intercambiados entre ambos países (Sur Corea y Chile), se incluyen además capítulos sobre inversión extranjera y compras gubernamentales”*.⁸⁹ Por lo tanto, dentro de este marco las relaciones están avaladas judicialmente por alguna eventual dificultad que pudiera aparecer. Además esto posibilita que la relación no sólo sea desde el punto de vista de conveniencia económica sino también permite la confianza necesaria entre ambas partes.

De este modo el agente internacional coordinará junto al gerente de operaciones de la empresa de franquicia en Chile, la cantidad de productos demandados, los plazos de entrega de los mismos, coordinación de traslado entre ambos países, entre otras. Se espera una comunicación eficiente aprovechando las economías de escala de la importación, a su vez dentro de las políticas de **Amore Pacific** se estima que las ventas de sus productos a la empresa chilena alcancen un 50% de descuento del precio de venta del producto.⁹⁰

Así también negociar el costo de traslado más eficiente y económico considerando que el proyecto en Chile les abre puertas a toda Latinoamérica, mercado que actualmente se vislumbra en un futuro como el segundo más relevante. Consecuentemente, la relación comercial tendería a estrecharse al utilizar su arquitectura de “Endorsement Brand” como el respaldo y la guía de decisiones estratégicas de una empresa que tiene 67 años en el mercado y que ha penetrado en los mercados más competitivos de la cosmética como lo es Francia. En cuanto a las exigencias están la coordinación a tiempo de la entrega, una porción exigible de productos de prueba, modelos de campañas publicitarias a utilizar en Chile, entre las más relevantes.

VI.- PLAN DE MARKETING:

⁸⁹ <http://chileabroad.gov.cl/corea-del-sur/relacion-bilateral/acuerdos-y-tratados-bilaterales/>

Entendiendo que el área de marketing se ha convertido los últimos 30 años en una de las piedras angulares para un futuro exitoso de una empresa, es indispensable articular un plan de marketing que propenda a las mejores estrategias en la toma de decisiones en esta área, conociendo en profundidad a sus clientes, respondiendo a sus reales necesidades con el sello coreano ancestral de calidad al que **Amore Pacific** ha alcanzado en su historia.

A continuación se presentarán los lineamientos y mecanismos que conformarán el plan de marketing de este estudio, con el objeto de apuntar al mercado correcto y de una manera eficiente. Para ello, se utilizará la información a la encuesta aplicada a 65 mujeres en Santiago, con respecto a las tendencias en el uso de cosméticos y maquillaje. Además, se incorporará información relevante del plan de marketing global que ha implementado **Amore Pacific** en otras experiencias como Francia y U.S.A. y los aspectos relevantes de la literatura.

VI.1.-CARACTERIZACIÓN DEL GRUPO DE PERSONAS ENCUESTADAS:

El grupo de personas que participó en la encuesta corresponde a 65 mujeres en su mayoría profesionales ocupadas. La edad de las participantes fluctúa entre 18 y 65 años y en promedio 33 años, es decir, que se pueden observar las tendencias de uso en distintas generaciones de manera transversal.

A su vez, la encuesta responde a un análisis por ejes, los cuales cubren preferencias, tendencias, disposición a pagar y percepción de calidad, entre las más relevantes (ver anexo pág.2). Esto con el objeto de recoger las opiniones de mujeres frente a su consumo de cosméticos, sus prejuicios y nivel de conocimiento en el tema.

VI.2.- MERCADO OBJETIVO:

2.1- Clientas clasificadas por ingreso económico:

Las submarcas **Amore Pacific** y **Sulwhasoo** apuntarán a un segmento “prestige” y “super prestige” de clientes mujeres con gustos altamente sofisticados, quienes están dispuestas a pagar por los mejores productos especialmente si guardan relación con su estética, belleza y salud. Clientas que en general están constantemente informándose y buscando las más exitosas tecnologías utilizadas en productos para el cuidado y rejuvenecimiento de su imagen, especialmente de su piel y rostro.

En paralelo, la submarca **Innisfree** se focalizará en el segmento masivo de compra, es decir, en clientes mujeres que tienen un acceso limitado de compra, por lo que buscan productos de buena calidad al precio más económico posible. Son mujeres que están alertas a las promociones, en donde generalmente no les cuesta cambiarse de productos

en la medida que éstos respondan a la mejor calidad que les permite su capacidad de pago.

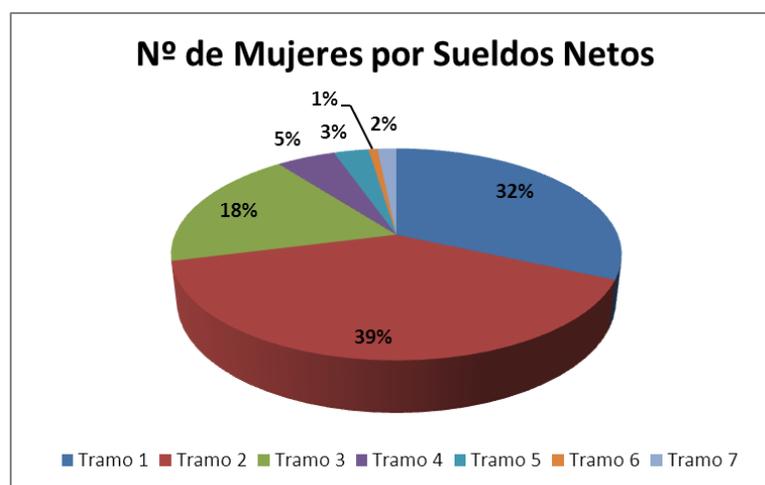
Para definir qué clientas están dentro de cada perfil se han utilizado como referente los ingresos de renta por rango, según el último compendio de estadísticas por género realizado el año 2010. Considerando este criterio los segmentos antes mencionados se distribuirían de la siguiente forma (ver Tabla N° 21).

Tabla N° 21. Distribución de asalariadas en Santiago de Chile según tramos de sueldo (2009)

Tramos	Sueldos netos	mujeres
1	\$0- \$132.825	852.24
2	\$132.826- \$265.650	1.058.255
3	\$265.651- \$531.300	497.358
4	\$531.301- \$796.950	135.963
5	\$796.951- \$1.062.600	80.458
6	\$1.062.601- \$1.328.250	20.398
7	\$1.328.251 y más	43.52

Fuente: INE 2010. Compendio de estadísticas de género.

Gráfico N° 22: Cantidad de mujeres asalariadas de Santiago por tramos de sueldos netos.



Fuente: INE 2010. Compendio de estadísticas de género.

Como se observa, mientras **Sulwahsoo** y **Amore Pacific** apuntan a las clientas “prestige y super prestige”, es decir, a las mujeres que tiene ingresos entre \$796.951 y más, lo que corresponde al 9% del total (144.376). En tanto, **Innisfree** apunta al segmento masivo, aquellas mujeres que perciben ingresos entre \$265.651 hasta \$796.950, es decir, 633.321 mujeres (39%).

VI. 3.- ANÁLISIS DEL CLIENTE:

3.1.- Frecuencia en el uso de cosméticos y tipos de productos más utilizados:

Como se ha señalado a lo largo de este estudio, la industria cosmetológica ha crecido ostensiblemente la última década. Particularmente, Latinoamérica ha mostrado uno de los desarrollos más intensos, y dentro de esto el consumidor chileno es el que más gasta en cosméticos anualmente, alcanzando los US\$120, con proyecciones de aumentar rápidamente en los próximos años.⁹¹

Evidentemente, el crecimiento de la industria cosmética supone también una intensificación en la competencia por lo que la diferenciación de las marcas es crucial para tomar ventaja. Para ello es indispensable conocer cuáles son las principales características de las clientas y sus necesidades de compra en la industria cosmética, con el objeto de tomar decisiones estratégicamente eficientes al respecto. Este capítulo está dedicado a hacer una caracterización de las clientas chilenas y conocer desde una perspectiva de su comportamiento de compra cuáles con los aspectos relevantes al tomar una decisión de compra de cosméticos.

Las clientas chilenas, en general, han demostrado una creciente preocupación por su imagen y estética. Particularmente, cuando se les consulta por la frecuencia en el uso de cosméticos dentro de un grupo de 65 mujeres encuestadas, 37 de ellas señala utilizar dos o más veces al día, 25 mujeres una vez al día, y solo 4 tres veces por semana. Cabe señalar que ninguna de ellas contesta no usar cosméticos (ver figura 23).

⁹¹ <http://www.beautymarketamerica.com/crecen-las-ventas-de-la-camara-de-la-industria-cosmetica-de-chile-5388.php>

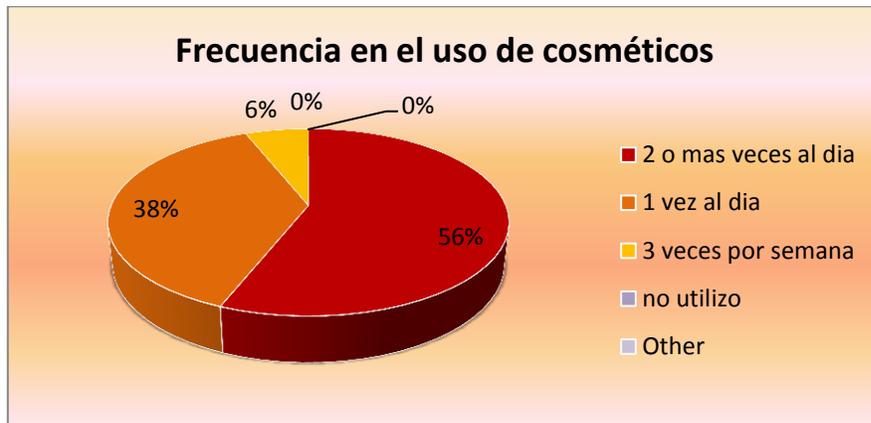


Figura 18. Fuente. Elaboración propia.

Comparado con el mercado coreano en donde las mujeres utilizan alrededor de 20 productos cosméticos en el transcurso del día, mientras que en Francia usan sólo 6⁹². Chile tal y como se observa en el gráfico, el 94% de las mujeres utiliza cosméticos en una alta frecuencia, concretamente 9 de cada 10 mujeres en Chile utiliza cosméticos diariamente. En la misma medida, cuando se les solicita ordenar estos productos considerando su importancia, las cremas de rostro hidratantes, de día y de noche acumulan 55 votos, luego los removedores de impurezas o limpiadores faciales con 51, lociones hidratantes corporales con 49 votos, más abajo las cremas antiarrugas con efecto levantador con 21. Mientras que en los productos de maquillaje, las máscaras de pestañas con 52 votos, lo brillos labiales con 50, los labiales con 42 (Ver figuras 24a y 24b).

Figura N°24 a. Elección de lociones según relevancia percibida.

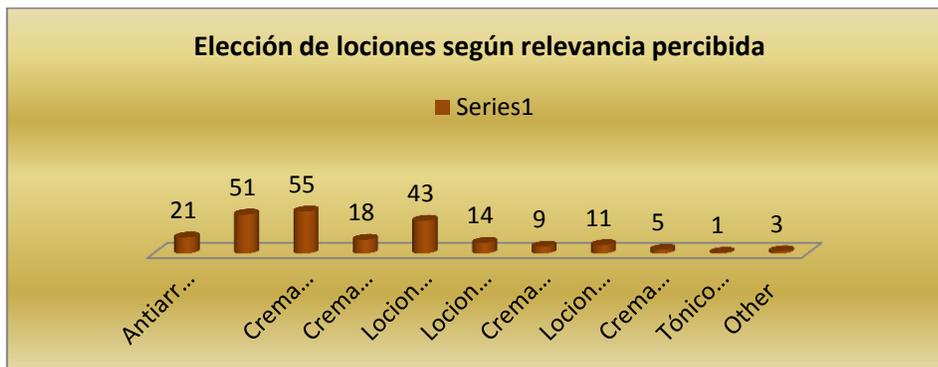
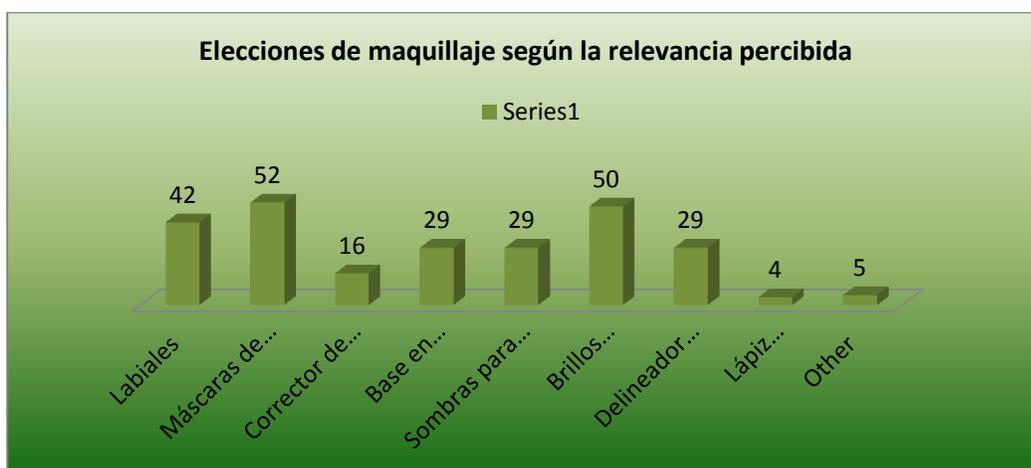


Figura N°24 b. Elección de maquillajes según relevancia percibida.

⁹² Ghemawat, P &Cols. (2006).

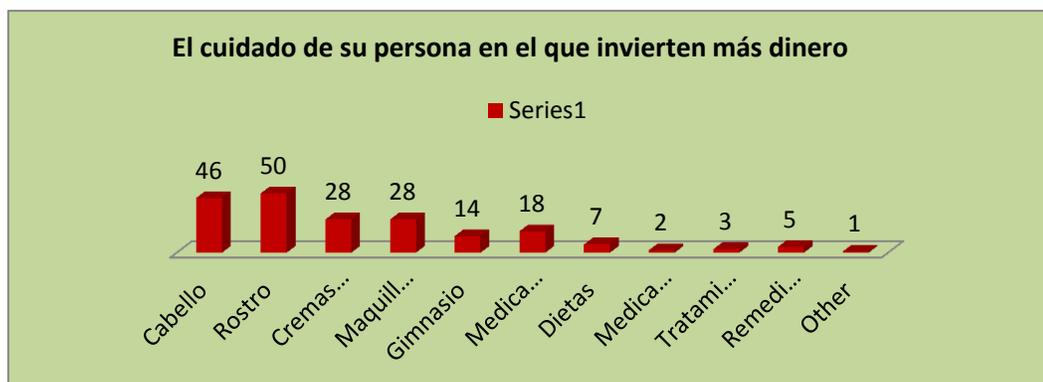


Fuente: Elaboración propia.

3.2.-Disposición de pago y cuidados en los que invierten más dinero:

Del mismo modo, cuando se les consulta cuáles son los cuidados de su persona en que efectivamente invierten más dinero, el cuidado del rostro alcanza la primera mayoría con 50 votos, el cuidado del cabello con 46, y en tercer lugar quedan igualados las cremas corporales y los maquillajes con 28 votos cada una. Interesante es la observación de que los tratamientos médicos y estéticos sólo tienen entre 2 y 3 votos. Así también las dietas y el gimnasio los que alcanzan 7 y 14 votos, respectivamente. Consecuentemente con esta observación es posible hipotetizar que las mujeres en Chile buscan alternativas para el cuidado y mejora en su estética a través de opciones con resultados positivos y observables en un corto plazo, así también se advierte las preferencias de sustancias de uso expuesto más que la ingesta de algún medicamento (ver figura 25).

Figura N° 25: El cuidado de su persona en el que invierten más dinero.



Fuente: Elaboración propia

Al preguntar por cuánto dinero efectivamente invierten en productos cosméticos y maquillajes mensualmente, las respuestas varían en un rango de mínimo de \$5.000 y un máximo de \$100.000. En donde el promedio de gasto mensual para las mujeres encuestadas alcanza \$30.230. Si se considera que en el año 2010 los chilenos gastaban

US\$120 anuales en cosméticos ⁹³ es decir US\$10 al mes, esta encuesta arroja que en este grupo de mujeres se gasta alrededor de \$30.000 considerando lociones, cremas, y maquillajes. Aun cuando las mujeres que contestaron la encuesta corresponden en su mayoría a profesionales ocupadas, es posible también hipotetizar que el gasto en estos ítems se ha incrementado, comportamiento que potencialmente se mantenga en el tiempo.

Dentro de este mismo análisis, cuando se les pregunta a las mujeres encuestadas por su disposición de compra exclusivamente en cremas para el cuidado del rostro en promedio gastarían \$25.447, siendo el mínimo \$5.000 y el máximo \$100.000. Esto quiere decir que dentro de esta encuesta al menos 22 mujeres gastarían una cifra igual o superior a \$30.000 por una crema de rostro. En el caso de los productos de maquillaje, las mujeres encuestadas refieren estar dispuestas a pagar en promedio \$17.272 por dichos ítems, mientras que el mínimo también son \$5.000 y el máximo \$70.000 (ver tabla 26).

Tabla N° 26. Promedio de gastos de mujeres al comprar lociones de rostro y maquillajes.

Productos	Mínimo	Máximo	Promedio	% de mujeres sobre el promedio
Lociones de rostro	\$5.000	\$100.000	\$25.447	30%
Maquillajes	\$5.000	\$70.000	\$17.272	27.6%

Fuente. Elaboración propia.

3.3.-Clientas chilenas: Preconcepciones y prejuicios.

Cuando se les consulta a las mujeres encuestadas por su visión frente a la calidad de los productos y el país de procedencia, aparecen dos fenómenos relevantes de tener en cuenta al momento de elegir mensajes claves en una campaña de marketing efectiva. El primero de ellos es que las mujeres desconocen los productos de Asia (Japón, China y Corea). En segundo lugar, aun cuando la mayoría de las mujeres encuestadas desconocen los productos provenientes de Asia, los productos chinos son percibidos de baja calidad, mientras que las pocas mujeres que conocen productos de Corea y Japón destacan su calidad.

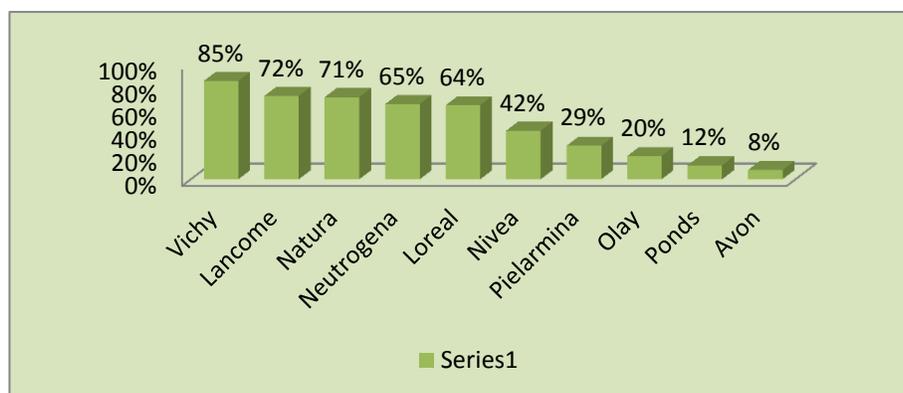
⁹³ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=89120>

De estas concepciones, sería relevante considerar que por un lado el posicionamiento de la marca **Amore Pacific** se realizaría en un escenario de desconocimiento principalmente, también hay que tener en cuenta que como los productos chinos son reconocidos por su mala calidad, es posible que por ser asiáticos los productos coreanos también sean relacionados con este prejuicio. Además, como lo han mencionado desde la cámara chilena de cosméticos, y las asociaciones de cosméticos de Latinoamérica, los productos falsificados y de contrabando en su mayoría son provenientes de China, por lo que también podría interferir en la concepción de productos coreanos de manera indirecta.⁹⁴

Particularmente, ¿Cuáles son las ideas preconcebidas o las percepciones de las mujeres encuestadas frente a la calidad de los productos cosméticos?

Cuando se les solicita ordenar las marcas por su calidad los resultados son los siguientes (ver tabla N° 27):

Tabla N° 27: Percepción de calidad por marca de cosméticos



Fuente: elaboración propia.

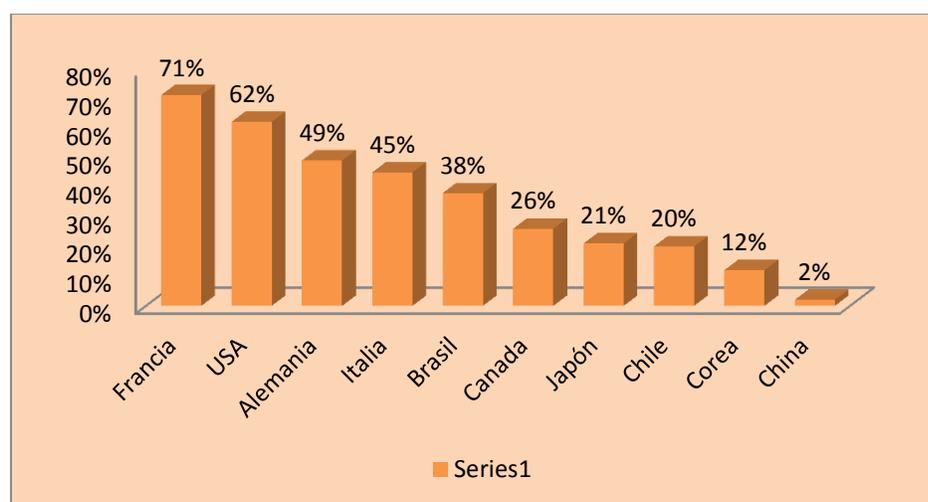
Como evidencian los datos, las marcas percibidas de más alta calidad son: Vichy, Lancome, Natura seguidas de Neutrógena y L’Oreal. Todas con sobre un 60% con alta y excelente calidad, es decir, que las mujeres en Chile reconocen los atributos y beneficios de estas marcas en un alto nivel. Lo interesante es que tanto Vichy como Lancome son del grupo L’Oreal de Paris, por lo tanto solo Neutrógena y Natura serían marcas independientes que serían percibidas de mayor calidad. Sin duda, el grupo L’Oreal se ha posicionado estratégicamente como “endorsement brands”, es decir, que es capaz de focalizar distintas sub-marcas respondiendo a la segmentación de los clientes, en donde toma partido de esta focalización cubriendo varios segmentos a la vez, cuidando el

⁹⁴ <http://www.camaracosmetica.cl/noti24.html>

segmento exclusivo de la marca madre. Esta estrategia también ha sido utilizada por **Amore Pacific** tanto en el mercado local como global también con resultados satisfactorios⁹⁵.

A su vez, al preguntarles a las mujeres encuestadas por la percepción de calidad por país, existe entre un 52% a 58% de ellas que dice no haber probado productos provenientes especialmente de Corea, Japón, China y Canadá. Mientras que los países percibidos como productores cosméticos de la mayor calidad son: Francia, USA y Alemania. Cabe señalar que Chile sólo alcanza un 20% de percepción alta de calidad y ninguna respuesta a nivel excelente, en tanto China solo un 2% en nivel alto y un 45% en baja calidad lo que demuestra que las mujeres encuestadas efectivamente perciben a los productos chinos como malos (ver figura 28).

Figura 28: Percepción de nivel de calidad por país de procedencia de los productos cosméticos:



Fuente: elaboración propia.

3.4-Comportamiento del consumidor: la toma de decisiones dentro de los productos cosméticos.

Desde una perspectiva de comportamiento del consumidor, la toma de decisiones en la compra de un producto o servicio es crucial. Si se consideran estas decisiones desde su nivel de complejidad al analizar los atributos y consecuencias en la compra, existen dos grandes tipos. Una de ellos comprende gran esfuerzo en la toma de decisiones, ya que necesita de una evaluación exhaustiva de los atributos por su importancia como por

⁹⁵ Koo, M (2013).

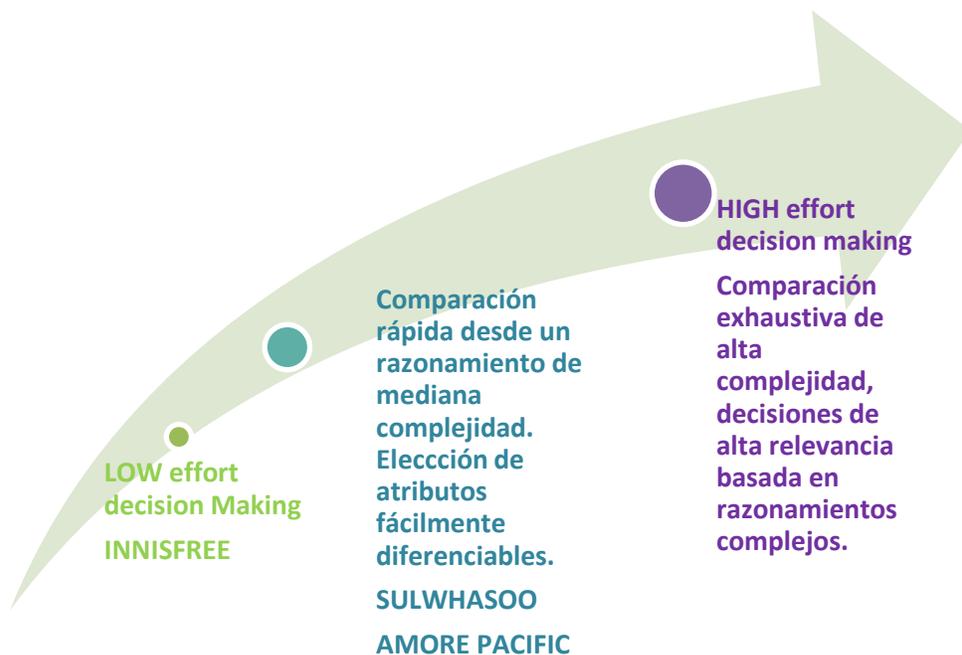
ejemplo la compra de una casa, la contratación de un seguro de salud, de vida, medicamentos, entre otras. Y la segunda corresponde a aquéllas de bajo esfuerzo en la decisión, como por ejemplo: las que básicamente actúan desde los impulsos, en donde lo que se hace es una comparación rápida que pasa directamente a una acción⁹⁶.

