



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y  
ECONÓMICA DE SERVICIOS DE ASESORÍA DE IMAGEN Y  
PERSONAL SHOPPING PARA MUJERES ABC1 DE SANTIAGO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE  
EMPRESAS**

**MARIA NOEL BICERA HIRIART**

**PROFESOR GUIA:  
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN  
LILIAN BUSTAMANTE CAMBIL**

**SANTIAGO DE CHILE  
Agosto, 2012**

Como objetivo general de este informe se propuso evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación e implementación de una empresa de servicios de asesoría en imagen personal y personal shopping en Santiago de Chile, focalizado al segmento Mujeres ABC1. Los resultados de este estudio demuestran que se ha cumplido con el propósito establecido, concluyendo que la propuesta es viable tanto estratégica, como técnica y económicamente.

Se partió con una aproximación teórica y metodológica respecto al tema de estudio. Luego se realizó un estudio de mercado con el objetivo de entender al cliente, sus necesidades y disposición de pago por estos servicios. El público objetivo ha manifestado alto nivel de expectativas en relación a la contratación de los servicios y alta disponibilidad de pago, lo cual revela una tendencia al crecimiento del mercado en Chile.

De la información relevada en las encuestas, entrevistas y análisis del mercado, se pudo constatar que el nivel de competencia y de oferta de estos servicios en Chile es bajo y que existe una oportunidad para desarrollar alianzas estratégicas con empresas de productos colaterales al servicio.

Se diseñó una propuesta de negocio sobre el eje de una estrategia de diferenciación que permita captar una porción de mercado que no se está atendiendo con la oferta actual, y mediante una estrategia publicitaria agresiva ofrecer un producto que incorpora niveles de diseño, tecnología y calidad de servicio que han sido factores altamente valorados por parte de los potenciales clientes.

Si bien la mayoría de los negocios que hoy están ofreciendo los servicios de asesoría en imagen personal y personal shopping argumentan que una estructura fija de personal no conviene porque genera más costos que ganancias, aquí se ha demostrado que con una propuesta diferencial, un desarrollo de marca que posicione a la empresa y una fuerte inversión en publicidad y promoción, se pueden lograr altos niveles de rentabilidad.

El proyecto requiere una alta inversión inicial de US\$ 29.545.000 que se podría recuperar en el plazo de un año de funcionamiento de la empresa, con una rentabilidad creciente en una proyección a 5 años.

Finalmente, se realizó una evaluación económica – financiera que confirma que el proyecto es rentable con una TIR de 135%.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mi familia por su apoyo durante esta etapa de vida que no sólo fue el MBA sino el venirme a vivir a Chile. En particular, agradecer a mi hermano Omar por su asesoramiento personal para desarrollar el análisis económico-financiero.

También agradezco a mis amigas Dalia y Stefi por su comprensión, apoyo incondicional y compañerismo en esta etapa, con ellas me sentí “como en casa”.

A mis tutores Rodrigo y Ricardo que han sabido guiarme en todo el proceso, ajustándome cuando era necesario y también motivándome para que no abandone en el camino, cuando la frustración por el no tener el tiempo necesario se apropiaba de mí.

A Lilián Bustamante, Magdalena Elton y Loreto Orellana, que me brindaron su tiempo para realizar las entrevistas y con muy buena disposición en atender todas mis dudas, especialmente a Lilián por aceptar ser mi profesor invitado para la defensa.

Finalmente, gracias a todas las mujeres que respondieron a las encuestas, y a mis compañeros que me ayudaron con la distribución para hacerlo más rápido.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
1. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTO .....	6
2. ALCANCE Y METODOLOGÍA .....	9
3. ESTUDIO DE MERCADO .....	11
3.1. Entorno .....	11
3.2. Mercado potencial .....	15
3.3. Clientes .....	17
3.4. Competencia .....	24
4. DIAGNÓSTICO .....	35
5. MODELO DE NEGOCIO .....	39
5.1. Estrategia y objetivos .....	40
5.2. Descripción de productos y servicios a entregar .....	42
5.3. Políticas de precio .....	46
5.4. Estrategia de comunicación .....	47
5.5. Plaza y estructura organizacional .....	50
6. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO .....	53
6.1. Ingresos .....	53
6.2. Inversión requerida y fuentes de financiamiento .....	54
6.3. Costos y Gastos .....	55
6.4. Flujo de Caja y Estado de Resultados .....	55
6.5. Análisis de Sensibilidad .....	56
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	58
BIBLIOGRAFÍA .....	60
ANEXOS .....	62

## INTRODUCCIÓN

En el presente documento presenta un estudio de la factibilidad estratégica, técnica y económica para el desarrollo de una empresa de servicios de asesoría de imagen y personal shopping ubicada en Santiago de Chile, para mujeres del segmento ABC1 de entre 25 y 55 años de edad.

Como hipótesis de trabajo se presume que este segmento de mercado, presenta una tendencia creciente de demanda de este tipo de servicios y de prendas de vestir acordes su estilo de vida y de trabajo, dado que la imagen y la estética son factores que juegan un rol clave en las interacciones sociales e interpersonales.

El servicio que se considera también busca satisfacer una necesidad personal femenina vinculada con la autoestima o autovaloración. Cómo nos vemos y la forma en que nos expresamos se han convertido en la carta de presentación en la sociedad actual, pudiendo convertirse en una ventaja competitiva al momento de lograr mejores posiciones a nivel laboral o mejores resultados en el ámbito de relaciones interpersonales.

Conceptos como personal shopper, imagen personal, autoestima, aparecen como claves para explicar las necesidades femeninas que valoran y demandan este tipo de servicios, ante la frase célebre de tantas mujeres que dicen a diario *“No tengo nada que ponerme frente a un clóset lleno de cosas”*, que evidencia claramente que la necesidad no es solamente material, sino que tiene un trasfondo emocional.

# 1. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTO

## Marco Conceptual

Algunos conceptos que se van a tomar como fundamentos para el desarrollo de este análisis son:

**Personal Shopper<sup>1</sup>:** es un asesor personal que tiene en cuenta la personalidad, gustos, mejores colores, atributos físicos, forma de vida y las tendencias del cliente, y lo acompaña a seleccionar las prendas adecuadas y ayudándolo convertirse en experto en el desarrollo de su propio look. El servicio que brinda el personal shopper se conoce como Personal Shopping.

**Asesoría de Imagen Personal<sup>2</sup>:** consiste en entrevistas personalizadas y un test para descubrir la coloración perfecta, las proporciones del cuerpo y las formas del rostro; para obtener un perfil que permitirá orientar a la persona sobre los tonos y tipos de vestuario, maquillaje y peinado que potencian sus virtudes y disimulan sus defectos.

Tiene como finalidad, armonizar la imagen personal de un individuo, de forma que transmita aquellas cualidades que desea proyectar.

**Imagen Personal<sup>3</sup>:** La imagen es la percepción que la gente recibe de sí mismos. Esto incluye su aspecto físico, cómo visten, se comunican, y actúan.

**Autoestima<sup>4</sup>:** es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de uno mismo.

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.colourmebeautiful.es/castellano/servicios/imagen-para-mujer/>

<sup>2</sup> Fuente: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2939/1/5445.pdf>

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

<sup>4</sup> Fuente: [José-Vicente Bonet. Sé amigo de ti mismo: manual de autoestima](#). 1997. Ed. Sal Terrae. Maliaño (Cantabria, España).

La importancia de la autoestima estriba en que concierne a nuestro ser, a nuestra manera de ser y al sentido de nuestra valía personal. Por lo tanto, no puede menos de afectar a nuestra manera de estar y actuar en el mundo y de relacionarnos con los demás. Nada en nuestra manera de pensar, de sentir, de decidir y de actuar escapa a la influencia de la autoestima

El concepto de autoestima varía en función del paradigma psicológico que lo aborde (psicología humanista, psicoanálisis, o conductismo). Desde el punto de vista del psicoanálisis, radicalmente opuesto, la autoestima está relacionada con el desarrollo del ego; por otro lado, el conductismo se centra en conceptos tales como «estímulo», «respuesta», «refuerzo», «aprendizaje», con lo cual el concepto holístico de autoestima no tiene sentido. La autoestima es además un concepto que ha traspasado frecuentemente el ámbito exclusivamente científico para formar parte del lenguaje popular.

Robert B. Burns considera que la autoestima es el conjunto de las actitudes del individuo hacia sí mismo. El ser humano se percibe a nivel sensorial; piensa sobre sí mismo y sobre sus comportamientos; se evalúa y los evalúa. Consecuentemente, siente emociones relacionadas consigo mismo. Todo ello evoca en él tendencias conductuales dirigidas hacia sí mismo, hacia su forma de ser y de comportarse, y hacia los rasgos de su cuerpo y de su carácter, y ello configura las actitudes que, globalmente, llamamos autoestima. Por lo tanto, la autoestima, para Burns, es la percepción evaluativa de uno mismo. En sus propias palabras: «la conducta del individuo es el resultado de la interpretación peculiar de su medio, cuyo foco es el sí mismo».<sup>5</sup>

Cuando a 3 200 mujeres de diez países del mundo les preguntaron con qué adjetivos positivos de una lista se identifican, solo el 2% optó por bella, el 9% por atractiva, el 8% por femenina, el 7% por bien parecida y el 7% por bonita. Y aun más, las mujeres se sienten así sin importar su edad. El 40% de quienes están entre 18 y 29 años no se sienten cómodas describiéndose como bellas. Igual acontece con el 43% de las mujeres entre 30 y 44 años, y el 42% de quienes poseen entre 45 y 64 años. El estudio

---

<sup>5</sup> Fuente: [José-Vicente Bonet. \*Sé amigo de ti mismo: manual de autoestima\*. 1997. Ed. Sal Terrae. Maliaño \(Cantabria, España\).](#)

lo realizó Dove en conjunto con el instituto de mercado Strategy One; arroja resultados desalentadores. El 47% de las consultadas se quejó de que su peso está demasiado elevado, el 47% asocia popularidad con belleza y un 70% sostiene que la belleza física influye para encontrar trabajo.<sup>6</sup>

### **Preguntas claves a responder**

Para el desarrollo del tema planteado, se tratará de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- *¿Cuáles son las principales preocupaciones de las mujeres chilenas respecto a su imagen?*
- *¿Qué factores o atributos las motiva a contratar los servicios de asesoría de imagen y personal shopping?*
- *¿Qué tipo de vestuario y accesorio suelen usar?*
- *¿En qué tiendas encuentran vestimenta?*
- *¿Cómo se han comportado los mercados (a nivel internacional y nacional) en que se introdujo este tipo de servicios de asesoramiento en imagen personal y personal shopping?*
- *¿Cómo funcionan hoy las empresas chilenas que ofrecen este tipo de servicios y cuáles son los servicios más consumidos?*
- *¿Cuáles son los beneficios que el segmento objetivo visualiza en un servicio de asesoramiento de imagen y personal shopping?*
- *¿Qué valor tiene este servicio para el desarrollo personal y fortalecimiento de la autoestima del segmento?*
- *¿Cómo impactan esta intervención en el desarrollo personal y profesional del segmento objetivo?*

Este conjunto de interrogantes permitirán conocer en profundidad los factores principales de interés por parte del segmento objetivo, de manera de poder identificar

---

<sup>6</sup>Fuente:<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-mujeres-odian-a-los-estereotipos-de-belleza-241504-241504.html>

qué necesidades no se encuentran satisfechas actualmente en el mercado local, y poder diseñar un servicio que cubra esas necesidades.

También estas preguntas serán las guías para el desarrollo de las entrevistas en profundidad que se realizarán como parte de la sección de análisis de clientes.

## **2. ALCANCE Y METODOLOGÍA**

### **Alcance**

Este servicio está pensado para satisfacer las necesidades del segmento más atractivo: mujeres ABC1, de entre 25 y 55 años de edad, el cual se va a describir más adelante.

La cobertura de servicios presenciales se realizará para el segmento objetivo radicado en la ciudad de Santiago de Chile, mientras que los servicios virtuales se podrán expandir a nivel nacional e internacional, según se evalúe en la propuesta de negocio.

El rubro será acotado a la oferta de servicios de asesoría en imagen y guía personalizada de compras (personal shopping), sin descartar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con negocios de vestuario, accesorio, estética, etc., y que desde el servicio de asesoramiento de imagen personal, se promuevan además productos asociados con este negocio.

### **Objetivos de estudio**

#### **Objetivo General:**

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de servicios de asesoría en imagen personal y perfil de compras focalizado en el segmento femenino ABC1 de Chile.

### Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar el perfil del consumidor y el potencial de aceptación de los servicios a través de una investigación de mercado.
- ✓ Analizar las principales características para el diseño de un modelo de negocio que cubra las necesidades del segmento definido.
- ✓ Cuantificar las necesidades físicas, técnicas y humanas involucradas en la implementación de una empresa que brinde esos servicios.
- ✓ Determinar la viabilidad del proyecto en el entorno actual.

Como **resultado** de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos, alcanzando la definición de un modelo de negocio que atienda las necesidades del segmento identificado en forma rentable, mediante entrega de servicios de asesoramiento de imagen personal y guía de compras de vestimenta que satisfagan las necesidades estéticas y de estima personal de las mujeres del segmento objetivo.

### Metodología

Para lograr los objetivos propuestos, se implementó una metodología de trabajo basada en el desarrollo de las siguientes etapas:

1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO: análisis de las variables de estudio y desarrollo de matriz FODA resultante de la investigación del mercado, clientes, competencia y entorno.
2. ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA: definición de la estrategia de negocio, objetivos estratégicos, mercado potencial, diseño de servicios y productos, precios, plaza, implicancias internas y estrategia de comunicación para la implementación de la empresa.
3. FACTIBILIDAD: evaluación económico-financiera de la implementación de la estrategia.
4. CONCLUSIONES: principales conclusiones de los resultados del estudio y recomendaciones a valorar en caso de implementar el negocio.

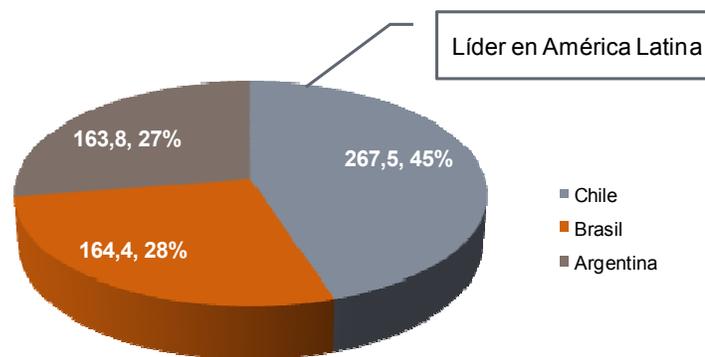
### 3. ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.1. Entorno

##### Contexto industria

Por tratarse de servicios poco conocidos en Chile no existen datos de industria relacionados directamente con este sector. Sin embargo, sí se presenta información asociada directamente al rubro como es la industria de la ropa y belleza, donde aparecen tendencias de crecimiento sostenido en Chile, tal como lo indican las cifras que se presentan a continuación.

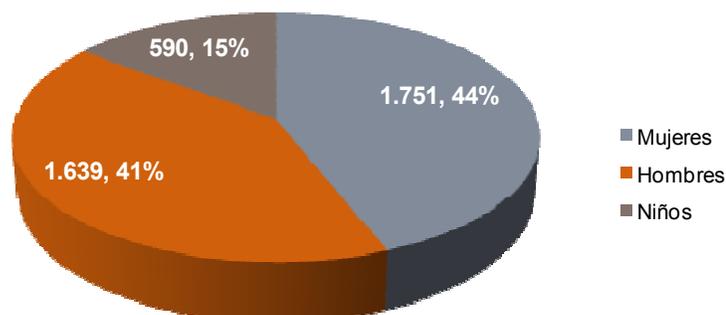
**Gráfico 1: Gasto en vestuario y calzado por persona**



De acuerdo con un estudio realizado por Euromonitor International<sup>7</sup> consumo del calzado y vestuario en Chile ha percibido un gran aumento en los últimos diez años, motivado tanto por el crecimiento del PIB per cápita (US\$11.900 anuales actualmente) como por la firma de tratados de libre comercio con 58 países, los cuales han permitido aumentar la importación de estos productos explosivamente.

<sup>7</sup> Fuente: <http://www.euromonitor.com/>

**Gráfico 2: Valor del Mercado de Vestuario en Chile**  
(En MM de U\$S)



Para los chilenos el gusto por la ropa se ha ido desarrollando en la medida que han mejorado los ingresos de las personas, el mercado total del vestuario – en todas sus categorías– mueve más de US\$4.000 millones al año, liderado por mujeres (US\$1.751 millones), hombres (US\$1.639 millones) y niños (US\$590 millones)<sup>8</sup>.

De acuerdo a cifras de Euromonitor International, los chilenos compran en promedio 5 pares de calzado y 20 prendas de vestir anualmente, lo cual refleja un consumo promedio por sobre países con similar PIB per cápita, tal como Brasil, donde en promedio se consumen 14 prendas de ropa y 4 de calzado.

Cinco años atrás el consumo per cápita promedio del chileno destinado a vestuario y calzado equivalía a unos \$103 mil anuales y en el 2004 no superaba los \$95 mil. Salvo el periodo de crisis mundial, las estadísticas del estudio muestran un crecimiento sostenido del rubro<sup>9</sup>.

La industria textil chilena agrupa a dos grandes áreas de la industria manufacturera: textiles y confección. La primera está compuesta por las fibras, hilados, telas y tintorerías, estampados, aprestos y terminación. La segunda abarca productos como la confección de vestir, de hogar y de alta costura.

<sup>8</sup> Fuente: [http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=31690](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=31690)

<sup>9</sup> Fuente: [http://www.camaramed.org.co:81/mcc/sites/default/files/doc\\_digital/anexos/2011/Mayo/Estudio%20Chile.pdf](http://www.camaramed.org.co:81/mcc/sites/default/files/doc_digital/anexos/2011/Mayo/Estudio%20Chile.pdf)

En cuanto a las confecciones, los principales productos son la sastrería de mujer y de hombre, (Bagir, Lady Bagir, Trial, Italmod, Johnson's, Mavesa, Melej, La Scala); confecciones de niño (Colloky, Val Y Val, Smart, Opaline, Kimba); y confecciones para el hogar (Rosen Y CIC). Las multitiendas como Falabella, Almacenas Paris, Ripley, Tricot, Hites, La Polar, así como también las tiendas propias de marcas importantes (Trial, Bagir, Johnson's, Privilege, Arrow), boutiques y cadenas de boutiques, son los principales canales de distribución del sector.<sup>10</sup>

Según el Estudio Medellín Ciudad Clúster, Chile después de Brasil<sup>11</sup>, actualmente la producción de confecciones en Chile se concentra en las que se han denominado empresa mandantes, las que cuentan con estándares relativamente altos de producción, y una serie de pequeños talleres dependientes como subcontratistas que trabajan sobre pedidos específicos de determinadas piezas.

Antes de la crisis asiática la producción nacional, tanto de la industria textil como de la confección, se mantuvo en niveles estables. Sin embargo, desde de 1998 el sector registró considerables caídas en su producción. El área más afectada fue la confección que entre 1997 y 1999 (2000), registró una caída de 45,3%, en tanto los textiles bajaron en 24,4%. Una situación análoga ocurrió con las ventas de la industria, que en el mismo período registraron bajas de 30,2% y 24%, respectivamente<sup>12</sup>.

El informe de la Cámara Nacional de Comercio de Chile, respecto al índice de variación real de las ventas del comercio minorista en la Región Metropolitana, revela un crecimiento por venta en los sectores vestimenta y calzado, en los últimos 3 años<sup>13</sup>:

---

<sup>10</sup> Fuente: <http://www.prochile.cl/documentos/textil01.php>

<sup>11</sup> Fuente:

[http://www.camaramed.org.co:81/mcc/sites/default/files/doc\\_digital/anexos/2011/Mayo/Estudio%20Chile.pdf](http://www.camaramed.org.co:81/mcc/sites/default/files/doc_digital/anexos/2011/Mayo/Estudio%20Chile.pdf)

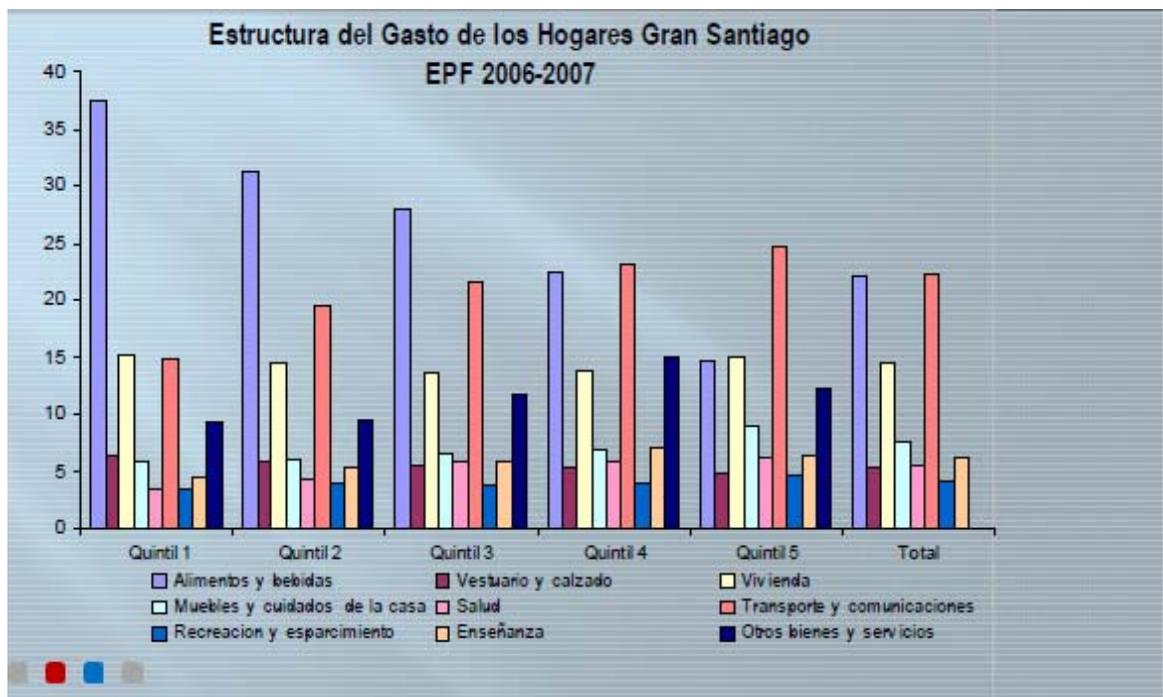
<sup>12</sup> Fuente: <http://www.prochile.cl/documentos/textil01.php>

<sup>13</sup> Fuente: Departamento de Estudios CNC, BASE PROMEDIO 2009 = 100

Mes, Año	Total Comercio	Vestuario	Calzado
Enero, 2009	86,2	79,2	73,0
Enero, 2010	96,0	101,1	91,7
Enero, 2011	109,9	130,1	128,9

Según la Encuesta de Presupuestos Familiares realizada por el INE entre Nov. 2006 – Oct. 2007, la estructura del gasto en los hogares de gran Santiago se compone de acuerdo con la siguiente gráfica<sup>14</sup>:

Gráfico 3: Informe INE



¿Por qué entendemos que es importante para el presente estudio conocer datos de la industria del vestuario en Chile? Para conocer el mercado potencial, porque los servicios que se pretenden ofrecer se asocian directamente a esta industria, porque la moda y las tendencias en la vestimenta son factor clave para la presentación de la mujer en diversos escenarios.

<sup>14</sup>Fuente [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/encuestas\\_presupuestos\\_familiares/2008/Presentacion%20EPF%202006-2007.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_presupuestos_familiares/2008/Presentacion%20EPF%202006-2007.pdf)

### 3.2. Mercado potencial

Pasos para calcular Mercado Potencial se realizaron los siguientes pasos:

1. Consulta de información estadística en el INE<sup>15</sup> para obtener datos del total de mujeres en Santiago pertenecientes al segmento ABC1 y rango de edad de 25 a 55 años (ver cuadro 1).
2. Del resultado de las encuestas realizadas para el estudio de mercado, se obtuvo el total de mujeres dispuestas a contratar los servicios de asesoría en imagen personal y personal shopper y su disposición a pagar por dichos servicios agrupando los servicios y calculando el promedio ponderado del precio (ver cuadro 1).
3. Para calcular el tamaño del mercado potencial, se multiplicó el total de mujeres de Santiago del segmento objetivo por el total de mujeres encuestadas dispuestas a contratar el servicio (separado por Personal Shopper y por Asesoría Imagen).
4. Para calcular el valor del mercado potencial, se multiplicó el resultado del tamaño de mercado por el precio promedio dispuesto a pagar por cada uno de esos servicios (ver cuadro 2).

