



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS COSMÉTICOS  
SURCOREANOS PARA “CASA DEL ESTILISTA”**

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

**JAVIER ALONSO BARRIENTOS HENRÍQUEZ**

**PROFESOR GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS COSMÉTICOS SURCOREANOS PARA “CASA DEL ESTILISTA”

Casa del Estilista es una empresa familiar chilena, con años de experiencia en la industria de productos cosméticos en la región de Valparaíso y la región Metropolitana. Actualmente cuenta con 7 locales, bodega y es la fuente de trabajo para 22 personas. La empresa tiene experiencia en la introducción de productos extranjeros y actualmente está buscando diversificar su oferta. Por ende, se planteó el objetivo de desarrollar un plan de negocios para la introducción de productos cosméticos surcoreanos.

El plan de negocios se desarrolló en 4 fases. Primero se analizó la industria cosmética a nivel global en base a información secundaria recopilada de diversas fuentes con el objetivo de evaluar su atractividad. Luego se analizó la industria nacional, tanto con información secundaria como con una encuesta realizada por el autor, la cual ayudo a entender mejor al consumidor potencial como definir el tamaño de mercado potencial y meta. En tercer lugar, se analizó a la empresa por medio de un análisis FODA y del modelo de negocios actual, esto con el objetivo de generar recomendaciones para la introducción de la nueva línea de productos. Por último, se describe y evalúa el Plan de Negocios desarrollado comprendido por un Plan de Marketing, de Operaciones y RR.HH., Financiero, el Análisis de riesgos y su mitigación, y las conclusiones del caso.

Gracias a la información recopilada se corroboró la gran oportunidad que se presenta para la empresa con la introducción de productos cosméticos coreanos que nace del fuerte desarrollo de la cosmética surcoreana en la industria. Sin embargo, para una correcta implementación del plan propuesto y de manera de aprovechar el mercado potencial detectado de alrededor de USD 7 millones es importante abarcar los temas tratados en el análisis CAME como conseguir la representación de una marca relevante como Etude House, y enfocarse en el desarrollo de marca y el sitio e-commerce.

El análisis de las principales variables económicas del plan financiero permite concluir que el proyecto dentro del escenario estimado es rentable, con un VAN de USD 32.150,72 y una TIR de 43% considerando una tasa de descuento del 15% y una inversión total de USD 65.339,85. Cabe destacar que las principales variables ante las cuales el proyecto es sensible son: El nivel de ventas y el aumento del tipo de cambio a dólar americano.

La industria chilena de cosméticos está en crecimiento y aún existen oportunidades como la planteada en este documento que dan espacio para el desarrollo de negocios interesantes. Sin embargo, con el fin de poder lograr una correcta implementación de el plan propuesto se recomienda hacer especiales esfuerzos en el desarrollo de marca, presencia digital y la obtención de exclusividad de marcas surcoreanas. La clave yace en el ofrecer algo más que un producto.

## DEDICATORIA

*A mi familia por su apoyo incondicional y esta nueva oportunidad para recorrer el mundo.*

*A Pía por luchar conmigo en todas y en todos lados.*

*“What is important is to try to develop  
insights and wisdom  
rather than mere knowledge,  
respect someone's character  
rather than his learning,  
and nurture men of character  
rather than mere talents.”*

— Inazo Nitobe, *The Soul of Japan*

## TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1: Introducción .....	1
1.1 Descripción de la Tesis y antecedentes .....	1
La Empresa.....	1
La Industria Cosmética en Chile .....	1
Justificación de la oportunidad de globalización .....	1
1.2 Objetivos del proyecto de tesis .....	2
Objetivo general: .....	2
Objetivos específicos: .....	2
1.3 Metodología .....	2
1.4. Resultados Esperados .....	3
Capítulo 2: Análisis de la Industria. ....	3
2.1. Definición de la Industria. ....	3
2.2. Análisis y tendencias globales .....	4
Crecimiento del Industria Global de Cosméticos.....	4
Segmentación de la Industria.....	4
Tipos de canales de distribución .....	7
Cadena de Valor de la Industria de Productos Cosméticos .....	8
2.3. Tendencias K-Beauty .....	10
Datos del mercado surcoreano .....	10
Ventajas de los productos cosméticos surcoreanos .....	10
2.4. Análisis de la Atractividad de la Industria (Porter de las cinco fuerzas). ....	11
Conclusión análisis Porter .....	13
Capítulo 3: Investigación del mercado chileno y sus tendencias.....	15
3.1. Tendencias de Mercado Chile.....	15
Crecimiento del Mercado Chileno .....	15
Market Share por Categorías .....	15
Canales de Distribución (Retail).....	16
Importaciones de cosméticos.....	17
3.2. Encuesta: Productos Cosméticos Coreanos .....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos Específicos .....	20
Método y tamaño de la muestra .....	20
Análisis de los resultados de la encuesta.....	20

3.3. Mercado Total .....	22
3.4 Mercado Potencial.....	22
3.5 Mercado Meta .....	23
Capítulo 4: Análisis estratégico de la empresa y oportunidad de negocios.....	24
4.1. Descripción de la organización .....	24
4.2. Análisis FODA.....	25
Conclusiones análisis FODA.....	27
4.3. Modelo de negocios de la empresa. ....	28
Modelo Canvas .....	29
4.4. Análisis Cadena de Valor. ....	31
4.5. Análisis de la estructura. ....	31
4.6. Como se incluiría esta línea de negocios en la empresa. ....	32
Capítulo 5: Plan de Negocio.....	33
5.1 Análisis CAME .....	33
Conclusiones análisis CAME .....	34
5.2. Plan de Marketing. ....	36
Análisis Situacional (5 C's).....	36
Estrategia de Marketing .....	39
STP .....	40
Marketing Mix.....	42
Presupuesto de Marketing .....	48
Modelo Canvas modificado con el plan de negocios. ....	48
5.3. Plan de Operaciones y RRHH.....	50
Análisis proceso regulatorio sanitario.....	50
E-commerce y presupuesto. ....	50
Distribución. ....	50
RRHH y presupuesto. ....	51
5.4. Plan Financiero. ....	51
Supuestos .....	51
Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre del Proyecto .....	57
Escenarios alternativos .....	58
Análisis de sensibilidad (una variable a la vez). ....	60
Conclusión análisis financiero .....	61
5.5. Análisis de riesgos y su mitigación.....	62

5.6. Conclusiones y recomendaciones.....	62
Bibliografía .....	65
Anexo 1: Tabla Market Share por categoría de productos. ....	67
Anexo 2: Tipos de cosméticos de acuerdo a Cosmetics Europe.....	67
Anexo 3: Tabla Market Share por zona geográfica. ....	68
Anexo 4: Tabla Market Share Principales Competidores. ....	68
Anexo 5: Crecimiento del mercado de cosméticos de Corea del Sur.....	68
Anexo 6: Ejemplo de rutina de cosmética coreana. ....	68
Anexo 7: Estadísticas Importaciones de la Aduana de Chile (CIF millones USD).....	69
Anexo 8: Criterios para trato preferencial, TCL Chile-Corea del Sur.....	71
Anexo 9: Procedimiento (Auto)certificación de Origen. DIRECON.....	72
Anexo 10: TCL Chile-Corea del Sur, Lista de eliminación arancelaria Chile, extracto Capítulo 33. ....	72
Anexo 11: Evolución de la distribución socioeconómica de Chile .....	74
Anexo 12: Preguntas de la Encuesta .....	75
Anexo 13: Gráficos encuesta, General vs Filtrado .....	77
Anexo 14: Consumo Promedio Mensual Ponderado.....	88
Anexo 15: Listado tiendas Casa del Estilista.....	89
Anexo 16: Análisis CAME y estrategias. ....	89
Anexo 17: Tendencias de búsqueda en internet. Datos de Google Trends. ....	89
Anexo 18: Promedio ponderado de frecuencia de compra de productos cosméticos para el cuidado de la piel.....	90
Anexo 19: Promedio ponderado de Cantidad de productos que usan en la rutina de cuidado de la piel. ....	90
Anexo 20: Listado de máscaras faciales Etude House línea “0.2 Therapy Air Mask” ....	90
Anexo 21: Gráfico de estrategia de precios, escalones y quiebres. ....	91
Anexo 22: Proyección de la Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años. Basada en datos del Banco Central de Chile. ....	92
Anexo 23: Costos por Flete Internacional, todos los escenarios. ....	92
Anexo 24: Estado de Resultado y Flujos de Caja Libre del escenario optimista. ....	93

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Proyecciones de crecimiento de la industria. Raconteur, The Beauty Economy, 2016 .....	4
--	---

Gráfico 2: Comparación Market Share por Categorías de Productos. Elaboración propia.	5
Gráfico 3: Comparación Market Share por Zona Geográfica. Elaboración propia.....	6
Gráfico 4: Comparación Market Share Principales Competidores. Elaboración propia....	7
Gráfico 5: Canales de la industria. Raconteur, The Beauty Economy.....	8
Gráfico 6: Industria Global de Wellness. Raconteur, The Beauty Economy, 2016.....	13
Gráfico 7: Comparación Tasa Crecimiento, Chile y el Mundo. Elaboración Propia.....	15
Gráfico 8: Market share por categorías: Comparación. Elaboración Propia.....	16
Gráfico 9: Evolución Canales de Distribución Chile. Fung Global Retail & Technology, The Beauty Market in Chile .....	17
Gráfico 10: Gráfico 4: Importaciones cosméticos por País. Elaboración propia. ....	18
Gráfico 11: Importaciones por partidas SACH Cap. 33. Elaboración propia. ....	18

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de Valor de la Industria. Cosmetics Europe.....	9
Figura 2: Cadena de Valor L'Oreal. Elaboración Propia.....	9
Figura 3: Ubicación Casa del Estilista en la cadena de valor. Elaboración Propia.....	10
Figura 4: Resumen 5 fuerzas de Porter. Elaboración Propia. ....	14
Figura 5: Market share por Canal. Comparación. Elaboración Propia. ....	16
Figura 6. Logo Casa del Estilista.....	24
Figura 7. Mapa ubicación tiendas Casa del Estilista. Elaboración propia. ....	25
Figura 8: Resumen análisis FODA. Elaboración Propia.....	28
Figura 9: Modelo de negocio Canvas, Casa del Estilista. Elaboración Propia. ....	30
Figura 10: Estructura Organizacional. Casa del Estilista.....	31
Figura 11: Resumen Análisis CAME. Elaboración Propia. ....	35
Figura 12: Extracto figura Anexo 2. Cosmetics Europe.....	43
Figura 13: Modelo de negocio Canvas modificado, Casa del Estilista. Elaboración Propia. ....	49
Figura 14: Tipos de Cosméticos. Cosmetics Europe.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actividades de la cadena de valor. Elaboración Propia.....	9
Tabla 2: Determinación del tamaño de la muestra. Elaboración Propia.....	20
Tabla 3: Determinación del tamaño del mercado potencial. Elaboración Propia.....	22
Tabla 4: Determinación del tamaño del mercado total en USD. Elaboración Propia.....	22
Tabla 5: Determinación del tamaño del Mercado Potencial de Casa del Estilista. Elaboración Propia. ....	23
Tabla 6: Tamaño del Mercado Meta. Elaboración Propia. ....	23
Tabla 7: Mercado Potencial del segmento de productos para el cuidado de la piel para Tiendas Especialistas. Elaboración Propia. ....	37
Tabla 8: Análisis 3 C del posicionamiento de la marca Casa del Estilista. Elaboración Propia.....	41

Tabla 9: Precios unitarios máscaras faciales de origen surcoreano. Elaboración Propia.	44
Tabla 10: Estrategia de precios, escalones y quiebres de precios. Elaboración Propia.	45
Tabla 11: Objetivos parciales de Promoción por Facebook. Elaboración Propia.	46
Tabla 12: Presupuesto de Marketing por canal de promoción. Elaboración Propia.	48
Tabla 13: Costos de registro de productos cosméticos ante el ISP. Elaboración Propia.	50
Tabla 14: Costos despachos a clientes Arumi-cosmetics.cl. Elaboración Propia.	51
Tabla 15: Demanda potencial total en unidades, año 0. Elaboración Propia.	51
Tabla 16: Crecimientos estimados año 0 a 5 para los tres escenarios. Elaboración Propia.	52
Tabla 17: Promedio ponderado de cantidad de productos que usan en su rutina de cuidado de la piel. Elaboración Propia.	52
Tabla 18: Estimación demanda máscaras faciales año 0, todos los escenarios. Elaboración Propia.	53
Tabla 19: Escenario hipotéticos de market share año 0. Elaboración Propia.	53
Tabla 20: Demanda estimada escenario optimista. Elaboración Propia.	54
Tabla 21: Demanda estimada escenario esperado. Elaboración Propia.	54
Tabla 22: Demanda estimada escenario pesimista. Elaboración Propia.	54
Tabla 23: Variables económicas para efectos del plan financiero. Elaboración Propia.	54
Tabla 24: Costos variables esperados para todos los escenarios. Elaboración Propia.	55
Tabla 25: Costos fijos esperados para todos los escenarios. Elaboración Propia.	56
Tabla 26: Inversión inicial esperada para todos los escenarios. Elaboración Propia.	56
Tabla 27: Ejemplo estimación de Capital de trabajo, escenario esperado. Elaboración Propia.	56
Tabla 28: Estado de Resultado y Flujos de Caja Libre del proyecto, escenario esperado. Elaboración Propia.	57
Tabla 29: Resumen de resultados de la evaluación y análisis económico del escenario esperado. Elaboración Propia.	58
Tabla 30: Resumen de resultados de la evaluación y análisis económico del escenario optimista. Elaboración Propia.	59
Tabla 31: Resumen de resultados de la evaluación y análisis económico del escenario pesimista. Elaboración Propia.	60
Tabla 32: Resumen de resultados del análisis de sensibilidad de las variables económicas. Elaboración Propia.	61
Tabla 33: Análisis comparativo de las variables del análisis de sensibilidad. Elaboración Propia.	61



## Capítulo 1: Introducción

En el presente capítulo se revisará brevemente el contexto, los objetivos a cumplir, la metodología seguida y los resultados esperados del proyecto de tesis.

### 1.1 Descripción de la Tesis y antecedentes

En la presente tesis se pretende desarrollar y evaluar un Plan de Negocios para la empresa Casa del Estilista con el objetivo de introducir una nueva línea de productos cosméticos de origen surcoreano.

#### La Empresa

Casa del Estilista es una empresa dedicada a la Venta Mayorista y Minorista de productos cosméticos, operando principalmente en la V Región de Valparaíso, Chile. La empresa consiste de 22 personas, entre sus 7 locales, gerencia, bodega y personal de venta en terreno (zona metropolitana de Santiago).

Actualmente, compete dentro del segmento de las Tiendas Especializadas en productos capilares, siendo sus principales competidores las empresas: Bepro, Intersalón, Tua y Pichara.

La Empresa está buscando diversificar su oferta por medio de nuevos contratos con proveedores internacionales, y la adquisición de derechos exclusivos de representación de alguna nueva marca.

#### La Industria Cosmética en Chile<sup>1</sup>

De acuerdo a La Cámara de la Industria Cosmética de Chile, durante el primer bimestre del 2017 las ventas del sector se han incrementado respecto a lo generado durante el mismo periodo durante 2016. Esto ha llevado a pronósticos positivos de alrededor del 10% de crecimiento para el 2017, por sobre el 8,8% de crecimiento del año 2016 en Chile y el 1,8%<sup>2</sup> a 4%<sup>3</sup> estimado a nivel mundial para el mismo año.

#### Justificación de la oportunidad de globalización

Durante los últimos años en la industria de los productos cosméticos los productos asiáticos se han popularizado, mostrando una gran aceptación por parte de los consumidores en los países Occidentales<sup>4</sup>. Primero fueron los productos japoneses, pero ahora la tendencia es hacia el consumo de productos de belleza de origen surcoreano<sup>5</sup>, gracias a su buena relación precio/calidad, atractivo diseño de productos, y rápida innovación<sup>6</sup>.

Con la llegada de la cultura “Hallyu” (la ola coreana) a Chile<sup>7</sup>, ha habido un aumento considerable del interés y preferencia del consumo de productos de belleza surcoreanos. Sin embargo, actualmente no existe un distribuidor establecido o tienda especializada, sólo e-commerce a nivel global y uno que otro pequeño a nivel local, que ofrezca oficialmente este tipo de productos en Chile. Existiendo gran oportunidad de ser una de

<sup>1</sup> Estrategia, MERCADOS & TENDENCIAS, [Industria Cosmética Crece 5,4% en Primer Bimestre del Año](#)

<sup>2</sup> Raconteur, [The Beauty Economics 2016](#), “Global Cosmetics Market”, página 8-9

<sup>3</sup> Loreal, [Annual Report 2016](#), “The World of Beauty in 2016”, página 16.

<sup>4</sup> El Mundo, ZEN, “¿Por qué triunfa la cosmética coreana?”

<sup>5</sup> Beauty Packaging, “[Korean Cosmetics: Setting the Pace for Global Beauty](#)”

<sup>6</sup> BBCL, Mujer, “[La invasión de cosméticos coreanos en occidente: Por qué a tantas mujeres les gustan](#)”

<sup>7</sup> América Economía, Jinok Choi, “[Chilenos, griten ¡me gusta el K-Pop con orgullo!, y la presidenta Park les saludará con una sonrisa](#)”

las primeras empresas en importar oficialmente una línea de productos de belleza de Corea del Sur aprovechando el boom de la cosmética surcoreanos dentro del mercado de las tiendas especializadas<sup>8</sup>.

Esto a su vez se ve dificultado por el poco conocimiento que hay acerca de cómo funcionan las cosas en el país asiático y como se podría concretar el negocio. De manera que el proyecto busca desarrollar, evaluar y proponer un plan de negocio para la importación de productos de belleza de Corea del Sur para “Casa del Estilista”.

## **1.2 Objetivos del proyecto de tesis**

En concordancia con los objetivos futuros de Casa del Estilista y la oportunidad de negocio que se evaluará con esta tesis, se proponen los siguientes objetivos:

### Objetivo general:

- Desarrollar, evaluar y proponer un Plan de Negocios para la introducción de productos cosméticos surcoreanos para Casa del Estilista.

### Objetivos específicos:

- Investigar las tendencias de la industria cosmética, a nivel global y de Corea.
- Investigar tendencias en la industria cosmética en Chile, y las actitudes de los consumidores respecto a los productos cosméticos surcoreanos.
- Describir el modelo de negocio actual y cómo debiera adaptarse el éste de manera de poder introducir productos cosméticos surcoreanos en Chile por medio de Casa del Estilista.
- Desarrollar un plan de negocios para la introducción de productos cosméticos surcoreanos en Chile para Casa del Estilista.

## **1.3 Metodología**

El proyecto de tesis consta de 4 fases, comenzando con un análisis de la industria cosmética global (capítulo 2), luego analizando la industria cosmética nacional (capítulo 3), para continuar con un análisis estratégico de la empresa (capítulo 4), y, finalmente se presentará el Plan de Negocios propuesto (capítulo 5).

En la primera fase del proyecto, comprendida por el capítulo 2 de este documento, se realizará una investigación del entorno de la Industria de productos cosméticos, de las principales tendencias a nivel Global y en la industria cosmética coreana. Esta primera fase se llevará a cabo en dos partes: primero analizará información secundaria recopilada desde diversas fuentes en internet tanto de industria y sus tendencias a nivel global, como de la industria cosmética coreana y sus tendencias. En segundo lugar, en base a la información recopilada se realizará un análisis de la atractividad de la industria (PORTER).

En la segunda fase, descrita en el capítulo 3, se analizará el entorno de la Industria Cosmética Nacional. Primero, se analizará el Mercado Chileno y las principales tendencias a nivel de la industria. Luego se realizará un análisis de la investigación de información de origen primaria de los consumidores obtenida por medio de una encuesta.

---

<sup>8</sup> Empresarios en Red, [“El Boom del maquillaje coreano en Chile, un nuevo nicho en la moda”](#)

En la encuesta se llevará a cabo una breve investigación sobre el comportamiento y actitudes de los consumidores en el mercado chileno en búsqueda de insights (información clave) aplicables al proyecto. Finalmente, se determinará el tamaño del mercado total, potencial y meta. El Mercado Potencial se determinará bajo un análisis de cadena: geográfico (comunas), segmento socioeconómico, porcentaje de aceptación (clientes potenciales), y Tamaño (USD) en base a el nivel de demanda latente o valor de ticket promedio esperado.

Posteriormente, en el capítulo 4, se analizará estratégicamente la situación actual de la empresa. Para esto se analizará la situación de la empresa a través de un Análisis FODA, se revisará su actual modelo de negocios, su estructura, y cómo se deberá adaptar el modelo de negocios actual, o modelo Canvas actual, de la empresa de manera de poder introducir esta nueva línea de productos cosméticos surcoreanos.

Finalmente, en el capítulo 5, se desarrollará un Plan de Negocios que contará con un Plan Estratégico de Marketing, en el cual se determinarán las modificaciones al modelo de negocio, modelo Canvas<sup>9</sup>, recomendadas para la introducción de los productos cosméticos surcoreanos en Chile; un Plan Operacional y de RR.HH., con recomendaciones para la implementación del proyecto; y un Plan Financiero, en el que se analizará la viabilidad financiera del proyecto.

#### **1.4. Resultados Esperados**

El resultado final será un Plan de Negocios para la introducción de Productos Cosméticos Surcoreanos para “Casa del Estilista”, fundamentado en:

- Un análisis de tendencias de la industria y mercado, de los competidores, y del comportamiento de los consumidores;
- El análisis de la situación de la empresa;
- La determinación del tamaño de mercado potencial;
- Las propuestas de estrategias de marketing para su implementación,
- Y finalmente, un análisis de la viabilidad financiera del proyecto.

### **Capítulo 2: Análisis de la Industria.**

En este capítulo se analizará brevemente la Industria de Retail de Productos Cosméticos, en el contexto global y del mercado coreano, para finalmente analizar la atractividad de la industria a futuro.

#### **2.1. Definición de la Industria.**

La Industria de Retail productos cosméticos se abarca principalmente el desarrollo, producción, distribución y venta de cosméticos en el mundo. Los principales segmentos de productos considerados dentro de la industria son: cuidado de la piel, capilares, maquillaje, fragancias, y de higiene y tocador.

---

<sup>9</sup> Innovación.cl, Sebastián Andrade, [“Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios”](#)

Cabe destacar que, en una definición más laxa, algunas personas consideran los productos de cuidado personal (como cepillos, pasta de dientes, jabones, entre otros) como productos de belleza o cosméticos. Para efectos de la tesis, sólo se considerarán los principales segmentos mencionados anteriormente.

## 2.2. Análisis y tendencias globales

A continuación, se analizarán las tendencias globales en términos del crecimiento de la industria, variaciones de Market share, y tendencias de consumo.

### Crecimiento del Industria Global de Cosméticos

En el gráfico a continuación se observan las proyecciones de crecimiento de la industria en base a las ventas de los productores de acuerdo a Raconteur, The Beauty Economy, 2016 (basado en el reporte de IBISWorld 2016).

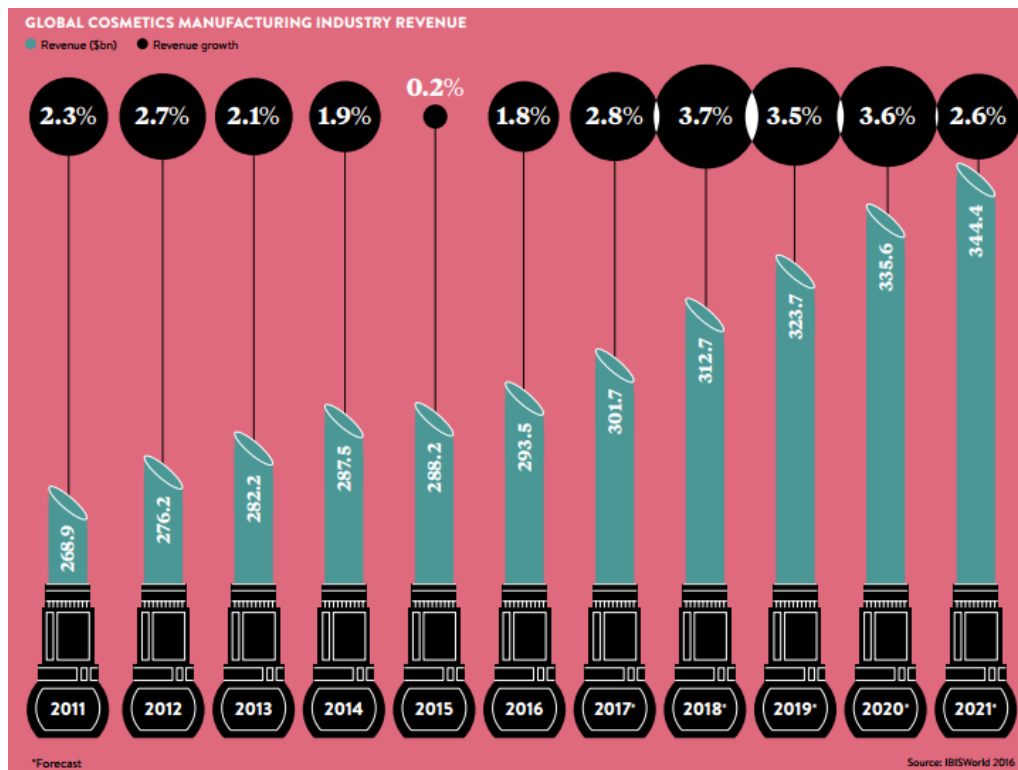


Gráfico 1: Proyecciones de crecimiento de la industria. Raconteur, The Beauty Economy, 2016

A diferencia de las estimaciones de L'Oréal (cercasas al 4% promedio, 2012-2016)<sup>10</sup>, este reporte muestra un panorama un tanto más conservador, con un promedio histórico 2012-2016 cercano al 2%, y un futuro 2017-2021 por sobre el 3%<sup>11</sup>.

### Segmentación de la Industria

A continuación, analizarán las tendencias en términos de variaciones de participación de mercado en diversas categorías.

<sup>10</sup> Statista, "Annual growth of the global cosmetics market from 2004 to 2016"

<sup>11</sup> Raconteur, The Beauty Economy, 2016, "Global Cosmetics Manufacturing Industry Revenue"

### Segmentación por categorías de productos

De acuerdo con la información recabada de los reportes anuales de L'Oréal, se observa que no ha habido grandes cambios en el dominio del mercado por los productos para el cuidado de la piel, pero si para los productos de maquillaje. (Mayor detalle del gráfico en tabla de Anexo 1)

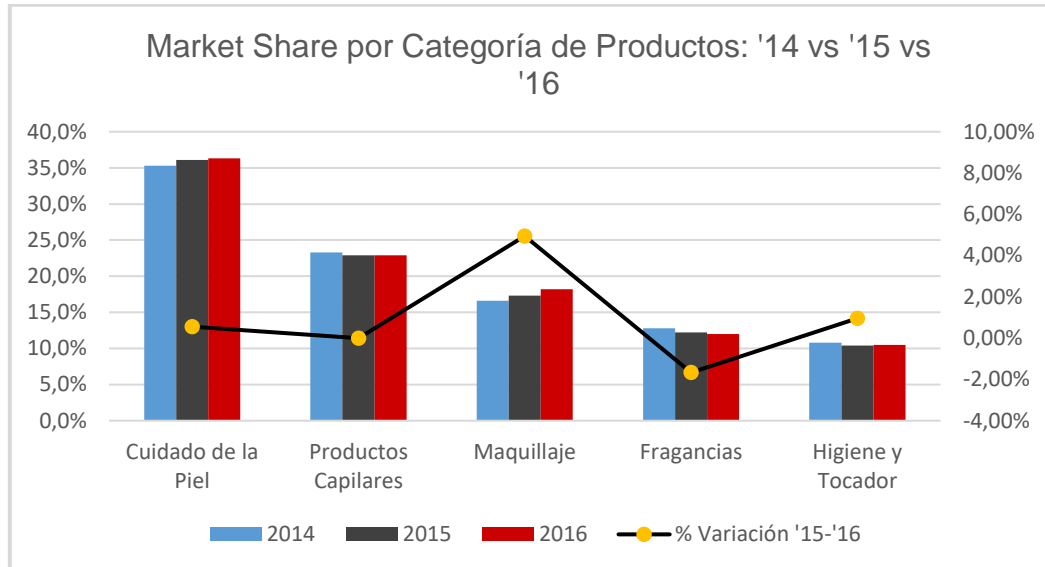


Gráfico 2: Comparación Market Share por Categorías de Productos. Elaboración propia.

Ver Anexo 2 para imagen más completa de los tipos de productos que se pueden encontrar dentro de cada categoría de acuerdo a Cosmetics Europe, asociación europea de la industria cosmética.

### Segmentación por zonas geográficas

Norte América está adquiriendo mayor relevancia como mercado en la Industria de Productos Cosméticos a nivel global, siguiendo a Asia-Pacífico como el mercado más importante en la actualidad. (Mayor detalle del gráfico en tabla de Anexo 3)

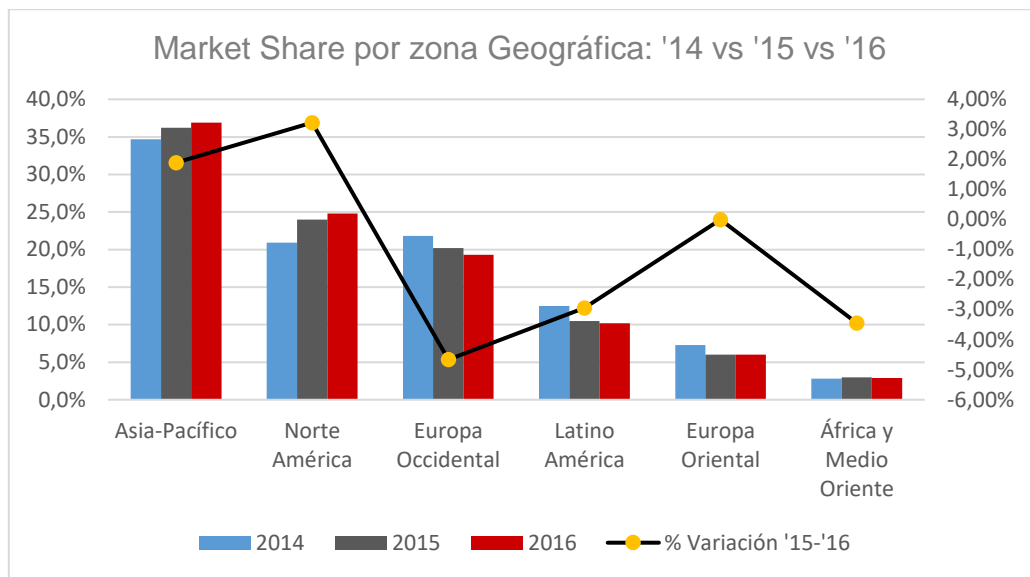


Gráfico 3: Comparación Market Share por Zona Geográfica. Elaboración propia.

### Segmentación por principales Proveedores

Al analizar las ventas anuales declaradas por las principales empresas fabricantes de la industria de productos cosméticos se observa que el panorama en términos de Market Share se ha mantenido estable. En el gráfico se incluyen los 4 más grandes competidores a nivel global (L'Oréal, Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder), el más grande de Asia (Shiseido) y el más grande de Corea del Sur (Amore Pacific).

El Mercado de Productos Cosméticos a nivel global sigue altamente fragmentado con cerca del 70% del mercado correspondiendo a otras empresas. (Mayor detalle del gráfico en tabla de Anexo 4)

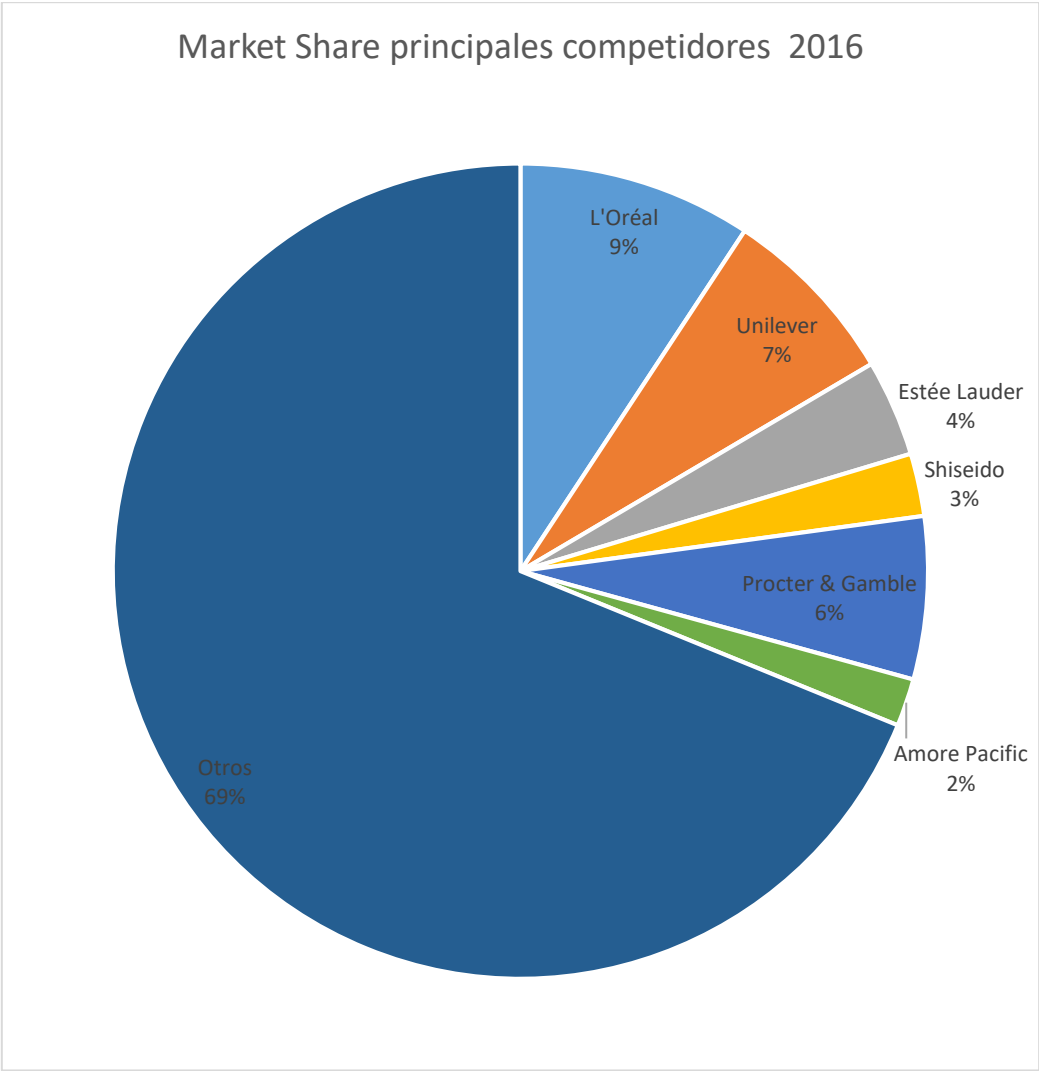


Gráfico 4: Comparación Market Share Principales Competidores. Elaboración propia.

Tipos de canales de distribución

En la figura a continuación se puede observar la composición de los canales típicos de la industria de productos cosméticos a nivel global, siendo el principal canal los (super)mercados, seguido por tiendas especialistas y farmacias.

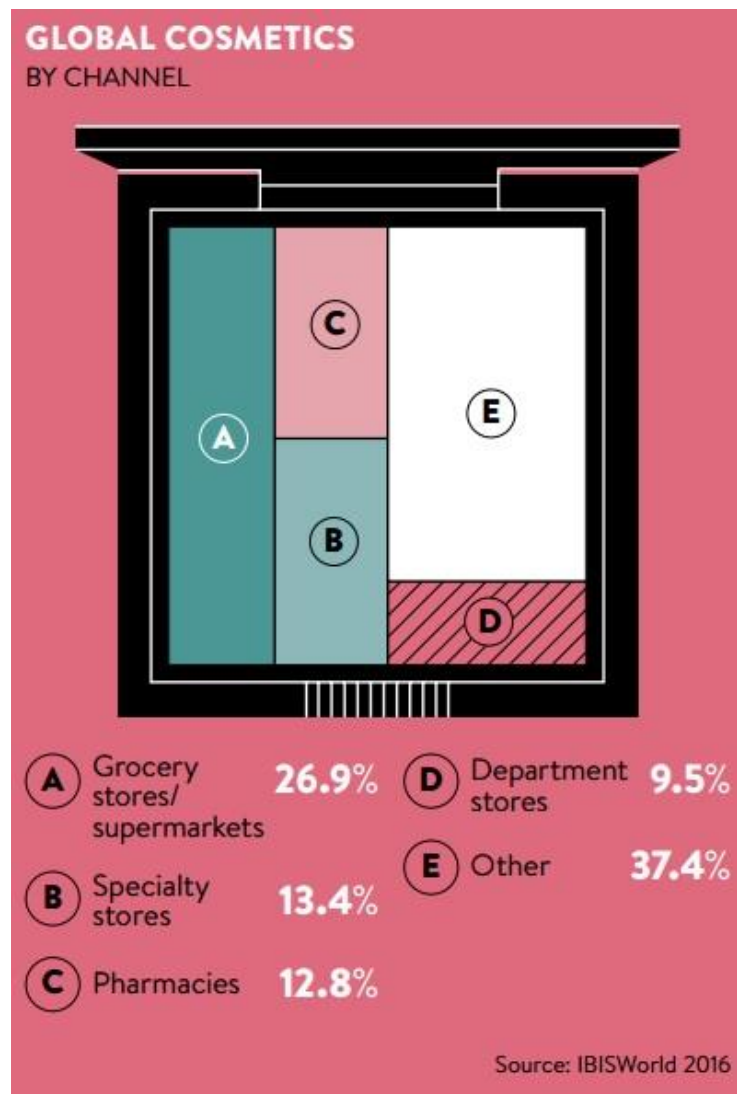


Gráfico 5: Canales de la industria. Raconteur, The Beauty Economy.