En el caso de los cosméticos, el nivel de decisión según su esfuerzo estaría determinado por el tipo de producto. Por ejemplo: En el caso de clientas de gustos sofisticados y altamente informadas, su decisión consideraría una comparación de atributos con otros productos, la cual no siendo un nivel alto de esfuerzo implica un proceso racional simple a la base. En tanto, las mujeres que comparan precio- calidad y persiguen las mejores ofertas del mercado, se preocuparán de analizar sólo este punto en su compra. A pesar de que en ambos casos estarían inclinadas dentro del continuo al lado de “*low effort decision making*” habría que considerar un punto de comparación de fácil acceso mental en la comparación de las marcas **Sulwhasoo** y **Amore Pacific** frente a su competidor principal L’Oreal de París. Además, este mensaje debe ser potente en la comparación de no más de dos atributos, ya que como lo ha demostrado la evidencia, las consumidoras de productos para el cuidado de la piel suelen ser más conservadoras en sus decisiones y más estables con las marcas que ya utilizan, situación que también fue percibida en la encuesta.⁹⁷

A su vez, la marca **Innisfree** debería resaltar un aspecto de promoción, en donde las mujeres perciban fácilmente que están ahorrando y a la vez ganando en su compra, de modo que la decisión sea rápida y sin cuestionamientos. Si observáramos en un continuo el esfuerzo de las clientas en la toma de decisiones por cosméticos, nos daríamos cuenta que por tener una inclinación al bajo esfuerzo, los mensajes deberían ser estimuladores de sentidos y facilitadores de compra, en donde rápidamente deberían pasar a la acción.

⁹⁶ Koo, M (2013).

⁹⁷ Ghemawat, P &Cols. (2006).

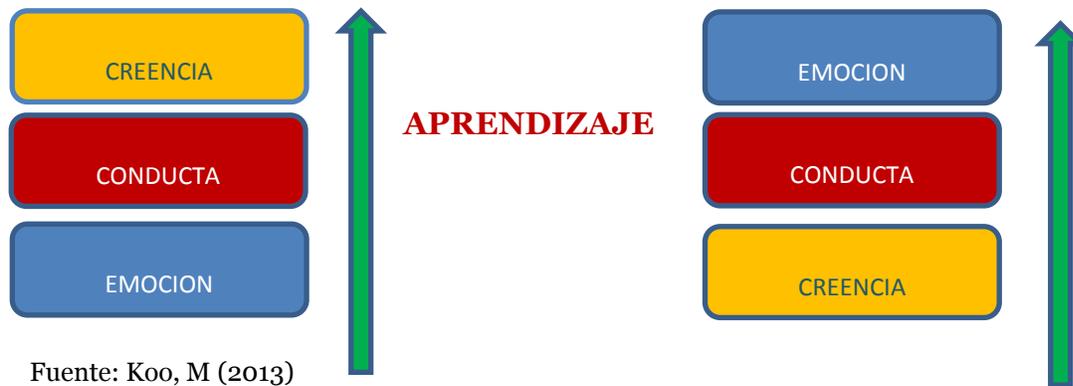


Al considerar el proceso de decisión de los consumidores, se puede establecer que al ser de bajo esfuerzo los consumidores no suelen poner tanta atención en los avisos, por lo tanto, se debe intentar resaltar que sean “*lo suficientemente buenos por ese momento*”, no necesariamente les interesa que sean los mejores.

Un proceso de bajo esfuerzo tiene la ventaja de generar un aprendizaje que se refuerza con la frecuencia de acciones formando asociaciones cognitivas estables en el tiempo, es decir rutinas. Por lo tanto, en la medida que se establezca una fuerte asociación entre calidad- buenos resultados con **Amore Pacific y Sulwhasoo**, las clientas con el tiempo los van a preferir sin cuestionamientos, así también en el caso de **Innisfree** con buen precio y calidad.

Si nos fijamos en la figura N°29 el aprendizaje ocurre en ambas situaciones en donde la persona pasa desde las creencias o sentimientos directamente a las acciones, lo importante es que una vez utilizado el producto o servicio, las creencias y/o sentimientos sean positivos para así fortalecer la asociación positiva entre el producto y resultado. Por ejemplo: al comprar una crema, las clientas tendrán la oportunidad de probar el producto en el SPA y las tiendas especializadas de **Amore Pacific y Sulwhasoo**, por lo tanto, se estimularán sus sentidos, la acción de compra, finalmente el cliente expresará una emoción de satisfacción o juicio positivo al respecto que reafirmará su aprendizaje. Se debe cautelar que las asociaciones sean positivas, ya que de lo contrario también se pueden formar asociaciones negativas que mermen la compra.

Figura N° 29: Aprendizaje a través de asociaciones.



Fuente: Koo, M (2013)

En conclusión, desde una perspectiva del comportamiento del consumidor, al ser desde un nivel bajo de esfuerzo en la decisión de la compra de cosméticos el problema es percibido como una rutina, por lo tanto, las fuentes de satisfacción son pocas y generalmente el cliente se manifiesta pasivo, es decir, la mayor estimulación proviene de las propias fuentes de difusión del producto o servicio. Lo relevante es estimular en el proceso de evaluación y decisión con pocos atributos como precio y calidad, motivar la decisión hasta el punto de la compra, respaldar la alternativa como una solución aceptable y finalmente movilizar a través de ensayos la intensidad de la asociación positiva.

3.5- Mensajes y herramientas claves dentro de la campaña comunicacional:

En este apartado se trabajaran primero la arquitectura de marca que posee **Amore Pacific** para así trazar un eficiente posicionamiento en Chile. Luego, se conectarán los aspectos a estimular desde la perspectiva de comportamiento del consumidor y qué mensajes podrían cumplir con este propósito, para finalmente presentar todas las estrategias y su poder de éxito en su implementación.

Como se había señalado, **Amore Pacific** en su expansión a otros países se preocupó de utilizar una eficiente estrategia de arquitectura de marca para así estructurar, manejar y comunicar satisfactoriamente su portafolio de marcas. En este caso, **Amore Pacific** desarrolló una arquitectura de “endorsement brands”, es decir, que lanzó al mercado sub marcas que tienen su respaldo, por ejemplo: “Sulwhasoo by Amore Pacific”. Así también, su mayor competidor el Grupo L’Oreal lo estructuró de la misma forma.

Esta estrategia brinda varios beneficios, entre ellos: facilidad en el lanzamiento de nuevos productos, aprovecha la influencia positiva del respaldo de una marca reconocida, abarcar de manera focalizada diversos segmentos, evitar contradicciones y canibalización entre productos, flexibilidad y escala combinada. Beneficios de los que ha sacado partido **Amore Pacific** en otras experiencias como Francia en donde elaboró el

perfume “Lolita Lempicka”, el cual se lanzó al mercado con el slogan “Hecho en Francia by Amore Pacific”, situación que le permitió posicionarse, ganar mercado y reconocimientos mundiales como mejor perfume.⁹⁸

Figura N° 30: Matriz de Portafolio de Marcas Amore Pacific

Luxury			Sulwhasoo/Hera	Amore Pacific
Premium			Iope/ Laniege	
Mid- priced		Mamonde	Laniege	
Value	Innisfree	Innisfree		

Segmento1
Segmento2
Segmento3
Segmento 4

Luego de definir la misma estructura de marca de **Amore Pacific** para el plan de marketing en Chile, específicamente debería desarrollar algunas de las siguientes tácticas para facilitar el proceso de decisión de bajo esfuerzo a través de mensajes simples y estratégicos (ver figura30)⁹⁹.

- Tácticas de precios: la más barata o en oferta.
- Tácticas de estimulación de afectos: Me gusta.
- Tácticas de desempeño: este producto funciona notablemente mejor que otro.
- Tácticas de normativa: Alguien más utiliza esto, que generalmente representa un modelo.
- Tácticas de Hábitos: la misma marca que la vez anterior.
- Tácticas de lealtad: mi marca favorita
- Tácticas de variedad: algo diferente a la vez anterior.

⁹⁸ Ofek, E & Cols. (2008).

⁹⁹ Koo, M (2013).

Figura N° 30 a y b. Tácticas y mensajes claves por marca.

Tácticas y Mensajes claves

INNISFREE	Táctica de estimulación de afectos y precios Estrategias: Cupones de descuento, ofertas, variedades de productos, muestras gratis. Mensaje: “La estética natural a tu alcance”
-----------	--

Tácticas y Mensajes Claves

SULWHASOO	Táctica de desempeño y lealtad
AMORE PACIFIC	Estrategias: Asesoría en tienda por expertas, pruebas de productos sólo en SPA (exclusividad), innovación, “cosmeceutical”, es decir estética y salud. Mensaje: “Innovación y cuidado a tu estética”

Fuente. Elaboración propia

Entonces, los mensajes tendrían como propósitos:

1. Facilitar el proceso de decisión de bajo esfuerzo y traducirlo en la acción de compra de los cosméticos de **Amore Pacific**.
2. Generar una asociación positiva entre sus juicios y/o emociones y los resultados de la marca **Amore Pacific**, consolidando un aprendizaje que permita la compra y la fidelidad de las clientas.
3. Educar a las clientas a través de la asociación precio/calidad en el caso de **Innisfree** y Exclusividad/calidad en el caso de **Amore Pacific** y **Sulwhasoo**.
4. Fortalecer el manejo y comunicación de la marcas a través de “endorsement brands”, de modo de transferir sutilmente el prestigio de la marca madre sin arriesgar su exclusividad, además de focalizarse en distintos segmentos.
5. Evitar la influencia de prejuicios frente a los productos chinos, para no contaminar la visión de los productos coreanos, es decir, que el país de procedencia no sea un atributo destacado en las tácticas de comunicación de la marca.

En conclusión, los mensajes deberían estar enfocados en educar a los clientes en su elección, primero tomando en cuenta las creencias locales como por ejemplo el prejuicio

de la mala calidad de los productos chinos, por lo que deberían ser fuertes en posicionar la marca **Amore Pacific** y **Sulwhasoo** desde su alta calidad y exclusividad, utilizando la táctica de desempeño. Mientras que **Innisfree** se centraría en la táctica de precio y buena calidad. Esto básicamente porque las mujeres encuestadas se fijan en el producto y la marca de procedencia más que en el país de origen, además permite evitar la conexión con el prejuicio de mala calidad de los productos chinos.

3.6-Productos estrellas (best sellers):

A continuación ejemplos de los productos estrellas de **Amore Pacific**, **Sulwhasoo** e **Innisfree** en los afiches, mensajes comunicacionales y vitrinas de Santiago de Chile, nótese como se destaca el nombre del producto en inglés para evitar asociaciones con (productos chinos falsificados), además de los colores en tonos beige que entrega elegancia y exclusividad en la presentación de “Time Response Collection” by Amore Pacific, de hecho también su nombre en cuanto a contenido explicita una reacción temprana y preventiva frente a las marcas del tiempo en la piel.



En el caso de **Sulwhasoo**, se destacan colores más rosas reslatando la femeneidad en donde se aprecia en la fotografía una figura de porcelana tras el producto estimulando la asociación de que “Complete Care Emulsión” logra este efecto de porcelana en la piel, sin impurezas, granos u otro elemento no deseado, lo que evidentemente refuerza los mensajes escritos al costado izquierdo del aviso.

Create the clear porcelain skin

Sulwhasoo CC Emulsion

Experience the amazing difference with CC Emulsion, the first emulsion-type makeup.

Experience the flawlessly smooth skin texture as radiant as porcelain finished with silky lacquer.

01
The coverage conceals all the blemishes

The emulsion dispersion texture applies smoothly and covers the blemishes with an even layer of emulsion-coated powder.

02
The silky-smooth texture spreads thinly

Applies smoothly without stickiness as a skincare product and quickly penetrates for deeply hydrated younger-looking skin.

03
The smooth texture of lacquer coating

The triple emulsion barrier compressed three times to make a jelly-like texture smoothly coats over the irregularities for the flawless porcelain skin.



Sulwhasoo
CC
EMULSION
COMPLETE CARE
PINK BEIGE

Color Tones:
- NO.1 Medium pink
- NO.2 Medium beige
[Anti-wrinkle and Whitening and UV Protection Functional Cosmetics]
[Read more about CC Emulsion](#)

new 2013

- Pore tightening
- Pore clearing
- Sebum controlling
- Deep cleansing
- Facial brightening
- Cooling effect

NEW More powerful sebum control
Super Volcanic Pore Clay Mask

Perfection on your pores

Two times more volcanic scoria capsules!
The perfect solution for any pore problems.

[VIEW >](#)



innisfree
Super volcanic pore clay mask
순퍼 화산송이 모공 마스크
100 mL

En el caso de Innisfree se destacan los colores cafés oscuros y verdes, de modo de resaltar la composición exclusivamente natural de los mismos, los que provienen de la isla de Jeju Sur Corea. En la fotografía se hace un plano de fondo con la idea de la isla

para fortalecer la relación de las materias primas naturales de estos productos y su exclusividad.

Evidentemente se espera negociar con **Amore Pacific** la etiquetación en español de los productos y también de los afiches no obstante los nombres de las líneas de productos se mantendrán en inglés para despertar las preconcepciones de que los productos americanos, ingleses y europeos son percibidos de la más alta calidad.

3.7.- Sistema de estimulación de asociaciones cognitivas y aprendizaje:

Las estrategias a utilizar para que efectivamente desarrollen un aprendizaje, estarían diferenciadas por marca y segmento al que apuntan, a continuación se presenta un cuadro resumen con las estrategias para cada marca y aprendizaje esperado. Con respecto a dichas tácticas, las evidencias muestran que los cupones de descuento, las ofertas y muestras gratis funcionan exitosamente en la predicción de compra. Particularmente en Chile las muestras gratis funcionan mejor en comparación a otros países de Latinoamérica (Galofre, R 2012).

Tabla 31. Comparación de marcas y sus técnicas de marketing utilizadas.

Marcas	Amore Pacific/ Sulwhasoo	Innisfree
Estrategias de captación o enganche	<p>Invitaciones a las tiendas propias.</p> <p>Productos de prueba gratis dentro de la tienda.</p> <p>Asesoría especial con experto dentro de la tienda.</p> <p>Vendedora de “cabecera” la que estará encargada de abrir una ficha de la clienta y hacer monitoreo.</p> <p>Regalos de cumpleaños y navidad.</p> <p>Charlas informativas de la comunidad Amore Pacific.</p>	<p>Cupones de descuento.</p> <p>Muestras gratis.</p> <p>Ofertas frecuentes.</p> <p>Acumulación de puntos para la próxima compra.</p> <p>Pruebas en los sucursales de Almacenes Paris “try me products”.</p>

Estímulos de asociación	<p>Pruebas de los productos (nivel sensitivo).</p> <p>Mensajes de un desempeño destacado del producto (nivel cognitivo).</p> <p>Exclusividad a través de preocupación personalizada (nivel afectivo-relacional)</p>	<p>Colores de identificación de marca y descuentos (nivel sensorial visual) ejemplo: rojo indique descuento (hot products) y sea siempre el mismo color, esto permite la asociación y posterior compra.</p> <p>Los “try me products” estimulan el sentido del tacto y generan emociones y juicios directos frente al producto (nivel sensitivo).</p> <p>Los cupones y acumulación de puntos generan una relación con el cliente (nivel afectivo y relacional) lo que aumenta el porcentaje de volver a comprar los productos.</p>
Resultados esperados	<p>Asociación positiva y consistente entre los tres niveles (sensitivo, cognitivo y afectivo) entre calidad de los productos/exclusividad.</p> <p>Aprendizaje compra rutinaria, la marca como parte de su vida.</p> <p>Fidelidad con la marca.</p>	<p>Asociación positiva y consistente entre los dos niveles.</p> <p>Aprendizaje de compra rutinaria, reduciendo la comparación de precios con otras marcas.</p> <p>Mantener un porcentaje de repetición de compra alto.</p>
Asociación y aprendizaje	Aprendizaje: Los productos de Amore Pacific y Sulwhasoo tienen desempeño único y exclusividad en la relación conmigo.	Aprendizaje: Los productos Innisfree son de buena calidad y al mejor precio.

Fuente. Elaboración propia.

3.7.-Canales de distribución:

Evidentemente, un mensaje o un nivel de estimulación de los clientes van a depender siempre de cuántos de estos consumidores logremos llegar, por lo que es indispensable escoger canales óptimos de distribución. En el caso de **Amore Pacific** en Chile, se utilizarán canales de distribución distintos considerando los segmentos y las marcas, ya que es eficiente poder focalizar las estrategias según las necesidades que declara cada segmento. De acuerdo con la opinión de las mujeres encuestadas, los lugares en donde prefieren comprar cosméticos son: las farmacias, multitiendas y tiendas exclusivas en tanto a través de groupon y catálogos tienen la menor votación. Así también, el modelo de distribución y venta coreano, en el caso de **Sulwhasoo** y **Amore Pacific**, tiene SPAs exclusivos en donde pueden ser utilizados sus productos de spas. Además de las ventas a través de tiendas exclusivas.

En consideración de lo anterior, se plantea para Chile canales de distribución que ya están probados en mercados internacionales como las tiendas exclusivas e igualmente considerando que las mujeres chilenas compran productos cosméticos en multitiendas (ver recuadro resumen 32).

Recuadro N° 32. Marcas y canales de distribución.

Marcas	Canales de distribución
<p>Sulwhasoo- Amore Pacific</p>	<p>TIENDAS EXCLUSIVAS:</p> <p>En el año 1 y 2 se instalará una tienda exclusiva en el Mall Apumanque. Dentro de esta tienda, habrá una recepcionista quien les pasará a cada clienta un canasto de Amore Pacific con una muestra gratis de algún producto y algodones para las pruebas de productos.</p> <p>Además, habrá una cosmetóloga de turno, quien les explicará en detalle el uso de las cremas u otros productos con el objetivo de educar a las clientas y poder estimular la compra a través de la prueba de producto. En paralelo, se les abrirá una ficha de atención y contacto en vía email para responder preguntas y recibir información de la tienda, también invitaciones exclusivas a charlas u otro evento.</p> <p>Dentro del personal, habrá también una vendedora resolviendo preguntas y atendiendo amablemente a toda clienta interesada en probar los productos de Amore Pacific y Sulwhasoo. También se pretende tener en un porcentaje del 30% del total de productos Innisfree dentro de esta tienda, los cuales son distintos a los que ofrece Amore Pacific y Sulwhasoo para evitar la canibalización entre ellos.</p> <p>Durante al año 3, se espera abrir otra tienda en el Mall costanera en donde se espera que tenga mejores proyecciones de captaciones clientas y permita la expansión de la marca.</p>
<p>Innisfree</p>	<p>ALMACENES PARIS sucursales: Lyon, Parque Arauco, Costanera Norte y Alameda.</p> <p>La venta de productos Innisfree se realizará a través de multiendas Almacenes Paris en el sector centro y oriente de Santiago, en donde se pagará por las vitrinas mejor ubicadas para que los productos queden a la altura de los ojos, con colores verdes conservando su logo y ofertas en rojo.</p> <p>Además, se utilizarán las vitrinas abiertas también con “try me products” y también muestras gratis, de modo de estimular el nivel sensitivo de la adquisición y así potenciar la compra. Se regalarán cupones de descuentos para próximas compras en las cajas de las tiendas y acumulación de puntos en su cuenta Innisfree.</p> <p>Durante los fines de semana se espera contar con una promotora volante que pueda dar a conocer los productos en estas tiendas, explicando sus beneficios y también aplicando productos a las</p>

	<p>clientas. Se aprovechara esta instancia para repartir folletos y también exponer afiches cautivadores que permitan captar la atención de las clientas.</p> <p>También se espera colocar en un 30% los productos Sulwhasoo y Amore Pacific que serán los “best sellers” de modo de enganchar a la clienta, dejarla invitada a la tienda exclusiva en mall Apumanque, charlas, etc.</p> <p>SPA:¹⁰⁰</p> <p>Esta opción sólo se tomaría en la eventualidad de que las ventas se dieran en un escenario idealista, y encontrando a un socio capital dueño de SPA o una cadena de ellos. Por lo tanto no está incluido directamente en el plan sólo como una alternativa que potencialmente se podría ejecutar y que ciertamente se espera intencionar durante los primeros años de la marca en Chile.</p> <p>Este SPA estaría ubicado en el sector oriente de Santiago de modo de acceder a clientas que estén el grupo “super prestige y prestige”.</p> <p>Sólo podrán asistir a este clientas con previa inscripción y con una invitación gratis la primera vez del ingreso. Los productos Amore Pacific y Sulwahsoo dentro del SPA tendrán un 15% de descuento permanente y solo habrá una sala de venta de los productos de SPA dentro del mismo, resguardando la exclusividad de los mismos.</p> <p>A través de este canal se pretende generar un vínculo más cercano con clientas con gustos sofisticados y altamente informadas, se realizará una asesoría con cada una de ellas, y tendrán una tarjeta de miembro del SPA y un constante monitoreo de sus visitas.</p> <p>La idea es que se relajen, y puedan probar los productos de Amore Pacific, para así motivar la acción de compra, satisfacción posterior y fidelidad.</p>
--	--

VI.4.-POSICIONAMIENTO ESPERADO DE AMORE PACIFIC EN CHILE.

Cabe preguntarse cómo sería la evolución del posicionamiento de marca de **Amore Pacific**, teniendo en cuenta el plan de marketing a la base y las reacciones de las clientas chilenas a éste.

¹⁰⁰ Alternativa potencial no incluida directamente en el proyecto actual.

El primer año se espera que la empresa logre instalar una imagen de marca basada en la percepción visual, es decir, empezar por un reconocimiento a nivel de colores y forma los que son característicos en sus envases, en el caso de **Sulwhasoo y Amore Pacific** una imagen clásica, con garbo proyectando confianza a las consumidoras. Mientras que **Innisfree** posiciona sus colores verde, café y amarillo más sus formas asociadas a la naturalidad de sus productos. Esta asociación es la más básica y responde al condicionamiento clásico que fundamenta la actitud de compra de las consumidoras.

Ya en los años siguientes se espera complejizar y fortalecer la percepción visual de los productos de modo que las consumidoras puedan ir asociando sus percepciones a sentimientos de satisfacción más estables e incuestionables con el avance del tiempo y la acumulación de experiencias positivas al respecto.

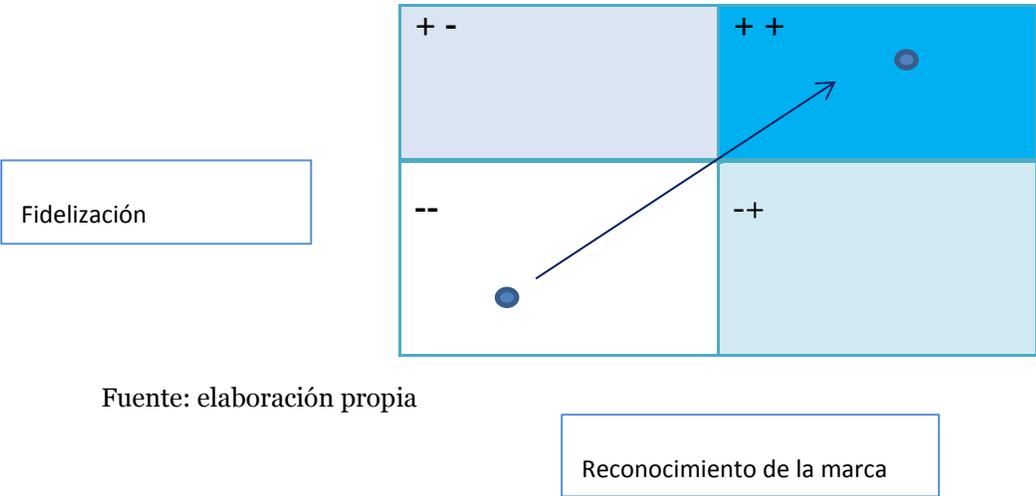
Si bien el proceso inicial de instalación de la marca se proyecta como el momento más complejo del posicionamiento, se espera que funcionen como estímulos para generar su reconocimiento: el color y la forma, por lo que se intencionará que estos elementos tengan la más alta exposición posible en las clientas a través de las vitrinas de venta, afiches, folletos y sitio web de modo de generar inputs constantes para estimular la asociación posterior. Adicionalmente, estos elementos estarían destacados, es decir se intencionará a que los envases de los productos importados tengan una forma particular y colores específicos para facilitar su reconocimiento en las clientas.