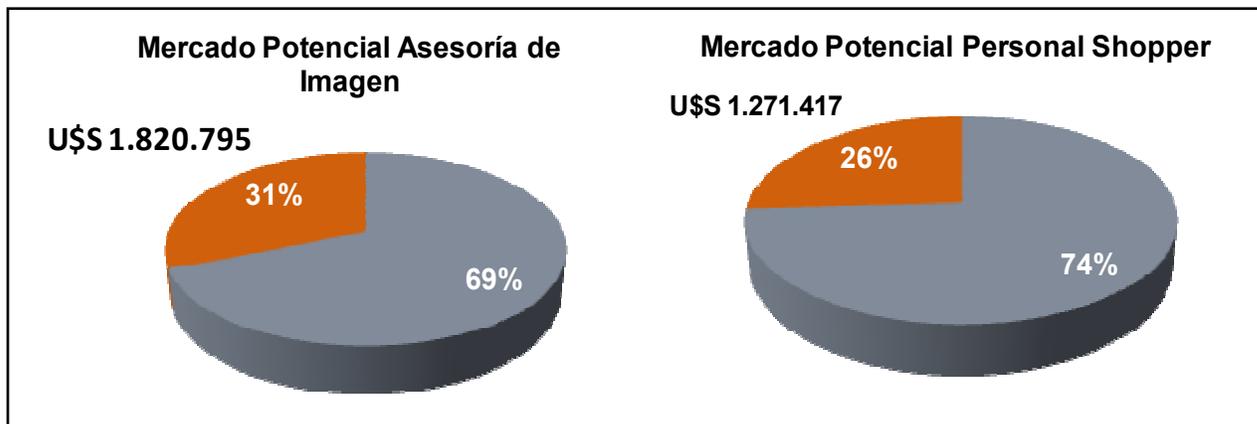
**Cuadro 1: Cálculo del Mercado Potencial**

<b>Variable</b>	<b>Dato</b>
Cantidad de habitantes ABC1 en Chile (5% de la población total)	<b>806.807</b>
Cantidad de mujeres ABC1 en Chile (51% de la población ABC1)	<b>411.472</b>
Cantidad de mujeres ABC1 en Santiago (11,5% de la población total de mujeres ABC1 en Chile)	<b>47.319</b>
Cantidad de mujeres ABC1 en Santiago, de entre 25-49 años	<b>19.401</b>

---

<sup>15</sup> Fuente: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

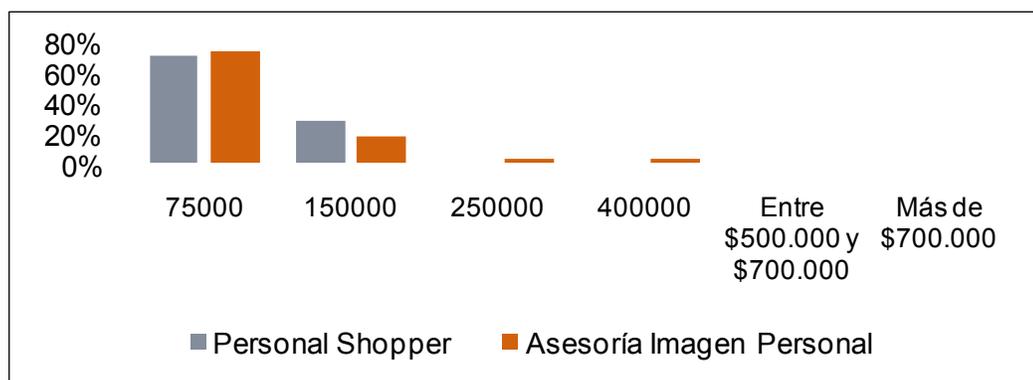
**Gráfico 4: Mercado Potencial**



**Cuadro 2: Valor del Mercado Potencial**

	Total (US\$)	Precio promedio por servicio (US\$)
Mercado potencial Asesoría Imagen	1.820.795	187
Mercado potencial Personal Shopper	1.271.417	209

**Gráfico 5: Disposición de pago por servicio**



### 3.3. Clientes

#### Algunas características del consumidor chileno

Más viajero, gozador, tecnológico y motorizado son las características centrales reveladoras de la VI Encuesta de Presupuestos Familiares<sup>16</sup> que realiza el INE cada 10 años en todo el país y que abarcó a más de 10.000 personas<sup>17</sup>.

Según el estudio de Medellín Clúster<sup>18</sup> el factor de compra más importante para el consumidor chileno medio es el precio, pero estarían dispuestos a pagar más por mejor calidad o diseño, para ocasiones sociales especiales. Los principales períodos de compra son al inicio de cada temporada (noviembre y junio) y al final, con las rebajas. Las formas de pago que utilizan dependen mucho del establecimiento donde realicen la compra (en grandes almacenes por lo general a crédito para aprovechar las promociones y beneficios de fidelización).

El estudio del INE también revela el ingreso al mundo del consumo de los segmentos C y D, que antes no podían acceder a la compra de productos y que gracias a las facilidades de pago y la política de endeudamiento han podido insertarse.

Las tendencias crecientes del cambio del consumidor chileno hacia un perfil más sofisticado, diversificado e interconectado, son aspectos claves que justifican la mirada hacia un negocio de servicios de imagen personal y guía de compras.

---

<sup>16</sup> La Encuesta de Presupuestos Familiares tiene como objetivo conocer las modificaciones en la estructura del gasto en el consumo de hogares particulares, insumo fundamental para actualizar las ponderaciones de los bienes y servicios que componen la canasta del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

<sup>17</sup> Fuente: [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/encuestas\\_presupuestos\\_familiares/2008](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_presupuestos_familiares/2008)

<sup>18</sup> Fuente [http://www.camaramed.org.co:81/mcc/sites/default/files/doc\\_digital/anexos/2011/Mayo/Estudio%20Chile.pdf](http://www.camaramed.org.co:81/mcc/sites/default/files/doc_digital/anexos/2011/Mayo/Estudio%20Chile.pdf)

## Características de la mujer chilena

Para aproximarnos al perfil de preferencias y compras de las mujeres chilenas, recurrimos a los datos de una encuesta realizada en octubre del 2009 por Adimark para una promoción de Unilever, titulada Primera Radiografía al Clóset Femenino. Muchos resultados de este estudio también sirven como fundamento para el estudio de factibilidad que se propone en el presente informe.<sup>19</sup>

El objetivo de este estudio era sondear qué tan apasionadas son las chilenas por el tema de la vestimenta y para ello se consideró la opinión de 600 mujeres de los segmentos socioeconómicos C1 y C2, residentes en Antofagasta, La Serena, Viña del Mar, Valparaíso, Santiago, Concepción y Puerto Montt.

La principal conclusión a la que llegó este trabajo fue que casi el 80 por ciento de las mujeres admitieron que la ropa es un tema que les interesa muchísimo y en igual proporción disfrutan comprándola.

En promedio, las mujeres chilenas gastan 49 mil pesos mensuales en comprar ropa y el 47,8 por ciento de ellas se compra al menos una vez al mes nuevas prendas. Las más jóvenes compran más, pero gastan menos. El estudio reveló que las residentes de Antofagasta son las que más gastan en ropa (59 mil pesos al mes) seguidas de las santiaguinas (52 mil pesos al mes). En tanto, las menos gastadoras son las habitantes de Valparaíso (32 mil pesos mensuales) y las residentes de Puerto Montt (34 mil pesos).

## Encuesta a segmento objetivo

Con el objetivo de conocer más profundamente las preferencias, intereses, modalidades de compra, tendencias y necesidades (tanto satisfechas como insatisfechas) de las mujeres chilenas, se aplicó una encuesta a mujeres pertenecientes al segmento ABC1, que contrataron el servicio y/o estarían dispuestas a contratarlo.

---

<sup>19</sup> Fuente: <http://www.vistelacalle.com/15432/el-closet-de-la-mujer-chilena/>

La encuesta<sup>20</sup> se diseñó en base a seis sesiones que se describen a continuación:

**1. Conocimiento del servicio:** con el objetivo de indagar el nivel de conocimiento de los servicios de asesoramiento personal y personal shopping en Chile y el nivel de interés que dichos servicios presentan para su autovaloración y desarrollo personal y profesional.

**2. Valoración del servicio:** en caso de responder que sí habían contratado algún tipo de servicio, valoración de sus resultados y calidad del servicio recibido, tipo de servicio contratado y precio, nivel de recordación de la empresa, entre otros.

**3. Valoración de la potencial contratación del servicio:** en caso de responder que nunca contrataron ningún tipo de servicio, el objetivo de esta sección fue indagar respecto a valoraciones en caso de contratarlo, disposición de pago, preferencias, motivaciones, entre otros.

**4. Evaluación de escenarios:** en esta sección se presentaron diferentes escenarios potenciales de servicios y se consultó respecto al nivel de interés en su contratación y la disposición de pago de cada uno, además de preferencias en relación a combos de servicios preferentes.

**5. Prácticas de compra:** el objetivo fue conocer cuánto suelen gastar en compra de vestuario, accesorios y zapatos, con qué frecuencia compran, a qué lugares suelen ir de compras y con quién, entre otros.

**6. Datos personales:** finalmente se recabaron datos respecto a niveles de ingresos, ocupación, edad, para tener una estructura clara respecto al segmento consultado.

---

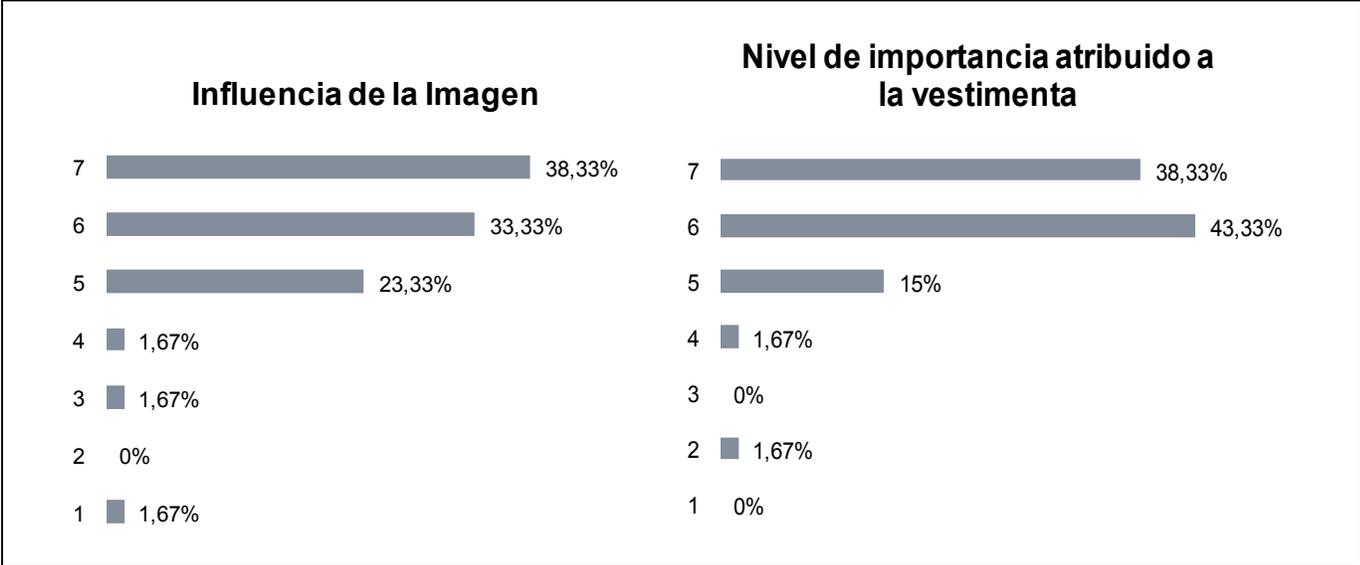
<sup>20</sup> En el Anexo A se presenta el diseño de la encuesta aplicada al segmento Mujeres ABC1.

Se obtuvo un total de 60 respuestas de mujeres de Santiago de Chile, económicamente activas, con un ingreso promedio de CLP 2.000.000, que actualmente ocupan cargos Dirección, Gerencia, Ejecutivas y Profesionales, cuyas edades se concentran en un rango que va de los 26 a los 55 años.

Seguidamente, se presentan los resultados principales de la encuesta de referencia, destacando aspectos que describen el perfil de interés y de compra del cliente actual y potencial.

En primera instancia, se consultó respecto a **qué nivel de importancia** (en una escala del 1 al 7, donde 7 es muy relevante y 1 es nada relevante) **le atribuyen a su imagen y vestuario** para el desarrollo de relaciones personales, profesionales y laborales, obteniendo las siguientes respuestas:

**Gráfico 6: Importancia de la Imagen Personal**



Y luego se les preguntó **si estaban interesadas en desarrollar competencias que le permitan mejorar su apariencia física** y convertirse en expertas de su propio look, obteniendo el siguiente porcentaje de respuestas:

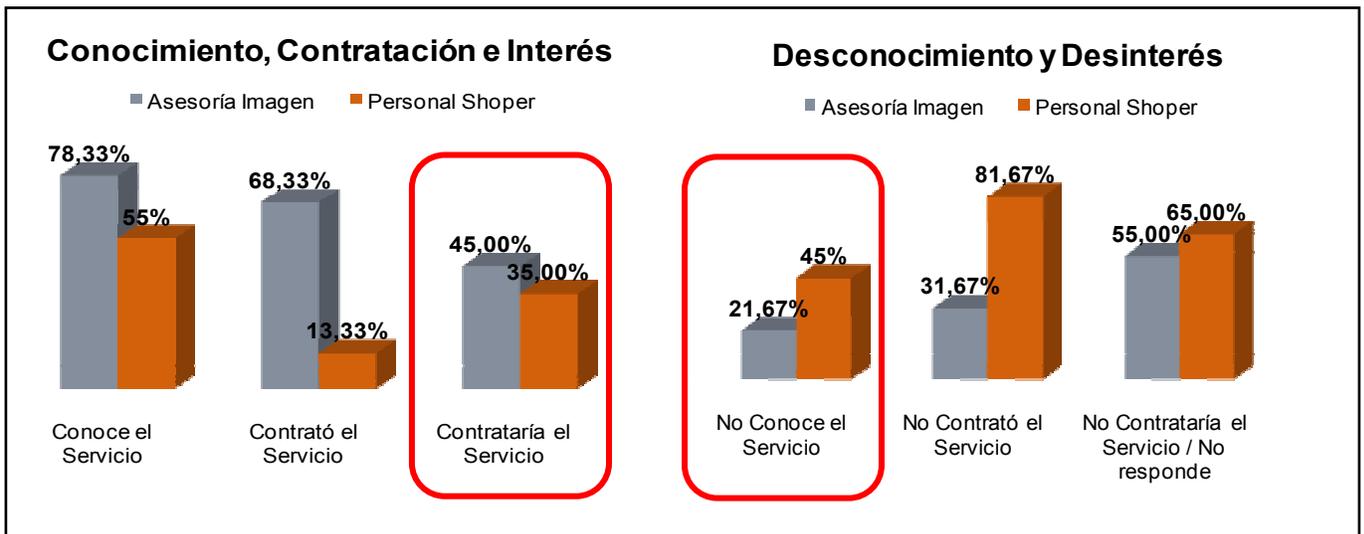
**Gráfico 7: Interés en el Servicio**



El alto nivel de importancia atribuida a la imagen personal y de interés en aprender a presentarse (90%) justifican el atractivo del segmento para la oferta de estos servicios.

Con relación al **conocimiento del servicio, la contratación y el interés en contratar** servicios de asesoría en imagen personal y personal shopping, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 8: Interés, Conocimiento, Contratación**

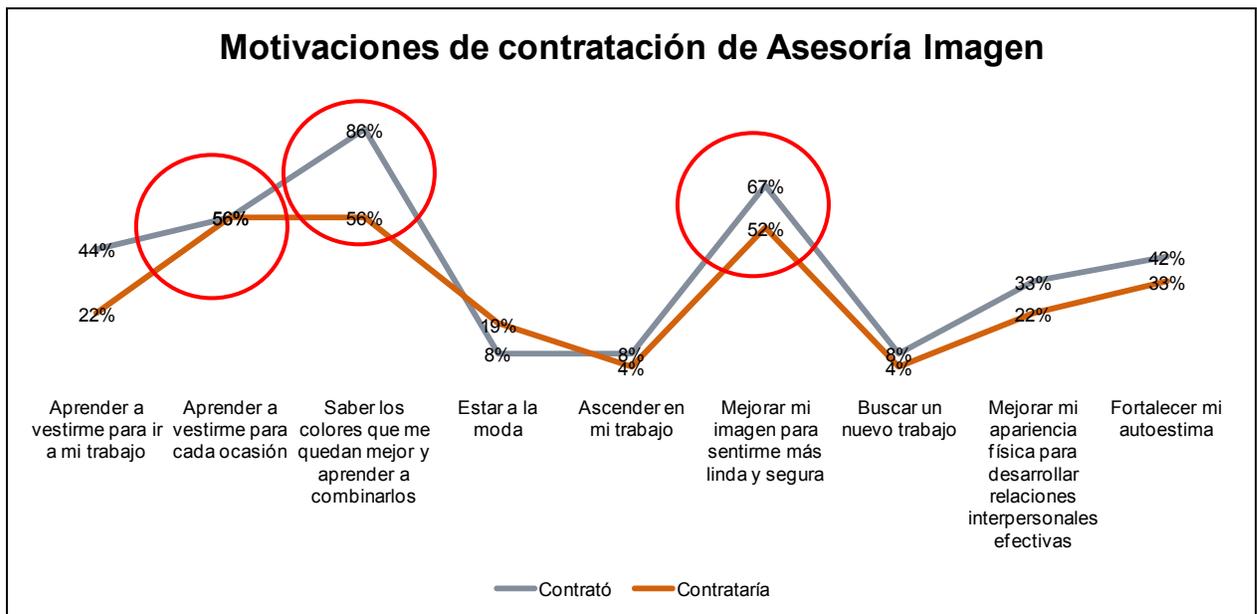


Si bien se detecta alta disposición a contratar los servicios, existe un alto nivel de desconocimiento de estos servicios, especialmente del de personal shopper.

Consultadas respecto a sus **motivaciones para la contratación de los servicios de asesoría en imagen personal**, se destacaron como factores principales (por encima del 50%):

- ✓ Aprender a vestirse para cada ocasión
- ✓ Conocer y combinar los colores adecuados a sus características
- ✓ Mejorar imagen para aumentar seguridad y estética (asociado con autoestima)

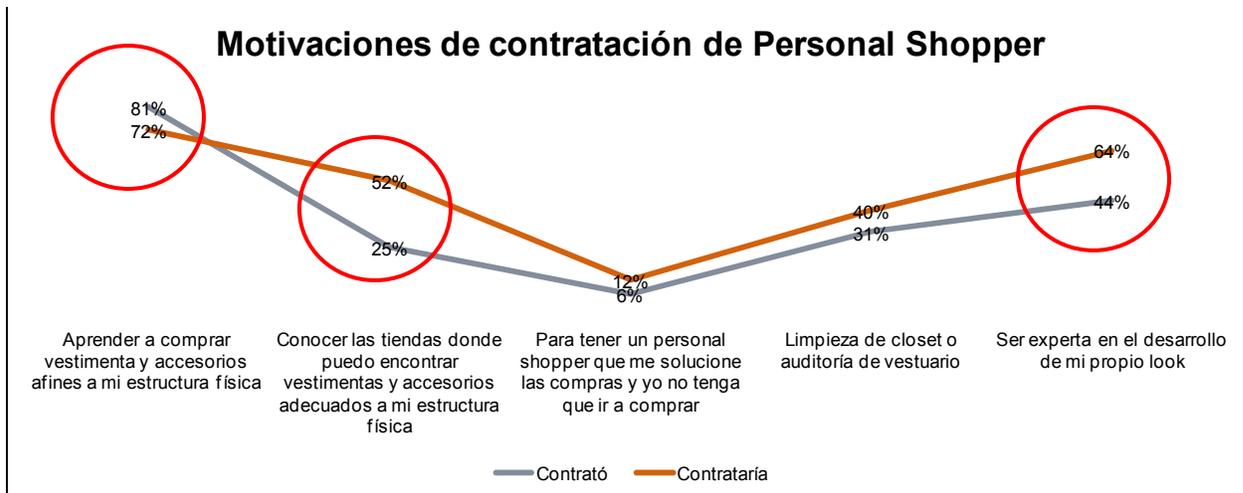
**Gráfico 9: Motivaciones de compra**



La misma consulta se realizó respecto a sus **motivaciones para la contratación de los servicios de personal shopping**, destacándose como factores principales (por encima del 50%):

- ✓ Aprender a comprar de acuerdo a características físicas
- ✓ Conocer las tiendas dónde comprar (para las que contratarían)
- ✓ Ser experta en el desarrollo de su propio look

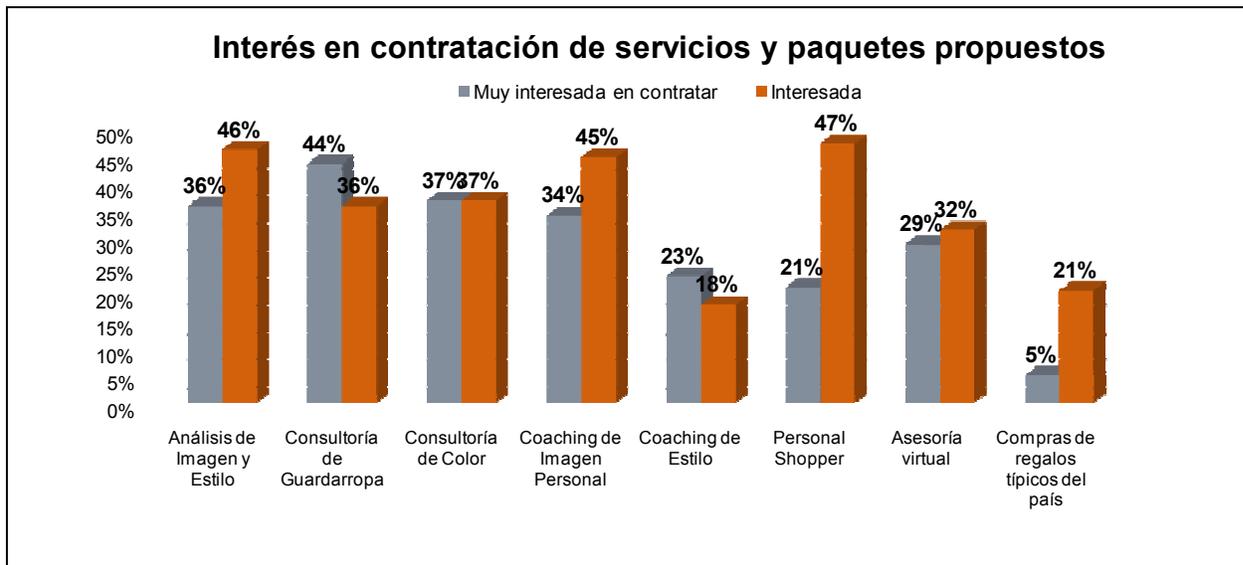
Gráfico 10: Motivaciones de compra



Ambos gráficos de motivadores de compra, muestran tanto las respuestas de mujeres que contrataron el servicio, como de aquellas que lo contratarían.

Ante la consulta de **qué tipo de servicios estarían dispuestas a contratar**, presentándoles diferentes escenarios de servicios, en los cuales se incluyó servicios individuales y paquetes, las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Gráfico 11: Interés en servicios ofrecidos



Finalmente, consultadas respecto a los precios que pagarían y/o pagaron por los servicios de asesoría en imagen personal y personal shopping, se construyó la siguiente tabla con los precios promedios indicados por cada uno de los servicios ofrecidos.

**Cuadro 3: Precios promedio dispuestas a pagar**

<b>Servicios Individuales (I) y Paquetes (P)</b>	<b>Tipo</b>	<b>Precio promedio (US\$)</b>
Análisis de Imagen y Estilo	I	115
Consultoría de Guardarropa	I	106
Consultoría de Color	I	95
Coaching de Imagen Personal	P	241
Coaching de Estilo	P	215
Personal Shopper	I	218
Asesoría virtual	I	23 (mensual)
Compras de regalos típicos del país	I	entre 10-20% del valor total

Se destacan como servicios preferentes:

- ✓ Imagen y Estilo
- ✓ Consultoría guardarropa
- ✓ Coaching Imagen
- ✓ Personal Shopper

### **3.4. Competencia**

Para el análisis de la competencia se realizó benchmarking a nivel del mercado internacional y nacional, además de obtener información de las entrevistas realizadas a tres empresarias de Santiago que ofrecen este servicio y lo obtenido a nivel de las encuestadas en relación a la valoración de los servicios contratados.

