



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

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA  
CREAR UN CENTRO DE ESTÉTICA EN LA PROVINCIA DE TALAGANTE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**RODRIGO ANDRÉS PINTO BETANCOURT**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
GORISIA ANGELA TRONCOSO PEIRANO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## RESUMEN

### ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA CREAR UN CENTRO DE ESTÉTICA EN LA PROVINCIA DE TALAGANTE

El presente informe constituye el análisis de la factibilidad estratégica, técnica y económica para crear un centro de estética en la provincia de Talagante, cuyo objetivo de satisfacción es obtener una utilidad neta acumulada al segundo año de \$120 millones de pesos.

A partir del análisis de mercado se determinó que, la estética nacional al año 2021 proyecta ventas por \$14.150 millones de pesos y particularmente la provincia de Talagante generará ventas entorno a los \$528 millones de pesos y el año 2025 debiese estar entorno a los \$626 millones de pesos, cabe mencionar que la provincia tiene un crecimiento entorno al 2% anual según datos suministrados por el INE censo 2017. De un total de 1.655 locales registrados en las SEREMI un 80% se ubican dentro de la RM y solo se registran 6 locales en la provincia de Talagante.

Se determinaron 4 tipos de segmentos, siendo los “Pretenciosos” el más prometedor, con un volumen de ventas de \$190 millones de pesos el 2021 y proyecta \$225 millones de pesos al 2025 (el segmento equivale a un 36% de la venta total de la zona), en cuanto al ticket de compra se ubica entre \$10 mil a \$100 mil pesos mensuales, en promedio se realizan servicios estéticos una vez al mes y destacan por tener una baja fidelidad, 21% de ellos reconocen que no cambiarían el local al cual asisten. De lo anterior es posible observar un mercado no cautivo y con disponibilidad de pago.

Para cumplir con el objetivo de participación de mercado de un 30%, el modelo de negocio contempla dos líneas de ingresos a partir de la venta de servicios puntuales y por suscripción, se implementarán iniciativas de inversión en marketing digital e impreso (\$27,3 millones de pesos equivalentes a un 17,1% de los costos y gastos totales), para ambos casos se gestionará por medio de empresas especializadas, se utilizará tecnología de punta para la obtención de buenos resultados, el canal será a través de una tienda exclusiva en donde la administradora será la encargada de agendar, vender y promocionar en punto de venta.

Para el inicio de actividades se requiere una inversión inicial de \$31,2 millones de pesos, esto corresponde a capital de trabajo, gastos en la adaptación del local y la compra de equipos e insumos entre algunos otros, una vez puesta en marcha la operación la utilidad neta acumulada al segundo año de trabajo es de \$57,5 millones de pesos, por lo que no se cumple el objetivo de satisfacción propuesto de \$120 millones de utilidad acumulada al segundo año (a los 2,8 años se obtienen \$127 millones de utilidad acumulada), a pesar de esto, la recuperación de la inversión se produce al primer año, el VAN obtenido al segundo año es de \$26,8 millones de pesos y la TIR en el mismo periodo de evaluación es de un 79% lo que se encuentra sobre la tasa de descuento exigida de un 8,06%, lo que lo convierte en un proyecto factible de realizar en la provincia de Talagante, no obstante se recomienda no implementar hasta que se reduzca el impacto del Covid a nivel nacional, dado que es un negocio susceptible a cerrar dado la interacción que requiere con el cliente, se requiere una mayor claridad de los cambios que producirá la nueva constitución (ante posibles cambios de los marcos regulatorios, tanto laborales como de salud).

## **Dedicatoria**

En mi vida siempre me ha gustado tomar desafíos y uno de ellos es estar constantemente estudiando, aprendiendo y experimentando. Tomé el desafío de continuar estudiando el año 2019 realizando este MBA y creo no fue un error, ya que lo que aprendí en estos años de estudio no lo habría conseguido solo con la lectura de libros. Esto no lo logré solo, tengo gente a mis espaldas que me apoyo durante todo este tiempo y es a ellos a quienes les quiero dedicar este pequeño triunfo, en primera instancia a mi señora quien me acompañó, me ayudo e incentivo a no decaer cuando mostraba momentos de cansancio y a mis padres e hijos, los cuales siempre tuvieron palabras de contención en aquellas instancias en que lo necesitaba y por supuesto un apoyo incondicional, ante todo.

## **Agradecimientos**

Quiero tomarme algunas líneas para agradecer a los distintos profesores que me formaron a lo largo del MBA, todos demostraron ser excelentes profesionales y con conocimientos sólidos en sus áreas

Agradecer a mis compañeros, quienes demostraron ser un excelente grupo de personas que me enriquecieron tanto a nivel personal como profesional, a todos ellos les deseo éxito en cada uno de los desafíos que les toque sortear.

Por supuesto agradecer a mi familia, quienes son las personas más importantes para mí en el mundo y también gracias por su apoyo incondicional.

## Tabla de contenido

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.    | Introducción .....  | 1  |
| 1.1   | Descripción general del tema a abordar .....                  | 1  |
| 1.2   | Objetivos.....  | 2  |
| 1.2.1 | Objetivo general .....  | 2  |
| 1.2.2 | Objetivos específicos .....                                   | 2  |
| 1.3   | Alcances .....  | 3  |
| 1.4   | Resultados esperados .....                                    | 3  |
| 2.    | Marco conceptual .....  | 3  |
| 3.    | Diagnóstico de la situación actual del mercado .....          | 4  |
| 3.1   | Mercados en el extranjero .....                               | 5  |
| 3.1.1 | Análisis de la industria en el extranjero .....               | 5  |
| 3.1.2 | Ofertas de valor en el extranjero .....                       | 6  |
| 3.1.3 | Recuperación de algunas economías post covid .....            | 7  |
| 3.2   | Análisis del mercado nacional .....                           | 8  |
| 3.2.1 | Por tamaño del mercado .....                                  | 9  |
| 3.2.2 | Por rentabilidad del mercado .....                            | 12 |
| 3.2.3 | Por crecimiento del mercado.....                              | 13 |
| 3.3   | Análisis de la competencia nacional .....                     | 13 |
| 3.3.1 | Benchmark empresas similares .....                            | 14 |
| 3.3.2 | Canales de venta utilizados .....                             | 15 |
| 3.3.3 | Análisis de la competencia en la provincia de Talagante ..... | 16 |
| 3.4   | Análisis de los clientes.....                                 | 16 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.4.1 | Requerimiento de necesidades por segmento .....        | 17 |
| 3.4.2 | Valoración de los servicios por segmento .....         | 19 |
| 3.4.3 | Análisis de los segmentos evaluados .....              | 20 |
| 3.5   | Análisis del entorno .....                             | 23 |
| 3.5.1 | Económico .....  | 23 |
| 3.5.2 | Político .....   | 27 |
| 3.5.3 | Social .....   | 29 |
| 3.5.4 | Tecnológico.....                                       | 32 |
| 4.    | Síntesis del diagnóstico .....                         | 34 |
| 4.1   | Análisis de la matriz FODA del mercado .....           | 34 |
| 4.2   | Matriz de atractivo por segmento.....                  | 38 |
| 5.    | Elaboración de la estrategia .....                     | 39 |
| 5.1   | Definición del segmento objetivo .....                 | 39 |
| 5.2   | Descripción del servicio y la propuesta de valor ..... | 40 |
| 5.3   | Marketing mix .....                                    | 41 |
| 5.3.1 | Producto.....  | 41 |
| 5.3.2 | Promoción .....  | 42 |
| 5.3.3 | Plaza .....  | 44 |
| 5.3.4 | Precio.....  | 44 |
| 5.4   | Estrategia de ventas .....                             | 45 |
| 5.5   | Modelo de negocio .....                                | 46 |
| 5.6   | Definición de ubicación del local.....                 | 47 |
| 5.7   | Layout del local.....                                  | 50 |
| 6.    | Análisis económico .....                               | 51 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6.1   | Determinación de inversión inicial .....                 | 51 |
| 6.1.1 | Inversión en activos intangibles .....                   | 51 |
| 6.1.2 | Inversión activos tangibles .....                        | 52 |
| 6.2   | Determinación de ingresos y costos .....                 | 54 |
| 6.2.1 | Fuentes de ingreso .....                                 | 54 |
| 6.2.2 | Costos asociados.....                                    | 56 |
| 6.2.3 | Gastos asociados.....                                    | 58 |
| 6.3   | Tasa de descuento del proyecto.....                      | 59 |
| 6.4   | Determinación de las necesidades de financiamiento ..... | 60 |
| 6.5   | Construcción del flujo de caja.....                      | 60 |
| 6.6   | Análisis del VAN, TIR y Payback.....                     | 62 |
| 6.7   | Análisis de sensibilidad.....                            | 62 |
| 7.    | Conclusiones y recomendaciones .....                     | 63 |
| 7.1   | Conclusiones .....                                       | 63 |
| 7.2   | Recomendaciones .....                                    | 65 |
| 8.    | Bibliografía.....  | 67 |
| 9.    | Anexos.....  | 70 |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1:</b> 10 Servicios más ofrecidos según tipo de segmento enfocado.....     | 7  |
| <b>Tabla 2:</b> Precauciones de las empresas ante el covid-19 en el extranjero..... | 8  |
| <b>Tabla 3:</b> Caracterización del segmento por tamaño de la empresa .....         | 13 |
| <b>Tabla 4:</b> Caracterización de empresas.....                                    | 15 |
| <b>Tabla 5:</b> Competencia en la provincia de Talagante .....                      | 16 |
| <b>Tabla 6:</b> Segmentos definidos.....  | 17 |
| <b>Tabla 7:</b> Necesidades por segmento.....                                       | 18 |
| <b>Tabla 8:</b> Atributos preferidos por el cliente a partir del covid-19.....      | 19 |
| <b>Tabla 9:</b> Análisis segmentos evaluados .....                                  | 21 |
| <b>Tabla 10:</b> Venta de servicios estéticos por segmento a nivel nacional .....   | 22 |
| <b>Tabla 11:</b> Venta de servicios estéticos provincia de Talagante.....           | 22 |
| <b>Tabla 12:</b> Fortalezas y debilidades por segmento.....                         | 35 |
| <b>Tabla 13:</b> Oportunidades y amenazas por segmento.....                         | 36 |
| <b>Tabla 14:</b> Matriz de atractivo por segmento .....                             | 38 |
| <b>Tabla 15:</b> Value proposition canvas .....                                     | 40 |
| <b>Tabla 16:</b> Tipos de planes .....  | 42 |
| <b>Tabla 17:</b> Precios servicios a ofrecer .....                                  | 45 |
| <b>Tabla 18:</b> Modelo de negocio canvas.....                                      | 46 |
| <b>Tabla 19:</b> Local arriendo Peñaflores .....                                    | 48 |
| <b>Tabla 20:</b> Local arriendo Talagante 1 .....                                   | 48 |
| <b>Tabla 21:</b> Local arriendo Talagante 2.....                                    | 49 |
| <b>Tabla 22:</b> Elección del local óptimo .....                                    | 49 |
| <b>Tabla 23:</b> Secciones centro de estética.....                                  | 50 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 24:</b> Inversión inicial, puesta en marcha .....  | 51 |
| <b>Tabla 25:</b> Costo asociado al desarrollo de una página web .....                               | 52 |
| <b>Tabla 26:</b> Inversión del área administrativa .....  | 53 |
| <b>Tabla 27:</b> Inversión área operacional .....   | 53 |
| <b>Tabla 28:</b> Inversión de insumos .....   | 53 |
| <b>Tabla 29:</b> Variación de precios de los servicios, por un período de 5 años.....               | 54 |
| <b>Tabla 30:</b> Proyección de ventas para un período de 5 años .....                               | 55 |
| <b>Tabla 31:</b> Ingresos por la línea de producto .....  | 55 |
| <b>Tabla 32:</b> Costos de mano de obra .....   | 56 |
| <b>Tabla 33:</b> Proyección de costos fijos, período de 5 años .....                                | 57 |
| <b>Tabla 34:</b> Proyección de costos variables .....   | 57 |
| <b>Tabla 35:</b> Proyección de gastos, para un período de 5 años .....                              | 58 |
| <b>Tabla 36:</b> Fuentes de financiamiento .....  | 60 |
| <b>Tabla 37:</b> Flujo de caja para un período de cinco años.....                                   | 61 |
| <b>Tabla 38:</b> Resultados flujos de caja .....  | 62 |
| <b>Tabla 39:</b> Análisis de sensibilidad, “variación utilidad neta acumulada al segundo año” ..... | 63 |

### **Índice de gráficos**

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico 1:</b> Proyección de ventas mercado internacional.....   | 6  |
| <b>Gráfico 2:</b> Proyección de ventas mercado nacional.....        | 10 |
| <b>Gráfico 3:</b> Proyección de ventas provincia de Talagante ..... | 11 |
| <b>Gráfico 4:</b> Proyección centros de estética .....              | 11 |
| <b>Gráfico 5:</b> Proyección rentabilidades mercado nacional .....  | 12 |
| <b>Gráfico 6:</b> 80-20 Locales en RM .....                         | 14 |

**Gráfico 7:** Valoración promedio de los atributos por tipo de segmento .....20

**Gráfico 8:** Distribución física del centro de estética .....50

### **Índice de anexos**

**Anexo A:** Empresas analizadas mercado internacional.....70

**Anexo B:** Servicios ofrecidos según tipo de segmento al cual se enfoca .....71

**Anexo C:** Precauciones consideradas por las empresas ante la presencia del covid-19, con el objetivo de continuar operando .....73

**Anexo D:** Distribución centros de estética en Chile .....74

**Anexo E:** Proyección de crecimiento de empresas según su tamaño .....75

**Anexo F:** Preguntas encuesta.....77

**Anexo G:** Resultados encuesta .....78

Anexo H: Matriz de atractivo por segmento .....81

**Anexo I:** Cálculo depreciaciones e intereses de deuda .....83

## **1. Introducción**

En este capítulo se entregarán los antecedentes generales en los cuales se enmarcará el proyecto y su justificación. Por otro lado, también se indicará el objetivo general y los objetivos específicos, junto con el alcance del proyecto. Finalizando con los objetivos esperados del presente estudio.

### **1.1 Descripción general del tema a abordar**

El presente informe guarda relación con el estudio de factibilidad de llevar a cabo un centro de estética, esto dado que la belleza ha tomado un rol importante en la sociedad y esto viene definido por la infinidad de información y estereotipos mostrados a través de comerciales de televisión, redes sociales, y la internet en general. En particular los centros de estética dependiendo de su enfoque, son negocios que no requieren de grandes inversiones en activos, sí, requiere de mano de obra especializada, dado que estos tratamientos deben ser realizadas por profesionales tales como cosmetólogas esteticistas, enfermeras especializadas, etc. Dado la alta rentabilidad del mercado hoy en día se ha masificado y fragmentado en una gran variedad de especialidades.

El concepto de belleza es un tema tan antiguo como lo es la historia del ser humano, esto se ve reflejado a través de las distintas culturas que han ido apareciendo a lo largo de los años, este es el caso por ejemplo de la cultura egipcia, en donde a través de pinturas ya daba a entender de cuáles eran sus cánones de belleza, ya que figuraban habitualmente personas delgadas y esbeltas con ojos y cejas marcadas. Sus cuidados estéticos se basaban en la depilación extrema y el uso de aceites perfumados tras los baños. Ya en la época medieval la belleza iba dada por la simetría de los cuerpos los colores vivos de los cuerpos, etc.

El mercado de la cosmética y la salud personal en Chile ha estado en constante crecimiento desde el año 2000. A pesar de que ha existido una desaceleración en las ventas, debido a menores expectativas de crecimiento en la economía Chile<sup>1</sup>, el comportamiento actual y esperado de este sector comercial es mucho más dinámico que en otras industrias, debido a la infinidad de ofertas que existe hoy en día, asociado al cuidado personal y salud de las personas. Hoy en día las mujeres se encuentran con más ingresos disponibles y como consecuencia están dispuestas a buscar tratamientos

---

<sup>1</sup> El Economista 2019. Ventas de la industria cosmética en Chile caen 8,4% en noviembre [en línea] <<https://www.economistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/9619658/01/19/Ventas-de-la-industria-cosmetica-en-Chile-caen-84-en-noviembre.html>> [Consulta: 18 de junio 2020]

premium, con mayor efectividad y mucho más sofisticados que hace 20 años<sup>2</sup>, si bien no hay duda de que las mujeres son las principales consumidoras de servicios de belleza, los hombres actualmente están cerca de constituir al 10% de la demanda. Muchos hombres hoy en día ya poseen hábitos de belleza y se preocupan de su apariencia, y paulatinamente han dejado de sentir vergüenza de asistir a locales, por el qué dirán y también la oferta ya se está ampliando con tratamientos específicos<sup>3</sup>.

Dado el contexto anterior, es que se cree que el estudio de un centro de estética particularmente ubicado en la provincia de Talagante permitiría alcanzar una utilidad acumulada de al menos \$ 120 MM de pesos luego de estar operando durante dos años y entregando servicios que no impliquen llevar a cabo cirugías, aplicación de anestésicos o bien dejar a pacientes internados. Teniendo en consideración los supuestos anteriores es que en una etapa inicial se debe comprender el entorno (tanto oferta como demanda), determinando de este modo los servicios con una mayor proyección de demanda, un modelo de negocio que permita generar una diferenciación con respecto a la competencia y con una estructura financiera y de costos adecuada al modelo.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar la factibilidad estratégica, técnica y económica para crear un centro de estética en la provincia de Talagante, que genere una utilidad acumulada de al menos 120 millones de pesos al segundo año.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Estudiar la oferta y demanda del mercado para identificar el atractivo del mercado, posibles oportunidades y amenazas del negocio y como se proyecta la industria hacia el futuro.
- Conocer la propuesta de valor de empresas existentes en el mercado, para identificar ventajas y desventajas de la oferta en el país.

---

<sup>2</sup> Nielsen 2016. La mujer chilena no escatima en gastos a la hora de cuidar su belleza [en línea] <<https://www.nielsen.com/cl/es/press-releases/2016/la-mujer-chilena-no-escatima-en-gastos-a-la-hora-de-cuidar-su-belleza/>> [Consulta: 18 de junio 2020]

<sup>3</sup> Carolina Guzmán. 2013. Perfil de mercado sobre oportunidades comerciales para franquicias y su posterior instalación en Chile, [en línea] <[https://www.ocexperuenchile.cl/archivos/inteligencia\\_comercial/Perfil\\_de\\_Mercado\\_sobre\\_Oportunidades\\_para\\_Franquicias\\_en\\_Chile\\_PROMPERU.pdf](https://www.ocexperuenchile.cl/archivos/inteligencia_comercial/Perfil_de_Mercado_sobre_Oportunidades_para_Franquicias_en_Chile_PROMPERU.pdf)> [Consulta: 18 de junio 2020]

- Desarrollar un plan de marketing que permita competir por un segmento específico, bajo una estrategia de precios adecuado y llegar al consumidor a través de canales de conveniencia.
- Definir ubicación física del local y layout que permita desarrollar la propuesta de valor.
- Validar económicamente la factibilidad de crear el centro estético en la provincia de Talagante.

### **1.3 Alcances**

- El análisis contempla solo servicios de tratamientos no invasivos (ejemplo depilación láser, limpieza facial, etc) ¿cuáles serán?, se obtendrá a partir del estudio de mercado.
- Geográficamente la operación del análisis se concentrará delimitada, solo a la provincia de Talagante.
- Sólo se analizará las tendencias de otros países con el objetivo de tener una referencia de posibles oportunidades u amenazas para el modelo de negocio.
- No se evaluará la localización del local en otras comunas o regiones del país.
- No se considerará la implementación y posterior control de la ejecución del proyecto.
- No se describirá detalladamente la estructura y el perfil de cargos de la organización.

### **1.4 Resultados esperados**

- Comprender la propuesta de valor del mercado.
- Identificar existencia de un mercado potencial.
- Generar una propuesta de valor, que permita diferenciarse de la oferta ya existente.
- Validar factibilidad de crear el centro de estética.

## **2. Marco conceptual**

Para efectos de generar un mejor entendimiento de los temas a tratar en el presente informe a continuación, se mencionará los términos o conceptos claves necesarios.

**Centro de estética:** un centro de estética es aquel en donde se realizan tratamientos cosméticos mínimamente invasivos con el objetivo de mejorar la satisfacción de los pacientes con respecto a su apariencia física. Por lo general combinan las prácticas del cuidado de la salud con los servicios de belleza.

Uno de los elementos diferenciadores que los destacan por ejemplo de un SPA, es que este último sus tratamientos para la salud y la belleza son en base al agua, tratado a distintas temperaturas.

**Tipos de tratamientos:** en cuanto a los tipos de tratamientos a aplicar en este tipo de rubro, destacan dos tipos, aquellos que requieren una atención quirúrgica o bien llamado tratamientos invasivos y aquellos que no requieren hospitalización, cirugía o anestesia denominados tratamientos no invasivos. Aquellos que corresponden a tratamientos invasivos, si bien requieren tratamientos quirúrgicos, tienen el fin de lograr cambios de más profundos no tan solo a nivel facial, sino que también corporal, por su parte aquellos no invasivos, si bien permiten continuar con el diario vivir una vez realizada el tratamiento, estos deben realizarse de forma periódica, ya que muchas veces no son definitivos.

**Pandemia (coronavirus):** La pandemia es un brote epidémico (enfermedad que se propaga sin control), que afecta a más de un continente y los casos ya no son solamente importados, sino que por transmisión comunitaria. El proyecto en evaluación se ve impactado por el coronavirus, pandemia que afecta al mundo al menos a lo largo de todo el año 2020 y con toda seguridad permanecerá durante el 2021, esta enfermedad es importante mencionarla dado que será un tema por considerar durante toda la evaluación debido a que muchos negocios de contacto presencial han debido adaptarse o bien cerrar durante los periodos de cuarentena.

**Red social:** Son un conjunto de personas con vínculos entre sí, ya sean de amistad, parentesco, laboral. Estas redes sociales permitieron que las personas pudiesen juntarse por medio de un entorno virtual. Hoy en día destaca una gran cantidad de redes sociales, entre ellas tenemos algunas como instagram, Facebook, twitter y linkedin, esto solo por mencionar algunas. A nivel de empresas han tomado una real relevancia ya que, a través de estas redes, las empresas se dan a conocer y llegan a una gran cantidad de personas, sin la necesidad de realizar grandes esfuerzos económicos.

### **3. Diagnóstico de la situación actual del mercado**

El presente capítulo, se enfocará en dar a conocer y entender el entorno en el cual se mueve la industria de la estética, analizando tanto las características, dimensiones y rentabilidad tanto del mercado internacional como el mercado nacional. Finalmente, de este análisis se pretende obtener tanto las fortalezas como las debilidades (entendiendo que este negocio no existe aún). Con esta información se pretende obtener conclusiones que permitan determinar cuál será el segmento objetivo y como será que competirá el proyecto en esta industria.

## 3.1 Mercados en el extranjero

### 3.1.1 Análisis de la industria en el extranjero

Son múltiples los informes de empresas de marketing internacional que hablan de que el mercado de la estética en el mundo ha estado creciendo en el orden de un 8% y continuará creciendo en torno al 10,9% hasta el 2025, con un volumen de ventas en torno a los USD 15,9 mil millones<sup>4</sup> para ese año, esto según el informe levantado por la empresa Market and Markets el crecimiento viene dado principalmente por un aumento en los tratamientos mínimamente invasivos y no invasivos, como también el mayor consumo de estos servicios por parte de género masculino. A partir del mismo estudio se indica que América del Norte es el principal mercado seguido de Europa. En tanto que la región Asia-Pacífico se proyecta como una de las regiones de más rápido crecimiento.

Por su parte, la compañía Grand View Research (año 2019)<sup>5</sup>, indica que los tratamientos no invasivos como la depilación láser, microdermoabrasión y la poco invasiva inyección de bótox, fueron los más realizados el 2018. En cuanto a los tratamientos invasivos más populares fueron la liposucción (más de 246.357 procedimientos en EEUU el año 2017), aumento mamario y la remodelación de nariz, entre otros.

Considerando esta información, en conjunto con las estimaciones de crecimiento que el fondo monetario internacional tiene para el mundo<sup>6</sup> (5,4% de crecimiento para el 2021), es que se realizaron dos proyecciones, la primera con la estimación de crecimientos compuesta anual de un 10,9% según Markets and Markets y la segunda considerando la información suministrada por el FMI de lo que sería el valor del mercado internacional para los próximos cinco años (ver gráfico n°1).