Esto también produciría en las clientas atajos en su compra, es decir, al reconocer los productos fácilmente se resta esfuerzo mental para realizar su elección, por lo que su compra será rápida y sin cuestionamientos al respecto. Indudablemente este atajo en la decisión hace que las clientas fortalezcan su asociación entre los estímulos visuales y la experiencia satisfactoria de comprar los productos. Además se espera que la primera asociación entre la imagen del envase, la prueba del producto y la asesoría de la vendedora (cosmetóloga) se logre de forma positiva e intensa de modo que las clientas puedan generar su imagen mental del producto y los beneficios de este por sobre las otras alternativas. Ya en la segunda compra las clientas tendrán un recuerdo sensorial visual y de tacto que les facilitará su evocación de la experiencia gratificante con el producto y posterior compra.

Asimismo se espera que el efecto bola de nieve provocado por la campaña de invitación de clientas nuevas para la obtención de descuentos en la compra, también genere que más clientas queden expuestas a los estímulos de asociación con la marca, es decir, permitirá ampliar el espectro de captación de potenciales clientas.

Ciertamente, ya en las siguientes compras se espera que las clientas logren establecer una relación sentimental con la marca, distinguiendo la asesoría personalizada y alta calidad de los productos como beneficios exclusivos de **Amore Pacific** frente a sus competidores. La fidelización de las clientas en este nivel estaría potenciada por la confianza en los productos y en las asesoras de ventas quienes al acompañar a las clientas en su compra producirán un vínculo más estrecho con la marca.

La migración de las clientas en las dimensiones de reconocimiento de la marca (percepción sensorial) y fidelización sería desde un comienzo con baja percepción visual de las distinciones de **Amore Pacific** a uno de alta, el cual confluye con fidelización alta. El resultado proyectado es que las consumidoras vayan migrando gradualmente su percepción desde un extremo bajo-bajo a uno alto-alto (figura N 34).



Fuente: elaboración propia

VI.5.-ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIO DE LOS PRODUCTOS AMORE PACIFIC EN CHILE.

Dentro de las decisiones en el área de marketing el precio óptimo¹⁰¹ de un producto suele ser el punto crítico de las opciones de una firma, ya que corresponde al precio más adecuado entre la el incentivo del consumidor para comprar y el aliciente de la empresa

¹⁰¹ De aquí en adelante se entenderá precio óptimo como estrategias de pricing.

para vender. Para efectos de este plan de negocio se han utilizado tres estrategias para establecer el precio óptimo de los productos esperando crear valor para la empresa.

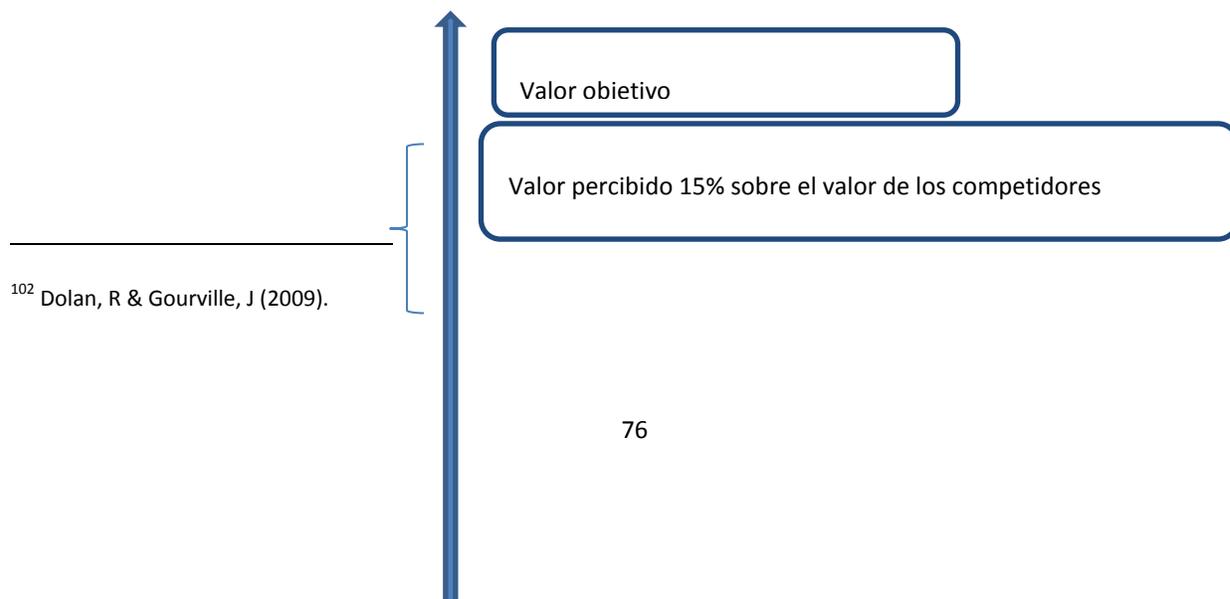
4.1.- La percepción de los consumidores frente a la relación valor- precio¹⁰²:

Esta estrategia considera el **valor real u objetivo** que los consumidores reciben de los productos, el cual responde a una medida estimativa de los beneficios comparados con otros productos similares, independientemente si los consumidores logran percibirlos. En este caso algunos de los beneficios de los productos de **Amore Pacific** serían su calidad, innovación, asesoría en el uso y precio (Figura N 33).

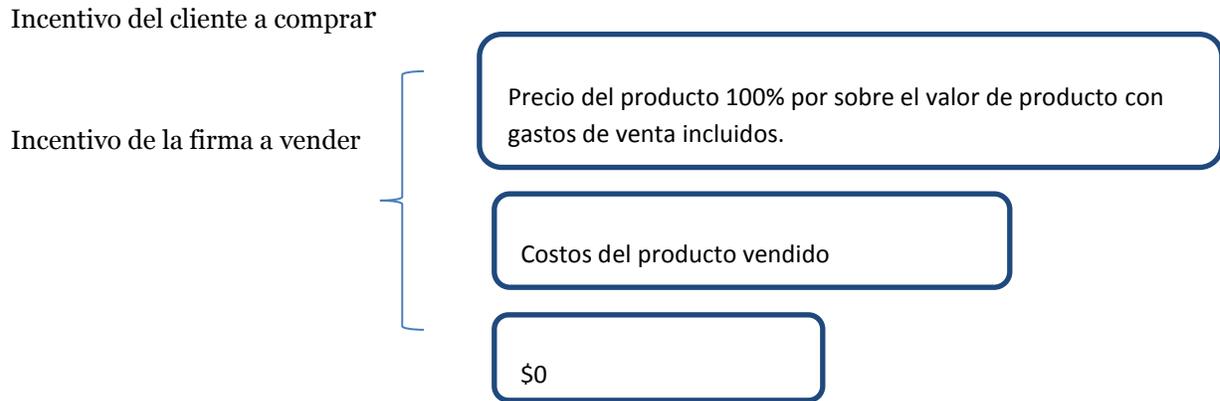
En cuanto al **valor percibido por los consumidores** de los productos cosméticos es difícil de establecer, ya que la competencia y variedad es tan alta que los clientes se tienen que esforzar más en discriminar entre los beneficios ofrecidos por las marcas. Por lo tanto, se espera que las estrategias de marketing cumplan con el objetivo de **destacar puntos distintivos** en calidad-innovación-asesoría en el caso de **Amore Pacific y Sulwhasoo**, precio-calidad-naturalidad en el caso de **Innisfree**. Esto indudablemente ayudara a las clientas a elegir entre estos productos por sobre otros de la misma clase y también con sustitutos (Figura N 33).

El precio del producto se designa tomando como referencia los valores del sitio web de **Amore Pacific** sin el recargo por envío y aduanero, sobre este valor se aplica el 50% de franquicia acordado en el contrato con la firma madre, los costos de venta del producto y un margen del 100% de los productos mayores \$25.000 y un 150% a los productos menores que este límite (sin considerar los gastos variables de venta). El precio final de los productos quedan ligeramente más bajo que los precios de **Amore Pacific** en Estados Unidos (Los Ángeles) y los de su mayor competidor en Chile L'Oreal.

Figura N 33: Termómetro Valor-Precio



¹⁰² Dolan, R & Gourville, J (2009).



Fuente: Dolan, R & Gourville, J (2009).

4.2.-Transferir el valor de los productos a los consumidores

Es relevante tener en cuenta que los consumidores no tienen un cálculo mental de la segunda mejor alternativa, o generalmente lo olvidan en su comparación, por lo que se maneja la percepción visual para destacar las cualidades y beneficios del producto para así ampliar el valor percibido por el consumidor en este caso se espera un 20% por sobre el precio real del producto. A través de destacar las características del envase y contenido haciéndolo más grande, llamativo, clásico y delicado. Esto facilita la comparación que hacen los consumidores con otras marcas antes de comprarlos (figura N 33).

Transferir el valor de los productos a la percepción que tiene el consumidor de ellos se realizaría a través de encuestas de opinión constante en las clientas, de modo de ir ajustando los estímulos que faciliten el reconocimiento de los beneficios en ellas. Por ahora se dispone del dato recogido en la encuesta de opinión en donde los resultados arrojan un promedio de \$31.000 en gasto mensual de productos cosméticos lo que respalda que los productos **Innisfree** se encuentren en un rango de \$5.000 a \$25.000 dependiendo del producto, los que en su mayoría son complementarios con un ciclo de duración entre mes y medio y dos meses si se utiliza diariamente.

En el caso de **Sulwahsoo** y **Amore Pacific** se apunta aquellas clientas encuestadas que invierten sobre los \$75.000 a \$100.000 mensualmente. Por lo tanto, los precios de los productos van desde \$75.000 a \$150.000 en donde el ciclo de duración es sobre tres meses. En ambos segmentos los valores se ajustan al valor percibido estimado, el cual se

espera seguir precisando en la medida que se introduzcan los productos y las encuestas de opinión al respecto.

Además se pretende averiguar mediante las mismas encuesta en las valoraciones que las clientas hacen de los beneficios de los productos cosméticos de modo de cuantificar el valor percibido tanto en los productos de **Amore Pacific** como sus competidores.

4.3.-Personalización de consumidores por precio:

Esta estrategia depende de las descritas anteriormente ya que requiere un conocimiento y una tipificación más detallada de los consumidores, por el momento y como las variaciones en la percepción de los clientes pueden ser cambiantes y a la vez desconocidas, se identifican factores mundialmente atractivos que podrían segmentar los beneficios de los consumidores en los productos cosméticos:

- a.- La importancia de los resultados de los productos
- b.- La intensidad de uso
- c.- Autoestima e imagen

Se espera intensificar los mensajes de marketing que puedan fortalecer las relaciones entre los productos de **Amore Pacific** y los factores antes mencionados, aprovechando la sensibilidad de las mujeres frente a su autoimagen y autoestima la cual se ve afectada por los productos cosméticos que utilicen y sus creencias frente a estos. Asimismo, la encuesta de opinión ya aplicada señala que sobre un 80% de las mujeres encuestadas utiliza productos cosméticos al menos una vez al día, por lo que también destacar la intensidad en su uso podría segmentar a la consumidoras y por ende los mensajes para aumentar la percepción de valor en las clientas.

VII.- PLAN DE OPERACIONES:

Consistentemente la literatura ha definido al plan de operaciones como el punto crítico el cual determina una eficiente gestión dentro de cualquier compañía independientemente del tamaño y rubro en el cual se desempeña. Esto porque básicamente lo que delimita el plan de operaciones de cualquier negocio es la

operacionalización de los objetivos estratégicos, es decir es la carta de navegación del flujo de trabajo diario, determina cómo se realizará el trabajo, cuáles son los recursos a movilizar en cada una de las áreas del negocio y quienes desempeñaran dicha labor¹⁰³.

VII 1.-OBJETIVOS DEL PLAN DE OPERACIONES:

Objetivo general:

Optimizar el rendimiento y desempeño general de la empresa de representación de la marca **Amore Pacific** en Chile.

Objetivos específicos:

- Definir cuáles son los recursos indispensables a utilizar desde comienzo a fin de la cadena productiva, exigiéndoles el óptimo resultado a la misma.
- Negociar racionalmente los riesgos de la compañía y como esta negociación debe asegurar la sustentabilidad y cumplimiento de los propósitos del proyecto en general.
- Planificar y jerarquizar que porción, acción u estrategia se activará o cesará durante un período de tiempo determinado dentro de la operación.

Asimismo el plan de operaciones se sustenta en cuatro áreas estratégicas: lugar, equipamiento, capital humano y proceso. La siguiente planificación consiste en un sistema organizado de fases operacionales las cuales incluyen los objetivos y áreas antes descritas, para así determinar la sustentabilidad, eficiencia y éxito de **Amore Pacific** en su introducción al mercado chileno. En primer lugar se definirán los aspectos que guardan relación con el lugar, es decir los canales y servicios de distribución. Luego se analizará los equipamientos requeridos, aquellos recursos indispensables y claves de éxito. Así también se revisará el capital humano necesario y finalmente el proceso completo, las actividades, tiempos específicos, ciclos de los productos, resultados esperados y las mediciones correspondientes al progreso del plan.

VII.2.-ÁREA OPERACIONAL: LUGAR

2.1.-Canales de distribución:

Una vez que los productos de **Amore Pacific** son incorporados a Chile como se describió anteriormente, en una primera instancia deben ser reconocidos por la

¹⁰³ <http://smallbusiness.chron.com/three-factors-influence-companys-operational-planning-20754.html>

acreditación del Instituto de Salud Pública de Chile¹⁰⁴, en donde se resguarda mediante la ficha de ingreso de dichos productos avalados por un profesional químico farmacéutico u una empresa que preste el servicio, esta inversión en una primera y única instancia alcanza los 30 millones de pesos chilenos, los cuales están destinados para asegurar la prueba de calidad científica de los productos de **Amore Pacific**, una vez cancelados sólo se vuelven a cancelar para nuevos productos que no están en este registro.

Después que estos pasan por esta barrera serán supervisados en su trayecto por el gerente de operaciones de la empresa chilena de comercialización de **Amore Pacific**. Luego serán retirados de aduana por la empresa de distribución quien llevará los productos al espacio de bodega correspondiente el cual mantendrá las condiciones específicas para los cosméticos mientras son distribuidos, situación que se pactará con la empresa de servicios logísticos contratada. En la etapa siguiente estos serán repartidos eficientemente a los lugares de venta: dos tiendas propias, spa y multitiendas (sucursales de Santiago), en donde tendrán la prioridad los puntos con mayor demanda.

Evidentemente la empresa de servicios de distribución debe cumplir con los procedimientos de licitación para asegurar eficientes condiciones de desempeño. Dentro de los aspectos a evaluar se encuentran:

Cumplimiento de plazos en la entrega de los productos, es decir que se realice en la fecha establecida lo que por un lado permite consolidar una relación de confianza con los lugares de ventas, así como también asegura que siempre haya stock disponible para la demandas de los clientes.

Eficiencia en la mantención y traslado de los productos, esto quiere decir que lleguen en perfectas condiciones a los espacios de venta, con su etiquetado correspondiente, su envase intacto, etc.

Flexibilidad ante los incrementos y/o bajas de demanda, esto es fundamental ya que como en un comienzo la comercialización de Amore Pacific en Chile no está definida, las estimaciones de demanda todavía son imprecisas lo cual puede ocasionar que se acelere el proceso de distribución o bien se desacelere conservando los productos más tiempo en bodega.

Una actitud de alta probidad y buen trato con los clientes o puntos de venta, esto básicamente implica que la cantidad de productos importados sea la misma de los

¹⁰⁴ http://www.ispch.cl/oirs/SIAC_2007/siac.php?page=C&respuesta=COsm%C9TICOS&cod=26

que son distribuidos. Además el buen trato con los clientes siempre genera relaciones comerciales de confianza.

2.2.-Ciclo de vida de los productos:

Como la distribución de los productos sostiene una estrecha relación con la estimación de demanda y reposición de los mismos. Es indispensable analizar el ciclo de vida de los productos a comercializar para conocer cómo se organizarían los procesos en el tiempo. En este proyecto las submarcas **Amore Pacific, Sulwhasoo e Inisfree** presentan el mercado productos de características y usos similares, entre los más relevantes las lociones de rostro, manos, ojos, labios, desmaquilladoras, removedoras de poros, etc. todos ellos con régimen de uso de diario, por lo tanto el promedio de recambio de los mismos se asume en una vez al mes.

En tanto los procesos a la base de este ciclo de vida y uso del producto estarían determinados por la frecuencia de uso de las clientas quienes cuando se les consulta al respecto en la encuesta aplicada señalan en un 56% hacerlo más de dos veces al día. Sin embargo, se estima que por los gramos de productos podrían llegar a durar hasta los 3 meses, si es que también se considera que las mujeres en general pueden utilizar productos alternados para cuidar a aquellos que son más costosos.

Considerando lo anterior más el cambio de tendencias por estaciones del año, la demanda a Amore Pacific se realizará un mes y medio antes de que comience una estación diferente, de modo de ir actualizando las vitrinas de los puntos de venta (sucursales de Almacenes Paris) más las tiendas propias constantemente, incentivando de este modo los aspectos sensoriales de las clientas.

2.3.- Ciclo de ventas:

Dentro de este proyecto, se estima un ciclo de ventas por trimestre durante el primer año, de esa manera establecer una demanda de 4 veces al año, de modo de analizar en un período de tres meses cómo ha sido el comportamiento del consumidor frente a la compra de los productos. Evidentemente, se espera ir creciendo un 10% para el segundo trimestre, un 20% para el tercero y un 40% para el último trimestre del año, este criterio se utilizó para los 5 años de proyección, ya que es altamente probable que a medida que las consumidoras vayan conociendo la marca, vuelvan a comprar los productos luego de tres meses de uso. Asimismo, en el último trimestre se espera vender hasta un 40% más considerando el primer trimestre debido al periodo de navidad.

Los criterios utilizados y las ventajas identificadas para definir que el flujo de demanda sea trimestral, fueron los siguientes:

- El comprar cuatro veces al año permite tener un stock de productos permanente, es decir, se ordena una alta cantidad que pueda cubrir la demanda en un trimestre minimizando los riesgos de carencia de stock.
- Al ingresar productos al país sólo cuatro veces al año, se espera reducir los costos de envío, impuestos de aduana y de agente de ventas. Además, los servicios de distribución deberían coordinar sólo cuatro veces al año con aduana y el resto del tiempo los productos estarían en bodega y reparto a los cuatro puntos de venta en un régimen de una vez al mes.
- A su vez, permite que los productos sean ordenados a tiempo a **Amore Pacific**, de modo de preparar los servicios de aduana de distribución y también precisar las estimaciones de demanda.
- Esta modalidad trimestral permite organizar plan de negocios en estaciones del año, para así ajustar la llegada de nuevos productos poniendo el énfasis en las tendencias según las estaciones del año, esta última es una variable relevante a la hora de elegir productos cosméticos.

El flujo de ventas se puede observar en la siguiente (tabla N° 35) (ver anexos pág. 21)

Tabla N° 34: Cantidad de productos demandados por trimestre.

	T1	T2	T3	T4	total unidades
AÑO 1	590	639	698	816	2743
AÑO 2	832	957	1040	1248	4160
AÑO 3	1097	1262	1372	1646	5486
AÑO 4	1234	1420	1543	1852	6172
AÑO 5	1372	1577	1714	2057	6858

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 35. Ciclo de ventas proyectado por año y producto.

Productos	AÑO 1	AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
			50%	100%	125%	150%			
A1	\$	10,839,324	\$ 16,258,986.73	\$ 21,678,648.98	\$ 24,388,480.10	\$ 27,098,311.22			
A2	\$	10,839,324	\$ 16,258,986.73	\$ 21,678,648.98	\$ 24,388,480.10	\$ 27,098,311.22			
A3	\$	14,091,122	\$ 21,136,682.75	\$ 28,182,243.67	\$ 31,705,024.13	\$ 35,227,804.59			
A6	\$	6,696,771	\$ 10,045,156.16	\$ 13,393,541.55	\$ 15,067,734.24	\$ 16,741,926.93			
A9	\$	14,091,122	\$ 21,136,682.75	\$ 28,182,243.67	\$ 31,705,024.13	\$ 35,227,804.59			
I1	\$	7,091,686	\$ 10,637,528.55	\$ 14,183,371.41	\$ 15,956,292.83	\$ 17,729,214.26			
I7	\$	3,447,347	\$ 5,171,020.83	\$ 6,894,694.43	\$ 7,756,531.24	\$ 8,618,368.04			
I8	\$	7,091,686	\$ 10,637,528.55	\$ 14,183,371.41	\$ 15,956,292.83	\$ 17,729,214.26			
I9	\$	7,091,686	\$ 10,637,528.55	\$ 14,183,371.41	\$ 15,956,292.83	\$ 17,729,214.26			
I11	\$	11,819,476	\$ 17,729,214.26	\$ 23,638,952.34	\$ 26,593,821.39	\$ 29,548,690.43			
A4	\$	15,051,670	\$ 22,577,505.73	\$ 30,103,340.97	\$ 33,866,258.59	\$ 37,629,176.21			
A5	\$	4,798,131	\$ 7,197,196.15	\$ 9,596,261.53	\$ 10,795,794.22	\$ 11,995,326.91			
A7	\$	4,697,041	\$ 7,045,560.92	\$ 9,394,081.22	\$ 10,568,341.38	\$ 11,742,601.53			
A8	\$	349,568	\$ 524,352.32	\$ 699,136.43	\$ 786,528.48	\$ 873,920.54			
A10	\$	1,205,875	\$ 1,808,812.27	\$ 2,411,749.70	\$ 2,713,218.41	\$ 3,014,687.12			
S1	\$	1,799,299	\$ 2,698,948.56	\$ 3,598,598.07	\$ 4,048,422.83	\$ 4,498,247.59			
S2	\$	1,935,723	\$ 2,903,584.05	\$ 3,871,445.40	\$ 4,355,376.07	\$ 4,839,306.75			
S3	\$	644,940	\$ 967,409.71	\$ 1,289,879.61	\$ 1,451,114.57	\$ 1,612,349.52			
I2	\$	1,639,448	\$ 2,459,171.74	\$ 3,278,895.66	\$ 3,688,757.62	\$ 4,098,619.57			
I3	\$	1,185,099	\$ 1,777,649.22	\$ 2,370,198.95	\$ 2,666,473.82	\$ 2,962,748.69			
I4	\$	1,015,283	\$ 1,522,925.09	\$ 2,030,566.79	\$ 2,284,387.64	\$ 2,538,208.48			
I5	\$	1,645,771	\$ 2,468,656.15	\$ 3,291,541.54	\$ 3,702,984.23	\$ 4,114,426.92			
I6	\$	1,083,932	\$ 1,625,898.67	\$ 2,167,864.90	\$ 2,438,848.01	\$ 2,709,831.12			
I10	\$	812,949	\$ 1,219,424.01	\$ 1,625,898.67	\$ 1,829,136.01	\$ 2,032,373.34			
I12	\$	644,940	\$ 967,409.71	\$ 1,289,879.61	\$ 1,451,114.57	\$ 1,612,349.52			
I13	\$	2,401,814	\$ 3,602,720.48	\$ 4,803,627.30	\$ 5,404,080.72	\$ 6,004,534.13			
I14	\$	1,026,123	\$ 1,539,184.08	\$ 2,052,245.44	\$ 2,308,776.12	\$ 2,565,306.80			
I15	\$	603,389	\$ 905,083.59	\$ 1,206,778.13	\$ 1,357,625.39	\$ 1,508,472.66			
I16	\$	504,029	\$ 756,042.88	\$ 1,008,057.18	\$ 1,134,064.32	\$ 1,260,071.47			
VENTAS TOTALES	\$	136,144,567	\$ 204,216,851.21	\$ 272,289,134.95	\$ 306,325,276.82	\$ 340,361,418.68			

Fuente: elaboración propia.

Considerando los canales de distribución y el ciclo de vida y venta de los productos se puede establecer que las etapas desde la internalización de los productos hasta su venta serían las que se diagraman en la figura N° 37. Cada una de estas fases están concadenadas por lo que la coordinación de tiempo es indispensable para entender cómo deberían estar organizadas, para el caso la primera actividad sería en un punto de partida cada tres meses al igual que las etapas 2 y 3 mientras que las otras estarían dentro del régimen de 15 días para sostener el ciclo activo.

Figura N° 36: Etapas del plan operacional

1.-Procesamiento y envío de productos desde Amore Pacific Sur Corea. Traslado en barco depediendo de los productos demandados 10% sobre el precio neto de los productos

2.-Procesamiento de los productos en aduana Chile. Pago de impuestos 6% ad valorem y 19% IVA.

3. Agente de aduana 2 UF por importación.

4.-Almacenamiento y distribución de los productos dentro de Santiago de Chile 3.5% sobre el valor de los productos luego de impuestos para empresa logistica y de distribución.

5.-Colocación estratégica en multitiendas y tiendas propias 3.5% empresa de losgistica y distribución.

VII. 3.-ÁREA OPERACIONAL: EQUIPAMIENTO

Como una de las ventajas fundamentales de la estrategia de franquicia es el ahorro de los equipamientos de producción, es decir no necesitan en este caso de un laboratorio de producción de cosméticos, almacenaje, gastos de invención y desarrollo, envases, etiquetaje, entre otras. Los requerimientos de la empresa chilena de **Amore Pacific** en Chile estarían divididos en:

1.-**Espacios físicos:** arriendos, instalaciones, vitrinas, ornamentación, muebles especiales cosmetológicos, herramientas cosmetológicas, muebles de espacio común, computadores, entre otras.

2.- **Gastos comunes:** Electricidad, agua, teléfono, Internet, etc.