Lamentablemente no se contó con acceso a un desglose de la categoría “otros”. Sin embargo, en base a la tendencia global que se menciona más abajo cabe destacar que una de las categorías más relevantes hoy en día dentro de “otros” es el segmento Online, principalmente por su tendencia al rápido crecimiento.

#### *Ventas Online*

El E-Commerce ha crecido a una tasa promedio del 20% en los últimos dos años (reporte anual de L’Oréal 2015, 2016), creciendo su Market share sobre las ventas globales de productos cosméticos desde un 6% a un 11% de acuerdo con las estimaciones de L’Oréal.

#### Cadena de Valor de la Industria de Productos Cosméticos<sup>12</sup>

La cadena de valor de la industria consta de 5 niveles, de acuerdo a la asociación europea de la industria de productos cosméticos y de cuidado personal, como se observa en la *Figura 1*.

<sup>12</sup> Cosmetics Europe, [“Cosmetics and personal care industry overview”](#)





Figura 1: Cadena de Valor de la Industria. Cosmetics Europe.

A continuación, en la *Tabla 1*, se pueden observar las distintas actividades o segmentos de cada nivel de la cadena de valor. Siendo la integración vertical más común en empresas fabricantes de productos de cosméticos, tanto hacia atrás a modo de I+D o hacia adelante mediante la distribución o venta directa de sus productos.

Tabla 1: Actividades de la cadena de valor. Elaboración Propia.

Productores materias primas	Productores Cosméticos	Distribución y Venta Mayorista	Retail y Servicios Profesionales	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I+D</li> <li>• Producción y venta de Materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado de la piel</li> <li>• Capilares</li> <li>• Maquillaje</li> <li>• Fragancias</li> <li>• Higiene y tocador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución Directa</li> <li>• Distribución terceros</li> <li>• Venta Mayorista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados</li> <li>• Tiendas Especialistas</li> <li>• Farmacias</li> <li>• Tiendas de Departamento</li> <li>• Tiendas Online</li> <li>• Otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B</li> <li>• B2C</li> </ul>

La integración vertical es bien común en las empresas más grandes de la industria, como L'Oréal, Shiseido o Estée Lauder. Las patentes, nacidas de la I+D, o las marcas, del desarrollo de productos, son las principales fuentes de ventaja competitiva en una industria con un alto nivel de competitividad y frecuentes cambios en tendencias de consumo (modas), factores que constantemente impulsan una necesidad de las empresas por innovación rápida y constante.

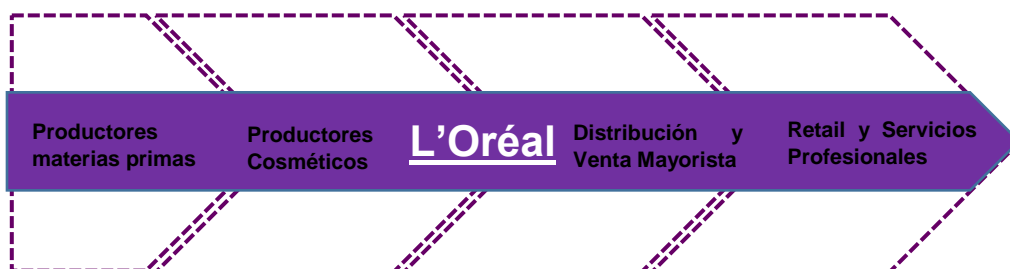


Figura 2: Cadena de Valor L'Oreal. Elaboración Propia.

A modo de ejemplo, L'Oréal, la actual empresa más grande de la industria, opera a lo largo de la cadena, desde el desarrollo de nuevos compuestos (más de 130 en los últimos 50 años<sup>13</sup>), desarrollo de productos y marcas, y finalmente venta tanto a través de intermediarios como con locales propios.

<sup>13</sup> L'Oréal, Organization, "[RESEARCH IN L'ORÉAL'S GENETICS](#)"



Figura 3: Ubicación Casa del Estilista en la cadena de valor. Elaboración Propia.

Casa del Estilista opera en 2 niveles de la cadena. La empresa opera como Distribuidor y vendedor mayorista (B2B), tanto para locales más pequeños como para negocios de servicios de belleza (peluquerías, estilistas, etc.), y como Retail, con sus 7 locales de venta minorista.

### 2.3. Tendencias K-Beauty

#### Datos del mercado surcoreano

A pesar de la recesión económica que afecta fuertemente a otras industrias de Corea del Sur la industria de cosmética coreana se encuentra en pleno auge con un CAGR del 10% entre el 2010-2014 y proyecciones del 6% CAGR para el periodo del 2015-2018<sup>14</sup>.

Respecto a las exportaciones, han crecido de USD 800 millones el 2011 a USD 3,9 billones el 2016<sup>15</sup>, siendo la tasa de crecimiento entre el año 2015 y el 2016 del 44%<sup>16</sup>.

(Para ver información con el detalle del crecimiento del mercado de cosméticos coreanos, ajustado con información de la International Trade Administration, Department of Commerce, EE.UU., ver Anexo 5.)

En el mercado de EE.UU. las ventas de cosméticos surcoreanos aumentaron en un 27% entre el año 2015 y el 2016, principalmente en productos para el cuidado de la piel. Se espera que crezca otro 16% de aquí al 2021<sup>17</sup>. El año 2016 Walmart introdujo una línea de máscaras cosméticas surcoreanas<sup>18</sup>, confirmando aún más el gran éxito del K-Beauty en EE.UU.

#### Ventajas de los productos cosméticos surcoreanos

##### *Innovación*

Corea del Sur destaca por la innovación de productos como: las máscaras cosméticas, CC y BB creams, y los cosméticos con air-cushion.

De acuerdo a estadísticas de la OCDE, Corea de Sur está dentro de los dos países que más invierten en I+D (4,2% del PIB, año 2015, al igual que Israel).

<sup>14</sup> Mintel, "[Korean Beauty](#)", in-cosmetics Asia 2015

<sup>15</sup> Global Cosmetic Industry, "[K-beauty Market, 2016](#)"

<sup>16</sup> Global Cosmetic Industry, "[Major Beauty Trends to be Discussed at in-cosmetics Korea](#)"

<sup>17</sup> Global Cosmetic Industry, "[Inside the K-Beauty Playbook](#)"

<sup>18</sup> Global Cosmetic Industry, "[K-beauty Arrives at Walmart](#)"

## *Diseño*

Los productos surcoreanos se destacan por ofrecer productos con diseños llamativos y entretenidos (especiales para segmentos kidult, con productos con personajes como Hello Kitty), personalizables (donde compras el contenedor, pero eliges los cosméticos que colocar dentro), y con diseños que destacan los ingredientes o beneficios del producto de manera simple para los consumidores<sup>19</sup>.

## *Productos y Consumo*

El mercado surcoreano destaca por estar enfocado principalmente en productos para el cuidado de la piel (57,8% de la producción local), muy por sobre de la media global (cerca del 35% de las ventas a nivel global).

Esto se ve reflejado especialmente en la rutina de belleza coreana que suele contar con alrededor de 11 pasos, versus la típica rutina de 3 pasos (limpieza, exfoliación, hidratación). (Ver *Anexo 6* para un ejemplo de rutina de belleza coreana de 11 pasos.)

### **2.4. Análisis de la Atractividad de la Industria (Porter de las cinco fuerzas).**

Con el objetivo de revisar la atractividad de la industria de Retail de productos cosméticos a futuro se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

#### *Poder de negociación de los Compradores o Clientes*

A modo general, los clientes en la industria de productos cosméticos pueden ser segmentados en de consumo personal y de servicios profesionales.

Dentro del segmento de consumo personal, los clientes no tienen poder de negociar con las empresas de la industria. Cabe destacar que como se trata de una industria de moda, los influencers (personas famosas, Blogger, entre otros) si poseen cierto poder de afectar la demanda. Es cada vez mayor el número de Blogger, o Vlogger, que viven de la cantidad de seguidores que tienen en sus canales de reviews de productos cosméticos.

Sin embargo, los clientes B2B, como empresas de servicios de belleza (peluquerías, barberos, centros de belleza, etc.) si pueden llegar a poseer suficiente poder para exigir descuentos por volumen, u otros beneficios. Principalmente por el mayor consumo que hacen de los productos, y su capacidad de influenciar a sus clientes a comprar los productos cosméticos que ellos recomiendan.

#### *Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores*

Como se pudo observar en el gráfico de los principales proveedores de productos cosméticos a nivel mundial, la industria está bastante fragmentada. Cerca del 70% del mercado corresponde a "otros", es decir, está repartido entre empresas que poseen sólo una pequeña parte del mercado. Incluso la empresa líder sólo posee cerca del 10% del mercado.

Sin embargo, en esta industria los productores o diseñadores suelen ser los dueños de las marcas y/o activos más relevantes, teniendo tanto poder como popularidad tengan

---

<sup>19</sup> Beauty Packaging, "[Korean Cosmetics: Setting the Pace for Global Beauty](#)"

sus productos, pudiendo transformarse en un factor importante al negociar con las empresas de la industria del Retail de productos cosméticos.

#### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

La industria de productos cosméticos no ha presentado mucha innovación en su modelo de negocios con el paso del tiempo, pero existe un modelo de negocio que está tomando popularidad últimamente que podría cambiar como las empresas de la industria venden sus productos. Este modelo es el modelo de ventas por suscripción<sup>20</sup>, es decir, los clientes se suscriben, con una cuota mensual/anual a un servicio de despacho de cosméticos. Lo que generalmente ofrecen estas empresas es una línea de productos especialmente seleccionada por ellos, un surtido especificado de productos o bien un envío regular de productos de uso frecuente como mascararas cosméticas<sup>21</sup>.

Otra tendencia es la de los cosméticos personalizados de prescripción, en donde empresas productoras de cosméticos directamente personalizan los cosméticos de acuerdo a las características de los consumidores y luego los producen y venden a medio de “prescripción”, saltándose el Retail tradicional.

Por otro lado, la facilidad que existe para establecer un e-commerce para la venta de productos de todo tipo, incluso como sitios de comercio informal, reduce de gran manera la barrera de entrada a pequeños retails en formato online.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

La mayor amenaza para los productos cosméticos es la industria de servicios y productos Wellness (gimnasios, productos saludables, nutrición, spa, incluyendo cosméticos de cuidado para la piel como los productos antienvjecimiento).

En esta categoría destacan la tendencia DIY (do it yourself), que consta de influencers (conocidos como Modisumers o Creasumers) que diseñan y fomentan la imitación y creación, o bien la alteración, de productos cosméticos. Ellos compran sus propios ingredientes directamente, evitando comprar cosméticos del Retail Tradicional. Sin embargo, algunas empresas tradicionales han sabido aprovechar esta tendencia por medio de fomentar el Hacking, otra tendencia que está relacionada con la mezcla de productos de marca con otros ingredientes para mejorar su beneficio o eficacia.

Esta tendencia del DIY está altamente relacionada con la tendencia del In & Out (productos de ingredientes naturales, derivados de ingredientes de comida principalmente), en donde los consumidores buscan crear o consumir cosméticos en base a ingredientes naturales como de su propia cocina (Kitchen Cosmetics) considerando que si es un ingrediente saludable para comer (In) debe ser bueno para aplicar a la piel (Out). Sin embargo, esta tendencia se ve limitada por la incapacidad de los consumidores de consumir grandes lotes de ingredientes (al normalmente no usar preservantes), y por tanto limitar su capacidad de crear grandes lotes de cosméticos naturales por su cuenta, por lo que aún no muestra suficiente fuerza para sustituir fuertemente a los productos cosméticos tradicionales que incluyen ingredientes naturales.

---

<sup>20</sup> Urban Tastebud, Adam Bryan, [“10 Best Korean Subscription Boxes”](#)

<sup>21</sup> Global Cosmetic Industry, [“There’s a Subscription Box for That: Korean Sheet Masks”](#)

Como se observa en el gráfico de The Beauty Economy (2016), la industria Wellness ha crecido en alrededor de un 8% entre el año 2013 y el 2015, siendo el sub-segmento de productos cosméticos el único con crecimiento negativo. Esto va de mano con la tendencia entre los millenials de apreciar más el look natural<sup>22</sup>.

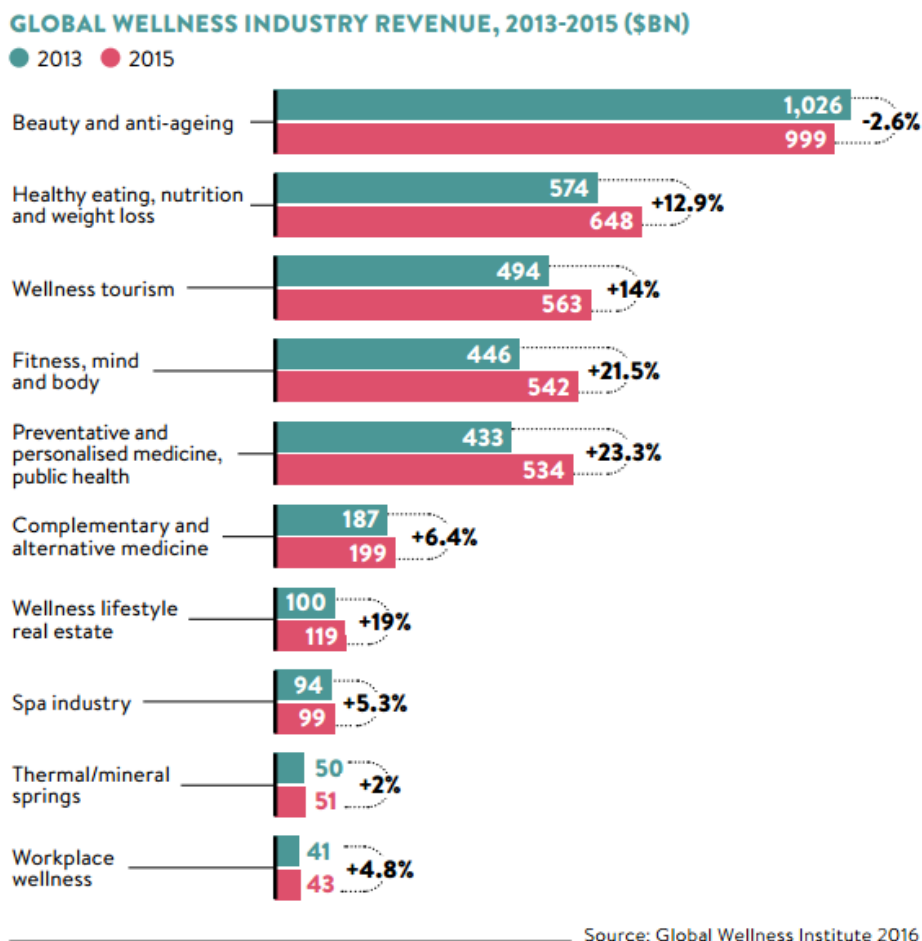


Gráfico 6: Industria Global de Wellness. Raconteur, The Beauty Economy, 2016.

### *Rivalidad entre los competidores*

Cerca del 50% del mercado esta dominando por grandes retailers (supermercados, farmacias y tiendas de departamento), por lo que el nivel de competencia a nivel de tiendas de especializadas es arduo.

### Conclusión análisis Porter

Es recomendable utilizar las redes sociales para aprovechar al máximo el potencial de los influencers, establecerse como uno o ser capaz de seguir rápidamente los cambios en las tendencias de los consumidores personales.

En general la industria muestra un alto nivel de competitividad a nivel de proveedores, lo que da la oportunidad a la industria del Retail de productos cosméticos de contar con una

<sup>22</sup> Global Cosmetic Industry, ["54% of Millennial Beauty Consumers Prefer to go Au Naturel"](#)

oferta a precios super competitivos, especialmente en mercados como Corea del Sur donde las liquidaciones a 50% de descuento son comunes.

Con poderosos retailers como tiendas de departamento, supermercados y farmacias que abarcan la mitad del canal de venta, sólo queda medio mercado tanto para las tiendas especialistas (incluyendo las tiendas de venta directa de los productores de cosméticos) y el comercio online (tanto local como global), entre otros. Con la cada vez mayor facilidad de vender productos en e-commerce, los incentivos, relativos al riesgo, de establecer una tienda online son cada vez mayores.

Aún falta que el modelo de suscripción de compra de cosméticos crezca para volverse una amenaza relevante para los canales tradicionales o la venta normal por e-commerce.

La industria sigue siendo realmente atractiva, por lo que es recomendable aprovechar las oportunidades que salgan de negocios relacionados con ésta, especialmente en periodos de recesión económica como es explicado por el fenómeno del lápiz labial.

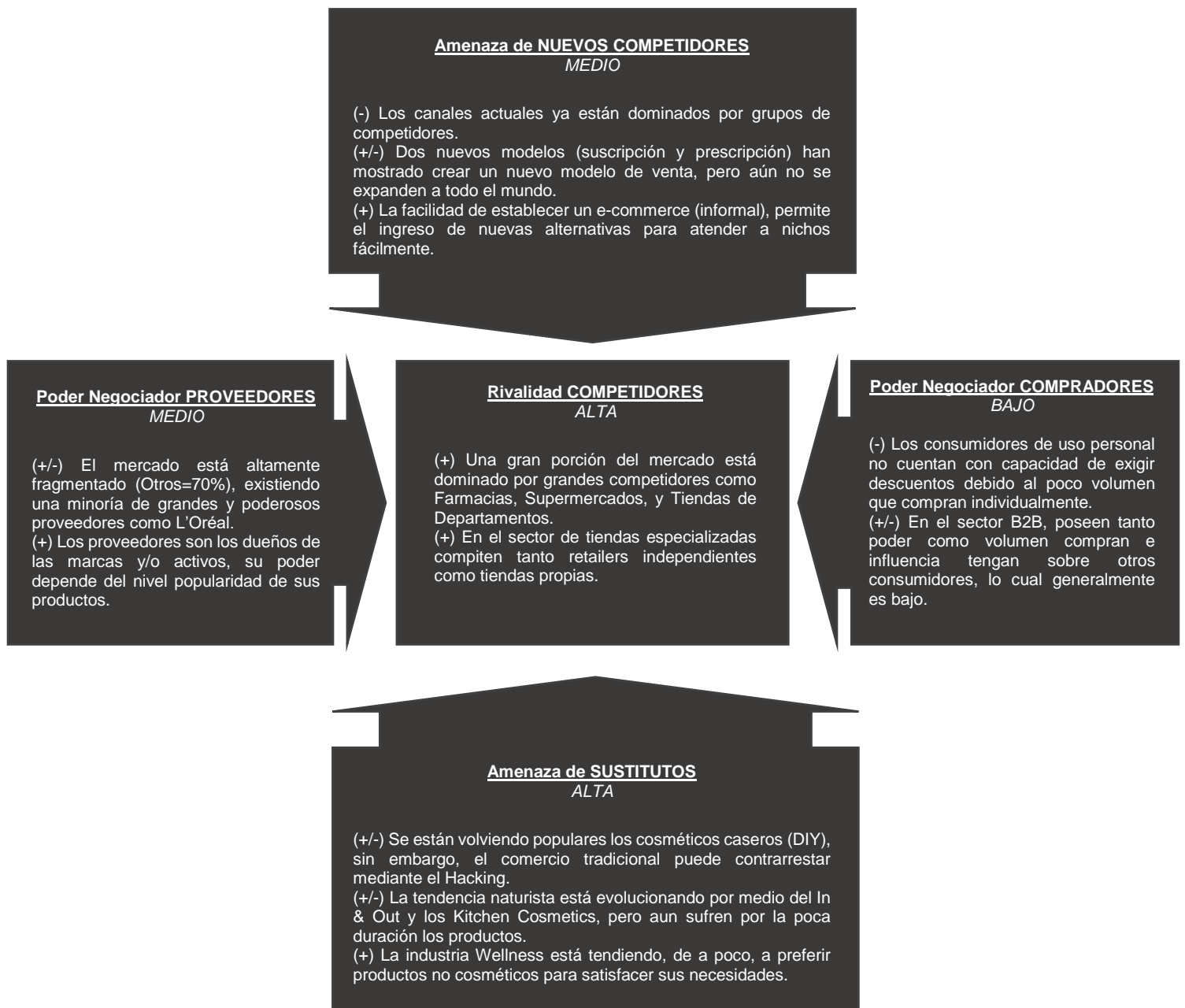


Figura 4: Resumen 5 fuerzas de Porter. Elaboración Propia.

### Capítulo 3: Investigación del mercado chileno y sus tendencias

En este capítulo se analizará el mercado chileno de productos cosméticos. En primer lugar, en base a datos obtenidos desde fuentes secundarias, se buscó detectar las principales tendencias en el mercado y luego, en base a una encuesta realizada a un grupo representativo del mercado objetivo, insights relevantes para el proyecto respecto a conductas de los consumidores.

#### 3.1. Tendencias de Mercado Chile.

A continuación, se analizarán las tendencias del mercado chileno en términos del crecimiento de la industria, variaciones de la participación de mercado, y tendencias de consumo.

##### Crecimiento del Mercado Chileno

El positivo resultado del primer bimestre del año 2017 ha llevado a La Cámara de la Industria Cosmética de Chile a tener pronósticos positivos<sup>23</sup> de alrededor del 10% de crecimiento para el 2017, por sobre el 8,8% de crecimiento del año 2016 en Chile. En los últimos años, el mercado chileno ha estado creciendo constantemente por sobre el promedio mundial<sup>24</sup>, tendencia que se ha mantenido, con un 8,0% para el 2014<sup>25</sup> y un 3,7% para el año 2015<sup>26</sup>.

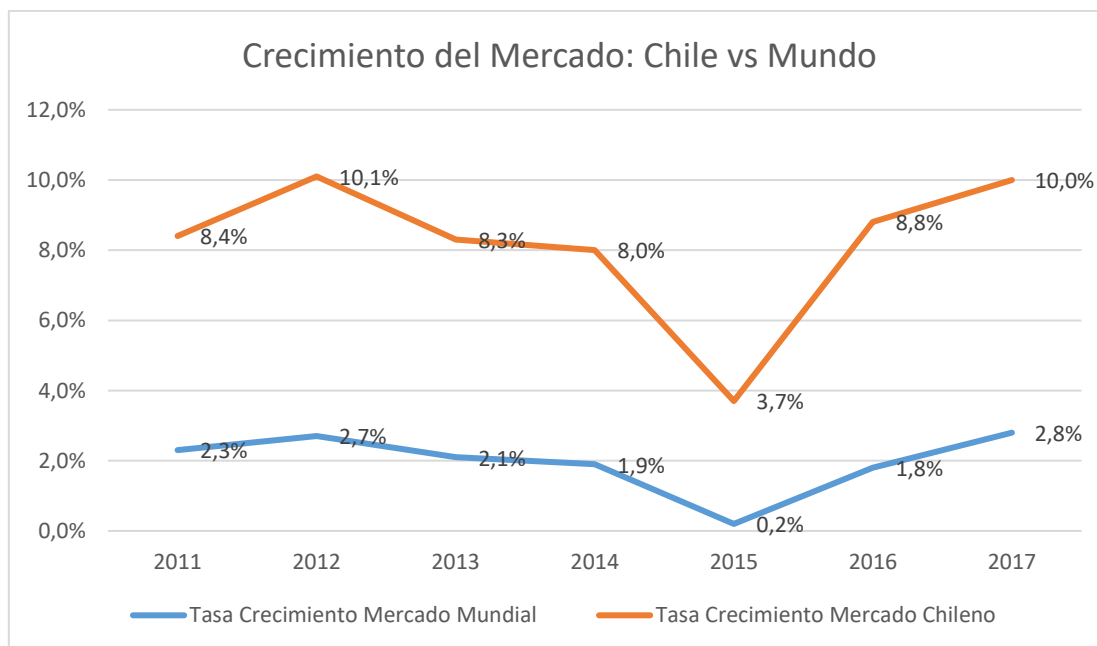


Gráfico 7: Comparación Tasa Crecimiento, Chile y el Mundo. Elaboración Propia.

##### Market Share por Categorías

De acuerdo con la Cámara de la Industria Cosmética de Chile<sup>27</sup>, las categorías dominantes en el mercado chileno son Higiene y Tocador (32%), seguido por Productos

<sup>23</sup> América-Retail, [Chile: Industria Cosmética proyecta crecer 10% este y el próximo año](#)

<sup>24</sup> El Mercurio, Ediciones Especiales Online, [A pesar de ventas negativas, se proyecta un leve crecimiento](#)

<sup>25</sup> Economía y Negocios, [Chile, el 2o país que más gasta en cosméticos en la región](#)

<sup>26</sup> Publimetro, [Industria cosmética crece 3,7%, muy por debajo del acostumbrado 8%](#)

<sup>27</sup> América-Retail, Gabriela Burgos, [Chile: Industria Cosmética proyecta crecer entre 5% y 6% en 2017](#)

Capilares (19%) y en tercer lugar Cuidado de la Piel (18%), a diferencia del promedio global en donde la categoría más grande es la de productos para el cuidado de la piel.

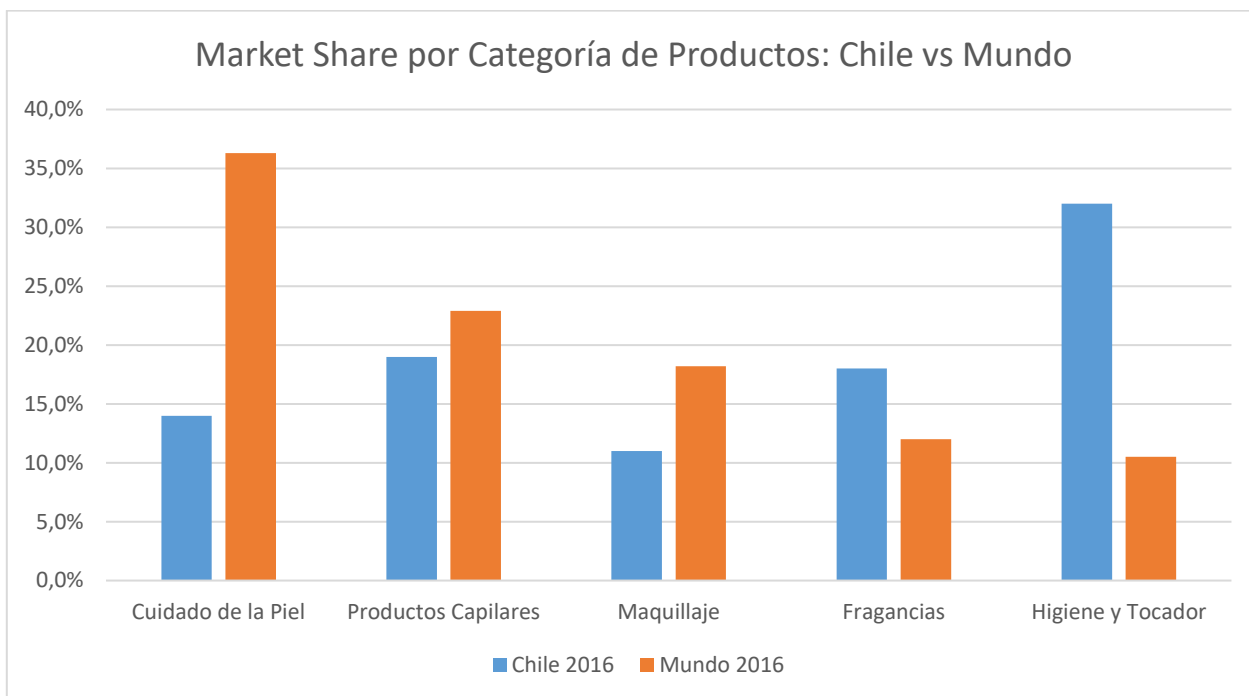


Gráfico 8: Market share por categorías: Comparación. Elaboración Propia.

### Canales de Distribución (Retail)

Respecto a la participación por sobre las ventas de los canales en el mundo, en Chile existe una mayor relevancia de las Farmacias como un punto de venta de productos cosméticos.

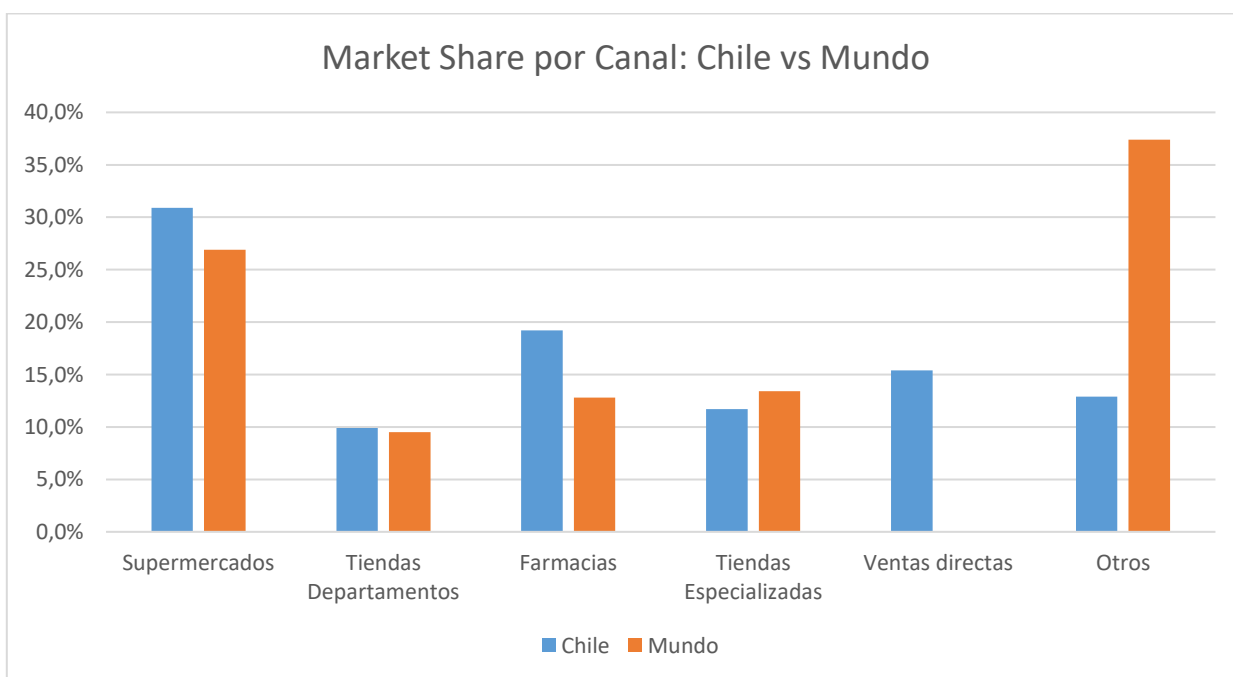
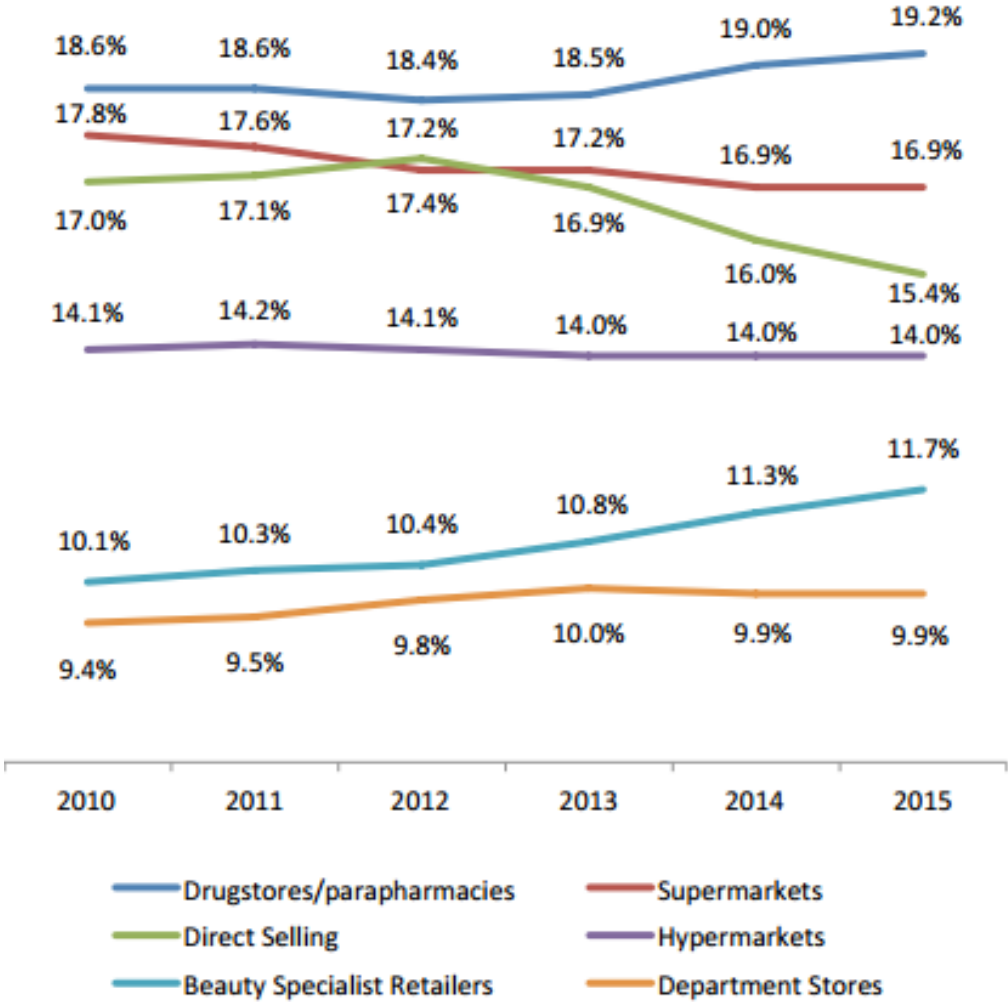


Figura 5: Market share por Canal. Comparación. Elaboración Propia.



Por el otro lado, existe una tendencia al crecimiento en favor de las Tiendas Especializadas por sobre la Venta Directa. En general se observa una tendencia hacia canales más formales de Retail de productos cosméticos.

**Figure 4. Chile: Distribution of Beauty and Personal Care Products as a Percentage of Market Share, 2010–2015**



Source: Euromonitor International

Gráfico 9: Evolución Canales de Distribución Chile. Fung Global Retail & Technology, [The Beauty Market in Chile](#)

**Importaciones de cosméticos**

Respecto a los principales orígenes de las importaciones de productos cosméticos en Chile en general se muestran estables, salvo algunos casos como los de Brasil, Perú, Colombia y España. En específico al origen en estudio, Corea del Sur, las importaciones han crecido en un 260% desde el año 2014 al 2017, con un 100% de volumen más durante el año 2017 respecto del año anterior.

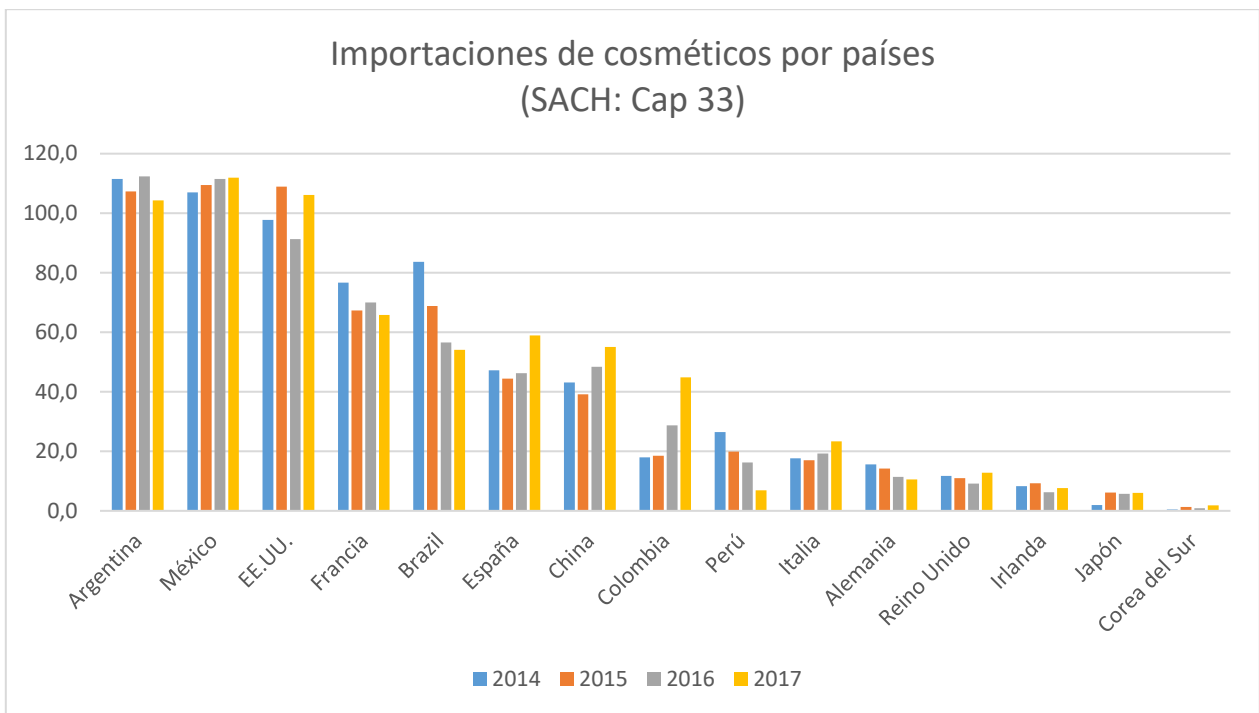


Gráfico 10: Gráfico 4: Importaciones cosméticos por País. Elaboración propia.

Al observar los datos históricos del Servicio Nacional de Aduanas de los años 2014 al 2017, se puede apreciar que si bien las importaciones bajo el Capítulo 33 (que comprende el general de los productos cosméticos) sufrieron una decaída en sus volúmenes de importación en sus principales subpartidas para el año 2015 (-3,13%) y 2016 (-1,54%), en el 2017 se observó un crecimiento importante de un 6,25% en el volumen de las importaciones respecto del año anterior.