Seguidamente se presentan los resultados de la información relevada vinculada con el análisis de la competencia.

## Benchmarking Internacional

A nivel internacional, los servicios de asesoría en imagen personal y personal shopping se encuentran en un nivel de desarrollo que podrían definir un mercado maduro. Para el benchmarking internacional se tomaron como muestra empresas radicadas en tres países que hoy cuentan con una oferta desarrollada: Estados Unidos, España y Argentina. Como criterio de selección también se ponderó la ubicación geográfica, motivo por el cual se incluye un país de Europa, uno de América del Norte y uno de América del Sur (considerando además cercanía con Chile).

Otro factor importante a considerar a nivel internacional es la presencia de **COLOUR ME BEAUTIFUL**<sup>21</sup>, empresa líder en el sector de la Consultoría de Imagen, lleva 25 años formando Asesores de Imagen y que actualmente está presente en más de 30 países. Es importante este factor debido a que el prestigio internacional es una fuerte valoración por parte del cliente para tomar la decisión de contratar este tipo de servicios.

En el siguiente cuadro, se presenta los resultados del benchmarking internacional, donde se muestran las empresas relevadas por cada uno de los países y sus características en relación a su antigüedad en el mercado, estructura de personal, nivel de oferta de servicios y productos, canales de venta y promoción, así como su participación en alianzas estratégicas con otros proveedores.

---

<sup>21</sup> Fuente: [www.colourmebeautiful.es](http://www.colourmebeautiful.es)

**Cuadro 4: Benchmarking Internacional**

	viste.m (España)	ShaiGON (España)	Quemepongo (España)	Imagennueva.com (Argentina)	C&E Imagen y Personal Branding (Argentina)	Grupo Imagen (Argentina)	Kristel Closets (USA)	My Image Expert (USA)
Más de 10 años en el mercado			x		x		x	
Personal fijo		2	2	1	2	2	3	1
Clientes Individuales	x	x	x	x	x	x	x	X
Clientes Empresas		x	x			x	x	x
Foco en Asesoría Imagen	x	x	x	x	x	x	x	x
Foco en Personal Shopper	x		x		x		x	x
Foco en Moda (coolhunting)		x	x					x
Prestigio internacional			x		x			x
Página Web Propia y redes sociales	x	x	x	x	x	x	x	x
Servicio Virtual Web (canal de Ventas)	x	x	x	x			x	x
Mailing	x	x	x	x	x	x	x	x
Servicios por hora								x
Paquetes de servicios	x	x	x	x	x	x	x	x
Cursos a empresas		x	x			x	x	x
Talleres a Grupos		x	x			x	x	x
Formación de asesores de imagen			x		x	x		x
Alianzas estratégicas con proveedores			x			x		

Como se puede observar en el cuadro, la mayoría de las empresas cuenta con un staff fijo de asesores, cubren completamente el segmento de atención individual con foco en asesoría de imagen, perfilándose en algunos casos más hacia el servicio de personal shopping y otras hacia las tendencias de la moda. De todas maneras, ambos servicios están íntimamente ligados, dado que el personal shopper guía al cliente para enseñarle a comprar de acuerdo con su contextura física y objetivos de desarrollo, pero además alineando esos factores con las tendencias de moda.

La totalidad de las empresas cuentan con página web propia para la oferta de servicios, promoviéndolos mediante las redes sociales (facebook, twitter, youtube, etc.) y casi todas ofrecen el servicio de asesoría virtual mediante canal web. Todas presentan ofertas de paquetes de servicios más atractivos y las alianzas que se pueden ver en la web son de tipo académicas, y con otras empresas afines a través del formato eventos.

## Benchmarking Nacional

A nivel nacional, se realizó un sondeo de ofertas actuales en Chile, encontrando las siguientes empresas:

- ✓ DPIP Capacitación, de Lilán Bustamante
- ✓ Versátima, de Magdalena Elton y Magdalena
- ✓ Imagen a tu Medida, de Loreto Arellano
- ✓ Personal Shopper Chile, de María Pilar Malverde Margarit
- ✓ RelookMed
- ✓ Albina Yianatos

Los servicios que estas empresas ofrecen se agrupan en:

Asesoría de imagen integral: a mujeres, hombres, adolescentes, empresas, novios, políticos.

- ✓ Talleres de Capacitación y Asesoría en el área de la Imagen Personal, Protocolo y Autoestima, tanto abiertos como a empresas, colegios, instituciones.
- ✓ Servicio de personal shopper: tanto a nivel de guía de compra, como de decisor y ejecutor de la compra con entrega a domicilio.
- ✓ Consultoría general de Diseño de Moda, Cosmética y Belleza (coolhunting).
- ✓ Revisión y reordenamiento de guardarropas según el estilo personal.

**Cuadro 5: Benchmarking Nacional**

	DPIP Capacitación	Versátima	Imagen a Tu Medida	Relook Med	Personal Shopper Chile
Más de 10 años en el mercado	X				X
Sin estructura fija de personal	X	X	X	X	X
Ubicación ABC1	X	X	X		
Clientes Individuales	X	X	X	X	X
Clientes Empresas	X	X			X
Foco en Asesoría Imagen	X	X	X		
Foco en Personal Shopper					X
Foco en Moda (coolhunting)					X
Más de 100 clientes	X				
Menos de 100 clientes		X	X		
Prestigio internacional	X			X	
Página Web Propia	X	X	X	X	X
Servicio Virtual Web (canal)					X
Mailing		X	X		
Servicios por hora	X	X	X	X	X
Paquetes de servicios	X	X	X	X	X
Cursos a empresas	X	X	X		
Talleres a Grupos	X	X			
Formación de asesores de imagen	X			X	
Alianzas estratégicas					

Como se puede visualizar en el cuadro resumen, las empresas a nivel nacional que tienen más de 10 años en el mercado son DPIP Capacitación y Personal Shopper Chile. Ninguna cuenta con estructura fija de personal, sino que realizan contrataciones free lance según el tipo de servicio que contraten.

El servicio de personal shopping no es el foco, excepto en una, así como también el tema de la moda. Ninguna tiene estructura fija de clientes (excepto empresas que son las que recurren en la contratación de cursos), y tampoco realizan una gestión de cartera de clientes, sino que la compra es puntual y la mayoría de las veces por única vez. El servicio de postventa no se realiza en forma estructurada, y tampoco cuenta con un canal web desarrollado para brindar servicio de asesoría virtual.

Finalmente, se destaca que ninguna cuenta con alianzas estratégicas con proveedores o socios que brinden servicios o productos colaterales a la asesoría de imagen personal.

Todos estos puntos se refuerzan en la información obtenida de las entrevistas en profundidad con 3 empresarias chilenas, que se presentan a continuación.

### Entrevistas en Profundidad

Se realizaron tres entrevistas en profundidad a dueñas de empresas que actualmente brindan el servicio de asesoramiento personal y personal shopping en Chile. El criterio de selección de las entrevistadas se basó en el tamaño, antigüedad y perfil de servicios que ofrecen.

Las entrevistadas fueron:

1. Lilián Bustamante, Ing. Comercial, egresada Color Me Beautiful (USA), dueña de la empresa DPIP Capacitación (DPIP), instalada en Chile desde 2001.<sup>22</sup>
2. Magdalena Elton, Diseñadora Gráfica, egresada de Color Me Beautiful (España), socia de la empresa Versátima (V), instalada en Chile desde el año 2007.<sup>23</sup>
3. Loreto Arellano, Ing. Comercial, egresada de Color Me Beautiful (España), dueña de Imagen a Tu Medida (IATM), instalada en Chile desde el año 2010.<sup>24</sup>

A continuación se presentan los principales aspectos relevados en dichas entrevistas, ordenados por áreas temáticas que se abordaron.<sup>25</sup>

### Empresa

- ✓ Sin estructura de personal fijo, contratación a demanda (free lance)
- ✓ Formato de empresa: unipersonal (pyme)
- ✓ Factores de inserción: detección de la necesidad del servicio en Chile (mercado poco maduro)
- ✓ Marca: asociación directa con la experta (debilita la escalabilidad)
- ✓ Rentabilidad relativamente alta y potencial de crecimiento alto

---

<sup>22</sup> Fuente: [www.dpipcapacitacion.cl](http://www.dpipcapacitacion.cl)

<sup>23</sup> Fuente: [www.versatima.cl](http://www.versatima.cl)

<sup>24</sup> Fuente: [www.imagenatumedida.cl](http://www.imagenatumedida.cl)

<sup>25</sup> La pauta de las entrevistas realizadas se presenta en Anexo B y la transcripción completa de las entrevistas en el Anexo C

## Servicios

- ✓ Talleres individuales (estructurados) y cursos a empresas (a medida)
- ✓ Valor diferencial: personalización (Imagen a tu Medida), imagen corporativa y prestigio internacional (DPIP), imagen profesional (Versátima).
- ✓ Estacionalidad: baja de enero-marzo, alta septiembre-diciembre.
- ✓ Precios: oscilan entre \$80.000 y \$700.000 y los talleres a empresas se cotizan a partir de 1 millón de pesos chilenos.
- ✓ No se realiza postventa como servicio formal, y tampoco tienen implementado un sistema formal de medición de sus servicios.

## Clientes

- ✓ Mujeres y hombres (en menor cantidad), pertenecientes a los segmentos ABC1 y C2 (en menor cantidad) y empresas de diversas industrias (en particular áreas de atención al público).
- ✓ Estructura de ingresos: 90% proveniente de empresas y 10% del segmento individual (DPIP), 90% del segmento individual y 10% empresas (Imagen a Tu Medida y Versátima).
- ✓ No realizan gestión de cartera de clientes, sino que el servicio se compra por única vez y en algunos casos vuelven a comprar otros servicios.
- ✓ Motivaciones para la contratación: mejorar sus relaciones personales y posición laboral, desarrollar gusto por su imagen, aprender a comprar, cambio de trabajo, entre otras (las motivaciones son diversas y dependen del ciclo de vida y situación personal/profesional de cada cliente).
- ✓ En la mayoría de los casos se presenta una asociación directa entre los servicios y el aumento de autoestima y mejora de relaciones interpersonales.

## Comercialización

- ✓ Canales de comunicación y promoción: página web, mailing, redes sociales (facebook, twitter), entrevistas en revistas, red boca – oreja.
- ✓ Alianzas estratégicas: con tiendas de vestuario y productos o servicios afines no tienen convenios, sí lo tienen con empresas financieras (por ej. Cuenta Mujer de

Security) y con instituciones académicas de renombre internacional como Colour Me Beautiful.

Algunos comentarios que se destacan de las entrevistas realizadas, y que darán fundamento y soporte al diagnóstico que se presenta en el próximo punto son:

Las empresas que brindan el servicio en Chile lo hacen bajo formato emprendimiento, con bajo nivel de desarrollo empresarial. *“No hay nada fijo, sino las cifras no te dan, tiene que ser todo part time, o colaboradores”*. Lilián Bustamante (DPIP)

El mercado en Chile aún es inmaduro, con alto potencial de crecimiento, y el servicio que se ofrece apunta a mujeres ABC1/C2 y empresas, pero no se atiende a otros segmentos. *“En Chile el interés por la imagen femenina es creciente y creo que aquí hay que crear una cultura de la belleza”*. Magdalena Elton (Versátima)

Las necesidades para la contratación del servicio se concentran en aprender a vestirse para mejorar a nivel laboral y en lo personal fortalecer autoestima. *“Un 60 o 70 por ciento de mis clientes contratan este servicio porque entienden que los ayudará a fortalecer su autoestima, que tienen algún problema personal y lo vuelcan a una asesoría de imagen, porque no se gustan y quieren cambiar algo”*. Lilián Bustamante (DPIP)

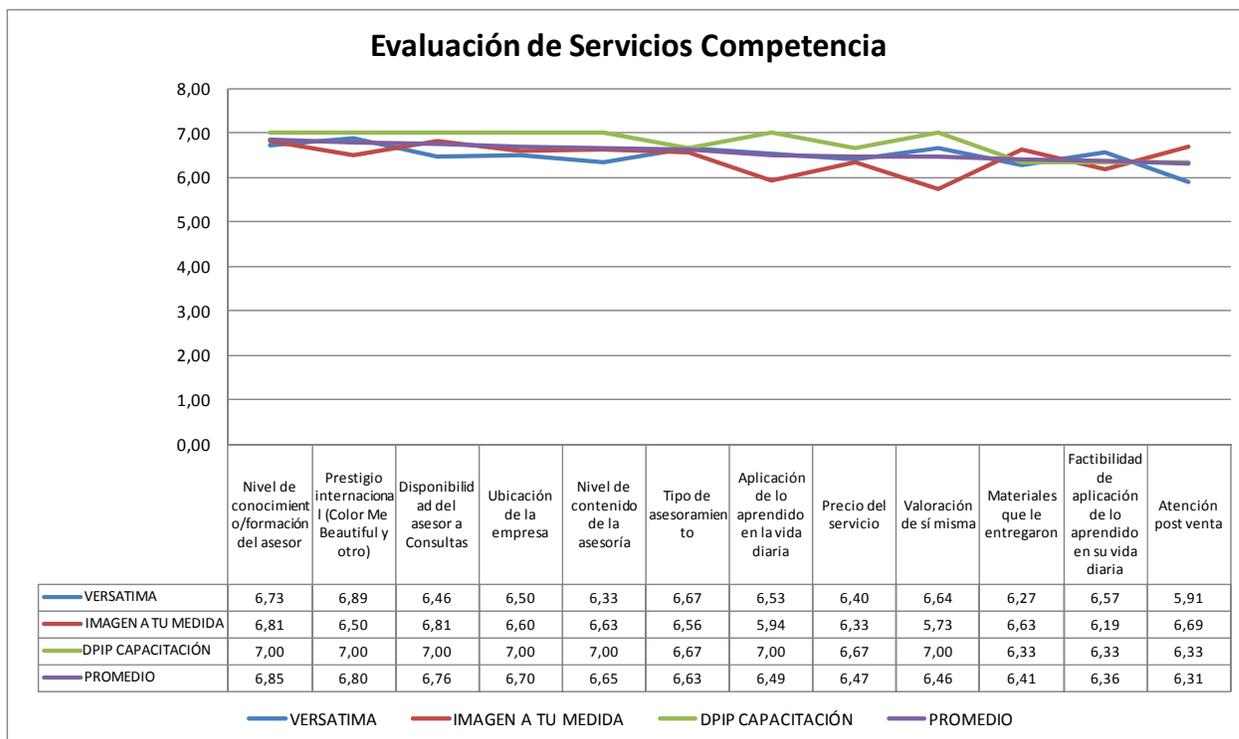
La asociación de la asesora con la marca es alta, lo cual dificulta la escalabilidad para alcanzar permanencia. *“En el área de asesoría en imagen, uno es la que le da la credibilidad, uno es la que le da la confianza al cliente”*. Lilian Bustamante (DPIP)

No se visualiza gestión de cartera de clientes, retención y servicio postventa. *“La idea de fondo es que uno capacita a la gente para vestirse y eso les queda para toda la vida”*. Magdalena Elton (Versátima)

## Resultado de las encuestas

A nivel de encuestas se consultó respecto a la evaluación de los servicios recibidos por algunas de estas empresas, y se obtuvo el siguiente resultado:

**Gráfico 12: Perfil Competencia**

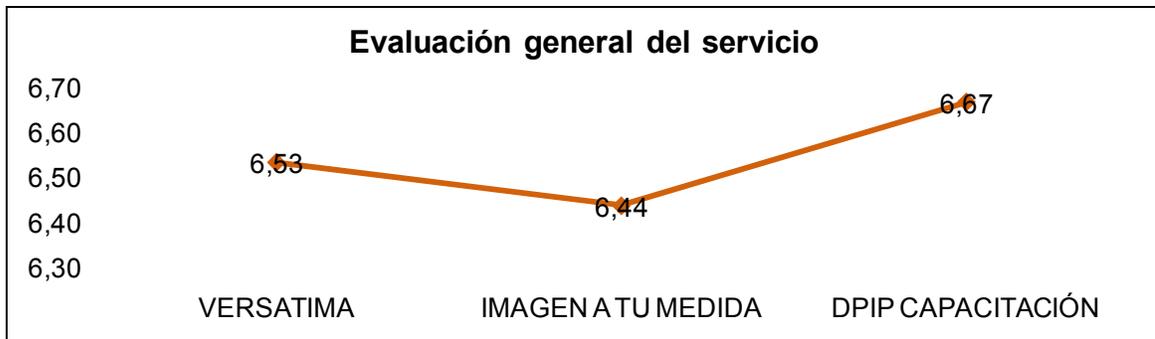


La información presentada en el gráfico se ordenan los factores de evaluación de mayor a menor según el puntaje obtenido, y lo que refleja es un perfil de competencia, donde se puede ver claramente cuáles son los atributos mejor y peor evaluados de cada una de las empresas. Si bien en general los servicios han sido bien evaluados – dado que se encuentran en un rango de entre 5 y 7 – se puede destacar en particular que el nivel conocimiento del asesor y su disponibilidad ante consultas, el prestigio internacional de la empresa y su ubicación geográficas, así como el contenido de la asesoría, son los atributos más valorados por las clientes.

En términos generales, se puede decir que la empresa mejor evaluada fue DPIP Capacitación, seguida por Versátima y luego por Imagen a Tu Medida, tal como lo

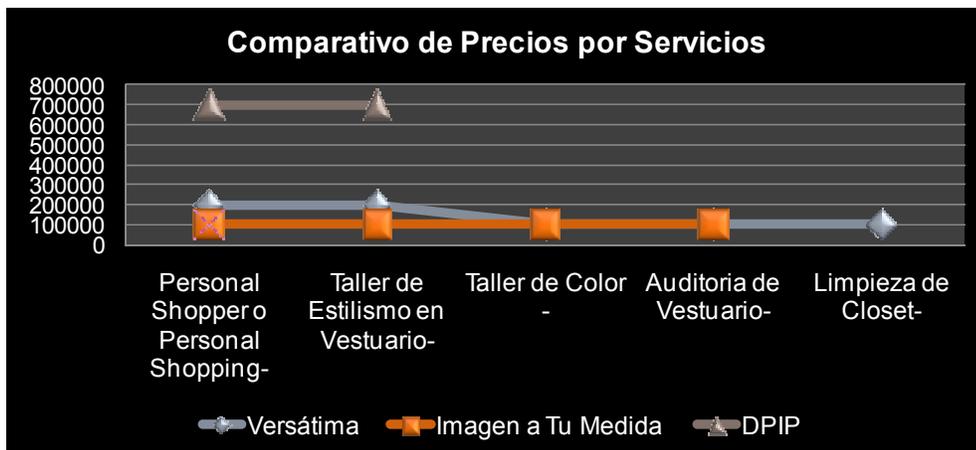
muestra el siguiente gráfico que presenta el promedio ponderado de respuestas ante la consulta de evaluación del servicio en términos generales:

**Gráfico 13: Evaluación de Servicios Competencia**



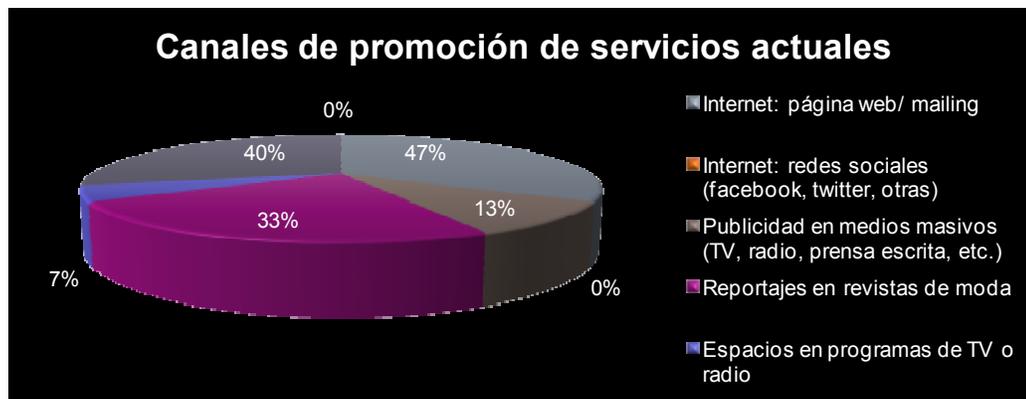
En cuanto al comparativo de precios, se obtiene que las empresas Versátima e Imagen a Tu Medida cuentan con ofertas que oscilan entre \$80.000 y \$250.000, mientras que DPIP Capacitación se dispara con valores que parten de los \$700.000 en adelante, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 14: Comparativo de Precios Competencia**



A nivel de promoción y canales de comunicación más usados por estas empresas, se puede decir que la red de recomendación personal (boca – oreja), así como la página web son los canales de mayor captación de los clientes.

Gráfico 15: Canales de Promoción



Por otra parte, se destaca la ineficiencia en la promoción mediante redes sociales y medios masivos.

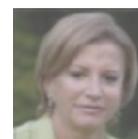
Finalmente, ante la solicitud de recomendaciones para mejorar los servicios recibidos, las encuestadas opinaron lo siguiente:



- Pagar con tarjeta de crédito
- Atención postventa
- Personal shopping: bajar el valor, cobrar un porcentaje sobre lo comprado y entregar una lista de tiendas donde comprar
- Mostrar mas ejemplos de buenos criterios de estilos
- Luz natural para talleres de color
- Seguimiento y atención a domicilio
- Aumentar sesiones
- Recibir el servicio que se promueve
- Que haya estacionamiento en el local



- Sesión de estilismo muy general
- Aprender sobre maquillaje
- Debería existir un pack" de sesión de estilismo más asesoría de closet"
- Dificultad de llevar a la práctica lo que enseñan
- Seguimiento y medidas de control de lo aprendido para reforzar conceptos y vigilar que se han cambiado los hábitos
- Entregar más material de apoyo



- Mejorar el material que se entrega
- Incluirá un módulo de práctica

## 4. DIAGNÓSTICO

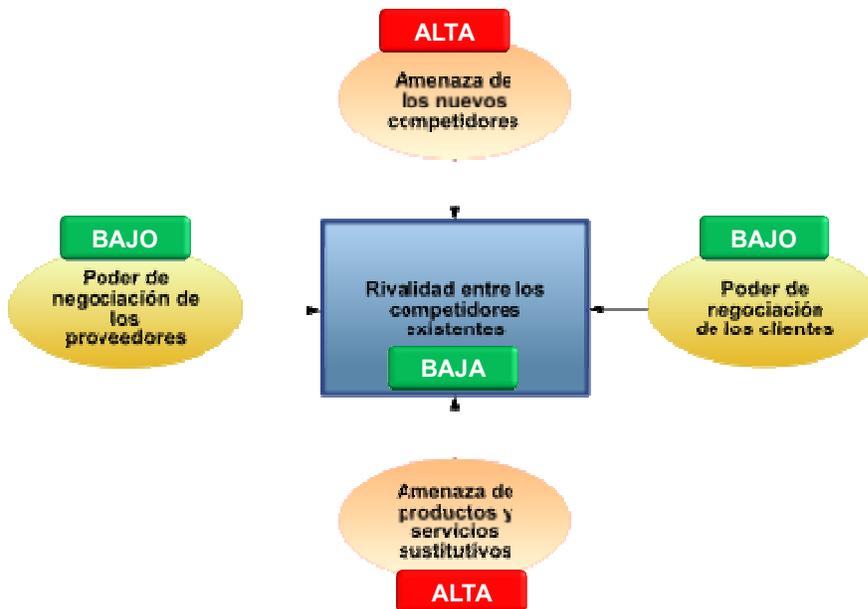
Para presentar un resumen del diagnóstico se aplicaron dos herramientas de análisis:

- a) Análisis estructural de las cinco fuerzas competitivas de Porter
- b) Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

### a) Las Cinco Fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.<sup>26</sup>

Para evaluar la industria de servicios de asesoría en imagen personal y personal shopping, se presenta el siguiente esquema que muestra la valoración de las fuerzas de acuerdo con una escala Alto, Medio y Bajo:



<sup>26</sup> Porter, Michael, Competitive Strategy, Editorial: Simon & Schuster - Estados Unidos

- i. Amenaza de nuevos competidores: consideramos que es altamente probable que ingresen a esta industria nuevos competidores, pues no existen barreras de entrada fuertes que impidan su ingreso, y porque ingresar a ofrecer servicios de asesoría en imagen y personal shopper no requiere alto nivel de inversión. Lo que sí se puede definir como barrera de entrada es la experiencia y el prestigio que se requiere para ser reconocido como empresa que presta este tipo de servicios, o que la curva de experiencia y aprendizaje que lleva tiempo en construirse y consolidarse podría ser una barrera fuerte de ingreso o de desarrollo del negocio dentro de esta industria. Tampoco existe una alta lealtad a la marca, dado que las marcas actuales se asocian directamente al consultor experto, y como la fidelización de clientes no es algo que se trabaje fuertemente, es probable que ante nuevas ofertas haya clientes que deseen cambiarse de empresa para experimentar los nuevos servicios.
- ii. Amenaza de productos o servicios sustitutos: en este sentido, se analiza la facilidad que exista de cambiar un servicio por otro, y creemos que también es alta la posibilidad de que esto suceda dada la gran diferencia de precios que existe en las ofertas actuales y la baja diferenciación en cuanto a calidad y servicio.
- iii. Poder de negociación de los clientes: consideramos que actualmente el poder de negociación de los clientes es bajo, pues no tienen tanta posibilidad de negociar precio y calidad dada que la oferta actual es reducida. Sin embargo, por tratarse de un servicio que no es de necesidad básica, también existiría la posibilidad de que ante una baja flexibilidad en la negociación opten por no comprarlo. Pero actualmente, lo compran sin descuentos y con pocas opciones de pago.
- iv. Poder de negociación de los proveedores: dado que se trata de un servicio de asesoría, no existe alta necesidad de proveedores para brindarlo, excepto la preparación del experto. En tal sentido, entendemos que el poder de negociación de proveedores es casi inexistente, ya que en los servicios actuales no existen modelos de utilización de proveedores de servicios y productos colaterales que aporten valor a la asesoría (por ejemplo, asociaciones estratégicas con tiendas de vestuario, calzado, accesorios, hoteles, etc.).