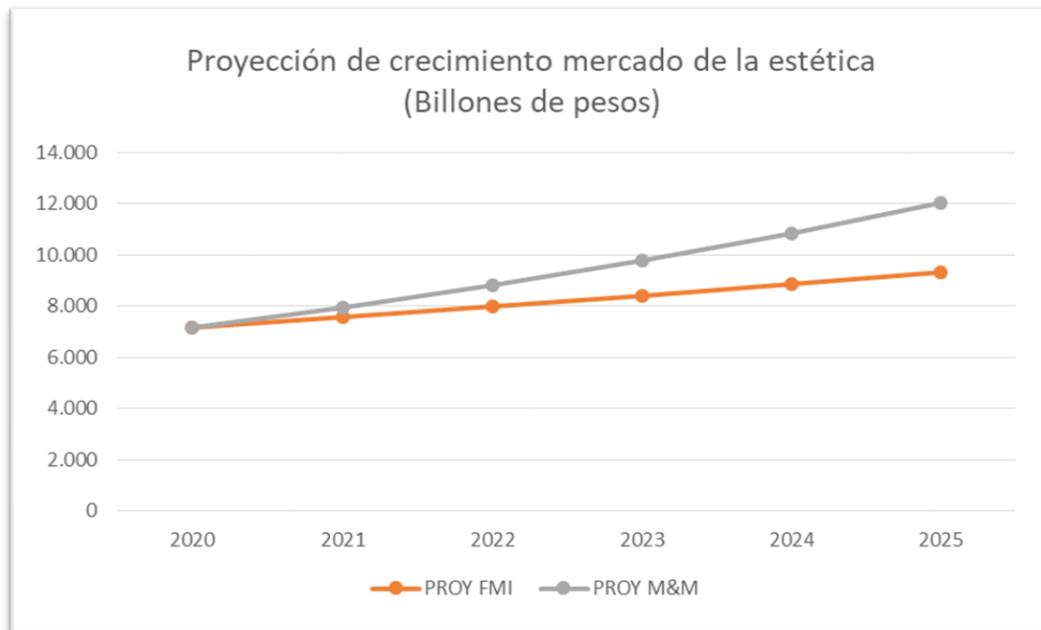
---

<sup>4</sup> Markets and Markets 2020. Mercado de la estética médica [en línea] <<https://www.marketresearchfuture.com/reports/aesthetics-market-3136>> [Consulta: 22 de Agosto 2020]

<sup>5</sup> Grand View Research 2019. Informe de análisis de tamaño, participación y tendencias del mercado de la medicina estética por tipo de procedimiento y pronósticos de segmento 2019-2026 [en línea] <<https://www.medaestheticstraining.com/medical-aesthetics/>> [Consulta: 22 de Agosto 2020]

<sup>6</sup> Fondo monetario internacional 2020. Informe de perspectiva de la economía mundial junio 2020 [en línea] <<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>> [Consulta: 22 de Agosto 2020]

**Gráfico 1: Proyección de ventas mercado internacional**



**Fuente:** Elaboración propia

De la gráfica anterior es posible observar una proyección al alza de ambas entidades, siendo un poco más conservadora la del FMI, aun así, hablamos de un mercado que las ventas giran entorno a los 9.000 a 12.000 billones de pesos en un horizonte de tiempo de cinco años, lo que habla de un mercado dinámico y en constante crecimiento. Para entender las características de este a continuación, se analizará la oferta de la industria en el extranjero.

### 3.1.2 Ofertas de valor en el extranjero

Con el objetivo de determinar cuáles son las ofertas de valor de las empresas en el extranjero, y teniendo en consideración el informe realizado por Market Research Future (año 2019)<sup>7</sup>, es que se analizaron 15 empresas internacionales (ver Anexo A), en donde se distribuyeron según el tipo de segmento al cual apuntan y los tipos de servicios ofrecidos, obteniendo los siguientes resultados.

---

<sup>7</sup> Market Research Future 2019. Mercado de la estética: información por procedimiento, por usuario final y por región- pronóstico mundial hasta el 2025 < <https://www.marketresearchfuture.com/reports/aesthetics-market-3136>> [ Consulta: 22 de Agosto 2020]

**Tabla 1:** 10 Servicios más ofrecidos según tipo de segmento enfocado

| Medio                                    | Alto                         |
|--|------------------------------|
| ESTIRAMIENTO FACIAL (LIFTING).           | ADELGAZAMIENTO FACIAL.       |
| LIMPIEZA Y ACNE.                         | ARRUGAS EN LA FRENTE.        |
| RINOPLASTIA (ACIDO HIALURONICO).         | TRANSPLANTE PELO.            |
| TRATAMIENTO MENTON.                      | DEPILACIÓN PECHO O ABDOMEN.  |
| LINEAS DE EXPRESION.                     | LIPOLISIS (ELIM GRASA).      |
| ESTIRAMIENTO DE PIEL Y CELULITIS.        | AUMENTO DE PECHOS.           |
| DEPILACIÓN ROSTRO.                       | PIGMENTACIÓN CAB             |
| LEVANTAMIENTO CEJAS (LIFTING).           | TRATAMIENTO CUERO CABELLUDO. |
| MANDIVULA (ACIDO HIALURONICO).           | ABDOMINOPLASTIA.             |
| REFUERZO DE LA PIEL (ACIDO HIALURONICO). | CRIOLIPOLISIS.               |

**Fuente:** Elaboración propia

Para un mayor detalle de los servicios ofrecidos según el enfoque de cada compañía ver Anexo B. Del análisis realizado es posible observar los siguientes comportamientos las empresas que apuntan a un segmento alto, tienden a ofrecer entre un total de 15 a 30 tipos de servicios destacando tratamientos para el acné, depilación láser, rinoplastia con ácido hialurónico, reducción de arrugas entre otros, finalmente cabe destacar que el 40% de ellas posee más de un local. Por su parte las empresas enfocadas a un segmento medio, en promedio ofrecen un total de entre 6 a 15 servicios, ninguno de ellos ofrecía un tratamiento estético que involucrara cirugía. Cabe mencionar que en torno al 60% de los centros evaluados ofrecen servicios de depilación láser, cabe mencionar que, en consonancia con los centros enfocados a un segmento alto, también se ofrecen servicios de rinoplastia con ácido hialurónico, depilación láser y reducción de arrugas.

En conclusión, es posible observar una tendencia en los distintos centros de estética analizados, en donde, independiente del país los tratamientos a ofrecer y la cantidad de servicios a ofrecer son similares dependiendo del tipo de enfoque que el centro tenga, lo que nos habla de una tendencia en el mercado de la estética a nivel internacional.

### **3.1.3 Recuperación de algunas economías post covid**

La pandemia que ha afectado al mundo no ha sido indiferente al ámbito de la estética, esto dado que los servicios son de alto contacto con el cliente y es en este sentido que muchos centros han debido cerrar por varios meses o bien han debido atender no a plena capacidad viendo de esta manera mermado sus ingresos, esto también representa posibilidades para reinventar la propuesta de valor como lo han realizado ya rubros como el retail, pymes y negocios de barrios entre otros. A continuación, se indica a través de una tabla resumen como es que lo han sobrellevado según el tipo de segmento al cual se encuentran enfocado.

**Tabla 2:** Precauciones de las empresas ante el covid-19 en el extranjero

| Centros segmento alto  | Centros segmentos medio   |
|--|---|
| •100% de los centros implementa, coordinación por teléfono, limpieza de manos , guantes, control t°, mascarilla    | •Potencian aquellas actividades en donde no incurren en gastos directos, como limitación personas en local. |
| •Limitación de personal dentro del centro (100% de los centros).   |   |
| •40% de los centros evaluados implementa el diagnóstico online.  |   |
| •En promedio hacen uso de 5 medidas preventivas.   | •En promedio utilizan 4 medidas preventivas.  |
| •80% de los centros evaluados abre parcialmente (porque tienen más de un local y ofrecen servicios más invasivos). | •72% de los locales tiene una apertura total (no ofrecen la gama completa de sus servicios).                |

**Fuente:** Elaboración propia

Del análisis realizado cabe destacar la utilización de los medios tecnológicos como las redes sociales, o bien el uso de aplicaciones para realizar diagnósticos básicos de forma remota, son algunas de las innovaciones impulsadas por el distanciamiento social que debe mantener la población. En cuanto a la cantidad de iniciativas implementadas para prevenir la propagación del covid, las empresas llevan a cabo entre 4 a 5 actividades tales como, uso de guantes, mascarilla, pago electrónico y aviso para ingresar el local por medio de whatsapp entre otros. Ahora bien, hay que mencionar que ninguno de los centros evaluados ya sea que estén enfocados tanto al segmento alto como el bajo, hizo mención de llevar el centro de estética al hogar del cliente, por lo que esta posibilidad debe ser evaluada a través del estudio de mercado en el mercado nacional

### 3.2 Análisis del mercado nacional

A partir del análisis del mercado nacional se determinará qué tan grande es el mercado de la estética en el país, cuál es la rentabilidad de este y que tan sostenible es el crecimiento en Chile.

Cabe mencionar que según el estudio realizado por la compañía Peixe (antiguamente Groupon)<sup>8</sup>, las búsquedas que más se dan en la página de ofertas son:

---

<sup>8</sup> Chicureo Hoy 2019. ¿Cuánto gastan los chilenos en productos y servicios de bienestar y belleza? [en línea] <<https://www.chicureohoy.cl/actualidad/cuanto-gastan-los-chilenos-en-productos-y-servicios-de-bienestar-y-belleza/>> [ Consultado 23 de agosto 2020]

Peluquería: En particular el alisado permanente con un valor promedio de \$18.891 pesos, como también las manicures con un valor promedio de \$12.000 pesos.

Depilación: Es el tercer servicio más buscado, predominando la depilación láser, siendo el gasto promedio de \$56.900 pesos.

Facial: Es otra de las opciones más buscadas en donde la limpieza facial la más buscada con un gasto promedio de \$22.340 pesos

Reductores: los tratamientos reductores, con opciones que van desde los \$45.000 pesos en promedio.

### **3.2.1 Por tamaño del mercado**

En cuanto al tamaño del mercado nacional, se consideró la información entregada por el instituto nacional de estadísticas (INE), el cual guarda relación con la venta de servicios del rubro de peluquerías y otros tratamientos de belleza al año 2018 (corresponde al último disponible), para proyectar la información se consideró el PIB del año 2019 que fue de 1,1%, el PIB para el 2020 fue de un -5,8% según el banco central<sup>9</sup> y el año 2021 se estima un crecimiento entorno al 9% según el central<sup>10</sup>, por otro lado para el 2022 y el 2023 se proyecta un PIB de 2% y 2,7% respectivamente según la misma entidad, por lo que para los años posteriores también será considerado el PIB de un 2,7%. Con el objetivo de acotar los resultados solamente a centros de estética, es que se utilizó la información proporcionada por las seremis de salud regionales, correspondientes a los centros de estética que ellos tienen registrados, el cual asciende a un total de 1.655 centros de estética a lo largo del país (cabe mencionar que la cantidad debe ser mayor, dado que muchos locales funcionan sin estar registrados), esta información se cruzó con la base de datos proporcionada por el INE correspondiente a la cantidad de centros de peluquería y salones de belleza existentes en el país, a partir de esto se determinó que, al 2020 existen un total de 16.102 locales vigentes en Chile, por lo que específicamente los centros de estética corresponderían a un total porcentual del 10,2%. A continuación, se presenta en la gráfica n°2, el volumen de ventas proyectado según el PIB estimado para los próximos años en Chile y en la gráfica n°3 la proyección de centros de estética al 2025 en nuestro país.

---

<sup>9</sup> Banco central. Informe de política monetaria IPOM. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-marzo-2021>> [Consulta: 8 de mayo 2021]

<sup>10</sup> Banco central. Informe de política monetaria IPOM. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-junio-de-2021>> [Consulta: 12 de junio 2021]

**Gráfico 2:** Proyección de ventas mercado nacional



**Fuente:** Elaboración propia

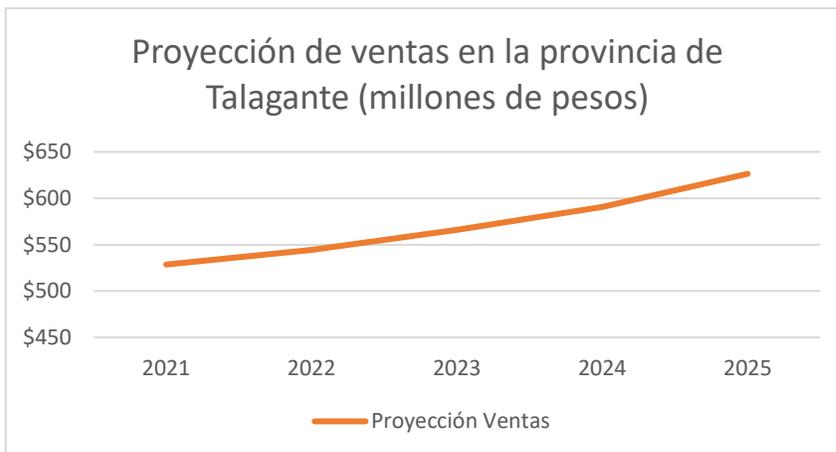
De la tabla anterior es posible observar que, previo a la proyección (años 2020 en adelante), se presentó un crecimiento constante en el volumen de ventas entre el año 2006 al 2018 (datos oficiales), promediando un 8% de crecimiento anual. Por otro lado, cabe mencionar que algunos de esos años el PIB en el país fue negativo, ejemplo de ello es el 2009 con un PIB de -1,6%<sup>11</sup> en donde el mercado de la estética continuó creciendo, de lo anteriormente mencionado es posible presumir que no depende directamente de la situación país y podría ser dependiente de otro tipo de factores. De este crecimiento solo cabe excluir dos periodos, que son los periodos 2011 – 2012 y 2019-2020 este último, producto del estallido social y la pandemia (dada las limitaciones de apertura de los locales y el confinamiento social), ahora bien, en cuanto a los volúmenes de venta, estos debiesen ser cercanos para el 2025 a \$17.770 millones de pesos. Finalmente falta corroborar si el crecimiento cercano al 108% entre los años 2017 al 2018 es sostenible en el tiempo o bien corresponde a un caso aislado en el volumen de ventas.

Particularmente en la provincia de Talagante se proyecta al año 2025 ventas totales equivalentes a \$626 millones de pesos como es posible observar en la siguiente gráfica.

---

<sup>11</sup> Datos macro. El PIB de Chile sigue creciendo [en línea] <<https://datosmacro.expansion.com/pib/chile>> [ Consulta: 5 de mayo]

**Gráfico 3:** Proyección de ventas provincia de Talagante

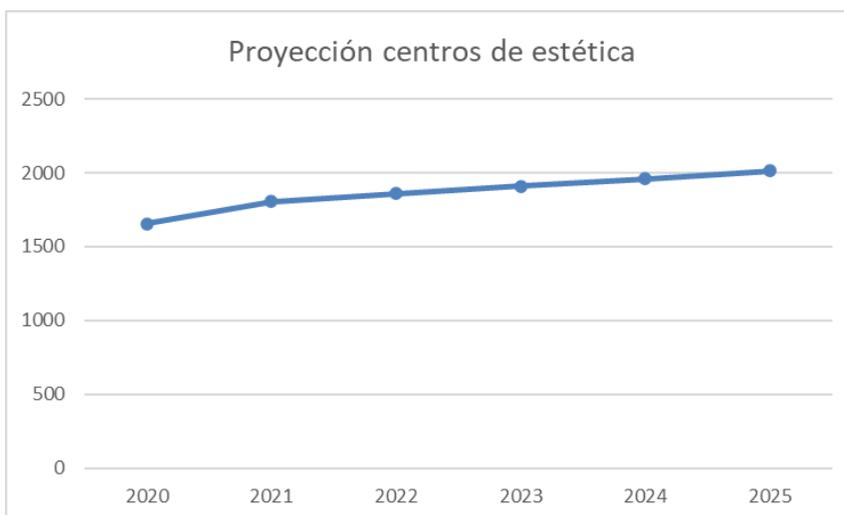


**Fuente:** Elaboración propia

Teniendo en consideración los datos presentados, cabe concluir que existe un mercado potencial para este tipo de servicios, resta analizar la competencia y las cualidades de los clientes en esta zona para determinar si es o no atractivo instalar un centro de estética.

A continuación, y con el objetivo de obtener una visualización macro de la competitividad de este tipo de mercado, es que se presentará en la gráfica n°3 la proyección de centros de estética en nuestro país.

**Gráfico 4:** Proyección centros de estética



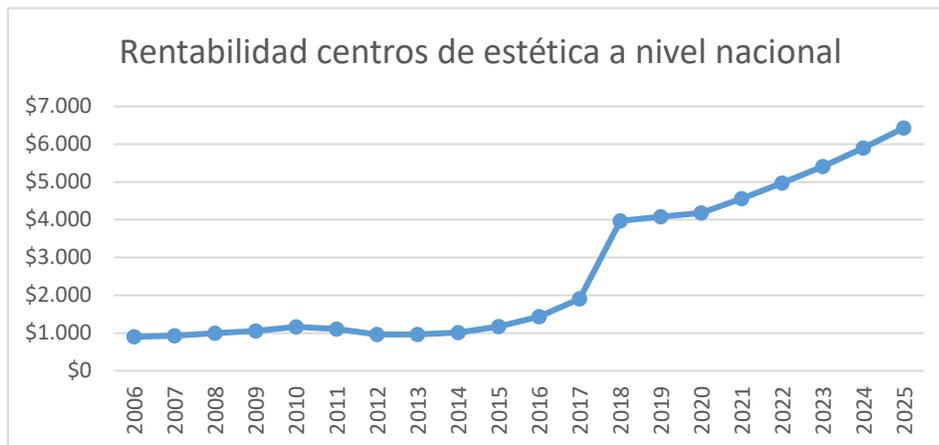
**Fuente:** Elaboración propia

Teniendo en consideración los datos suministrados por las seremis de salud de cada región el cual indicó un total de 1.655 centros estéticos para el 2020 (es posible observar la distribución de los locales registrados en el país en el anexo D), y teniendo en consideración el mismo crecimiento del PIB indicado anteriormente, es que se proyectó para el año 2025, un total de 2.013 centros a lo largo del país (crecimiento promedio de un 4% anual). Si bien son una gran cantidad de centros, estos en su mayoría son de un tamaño pequeño a microempresa con ingresos que no superan las 25.000 UF (unos \$75 millones de pesos), como es posible observar en el anexo E.

### 3.2.2 Por rentabilidad del mercado

Para determinar la rentabilidad del mercado se considerará como referencia lo indicado por la compañía Globe Newswire, en donde analiza los resultados financieros de la empresa Aesthetic Medical International Holdings Group<sup>12</sup>, del análisis se indica que la empresa tiene un EBITDA del 31,3% el año 2019. Teniendo en consideración la rentabilidad estimada, sumada a la proyección de ventas estimadas en el punto anterior es que elaboró una estimación de las rentabilidades al 2025, la cual es posible observar en la gráfica n°5.

**Gráfico 5:** Proyección rentabilidades mercado nacional



**Fuente:** Elaboración propia

De la gráfica, se proyecta una rentabilidad en torno a los \$6.430 millones de pesos, para todo lo que es el negocio de la estética. Teniendo en consideración que actualmente el 43% de los centros registrados corresponden a la región metropolitana y asumiendo que

<sup>12</sup> Aesthetic Medical International Holding Group. Reporte resultados financieros no auditado trimestral 2020 [en línea] <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/06/26/2053928/0/en/Aesthetic-Medical-International-Holdings-Group-Limited-Reports-First-Quarter-2020-Unaudited-Financial-Results.html> [Consultado: 11 de octubre 2020]

esta proporción se mantiene a lo largo del tiempo, se esperaría que en la Región Metropolitana se observe una rentabilidad de \$2.765 millones de pesos al 2025.

Ahora bien, acotando esta información a la provincia de Talagante y considerando la proyección de ventas de la zona, se estima que, entre los años 2021 al 2025 las rentabilidades debiesen promediar \$179 millones de pesos, lo cual en primera instancia permitiría cumplir la condición de satisfacción establecida en el objetivo general, lo cual para validarlo queda realizar la evaluación económica.

### 3.2.3 Por crecimiento del mercado

El mercado de los centros belleza y estética, ha crecido entorno al 8% promedio anual, esto según los datos del INE presentados en el análisis del mercado nacional (se considera el promedio entre los años 2007 al 2017), se cree que esto es gatillado por los cambios en las perspectivas del cliente respecto a lo que es verse y sentirse bien. En la tabla n°3 es posible ver una caracterización de los distintos tipos de empresas

**Tabla 3:** Caracterización del segmento por tamaño de la empresa

| Grande   | Mediano  | Pequeño  | Micro  |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicados en Providencia</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicados en Las Condes y Vitacura</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concentrados en las comunas centro y oriente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concentrados en las comunas centro y oriente</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta el 2017 sólo existían 03 centros en la categoría</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Al año 2018 existían 07 centros</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Al año 2018 existían 219 centros</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Al año 2018 existían 13.850 centros</li> </ul>          |
| -  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crece a una tasa de un 4% anual promedio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crece a una tasa de un 5% anual promedio</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crece a una tasa de un 2% anual promedio</li> </ul>     |

**Fuente:** Elaboración propia

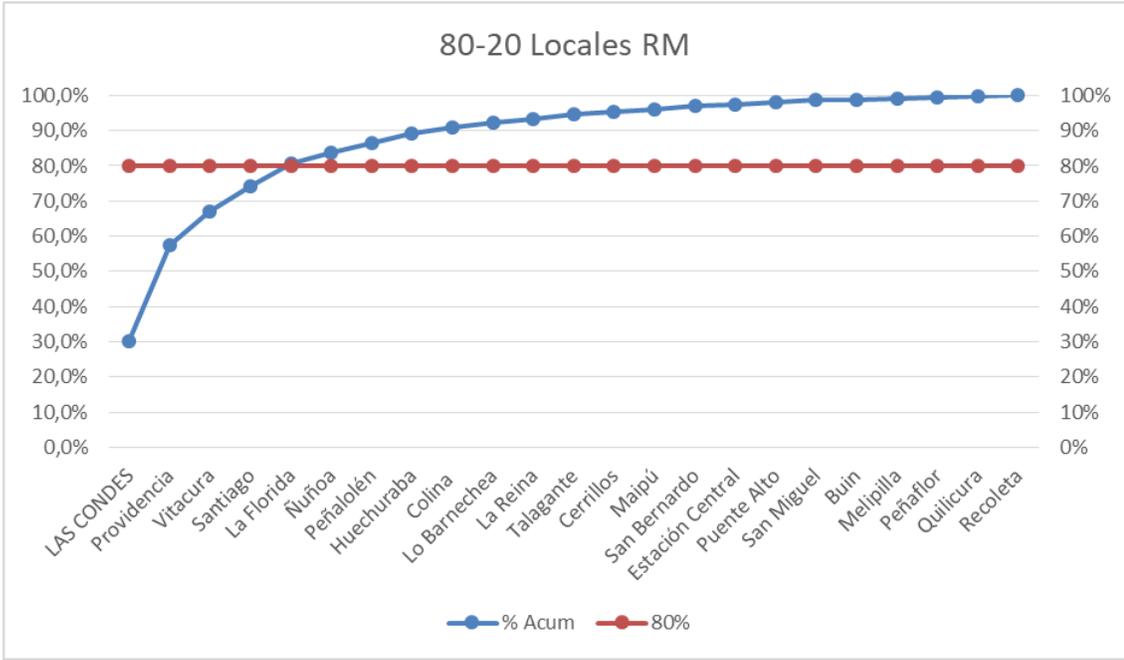
Dada la tabla anterior es posible observar la baja o nula cantidad de empresas grandes, en su mayoría los centros estéticos se ubican entre la zona centro y oriente de la capital, las comunas que concentran cerca del 80% de la totalidad de centros de estética en la capital son las comunas de; las Condes, Providencia, Vitacura, Santiago y la Florida.

### 3.3 Análisis de la competencia nacional

En este punto se tratarán temas que permitan determinar qué tan competitiva es la industria de la estética, cuáles pueden ser las posibles oportunidades que ofrece el entorno, con el objetivo de obtener una estrategia que permita ser competitivo una vez se integre al mercado. Para lo anterior se realizará un benchmark con empresas similares, los canales de venta que estos utilizan y como compiten particularmente en la provincia de Talagante.

En la región metropolitana existe un total de 716 locales (al menos validados por la seremi de salud de la RM), de estos el 80% se concentra en solo 5 comunas (Las Condes, Vitacura, Santiago, Providencia y La Florida), en la provincia de Talagante sólo se concentran 6 locales registrados.