VII. 4-ÁREA OPERACIONAL: CAPITAL HUMANO

Todas las tareas antes descritas tienen un actor responsable de su curso, situación que también define el plan de operaciones, para este modelo de negocio de posicionamiento y comercialización de la marca Amore Pacific en Chile, se define que los roles de gerente de operaciones, administrador general y marketing serán desarrolladas por la CEO de la empresa en un comienzo debido a que la empresa en sus inicios se proyecta con no más de cinco funcionarios, información que también se revisará en detalle dentro del plan organizacional, a continuación se muestran el rol asociado y las actividades (ver tabla 38, revisar anexos pág 23 y 24).

Tabla N° 37: Roles dentro del plan de operaciones.

Responsables	Rol dentro del plan de operaciones
Gerente de operaciones CEO	Obtención de documentación del Instituto de Salud Pública. Supervisar y tomar decisiones estratégicas en el área de operaciones de “lugar”, es decir, estimar demanda de productos “forecasting”, coordinar traslado, distribución, colocación y reposición, pagos, documentación y coordinación en general.
Asistente de operaciones	Realizar actividades concretas dentro del área de lugar dentro del plan de operaciones, las que colaboran directamente con las actividades de gerencia de operaciones guiada por la CEO de la empresa.
Administrador general CEO	Supervisión de contratos, bonos, cotizaciones, asignación de actividades, turnos, cumplimiento de tareas, etc.
Marketing CEO	Desarrollo de marca y estrategias de marketing. Desarrollo de imagen de tiendas por

	temporada (invierno, otoño, primavera y verano)
--	---

Fuente: elaboración propia

VII. 5.-PLAN GENERAL DE OPERACIONES:

En la tabla 39 se muestran los costos mensuales, trimestrales y anuales considerando del proceso completo de operaciones. A se vez en la figura 2 se explica el resumen de todas las actividades más relevantes dentro del proceso global, en donde se calculan los costos asociados por cada una de las etapas. Cabe señalar que al final fase 9 se incluyen todos los costos acumulados de las etapas con el propósito de estimar el funcionamiento general de la empresa mensual.

Tabla N° 38: Procesos operacionales y montos asociados.

Proceso operacional general	Monto asociado
Gastos mensuales incluye: arriendo, sueldos, gastos comunes y servicios de empresa de distribución	\$ 2.912.669
Gastos de mantención trimestrales incluye: demanda de productos más gastos fijos de importación.	\$ 8.565.595
Gastos anuales (sujeto a necesidad de recambio y/o reparación)	\$ 2.000.000 (aprox.)

Fuente. Elaboración propia.

Tabla N° 39. RESUMEN FASES OPERACIONALES Y COSTOS ASOCIADOS:



Fuente: elaboración propia

VI.6.-MECANISMOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN: SUSTENTABILIDAD

Para verificar el progreso de todo el plan de operaciones y cada una de sus actividades se aplicaran mecanismos de control en todas las etapas. De este modo se espera en primer lugar conocer el nivel de cumplimiento de cada una de las fases, los responsables involucrados y las posibles soluciones. Segundo esto permitirá identificar el ritmo adecuado de los momentos del proceso. Y finalmente es indispensable tener insumos cuantificables de la sustentabilidad del proceso, es decir estimar e identificar los riesgos del proceso y del negocio en general.

Dentro de estos mecanismos de control estarían:

Tabla N°40: Áreas de operaciones y mecanismos de control

Área de operaciones	Mecanismos de control asociados
Lugar	<p>Precisión en la estimación de demanda, porcentaje de productos en stock, porcentaje de productos sin vender, productos más demandados.</p> <p>Eficiencia en el tiempo de entrega, cuantificando tiempos de entrega por parte de Amore Pacific y de la empresa de distribución a los puntos de ventas.</p> <p>Cantidad de productos en malas condiciones desde Corea o luego del reparto en Chile.</p> <p>Medición de tiempo de colocación y reposición de productos.</p> <p>Número de ventas sin realizar a causa de falta stock de productos.</p> <p>Reclamos de los clientes frente a las condiciones de los productos.</p>
Equipamiento	<p>Cantidad de problemas en instalaciones y equipamiento, de estos cuantos quedan sin repuesta, cuántos de ellos se dilatan en el tiempo o se reiteran.</p> <p>Dificultades y o dilatación en la ornamentación para el cambio de temporada.</p> <p>Reclamos de los funcionarios en torno al material, equipamiento y o instalaciones.</p>
Capital humano	<p>Numero de tareas realizadas exitosamente, mediocrementemente y fracasadas.</p> <p>Organización de las tareas a realizar: cuantificar tiempos ocupados, tiempos muertos, sobre exigencia o poca exigencias de los funcionarios.</p> <p>Cargas equitativas entre funcionarios, colocación por habilidades y competencias.</p> <p>Problemas de relación entre funcionarios y o con sus superiores</p> <p>Numero de atrasos y o dificultades con los pagos de las cotizaciones previsionales, isapres, remuneraciones, etc.</p>
Proceso completo	<p>Cuantificar la utilización y optimización de recursos capitales y humanos.</p> <p>Identificar y resolver los mayores costos de errores para la empresa.</p> <p>Cuantificar y resguardar la eficiencia del proceso monitoreando por actividad, responsable y dentro de su totalidad.</p> <p>Analizar los datos obtenidos del proceso para así tomar decisiones estratégicas frente a las dificultades, entre ellos utilizar como indicador el cumplimiento en la estimación de costos y el crecimiento de ventas presupuestado.</p>

VII.7.-PUNTOS CRUCIALES DE ÉXITO DENTRO DEL PLAN:

Como se había señalado anteriormente el plan de operaciones dentro de este proyecto debe enfrentar tres focos de tensión.

En primer lugar los altos riesgos de posicionamiento de la marca en el mercado necesita la construcción de un prestigio, especialmente en el plan de operaciones lo que compete a canales de distribución, lo que se enfrentará construyendo una relación comercial basada en la excelencia de servicios, evaluados en la eficiencia de la entrega y distribución de productos, alta calidad de los mismos, exclusividad con sus clientes y fortalecimiento de sus relaciones comerciales con todos los actores del proceso.

Asimismo la contratación de personas expertas y comprometidas por el éxito de la empresa será otro aspecto clave para manejar dicha amenaza.

El alto costo capital se espera cubrir en un mediano y largo plazo con el éxito en el posicionamiento de la marca, reflejados en las preferencias de las clientas y las ventas a través de un desempeño general del proceso en estándares de excelencia.

A su vez la alta competencia dentro del mercado también se espera enfrentar con un desempeño global de óptima calidad que convierta a la empresa en una imagen distinguida y reconocida dentro del rubro por su impecable rendimiento, lo que estará avalando las estrategias de marketing que buscan destacar la innovación, calidad y diversidad de los productos de **Amore Pacific**.

VIII. PLAN ORGANIZACIONAL:

El siguiente plan expone la estructura organizacional del proyecto de comercialización y posicionamiento de la marca **Amore Pacific** en Chile. Dentro del plan de negocios, la estructura organizacional se considera como elemento en donde se estipulan los procesos de desarrollo del personal. Principalmente se establecen las funciones de cada cargo, su descripción y resultados esperados a través de la evaluación de desempeño. Además se determinan las políticas internas entre funcionarios, los canales de comunicación, capacitación y mecanismos de desvinculación del personal.

Evidentemente en el plan organizacional quedan plasmados los valores de la empresa, los objetivos de un trabajo en equipo y por supuesto las aspiraciones de desarrollo de carrera de los funcionarios, así como también el sentido de pertenencia a la organización.

VIII. 1.-ORGANIZACIÓN, ROLES Y FUNCIONES:

En el organigrama de la figura 42 se estipulan los roles, las condiciones jerárquicas y de comunicación dentro de la empresa. Como este proyecto se elabora en el marco de un escenario conservador y viable, los roles de gerente de operaciones, administrador de personal y brand manager estarán agrupados en la figura de CEO de la empresa especialmente el año 1 y 2, evidentemente se irá evaluando la necesidad de contratar más personal considerando la proyección de ventas y los costos de la empresa. Aun cuando existe una sola persona que desarrollara diferentes roles, es indispensable manejar de todas maneras la descripción los cargos basados en competencias y funciones de modo de ir consolidando dentro de la empresa su posición, evitando la duplicidad y confusión en las tareas encomendadas.

Cabe señalar que durante el año 1 y 2, se espera tener un personal compuesto por: cosmetóloga, vendedora, asistente de operaciones, vendedora- promotora part-time, por lo que considerando el tamaño de la empresa es factible asumir los roles antes descritos por el CEO, mientras se estimula el crecimiento de la compañía. En el año 3 se espera duplicar las contrataciones para la segunda tienda propia.

Figura N° 41: Organigrama de la empresa.



En la tabla que se presenta a continuación aparecen descritos los cargos, funciones y remuneración mensual para cada funcionario, con el propósito de establecer cuáles son los objetivos de cada funcionario y a su vez por los que serán evaluados (ver tabla N° 43).

Tabla N° 42: Resumen de funciones y competencias para cada cargo dentro de la empresa.

Personas	Competencias para el cargo	Funciones y Personas a su cargo	Costo asociado mensual
Gerente de operaciones	Experiencia en gestión de operaciones y marketing. Habilidades directivas. Altas expectativas Asertivo en resolución de problemas. Inglés nivel intermedio.	Supervisar y tomar decisiones estratégicas en el área de operaciones de “lugar”, es decir, estimar demanda de productos, coordinar traslado,	

		distribución, colocación y reposición.	
Asistente de operaciones	<p>Técnico o carrera afín con experiencia en asistencia de operaciones y marketing.</p> <p>Experiencia de al menos 2 años en cargo similar.</p> <p>Habilidades sociales.</p> <p>Altas expectativas.</p> <p>Iniciativa e interés por aprender.</p> <p>Asertivo en resolución de problemas.</p>	Realizar actividades concretas dentro del área de lugar dentro del plan de operaciones	\$400.000 (bruto más bonos)
Administrador general	<p>Experiencia en administración y desarrollo de personas.</p> <p>Habilidades sociales.</p> <p>Altas expectativas.</p> <p>Iniciativa e interés por aprender.</p> <p>Asertivo en resolución de problemas.</p> <p>Alto conocimiento de leyes laborales y administrativas.</p> <p>Inglés.</p>	Supervisión de contratos, bonos, cotizaciones, asignación de actividades, turnos, cumplimiento de tareas, etc.	
Jefes de local ¹⁰⁵	<p>Vendedores o trayectoria afín con experiencia en jefe de local.</p> <p>Experiencia de al menos 2 años en cargo similar.</p> <p>Habilidades directivas.</p> <p>Habilidades sociales y de persuasión.</p> <p>Iniciativa e interés por aprender.</p> <p>Asertivo en resolución de</p>	Supervisar el cumplimiento de todas las actividades del local, incluyendo la organización de los funcionarios y sus turnos. Además el presupuesto e instalaciones del local.	\$400.000 (bruto) más bonos.

¹⁰⁵ El jefe de local se integra el año 3.

	problemas. Alto conocimiento en ventas.		
Vendedoras	Vendedores o trayectoria afín. Experiencia de al menos 2 años en cargo similar. Habilidades sociales y de persuasión. Iniciativa e interés por aprender. Alto conocimiento en ventas.	Atraer y asesorar a las clientas de Amore Pacific en Chile. Establecer una relación comercial personalizada con las clientas. Propiciar la prueba de productos y su posterior compra.	\$300.000 (bruto) más bonos.
Cosmetólogos y maquilladores	Cosmetólogo y maquillador con al menos 2 años en cargo similar. Habilidades sociales y de persuasión. Iniciativa y proactividad. Asertivo en resolución de problemas. Conocimiento actualizado en tendencias y modas	Atraer y asesorar a las clientas. Establecer una relación comercial personalizada. Mostrar y educar a las clientas en al ventajas de los productos.	\$350.000 más bonos.

VIII. 2.-VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA:

En toda empresa es necesario establecer ciertos valores que buscan desarrollar una cultura organizacional que distingue a esta empresa de otras. En esta empresa chilena de representación de Amore Pacific en Chile se busca que los funcionarios se sientan gratos, identificados y parte fundamental de la empresa, a través de la cercanía entre las relaciones laborales, el respeto entre las personas y la diversidad y por supuesto la necesidad de autosuperación tanto personalmente como equipo de trabajo.

Todos estos valores son fundamentales para desarrollar un sentimiento de pertenencia en el personal generando un ambiente laboral propicio de trabajo, confianza y exigencia. En cuanto a los clientes se les pretende comunicar con el mismo trato de los funcionarios más la relación de cercanía y exclusividad que se establece con ellos, la preocupación que tiene la empresa por sus clientes. Particularmente los valores serán comunicados a

través de las campañas de marketing y de mensajes que despierten los distintos niveles tanto sensoriales, afectivos y cognitivos de los clientes, de modo que se sientan acogidos y únicos en esta relación con la empresa. Tal como lo expresa el CEO de Amore Pacific mundialmente de modo de transmitir un mensaje consistente en el tiempo propiciando la inclusión de nuevos clientes y la fidelidad de los ya existentes¹⁰⁶.

Proximidad: la empresa estará enfocada en sus clientes, en el conocimiento y entendimiento profundo de sus necesidades en estética y salud de su piel, contestando eficientemente a sus demandas e incluso adelantándose a ellas, de modo de construir una relación única basada en la confianza de un asesor de estética y salud como lo es la representación de **Amore Pacific** en Chile.

Exclusividad: se busca resaltar la diversidad de clientes a los que atiende de modo de desarrollar un trato y relación personalizada, en donde cada uno de sus clientes se siente dentro de una relación exclusiva, es decir se logra que los clientes puedan sentirse realmente atendidos en el tema de estética y salud.

Respeto por las personas y el medio ambiente: la empresa se enfoca en que sus clientes se sientan respetados y acogidos por la comunidad de **Amore Pacific** en Chile, en donde el respeto por cada uno es reflejado por los funcionarios de la empresa y por supuesto puesto en práctica con sus clientes. A su vez los productos de **Amore Pacific** en su totalidad respetan el medio ambiente, evitando el daño y el testeado en animales de sus productos.

Innovación: la empresa busca nuevas formas de resolución de conflictos de modo de ir mejorando el rendimiento y desempeño global de la misma. Además busca que sus clientes se eduquen en la innovación de sus productos y el mejor uso de los mismos a través de charlas informativas, datos enviados a su email personal y también las mismas asesorías en la tienda.

Autosuperación: Esta empresa se siente desafiada en atender cada vez mejor a sus clientes y su alta calidad en su desempeño en general, por lo que persigue estar actualizándose, incluso siendo una empresa nueva en el mercado de alta competitividad.

Políticas y Normas internas de clima organizacional:

Dentro de la empresa existe un manual interno de clima organizacional en donde se explican los comportamientos esperados en todos los funcionarios y que además el

¹⁰⁶ http://en.amorepacific.com/about/about_ceo.jsp

equipo directivo debe modelar constantemente. Entre los temas trabajados dentro de este manual estarán:

Aspectos formales: asistencia, puntualidad, lenguaje formal, vestimenta, asistencia en capacitaciones y en instancias co- programáticas de la empresa.

Aspectos de clima organizacional: respeto por sus compañeros, autocuidado, respeto por los clientes, compromiso en sus funciones, tareas realizadas eficientemente, colaboración, flexibilidad, profesionalismo, trabajo en equipo, proactividad, entre otras.

Aspectos de desarrollo personal: interés en aprender, sentido de pertenencia a la organización, gusto por el cumplimiento de sus funciones, compromiso con la organización, participación, perseverancia, responsabilidad, entre otras.

Causales de desvinculación: faltas graves con otros funcionarios, jefes y/o clientes, incumplimiento reiterado de alguna función, resultados deficientes aún después de retroalimentaciones formativas y oportunidades de cambio, falta de probidad, entre otras.

VIII. 3.-PROCESOS DE DESARROLLO Y GESTIÓN DE PERSONAS:

Selección de personal:

Para contratar al personal idóneo se llevará a cabo un proceso de selección coordinado y gestionado por su CEO y la contratación de servicios de un psicólogo organizacional. El proceso constará de una etapa de publicación de avisos en el periódico y los sitios web especializados, en donde recibidos los antecedentes pasaran a la siguiente etapa solo aquellos candidatos que cumplan de forma idónea con el cargo en un rango de cuatro postulantes por cargo, los que serán entrevistados psicológicamente.

Finalmente serán entrevistados por la CEO de la empresa y el administrador de personal, todos aquellos que pasen satisfactoriamente la última instancia serán avisados así como también los que no fueron seleccionados, no se entregaran resultados detallados del proceso solo las resoluciones finales.

Inducción, entrenamiento y capacitaciones:

Las personas seleccionadas serán contratadas por un período de prueba por tres meses, luego y después de la evaluación de su desempeño serán contratadas de manera indefinida. En una primera instancia serán entrenados por la CEO de la empresa, el administrador de personal y gerente de operaciones se les expondrán sus obligaciones y derechos según el código del trabajo más los propósitos exclusivos de la empresa.

Desde el punto de vista de la instrucción se realizará una capacitación de una semana en el mismo lugar de trabajo, de modo de acercarlos a la práctica y también de resolver dudas y problemas in situ. A cada funcionario se le entregará un manual de políticas internas de la organización, además los apuntes con el conocimiento necesario para el desarrollo de su cargo. En el caso de las vendedoras, supervisora de local, cosmetólogo y maquillador también se les entregará un uniforme el cual será subvencionado en un 70% por la empresa.

Con respecto a las capacitaciones se espera reconocer cuales son los elementos que requieren de una formación o fortalecimiento durante el primer año de funcionamiento, para así determinar los cursos de capacitación así también se pretende recoger la opinión de los funcionarios frente a su proceso de formación dentro de la empresa.

Evaluación de desempeño:

Se realizará evaluación 360^o¹⁰⁷ anual de desempeño con el propósito de reconocer dificultades de forma temprana, cada funcionario recibirá su feedback a través de la CEO de la empresa. Los criterios de la evaluación de los funcionarios serán conocidos oportunamente, evidentemente esto no resta la posibilidad de conversar y entregar una retroalimentación cuando sea necesario, ya que no son prácticas excluyentes. Así también los funcionarios con buen desempeño serán reconocidos por bonos anuales y otros incentivos como días libres u otra compensación que se reconozca como pertinente.

¹⁰⁷ http://humansmart.com.mx/1008885_Evaluacion-de-desempeno-de-360-grados-.html

IX.-PLAN FINANCIERO:

El siguiente plan financiero consiste en un mapa que estipula las decisiones estratégicas que se tomarán dentro de la empresa con el objetivo de optimizar la utilidad en 5 años. Específicamente, se analizará el crecimiento de ventas, costos anuales, flujo de caja del lanzamiento y comercialización de la marca **Amore Pacific** en Chile.

Durante todo el proceso, la empresa utilizará mecanismos de control para verificar que las ventas propendan al crecimiento. Es así como en el año 2 se espera un 50% más que el anterior, mientras que desde el tercer año, con la introducción de un segundo local, se estima un 100% de crecimiento en las ventas hasta un 150% el año 5. Estos mecanismos de control estarán orientados a cumplir metas financieras desafiantes acordes con la visión de expansión de la empresa.

IX.1.-METAS FINANCIERAS:

- Propiciar un crecimiento de ventas de 50% el año 2, 100% el año 3, 125% el año 4 y 150% el año 5.
- Al cerrar el año 3, liquidar las deudas de los costos de capital.
- Lograr un Break-even al finalizar el año 2.
- Al tercer año, poder retirar un 35% de las utilidades anuales de la empresa, para inyectarlas a la apertura de más tiendas especializadas u otra inversión que se considere rentable.

2.-Mercado objetivo:

Como se había señalado anteriormente, **Sulwahsoo y Amore Pacific** apuntan a las clientas “prestige” y “super prestige” de la comuna de Santiago, es decir, a las mujeres que tienen ingresos netos entre \$796.951 y más, lo que corresponde al 9% del total de mujeres asalariadas (144.376). En tanto, **Innisfree** apuntará al segmento masivo, aquellas mujeres que perciben ingresos entre \$265.651 hasta \$796.950, es decir, 633.321 mujeres (39%).

Considerando que 0.5% de participación de mercado en los segmentos prestige, super prestige y masivo en el año 1, supone que las clientas comprando un solo producto al año alcanzarían 3.887 unidades de productos cosméticos. Sin embargo, esta proyección estima una venta de menor unidad de producto buscando por un lado la estabilidad del negocio y a su vez aspirando de manera cautelosa a la expansión de la empresa. Además, esta estrategia permite la flexibilidad suficiente al enfrentar un mercado altamente competitivo como el cosmético. Durante los años restantes, se espera seguir creciendo y poder llegar a 6858 unidades de producto al año 5.

3.- Productos y margen de utilidad neta:

En relación a los productos a importar, se escoge un mix de 30 que han sido probados en mujeres occidentales, 14 de ellos son de **Sulwhasoo y Amore Pacific** y 16 de **Innisfree**.

Para calcular el margen de utilidad neto por cada uno de ellos se realiza sin gastos de equipamiento, marketing y costos de personal, a ese total se aplica un 100% de ganancia en productos sobre los \$25.000, mientras que los bajo ese monto se les aplica un 150%. Esta fórmula se corrige luego cuando se descuentan el resto de costos, lo que efectivamente deja un valor diferenciado de los productos según el segmento al cual apuntan, además de definir la utilidad necesaria. Si se compara con el precio que define **Amore Pacific** en su sitio web, los que son utilizados de referencia, se puede apreciar que más los gastos de envío, aduana y traslado, a las clientas chilenas se les haría significativamente más caro importarlos de forma independiente, sumado a la imposibilidad de ingresar productos cosmetológicos no reconocidos por el Instituto de Salud Pública de Chile.

IX. 2.-COSTOS:

1.- Inversión Inicial:

Para iniciar el plan se contará con un préstamo al banco de \$50.000.000 el cual será cancelado 36 meses, en donde anualmente se cancelarán \$20.866.667 de pesos, es decir, con una tasa de interés de 18% anual. Este monto servirá para dar inicio a la empresa y se invertirá como se explica en la siguiente tabla N°44:

Tabla N° 43. Inversión inicial

CREACIÓN SITIO WEB	1,000,000
3 PCS (PARA TIENDA)	1,500,000
MUEBLES, ILUMINACIÓN, VITRINAS, ACCESORIOS,ETC	4,500,000
UTENSILIOS DE MAQUILLAJE Y COSMETOLOGÍA	2,000,000
PRODUCTOS DE MANTENCIÓN	500,000
UNIFORMES VENDEDORAS, COSMETÓLOGAS, PROMOTORAS	200,000
PERMISO ISP	7,522,886
1° ORDEN A AMORE PACIFIC	13,184,697.31
TOTAL	\$ 30,407,583

Fuente. Elaboración propia.

Como se aprecia, los costos capitales alcanzan alrededor de \$30.000.000 de pesos, no obstante, el resto del dinero que es aproximadamente \$20.000.000 se utilizarán para el pago de sueldos los primeros meses y el flujo de gastos mensuales.

2.-Costos Fijos:

Los costos fijos dentro del proyecto son principalmente la compra de productos a **Amore Pacific**, quien por contrato de representación en Chile vendería sus productos a un 50% menos sobre el precio de venta habitual. En el año 1 las unidades compradas alcanzan 2743, con un costo total de \$43.782.199 de pesos, como se observó anteriormente los productos encargados cambian según su estimación de demanda. Así los productos que estarían acordes con las exigencias de las consumidoras chilenas tienen prioridad sobre los otros.

Aquí también se encuentra el costo de traslado que sería un 10% sobre el valor de la venta total, es decir, para el año 1 \$4.378.220, así sucesivamente para el resto de los años. Los costos de importación serían: ad valorem 6% sobre el total de la compra y el IVA 19% sobre la venta neta más el 6% del ad valorem, a estos impuestos se les incluye dentro de la fórmula llamada CIF, todos estos costos están calculados por año dentro de la tabla de resultados como gastos fijos de importación.

Con respecto, al agente de aduana, en general este costo se utiliza cuando la compra excede 1.000 USD, como las demandas trimestrales siempre superan esta cifra se cuenta con un agente de aduana para cada una de las importaciones, quien estipula que sus honorarios son 2 UF por vez. En el mercado este valor es el más conveniente, ya que en general cuesta 4 UF, pero como este agente también atiende a un conocido por otras mercancías accede a mantener este valor, se espera solicitar un documento firmado para respaldar esta acción.

3.-Costos de distribución y bodegaje en Chile:

Como se puede apreciar en la tabla de resultados, los servicios de bodegaje alcanzan un 3.5% del valor total de los productos luego de la aplicación de impuestos aduaneros. Asimismo, el costo de los puntos de ventas se estimó en un 3% sobre el total después del valor de distribución, evidentemente éste puede ser mayor que este cálculo, no obstante, como sólo el 33% de los productos deberán ser repartidos en cuatro puntos de ventas que son Almacenes París sucursales Lyon, Alameda, Costanera Center y Parque Arauco, el valor fue ajustado para todos los productos compensando el valor real que podría alcanzar hasta un 7%. Esto se decidió principalmente porque no se puede estimar con certeza cuáles de los productos irán a puntos de ventas, se prevé que pueden ser entre un 70% productos **Innisfree** y un 30% de **Amore Pacific** y **Sulwhasoo**, pero éste dependerá de la demanda y los gustos de las clientas durante el primer período de ventas, por esta razón, se deja en un 3% para todos los productos indistintamente.