- v. Rivalidad entre los competidores existente: actualmente en el mercado chileno no existen muchas empresas dedicadas a brindar este tipo de servicios y entre ellas no se visualiza rivalidad, inclusive no cuentan con información de su competencia (al menos fue lo que se observó de las entrevistas a las empresarias). Por otra parte, si bien existe una variada oferta internacional que se podría contratar por medio virtual, aún no se ha insertado en el mercado chileno ni se ha promovido como servicio. El potencial existente de diferenciación de servicios también ayuda a que la rivalidad entre competidores disminuya. Tampoco se han dado a guerras de precios, ni campañas publicitarias agresivas, ni promociones, sino que la oferta de sus servicios se realiza generalmente de boca en boca, por medio de la recomendación de los clientes actuales.

b) Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El análisis FODA es una herramienta que permite identificar y analizar los factores internos de la empresa (Fortalezas y Debilidades) y los externos (Amenazas y Oportunidades) para aportar a la toma de decisiones de la definición de una estrategia de negocios.

En el siguiente esquema se agrupan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades relevadas para el mercado de servicios de asesoría en imagen personal y personal shopping, que surgen de la información de mercado, las encuestas, las entrevistas y la competencia.

## DEBILIDADES

Servicio post-venta no desarrollado.

Bajos márgenes de rentabilidad por no ser un servicio masificado.

Se asocia a la marca con el asesor experto, lo cual debilita estrategia de escalabilidad.

Los servicios se ofrecen emprendimiento, no desarrollados empresarialmente.

Poca oferta de sistemas de pago.

Dificultades en solventar estructura de costos fijos

No se realiza profesionalmente la gestión de cartera de clientes (fidelización).

Servicio más pragmático y didáctico (materiales de apoyo).

## FORTALEZAS

Años en el mercado con imagen de prestigio y experiencia (prestigio internacional).

Ubicación geográfica de los locales.

Conocimiento por parte de sus clientes (promociones realizadas, servicio experimentado).

Personal experimentado.

## OPORTUNIDADES

Mercado en crecimiento (potencial) y actual poco desarrollado y con bajo nivel de rivalidad en competencia.

Aumento de la penetración de internet y baja oferta de servicios usando canal web.

Desarrollo de asociaciones estratégicas con empresas de servicios complementarios (tiendas de vestuario, calzado y accesorios, spas, hoteles, centros de belleza, etc.).

Generación de alianzas con servicios virtuales de otros países más desarrollados en esta industria.

Predisposición a contratar y pagar por los nuevos servicios (canal web y compra regalos).

Desarrollo de tecnologías afines al servicio.

## AMENAZAS

Tiempo de posicionamiento en el mercado, la experiencia como barrera de entrada.

Importación de productos y servicios en crecimiento (China).

Condición de mercado favorable para el ingreso de nuevos competidores.

Aumento de la demanda en la preparación de expertos en asesoría de imagen y personal shopping.

Incorporación de productos y servicios sustitutos es alta.

El mercado en Chile aún es inmaduro, se requiere alta inversión en promoción.

De acuerdo con el escenario FODA presentado, se seleccionará una estrategia que busque maximizar las Fortalezas y Oportunidades, así como minimizar las Debilidades y Amenazas principales.

## 5. MODELO DE NEGOCIO

Las empresas pueden elegir entre cinco estrategias de negocio para definir la posición estratégica más conveniente y poder hacer frente a la competencia, tal como se presenta en el siguiente cuadro<sup>27</sup>:



La elección de una de las 5 estrategias de negocio, implica la evaluación de dos tipos de **competencias competitivas potenciales**: ofrecer un costo más bajo que la competencia o fijar un precio más alto que exceda el costo para diferenciarse. Por otra parte, se dan dos clases de **ámbitos de competencia**: meta amplia, cuando la empresa atiende a un mercado amplio buscando una ventaja competitiva a nivel de la industria; y meta estrecha, cuando se pretende satisfacer las necesidades de un grupo pequeño de clientes meta.

La efectividad de cada estrategia depende de las oportunidades y amenazas del entorno, así como de las fortalezas y debilidades internas que le ofrezcan sus recursos, capacidades y competencias core únicas.

<sup>27</sup> Hitt, Ireland, Hoskisson, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, 7ma Edición, Cengage Learning –Editores, 2008, México D.F.

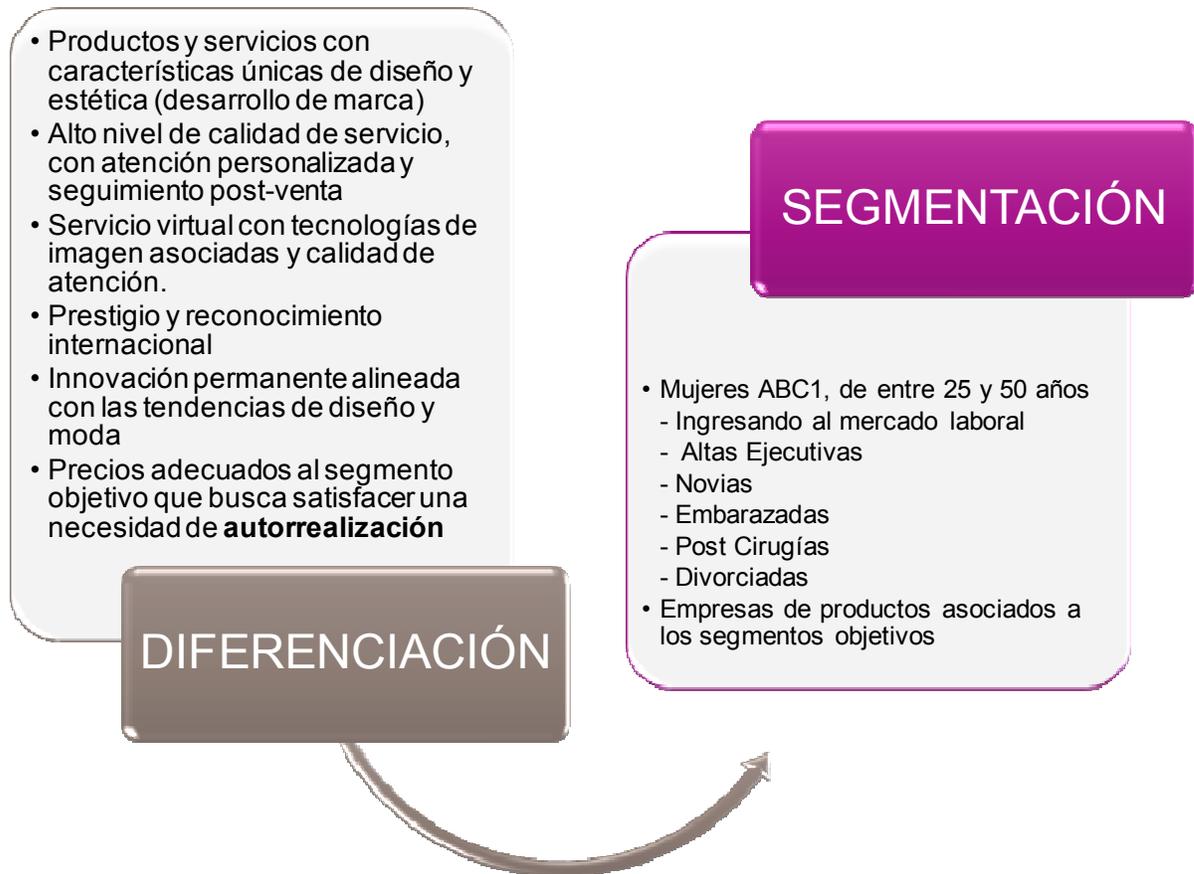
Habiendo definido el contexto de las posibles estrategias de negocio que se pueden aplicar para el caso de la empresa de servicios de asesoría en imagen personal y personal shopping, y teniendo como base el análisis de las cinco fuerzas de Porter y la Matriz FODA, se selecciona como estrategia aplicable para el desarrollo de este negocio la **Estrategia de Enfoque en la Diferenciación**.

### **5.1. Estrategia y objetivos**

#### Estrategia

De acuerdo al estudio de mercado realizado, se han detectado que las necesidades del segmento objetivo se concentran en obtener un beneficio único, asociado a potenciar sus cualidades físicas de manera de obtener mayor rentabilidad en sus interacciones sociales. En tal sentido, la estrategia de diferenciación se centrará en marcar un estilo único, de calidad, de diseño y exclusividad, asociada también a un concepto de inversión en imagen y estética para el logro de diferentes objetivos.

El siguiente esquema describe los valores diferenciales sobre los que se sustentará esta estrategia, que se generará para satisfacer las necesidades de un segmento que actualmente demanda estos servicios (ABC1, entre 25-50 años), segmentándolo según la etapa de vida en la que se encuentran.



Por otra parte, se considera como segmento objetivo al universo de multitiendas, malls, hoteles, tiendas, salones de belleza, spas, etc. que ofrecen productos y servicios asociados o colaterales a la asesoría de imagen. Es un segmento objetivo, dado que se realizarán alianzas estratégicas de expansión del servicio y promoción para el aumento de la venta de sus productos / servicios.

### Objetivos

Los objetivos que se pretenden lograr con el negocio que se propone se clasifican en objetivos de Ventas, Posicionamiento y Rentabilidad:

## Ventas

- Captar el 10% del mercado total en primer año de funcionamiento, el cual se divide en 6% de servicios de asesoría en imagen personal y 4% en personal shopping.
- Cerrar contratos de alianza estratégica con un mínimo de 100 empresas vinculadas a los segmentos objetivos y servicios ofrecidos.

## Posicionamiento

- Desarrollar una marca fuerte que se instale en el mercado chileno, asociada a diseño y calidad de servicio.
- Crear valor de diferenciación a través de características de producto y servicio únicas en el mercado.

## Rentabilidad

- Aumentar los ingresos en un 5% anual sobre el valor de los precios.
- Crecer un 5% anual sobre el market share generado (10%).
- Obtener un margen de rentabilidad sostenido del entorno del 20% anual.

### 5.2. Descripción de productos y servicios a entregar

Para el desarrollo de la estrategia de diferenciación, se propone un diseño de servicios que van desde los individuales y específicos, hacia los paquetes integrales, con la posibilidad de optar por 2 modalidades: presencial o virtual. Por otra parte, se ofrecen como servicios colaterales de valor agregado la obtención de ofertas y descuentos en productos comprados a socios estratégicos de la empresa, así como también el servicio de compra de regalos que pretende dar solución al poco tiempo disponible que tienen los extranjeros cuando vienen por trabajo.

Seguidamente, se describen cada uno de los servicios que se ofrecerán en la empresa de asesoría de imagen personal y personal shopping.



## ASESORÍA PRESENCIAL

La asesoría en imagen presencial es de las más conocidas y ofrecidas en el mercado local. Se propone como estrategia de diferenciación, la oferta de 4 servicios bien definidos y la posibilidad de optar por 3 tipos de paquetes según las necesidades de los clientes, y el plus de obtener descuentos según el tipo de productos que compren guiadas por el personal shopper.

Los servicios que se ofrecen son:

- ✓ **Análisis de Imagen y Estilo:** se utilizan tecnologías especiales para realizar el estudio morfológico de la cliente, para luego asesorarla en relación a qué tipo de vestuario, color, calzado, accesorios y maquillaje son más adecuados según su estructura física, así como a desarrollar un look propio con el que se sienta más cómoda y linda.
- ✓ **Consultoría de Color:** se enseña a identificar cuáles son los tonos que le favorecen en su ropa, cabello y maquillaje, entregándoles herramientas prácticas para que ellas puedan aplicar la mezcla de colores adecuada en cada una de las ocasiones.

- ✓ **Consultoría de Guardarropa:** consiste en asesorarla sobre las prendas de ropa que debe tener en su guardarropa para las diferentes ocasiones y darle al cliente el coaching necesario sobre las prendas que debería usar y las que no debería comprar.
- ✓ **Personal Shopping:** consiste en enseñar a comprar de acuerdo al asesoramiento obtenido por el profesional de imagen. El personal shopper guía a la cliente en sus compras, le brinda recomendaciones respecto a qué tiendas venden lo adecuado para su estilo y estructura física, así como también ofrece la posibilidad de realizar las compras a aquellas clientes que no tienen demasiado tiempo para hacerlo. La modalidad de personal shopping se ofrecerá por media jornada y jornada completa, incluyendo la posibilidad de invitar a más personas que pagarían un adicional al monto fijo definido para este servicio.

## **PACKS DE SERVICIOS**

Los packs de servicios son una combinación de los servicios individuales, que se ofrecen con el objetivo de enganchar en relación al descuento que ofrecen, así como también de brindar un servicio integral que tenga resultados visibles rápidamente, de manera de satisfacer las necesidades de las clientas, para que vuelvan a contratar el servicio en función de los resultados reales que obtuvieron con su cambio de look.

Se diseñaron 3 tipos de packs:

- ✓ **Asesoría de Imagen Integral:** combina las asesorías de imagen, estilo y color para brindar un soporte más amplio en relación a la imagen personal.
- ✓ **Personal Shopping Integral:** combina el itinerario de compras y coaching en cómo y dónde comprar, con la auditoría o limpieza de guardarropas que se realizaría como etapa previa a la salida de compras.
- ✓ **Cambio de Look:** combina los 4 servicios individuales, generando la posibilidad de que la clienta realmente se sienta transformada y lista para lograr los objetivos que se propone en ámbito tanto laboral como personal.

## **ASESORÍA VIRTUAL**

La asesoría virtual será uno de los productos más innovadores de la empresa al que se le va a poner mayor foco, que buscará entregar un servicio de calidad y atención personalizada a través del canal web. Esta asesoría contará con dos tipos de productos:

- ✓ ***Personal Look Online***, que consiste en brindar una asesoría de imagen en forma virtual, donde el asesor interactúa con el cliente a través de tecnologías que permitan face to face (tipo skype por ejemplo) y mediante un software simulador profesional de estilos de vestuario, cabello, maquillaje, y demás aspectos estilísticos, podrá ver online las alternativas de looks más adecuados a sus objetivos y preferencias. Este material se le enviará al cliente una vez culminado el servicio de asesoría.
  
- ✓ ***Personal Shopper Online***, consiste en brindar un servicio personal en línea, que comienza con una petición o pregunta del cliente sobre determinados artículos, productos o servicios que esté buscando. El personal shopper lo asesora online en base a las alternativas más adecuadas según las necesidades e intereses del cliente, y le envía opciones de productos y servicios solicitados, previo a que el cliente le pague por la información proporcionada.

## **SERVICIOS DE VALOR AGREGADO**

- ✓ ***Alianzas estratégicas***: la empresa realizará acuerdos con empresas de diversos rubros asociados a la imagen personal, estética, vida sana, diseño, etc., como forma de ampliar el servicio y ofrecer mejores posibilidades de compra a sus clientes. Se entiende que este es un valor agregado al servicio de consultoría, que pretende motivar a los clientes a que inviertan en su look y además generar mayor probabilidad de compra, lo que favorecerá a las empresas aliadas. Dado que los servicios serán diseñados de acuerdo con el tipo de segmento al que se va a enfocar, la posibilidad de generar alianzas se amplía muchísimo, por ej.

para el caso de una asesoría de novia, las alianzas se podrían realizar con tiendas de vestidos de novia, tiendas de artículos para el hogar, empresas de turismo para luna de miel, hoteles, centros de belleza (spa, peluquería, maquillaje, etc.).

- ✓ **Compra de regalos:** se ofrecerá como servicio de personal shopping la compra de regalos o productos que extranjeros que vienen por trabajo puedan necesitar comprar, sin embargo tienen dificultades de hacerlo porque no saben dónde realizar las compras o no conocen los productos típicos chilenos para llevar de recuerdo a su país, además de no contar con el tiempo suficiente como para irse de shopping. Este servicio se ofrecerá principalmente en las cadenas hoteleras que reciben todo el año huéspedes extranjeros que vienen a Chile por razones laborales y de negocios.

### 5.3. Políticas de precio

Se apostará a brindar servicios exclusivos y de alto nivel de calidad, por lo cual la política de precios se alinea con esta definición estratégica, que además se sustenta en la disposición de pago que seleccionaron las mujeres encuestadas.

Partiendo de los rangos de disposición a pagar, se obtuvo la siguiente tabla de precios:

Ingresos	Precio por servicio (CLP)
Análisis de Imagen y Estilo	65.000,00
Consultoría de Guardarropa	50.000,00
Consultoría de Color	45.000,00
Asesoría de Imagen Integral	100.000,00
Personal Shopping Integral	150.000,00
Personal Shopper (media jornada)	120.000,00
Personal Shopper (jornada completa)	160.000,00
Suscripción web mensual	15.000,00
Asesoría Virtual	45.000,00
Compras de regalos típicos del país (10% total compra)	10.000,00

Como se mencionó en los objetivos de rentabilidad, se aplicará una política de incremento anual de un 5% en el valor de los servicios.

Por otra parte, se ofrecerá una amplia variedad de sistemas de pago a los clientes, dado que es algo que demandan (según información de encuestas), entre los que se encuentran:

- ✓ Tarjetas de crédito
- ✓ Transferencias bancarias
- ✓ Canje por puntos (mediante sistema de fidelización)
- ✓ Porcentajes de descuentos por compra de paquetes
- ✓ Cheques

#### **5.4. Estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación y promoción es clave para el posicionamiento de la empresa y el conocimiento de los servicios a un público más masivo.

##### **Marca**

Se enfocará la estrategia de comunicación sobre el desarrollo, lanzamiento y gestión de una marca fuerte que se asocie con los conceptos de diseño y calidad de servicio que se focaliza en la estrategia.

Por otra parte, el desarrollo y mantenimiento de una marca a lo largo de los años, permitirá generar distintos escenarios de escalabilidad para la sustentación del negocio a largo plazo.

##### **Canales**

Dado que se requiere una expansión masiva en relación al conocimiento de los servicios que se ofrecerán, se diseñó una estrategia de canales que busca ampliar la presencia de la marca en diferentes contextos donde sea factible encontrar a los clientes potenciales promocionar los servicios.

Es así que se plantea también una fuerte inversión publicitaria que será la puerta de ingreso para la contratación y el crecimiento de las ventas. Esta inversión en publicidad estará acompañada de promociones personalizadas y focalizadas a los distintos segmentos de clientes que se atenderán.

En el siguiente cuadro se presentan los diferentes canales, y seguidamente se detalla la estrategia de comunicación para cada uno de ellos.

	<b>Internet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Canal web propio:</b> participación en modelos de descuento online y diferenciación focalizada en la posibilidad de ver el servicio y el producto que se ofrece, los colores, variedades, antes y después, etc.</li><li>• Presencia en redes sociales: facebook, twitter, youtube, etc</li></ul>
	<b>Boca a boca, red de líderes de opinión</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivar al desarrollo de una red mediante descuentos por acercar clientes, estrategias de fidelización, etc.</li></ul>
	<b>Presencia y cobertura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eventos, expositores de moda y presencia en locales de socios estratégicos (hoteles, centros de estética, tiendas de vestuario y accesorios, etc.)</li></ul>
	<b>Publicidad en medios masivos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevistas en revistas de moda y programas de radio y TV vinculados con el rubro (magazines, matutinos, etc.)</li></ul>

## Internet

La creación de un canal web a través del cual se brinden los servicios de asesoría en imagen personal y personal shopping, mediante la implementación de tecnologías específicas para lograr un servicio virtual personalizado y de calidad, será una de los valores diferenciales más destacados de esta empresa, diferenciándola de la

competencia local. En el siguiente punto (Plaza) se describe con mayor detalle el diseño de este canal.

Por otra parte, se explotará la presencia en redes sociales como Facebook, Twitter, Linked In, youtube, skype, entre otras, que permitirán una masificación de los servicios en cuanto a su conocimiento, así como también la posibilidad de acceder a ofertas y descuentos atractivos.

### **Redes de contacto**

Se contactará a mujeres líderes de opinión para presentarles la empresa, contarles respecto del servicio y brindarles una asesoría integral de manera que tengan la experiencia del servicio. Una vez que la tengan, se les ofrecerá la mitad de precio por cada cliente que consigan, y la nueva obtendrá el 25% de descuento en el servicio que contrate.

También en cuando a Fidelización de clientes, se trabajará en el desarrollo de una tarjeta de acceso a ofertas y regalos por acumulación de puntos. De esta forma se pretende iniciar el proceso de retención y fidelización de clientes, con la perspectiva de que en el mediano plazo se cuente con los equipos y el software instalado para realizar una gestión integral de clientes.

### **Presencia y cobertura**

El objetivo es estar siempre presente en todos los eventos que se realicen en los ámbitos de moda, cuidado personal, turismo, grandes tiendas y malls, entre otros.

- ✓ **Eventos Especiales:** eventos de instituciones de asesoría en imagen personal, donde se muestran los servicios in situ con modelos voluntarias. Grandes eventos de moda, brindar servicios en el evento, fotos de antes y después, sorteos con descuentos de servicios, presentación de estilos de moda para las diferentes temporadas y diferentes tipos de mujer. Eventos en hoteles y grandes tiendas, promocionando vestuarios, accesorios, zapatos y productos de belleza con los servicios de asesoría en imagen personal y personal shopper.

- ✓ **Presencia en Canales de Distribución:** presencia de asesores en las grandes tiendas de vestuario, calzado y accesorios con las cuales se tenga acuerdos comerciales. El asesor estará disponible para guiar a los clientes y asesorarlos en relación a su imagen personal más adecuada para los objetivos que desee. En esa instancia de contacto, le ofrecerá los demás servicios que vende la empresa en asesoría de imagen y le regalará un bonus gift para invitarlo a que conozca estos servicios. En los hoteles se ofrecerán los servicios de personal shopper para guiar a las compras de los huéspedes y ofrecer el servicio de compras de regalos para los que deseen llevar regalos y no tengan tiempo disponible para hacer las compras.

## **5.5. Plaza y estructura organizacional**

### **Plaza**

- ✓ **Local comercial**

Se arrendará un local comercial en la comuna de Las Condes, dado el público objetivo al que se está focalizando, se entiende que es una zona de fácil acceso y cercana a sus residencias.