**Gráfico 6: 80-20 Locales en RM**



**Fuente:** Elaboración propia

De la gráfica anterior es posible observar que, comunas como la de Talagante, Peñaflor o Melipilla (son 3 de las 5 comunas que conforman la provincia), forman parte de una pequeña proporción del total de locales registrados en la región metropolitana, ante lo cual resta determinar si existe un mercado potencial y que tan agresiva es la competencia existente.

**3.3.1 Benchmark empresas similares**

Para entender como compiten las empresas, cuáles son sus atributos principales, cuáles son sus canales de venta y atención preferidos y cuál es su propuesta de valor, es que se realizó un benchmark con 30 empresas similares, algunas de ellas enfocadas a un segmento alto, otra proporción enfocada al segmento medio y otro a un segmento bajo, a continuación (destacar que todas pertenecen a organizaciones de la región metropolitana), se presenta la tabla comparativa que permitirá comprender de qué forma compiten según segmento.

**Tabla 4:** Caracterización de empresas

| Item                     | Segmento bajo   | Segmento medio   | Segmento alto  |
|--------------------------|---|--|--|
| Cantidad de locales      | 1   | 1 a 15   | 1 a 9  |
| Cantidad de servicios    | 4 a 10  | 7 a 11   | 9 a 20   |
| Enfoque de los servicios | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Depilación láser</li> <li>•Masajes</li> <li>•Limpieza facial</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Depilación láser</li> <li>•Rejuvenecimiento facial</li> <li>•Masajes</li> <li>•Tratamiento acné</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Depilación láser</li> <li>•Rejuvenecimiento facial</li> <li>•Eliminación de grasas</li> <li>•Masajes</li> <li>•Limpieza facial</li> <li>•Tratamiento acné</li> </ul> |
| Precios                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Depilación láser (15 a 55 mil pesos)</li> <li>•Rejuvenecimiento facial</li> <li>•Eliminación grasas (40 mil pesos)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Depilación láser (12 a 50 mil pesos)</li> <li>•Rejuvenecimiento facial (38 a 70 mil pesos)</li> <li>•Eliminación grasas (28 a 80 mil pesos)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Depilación láser (15 a 63 mil pesos)</li> <li>•Rejuvenecimiento facial (25 mil pesos)</li> <li>•Eliminación grasas (40 a 100 mil pesos)</li> </ul>                   |
| Canales de comunicación  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Página web</li> <li>•Facebook</li> <li>•Instagram</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Página web</li> <li>•Facebook</li> <li>•Instagram</li> <li>•Blog</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Página web</li> <li>•Facebook</li> <li>•Instagram</li> <li>•Blog</li> </ul>  |
| Promoción                | Uso intensivo de promociones y mezcla de servicios. Poco uso de Instagram y Facebook.   | Uso intensivo de promociones. Alta actividad en redes como Facebook e Instagram.   | Uso intensivo de promociones. Alta actividad en redes como Facebook e Instagram.   |

**Fuente:** Elaboración propia

Cabe destacar de la tabla anterior que, es común que, independiente del tipo de segmento al cual se enfoquen todas las empresas tienden a ofrecer servicios de depilación láser, rejuvenecimiento facial y eliminación de grasas, por su parte los canales de comunicación son más o menos los mismos, exceptuando que las empresas de segmento medio y alto hacen uso de blog, en donde ofrecen tips para los cuidados de la piel e indican los beneficios de cada uno de los servicios que estos ofrecen, en cuanto a los canales de comunicación tal como fue la tendencia en las empresas del extranjero, las nacionales destacan por utilizar la página web de la compañía, Facebook e Instagram como medio para promocionar ofertas, servicios, y coordinación de los servicios. Por último, se tiene la cantidad de servicios que ofrecen según el enfoque de la compañía, en donde es posible observar que la cantidad ofrecida es similar a la de las empresas en el extranjero, esto nos permite identificar un patrón de servicios estándar entre los competidores.

### 3.3.2 Canales de venta utilizados

Como fue presentado en la tabla anterior una forma común en donde la competencia concreta sus ventas, coordina y se da a conocer es a través de la visita al local, página web y ahora en este último tiempo se han ido sumando el uso de redes sociales tales como Instagram y Facebook, el uso de estos medios es utilizado por cerca del 80% de los locales evaluados. Uno de los grandes beneficios que presenta este tipo de canales es la posibilidad de reducir costos en fuerza de ventas y la masividad que ofrecen.

### 3.3.3 Análisis de la competencia en la provincia de Talagante

Para el emprendimiento de cualquier negocio nuevo resulta clave entender el entorno en el cual convivirá la compañía, como se compite o hacia donde se mueve el mercado. Específicamente en la provincia de Talagante existen un total de cuatro empresas (son seis centros de atención) que ofrecen servicios estéticos, las cuales se encuentran representadas en la siguiente tabla.

**Tabla 5:** Competencia en la provincia de Talagante

| COMUNA    | NONBRE DEL ESTABLECIMIENTO        | ENFOQUE SEGMENTO | TIPO DE SERVICIO                                      |
|-----------|-----------------------------------|------------------|---|
| Melipilla | Lasertam Melipilla                | Bajo             | Depilación láser, Manicure y Pedicure                 |
| Peñaflor  | Centro de Estética Miraflores SpA | Medio            | Eliminación grasa, Depilación láser, masajes          |
| Talagante | Centro Magnolia Estética          | Medio            | Limpieza facial, Depilación láser, Eliminación grasas |
| Talagante | Ecoesthetic                       | Bajo             | Depilación láser, Manicure y Pedicure                 |

**Fuente:** Elaboración propia

Cabe destacar que todas las empresas compiten prácticamente por un mismo segmento que es un segmento medio-bajo, en donde los servicios es el común denominador de todas las empresas evaluadas tanto a nivel nacional como internacional, de las cuatro empresas indicadas en la tabla anterior, el centro de estética Miraflores Spa es el único centro que posee tres locales de estética en las comunas de Peñaflor, Talagante y Melipilla. En cuanto a la forma en que estas se promocionan es por medio redes sociales tanto Facebook e Instagram, pero con un nivel de utilización bajo, lo cual es una debilidad dado el estándar en el cual compite el resto de las empresas analizadas anteriormente.

### 3.4 Análisis de los clientes

En un entorno tan competitivo como el de hoy en día es de vital importancia conocer el comportamiento de los consumidores, conociéndolos, seremos capaces de mejorar su experiencia de compra y así satisfacer sus necesidades a cabalidad. Para la realización del análisis de clientes se elaboró una encuesta con el objetivo de identificar como se percibe el servicio, cuáles son las características y servicios más preferidos por los clientes, que tanto influye el precio en sus decisiones, como ha impactado la pandemia en sus decisiones de compra y como lo hará a futuro.

Ahora bien, el tamaño de la muestra se determinó teniendo consideración la población total de la provincia de Talagante, el cual como resultado indicó que se debe encuestar a un total de 384 personas, de las cuales se obtuvo un total de 112 respuestas, por lo que para implementar el presente proyecto, se debe realizar una validación con una mayor cantidad de respuestas que permitan realizar un análisis mucho más extensivo (para mayor información respecto de la encuesta y sus preguntas revisar anexo F y G).

A partir de esta encuesta identificaron 4 tipos de segmentos, estos se determinaron realizando un análisis multivariado de factores cuantificables como, ingresos, edades,

genero, ticket promedio, proporción de preferencia de pago (debito, crédito o efectivo), de igual modo para que puedan ser términos comparativos estas variables fueron normalizadas y posteriormente evaluadas, obteniendo como resultado que las variables Ingreso, edad, genero, explican un 84% del total. A continuación, se mencionan los segmentos identificados.

**Tabla 6: Segmentos definidos**

| VARIABLE | SEGMENTO              |                         |                         |                       |
|----------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
|          | EXPERIMENTADORES      | PRETENCIOSOS            | REJUVENECIDOS           | OUTSIDERS             |
| EDAD     | 18 A 25               | 26 A 45                 | 46 A 55                 | Mayor a 55            |
| SEXO     | Ambos                 | Ambos                   | Ambos                   | Ambos                 |
| INGRESOS | \$300.000 a \$700.000 | \$700.001 a \$2.500.000 | \$700.001 a \$2.500.000 | \$300.000 a \$500.000 |

**Fuente:** Elaboración propia

Como es posible observar en la tabla anterior, se identificaron 4 segmentos distintos, el primero de ellos corresponde a los “Experimentadores”, en este grupo ingresan personas de entre 18 a 25 años de ambos géneros con un rango de ingresos de entre los \$300.000 a los \$700.000, en segundo lugar están los “Pretenciosos” los cuales se encuentran en un rango de edad entre los 26 a los 45 años, un rango de ingresos entre los \$700.001 y los \$2.500.000, luego tenemos a los “Rejuvenecidos”, correspondientes tanto a hombres como mujeres de entre los 46 a los 55 años con ingresos entre los \$700.001 a los 2.500.000, finalmente tenemos a los “Outsiders” que son hombres y mujeres mayores a 55 años con ingresos entre los \$300.000 a los \$500.000. Cabe observar que tanto hombres y mujeres, es prácticamente igual de importante la estética (tanto a nivel personal como laboral), y esto es posible observarlo en el anexo G en la pregunta ¿Qué tan relevante es para usted la estética? Ahora bien, esto de cierto modo valida lo declarado inicialmente en la descripción general del tema, en donde se indica a partir de la información encontrada en la web, que la preocupación por la estética ha cambiado tanto para los hombres como las mujeres. Finalmente hay que destacar que tanto pretenciosos como rejuvenecidos son segmentos potencialmente atractivos tanto por el rango de edad, como por el nivel de ingresos, resta evaluar su caracterización y atractivo.

### **3.4.1 Requerimiento de necesidades por segmento**

Teniendo en consideración que la satisfacción de las necesidades de un cliente es un factor clave para el éxito y existencia de una compañía, es crucial entender cuáles son sus requerimientos y necesidades, ahora para resolver esta y otras inquietudes que permitan determinar los comportamientos de este tipo de consumidores, es que se realizó una encuesta (para el detalle de las preguntas ver anexo F y G), en donde se abordan preguntas tales como ¿Qué tipos de servicios se ha realizado o realizará? ¿Qué medios de pago son los que prefieren? ¿Qué tipos de atributos son los que más valoran para decantar por un centro u otro? A continuación, se presenta la información obtenida por medio de la encuesta.

**Tabla 7: Necesidades por segmento**

| REQUERIMIENTOS<br>O NECESIDADES | SEGMENTOS   |   |   |  |
|---------------------------------|---|---|---|--|
|                                 | EXPERIMENTADORES  | PRETENSIVOS   | REJUVENECIDOS   | OUTSIDERS  |
| SERVICIOS MÁS<br>COTIZADOS      | Depilación Láser 21%<br>Trat. Acné 26%<br>Peeling 8%  | Depilación Láser 38%<br>Masaje Reductor 14%<br>Trat. Acné 23%   | Depilación Láser 19%<br>Rejuvenecimiento Facial 12%<br>Limpieza Facial 10%  | Depilación Láser 19%<br>Rejuvenecimiento Facial 15%<br>Masaje Reductor 15%                             |
| ATRIBUTOS DEL<br>LOCAL          | Promociones 17%<br>Calidad Atención 15%<br>Precios 11%<br>Flexibilidad horaria 9%                                       | Calidad Atención 16%<br>Precios 15%<br>Promociones 9%<br>Estacionamientos 6%                                | Calidad Atención 18%<br>Limpieza del Lugar 11%<br>Precios 21%   | Calidad Atención 15%<br>Precios 11%<br>Estacionamientos 11%<br>Limpieza del Lugar 8%                   |
| MEDIO DE PAGO                   | Débito 52%<br>Crédito 27%<br>Efectivo 82%   | Débito 66%<br>Crédito 40%<br>Efectivo 80%   | Débito 57%<br>Crédito 46%<br>Efectivo 77%   | Débito 80%<br>Crédito 21%<br>Efectivo 75%  |
| MEDIO DE<br>BÚSQUEDA            | Instagram 45%<br>Facebook 29%<br>Pag Web 15%  | Instagram 39%<br>Facebook 29%<br>Pag Web 33%  | Instagram 23%<br>Facebook 31%<br>Pag Web 48%  | Instagram 20%<br>Facebook 6%<br>Pag Web 67%  |
| MOTIVO<br>NECESIDAD             | No debo realizarlo en un<br>buen tiempo más 45%<br>No estoy conforme conmigo<br>mismo 30%<br>Ver si tiene resultados 5% | No debo realizarlo en un<br>buen tiempo más 62%<br>No estoy conforme<br>conmigo mismo 22%<br>Autocuidado 8% | No debo realizarlo en un<br>buen tiempo más 54%<br>No estoy conforme conmigo<br>mismo 35%<br>Cuidado personal 11% | No debo realizarlo en un<br>buen tiempo más 28%<br>No estoy conforme conmigo<br>mismo 21%<br>Salud 13% |

**Fuente:** Elaboración propia

De la tabla 7, es posible observar que, el servicio más cotizado es la depilación láser en donde independiente del tipo de segmento, siempre permanece como el servicio más consultado, luego tenemos servicios que dependiendo del rango etareo son más cotizados, como lo son el tratamiento para acné (rango de edades entre los 18 a los 45 años), y los rejuvenecimientos faciales (rango de edades entre los 46 a los mayores de 55 años). Por otro lado, lo que corresponde a los atributos del local, las variables como la calidad de la atención y los precios de los servicios, no varían dependiendo del segmento y se mantienen como constantes para la elección de un local u otro, en cuanto a las promociones son atributos que importan más a los segmentos experimentadores y pretenciosos (que son los rangos etareos menores), y como contraparte esta la limpieza del local, variable la cual los segmentos “Rejuvenecidos” y “Outsiders” le otorgan una mayor relevancia, ahora bien, que una variable no se encuentre dentro del top 3 dentro de un requerimiento o necesidad, no quiere decir que no sea importante. Por otro lado, el uso de un medio de pago u otro es bastante similar entre los distintos segmentos (en torno al 79% de preferencia por pagos en efectivo, por ejemplo), esto da a entender de un servicio que no implica muchas cuentas por cobrar. Llama la atención el uso de redes sociales como medio de información por sobre la página web, en tres de los 4 segmentos no alcanzo 50% de preferencia (solo los “Outsiders” obtuvieron un 67% de preferencia en el uso de la página web como medio de búsqueda), esto viene dado porque las redes sociales son actualizadas constantemente lo que le otorga un mayor grado de cercanía con el consumidor. Finalmente, el motivo por el cual los encuestados en su mayoría prefieren este tipo de servicios es principalmente porque, para algunos casos ofrecen una solución definitiva y en otros casos, permite no tener que realizarlo en un buen tiempo más, esta variable en promedio tuvo un 47% de aprobación entre los 4 segmentos, seguido de “no estoy conforme conmigo mismo” con un promedio de un 27% de aprobación.

Por otro lado, teniendo en consideración la situación actual con la pandemia, es que se consultó en la encuesta sobre qué es lo que más valoran respecto de los cuidados que debe tener un centro de estética, con el objetivo de determinar que atributos debe tener un centro para entregar la seguridad esperada por los potenciales clientes/as. Ante la pregunta se obtuvieron los siguientes resultados por segmento.

**Tabla 8:** Atributos preferidos por el cliente a partir del covid-19

| ATRIBUTO COVID-19                  | EXPERIMENTADORES | PRETENCIOSOS | REJUVENECIDOS | OUTSIDERS |
|------------------------------------|------------------|--------------|---------------|-----------|
| Uso de mascarilla                  | 75%              | 88%          | 92%           | 92%       |
| Limpieza de la habitación          | 66%              | 72%          | 78%           | 84%       |
| Uso de guantes                     | 43%              | 59%          | 79%           | 78%       |
| Limpieza de manos                  | 90%              | 92%          | 96%           | 92%       |
| Pago webpay                        | 84%              | 87%          | 88%           | 85%       |
| Limitar las personas en el local   | 69%              | 77%          | 84%           | 93%       |
| Primer diagnóstico de forma online | 78%              | 81%          | 68%           | 64%       |
| Uso de cubre zapatos               | 33%              | 49%          | 41%           | 45%       |
| Otros                              | 9%               | 23%          | 35%           | 27%       |

**Fuente:** Elaboración propia

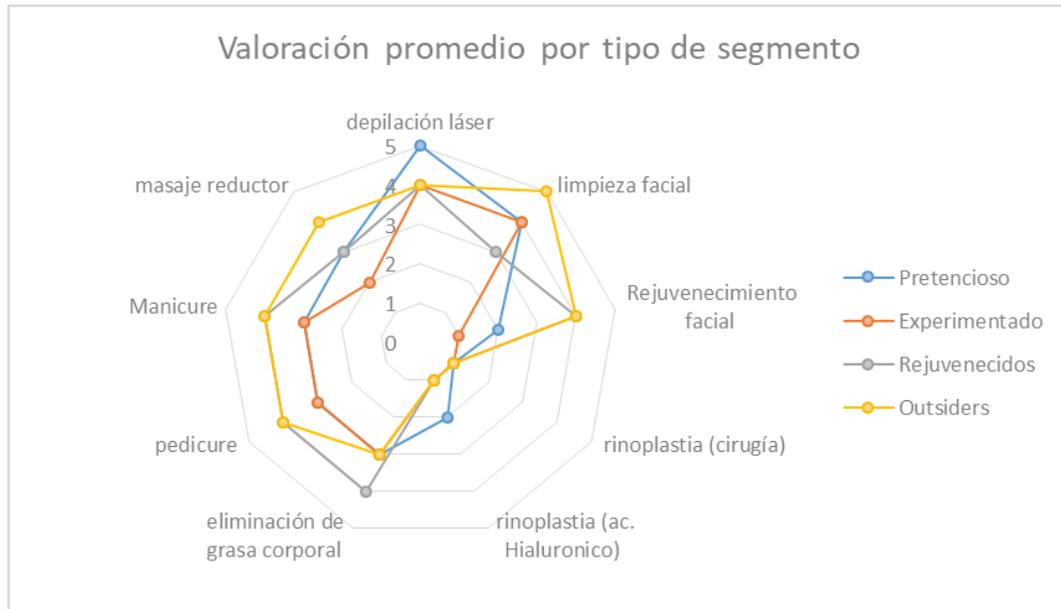
Para este tipo de servicio destacan entre los menos valorados por los 4 segmentos el uso de guantes y el uso de cubre zapatos, esto se puede entender dado que, dentro de los más valorado los clientes consideran muy relevante la limpieza de manos (93 % promedio entre los segmentos) y de la habitación (75% promedio). Uno de los puntos innovadores que ha nacido a partir de esta pandemia y se vio inicialmente en el estudio internacional del mercado, fue el hecho de realizar algunos diagnósticos de forma online. Una valoración importante obtuvo el hecho de pagar con el medio webpay (86% promedio entre los distintos segmentos), dado que es un medio que no requiere tanta manipulación de dinero en efectivo y tiene un mínimo de contacto.

### 3.4.2 Valoración de los servicios por segmento

Es importante que una vez elegido el segmento objetivo al cual la compañía se enfocará, atender aquellos servicios con mayor valoración por parte de los encuestados, una correcta ejecución de ellos será un factor relevante para tener éxito en la organización. Para llevar a cabo la valoración de servicios por segmento, se realizó dentro de la encuesta la siguiente pregunta Califique de 1 a 5 estrellas los servicios estéticos que más interesantes le parecen, siendo 5 el o los más atractivo/s y 1 el o los menos atractivo/s (no es necesario calificar "otro" si no existe algún servicio adicional el cual le interese), los servicios a calificar fueron los siguientes; depilación láser, limpieza facial, Rejuvenecimiento facial, rinoplastia (cirugía), rinoplastia (ac. Hialurónico), eliminación de grasa corporal. Manicure, pedicure y masaje reductor.

A partir de las calificaciones separadas por segmento, fue posible de realizar un gráfico radial que permita identificar los distintos cuadrantes en los que se mueven los servicios evaluados. De este análisis se obtuvieron los siguientes resultados.

**Gráfico 7:** Valoración promedio de los atributos por tipo de segmento



**Fuente:** Elaboración propia

De la gráfica es posible observar que el servicio de depilación láser obtiene una puntuación no inferior a los 4 puntos en los cuatro tipos de segmentos, lo que lo posiciona como un servicio clave a ofrecer junto, con servicios como limpieza facial, rejuvenecimiento facial y la eliminación de grasa. Por otro lado, entre los servicios menos valorados tenemos servicios como la rinoplastia, tanto aquellos que impliquen una cirugía como aquellos que se moldean a partir del ácido hialuronico. Finalmente hay que mencionar que, de los segmentos, el que tiene una menor valoración hacia los servicios evaluados son los “Experimentados”.

### 3.4.3 Análisis de los segmentos evaluados

A partir de los resultados de la encuesta es posible realizar un análisis, que, si bien no es concluyente dado que no se cumplió con el muestreo mínimo requerido, es posible observar las siguientes tendencias.

**Tabla 9: Análisis segmentos evaluados**

| REQUERIMIENTOS<br>O NECESIDADES | SEGMENTOS  |  |   |  |   |  |   |  |
|---------------------------------|--|--|---|--|---|--|---|--|
|                                 | EXPERIMENTADORES   |  | PRETENSIVOS   |  | REJUVENECIDOS   |  | OUTSIDERS   |  |
| PROPORCIÓN<br>ENCUESTADOS       | 19%  |  | 36%   |  | 26%   |  | 19%   |  |
| TICKET PROM                     | \$0 a \$5.000  |  | \$10.000 a \$100.000  |  | \$10.000 a \$100.000  |  | \$10.000 a \$50.000   |  |
| DISPONIBILIDAD<br>PAGO          | Depilación láser piernas \$25 mil<br>Limpieza facial \$10 mil  |  | Depilación láser piernas \$25-40 mil<br>Limpieza facial \$10 mil  |  | Depilación láser piernas \$25-40 mil<br>Limpieza facial \$10-30 mil   |  | Depilación láser piernas \$25-40 mil<br>Limpieza facial \$10-30 mil   |  |
| CONFORMIDAD<br>SERVICIO         | No lo cambiaría, no tengo problemas 16%<br>No lo cambiaría, tienen mi historial 10%<br>Sí, cambio de los términos 18%<br>Sí, no respetan horario 13%<br>Sí, no respetan precios 21%<br>Otros 22% |  | No lo cambiaría, no tengo problemas 22%<br>No lo cambiaría, tienen mi historial 19%<br>Sí, cambio de los términos 7%<br>Sí, no respetan horario 14%<br>Sí, no respetan precios 13%<br>Otros 25% |  | No lo cambiaría, no tengo problemas 27%<br>No lo cambiaría, tienen mi historial 24%<br>Sí, cambio de los términos 18%<br>Sí, no respetan horario 12%<br>Sí, no respetan precios 8%<br>Otros 11% |  | No lo cambiaría, no tengo problemas 31%<br>No lo cambiaría, tienen mi historial 29%<br>Sí, cambio de los términos 9%<br>Sí, no respetan horario 7%<br>Sí, no respetan precios 9%<br>Otros 15% |  |
| RECURRENCIA<br>SERVICIO         | Más de un servicio al mes 0%<br>1 vez al mes 20%<br>1 vez al año 18%<br>3 veces al año 11%<br>Sólo una vez lo realice 12%<br>Otro 20%<br>Ninguno 19%   |  | Más de un servicio al mes 4%<br>1 vez al mes 31%<br>1 vez al año 6%<br>3 veces al año 20%<br>Sólo una vez lo realice 17%<br>Otro 12%<br>Ninguno 10%   |  | Más de un servicio al mes 1%<br>1 vez al mes 26%<br>1 vez al año 19%<br>3 veces al año 19%<br>Sólo una vez lo realice 10%<br>Otro 14%<br>Ninguno 11%  |  | Más de un servicio al mes 0%<br>1 vez al mes 25%<br>1 vez al año 17%<br>3 veces al año 15%<br>Sólo una vez lo realice 13%<br>Otro 16%<br>Ninguno 14%  |  |
| RECONOCIMIENTO<br>DE MARCAS     | Ninguno 48%<br>Clínica Skin 12%<br>Estética Médica 10%<br>Le Ciel 6%<br>Dermapiel 0%<br>Otro 24%   |  | Ninguno 10%<br>Clínica Skin 26%<br>Estética Médica 18%<br>Le Ciel 21%<br>Dermapiel 5%<br>Otro 20%   |  | Ninguno 14%<br>Clínica Skin 19%<br>Estética Médica 15%<br>Le Ciel 19%<br>Dermapiel 12%<br>Otro 21%  |  | Ninguno 19%<br>Clínica Skin 20%<br>Estética Médica 12%<br>Le Ciel 23%<br>Dermapiel 8%<br>Otro 18%   |  |

**Fuente:** Elaboración propia

De la tabla n°9 es posible inferir a partir del ítem “conformidad del servicio” una baja fidelidad hacia los centros de estéticas, ya que estas rondan entre un 26% a un 60%, los clientes más fieles la conforman los “Outsiders” con un 60% de permanencia (este % se obtiene de la suma de aquellos que respondieron “no lo cambiaría, no tengo problemas con un 31% y no lo cambiaría, tienen mi historial 29%), por el contrario es una constante entre todos los segmentos la disconformidad porque no realizan lo que se había pactado, no respetan los precios horarios y en el ítems otros destacó el punto “si, los cambiaría porque no se lograron los resultados esperados” o “los cambiaría si hubiese por un menor precio la misma calidad”. Por otro lado, el reconocimiento de alguna marca en particular es bajo dado que gran proporción de los encuestados (casi ¼ de ellos por segmento), nombraron otros centros de estética distintos a los ofrecidos en lista, ahora bien, sí, está dentro de las más conocidas la Clínica Skin (promedio 19,25% reconocimiento) y Estética médica (promedio 13,75% reconocimiento), y Le Ciel (18,25%), lo que las posiciona como las más reconocidas dentro del mercado, por su parte la frecuencia de atención es por lo general entre vez al mes o tres veces al año, dependiendo del tipo de servicio que se realicen. Finalmente, el ticket promedio para el caso de los “Experimentadores” oscila en un rango que va desde los \$0 a \$5.000 en tanto los “Pretenciosos” y los “Rejuvenecidos” presentan un gasto mensual entorno a los \$10.000 a \$100.000 y luego se tienen a los “Ousiders” con un ticket promedio entre los \$10.000 a los \$50.000. Ahora bien, en cuanto

a la disponibilidad de pago los tres segmentos “Rejuvenecidos”, “Pretenciosos” y “Ousiders”, tienen una disponibilidad a pagar similar, al menos en los dos tipos de servicios evaluados que son; depilación láser de piernas y la limpieza facial, con un disponibilidad de pago de \$25.000 para el primero y entre \$10.000 a \$30.000 para el segundo (solo los “Pretenciosos” tienen una disponibilidad de pago de “10.000 en este último caso), por lo que en términos de ticket promedio y disponibilidad de pago, los segmentos de los “Pretenciosos” y “Rejuvenecidos”, podrían ser una buena alternativa para enfocar la propuesta de valor.