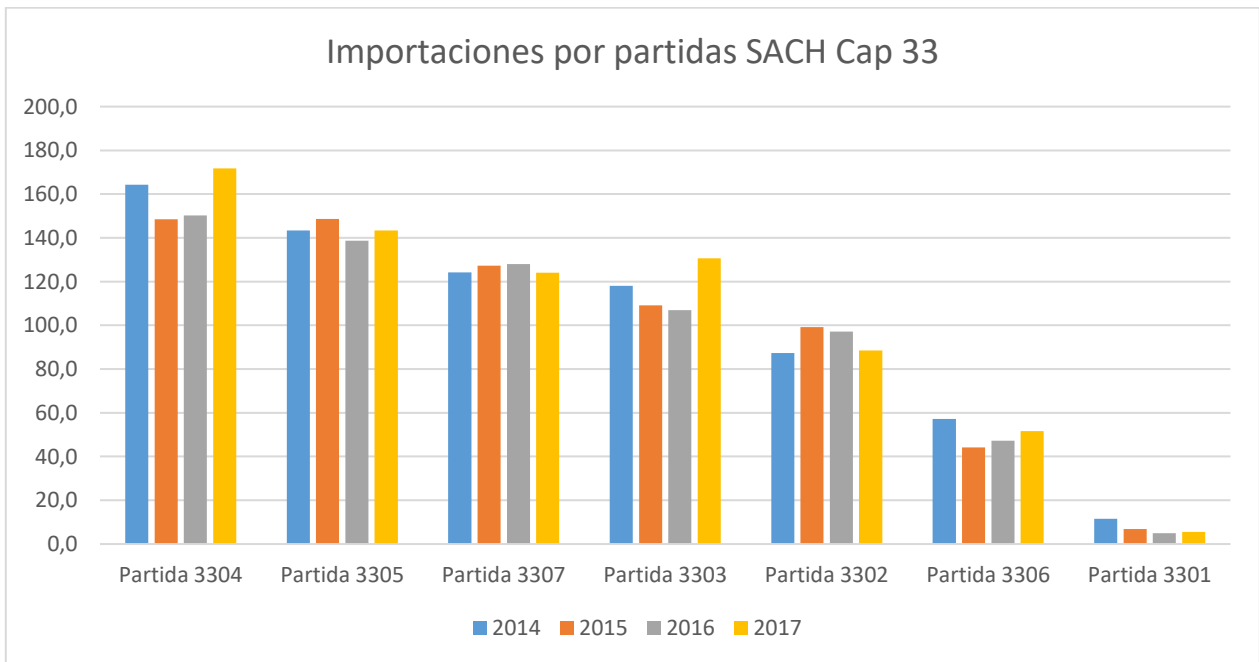


Gráfico 11: Importaciones por partidas SACH Cap. 33. Elaboración propia.

Refiérase al *Anexo 7* para ver los datos con los que fueron conformados los gráficos.

### *TLC Chile-Corea del Sur*

Chile cuenta con un TLC con Corea del Sur desde el año 2004, por lo que prácticamente todas las partidas arancelarias que fueron incluidas dentro de la Lista de eliminación de aranceles ya se encontrarían desgravadas, o a punto de serlo<sup>28</sup>.

Dentro del listado de eliminación arancelaria de Chile, parte del TCL entre ambos países, la totalidad de artículos del capítulo 33, el cual incluye productos cosméticos, fue desgravado a partir del año 0. Ver *Anexo 10* para un extracto con el listado de partidas incluidas dentro del capítulo y su categoría de eliminación arancelaria (desgravación).

El TLC entre ambos países está considerado dentro de la lista de tratados con auto-certificación de origen, lo que facilita el proceso de certificación de origen al entregar total responsabilidad de la emisión de éste al exportador/productor.<sup>29</sup> Para ver el formulario de Certificado de Origen del TLC con instrucciones de llenado, ver [sitio web](#) del DIRECON.

### **3.2. Encuesta: Productos Cosméticos Coreanos**

Para efecto del proyecto se realizó una encuesta a un grupo representativo del mercado objetivo de manera de poder rescatar insights relevantes respecto a su comportamiento de uso y compra de productos cosméticos, y también a la actitud respecto a los productos cosméticos surcoreanos que presenta el mercado objetivo. Ver en Anexo 5 las preguntas realizadas en la encuesta.

La encuesta fue realizada en su mayoría a mujeres de la Región de Valparaíso y la Región Metropolitana, a través de internet mediante el sistema de Formularios de Google (compartido principalmente en Facebook e Instagram) y directamente a clientes en los locales Casa del Estilista, en base a una encuesta física cuyos datos también fueron incluidos dentro de la misma base de datos de la encuesta digital.

El total de encuestas respondidas fue de 505, por sobre las 385 requeridas para completar el tamaño de muestra requerido en base a lo definido en el [“Método y tamaño de la muestra”](#) en donde se indica cómo se determinó este número.

El gran número de respuestas se explica principalmente porque la encuesta fue concebida como parte del requisito de participación en un sorteo de un paquete de productos cosméticos. La información del sorteo fue publicada inicialmente el primero de enero del 2017 y tuvo fecha de término y, por ende, de sorteo el 28 de febrero del 2017.

Las publicaciones del concurso fueron promovidas mediante una campaña pagada de Facebook Ads, la cual tuvo el objetivo de aumentar el alcance de las publicaciones del concurso realizado para incentivar la recolección de un mayor número de encuestas.

#### Objetivo General

- Identificar y describir las características del mercado de consumo personal objetivo para el proyecto de importación de productos cosméticos para Casa del Estilista.

<sup>28</sup> DIRECON, Detalle de Acuerdos, [Tratado de Libre Comercio Chile – Corea del Sur](#)

<sup>29</sup> DIRECON, [Normas de origen y Formularios](#)

## Objetivos Específicos

- Describir generalmente el comportamiento de uso y compra de productos cosméticos del mercado objetivo.
- Identificar el mercado objetivo que estaría interesado en productos cosméticos surcoreanos.

## Método y tamaño de la muestra

La encuesta se realizó a través de un muestro por conveniencia a clientes los locales de Casa del Estilista y a personas que viven dentro del área del mercado objetivo a través del sistema de filtro de Facebook Ads. Se utilizó principalmente un formato de encuesta digital de Formularios de Google.

El tamaño de la muestra fue determinado en base al tamaño del mercado total objetivo. El mercado total objetivo está definido como mujeres, entre 21 a 50 años de edad, de la Región Metropolitana y la Región de Valparaíso de Chile, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos C3-C2-C1 principalmente (a modo de estimación conservadora y dado que son los segmentos de mayor crecimiento en los últimos años. Ver *Anexo 11* para tabla con tasas de crecimiento de segmentos socioeconómicos).

Tabla 2: Determinación del tamaño de la muestra. Elaboración Propia.

Tamaño total población estimada de Chile 2017 <sup>30</sup> :	18.373.917 personas
Región Metropolitana y Región de Valparaíso:	9.342.307 personas
Mujeres entre 21 a 50 años:	2.097.274 personas
Estimado Segmentos Socioeconómicos C3-C2-C1 <sup>31</sup> :	68,2%
<b>Estimado Mercado Total Objetivo:</b>	<b>1.430.341 personas</b>
Nivel de confianza:	95%
Intervalo de Confianza:	5%
<b>Tamaño de la muestra:</b>	<b>385</b>

## Análisis de los resultados de la encuesta

Para efectos del análisis gráfico se filtraron los datos en base a la definición del mercado total y se comparó este grupo con el grupo general (total de los datos obtenidos en la encuesta). Ver anexo para comparativa de los gráficos.

El análisis está compuesto de 2 dimensiones: Uso y compra de productos cosméticos, actitud respecto a productos cosméticos coreanos. Para el análisis de datos consideraron los datos filtrados en base al mercado objetivo, y 3 segmentos de productos (Cuidado de la Piel, Maquillaje y Para el Cabello).

<sup>30</sup> INE, [PAÍS Y REGIONES TOTAL: ACTUALIZACIÓN POBLACIÓN 2002-2012 Y PROYECCIONES 2013-2020](#)

<sup>31</sup> Emol.com, [Infografía: Cómo se clasifican los nuevos grupos socioeconómicos en Chile](#),

### *Uso y compra de productos cosméticos*

En términos de frecuencia de uso tanto los productos para el *Cuidado de la Piel*, como *Fragancias*, y de *Higiene y Tocador* tienden a ser usados mayoritariamente a diario por al menos el 45% de los encuestados. Respecto al *Maquillaje*, un tercio indica usarlo todos los días, sin embargo, un alto porcentaje indica utilizarlo en uno de los rangos de menor frecuencia y una minoría indica no usar maquillaje. La mayoría tiende a usar productos *Para el Cabello* 5 o más veces a la semana.

Al momento de elegir dónde comprar productos cosméticos para el Cuidado de la Piel la mayoría (36,29%) tiende a preferir las *Farmacias*, pero un grupo no menor elige *Venta Directa* (20,56%) y *Tiendas Especializadas* (11,29%). En *Maquillaje* hay una fuerte competencia en la preferencia entre *Farmacias* (19,35%) y *Venta directa* (19,76%), pero se muestra una predilección por las *Tiendas Especializadas* (27,42%). Finalmente, en productos *Para el Cabello*, a pesar de la predilección de los *Supermercados* (35,89%), hay una fuerte competencia de las *Farmacias* (31,45%), siguiendo de lejos las *Tiendas Especializadas* (17,74%).

Por otro lado, en relación con la frecuencia de compra, cerca del 65% de los encuestados tiende a comprar productos para el *Cuidado de la Piel* entre 1 a 3 meses. Respecto al *Maquillaje*, cerca del 62% tiende a comprarlos entre 1 a 3 meses. Por último, cerca del 65% tiende a comprar productos *Para el Cabello* entre 1 a 3 meses, dentro de los cuales 63,71% lo hace mensualmente.

Respecto a sus tendencias de gasto anual estimado (en pesos chilenos), cerca del 18,55% consume anualmente más de \$492.000, mientras que una mayoría (36,29%) consume alrededor de \$252.000-\$480.000 y una segunda mayoría (33,87%) consume al redor de \$132.000-\$240.000.

La mayoría indica respecto al uso de productos en su rutina que utiliza entre 2-3 productos (40,32%) a 4-5 productos (33,87%) en su rutina de cuidado de la piel. Respecto al gasto que estos dos grupos hacen en productos cosméticos, los que usan entre 2-3 productos mensualmente indican gastar en su mayoría entre \$11.000-\$20.000 al mes, siendo un 40% del total del grupo, mientras que los que utilizan entre 4-5 productos indican que gastan mayoritariamente entre \$11.000-\$30.000 al mes, siendo el subgrupo \$11.000-\$20.000 cerca del 30% y el subgrupo \$21.000-\$30.000 un 25% del grupo.

Finalmente, los encuestados indican que de manera general averiguan donde comprar productos cosméticos, en orden de preferencia, en *Redes Sociales*, *Recomendaciones de Bloggers/Vloggers*, *Amigos o familia*, y *Consejeras* (*venta directa*, *tiendas especializadas*).

### *Actitud respecto a productos cosméticos coreanos*

Existe un gran grupo de personas, cerca del 35%, que no han usado los productos cosméticos coreanos, pero que estarían dispuestos a probarlos. A su vez, hay un grupo mayoritario (61,29%) que indica haber probado y estar dispuesto a recomendar los productos cosméticos coreanos.

De acuerdo con lo indicado por los encuestados que afirman haber probado productos cosméticos coreanos, los han probado/comprado en Tiendas por Internet, Redes Sociales, Tiendas Asiáticas y Tiendas Físicas, en orden de cantidad de menciones.

### 3.3. Mercado Total

Para determinar el mercado total se consideró el tamaño de la población bajo la cual se calculó la muestra para la encuesta. Luego como grupo objetivo dentro de esta población se consideró aquellas personas con disposición positiva hacia el consumo de productos cosméticos coreanos en base a la encuesta. (Ver Anexo 13 para gráfico de la pregunta base: ¿Ha probado cosméticos coreanos? ¿Los recomendaría? Si es no, ¿estaría dispuesta a probarlos?)

A continuación, se detalla el cálculo en cadena para determinar el tamaño de mercado potencial:

Tabla 3: Determinación del tamaño del mercado potencial. Elaboración Propia.

<b>Estimado Mercado Total</b>	<b>1.430.341</b>
% Personas que han usado y recomendarían el producto	61,29%
<b># Personas que han usado y recomendarían el producto</b>	<b>876.661</b>
% Personas dispuestas a probar el producto	96,37%
# Personas dispuestas a probar el producto	1.378.433

### 3.4 Mercado Potencial

Para el cálculo del mercado potencial en USD para los productos cosméticos coreanos (en específico para el cuidado de la piel), se utilizaron los datos de la encuesta para determinar el consumo anual estimado por persona y el tamaño del Mercado Total, como se observa a continuación.

Tabla 4: Determinación del tamaño del mercado total en USD. Elaboración Propia.

Consumo Promedio Anual Ponderado CLP	<b>\$328.645</b>
Consumo Promedio Anual Ponderado USD (T/C \$650)	USD 505,61
Consumo en productos para el cuidado de la piel (14%)	USD 70,79
<b>Mercado Total Conservador</b>	<b>USD 62.054.519,37</b>
<i>Mercado Total Extendido</i>	USD 35.518.047,27
<i>Mercado Total Total</i>	USD 97.572.566,65

El consumo anual ponderado se calculó en base a los datos de consumo mensual de la encuesta, y sobre éste se consideró el market share por categoría de producto del segmento de productos para el cuidado de la piel como porcentaje del presupuesto dedicado al consumo de productos cosméticos para el cuidado de la piel. En Anexo 14 se detalla el cálculo del Consumo Promedio Mensual en pesos chilenos, el cual se basó en un consumo ponderado de acuerdo con los datos de la encuesta.

Sin embargo, cabe notar que el segmento de personas que prefiere las tiendas especialistas actualmente es menor, de acuerdo a la información de la encuesta, por lo que inicialmente se podría asumir el siguiente Mercado Potencial:

Tabla 5: Determinación del tamaño del Mercado Potencial de Casa del Estilista. Elaboración Propia.

Segmento Tiendas Especialistas	11,29%
<b>Mercado Potencial de Casa del Estilista</b>	<b>USD 7.005.955,24</b>
Mercado Potencial extendido de Casa del Estilista	USD 11.015.942,77

De acuerdo a la tabla 5 el Mercado Potencial para el segmento al que pertenece la empresa (considerando aquellas personas que han probado y recomendarían el producto) sería de USD 7 millones, mientras que el Mercado Potencial Extendido (incluyendo el total de personas de acuerdo a la encuesta que estarían dispuestas a probar el producto) alcanzaría los USD 11 millones.

En base a la información del INE, el Mercado Potencial se subdividiría geográficamente como sigue: aproximadamente un 20% de las personas pertenecerían a la V Región y un 80% de la Región Metropolitana.

### 3.5 Mercado Meta

La meta de la empresa en el mercado potencial se definirá en base a su segmento de canal, las restricciones propias de la estructura de la empresa, tanto financieramente como en base a sus actuales objetivos estratégicos (como capacidad de reasignar recursos a la nueva línea de negocios), lo que será analizado en el capítulo 4.

Son 3 los principales supuestos considerados al definir el Mercado Meta dentro del Mercado Potencial los cuales son:

1. El mercado potencial no superará en su primer año no superará el tamaño del Mercado Potencial base, o bien USD 7 millones aproximadamente o 2.288.377 unidades (a un precio unitario estimado de USD 3,06 o \$1.990 pesos chilenos)
2. En un escenario esperado, la mayoría de las personas del mercado meta utilizarían aproximadamente 5 tipos de productos para el cuidado de la piel, o bien un 20% de su presupuesto en la categoría por producto. El supuesto en este escenario es que este tipo de producto se convertiría en parte de la rutina regular de cuidado de la piel del consumidor.
3. Casa del Estilista, al tener una fuerte presencia en la V Región en donde se concentra el 20% del Mercado Potencial, en un caso hipotético de un mercado con demanda latente, logrará al menos el 15% del market share en la sub-categoría para esta línea de producto.

En base a esto, el Mercado Meta estimado sería de USD 168.882,25 como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 6: Tamaño del Mercado Meta. Elaboración Propia.

Mercado Potencial	USD 7.005.955,24
-------------------	------------------

Precio promedio unitario	USD 3,06
Mercado Potencial en unidades año 0	2.288.377
<b>Presupuesto subcategoría</b>	<b>20%</b>
<b>Market Share esperado</b>	<b>15%</b>
Mercado meta en unidades	68.651
Precio de venta estimado	USD 2,46
<b>Mercado Meta USD</b>	<b>USD 168.882,25</b>

#### Capítulo 4: Análisis estratégico de la empresa y oportunidad de negocios.

En el presente capítulo se hará un análisis estratégico de la empresa Casa del Estilista por medio de un análisis FODA, la determinación del modelo actual de negocios por medio del Modelo Canvas y la revisión de su actual cadena de valor y estructura. Finalmente se analizará el impacto de la integración de la nueva línea de negocios en la empresa.

##### 4.1. Descripción de la organización<sup>32</sup>

Casa del Estilista es una empresa familiar con más de 15 años de experiencia en la industria de los productos capilares, peluquería y cosmética. El primer local fue inaugurado en 1994 en la V Región de Valparaíso, Chile, y a la fecha cuenta con 6 tiendas en esta región más 1 en la Región Metropolitana de Chile. (Ver Anexo 15 para el listado de las tiendas.) Actualmente es gestionada por Verónica Toledo Urriola, dueña de Casa del Estilista desde 1998, Gerente General y encargada de la gestión operacional y financiera, y su hija Francesca Baradit Toledo, Asistente de Gerencia, quien está a cargo de la supervisión contable, de ventas y marketing (principalmente en redes sociales).



Figura 6. Logo Casa del Estilista.

Casa del Estilista cuenta con 22 personas entre Gerencia General, RR.HH. sus 7 locales, bodega y venta en terreno para la región Metropolitana, ofreciendo productos a clientes tanto al por mayor como al detalle. La empresa ofrece a sus clientes una amplia gama de productos y un servicio al cliente personalizado, el cual por medio de sus “consejeras” busca adaptar los tratamientos capilares de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

<sup>32</sup> Casa del Estilista, [“Quiénes Somos”](#)





Figura 7. Mapa ubicación tiendas Casa del Estilista. Elaboración propia.

#### *Tiendas especializadas en Productos Capilares en Chile*

Los principales competidores de Casa del Estilista en el mercado de las tiendas especializadas en productos capilares son: Bepro, Intersalón, Tua y Pichara.

#### *Proyectos Futuros y Experiencia Internacional*

Actualmente están buscando diversificar su oferta por medio de nuevos contratos con proveedores internacionales. Un objetivo a futuro es adquirir los derechos exclusivos de representación de alguna nueva marca.

Respecto a su estructura de canales, se encuentra en marcha un proyecto para establecer un sitio de e-commerce con la idea de ofrecer productos por este medio. Actualmente ya cuentan con un sitio web, sin embargo, la empresa no ha asignado o contratado personal especializado para atender este canal.

Casa del Estilista cuenta con experiencia previa en el registro sanitario (ISPCH) e importación de productos capilares y cosméticos. Recientemente han cerrado un contrato para realizar la importación directa de productos desde Argentina.

#### **4.2. Análisis FODA.**

A continuación, se hará un análisis de la empresa mediante la metodología de análisis FODA en base a la información recopilada en el análisis de la industria y la investigación del mercado chileno de productos cosméticos.

##### *Fortalezas*

La empresa recientemente ha invertido en la creación de su propio sitio de e-commerce, el cual actualmente no cuenta con un posicionamiento claro, y por tanto se podría adaptar para aprovechar de abarcar en mayor medida la demanda del potencial nicho de mercado.

La empresa ya cuenta con la experiencia en la importación directa de productos extranjeros, esto facilitaría la importación de productos novedosos al mercado.

Un segmento importante de sus clientes son B2B, como profesionales del área de peluquería o barbería, los cuales podrían ser un potencial canal para potenciar la demanda de la nueva línea de negocios.

#### *Oportunidades*

En base al análisis del mercado chileno de productos cosméticos se observa que existe un nicho de consumidores interesados en los productos cosméticos de origen coreanos. Este segmento es bastante atractivo ya que sufre de una carencia de oferta en el Retail nacional, y también por las atractivas tendencias de crecimiento que ha mostrado la industria de productos cosméticos nacional en general.

Otro factor que muestra el atractivo del segmento es el aumento significativo de las importaciones desde Corea del Sur de productos cosméticos en los últimos años, lo que significaría un aumento en la oferta local, y por tanto en la penetración de mercado de este tipo de productos. Esto podría facilitar la adopción y por tanto potenciar el crecimiento del mercado potencial.

Por otro lado, se muestra una tendencia al crecimiento del market share de las tiendas especialistas en productos de belleza en el mercado chileno, lo que podría significar una tendencia de los consumidores de demandar una atención más comprensiva o especializada.

#### *Debilidades*

A pesar de contar recientemente con un nuevo sitio de e-commerce, la empresa aún no cuenta con la estructura interna (sin personal exclusivo para el e-commerce) ni el posicionamiento de marca para poder sacarle provecho.

La empresa no cuenta con capacidad estructural y de financiamiento para considerar arriesgarse con un proyecto agresivo, ya sea en el corto o mediano plazo, para poder capturar la demanda insatisfecha, lo que en el mediano o largo plazo podría significar que se vea desplazada por un actor con mayor capacidad para capturar el mercado potencial.

#### *Amenazas*

Al ser una empresa mediana, y contar con costos en dólar americano e ingresos en pesos chilenos, una variación desfavorable en el tipo de cambio del dólar americano, por factores como la demanda del cobre, podría afectar gravemente los márgenes de un proyecto de este tipo, amenazando su factibilidad.

Otro gran problema se daría con el ingreso de alguno de los grandes del Retail de cosméticos a nivel mundial, como podría ser el caso de Sephora, debido a tanto a su mayor capacidad de atender la demanda de este tipo de producto como por sus acuerdos vigentes con grandes marcas surcoreanas para la venta de productos cosméticos.

Por otro lado, movimientos agresivos para capturar esta demanda de nicho por los mayores actores del Retail como los supermercados y farmacias podría limitar gravemente el mercado potencial al que una tienda especializada como es Casa del Estilista pudiera acceder.

Finalmente, a pesar de lo lejano que parezca, siempre existe la amenaza de una potencial guerra entre las Coreas, lo que significaría un desabastecimiento indefinido de productos cosméticos de ese origen.

### Conclusiones análisis FODA

El mayor atractivo de la oportunidad de negocios que se presenta es dado el potencial de obtener una buena porción del mercado, dada la demanda insatisfecha. Esto se ve potenciado por las tendencias que muestra el mercado. Lamentablemente, dado el riesgo que un proyecto muy agresivo podría presentarle a la empresa dada su estructura, ésta no se ve posibilitada para hacer un proyecto de gran envergadura siendo esto su mayor limitante al momento de establecer una meta de mercado a pesar del alto atractivo.

La empresa cuenta con el conocimiento para poder realizar un proyecto que involucre la importación de un producto que no se encuentre registrado ante los entes regulatorios pertinentes. Sin embargo, a pesar de que cuenta con un nuevo sitio e-commerce que ampliaría y facilitaría el acceso a una mayor demanda, la empresa no cuenta de momento con una estructura que respalde la venta online.

Dado lo anterior, se recomienda un proyecto que comience con una única línea de productos (ej.: sólo mascarillas desechables) a modo de prueba, con el objetivo de posicionarse para en el mediano-largo plazo expandir su oferta de productos de origen surcoreano de ser rentable. Para esto se ve necesario hacer un fuerte trabajo en el branding de Casa del Estilista, para que se convierta en una tienda referente, y buscar socios (proveedores) que den la exclusividad de representación de sus marcas en el territorio nacional, para obtener en ello una potencial ventaja competitiva.



Figura 8: Resumen análisis FODA. Elaboración Propia.

### 4.3. Modelo de negocios de la empresa.

#### *Descripción del negocio*

El principal negocio de Casa del Estilista es la venta minorista de productos cosméticos, especialmente productos capilares.

#### *Principales Productos y Servicios*

Siendo una empresa especializada en productos capilares, peluquería y cosmética (manos), cuenta con una amplia gama de éstos en sus tiendas; entre los cuales ofrecen: champú, masajes o máscaras de tratamiento capilar, ampollas de tratamiento capilar, tinturas, esmaltes y decolorantes, accesorios de peluquería, máquinas y muebles. Las

principales líneas de productos son los capilares y las máquinas de corte. Casa del Estilista también ofrece servicios de capacitación (cursos o workshops), generalmente en asociación con proveedores.

*Mercados en que participa o busca participar.*

Los ingresos de Casa del Estilista provienen especialmente del segmento B2C, con sus tiendas de venta directa minorista, principalmente en la Región de Valparaíso. La mayoría de los clientes de productos capilares son mujeres dueñas de casa o trabajadoras, entre 20 y 60 años, que pertenecen a los grupos GSE C2 y C3, en zonas no céntricas y quienes buscan productos para uso personal (mejorar su apariencia, calidad de vida), pero buscan alternativas económicas en comparación a las peluquerías. Respecto a las máquinas de corte, los principales clientes son B2B, hombres jóvenes (25 a 30 años de edad) quienes trabajan o tienen una barbería, se auto-identifican como emprendedores, estilistas, rescatistas del oficio, suelen pertenecer a un grupo de barberos y ser influenciados por quienes tienen más experiencia y éxito.

En segundo lugar, también realiza ventas B2B como distribuidor mayorista para tiendas pequeñas, de bajos ingresos, compras variables e insuficiente poder de compra para tratar con distribuidores directos.

### Modelo Canvas

A continuación, se resumirá el modelo de negocios en base a la metodología Canvas con el objetivo de simplificar el análisis del mismo, y de los cambios que se realizarán a posterior en el Plan de Marketing.

Como se puede observar en el Modelo Canvas (*Figura 9*), existen 3 segmentos los cuales son atendidos de manera diferente, pero para los cuales la mayoría de las actividades claves son similares.

Cabe destacar que la principal propuesta de valor recae en la variedad de precios, especialmente bajos, para lo cual las actividades clave principales recaen en la selección de productos y bodegaje.

Actualmente la empresa maneja una gran variedad de productos lo que suele convertirse en problemas de rotación de stock, y alta rotación de personal de bodega, lo que afecta gravemente a la actividad en periodos de alta demanda como navidad.

<p><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proveedores (con exclusividad de representación)</li> <li>✓ Agente de aduana</li> <li>✓ Agente de compra de productos (distribuidor intermediario)</li> <li>✓ Instituto de Salud Pública</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bodegaje Productos</li> <li>✓ Distribución Bodega-Tiendas.</li> <li>✓ Selección de productos</li> <li>✓ Diseño de capacitaciones</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amplia gama de precios</li> <li>✓ Productos uso personal</li> <li>✓ Productos profesionales</li> <li>✓ Eventos promoción productos</li> <li>✓ Capacitaciones a profesionales.</li> <li>✓ Opciones de crédito</li> </ul>	<p><b>Relación con Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asistencia especializada (consejeras)</li> <li>✓ Capacitaciones</li> <li>✓ Acceso a precios mayoristas.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mujeres</li> <li>Entre 20 y 60 años</li> <li>GSE C2-C3</li> <li>Buscan productos uso personal</li> <li>Buscan alternativas económicas.</li> <li>✓ Hombres</li> <li>25 a 30 años de edad</li> <li>Trabajan o son dueños de barbería.</li> <li>Suelen pertenecer a grupos de barbaeros</li> <li>Influenciados por quienes tienen más experiencia y éxito</li> <li>✓ Pequeñas Empresas</li> <li>Bajos ingresos</li> <li>Insuficiente poder de compra</li> </ul>
<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consejeras (vendedoras)</li> <li>✓ Productos exclusivos</li> <li>✓ Ubicación locales</li> </ul>	<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiendas físicas</li> <li>✓ Tienda e-commerce</li> <li>✓ Facebook</li> <li>✓ Vendedora en terreno</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Venta online (e-commerce) (Tarjetas crédito, Redcompra, Cencosud)</li> <li>✓ Venta minorista (en Tienda) (Tarjetas crédito, Redcompra, Cencosud)</li> <li>✓ Venta mayorista (en Terreno) (Efectivo, tarjetas, crédito tienda)</li> </ul>	<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal (22 personas)</li> <li>✓ Comisiones consejeras (push de productos)</li> <li>✓ Arriendo locales</li> <li>✓ Mantenimiento sitio web (e-commerce)</li> <li>✓ Inscripción en ISP de nuevos productos extranjeros</li> <li>✓ Relativos a importaciones (Aduana, Agencia de Aduana, etc.)</li> </ul>	<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiendas físicas</li> <li>✓ Tienda e-commerce</li> <li>✓ Facebook</li> <li>✓ Vendedora en terreno</li> </ul>

Figura 9: Modelo de negocio Canvas, Casa del Estilista. Elaboración Propia.

#### 4.4. Análisis Cadena de Valor.

Como se mencionó en el Capítulo 2, Casa del Estilista opera en 2 niveles de la cadena de valor: Distribución y Venta Mayorista, y Retail y Servicios Profesionales.

Respecto al primer eslabón, Casa del Estilista no se caracteriza por manejar marcas exclusivas, pero un objetivo a mediano-largo plazo es la adquisición de la representación de una marca. Por lo mismo, sus principales clientes son aquellas empresas pequeñas que no tienen acceso a comprar a distribuidores mayoristas, es decir, que requieren de un intermediario.

Respecto al Retail, el fuerte se da en las tiendas físicas, quedando el sitio de e-commerce desplazado a pesar de ser un proyecto reciente.

Por otro lado, si se destacan los frecuentes eventos de promoción y capacitación, los que ayudan a empujar los productos a través de la cadena de valor.

Sin embargo, no hay mucha coherencia en el branding de Casa del Estilista a lo largo de sus canales. Las tiendas suelen presentar una imagen antigua, mientras que el sitio web una renovada.

#### 4.5. Análisis de la estructura.

La empresa es manejada por su dueña como gerente general, que a su vez está encargada del manejo de las finanzas, y por la hija que se encarga del manejo logístico (locales, eventos, bodega).

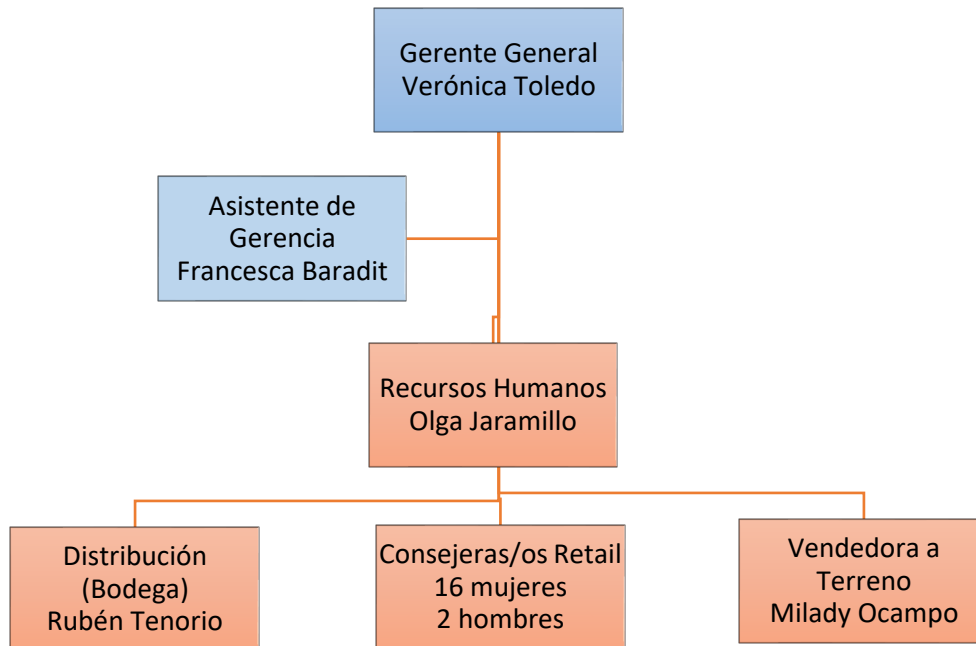


Figura 10: Estructura Organizacional. Casa del Estilista.

Al momento de pensar en la introducción de una nueva línea de negocios, se identifican dos áreas críticas que deberán ser intervenidos para que esto se pueda llevar a cabo, éstos son: Distribución (bodega), Asistencia de Gerencia.

Respecto a la primera área crítica, distribución, actualmente no cuenta con la capacidad de respuesta eficiente para funcionar a la par con el sitio de e-commerce. Además, se tendría que gestionar un contrato con un proveedor de servicios logísticos, como podría ser correos de Chile, para poder operar eficientemente dado la amplia cobertura operacional de la empresa (2 regiones, 7 ciudades). Esto último abriría la opción a cobertura nacional por medio de despachos tercerizados.

Dado los objetivos de la empresa, el manejo logístico ya dejaría de ser la principal función de la asistencia de gerencia, ahora aparecerían dos funciones esenciales para el cumplimiento de los objetivos: desarrollador de negocios (búsqueda de productos, obtención de marcas exclusivas), administración online (sitio web, redes sociales).

#### **4.6. Como se incluiría esta línea de negocios en la empresa.**

Para la correcta implantación de una nueva línea de productos cosméticos de origen surcoreano sería importante tener en cuenta los siguientes puntos.

##### *Unificación del Branding*

Para que el esfuerzo de introducir una nueva línea de productos innovadora se convierta en una ventaja competitiva que perdure en el tiempo es importante que se potencie la imagen de la marca Casa del Estilista como el lugar donde se consiguen los cosméticos surcoreanos. Para esto es importante que la imagen sea la misma a lo largo de todos los canales, de manera que el local y el sitio web sean sinónimos. Esto requiere un esfuerzo de rebranding importante, de forma de darle vida a la personificación de Casa del Estilista.

##### *Desarrollo de nuevos negocios*

De manera de poder alcanzar el objetivo de manejar marcas exclusivas, y que esto se convierta en una ventaja competitiva, debe haber un esfuerzo continuo en el desarrollo de nuevos negocios y relaciones con proveedores claves. Ya sea bajo un alero de un encargado de desarrollo de negocios, o personal encargado del manejo de las líneas de productos.

##### *Administración de presencia online*

Debido a la amplia oferta de productos, y del dinamismo operacional que representa un sitio web y un e-commerce, es importante que exista personal exclusivo para mantener el sitio al día, atender a la demanda del sitio, y personificar a la marca digitalmente.

##### *Mejoras en manejo logístico*

En este punto, debido a que un sitio web puede significar movimientos de salida diarios desde bodega y despachos a lugares más allá del área de despacho regular de la empresa es importante considerar dos cambios: un acuerdo estratégico con un socio logístico para del despacho de productos de venta minorista online y la revisión de las políticas de contratación del personal de bodega, de manera de, en primer lugar, asegurar que no haya una rotación de personal que impacte negativamente la habilidad de



respuesta de la empresa y, en segundo lugar, ampliar la capacidad de respuesta a un aumento de la demanda.

#### *Adecuación en RRHH (contrataciones)*

Las principales contrataciones en el nivel inicial del proyecto serían las del área logística, basándose en el aumento de la demanda que se proyecte.

Luego del periodo de prueba del proyecto, embarque de prueba, es necesario proceder con la inclusión de la función administrador de la presencia online. Siendo relevante para la mejor satisfacción de la demanda de manera de alcanzar la meta en el mercado potencial, y también para potenciar el desarrollo de la imagen de la marca de manera digital.

Finalmente, dependiendo de si se logre conseguir contratos de representación de marcas, con derechos de exclusividad, se recomendaría o no la inclusión de una persona exclusiva para esta función.

### **Capítulo 5: Plan de Negocio.**

En este capítulo se detallará el Plan de Negocio para la introducción de productos cosméticos surcoreanos para “Casa del Estilista”, el cual estará conformado en primer lugar por un análisis con la metodología del Análisis CAME de las estrategias a seguir tras el diagnóstico del Análisis FODA, seguido por un Plan de Marketing que determinará las modificaciones al modelo de negocio de la empresa para llevar a cabo el plan de negocio y el presupuesto de marketing asociado, luego se evaluarán los cambios operacionales y de RR.HH. necesarios para la implantación del Plan de Negocios, para continuar con el análisis financiero de Plan de Negocios, incluyendo los escenarios más probables y la viabilidad financiera del plan, y, finalmente, se terminará con las conclusiones generales del caso.

#### **5.1 Análisis CAME**

A continuación, se definirán las estrategias para afrontar, corregir, mantener o explotar aquellos factores diagnosticados en el Análisis FODA, para esto se utilizará la metodología del Análisis CAME. Ver Anexo 16 para una infografía resumiendo los principales aspectos involucrados en el Análisis CAME.

##### *Corregir (Debilidades)*

Se debe aumentar la capacidad de trabajo de bodega para afrontar el crecimiento vía el e-commerce y el sistema de despacho que se establezca (sea directo o tercerizado). Se recomienda comenzar con zonas de despacho limitadas a un radio manejable alrededor de las tiendas físicas en el caso de despacho directo.

Para potenciar el crecimiento online se deben realizar campañas publicitarias para dar a conocer la marca, el tráfico en la página web, y optimizar las conversiones (sean ventas, u otras acciones relevantes).

Para aquellos productos que se trabajen con distribuidores, o intermediarios, nacionales se debe evaluar la opción de un contrato de drop-shipping, es decir, que el proveedor despache directamente a nombre de Casa del Estilista los productos al cliente.

### *Afrontar (Amenazas)*

Para combatir la fluctuación de tipo de cambio USD, se recomienda al momento de establecer los precios trabajar con un margen de tipo de cambio para establecer los costos y un nivel de tipo de cambio que gatille una alerta para evaluar la contratación de seguros de variación de dólar.