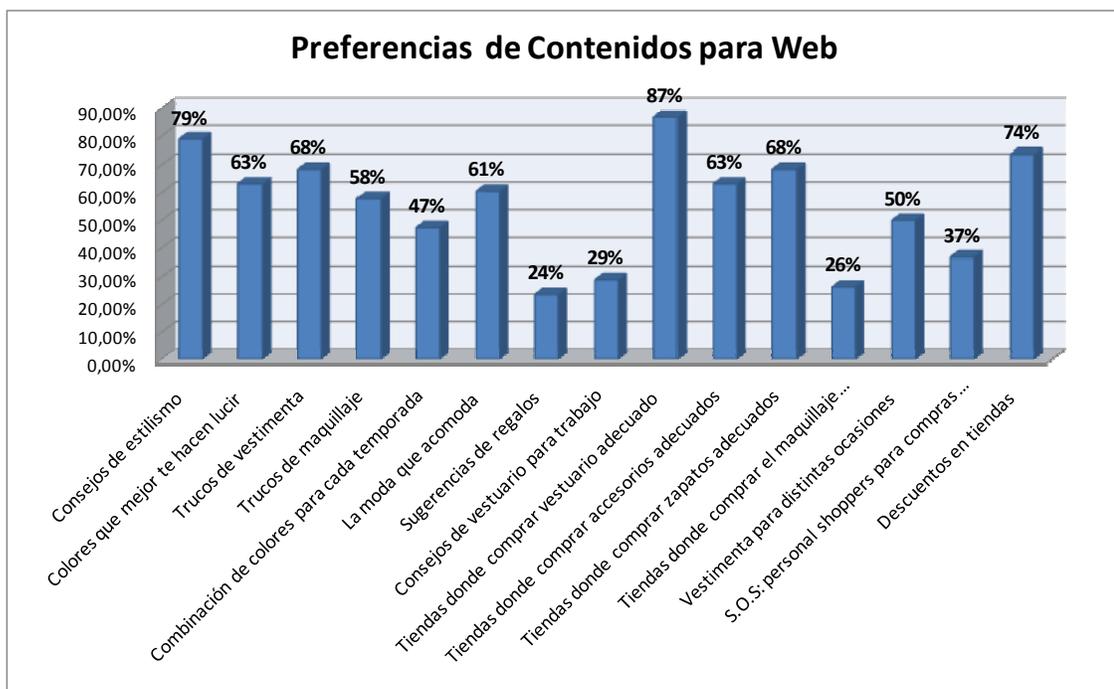
En términos de arquitectura la idea es arrendar una casa que se pueda adaptar en todas sus piezas, con una estética alineada a los conceptos de marca que se van a trabajar. Las habitaciones de la casa se van a recrear en función de los diferentes servicios que se ofrecerán, además de permitir contar con espacios de individualidad que le hagan sentir al cliente que es única en ese momento y espacio.

La luz natural es algo que se va a considerar en el acondicionamiento físico, así como también la incorporación de espejos y tecnología necesaria para la realización de los estudios antropomórficos necesarios para la asesoría.

### ✓ **Canal Web**

Además del centro comercial, se va a desarrollar la web como canal, de manera de captar clientes que se interesen por estos servicios bajo esa modalidad, pagando un poco menos pero recibiendo el mismo nivel de calidad de servicio que se ofrece en forma presencial.

Se contará con un soporte de servicios web que mantengan la plataforma actualizada y den servicios al profesional experto para que pueda funcionar en modalidad virtual lo más similar a como lo hace en modalidad presencial. Para ello, se consultó en la encuesta respecto a intereses de contenidos en una plataforma web, obteniendo los siguientes resultados:



Para el diseño y desarrollo del canal web se incluirán los contenidos y servicios de mayor preferencia del público objetivo.

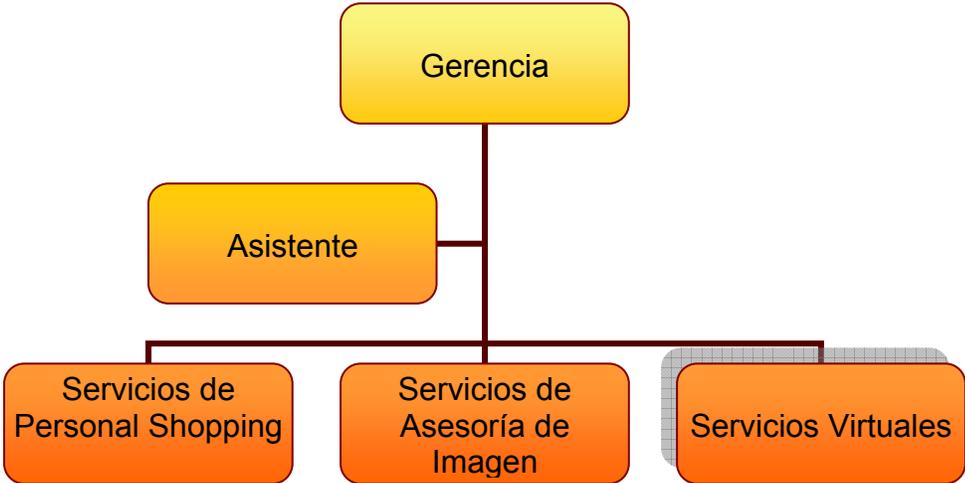
### ✓ **Canales Socios Estratégicos**

Se buscará desarrollar canales de distribución en algunos locales establecidos, que podrían ser grandes tiendas, malls, centros de estética, de manera de conseguir un espacio en el cual se puedan hacer demostraciones y atender a clientes, aprovechando

la afluencia de público y potenciando también la venta de vestuario, accesorios y calzados de la empresa con la cual se logre este tipo de acuerdo.

**Organización**

Se creará una sociedad anónima con un único titular para iniciar el negocio. Se contratará el primer año por plantilla a 2 asesores de imagen, 1 personal shopper y 1 asistente generando la siguiente estructura de plantilla fija:



Los servicios virtuales serán tercerizados a una empresa que se encargará de mantener el canal web actualizado y atender a todas las solicitudes, pero con la supervisión directa de los asesores de imagen y el personal shopper.

En el año 2 se contratará a un personal shopper más y en el año 3 a un asesor de imagen, con lo cual la plantilla quedará con un total de 6 personas fijas.

Por otra parte, se establecerán contratos free lance de acuerdo al tipo de servicios especializados y para cubrir los momentos de mayor demanda y presencia en relación a eventos y alianzas estratégicas que se concreten.

La asistente además de atender llamadas y recibir a los clientes, también será responsable de la gestión de cartera de clientes, el seguimiento post-venta y la coordinación de eventos.

La Gerencia será responsable por asegurar un servicio de calidad, con niveles de diseño y atención que marquen un estilo propio mediante el desarrollo y gestión de una marca fuerte. También tendrá a su cargo la gestión de alianzas estratégicas con proveedores y empresas de productos y servicios complementarios.

Se invertirá fuertemente en sistemas de información tanto para brindar los servicios como para realizar un seguimiento y fidelización de clientes que permita asegurar los ingresos por ventas frecuentes de servicios.<sup>28</sup>

## **6. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO**

En este punto se presenta la evaluación de factibilidad económica – financiera para la implementación de la propuesta de empresa de servicios de asesoría en imagen personal y personal shopping que se describió anteriormente. El objetivo es evaluar el potencial económico de las estrategias propuestas en un horizonte de 5 años.

### **6.1. Ingresos**

Para realizar la estimación de las ventas de los servicios se consideró la siguiente información:

- resultados de disposición a compra de cada uno de los servicios ofrecidos (encuesta)
- precio que estaban dispuestas a pagar por cada uno de los servicios (encuesta)
- total de mercado potencial y market share de la competencia para definir market share de la empresa de acuerdo a objetivos de ventas

---

<sup>28</sup> En el Anexo D se presenta una propuesta de software para servicios de imagen que se cotizó.

De acuerdo a los resultados de la encuesta y al tamaño potencial del mercado, se definió un market share de 6% para los servicios de asesoría de imagen y los 4% para los servicios de personal shopper:

Ingresos	Precio por servicio (CLP)	Unidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Análisis de Imagen y Estilo	65.000,00	servicio individual (2 horas)	26.859.296	28.202.260	29.612.373	31.092.992	32.647.642
Consultoría de Guardarropa	50.000,00	servicio individual (2 horas)	13.577.887	14.256.781	14.969.620	15.718.101	16.504.006
Consultoría de Color	45.000,00	servicio individual (2 horas)	16.755.145	17.592.903	18.472.548	19.396.175	20.365.984
Asesoría de Imagen Integral	100.000,00	servicio individual: paquete (4 horas)	38.665.720	40.599.006	42.628.956	44.760.404	46.998.424
Personal Shopping Integral	150.000,00	servicio individual: paquete (3 horas)	32.835.175	34.476.933	36.200.780	38.010.819	39.911.360
Personal Shopper (media jornada)	120.000,00	servicio individual (4 horas)	16.243.597	17.055.777	17.908.565	18.803.994	19.744.193
Personal Shopper (jornada completa)	160.000,00	servicio individual (6 horas)	10.827.440	11.368.812	11.937.253	12.534.116	13.160.821
Suscripción web mensual	15.000,00	suscripción mensual	54.500.253	57.225.265	60.086.529	63.090.855	66.245.398
Asesoría Virtual	45.000,00	servicio individual	13.625.063	14.306.316	15.021.632	15.772.714	16.561.349
Compras de regalos típicos del país (10% total compra)	10.000,00	servicio individual (Supuesto: compras superiores a 100.000)	738.308	813.985	897.418	989.404	1.090.818
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>			<b>224.627.884</b>	<b>235.898.039</b>	<b>247.735.675</b>	<b>260.169.573</b>	<b>273.229.996</b>

La proyección en ventas por cada uno de los servicios se realizó a 5 años, considerando un aumento conservador del 5% anual en ventas.

## 6.2. Inversión requerida y fuentes de financiamiento

Para implementar el proyecto se requiere una inversión inicial de **\$ 29.545.000**. Se obtendrá un préstamo de 50.000.000 a pagarse en 36 meses con una tasa de interés mensual de 1,14 % (Anexo D). Con ese dinero se podrá cubrir el total por gastos de proyecto y efectivo para el capital de giro (pago de sueldos, servicios, arrendamiento, etc.).

### 6.3. Costos y Gastos

Se presentan los resultados del cálculo de Costos y Gastos proyectado a 5 años considerando un aumento de 5% anual.

Costos Totales (CLP)	Valor	Unidad	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Costos Remuneraciones</b>								
1 Asistente	718.133	CLP mensual		8.617.594	9.048.474	9.500.898	9.975.943	10.474.740
2 asesores en imagen personal	4.787.552	CLP por 2 mensual		57.450.628	60.323.160	63.339.318	66.506.284	69.831.598
1 Personal Shopper	1.795.332			21.543.986	45.242.370	47.504.488	49.879.713	52.373.698
Remuneración por ingresos (1%)	1%	%		2.246.279	2.358.980	2.477.357	2.601.696	2.732.300
<b>Costos Generales</b>								
Arriendos y Gastos Comunes	2.000.000	CLP Mensual		24.000.000	25.200.000	26.460.000	27.783.000	29.172.150
Hosting	30.000	CLP Mensual		360.000	378.000	396.900	416.745	437.582
Servicios	200.000	CLP Mensual		2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
Soporte Canal Web	1.500.000	CLP mensual		18.000.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250	21.879.113
Soportes Sw	50.000	mensual		600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Servicios de administración	50.000	mensual		600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Publicidad	24.000.000	CLP anual		24.000.000	25.200.000	26.460.000	27.783.000	29.172.150
<b>Gastos de Proyecto</b>								
Mobiliario	15.000.000		15.000.000					
Creación de marca	10.000.000	CLP Inicial	5.000.000	3.000.000	2.000.000			
Desarrollo de Canal Web	5.000.000	CLP Inicial	5.000.000					
Sociedad Anonima.	1.545.000	CLP Inicial	1.545.000					
Diseño - Implementación Sw	3.000.000	CLP Inicial	3.000.000					
<b>TOTAL</b>			<b>29.545.000</b>	<b>162.818.487</b>	<b>192.430.984</b>	<b>199.952.961</b>	<b>209.951.080</b>	<b>220.449.153</b>

### 6.4. Flujo de Caja y Estado de Resultados

El siguiente cuadro refleja la proyección incluyendo el Margen Operacional y Flujo de Caja que finaliza al año 5 en positivo. La caída en el año 2 y 3 responde al aumento de personal.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión Inicial (\$)</b>	- 29.545.000					
<b>Ingresos (\$)</b>		224.627.884	235.898.039	247.735.675	260.169.573	273.229.996
<b>Costos (\$)</b>		- 162.818.487	- 192.430.984	- 199.952.961	- 209.951.080	- 220.449.153
<b>Impuesto a la Renta (25%)</b>	- 29.545.000	- 15.602.349	- 13.933.429	- 10.455.617	- 14.526.167	- 19.163.891
<b>Margen Operacional (\$)</b>	<b>- 29.545.000</b>	<b>46.207.047</b>	<b>29.533.626</b>	<b>37.327.098</b>	<b>35.692.327</b>	<b>33.616.952</b>
<b>Prestamo</b>	52.357.243	- 15.193.108	- 17.406.923	- 19.943.318		
<b>Intereses</b>		- 6.233.252	- 4.019.437	- 1.483.042		
<b>Flujo de Caja</b>	<b>22.812.243</b>	<b>24.780.687</b>	<b>8.107.266</b>	<b>15.900.738</b>	<b>35.692.327</b>	<b>33.616.952</b>

Aplicando una tasa de descuento del 12% se obtiene una **VAN de \$103.582.289** y una **TIR de 135%**, lo que refleja un resultado positivo en términos de factibilidad financiera, dada la alta tasa de retorno sobre la inversión.

El siguiente cuadro muestra el **Estado de Resultados**:

Column1	Column2	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
	VENTAS	224.627.884	235.898.039	247.735.675	260.169.573	273.229.996
	COSTO DE VENTAS	(156.972.208)	(187.442.004)	(228.483.763)	(239.907.951)	(251.903.348)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>						
	INTERESES PERDIDOS	(6.233.252)	(4.019.437)	(1.483.042)		
	DEPRECIACIÓN		(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)
<b>UTILIDAD ANTES DE MPUESTOS</b>						
	PARICIPACION A TRABAJADORES 1%	(2.246.279)	(2.358.980)	(2.477.357)	(2.601.696)	(2.732.300)
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESO A LA RENTA	59.176.145	38.327.618	11.541.513	13.909.927	14.844.348
	IMPUESTO A LA RENTA	(14.794.036)	(9.581.905)	(2.885.378)	(3.477.482)	(3.711.087)
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>44.382.108</b>	<b>28.745.714</b>	<b>8.656.135</b>	<b>10.432.445</b>	<b>11.133.261</b>

También aquí se observa un escenario favorable en cuanto a las utilidades netas del ejercicio que finalizan en positivo al año 5 con tendencia al crecimiento.

## 6.5. Análisis de Sensibilidad

Para completar el análisis económico financiero es necesario considerar al menos dos escenarios más del que resultó de la evaluación, uno positivo y otro negativo, de manera contemplar posibles cambios a nivel de entorno y comportamiento de compra que afectan directamente a la proyección de resultados.

En el escenario optimista, se partió de la TIR de 135% y se fue aumentando de a 5% hasta alcanzar un 75% de incremento en el valor de los ingresos. Por otra parte, para el escenario negativo, se partió del 135% y se fue disminuyendo en -5% hasta alcanzar el -75% (los cuadros se presentan en el Anexo F).

De este análisis se llega a la conclusión de que cualquier valor que se obtenga por sobre los indicados en el cuadro a continuación registrará ganancias:

<b>VAN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.869.619	-\$ 29.545.000,00	\$ 20.451.593,78	\$ 5.785.683,24	\$ 3.236.540,49	\$ 1.369.779,37	\$ 571.022,25

Esto significa que la TIR oscilando entre 135% (escenario resultante) y 126% (escenarios positivo y negativo), a una misma tasa de descuento del 12%, mantiene un VAN positivo y genera rentabilidad.

<b>Td</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
<b>VAN</b>	<b>103.582.289</b>	<b>1.869.619</b>
<b>TIR</b>	<b>135%</b>	<b>126%</b>

Por lo anterior, se concluye que aún considerando los escenarios más extremos, la implementación de la estrategia propuesta es factible contable y financieramente.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como objetivo general de este informe se propuso evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación e implementación de una empresa de servicios de asesoría en imagen personal y personal shopping en Santiago de Chile, focalizado al segmento Mujeres ABC1, habiendo cumplido con el propósito establecido, concluyendo que la propuesta es viable tanto estratégica como técnica y económicamente.

Dentro de los objetivos específicos, se ha identificado el perfil del consumidor de este tipo de servicios, relevando y comprendiendo sus necesidades de manera de diseñar una propuesta que las satisfaga, como la que se describe en el presente informe. Los clientes potenciales manifiestan alto nivel de expectativas en relación a la contratación de los servicios y disponibilidad de pago lo que revela tendencia al crecimiento del mercado al desarrollar una oferta diferenciadora y aumentar la penetración por medio de una estrategia publicitaria agresiva.

De las entrevistas y el benchmarking realizado se concluye que los servicios de Asesoría de Imagen Personal y Personal Shopper son relativamente nuevos en Chile, en comparación con otros países como USA, y países de europeos como Italia y España que tienen un mercado muy desarrollado.

Por otra parte, de la información relevada en las encuestas, entrevistas y análisis del mercado, se pudo constatar que el nivel de competencia y de oferta de estos servicios en Chile es bajo y que existe una oportunidad para desarrollar alianzas estratégicas con empresas de productos colaterales al servicio.

Para el diseño del negocio se ha trabajado sobre el eje de una estrategia de diferenciación que permita captar una porción de mercado que no se está atendiendo con la oferta actual, incorporando niveles de diseño, tecnología y calidad de servicio que han sido factores altamente valorados por parte de las encuestadas.

Si bien la mayoría de los negocios que hoy están ofreciendo los servicios de asesoría en imagen personal y personal shopping argumentan que una estructura fija de

personal no conviene porque genera más costo que ganancia, aquí se ha demostrado que con una propuesta diferencial, un desarrollo de marca que posicione a la empresa y una fuerte inversión en publicidad y promoción, así como también la generación de alianzas estratégicas con empresas que venden productos y servicios colaterales, se puede lograr altos niveles de rentabilidad.

El proyecto requiere una alta inversión inicial de US\$ 29.545.000 que se podría recuperar en el plazo de un año de funcionamiento de la empresa, con una rentabilidad creciente en una proyección a 5 años.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker David, Building Strong Brands, Editorial: Simon & Schuster - Estados Unidos, 1995.
- Bonet, José-Vicente, Sé amigo de ti mismo: manual de autoestima, Ed. Sal Terrae Maliaño, Cantabria, España, 1997.
- Cutropia Fernández, Plan de Marketing: paso a paso, 2º edición, Ed. Esic, 2005.
- Drucker, Peter, La Gerencia, Ed. EL ATENEO, Argentina, 2002
- Hitt, Ireland, Hoskisson, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, 7ma Edición, Cengage Learning –Editores, 2008, México D.F.
- Hitt, Ireland, Hoskisson. Administración Estratégica. Séptima Edición, Ed.Cengage Learning, México, 2008.
- Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, Octava Edición, Pearson Educación, México, 2008.
- Lambin, Jean-Jacques, Marketing Estratégico, Ed. McGraw-Hill, 1987.
- Larry Bossidy y Ram Charan, El arte de la ejecución en los negocios, Editorial Santillana, 2008.
- Martin Lindström, Compradicción, Editorial: Grupo Editorial Norma Usa, Colombia, 2010.
- Myers, James H., Segmentation & Positioning for Strategic Marketing Decisions, American Marketing Association, 1996.
- Porter, Michael, Ser Competitivo, Editorial: Deusto – España, año 2009.

### Referencias internet:

Instituto Colour Me Beautiful: [www.colourmebeautiful.es](http://www.colourmebeautiful.es)

Cámara Nacional de Comercio de Chile: [www.cnc.cl](http://www.cnc.cl)

Prochile: [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)

Instituto Nacional de Estadísticas (INE): [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

Cámara de Comercio de Medellín: [www.camaramed.org.co](http://www.camaramed.org.co)

Imagen a tu medida: [www.imagenatumedida.cl](http://www.imagenatumedida.cl)

Personal Shopper Chile: [www.personalshopperchile.cl](http://www.personalshopperchile.cl)

Versatima: [www.versatima.cl](http://www.versatima.cl)

DPIP Capacitacion: [www.dpipcapacitacion.cl](http://www.dpipcapacitacion.cl)

Asesoría de Imagen: [www.asesoriadeimagen.cl](http://www.asesoriadeimagen.cl)

Relook [www.relookmed.com](http://www.relookmed.com)

Albina Yianatos: [www.albinayianatos.cl](http://www.albinayianatos.cl)

## ANEXOS

### Anexo A: Encuesta a Mujeres ABC1

#### ENCUESTA DE SERVICIOS DE ASESORAMIENTO DE IMAGEN Y PERSONAL SHOPPER

*Como parte de un estudio para evaluar los servicios de asesoramiento en imagen y personal shopper, le solicitamos que nos brinde su opinión respecto a su percepción del tema.*

*Para esto, le agradecemos completar el siguiente cuestionario que es muy sencillo y le tomará aproximadamente 8 minutos de su tiempo.*

*Sus respuestas son anónimas y muy importantes para colaborar con el mencionado estudio académico de Magíster.*

#### SECCIÓN 1: CONOCIMIENTO DEL SERVICIO

1. Del 1 al 7 (siendo 1 irrelevante y 7 muy influyente), señale ¿Cuánto influye su aspecto físico en el buen desarrollo de relaciones personales y profesionales?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>						

2. ¿Qué nivel de importancia usted le atribuye a la vestimenta para su presentación personal y objetivos profesionales/sociales, de acuerdo con la escala del 1 al 7 (donde 1 es muy poca y 7 es mucha)?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>						

3. ¿Le gustaría hacerse experto en su forma de vestirse?

Sí  No

4. ¿Cuánto gasta en vestimenta aproximadamente por mes?

Vestimenta Formal	Menos de \$10.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$10.001 y \$50.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$50.001 y \$150.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$150.000 y \$500.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$500.001 y \$1.000.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$1.000.000 <input type="checkbox"/>
Vestimenta Casual	Menos de \$10.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$10.001 y \$50.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$50.001 y \$150.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$150.000 y \$500.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$500.001 y \$1.000.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$1.000.000 <input type="checkbox"/>
Zapatería	Menos de \$10.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$10.001 y \$50.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$50.001 y \$150.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$150.000 y \$500.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$500.001 y \$1.000.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$1.000.000 <input type="checkbox"/>
Accesorios	Menos de \$10.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$10.001 y \$50.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$50.001 y \$150.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$150.000 y \$500.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$500.001 y \$1.000.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$1.000.000 <input type="checkbox"/>
Vestimenta Deportiva	Menos de \$10.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$10.001 y \$50.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$50.001 y \$150.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$150.000 y \$500.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$500.001 y \$1.000.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$1.000.000 <input type="checkbox"/>
Otra (especifique)	Menos de \$10.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$10.001 y \$50.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$50.001 y \$150.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$150.000 y \$500.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$500.001 y \$1.000.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$1.000.000 <input type="checkbox"/>

5. ¿Conoce los servicios de asesoramiento en imagen y personal shopper (asesor personal de compras) que existen actualmente en Chile?
- Asesoramiento en imagen personal    Sí     No
- Personal Shopper    Sí     No
6. ¿Alguna vez contrató este tipo de servicios?
- Asesoramiento en imagen personal    Sí     No
- Personal Shopper    Sí     No

## SECCIÓN 2: EVALUACIÓN DEL SERVICIO

---

7. ¿Qué nota le pone al servicio que recibió en una escala de 1 a 7 (igual que en el colegio, donde 1 es muy malo y 7 es excelente)

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>						

8. ¿Cuáles fueron sus motivaciones principales para contratar un servicio de asesoramiento de imagen? (puede marcar más de una opción):

1. Aprender a vestirme para ir a mi trabajo
2. Aprender a vestirme para cada ocasión
3. Saber los colores que me quedan mejor y aprender a combinarlos
4. Estar a la moda
5. Ascender en mi trabajo
6. Mejorar mi imagen para sentirme más linda y segura
7. Buscar un nuevo trabajo
8. Mejorar mi apariencia física para desarrollar relaciones interpersonales efectivas
9. Fortalecer mi autoestima
10. Otro, \_\_\_\_\_

especifique:

---

9. ¿Cuáles fueron sus motivaciones principales para contratar un servicio de personal shopper? (puede marcar más de una opción):

1. Aprender a comprar vestimenta y accesorios afines a mi estructura física
2. Conocer las tiendas donde puedo encontrar vestimentas y accesorios adecuados a mi estructura física
3. Para tener un personal shopper que me solucione las compras y yo no tenga que ir a comprar
4. Limpieza de closet o auditoría de vestuario
5. Ser experta en el desarrollo de mi propio look
6. Otro, \_\_\_\_\_

especifique:

---

10. ¿Cuánto pagó por este servicio?