Finalmente considerando que la proporción de participación de los segmentos descritos en la tabla 9 es directamente proporcional a la distribución de las ventas a nivel nacional descritas en el gráfico 2, es que se proyectan las siguientes ventas a nivel nacional para los próximos cinco años.

**Tabla 10:** Venta de servicios estéticos por segmento a nivel nacional

| Segmento               | 2021                    | 2022                    | 2023                    | 2024                    | 2025                    | TOTAL                   |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Experimentadores (19%) | \$2.767.629.290         | \$3.015.996.343         | \$3.286.651.855         | \$3.581.595.992         | \$3.903.008.417         | \$16.554.881.897        |
| Pretenciosos (36%)     | \$5.243.929.182         | \$5.714.519.387         | \$6.227.340.356         | \$6.786.181.880         | \$7.395.173.842         | \$31.367.144.647        |
| Rejuvenecidos (26%)    | \$3.787.282.187         | \$4.127.152.890         | \$4.497.523.591         | \$4.901.131.358         | \$5.340.958.886         | \$22.654.048.912        |
| Ousiders (19%)         | \$2.767.629.290         | \$3.015.996.343         | \$3.286.651.855         | \$3.581.595.992         | \$3.903.008.417         | \$16.554.881.897        |
| <b>TOTAL</b>           | <b>\$14.566.469.950</b> | <b>\$15.873.664.963</b> | <b>\$17.298.167.657</b> | <b>\$18.850.505.222</b> | <b>\$20.542.149.561</b> | <b>\$87.130.957.353</b> |

**Fuente:** Elaboración propia

Si bien esta distribución de ventas corresponde a proporciones, es posible observar una posible tendencia en los volúmenes de venta que representa cada segmento, en este caso los segmentos “Rejuvenecidos” y “Pretenciosos”, son los con mayor participación a nivel nacional. Acotando esta misma proporción a las ventas proyectadas de la provincia de Talagante, se obtienen los siguientes resultados.

**Tabla 11:** Venta de servicios estéticos provincia de Talagante

| Segmento               | 2021                 | 2022                 | 2023                 | 2024                 | 2025                 | TOTAL                  |
|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| Experimentadores (19%) | \$100.430.432        | \$103.456.188        | \$107.515.693        | \$112.228.951        | \$119.006.022        | \$542.637.286          |
| Pretenciosos (36%)     | \$190.289.240        | \$196.022.251        | \$203.713.944        | \$212.644.328        | \$225.485.095        | \$1.028.154.858        |
| Rejuvenecidos (26%)    | \$137.431.118        | \$141.571.625        | \$147.126.737        | \$153.576.459        | \$162.850.346        | \$742.556.286          |
| Ousiders (19%)         | \$100.430.432        | \$103.456.188        | \$107.515.693        | \$112.228.951        | \$119.006.022        | \$542.637.286          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>\$528.581.222</b> | <b>\$544.506.252</b> | <b>\$565.872.067</b> | <b>\$590.678.689</b> | <b>\$626.347.486</b> | <b>\$2.855.985.716</b> |

**Fuente:** Elaboración propia

De la tabla anterior cabe mencionar que, el segmento “Pretenciosos”, es aquel que más ventas genera con \$1.028 millones de pesos acumulados a un período de evaluación de cinco años, lo sigue el segmento de los “Rejuvenecidos” con \$742 millones de pesos, ambos concentran el 62% de las ventas.

Del capítulo es posible observar que en promedio un 24,25% de los segmentos evaluados consideran la depilación láser como servicio utilizado (por utilizar), los tratamientos para el acné le siguen con un 20% (teniendo en consideración que son de la preferencia de dos segmentos), seguido del masaje reductor con un 14% de las preferencias. Por otro lado, se logró validar la inclinación por medios de pagos directos como lo son el débito con un 64% y el efectivo con un 78,5% independiente del tipo de segmento. Los segmentos de los “Pretenciosos” y “Rejuvenecidos” en términos de la frecuencia de gasto, ticket promedio y disponibilidad a pagar resultan atractivos para elegir, estos son los segmentos pretenciosos y rejuvenecidos (justamente son los que en mayor proporción contestaron la encuesta con un 62% del total).

### **3.5 Análisis del entorno**

A partir del siguiente análisis es que se busca identificar los principales factores que afectarán el entorno del proyecto, obteniendo de esto oportunidades y posibles amenazas que afectan al proyecto en el mediano y largo plazo, con el objetivo de generar una estrategia que permita competir con el entorno.

#### **3.5.1 Económico**

Las fuerzas económicas afectan al mercado en su conjunto, a su vez, a las empresas a generar ingresos para así lograr la tasa de utilidades proyectadas y esperadas. Los factores más destacados en este microambiente son el desempleo, el Producto Interno Bruto, el Índice de precios al consumidor (IPC) e Inflación y el Índice de Percepción del Consumidor.

- **Desempleo**

Dentro del desarrollo del análisis del entorno económico la situación del desempleo en el territorio nacional es importante, dada la relación que tiene con la capacidad de consumo de las personas; ya que si las personas se encuentran desempleadas no se cuenta con el dinero suficiente para el consumo de servicios, generando la posibilidad de tener menor cantidad de clientes.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), entre Enero y Abril 2020 la tasa de desocupación fue de un 9% <sup>13</sup>. Y según la Encuesta Nacional de Empleo del trimestre Marzo a Mayo 2020 la tasa de desocupación nacional aumento a un 11,2 %, siendo la más alta desde el año 2010, donde los desocupados crecieron un 35,1% y los cesantes

---

<sup>13</sup> INE. INE publica resultados de la encuesta nacional de empleo del trimestre febrero-abril de 2020 [en línea] <<https://www.ine.cl/prensa/2020/05/29/ine-publica-resultados-de-la-encuesta-nacional-de-empleo-del-trimestre-febrero-abril-de-2020>> [Consultado: 11 de Julio 2020]

un 44,3%, dada la situación mundial en la que nos encontramos<sup>14</sup>. Expertos proyectan que la tasa de desempleo podría llegar a un 13%, lo cual podría verse disminuido con la salida de sectores en cuarentena, reactivando la economía y así generando nuevos puestos de trabajo que permitirían ver una mejora en las cifras de desempleo antes expuestas<sup>15</sup>. Por otro lado, en la actualidad un 63% de los ocupados se desempeña en “áreas no esenciales”<sup>16</sup>, es decir corresponden a rubros que dependen mucho del contacto, cómo es el caso de la estética, por lo que, ante posibles rebrotes, son áreas que se verán directamente afectados debiendo cerrar dependencias físicas

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

Según datos del Banco Central, en el Informe de Cuentas Nacionales de Chile, Segundo Trimestre 2020, la actividad económica cayó un 14,1%, resultado incidido por COVID - 19, afectando la movilidad de las personas y su productividad comercial. Las actividades mayormente afectadas fueron servicios. En cuanto al gasto, la demanda interna generó una caída del PIB de un 19,1%, reflejando el menor consumo de las familias, potenciales clientes e inversión, cayendo un 22,4%<sup>17</sup>.

Se proyecta una caída del PIB mundial en 2020, de un 4,9%, que apunta a una recesión mundial, según el Fondo Monetario Internacional (FMI) <sup>18</sup>En cuanto a Chile, según Informe de Política Monetaria (IPoM) de septiembre 2020, del Banco Central, tras retroceder en 2020, el PIB podría tener un efecto rebote de entre un -4% a un -5,5% de crecimiento. Según lo anterior, dada la reestructuración de nuevas políticas públicas en pro de apoyar a pymes y las proyecciones positivas de un aumento en el consumo de las

---

<sup>14</sup> INE. INE publica resultados de la encuesta nacional de empleo del trimestre febrero-abril de 2020 [en línea] <<https://www.ine.cl/prensa/2020/06/30/ine-publica-resultados-de-la-encuesta-nacional-de-empleo-del-trimestre-marzo-mayo-de-2020>> [Consultado: 10 de Julio 2020]

<sup>15</sup> Daniela Salgado. Expertos proyectan que tasa de desempleo podría llegar al 13%. [en línea] Bio Bio Chile. 22 de agosto del 2020. <<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/08/22/expertos-proyectan-que-tasa-de-desempleo-podria-llegar-al-13.shtml>> [Consultado: 28 de Agosto 2020]

<sup>16</sup> Carolina Grünwald. Conferencia online|Economía. [en línea] Banco de Chile- 30 de octubre 2020 <<https://youtu.be/OdPCiwgLCRg>> [Consultado: 14 de Noviembre 2020]

<sup>17</sup> Cuentas Nacionales de Chile. Evolución de la actividad económica segundo trimestre de 2020 [en línea]. <[https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/CCNN\\_2020\\_II.pdf/631e2795-8874-7450-0ce8-31f282d46c74?t=1597787256703](https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/CCNN_2020_II.pdf/631e2795-8874-7450-0ce8-31f282d46c74?t=1597787256703)> [Consultado: 10 de Julio 2020]

<sup>18</sup> Jose Luis de Haro. El FMI proyecta ya una recesión mundial del 4,9% en 2020 y fija la factura de la crisis en más de 12,5 billones de dólares. [en línea] El economista. 24 de junio 2020. <<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10626420/06/20/El-FMI-proyecta-ya-una-recesion-mundial-del-49-en-2020-y-fija-la-factura-de-la-crisis-en-mas-de-12-billones-de-dolares.html>>. [Consultado: 30 de Junio 2020]

personas y del PIB en 2021, beneficiará a las nuevas y actuales empresas de servicios que se vieron afectadas y que hoy se apoyan con beneficios del estado y subsidios para mantener sus negocios y no perder la inversión. Toda esta incertidumbre producto del covid ha provocado una caída de la inversión privada (implica 75% del total del PIB), debiendo ser el mundo público el gestor del impulso económico inyectando USD 34.000 millones de dólares, lo cual aumenta su deuda pública llegando a ser para este año 34,8% del PIB y se proyecta que para el 2024 será de un 48% del PIB (destacar que la nota de riesgo bajo), toda esta información posible obtenerla de la referencia n° 14.

- **Índice de Precio al Consumidor (IPC) e Inflación**

El IPC registra la variación de precios de los bienes y servicios que consumen los chilenos. Estos precios permiten saber cuánto se deberá comprar con una cantidad de dinero presupuestada<sup>19</sup>. Por tanto, la inflación es un desequilibrio económico que se caracteriza por un aumento generalizado de los precios producto del aumento del papel moneda<sup>20</sup>.

Según la Encuesta de Expectativas Económicas (EEE)<sup>21</sup>, del Banco Central, respecto a la inflación, el IPC sufrirá en septiembre una variación del 0,2%. Expertos proyectan un IPC acumulado de un 3,1% este año (referencia n°14), y una caída en la inversión del 11% para el 2021. En cuanto al tipo de cambio, éste se mantendrá en torno a los \$780. Dado esto, se estima conveniente esperar la estabilización del IPC para recurrir a una futura inversión por parte de empresas en proceso de crecimiento e iniciación de actividades durante el presente año, o bien esperar a 2021 para ejecutar las inversiones en implementos e insumos para producir, bajo un escenario sin Covid-19, ya que es necesario mayor dinero para adquirir bienes y servicios. Por otro lado, es una oportunidad para adquirir equipamiento, implementos e insumos en el extranjero, dada la baja actual en el dólar, durante septiembre<sup>22</sup>. Finalmente destacar el retiro del 10% de las AFP, lo que entrego un respiro a la economía nacional.

---

<sup>19</sup> INE. Índice de precio al consumidor. [en línea]. <<https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/economia/indice-de-precios-al-consumidor>> [Consultado: 17 de Julio 2020]

<sup>20</sup> Biblioteca Nacional. Inflación en Chile (1878-2002). [en línea]. <<http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3462.html>> [Consultado: 17 de Julio 2020]

<sup>21</sup> Banco Central. Encuestas económicas. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/encuestas-economicas>> [Consultado: 17 de Julio 2020]

<sup>22</sup> Banco Central. Base de datos móviles valor del dólar. [en línea]. <[https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/Series/MOV\\_SC\\_TC1](https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_TC1)> [Consultado: 28 de Julio 2020]

- **Índice de Percepción del Consumidor (Ipeco)**

Este indicador tiene como objetivo conocer la percepción actual y perspectivas de los hogares, además de medir la disposición en comprar bienes y servicios de los consumidores.

Durante la segunda mitad de julio, dada la aprobación de la posibilidad de retirar un 10% de las AFP en Chile, la percepción de confianza de los consumidores mejoró, según informe mensual IPEC Índice Percepción de la Economía del mes de julio 2020, generado por GFK Adimark Chile<sup>23</sup>. Pese a que sigue muy cerca de sus mínimos históricos, la medición registró un alza, llegando a los 21,2 puntos, en una escala donde 50 puntos es un resultado pesimista, sin embargo, se vio un alza de 0,9 puntos desde el informe presentado en el mes de marzo, 2020, lo cual repercute en un aumento del consumo. Este informe indica que el sector socioeconómico C2 ha sido uno de los sectores que se vio con mayor avance en la confianza de consumo, con un alza en su puntaje y el sector ABC1 se vio enfrentado a una baja. El avance tuvo mayor concentración en hombres y en personas entre 36 y 55 años.

Según la información obtenida anteriormente, se puede observar que el segmento de consumidores tentativo al cual se puede apuntar como empresa entrante, es al grupo socioeconómico C2, quienes han comenzado a incurrir en mayores gastos y a su vez a clientes del grupo adulto joven. Si bien la encuesta mantiene un resultado pesimista, esto irá mejorando en la medida que comience el retorno al trabajo presencial, se impulse la reactivación de empleos nuevos dada la salida de cuarentena de varias comunas y regiones del país, durante el mes de septiembre, 2020 y se estabilice el país a nivel personal y monetario de cada potencial consumidor.

- **Las subvenciones**

Actualmente Chile cuenta con instituciones públicas y privadas que apoyan el emprendimiento y desarrollo de crear ideas. Estos proyectos están orientados al progreso económico y social y algunas de ellas, ubicadas en todo Chile son 24;

Incubadoras de negocio, que ayudan a desarrollar nuevos emprendimientos, en su mayoría ubicadas en la Región Metropolitana como Imagine Lab, Start Up Chile, Red de Emprendimiento INACAP, Incubadora ME, Incubadora de negocios Elevaglobal, Innovo USACH, Acción Incuba, Corporación Santiago Innova, Emprende FCH, Incuba UC e INNSPIRAL.

---

<sup>23</sup> GFK Adimark Chile. IPEC Índice de percepción de la economía [en línea] <[https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2020/08/LATAM\\_CL\\_202008\\_IPEC.pdf](https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2020/08/LATAM_CL_202008_IPEC.pdf)> [Consultado: 28 de Mayo 2020]

<sup>24</sup> <http://www.innovacion.cl/2018/09/cual-es-la-diferencia-entre-una-incubadora-y-una-aceleradora-de-negocios/>

Por otro lado, nos encontramos con las aceleradoras de negocio, las cuales impulsan el crecimiento de nuevos emprendimientos, en varios mercados, pero en su mayoría en el campo de la tecnología. Las aceleradoras más importantes se encuentran Estados Unidos, como Y Combinator, pero en Chile también existen numerosas entidades que realizan esta labor, como lo son; UDD Ventures, en la Región del Biobío, con énfasis en el desarrollo de industrias de salud, ecommerce y banca, la Aceleradora de Negocios para la Patagonia en la Región de Los Lagos y las aceleradoras de la Fundación Chile y Magical Startups, ubicadas en la Región Metropolitana.

### 3.5.2 Político

- **Diferentes políticas de gobierno**

En este punto es necesario enfocarse en el factor que afecta directamente a las empresas en el mercado de Chile y a las que todavía están en curso, como proyecto de ley para su creación.

Según políticas gubernamentales, la normativa para la constitución y funcionamiento de cualquier establecimiento de belleza se establece en según el Decreto N°88<sup>25</sup> de MINSAL, el cual aprueba el reglamento para ejercer las actividades de cosmetología, el cual entró en vigor en 1981. De igual modo, en el año 2011, se procedió a actualizar la ley N° 20.494<sup>26</sup> de 2011, que agiliza trámites para el inicio de actividades de nuevas empresas, que permitiría una iniciación de actividades de empresas nuevas de forma mucho más expedita. Otra ley que beneficia la formación de la empresa es la ley N° 20.659<sup>27</sup> de 2013, que permite la constitución de una empresa en un día, reduciendo costos de crear y modificar sociedades<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> Minsal. Aprueba “Reglamento para ejercer las actividades de cosmetología” [en línea] <[https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DTO-88\\_18-JUNIO-1981\\_Cosmetologia.pdf](https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DTO-88_18-JUNIO-1981_Cosmetologia.pdf)> [Consultado 28 de Mayo 2020]

<sup>26</sup> Biblioteca del congreso nacional. Historia de la ley [en línea]. <<https://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/4616/>> [Consultado: 28 de Mayo 2020]

<sup>27</sup> Biblioteca del congreso nacional. Ley 20659 “Simplifica el régimen de constitución, modificación y disolución de las sociedades comerciales [en línea] <<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1048718>> [Consultado: 28 de Mayo 2020]

<sup>28</sup> Tomás Flores J. Chile: Impulsando el emprendimiento y la innovación [en línea] <<https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2014/01/Presentacion-TFlores.pdf>> [Consultado el 10 de Junio 2020]

Como parte de los requisitos de operación, se debe contar con la normativa sanitaria vigente basada en los Decretos N°244<sup>29</sup>/1975, que reglamenta el funcionamiento de los institutos de belleza y establecimientos similares y N°594<sup>30</sup>/1999, que aprueba el reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo.

Es crecimiento a futuro de la empresa, se podría ver favorecido a través de la ley N° 20.416<sup>31</sup>/2014 que permitiría obtener normas especiales para empresas de menor tamaño, mediante programas de apoyo, donde los organismos públicos serán los encargados de crear dichos instrumentos para medir requerimientos y así las empresas pueden acceder a tales instrumentos.

Dentro de las reglamentaciones a cumplir, se deberán considerar los proyectos Minsal, en vía de implementación, tales como, el procedimiento que busca regular el funcionamiento de los establecimientos de estética, cosmetología, embellecimiento corporal y otros servicios de similar naturaleza. Esto aumentará las exigencias sanitarias de este tipo de centros y unificará los actuales reglamentos disponibles en Minsal, que abordan las funciones de la cosmetología, la definición de las instituciones de belleza refiriéndose al alcance de estos establecimientos y la normativa que establece los requisitos sanitarios de manera general, sin una autorización oficial de por medio para su funcionamiento<sup>32</sup>.

- **Tratados Comerciales**

Se destacarán los tratados con los cuales actualmente Chile cuenta; según la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales los países con los cuales se tiene alianzas son: Alianza del Pacífico, Argentina, Australia, Bolivia, Canadá, Centroamérica (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua), China, Colombia, Corea del Sur, Cuba, Ecuador, EE.UU, EFTA (Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza), Hong Kong, India, Japón, Malasia, Mercosur (Argentina, Paraguay, Brasil y

---

<sup>29</sup> Biblioteca congreso nacional. Reglamenta el funcionamiento de los institutos de belleza y establecimientos similares. [en línea]. <[https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DTO-244\\_11-JUN-1975\\_INSTITUTOS%20DE%20BELLEZA.pdf](https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DTO-244_11-JUN-1975_INSTITUTOS%20DE%20BELLEZA.pdf)> [Consultado:12 de Julio 2020]

<sup>30</sup> Biblioteca del congreso nacional. Condiciones sanitarias y ambientales básicas en lugares de trabajo [en línea] <<https://www.achs.cl/portal/leyes/Paginas/Decreto-Supremo-N-594.aspx>> [Consultado: 26 de Mayo 2020]

<sup>31</sup> Biblioteca del congreso nacional. Normas especiales para las empresas de menor tamaño [en línea] <<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010668>> [Consultado: 26 de Mayo 2020]

<sup>32</sup> Eva Luna. Minsal crea reglamento para regular el funcionamiento de los centros de estética [en línea] La Tercera. 05 de Septiembre 2019. <<https://www.latercera.com/nacional/noticia/minsal-crea-reglamento-regular-funcionamiento-los-centros-estetica/812235/>> [Consulta: 26 de Mayo 2020]

Uruguay), México, P4 (Nueva Zelanda, Singapur, Brunei Darussalam), Panamá, Perú, Tailandia, Turquía, Unión Europea, Uruguay, Venezuela y Vietnam<sup>33</sup>.

Esto supone un beneficio para industrias como lo es la de salud, belleza y cuidado persona, debido a que estos acuerdos de negocio generan oportunidad de adquisición de productos y maquinaria a menor precio y generan oportunidad de crecer.

- **Nueva Constitución**

La elaboración de una nueva constitución implica incertidumbre social y económico, por lo que resulta natural que se produzca una baja en las inversiones en el mundo privado mientras dure este proceso, esto podría conllevar a menores puestos de trabajos, desinversión de privados extranjeros en nuestro país y un lento repunte en la economía. Ahora bien, si el proceso de la nueva constitución resulta exitoso podría tener cambios positivos en cuanto a la igualdad social, salud, legal y económico, lo que al largo plazo puede llevar a crecer la economía a un ritmo de dos dígitos.

### **3.5.3 Social**

En este factor se debe tener presente cambios a nivel poblacional, en el nivel de ingresos y en las preferencias en las modas que influyen en el nivel de consumo. Es por ello por lo que a continuación se describirán y analizar algunas de las variables:

- **Cambios en el nivel de ingresos**

Para analizar las condiciones de vida de los chilenos, se toma como referencia los ingresos medios y la situación económica de los hogares.