De manera de prevenir una fuerte pérdida de market share con el aumento de la competencia en el nicho por los canales tradicionales (como farmacias y supermercados) o la llegada de grandes competidores (como Sephora), se recomienda posicionar la marca Casa del Estilista como una Tienda Especialista del nicho de K-Beauty.

Finalmente, se debe mantener actualizados los conocimientos de tendencias de productos cosméticos de Asia del Este (Japón, Corea del Sur y China) de manera de identificar oportunamente nuevas alternativas de productos de dichos países.

### *Mantener (Fortalezas)*

Con el fin de potenciar los beneficios del nuevo sitio e-commerce se deberá aprovechar el uso de las herramientas de análisis de datos (Google Analytics), campañas publicitarias y remarketing (Google AdWords) para optimizar las conversiones (ventas), sean online o en tienda física.

Por otro lado, respecto al objetivo de conseguir los derechos exclusivos de representación de marcas se deben establecer criterios de relevancia de estas marcas en relación con la marca Casa del Estilista y la situación del mercado.

Por último, para potenciar el segmento B2B de profesionales del área de peluquería o barbería se debe realizar esfuerzos recurrentes de marketing de contenido (Inbound marketing) para aumentar el enganche (engagement) y crear fidelidad de marca, de manera que prefieran trabajar los productos de Casa del Estilista en sus trabajos o locales. Como por ejemplo creando un servicio gratuito (Blog/Vlog) o de membresía (Cursos Online) relacionada al contenido y cursos B2B.

### *Explotar (Oportunidades)*

Lo principal es integrar una línea de productos de cosméticos coreanos, comenzando por las máscaras desechables como producto de entrada, pero con el objetivo de introducir una amplia gama de productos de una marca relevante.

En el e-commerce se debe dar énfasis a la promoción y venta de los productos cosméticos coreanos, para aprovechar la gran demanda latente que hay en el mercado.

Por último, la marca Casa del Estilista debe enfocarse en proyectar una imagen como Tienda Especialista en productos capilares y cosméticos (alejándose de una posible imagen como tienda minorista tradicional) del nicho de K-Beauty de gran calidad de atención al cliente.

### Conclusiones análisis CAME

Para poder hacer frente a lo diagnosticado en el Análisis FODA es importante que la Estrategia se centre en el posicionamiento de la marca Casa del Estilista como una

Tienda especializada en productos capilares y cosméticos, especialmente en el nicho de los productos cosméticos coreanos (orientales) y además establecer una fuerte presencia online a través del e-commerce y de la creación de contenido enfocado en el segmento B2B (lo que debe ser evaluado con el paso del tiempo dado que puede que esto también atraiga al segmento DIY, hágalo usted mismo).

Con un fuerte posicionamiento de marca, Casa del Estilista puede fortalecer su posición frente a los demás competidores en el nicho (protegiendo su market share) y frente a sus proveedores (aumentando el atractivo para la negociación de exclusividad de derechos de marcas).

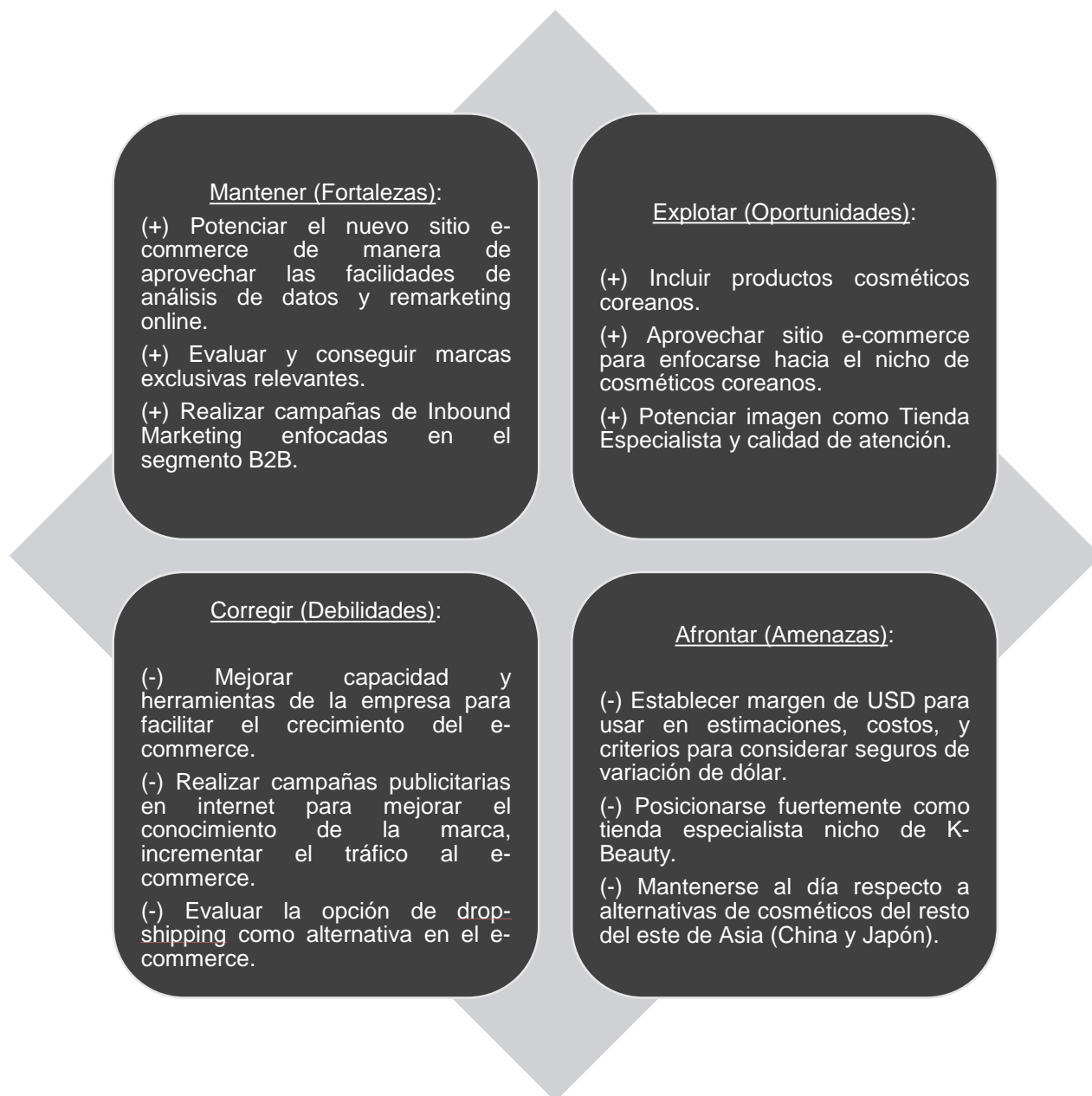


Figura 11: Resumen Análisis CAME. Elaboración Propia.

## 5.2. Plan de Marketing.

A continuación, se detallará el Plan de Marketing como eje central del Plan de Negocios. Éste incluirá un análisis de marketing de la situación desde la perspectiva del Análisis de las 5 C, los objetivos y la estrategia de marketing definida, el posicionamiento propuesto para la marca/línea de negocios, el marketing mix que lo compondrá, y finalmente se revisará el Modelo Canvas del modelo de negocios de la empresa para incluir los cambios propuestos en este plan de marketing.

El plan de marketing está basado fundamentalmente en la investigación de tendencias del mercado, el análisis CAME y los insights obtenidos en la encuesta realizada a los clientes potenciales.

### Análisis Situacional (5 C's)

Para entender de mejor manera la situación desde el punto de vista del plan de marketing, tanto de factores internos como externos, y en base a la información recopilada y analizada anteriormente, se utilizará la metodología del Análisis de las 5 C (Clientes, Competidores, Compañía, Colaboradores y Contexto).

#### *Clientes*

En primer lugar, basado en las características de demográficas de los clientes actuales de Casa del Estilista se asume que los clientes son generalmente: mujeres, tienen entre 21 a 50 años (18 a 54 en base a los grupos de la encuesta), son de la Región Metropolitana y la Región de Valparaíso de Chile, y pertenecen principalmente a los segmentos Socio Económicos C1a, C1b, C2 y C3.

Como observado en los capítulos anteriores, y gracias a la información recopilada en la encuesta, se espera que exista una demanda latente (de alrededor de 876,661 personas en la Región Metropolitana y la Región de Valparaíso de Chile) por productos cosméticos coreanos, derivada de una actitud positiva al consumo de este tipo de productos, que actualmente sólo es satisfecha por pocas empresas dentro del mercado chileno.

Estos clientes suelen comprar sus productos para el cuidado de la piel, maquillaje o productos capilares principalmente en canales tradicionales como Farmacias y Supermercados. Sin embargo, el 11,29%, 27,42% y 17,74%, respectivamente, indica comprar principalmente en Tiendas Especializadas como Casa del Estilista.

Tienden comprar productos para el cuidado de la piel cada 2-3 meses (40,32%), maquillaje cada 2-3 meses (40,32%) y para el cabello mensualmente (63,71%). Más del 50% tiende a gastar mensualmente entre \$11.000 y \$40.000 pesos chilenos en productos cosméticos, es decir, entre \$132.000 y \$480.000 pesos chilenos anuales.

Más del 50% indica utilizar más de 3 productos cosméticos en su rutina de cuidado de la piel, los cuales usan mayoritariamente más de 5 veces a la semana.

Se informan sobre que cosméticos comprar principalmente por medio de medios digitales como Redes Sociales o Recomendaciones de Influencers (Bloggers/Vloggers), seguidos por amigos o familia. Sin embargo, las consejeras siguen siendo un canal relevante de información.

Respecto a los productos cosméticos coreanos, la gran mayoría indica haber probado o estar abierto a probar productos cosméticos coreanos, lo que podría explicarse por la gran popularidad de la cultura de Corea del Sur que existe hoy en día. El principal canal en el que han accedido a estos productos son las Tiendas por Internet.

Cuando buscan en internet sobre marcas de cosméticos coreanos las marcas buscadas en Chile son Tony Moly (que actualmente se encuentra disponible en tiendas oficiales en Chile) y Etude House (marca que no cuenta actualmente con representación en Chile). Ver Anexo 17 con gráfico de las marcas de cosmética coreana más buscadas en Chile en los últimos 12 meses.

Considerando que los cosméticos coreanos son principalmente reconocidos en la categoría de productos para el cuidado de la piel, se podría asumir un mercado potencial para el segmento de productos para el cuidado de la piel en Tiendas Especialistas como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 7: Mercado Potencial del segmento de productos para el cuidado de la piel para Tiendas Especialistas. Elaboración Propia.

Consumo en productos para el cuidado de la piel (14%)	USD 70,79
<b>Mercado Objetivo Conservador</b>	<b>USD 62.054.519,37</b>
<i>Segmento que prefiere Tiendas Especialistas</i>	11,29%
<b>Mercado Potencial de Casa del Estilista</b>	<b>USD 7.005.955,24</b>

### *Competidores*

Como indicado con anterioridad la competencia dentro del segmento de canal de las Tiendas Especialistas es ardua, ya que luchan por un segmento pequeño del mercado (11,7% de acuerdo con la información de la Cámara de la Industria Cosmética de Chile, o bien, un 11,29% de acuerdo con la encuesta).

Sin embargo, en el mercado chileno actual existe una demanda latente por los productos cosméticos coreanos que actualmente es suplida principalmente por Tiendas por Internet (en su mayoría internacionales, con pocos nuevos competidores nacionales como Arumicosmetics.cl o Beautystore.cl), algunas alternativas no oficiales por Redes Sociales o Tiendas Asiáticas (Patronato, mall chino), y la única tienda física (Republic of Beauty) con stock constante de cosméticos coreanos de una marca popular como Tony Moly.

Los nuevos competidores en el último tiempo han entrado con propuestas a través de plataformas de e-commerce, Arumi.cl o Beautystore.cl, pero actualmente no hay empresas que sigan el nuevo modelo de negocio de suscripción, el cual ha tomado fuerza últimamente a nivel global.

### *Compañía*

La empresa cuenta con una única dueña y un organigrama plano, lo que ayudaría a la rápida implementación de nuevos proyectos como la introducción de una nueva línea de productos cosméticos coreanos, inicialmente de la categoría de productos para el cuidado de la piel.

En la actualidad la empresa se especializa en los productos para el cabello, con una variedad limitada de productos para el cuidado de la piel y maquillaje.

Los objetivos actuales de la empresa a futuro incluyen la adquisición de derechos exclusivos de representación de marcas y la generación de ventas de productos a través del nuevo sitio de e-commerce.

Sus principales fortalezas son la experiencia en la importación y registro sanitario de nuevos productos, además de un fuerte segmento B2B de profesionales de peluquería y barbería. Esto podría facilitar el proceso de importación de nuevos productos y la promoción de estos a través del segmento B2B a los clientes finales.

La empresa cuenta con suficiente personal tanto para tiendas físicas como para el actual funcionamiento de la bodega de distribución. Sin embargo, no cuenta con amplio personal en los cargos ejecutivos, los 2 cargos más altos manejan varias de las funciones esenciales de la empresa, y tampoco cuenta con holgura ante un crecimiento importante del canal e-commerce.

Como mencionado en capítulos anteriores, la empresa ya cuenta con una nueva plataforma de e-commerce (Casadelestilista.cl), la que permitiría la expansión a través de este canal. Sin embargo, la plataforma aun no es aprovechada en su totalidad, ya que no cuenta con el catálogo completo de Casa del Estilista ni con un equipo dedicado a su gestión.

Su principal debilidad es una presencia de marca débil, la cual, por tanto, no es asociado a un factor diferenciador.

### *Colaboradores*

Como mencionado en el punto anterior, la empresa cuenta con suficiente personal para las funciones operativas, pero no cuenta con personal capacitado para el manejo de una plataforma e-commerce ni con suficiente personal en bodega que respalde las funciones de distribución de los despachos por ventas online.

La empresa cuenta con proveedores directos, e intermediarios, con quienes supe su actual oferta de productos. Sin embargo, no cuenta con un proveedor con contactos en Asia, lo que significa que para efectuar este plan de negocios es primordial encontrar un nuevo proveedor de los productos cosméticos coreanos, sea directo o intermediario.

Al tratarse de un proyecto de introducción de nuevos productos cosméticos en el mercado nacional es importante recordar que es necesario registrar cada producto ante el Instituto de Salud Pública de Chile. Existe un arancel por la inscripción o registro de estos productos (de alrededor de \$560.000 pesos chilenos por producto<sup>33</sup>) ante la autoridad sanitaria, lo que significa que existe un potencial costo hundido en el caso de no llegar a contar con la exclusividad de derecho de marca de estos nuevos productos.

Los clientes del segmento B2B, como otras tiendas minoristas o profesionales del área, son bastante relevantes al momento de empujar nuevos productos a los clientes finales.

---

<sup>33</sup> ISPCH, [Solicitar el Registro de productos cosméticos \(por producto\)](#).

Por tanto, es importante considerarlos dentro del proceso de introducción de los nuevos productos cosméticos coreanos.

### *Contexto*

Respecto a la Industria de Cosméticos en Chile y de acuerdo con lo mencionado por la Cámara de la Industria Cosmética de Chile, el mercado nacional ha crecido constantemente por sobre la tasa de crecimiento promedio mundial, alcanzando los doble dígitos el año 2017 (10%).

Cabe destacar que en la industria chilena la categoría de productos predominante, a diferencia del promedio mundial, no es la de los productos para el cuidado de la piel, sino los de higiene y tocador. Sin embargo, las importaciones de productos para el cuidado de la piel (o subpartida arancelaria 33.04) han crecido el 2017 respecto a los últimos 3 años, tendencia que no se replica en todas las otras subpartidas.

Desde el punto de vista del Comercio Internacional, como se mencionó en el capítulo 3, existe un tratado de libre comercio entre Chile y Corea del Sur, lo que facilita la importación de productos de origen surcoreano. Lo que se ha visto reflejado en el rápido crecimiento de las importaciones desde Corea del Sur en los últimos años.

Una tendencia importante en la distribución de los canales de venta de la industria en Chile es que la Venta Directa ha perdido fuerza en los últimos años relativo a la venta en Tiendas Especialistas.

En el contexto mundial, los productos cosméticos surcoreanos han dominado el mercado en aspectos como la innovación, diseño y el crecimiento, siendo mundialmente reconocidos en la categoría de los productos para el cuidado de la piel.

Finalmente, como fue corroborado por la encuesta, existe un latente interés por los productos cosméticos coreanos lo que sigue a la importante tendencia que existe en Chile del crecimiento del Hallyu, es decir, la ola de la cultura coreana.

### Estrategia de Marketing

#### *Objetivos Generales*

Los dos principales objetivos de Casa del Estilista por lograr al año 5 en este Plan de Negocios son:

- Mejorar el Brand Awareness, logrando que la marca Casa del Estilista este dentro del Top 5 unaided Awareness en su segmento.
- Aumentar el nivel de ventas B2C por sobre los USD 150.000 anuales.

#### *Objetivos Específicos*

Los objetivos específicos por lograr dentro del Plan de Negocios a 5 años son:

- Aumentar la oferta actual de productos mediante la introducción de al menos 1 nuevo producto o línea de productos importados.
- Introducir nuevos productos importados de origen surcoreano de la categoría de productos para el cuidado de la piel.
- Realizar campañas digitales para mejorar el tráfico en el sitio web (e-commerce).

- Aumentar la cantidad de seguidores en Redes Sociales, principalmente Facebook.
- Optimizar costos de ventas por medio del nuevo sitio e-commerce para mejorar el margen de ventas.
- Aumentar el volumen de ventas a través del e-commerce.

## STP

Con el fin de saber cómo Casa del Estilista debe comunicar su marca y adaptar su oferta en base a la información recopilada se procedió a perfilar el segmento identificado, acotar a un target del segmento considerando las limitantes del proyecto, y finalmente se estableció el posicionamiento de marca recomendado.

### *Segmentación*

En base a la información recopilada, es posible identificar el siguiente perfil del segmento:

*Mujeres de clase media que utilizan diariamente una variedad de productos en sus rutinas de cuidado de la piel, los cuales compran a lo menos cada 3 meses, pero cuentan con un presupuesto limitado para la compra de productos cosméticos.*

*Investigan de productos principalmente por internet y personas cercanas, y muestran una actitud positiva frente al uso y recomendación de productos cosméticos de origen surcoreano.*

### Descriptorios:

- Mujeres.
- De entre 18 a 54 años de edad.
- Viven en la Región Metropolitana y la Región de Valparaíso de Chile.
- Pertenecen principalmente a los segmentos Socio Económicos C1a, C1b, C2 y C3.
- Gastan mensualmente entre \$11.000 a \$40.000 pesos chilenos en productos cosméticos. (\$27.387 promedio ponderado.)
- Compran productos cosméticos generalmente cada 1 a 3 meses (7,28 veces al año promedio ponderado).
- Usan de 2 a 5 productos en su rutina de cuidado de la piel. (4,19 promedio ponderado.)
- Averiguan dónde comprar productos cosméticos a través de medios digitales (Redes Sociales, Blogs/Vlogs), con personas de confianza (Amigos o Familia) o a través de Consejeras (Venta Directa o Tiendas Especializadas), en orden de preferencia.
- Han probado y recomendarían el uso de productos cosméticos surcoreanos.

Ver Anexo 14 para promedio ponderado de consumo mensual, Anexo 18 para los promedios ponderados de frecuencia de compra de productos cosméticos para el cuidado de la piel y Anexo 19 para los de cantidad de productos que usan en la rutina de cuidado de la piel.

### *Target*

Para efectos tener un segmento objetivo más pequeño o manejable, que facilite la implementación del Plan de Negocios teniendo en consideración factores como: la



capacidad de distribución de productos, y los objetivos planteados entorno al desarrollo de la marca Casa del Estilista y al sitio de e-commerce, se definió el siguiente Target:

*Mujeres adultas y adultas jóvenes de clase media, que viven o trabajan en las ciudades, o inmediaciones, en donde Casa del Estilista se encuentra presente.*

*Utilizan diariamente más de 3 productos en sus rutinas de cuidado de la piel, los cuales compran al menos cada 2 meses, pero cuentan con un presupuesto limitado para la compra de productos cosméticos.*

*Investigan de productos y tiendas principalmente por internet, y muestran una actitud positiva frente al uso y recomendación de productos cosméticos de origen surcoreano.*

Descriptores:

- Mujeres.
- De entre 18 a 44 años de edad.
- Viven o trabajan en La Calera, Limache, Santiago Centro, Valparaíso, Viña del Mar, Quillota o Quilpué.
- Pertenecen principalmente a los segmentos Socio Económicos C1a, C1b, C2 y C3.
- Gastan mensualmente en promedio entre \$21.000 a \$40.000 pesos chilenos en productos cosméticos.
- Compran productos cosméticos al menos cada 2 meses (6 veces al año).
- Usan más de 3 productos en su rutina de cuidado de la piel.
- Averiguan dónde comprar productos cosméticos principalmente por medios digitales (Redes Sociales, Blogs/Vlogs).
- Han probado y recomendarían el uso de productos cosméticos surcoreanos.

*Posicionamiento*

Para efectos de entender el posicionamiento que se propone para la empresa se planteará el posicionamiento de la marca Casa del Estilista mediante la metodología de las 3 C (Clientes, Competidores, Compañía).

Tabla 8: Análisis 3 C del posicionamiento de la marca Casa del Estilista. Elaboración Propia.

<b>Clientes</b>	<b>Competidores</b>	<b>Compañía</b>
<p>Mujeres de 18 a 44 años de la Región de Valparaíso y RM.</p> <p><i>Que buscan una <b>Variedad Accesible de Productos</b> para su <b>Cuidado Personal</b> que esté <b>Donde ellas están.</b></i></p>	<p><i>Especialistas en productos cosméticos para el cuidado del cabello y la piel.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Productos para el Cabello:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pichara</li> <li>• Tua</li> <li>• Bepro</li> <li>• Intersalón</li> </ul> </li> <li><b>Cosmética con productos surcoreanos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Republic of Beauty</li> <li>• beautystore.cl</li> <li>• arumi-cosmetics.cl</li> </ul> </li> <li><b>K-Beauty e-commerce:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beautynetkorea.com</li> <li>• cosmetic-love.com</li> </ul> </li> </ol>	<p>Puntos de igualdad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda Física</li> <li>• Consejeras</li> <li>• E-commerce</li> <li>• K-Beauty</li> </ul> <p>Puntos de diferenciación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inbound Marketing:</b> contenido B2C.</li> <li>• <b>Cercana:</b> fuerte presencia en la Región de Valparaíso.</li> <li>• <b>Enfoque Omnicanal:</b> Físico + E-Commerce + Redes Sociales</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://stylekorean.com">stylekorean.com</a></li> </ul>	
---	--	--

Basado en las características del target (cliente), el marco de referencia (competidores) y los puntos de igualdad y diferenciación se consideró el siguiente formato para formular la declaración de posicionamiento:

*Para (descripción del target), (necesidades del target). Casa del Estilista es (marco de referencia) que (tiene variedad de productos a precios convenientes) y (enfoque omnicanal) porque (crea contenido) y ofrece (cercanía).*

Finalmente, la declaración de posicionamiento propuesta sería:

*“Para mujeres de 18 a 44 años de la Región de Valparaíso y la RM, preocupadas por su cuidado personal y su presupuesto. Casa del Estilista es la tienda especializada de productos cosméticos para el cuidado personal que te cuida a ti y está donde tú estás porque te mantiene informada y ofrece sus productos en tiendas, internet y redes sociales.”*

Brand Mantra

De manera de capturar lo que se quiere transmitir con la marca Casa del Estilista, y de forma de guía para los colaboradores internos como externos, se elaboró el siguiente Brand Mantra de manera de articular la esencia de la marca:

***“Cercana Personal Cosmética”***

### Marketing Mix

A continuación, se revisarán los elementos fundamentales del mix de marketing, las características de cada uno, cambios o adiciones al modelo de negocios original de Casa del Estilista, y finalmente se decidirá cómo se introducirá la nueva línea de producto en el mix.

#### *Producto*

Teniendo en consideración los objetivos de la empresa, y los planteados como objetivos del plan de marketing, el nuevo producto o línea de producto debe considerar lo siguiente:

- Ayudar a aumentar el margen de venta promedio en el segmento B2C de la empresa.
- Estar en línea con el nuevo posicionamiento propuesto para la marca Casa del Estilista.
- Ser de origen asiático, idealmente de Corea del Sur.
- Ser apto para la venta a través del E-Commerce o Redes Sociales.
- Ser atractivo para el segmento de ventas por E-Commerce.

Teniendo en consideración lo anterior, un producto nuevo ideal tendría que ser suficientemente atractivo (que exista demanda latente), enfocado en el cuidado personal, de no muy alto valor para el consumidor, de origen surcoreano, y de fácil venta por internet, en forma unitaria o grandes cantidades.

Los productos cosméticos coreanos son especialmente famosos en el segmento de productos para el cuidado de la piel, esto se debe principalmente a que Corea del Sur tiene una fuerte cultura del cuidado de la piel. Los coreanos usan generalmente 11 productos en su rutina diaria de cuidado de la piel, versus los 3 productos promedio que se utilizan en occidente, como se mencionó en capítulo 2. Como se observa a continuación en el extracto del Anexo 2, dentro de la categoría de productos para el cuidado de la piel encontramos:



Figura 12: Extracto figura Anexo 2. Cosmetics Europe.

De acuerdo con el libro “The Little Book of Skin Care”<sup>34</sup>, entre principales tipos de cosméticos coreanos para el cuidado de la piel hoy en día encontramos los siguientes:

- Ampollas, *Booster* (*potenciadores*), Sueros.
- Esencias.
- Exfoliantes.
- Humectantes.
- Limpia maquillaje y Limpiador en base a aceite.
- Limpiador basado en agua.
- Máscaras faciales.
- Máscaras o crema de ojos.
- Máscaras o cremas de peeling.
- Protectores solares.
- Tonicantes.

Dentro de estos, el tipo de producto que generalmente es el más económico son las máscaras faciales, las cuales pueden costar desde 1 USD la unidad. Existen muchos tipos de máscaras faciales. Éstas varían tanto por la tecnología de aplicación<sup>35</sup> como por sus beneficios activos<sup>36</sup>. De acuerdo a Charlotte Cho, en una rutina de cuidado de la piel es recomendable el uso de 2 o más máscaras faciales a la semana.

<sup>34</sup> The Little Book of Skin Care, Charlotte Cho, “The Mysterious Ten-Step Korean Skin-Care Routine”, página 85 a 98.

<sup>35</sup> Karenrosalie.com, Karen Rosalie, [5 different types of Korean Face Masks You Need to Know](#)

<sup>36</sup> Dailyvanity.sg, Sarah Quek, [21 best Korean face masks for all the skin concerns you can think of](#)

Como mencionado en el análisis de las 5 C de marketing, las marcas surcoreanas de cosméticos más buscados en internet en Chile, en orden de número de búsquedas, son:

1. Tony Moly
2. Etude House
3. Missha
4. Skin79
5. Innisfree
6. Holika Holika

Lamentablemente en Chile, The Republic of Beauty, una tienda de productos cosméticos que opera con tiendas físicas en los principales malls del país ya ofrece productos cosméticos de la marca surcoreana Tony Moly.

En base a esto, se propone trabajar con la marca de productos cosméticos Etude House y como producto de introducción se recomiendan las máscaras faciales de la línea de máscaras “0.2 Therapy Air Mask”, con no más de 5 de las 15 variedades para comenzar (Ver Anexo 20 para listado de listado de las 15 máscaras faciales disponibles dentro de la línea). Esto es debido a que existen costos asociados con el registro sanitario ante el ISPCH, los cuales son por cada producto inscrito.



### Precio

Para efectos del análisis consideremos principalmente los precios del producto puesto en Chile, por ende, se revisarán los precios de Republic of Beauty, Arumi-cosmetics.cl, Beautynet.cl, productos Tony Moly en tiendas de departamento y un ejemplo de un e-commerce de Corea del Sur.

En el ejemplo de tiendas internacionales se utilizaron los siguientes supuestos: tipo de cambio a peso chileno será de \$700 por dólar americano, y se considerará un aumento del 30% sobre el costo como costo de internación.

Tabla 9: Precios unitarios máscaras faciales de origen surcoreano. Elaboración Propia.

Producto	The Republic of Beauty	Arumi-cosmetics.cl	Beautynet.cl	Falabella	Beautynetkorea.com
<b>Gama baja</b>	<b>\$1.990</b>	\$1.990	<b>\$2.900</b>	\$990	<b>\$2.300*</b>
<b>Gama media</b>	\$2.490	\$2.490	\$3.500	<b>\$1.990</b>	*unitario

Los precios destacados en negrita son de aquellos productos más similares a los de la línea “0.2 Therapy Air Mask” de Etude House. En general, los precios rondan entre \$1990 a \$2490 pesos chilenos por unidad.

La estrategia de precios recomendada será de descuentos por cantidad a todas las unidades, con un precio unitario inicial de UDS 3,83 (CLP \$2.490, con tipo de cambio de \$650 por dólar americano) y con quiebres en la quinta y la décima unidad, de USD 3,06 (CLP 1.990) y USD 2,29 (CLP \$1.490) respectivamente.

Para las unidades previas a los quiebres de precios (4, 8 y 9 unidades), y en relación con el precio total final de la compra, se asume que los clientes optaran por comprar más unidades y obtener el descuento por lo que se les asignaron precios fijos destacados en azul. Ver Anexo 21 para gráfico de la Tabla 9 que muestra los escalones y quiebres de precios planteados.

Tabla 10: Estrategia de precios, escalones y quiebres de precios. Elaboración Propia.

Cantidad	Total Compra USD	UDS Precio/unidad
1	USD 3,83	USD 3,83
2	USD 7,66	USD 3,83
3	USD 11,49	USD 3,83
<b>4</b>	<b>USD 15,31</b>	<b>USD 3,83</b>
<b>5</b>	<b>USD 15,31</b>	<b>USD 3,06</b>
6	USD 18,37	USD 3,06
7	USD 21,43	USD 3,06
<b>8</b>	<b>USD 22,92</b>	<b>USD 2,87</b>
<b>9</b>	<b>USD 22,92</b>	<b>USD 2,55</b>
<b>10</b>	<b>USD 22,92</b>	<b>USD 2,29</b>
11	USD 25,22	USD 2,29
12	USD 27,51	USD 2,29
13	USD 29,80	USD 2,29
14	USD 32,09	USD 2,29
15	USD 34,38	USD 2,29

En base a lo anterior, y para efectos del análisis financiero se asumirá un precio promedio de USD 2,46 por unidad al momento de calcular los ingresos por venta.

Finalmente, durante el primer año, y afecto a evaluación los años siguientes, como parte del precio de venta del sitio e-commerce, todos los pedidos de máscaras faciales sobre 5 unidades o \$10.000 pesos chilenos, USD 15,40, consideraran despacho gratuito dentro de la Región Metropolitana y la Región de Valparaíso de Chile.

#### *Punto de Venta*

Se mantendrán los puntos de venta tradicionales de la empresa. A estos se adicionarán una fuerte presencia del sitio de e-commerce como punto de venta y adicionalmente se utilizará Facebook como plataforma alternativa de venta online.

Sin embargo, las ventas online no serán punto de venta en paralelo a la tienda física, sino que se tendrá un enfoque omnicanal, es decir, se respetaran las condiciones a través de los puntos de venta (exceptuando promociones especiales) y se ofrecerá el retiro en tienda de pedidos online o el despacho de pedidos hechos en tienda física.

Finalmente, se agregará la opción de pagos con tarjetas (Webpay) para el sitio e-commerce.

### *Promoción*

El objetivo de la promoción a lo largo de los 5 años será aumentar el Awareness tanto de la marca Casa del Estilista como de los productos (máscaras faciales).

En relación a los canales que se utilizarán para promocionar la marca y productos, y como los principales medios que los potenciales clientes utilizan para informarse y decidir qué productos comprar son digitales, el esfuerzo promocional será principalmente por medio de campañas de Google AdWords, marketing en redes sociales, utilizando Facebook Ads y marketing de contenido, y finalmente contenido patrocinado, es decir, contenido de influenciadores patrocinado por Casa del Estilista. Respecto a las tiendas físicas, éstas deberán mostrar una imagen uniforme y serán un punto de contacto con los clientes en relación a las promociones que se hagan.

Cada canal tendrá distintos objetivos específicos, los cuales serían:

Google AdWords:

El objetivo de este medio sería aumentar el Awareness de la marca Casa del Estilista, lo que a través de medios digitales será medido como el nivel de atraktividad para el público objetivo de la publicidad online.

Por tanto, el KPI principal será la efectividad de las impresiones (publicaciones), es decir, el "Click Through Rate" o cantidad de clicks hacia el sitio web a través de publicaciones pagadas de AdWords.

Cantidad de clicks hacia el sitio web = Efectividad de las impresiones.

Cantidad de impresiones

Facebook:

El objetivo a través de esta Red Social será aumentar la cantidad de seguidores a 3000 seguidores para finales del año 5 del proyecto. Esto será evaluado mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos parciales por año:

Tabla 11: Objetivos parciales de Promoción por Facebook. Elaboración Propia.

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>No. seguidores</b>	1000	1500	2000	2500	3000

Para esto se crearán campañas de contenido patrocinado mediante Facebook Ads como concursos, en dónde los premios serán máscaras faciales, y publicaciones de contenido propio y de terceros (influenciadores). El contenido en redes sociales estará enfocado en

informar o educar sobre los beneficios de una buena rutina de cuidado de la piel, los beneficios de las máscaras faciales y otros consejos relacionados al cuidado de la piel.

Influenciadores:

El objetivo del patrocinio de contenido de Blogs/Vlogs, o influenciadores, será el de crear aumentar el contenido basado en evaluaciones o recomendaciones de terceros de los productos, en este caso las máscaras faciales Etude House.

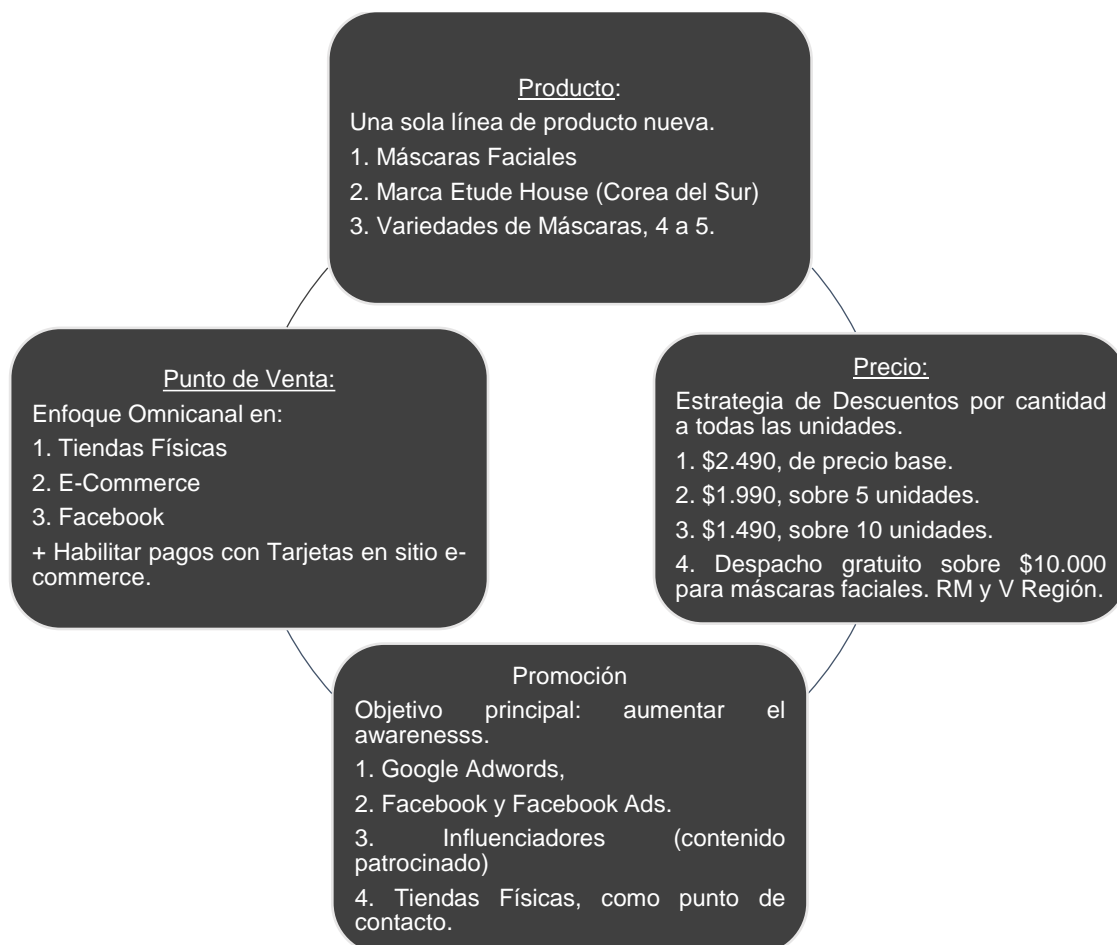
Tiendas Físicas

En los locales se hará el esfuerzo de mostrar una imagen única de acuerdo al posicionamiento planteando, es decir, se buscará que el diseño característico sea uniforme en todos los locales, desde la fachada a los pendones, folletos o posters que se utilicen.

Por otro lado, las tiendas físicas respetarán las promociones informadas en medios digitales y también serán una extensión del canal e-commerce, ya que se ofrecerá el “retiro en tienda” como opción para concretar una venta online.

Finalmente, en los locales de Casa del Estilista se llevará a cabo la entrega de los premios de concursos en redes sociales y se realizarán demostraciones o entregas de muestras de máscaras faciales.

### Resumen Marketing Mix



## Presupuesto de Marketing

Debido a que la empresa no cuenta actualmente con un presupuesto de marketing digital el presupuesto fue definido en base a recomendaciones expertos del área, quienes indicaron que un presupuesto recomendado para medios digitales o sitios web para pequeñas y medianas empresas ascendería a \$2.000.000 pesos chilenos mensuales, o bien alrededor de USD 3.000 mensual.