Personal Shopper o Personal Shopping	Menos de \$100.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$100.000 y \$200.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$200.000 y \$300.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$300.000 y \$500.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$500.000 y \$700.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$700.000 <input type="checkbox"/>
Taller de Estilismo en Vestuario	Menos de \$100.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$100.000 y \$200.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$200.000 y \$300.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$300.000 y \$500.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$500.000 y \$700.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$700.000 <input type="checkbox"/>
Taller de Color	Menos de \$50.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$50.000 y \$100.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$100.000 y \$150.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$150.000 y \$200.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$200.000 y \$300.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$300.000 <input type="checkbox"/>
Auditoria de Vestuario	Menos de \$50.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$50.000 y \$100.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$100.000 y \$150.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$150.000 y \$200.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$200.000 y \$300.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$300.000 <input type="checkbox"/>

Otro tipo de servicio, especifique servicio y precio:

---



---

11. Pensando en el servicio de asesoramiento que usted recibió, indíqueme su nivel de acuerdo respecto de las siguientes afirmaciones (**Marque una respuesta para cada afirmación**)

Usted hablaría favorablemente a sus amigos y/o colegas del servicio de asesoramiento que recibió en la empresa	MUY EN DESACUERDO O <input type="checkbox"/>	EN DESACUERDO O <input type="checkbox"/>	NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO O <input type="checkbox"/>	DE ACUERDO <input type="checkbox"/>	MUY DEACUERDO <input type="checkbox"/>
El servicio de asesoramiento que usted recibió aumentó su autoestima y seguridad personal	MUY EN DESACUERDO O <input type="checkbox"/>	EN DESACUERDO O <input type="checkbox"/>	NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO O <input type="checkbox"/>	DE ACUERDO <input type="checkbox"/>	MUY DEACUERDO <input type="checkbox"/>
El servicio de asesoramiento que usted recibió contribuye favorablemente a su desempeño en el trabajo, ámbito social, relacionamiento en general	MUY EN DESACUERDO O <input type="checkbox"/>	EN DESACUERDO O <input type="checkbox"/>	NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO O <input type="checkbox"/>	DE ACUERDO <input type="checkbox"/>	MUY DEACUERDO <input type="checkbox"/>

12. ¿Qué nota le pondría al servicio de que recibió? (**Marque una nota, de 1 a 7 para cada frase, donde 1 es pésimo y 7 excelente**)

Tipo de asesoramiento	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Nivel de contenido de la asesoría	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Nivel de conocimiento/formación del asesor	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Materiales que le entregaron	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Precio del servicio	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Ubicación de la empresa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/>						
Estética de la empresa	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	<input type="checkbox"/>						
Atención post venta	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	<input type="checkbox"/>						
Disponibilidad del asesor a Consultas	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	<input type="checkbox"/>						
Factibilidad de aplicación de lo aprendido en su vida diaria	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	<input type="checkbox"/>						
Aplicación de lo aprendido en la vida diaria	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	<input type="checkbox"/>						
Valoración de sí misma	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	<input type="checkbox"/>						
Prestigio internacional (Color Me Beautiful y otro)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	<input type="checkbox"/>						

13. Qué mejoraría del servicio de asesoramiento en imagen y personal shopper que recibió? **(Escriba su respuesta)**

14. ¿Podría marcar o indicar el nombre o marca de la empresa que le prestó el servicio?

- Versátima (Magdalena Elton)
- Imagen a tu Medida (Loreto Arellano)
- PDIP Capacitación (Lilián Bustamante)
- Personal Shopper Chile (Pilar Malverde)

Otra, nombre de la empresa y asesora:

---

15. ¿Por qué decidió contratar el servicio? Escriba su respuesta, incluyendo los atributos percibidos (ventajas observadas que facilitaron su decisión).

---

16. ¿Por qué medio se enteró de este servicio?

- a. Internet: página web/ mailing
- b. Internet: redes sociales (facebook, twitter, otras)
- c. Publicidad en revistas
- d. Entrevistas en revistas
- e. Recomendación
- f. Otro, especifique: \_\_\_\_\_

### SECCIÓN 3: VALORACIÓN DE LA POTENCIAL CONTRATACIÓN DEL SERVICIO

---

17. Si respondió que **NO** en la pregunta 6, En caso que le ofrecieran alguno de estos servicios ¿los contrataría?

Asesoramiento en imagen personal    Sí     No   
 Personal Shopper    Sí     No

18. ¿Cuáles serían sus motivaciones para contratar un servicio de Asesoramiento de Imagen Personal? (puede marcar más de una opción):

- Asesoramiento imagen personal
- Aprender a vestirme para ir a mi trabajo
- Aprender a vestirme para cada ocasión
- Saber los colores que me quedan mejor y aprender a combinarlos
- Estar a la moda
- Ascender en mi trabajo
- Mejorar mi imagen para sentirme más linda y segura
- Buscar un nuevo trabajo
- Mejorar mi apariencia física para desarrollar relaciones interpersonales efectivas
- Fortalecer mi autoestima

Otro, \_\_\_\_\_ especifique:

19. ¿Cuáles serían sus motivaciones para contratar un servicio de Personal Shopper? (puede marcar más de una opción):

- Aprender a comprar vestimenta y accesorios afines a mi estructura física
- Conocer las tiendas donde puedo encontrar vestimentas y accesorios adecuados a mi estructura física
- Para tener un personal shopper que me solucione las compras y yo no tenga que ir a comprar
- Limpieza de closet o auditoría de vestuario
- Ser experta en el desarrollo de mi propio look

Otro, \_\_\_\_\_ especifique:

20. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por cada uno de los siguientes servicios?

Personal Shopper o Personal Shopping	Menos de \$100.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$100.000 y \$200.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$200.000 y \$300.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$300.000 y \$500.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$500.000 y \$700.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$700.000 <input type="checkbox"/>
Taller de Estilismo en Vestuario	Menos de \$100.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$100.000 y \$200.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$200.000 y \$300.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$300.000 y \$500.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$500.000 y \$700.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$700.000 <input type="checkbox"/>

Taller de Color	Menos de \$50.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$50.000 y \$100.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$100.000 y \$150.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$150.000 y \$200.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$200.000 y \$300.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$300.000 <input type="checkbox"/>
Auditoria de Vestuario	Menos de \$50.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$50.000 y \$100.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$100.000 y \$150.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$150.000 y \$200.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$200.000 y \$300.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$300.000 <input type="checkbox"/>

#### SECCIÓN 4: EVALUACIÓN DE ESCENARIOS

---

21. En caso que le ofrecieran un servicio de **Análisis de Imagen y Estilo**: la ayuda a crear una nueva imagen y a usar la ropa y los accesorios adecuados a su físico, así como buscar un look con el que se sienta más cómoda, ¿estaría interesada en contratarlo? Marque su nivel de interés según la siguiente escala:

Nada interesada <input type="checkbox"/>	Poco interesada <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>	Interesada <input type="checkbox"/>	Muy interesada <input type="checkbox"/>
---	---	---	--	--

22. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por el servicio indicado?

Menos de \$30.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$31.000 y \$50.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$51.000 y \$80.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$80.000 <input type="checkbox"/>
---	---	---	---

23. En caso que le ofrecieran un servicio de **Consultoría de guardarropa**: consiste en asesorarla sobre las prendas de ropa que debe tener en su guardarropa para las diferentes ocasiones y darle el “coaching” necesario sobre las prendas que no debe usar, ¿estaría interesada en contratarlo? Marque su nivel de interés según la siguiente escala.

Nada interesada <input type="checkbox"/>	Poco interesada <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>	Interesada <input type="checkbox"/>	Muy interesada <input type="checkbox"/>
---	---	---	--	--

24. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por el servicio indicado?

<b>Menos de \$30.000</b> <input type="checkbox"/>	Entre \$31.000 y \$50.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$51.000 y \$80.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$80.000 <input type="checkbox"/>
--	---	---	---

25. En caso que le ofrecieran un servicio de **Consultoría de Color**: donde le enseñen a identificar cuáles son los tonos que le favorecen en su ropa, cabello y maquillaje, ¿estaría interesada en contratarlo? Marque su nivel de interés según la siguiente escala.

Nada interesada <input type="checkbox"/>	Poco interesada <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>	Interesada <input type="checkbox"/>	Muy interesada <input type="checkbox"/>
---	---	---	--	--

26. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por el servicio indicado?

Menos de \$30.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$31.000 y \$50.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$51.000 y \$80.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$80.000 <input type="checkbox"/>
---	---	---	---

27. En caso que le ofrecieran un servicio de **Coaching de Imagen Personal**: combina los aspectos del look en general como ropa, maquillaje, peinado, accesorios, etc. así como también la forma en la que usted logra verse a sí misma, ¿estaría interesada en contratarlo? Marque su nivel de interés según la siguiente escala.

Nada interesada <input type="checkbox"/>	Poco interesada <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>	Interesada <input type="checkbox"/>	Muy interesada <input type="checkbox"/>
---	---	---	--	--

28. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por el servicio indicado?

Menos de \$120.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$121.000 y \$180.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$181.000 y \$250.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$250.000 <input type="checkbox"/>
--	---	---	--

29. En caso que le ofrecieran un servicio de **Coaching de Estilo**: que cubre todos los aspectos de imagen externa que incluyen: uso de prendas y accesorios adecuados pero también abarcan el uso de buenos modales y lenguaje adecuado para cada ocasión, ¿estaría interesada en contratarlo? Marque su nivel de interés según la siguiente escala.

Nada interesada <input type="checkbox"/>	Poco interesada <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>	Interesada <input type="checkbox"/>	Muy interesada <input type="checkbox"/>
---	---	---	--	--

30. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por el servicio indicado?

Menos de \$120.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$121.000 y \$180.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$181.000 y \$250.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$250.000 <input type="checkbox"/>
--	---	---	--

31. En caso que le ofrecieran un servicio de **Personal Shopper**: donde la guíen para ir de compras y sobre qué comprar y qué no comprar y dónde comprar, ¿estaría interesada en contratarlo? Marque su nivel de interés según la siguiente escala.

Nada interesada <input type="checkbox"/>	Poco interesada <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>	Interesada <input type="checkbox"/>	Muy interesada <input type="checkbox"/>
---	---	---	--	--

32. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por el servicio indicado?

Menos de \$120.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$121.000 y \$180.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$181.000 y \$250.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$250.000 <input type="checkbox"/>
--	---	---	--

33. En caso que le ofrecieran un combo por 3 servicios de los indicados, cuáles combinaría, debiendo elegir dos del grupo A y uno del grupo B:

GRUPO A

- Análisis de Imagen y Estilo:
- Consultoría de guardarropa
- Consultoría de Color:
- Coaching de Imagen Personal

GRUPO B

- Coaching de Imagen Personal
- Coaching de Estilo
- Personal Shopper

34. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por el combo seleccionado?

Menos de \$250.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$251.000 y \$350.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$351.000 y \$500.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$500.000 <input type="checkbox"/>
--	---	---	--

35. En caso que le ofrecieran un **servicio virtual** de asesoramiento de imagen y guía de compras, donde usted se registra y recibe consejos exclusivos de acuerdo con su contextura física y estilo personal, carta de colores adecuados a su tono de piel y cabello, cartilla de fotos con diseños que mejor se ajustan a sus medidas, asesoramiento personalizado de cómo vestirse en cada ocasión, información de tiendas y tipo de vestimenta, calzado, accesorios etc., de tendencia para cada temporada, tips de cómo desarrollar un look personal que mejor se adapte a su vida profesional y laboral, opciones de descuentos, entre otros, usted ¿estaría interesada en contratarlo? Marque su nivel de interés según la siguiente escala.

Nada interesada <input type="checkbox"/>	Poco interesada <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>	Interesada <input type="checkbox"/>	Muy interesada <input type="checkbox"/>
---	---	---	--	--

36. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por la suscripción web a este tipo de servicios?

Menos de \$10.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$11.000 y \$20.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$21.000 y \$30.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$30.000 <input type="checkbox"/>
---	---	---	---

37. En caso que existiera un sitio web especializado en asesoramiento de imagen personal y personal shopping, donde usted tenga que completar un formulario de sus características físicas, enviar una foto, y con un pago mensual tendría acceso a toda la información necesaria para mejorar su look personal y contar con una guía de compras, además de tener una línea directa (telefónica y web) con un asesor experto para consultas específicas. ¿Qué tipo de información le interesaría encontrar en un sitio web de estas características?

- Consejos de estilismo de acuerdo a tu contextura física
- Colores que mejor te hacen lucir de acuerdo a tu color de piel y cabello
- Trucos de vestimenta
- Trucos de maquillaje

- Combinación de colores para cada temporada
- La moda que acomoda (según tu estilo y contextura física)
- Sugerencias de regalos que mejor se adaptan a las características físicas de tus amigas o amigos
- Consejos para vestirse adecuadamente según la empresa en la que trabajes
- Tiendas donde encontrar la vestimenta que mejor se adapten a tu estilo
- Tiendas donde encontrar los accesorios que mejor se adapten a tu estilo
- Tiendas donde encontrar los zapatos que mejor se adapten a tu estilo
- Tiendas donde encontrar el maquillaje que mejor se adapten a tu estilo
- Cómo vestirse para las distintas ocasiones (fiestas, entrevista laboral, bodas, etc.)
- S.O.S: datos de personal shoppers que te hagan las compras cuando no tengas tiempo o no tengas idea de qué ropa ponerte para un evento especial
- Descuentos en tiendas de vestuario, calzado, accesorios y productos de belleza
- Otra información de interés y/o beneficio que consideres necesario que esté en el sitio:

38. Si usted se fuera por trabajo a otro país, por un período corto de tiempo (por ej. para un proyecto), y le ofrecieran en el hotel un servicio de compras de regalos típicos del país para que usted lleve a su familia, amigos, etc. ¿estaría interesada en contratarlo? Marque su nivel de interés según la siguiente escala.

Nada interesada <input type="checkbox"/>	Poco interesada <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>	Interesada <input type="checkbox"/>	Muy interesada <input type="checkbox"/>
---	---	---	--	--

39. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por ese servicio?

Menos del 10% del gasto total <input type="checkbox"/>	Entre el 10% y el 20% del gasto total <input type="checkbox"/>	Entre el 20% y el 30% del gasto total <input type="checkbox"/>	Más del 30% del gasto total <input type="checkbox"/>
---	---	---	---

## SECCIÓN 5: PRÁCTICAS DE COMPRA

---

40. Cuando sale de compras (de vestuario, accesorios, zapatos, etc.), ¿con quién va acompañada generalmente?

Con nadie, me gusta salir sola

Con mi mamá

Con algún otro familiar (especifique):

Con mis amigas

Con mi pololo/marido

a. Otro, especifique: \_\_\_\_\_

41. Nombre los locales en los cuales generalmente compraría cada uno de estos productos. Indique hasta 3 alternativas (por ejemplo Sprit, Falabella, Hush Puppies, etc).

Vestimenta Formal			
Vestimenta Casual			
Zapatos			
Accesorios (carteras, pañuelos, etc.)			
Vestimenta Deportiva			
Otro, especificar			

42. ¿Con qué frecuencia realiza compras? Indique la frecuencia por cada una de las opciones

	UNA VEZ POR SEMANA	UNA VEZ POR MES	EN CADA TEMPORADA (cada 3 meses)	2 VECES AL AÑO
Vestimenta Formal				
Vestimenta Casual				
Zapatos				
Accesorios (carteras, pañuelos, etc.)				
Vestimenta Deportiva				
Otro, especificar				

43. ¿A qué lugares va con frecuencia para adquirir esos productos?

	Mayor frecuencia	Menor Frecuencia
Mall		
Centro		
Tiendas particulares		
Ferias		
Outlet		
Otro, especificar		

**SECCIÓN 6: DATOS PERSONALES**

---

44. ¿Qué edad tiene Ud.? **(Marque solo una respuesta)**

Entre 18 y 25 años <input type="checkbox"/>	Entre 26 y 35 años <input type="checkbox"/>	Entre 36 y 45 años <input type="checkbox"/>	Entre 46 y 55 años <input type="checkbox"/>	56 o más años <input type="checkbox"/>
--	--	--	--	---

45. De las siguientes posiciones o cargos, ¿Cuál es el que más se acerca a su responsabilidad dentro de la empresa.? **(Marque solo una respuesta)**

Director y/o Gerente <input type="checkbox"/>	Ejecutivo Profesional <input type="checkbox"/>	Operario <input type="checkbox"/>	Contratista <input type="checkbox"/>	Personal Administrativo <input type="checkbox"/>	Personal de Mantenimiento <input type="checkbox"/>	Otro. ¿Cuál? <input type="checkbox"/>
--	---	--------------------------------------	---	---	---	--

46. ¿Cuál es su actual nivel de ingresos?

No trabajo, soy estudiante <input type="checkbox"/>	Menos de \$800.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$800.000 y \$1.200.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$1.200.000 y \$1.500.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$1.500.000 y \$1.800.000 <input type="checkbox"/>	Entre \$1.800.000 y \$2.500.000 <input type="checkbox"/>	Más de \$2.500.000 <input type="checkbox"/>
--	--	---	---	---	---	--

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR. SU OPINIÓN ES MUY VALIOSA PARA NOSOTROS!!!!**

## Anexo B: Pauta Entrevistas en Profundidad

Entrevistada:

Empresa:

Fecha:

Lugar:

### Introducción

0. *Cuéntame acerca de la historia de Imagen a Tu Medida, cómo comenzó, cuáles fueron tus motivaciones, cuáles fueron tus primeros clientes.*

### Empresa

1. *¿Qué **antigüedad** tiene en el mercado?*
2. *¿Qué **cantidad** de personas trabajan?*
3. *¿En qué **modalidad de contratación**?*
4. *¿Qué **condiciones (perfil)** deben tener las personas para trabajar, hay personas que sean **absolutamente claves**?*
5. *¿Cómo hacen para **retenerlas**?*
6. *¿Cuáles fueron los **factores centrales** para su **inserción en el mercado**?*
7. *¿Se siente **consolidada** como empresa? ¿qué le falta?*
8. *¿Es **rentable** la empresa?*
9. *¿Es importante la **ubicación geográfica** del local? ¿por qué?*
10. *¿Cómo haces para que el **negocio sea escalable** y no dependa solo de tu imagen (one man show)?*
11. *¿Tiene un **límite de crecimiento**?*

### Servicios/Precio

12. *¿Qué **tipo de servicios** ofrecen?*
13. *¿Cuál es tu **valor diferencial** respecto a la competencia?*
14. *¿Quiénes son tus **competidores** más grandes, antiguos, más diferenciados? ¿Cuál es esa **diferenciación**? ¿Compite en distintos **segmentos, servicios**?*
15. *¿Los servicios presentan **estacionalidad**?*

16. ¿Qué entiende **por personal shopper**? ¿Considera que en Chile el **concepto** se entiende en términos generales?
17. ¿Realizan **seguimiento post venta**?
18. ¿Cuál es el **precio de los servicios**?

### Perfil/Intereses Clientes

19. ¿Qué **cantidad** de clientes tienen?
20. ¿Cuál es su **duración promedio**?
21. ¿**En base a que eligen** los clientes?
22. ¿Cuáles son los **atributos para mantener al cliente** (ordenados en orden de importancia)?
23. ¿**Cuánto pesan** los distintos tipos de clientes en **facturación y margen**?
24. ¿Se han **ido** clientes? ¿por qué?
25. ¿Cuáles son los **servicios más consumidos**?, y ¿por qué **segmentos**? ¿qué **edades**? ¿qué **contextura física**?
26. ¿Cuál es el **beneficio** que sus clientes destacan en su servicio? Conocimiento y prestigio internacional.
27. ¿Cuánto **valor** le atribuyen sus clientes respecto al beneficio del servicio para su **desarrollo personal y fortalecimiento de la autoestima**?
28. ¿Cuáles son las **motivaciones** que manifiestan sus clientes cuando contratan este servicio?
29. ¿Cuáles han sido los **principales escollos** para tener más clientes y cuáles son los **desafíos a futuro**?

### Comercialización/Publicidad

30. ¿Cómo se **comercializa** el servicio?
31. ¿Cómo llegan los clientes? ¿Cuáles son los **canales de ingreso, publicidad, etc.**?
32. ¿Tienen **alianzas estratégicas** con empresas de vestuario y accesorios?

## Anexo C: Entrevistas realizadas

Entrevistada: Lilián Bustamante  
Empresa: DPIP Capacitación  
Fecha: 29/08/2011  
Lugar: Vitacura 3568 /oficina 516

### Introducción

*Cuéntame acerca de la historia de Imagen a Tu Medida, cómo comenzó, cuáles fueron tus motivaciones, cuáles fueron tus primeros clientes.*

Todo comenzó en la década de los 80, cuando estaba viviendo en USA, y ahí estaba en boga el análisis del colorido personal, yo empecé a hacer estos cursos porque no estaba trabajando. Uno de esos cursos fue el de análisis de colorido personal que me encantó y lo seguí practicando como un hobby. A fines del 95 decidí retirarme de IBM para dedicarme más al tema. Cuando decidí a hacer algo propio, de imagen personal porque aquí en Chile no existía, me fui a USA y me traje la representación de Color Me Beautiful y partí haciendo asesorías a personas y empecé a darles cursos a empresas. Después me hice socia de la Asociación de Consultores Internacionales de Imagen, donde ahí empecé a perfeccionar mis conocimientos. Antes había tomado un curso de asesoría de imagen, en el Image Maker Institute de Tennessee, una especie de entre diplomado y magister.

Primero partí con mujeres, los hombres cuando ya estaba dando cursos para empresas, empezaron a demandar los hombres. Siempre sola, desde el inicio, formé un staff de colaboradores (cosmetólogas, ingenieros, psicólogos, etc.). La OTEC fue creciendo, no solamente damos cursos de imagen, sino además damos cursos por ejemplo de servicio al cliente, tenemos un amplio espectro de servicios.

De hecho estamos dividiendo a la página web, una DPI Capacitación y la otra es Imagen Personal. En un mes más van a haber 2 páginas que van a parecer hermanas, una con enfoque personal y la otra con un enfoque de negocios a empresas.

De profesión es Ingeniero Comercial de la Católica.

### Empresa

1. *¿Qué antigüedad tiene en el mercado?*

Desde el 2001.

2. *¿Qué cantidad de personas trabajan?*

Es una empresa, sociedad limitada, con dos socios que son mis hijos. Yo y mi hija somos de planta. Ella es diseñadora de vestuario y se encarga de toda la parte de la web, temas administrativos y temas de ponerle el toque de glamour a ciertas presentaciones en power point, y del tema de personal shopper en un segmento de gente joven.

3. *¿En qué modalidad de contratación?*

Las demás personas son honorarios por cursos, y también las que se necesiten. No hay nada fijo, sino las cifras no te dan, tiene que ser todo part time, o colaboradores. Bueno, creo que a lo mejor daría, pero hay que poner mucho esfuerzo y yo no quiero, esto es una entretención para mí. Lo tomo en serio, pero quiero tener mis libertades, porque no lo necesito. El tiempo que le dedico a esto es full time.

4. *¿Qué condiciones (perfil) deben tener las personas para trabajar, hay personas que sean absolutamente claves?*

Personas claves, por ejemplo, una profesora de redacción y ortografía que me hace presentaciones efectivas y oratoria y hace 8 años que trabajamos juntas, es muy leal.

5. *¿Cuáles fueron los factores centrales para su inserción en el mercado?*

Motivación personal, gusto por el tema. Vi que en Chile hacía falta, que no existía el servicio, en USA estaba funcionando muy bien y sabía que acá se iba a replicar. Mi estrategia en un principio fue partir por el asesoramiento personalizado, con las amigas, y después el boca a boca me llegó más gente.

6. *¿Se siente consolidada como empresa? ¿qué le falta?*

Tiene mucho para crecer, todos los días se me ocurren ideas distintas, mi tema es poder desarrollarlo. Esta mañana por ej. estuvimos viendo la participación en un Led Bonus, que lo tomo, no tanto por lo que pueda ganar, pero tienen muchos mailings que me posicionan, y eso siempre sirve.

7. *¿Es rentable la empresa?*

Es muy rentable, pero tienes que fijarte en los costos fijos, porque si me empiezo a llenar de gente en plantilla, olvídate. El costo fijo que tengo es el local.