El salario mínimo en Chile desde el mes de marzo, 2020 sólo aumento en un 6,5% con relación a marzo 2019. El monto bruto percibido actualmente es de \$320.000, lo que significó un aumento de \$19.500<sup>34</sup>. El ministerio de Hacienda ha apuntado a una propuesta de reajuste del salario mínimo del Gobierno para el período entre septiembre 2020 y septiembre 2021, considerando una variación nominal 0,4% y de 0% real, quedando en \$322.000, dada la caída de la actividad económica. Dada la contingencia por Covid-19, se podrá acudir en este período a un aporte estatal bajo el concepto de Ingreso Mínimo Garantizado, donde trabajadores que ganen entre \$301.000 y \$384.363, podrán optar a un complemento al salario por un máximo de \$59.200 adicionales, lo que

---

<sup>33</sup> Subsecretaría de relaciones económicas internacionales. Acuerdos comerciales vigentes [en línea] <<https://www.subrei.gob.cl/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales-vigentes>> [Consultado: 7 de Junio 2020]

<sup>34</sup> Dirección del trabajo. ¿Cuál es el valor del ingreso mínimo mensual [en línea] <<https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60141.html>> [Consultado: 15 de Junio 2020]

equivaldría a un salario líquido de hasta los \$300.000<sup>35</sup> (por cada \$1.000 percibidos, el salario subirá \$90). En base a esto, se visualiza un beneficio para pymes, dado que este subsidio asegurará de que el estado asuma el costo de contratación de personal y no la empresa, impulsando la activación laboral y la mantención de los empleados.

Según estudio del Instituto Nacional de Estadísticas, en 2018, en Chile el ingreso promedio mensual fue de \$573.964 neto. Además, se visualiza que, a mayor estudios y calificación, mayores son los ingresos, visualizándose un ingreso estimado medio y mediano por hogar (ingresos por trabajo y de otras fuentes como rentas o arriendos) de \$1.126.921 en el 68,3% de la población, entre \$500.000 y \$750.000 en el 21,4% de la población y de \$3.000.000 en el 5,5% de la población, implicando un aumento entre 0,5% y 1,2% de los sueldos respecto al 2017<sup>36</sup>. Estos ingresos están destinados a pagar arriendo, educación, mercado y demás gastos, de los cuales, según Encuesta de Presupuestos Familiares del INE, el gasto promedio por familia en cuidado personal es de \$28.945, siendo el quintil I el de menor nivel de gasto, equivalente a \$15.591 y el quintil V el de mayor nivel de gasto, equivalente a \$50.681 en promedio mensual<sup>37</sup>. Entre 1,7% y 2,5% del ingreso es utilizado en un gasto de cuidado personal.

- **Cambios en el nivel poblacional**

Respecto a la variable poblacional, se desglosará demográficamente a nivel nacional, regional y a nivel local o provincial.

- **Chile.** Según CENSO 2017, la población total en Chile fue de 17.574.003 habitantes, distribuidos en un 51% de mujeres y un 49% de hombres. Datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), proyecta la población al 30 de junio de 2020 en 19.458.310 habitantes, un 1,8% mayor a lo proyectado en 2019. La población femenina sería joven en su mayoría (Según Pareto 80%-20% rango etario entre 0 y 59 años), con 9.859.209 mujeres, equivalente a un 50,6% del total, frente a los 9.599.101 hombres, equivalente al 49,3%<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/77694-ingreso-minimo-garantizado#:~:text=Desde%20el%201%20de%20marzo,salario%20m%C3%ADnimo%20ser%C3%A1%20de%20%2445.353>.

<sup>36</sup> INE. Ingreso laboral promedio mensual en Chile fue de \$573.964 en 2018 [en línea] <[https://www.ine.cl/prensa/2019/09/16/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-\\$573.964-en-2018](https://www.ine.cl/prensa/2019/09/16/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-$573.964-en-2018)> [Consultado: 20 de Junio 2020]

<sup>37</sup> INE. Encuesta de presupuestos familiares [en línea] <<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares/2020/09/04/%C3%ADndice-nominal-de-remuneraciones-aument%C3%B3-2-8-interanualmente-en-julio-de-2020>> [Consultado: 28 de Agosto 2020]

<sup>38</sup> <https://www.ine.cl/>

- **Región Metropolitana.** Respecto a la región Metropolitana, en 2020 contaríamos con 8.125.072 habitantes, según la proyección del INE, y para el año 2021, se contará con una población de 8,24 millones de personas, distribuidas entre hombres (4.071.264) y mujeres (4.171.195), estimando un incremento del 1,4%. Como se puede observar, se cuenta con una cantidad mayor de mujeres.
- **Talagante.** En cuanto a la provincia de Talagante, el resultado del CENSO 2017 entregó una población de 299.830 habitantes, de las comunas de Talagante (74.237), El Monte (35.923), Isla de Maipo (36.219), Padre Hurtado (63.250) y Peñaflores (90.201), donde un 30% de los habitantes correspondería a la comuna de Peñaflores, seguido de la comuna de Talagante, correspondiente a un 25%. La distribución de hombres y mujeres resultó un 51,1% de féminas (151.821) y un 48,9% de varones (148.009). Según proyecciones del INE, en 2020 será con una población total provincial de 337.269 habitantes y en 2021 con una población de 343.209 habitantes, equivalente a un incremento promedio desde 2017, de 2% anual aproximado proyectado. De acuerdo con estas proyecciones, el porcentaje de distribución entre hombres y mujeres se mantendría, respecto a resultados del CENSO 2017, donde habría 173.406 mujeres (según Pareto 80%-20% rango etario entre 0 y 50 años, inclusive 80 años) y 169.803 hombres (según Pareto 80%-20% rango etario entre 0 y 50 años, inclusive 80 años), durante el año 2020.
- **Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el consumo**

Los cambios en los gustos han ido avanzando, donde se puede ver un crecimiento exponencial de los tratamientos de belleza que implican tecnología, dado que esta misma es la que ha ido avanzando rápidamente para lograr mayores y mejores resultados para el consumidor. Se estima, según estudio de Inkwood Research<sup>39</sup>, que el mercado de la belleza y el cuidado personal tendrán un crecimiento del 4,05% entre los períodos 2018 a 2026.

Ante el innato desarrollo y crecimiento del gasto per cápita en belleza y bienestar de Chile, la empresa ecommerce Groupon|Peixe también analizó el gasto de los chilenos en productos y servicios en su sitio, y encontró que, si bien mujeres apuntan a una mayor adquisición de productos de belleza, los hombres se inclinan más por masajes y tratamientos embellecedores. En dicho análisis se observan la depilación láser como el tercer tratamiento más buscado por chilenos, observándose un gasto promedio de \$56.900 pesos, seguido por tratamientos faciales con un gasto promedio de \$22.000 pesos y finalmente en quinto lugar los tratamientos reductores se encuentran a la orden del día, con opciones que van desde los \$45.000 pesos, como lo son la crioterapia para

---

<sup>39</sup> Press Latam. Gasto de los Chilenos en productos y servicios de bienestar y belleza [en línea] <<https://www.inkwoodresearch.com/reports/latin-america-beauty-and-personal-care-product-market/#report-summary>> [Consultado: 28 de Julio 2020]

reafirmar, eliminar celulitis, dolores musculares y reducir fatiga muscular, y tratamientos de electroestimulación para el cuidado del peso<sup>40</sup>.

- **Crisis Social**

Producto de la crisis social iniciada en noviembre del 2019 la CChC estima que el costo solo de la infraestructura pública asciende a un monto de USD 4.500 millones de dólares<sup>41</sup>, esto sin mencionar las pérdidas generadas a nivel privado.

### **3.5.4 Tecnológico**

El factor tecnológico es una variable compleja de analizar dada la velocidad de los cambios, es muy importante para cualquier empresa considerando que permite el desarrollo del mercado, genera en algunos casos escalabilidad de los procesos y por otra parte mejora la competitividad. A su vez entrega la visibilidad permite ver que tanto a penetrado la tecnología, su crecimiento e innovación en los productos o servicios a ofrecer.

- **La innovación de las TIC e inversión I+D**

Este es un factor que permitirá brindar mejores procesos productivos, tanto para el aprovechamiento de los insumos como del tiempo requerido para su desarrollo. Actualmente, si bien, las innovaciones tecnológicas y la inversión en I+D en Chile no es muy potenciada, existen incubadoras internacionales que permiten financiar la innovación y desarrollo.

El ámbito de la salud y cuidado personal no ha evolucionado mucho, ya que los servicios ofrecidos el día de hoy son muy similares a los que ya se han ofrecido años atrás (depilación, rejuvenecimiento, etc.), sin embargo, lo que ha repuntado en Chile es la innovación en los resultados, dado que si bien el servicio, por ejemplo, de depilación es muy ofertado en la mayoría de los centros, las técnicas que ofrecen resultados en tiempos inferiores son lo más demandados. Hoy en día las mujeres se encuentran con más ingresos disponibles y como consecuencia están dispuestas a buscar tratamientos

---

<sup>40</sup> Inkwood Research. Latin america beauty & personal care market forecast 2019-2018 [en línea] <<https://presslatam.cl/2019/06/gasto-de-los-chilenos-en-productos-y-servicios-de-bienestar-y-belleza/>> [Consultado: 28 de Julio]

<sup>41</sup> Dayana Sánchez. CChC: reconstrucción de la infraestructura pública costará más de US\$ 4.500 millones [en línea] La tercera. 13 de Noviembre 2019 <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/cchc-reconstruccion-la-infraestructura-publica-costara-mas-us4-500-millones/898554/>> [Consultado: 30 de Julio 2020]

premium, con mayor efectividad y mucho más sofisticados que hace 20 años<sup>42</sup>. El segmento premium de belleza aportaría un 50% al crecimiento de productos y servicios de cuidado personal en Chile, impulsado por la constante innovación en la industria de la belleza, siendo la clase media la de mayor consumo en términos de belleza. No hay duda de que las mujeres son las principales consumidoras de servicios de belleza, pero actualmente los hombres ya están cerca de constituir al 10% de la demanda. Muchos hombres hoy en día ya poseen hábitos de belleza y se preocupan de su apariencia, y también la oferta ya se está ampliando con tratamientos específicos<sup>43</sup>, involucrándose en el proceso de compra e informándose mejor sobre la variedad de servicios y productos; marcas y características que les proporcionará, donde cuidar de su apariencia ya no es “FEMENINO”<sup>44</sup>.

En Chile el rubro de la estética y belleza abarca desde establecimientos de salud integral y servicios a domicilio, hasta venta de productos, ganando terreno en E-commerce, de acuerdo a artículo publicado por diario “El Mercurio”, en enero del 2020. Esto se ha dado, debido a que el modelo de negocio se ha visto ajustado por el aumento en el acceso a internet y a la revisión de oferta de servicios vía online, pudiendo comparar entre un centro y otro antes de adquirir el servicio deseado<sup>45</sup>.

Una de las consecuencias del COVID-19 es la nueva forma de funcionamiento de los centros de estética y belleza, donde se han adaptado al existir nuevas medidas preventivas y obligatorias por cuarentena, observando una innovación y un nuevo desarrollo en la oferta de los servicios ante esta pandemia; reservas de horas online para dirigirse al establecimiento, de lo contrario no hay posibilidad de atención; servicios a domicilio; creación de kits de belleza acompañados de cursos tutoriales para la aplicación online de la técnica (manicure, pedicure o cabello); contacto a través de redes sociales como lo son Instagram, Whatsapp, Facebook y Youtube; y atención online, vía reserva de hora, para una primera evaluación con el profesional tratante en caso de sesiones de belleza invasivas como no invasivas. De igual modo, toda atención presencial por venta

---

<sup>42</sup> La mujer Chilena no escatima en gastos a la hora de cuidar la belleza [en línea] <<https://www.nielsen.com/cl/es/press-releases/2016/la-mujer-chilena-no-escatima-en-gastos-a-la-hora-de-cuidar-su-belleza/>> [Consultado: 14 de Marzo 2020]

<sup>43</sup> Euromonitor International. Perfil de mercado sobre oportunidades comerciales para franquicias y su posterior instalación en Chile, [en línea] <[https://www.ocexperuenchile.cl/archivos/inteligencia\\_comercial/Perfil\\_de\\_Mercado\\_sobre\\_Oportunidades\\_para\\_Franquicias\\_en\\_Chile\\_PROMPERU.pdf](https://www.ocexperuenchile.cl/archivos/inteligencia_comercial/Perfil_de_Mercado_sobre_Oportunidades_para_Franquicias_en_Chile_PROMPERU.pdf)> [Consultado: 14 de Marzo 2020]

<sup>44</sup> Euromonitor International. Men's Grooming in Chile [en línea] <<https://www.euromonitor.com/mens-grooming-in-chile/report>> [Consultado: 28 de Julio 2020]

<sup>45</sup> <https://www.elmercurio.com/inversiones/noticias/analisis/2020/01/06/iecommercei-gana-terreno-en-industria-de-la-belleza-en-chile.aspx>

directa, deberán ser tomando medidas de higiene como lo son el uso de mascarilla, rociador desinfectante

Para finalizar el presente análisis del entorno, es posible concluir que en el ámbito político el proyecto puede verse afectado, por las políticas de apoyo a las organizaciones emergentes, un crecimiento del PIB de un 5%, permitiría reducir los índices actuales de desempleo entorno al 11%, lo que reactivaría el comercio y por ende las ventas, en cuanto al IPC este se mantiene en el rango meta entorno a un 2,2%, por lo que si las cuarentenas terminan en el corto plazo, el impacto por la pandemia podría reducir el impacto en la economía nacional. Los múltiples tratados que tiene el país podría favorecer la importancia de equipos a un menor costo lo que beneficiaría el uso de tecnología de punta para su implementación. En cuanto el ámbito social, teniendo en consideración el plan de reajuste salarial proyectado su puesta en marcha para septiembre 2021, en donde el salario mínimo ascendería a \$322.000 pesos (lo cual cae dentro de la categoría de segmento de experimentadores) , permitiría ingresar nuevos potenciales clientes al mercado, por otro lado el aumento proyectado de la provincia de talagante a unos 343 mil habitantes para el 2021, habla de un potencial de clientes a los cuales orientarse, si estos cumplen con el enfoque del proyecto. Por su parte la tecnología está facilitando las reducciones de tiempo en la realización de los servicios.

#### **4. Síntesis del diagnóstico**

En la síntesis del diagnóstico se plantearán aquellos puntos diferenciadores de cada segmento y en términos generales que factores son los que tienen impacto en ellos, ya sea positivamente o negativo, para ello se utilizarán herramientas como el FODA, obteniendo de él las fortalezas y debilidades que presenta el mercado general y por otro lado las oportunidades y amenazas correspondientes a cada segmento. Finalmente se aplicará la matriz de atractivo por segmento, el objetivo de esta herramienta es que a partir de factores claves en el ámbito del atractivo del mercado y la posición competitiva del segmento permitan establecer cual segmento es el más apropiado para realizar la evaluación.

##### **4.1 Análisis de la matriz FODA del mercado**

Con el objetivo de poder desarrollar una estrategia solida que permita generar valor para los clientes y sea competitiva en su entorno, es que se desarrollará una matriz FODA del mercado cuyo objetivo será desprender aquellos factores que tienen mayor impacto en el mercado (fortalezas y debilidades). Inicialmente en la siguiente tabla se observarán tanto las fortalezas como las debilidades que aquejan al mercado general.

**Tabla 12: Fortalezas y debilidades por segmento**

|                    | Experimentadores  | Pretenciosos                      | Rejuvenecidos                      | Outsiders                         |                                     |
|--------------------|---|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Fortalezas</b>  | Mercado de \$119 millones al 2025   | Mercado de \$225 millones al 2025 | Mercado de \$ 162 millones al 2025 | Mercado de \$119 millones al 2025 | Tamaño del Mercado Talagante        |
|                    | Considerando un EBITDA en torno al 31%, se proyectan rentabilidades al 2025 de \$6.430 millones de pesos en Chile y \$194 millones de pesos en la Prov. Talagante                                       |                                   |                                    |                                   | Rentabilidad del Mercado            |
|                    | Crecimiento en promedio de un 8% anual, incluso cuando el PIB a sido negativo, lo que implica un mercado en desarrollo  |                                   |                                    |                                   | Crecimiento del Mercado             |
|                    | El 80% de la competencia se concentra en las comunas de Las Condes, Vitacura, Santiago, Providencia y La Florida. Implicando una baja competencia en las comunas sector poniente                        |                                   |                                    |                                   | Concentración Competencia           |
|                    | Solo tiene registrado 6 locales de estética para una población total de 299.830 habitantes (baja competencia)   |                                   |                                    |                                   | Competitividad Talagante            |
|                    | Todos los centros independiente del segmento utilizan medios de bajos costo para promocionarse tales como: Facebook, Instagram y Página Web, lo que llevaría a una reducción en los costos de promoción |                                   |                                    |                                   | Canales de Comunicación Competencia |
| <b>Debilidades</b> | Nula presencia de centros con ventas sobre las 100.000 UF (equivalente a ventas de \$2.900 MM)  |                                   |                                    |                                   | Ser una gran Empresa                |
|                    | Los centros de estética representan el 10,2% de la venta total por servicios de belleza, lo que implica que pueden haber negocios más rentables   |                                   |                                    |                                   | % de la venta total                 |

**Fuente:** Elaboración propia

Considerando que el análisis se basa en una empresa que aún no ha operado, de hablará en términos generales lo correspondiente a las fortalezas y debilidades. En primera instancia es posible observar las fortalezas y debilidades de los 4 segmentos en donde destacan los pretenciosos y los rejuvenecidos, ya que implican un mercado de \$225 y \$162 millones de pesos en la provincia de Talagante respectivamente para el 2025, de la competencia total de centros de estética solo 6 centros se encuentran en la provincia de Talagante, lo que habla de poca competitividad pensando en que la provincia proyecta al 2021 una población de aproximadamente 343 mil personas (crecimiento anual de la población entorno a un 2%). En cuanto a las debilidades tenemos que, los centros de estética solo implicarían un total de un 10,2% de la venta total que se da en el rubro de la belleza y estética, esto implica que en la torta hay negocios que mueven más dinero o tal vez son más rentables que los propios centros estéticos.

En cuanto a las variables afectadas por el macroentorno tenemos tanto las oportunidades como las amenazas, estas se analizarán con el objetivo de crear estrategias que permitan minimizar o eliminar esas amenazas y aprovechar las oportunidades.

**Tabla 13: Oportunidades y amenazas por segmento**

|   | Experimentadores   | Pretenciosos  | Rejuvencidos  | Outsiders   |                                |                    |
|---|--|---|---|---|--------------------------------|--------------------|
| Oportunidades   | Promociones 17%<br>Calidad Atención 15%<br>Precios 11%<br>Oportunidades para enfocarse   | Promociones 9%<br>Calidad Atención 16%<br>Precios 15%<br>Oportunidades para enfocarse                       | Calidad Atención 18%<br>Precios 21%<br>Oportunidades para enfocarse               | Calidad Atención 15%<br>Precios 11%<br>Oportunidades para enfocarse               | Atributos Valorados            |                    |
|   | Es de común valoración pagar con medios de pago directo tales como el efectivo (promedio 78,5%) y el débito (promedio 63,75%)                  |   |   |   | Medio de Pago                  |                    |
|   | Todos los segmentos valoran los medios digitales para interactuar y conocer sobre las compañías (instagram, facebook y página web)             |   |   |   | Canal de Comunicación Clientes |                    |
|   | Se olvidan de realizarlo en el corto plazo 45%<br>Disconformidad con él mismo 30%  | Se olvidan de realizarlo en el corto plazo 62%<br>Disconformidad con él mismo 22%                           | Se olvidan de realizarlo en el corto plazo 54%<br>Disconformidad con él mismo 35% | Se olvidan de realizarlo en el corto plazo 28%<br>Disconformidad con él mismo 21% | Motivante Necesidad            |                    |
|   | Depilación Láser 21%<br>Trat. Acné 26%<br>Peeling 8%   | Depilación Láser 38%<br>Trat. Acné 23%<br>Masaje Reductor 14%   | Depilación Láser 19%<br>Rejuvenecimiento Facial 12%<br>Limpieza Facial 10%        | Depilación Láser 19%<br>Rejuvenecimiento Facial 15%<br>Masaje Reductor 15%        | Servicios más Valorados        |                    |
|   | Depilación láser piernas \$25 mil<br>Limpieza facial \$10 mil  | Depilación láser piernas \$25-40 mil<br>Limpieza facial \$10 mil  | Depilación láser piernas \$25-40 mil<br>Limpieza facial \$10-30 mil               | Depilación láser piernas \$25-40 mil<br>Limpieza facial \$10-30 mil               | Disponibilidad de Pago         |                    |
|   | Si se Cambiaría 17%<br>No se Cambiaría 13%   | Si se Cambiaría 11%<br>No se Cambiaría 21%  | Si se Cambiaría 13%<br>No se Cambiaría 26%  | Si se Cambiaría 8%<br>No se Cambiaría 30%   | Fidelidad Centro               |                    |
|   | Prima entre todos los segmentos el hecho de realizarse un servicio una vez al mes  |   |   |   | Recurrencia                    |                    |
|   | Apoyo a través de instituciones públicas y privadas en pro del emprendimiento y su financiamiento  |   |   |   | Financiamiento Gobierno        |                    |
|   | Tratados que facilitan la importación de nuevas tecnologías  |   |   |   | Tratados Comerciales           |                    |
|   | Incremento de un 2% poblacional anual, para el 2021 se espera una población total de 343 mil habitantes  |   |   |   | Crecimiento Pobl Talagante     |                    |
|   | A partir del covid surgen preferencias por atributos, como el uso de mascarilla 87% promedio, limpieza de manos 93% promedio y pago webpay 86% |   |   |   | Covid                          |                    |
|   | Aumento del consumo de por estos servicios por parte de los hombres hoy rondan en torno al 10% de participación                                |   |   |   | Cambios en el gusto población  |                    |
|   | Amenazas   | Al ser un servicio de contacto directo, ante un nuevo rebrote implicaría cierre del local                   |   |   |                                | Presencia Covid-19 |
|   |  | Aumento de costos dado los requerimientos higienicos, necesidad de nuevos insumos y de personal de limpieza |   |   |                                | Aumento Costos     |
| Proyecciones de desempleo entorno al 13% durante el 2020  |  |   |   | Desempleo   |                                |                    |
| Proyección de un PIB de -5,5% para el 2020, implicando menos inversiones en crecimiento y más en mantenimiento  |  |   |   | PIB   |                                |                    |
| Deuda de un 34,8% del PIB para el 2020 y con una proyección de un 48% al 2024, implicando una baja en la nota de riesgo, llevando a una menor inversión internacional |  |   |   | Deuda Pública   |                                |                    |
| Aumento de la inflación, actualmente en torno al 3,1%, encareciendo tanto bienes transables como no transables  |  |   |   | Inflación   |                                |                    |
| Esta puede implicar nuevas reglamentaciones y marcos regulatorios   |  |   |   | Nueva Constitución  |                                |                    |

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior es posible observar que, los atributos más valorados que debe poseer un centro de estética son los precios, la calidad de la atención y las promociones, dependiendo del tipo de segmento es el orden en el que se encuentran distribuidos los atributos, aún así estas son las cualidades básicas a considerar para un centro de estética, en cuanto a los medios de pago, es generalizado el pago a través de efectivo o bien con tarjeta de débito, lo que se traduce en dinero de forma inmediata. En términos de los canales de comunicación, los más utilizados son las redes sociales tales como Instagram, Facebook y la página web de la compañía, esto se presenta como oportunidades, dado que, primero son medios de comunicación masivos por lo que permite llegar a un universo mayor de potenciales clientes y segundo que permite reducir los costos de promoción. Se considera como oportunidad el hecho de saber cuál es el gatillante que motiva el uso de este tipo de servicios, ya que permite generar enfoque en los recursos, particularmente del estudio de mercado se obtuvo que el motivo principal para usar este tipo de servicios es porque es un facilitador de la vida diaria de las personas ¿en qué sentido?, en que ya no deben estar depilándose por ejemplo diaria o semanalmente dado que una depilación láser permitiría no realizarlo en un plazo de 3 a 6 meses (en el mejor de los casos), lo que en tiempos de hoy es valioso considerando el tiempo que las personas se ahorran. Al igual que en el extranjero, en Chile los servicios más cotizados son la depilación láser, la limpieza facial, el tratamiento del acné y rejuvenecimiento entre otros, ante lo cual resultaría conveniente evaluar equipos multifuncionales y de calidad considerando que la obtención de buenos resultados es importante. En cuanto a la disponibilidad de pago es un precio de mercado por lo tanto la diferenciación esta dada más por la calidad de la atención y los resultados que por el valor del servicio. Todo lo anteriormente comentado se complementa con que la fidelización hacia los centros de estética es relativamente baja ya que ronda entorno al 20% lo que indica que es un mercado abierto y de que es posible penetrar con nuevas propuestas de valor, vale la pena considerar que, para la apertura de nuevos emprendimientos tiene disponible distintos mecanismos para apoyar estas iniciativas, dentro de las que se encuentran el capital semilla o el crédito Corfo, como también el bono que actualmente da el gobierno a las pequeñas pyme producto de la pandemia, esto permitiría reducir los niveles de inversión personal en los que se debiesen incurrir. Chile por su parte como parte de sus estrategias económicas de gobierno para fomentar la inversión y el desarrollo a desarrollado una serie de tratados con distintos países, esto permite obtener una serie de oportunidades al hecho de facilitar la importación de equipos de alta tecnología de aquellos países más avanzados en estos términos.