El presupuesto será dividido entre los distintos medios y objetivos planteados anteriormente en el apartado de Promoción del Marketing Mix.

Tabla 12: Presupuesto de Marketing por canal de promoción. Elaboración Propia.

Medio	Presupuesto mensual relativo (%) – año 1	Presupuesto mensual relativo (%) – año 4 al 5	Presupuesto Anual USD, Año 1 – Año 4 al 5
Google AdWords	50%	60%	USD 12.000 – USD 14.400
Facebook Ads	25%	20%	USD 6.000 – USD 4.800
Contenido Patrocinado	5%	10%	USD 1.200 – USD 2.400
Tiendas Físicas	20%	10%	USD 4.800 – USD 2.400
<b>Total, Anual</b>			USD 24.000

## Modelo Canvas modificado con el plan de negocios.

A continuación, se revisará el modelo de negocios (modelo Canvas) de Casa del Estilista introducido en el capítulo 4.

Como se puede observar en el Modelo Canvas (*Figura 12*), de los 3 segmentos iniciales se redujo a los 2 principales, eliminando el segmento de distribución a pequeñas empresas. Se agregó detalle el segmento B2C de mujeres en base al nuevo target definido, agregando principalmente información sobre su comportamiento.

Respecto a la relación con clientes, se agregó la función de fuente de información y/o educación que hace parte de la nueva estrategia de creación de contenido (Inbound marketing).

Se destacó en canales el nuevo enfoque multicanal a través de los 3 canales principales bajo el plan de marketing, tiendas físicas, e-commerce y Facebook.

En la propuesta de valor se incluyó la nueva línea de producto de cosmética para la piel como parte significativa de ésta, y además el hecho de contar con productos de origen surcoreano (Etude House).

Respecto a los factores claves, se agregó la distribución online y creación de contenido como actividad clave, la marca “Casa del Estilista” como recurso (siguiendo el plan de darle mayor importancia a la marca), y la nueva marca “Etude House” y los influenciadores como socios relevantes para el modelo de negocios.

Finalmente, se adaptaron los costos para incluir las dos contrataciones propuestas y el presupuesto fijo de promoción y marketing digital.



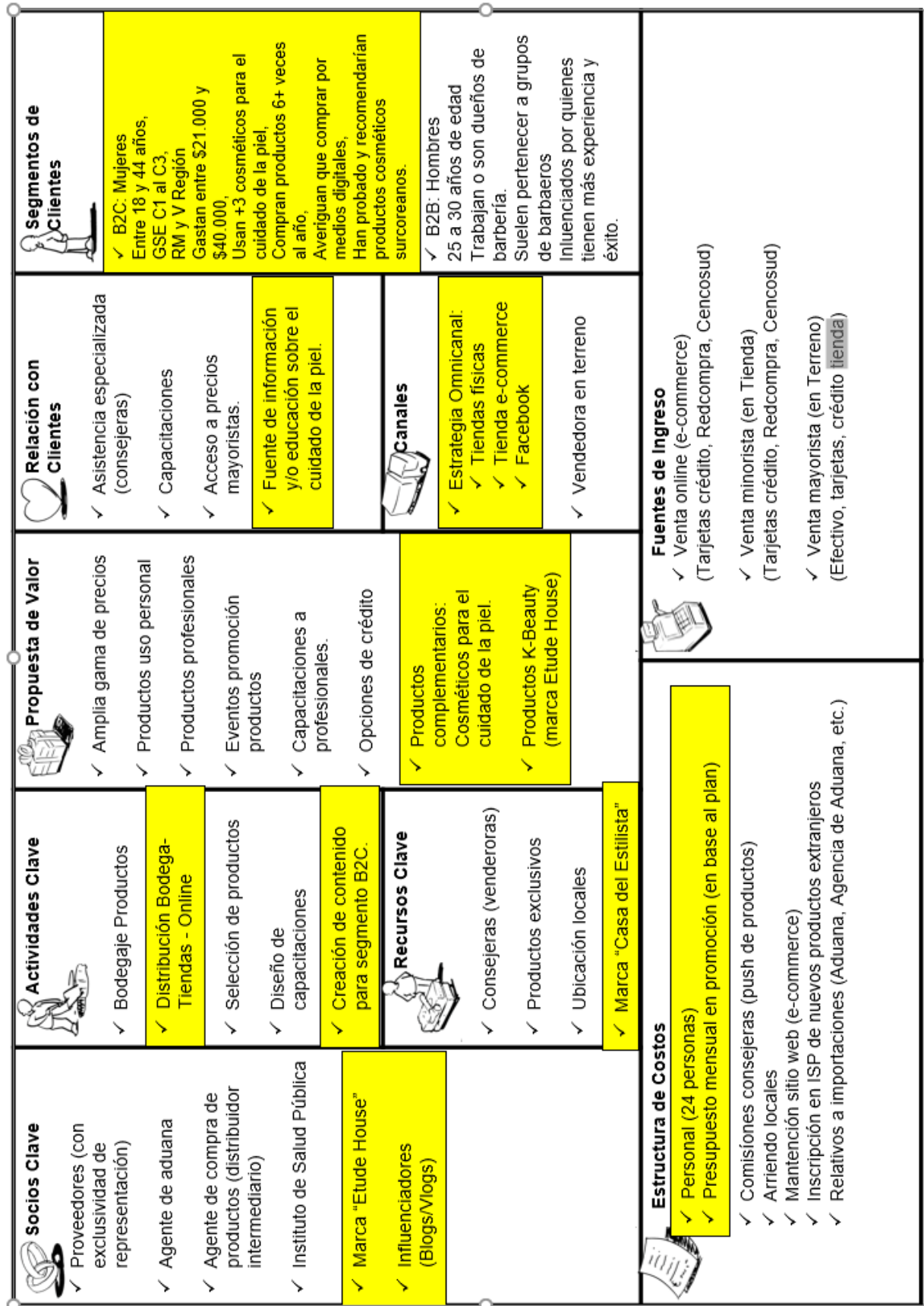


Figura 13: Modelo de negocio Canvas modificado, Casa del Estilista. Elaboración Propia.

### 5.3. Plan de Operaciones y RRHH.

A continuación, se revisarán los principales cambios que tendrán efecto o serán importantes para la aplicación del plan de negocios. Estos consideran 4 áreas, las cuales son: el proceso regulatorio sanitario, el e-commerce y su optimización, las mejoras de distribución, y finalmente, las nuevas contrataciones requeridas.

#### Análisis proceso regulatorio sanitario.

Uno de los principales factores a tratar cuando se habla de la introducción de nuevos productos cosméticos al mercado nacional. A pesar de que la empresa cuenta con basta experiencia en este procedimiento, y no se trata de un proceso que consuma necesariamente mucho tiempo, cabe recalcar registrar nuevos productos cosméticos ante el Instituto de Salud Pública conlleva un costo relevante.

Los costos más importantes son: el arancel de registro ante el ISP y la contratación de una empresa o especialista (Químico Farmacéutico) quien avala la solicitud desde el aspecto técnico.

Tabla 13: Costos de registro de productos cosméticos ante el ISP. Elaboración Propia.

Costo	Valor CLP estimado	Valor USD estimado
Arancel registro ante ISP	\$ 560.306 por producto. <sup>37</sup>	USD 862,01 por producto.
Servicio Técnico especializado	\$ 300.000 por producto.	UDS 461,54 por producto.

El valor del servicio técnico especializado es un estimado basado en experiencias previas de la empresa.

#### E-commerce y presupuesto.

Actualmente la empresa cuenta con un sitio web con e-commerce implementado, pero lamentablemente este aún no cuenta con un servicio asociado para gestionar pagos directos por medio de tarjetas como Webpay.

Por otro lado, el sitio no está completamente optimizado para funcionar con Google Analytics y Google AdWords, por lo que sería necesario realizar un proceso de optimización del sitio para funcionar correctamente con esos dos sistemas.

Para esto se considera un costo de desarrollo y optimización de \$1.000.000 pesos chilenos, o USD 1.500 aproximadamente.

#### Distribución.

Para afrontar el aumento de volumen de entrada y salida de productos en bodega y la coordinación de despachos a clientes de productos comprados a través del e-commerce, es necesario la contratación de una persona adicional para la bodega y distribución. El costo de la contratación sería de máximo \$500.000 pesos chilenos, o USD 769,23, en base a políticas de la empresa.

<sup>37</sup> Instituto de Salud Pública de Chile, "[Solicitar el Registro de productos cosméticos \(por producto\)](#)"

Los despachos que sean dentro de un área cercana a las tiendas físicas podrán ser realizados dentro de la planificación regular de despachos entre bodega y tiendas, por lo que se asumirá como costo hundido. Pero aquellos despachos que sean fuera del área tendrán que ser gestionado a través de servicios logísticos de terceros (como Chilexpress), para lo cual se tendrá en consideración los costos de despacho que maneja la competencia, en este caso Arumi-cosmetics.cl, los cuales son:

Tabla 14: Costos despachos a clientes Arumi-cosmetics.cl. Elaboración Propia.

Región	Costo CLP
Región Metropolitana	\$2.990 a \$3.490 por despacho.
Región de Valparaíso	\$3.990 - \$4.990 por despacho.

Para efectos del plan financiero se considerará que el 10% de las ventas totales serán realizadas a través del e-commerce y que el costo de despacho será de \$4.000 pesos chilenos, USD 6,15, por despacho cada 5 unidades vendidas por medio del e-commerce.

#### RRHH y presupuesto.

Como mencionado en el punto anterior, en primer lugar, se contratará una personal adicional para trabajar en bodega y distribución, con un sueldo máximo de \$500.000 pesos chilenos.

En segundo lugar, es necesario contratar una persona para la gestión y mantención del sitio web, el cual debe ser un ingeniero industrial, comercial o de experiencia afín al manejo, desarrollo y gestión de sitio web y e-commerce. El sueldo propuesto será de máximo \$1.500.000 pesos chilenos o USD 2.307,69, en base a estimados de mercado para un analista digital senior.

#### **5.4. Plan Financiero.**

A continuación, se desarrollará el plan financiero, sus principales variables, el cálculo del VAN y TIR del proyecto en base a 3 escenarios, y finalmente se hará un análisis de sensibilidad de las variables críticas y su impacto en el resultado financiero del plan.

#### Supuestos

##### *Demanda*

En primer lugar, se calculó la demanda potencial total en unidades para el año 0 basado en el análisis del mercado potencial, para esto se consideró un precio intermedio de \$1.990 pesos chilenos o USD 3,06 por unidad.

Tabla 15: Demanda potencial total en unidades, año 0. Elaboración Propia.

<b>Demanda Potencial total USD</b>	<b>USD 7.005.955,24</b>
<b>Precio venta Unitario</b>	<b>USD 3,06</b>
<b>Demanda mercado año 0, unidades.</b>	<b>2.288.377</b>

Para calcular el crecimiento esperado de la demanda para los próximos 5 años se consideró lo siguiente:

- **Escenario Optimista:** La demanda crecerá manteniendo el promedio de crecimiento de los últimos 5 años del mercado chileno para el año 0, y luego decrecerá un 0,1% anual.
- **Escenario Esperado:** La demanda crecerá manteniendo el promedio de los últimos 5 años entre el crecimiento del mercado mundial de cosméticos y el chileno. para el año 0, y luego decrecerá un 0,1% anual.
- **Escenario Pesimista:** La demanda crecerá manteniendo el promedio de crecimiento de los últimos 5 años del mercado mundial para el año 0, y luego decrecerá un 0,1% anual.

Tabla 16: Crecimientos estimados año 0 a 5 para los tres escenarios. Elaboración Propia.

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Optimista</b>	7,36%	7,26%	7,16%	7,06%	6,96%	6,86%
<b>Estimado</b>	4,43%	4,33%	4,23%	4,13%	4,03%	3,93%
<b>Pesimista</b>	1,32%	1,22%	1,12%	1,02%	0,92%	0,82%

Para calcular la demanda estimada para el año 0 de Casa del Estilista se utilizó el tamaño de mercado del segmento definido anteriormente y los siguientes supuestos basados en la encuesta: Cantidad productos que usan en su rutina diaria de cuidado de la piel, y se establecerán escenarios hipotéticos de market share relativos a la competencia actual.

Respecto a la cantidad de productos que utilizan en su rutina diaria de cuidado de la piel se tomó en consideración el siguiente promedio ponderado en base a los datos de la encuesta:

Tabla 17: Promedio ponderado de cantidad de productos que usan en su rutina de cuidado de la piel. Elaboración Propia.

Rangos	Cantidad de productos	Promedio mensual	Ponderado
Sólo 1	9,27%	1,0	0,09
Entre 2 a 3	40,32%	3,5	1,41
Entre 4 a 5.	33,87%	4,5	1,52
Entre 6 a 7	10,89%	6,5	0,71
Más de 8.	5,65%	8,0	0,45
Promedio ponderado			4,19

En base a esto, se consideran los siguientes escenarios:

- **Escenario Optimista:** El mercado objetivo tenderá a incluir el producto suplementariamente a su rutina de cuidado de la piel, por tanto, corresponderá a uno de los 4,19 productos, es decir, a un 23,87% del presupuesto dedicado a productos para el cuidado de la piel.

- **Escenario Esperado:** El mercado objetivo tenderá a incluir el producto complementariamente a su rutina de cuidado de la piel, es decir, corresponderá aproximadamente a uno de los ahora 5 productos, es decir, a un 20% del presupuesto dedicado a productos para el cuidado de la piel.
- **Escenario Pesimista:** Sólo el 50,40%, que corresponde a las personas que utilizan 4 o más productos en su rutina, del mercado objetivo incluirá el producto de manera complementaria en su rutina. Es decir, relativo al total del mercado objetivo las máscaras faciales sólo corresponderán a un 10,08% (el 20% del 50,40%) del presupuesto dedicado a productos para el cuidado de la piel.

Por tanto, la demanda total en unidades del sub-segmento de Máscaras Faciales para el año 0 en los distintos escenarios sería:

Tabla 18: Estimación demanda máscaras faciales año 0, todos los escenarios. Elaboración Propia.

Escenarios	Escenario Optimista	Escenario Esperado	Escenario Pesimista
<b>Demanda Total</b>	2.288.377	2.288.377	2.288.377
<b>Demanda Sub-segmento</b>	546.236	457.675	230.668
<b>Presupuesto subcategoría</b>	23,87%	20,00%	10,08%
<b>Crecimiento</b>	7,36%	4,43%	1,32%

Para efectos del plan financiero se estimará un market share hipotético para el año 1 bajo los siguientes supuestos:

- Los competidores son los considerados en el análisis de precio: The Republic of Beauty, Arumi-cosmetics.cl, Beautynet.cl, Falabella, y otros E-Commerce Internacionales (Ej.: Beautynetkorea.com).
- El líder de mercado es The Republic of Beauty, por lo tanto, se le asignará una mayoría (50%).
- Los demás competidores tendrán porciones proporcionales del mercado.

En base estos estos supuestos el market share hipotético para el año 0 a utilizar en el proyecto sería:

Tabla 19: Escenario hipotéticos de market share año 0. Elaboración Propia.

	MS escenario año 0
Casa del Estilista	15,00%
The Republic of Beauty	51,00%
Arumi-cosmetics.cl	8,50%
Beautynet.cl	8,50%
Falabella	8,50%
E-Commerce Internacionales	8,50%

### *Ingresos Proyectados*

En base a los supuestos planteados en los 3 escenarios, la demanda e ingresos proyectados de Casa del Estilista serían:

- **Escenario Optimista:** La demanda para Casa del Estilista alcanzará un 20% del market share o demanda total potencial para el año 1 y luego crecerá acorde al crecimiento del escenario optimista.

Tabla 20: Demanda estimada escenario optimista. Elaboración Propia.

<b>Escenario Optimista</b>	<b>año</b>					
<b>Demanda</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Demanda Mercado</b>		81.935	101.018	124.197	152.266	186.158
<b>Market Share</b>		15,00%	17,23%	19,74%	22,59%	25,79%
<b>Crecimiento</b>	7,36%	7,26%	7,16%	7,06%	6,96%	6,86%
<b>Ventas</b>		<b>USD 201.560,96</b>	<b>USD 248.504,02</b>	<b>USD 305.523,62</b>	<b>USD 374.575,54</b>	<b>USD 457.947,96</b>

- **Escenario Esperado:** La demanda para Casa del Estilista alcanzará un 15% del market share o demanda total potencial para el año 1 y luego crecerá acorde al crecimiento del escenario esperado.

Tabla 21: Demanda estimada escenario esperado. Elaboración Propia.

<b>Escenario Esperado</b>	<b>año</b>					
<b>Demanda</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Demanda Mercado</b>		68.651	74.722	81.175	88.015	95.248
<b>Market Share</b>		15,00%	15,63%	16,28%	16,94%	17,60%
<b>Crecimiento</b>	4,43%	4,33%	4,23%	4,13%	4,03%	3,93%
<b>Ventas</b>		<b>USD 168.882,25</b>	<b>USD 183.817,31</b>	<b>USD 199.689,78</b>	<b>USD 216.516,77</b>	<b>USD 234.310,99</b>

- **Escenario Pesimista:** La demanda para Casa del Estilista alcanzará un 15% del market share o demanda total potencial para el año 1 y luego crecerá acorde al crecimiento del escenario pesimista.

Tabla 22: Demanda estimada escenario pesimista. Elaboración Propia.

<b>Escenario Pesimista</b>	<b>año</b>					
<b>Demanda</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Demanda Mercado</b>		34.600	35.450	36.249	36.993	37.678
<b>Market Share</b>		15,00%	15,17%	15,32%	15,46%	15,59%
<b>Crecimiento</b>	1,32%	1,22%	1,12%	1,02%	0,92%	0,82%
<b>Ventas</b>		<b>USD 85.116,65</b>	<b>USD 87.207,72</b>	<b>USD 89.173,70</b>	<b>USD 91.003,75</b>	<b>USD 92.687,58</b>

### *Variables Económicas*

En la tabla a continuación se muestran los valores que serán considerados de las principales variables económicas.

Tabla 23: Variables económicas para efectos del plan financiero. Elaboración Propia.

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Valor dólar americano	\$650 pesos chilenos
Tasa de descuento	15%
Impuesto a la renta	27%
IPC anual (aumento anual de sueldos)	4%

Respecto al valor del dólar se consideró el techo técnico para el valor del dólar (\$638-\$645) para el año 2018 redondeando su valor máximo a la próxima decena (\$650).<sup>38</sup>

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el modelo CAPM:

$$r_e = r_f + \beta_e * (r_m - r_f)$$

Por tanto, las variables consideradas serían:

- Tasa libre de riesgo  $r_e = 3,99\%$ . Esta tasa fue calculada una proyección en base a los últimos 14 meses de la Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCCh (BCP) a 5 años, de acuerdo con la información publicada por el Banco Central de Chile<sup>39</sup>. Ver Anexo 22 para gráfico con la tasa de interés entre enero 2017 a febrero 2018.
- $\beta_e = 0,92$ . El cual corresponde a la beta des-apalancada Global para la industria del Retail (general) según Aswath Damodaran, basado en datos de enero del 2018<sup>40</sup>.
- Premio por riesgo de mercado  $(r_m - r_f) = 5,78\%$ . Esta tasa corresponde al premio por riesgo de mercado de Chile calculado por Damodaran en enero del año 2018<sup>41</sup>.

La tasa anual de descuento obtenida bajo estas variables es del 9,31%, la cual sería la rentabilidad mínima exigible al proyecto. Sin embargo, dado de que se trata de un proyecto para atender a una demanda latente y con una nueva línea de producto se considerará una tasa anual de descuento del 15%, en el escenario esperado, con el fin de reflejar el riesgo adicional estimado por la empresa. Para efectos de reflejar el riesgo adicional de tratarse de un proyecto dependiente de un solo tipo de producto, pero de forma de no afectar negativamente el potencial del proyecto con una estimación muy conservadora, se procederá a incluir esta variable en el análisis de sensibilidad de las variables claves.

### Costos Variables

Para los tres escenarios se considerarán los siguientes costos variables esperados:

Tabla 24: Costos variables esperados para todos los escenarios. Elaboración Propia.

Concepto	Valor USD
Costo unitario del producto	USD 0,59 por unidad. <sup>42</sup>
Flete internacional (LCL), cotizado vía Worldfreightrates.com <sup>43</sup>	USD 400 por flete LCL + USD461,54 por transporte terrestre origen y

<sup>38</sup> Emol.com, Economía, [¿Llegará a los \\$550?: Analistas hacen sus proyecciones ante la constante caída del dólar](#)

<sup>39</sup> Banco Central de Chile, Base de datos estadísticos, [Boletín Mensual](#)

<sup>40</sup> Aswath Damodaran, Beta By Industry Sector, [Beta Global](#)

<sup>41</sup> Aswath Damodaran, Risk Premiums for Other Markets, [Country Default Spreads and Risk Premiums](#)

<sup>42</sup> Cosmetic Love, [Etude House Wholesale Order Sheet](#)

<sup>43</sup> World Freight Rates, [Calculadora de Flete](#)

	destino, estimado en base a precios mercado. Ver Anexo 23 para detalle.
Seguro teórico	5% del valor FOB.
Nacionalización del producto (estimado)	30% del valor CIF
Costo despacho e-commerce	USD 6,15 por cada 5 unidades.
% de pedidos online	10% de la demanda total anual.

### Costos Fijos

Los costos fijos esperados para los tres escenarios son los siguientes:

Tabla 25: Costos fijos esperados para todos los escenarios. Elaboración Propia.

Concepto	Valor USD
Promoción y marketing digital año 1	USD 3.000 mensual
Tasa de crecimiento del presupuesto de promoción y marketing digital.	Tasa de crecimiento de la demanda del escenario.
Salario Administrador E-Commerce	USD 2.307,69 mensual
Salario personal adicional Bodega	USD 769,23 mensual.

### Inversión

Para efectos del proyecto se considerará que la empresa está dispuesta a financiar el 100% del proyecto, siendo la inversión inicial esperada la siguiente:

Tabla 26: Inversión inicial esperada para todos los escenarios. Elaboración Propia.

Concepto	Valor
Desarrollo y Optimización E-commerce	USD 1.538,46
Cantidad de productos a registrar ante ISP	5 tipos de máscaras faciales.
Arancel de registro ante ISP	USD 862,01 por producto.
Costo Químico Farmacéutico	UDS 461,54 por producto.

### Capital de Trabajo

Respecto al capital de trabajo se estimará un desfase de 60 días entre compra y pago de productos, por tanto, se considerará un equivalente a 2 meses de las ventas del año 1 del escenario esperado y para el año 2 al 5 basado en el escenario correspondiente.

Tabla 27: Ejemplo estimación de Capital de trabajo, escenario esperado. Elaboración Propia.

CAPITAL DE TRABAJO	0	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---	---



Variación Capital de Trabajo	USD 28.147,04	USD 2.489,18	USD 2.645,41	USD 2.804,50	USD 2.965,70	USD 3.128,23
CT anual	USD 28.147,04	USD 30.636,22	USD 33.281,63	USD 36.086,13	USD 39.051,83	USD 42.180,06

### Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre del Proyecto

Se puede observar en la tabla a continuación que detalla los flujos proyectados para el proyecto, en base al escenario esperado, dentro del horizonte de 5 años dentro del cual se evaluó el plan financiero, lo siguiente:

- Al año 5 el EBITDA alcanzó los USD 45.821,19 en comparación con el año 1 donde fue de USD 21.333,08.
- Al año 5 la Utilidad después de impuestos sería de USD 33.449,47 versus la UDI de USD 15.573,15 del año 1.

Tabla 28: Estado de Resultado y Flujos de Caja Libre del proyecto, escenario esperado. Elaboración Propia.

Escenario Esperado						
Año	0.00	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00
Demanda unidades		68.651	74.722	81.175	88.015	95.248
<b>Ventas</b>		<b>USD 168.882,25</b>	<b>USD 183.817,31</b>	<b>USD 199.689,78</b>	<b>USD 216.516,77</b>	<b>USD 234.310,99</b>
Costo de Venta		-USD 40.566,69	-USD 44.154,19	-USD 47.966,87	-USD 52.008,83	-USD 56.283,13
Costo de Flete Internacional		-USD 10.338,46	-USD 10.698,46	-USD 11.898,46	-USD 13.338,46	-USD 14.898,46
Costo Nacionalización		-USD 15.271,55	-USD 16.347,80	-USD 17.491,60	-USD 18.704,19	-USD 19.986,48
Costo despacho promoción e-commerce		-USD 8.449,39	-USD 9.196,61	-USD 9.990,73	-USD 10.832,61	-USD 11.722,88
<b>Margen de ventas</b>		<b>USD 94.256,16</b>	<b>USD 103.420,24</b>	<b>USD 112.342,11</b>	<b>USD 121.632,68</b>	<b>USD 131.420,05</b>
Margen de ventas %		56%	56%	56%	56%	56%
<b>COSTOS FIJOS</b>						
Publicidad Online		-USD 36.000,00	-USD 37.558,12	-USD 39.146,13	-USD 40.762,13	-USD 42.404,08
Personal (ingeniero) e-commerce		-USD 27.692,31	-USD 28.800,00	-USD 29.952,00	-USD 31.150,08	-USD 32.396,08
Personal bodega		-USD 9.230,77	-USD 9.600,00	-USD 9.984,00	-USD 10.383,36	-USD 10.798,69
<b>EBITDA</b>		<b>USD 21.333,08</b>	<b>USD 27.462,12</b>	<b>USD 33.259,99</b>	<b>USD 39.337,11</b>	<b>USD 45.821,19</b>
Impuesto a la Renta (27%)		-USD 5.759,93	-USD 7.414,77	-USD 8.980,20	-USD 10.621,02	-USD 12.371,72
<b>UDI</b>		<b>USD 15.573,15</b>	<b>USD 20.047,35</b>	<b>USD 24.279,79</b>	<b>USD 28.716,09</b>	<b>USD 33.449,47</b>
<b>INVERSION</b>						
Optimización E-Commerce	-USD 1.538,46					
Costo Total registro Sanitario	-USD 6.617,74					
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>						
CT Inicial	-USD 28.147,04					
Variación CT		-USD 2.489,18	-USD 2.645,41	-USD 2.804,50	-USD 2.965,70	-USD 3.128,23
<b>CT Total</b>	<b>-USD 28.147,04</b>	<b>-USD 30.636,22</b>	<b>-USD 33.281,63</b>	<b>-USD 36.086,13</b>	<b>-USD 39.051,83</b>	<b>-USD 42.180,06</b>

<b>FCL</b>	<b>-USD</b> 36.303,24	<b>USD</b> 13.083,97	<b>USD</b> 17.401,93	<b>USD</b> 21.475,29	<b>USD</b> 25.750,38	<b>USD</b> 30.321,24
<b>FCL Acumulado</b>	-USD 36.303,24	-USD 23.219,27	-USD 5.817,34	USD 15.657,96	USD 41.408,34	USD 113.909,64
<b>FCL + Valor Residual</b>	-USD 36.303,24	USD 13.083,97	USD 17.401,93	USD 21.475,29	USD 25.750,38	USD 272.891,20

Al realizar la evaluación y análisis económico del estado de resultado y los flujos de caja libre del proyecto se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 29: Resumen de resultados de la evaluación y análisis económico del escenario esperado. Elaboración Propia.

<b>Variable Económica</b>	<b>Valor</b>
<b>VAN FCL</b>	USD 32.150,72
<b>VAN Residual</b>	USD 152.750,86
<b>VAN Total</b>	USD 184.901,58
<b>TIR FCL</b>	43%
<b>TIR Total</b>	75%
<b>Período de Payback</b>	2.27
<b>Monto total por Invertir</b>	USD 65.339,85

- El capital inicial para efectuar el proyecto es de USD 36.303,24, sin embargo, se estima que el máximo requerimiento de capital será de USD 65.339,85, esto para suplir el flujo de caja negativo acumulado hasta el año 2.
- El periodo de recuperación del capital máximo invertido es de 2,27 años.
- El proyecto cuenta con un valor actual neto (VAN) positivo, pero inferior a la inversión requerida, y una tasa interna de retorno superior al 15%, por tanto, se estima que el proyecto es rentable para la empresa, pero es más atractivo por sus flujos futuros (valor residual) que dentro de un horizonte reducido a 5 años.
- Respecto al VAN residual, VAN total y el TIR Total, se estimó un valor residual bajo el supuesto de crecimiento perpetuo. El valor de la tasa de crecimiento perpetuo correspondía a un 3,83% al proyectar el crecimiento de mercado, pero para efectos de un análisis conservador se redondeó a un 3,5%.

### Escenarios alternativos

A continuación, se revisará brevemente los otros dos escenarios planteados en donde se estiman los resultados ante cambios importantes en el crecimiento de la demanda a lo largo del proyecto.

#### *Escenario Optimista*

Los 3 principales supuestos en este escenario son:

- La demanda crecerá manteniendo el promedio de crecimiento de los últimos 5 años del mercado chileno para el año 0, y luego decrecerá un 0,1% anual.
- El mercado objetivo tenderá a incluir el producto suplementariamente a su rutina de cuidado de la piel, por tanto, corresponderá a uno de los 4,19 productos, es decir, a un 23,87% del presupuesto dedicado a productos para el cuidado de la piel.

- La demanda para Casa del Estilista alcanzará un 20% del market share o demanda total potencial para el año 1 y luego crecerá acorde al crecimiento del escenario optimista.

Ver Anexo 24 para ver el estado de resultado y los flujos de caja libre del proyecto para el escenario optimista.

En base a lo anterior, los resultados de la evaluación y análisis del estado de resultado y flujos de caja libre del proyecto en el escenario optimista fueron:

Tabla 30: Resumen de resultados de la evaluación y análisis económico del escenario optimista. Elaboración Propia.

<b>Variable Económica</b>	<b>Valor</b>
<b>VAN FCL</b>	USD 139.376,87
<b>VAN Residual</b>	USD 757.094,33
<b>VAN Total</b>	USD 896.471,19
<b>TIR FCL</b>	92%
<b>TIR Total</b>	141%
<b>Período de Payback</b>	1,54
<b>Monto total por Invertir</b>	USD 55.091,01

En general, el proyecto mejora importantemente su evaluación en este escenario, aumentando importantemente el VAN de los flujos como el total, el TIR de los flujos como total, disminuyendo la inversión máxima de capital necesaria para suplir los flujos negativos acumulados y disminuyendo el tiempo de recuperación de lo invertido a 1,54 años.

#### *Escenario Pesimista*

Los 3 principales supuestos en el escenario pesimista son:

- La demanda crecerá manteniendo el promedio de crecimiento de los últimos 5 años del mercado mundial para el año 0, y luego decrecerá un 0,1% anual.
- Sólo el 50,40%, que corresponde a las personas que utilizan 4 o más productos en su rutina, del mercado objetivo incluirá el producto de manera complementaria en su rutina. Es decir, relativo al total del mercado objetivo las máscaras faciales sólo corresponderán a un 10,08% (el 20% del 50,40%) del presupuesto dedicado a productos para el cuidado de la piel.
- La demanda para Casa del Estilista alcanzará un 15% del market share o demanda total potencial para el año 1 y luego crecerá acorde al crecimiento del escenario pesimista.

Ver Anexo 25 para ver el estado de resultado y los flujos de caja libre del proyecto para el escenario optimista.

En un primer análisis y manteniendo el resto de las variables intactas se determinó que el proyecto no sería rentable desde el año 1, por lo que se determinaron los siguientes

cambios recomendados con el objetivo de cerrar el proyecto dentro del plazo más corto. Los cambios serían:

- Los descuentos al despacho e-commerce serían sólo durante el año 1.
- El presupuesto de publicidad online disminuirá al 50% el año 2 y se eliminará el resto de los años.
- El encargado de sitio e-commerce sólo existirá el año 1, luego de eso la función tendrá que ser asumida por gerencia como lo era antes del proyecto.
- El personal adicional para bodega estará sólo hasta el año 2.

Tabla 31: Resumen de resultados de la evaluación y análisis económico del escenario pesimista. Elaboración Propia.

Variable Económica	Valor
VAN FCL	USD 1.700,69
VAN Residual	USD 6.686,54
VAN Total	USD 8.387,23
TIR FCL	16%
TIR Total	19%
Período de Payback	3,70
Monto total por Invertir	USD 182.995,92

Bajo el escenario pesimista, y tomando las medidas de salvamento planteadas, sería posible recuperar la inversión luego de 3,7 años, siendo la inversión máxima en el proyecto de USD 182.995,92.

#### Análisis de sensibilidad (una variable a la vez).

A continuación, se analizará el efecto de la variación de variables críticas en el resultado de la evaluación y análisis económico del estado de resultado y flujo de caja libre del escenario esperado. Se considerará un nivel crítico cuando el VAN sea negativo y la TIR sea menor del 15%. Las variables críticas y su porcentaje de variación serían:

- Costo de venta: Un aumento del 28% en el costo de venta.
- Ventas: Una disminución a un 93% de las ventas esperadas.
- Productos Registrados ante el ISP: Un aumento de la cantidad de productos registrados ante el ISP a 5 a 15 productos registrados. Esto significaría que se contaría con toda la gama de máscaras faciales Etude House de la línea “0.2 Therapy Air Mask”.
- Aumento del tipo de cambio al dólar americano: Un aumento del tipo de cambio en un 12%, es decir, a \$725 por dólar americano.
- Disminución del tipo de cambio al dólar americano: Una disminución del tipo de cambio en un 15%, es decir, a \$550 por dólar americano se alcanza un nivel crítico.
- Aumento de la Tasa de retorno requerida para el proyecto por sobre el 40%

Se asume que la variación del tipo de cambio a dólar americano afectaría a aquellos conceptos que son originalmente en pesos chilenos, dado que el estado de resultado y los flujos fueron concebidos en dólares americanos.

Al hacer la evaluación y análisis económico nuevamente, una vez por cada una de las variables mencionadas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 32: Resumen de resultados del análisis de sensibilidad de las variables económicas. Elaboración Propia.

Variable Económica	Escenario Esperado	Aumento Costo Venta 25%	Disminución ventas a un 93%	Aumento a 15 productos registrados	Aumento del T/C a \$725 (12%)	Disminución del T/C a \$550 (-15%)	Aumento de la Tasa de Retorno al 43%
VAN FCL	USD 32.150,72	-USD 128,16	-USD 1.444,15	USD 18.915,25	-USD 634,70	USD 89.773,59	-USD 71,03
VAN Residual	USD 152.750,86	USD 74.714,73	USD 71.533,25	USD 139.515,38	USD 72.085,46	USD 294.526,41	USD 8.144,76
VAN Total	USD 184.901,58	USD 74.586,57	USD 70.089,11	USD 158.430,63	USD 71.450,76	USD 384.300,00	USD 8.073,73
TIR FCL	43%	15%	14%	28%	14%	87%	43%
TIR Total	75%	49%	48%	61%	49%	115%	53%
Período de Payback	2,27	3,76	3,86	2,89	3,78	1,27	2,27
Monto total a Invertir	USD 65.339,85	USD 102.412,05	USD 104.561,81	USD 105.046,28	USD 102.297,16	USD 45.156,34	USD 65.339,85

Tabla 33: Análisis comparativo de las variables del análisis de sensibilidad. Elaboración Propia.

Variable Económica	Aumento Costo Venta 25%	Disminución ventas a un 93%	Aumento a 15 productos registrados	Aumento del T/C a \$725 (12%)	Disminución del T/C a \$550 (-15%)	Aumento de la Tasa de Retorno al 43%
VAN FCL	-0,40%	-4,49%	58,83%	-1,97%	279,23%	-0,22%
VAN Residual	48,91%	46,83%	91,34%	47,19%	192,81%	5,33%
VAN Total	40,34%	37,91%	85,68%	38,64%	207,84%	4,37%
TIR FCL	34,68%	31,77%	65,19%	33,55%	201,73%	100,00%
TIR Total	65,50%	63,93%	80,39%	64,54%	152,06%	70,08%
Período de Payback	165,57%	169,79%	127,14%	166,57%	55,74%	100,00%
Monto total a Invertir	156,74%	160,03%	160,77%	156,56%	69,11%	100,00%

Del análisis de ambas tablas se concluye que las variables más críticas a controlar son el total de ventas (cantidad o precio) y la variación en aumento del tipo de cambio.

Es importante, considerando el gran nivel de inversión para la empresa, que se hagan importantes esfuerzos para cumplir con las ventas, o superarlas en base a la demanda estimada y precio promedio establecido, considerando que sólo una disminución del 7% conllevaría a que el proyecto no sea del todo rentable.

Respecto al tipo de cambio, se recomienda establecer un nivel crítico de \$700 de tipo de cambio ante el cual se evalúe comprar forwards de dólares americanos buscando mantener el tipo de cambio con el que se trabaje bajo los \$725 pesos por dólar americano.

Finalmente, sería necesario aumentar la tasa de retorno requerida para el proyecto por sobre el 42% (43% en el ejemplo) para que el VAN sea menor que la inversión inicial requerida (Optimización E-Commerce + Costo Total registro Sanitario).

### Conclusión análisis financiero

En base a los datos recopilados y los resultados obtenidos en los distintos escenarios se considera que el proyecto es altamente rentable para la empresa, en donde en el caso de que se cumpla el escenario pesimista se cuenta con un cierto grado de holgura para reducir las pérdidas al mínimo.

## **5.5. Análisis de riesgos y su mitigación.**

Para efectos de establecer acciones concretas a realizar ante posibles riesgos que afecten negativamente el desarrollo del proyecto es que a continuación se analizaran 3 ejemplos de riesgos probables, uno de carácter político/bélico, otro comercial y finalmente otro reputacional o de marca.

El principal riesgo al proyecto es el estallido de una guerra entre las Coreas, el cual significaría un cese completo de la producción de productos cosméticos de origen surcoreano. En este caso, se recomienda en el corto plazo buscar un producto alternativo de origen chino o japonés, o bien, de ser posible de una marca surcoreana, pero producido en uno de esos otros dos países.