En relación con los costos de mantención, se consideran el sitio web actualizado, la mantención del local, los gastos comunes y el arriendo de los locales. Durante el año 1 y 2 se prevé un arriendo de local en el mall Apumanque, en donde el arriendo alcanza \$600.000 mensuales por un local pequeño de alrededor de 20 a 25 m² más gastos comunes. En el año 3, se espera arrendar un local de 20m² en el mall Costanera, en donde cada m² vale 3.5 UF, por lo tanto el arriendo mensual con dichas condiciones alcanza \$1.750.000 más gastos comunes. Cuando esto suceda en el año 3, se cambiará como punto de venta Almacenes París Costanera por la sucursal de Alto Las Condes.

4.-Costos de Marketing:

Como el plan de marketing es un pilar fundamental dentro de este proyecto, se espera invertir alrededor del 10% de los ingresos considerando los costos de capital. Esto básicamente porque utilizando de referencia **Amore Pacific** quien invierte un 7% en marketing anualmente y un 3% en investigación y desarrollo, por lo tanto, este último porcentaje como en el modelo de importación no es necesario, se destinará a marketing también.

Dentro de las estrategias se encuentran: afiches, volantes, promociones, cupones de descuento y charlas informativas. Se priorizará por los afiches fuera de Mall Apumanque y en las sucursales de Almacenes París, así como también las promociones,

especialmente para las clientas de **Innisfree**. Las charlas informativas pretenden convocar a las clientas super prestige y sus invitadas donde un experto explicará modas y tendencias dentro del ámbito cosmetológico con el objeto de mantener cerca e informadas a las clientas.

Cabe destacar que en el tercer año se espera invertir un 20% más en marketing sobre el costo del primer año, esto porque la inversión de una segunda tienda propia amerita este recurso comunicacional que posibilitará la solidez en el posicionamiento de la marca en el mercado chileno.

5.-Costos de Personal:

En el costo de personal, es relevante señalar la importancia de los bonos para los vendedores y todos los funcionarios durante las fechas de aguinaldo, se espera administrar bonos de \$35.000 mensuales para vendedora, cosmetóloga y jefe de local (año 3) más los bonos de fin de año para todos sus funcionarios. Como el presupuesto suele ser estrecho, especialmente en el año 1 y año 2, también se otorgarán estímulos de horarios libres acumulables.

Dentro de este apartado, se incluye una promotora- vendedora part- time, quien trabajará como volante sólo los fines de semana en las sucursales de Almacenes París que son puntos de venta. En relación con la capacitación, el año 1 será realizada por la CEO de la empresa y los próximos años se espera identificar puntos débiles para intencionar y costear nuevas capacitaciones.

Tabla N° 44. Resultados Anuales.

RESULTADOS ANUALES					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Compra de productos y traslado					
costo de productos 50% valor franquicia	\$ 43,782,199	\$ 56,916,859	\$ 78,807,958.52	\$ 87,564,398.36	\$ 98,509,948
Costo de productos mas traslado	\$ 4,378,220	\$ 5,691,686	\$ 7,880,796	\$ 8,756,440	\$ 9,850,995
Total	\$ 48,160,419	\$ 62,608,545	\$ 86,688,754	\$ 96,320,838	\$ 108,360,943
Gastos Fijos de importación					
6% ad valorem	\$ 2,889,625	\$ 3,756,513	\$ 5,201,325	\$ 5,779,250	\$ 6,501,657
19% IVA sobre ad valorem	\$ 9,699,508	\$ 12,609,361	\$ 17,459,115	\$ 19,399,017	\$ 21,823,894
Agente de aduana 2.5 UF	\$ 46.744	\$ 46.744	\$ 46.744	\$ 46.744	\$ 46.744
TOTAL gastos fijos	\$ 12,589,180	\$ 16,365,920	\$ 22,660,487	\$ 25,178,314	\$ 28,325,597
Costos de operación					
distribución, reposición y bodegaje 3.5%	\$ 2,126,236	\$ 2,764,106	\$ 3,827,223	\$ 4,252,470	\$ 4,784,029
Multiendas 50% de productos en puntos de venta	\$ 1,047,931	\$ 1,382,053	\$ 1,913,612	\$ 2,126,235	\$ 2,392,014
total	\$ 3,174,167	\$ 4,146,159	\$ 5,740,835	\$ 6,378,705	\$ 7,176,043
Equipamiento y tecnología					
sitio web en español	\$ 1,200,000.00	\$ 1,320,000	\$ 1,359,600	\$ 1,400,388	\$ 1,442,400
mantenion de local (limpieza, artefactos menores, etc)	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 7,416,000	\$ 7,638,480	\$ 7,867,634
luz, agua y gastos comunes	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 7,416,000	\$ 7,638,480	\$ 7,867,634
arriendo de local TIENDA PROPIA	\$ 12,240,000	\$ 12,607,200	\$ 35,000,000	\$ 36,050,000	\$ 37,131,500
total	\$ 20,640,000	\$ 21,343,200	\$ 51,191,600	\$ 52,727,348	\$ 54,309,168
Marketing					
Afiches	\$ 4,800,000	\$ 4,944,000	\$ 5,932,800	\$ 7,119,360	\$ 8,543,232
Volantes	\$ 1,200,000	\$ 1,236,000	\$ 1,483,200	\$ 1,779,840	\$ 2,135,808
Promociones	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 4,449,600	\$ 5,339,520	\$ 6,407,424
Cupones de descuento	\$ 1,800,000	\$ 1,854,000	\$ 2,224,800	\$ 2,669,760	\$ 3,203,712
Charlas informativas	\$ 1,800,000	\$ 1,854,000	\$ 2,224,800	\$ 2,669,760	\$ 3,203,712
total	\$ 13,200,000	\$ 13,596,000	\$ 16,315,200	\$ 19,578,240	\$ 23,493,888
Costos personal		Inflación 3%	3.50%	4%	4%
sueldos	\$ 12,600,000	\$ 12,978,000.00	\$ 29,178,000.000	\$ 29,178,000.000	\$ 29,178,000.000
AFP, prevision 10% y 7%	\$ 2,142,000	\$ 2,206,260.00	\$ 7,166,520.000	\$ 7,166,520.000	\$ 7,166,520.000
BONOS	\$ 840,000	\$ 865,200.00	\$ 1,730,400.000	\$ 1,730,400.000	\$ 1,730,400.000
Capacitación	\$ -	\$ 250,000	\$ 400,000.000	\$ 400,000.00	\$ 400,000.00
promotoras part time	\$ 1,152,000	\$ 1,186,560.00	\$ 1,222,156.80	\$ 1,258,821.50	\$ 1,296,586.15
Total	\$ 16,734,000	\$ 17,486,020	\$ 39,697,077	\$ 39,733,742	\$ 39,771,506
Inversion Inicial	\$ (50,000,000)				
Préstamos (CUOTAS)	\$ 19,866,667.00	\$ 19,866,667.00	\$ 19,866,667.00	\$ -	\$ -
EGRESOS	\$ 137,538,600	\$ 159,558,671	\$ 247,901,456	\$ 246,295,893	\$ 268,613,190
INGRESOS	\$ 136,144,567	\$ 204,216,851	\$ 272,289,135	\$ 306,325,277	\$ 340,361,419
NETO	\$ (1,394,032)	\$ 44,658,180	\$ 24,387,679	\$ 60,029,384	\$ 71,748,229
Tasa de Descuento	0.12				
Valor neto presente	130,576,855.80				
Tasa Interna de Retorno	31.61				
Múltiple (sin descuentos)	0.84				

Fuente: Elaboración propia.

Resultados:

- Como se aprecia, existen pérdidas de \$1.394.032 en el año 1, situación que se espera manejar durante ese año, para no sobrepasar este monto y por supuesto intentar revertir la situación.

- En el año 2, se observan ganancias de \$44.658.180, lo que supone un crecimiento del 50% sobre las ventas del primer año, esto se lograría captando un porcentaje de nuevas clientas, o como se señaló anteriormente que las clientas que ya probaron los productos vuelvan a comprar una segunda vez, ambas opciones altamente probables.

- El año 3 presenta más riesgo y a su vez una menor utilidad \$24.387.679, esto debido a la convergencia de distintos factores entre ellos la instalación de una segunda tienda propia, un crecimiento de ventas al doble del primer año, un gastos en marketing sobre un 20% del primer año y el doble de costo en personal. Asimismo, al abrir una tienda nueva se espera captar más clientas y seguir fidelizando las ya existentes, también se pretende cancelar el préstamo bancario al finalizar ese año.

- Las ganancias, luego de los riesgos y decisiones estratégicas tomadas, sin duda se verán el año 4 y 5, en donde respectivamente se espera crecer en un 125% y 150% en las ventas considerando el primer año.

IX. 3.- VAN, TIR - MECANISMOS DE CONTROL Y FLUJOS DE CAJA.

Como se aprecia en la tabla N° 45 resultados anuales, el valor neto presente alcanza \$130.576.855 lo que quiere decir que el negocio presenta una rentabilidad positiva, considerando una tasa de descuento al 12%, el cual se desglosa en un 5% exigible por la inversión y un 7% por el riesgo de la misma.

Particularmente, se observa flujos negativos el primer año, no obstante los años restantes al subir sustancialmente las ventas anuales alcanzan prontamente cifras altamente positivas, en consecuencia el break-even se alcanza en el primer cuarto del segundo año. Además como las utilidades se observan altas el segundo año, permite invertir esos recursos en nuevas tiendas y otras decisiones de expansión estratégica. En relación con la tasa interna de retorno se observa en un 31% (ver tabla N°45) lo cual se evalúa positivamente, considerando las expectativas de rentabilidad.

VI.4.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD:

Para realizar este análisis se considera como factores potenciales de producir cambios en la rentabilidad del negocio, dentro de ellos: las ventas en unidades, costos variables de operación, distribución, bodegaje, puntos de venta, valor de venta de productos bajo el formato de franquicia, cambios en los aranceles de traslado, porcentaje de ventas con solo una tienda física y el 50% de costo de personal.

En la tabla N° 46 se muestra la comparación de escenarios con su respectivo valor presente neto con el objeto de identificar qué factores son los que impactarían más fuertemente la viabilidad y rentabilidad de la empresa de representación de **Amore Pacific** en Chile (ver anexos páginas 22-31). En general se observa un negocio robusto en donde la variable más sensible es el contrato en el valor de franquicia.

Como se señalaba anteriormente el factor que causaría un impacto más intenso es el valor de venta firmado en el contrato de representación legal en Chile, para este proyecto está presupuestado en un 50% del valor de venta de **Amore Pacific** en su sitio web. En el escenario número 7, se realiza una proyección de un 75% del valor de venta, lo que afectaría también a todo el resto de costos dentro de los resultados, es decir, a los costos de traslado, los costos fijos de importación y por supuesto la proyección de margen de ganancia por ciclo de venta. Es el único escenario con un valor presente negativo en comparación con los otros factores.

Dentro de los factores que interfieren medianamente al valor presente neto del negocio, se encuentran: un aumento en un 20% sostenido de los gastos variables de operación lo que produce un descenso del valor presente neto a un \$19.570.261 (86% de reducción), lo que es considerablemente más bajo. No obstante, las probabilidades de que en costos de distribución asciendan de un 3% a un 13% del valor de los productos con impuestos aduaneros, es significativamente baja, asimismo que los costos de los puntos de venta aumenten de un 5% a un 15% sostenido en los cinco años de proyección.

En la misma línea cuando se prueba en escenarios con modificaciones en los costos de traslado, se observa que un aumento en un 10% en el traslado por producto provoca un descenso en el valor presente neto a un \$59.493.387 (reducción en un 55%). Mientras que cuando se realiza una reducción a un 5% del valor por producto el valor presente neto ascienden significativamente a un \$148.145.420 (aumento en un 13% sobre las condiciones proyectadas).

Un factor altamente relevante en este análisis son los porcentajes de ventas proyectados, cuando se calcula el valor presente neto con una reducción de un 20% en las ventas

sostenido durante los cinco años, el impacto es medianamente intenso alcanzando un \$61.053.668. Asimismo, cuando se calcula las ventas en un 30% menos durante los años 3, 4 y 5 manteniendo los costos de dos tiendas propias y el doble del personal considerando el primer año, producen un valor presente neto significativamente más bajo, el cual representa el último punto que resistiría el modelo con un valor presente neto positivo.

Tabla N°45: Análisis de sensibilidad con variables probabilísticas.

Escenarios y factores	Valor Presente Neto	Porcentaje de cambio en el Valor Presente Neto.
1.- Una reducción de 20% en la proyección de ventas durante los cinco años.	\$61.053.668	Reducción en un 53%
2.- Un de un 8% total a un 20% sostenido en los 5 años en los gastos variables de operación (bodegaje, distribución y puntos de venta).	\$19.570.261	Reducción en un 86%
3.-Aumento en los valores de venta por franquicia a un 75%.	-\$83.525.939	-
4.- Un aumento en un 10% por producto en los costos de traslado.	\$59.493.387	Reducción en un 55%
5.- Las ventas alcanzaran solo un 70% de lo presupuestado por año.	\$35.504.120	Reducción en un 62%
6.- El valor de traslado se reduce a un 0.5% por producto	\$148.145.420	Aumento en un 13% sobre condiciones proyectadas
7.- Las ventas se reducen un 30% de lo presupuestado en los años 3, 4 y 5 sostenido.	\$1.677.794	Reducción en un 97%
8.- Ambos arriendos aumenten en un 20% sostenido durante los tres últimos años.	\$76.351.567	Reducción en un 42%
9.-El mismo porcentaje de ventas proyectadas, con una sola tienda propia y la mitad de costos de personal.	\$218.995.535	Aumento en un 67% sobre condiciones proyectadas

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, los factores indispensables de controlar y proyectar hacia el éxito de la empresa son:

- El contrato de representación con **Amore Pacific** debe mantener como máximo el valor del 50% de los productos utilizando como referencia los publicados en su sitio web. Además, el propiciar un convenio de traslado con los medios de transporte de ellos, sería ideal para reducir dichos costos.

- Las ventas deben ser manejadas cautelosamente considerando la demanda y su proyección. Si bien los cambios en las ventas no ocasionan cambios irremediables hasta un 20% en su descenso, estos se hacen más riesgosos cuando se disminuyen en un 30% a lo presupuestado en el año 3, el cual es crítico en las decisiones de: instalar otra tienda propia, duplicar el gasto en marketing y duplicar el costo de personal.

- En la misma medida, sería idealmente favorable para la empresa alcanzar los niveles de ventas proyectados con solo una tienda física y el 50% de recursos humanos proyectados para los años 3, 4 y 5, pudiendo intencionar ventas vía Internet o potenciar los puntos de ventas en Almacenes Paris.

- Aún más ideal sería alcanzar las ventas proyectadas con una sola tienda propia, ventas por Internet y maximizar los puntos de ventas, más un crecimiento de ventas igual en la segunda tienda propia en el tercer año, esto duplicaría las ventas en los años 3, 4 y 5 con los costos de operación similares.

- Los costos fijos y variables de operación como se observa generan cambios moderados en la rentabilidad del negocio, por lo tanto habría que mantenerlos en el margen presupuestado y negociar su aumento en el caso de que existiese.

X.- CONCLUSIONES:

Aspectos claves de éxito en el lanzamiento y comercialización de **Amore Pacific** en Chile.

A nivel de mercado, aspectos de macrentorno e internos de la compañía se constatan diversos aspectos favorables para el lanzamiento y comercialización de la compañía **Amore Pacific** en Chile. Empezando por la industria cosmetológica la cual ha mostrado crecimiento rápido y sostenido tanto mundialmente y en especial Latinoamérica, en donde sus ventas se han incrementado en un 20% el año 2010 y con proyecciones de seguir aumentando ¹⁰⁸. Este elemento resulta propicio para lanzar una nueva marca cosmetológica a nivel de **Amore Pacific** en Latinoamérica.

De forma consistente, Chile representa uno de los países idóneos para comercializar y posicionar la marca de **Amore Pacific** en Latinoamérica. Primero, Chile es uno de los países más estables de América Latina, con una tasa de crecimiento económico del 5.5% los últimos cinco años¹⁰⁹. Además, de tener a los clientes que más invierten en productos cosmetológicos comparado con otros países latinoamericanos como Colombia, Argentina, Perú y Brasil. Así también, sus buenas relaciones que han mantenido con Corea a través del tratado de libre comercio y Kotra¹¹⁰, convierten al mercado chileno en candidato idóneo para desarrollar una empresa chilena de representación de **Amore Pacific**.

A su vez este proyecto verifica que las clientas chilenas muestran una predilección por los productos cosméticos de alta calidad y de buen desempeño, por lo que reconocen las marcas que alcanzan estas exigencias y también identifican a los productos Chilenos como aquellos que no cumplen satisfactoriamente esta demanda, por lo que consecuentemente existiría una valoración de una marca con el nivel de tecnología de **Amore Pacific** (ver anexos pág. 2)

Ciertamente, como **Amore Pacific** no ha llegado a Chile existe una oportunidad de lanzar y comercializar en el mercado productos inéditos, que marcan la vanguardia en tecnología cosmética, aspecto que los productos chilenos no pueden satisfacer debido a la baja inversión en investigación y desarrollo que muestra Chile (0,6% del PIB)¹¹¹. Por lo tanto, el educar al consumidor y realizar una campaña de marketing potente en este sentido indudablemente que posicionaría exitosamente la marca en Chile.

Por último este proyecto constata a través de su plan de negocio estratégicos que los elementos claves para el éxito de **Amore Pacific** en Chile estriban en:

¹⁰⁸ Concha, J (2013).

¹⁰⁹ <http://www.oecd.org/chile/sti-outlook-2012-chile.pdf>

¹¹⁰ www.kotra.cl

¹¹¹ <http://www.oecd.org/chile/sti-outlook-2012-chile.pdf>

Una intensa inversión en marketing durante los 5 años de proyección especialmente en el año 1 en donde se estima un 10% de la inversión total para dar un fuerte inicio de conocimiento de marca y el año 3 que intensificaría la inversión sobre un 20% de inversión de marketing considerando el total del primer año. Por lo tanto, se pretende desarrollar estrategias de marketing innovadoras basadas en los modelos de conducta del consumidor “decision making” para incentivar la compra de los productos y el aprendizaje sensitivo a través de las asociaciones con experiencias positivas de las clientas y la buena calidad de los productos. Otra técnica a utilizar en esta área es la potente asociación de que se pretende desarrollar en la clientas con una experiencia exclusiva de **Amore Pacific**, a través de una relación cercana y confiable en donde ellas puedan sentirse acogidas a la comunidad de **Amore Pacific**, sin sentirse despersonalizadas sino más bien clientas exclusivas y valoradas.

En la misma medida dentro de las decisiones estratégicas del plan financiero se espera generar mecanismos de control minuciosos en mantener los costos en línea y potenciar progresivamente las ventas, evidentemente apoyados en las técnicas de marketing para la captación de nuevas clientas. También se espera desarrollar otras técnicas dentro de un escenario optimista podría ser un socio capital que tenga SPAS para así incorporar este nuevo canal de distribución. Otra medida podría ser la incorporación de “misenscene” la submarca de **Amore Pacific** que se preocupa del cuidado del cabello, entre otras alternativas.

Desde el punto de vista de la gestión de operaciones se pretende que las fases operacionales muestren la más alta calidad y precisión de modo de generar confianza en sus puntos de venta y clientas. Asimismo dentro del plan organizacional el valor fundamental será la conexión con los funcionarios en donde se espera generar un ambiente de confianza, de autosuperación y buen trato que distinguirá indudablemente a **Amore Pacific** frente a sus competidores. Con el desarrollo y perfeccionamiento de todos estos elementos simultáneamente se asegura que el proyecto de **Amore Pacific** en Chile es una oportunidad ambiciosa y asertiva a la vez.

XI. BIBLIOGRAFIA

Anasagasti, J (2008). El Mercado de la cosmética y la perfumería en Chile. Oficina económica y comercial embajada de España en Chile.

Dolan, R & Gourville, J (2009). Principles of pricing. Harvard Business School. USA

Ghemawat, P & Cols (2006). Amore Pacific. From local to global beauty. Harvard Business School. USA.

Global Insight (2007). A Study of the European Cosmetics Industry. Milán, Italia.

Hoyer W & Cols (2010). Consumer behavior. USA.

Instituto Nacional de Estadística (2010). Compendio de estadísticas de género. Santiago, Chile

Klau Schmidt (2006). El crecimiento económico de Chile. Banco Central de Chile.

Koo, M (2013) Consumer behavior and Brand management courses. SKK University. Seoul, Corea.

Kumar, S (2005). Exploratory analysis of global cosmetic industry: major players, technology and market trends. USA.

Lancaster, G (2011). The essentials of marketing management. USA.

Ofek, E & Cols (2008) Amore Pacific. Harvard Business School. USA.

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-cosmetica-latinoamericana-apunta-ser-la-segunda-mayor-del-mundo>

<http://latinlink.usmediaconsulting.com/2012/09/los-mercados-en-crecimiento-mas-fuertes-de-latinoamerica/?lang=es>

<http://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/5069809/08/13/Industria-Cosmetica-alcanzo-ventas-por-US1405-millones-en-el-primer-semester.html>

http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=6926

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=89120>
http://en.amorepacific.com/invest/data_resulto1.jsp#

http://en.amorepacific.com/about/global_strategy.jsp

<http://smallbusiness.chron.com/three-factors-influence-companys-operational-planning-20754.html>

<http://www.entrepreneurmag.co.za/advice/business-leadership/setting-up-systems/operational-plan/>

http://en.amorepacific.com/about/about_ideology_01.jsp

<http://www.paula.cl/tendencia/bb-creams-vs-cc-creams/>

<http://www.camaracosmetica.cl/>

<https://www.facebook.com/pages/Dulce-Princesa-BB-Creams-Chile/382212708552872>

<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

<http://www.scidev.net/global/funding/news/low-chilean-r-d-figures-spur-government-action.html>

<http://www.oecd.org/chile/sti-outlook-2012-chile.pdf>

http://www.eurekanetwork.org/about/-/journal_content/56/10137/2020631

<http://www.scidev.net/global/funding/news/low-chilean-r-d-figures-spur-government-action.html>

<http://www.bcentral.cl/estudios/documentos-trabajo/pdf/dtbc365.pdf>

<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2013/11/655-551691-9-bbva-estima-que-peru-colombia-y-chile-seguiran-liderando-el-crecimiento-en-la.shtml>

<http://www.beautymarketamerica.com/crecen-las-ventas-de-la-camara-de-la-industria-cosmetica-de-chile-5388.php>

http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/estudios_y_documentos/documentostrabajo/situacion_laboral_mujeres.pdf

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=89120>

http://www.ispch.cl/oirs/SIAC_2007/siac.php?page=C&respuesta=COSM%20C9TICOS&cod=26 y <http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/1927>

<http://www.barrerascomerciales.es/Fichas.aspx?ver=2008/0120>

<http://www.beautymarketamerica.com/crecen-las-ventas-de-la-camara-de-la-industria-cosmetica-de-chile-5388.php>

http://www.nomasviviseccion.cl/prueba_cosmeticos.html

<http://www.animanaturalis.org/p/1476>

http://en.amorepacific.com/sustain/safety_item_04.jsp

<http://www.oecd.org/chile/sti-outlook-2012-chile.pdf>

<http://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/8965615/Daum06.html?sequence=2>

http://www.pg.com/translations/history_pdf/english_history.pdf

<http://group.shiseido.com/company/past/history/>

<http://www.avoncompany.com/aboutavon/history/>

<http://www.loreal.com/group/history/1909-1956.aspx>

<http://corporate.elizabetharden.com/about-elizabeth-arden/>

<http://www.nivea.co.uk/about-us/beiersdorf/NIVEAHistory#!stories/one-blue-tin-100-years-of-memories>

<http://www.theguardian.com/fashion/fashion-blog/2012/mar/19/brief-history-lancome>

<http://www.loreal.com/brands/consumer-products-division/garnier.aspx>

<http://www.referenceforbusiness.com/history2/65/Natura-Cosm-ticos-S-A.html>

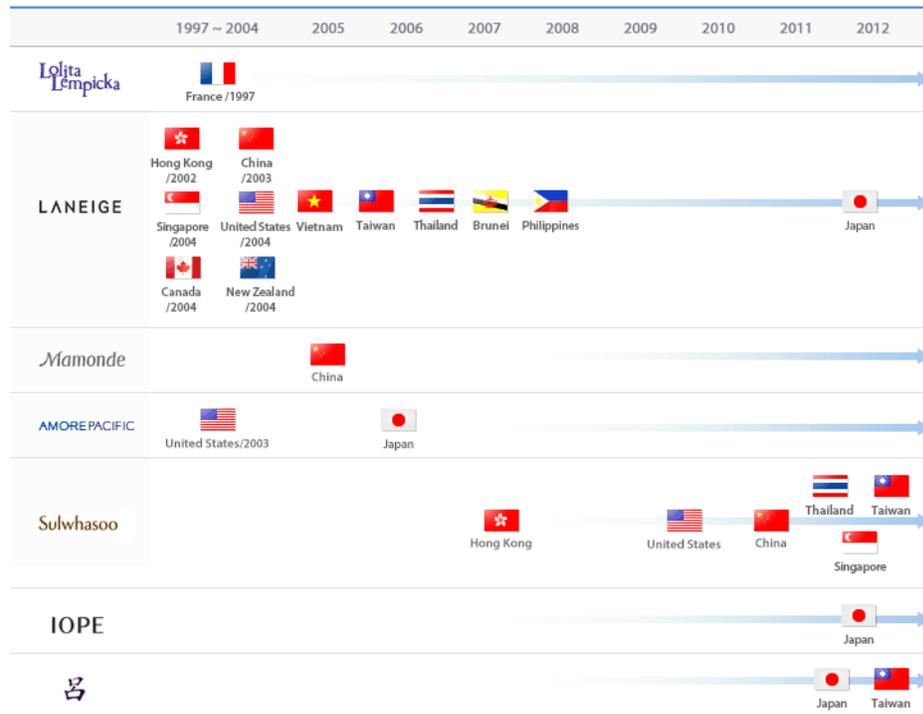
http://global.innisfree.co.kr/global/en/eng_productType.jsp?parm=9#

<http://answers.loreal.com/animaltesting/en/in-which-cases-does-loreal-still-test/>

ANEXOS

Tabla 1: Plan estratégico de expansión mundial: Amore Pacific.