La provincia de Talagante es una comuna que crece entorno a un 2% anual, este crecimiento porcentual, esta dada tanto por los crecimientos en la comuna de Peñaflores como la de Talagante, por lo que sería propicio instalar el centro en una de estas dos comunas inicialmente.

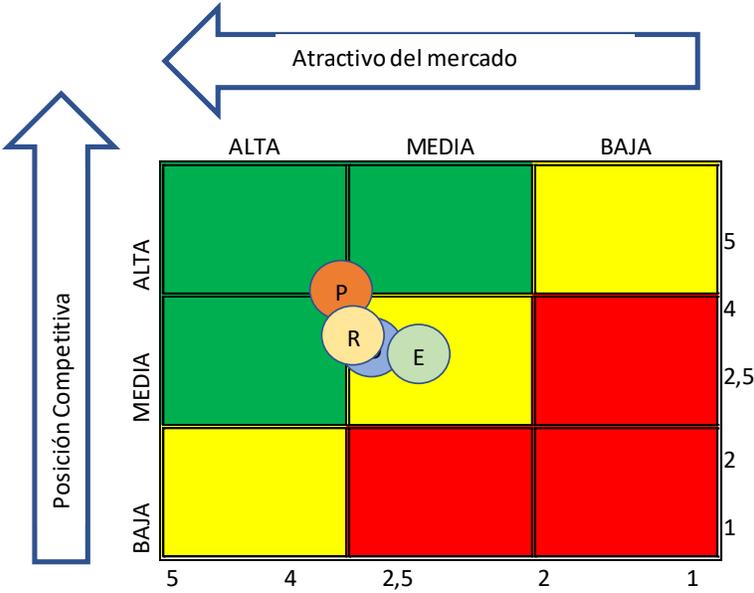
En cuanto a las principales amenazas, principalmente se tiene la presencia del covid-19, considerando que este tipo de servicios es de carácter presencial es necesario crear estrategias de venta que aplanen la curva de ingresos, una de ellas sería usar la de un plan mensual, por otro lado, puede ser una opción llevar los servicios a las casas de los

clientes con el objetivo de que no tengan que asistir de forma presencial. La misma pandemia trae costos adicionales que corresponden a utensilios de higiene y prevención, una forma de aplacarlos es utilizando los recursos que no se gastan en marketing o bien, es posible generar compras de alto volumen que permitan desarrollar proveedores que a la larga faciliten la reducción de estos costos que en teoría debiesen ser transitorios. Finalmente se tienen los riesgos económicos de tener la mitad de la economía paralizada por el confinamiento social, esto ha llevado a tener un nivel de desempleo entorno a un 13% durante el 2020, lo cual significa un aumento importante considerando que el promedio anteriormente fue de un 7% aproximadamente, claramente conlleva a una disminución del PIB, un aumento de la deuda publica al consumir la caja de la cual disponía, reducción de las inversiones privadas producto de la baja de la categoría a nivel país, para combatir estas amenazas es necesario desarrollar una estrategia de precios que permita ahorrar a los clientes, considerar aplazamiento de algunos cobros, etc.

**4.2 Matriz de atractivo por segmento**

Con el desarrollo de la matriz de atractivo por segmento lo que se busca determinar es, qué tan atractivo son los segmentos encontrados, según ciertas variables claves para el mercado (básicamente lo que el mercado pide). Para determinar qué tan atractivo es el segmento, se consideró parametrizar considerando el tamaño, crecimiento, rentabilidad, competencia, tecnología. Por su parte para determinar la posición competitiva por segmento, se consideraron como variables críticas la cantidad de servicio ofrecidos, ubicación del local, promoción, precios y digitalización.

**Tabla 14:** Matriz de atractivo por segmento



Fuente: Elaboración propia.

## Consideraciones

-  Guarda relación con el segmento pretencioso
-  Corresponde al segmento experimentador
-  Corresponde al segmento de renacidos
-  Corresponde a outsiders

Para obtener información respecto a los criterios del análisis ver Anexo H. Finalmente es posible observar de la tabla 14, que el segmento más atractivo tanto por el mercado como por la competencia, son las personas vinculadas al segmento de pretenciosos, el cual se encuentra entrando al límite superior izquierdo (área verde), el cual confirma que es un segmento que vale la pena invertir prudentemente, teniendo en consideración la situación actual de la pandemia, ya que esto conlleva en ocasiones cerrar locales. Ahora bien, los otros segmentos se encuentran en una posición en donde vale la pena invertir, pero siendo selectivos con los servicios a ofrecer, la ubicación y la forma de promocionarse.

## 5. Elaboración de la estrategia

En el siguiente campo de evaluación se determinarán a través de las 4P, la propuesta de valor, los canales con los cuales se interactuará con los clientes, la promoción que genere una cercanía con el cliente y dé a conocer el centro de estética, el precio con los cuales se competirá con el resto de la competencia y así posicionar el centro de estética en la provincia de Talagante.

### 5.1 Definición del segmento objetivo

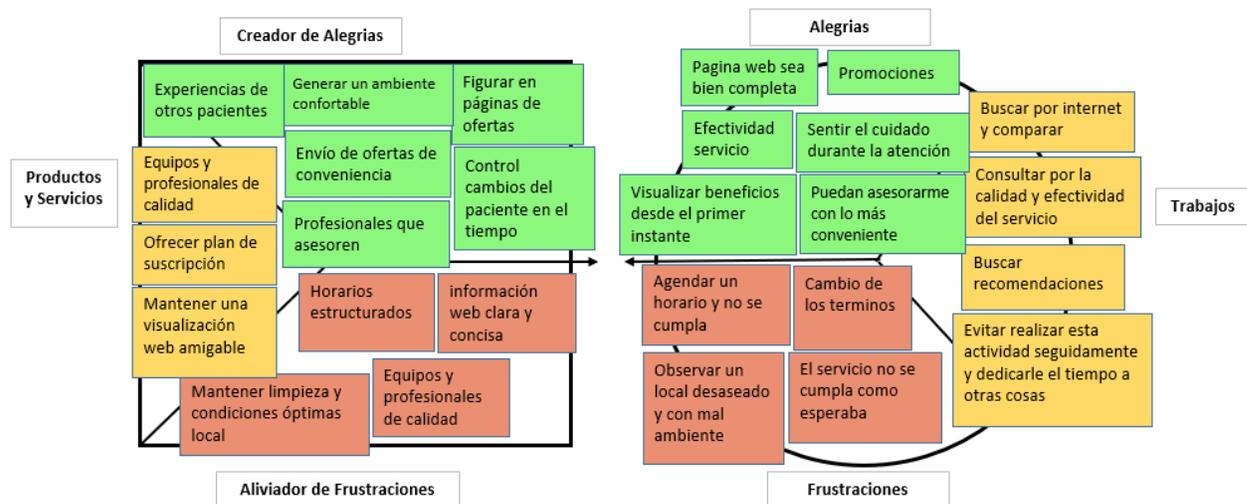
Como fue referenciado a través de la matriz de atractivo por segmento y el respectivo análisis FODA por segmento, aquellas personas que entran en la categoría de pretenciosos son los que representan un mayor atractivo para enfocar un centro de estética, tanto por volumen de ventas el cual ascendía a \$190 millones de pesos el año 2021, como también la disponibilidad a pagar en comparación a la presentada por los experimentadores (el cual era el mínimo ofrecido tanto para la depilación láser de piernas que era \$25 mil y la limpieza facial que era \$10 mil). Por otro lado, son aquellos con un mayor volumen poblacional, lo que permite generar economías de escala y pensar a posterior en posibles expansiones, ahora bien, el hecho de enfocarse en este tipo de clientes, no quiere decir que no se atenderán el otro tipo de clientes que quieran utilizar algún tipo de servicios definidos.

## 5.2 Descripción del servicio y la propuesta de valor

En la siguiente unidad se tiene por objetivo definir la propuesta de valor del servicio que se ofrecerá y que nos permita atraer al segmento objetivo de forma eficaz inicialmente, para eso en primera instancia se evaluará a través de la herramienta value proposition canvas, con el objetivo de entender cuáles son los dolores y las alegrías que lo motivan diariamente a decantar por una opción u otra de la oferta en el mercado. Una vez entendido tanto dolores como alegrías, estaremos en condiciones para desarrollar una propuesta de valor.

A partir de los puntos abarcados en el análisis FODA por segmento se determinó que, los dolores y alegrías que aquejan al segmento de los pretenciosos, son los indicados en la siguiente gráfica.

**Tabla 15:** Value proposition canvas



**Fuente:** Elaboración propia

Entendiendo las características de este tipo de cliente a partir del value proposition canvas, es posible observar que los principales trabajos por los cuales el segmento de los pretenciosos tienden a acercarse a este tipo de servicios, es porque, buscan evitar realizar rutinariamente ya sea una depilación, una limpieza facial o bien un estiramiento de la piel, entre otros servicios, además, cuando buscan un tipo de centro, por lo general es a través de recomendaciones de amigos o bien de las mismas redes sociales. En cuanto a las principales frustraciones, se encuentra que una vez que los clientes adquieren el compromiso de realizarse un servicio, la compañía no respete el acuerdo y realice un servicio distinto del pactado y no cumpla con las expectativas del cliente, finalmente otro de los gatillantes de frustraciones, es el hecho de que las personas se organizan para ir a realizarse un servicio y estos no respeten el horario agendado. En cuanto a los generadores de alegrías, el sentimiento que les causa cuando un profesional

de la estética los guía, les realiza recomendaciones o bien se preocupa de que el paciente se sienta bien durante esos 30 min que dura una sesión de cualquier índole, además de que los beneficios de obtenidos a partir de la atención sean visibles desde el primer día, por último, destacar el hecho de que este segmento le entrega una gran valoración al hecho de que la empresa ofrezca promociones. Por consiguiente, con el objetivo de lograr el encaje a todo lo mencionado anteriormente, es necesario inicialmente profesionales con un alto nivel de técnico que permitan darle la seguridad al paciente de que el servicio por el cual pagó será recompensado con los mejores resultados, por otro lado, el profesional debe ser capaz de asesorar cuando corresponda al cliente. Considerando que uno de los generadores de alegrías se encuentra en el hecho de que los centros ofrezcan promociones, debe ser considerado la opción tanto de participar en páginas webs dedicadas a las ofertas como también de generar un modelo de negocio que ofrezca planes en donde sea visible la oferta de servicios.

### **5.3 Marketing mix**

Considerando que el desarrollo del marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos (dentro de este hay acciones y decisiones cruciales para el posicionamiento de la empresa), bajo los cuales se envolverá el modelo de negocio, para levantar estas estrategias se evalúan 4 conceptos claves, que son; la promoción, plaza, precio, producto y posicionamiento.

#### **5.3.1 Producto**

El producto por definir a continuación será el encargado satisfacer la necesidad definida para el segmento de los pretenciosos, para esto, inicialmente debemos entender cuál es el insights o necesidad, que permita construir un producto que le genere valor para el segmento y facilite el posicionamiento. A continuación, se indica el insights

“Me encanta lucir bien, sentirme cómodo/a conmigo mismo/a en todo momento y lugar, pero no quiero dedicarle tanto tiempo ni repetirlo tantas veces, por eso desearía algo que me permita realizar esto solo una vez o bien solo un par de veces por año. Para eso quiero confiarle a alguien experto mis necesidades y él pueda cumplir a cabalidad lo solicitado”.

Actualmente los servicios y cualidades de cada centro son estándares entre los distintos competidores del mercado y esto fue ratificado a partir de la encuesta, observándose que los centros más destacados como la clínica Skin solo tenga un 26% de reconocimiento, Estética Médica un 18% y Leciel un 21%.

Lo que se ofrecerá en este caso como producto o servicio es un centro de estética cuyos servicios serán:

- Depilación láser
- Tratamiento acné

- Rejuvenecimiento facial
- Limpieza facial
- Masaje reductor
- Manicure y pedicure

Ahora bien, los servicios se ofrecerán a través de dos líneas de productos, el primero es la venta de un servicio de forma particular en donde el cliente determina que es lo que se quiere realizar y el segundo es un modelo de planes mensuales, los cuales se dividirán en dos tipos es estándar y el premium. A continuación, se describe cada uno de ellos.

**Tabla 16:** Tipos de planes

| Tipos de Plan | Beneficios   |
|---------------|--|
| Plan Estandar | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos sesiones de depilaciones por mes para cualquier sector del cuerpo</li> <li>- Dos sesiones que pueden ser de limpieza facial, masaje reductor, manicure o pedicure por mes</li> </ul>  |
| Plan Premium  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuatro sesiones de depilación para cualquier sector del cuerpo</li> <li>- Asesoría estética</li> <li>- Cuatro sesiones que pueden ser de limpieza facial, masaje reductor, manicure o pedicure por mes</li> <li>- Cuatro sesiones de rejuvenecimiento facial</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración propia

El plan estándar consta de dos sesiones depilatorias mensuales para cualquier sector del cuerpo junto con dos sesiones que pueden ser ya sea limpieza facial, masaje reductor, manicure o pedicure de forma mensual. En cuanto a los planes premium por un valor extra los clientes dispondrán de cuatro sesiones de depilación para cualquier sector del cuerpo, de igual forma para la limpieza facial, masaje reductor manicure, pedicure y rejuvenecimiento facial, además de la asesoría estética con el cual lo que se pretende es que los especialistas sean capaces de recomendar, guiar y hacer seguimiento de la evolución de los clientes.

### 5.3.2 Promoción

En cuanto a la promoción del producto y negocio, es importante para tener un mayor reconocimiento de la marca, mejorar las ventas y captar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes. Para esto se establecerá el objetivo comunicacional, se identificará el público objetivo, se diseñará un mensaje y se decidirá el mix promocional.

### **5.3.2.1 Fijación de objetivos**

Como la compañía es una empresa en iniciación, que no presenta conocimiento de marca y posicionamiento, el primer objetivo será el de generar un efecto cognitivo, es decir en primera instancia debemos entrar en la conciencia de los consumidores y que nos puedan reconocer en el mercado, para eso debemos

- Aumentar la conciencia de un 0% a un 18% en el primer año
- Aumentar la participación de mercado de un 0% a un 30% en el primer año

### **5.3.2.2 Público objetivo**

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, no solo debemos atraer al segmento elegido a través de promociones o publicaciones, sino que también se debe presentar un enfoque hacia aquellas personas influyentes, que permitan acelerar la conciencia de la marca.

### **5.3.2.3 Diseño del mensaje**

El mensaje que se transmitirá es a partir del insight ya elaborado anteriormente, por lo tanto, debe abarcar temas como, la durabilidad de los tratamientos, la seguridad y calidad de los servicios ofrecidos y que personas con influencia ya se los han realizado y confían en estos.

### **5.3.2.4 Mix promocional**

Entendiendo que es un tipo de servicio que es fuertemente seguido por redes sociales y pagina web, es importante tener participación dentro de estos medios. Por lo tanto, el mix promocional se realizará en plataformas como:

- Instagram: En donde influencers promocionaran el centro y sus servicios
- Facebook: Los mismos influencers promocionaran el centro y sus servicios
- Google ads: Se ingresarán palabras claves que faciliten el encontrar la página
- Página web: En ella se presentarán los servicios, valores y resultados de pacientes

Las iniciativas para dar cumplimiento a los objetivos de marketing son los siguientes:

- Contratar servicio de un influencer, el cual permitirá tener una mayor visibilidad frente a los consumidores, ya que promocionará los servicios y beneficios de ellos cada cierto periodo de tiempo en sus redes sociales.
- La inauguración será a través de un lanzamiento en donde además de realizar algunas pruebas gratuitas, se les ofrecerá cóctel, café o jugos y se les comentará que es lo que tratarán los servicios, los planes que se ofrecerán y que beneficios podrían obtener.

- Una agencia de marketing será la encargada de mantener la visibilidad del centro en las redes sociales de Instagram y Facebook (además de lo que hará el influencer), publicando ofertas, servicios, planes y beneficios del servicio.
- A través de una agencia de marketing se destinarán las labores de elaboración de flayers y distribución de estos en las distintas comunas de la provincia de Talagante.
- La página web tendrá la función de ser un difusor de los servicios y un canal de venta de los servicios, en él se podrá comprar los planes de servicios, como también la compra particular de cada uno de ellos.

### **5.3.3 Plaza**

La distribución o plaza, corresponde a los canales bajo los cuales se comunicará el servicio con los clientes. Abarcando desde que el cliente se conecta con la compañía hasta que el servicio es entregado y comienzan las conexiones post venta. Cabe mencionar que el tipo de canal a utilizar será de forma directa, dado que es el más eficiente y personalizado, considerando que este tipo de servicio es de contacto, por lo tanto, no se requiere de intermediarios.

#### **5.3.3.1 Profundidad del canal**

Será de atención directa mediante las plataformas indicadas en el FODA por segmento, estas serán; Instagram, Facebook, página web y adicional se tendrá presencia en páginas de descuentos como Peixe o bien Atrápalos, ya que, uno de los atributos destacados por el segmento fue la promoción, además se entregarán flayers directamente en el local y a nivel provincial. Dado que el impacto de la venta de productos es entorno a un 10% con se contemplará inicialmente la venta de productos en el local.

#### **5.3.3.2 Amplitud del canal**

Tendrá un carácter de tienda exclusiva, ya que, para el tipo de servicio a ofrecer es más efectivo, considerando que la experiencia de servicio es primordial (tanto en la calidad de servicio como los resultados obtenidos), y no se puede depender en este sentido de terceros. Para la evaluación del proyecto se considerará la instalación de un local de servicio.

### **5.3.4 Precio**

El precio corresponde a la única de las 4P's en donde se capturará valor para la compañía, este valor no puede ser arbitrario, ya que, el segmento objetivo tiene una disponibilidad a pagar concreta para este tipo de servicios. A partir de la encuesta y el análisis de la competencia es que se elaboró una estrategia de precios tanto para los planes mensuales como también para la venta de servicios puntuales. A continuación, se

presentarán los precios establecidos, en primera instancia se observarán los precios por venta de servicios puntuales.

**Tabla 17: Precios servicios a ofrecer**

| Servicio                | Rango de precios \$ |                       | precio objetivo |
|-------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|
|                         | Encuesta            | Análisis competidores |                 |
| Depilación piernas      | \$32.500            | \$41.131              | \$36.816        |
| Depilación cara         |                     | \$23.452              | \$23.452        |
| Depilación abdomen      |                     | \$50.573              | \$50.573        |
| Depilación pecho        |                     | \$50.573              | \$50.573        |
| Depilación espalda      |                     |                       | \$50.573        |
| Tratamiento Acné        |                     | \$36.035              | \$36.035        |
| Rejuvenecimiento facial |                     | \$42.896              | \$42.896        |
| Limpieza facial         | \$10.000            | \$29.495              | \$10.000        |
| Masaje reductor         |                     | \$26.458              | \$26.458        |
| Manicure                |                     | \$10.450              | \$10.450        |
| Pedicure                |                     | \$10.945              | \$10.945        |

**Fuente:** Elaboración propia

Como es posible observar de la tabla anterior, se ofrecerán 11 tipos de servicios, lo cual se encuentra dentro de la cantidad promedio de servicios ofrecidos por empresas similares del rubro, esto según lo estudiado en el análisis de la competencia, en cuanto a los precios estos son un promedio entre la disposición a pagar obtenida a partir de la encuesta y los precios promedio obtenidos a partir del análisis de las 30 empresas (análisis de competidores).

En cuanto a los planes mensuales, los precios a cobrar serán los siguientes:

- Plan estándar: valor plan de \$50.000.
- Plan premium: valor plan de \$100.000.

De los precios por planes, cabe mencionar que se consideró como valor tope un precio de \$100.000, ya que a partir de la encuesta se observó que el ticket promedio del segmento pretencioso se encontraba en un rango de \$10.000-\$100.000, sin olvidar que un % de los otros segmentos podría adherirse a uno de los planes, es por eso que el valor mínimo por cobrar fue de \$50.000 con esto se ingresa dentro del ticket promedio de otros dos segmentos (rejuvenecidos y outsiders).

#### **5.4 Estrategia de ventas**

La llegada hacia el segmento se realizará por medio de la promoción física, con flayers, ofertas en el local, estas ofertas guardaran relación con la evaluación gratuita, pruebas focalizadas gratuitas con el objetivo de que el potencial cliente se familiarice con la tecnología y el servicio, una vez hecho las pruebas el/la administradora registrará en una base de datos la información de la persona para luego este contacte a la persona y materializar la venta de algún servicio, otro medio por el cual se realizarán las ventas es

a través de peixe en donde se publicarán algunos de nuestros servicios, se espera con esto aprovechar la tracción que genera participar en este tipo instancias y por ultimo la publicación de los distintos servicios a través de páginas como Instagram y Facebook, en donde a través de la publicación se guiará al cliente con un link hacia la pagina de venta del servicio, esto deberá realizarlo el/la administrador/a diariamente. Cada cierto periodo de tiempo se les hará envío de un correo o whatsapp con ofertas para generar alguna nueva necesidad de servicio.

## 5.5 Modelo de negocio

En el presente punto correspondiente a la definición del modelo de negocio, se definirá la propuesta de valor para el segmento de los pretenciosos abordando temas como, el ¿cómo se llegará a ellos?, ¿de qué forma nos relacionaremos?, ¿cómo se venderá?, ¿cuáles serán las formas de ingresos y costos?, ¿qué recursos son los necesarios para dar cumplimiento a la propuesta de valor? y ¿qué actividades se requieren para mantener las operaciones claves? Todo esto se resumirá a través de la herramienta del modelo canvas, diseñado por Alex Osterwalder, en donde se definen 9 campos que resumen claramente la forma en que el negocio competirá en el mercado.

A continuación, se presenta el modelo de negocio canvas del centro de estética.

**Tabla 18:** Modelo de negocio canvas

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| <p>8. SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influencers</li> <li>Proveedores equipos</li> <li>Matenedores equipos</li> </ul>  | <p>7. ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al cliente</li> <li>Limpieza e higiene</li> <li>Mantenimiento equipos</li> <li>Mantenerse activos en redes sociales</li> <li>Capacitación de profesionales</li> </ul> | <p>2. PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se ofrecerán los servicios más solicitados por ellos, depilación láser y trat acné, además de otros como rejuvenecimiento facial, manicure y pedicure, masaje reductor</li> <li>Tecnología que asegure buenos resultados</li> <li>Gama de servicios mensuales a partir de una suscripción</li> <li>Asesoramiento de especialistas</li> </ul> | <p>4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cosmetóloga o enfermera asesora</li> <li>Administradora</li> <li>Suscripción</li> <li>Marketing dirigido</li> </ul> | <p>1. SEGMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pretenciosos</li> </ul> |
| <p>9. ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Google Ads</li> <li>Mantenimiento equipos</li> <li>Cosmetóloga y administradora</li> <li>Compra de insumos</li> <li>Influencer</li> </ul> |   | <p>5. INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de servicios</li> <li>Plan suscripción</li> </ul>  |  |   |

**Fuente:** Elaboración propia

La propuesta de valor estará enfocada en abordar aquellos dolores y alegrías, estudiadas en el value proposition canvas, la propuesta de valor gira en torno a los servicios más requeridos por este tipo de segmentos (obtenidos a partir de la encuesta en el estudio de

mercado). Debido a que uno de los grandes generadores de alegrías resultó ser el observar resultados, sentir que realmente te cuidan y de que sean capaces de asesorarte, se optó por ofrecer servicios con tecnologías que aseguren buenos resultados, por otro lado, ofrecer asesorías que maximicen los resultados y beneficios estéticos de los clientes, para finalizar el ofrecimiento de planes a través de una suscripción mensual por parte de los clientes. Como ya fue mencionado en la matriz de atractivo, el segmento escogido fue el de los pretenciosos, sin embargo, claramente también se atenderá a quienes provengan de otros segmentos, por lo tanto, para llegar a ellos los canales a utilizar serán los más utilizados por ellos, como lo son las redes sociales, página web de la compañía, el mismo local y a través de la vinculación con Google ads, lo cual debiese generar facilidades para encontrar la página. Para la relación con los clientes, se llevará a cabo por medio de la propia interacción física que conlleva en primera instancia el contacto que debe tener el cliente con la administradora o recepcionista, para luego ser la cosmetóloga o enfermera la que la asesore y le genere beneficios estéticos, además tenemos la suscripción como herramienta para estrechar la relación con los clientes y permita generar marketing dirigido, con el objetivo de aumentar la recurrencia de ellos. A partir de todo lo mencionado anteriormente, es que el modelo de ingresos se basará por medio de dos líneas, el primero se da a través de los servicios del momento y el segundo por medio de un plan de suscripción mensual en donde el cliente tendrá la opción de adquirir una serie de servicios mensuales a través de un pago recurrente, esto debiese permitir suavizar la línea de ingresos de la compañía. Para sostener todo esto se requiere de una serie de recursos básicos como lo son, el hecho de tener bueno/as cosmetólogas o enfermeras, a su vez tener unos buenos planes de marketing que permitan tanto posicionar bien a la compañía como también aumentar la recurrencia de compras, finalmente tenemos la necesidad de tener buenos equipos que garanticen los óptimos resultados, ahora bien, para mantener estos recursos, se deben llevar a cabo actividades tales como, constantes capacitaciones del personal que les permitan ir mejorando los niveles de atención y conocimiento, considerando que los equipos deben estar constantemente operativos, es que resulta necesario tenerlos siempre disponible, es por ello que las mantenciones de estos debe ser constante, por ultimo y teniendo en consideración que los más valorado por los clientes es la atención, es que la actividad de atención al cliente debe ser evaluada y seguida constantemente. En cuanto a los socios claves se identifican a los influencers que son personas capaces de generar anclaje de personas hacia la compañía por medio de publicidad en sus redes sociales y las mismas empresas encargadas de realizar las mantenciones de los equipos. Finalmente, toda la estructura se ve afectada por los siguientes costos, mantenimiento de equipos, los influencers, las remuneraciones de la cosmetóloga, administradora, la compra de insumos y por último la visualización a través de la web.