El segundo mayor riesgo es que la marca Etude House con la que se está evaluando el proyecto entregue los derechos de exclusividad de venta en el mercado nacional a otra empresa. Lo que significaría la pérdida de todo el capital de marca invertido en la marca del producto y también de la exclusividad de marca. Para mitigar este riesgo se recomienda dar prioridad en el corto plazo (a lo máximo a 1 año de comenzado el proyecto) de negociar y obtener los derechos de representación y venta de Etude House en el mercado nacional. En el caso de un resultado negativo en obtención del derecho de exclusividad, es recomendado evaluar y optar por la negociación de este tipo de derecho con alguna otra marca similar de origen surcoreano.

Otro posible riesgo es que la marca Etude House se vea afectada por un escándalo de tales dimensiones que pierda de manera importante su capital de marca y, por ende, genere un efecto negativo en las ventas del producto en el mercado nacional. Esto dado el gran impacto reputacional del que depende este tipo de marca/producto como parte del fenómeno de la ola coreana. Para mitigar el impacto negativo de un evento como este se recomienda desde el año 1 trabajar fuertemente en el desarrollo de la marca en el país y realizar acciones de manera proactiva en todos los medios relevantes en el caso que ocurra algo como esto.

## **5.6. Conclusiones y recomendaciones.**

El plan de negocios propuesto que se desarrolló y evaluó en este documento nos confirma de manera bastante contundente la gran oportunidad de negocios que existe en la introducción de una línea de productos cosméticos surcoreanos en la empresa Casa del Estilista.

El análisis de la industria tanto global como nacional permitió poder desarrollar un plan de negocios más comprensivo de las tendencias y oportunidades que hoy existen en el mercado nacional de productos cosméticos. El mercado de productos cosméticos en Chile se encuentra hoy en día disfrutando de un crecimiento envidiable en comparación de promedio mundial. Sin embargo, el consumidor local aún no cuenta con la misma variedad de productos, o no está tan al día con las tendencias mundiales. Debido a este fenómeno observado en los análisis de la industria (global y nacional) es que nacen oportunidades como las planteadas en este plan de negocios de introducción de productos cosméticos coreanos a la empresa Casa del Estilista. Es recomendado para efectos de poder llevar a cabo a proyecto mantenerse actualizado a las siempre

cambiantes tendencias de la industria cosmética a nivel global, especialmente dada la inmadurez que se observa en la industria nacional, y, por tanto, la posibilidad de poder adelantarse a los cambios de modas en el mercado local al ver lo que sucede en el resto del mundo.

Como se observó en la encuesta realizada, existe un gran interés y un gran potencial económico en la comercialización de productos cosméticos surcoreanos. Sin embargo, al tratarse de una encuesta realizada principalmente por medios digitales y sólo para efectos de esta tesis se recomienda en el caso de decidir implementar un proyecto como éste que se realice una encuesta similar, pero contratando a una persona o empresa especialista en investigación de mercados de manera de obtener información aún más confiable de manera de reevaluar el proyecto real con esa nueva información.

Gracias al análisis de toda la información recopilada, se pudo armar y evaluar un Plan de Negocios que en base a los supuestos planteados no sólo muestra resultados positivos en lo económico, pero que además se adecua de buena manera a la nueva propuesta estratégica que se ha planteado tras el análisis FODA y el análisis del modelo de negocios de la empresa.

Respecto al análisis estratégico de la empresa, las principales recomendaciones propuestas de manera de poder implementar el proyecto abarcan temas como modificaciones al actual modelo de negocio de la empresa con un enfoque en el desarrollo de marca, contenido y presencia omnicanal, y, también el cómo aprovechar la gran oportunidad que se presenta con la demanda latente que existe por los cosméticos de origen surcoreano. Las principales modificaciones por implementar a la propuesta de valor incluyen cambios relevantes como un mayor enfoque en el desarrollo de la marca Casa del Estilista, la inclusión de líneas de productos surcoreanos de Etude House, un fuerte posicionamiento ante un segmento específico y el desarrollo de un fuerte sitio de e-commerce bajo una estrategia de omnicanal con una importante inversión en redes sociales aprovechando herramientas como Google AdWords o Facebook Ads. Es importante que estos nuevos objetivos sean sólo el comienzo de un nuevo enfoque en la creación de valor por medio de la marca y calidad de servicio, un servicio que va más allá de sólo ofrecer cosas a cambio de dinero.

El proyecto planteado con un horizonte de 5 años y con una inversión total estimada de USD 65.339,85 se muestra rentable, considerando una tasa de retorno requerida del 15%, en un escenario esperado a contar del año 3 (Payback de 2,27 años), con un VAN esperado de USD 32.150,72 y un TIR FCL del 43%, se recomienda considerar a futuro la opción de expandirse a otras líneas de productos de Etude House e incluso negociar a lo máximo al término del año 1 de proyecto el derecho de exclusividad de la marca para ventas de sus productos en el mercado de cosméticos chileno. Sin embargo, cabe recalcar que hay que mantener un control firme sobre las variables críticas revisadas en el análisis de sensibilidad, principalmente el nivel de ventas y el aumento del tipo de cambio a dólar americano, de manera disminuir el impacto negativo que pudiesen tener durante el desarrollo del proyecto.

Es importante no olvidar los riesgos adicionales que se analizaron y las acciones propuestas para mitigar sus efectos. En especial, de forma de no perder todo el tiempo y

esfuerzo invertido en el desarrollo de la marca importada y de manera de garantizar una evolución favorable en el largo plazo que se logre obtener los derechos de exclusividad de una marca relevante como Etude House en el corto plazo.

Finalmente, para una correcta implementación de un proyecto de estas características se reitera la recomendación de trabajar fuertemente en el desarrollo de la marca Casa del Estilista, tanto por medio de campañas de marketing digital o bien a través de la creación de contenido para potenciar el crecimiento de la demanda y educar a los clientes potenciales para que aprecien y valoren más los productos cosméticos de cuidado de la piel. Una fuerte presencia de marca es relevante tanto para sobrevivir los riesgos de trabajar con importantes marcas globales como también para sobrevivir en el mundo del comercio electrónico.



## Bibliografía

- Adimark, Cómo clasificar los Grupos Socioeconómicos en Chile. “Evolución de la distribución socioeconómica”, diciembre 2015.
- América Economía, Jinok Choi , [“Chilenos, griten ¡me gusta el K-Pop con orgullo!, y la presidenta Park les saludará con una sonrisa”](#)
- América-Retail, [Chile: Industria Cosmética proyecta crecer 10% este y el próximo año](#)
- América-Retail, Gabriela Burgos, [Chile: Industria Cosmética proyecta crecer entre 5% y 6% en 2017](#)
- ANÁLISIS FODA O DAFO, Manuel Pérez, [Análisis CAME ¿Qué es y cómo se hace?](#)
- Aswath Damodaran, Beta By Industry Sector, [Beta Global](#)
- Aswath Damodaran, Risk Premiums for Other Markets, [Country Default Spreads and Risk Premiums](#)
- Banco Central de Chile, Base de datos estadísticos, [Boletín Mensual](#)
- BBCL, Mujer, [“La invasión de cosméticos coreanos en occidente: Por qué a tantas mujeres les gustan”](#)
- Beauty Packaging, [“Korean Cosmetics: Setting the Pace for Global Beauty”](#)
- Beauty Packaging, [“Korean Cosmetics: Setting the Pace for Global Beauty”](#)
- Casa del Estilista, [“Quienes Somos”](#)
- Cosmetic Love, [Etude House Wholesale Order Sheet](#)
- Cosmetics Europe, [“Cosmetics and personal care industry overview”](#)
- Dailyvanity.sg, Sarah Quek, [21 best Korean face masks for all the skin concerns you can think of](#)
- DIRECON, Detalle de Acuerdos, [Tratado de Libre Comercio Chile – Corea del Sur](#)
- DIRECON, [Normas de origen y Formularios](#)
- Economía y Negocios, [Chile, el 2o país que más gasta en cosméticos en la región](#)
- El Mercurio, Ediciones Especiales Online, [A pesar de ventas negativas, se proyecta un leve crecimiento](#)
- El Mundo, ZEN, [“¿Por qué triunfa la cosmética coreana?”](#)
- Emol.com, Economía, [¿Llegará a los \\$550?: Analistas hacen sus proyecciones ante la constante caída del dólar](#)
- Emol.com, [Infografía: Cómo se clasifican los nuevos grupos socioeconómicos en Chile,](#)
- Empresarios en Red, [“El Boom del maquillaje coreano en Chile, un nuevo nicho en la moda”](#)
- Estrategia, MERCADOS & TENDENCIAS, [Industria Cosmética Crece 5,4% en Primer Bimestre del Año](#)
- Global Cosmetic Industry, [“54% of Millennial Beauty Consumers Prefer to go Au Naturel”](#)
- Global Cosmetic Industry, [“Inside the K-Beauty Playbook”](#)
- Global Cosmetic Industry, [“K-beauty Arrives at Walmart”](#)
- Global Cosmetic Industry, [“K-beauty Market, 2016”](#)

- Global Cosmetic Industry, [“Major Beauty Trends to be Discussed at in-cosmetics Korea”](#)
- Global Cosmetic Industry, [“There's a Subscription Box for That: Korean Sheet Masks”](#)
- INE, [PAÍS Y REGIONES TOTAL: ACTUALIZACIÓN POBLACIÓN 2002-2012 Y PROYECCIONES 2013-2020](#)
- Innovación.cl, Sebastián Andrade, [“Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios”](#)
- Instituto de Salud Pública de Chile, [“Solicitar el Registro de productos cosméticos \(por producto\)”](#)
- International Trade Administration, Department of Commerce, USA, [“Asia Personal Care & Cosmetics Market Guide 2016”](#)
- ISPCH, [Solicitar el Registro de productos cosméticos \(por producto\).](#)
- Karenrosalie.com, Karen Rosalie, [5 different types of Korean Face Masks You Need to Know](#)
- L'Oréal, Organization, [“RESEARCH IN L'ORÉAL'S GENETICS”](#)
- Loreal, [Annual Report 2016](#), “The World of Beauty in 2016”, página 16.
- Mintel, [“Korean Beauty”](#), in-cosmetics Asia 2015
- Nylon Pink, Kaila Yu, [“How many steps is the Korean skincare routine?”](#)
- Publimetro, [Industria cosmética crece 3,7%, muy por debajo del acostumbrado 8%](#)
- Raconteur, [The Beauty Economics 2016](#), “Global Cosmetics Market”, página 8-9
- Raconteur, The Beauty Economy, 2016, [“Global Cosmetics Manufacturing Industry Revenue”](#)
- Servicio Nacional de Aduana, Importaciones, <https://www.aduana.cl/importaciones/aduana/2016-06-16/224054.html>
- Servicio Nacional de Aduana, Importaciones, <https://www.aduana.cl/importaciones/aduana/2016-12-12/173110.html>
- Statista, [“Annual growth of the global cosmetics market from 2004 to 2016”](#)
- The Little Book of Skin Care, Charlotte Cho, “The Mysterious Ten-Step Korean Skin-Care Routine”, página 85 a 98.
- Urban Tastebud, Adam Bryan, [“10 Best Korean Subscription Boxes”](#)
- World Freight Rates, [Calculadora de Flete](#)

## Anexo 1: Tabla Market Share por categoría de productos.

Market Share por categoría de productos				
Producto	2014	2015	2016	% Variación '15-'16
Cuidado de la Piel	35,3%	36,1%	36,3%	0,55%
Productos Capilares	23,3%	22,9%	22,9%	0,00%
Maquillaje	16,6%	17,3%	18,2%	4,95%
Fragancias	12,8%	12,2%	12,0%	-1,67%
Higiene y Tocado	10,8%	10,4%	10,5%	0,95%
Otros	1,2%	1,1%	0,1%	

## Anexo 2: Tipos de cosméticos de acuerdo a Cosmetics Europe

COSMETICS ARE AN IMPORTANT PART OF PEOPLE'S EVERYDAY LIFE



Figura 14: [Tipos de Cosméticos](#). Cosmetics Europe.

### Anexo 3: Tabla Market Share por zona geográfica.

Market Share por zona geográfica				
Región	2014	2015	2016	% Variación '15-'16
Asia-Pacífico	34,7%	36,2%	36,9%	1,90%
Norte América	20,9%	24,0%	24,8%	3,23%
Europa Occidental	21,8%	20,2%	19,3%	-4,66%
Latino América	12,5%	10,5%	10,2%	-2,94%
Europa Oriental	7,3%	6,0%	6,0%	0,00%
África y Medio Oriente	2,8%	3,0%	2,9%	-3,45%

### Anexo 4: Tabla Market Share Principales Competidores.

Market Share principales competidores						
<i>*Datos en Billones de USD.</i>	2015	% L'Oréal	% IBISWorld	2016	% L'Oréal	% IBISWorld
L'Oréal	27,59	12,32%	9,57%	27,22	12,15%	9,27%
Unilever	22,30	9,96%	7,74%	21,25	9,49%	7,24%
Estée Lauder	10,78	4,81%	3,74%	11,26	5,03%	3,84%
Shiseido	6,33	2,83%	2,20%	7,29	3,25%	2,48%
Procter & Gamble	18,00	8,04%	6,25%	18,93	8,45%	6,45%
Amore Pacific	4,68	2,09%	1,62%	5,55	2,48%	1,89%
Otros	134,29	59,96%	68,88%	124,48	55,58%	68,82%
Market Size L'Oréal report	223,97		215,98			
Market Size IBISWorld 2016	288,20		293,50			

### Anexo 5: Crecimiento del mercado de cosméticos de Corea del Sur<sup>44</sup>

Industria cosmética surcoreana	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>*millones USD</i>						
<b>Total Mercado</b>		6.236	6.963	7.759	7.981	8.715
<b>% crecimiento</b>			11,7%	11,4%	2,9%	9,2%
<b>Exportaciones</b>	800	1.067	1.290	1.799	2.587	3.900
<b>% crecimiento</b>		33,4%	20,9%	39,5%	43,8%	50,8%

### Anexo 6: Ejemplo de rutina de cosmética coreana.<sup>45</sup>

- *Paso 1: Removedor de maquillaje (primera parte de la rutina de limpieza coreana)*

<sup>44</sup> International Trade Administration, Department of Commerce, USA, "[Asia Personal Care & Cosmetics Market Guide 2016](#)"

<sup>45</sup> Nylon Pink, Kaila Yu, "[How many steps is the Korean skincare routine?](#)"

Usualmente un limpiador a base de aceite, para quitar todo el maquillaje o suciedad de la cara.

- *Paso 2: La limpieza (segunda parte de la rutina de limpieza coreana)*  
Limpiador a base de agua para quitar el maquillaje y el aceite restante.
- *Paso 3: Exfoliación*  
Para remover la piel muerta. Entre 1 vez a la semana a 2 veces al mes.
- *Paso 4: Tonificación*  
Este paso es importante para mantener el PH de la piel. También ayuda a mejorar la absorción de las lociones, esencias y sueros.
- *Paso 5: La Esencia*  
Considerado el paso más importante. La esencia ayuda a la piel a nivel celular, suavizando y acelerando la renovación de las células.
- *Paso 6: El suero o ampolla*  
En este paso se atacan los diversos problemas de la piel, como arrugas, acné, oleosidad, pigmentación, entre otros.
- *Paso 7: La mascara*  
Ayudan a asegurar que la piel reciba los tratamientos o nutrientes mejor. Usualmente 2 veces a la semana.
- *Paso 8: La crema de ojos*  
Es uno de los lugares más delicados de la cara, suele necesitar productos especiales.
- *Paso 9: Humectación*  
Un humectante adicional, 2 veces al día es esencial para mantener la piel sana.
- *Paso 10: La crema de noche*  
Cremas o packs de noches son esenciales para mantener la piel humectada durante la noche. Suelen ser productos especiales que se dejan toda la noche en la piel.
- *Paso 11: El protector solar*  
Para proteger la piel de los radicales libres y la erosión por el aire. Es importante que sea un protector tanto para los rayos UVA como UVB.

## **Anexo 7: Estadísticas Importaciones de la Aduana de Chile (CIF millones USD)**

Importaciones de cosméticos por países (SACH: Cap 33)<sup>46</sup>

País	2014	2015	2016	2017
Argentina	111,5	107,3	112,4	104,3
México	107,0	109,5	111,5	111,9
EE.UU.	97,7	108,9	91,3	106,1
Francia	76,7	67,3	70,0	65,8
Brazil	83,7	68,8	56,6	54,1
España	47,2	44,4	46,3	58,9
China	43,1	39,2	48,4	55,1

<sup>46</sup> Servicio Nacional de Aduana, Importaciones, <https://www.aduana.cl/importaciones/aduana/2016-06-16/224054.html>

Colombia	18,0	18,5	28,7	44,9
Perú	26,5	19,9	16,2	6,9
Italia	17,6	17,0	19,3	23,3
Alemania	15,6	14,2	11,4	10,6
Reino Unido	11,7	11,0	9,2	12,8
Irlanda	8,3	9,3	6,3	7,7
Japón	1,9	6,1	5,7	6,0
Corea del Sur	0,5	1,3	0,9	1,8

#### Importaciones por partidas SACH Cap 33<sup>47</sup>

Partida	2014	2015	2016	2017	Descripción
Partida 3304	164,3	148,5	150,3	171,7	Preparaciones de belleza, maquillas y para el cuidado de la piel; preparaciones para manicuras o pedicuros.
Partida 3305	143,3	148,6	138,7	143,3	Preparaciones capilares.
Partida 3307	124,2	127,2	128,0	124,0	Preparaciones para afeitar, desodorantes corporales, preparaciones para el baño, depilatorios y otros de perfumería, tocador o cosmética, n.e.o.p.; Desodorantes para locales, incluso sin perfumar, aunque tengan propiedades desinfectantes.
Partida 3303	118,0	109,1	106,9	130,6	Perfumes y aguas de tocador
Partida 3302	87,3	99,2	97,2	88,5	Mezclas de sustancias odoríferas usadas en procesos industriales (incluidas las desiluciones alcohólicas); Las demás preparaciones a base de sustancias odoríferas p/elaborar de bebidas.
Partida 3306	57,2	44,2	47,2	51,6	Preparaciones para higiene bucal o dental, incluidos los polvos y cremas para la adherencia de las dentaduras; Hilo dental, envasado para la venta al por menor.

<sup>47</sup> Servicio Nacional de Aduana, Importaciones, <https://www.aduana.cl/importaciones/aduana/2016-12-12/173110.html>

Partida 3301	11,5	6,9	4,9	5,6	Aceites esenciales; Oleorresinas de extracción; Resinoides; Disiluciones concentradas de aceites esenciales en grasas, aceites fijos, ceras o materias análogas, obtenidas por enflorado o maceración; Subproductos terpénicos residuales de la desterpenación.
-----------------	------	-----	-----	-----	---

## **Anexo 8: Criterios para trato preferencial, TCL Chile-Corea del Sur.**

Extracto del formulario: [Tratado de Libre Comercio Chile – Corea, Certificado de Origen](#)

**A.** El bien sea *“obtenido en su totalidad o producido enteramente” en el territorio de una o ambas de Partes*, como se menciona en el párrafo 1(a) del Artículo 4.2 del Tratado. NOTA: La adquisición de un bien en el territorio no necesariamente lo convierte en “obtenido en su totalidad o producido”. (Referencia: Artículo 4.1 y en el párrafo 1(a) del Artículo 4.2 del Acuerdo)

**B.** El bien es *producido enteramente en el territorio de una o ambas Partes y cumple la regla de origen específica establecida en el Anexo 4 del Tratado*, que se aplica a su clasificación arancelaria. La regla puede incluir un *requisito de cambio de clasificación arancelaria, de valor de contenido regional y una combinación de éstos, o requisito de proceso específico*. El bien debe cumplir también con todos los demás requisitos aplicables del capítulo 4 del Tratado. (Referencia: párrafo 1(b) del Artículo 4.2 del Tratado)

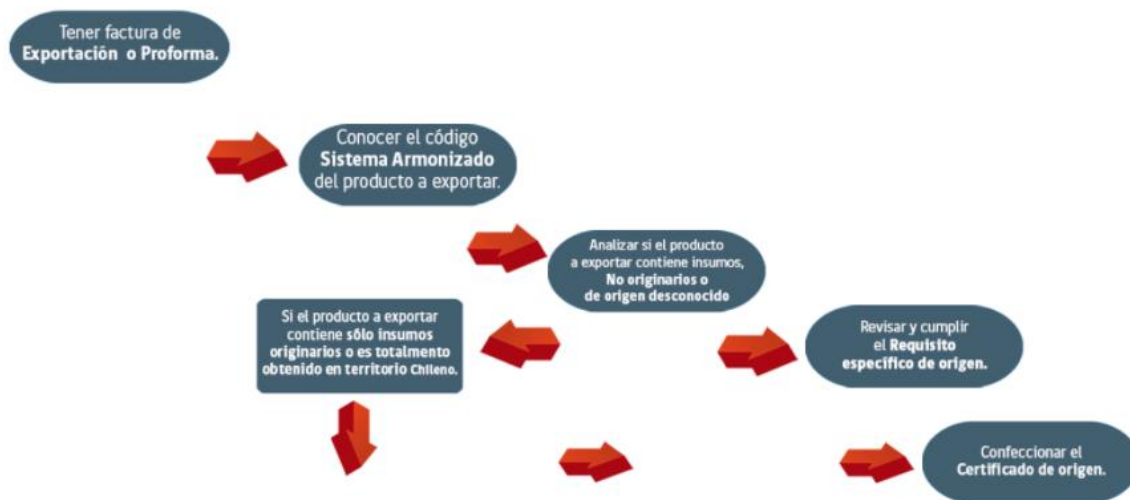
**C.** El bien es *producido enteramente en el territorio de una o ambas Partes exclusivamente a partir de materiales originarios*. En virtud de este criterio, uno o más de los materiales puede no estar incluido en la definición de “totalmente producido u obtenido”, según lo estipulado en el párrafo 1(c) del Artículo 4.2 del Tratado. Todos los materiales utilizados en la producción del bien deben calificar como “originarios”, cumpliendo con las normas desde los párrafos 1(a) hasta el 1(d) del Artículo 4.2 del Tratado. (Referencia: párrafo 1(c) del Artículo 4.2 del Tratado)

**D.** Los bienes se producen en el territorio de una o ambas Partes, pero no cumplen con la regla de origen, señalada en el Anexo 4 del Tratado, debido a que algunos materiales no originarios no experimentan el cambio necesario en la clasificación arancelaria. Sin embargo, los bienes *cumplen con el requisito de valor de contenido regional* especificado en el párrafo 1(d) del Artículo 4.2 del Tratado. Este criterio está limitado a las dos situaciones siguientes:

1. Se importó el bien al territorio de una de las Partes sin ensamblar o desensamblado, pero fue clasificado como un bien ensamblado, en conformidad con la Regla General de Interpretación 2a) del Sistema Armonizado; o
2. El bien incorpora uno o más materiales no originarios, previstos como partes en conformidad con el Sistema Armonizado, los cuales no pueden experimentar un cambio de clasificación arancelaria porque la partida incluye tanto el bien como sus partes, y ésta luego no se subdivide en subpartidas, o la subpartida prevista tanto para el bien como para sus partes no se vuelve a subdividir.

**NOTA:** Este criterio no se aplica a los Capítulos 61 a 63 del Sistema Armonizado. (Referencia: párrafo 1(d) del Artículo 4.2 del Tratado)

**Anexo 9: Procedimiento (Auto)certificación de Origen. DIRECON.**



**Anexo 10: TCL Chile-Corea del Sur, Lista de eliminación arancelaria Chile, extracto Capítulo 33.**

**Capítulo 33**

**Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocado o de cosmética.**

Partida SA	Descripción	Categoría
------------	-------------	-----------



33.01	Aceites esenciales (desterpenados o no), incluidos los "concretos" o "absolutos"; resinoides; oleorresinas de extracción; disoluciones concentradas de aceites esenciales en grasas, aceites fijos, ceras o materias análogas, obtenidas por enflorado o maceración; subproductos terpénicos residuales de la desterpenación de los aceites esenciales; destilados acuosos aromáticos y disoluciones acuosas de aceites esenciales.	
	- Aceites esenciales de agrios (cítricos):	
3301.1100	-- De bergamota	Año 0
3301.1200	-- De naranja	Año 0
3301.1300	-- De limón	Año 0
3301.1400	-- De lima	Año 0
3301.1900	-- Los demás	Año 0
	- Aceites esenciales, excepto los de agrios (cítricos):	
3301.2100	-- De geranio	Año 0
3301.2200	-- De jazmín	Año 0
3301.2300	-- De lavanda (espliego) o de lavandín	Año 0
3301.2400	-- De menta piperita (Mentha piperita)	Año 0
3301.2500	-- De las demás mentas	Año 0
3301.2600	-- De espicanardo ("vetiver")	Año 0
3301.2900	-- Los demás	Año 0
3301.3000	- Resinoides	Año 0
3301.9000	- Los demás	Año 0
33.02	Mezclas de sustancias odoríferas y mezclas (incluidas las disoluciones alcohólicas) a base de una o varias de estas sustancias, del tipo de las utilizadas como materias básicas para la industria; las demás preparaciones a base de sustancias odoríferas, del tipo de las utilizadas para la elaboración de bebidas.	
3302.1000	- Del tipo de las utilizadas en las industrias alimentarias o de bebida	Año 0
3302.9000	- Las demás	Año 0
3303.0000	Perfumes y aguas de tocador.	Año 0
<b>Partida SA</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categoría</b>
33.04	Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones antisolares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros.	
3304.1000	- Preparaciones para el maquillaje de los labios	Año 0
3304.2000	- Preparaciones para el maquillaje de los ojos	Año 0
3304.3000	- Preparaciones para manicuras o pedicuros	Año 0
	- Las demás:	
3304.9100	-- Polvos, incluidos los compactos	Año 0
3304.9900	-- Las demás	Año 0

33.05	Preparaciones capilares.	
3305.1000	- Champúes	Año 0
3305.2000	- Preparaciones para ondulación o desrizado permanentes	Año 0
3305.3000	- Lacas para el cabello	Año 0
3305.9000	- Las demás	Año 0
33.06	Preparaciones para higiene bucal o dental, incluidos los polvos y cremas para la adherencia de las dentaduras; hilo utilizado para limpieza de los espacios interdetales (hilo dental), acondicionado para su venta al por menor al usuario.	
3306.1000	- Dentífricos	Año 0
3306.2000	- Hilo utilizado para limpieza de los espacios interdetales (hilo dental)	Año 0
3306.9000	- Los demás	Año 0
33.07	Preparaciones para afeitar o para antes o después del afeitado, desodorantes corporales, preparaciones para el baño, depilatorios y demás preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética, no expresadas ni comprendidas en otra parte; preparaciones desodorantes de locales, incluso sin perfumar, aunque tengan propiedades desinfectantes.	
3307.1000	- Preparaciones para afeitar o para antes o después del afeitado	Año 0
3307.2000	- Desodorantes corporales y antitranspirantes	Año 0
3307.3000	- Sales perfumadas y demás preparaciones para el baño	Año 0
	- Preparaciones para perfumar o desodorizar locales, incluidas las preparaciones odoríferas para ceremonias religiosas:	
3307.4100	-- "Agarbatti" y demás preparaciones odoríferas que actúan por combustión	Año 0
3307.4900	-- Las demás	Año 0
3307.9000	- Los demás	Año 0

#### Anexo 11: Evolución de la distribución socioeconómica de Chile<sup>48</sup>

% personas	2009	2011	2013	Variación 2009-2013
E2	10,8	9,3	4,5	-6,3
E1	14,2	13,4	9,9	-4,3
D	25,1	25,1	25,4	0,4
C3	22,4	23,8	28,6	6,3
C2	14,5	14,5	16,7	2,2
C1b	6,9	7,1	8,2	1,4
C1a	3,5	3,8	3,9	0,4
B2	1,6	1,9	1,9	0,3
B1	0,7	0,8	0,6	-0,1
A	0,4	0,3	0,2	-0,2

<sup>48</sup> Adimark, Cómo clasificar los Grupos Socioeconómicos en Chile. "Evolución de la distribución socioeconómica", diciembre 2015.

## Anexo 12: Preguntas de la Encuesta

### 1. Descriptivos (5 preguntas):

- a. ¿Cuál es su edad?
  - i. Menos de 18 años
  - ii. Entre 18 a 34 años
  - iii. Entre 35 a 44 años
  - iv. Entre 45 a 54 años
  - v. Entre 55 a 64 años
  - vi. Más de 64 años.
- b. ¿Cuál es su sexo?
  - i. Femenino
  - ii. Masculino
- c. ¿En qué ciudad vive?
  - i. La Calera
  - ii. Limache
  - iii. Santiago Centro
  - iv. Valparaíso
  - v. Viña del Mar
  - vi. Quillota
  - vii. Quilpué
  - viii. Otro: \_\_\_\_\_
- d. ¿Cuántas personas viven en su hogar?
  - i. 1 persona
  - ii. 2 personas
  - iii. 3 personas
  - iv. 4 personas
  - v. 5 personas
  - vi. 6 o más personas.
- e. ¿Entre que rangos se encuentra el ingreso de su hogar?

*Por favor indique el estimado de todas las personas de su hogar*

  - i. Menos a 400 mil pesos
  - ii. Entre 400 y 600 mil pesos
  - iii. Entre 600 y 800 mil pesos
  - iv. Entre 800 mil y 1 millón de pesos
  - v. Entre 1 y 2 millones de pesos
  - vi. Entre 2 y 4 millones de pesos
  - vii. Más de 4 millón de pesos

### 2. Conducta de consumo Productos Cosméticos (5 preguntas)

- a. ¿Qué tan frecuentemente Utiliza en la semana los siguientes productos cosméticos?

*(Nunca/Entre 1 a 2 veces/ Entre 3 a 4 veces/Entre 5 a 6 veces/Todos los días)*

  - i. Cuidado de la Piel (Humectantes, limpiadores, exfoliantes, etc.)
  - ii. Fragancias (Perfumes, colonias)
  - iii. Higiene y tocador (Jabón, cepillo, rasuradora, etc.)
  - iv. Maquillaje (Esmaltes, bases, lápiz labial, etc.)

- v. Para el cabello (Shampoo, acondicionador, tinturas, etc.)
- b. ¿Dónde suele comprar los siguientes productos cosméticos?  
(Farmacia/Por venta directa//Por internet/Supermercado/Tiendas de departamento/Tiendas especializadas/Otro/No compro)
  - i. Cuidado de la Piel
  - ii. Fragancias
  - iii. Higiene y tocador
  - iv. Maquillaje
  - v. Para el cabello
- c. ¿Qué tan frecuentemente Compra los siguientes productos cosméticos?  
(Anualmente/Cada 6 Meses/Cada 2-3 Meses/Mensualmente/Semanalmente/No Compro)
  - i. Cuidado de la Piel
  - ii. Fragancias
  - iii. Higiene y tocador
  - iv. Maquillaje
  - v. Para el cabello
- d. ¿Cuánto suele gastar mensualmente en productos cosméticos?
  - i. Menos de 10 mil pesos
  - ii. Entre 11 y 20 mil pesos
  - iii. Entre 21 y 30 mil pesos
  - iv. Entre 31 y 40 mil pesos
  - v. Entre 41 mil y 50 mil pesos
  - vi. Entre 51 mil a 75 mil pesos
  - vii. Entre 76 mil a 100 mil pesos
  - viii. Más de 100 mil pesos
- e. ¿Dónde averiguas que cosméticos comprar?  
*Marque todos aquellos que aplican.*
  - i. Amigos o familia
  - ii. Comerciales (TV)
  - iii. Consejeras (venta directa, tiendas especializadas)
  - iv. Revistas
  - v. Recomendaciones en páginas web (Bloggers/Vloggers)
  - vi. Redes Sociales (Facebook, Instagram, etc.)

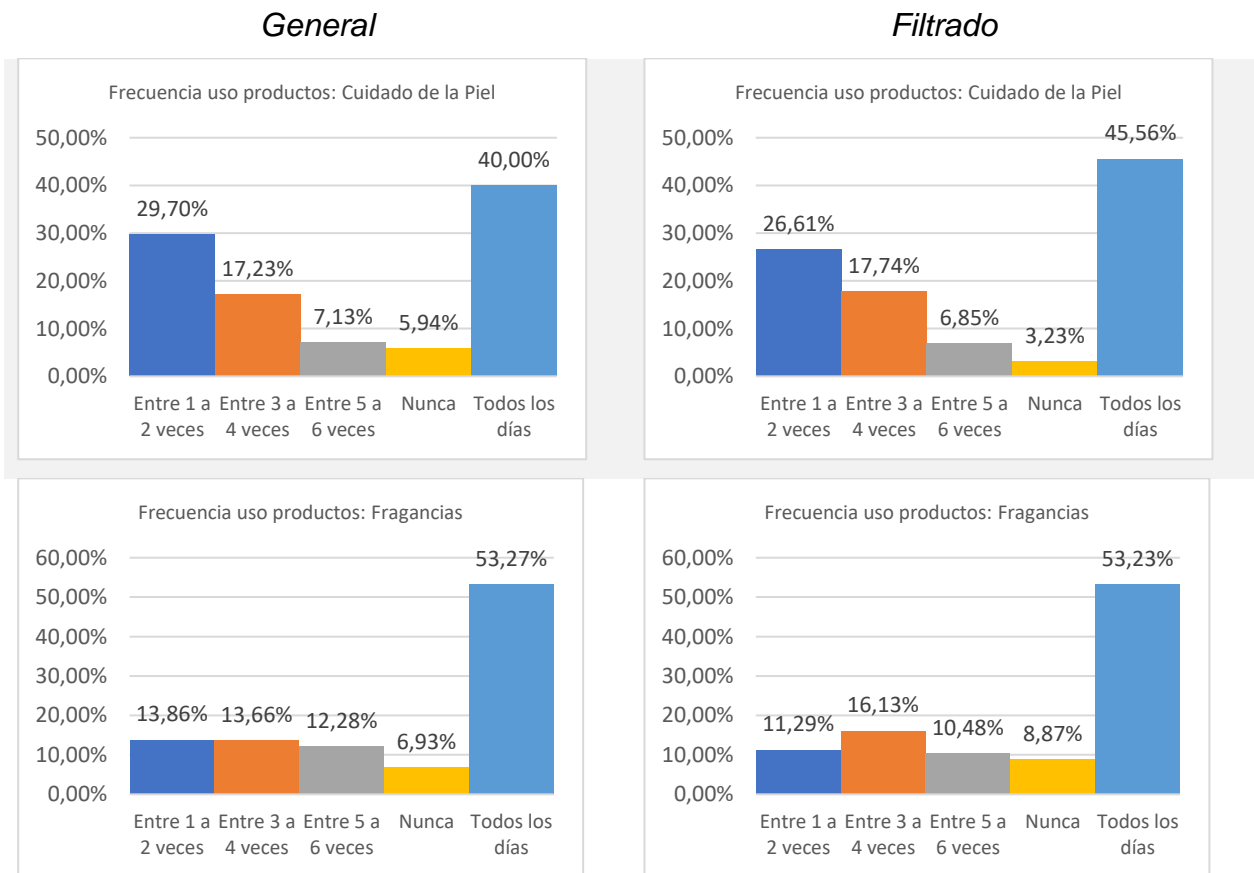
### **3. Productos Cosméticos Coreanos (3 preguntas)**

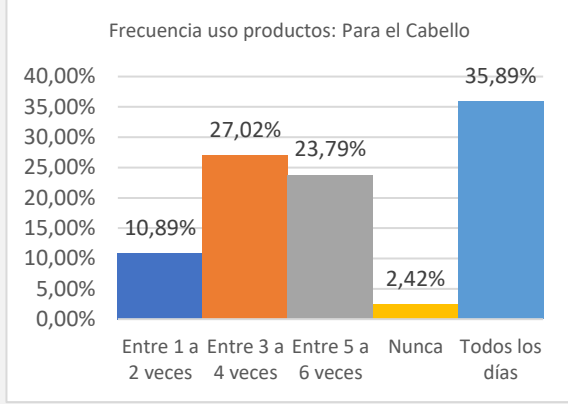
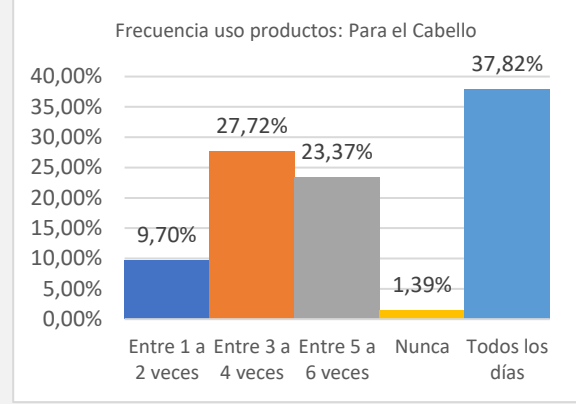
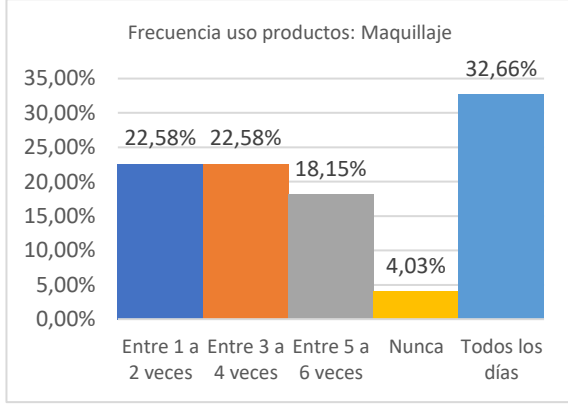
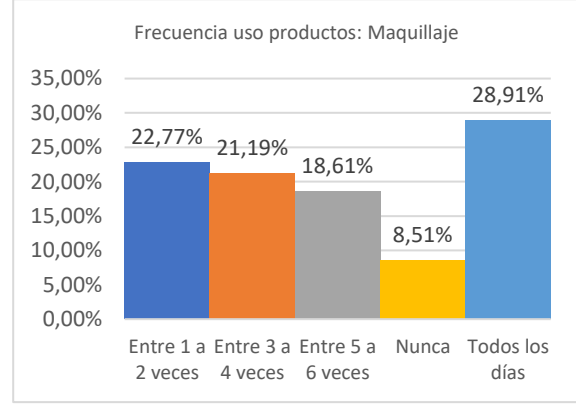
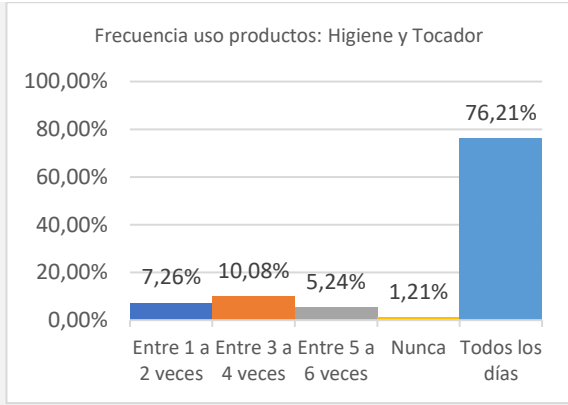
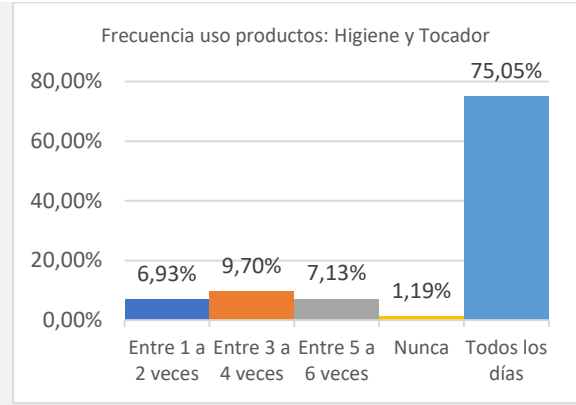
- a. ¿Cuántos productos usa en su rutina diaria de cuidado de la piel?  
*Considere todos los productos que utiliza en una semana, aunque algunos los use sólo algunos días. (Ej. sólo limpieza, tonificación, exfoliación, humectante, crema de ojos, máscaras de noche, tratamientos especiales, etc.)*
  - i. Sólo 1
  - ii. Entre 2 a 3
  - iii. Entre 4 a 5.
  - iv. Entre 6 a 7
  - v. Más de 8.
- b. ¿Ha probado cosméticos coreanos? ¿Los recomendaría? Si es no, ¿Estaría dispuesta a probarlos?