Overseas Expansion History



Fuente: http://en.amorepacific.com/about/global_strategy.jsp

1.- Encuesta: Tendencias en la elección de cosméticos en mujeres de Santiago.

Edad

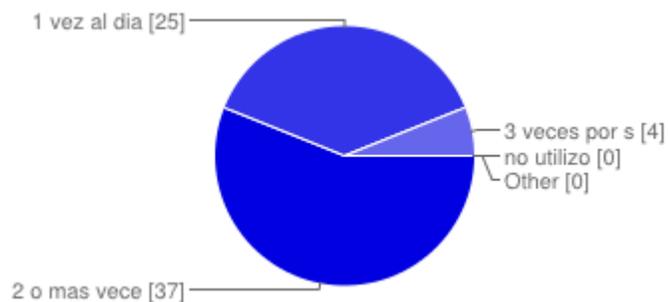
35 36 33 34 39 37 42 40 22 23 24 26 27 28 29 30 32 31 56 55 61 45 44 46 52 50

Ocupacion

Secretaria Presidencia trabajadora social oficina Asistente Social Psicóloga Estudiante
MBA diseñadora Ingenierica civil industrial mención computación Diseñadora
Gráficaingeniero civil trabajo
social ingeniero Consultora Arquitecto Trabajando psicologa trabajadora
dependiente Ingeniero en computacion contador

auditor estudiante Abogada cesante Estudiante de postgrado transportista Consultor en innovación y make up artist empleada académica medico veterinario Psicóloga Ingeniera dueña de casa matrona evaluadora agencia de la educación Consultora Estudiante Relacionadora Publica dueña de casa Ingeniero profesora Ingeniero Comercial cantante analista de sistemas abogado directora marketin digital Evaluadora Trabajadora Social docente secretaria

1.- Con qué frecuencia utilizas lociones, cremas y/o tónicos para tu piel?



2 o mas veces al dia 37 56%

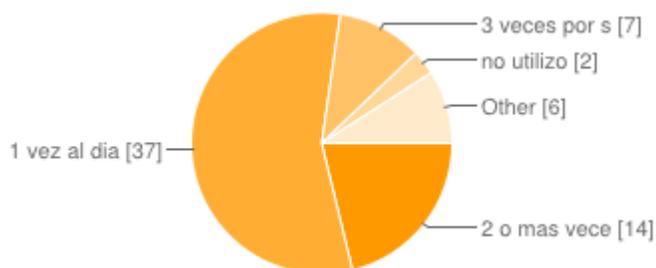
1 vez al dia 25 38%

3 veces por semana 4 6%

no utilizo 0 0%

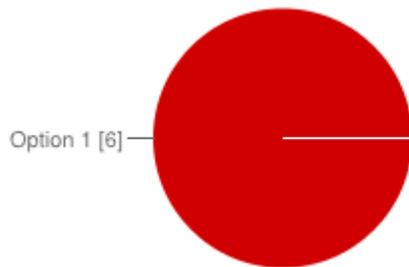
Other 0 0%

2.- Con qué frecuencia utilizas maquillajes y/o cosméticos?



2 o mas veces al dia 14 21%

1 vez al dia	37	56%
3 veces por semana	7	11%
no utilizo	2	3%
Other	6	9%



Option 1 6 100%

3. ¿Cuáles de las siguientes lociones y/o tónicos utilizas en tu piel?

Antiarrugas/ anti-edad/reafirmante/efecto levantador rostro	21	9%
Tónicos desmaquillantes y/o removedores de impurezas	51	22%
Cremas hidratantes de dia y/o noche	55	24%
Crema para el contorno de ojos	18	8%
Lociones hidratantes/ humectantes corporales	4	19%
	3	

Lociones reafirmantes corporales	14	6%
Cremas BB	9	4%
Lociones de rostro a base de componentes naturales (aloe vera, té verde, etc.)	11	5%
Cremas CC	5	2%
Tónicos reafirmantes corporales	1	0%
Other	3	1%

4. ¿Cuáles de las siguientes productos cosméticos utilizas frecuentemente?

Labiales	42	16%
Máscaras de pestañas	52	20%
Corrector de ojeras	16	6%
Base en polvo y/o base líquida	29	11%
Sombras para ojos	29	11%
Brillos labiales y/o balsamos labiales	50	20%
Delineador de ojos líquido y/o lápiz delineador	29	11%
Lápiz delineador de labios	4	2%

Other 5 2%

Cremas y tónicos de limpieza o removedores de impurezas rostro [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos para el cuidado de tu piel:]

nunca lo he probado	2	3%
no importante	1	2%
baja importancia	6	9%
media importancia	22	33%
alta importancia	35	53%

Cremas antiarrugas/ antiedad/reafirmantes de rostro [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos para el cuidado de tu piel:]

nunca lo he probado	8	12%
no importante	7	11%
baja importancia	12	18%
media importancia	19	29%
alta importancia	20	30%

Cremas BB [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos para el cuidado de tu piel:]

nunca lo he probado	39	59%
no importante	7	11%
baja importancia	7	11%
media importancia	6	9%
alta importancia	7	11%

Crema CC [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos para el cuidado de tu piel:]

nunca lo he probado	46	70%
no importante	6	9%
baja importancia	6	9%
media importancia	2	3%
alta importancia	6	9%

Loción corporales hidratantes y reafirmantes [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos para el cuidado de tu piel:]

nunca lo he probado	1	2%
no importante	3	5%

baja importancia	10	15%
media importancia	25	38%
alta importancia	27	41%

Tónicos corporales hidratantes [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos para el cuidado de tu piel:]

nunca lo he probado	11	17%
no importante	7	11%
baja importancia	20	30%
media importancia	16	24%
alta importancia	12	18%

Cremas para manos y pies [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos para el cuidado de tu piel:]

nunca lo he probado	0	0%
no importante	2	3%
baja importancia	7	11%
media importancia	26	39%

alta importancia	31	47%
------------------	----	-----

Crema anti estrias/ celulitis, etc. [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos para el cuidado de tu piel:]

nunca lo he probado	18	27%
---------------------	----	-----

no importante	13	20%
---------------	----	-----

baja importancia	14	21%
------------------	----	-----

media importancia	14	21%
-------------------	----	-----

alta importancia	7	11%
------------------	---	-----

Productos para el cuidado de tu cabello (shampoo, balsamo, crema de tratamiento) [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos para el cuidado de tu piel:]

nunca lo he probado	0	0%
---------------------	---	----

no importante	1	2%
---------------	---	----

baja importancia	2	3%
------------------	---	----

media importancia	17	26%
-------------------	----	-----

alta importancia	46	70%
------------------	----	-----

Tinturas de cabello y/o shampoo para el cuidado del color [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos para el cuidado de tu piel:]

nunca lo he probado	24	36%
no importante	8	12%
baja importancia	4	6%
media importancia	15	23%
alta importancia	15	23%

Labiales [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos cosméticos y de maquillaje:]

nunca lo he probado	1	2%
no importante	3	5%
baja importancia	18	27%
media importancia	19	29%
alta importancia	25	38%

Máscaras de pestañas [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos cosméticos y de maquillaje:]

nunca lo he probado	0	0%
no importante	1	2%

baja importancia	6	9%
media importancia	16	24%
alta importancia	43	65%

Corrector de ojera [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos cosméticos y de maquillaje:]

nunca lo he probado	12	18%
no importante	9	14%
baja importancia	17	26%
media importancia	15	23%
alta importancia	13	20%

Sombras para ojos [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos cosméticos y de maquillaje:]

nunca lo he probado	2	3%
no importante	7	11%
baja importancia	17	26%
media importancia	23	35%

alta importancia	17	26%
------------------	----	-----

Brillos y/o bálsamos labiales [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos cosméticos y de maquillaje:]

nunca lo he probado	0	0%
---------------------	---	----

no importante	0	0%
---------------	---	----

baja importancia	8	12%
------------------	---	-----

media importancia	24	36%
-------------------	----	-----

alta importancia	34	52%
------------------	----	-----

Delineador de ojos líquido y/o lápiz delineador [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos cosméticos y de maquillaje:]

nunca lo he probado	5	8%
---------------------	---	----

no importante	14	21%
---------------	----	-----

baja importancia	13	20%
------------------	----	-----

media importancia	13	20%
-------------------	----	-----

alta importancia	21	32%
------------------	----	-----

Lápiz delineador de labios [Ordena de menor a mayor importancia los siguientes productos cosméticos y de maquillaje:]

nunca lo he probado	23	35%
no importante	19	29%
baja importancia	13	20%
media importancia	4	6%
alta importancia	7	11%

Lancome [Ordena de mayor a menor calidad las siguientes marcas que actualmente venden productos para el cuidado de tu piel y cosmeticos en general.]

nunca lo he probado	13	20%
baja	2	3%
media	3	5%
buena	26	39%
excelente	22	33%

L'Oreal [Ordena de mayor a menor calidad las siguientes marcas que actualmente venden productos para el cuidado de tu piel y cosmeticos en general.]

nunca lo he probado	3	5%
baja	3	5%

media	18	27%
buena	34	52%
excelente	8	12%

Neutrogena [Ordena de mayor a menor calidad las siguientes marcas que actualmente venden productos para el cuidado de tu piel y cosmeticos en general.]

nunca lo he probado	15	23%
baja	1	2%
media	7	11%
buena	30	45%
excelente	13	20%

Avon [Ordena de mayor a menor calidad las siguientes marcas que actualmente venden productos para el cuidado de tu piel y cosmeticos en general.]

nunca lo he probado	10	15%
baja	30	45%
media	21	32%
buena	5	8%

excelente	0	0%
-----------	---	----

Olay [Ordena de mayor a menor calidad las siguientes marcas que actualmente venden productos para el cuidado de tu piel y cosmeticos en general.]

nunca lo he probado	40	61%
---------------------	----	-----

baja	8	12%
------	---	-----

media	5	8%
-------	---	----

buena	12	18%
-------	----	-----

excelente	1	2%
-----------	---	----

Natura [Ordena de mayor a menor calidad las siguientes marcas que actualmente venden productos para el cuidado de tu piel y cosmeticos en general.]

nunca lo he probado	5	8%
---------------------	---	----

baja	2	3%
------	---	----

media	12	18%
-------	----	-----

buena	30	45%
-------	----	-----

excelente	17	26%
-----------	----	-----

Pielarmina [Ordena de mayor a menor calidad las siguientes marcas que actualmente venden productos para el cuidado de tu piel y cosmeticos en general.]

nunca lo he probado	18	27%
baja	11	17%
media	18	27%
buena	13	20%
excelente	6	9%

Ponds [Ordena de mayor a menor calidad las siguientes marcas que actualmente venden productos para el cuidado de tu piel y cosmeticos en general.]

nunca lo he probado	24	36%
baja	17	26%
media	17	26%
buena	6	9%
excelente	2	3%

Nivea [Ordena de mayor a menor calidad las siguientes marcas que actualmente venden productos para el cuidado de tu piel y cosmeticos en general.]

nunca lo he probado	3	5%
baja	10	15%

media	25	38%
buena	26	39%
excelente	2	3%

Vichy [Ordena de mayor a menor calidad las siguientes marcas que actualmente venden productos para el cuidado de tu piel y cosmeticos en general.]

nunca lo he probado	5	8%
baja	3	5%
media	2	3%
buena	18	27%
excelente	38	58%

Italia [Segun tu opinión, ordena de mayor a menor prestigio los siguientes países que producen lociones, cosméticos y maquillajes en general:]

nunca lo he probado	26	39%
bajo	0	0%
medio	10	15%
alto	22	33%

excelente	8	12%
-----------	---	-----

USA [Segun tu opinión, ordena de mayor a menor prestigio los siguientes países que producen lociones, cosméticos y maquillajes en general:]

nunca lo he probado	13	20%
---------------------	----	-----

bajo	2	3%
------	---	----

medio	10	15%
-------	----	-----

alto	21	32%
------	----	-----

excelente	20	30%
-----------	----	-----

Japon [Segun tu opinión, ordena de mayor a menor prestigio los siguientes países que producen lociones, cosméticos y maquillajes en general:]

nunca lo he probado	35	53%
---------------------	----	-----

bajo	3	5%
------	---	----

medio	14	21%
-------	----	-----

alto	6	9%
------	---	----

excelente	8	12%
-----------	---	-----

Brasil [Segun tu opinión, ordena de mayor a menor prestigio los siguientes países que producen lociones, cosméticos y maquillajes en general:]

nunca lo he probado	18	27%
bajo	3	5%
medio	20	30%
alto	16	24%
excelente	9	14%

China [Segun tu opinión, ordena de mayor a menor prestigio los siguientes países que producen lociones, cosméticos y maquillajes en general:]

nunca lo he probado	35	53%
bajo	18	27%
medio	12	18%
alto	1	2%
excelente	0	0%

Francia [Segun tu opinión, ordena de mayor a menor prestigio los siguientes países que producen lociones, cosméticos y maquillajes en general:]

nunca lo he probado	13	20%
bajo	0	0%

medio	6	9%
alto	20	30%
excelente	27	41%

Corea [Segun tu opinión, ordena de mayor a menor prestigio los siguientes países que producen lociones, cosméticos y maquillajes en general:]

nunca lo he probado	38	58%
bajo	9	14%
medio	11	17%
alto	4	6%
excelente	4	6%

Alemania [Segun tu opinión, ordena de mayor a menor prestigio los siguientes países que producen lociones, cosméticos y maquillajes en general:]

nunca lo he probado	25	38%
bajo	1	2%
medio	8	12%
alto	19	29%

excelente	13	20%
-----------	----	-----

Canada [Segun tu opinión, ordena de mayor a menor prestigio los siguientes países que producen lociones, cosméticos y maquillajes en general:]

nunca lo he probado	38	58%
---------------------	----	-----

bajo	1	2%
------	---	----

medio	10	15%
-------	----	-----

alto	12	18%
------	----	-----

excelente	5	8%
-----------	---	----

Chile [Segun tu opinión, ordena de mayor a menor prestigio los siguientes países que producen lociones, cosméticos y maquillajes en general:]

nunca lo he probado	11	17%
---------------------	----	-----

bajo	10	15%
------	----	-----

medio	32	48%
-------	----	-----

alto	13	20%
------	----	-----

excelente	0	0%
-----------	---	----

Dónde prefieres comprar tus lociones y productos cométicos?

Farmacias	58	31%
Supermercado	23	12%
Tiendas exclusivas y especializadas	27	15%
Maicao	6	3%
Preunic	15	8%
Via teleoperadora	0	0%
Multitiendas (falabella, paris, ripley, etc)	38	21%
Groupon y/o agrupemonos	2	1%
Impotarlos a través de amigos u otros medios	13	7%
Other	3	2%

Tratamiento de cabello [Asigna el nivel de importancia a los siguientes cuidados en tu persona?]

no importante	2	3%
baja	3	5%
media	12	18%
alta	18	27%

imprescindible 31 47%

Hidratación de la piel [Asigna el nivel de importancia a los siguientes cuidados en tu persona?]

no importante 0 0%

baja 1 2%

media 7 11%

alta 33 50%

imprescindible 25 38%

Rejuvenecimiento de la piel [Asigna el nivel de importancia a los siguientes cuidados en tu persona?]

no importante 6 9%

baja 12 18%

media 25 38%

alta 14 21%

imprescindible 9 14%

Restauración de marcas o cicatrices [Asigna el nivel de importancia a los siguientes cuidados en tu persona?]

no importante	10	15%
baja	17	26%
media	20	30%
alta	14	21%
imprescindible	5	8%

Remoción de manchas y/o impurezas [Asigna el nivel de importancia a los siguientes cuidados en tu persona?]

no importante	6	9%
baja	14	21%
media	18	27%
alta	16	24%
imprescindible	12	18%

Factor UV. [Asigna el nivel de importancia a los siguientes cuidados en tu persona?]

no importante	1	2%
---------------	---	----

baja	5	8%
media	11	17%
alta	23	35%
imprescindible	26	39%

Tratamiento de uñas y pestañas [Asigna el nivel de importancia a los siguientes cuidados en tu persona?]

no importante	3	5%
baja	13	20%
media	17	26%
alta	20	30%
imprescindible	13	20%

Mantener una dieta y peso ideal [Asigna el nivel de importancia a los siguientes cuidados en tu persona?]

no importante	1	2%
baja	8	12%
media	16	24%

alta 20 30%

imprescindible 21 32%

Efectivamente en que cuidado de tu persona inviertes más dinero?

Cabello 46 23%

Rostro 50 25%

Cremas corporales 28 14%

Maquillajes 28 14%

Gimnasio 14 7%

Medicamentos en general 18 9%

Dietas 7 3%

Medicamentos de belleza 2 1%

Tratamientos esteticos 3 1%

Remedios caseros y/o naturales 5 2%

Other 1 0%

Cuánto dinero inviertes mensualmente en tu persona incluye cremas, lociones, tónicos, maquillajes, productos para tu cabello etc?

40000 60.000 10.000 10000 15000 6000 15.000 30.000 150000 \$10.000 25000 50.000 60000 20.000 40.000 20000 30000 \$15.000 50000 100000 \$15000 5000

Cuánto dinero estarías dispuesta a pagar por una crema de rostro?

25.000 40000 60.000 10.000 \$8.000 10000 16000 15000 70.000 15.000 6000 35000 30.000 25000 60000 20.000 13000 7990 20000 16.000 30000 50000 7000 28000 10000 100.000 \$50.000 8000 5000

Cuánto dinero estarías dispuesta a pagar por un producto cosmético o maquillaje?

\$5000 \$7.000 10.000 10000 3000 15000 6000 35000 30.000 25000 50.000 20.000 40.000 20000 70000 30000 50000 7000 8000 5000

Cuál o cuáles serían los productos que no podría dejar de comprar? Incluye cremas, lociones, productos de cabello y maquillajes.

delineador de ojos, labial, bálsamo labial cremas faciales brillo labial, máscara de pestañas y crema de rostro crema hidratante cara, tónico cara, jabón exfoliante cara, demaquillante ojos, máscara de pestañas, labiales (incluye brillos y bálsamos labiales), crema de cuerpo. Crema para el pelo y crema humectante de rostro Brillos labiales Base de maquillaje, corrector, shampoo, bálsamo labial, crema de limpieza perfumes Crema de rostro crema para peinar el cabello ondulado, corrector de ojeras y rubor maquillaje y cremas para el cuerpo crema hidratante de día Crema para el rostro Crema Crema BB crema hidratante matificante, crema hidratante de cuerpo y aceite para el pelo shampoo, desodorante, perfume. labial, cc, corrector de ojeras locion para el rostro, crema rostro, crema de limpieza, crema hidratante corporal, mascara de pestañas, base de maquillaje, crema de manos shampoo, balsamo, crema hidratante, mascara de pestañas, brillo labial, base de maquillaje, rubor shampoo, acondicionador bloqueador-crema rostro crema de rostro manos y cuerpo, shampoo libre de sodio, exfoliantes, corrector de ojeras, balsamo labial cremas hidratantes Crema manos, cuerpo y pies; shampoo y bálsamo; labial y pintura de uñas Shampoo cremas, producto cabellos y maquillajes productos de cabello Leche virginal marca Knop, bloqueador solar factor 50, shampoo y bálsamo, cremas o aceites corporales natura no testeados en animales shampoo, tintura cabello cremas productos cabello y máscara de pestañas brillo, delineador ojos, alisado keratina polvo compacto, labial cremas hidratantes para el rostro protector solar, crema hidratante antiimperfecciones crema y shampoo cremas y cabello shampoo, balsamo, crema facil, crema de cuerpo, delineador de ojos, base, mascara de pestañas cremas de rostro cremas y maquillaje Todos Cremas corporales y de rostro, shampo y bálsamo cualquiera, maquillaje Cremas de cara Shampoo, acondicionador, crema hidratante cuerpo, crema hidratante y protector solar rostro, desodorante, balsamo labial shampoo cremas rostro crema manos y cara, shampu, balsamo, espuma peinar, tintura, brillo labial, lapiz de ojocrema antiarrugas cabello y rostro labial, mascara pestañas, crema hidratante cara, tonico, jabon exfoliante rostro máscara de pestañas, delineador de ojos, rubor, crema para el cabello, crema antimanchas, contorno de ojos, crema facial humectante crema de rostro, proteccion solar productos cabello y maquillaje crema, maquillaje y productos de cabello champú, tónico rostro, cremas humectantes, mascara de pestañas Desmaquillante, hidratante de rostro, maquillaje, crema para peinar productos

cabello, crema hidratante con filtro UV crema de caracol, protector solar bloqueador solar, máscara pestañas, tintura cabello. maquillajes , cabello crema corporal, shampoo crema para el cuerpo, manos y cara. shampoo y balsamo, perfume.

Dentro de los productos cosméticos más recientes en el mercado chileno están las cremas BB y CC las conoces?

no si, no me convencen Si la BB Publicidad, no las he probado. CC cream de clinique, conocida por fbk si, por la multitienda y la utilizo actualmente. No Sí Si, no me gustan NO si, las he probado, pero actualmente no la utilizo mo no las conosco No las bb si Si, BB me la regalaron es de kiehls y la uso todos los días Si, no las uso Si las he probado. Soy maquilladora profesioanl, he probado varias marcas y uso maibelline y loreal, quiero incluir ahora Vichy si, viaje a corea, la probe y es muy buena No conozco sí, he probado las cremas BB y las uso, no tengo mucha experiencia con bases de maquillaje por lo que me acomodan mucho nome si, compre una en corea y me encanto si. uso bb cream . leyendo en internet y las uso si las BB, no las CC Si , publicidad la conosco pero no la he usado Si, He usado las BB Las uso a diario, las conocí por una prima.

En general te gusta probar nuevos productos en cométicos y lociones o mantener la marca que siempre haz utilizado?