8. *¿Es importante la ubicación geográfica del local? ¿por qué?*

Sí, es muy importante. Tú te fijas que la entrada es bonita. Yo me estoy comprando oficina en La Dehesa, me voy a trasladar para allá y no voy a mantener el local actual. El motivo principal es que como me dedico mucho a las empresas, paso en las empresas y además las empresas te quieren ir a ver. Además voy a armar una cosa más grande, para poder hacer cursos abiertos, que hoy hago muy pocos porque estoy más dedicada a las empresas. Mi hija va a tener algo de ropas, de accesorios, que lo queremos ir arreglando.

9. *¿Cómo haces para que el negocio sea escalable y no dependa solo de tu imagen (one man show)?*

Tendría que ser mi hija, podría preparar a alguien, pero te roban muy fácilmente las ideas. Ya me ha pasado que preparé a gente para que me supla, pero después me dí cuenta que están dando mis cursos con mis apuntes.

Hay muchas tareas que son de venta, y en el área de asesoría en imagen, uno es la que le da la credibilidad, uno es la que le da la confianza al cliente. Ya traté en algún momento de contratar a

personas que vendieran este tema pero no resultó, entonces tengo que hacer mucha tarea de venta, porque la gente confía en mí. Yo soy la cara visible, soy la marca de esta empresa.

#### *10. ¿Tiene un límite de crecimiento?*

Creo que no tiene límites porque la gente siempre se va renovando. En la medida en que esto se ocupe en empresas, y que en las universidades se enseñe, siempre va a existir la demanda porque la gente tiene que educarse, y tenga que aprender cosas que no aprendió en la casa, porque no tienen el referente y no tienen un modelo. Hay muchas empresas que contratan gente que vienen de segmentos más bajos, pero le quieren dar el potencial y la oportunidad de ascender y lograr mejores puestos, y tener una mejor relación con clientes, entonces estos cursos son muy bienvenidos, y lo agradecen enormemente. Porque el enfoque de los cursos que nosotros le damos es un enfoque bien serio, que les permite beneficiarse a través de todos estos conocimientos. El temor de muchos Gerentes, que me manifiestan cuando les estoy vendiendo los cursos, es cómo hacer para que sus empleados no vean esto como una crítica. A lo mejor su necesidad parte por una crítica, pero el enfoque que nosotros le damos es de marketing, que ellos lo van a necesitar porque quieren mejores puestos, mejores trabajos, mejores relaciones.

### **Servicios/Precio**

#### *11. ¿Qué tipo de servicios ofrecen?*

Varios servicios: el que más damos son los cursos a empresas, también cursos abiertos para personas naturales que quieren tomar un curso de asesoría de imagen, damos asesoría personalizada para personas que quieren ascender en una empresa o están buscando trabajo, o que están cambiando de trabajo, y que quieren una asesoría para hacer las cosas bien, saber leer bien los códigos de vestuario y de comportamiento de la empresa a la cual están postulando o a la que están actualmente, o a la que se están cambiando.

El servicio de asesoramiento individual se hace a medida, en base al resultado del diagnóstico inicial que se tiene con la persona, viendo sus motivaciones a la asesoría. Hay veces que la persona tiene algún problema de tipo psicológico, entonces tenemos una psicóloga que nos acompaña en el proceso para fortalecer su autoestima y cosas que una asesoría de imagen por sí misma no te va a ayudar, por eso necesitamos otro tipo de apoyos.

El servicio de personal shopper, lo primero que hacemos es definir el colorido para saber cuáles son los mejores colores que le vas a aplicar a la persona, también evaluamos su actividad, le hacemos auditoría del closet, para saber qué ropa tiene y cuál estaría faltando y cuál debería botar, porque no le queda bien, porque está muy usada, o por varias razones. Luego con una lista en mano, y en base a ese supuesto que construimos para cada caso, nosotros seleccionamos a qué tiendas vamos a ir. Por ejemplo, en algún momento le hice una asesoría a un joven que se estaba cambiando de puesto, y que confesó que no quería cometer el mismo error porque antes no le daba importancia al tema de la imagen y eso le pesó negativamente en su trabajo anterior. Entonces nos fuimos a comprar ropa antes que

entrara a su nuevo trabajo, y me trajo alguna ropa que usaba y era mala calidad, que no era para el ejecutivo del nivel que iba a tener ahora. Lo cambiamos, compramos unos trajes de lana con buen calce, con colores bonitos, compramos como 3 trajes, 6 camisas y unas 4 poleras, para combinar. Fuimos juntos con él y con el presupuesto asignado.

*12. ¿Cuál es tu valor diferencial respecto a la competencia?*

Conocimiento, prestigio internacional, marca, posicionamiento empresarial. El conocimiento, y el ser una empresa con mucho relacionamiento internacional. De hecho hay muchos proyectos que estoy involucrada que son de la Asociación Internacional de Consultores de Imagen (AICI) y de hecho yo estoy certificada por la AICI, que no cualquiera se certifica, actualmente somos 150 en el mundo y en Chile sólo yo. En Color Me Beautiful, hice los cursos, pero ahora ellos lo redujeron, en un comienzo tenían la asesoría en 12 grupos de colores, y ahora volvieron a los 4 grupos originales porque no se quieren dedicar más al tema. Lo que hice yo fue empezar a fabricar mis propias billeteras de colores, entonces se las doy, es algo mucho más barato y con ajustes que se hicieron considerando a la mujer latina. Recién terminamos este proyecto en julio, y es un valor agregado enorme que le damos en nuestros cursos.

*13. ¿Quiénes son tus competidores más grandes, antiguos, más diferenciados? ¿Cuál es esa diferenciación? ¿Compiten en distintos segmentos, servicios?*

No, no tenemos competencia directa. Versátima es una empresa que tiene un enfoque más psicológico, pero no es una competencia fuerte, las veo muy desde el punto de vista de la autoestima y desde ahí el de la imagen. Yo creo que voy abarcando las 2 cosas a la vez, porque le doy mucha importancia a la imagen corporativa y alinear a las personas a esa imagen corporativa. Yo tengo empresas grandes, ellos me demandan, yo no los llamo.

*14. ¿Los servicios presentan estacionalidad?*

Sí, los meses de diciembre las empresas. Entre enero a marzo baja, los meses de septiembre a noviembre son fuertes.

*15. ¿Qué entiende por personal shopper? ¿Considera que en Chile el concepto se entiende en términos generales?*

Sí, es un término que se usa mucho y se entiende perfectamente. De todas maneras, falta educar mucho a la gente respecto al servicio.

*16. ¿Realizan seguimiento post venta?*

Sí, yo me comunico con todas las clientes, hago un seguimiento para saber cómo se sienten después de haber recibido el servicio y los resultados son muy buenos. ¿Tienes alguna medición? No, es más que nada un seguimiento oral, una vez terminada la asesoría nos juntamos al mes para ver cómo adaptaron todo lo que aprendieron, es parte del servicio. Es una sola visita, porque sino después ya les tenés que cobrar.

17. *¿Cuál es el precio de los servicios?*

Asesoría individual paquete estándar: CLP 700.000 (aumenta en la medida en que se incorporan más servicios). Taller a empresas: base CLP 1 millón

### **Perfil/Intereses Clientes**

18. *¿Qué cantidad de clientes tienen?*

150 presas y personas muchas más, pero no llevo contabilizadas.

19. *¿Cuánto pesan los distintos tipos de clientes en facturación y margen?*

El servicio a empresas pesa un 90% del total de clientes, vs un 10% de las asesorías individuales.

20. *¿Se han ido clientes? ¿por qué?*

No, no hemos tenido casos. El cliente en realidad no es fijo, llega por un servicio concreto y a veces vuelve por otro servicio, pero el mismo no lo consume nuevamente.

21. *¿Cuáles son los servicios más consumidos?, y ¿por qué segmentos? ¿qué edades? ¿qué contextura física?*

Asesoría en imagen, por mujeres profesionales, segmento ABC1 y hombres igual, y talleres para empresas.

22. *¿Cuánto valor le atribuyen sus clientes respecto al beneficio del servicio para su desarrollo personal y fortalecimiento de la autoestima?*

Un 60 o 70 por ciento de mis clientes contratan este servicio porque entienden que los ayudará a fortalecer su autoestima, que tienen algún problema personal y lo vuelcan a una asesoría de imagen, porque no se gustan y quieren cambiar algo.

En varias oportunidades hemos tenido que derivar a la persona a una terapia, porque la asesoría de imagen no le va a resultar en un cambio mental, sino solamente físico.

Por ejemplo, tuve una cliente que tenía un puesto muy alto, muy femenina, muy sensual, y llegó a contratar la asesoría porque había terminado con su pareja, ya bordeaba los cuarenta y tantos y quería antes de llegar a los 50 hacer un cambio radical en su apariencia. Sin embargo, en la primera conversación, de acuerdo a su personalidad y a su vestuario, ella ya era muy sensual y femenina, no tenía mucho más para cambiar, lo que sí tenía que hacer era "cambiar su chip". Finalmente, terminamos por derivarla a terapia.

Después me tocó otra niña, solterona, que se venía de su terapia psicológica para la asesoría de imagen, pero no podía ayudarla en ese tema.

Pero cuando el tema no es extremo, los resultados son excelentes, la gente se fortalece, se siente más segura, su autoestima mejora muchísimo, yo converso con todos después de darles el servicio y veo los resultados en ese sentido.

*23. ¿Cuáles son las motivaciones que manifiestan sus clientes cuando contratan este servicio?*

Son varias las motivaciones, vienen porque se están cambiando de trabajo, porque quieren buscar marido/mujer, etc. El tema del personal shopper, por ejemplo, lo aprenden y no vuelven. Lo ideal sería que, como se hace en USA, el personal shopper se encarga de comprarle a las personas la ropa de todos los semestres, es decir, la colección de verano, la colección de invierno, pero acá este tipo de servicio no ha entrado.

*24. ¿Cuáles han sido los principales escollos para tener más clientes y cuáles son los desafíos a futuro?*

El no poder confiar en las personas para hacer que esto crezca, porque aprenden y se van a abrir su propio negocio.

### **Comercialización/Publicidad**

*25. ¿Cómo se comercializa el servicio?*

Taller de asesoría en imagen: un total de 7 horas apróx, con sesiones de color, revisión de closet, estilismo y reunión de postventa. Ese paquete vale \$700.000 por persona.

El servicio de personal shopper se cobra por hora. Los talleres a empresas se cobran en base al tipo de servicio que soliciten, pero en general por ejemplo un curso vale de 1 millón para arriba.

El mayor ingreso se da por el servicio de empresas.

*26. ¿Cómo llegan los clientes? ¿Cuáles son los canales de ingreso, publicidad, etc.?*

Partí haciendo publirreportajes, llamando a los periodistas y comentándoles lo que yo hacía. Por ejemplo, cuando volvía de USA, y traje la representación de Color Me Beautiful, en el diario La Tercera había un reportaje de cómo prepararse para una entrevista laboral, entonces llamé al periodista y le dije que leí el reportaje y que hacía algo que estaba vinculado con eso, entonces el periodista me hizo una entrevista y esa fue como la chispa que partió la llama.

Después de esa entrevista me llamó Canal 13, la radio Bio-Bio, la radio Cero, me paseé por todos los canales y todos los matinales hablando del tema. Cuando yo decidí que el tema lo tenía que posicionar en empresas, me conseguí una reunión con el Editor de Economía & Negocios de El Mercurio y le dije que quería escribir una columna sobre el tema, que no estaba, que era una necesidad en Chile y en las empresas. Me dijo que sí, que la escribiera y que iba a ver cuándo lo iba a publicar. Así partí con una columna el primer sábado de cada vez, y eso generó un feedback súper bueno por parte de los lectores. Y me pidió que lo cambiara a los primeros domingos de cada mes. Y estuve escribiendo como 2 años con ellos, hasta que cambiaron la edición y le dieron un enfoque a Economía & Negocios más de denuncia, y ahí ya no seguí escribiendo.

Esto me posicionó como la persona que sabía más del tema, la más experta en Chile, además el hecho de ser Ingeniero Comercial también me ayudó mucho, es marketing.

Una sola vez hice publicidad masiva, en la Revista Caras, puse una foto antes y otra después, y eso no resultó porque no se lograba captar lo que era la asesoría de imagen. Ahí me di cuenta que había que educar al público, por eso los publrreportajes son mucho más efectivos, porque ahí puedes publicar en qué consistía el servicio.

También tuve un espacio en un matinal en La Red, que iba una vez a la semana, pero me demandaba mucho tiempo, y además no estaba enfocado a mi público objetivo. Pero de todas maneras, me sirvió para posicionarme en la mente de las personas, y me identificaban como la que sale en la tele, que le daba fuerza y mejor recepción a los cursos que yo hacía.

La fuente por la que más llegan es por la página web.

*27. ¿Tienen alianzas estratégicas con empresas de vestuario y accesorios?*

No, podría tenerlo, pero en ese sentido yo trato de ser muy transparente, para que no se vea que hay interés mío, lo encuentro poco ético. Entonces lo que hago es en base al presupuesto de mi cliente, hago un recorrido antes para ver las tiendas a las que voy a llevar a la persona, para ir directamente a las prendas y que la persona no se distraiga, que nos focalicemos en lo que necesita, porque este servicio se cobra por hora.

Entrevistada: Magdalena Elton

Empresa: VERSATIMA

Fecha: 24/08/2011

Lugar: Coronel Pereira 159, dpto. 403, Las Condes

## Empresa

### 0. *¿Por qué Versátima?*

Porque las marcas tienen que ser muy especiales para poder registrarse, entonces tuvimos que pensar un nombre especial, a partir de la imagen Versátil.

### 1. *¿Qué **antigüedad** tiene en el mercado?*

Creamos esta empresa y salimos al mercado junto con esta profesión. Pienso que somos una empresa buena en el rubro, porque nos posicionamos en un momento importante, en el año 2008. Yo me fui a España a capacitarme en Color Me Beautiful. Es muy bueno porque es un curso muy práctico, que te enseña prácticas para sistematizar una cosa que se debe tener cierta "pasta" para esto, porque no cualquier persona que se lo proponga puede.

### 2. *¿Qué **cantidad** de personas trabajan?*

Tengo una socia, que si bien no tiene mi misma profesión, también se capacitó en Color Me Beautiful y el tipo de servicios que brindamos es el mismo. Es bueno, porque las 2 hacemos lo mismo. Generalmente la gente nos llega a través del mail y yo soy la que estoy revisando y derivando el servicio de acuerdo a nuestra disponibilidad de nuestras agendas y así nos distribuimos.

También trabajamos con Isabelita Fuenzalida en la parte de la ropa, que sale en la página. Salimos un grupo amplio en la página, porque esta empresa empezamos a trabajar con todas esas personas, nosotros teníamos una corporación que se llamaba Estilo y Moda, pero después esto se fue perfilando a nivel de negocio, entonces para organizarnos y estar disponibles no todas se subieron al buque, entonces nos quedamos las 3: Isabelita Fuenzalida, Magdalena y yo.

### 3. *¿En qué modalidad de contratación?*

En caso que requieran otro tipo de experta (maquilladora, esteticista, etc.) contratan free lance, no tienen personal fijo.

### 4. *¿Cuáles fueron los **factores centrales** para su inserción en el mercado?*

Necesidad de favorecer la imagen de la mujer, la imagen siempre transmite. Es diseñadora de profesión, de diseño gráfico, el tema siempre me ha importado, me gusta el tema de la ropa pero no en el sentido de "frivolidad" sino que me gusta la mujer bien vestida como concepto, agradable para todo momento, en el área social, en el área familiar, uno transmite a través de cómo anda. Eso que a lo mejor una persona

lo puede hacer de una manera natural porque lo tiene incorporado, por gusto, o por tradición o por familia, o por muchas otras razones, mucha otra gente no lo tiene. Yo tengo habilidades para esto para mí misma y para enseñar a los demás. Ahora como una profesión bastante nueva, la asesoría en imagen en Chile salió al mercado hace 3 años no más. Antes mirábamos a Argentina para este tema.

5. *¿Se siente **consolidada** como empresa? ¿qué le falta?*

También podría hacer cualquier tipo de alianza, por ejemplo, voy a dar un curso a una ciudad y llevo ropa para vender, me consigo en una tienda que me de ropa a consignación y de todo lo que venda saco un porcentaje, pero no lo tengo establecido, es sólo una idea. Creo que ahí hay millones de cosas que se pueden hacer, desde alianzas con tiendas hasta poner en la misma página web propaganda. Mientras más famosa voy siendo la tienda más va a querer aparecer en mi página web.

6. *¿Es **rentable** la empresa?*

Yo no trabajo full time en esto, pero de acuerdo a la rentabilidad que tenemos, si trabajara full en esto, es una empresa muy rentable, te puedes hacer un buen sueldo, pero hay que moverse mucho más. Pero hasta el momento como voy, voy perfecto. Tampoco por el momento me interesa hacernos conocer más para no generar una demanda que no vamos a poder atender, es decir, no puedo contratar a cualquiera, este es un tipo de servicio muy genuino.

7. *¿Es importante la **ubicación geográfica** del local? ¿por qué?*

Es importante, creo que tiene que ser un lugar accesible para toda la gente, no se puede estar en un barrio exclusivo, yo no me iría a la Dehesa, porque es muy excluyente. En cambio la Escuela Militar es una zona absolutamente democrática, para que estés para todo público, pero tampoco irte más abajo, por ej. si me voy a Ñuñoa a mi no me va a atender la gente de El Golf. Este tema de la ubicación lo pensamos cuando trabajamos en la misión y visión de la empresa.

8. *¿Cómo haces para que el **negocio sea escalable** y no dependa solo de tu imagen (one man show)?*

Con mi socia venimos creciendo pero de una forma más bien artesana. Yo creo que en el emprendimiento hay que mirar, por ej., quiero Vitacura, pero llego a Kennedy, y cuando llegas te vuelves a poner un nuevo objetivo, porque esto en el fondo sigue siendo una cosa nueva y con mucho potencial de crecimiento.

El año pasado salió una encuesta de Adimark, del closet de la mujer chilena y fue impresionante. Yo te puedo asegurar de que la gente gasta mucha plata en ropa. Una mujer del segmento C2 te gasta 50 mil pesos mensuales, multiplica eso por 12 meses y son 600.000 al año, o sea, 300 mil por temporada. Yo con esa plata en una temporada me visto increíble, yo no me gasto 300 mil pesos en una temporada! Imagínate lo que es enseñar a comprar!

En Chile el interés por la imagen femenina es creciente y creo que aquí hay que crear una cultura de la belleza. Hay países como Italia, España que tienen una cultura estética de muchos siglos, y también la misma ciudad te ayuda. Resulta que acá, hace un tiempo fuimos a hacer como obra social, un curso a la

Estación Central para la municipalidad y te enfrentas al grupo de mujeres del Programa del SERNAM, y tienes que empezar por lo más básico, ese es el estrato más pobre.

### Servicios/Precio

#### 9. *¿Qué tipo de servicios ofrecen?*

Herramientas prácticas y un concepto de mujer. Siempre le pregunto a la gente que viene para acá, por qué vienen, por qué nos eligieron a nosotros, y nos dicen que nuestra página es un gran instrumento de enganche, y la mayoría de la gente llega a través de la web. Yo soy una persona de muchos contactos, de altas relaciones sociales, y sin embargo no viene mucha gente conocida, sino más bien gente desconocida. *¿Por qué crees que pasa eso?* Porque pienso que el ambiente en el que me muevo son personas que tienen una cierta cultura entonces no sienten la necesidad, y además todavía la asesoría en imagen en Chile está en una etapa en que la gente no reconoce en el asesor un profesional como podría ser un médico u otras profesiones establecidas, es lo que pasaba antes con el decorador de interiores.

Tipos de servicios: nosotros les damos cursos personalizados, que enseñamos a mirarse, les hacemos pensar cómo se viste, por qué se viste así, qué estilo le gusta, qué le viene bien desde el punto de vista corporal, de color, etc. Y a través de ese curso tú le das orientación de cómo le conviene vestirse y qué tipo de ropa le quedaría mejor para su trabajo. Después de eso, anda por tu cuenta a comprarlo o te acompañamos a comprarlo, que ese es el servicio de personal shopper. Pero la idea de fondo es que uno capacita a la gente para vestirse y eso les queda para toda la vida.

Hace un rato vino una cliente mía que se hizo una asesoría, después se fue a comprar, le recomendé unas tiendas, y después me vino a comprar unas blusas porque aquí vendemos algunas prendas de vestir y accesorios. Entonces ella me dijo, mira me compré esto que tal vez es un poco “no sé cómo” y efectivamente eso que ella me decía del “no sé cómo” yo también lo vi. Entonces, la gente te capta la percepción estética, te capta perfectamente el estilo que te está proponiendo.

Nosotros damos servicios individuales, a grupos y a empresas. Por ejemplo, ahora nos vamos a una ciudad de Chile, me escribió una niña que ella organizaba todo allá porque tiene una empresa que organiza eventos, pero ella lo hace como algo nuevo para amigas. Y ese tipo de servicios nos ha pasado varias veces. Nosotros les decimos hasta XX cantidad de personas, para que puedan recibir algo concreto y le cobramos como un paquete.

La ropa que vendemos la compramos, la hacemos, distintas cosas, estamos en experimentación, buscando un diseño que a nosotros nos parezca que le sirve a la gente. Todo esto se lo recomendaría a cualquier persona, ese es un poco el criterio.

#### 10. *¿Qué entiende por personal shopper? ¿Considera que en Chile el concepto se entiende en términos generales?*

Sí, el concepto se entiende en Chile, este tema en las mujeres siempre vas a encontrar interés. Es un concepto que ha ido entrando mucho, otra cosa es que lo usen, pero entenderlo lo entienden.

11. *¿Cuál es el **precio de los servicios**?*

Tenemos una tarifa definida, cobramos por hacer las 2 sesiones (dos horas y media y una hora y media) \$ 140.000 pesos. De la asesoría sales con una paleta de colores muy bonita y con un manual de estilismo que uno va rellenando. Por otra parte está el servicio de personal shopper que es de 3 horas y que vale \$ 60.000.

**Perfil/Intereses Clientes**

12. *¿Qué **cantidad de clientes** tienen?*

Generalmente vienen una sola vez y después algunas vuelven por el servicio de personal shopper, pero muy pocas, y pueden venir a comprar ropa. Nosotros estamos haciendo las dos cosas, enganchando el tema de la venta de ropa con el servicio, porque me ayuda tener ropa para poder explicarle mejor a la persona lo que les trato de transmitir y porque también hay otro tema que es la disponibilidad de ropa en el mercado chileno, porque creo que no es un mercado que tenga mucha variedad de ropa.

13. *¿Cuáles son los **servicios más consumidos**?, y *¿por qué **segmentos***? *¿qué **edades***? *¿qué **contextura física***?*

Empezamos a tantear el mercado, y nos fuimos dando cuenta que el segmento al que más llegamos es a las mujeres profesionales que necesitan vestirse de una determinada manera, porque en general lo que le preocupa a las mujeres es cómo se visten para el trabajo. Casi nadie viene a preguntarnos cómo vestirse para una fiesta, tampoco es nuestro perfil, si miras nuestra página web la gente no piensa venir aquí para saber cómo vestirse para ir a una fiesta, sino más bien para la vida profesional. Porque para el fin de semana y los días de descanso, la gente por lo general se siente como con más licencia para vestirse de la manera que quiere, pero para presentarse en la vida profesional uno entiende que tiene que tener como un estilo, y eso es lo que la gente viene a buscar, a entender, a aprender.

El estrato C2 es el que consume más este tipo de servicios, aunque ahora ya estamos ingresando en otro segmento más alto (ABC1), incluso han venido conocidas más que antes no se animaban. Hay que crear una cultura del vestir, pero también la moda te influye, aunque hoy día la moda es menos imperativa, pero de todas maneras la moda te crea unos hábitos que no ayudan. Porque hoy día la moda tira para abajo, todo el estilo de vestir es demasiado desastrado. Chile es un país con prejuicio contra el tema de la vestimenta, salen los decretos y la gente se revela.

En general las clientes que vienen son menores de 40 años y más de 25, algunas se salen un poco hacia arriba y otras un poco hacia abajo. Generalmente son mujeres que trabajan o que están buscando trabajar. Han venido por ejemplo algunas mamás para que atienda a sus hijas de 15 años, pero nosotros les decimos que venga ella para que aprenda y pueda orientar a su hija, porque una niña de 15 años no tiene estructura todavía como para hacerlo.

El servicio más consumido es el de asesoramiento directo individual.

Aspecto físico: vienen de todo, delgadas, rellenitas, de todo. El tema de las extralarge, es un tema que está entrando.