- i. Si he probado y los recomendaría
  - ii. Si he probado, no me gustaron.
  - iii. No he probado, estaría dispuesta a probarlos.
  - iv. No he probado, no me gustaría probarlos.
- c. ¿Dónde ha probado o comprado productos cosméticos coreanos?
- En el caso que no haya probado, no es necesario que responda esta pregunta. Marque todos aquellos que aplican. Si ha comprado o probado en otro lugar, por favor indíquelo en "Otros".*
- i. Ferias
  - ii. Tiendas asiáticas
  - iii. Tiendas por internet
  - iv. Facebook/Instagram
  - v. Comercio Informal
  - vi. Tienda Física
  - vii. No he comprado/probado
  - viii. Otro: \_\_\_\_\_

### Anexo 13: Gráficos encuesta, General vs Filtrado

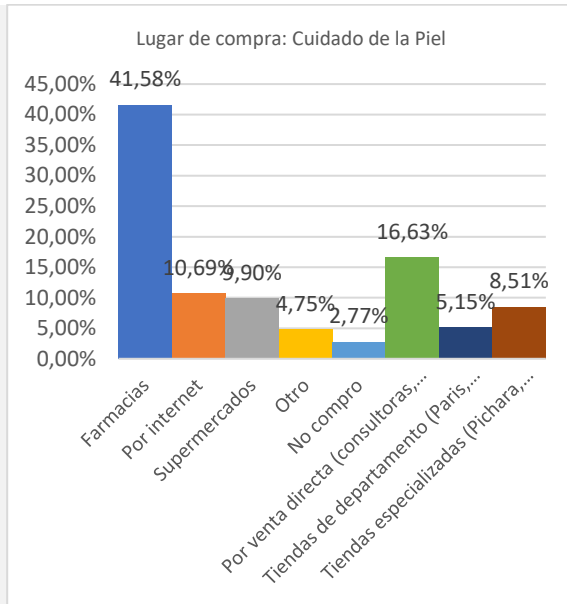
¿Qué tan frecuentemente utiliza en la semana los siguientes productos cosméticos?



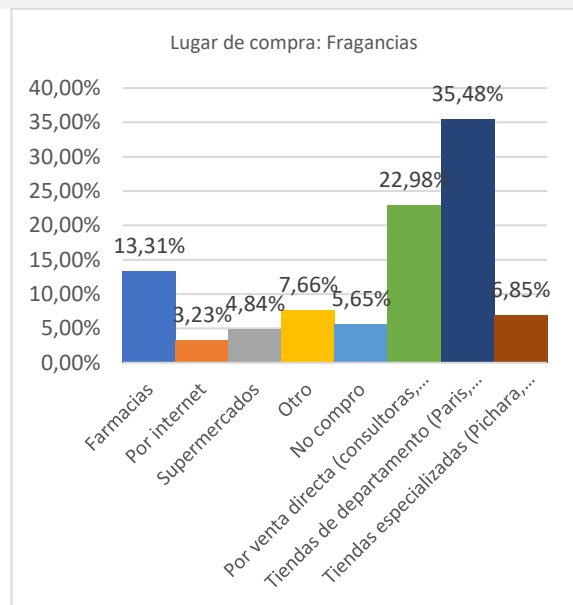
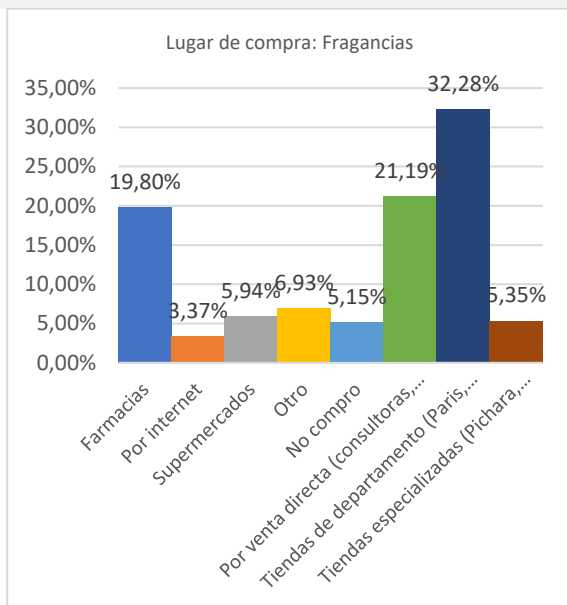
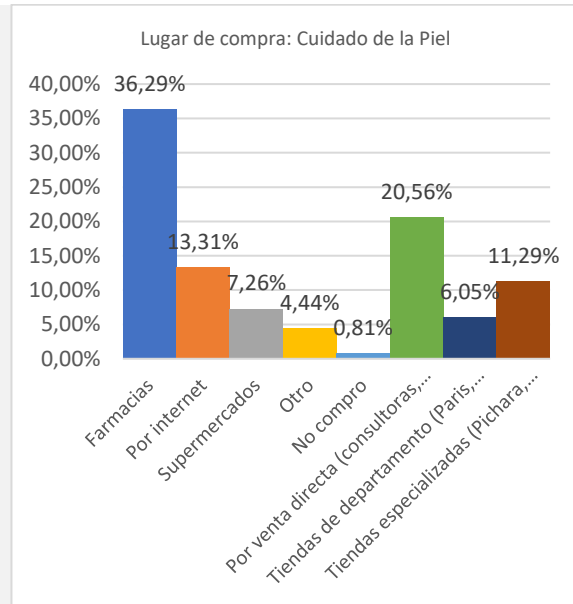


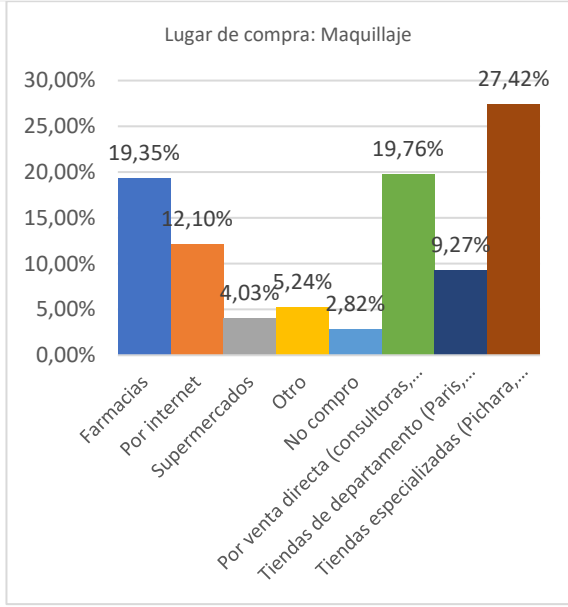
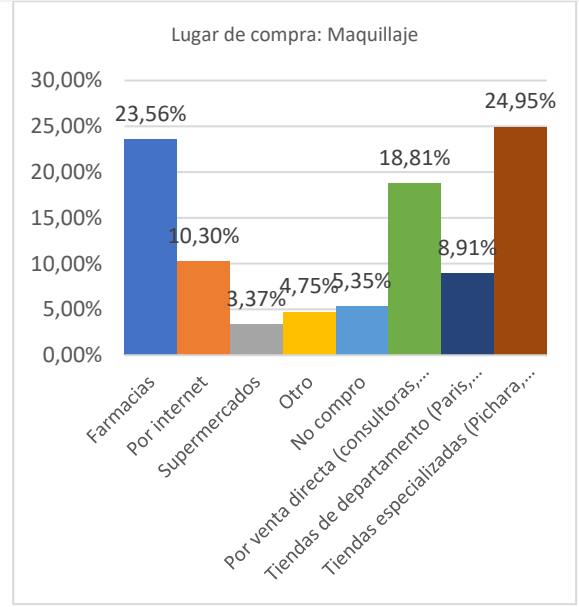
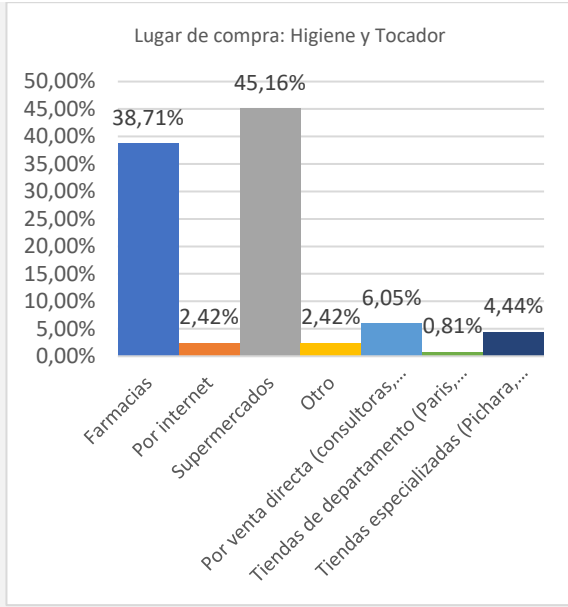
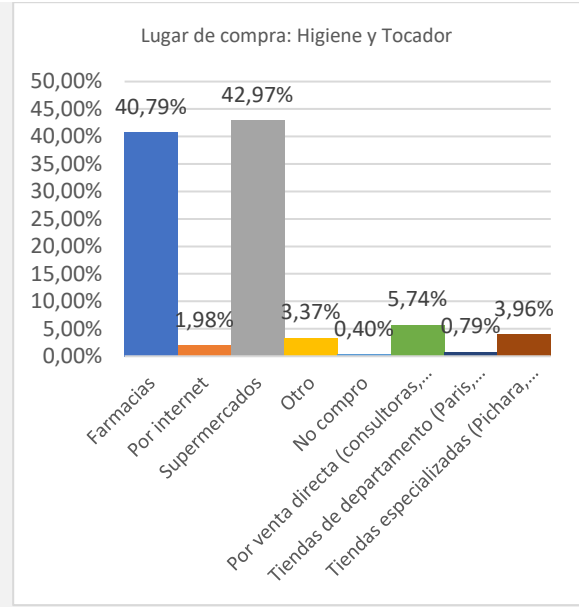
## ¿Dónde suele comprar principalmente los siguientes productos cosméticos?

### General

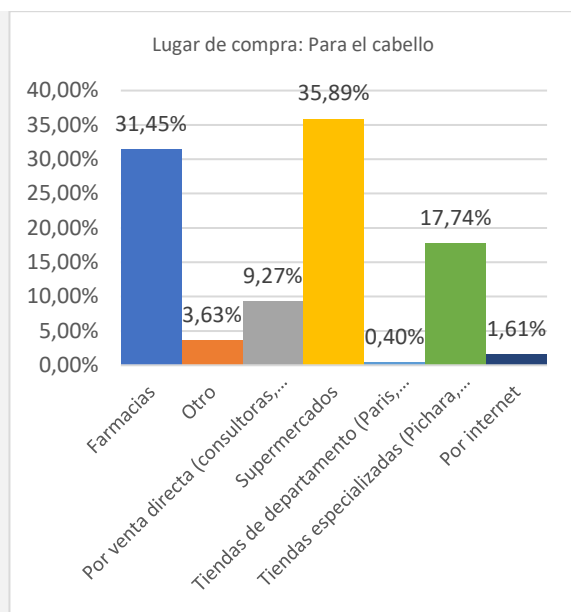
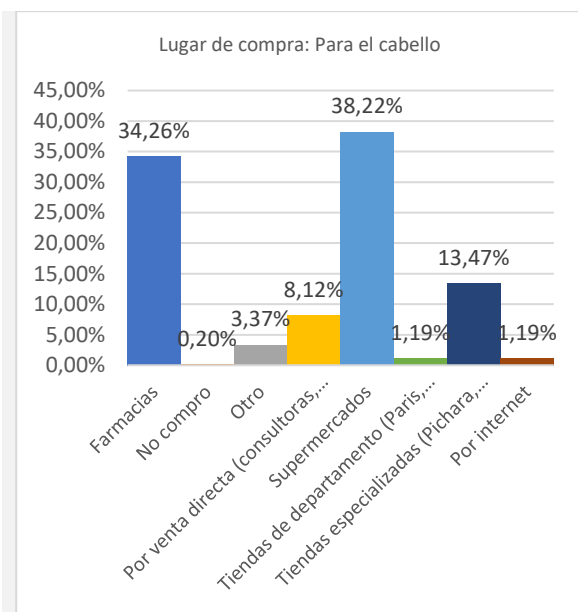


### Filtrado



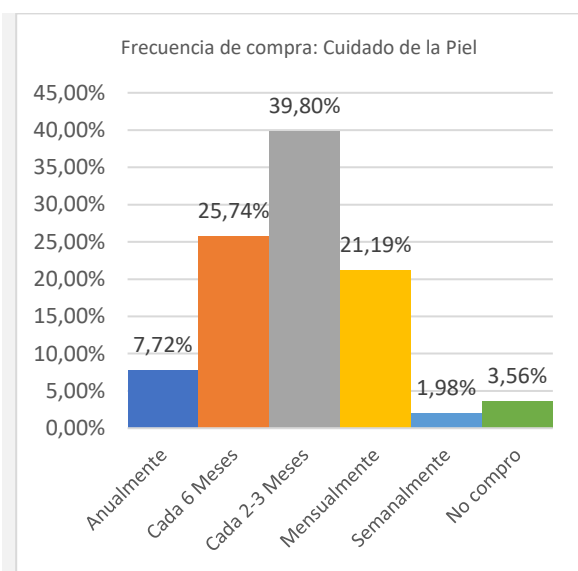




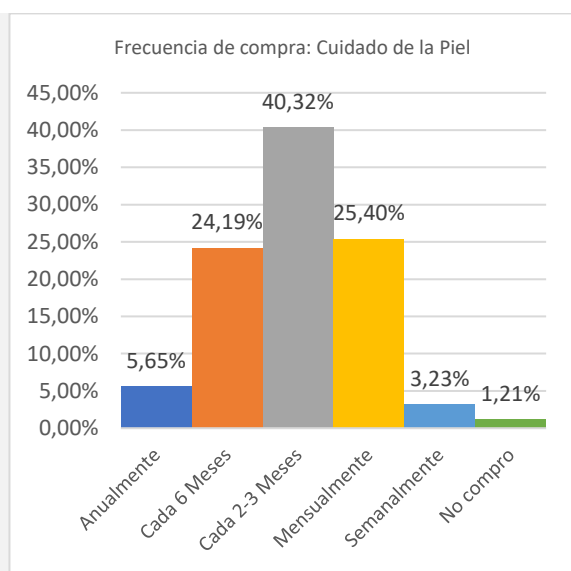


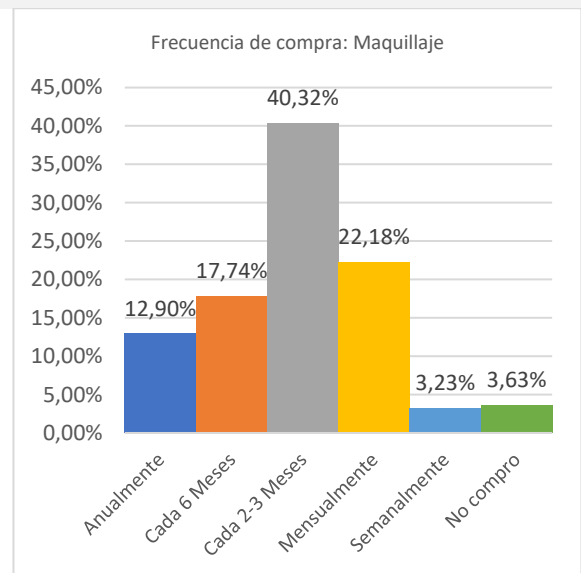
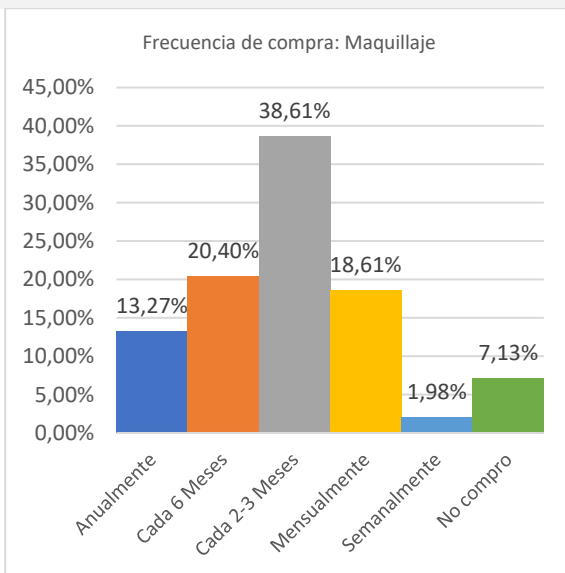
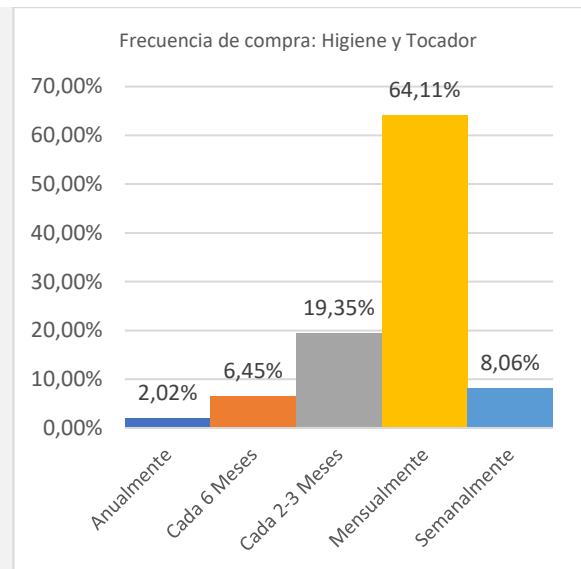
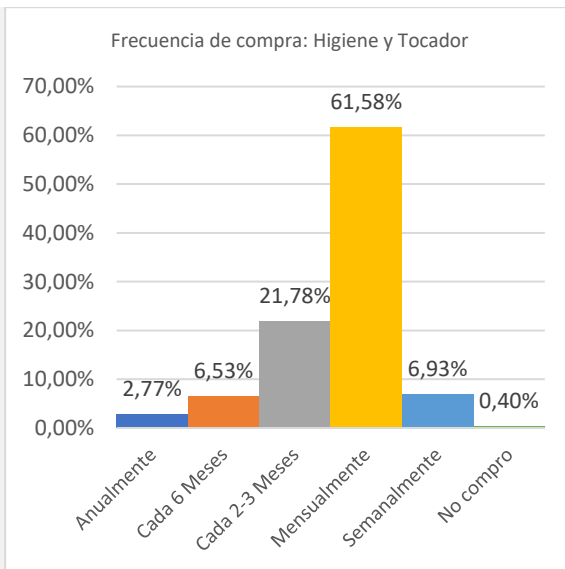
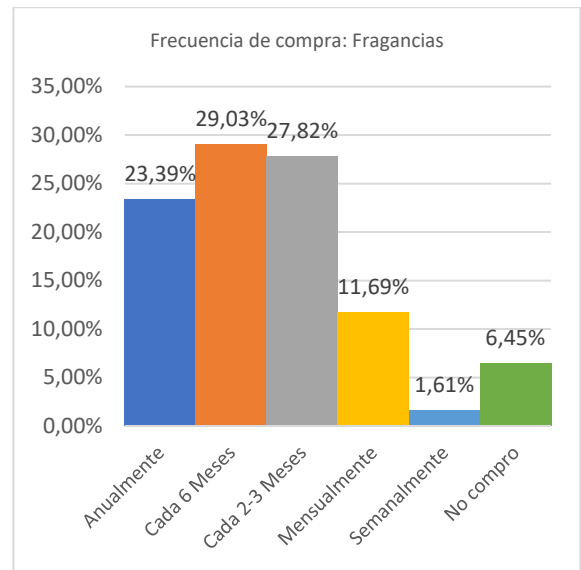
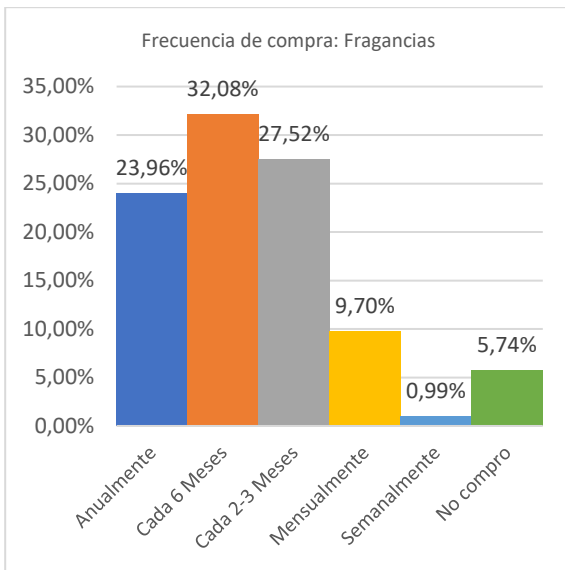
¿Qué tan frecuentemente compra los siguientes productos cosméticos?

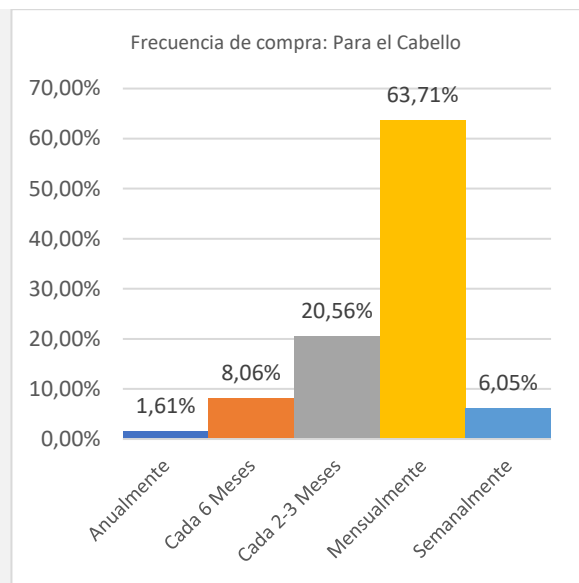
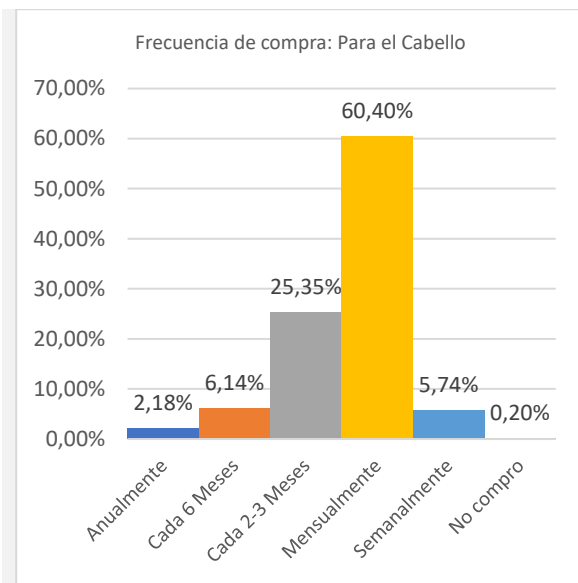
*General*