## **5.6 Definición de ubicación del local**

Es importante para el éxito del negocio y ser competitivos en este tipo de rubro, estar bien ubicados, considerando que es un negocio que depende de la interacción física con los clientes, de esta manera se podrán generar los flujos o masa crítica de venta necesaria para subsistir, mantener la operación de la empresa y cumplir los objetivos

propuestos. Ahora bien, estos locales deben cumplir ciertas condiciones como tamaño iluminación, ventilación y estacionamiento (particularmente el estacionamiento fue una de las cualidades más valoradas por los encuestados tanto del segmento “Pretenciosos” como también de los otros), particularmente en este centro de estética se pretende tener el suficiente espacio para instalar tres habitaciones de atención, dos de ellas para el servicio estrella que es la depilación láser y otra para todos aquellos servicios como la manicure o pedicure y la limpieza facial, además de la instalación de un baño tanto para el personal como para los clientes que lo requieran, se pretende tener un hall central con un sofá que permita a los clientes esperar mientras les llegue su turno y un espacio para el puesto de la administradora del local. Finalmente se requiere un pequeño espacio a utilizar como bodega de insumos y materiales necesarios para operar de forma normal. Se barajaron tres ubicaciones tentativas, la primera en Peñaflor, las siguientes dos en Talagante. A continuación, se describen cada una de ellas.

- **Comuna de Peñaflor**

**Tabla 19:** Local arriendo Peñaflor

| Variables             | Valor                                       |
|-----------------------|---|
| Densidad poblacional  | 54. 000 habt (radio de 2,5 Km)              |
| Compra/arriendo       | Arriendo                                    |
| Valor local           | \$1.057.723                                 |
| Tipo contrato         | 5 años                                      |
| Dimensiones local     | 60 m2                                       |
| Ubicación             | Av miraflores, locales supermercado Unimarc |
| Disp estacionamientos | Si  |
| Tiempo de entrega     | jul-21                                      |

**Fuente:** Elaboración propia

- **Comuna de Talagante**

**Tabla 20:** Local arriendo Talagante 1

| Variables             | Valor                        |
|-----------------------|------------------------------|
| Densidad poblacional  |                              |
| Compra/arriendo       | Arriendo                     |
| Valor local           | \$2.896.948 (100 UF)         |
| Tipo contrato         |                              |
| Dimensiones local     | 102 m2                       |
| Ubicación             | Av. O'higgins 200, Talagante |
| Disp estacionamientos | Si                           |
| Tiempo de entrega     | 30 días                      |

**Fuente:** Elaboración propia

- **Comuna de Talagante**

**Tabla 21:** Local arriendo Talagante 2

| Variables             | Valor                         |
|-----------------------|-------------------------------|
| Densidad poblacional  |                               |
| Compra/arriendo       | Arriendo                      |
| Valor local           | \$1.158.779 (40 UF)           |
| Tipo contrato         | 1 año                         |
| Dimensiones local     | 158 m <sup>2</sup>            |
| Ubicación             | Av. O'Higgins,<br>Stripcenter |
| Disp estacionamientos | Si                            |
| Tiempo de entrega     | 30 días                       |

**Fuente:** Elaboración propia

A partir de variables tales como, la densidad poblacional, costo del arriendo, dimensiones del local ubicación, disponibilidad de estacionamiento y el tiempo de entrega del local, en donde a cada una de ellas se le otorgo un peso considerando la relevancia de cada una de las variables, posteriormente se le otorgo una nota (1 a 5), siendo 5 la mejor calificación, finalmente luego de la multiplicación entre el peso y la nota para cada uno de los emplazamientos evaluados, se obtiene una puntuación relativa, aquella locación con mayor puntaje es la más conveniente para ubicar el centro estético.

**Tabla 22:** Elección del local óptimo

| Evaluación local óptimo |      |            |             |             |
|-------------------------|------|------------|-------------|-------------|
| Variables               | Peso | Peñaflor   | Talagante 1 | Talagante 2 |
| Densidad poblacional    | 0,2  | 3          | 4           | 4           |
| Menor valor local       | 0,3  | 4          | 2           | 3           |
| Dimensiones local       | 0,1  | 2          | 4           | 5           |
| Ubicación               | 0,2  | 5          | 3           | 4           |
| Disp estacionamientos   | 0,1  | 4          | 3           | 3           |
| Menor tiempo de entrega | 0,1  | 2          | 4           | 4           |
| <b>Valor</b>            |      | <b>3,6</b> | <b>3,1</b>  | <b>3,7</b>  |

**Fuente:** Elaboración propia

De las tres posibilidades en carpeta la opción de Talagante 2, es la con mayor puntuación levemente superior a la opción de Peñaflo, tanto por las dimensiones, como el valor del local y la opción que se tiene de una mayor concentración poblacional a sus alrededores.

### 5.7 Layout del local

Un buen diseño y distribución de un centro de estética, es casi tan importante como la ubicación de este. Un buen layout permite generar una integración eficiente de las distintas áreas funcionales y desde el punto de vista del cliente, su importancia radica en que permite generar un ambiente de relaxo y que sea acogedor.

Finalmente, y con el objetivo de dar cumplimiento al plan de posicionamiento, se considerarán un centro con las siguientes secciones:

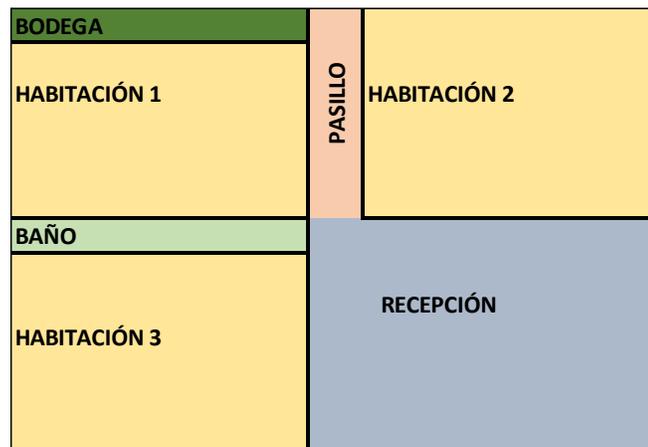
**Tabla 23:** Secciones centro de estética

| Sección         | Espacio m2 |
|-----------------|------------|
| Habitación 01   | 32         |
| Habitación 02   | 32         |
| Habitación 03   | 32         |
| Pasillo         | 18         |
| Baño            | 10         |
| Recepción       | 34         |
| <b>Total m2</b> | <b>158</b> |

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se muestra la distribución general del centro de estética

**Gráfico 8:** Distribución física del centro de estética



**Fuente:** Elaboración propia

Como es posible observar la distribución, el local constaría de tres habitaciones, en donde en dos de ellas se ofrecerían servicios de depilación láser (servicio estrella), y en una tercera habitación se ofrecerían todos los servicios relacionados a la limpieza facial. Por último, se dispondrá de un baño, tanto para el personal como también para los clientes. Finalizando con el hall central en donde estará la recepcionista en conjunto con la sala de espera de los clientes.

## 6. Análisis económico

El análisis económico del presente proyecto busca determinar la factibilidad o viabilidad económica de llevar a cabo el proyecto, esta evaluación será viable siempre y cuando cumpla los parámetros económicos objetivos. Para determinar qué tan viable es el proyecto se realizará un análisis de la tasa de descuento a exigir para el proyecto, determinación de ingresos y costos, calculo y determinación del VAN, ROI y Payback óptimo, se determinarán por otro lado las necesidades de financiamiento, su respectivo análisis de sensibilidad, haciendo variar aquellas variables más críticas y determinar los posibles escenarios que se podría presentar, para luego finalizar con las conclusiones y/o recomendaciones. Si bien el objetivo enmarca la expectativa de rentabilidad acumulada de \$120 millones de pesos a dos años, la presente evaluación se abordará con un horizonte de tiempo de 5 años, con el objetivo de tener una mejor visual del posible comportamiento del mercado.

### 6.1 Determinación de inversión inicial

#### 6.1.1 Inversión en activos intangibles

Considerando que el negocio es desarrollado desde cero, es necesario tener una serie de documentos legales que permitan operar partiendo por el gasto inicial, para registrar una marca en INAPI, el cual tendría un costo de 3 UTM<sup>46</sup> equivalente es decir \$152.022, luego se debe contemplar otros \$30.000 para publicar en el diario oficial.

**Tabla 24:** Inversión inicial, puesta en marcha

| Inversión Legal    |           |
|--------------------|-----------|
| Documento Legal    | Valor \$  |
| Registro de Marca  | \$152.022 |
| Publicación diario | \$30.000  |
| Total              | \$182.022 |

**Fuente:** Elaboración propia

---

<sup>46</sup> Victor Iturra de AIJ Abogados. Registro de marcas en Chile: La guía definitiva [en línea] 15 de Enero 2020 <[https://www.aijabogados.cl/registro-de-marcas/#Cuanto\\_cuesta\\_registrar\\_una\\_marca](https://www.aijabogados.cl/registro-de-marcas/#Cuanto_cuesta_registrar_una_marca)> [Consultado: 13 de Octubre 2020]

Una vez inscrita la empresa es momento de generar el rut de la compañía, lo cual se puede realizar directamente desde la página del SII, sin costo alguno siempre y cuando se tenga una firma electrónica avanzada (FEA), para este caso se asumirá la disponibilidad de esta. Una vez realizado la escritura e ingresada en el conservador de bienes raíces cuyo costo es de \$5.500 + 0,2% del capital social<sup>47</sup>, en donde para este caso el capital social es de \$20.000.000 por lo que la comisión sería de \$40.000 pesos.

Por otro lado, se tiene la inversión inicial a considerar por el concepto del desarrollo página web de la compañía la cual tiene los siguientes costos asociados<sup>48</sup>.

**Tabla 25:** Costo asociado al desarrollo de una página web

| Costo Página Web |                    |
|------------------|--------------------|
| ITEM             | Costo              |
| Dominio          | \$21.600           |
| Hosting web      | \$1.069.000        |
| Desarrollo web   | \$340.000          |
| <b>Total</b>     | <b>\$1.430.600</b> |

**Fuente:** Elaboración propia

### 6.1.2 Inversión activos tangibles

Considerando que son aquellas inversiones serán utilizados en el proceso de transformación o sirven de apoyo previo a la puesta en marcha del proyecto.

Una vez adquirido el contrato de arriendo con la empresa arrendadora, se hace necesario la adaptación de las habitaciones, hall de recepción de la clientela y otras adaptaciones, para estos trabajos se estima que no debiesen ser superior al 10% del capital inicial (\$20.000.000) es decir las modificaciones al local debiesen ser entorno a \$2.000.000.

Por otro lado, se requiere invertir en equipamiento administrativo, como también para prestar los servicios en sí, además de los insumos para el control Covid y la prestación de servicios. En la siguiente tabla es posible observar todas las inversiones iniciales contempladas.

---

<sup>47</sup> VTR Negocios. 11 gastos necesarios para comenzar un negocio en Chile [en línea] <<https://www.losqueestantodas.cl/blog/10-gastos-necesarios-para-comenzar-un-negocio-en-chile>> [Consultado: 13 de Octubre 2020]

<sup>48</sup> GoDaddy. ¿Cuánto cuesta una página web? [en línea] 19 de Junio 2020 <<https://cl.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-pagina-web-chile/>> [Consultado: 13 de Octubre]

**Tabla 26:** Inversión del área administrativa

| Área Administrativa |          |               |                |
|---------------------|----------|---------------|----------------|
| Items               | Cantidad | Valor Unit \$ | Valor Total \$ |
| PC                  | 2        | \$399.990     | \$799.980      |
| Teléfono Celular    | 1        | \$89.990      | \$89.990       |
| Camara Vigilancia   | 2        | \$35.000      | \$70.000       |
| Total               | 5        | \$524.980     | \$959.970      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 27:** Inversión área operacional

| Área Operativa            |          |               |                |
|---------------------------|----------|---------------|----------------|
| Items                     | Cantidad | Valor Unit \$ | Valor Total \$ |
| Equipo Láser              | 2        | \$3.500.000   | \$7.000.000    |
| Camilla                   | 3        | \$184.900     | \$554.700      |
| Silla                     | 4        | \$42.071      | \$168.284      |
| Sofá                      | 1        | \$350.000     | \$350.000      |
| Muebles de almacenamiento | 2        | \$150.000     | \$300.000      |
| Iluminación               | 6        | \$35.000      | \$210.000      |
| Aire acondicionado        | 1        | \$469.990     | \$469.990      |
| Vicera con luz            | 2        | \$44.990      | \$89.980       |
| Almohada                  | 4        | \$13.990      | \$55.960       |
| Toalla 6x50 mts           | 2        | \$12.490      | \$24.980       |
| Total                     | 27       | \$4.803.431   | \$9.223.894    |

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 28:** Inversión de insumos

| Insumos                         |          |               |                |
|---------------------------------|----------|---------------|----------------|
| Items                           | Cantidad | Valor Unit \$ | Valor Total \$ |
| Insumos prestación de servicios |          | \$150.000     | \$150.000      |
| Delantales labables             | 4        | \$29.990      | \$119.960      |
| Guantes                         | 600      | \$186         | \$111.444      |
| Mascarillas                     | 300      | \$54          | \$16.080       |
| Cofia                           | 300      | \$39          | \$11.670       |
| Basurero                        | 3        | \$3.000       | \$9.000        |
| Escoba                          | 2        | \$1.000       | \$2.000        |
| Total                           | 1209     | \$184.268     | \$420.154      |

**Fuente:** Elaboración propia

Se considera como parte de la inversión inicial las adecuaciones que se le deberán realizar al local para que este pueda quedar operativo, estos guardan relación con la separación de los boxes, baño, bodega y hall de recepción del público, junto con la instalación de aire acondicionado, cerámicas y pintura, se estima que la inversión inicial debiese ser de unos \$10.000.000 de pesos.

## 6.2 Determinación de ingresos y costos

### 6.2.1 Fuentes de ingreso

Teniendo en consideración la valoración de los servicios por parte del segmento pretencioso, es que se considerará esta proporción como % de las ventas, por otro lado se considerará que los servicios son ofrecidos una vez al mes como fue indicado en la encuesta. Adicional al cálculo se considerará el crecimiento de los precios en función del IPC el cual para el 2021<sup>49</sup> se proyecta en un 3,2% y un 3% para el 2022. A continuación, se presentará la tabla de precios teniendo en consideración la variación del IPC.

**Tabla 29:** Variación de precios de los servicios, por un período de 5 años

| IPC                     | 3,20%    | 3%       | 3%       | 3%       | 3%       |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Servicio                | Año 1    | Año 2    | Año 3    | Año 4    | Año 5    |
| Depilación piernas      | \$36.816 | \$37.920 | \$39.058 | \$40.000 | \$40.000 |
| Depilación cara         | \$23.452 | \$24.156 | \$24.880 | \$25.627 | \$26.395 |
| Depilación abdomen      | \$50.573 | \$52.090 | \$53.653 | \$55.262 | \$56.920 |
| Depilación pecho        | \$50.573 | \$52.090 | \$53.653 | \$55.262 | \$56.920 |
| Depilación espalda      | \$50.573 | \$52.090 | \$53.653 | \$55.262 | \$56.920 |
| Tratamiento Acné        | \$36.035 | \$37.116 | \$38.230 | \$39.376 | \$40.558 |
| Rejuvenecimiento facial | \$42.896 | \$44.183 | \$45.508 | \$46.874 | \$48.280 |
| Limpieza facial         | \$10.000 | \$10.000 | \$10.000 | \$10.000 | \$10.000 |
| Masaje reductor         | \$26.458 | \$27.252 | \$28.069 | \$28.911 | \$29.779 |
| Manicure                | \$10.450 | \$10.764 | \$11.086 | \$11.419 | \$11.762 |
| Pedicure                | \$10.945 | \$11.273 | \$11.612 | \$11.960 | \$12.319 |

**Fuente:** Elaboración propia

Cabe destacar que el servicio de depilación de piernas se encuentra para el cuarto año por sobre la máxima disponibilidad de pago del segmento, por lo que se mantendrá en el límite superior encuestado, por su parte la limpieza facial se mantendrá en esta

---

<sup>49</sup> David Nogales. El mercado eleva una vez más el cálculo de crecimiento para Chile 2021, pero está en el piso de las proyecciones del banco central [en línea] La tercera 12 de Abril 2021 <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-mercado-eleva-una-vez-mas-el-calculo-de-crecimiento-para-chile-2021-pero-esta-en-el-piso-de-las-proyecciones-del-banco-central/MRYLUOUGLBA6VEZVNU5CR42IUQ/>> [Consultado: 18 de Abril 2021]

evaluación invariable ante la evolución del IPC dado que se encuentra en el límite de la disponibilidad a pagar declarada por los encuestados. Por lo tanto, se recomienda buscar alguna estrategia de costos para que permita mantener los precios en el límite apto para pagar o bien modificar la percepción del cliente respecto de este tipo de servicios, que permita cobrar un poco más de lo que tenía presupuestado.

Considerando que dentro de los objetivos de promoción se colocó como objetivo una participación del 30% (considerando que del estudio de mercado se observó una baja fidelización de los clientes), en donde a partir de los esfuerzos de marketing este debiese ir aumentando paulatinamente hasta llegar a una participación del 64% al quinto año. A continuación, es posible observar las proyecciones de venta estimadas.

**Tabla 30:** Proyección de ventas para un período de 5 años

| % Participacion | 30%           | 35%           | 42%           | 51%           | 64%           |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Periodo         | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
| Ventas totales  | \$158.574.367 | \$190.577.188 | \$237.666.268 | \$301.246.131 | \$400.862.391 |

**Fuente:** Elaboración propia

Teniendo en consideración que se pretende tener una participación de mercado del 30% a partir de los esfuerzos de marketing, se proyecta para el primer año de funcionamiento un ingreso de \$ 158 millones y \$ 190 millones para el segundo, lo que en teoría podría dar cumplimiento al objetivo de los \$120 millones de utilidad acumulada al segundo año, restaría ver el comportamiento de los costos para esto. Se esperará que los años sucesivos el aumento sea constante, esto debido a que, se tendrán ventas seguras a través de los planes, otro tanto a partir de las recomendaciones y otro por compras compulsivas con las ofertas a aparecer tanto en las paginas de ofertas, eventos y la página web de la compañía.

Por otro lado, considerando los ingresos por compra de momento y aquellos por medio de plan de suscripción, las ventas debiesen evolucionar de la siguiente forma según la línea de producto.

**Tabla 31:** Ingresos por la línea de producto

| Ingresos x Año |               |               |                 |
|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| Año            | Cliente Part  | Cliente Plan  | Total           |
| 1              | \$124.556.383 | \$34.017.984  | \$158.574.367   |
| 2              | \$142.058.702 | \$48.518.486  | \$190.577.188   |
| 3              | \$164.477.419 | \$73.188.890  | \$237.666.309   |
| 4              | \$190.989.890 | \$110.256.242 | \$301.246.132   |
| 5              | \$224.550.621 | \$176.311.770 | \$400.862.391   |
| Total          | \$846.633.015 | \$442.293.372 | \$1.288.926.387 |

**Fuente:** Elaboración propia

Como es posible observar, se espera un crecimiento paulatino de aquellas suscripciones por medio del plan, lo que para el quinto año los ingresos por plan debiesen abarcar un 26% de los ingresos totales y un 74% debiesen de provenir por ventas particulares.

### 6.2.2 Costos asociados

En cuanto a la estructura de costos tenemos los costos fijos, los cuales tal como lo indica su nombre son fijos o bien varían muy poco en base a ajustes del mercado económico y adicionalmente se tienen los costos variables, los cuales sí varían y estos son en función a las capacidades del centro, a continuación, se presentarán ambos tipos de datos.

Para el caso de los costos asociados a la mano de obra son los siguientes:

**Tabla 32:** Costos de mano de obra

| COSTOS FIJOS            | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Enfermera Especializada | \$ 30.600.000 | \$ 31.518.000 | \$ 32.463.540 | \$ 33.437.446 | \$ 34.440.570 |
| Gerente                 | \$ 30.000.000 | \$ 30.900.000 | \$ 31.827.000 | \$ 32.781.810 | \$ 33.765.264 |
| Administradora          | \$ 8.400.000  | \$ 8.652.000  | \$ 8.911.560  | \$ 9.178.907  | \$ 9.454.274  |
| Total                   | \$ 69.000.000 | \$ 71.070.000 | \$ 73.202.100 | \$ 75.398.163 | \$ 77.660.108 |

**Fuente:** Elaboración propia

De la tabla anterior es posible observar que, en cuanto a la estructura organizacional esta se encuentra por 5 integrantes tres enfermeras, el gerente (dueño), que será el encargado de evaluar las ganancias, compra de nuevos equipos, posibles expansiones y contrataciones y por último la administradora, que será aquella persona que organiza los agendamientos de hora de pacientes, junto con la apertura y cierre del local entre otras cosas. De la plantilla mencionada anteriormente las remuneraciones de todos, se ajustó un 3% según la variación promedio del IPC, esto a partir del segundo año hasta el quinto.

Hay que destacar que, para los costos fijos se consideraron las mantenciones de la página web, consumo de agua, gas, electricidad, telefonía, mantenimientos de equipos, arriendo y la compra de insumos, los detalles de los costos y evolución de ellos en un periodo de cinco años serán presentados a continuación en la tabla n° 33.

**Tabla 33:** Proyección de costos fijos, período de 5 años

| COSTOS FIJOS          | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Mantenión Pág Web     | \$ 190.000    | \$ 190.000    | \$ 190.000    | \$ 190.000    | \$ 190.000    |
| Electricidad          | \$ 1.431.144  | \$ 1.474.078  | \$ 1.518.301  | \$ 1.563.850  | \$ 1.610.765  |
| Gas                   | \$ 163.680    | \$ 168.590    | \$ 173.648    | \$ 178.858    | \$ 184.223    |
| Agua                  | \$ 163.680    | \$ 168.590    | \$ 173.648    | \$ 178.858    | \$ 184.223    |
| Telefonia             | \$ 307.008    | \$ 307.008    | \$ 307.008    | \$ 307.008    | \$ 307.008    |
| Mantenimiento Equipos | \$ 7.928.718  | \$ 9.528.859  | \$ 11.883.313 | \$ 15.062.307 | \$ 20.043.120 |
| Arriendo (68 UF)      | \$24.398.400  | \$24.886.368  | \$25.384.095  | \$25.891.777  | \$26.409.613  |
| Compra de insumos     | \$ 420.154    | \$ 432.759    | \$ 445.741    | \$ 459.114    | \$ 472.887    |
| Total                 | \$ 24.917.625 | \$ 25.412.562 | \$ 25.917.621 | \$ 26.433.008 | \$ 26.958.938 |

**Fuente:** Elaboración propia

Hay que destacar que a pesar de la compra de insumos es un costo fijo (dado que se requieren para ejecutar el servicio), aun así, se les consideró una variación en función del IPC, lo mismo que el arriendo del local, ya que este es cobrado en UF y esta varía año a año entorno a un 2%, en cuanto al mantenimiento de los equipos se consideró un 7% los ingresos totales, para la determinación del costo en energía eléctrica se utilizó la página web de SAESA<sup>50</sup>, calculo el cual para los años posteriores se le agregó un aumento del 3% (según IPC), por su parte la telefonía se determino en base al plan obtenido de Movistar<sup>51</sup>, del consumo de agua se utilizó como referencia la calculadora de ESVAL<sup>52</sup>, teniendo como ciudad de referencia Viña del Mar.