14. *¿Cuál es el **beneficio** que sus clientes destacan en su servicio?*

Un cambio de vida. Adquirir el gusto por preocuparse por su imagen, pasar de no saber cómo hacerlo a disfrutarlo o por lo menos saber abordarlo, aprender a comprar.

15. *¿Cuánto **valor** le atribuyen sus clientes respecto al beneficio del servicio para su **desarrollo personal y fortalecimiento de la autoestima**?*

Sí, de todos modos, porque esto es tan cercano, tan propio, que es lógico que el resultado sea de beneficio personal y mejora de autoestima.

16. *¿Cuáles son las **motivaciones** que manifiestan sus clientes cuando contratan este servicio?*

La gente viene por razones muy variadas. Por ejemplo, vienen porque son jóvenes y tienen un cargo muy importante en la empresa y no es representativa, vienen porque no saben cómo hacerlo, vienen porque no tienen tiempo, vienen porque en la empresa le dijeron que es importante el tema, son hartas las motivaciones.

### **Comercialización/Publicidad**

17. *¿Cómo se **comercializa** el servicio?*

No tienen alianzas con tiendas de ropa, ni tampoco publicidad masiva. Llegan por la web, entrevistas o boca en boca. Se cobra un mismo valor dependiendo del tipo de asesoramiento que se compre (se detalla en

18. *¿Cómo llegan los clientes? ¿Cuáles son los **canales de ingreso, publicidad, etc.**?*

Página web y entrevistas en prensa, que traen un montón de gente. En la web además tenemos newsletter que también conecta a la gente. Las entrevistas que he hecho en varias revistas. Yo pertenezco a Mujeres Empresarias que es una red en Chile, de ahí he sacado varios contactos, además de algunas alianzas que estamos viendo. El poder de internet es increíble, la gente crea en ti a través de internet, es impresionante! Esa cuestión antes no existía, el poder de internet es la clave en esto, yo estoy en facebook también.

19. *¿Tienen **alianzas estratégicas** con empresas de vestuario y accesorios?*

No

Entrevistada: Loreto Arellano  
Empresa: Imagen a tu Medida  
Fecha: 15/09/2011  
Lugar: General Blanche 12.242

## Introducción

0. *Cuéntame acerca de la historia de Imagen a Tu Medida, cómo comenzó, cuáles fueron tus motivaciones, cuáles fueron tus primeros clientes.*

Soy Ingeniero Comercial, desde el 93 en adelante trabajé en empresas y no paré hasta el año 2010, hasta enero, donde por un tema de cambio de estilo de vida, decidí retirarme para dedicarme más a mi casa, a mis niños (tengo 2 chicos de 11 y 8). Además estaba aburrida de hacer lo mismo, quería un cambio. Mi marido me sugiere ir a estudiar algo vinculado con personal shopper, que era lo que quería. Conocí Color Me Beautiful y me fui a estudiar a España.

Lo que me movió fue la autoestima de las mujeres, en el fondo somos nosotras las principales destructoras que tenemos de nosotras mismas. Nos miramos al espejo y nos hacemos pebre, nos preguntan qué cosas te gustan de ti y nunca son cosas que nos gustan, siempre primero lo que más me molesta y después lo que me gusta. Entonces a mí lo que me motiva es hacer que las mujeres se vean bonitas.

Color Me Beautiful, estudié allá y cuando vienes sos como representante de ellos. Acá en Chile somos muy pocas, creo que 2 o 3. Por contrato lo único que no puedes hacer es formar personas, solamente brindar servicios usando la marca.

¿Por qué Imagen a Tu Medida? No, se...estaba pimponeando y quería que en el nombre tuviera la palabra imagen, y medida es por las empresas, porque cuando yo capacito a las empresas armo los cursos a la medida de las empresas.

## Empresa

1. *¿Qué **antigüedad** tiene en el mercado?*

Desde junio de 2010.

2. *¿Qué **cantidad** de personas trabajan?*

Trabajo sola, no da para tener gente contratada todavía, el formato que tengo es de boutique, porque me gusta mucho manejar mis horarios. Cuando veo que las personas necesitan otro tipo de servicios (tipo psicológico, por ej.) lo que hago es derivar, pero no contrato free lance.

3. *¿En qué **modalidad de contratación**?*

Solamente para el caso de empresas, cuando requieren un taller más integral, contrato a otros especialistas que puedan complementar el tema de la asesoría en imagen, de acuerdo a lo que quiera la empresa.

4. *¿Cuáles fueron los **factores centrales** para su **inserción en el mercado**?*

La verdad es que no hice ninguna investigación, cuando trabajaba en MAC como Gerente Regional para Argentina, Chile y Perú, me dí cuenta de las necesidades de las mujeres, era cosa de ver a las clientas. Todas llegaban desesperadas porque su marido no las miraban, compraban por depresión, y eso solamente porque hay un problema de estima. Yo siempre recibo mails de mis clientas que me dicen que en el trabajo me ven más linda, mis amigos y mi familia han visto el cambio, ese tipo de comentarios me llenan el alma.

Acá en Chile las mujeres compran mucha ropa, acumulan. Hay varios tipos de personas, hay alguna que tienen muchísimo dinero y compran cosas caras, pero no se visten bien. Pero a esa gente le gusta vestirse así, y si así se ven regias, excelente, que sigan así porque es su estilo. De repente hay gente

que se viste de una forma para llamar la atención y hay que respetarla. Yo trabajo con lo que tiene cada persona, para sacar lo más lindo que tiene esa persona, y hay que respetar la forma de su cuerpo, la edad, sino la disfrazas. Cuando empecé sabía que había poca gente que lo hacía, mucha gente que lo hacía solamente a nivel de empresas, y no mucho más.

5. *¿Es rentable la empresa?*

No gano mucho dinero, lo hago por el amor al arte. Yo cuando atiendo una clienta y veo el resultado, salgo como pensando que le tendría que haber pagado a esa clienta por lo que me genera. Yo le doy lo mejor que tengo, y esa relación es súper rica, y eso a mí me llena. Las clientas me dicen por qué no muestras en tu web el antes y el después, pero yo considero que es una falta de respeto, por más que tenga la autorización de mi clienta. A mí lo que me importa es boca en boca, que me de credibilidad en lo que hago.

Pero si me dices que esto me da para vivir y mantener una familia, claramente no, al menos, no a este nivel de boutique.

Todavía no tengo claro si quiero que esto crezca, por lo menos por ahora prefiero mantenerlo así, como boutique, y ver más adelante qué hacer.

6. *¿Es importante la **ubicación geográfica** del local? ¿por qué?*

Lo hago en mi casa o en la casa de la clienta. Más adelante, si quiero crecer voy a evaluar el tema de la ubicación. Porque en realidad, el mayor ingreso no es por las clientes, sino por las empresas. Futuramente, si decido crecer, y me va bien con las empresas, la idea es tener un local fijo y que esté bien ubicado. Pero ahora, por ejemplo, el ir a la casa de las clientas es mucho más personalizado, le da más cercanía al servicio, entonces yo me traslado con mi maleta sin ningún problema.

7. *¿Cómo haces para que el **negocio sea escalable** y no dependa solo de tu imagen (one man show)?*

El posicionamiento de Imagen a Tu Medida, no es la de Loreto Orellana, entonces en un futuro la delegación sería más fácil.

8. *¿Este negocio tiene un **límite de crecimiento**?*

No, tiene mucho potencial de crecimiento aquí en Chile por lo menos, hay mucho para hacer.

## Servicios/Precio

9. *¿Qué **tipo de servicios** ofrecen?*

Son 5: sesión de color, estilismo, auditoría de vestuario, personal shopping. El servicio de personal shopping yo no lo ofrezco directamente a las personas que vienen por la asesoría de imagen, porque yo dejo primero que mis clientas vayan solas para ver si realmente comprendieron y aplican los tips que yo les entrego en mis talleres de color y estilismo, para que ellas hagan la limpieza de closet, para que ellas hagan las compras, y sino que me llamen. Hay gente que me ha llamado y hay gente que no.

Luego de la asesoría de imagen, la cliente se lleva la paleta de colores con la chequera y el manual de estilismo. La chequera es un valor agregado, un detalle que vale, algo bonito, algo fino que hago cuestión de entregar. La paleta de colores viene predefinida de Color Me Beautiful y yo la adapto a cada una, le enseño a usar los colores que le quedan mejor, en base a su color de piel, a su trabajo, etc.

10. *¿Cuál es tu **valor diferencial** respecto a la competencia?*

Yo de verdad soy personalizada, te recibo en mi casa, te doy un café. Estás en un ambiente que es protegido, individual, nadie va a saber que viniste, soy muy cuidadosa de preservar la intimidad de mis clientes. Está mi clienta, es su minuto, todo para ella en ese momento.

11. *¿Quiénes son tus **competidores** más grandes, antiguos, más diferenciados? ¿Cuál es esa **diferenciación**? ¿Compiten en distintos **segmentos, servicios**?*

Sí, yo sé que está Magdalena (Versátima), Lilián, pero sé que ellas están más focalizadas en el segmento de empresas, y yo me focalizo en las personas. Pero de todas maneras, hay otras que hacen lo mismo que yo, como Paula Salines (La Minata), que es buena, estudió en Milán, también está la Giuseppe que también es formada, y además sé que hay mucha gente que está yendo a formarse en este tema.

12. *¿Los servicios presentan **estacionalidad**?*

No, lo único que sé es que en los meses de verano no viene prácticamente nada (enero, febrero). Septiembre también es bajo. Diciembre se mueve un poco porque entrego gift cards y los maridos compran para sus mujeres. Las empresas tienen una demanda más pareja. Por lo general me contratan una vez y no me vuelven a contratar.

13. *¿Qué entiende **por personal shopper**? ¿Considera que en Chile el **concepto** se entiende en **términos generales**?*

El personal shopper es el experto comprador. El personal shopping es el servicio de orientación y acompañamiento a la compra. Creo que el concepto se entiende perfecto en Chile, mucho por la televisión, y es más fácil entenderlo así que la traducción.

14. *¿Realizan **seguimiento post venta**?*

Siempre envío un mail preguntándoles cómo les resultó. La mayoría de mis clientes contesta.

15. *¿Cuál es el **precio de los servicios**?*

El taller de color dura una hora y media a 2 horas, ese servicio tiene un valor de 80 mil pesos. Además tengo packs, por ejemplo, color, estilismo y personal shopping, vale \$ 250.000, si se cobra separado vale 295.000, en cantidad de horas son 7 horas en total.

### **Perfil/Intereses Clientes**

16. *¿Qué **cantidad** de clientes tienen?*

Personas alrededor de 60 y empresas son pocas.

17. *¿Cuál es su **duración promedio**?*

Son puntuales, compran el servicio y algunos vuelven.

18. *¿**En base a que eligen** los clientes?*

No tiene un criterio.

19. *¿**Cuáles son los atributos para mantener al cliente** (ordenados en orden de importancia)?*

Preferencia por empresas, son las que dejan mejor margen de rentabilidad.

20. *¿**Cuánto pesan** los distintos tipos de clientes en **facturación y margen**?*

En porcentaje, en ingresos las empresas generan más. Pero en cantidad de clientes, en el total del Universo, hoy es un 90% de personas, 10% de empresas.

21. *¿Se han **ido** clientes? ¿por qué?*

No, no me ha pasado. Tuve clientes que llegaron a regañadientes, pero que después se van muy contentos. En una empresa hicieron una medición donde la empresa evaluó el contenido, a mí, etc. Salí

bien evaluada, pero por el título de la charla, las personas se hicieron más expectativas de lo que realmente fue. Ese error no lo repetimos, el feedback fue súper bueno.

22. *¿Cuáles son los **servicios más consumidos**?, y **¿por qué segmentos?** **¿qué edades?** **¿qué contextura física?***

Asesoría de Color y Asesoría de Estilismo (individual). Mujeres de todas las edades, y he tenido hombres, que curiosamente son mayores, todos ABC1 los hombres. Las mujeres son ABC1 y C2, por ejemplo he tenido clientas que se han venido desde Pudahuel en micro y han tomado su sesión, gente que ha venido de Quilpué, gente que trabaja en el servicio privado, gente que trabaja en el servicio público, es más variado en las mujeres, en los hombres no.

Las empresas tienen una demanda más pareja. Por lo general me contratan una vez y no me vuelven a contratar.

No tengo cartera de clientes fija, pero siempre trato de mantener contacto con ellas, a través de la newsletters o de los mails.

23. *¿Cuánto **valor** le atribuyen sus clientes respecto al beneficio del servicio para su **desarrollo personal y fortalecimiento de la autoestima?***

Sí, mucho! Seguridad en sí mismo. Imagínate cuando una persona se siente más bonita, sale a la calle e irradia eso, eso es lo que veo.

24. *¿Cuáles son las **motivaciones** que manifiestan sus clientes cuando contratan este servicio?*

En las mujeres es por sacarse mejor partido, mejorar autoestima y los hombres es netamente laboral. Pero tengo algunas mujeres que son altas ejecutivas que sí les mueve también la parte laboral, porque necesitan que su vestimenta refuerce su autoridad, entonces les enseñé psicología del color, que eso lo estudié aparte.

Las empresas, lo que buscan es que su gente se vista mejor. Hay 2 formas de hacerlo, que lo presenten como un regalo y otras imperativo, entonces algunos cursos se llaman Vestimenta de Trabajo, y otros, Vestimenta de Trabajo y Fin de Semana, por ejemplo.

Tengo código SENCE, en las empresas depende, hago talleres de estilismo, talleres de color, puedo hacer las 2 cosas, e incluso trabajé con una empresa en la que les entregué la paleta de colores, la paleta de estilismo.

25. *¿Cuáles han sido los **principales escollos** para tener más clientes y cuáles son los **desafíos a futuro?***

Es difícil porque al no poder colgarte de tus clientes, es difícil. Yo al principio ni siquiera tenía los nombres de mis clientes empresas en la página web, pero al final los puse porque es una forma de promoverte también. Es difícil también porque te estigmatizan en un tipo de industria, y eso es difícil hacérselo entender a las empresas, porque por ej., te dice, sí tienen muchos clientes pero en banco, sin embargo se puede hacer para otras industrias.

El boca en boca es súper poderoso, pero es lento, la página web también es muy intensa.

### **Comercialización/Publicidad**

26. *¿Cómo se **comercializa** el servicio?*

La asesoría personal está súper estipulado, da lo mismo el día y el horario que sea, me adapto a sus agendas, por ej., podría ser un sábado de mañana para las ejecutivas que trabajan en la semana, o a las 7 de la tarde después del trabajo. El taller de color dura una hora y media a 2 horas, ese servicio tiene un valor de 80 mil pesos.

Además tengo packs, por ejemplo, color, estilismo y personal shopping, vale \$ 250.000, si se cobra separado vale 295.000, en cantidad de horas son 7 horas en total.

27. *¿Cómo llegan los clientes? ¿Cuáles son los **canales de ingreso, publicidad, etc.**?*

El boca en boca funciona muy bien, la página web es súper intensa, salí en entrevistas en las revistas Vanidades, en Cosmopolitan y otras publicaciones más. Nunca hice publicidad masiva. Los clientes llegan por las notas, especialmente los que te ven en un medio y después en otro son los que vienen. Además tengo un convenio con la Cuenta Mujer del Banco Security, que apunta a un perfil socioeconómico alto y publiqué en el Club de Lectores de El Mercurio para hacer un taller a un precio especial para personas (esa fue la única publicidad que pagué) y mucha gente que llegó al taller ya me había visto en otra parte, o al revés, como me vio en otra parte, cuando vio la promoción se anotaron porque ya me habían visto.

Es complicado darte a conocer sin que suene a “chanta”, a mí me cargan los publirreportajes.

28. *¿Tienen **alianzas estratégicas** con empresas de vestuario y accesorios?*

No, me parece poco serio, poco ético. Esto no es como los decoradores, que tienen contactos con las tiendas, porque acá la diversidad es mucho más amplia, todas las tiendas tienen los colores, cada persona usa colores y modelos diferentes. Inclusive, yo cuando voy no digo quién soy, yo compro mi propia ropa, en las tiendas no me regalan ropas porque lleve a un cliente, o para que la publicite, nada.

## **Anexo D: cotización de software**

Estimada María Noel, el valor de la Suite de Software consta de 2 modalidades:

a) Opción Estándar \$ 165.000 Pesos. (Estilos de corte, peinados, asesoría de imagen, y cirugía plástica virtual.)

b) Opción Full \$ 250.000 Pesos. (Estilos de corte, peinados, asesoría de imagen, y Cirugía plástica virtual, asesoría completa en vestuario y accesorios).

Le sugerimos visitar esta sección de la web del proyecto, y en la primera parte aclaramos este punto. [http://www.tecbeauty.webmax.cl/curso\\_sss/curso\\_sss.html](http://www.tecbeauty.webmax.cl/curso_sss/curso_sss.html)

PD. Debido a la gran cantidad de consultas que nos han llegado al respecto es que estamos haciendo un Video demo en formato SCREEN CAPTURE donde mostraremos como funciona este proyecto, así que este atenta, que le enviaremos el link prontamente.

Saludos Cordiales.

Sergio Arancibia  
Diseñador Multimedia, Webmaster.  
<http://www.webmax.cl>  
<http://tecbeauty.webmax.cl>  
<http://www.facebook.com/tecnologiaparalabelleza>

Cada una de estas modalidades incluyen: (VideoTutoriales) paso a paso en (HD) y material de trabajo exclusivo, el que podrá descargar desde nuestra web una vez adquirido el producto.

## Anexo E: Préstamo para Inversión

Meses	Capital	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
			0,0114		
1	52.357.243	1.785.530	596.873	1.188.657	51.168.586
2	51.168.586	1.785.530	583.322	1.202.208	49.966.377
3	49.966.377	1.785.530	569.617	1.215.913	48.750.464
4	48.750.464	1.785.530	555.755	1.229.775	47.520.689
5	47.520.689	1.785.530	541.736	1.243.794	46.276.895
6	46.276.895	1.785.530	527.557	1.257.973	45.018.922
7	45.018.922	1.785.530	513.216	1.272.314	43.746.608
8	43.746.608	1.785.530	498.711	1.286.819	42.459.789
9	42.459.789	1.785.530	484.042	1.301.488	41.158.301
10	41.158.301	1.785.530	469.205	1.316.325	39.841.975
11	39.841.975	1.785.530	454.199	1.331.331	38.510.644
12	38.510.644	1.785.530	439.021	1.346.509	37.164.135
13	37.164.135	1.785.530	423.671	1.361.859	35.802.276
14	35.802.276	1.785.530	408.146	1.377.384	34.424.892
15	34.424.892	1.785.530	392.444	1.393.086	33.031.806
16	33.031.806	1.785.530	376.563	1.408.967	31.622.838
17	31.622.838	1.785.530	360.500	1.425.030	30.197.809
18	30.197.809	1.785.530	344.255	1.441.275	28.756.534
19	28.756.534	1.785.530	327.824	1.457.706	27.298.828
20	27.298.828	1.785.530	311.207	1.474.323	25.824.505
21	25.824.505	1.785.530	294.399	1.491.131	24.333.374
22	24.333.374	1.785.530	277.400	1.508.130	22.825.245
23	22.825.245	1.785.530	260.208	1.525.322	21.299.923
24	21.299.923	1.785.530	242.819	1.542.711	19.757.212
25	19.757.212	1.785.530	225.232	1.560.298	18.196.914
26	18.196.914	1.785.530	207.445	1.578.085	16.618.829
27	16.618.829	1.785.530	189.455	1.596.075	15.022.753
28	15.022.753	1.785.530	171.259	1.614.271	13.408.483
29	13.408.483	1.785.530	152.857	1.632.673	11.775.809
30	11.775.809	1.785.530	134.244	1.651.286	10.124.524
31	10.124.524	1.785.530	115.420	1.670.110	8.454.413
32	8.454.413	1.785.530	96.380	1.689.150	6.765.264
33	6.765.264	1.785.530	77.124	1.708.406	5.056.858
34	5.056.858	1.785.530	57.648	1.727.882	3.328.976
35	3.328.976	1.785.530	37.950	1.747.580	1.581.396
36	1.581.396	1.785.530	18.028	1.767.502	(186.106)
				<b>52.543.349</b>	

## Anexo E: Préstamo para Inversión

<b>Escenario Pesimista</b>																
	0%	-5%	-10%	-15%	-20%	-25%	-30%	-35%	-40%	-45%	-50%	-55%	-60%	-65%	-70%	-75%
0	-29545000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000
1	46.207.047	43.896.695	41.586.343	39.275.990	36.965.638	34.655.285	32.344.933	30.034.581	27.724.228	25.413.876	23.103.524	20.793.171	18.482.819	16.172.467	13.862.114	11.551.762
2	29.533.626	28.056.945	26.580.263	25.103.582	23.626.901	22.150.220	20.673.538	19.196.857	17.720.176	16.243.494	14.766.813	13.290.132	11.813.450	10.336.769	8.860.088	7.383.407
3	37.327.098	35.460.743	33.594.388	31.728.033	29.861.678	27.995.323	26.128.968	24.262.613	22.396.259	20.529.904	18.663.549	16.797.194	14.930.839	13.064.484	11.198.129	9.331.774
4	35.692.327	33.907.710	32.123.094	30.338.478	28.553.861	26.769.245	24.984.629	23.200.012	21.415.396	19.630.780	17.846.163	16.061.547	14.276.931	12.492.314	10.707.698	8.923.082
5	33.616.952	31.936.104	30.255.257	28.574.409	26.893.561	25.212.714	23.531.866	21.851.019	20.170.171	18.489.323	16.808.476	15.127.628	13.446.781	11.765.933	10.085.086	8.404.238
<b>Td</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
<b>VAN</b>	<b>103.582.289</b>	<b>98.470.925</b>	<b>91.814.560</b>	<b>85.158.196</b>	<b>78.501.831</b>	<b>71.845.467</b>	<b>65.189.102</b>	<b>58.532.738</b>	<b>51.876.373</b>	<b>45.220.009</b>	<b>38.563.645</b>	<b>31.907.280</b>	<b>25.250.916</b>	<b>18.594.551</b>	<b>11.938.187</b>	<b>5.281.822</b>
<b>TIR</b>	<b>135%</b>	<b>135%</b>	<b>127%</b>	<b>119%</b>	<b>111%</b>	<b>103%</b>	<b>95%</b>	<b>87%</b>	<b>79%</b>	<b>71%</b>	<b>63%</b>	<b>55%</b>	<b>46%</b>	<b>38%</b>	<b>29%</b>	<b>20%</b>

<b>Escenario Optimista</b>																
	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%
0	-29545000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000	-28000000
1	46.207.047	48.517.400	50.827.752	53.138.104	55.448.457	57.758.809	60.069.162	62.379.514	64.689.866	67.000.219	69.310.571	71.620.923	73.931.276	76.241.628	78.551.980	80.862.333
2	29.533.626	31.010.307	32.486.989	33.963.670	35.440.351	36.917.033	38.393.714	39.870.395	41.347.076	42.823.758	44.300.439	45.777.120	47.253.802	48.730.483	50.207.164	51.683.846
3	37.327.098	39.193.453	41.059.807	42.926.162	44.792.517	46.658.872	48.525.227	50.391.582	52.257.937	54.124.292	55.990.647	57.857.001	59.723.356	61.589.711	63.456.066	65.322.421
4	35.692.327	37.476.943	39.261.559	41.046.176	42.830.792	44.615.408	46.400.025	48.184.641	49.969.257	51.753.874	53.538.490	55.323.106	57.107.723	58.892.339	60.676.955	62.461.572
5	33.616.952	35.297.799	36.978.647	38.659.494	40.340.342	42.021.190	43.702.037	45.382.885	47.063.732	48.744.580	50.425.428	52.106.275	53.787.123	55.467.970	57.148.818	58.829.665
<b>Td</b>	<b>12%</b>															
<b>VAN</b>	<b>103.582.289</b>	<b>111.783.654</b>	<b>118.440.018</b>	<b>125.096.382</b>	<b>131.752.747</b>	<b>138.409.111</b>	<b>145.065.476</b>	<b>151.721.840</b>	<b>158.378.205</b>	<b>165.034.569</b>	<b>171.690.934</b>	<b>178.347.298</b>	<b>185.003.663</b>	<b>191.660.027</b>	<b>198.316.391</b>	<b>204.972.756</b>
<b>TIR</b>	<b>135%</b>	<b>151%</b>	<b>159%</b>	<b>167%</b>	<b>175%</b>	<b>183%</b>	<b>191%</b>	<b>199%</b>	<b>207%</b>	<b>215%</b>	<b>223%</b>	<b>231%</b>	<b>239%</b>	<b>247%</b>	<b>255%</b>	<b>263%</b>