*Filtrado*

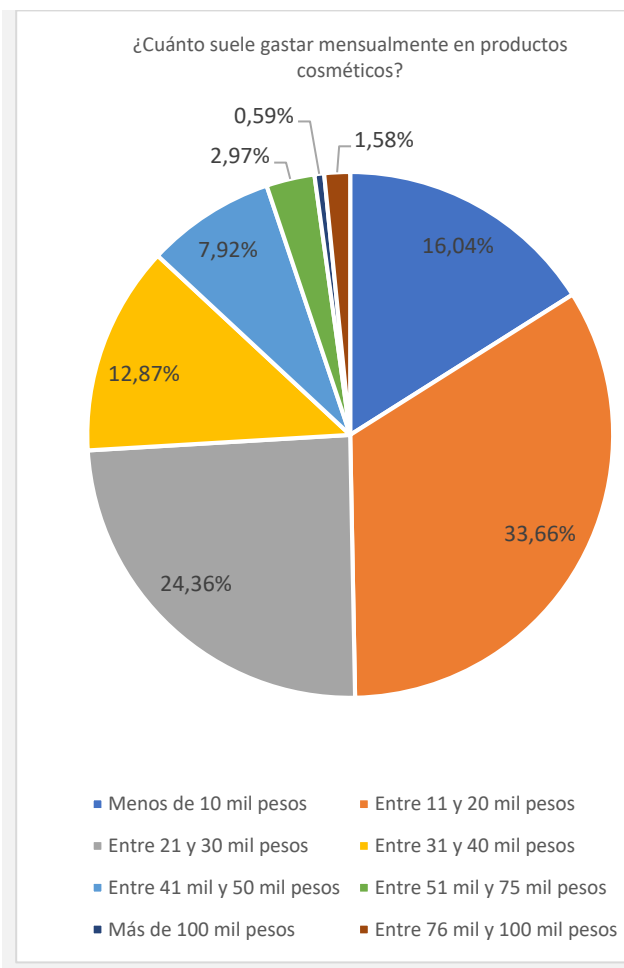




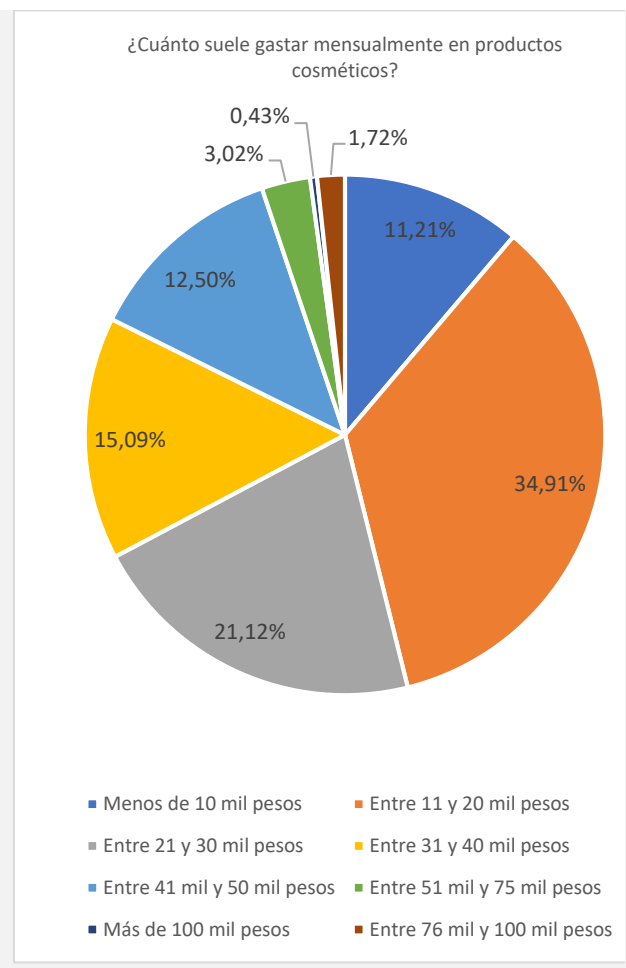


### ¿Cuánto suele gastar mensualmente en productos cosméticos?

#### General

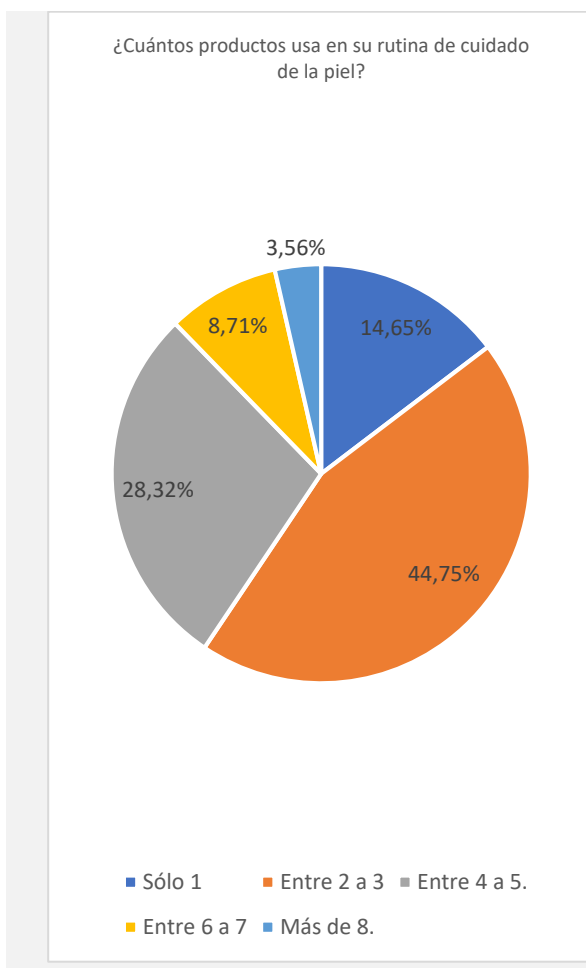


#### Filtrado

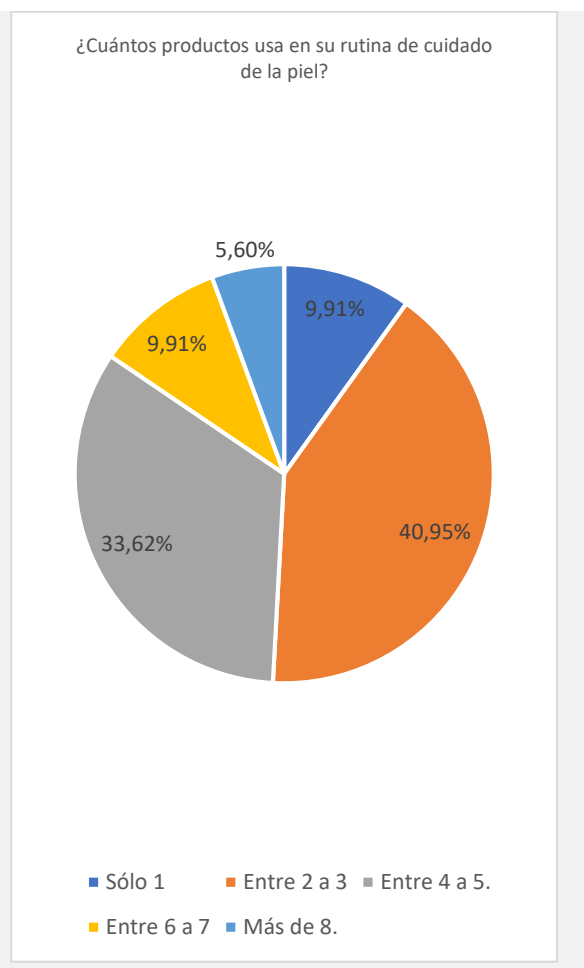


## ¿Cuántos productos usa en su rutina de cuidado de la piel?

### General

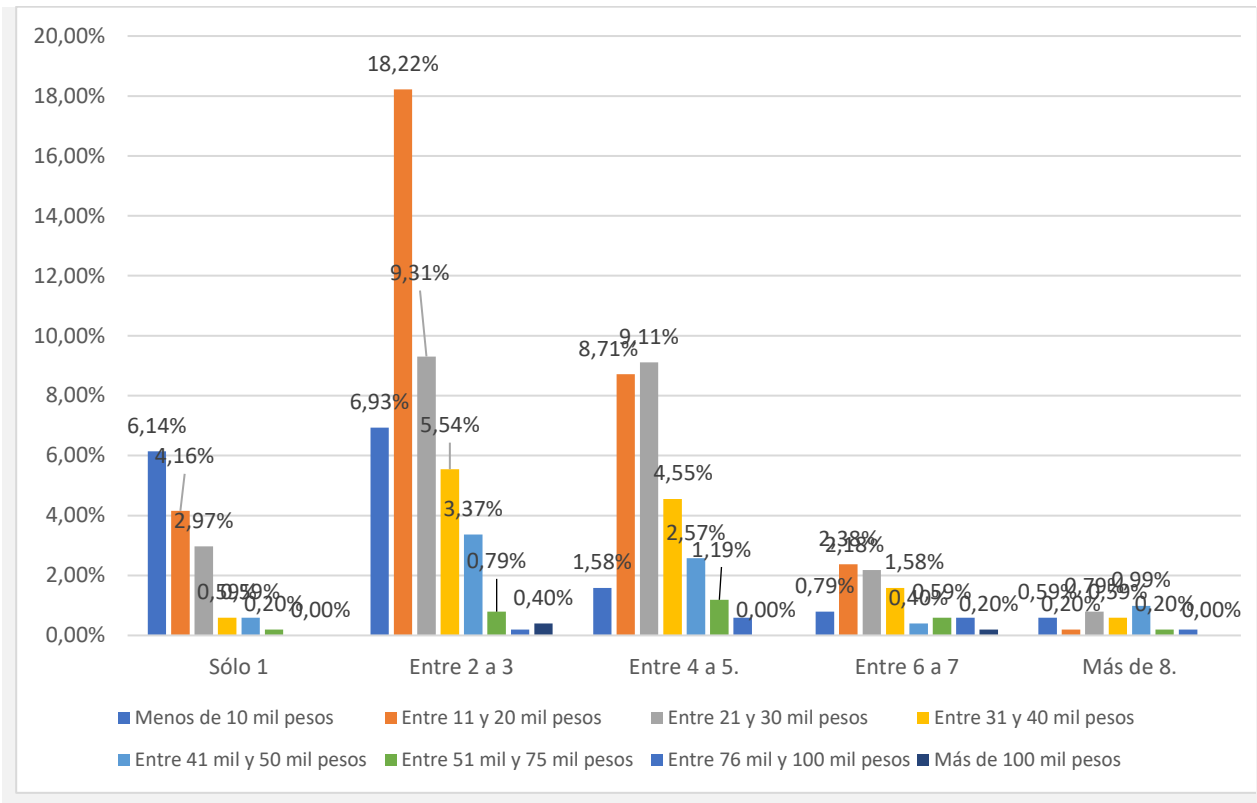


### Filtrado

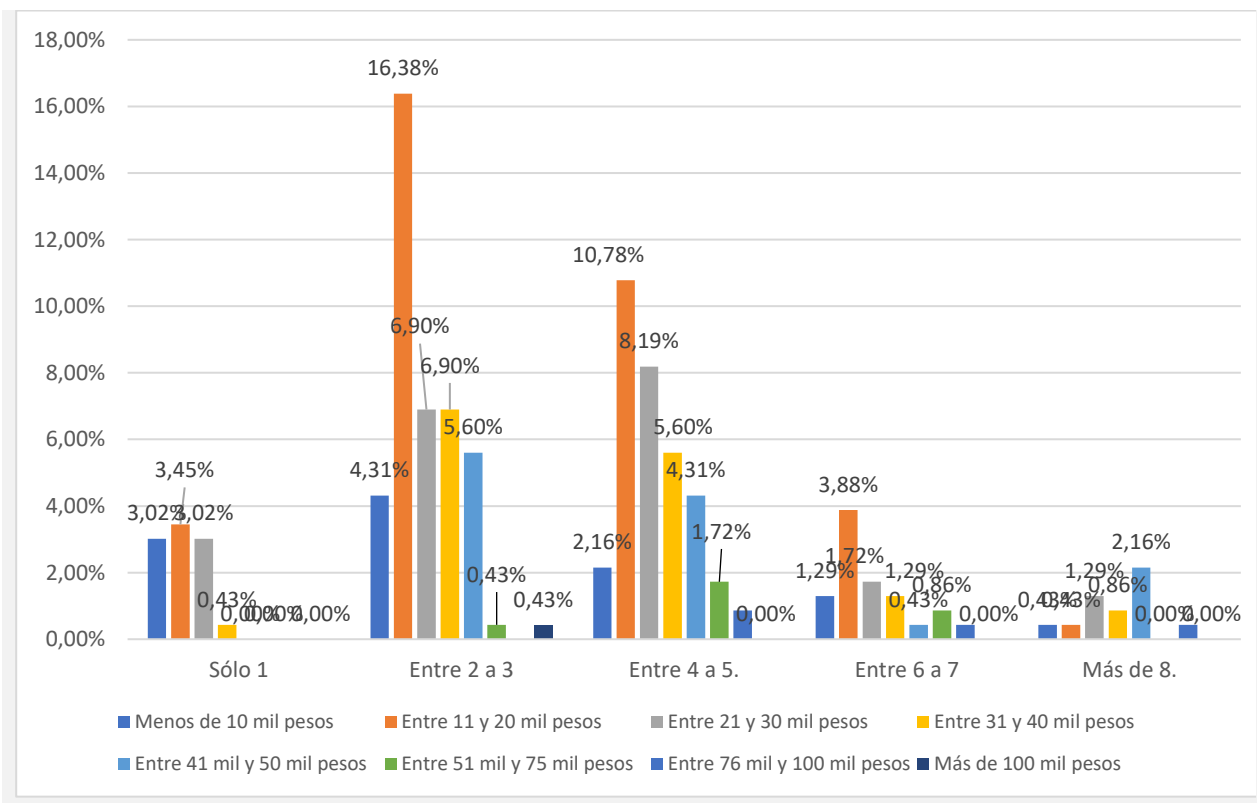


## Mix datos consumo mensual y rutina

### General

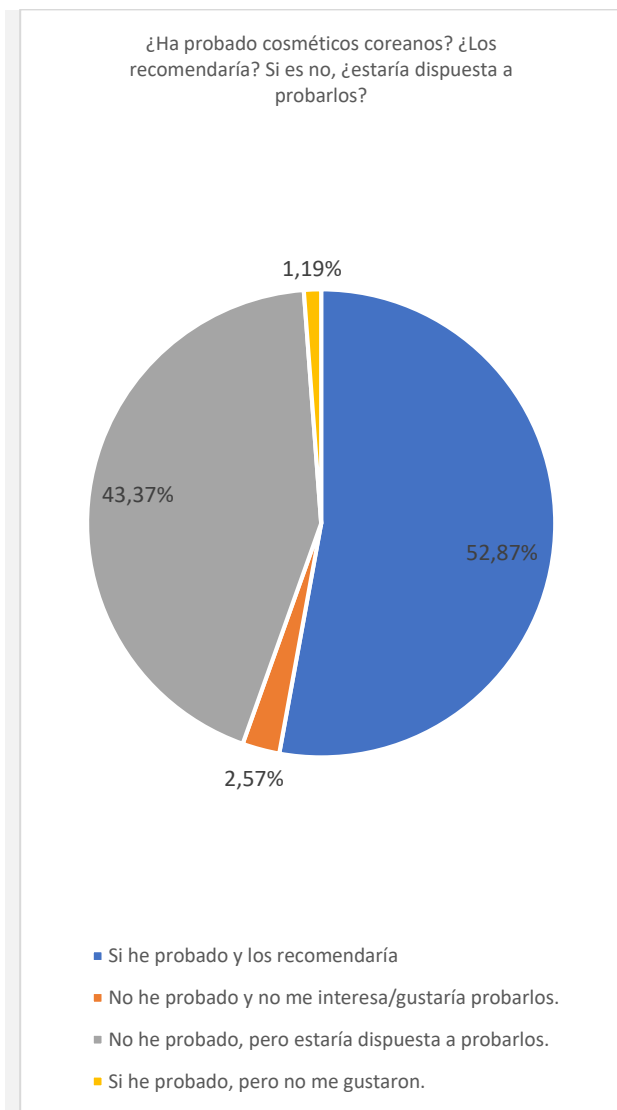


### Filtrado

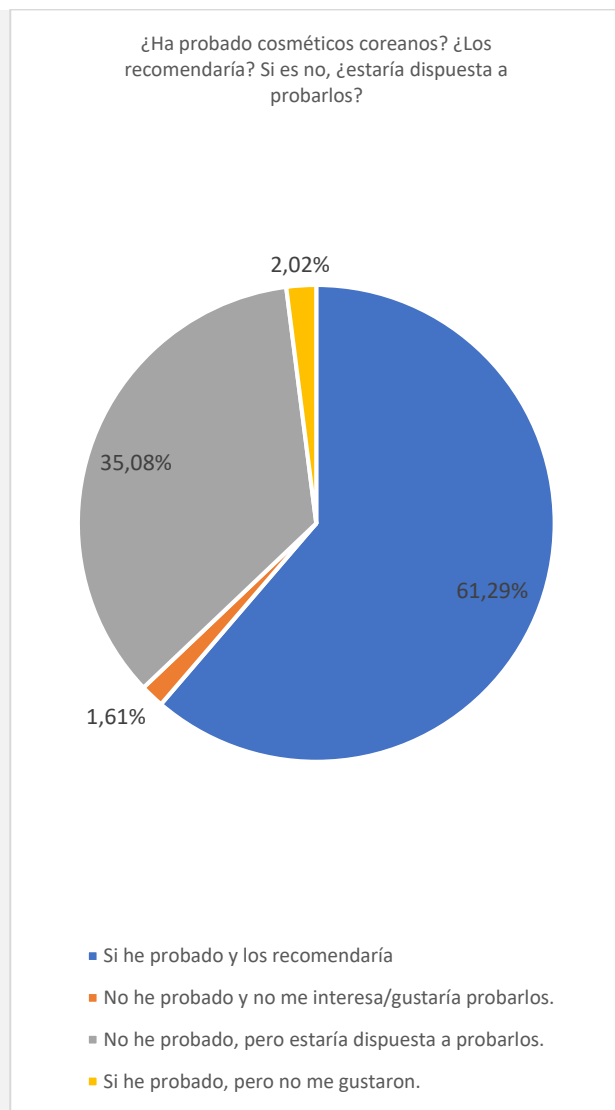


¿Ha probado cosméticos coreanos? ¿Los recomendaría? Si es no, ¿estaría dispuesta a probarlos?

*General*

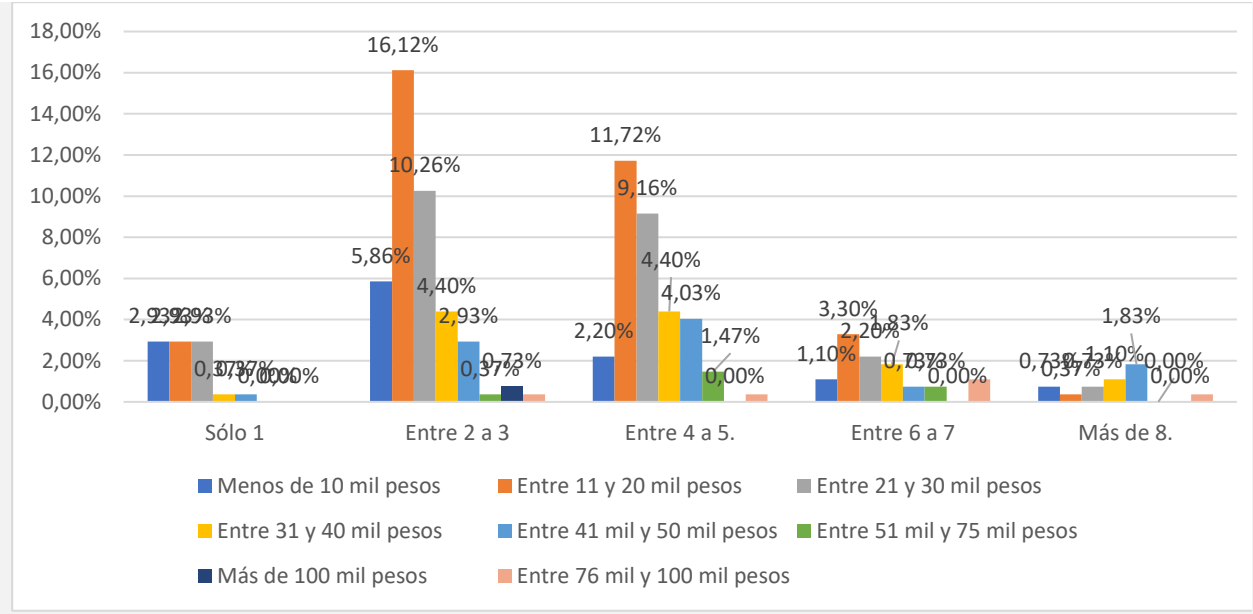


*Filtrado*

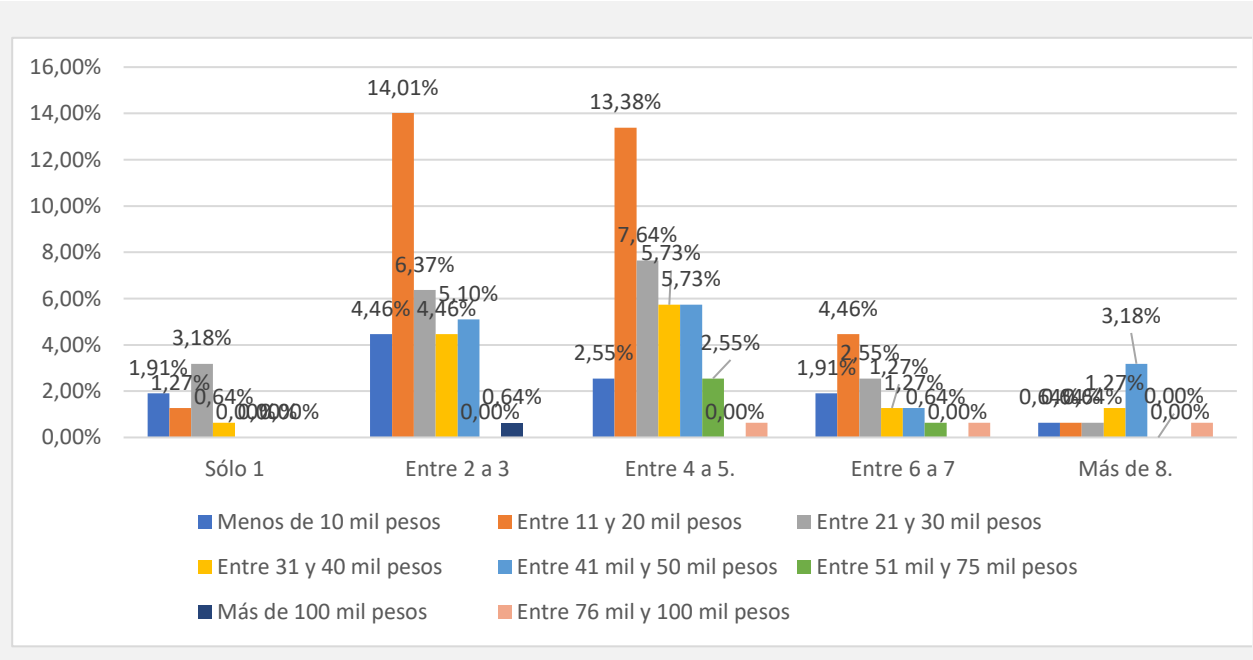


Mix datos consumo mensual y rutina personas con actitud positiva/neutra a los productos coreanos.

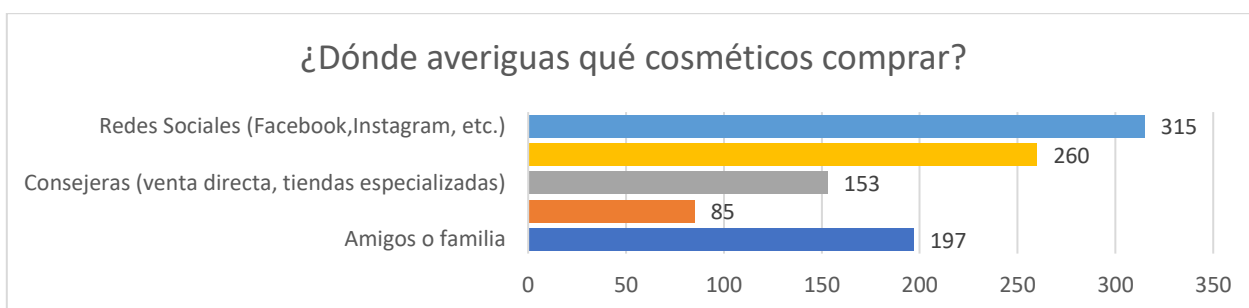
*General*



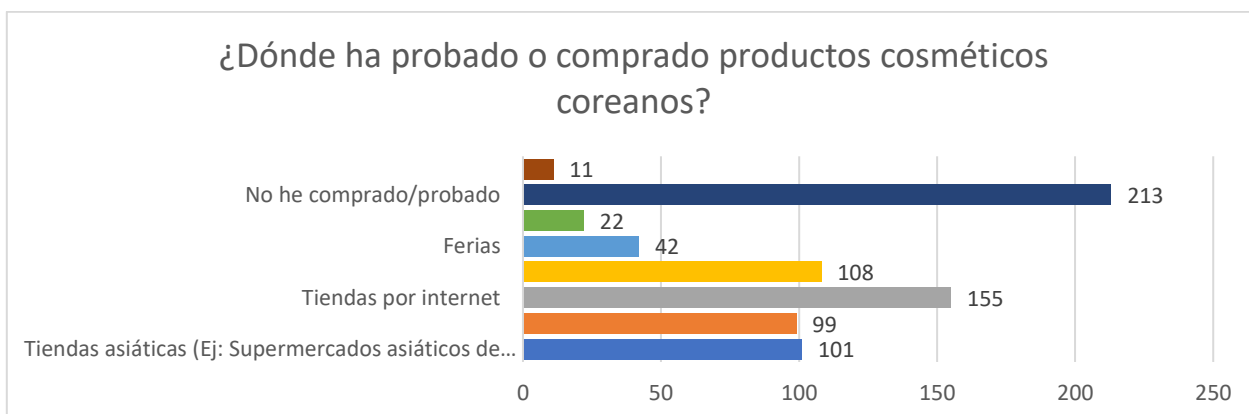
**Filtrado**



¿Dónde averiguas qué cosméticos comprar?



¿Dónde ha probado o comprado productos cosméticos coreanos?



#### Anexo 14: Consumo Promedio Mensual Ponderado

Rangos	Gasto Mensual	Promedio mensual	Ponderado
Menos de 10 mil pesos	11,29%	\$ 10.000	\$ 1.129
Entre 11 y 20 mil pesos	33,87%	\$ 15.500	\$ 5.250
Entre 21 y 30 mil pesos	20,97%	\$ 25.500	\$ 5.347
Entre 31 y 40 mil pesos	15,32%	\$ 35.500	\$ 5.440
Entre 41 mil y 50 mil pesos	12,10%	\$ 45.500	\$ 5.504
Entre 51 mil y 75 mil pesos	4,03%	\$ 63.000	\$ 2.540
Entre 76 mil y 100 mil pesos	2,02%	\$ 88.000	\$ 1.774
Más de 100 mil pesos	0,40%	\$ 100.000	\$ 403
	100,00%		\$ 27.387



### Anexo 15: Listado tiendas Casa del Estilista.

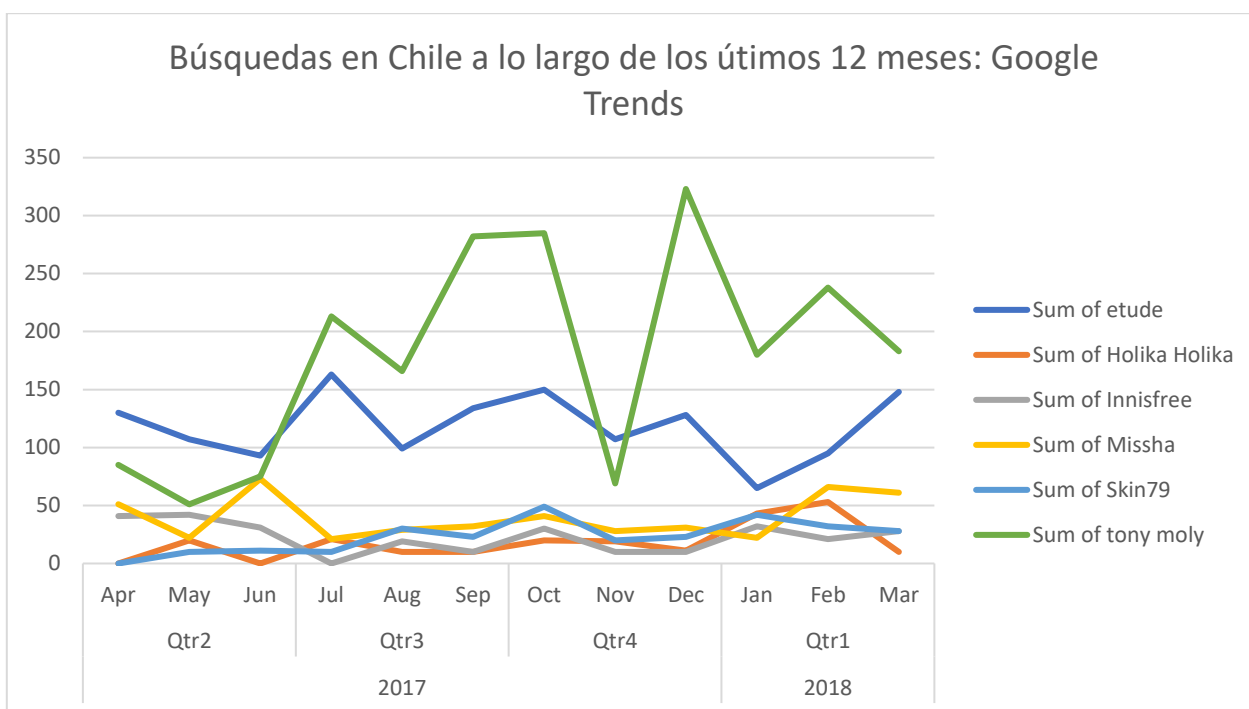
Tienda	Dirección	Teléfono
LA CALERA	Jj. Pérez 395	33 22223365
LIMACHE	Serrano 125	33 22418796
SANTIAGO CENTRO	Monjitas 895	2 26642982
VALPARAÍSO	Galería Tres palacios, av. Pedro Montt.	32 22259772
VIÑA DEL MAR	Galería cristal, av. Valparaíso 463.	32 22714969
QUILLOTA	O'Higgins 180.	33 22319679
QUILPUÉ	Andrés bello 609.	32 22922771

### Anexo 16: Análisis CAME y estrategias.<sup>49</sup>



### Anexo 17: Tendencias de búsqueda en internet. Datos de Google Trends.

<sup>49</sup> ANÁLISIS FODA O DAFO, Manuel Pérez, [Análisis CAME ¿Qué es y cómo se hace?](#)



**Anexo 18: Promedio ponderado de frecuencia de compra de productos cosméticos para el cuidado de la piel.**

Frecuencia de Compra	% de Respuestas	Promedio mensual	Ponderado
Sólo 1	9,27%	1,0	0,09
Entre 2 a 3	40,32%	3,5	1,41
Entre 4 a 5.	33,87%	4,5	1,52
Entre 6 a 7	10,89%	6,5	0,71
Más de 8.	5,65%	8,0	0,45
<b>Promedio Ponderado</b>			<b>4,19</b>

**Anexo 19: Promedio ponderado de Cantidad de productos que usan en la rutina de cuidado de la piel.**

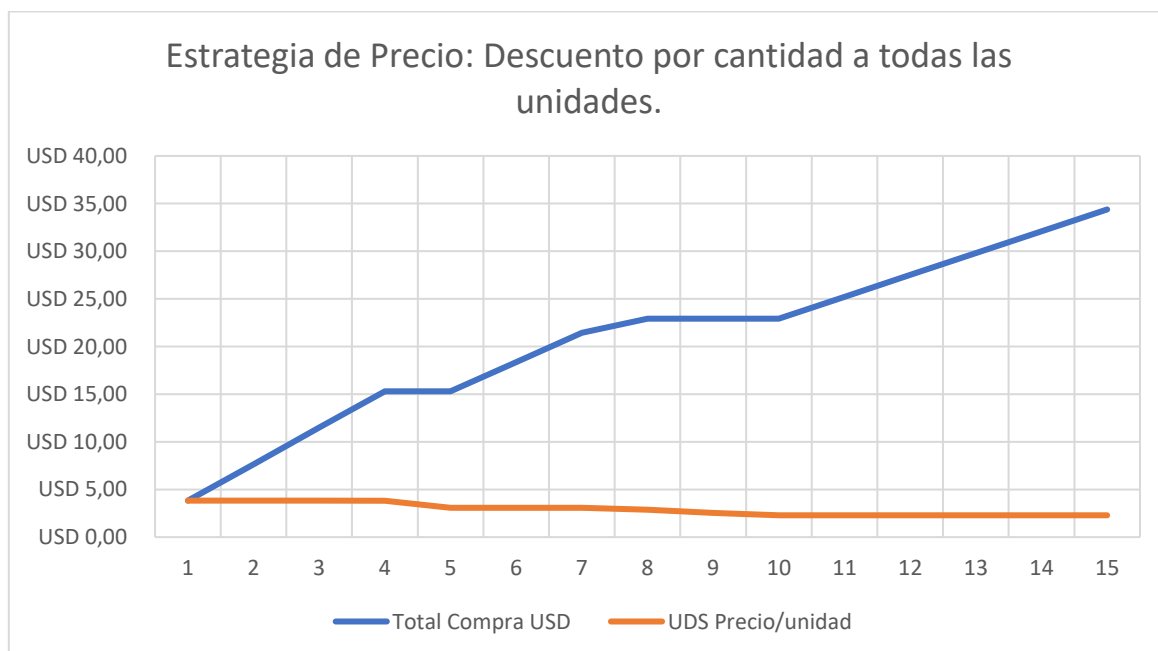
Rangos	% Frecuencia	Veces al año	Ponderado
Anualmente	5,65%	1	0,06
Cada 6 Meses	24,19%	2	0,48
Cada 2-3 Meses	40,32%	5	2,02
Mensualmente	25,40%	12	3,05
Semanalmente	3,23%	52	1,68
No compro	1,21%	0	0,00
<b>Promedio Ponderado</b>			<b>7,28</b>

**Anexo 20: Listado de máscaras faciales Etude House línea “0.2 Therapy Air Mask”**

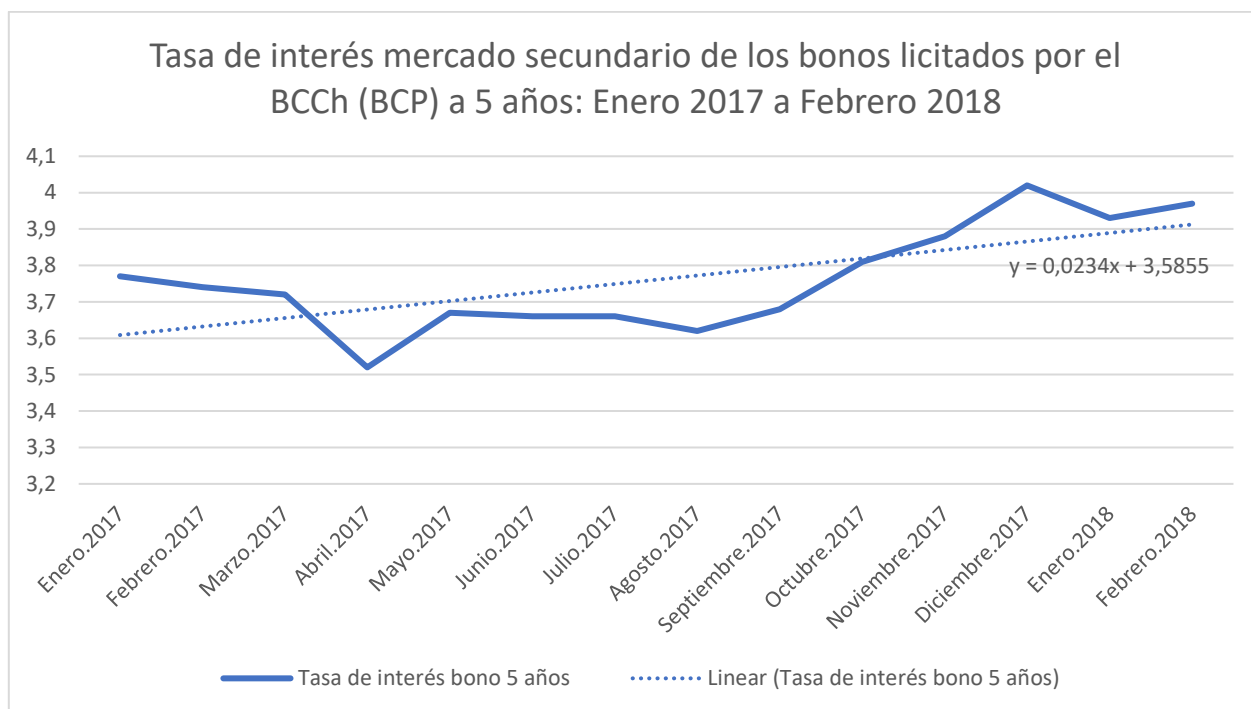
1. Aloe Mask Sheet delivers soothing moisture effect to skin. (water type essence)

2. Tea Tree Mask Sheet delivers Refreshing & Soothing effect to skin. (water type essence)
3. Green Tea Mask Sheet delivers Moisturizing & Soothing effect to skin. (water type essence)
4. Pearl Mask Sheet delivers Bright Complexion effect to skin. (ampoule type essence)
5. Lemon Mask Sheet delivers Moisturizing & Brightening effect to skin. (water type essence)
6. Strawberry Mask Sheet delivers Brightening & Revitalizing effect to skin. (ampoule type essence)
7. Pomegranate Mask Sheet delivers Revitalizing Radiance effect to skin. (ampoule type essence)
8. Hyaluronic Acid Mask Sheet delivers Skin Moisturizing effect to skin. (ampoule type essence)
9. Damask Rose Mask Sheet delivers Fresh Moisture effect to skin. (water type essence)
10. Manuka Honey Mask Sheet delivers rich nourishments care with high moisturizing to skin. (emulsion type essence)
11. Lotus Mask Sheet delivers Soothing & Purifying effect to skin. (water type essence)
12. Collagen Mask Sheet delivers Skin Firming effect to skin. (emulsion type essence)
13. Snail Mask Sheet delivers Smoothing & Firming effect to skin. (emulsion type essence)
14. Blueberry Mask Sheet delivers rich nourishing care and firming effect to skin. (water type essence)
15. Ceramide Mask Sheet delivers rich hydration to skin and strengthens skin barrier. (emulsion type essence)

**Anexo 21: Gráfico de estrategia de precios, escalones y quiebres.**



**Anexo 22: Proyección de la Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años. Basada en datos del Banco Central de Chile.**



**Anexo 23: Costos por Flete Internacional, todos los escenarios.**

Escenario Optimista	año					
	0	1	2	3	4	5
<b>Demanda</b>						
<b>Demanda Mercado</b>		81.935	101.018	124.197	152.266	186.158
<b>Market Share</b>		15,00%	17,23%	19,74%	22,59%	25,79%
<b>Crecimiento</b>	7,36 %	7,26%	7,16%	7,06%	6,96%	6,86%
<b>Cantidad de Fletes Internacionales</b>		12	12	12	12	12
<b>Cantidad de unidades por pedido</b>		6.828	8.418	10.350	12.689	15.513
<b>Peso unitario en gramos</b>		37	37	37	37	37
<b>Peso Total de un pedido en kgs</b>		252,63	311,47	382,94	469,49	573,99
<b>Total Cajas pedido</b>		683	842	1.035	1.269	1.551
<b>Volumen una caja (0,1*0,15*0,20 m3)</b>		0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
<b>Total Volumen pedido</b>		2,05	2,53	3,10	3,81	4,65
<b>Coste transportes terrestres Origen y Destino</b>		USD 461,54	USD 461,54	USD 461,54	USD 461,54	USD 461,54
<b>Costo del Flete Internacional Unitario</b>		USD 400,00	USD 430,00	USD 530,00	USD 650,00	USD 780,00
<b>Costo de Flete Internacional (D2D)</b>		USD 10.338,46	USD 10.698,46	USD 11.898,46	USD 13.338,46	USD 14.898,46
<b>Costo Nacionalización y Agencia Aduana (30%)</b>		USD 17.626,44	USD 22.417,64	USD 27.162,95	USD 32.900,34	USD 39.767,59

Escenario Esperado	año					
	0	1	2	3	4	5
<b>Demanda</b>						
<b>Demanda Mercado</b>		44.852	48.819	53.034	57.503	62.229
<b>Market Share</b>		9,80%	10,21%	10,64%	11,06%	11,50%
<b>Crecimiento</b>	4,43 %	4,33%	4,23%	4,13%	4,03%	3,93%
<b>Cantidad de Fletes Internacionales</b>		12	12	12	12	12
<b>Cantidad de unidades por pedido</b>		3.738	4.068	4.420	4.792	5.186
<b>Peso unitario en gramos</b>		37	37	37	37	37
<b>Peso Total de un pedido en kgs</b>		138,29	150,52	163,52	177,30	191,87

Total Cajas pedido		374	407	442	479	519
Volumen una caja (0,1*0,15*0,20 m3)		0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Total Volumen pedido		1,12	1,22	1,33	1,44	1,56
Coste transportes terrestres Origen y Destino		USD 461,54	USD 461,54	USD 461,54	USD 461,54	USD 461,54
Costo del Flete Internacional Unitario		USD 400,00	USD 400,00	USD 400,00	USD 400,00	USD 410,00
Costo de Flete Internacional (D2D)		<b>USD 10.338,46</b>	<b>USD 10.338,46</b>	<b>USD 10.338,46</b>	<b>USD 10.338,46</b>	<b>USD 10.458,46</b>
Costo Nacionalización y Agencia Aduana (30%)		<b>USD 11.052,61</b>	<b>USD 11.755,76</b>	<b>USD 12.503,05</b>	<b>USD 13.295,27</b>	<b>USD 14.169,03</b>

Escenario Pesimista	año					
	0	1	2	3	4	5
Demanda		11.533	11.817	12.083	12.331	12.559
Demanda Mercado		5,00%	5,06%	5,11%	5,15%	5,20%
Market Share		1,32 %	1,22%	1,12%	1,02%	0,92%
Crecimiento		1,22%	1,12%	1,02%	0,92%	0,82%
Cantidad de Fletes Internacionales		12	12	12	12	12
Cantidad de unidades por pedido		961	985	1,007	1,028	1,047
Peso unitario en gramos		37	37	37	37	37
Peso Total de un pedido en kgs		35,56	36,44	37,26	38,02	38,72
Total Cajas pedido		96	98	101	103	105
Volumen una caja (0,1*0,15*0,20 m3)		0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Total Volumen pedido		0,29	0,30	0,30	0,31	0,31
Coste transportes terrestres Origen y Destino		USD 461,54	USD 461,54	USD 461,54	USD 461,54	USD 461,54
Costo del Flete Internacional Unitario		USD 400,00	USD 400,00	USD 400,00	USD 400,00	USD 400,00
Costo de Flete Internacional (D2D)		<b>USD 10.338,46</b>	<b>USD 10.338,46</b>	<b>USD 10.338,46</b>	<b>USD 10.338,46</b>	<b>USD 10.338,46</b>
Costo Nacionalización y Agencia Aduana (30%)		<b>USD 5.146,10</b>	<b>USD 5.196,33</b>	<b>USD 5.243,55</b>	<b>USD 5.287,51</b>	<b>USD 5.327,96</b>

## Anexo 24: Estado de Resultado y Flujos de Caja Libre del escenario optimista.

Escenario Optimista						
año	0	1	2	3	4	5
Demanda unidades		81.935	101.018	124.197	152.266	186.158
<b>Ventas</b>		<b>USD 201.560,96</b>	<b>USD 248.504,02</b>	<b>USD 305.523,62</b>	<b>USD 374.575,54</b>	<b>USD 457.947,96</b>
Costo Vta		-USD 48.416,34	-USD 64.027,00	-USD 78.644,70	-USD 96.329,34	-USD 117.660,17
Costo de Flete Internacional (D2D)		-USD 10.338,46	-USD 10.698,46	-USD 11.898,46	-USD 13.338,46	-USD 14.898,46
Costo Nacionalización		-USD 17.626,44	-USD 22.417,64	-USD 27.162,95	-USD 32.900,34	-USD 39.767,59
Costo despacho e-commerce		-USD 10.084,35	-USD 13.335,80	-USD 16.380,43	-USD 20.063,86	-USD 24.506,73
<b>Margen de ventas</b>		<b>USD 115.095,37</b>	<b>USD 138.025,12</b>	<b>USD 171.437,09</b>	<b>USD 211.943,53</b>	<b>USD 261.115,01</b>
Margen de ventas %		57%	56%	56%	57%	57%
<b>COSTOS FIJOS</b>						
Publicidad Online		-USD 36.000,00	-USD 38.614,17	-USD 41.379,55	-USD 44.301,59	-USD 47.385,68
Personal (ingeniero) e-commerce		-USD 27.692,31	-USD 28.800,00	-USD 29.952,00	-USD 31.150,08	-USD 32.396,08
Personal bodega		-USD 9.230,77	-USD 9.600,00	-USD 9.984,00	-USD 10.383,36	-USD 10.798,69
<b>EBITDA</b>		<b>USD 42.172,29</b>	<b>USD 61.010,96</b>	<b>USD 90.121,54</b>	<b>USD 126.108,50</b>	<b>USD 170.534,55</b>

Impuesto a la Renta (27%)		-USD 11.386,52	-USD 16.472,96	-USD 24.332,82	-USD 34.049,30	-USD 46.044,33
UDI		USD 30.785,77	USD 44.538,00	USD 65.788,73	USD 92.059,21	USD 124.490,22
<b>INVERSION</b>						
Optimización E-Commerce	-USD 1.538,46					
Costo Total registro Sanitario	-USD 6.617,74					
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>						
CT Inicial	-USD 28.147,04					
Variación CT		-USD 13.270,30	-USD 9.503,27	-USD 11.508,65	-USD 13.895,40	-USD 16.726,67
CT Total	-USD 28.147,04	-USD 41.417,34	-USD 50.920,60	-USD 62.429,26	-USD 76.324,66	-USD 93.051,33
FCL	-USD 36.303,24	USD 17.515,47	USD 35.034,73	USD 54.280,07	USD 78.163,80	USD 107.763,56
FCL Acumulado	-USD 36.303,24	-USD 18.787,77	USD 16.246,97	USD 70.527,04	USD 148.690,84	USD 256.454,40
FCL + Valor Residual	-USD 36.303,24	USD 17.515,47	USD 35.034,73	USD 54.280,07	USD 78.163,80	USD 1.350.214,01

## Anexo 25: Estado de Resultado y Flujos de Caja Libre del escenario pesimista.

Escenario Pesimista						
año	0	1	2	3	4	5
Demanda unidades		34.600	35.450	36.249	36.993	37.678
<b>Ventas</b>		<b>USD 85.116,65</b>	<b>USD 87.207,72</b>	<b>USD 89.173,70</b>	<b>USD 91.003,75</b>	<b>USD 92.687,58</b>
Costo Vta		-USD 20.445,61	-USD 20.947,90	-USD 21.420,14	-USD 21.859,73	-USD 22.264,20
Costo de Flete Internacional (D2D)		-USD 10.338,46	-USD 10.698,46	-USD 11.898,46	-USD 13.338,46	-USD 14.898,46
Costo Nacionalización		-USD 6.650,61	-USD 6.801,29	-USD 6.942,97	-USD 7.074,84	-USD 7.196,18
Costo despacho e-commerce		-USD 4.258,49				
<b>Margen de ventas</b>		<b>USD 43.423,48</b>	<b>USD 48.760,07</b>	<b>USD 48.912,13</b>	<b>USD 48.730,71</b>	<b>USD 48.328,73</b>
Margen de ventas %		51%	56%	55%	54%	52%
<b>COSTOS FIJOS</b>						
Publicidad Online		-USD 36.000,00	-USD 18.219,77	-USD 9.212,00		
Personal (ingeniero) e-commerce		-USD 27.692,31				
Personal bodega		-USD 9.230,77	-USD 9.600,00			
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 29.499,60</b>	<b>USD 20.940,29</b>	<b>USD 39.700,13</b>	<b>USD 48.730,71</b>	<b>USD 48.328,73</b>
Impuesto a la Renta (27%)		USD 0,00	-USD 5.653,88	-USD 10.719,04	-USD 13.157,29	-USD 13.048,76
UDI		-USD 29.499,60	USD 15.286,42	USD 28.981,09	USD 35.573,42	USD 35.279,97
<b>INVERSION</b>						
Optimización E-Commerce	-USD 1.538,46					
Costo Total registro Sanitario	-USD 6.617,74					
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>						

<b>CT Inicial</b>	-USD 28.147,04					
<b>Variación CT</b>		-USD 2.489,18	-USD 2.645,41	-USD 2.804,50	-USD 2.965,70	-USD 3.128,23
<b>CT Total</b>	-USD 28.147,04	-USD 30.636,22	-USD 33.281,63	-USD 36.086,13	-USD 39.051,83	-USD 42.180,06

<b>FCL</b>	<b>-USD 36.303,24</b>	<b>-USD 31.988,77</b>	<b>USD 12.641,00</b>	<b>USD 26.176,60</b>	<b>USD 32.607,71</b>	<b>USD 32.151,75</b>
<b>FCL Acumulado</b>	-USD 36.303,24	-USD 68.292,02	-USD 55.651,01	-USD 29.474,42	USD 3.133,30	USD 77.465,11
<b>FCL + Valor Residual</b>	-USD 36.303,24	-USD 31.988,77	USD 12.641,00	USD 26.176,60	USD 32.607,71	USD 42.180,06