Me gusta mantener, pero también pruebo siempre y cuando sean productos de buena calidad si.en la busqueda de algo mejor no me gusta probar nuevos oroductos prefiero usar marcas conocidas o utilizar productos recomendados Prefiero mantener la marca y producto de siempre prefiero mantener la que me gusta me gusta conocer nuevos productos Mantener lo que me ha dado resultado No, porque tengo una piel delicada y puedo usar pocos productos mantener marca para evitar reacciones alergicas si, me gusta probar productos nuevos cuando han sido recomendados por amigas Me gusta probar cosas nuevas ya sea por su precio o por la calidad. me gusta probar, sobretodo si sin hipoalergénicos si, me gusta probar cosas nuevas Probar marcas csolo cuando son recomendadas en shampu y balsamk pruebo. En cremas para el rostro mo porque soy alergica y sólo vichy no me da alergia probar pues el cuerpo se acostumbra y despues parece que no hiciera el mismo efecto. si, me gusta probar nuevas marcas para variar pruebo nuevos solo si me parecen de buena calidad Me gusta provar nuevas para no mantenerme siempre con el mismo estilo, formas y colores. Prefiero mantener las marcas a emnos que tenga una muy buena recomendación de algo nuevo Mantener, tengo reacciones alérgicas frecuentes, las que uso ya pasaron la prueba de sensibilidad mantengo la marca, por confianza y porque no me producen alergia tiendo a mantener la marca, pormi piel que es intolerante me gusta probar nuevos productos pero de marcas conocidas si pero mantengo las marcas me gusta probar productos nuevos y en general variar, no usar todos los dias lo mismo lociones nuevas, porque siempre van mejorando los productos Me gusta probar dependiendo de la marca o si me la recomiendan. pruebo nuevas Mantener la marca, es más simple probar, para ver si tienen mejor resultado que lo que ocupa actualmente probar nuevos, porque conozco pocos productos y marcas y no tengo uno favorito. si un producto me gusta , lo mantengo me gusta probar distintos cosméticos, porque me da la posibilidad de comparar su efectividad. me gusta probar marcas nuevas S´lo si fueran naturales y no testeados en animales uso poco pero voy buscando nuevos productos los que siempre utilizo. soy de piel sensible, puedo usar pocas marcas me gusta mantener la marca que

uso me gusta probar nuevos productos Probar nuevos productos. si Ambas normalmente para el rostro no vario, pues me gustan los productos de buena calidad, los que son caros, por lo que el riesgo de cambiar es alto. Lo haria si pudiera probar antes de comprar. Para cremas corporales vario constantemente, pues el costo es menos y por ende el riesgo. por mi edad no innovo Si Si pero averiguo referencias de otras personas antes. me gustan los productos nuevos y vet su efecto en mi probar hasta encontrar la correcta cosas nuevas porque asi uno va conociendo Probar nuevos productos Me gusta mantener a menos q me recomienden una nueva prefiero mantener ciertos productos cuando pruebo su efectividad.mantener, ya que tengo la piel delicada y prefiero cosas naturales (exceptuando el tema del maquillaje, donde prefiero invertir) probar porque pueden ser mejores no piel sensible

Según tu opinión cuál es el producto que te ha dado mejores resultados en el cuidado de tu piel, considera limpieza, antiarrugas, rejuvenecimiento, hidratación, entre otras. Escribe su nombre y marca a continuación:

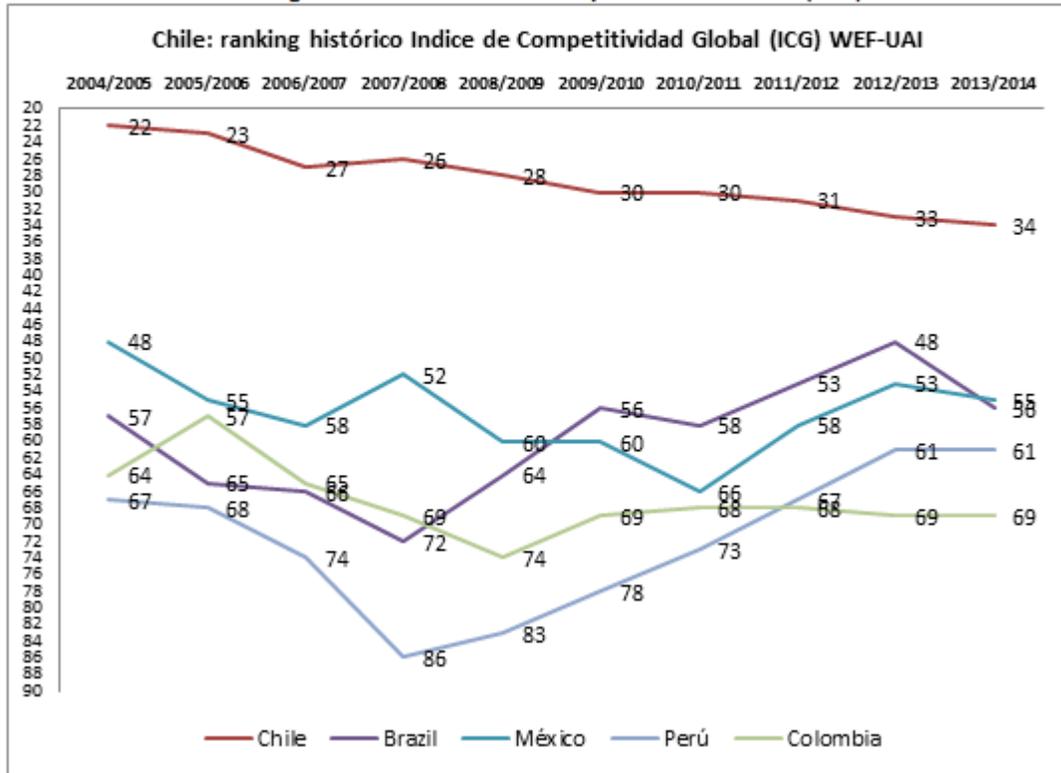
Crema hidranate facial Aqua Thermalia Vichy lancome ekos de Natura hidratacion. contorno de ojos de bobbi brown y la ultima hidratante clinique Plantscription, Origins. Cremas de rostro cremas dia-noche y serum de vichy biotherma derm aox de la roche posay;gel avene no sé bloqueador eucerin y crema neutrogena en el rostro Clinique, los 3 pasos Los productos kiehls, tanto para el contorno de ojos la crema BB, productos para las espinillas, etc. Productos cosméticos artesanales no estoy segura Shampoo y acondicionador Surya Brasil buena pregunta... exfoliantes para limpieza profunda Lancome dia y noche herva rose, natura Advance night repair estee lauder Lubriderm Extra Humentante Piel, Natura castaña Manos Leche virginal marca Knop, crema de cacao marca natura Tratamiento rostro cutis medio Biotherm (incluye jabón, tónico y crema) factor solar vichy efecto toque secoContorno de ojos Eucerin Vichy, crema para el area de los ojos crema de manos de castaña natura, nivea soft Orflame even better de clinique aceite de almendras natural Effaclar Mat / La Roche-Posay Vichy Normaderm. Utilizo toallas desmaquillantes Garnier y la bb de garnier y me gustan ambas. Cremas Natura (todas) nivea aqua sensation crema para el rostro y manos. Limpieza vichy neovadiol limpieza y antiarrugas ponds 30+ de natura crema hidratante matificante de la roche posay La Roche-Posay Effaclair gel de limpieza, Vichy Aqualia Thermal crema hidratante redermic-laroche posay tratamiento piel mixta para la cara Biotherm exfoliante, humectante vichy Lift active vichy, suero para ojos y pestañas vichy y crema antimanchas vichy crema Lóreal rostro unas cremas que no recuerdo la marca, pero la linea se caracterizaba por el color rosa (creo que ya no llega a chile) Vichy tónicos y cremas kiehls para el rostro y tambien cabello Una dieta saludable Agua de rosas, Knop, bloqueador solar 30 Eucerin fluido de la roche posse crema facila neutrogena para piel grasa Vicky normaderm hidratacion limpiador de rostro de té verde, The Body Shop Natura, vichy, Eucerin Vichy pa piel grasa Cetaphil DERMACONTROL™ Oil Control Moisturizer SPF 30 crema natural de caracol, vitamina c y rosa mosqueta exfoliante saint ives, crema manos natura, balsamo y shampu pantene Vichy - crema aqualia thermal ligera

Según tu opinión cual es el producto que te ha dado mejores resultados en maquillaje y cosmética?. Escribe uno o más según tu experienica, nombra el producto y marca a contincucion:

lapiz delineados de ojos etienne lancome natura Maybelline máscara de pestañas telescopic. labial permanente de esika. avon lapiz labial vichy rubor y sombras mybelline no sé BB Loreal base de maquillaje de MAC Clinique, base, mascara de pestañas y rubor no estoy segura - Crema BB bb cream Maybeline Natura Polvos compactos de MAC clarins porque no me da alergia y tiene buenos productos Crema vichy Mascara de pestanas, maybelline define a lush. no tengo preferencia mascara maybeline mascara-loreal Base liviada de lancone Base de maquillaje y mascara de pestañas Dior Base MAC brillos clinique bases de maquillaje de neutrogena (los que venden en EEUU) me gustan lo lápiz labiales de maybelline. Máscara de pestañas Lancome petrizio en sombras y maybelin en mascara de pestaña labial, nars, tiene excelente fijación. Además delineador de ojos Hera, buena definición la roche - tolerance base maquillaje boby bronw esmalte de uñas loreal corrector de ojeras, sombras, bases, rubor, polvos MAC Labial hidratante frutal, NiveaNo uso cc de loreal Oriflame en general, los productos mac máscara de pestanas lash queen de HR MAC, mascara de pestañas, duran harto Los maquillajes Natura polvos sueltos, Clinique prime de too face, y base vichy Natura: base de maquillaje, labial base MAC Lancome, Bobbi Brown y Estee Lauder (utilizo cosas distintas de cada uno, hago mi propio mix) UNA de natura Maybelline Dream Matte Powder Rímel maybelline, BB creme kiehls Clinique, Estee lauder, Visee en mascara de pestanas Rubor Dior estee lauderlabiales pupa; pinturas de uña essence mascara de pestañas voluminizadora clinique a prueba de agua rimel L'oreal Polvos sueltos de Clinique Loreal, polvos los de bobbi brown. dan un efecto natural Mac y bobbi brown

Tabla auxiliar N° 2:

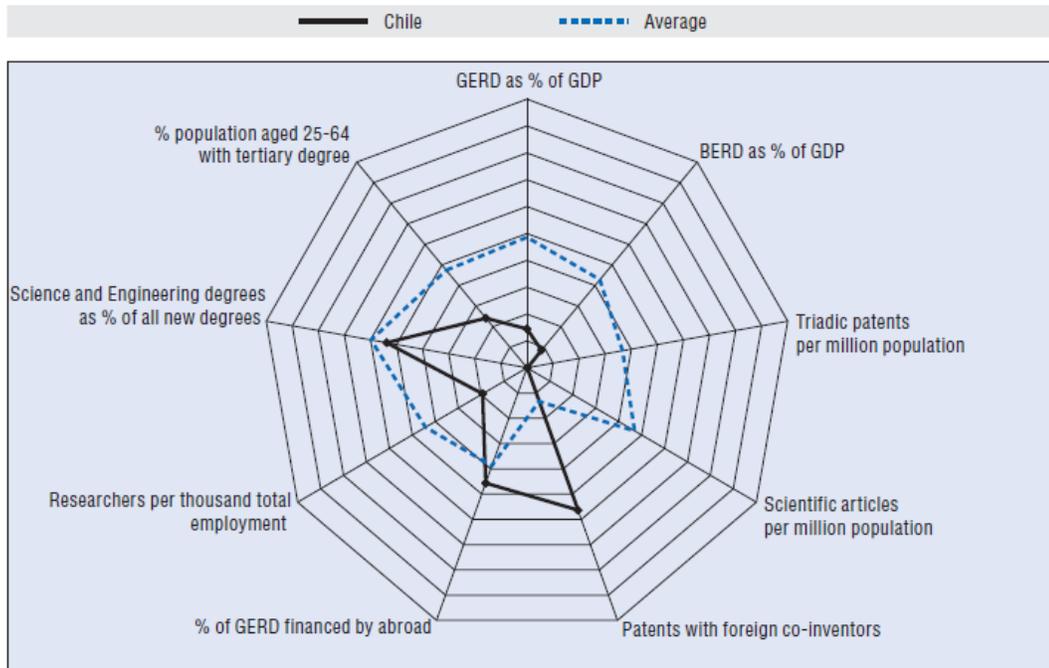
**Gráfico N°1:
Ranking histórico Índice de Competitividad Global (ICG)**



Fuente: Elaboración en base a datos WEF-UAI en Guzmán & Cols. (2013)

Tablas auxiliares 3ª y 3b: Perfil en Ciencia e Innovación de Chile Informe OCDE (2011).

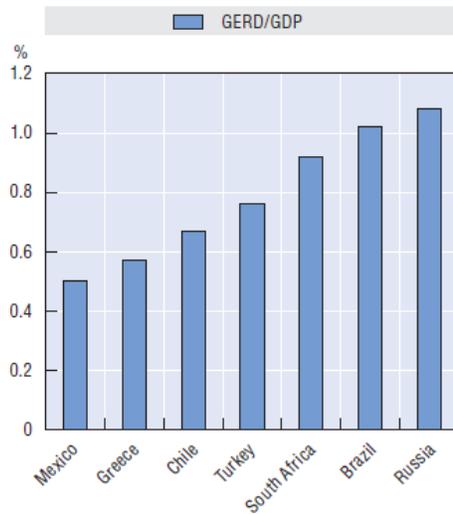
Science and innovation profile of Chile



StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/454420562767>

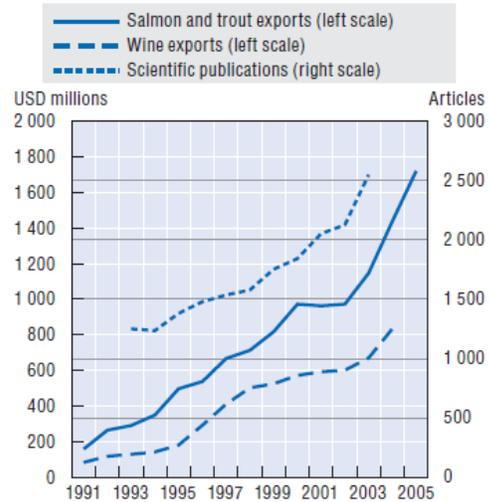
R&D intensity, 2006

Gross domestic expenditure as a percentage of GDP



StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/454422707856>

Outcomes of Chilean R&D



StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/454434741707>

Tabla auxiliar N° 4. Compras de productos por trimestre año 1.

trimestre 1	trimestre 2	trimestre 3	trimestre 4
\$ 1,175,953.68	\$ 1,293,549.05	\$ 1,411,144.41	\$ 1,646,335.15
\$ 1,175,953.68	\$ 1,293,549.05	\$ 1,411,144.41	\$ 1,646,335.15
\$ 1,528,739.78	\$ 1,681,613.76	\$ 1,834,487.74	\$ 2,140,235.69
\$ 705,572.21	\$ 776,129.43	\$ 846,686.65	\$ 987,801.09
\$ 705,572.21	\$ 776,129.43	\$ 846,686.65	\$ 987,801.09
\$ 37,924.51	\$ 34,132.06	\$ 37,924.51	\$ 45,509.41
\$ 128,570.94	\$ 115,713.84	\$ 128,570.94	\$ 154,285.12
\$ 110,147.66	\$ 99,132.90	\$ 110,147.66	\$ 132,177.19
\$ 178,548.97	\$ 160,694.07	\$ 178,548.97	\$ 214,258.76
\$ 88,196.53	\$ 79,376.87	\$ 88,196.53	\$ 105,835.83
\$ 534,316.82	\$ 765,854.10	\$ 819,285.79	\$ 926,149.15
\$ 1,146,554.84	\$ 1,643,395.27	\$ 1,758,050.75	\$ 1,987,361.72
\$ 274,389.19	\$ 301,828.11	\$ 329,267.03	\$ 384,144.87
\$ 705,572.21	\$ 776,129.43	\$ 846,686.65	\$ 987,801.09
\$ 1,175,953.68	\$ 1,293,549.05	\$ 1,411,144.41	\$ 1,646,335.15
\$ 1,346,466.96	\$ 1,929,935.98	\$ 2,064,582.67	\$ 2,333,876.07
\$ 572,297.46	\$ 629,527.20	\$ 686,756.95	\$ 801,216.44
\$ 407,663.94	\$ 448,430.34	\$ 489,196.73	\$ 570,729.52
\$ 104,659.88	\$ 115,125.87	\$ 125,591.85	\$ 146,523.83
\$ 171,689.24	\$ 188,858.16	\$ 206,027.08	\$ 240,364.93
\$ 168,004.58	\$ 184,805.04	\$ 201,605.50	\$ 235,206.42
\$ 55,975.40	\$ 61,572.93	\$ 67,170.47	\$ 78,365.55
\$ 142,290.40	\$ 156,519.43	\$ 170,748.47	\$ 199,206.55
\$ 94,076.29	\$ 103,483.92	\$ 112,891.55	\$ 131,706.81
\$ 55,975.40	\$ 61,572.93	\$ 67,170.47	\$ 78,365.55
\$ 208,457.39	\$ 229,303.13	\$ 250,148.87	\$ 291,840.34
\$ 89,058.89	\$ 97,964.78	\$ 106,870.67	\$ 124,682.45
\$ 52,369.14	\$ 57,606.05	\$ 62,842.96	\$ 73,316.79
\$ 43,745.48	\$ 48,120.02	\$ 52,494.57	\$ 61,243.67

Escenario 1: Un 20% menos en ventas durante los 5 años

RESULTADOS ANUALES	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Compra de productos y traslado					
costo de productos 50% valor franquicia	35,025,759.34	42,030,911.21	56,041,214.95	63,046,366.82	70,051,518.68
Costo de productos mas traslado	3,502,575.93	4,203,091.12	5,604,121.49	6,304,636.68	7,005,151.87
Total	38,528,335.28	46,234,002.33	61,645,336.44	69,351,003.50	77,056,670.55
Gastos Fijos de importación					
6% ad valorem	2,311,700.12	2,774,040.14	3,698,720.19	4,161,060.21	4,623,400.23
19% IVA sobre ad valorem	7,759,606.72	9,311,528.07	12,415,370.76	13,967,292.10	15,519,213.45
Agente de aduana 2.5 UF	46.74	46.74	46.74	46.74	46.74
TOTAL gastos fijos	10,071,353.59	12,085,614.95	16,114,137.69	18,128,399.06	20,142,660.43
Costos de operación					
distribución, reposición y bodegaje 3.5%	1,700,989.11	2,041,186.60	2,721,581.59	3,061,779.09	3,401,976.58
Multiendas 50% de productos en puntos de venta	838,344.63	1,020,593.30	1,360,790.80	1,530,889.54	1,700,988.29
total	2,539,333.74	3,061,779.91	4,082,372.39	4,592,668.63	5,102,964.88
Equipamiento y tecnología					
sitio web en español	1,200,000.00	1,320,000.00	1,359,600.00	1,400,388.00	1,442,399.64
mantencion de local (limpieza, artefactos menores, etc)	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
luz, agua y gastos comunes	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
arriendo de local TIENDA PROPIA	12,240,000.00	12,607,200.00	35,000,000.00	36,050,000.00	37,131,500.00
total	20,640,000.00	21,343,200.00	51,191,600.00	52,727,348.00	54,309,168.44
Marketing					
Afiches	4,800,000.00	4,944,000.00	5,932,800.00	7,119,360.00	8,543,232.00
Volantes	1,200,000.00	1,236,000.00	1,483,200.00	1,779,840.00	2,135,808.00
Promociones	3,600,000.00	3,708,000.00	4,449,600.00	5,339,520.00	6,407,424.00
Cupones de descuento	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	3,203,712.00
Charlas informativas	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	3,203,712.00
total	13,200,000.00	13,596,000.00	16,315,200.00	19,578,240.00	23,493,888.00
Costos personal		Inflación 3%	0.04	0.04	0.04
sueños	12,600,000.00	12,978,000.00	29,178,000.00	29,178,000.00	29,178,000.00
AFP, previsión 10% y 7%	2,142,000.00	2,206,260.00	7,166,520.00	7,166,520.00	7,166,520.00
BONOS	840,000.00	865,200.00	1,730,400.00	1,730,400.00	1,730,400.00
Capacitación	-	250,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
promotoras part time	1,152,000.00	1,186,560.00	1,222,156.80	1,258,821.50	1,296,586.15
Total	16,734,000.00	17,486,020.00	39,697,076.80	39,733,741.50	39,771,506.15
Inversion Inicial	(50,000,000.00)				
Préstamos (CUOTAS)	19,866,667.00	19,866,667.00	19,866,667.00	-	-
EGRESOS	124,119,023.35	136,735,064.10	212,994,762.72	208,704,069.33	224,979,823.32
INGRESOS	108,915,653.60	163,373,480.80	217,831,308.00	245,060,221.60	272,289,135.20
NETO	(15,203,369.75)	26,638,416.70	4,836,545.28	36,356,152.27	47,309,311.88
Tasa de Descuento	0.12				
Valor neto presente	\$ 61,053,668.94				
Tasa Interna de Retorno	1.48				
Múltiple (sin descuentos)	0.90				

Escenario 2: Un 20% sostenido en los 5 años en los gastos variables de operación (bodegaje, distribución y puntos de venta).

RESULTADOS ANUALES					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Compra de productos y traslado					
costo de productos 50% valor franquicia	43,782,199.18	65,673,298.77	87,564,398.36	98,509,948.15	109,455,497.94
Costo de productos mas traslado	4,378,219.92	6,567,329.88	8,756,439.84	9,850,994.81	10,945,549.79
Total	48,160,419.10	72,240,628.64	96,320,838.19	108,360,942.96	120,401,047.74
Gastos Fijos de importación					
6% ad valorem	2,889,625.15	4,334,437.72	5,779,250.29	6,501,656.58	7,224,062.86
19% IVA sobre ad valorem	9,699,508.41	14,549,262.61	19,399,016.81	21,823,893.91	24,248,771.01
Agente de aduana 2.5 UF	46.74	46.74	46.74	46.74	46.74
TOTAL gastos fijos	12,589,180.30	18,883,747.07	25,178,313.85	28,325,597.23	31,472,880.62
Costos de operación					
distribución, reposición y bodegaje 3.5%	8,201,195.92	12,301,790.72	16,402,385.53	18,452,682.93	20,502,980.33
Multiendas 50% de productos en puntos de venta	3,447,539.77	5,171,308.32	6,895,076.88	7,756,961.16	8,618,845.43
total	11,648,735.68	17,473,099.04	23,297,462.40	26,209,644.08	29,121,825.76
Equipamiento y tecnología					
sitio web en español	1,200,000.00	1,320,000.00	1,359,600.00	1,400,388.00	1,442,399.64
mantencion de local (limpieza, artefactos menores, etc)	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
luz, agua y gastos comunes	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
arriendo de local TIENDA PROPIA	12,240,000.00	12,607,200.00	35,000,000.00	36,050,000.00	37,131,500.00
total	20,640,000.00	21,343,200.00	51,191,600.00	52,727,348.00	54,309,168.44
Marketing					
Afiches	4,800,000.00	4,944,000.00	5,932,800.00	7,119,360.00	7,831,296.00
Volantes	1,200,000.00	1,236,000.00	1,483,200.00	1,779,840.00	1,957,824.00
Promociones	3,600,000.00	3,708,000.00	4,449,600.00	5,339,520.00	5,873,472.00
Cupones de descuento	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	2,936,736.00
Charlas informativas	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	2,936,736.00
total	13,200,000.00	13,596,000.00	16,315,200.00	19,578,240.00	21,536,064.00
Costos personal		Inflación 3%	0.04	0.04	0.04
sueldos	12,600,000.00	12,978,000.00	12,978,000.00	12,978,000.00	12,978,000.00
AFP, previsión 10% y 7%	2,142,000.00	2,206,260.00	4,412,520.00	4,412,520.00	4,412,520.00
BONOS	840,000.00	865,200.00	1,730,400.00	1,730,400.00	1,730,400.00
Capacitación	-	250,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
promotoras part time	1,152,000.00	1,186,560.00	1,222,156.80	1,258,821.50	1,296,586.15
Total	16,734,000.00	17,486,020.00	20,743,076.80	20,779,741.50	20,817,506.15
Inversion Inicial	(50,000,000.00)				
Préstamos (CUOTAS)	20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00	-	-
EGRESOS	154,621,070.76	198,495,793.80	276,343,953.64	282,191,157.87	306,780,318.48
INGRESOS	136,144,567.47	204,216,851.21	272,289,134.95	306,325,276.82	340,361,418.68
NETO	(18,476,503.28)	5,721,057.41	(4,054,818.70)	24,134,118.95	33,581,100.21
Tasa de Descuento	0.12				
Valor neto presente	19,570,261.15				
Tasa Interna de Retorno	0.43				
Multiple (sin descuentos)	0.97				

Escenario 3: El valor de franquicia aumentara a un 75% por compra de los productos.

RESULTADOS ANUALES	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Compra de productos y traslado					
costo de productos 50% valor franquicia	52,538,639.01	94,569,550.22	126,092,733.63	141,854,325.34	157,615,917.04
Costo de productos mas traslado	5,253,863.90	9,456,955.02	12,609,273.36	14,185,432.53	15,761,591.70
Total	57,792,502.91	104,026,505.25	138,702,006.99	156,039,757.87	173,377,508.74
Gastos Fijos de importación					
6% ad valorem	3,467,550.17	6,241,590.31	8,322,120.42	9,362,385.47	10,402,650.52
19% IVA sobre ad valorem	11,639,410.09	20,950,938.16	27,934,584.21	31,426,407.23	34,918,230.26
Agente de aduana 2.5 UF	46.74	46.74	46.74	46.74	46.74
TOTAL gastos fijos	15,107,007.01	27,192,575.22	36,256,751.37	40,788,839.45	45,320,927.53
Costos de operación					
distribución, reposición y bodegaje 3.5%	2,551,482.85	4,592,667.82	6,123,556.54	6,889,000.91	7,654,445.27
Multiendas 50% de productos en puntos de venta	3,772,549.64	6,790,587.41	9,054,115.75	10,185,879.91	11,317,644.08
total	6,324,032.49	11,383,255.23	15,177,672.29	17,074,880.82	18,972,089.35
Equipamiento y tecnología					
sitio web en español	1,200,000.00	1,320,000.00	1,359,600.00	1,400,388.00	1,442,399.64
mantencion de local (limpieza, artefactos menores, etc)	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
luz, agua y gastos comunes	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
arriendo de local TIENDA PROPIA	12,240,000.00	12,607,200.00	35,000,000.00	36,050,000.00	37,131,500.00
total	20,640,000.00	21,343,200.00	51,191,600.00	52,727,348.00	54,309,168.44
Marketing					
Afiches	4,800,000.00	4,944,000.00	5,932,800.00	7,119,360.00	7,831,296.00
Volantes	1,200,000.00	1,236,000.00	1,483,200.00	1,779,840.00	1,957,824.00
Promociones	3,600,000.00	3,708,000.00	4,449,600.00	5,339,520.00	5,873,472.00
Cupones de descuento	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	2,936,736.00
Charlas informativas	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	2,936,736.00
total	13,200,000.00	13,596,000.00	16,315,200.00	19,578,240.00	21,536,064.00
Costos personal		Inflación 3%	0.04	0.04	0.04
sueldos	12,600,000.00	12,978,000.00	12,978,000.00	12,978,000.00	12,978,000.00
AFP, previsión 10% y 7%	2,142,000.00	2,206,260.00	4,412,520.00	4,412,520.00	4,412,520.00
BONOS	840,000.00	865,200.00	1,730,400.00	1,730,400.00	1,730,400.00
Capacitación	-	250,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
promotoras part time	1,152,000.00	1,186,560.00	1,222,156.80	1,258,821.50	1,296,586.15
Total	16,734,000.00	17,486,020.00	20,743,076.80	20,779,741.50	20,817,506.15
Inversion Inicial	(50,000,000.00)				
Préstamos (CUOTAS)	20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00	-	-
EGRESOS	156,121,574.89	226,410,810.92	313,563,979.74	324,063,688.46	353,305,353.55
INGRESOS	136,144,567.47	204,216,851.21	272,289,134.95	306,325,276.82	340,361,418.68
NETO	(19,977,007.42)	(22,193,959.71)	(41,274,844.80)	(17,738,411.64)	(12,943,934.87)
Tasa de Descuento	0.12				
Valor neto presente	\$ (83,525,939.37)				
Tasa Interna de Retorno					
Multiple (sin descuentos)	1.09				

Escenario 4: Un aumento en un 10% por producto en los aranceles de traslado.

RESULTADOS ANUALES	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Compra de productos y traslado					
costo de productos 50% valor franquicia	43,782,199.18	65,673,298.77	87,564,398.36	98,509,948.15	109,455,497.94
Costo de productos mas traslado	8,756,439.84	13,134,659.75	17,512,879.67	19,701,989.63	21,891,099.59
Total	52,538,639.01	78,807,958.52	105,077,278.03	118,211,937.78	131,346,597.53
Gastos Fijos de importación					
6% ad valorem	3,152,318.34	4,728,477.51	6,304,636.68	7,092,716.27	7,880,795.85
19% IVA sobre ad valorem	10,581,281.90	15,871,922.85	21,162,563.79	23,807,884.27	26,453,204.74
Agente de aduana 2.5 UF	46.74	46.74	46.74	46.74	46.74
TOTAL gastos fijos	13,733,646.98	20,600,447.10	27,467,247.22	30,900,647.28	34,334,047.34
Costos de operación					
distribución, reposición y bodegaje 3.5%	2,319,530.01	3,479,294.20	4,639,058.38	5,218,940.48	5,798,822.57
Multiendas 50% de productos en puntos de venta	3,429,590.80	5,144,384.99	6,859,179.18	7,716,576.28	8,573,973.37
total	5,749,120.81	8,623,679.19	11,498,237.57	12,935,516.75	14,372,795.94
Equipamiento y tecnología					
sitio web en español	1,200,000.00	1,320,000.00	1,359,600.00	1,400,388.00	1,442,399.64
mantencion de local (limpieza, artefactos menores, etc)	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
luz, agua y gastos comunes	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
arriendo de local TIENDA PROPIA	12,240,000.00	12,607,200.00	35,000,000.00	36,050,000.00	37,131,500.00
total	20,640,000.00	21,343,200.00	51,191,600.00	52,727,348.00	54,309,168.44
Marketing					
Afiches	4,800,000.00	4,944,000.00	5,932,800.00	7,119,360.00	7,831,296.00
Volantes	1,200,000.00	1,236,000.00	1,483,200.00	1,779,840.00	1,957,824.00
Promociones	3,600,000.00	3,708,000.00	4,449,600.00	5,339,520.00	5,873,472.00
Cupones de descuento	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	2,936,736.00
Charlas informativas	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	2,936,736.00
total	13,200,000.00	13,596,000.00	16,315,200.00	19,578,240.00	21,536,064.00
Costos personal		Inflación 3%	0.04	0.04	0.04
sueldos	12,600,000.00	12,978,000.00	12,978,000.00	12,978,000.00	12,978,000.00
AFP, previsión 10% y 7%	2,142,000.00	2,206,260.00	4,412,520.00	4,412,520.00	4,412,520.00
BONOS	840,000.00	865,200.00	1,730,400.00	1,730,400.00	1,730,400.00
Capacitación	-	250,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
promotoras part time	1,152,000.00	1,186,560.00	1,222,156.80	1,258,821.50	1,296,586.15
Total	16,734,000.00	17,486,020.00	20,743,076.80	20,779,741.50	20,817,506.15
Inversion Inicial	(50,000,000.00)				
Préstamos (CUOTAS)	20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00	-	-
EGRESOS	148,344,527.62	189,080,984.00	263,790,877.18	268,068,948.07	291,088,975.35
INGRESOS	136,144,567.47	204,216,851.21	272,289,134.95	306,325,276.82	340,361,418.68
NETO	(12,199,960.14)	15,135,867.21	8,498,257.77	38,256,328.74	49,272,443.34
Tasa de Descuento		0.12			
Valor neto presente	\$	59,493,387.27			
Tasa Interna de Retorno		1.38			
Multiple (sin descuentos)		0.92			

Escenario 5: Las ventas alcanzaran solo un 70% de lo presupuestado por año.

RESULTADOS ANUALES	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Compra de productos y traslado					
costo de productos 50% valor franquicia	30,647,539.42	32,179,916.39	42,906,555.19	48,269,874.59	53,633,193.99
Costo de productos mas traslado	3,064,753.94	3,217,991.64	4,290,655.52	4,826,987.46	5,363,319.40
Total	33,712,293.36	35,397,908.03	47,197,210.71	53,096,862.05	58,996,513.39
Gastos Fijos de importación					
6% ad valorem	2,022,737.60	2,123,874.48	2,831,832.64	3,185,811.72	3,539,790.80
19% IVA sobre ad valorem	6,789,655.88	7,129,138.68	9,505,518.24	10,693,708.02	11,881,897.80
Agente de aduana 2.5 UF	46.74	46.74	46.74	46.74	46.74
TOTAL gastos fijos	8,812,440.23	9,253,059.90	12,337,397.62	13,879,566.48	15,421,735.34
Costos de operación					
distribución, reposición y bodegaje 3.5%	1,488,365.68	1,562,783.88	2,083,711.29	2,344,175.00	2,604,638.71
Multiendas 50% de productos en puntos de venta	733,551.65	781,391.94	1,041,855.65	1,172,087.50	1,302,319.35
total	2,221,917.33	2,344,175.82	3,125,566.94	3,516,262.50	3,906,958.06
Equipamiento y tecnología					
sitio web en español	1,200,000.00	1,320,000.00	1,359,600.00	1,400,388.00	1,442,399.64
mantencion de local (limpieza, artefactos menores, etc)	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
luz, agua y gastos comunes	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
arriendo de local TIENDA PROPIA	12,240,000.00	12,607,200.00	35,000,000.00	36,050,000.00	37,131,500.00
total	20,640,000.00	21,343,200.00	51,191,600.00	52,727,348.00	54,309,168.44
Marketing					
Afiches	4,800,000.00	4,944,000.00	5,932,800.00	7,119,360.00	8,543,232.00
Volantes	1,200,000.00	1,236,000.00	1,483,200.00	1,779,840.00	2,135,808.00
Promociones	3,600,000.00	3,708,000.00	4,449,600.00	5,339,520.00	6,407,424.00
Cupones de descuento	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	3,203,712.00
Charlas informativas	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	3,203,712.00
total	13,200,000.00	13,596,000.00	16,315,200.00	19,578,240.00	23,493,888.00
Costos personal		Inflación 3%	0.04	0.04	0.04
sueños	12,600,000.00	12,978,000.00	29,178,000.00	29,178,000.00	29,178,000.00
AFP, previsión 10% y 7%	2,142,000.00	2,206,260.00	7,166,520.00	7,166,520.00	7,166,520.00
BONOS	840,000.00	865,200.00	1,730,400.00	1,730,400.00	1,730,400.00
Capacitación	-	250,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
promotoras part time	1,152,000.00	1,186,560.00	1,222,156.80	1,258,821.50	1,296,586.15
Total	16,734,000.00	17,486,020.00	39,697,076.80	39,733,741.50	39,771,506.15
Inversion Inicial	(50,000,000.00)				
Préstamos (CUOTAS)	19,866,667.00	19,866,667.00	19,866,667.00	-	-
EGRESOS	117,409,235.25	121,631,206.56	192,856,286.01	186,048,283.03	199,806,727.44
INGRESOS	95,301,196.90	142,951,795.70	190,602,394.50	214,427,693.90	238,252,993.30
NETO	(22,108,038.35)	21,320,589.14	(2,253,891.51)	28,379,410.87	38,446,265.86
Tasa de Descuento		0.12			
Valor neto presente	\$	35,504,120.13			
Tasa Interna de Retorno		0.70			
Múltiple (sin descuentos)		0.93			

Escenario 6: El valor de traslado se reduce a un 0.5% por producto

RESULTADOS ANUALES					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Compra de productos y traslado					
costo de productos 50% valor franquicia	\$ 43,782,199	\$ 56,916,859	\$ 78,807,958.52	\$ 87,564,398.36	\$ 98,509,948
Costo de productos mas traslado	\$ 2,189,110	\$ 2,845,843	\$ 3,940,398	\$ 4,378,220	\$ 4,925,497
Total	\$ 45,971,309	\$ 59,762,702	\$ 82,748,356	\$ 91,942,618	\$ 103,435,446
Gastos Fijos de importación					
6% ad valorem	\$ 2,758,279	\$ 3,585,762	\$ 4,964,901	\$ 5,516,557	\$ 6,206,127
19% IVA sobre ad valorem	\$ 9,258,622	\$ 12,036,208	\$ 16,665,519	\$ 18,517,243	\$ 20,831,899
Agente de aduana 2.5 UF	\$ 46.744	\$ 46.744	\$ 46.744	\$ 46.744	\$ 46.744
TOTAL gastos fijos	\$ 12,016,947	\$ 15,622,017	\$ 21,630,467	\$ 24,033,847	\$ 27,038,072
Costos de operación					
distribución, reposición y bodegaje 3.5%	\$ 2,029,589	\$ 2,638,465	\$ 3,653,259	\$ 4,059,176	\$ 4,566,573
Multiendas 50% de productos en puntos de venta	\$ 1,000,297	\$ 1,319,233	\$ 1,826,629	\$ 2,029,588	\$ 2,283,287
total	\$ 3,029,886	\$ 3,957,698	\$ 5,479,888	\$ 6,088,764	\$ 6,849,860
Equipamiento y tecnología					
sitio web en español	\$ 1,200,000.00	\$ 1,320,000	\$ 1,359,600	\$ 1,400,388	\$ 1,442,400
mantenion de local (limpieza, artefactos menores, etc)	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 7,416,000	\$ 7,638,480	\$ 7,867,634
luz, agua y gastos comunes	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 7,416,000	\$ 7,638,480	\$ 7,867,634
arriendo de local TIENDA PROPIA	\$ 12,240,000	\$ 12,607,200	\$ 35,000,000	\$ 36,050,000	\$ 37,131,500
total	\$ 20,640,000	\$ 21,343,200	\$ 51,191,600	\$ 52,727,348	\$ 54,309,168
Marketing					
Afiches	\$ 4,800,000	\$ 4,944,000	\$ 5,932,800	\$ 7,119,360	\$ 8,543,232
Volantes	\$ 1,200,000	\$ 1,236,000	\$ 1,483,200	\$ 1,779,840	\$ 2,135,808
Promociones	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 4,449,600	\$ 5,339,520	\$ 6,407,424
Cupones de descuento	\$ 1,800,000	\$ 1,854,000	\$ 2,224,800	\$ 2,669,760	\$ 3,203,712
Charlas informativas	\$ 1,800,000	\$ 1,854,000	\$ 2,224,800	\$ 2,669,760	\$ 3,203,712
total	\$ 13,200,000	\$ 13,596,000	\$ 16,315,200	\$ 19,578,240	\$ 23,493,888
Costos personal		Inflación 3%	3.50%	4%	4%
sueldos	\$ 12,600,000	\$ 12,978,000.00	\$ 29,178,000.000	\$ 29,178,000.000	\$ 29,178,000.000
AFP, prevision 10% y 7%	\$ 2,142,000	\$ 2,206,260.00	\$ 7,166,520.000	\$ 7,166,520.000	\$ 7,166,520.000
BONOS	\$ 840,000	\$ 865,200.00	\$ 1,730,400.000	\$ 1,730,400.000	\$ 1,730,400.000
Capacitación	\$ -	\$ 250,000	\$ 400,000.000	\$ 400,000.00	\$ 400,000.00
promotoras part time	\$ 1,152,000	\$ 1,186,560.00	\$ 1,222,156.80	\$ 1,258,821.50	\$ 1,296,586.15
Total	\$ 16,734,000	\$ 17,486,020	\$ 39,697,077	\$ 39,733,742	\$ 39,771,506
Inversion Inicial	\$ (50,000,000)				
Préstamos (CUOTAS)	\$ 19,866,667.00	\$ 19,866,667.00	\$ 19,866,667.00	\$ -	\$ -
EGRESOS	\$ 134,488,696	\$ 155,592,001	\$ 242,409,144	\$ 240,193,324	\$ 261,747,800
INGRESOS	\$ 136,144,567	\$ 204,216,851	\$ 272,289,135	\$ 306,325,277	\$ 340,361,419
NETO	\$ 1,655,872	\$ 48,624,850	\$ 29,879,991	\$ 66,131,953	\$ 78,613,619
Tasa de Descuento	0.12				
Valor neto presente	\$ 148,145,407.19				
Tasa Interna de Retorno					
Multiple (sin descuentos)	0.82				

Escenario 7: Las ventas se reducen un 30% de lo presupuestado en los años 3, 4 y 5 sostenido.

RESULTADOS ANUALES					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Compra de productos y traslado					
costo de productos 50% valor franquicia	43,782,199.18	65,673,298.77	61,295,078.85	68,956,963.70	76,618,848.56
Costo de productos mas traslado	4,378,219.92	6,567,329.88	6,129,507.89	6,895,696.37	7,661,884.86
Total	48,160,419.10	72,240,628.64	67,424,586.74	75,852,660.07	84,280,733.42
Gastos Fijos de importación					
6% ad valorem	2,889,625.15	4,334,437.72	4,045,475.20	4,551,159.60	5,056,844.00
19% IVA sobre ad valorem	9,699,508.41	14,549,262.61	13,579,311.77	15,276,725.74	16,974,139.71
Agente de aduana 2.5 UF	46.74	46.74	46.74	46.74	46.74
TOTAL gastos fijos	12,589,180.30	18,883,747.07	17,624,833.72	19,827,932.09	22,031,030.46
Costos de operación					
distribución, reposición y bodegaje 3.5%	2,126,235.98	3,189,353.15	2,976,729.72	3,348,820.73	3,720,911.74
Multiendas 50% de productos en puntos de venta	1,047,930.59	1,594,676.57	1,488,364.86	1,674,410.36	1,860,455.87
total	3,174,166.57	4,784,029.72	4,465,094.57	5,023,231.09	5,581,367.60
Equipamiento y tecnología					
sitio web en español	1,200,000.00	1,320,000.00	1,359,600.00	1,400,388.00	1,442,399.64
mantencion de local (limpieza, artefactos menores, etc)	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
luz, agua y gastos comunes	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
arriendo de local TIENDA PROPIA	12,240,000.00	12,607,200.00	35,000,000.00	36,050,000.00	37,131,500.00
total	20,640,000.00	21,343,200.00	51,191,600.00	52,727,348.00	54,309,168.44
Marketing					
Afiches	4,800,000.00	4,944,000.00	5,932,800.00	7,119,360.00	8,543,232.00
Volantes	1,200,000.00	1,236,000.00	1,483,200.00	1,779,840.00	2,135,808.00
Promociones	3,600,000.00	3,708,000.00	4,449,600.00	5,339,520.00	6,407,424.00
Cupones de descuento	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	3,203,712.00
Charlas informativas	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	3,203,712.00
total	13,200,000.00	13,596,000.00	16,315,200.00	19,578,240.00	23,493,888.00
Costos personal		Inflación 3%	0.04	0.04	0.04
suellos	12,600,000.00	12,978,000.00	29,178,000.00	29,178,000.00	29,178,000.00
AFP, previsión 10% y 7%	2,142,000.00	2,206,260.00	7,166,520.00	7,166,520.00	7,166,520.00
BONOS	840,000.00	865,200.00	1,730,400.00	1,730,400.00	1,730,400.00
Capacitación	-	250,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
promotoras part time	1,152,000.00	1,186,560.00	1,222,156.80	1,258,821.50	1,296,586.15
Total	16,734,000.00	17,486,020.00	39,697,076.80	39,733,741.50	39,771,506.15
Inversion Inicial	(50,000,000.00)				
Préstamos (CUOTAS)	19,866,667.00	19,866,667.00	19,866,667.00	-	-
EGRESOS	137,538,599.53	172,984,322.16	221,050,153.40	217,766,383.84	235,049,061.67
INGRESOS	136,144,567.00	204,216,851.00	190,602,394.50	214,427,693.90	238,252,993.30
NETO	(1,394,032.53)	31,232,528.84	(30,447,758.90)	(3,338,689.94)	3,203,931.63
Tasa de Descuento	0.12				
Valor neto presente	\$ 1,677,794.53				
Tasa Interna de Retorno	0.03				
Multiple (sin descuentos)	1.00				

Escenario 8. Ambos arriendos aumenten en un 20% durante los tres últimos años.

RESULTADOS ANUALES	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Compra de productos y traslado					
costo de productos 50% valor franquicia	43,782,199.18	65,673,298.77	87,564,398.36	98,509,948.15	109,455,497.94
Costo de productos mas traslado	4,378,219.92	6,567,329.88	8,756,439.84	9,850,994.81	10,945,549.79
Total	48,160,419.10	72,240,628.64	96,320,838.19	108,360,942.96	120,401,047.74
Gastos Fijos de importación					
6% ad valorem	2,889,625.15	4,334,437.72	5,779,250.29	6,501,656.58	7,224,062.86
19% IVA sobre ad valorem	9,699,508.41	14,549,262.61	19,399,016.81	21,823,893.91	24,248,771.01
Agente de aduana 2.5 UF	46.74	46.74	46.74	46.74	46.74
TOTAL gastos fijos	12,589,180.30	18,883,747.07	25,178,313.85	28,325,597.23	31,472,880.62
Costos de operación					
distribución, reposición y bodegaje 3.5%	2,126,235.98	3,189,353.15	4,252,470.32	4,784,028.91	5,315,587.49
Multiendas 50% de productos en puntos de venta	1,047,930.59	1,594,676.57	2,126,235.16	2,392,014.45	2,657,793.75
total	3,174,166.57	4,784,029.72	6,378,705.48	7,176,043.36	7,973,381.24
Equipamiento y tecnología					
sitio web en español	1,200,000.00	1,320,000.00	1,359,600.00	1,400,388.00	1,442,399.64
mantencion de local (limpieza, artefactos menores, etc)	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
luz, agua y gastos comunes	3,600,000.00	3,708,000.00	7,416,000.00	7,638,480.00	7,867,634.40
arriendo de local TIENDA PROPIA	12,240,000.00	12,607,200.00	42,000,000.00	43,260,000.00	44,557,800.00
total	20,640,000.00	21,343,200.00	58,191,600.00	59,937,348.00	61,735,468.44
Marketing					
Afiches	4,800,000.00	4,944,000.00	5,932,800.00	7,119,360.00	8,543,232.00
Volantes	1,200,000.00	1,236,000.00	1,483,200.00	1,779,840.00	2,135,808.00
Promociones	3,600,000.00	3,708,000.00	4,449,600.00	5,339,520.00	6,407,424.00
Cupones de descuento	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	3,203,712.00
Charlas informativas	1,800,000.00	1,854,000.00	2,224,800.00	2,669,760.00	3,203,712.00
total	13,200,000.00	13,596,000.00	16,315,200.00	19,578,240.00	23,493,888.00
Costos personal		Inflación 3%	0.04	0.04	0.04
sueños	12,600,000.00	12,978,000.00	29,178,000.00	29,178,000.00	29,178,000.00
AFP, previsión 10% y 7%	2,142,000.00	2,206,260.00	7,166,520.00	7,166,520.00	7,166,520.00
BONOS	840,000.00	865,200.00	1,730,400.00	1,730,400.00	1,730,400.00
Capacitación	-	250,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
promotoras part time	1,152,000.00	1,186,560.00	1,222,156.80	1,258,821.50	1,296,586.15
Total	16,734,000.00	17,486,020.00	39,697,076.80	39,733,741.50	39,771,506.15
Inversion Inicial	(50,000,000.00)				
Préstamos (CUOTAS)	19,866,667.00	19,866,667.00	19,866,667.00	-	-
EGRESOS	137,538,599.53	172,984,322.16	268,327,106.80	270,287,956.42	292,821,553.43
INGRESOS	136,144,567.00	204,216,851.00	272,289,135.00	306,325,277.00	340,361,419.00
NETO	(1,394,032.53)	31,232,528.84	3,962,028.20	36,037,320.58	47,539,865.57
Tasa de Descuento		0.12			
Valor neto presente	\$	76,351,567.45			
Tasa Interna de Retorno		21.58			
Múltiple (sin descuentos)		0.91			

Escenario 9: El mismo porcentaje de ventas proyectadas, con una sola tienda propia y la mitad de costos de personal.

RESULTADOS ANUALES					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Compra de productos y traslado					
costo de productos 50% valor franquicia	\$ 43,782,199	\$ 56,916,859	\$ 78,807,958.52	\$ 87,564,398.36	\$ 98,509,948
Costo de productos mas traslado	\$ 4,378,220	\$ 5,691,686	\$ 7,880,796	\$ 8,756,440	\$ 9,850,995
Total	\$ 48,160,419	\$ 62,608,545	\$ 86,688,754	\$ 96,320,838	\$ 108,360,943
Gastos Fijos de importación					
6% ad valorem	\$ 2,889,625	\$ 3,756,513	\$ 5,201,325	\$ 5,779,250	\$ 6,501,657
19% IVA sobre ad valorem	\$ 9,699,508	\$ 12,609,361	\$ 17,459,115	\$ 19,399,017	\$ 21,823,894
Agente de aduana 2.5 UF	\$ 46.744	\$ 46.744	\$ 46.744	\$ 46.744	\$ 46.744
TOTAL gastos fijos	\$ 12,589,180	\$ 16,365,920	\$ 22,660,487	\$ 25,178,314	\$ 28,325,597
Costos de operación					
distribución, reposición y bodegaje 3.5%	\$ 2,126,236	\$ 2,764,106	\$ 3,827,223	\$ 4,252,470	\$ 4,784,029
Multientas 50% de productos en puntos de venta	\$ 1,047,931	\$ 1,382,053	\$ 1,913,612	\$ 2,126,235	\$ 2,392,014
total	\$ 3,174,167	\$ 4,146,159	\$ 5,740,835	\$ 6,378,705	\$ 7,176,043
Equipamiento y tecnología					
sitio web en español	\$ 1,200,000.00	\$ 1,320,000	\$ 1,359,600	\$ 1,400,388	\$ 1,442,400
mantenion de local (limpieza, artefactos menores, etc)	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 7,416,000	\$ 7,638,480	\$ 7,867,634
luz, agua y gastos comunes	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 7,416,000	\$ 7,638,480	\$ 7,867,634
arriendo de local TIENDA PROPIA	\$ 12,240,000	\$ 12,607,200	\$ 35,000,000	\$ 36,050,000	\$ 37,131,500
total	\$ 20,640,000	\$ 21,343,200	\$ 25,595,800	\$ 26,363,674	\$ 27,154,584
Marketing					
Afiches	\$ 4,800,000	\$ 4,944,000	\$ 5,932,800	\$ 7,119,360	\$ 8,543,232
Volantes	\$ 1,200,000	\$ 1,236,000	\$ 1,483,200	\$ 1,779,840	\$ 2,135,808
Promociones	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 4,449,600	\$ 5,339,520	\$ 6,407,424
Cupones de descuento	\$ 1,800,000	\$ 1,854,000	\$ 2,224,800	\$ 2,669,760	\$ 3,203,712
Charlas informativas	\$ 1,800,000	\$ 1,854,000	\$ 2,224,800	\$ 2,669,760	\$ 3,203,712
total	\$ 13,200,000	\$ 13,596,000	\$ 16,315,200	\$ 19,578,240	\$ 23,493,888
Costos personal		Inflación 3%	3.50%	4%	4%
sueldos	\$ 12,600,000	\$ 12,978,000.00	\$ 29,178,000.000	\$ 29,178,000.000	\$ 29,178,000.000
AFP, previsión 10% y 7%	\$ 2,142,000	\$ 2,206,260.00	\$ 7,166,520.000	\$ 7,166,520.000	\$ 7,166,520.000
BONOS	\$ 840,000	\$ 865,200.00	\$ 1,730,400.000	\$ 1,730,400.000	\$ 1,730,400.000
Capacitación	\$ -	\$ 250,000	\$ 400,000.000	\$ 400,000.00	\$ 400,000.00
promotoras part time	\$ 1,152,000	\$ 1,186,560.00	\$ 1,222,156.80	\$ 1,258,821.50	\$ 1,296,586.15
Total	\$ 16,734,000	\$ 17,486,020	\$ 19,848,538	\$ 19,866,871	\$ 19,885,753
Inversion Inicial	\$ (50,000,000)				
Préstamos (CUOTAS)	\$ 19,866,667.00	\$ 19,866,667.00	\$ 19,866,667.00	\$ -	\$ -
EGRESOS	\$ 137,538,600	\$ 159,558,671	\$ 202,457,117	\$ 200,065,348	\$ 221,572,852
INGRESOS	\$ 136,144,567	\$ 204,216,851	\$ 272,289,135	\$ 306,325,277	\$ 340,361,419
NETO	\$ (1,394,032)	\$ 44,658,180	\$ 69,832,018	\$ 106,259,929	\$ 118,788,566
Tasa de Descuento	0.12				
Valor neto presente	\$ 218,995,535.89				
Tasa Interna de Retorno	32.60				
Multiple (sin descuentos)	0.73				