Otro tipo de costos asociados al proyecto son aquellos de carácter variable, como fue mencionado anteriormente son los cuales cambian en función del consumo. Para este caso se obtuvieron los siguientes costos.

**Tabla 34:** Proyección de costos variables

| Item         | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Contabilidad | \$ 360.000 | \$ 370.800 | \$ 381.924 | \$ 393.382 | \$ 405.183 |
| Aseo         | \$ 70.000  | \$ 72.100  | \$ 74.263  | \$ 76.491  | \$ 78.786  |
| Total        | \$ 430.000 | \$ 442.900 | \$ 456.187 | \$ 469.873 | \$ 483.969 |

**Fuente:** Elaboración propia

<sup>50</sup> SAESA. Calcula tu consumo [en línea]. < <https://www.gruposaes.cl/saes/cliente-hogar/herramientas/calcula-tu-consumo> > [Consultado: 15 de Mayo]

<sup>51</sup> MOVISTAR. Plan telefónico [en línea]. < <https://ww2.movistar.cl/movil/planes-portabilidad/plan-m/> > [Consultado: 15 de Mayo]

<sup>52</sup> ESVAL. Cálculo consumo de agua [en línea] <<https://www.esval.cl/calcula.html>> [Consultado: 15 de Mayo]

Como es posible apreciar tenemos, básicamente son cuatro los costos variables presentes en la evaluación, como lo son la asesoría contable quien colaborará en funciones tributarias y de cumplimiento legal económico, los servicios de aseo y mantenimiento del local, en ambos items, se hizo variar en función del IPC el cual se estima de un 3% a partir del segundo año.

### 6.2.3 Gastos asociados

Referente a los gastos es necesario tener un seguro para la empresa vigente ante cualquier eventualidad de robo, incendio o daños a raíz de las fuerzas de la naturaleza, también tenemos gastos en marketing y gastos por el concepto de mantenimiento del local, esto es posible observar a partir de la tabla a continuación.

**Tabla 35:** Proyección de gastos, para un período de 5 años

| Items                          | Año 1                | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Seguros                        | \$ 22.063            | \$ 22.505            | \$ 22.955            | \$ 23.414            | \$ 23.882            |
| Evento lanzamiento             | \$ 1.500.000         |                      |                      |                      |                      |
| Diseño y manejo Redes sociales | \$ 10.200.000        | \$ 10.506.000        | \$ 10.821.180        | \$ 11.145.815        | \$ 11.480.190        |
| Publicidad impresa             | \$ 6.000.000         | \$ 6.000.000         | \$ 6.000.000         | \$ 6.000.000         | \$ 6.000.000         |
| Influencer                     | \$ 9.600.000         | \$ 9.600.000         | \$ 9.600.000         | \$ 9.600.000         | \$ 9.600.000         |
| Total Marketing                | \$ 27.300.000        | \$ 26.106.000        | \$ 26.421.180        | \$ 26.745.815        | \$ 27.080.190        |
| Mantenimiento local            | \$ 472.782           | \$ 482.238           | \$ 491.882           | \$ 501.720           | \$ 511.754           |
| <b>Total</b>                   | <b>\$ 55.094.845</b> | <b>\$ 52.716.742</b> | <b>\$ 53.357.197</b> | <b>\$ 54.016.765</b> | <b>\$ 54.696.016</b> |

**Fuente:** Elaboración propia

Según lo evaluado con la aseguradora del banco de Chile, el seguro para el local tendría un costo 0,46 UF+IVA, dentro de la proyección se contempló una variación de un 2% (que es lo que podría variar la UF anualmente), en cuanto al marketing y publicidad, está dividida en distintos esfuerzos entre ellos, el evento de lanzamiento el cual debiese ascender en un gasto de \$1.500.000 para el primer año, del item diseño y manejo de redes sociales, se planea contratar una agencia de marketing especializada en este ámbito para eso se considera un gasto anual de \$10,2 millones de pesos con un aumento gradual de un 3% según IPC, por su parte la publicidad impresa si bien en estos tiempos no es tan efectiva como la publicidad web, también debiese generar impacto en cuanto al posicionamiento y reconocimiento de marca, por lo que se le considera como un gasto fijo de \$ 6 millones de pesos, finalizando con el gasto en influencers los cuales debiesen ascender a \$9,6 millones fijos cuyo objetivo es mejorar la visibilidad en la web y ser un ente de recomendación. Por su parte la utilización de las redes sociales es de carácter gratuito, por su parte el mantenimiento del local se estimó que sería de un 2% del costo del arriendo.

### 6.3 Tasa de descuento del proyecto

Para determinar la tasa de descuento del proyecto se ha considerado los modelos de CAPM y WACC, esto con el objetivo de obtener una tasa de descuento apropiada para la evaluación financiera por realizar, el proyecto se calculará teniendo en consideración en primera instancia si la inversión fuese 100% con capital propia y otro escenario en donde tenemos un 73% de capital propio y un 27% por medio de financiamiento.

La tasa de descuento para un proyecto 100% capital propio será calculado bajo el modelo CAPM a partir de la siguiente formula.

$$E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f] * \beta$$

Donde:

E(R<sub>i</sub>): rentabilidad exigida

R<sub>f</sub>: tasa libre de riesgo

R<sub>m</sub>: Rentabilidad del mercado

β: riesgo sistemático

Para el cálculo del modelo se utilizaron los siguientes valores:

R<sub>f</sub>: 1,44% (a partir de los bonos del banco central a 5 años)

R<sub>m</sub>: 6,6% (a partir del IPSA de los últimos 10 años)

β: 1,21 (corresponde a la beta de la industria de la belleza y cosmética)

De este modo la tasa de descuento a exigir para un proyecto 100% financiado con capital propia es de un 7,68%.

Por otro lado, para un proyecto que sea financiado en un 60% con capital propio y un 40% por medio de financiamiento, se evaluará a partir de la formula del WACC para considerar los efectos de la deuda/patrimonio y la tasa de interés del préstamo.

$$WACC = \%CP * I_{cp} + \%D * [I_d(1-t)]$$

De la formula tenemos:

%CP: porcentaje del capital propio

%D: porcentaje de deuda

I<sub>cp</sub>: costo del capital propio

I<sub>d</sub>: costo de la deuda

t: tasa de impuesto

En donde los valores de cada uno de los términos es el siguiente:

%CP: 73%

%D: 27%

I<sub>cp</sub>: 7,68%

Id: 12,46%  
t: 27%

Para el cálculo, se consideró como costo de capital propio el resultado obtenido a partir del CAPM que fue del 7,68%, en cuanto al costo de la deuda fue de un 12,46% que fue el menor CAE obtenido a partir de la evaluación de 4 bancos posibles, finalmente la tasa de impuesto es de un 27%, teniendo en consideración que es el último valor a partir de laño 2019 según el SII<sup>53</sup>. Del cálculo realizado se obtuvo como resultado una tasa de descuento de un 8,06%

#### 6.4 Determinación de las necesidades de financiamiento

Teniendo en consideración todos los costos asociados al proyecto es que adicional a la inversión propia de \$22.000.000 se requiere de la solicitud de un préstamo de \$10.000.000 de pesos, para eso se evaluaron cuatro bancos de los cuales se obtuvieron las siguientes respuestas

**Tabla 36:** Fuentes de financiamiento

| Banco      | Préstamo   | CAE    | N   Cuotas | Cuota Mensual |
|------------|------------|--------|------------|---------------|
| scotiabank | 10.000.000 | 18,83% | 48         | 298.130       |
| BICE       | 10.000.000 | 12,46% | 48         | 265.610       |
| estado     | 10.000.000 | 18,12% | 48         | 298.846       |
| chile      | 10.000.000 | 21,95% | 48         | 314.815       |

**Fuente:** Elaboración propia

De las cuatro opciones evaluadas, aquella con menor tasa de interés anual, es la del banco BICE, por lo tanto, será gestionado por esta entidad el préstamo de \$10 millones de peso.

#### 6.5 Construcción del flujo de caja

Una vez determinado los costos directos e indirectos, inversiones, ingresos y gastos, se proyecta a continuación los flujos de caja para un período de cinco años, pero para efectos de la evaluación de los resultados solo se considerarán los dos primeros años, teniendo en consideración que el resultado de satisfacción es, una utilidad acumulada al segundo año de \$120 millones de pesos.

---

<sup>53</sup> Servicio de impuestos internos. Impuesto a la renta de primera categoría [en línea]  
<[http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/imp\\_directos.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm)> [Consultado: 9 de Abril 2021]

**Tabla 37:** Flujo de caja para un período de cinco años

| Concepto                             | Año 0                 | Año 1                | Año 2                | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos por Venta                   |                       | \$ 158.574.367       | \$ 190.577.188       | \$ 237.666.268        | \$ 301.246.131        | \$ 400.862.391        |
| Costo de Venta                       |                       | -\$ 33.085.666       | -\$ 34.069.026       | -\$ 35.081.886        | -\$ 36.125.133        | -\$ 37.199.676        |
| Gastos Admin y Vta                   |                       | -\$ 39.324.845       | -\$ 40.499.642       | -\$ 41.709.584        | -\$ 42.955.723        | -\$ 44.239.144        |
| Mantenimiento                        |                       | -\$ 8.118.718        | -\$ 9.718.859        | -\$ 12.073.313        | -\$ 15.252.307        | -\$ 20.233.120        |
| Arriendo                             |                       | -\$ 24.398.400       | -\$ 24.886.368       | -\$ 25.384.095        | -\$ 25.891.777        | -\$ 26.409.613        |
| Marketing                            |                       | -\$ 27.300.000       | -\$ 26.106.000       | -\$ 26.421.180        | -\$ 26.745.815        | -\$ 27.080.190        |
| Depreciación                         |                       | -\$ 934.941          | -\$ 934.941          | -\$ 934.941           | -\$ 934.941           | -\$ 934.941           |
| Ganancia Capital                     |                       |                      |                      |                       |                       |                       |
| Perdida Periodo Anterior             |                       |                      |                      |                       |                       |                       |
| Interés                              |                       | -\$ 527.084          | -\$ 389.074          | -\$ 242.727           | -\$ 87.539            |                       |
| <b>Util Antes de Impuestos</b>       |                       | <b>\$ 24.884.712</b> | <b>\$ 53.973.277</b> | <b>\$ 95.818.541</b>  | <b>\$ 153.252.896</b> | <b>\$ 244.765.708</b> |
| Impuesto (27%)                       |                       | -\$ 6.718.872        | -\$ 14.572.785       | -\$ 25.871.006        | -\$ 41.378.282        | -\$ 66.086.741        |
| <b>Utilidad despues de Impuestos</b> |                       | <b>\$ 18.165.840</b> | <b>\$ 39.400.492</b> | <b>\$ 69.947.535</b>  | <b>\$ 111.874.614</b> | <b>\$ 178.678.967</b> |
| Depreciación                         |                       | \$ 934.941           | \$ 934.941           | \$ 934.941            | \$ 934.941            | \$ 934.941            |
| Perdida Periodo Anterior             |                       | \$ 0                 | \$ 0                 | \$ 0                  | \$ 0                  | \$ 0                  |
| Ganancia Capital                     |                       |                      |                      |                       |                       |                       |
| <b>Flujo Operacional</b>             |                       | <b>\$ 19.100.781</b> | <b>\$ 40.335.433</b> | <b>\$ 70.882.476</b>  | <b>\$ 112.809.555</b> | <b>\$ 179.613.908</b> |
| Inversion Fija                       | -\$ 21.281.650        |                      |                      |                       |                       |                       |
| Valor Residual                       |                       |                      |                      |                       |                       | \$ 132.000            |
| Capital de Trabajo                   | -\$ 10.000.000        |                      |                      |                       |                       |                       |
| Recuperación Capital de Trabajo      |                       |                      |                      |                       |                       | \$ 10.000.000         |
| Préstamo                             | \$ 10.000.000         |                      |                      |                       |                       |                       |
| Amortización                         |                       | -\$ 2.284.522        | -\$ 2.295.716        | -\$ 2.811.606         | -\$ 2.811.606         |                       |
| <b>Flujo Capitales</b>               | <b>-\$ 21.281.650</b> | <b>-\$ 2.284.522</b> | <b>-\$ 2.295.716</b> | <b>-\$ 2.811.606</b>  | <b>-\$ 2.811.606</b>  | <b>\$ 10.132.000</b>  |
| <b>Flujo de Caja Privado</b>         | <b>-\$ 21.281.650</b> | <b>\$ 16.816.259</b> | <b>\$ 38.039.717</b> | <b>\$ 68.070.870</b>  | <b>\$ 109.997.949</b> | <b>\$ 189.745.908</b> |
| <b>Flujo de Caja Acumulado</b>       | <b>-\$ 21.281.650</b> | <b>-\$ 4.465.391</b> | <b>\$ 33.574.326</b> | <b>\$ 101.645.196</b> | <b>\$ 211.643.145</b> | <b>\$ 401.389.052</b> |

**Fuente:** Elaboración propia

Dentro del flujo de caja como costo de venta se consideraron los costos de mano de obra directa con la prestación de servicios como lo es el caso de las tres enfermeras especializadas más los costos de luz, agua, gas y telefonía (costos que sin ellos no podría operar el negocio), en cuanto a los gastos de administración y ventas se consideró la mano de obra que no participa en la ejecución del servicio, para el caso correspondería al gerente y la administradora, más el resto de los costos como el pago de seguros, mantenimiento del local, contabilidad y aseo entre otros. La determinación de la depreciación se hizo por medio del método de línea recta, para efectos de revisar que ítems se consideraron es posible observarlo en el anexo I, en cuanto al pago de los intereses producto de la deuda es factible observarlo en el anexo I, otro punto importante a destacar es el valor residual considerado, ya que, como valor residual solo se consideró aquellos activos que cumplen con su vida útil al término del quinto año, que para la evaluación serian las sillas y el sillón, no se consideraron otros ítems ya que se planea continuar con el proyecto más allá del período de evaluación.

Es posible observar del flujo de caja, una utilidad acumulada al segundo año de operación de \$57,5 millones de pesos, por lo que no se cumple el objetivo central de la evaluación que es tener una rentabilidad acumulada de al menos \$120 millones de pesos en un período de dos años. Ahora bien, es necesario comentar que desde el primer año es posible observar ganancias por lo que sí es factible llevar a cabo este tipo de proyecto en la provincia de Talagante e incluso reduciendo los esfuerzos de marketing impreso y entregando esos recursos al marketing digital debiese ser posible mejorar tanto los costos por este concepto como también la participación de mercado dentro de los primeros años. Hay que considerar que, dado la fuerte inversión tanto en activos como en mano de obra se requiere contemplar un capital de trabajo de \$10 millones de pesos para solventar el primero año de operación. Finalmente, luego del segundo año de operación debiese de alcanzarse la utilidad acumulada de \$120 millones de pesos.

### 6.6 Análisis del VAN, TIR y Payback

Del flujo de caja, los indicadores de resultado se determinaron considerando que el objetivo de satisfacción era considerado a dos años, por lo tanto, del proyecto puro elaborado anteriormente se tiene lo siguiente:

**Tabla 38:** Resultados flujos de caja

| Indicadores | Valor         |
|-------------|---------------|
| VAN         | \$ 26.855.342 |
| TIR         | 79%           |
| Payback     | 1             |

**Fuente:** Elaboración propia

En consecuencia, a lo dispuesto en la tabla anterior con un VAN positivo de \$26,8 millones de pesos lo que quiere decir que, en términos de flujo es viable el proyecto, ya que las ventas y desembolsos a la tasa de descuento exigida (que para el caso es de un 8,06%), está generando beneficios. Del resultado obtenido de la TIR correspondiente a un 79%, resulta positivo llevar a cabo el proyecto, ya que es mayor a la tasa mínima de descuento de un 8,06%, por otro lado, el hecho de que sea bastante alejado de 0% indica que existe un margen para equivocarse ante variables no contempladas que puedan perjudicar los resultados de la evaluación y generar pérdidas en el proyecto. Finalmente, el Payback nos indica que toda la inversión realizada para la puesta en marcha del proyecto se recuperará luego del primer año.

### 6.7 Análisis de sensibilidad

Respecto del análisis de sensibilidad, se determinaron los resultados en función de la variación de la utilidad neta acumulada al segundo año (objetivo de satisfacción), respecto de las variaciones de los ingresos y los costos por venta, se variaron entre un

más y menos 20% respecto del escenario base. De estas variaciones se obtuvieron los siguientes resultados.

**Tabla 39:** Análisis de sensibilidad, “variación utilidad neta acumulada al segundo año”

| Variación Utilidad Neta acumulada |      | Ingresos       |               |               |               |                |
|-----------------------------------|------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|                                   |      | -20%           | -10%          | BASE          | 10%           | 20%            |
| Costo por venta                   | -20% | \$ 16.181.762  | \$ 41.882.854 | \$ 67.370.917 | \$ 92.858.981 | \$ 118.347.044 |
|                                   | -10% | \$ 7.970.903   | \$ 36.980.561 | \$ 62.468.625 | \$ 87.956.688 | \$ 113.444.752 |
|                                   | BASE | -\$ 239.956    | \$ 32.078.269 | \$ 57.566.332 | \$ 83.054.396 | \$ 108.542.459 |
|                                   | 10%  | -\$ 8.450.815  | \$ 27.175.976 | \$ 52.664.040 | \$ 78.152.103 | \$ 103.640.167 |
|                                   | 20%  | -\$ 17.850.555 | \$ 22.273.684 | \$ 47.761.747 | \$ 73.249.811 | \$ 98.737.874  |

**Fuente:** Elaboración propia

Como es posible observar si se mantuviesen los costos y los ingresos se redujeran en un 20% respecto del ingreso base, la utilidad acumulada a los dos años comenzaría a ser negativa (iniciaría la recuperación en el tercer año), en el peor de los casos si el costo por venta aumenta en un 20% y los ingresos se reducen en un 20% respecto del escenario base, la utilidad neta a dos años se traduce en pérdidas de -\$16,1 millones de pesos, lo que está muy por debajo de los \$120 millones de pesos estipulados como objetivo, por el contrario el mejor valor en la utilidad neta se observó a partir de un aumento de un 20% en los ingresos y una reducción de los costos por venta en un 20% respecto del escenario base, en donde el resultado de la utilidad neta acumulada al segundo año es de \$118,3 millones de pesos, por lo que estaría muy cercano al cumplimiento del objetivo de satisfacción. En conclusión, no es factible obtener la utilidad neta acumulada propuesta, no obstante, si los costos asociados a la gerencia (18,8% de los costos totales), marketing (17,1% del costo total), y el arriendo (15,3% del total), representan el 51% de los costos totales, por lo tanto, si se eliminan o reducen algunos de estos, podría ser factible alcanzar el objetivo de satisfacción.

## 7. Conclusiones y recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

Para la evaluación del proyecto, se requiere un mayor número de participación de encuestados con el objetivo de tener un volumen representativo de respuestas, particularmente para la provincia de Talagante se requiere un total de 384 encuestados. Una buena estrategia para llevar a cabo esto, es incentivar a los encuestados por medio de recompensas (descuentos o regalías), lo cual en este caso no se realizó, otra alternativa es la antelación con la cual se lanza la encuesta, para este caso fue mes y medio.

A partir del estudio de mercado se observó un mercado de aproximadamente \$14 mil millones de pesos a nivel nacional, mercado que crece entorno al 8% promedio (esto hasta el 2020), este nivel de mercado permite albergar aproximadamente 1.655 centros de estética a lo largo de Chile, ahora bien, si proporcionalmente el mercado se dividiese parejo en la totalidad de los centros las ventas estarían entorno a los \$8,5 millones de pesos por centro, esta es una de las razones por las cuales no se observan empresas grandes con ventas sobre las 100.000 UF (ver anexo E), esto lo transforma en un mercado competitivo, por lo tanto oportunidades como las que ofrece la digitalización (se observó que más del 80% de los encuestados utiliza Facebook, Instagram y la página web de la compañía para informarse y agendar horas), las nuevas tecnologías para realizar un buen servicio (a partir de los múltiples tratados que tiene el país con otras regiones del mundo), y las facilidades que entrega el gobierno para el desarrollo de nuevos emprendimientos, permitirán generar ventajas competitivas.

En cuanto a la propuesta de valor se observó que, tanto a nivel nacional como internacional se ofrecen entre 13 a 30 servicios, en donde el servicio común a ofrecer es la depilación láser, Considerando que de la encuesta se determinó que, en promedio un 12,25% de los encuestados esta de acuerdo con cambiarse de centro y en promedio un 22,5% no se cambiaría, lo que habla de una debilidad en la oferta actual, dado el bajo nivel de compromiso de los consumidores hacia una marca.

Se determinó que, el segmento objetivo al cual enfocarse corresponderá a los "Pretenciosos", dado que en la provincia de Talagante proyectan un mercado de \$190 millones para el 2021 y \$225 millones para el 2025 (un 36% de la venta total proyectada para la provincia). Este segmento demostró a través del value proposition canvas que, les preocupa la calidad del servicio, la facilidad para informarse y evitar repetir las tareas constantemente, para ello se les ideó un total de 11 servicios inicialmente, los cuales se realizarán por medio de la venta particular de servicios y el segundo con la venta de planes mensuales (estándar y premium), los precios serán un promedio de los valores observados en el mercado, y finalmente tanto la promoción como la venta se dará por medio del local y publicaciones en las redes sociales y la página web, en estas labores colaborarán tanto la administradora como el/la influencer, este último potenciará la promoción con sus redes sociales y como un ente que genere una recomendación fiable al público en general.

Este tipo de servicios al ser 100% de relación y de contacto físico con los clientes, es importante una buena ubicación del local que cuente con un buen acondicionamiento (ventilación, iluminación y espacio entre otros), en esta evaluación se determinó que la opción de local ubicado en avenida principal de Talagante presenta la mejor de las opciones y como layout debe estar conformado por 3 habitaciones, un baño, una bodega y un hall central para la recepción de los clientes, estas instalaciones debiesen permitir atender a unas 56 personas/día considerando que cada sesión dura 30 min en promedio. Del análisis se recomienda inicialmente considerar solo el arriendo de local dado considerando que la compra de un local representa una inversión inicial al menos \$150 millones de pesos sin considerar las adecuaciones que se le deba hacer, en cambio el

arriendo de uno, como lo es para el caso en evaluación el costo anual es de \$24 millones de pesos (representa solo un 19% de los gastos y costos asociados), operar de esta manera permite recuperar la inversión inicial en el primer año.

Económicamente el proyecto es rentable, dado que el VAN es de \$ 26,8 millones de pesos al segundo año, lo que significa que lo que se invierte es recuperable, esta información es ratificada a partir de una TIR de 79%, la cual se encuentra por sobre la tasa de descuento exigida para este tipo de proyecto que es de un 8,06%, por otro lado la puesta en marcha de este debe ser pospuesta hasta tener mayores seguridades respecto de la factibilidad de operar ante la presencia del COVID-19, dado los constantes cambios de fases, los cuales en ocasiones implican el cierre total de las operaciones. Además, se tiene la elaboración de una nueva constitución el cual puede generar cambios en el marco regulatorio en el cual está inmerso este rubro, así también como puede provocar cambios en el ámbito económico con menores inversiones y mayor desempleo entre otros.

Finalmente, de la evaluación económica se obtuvo que, dado la fuente de ingresos proyectada y los costos asociados a la puesta en marcha y posterior ejecución del proyecto, la utilidad acumulada al segundo año de operación es de \$57,5 millones de pesos, resultado que no permite cumplir con el objetivo de satisfacción de \$120 millones como utilidad acumulada para el segundo año, pero si demuestra ser un negocio rentable a largo plazo. En el mejor de los casos si se aumentan los ingresos en un 20% y los costos se reducen en un 20% respecto del escenario base la utilidad neta acumulada al segundo año es de \$118 millones de pesos equivalente a un 1,6% menos respecto de la meta.

## **7.2 Recomendaciones**

Respecto a la elaboración de encuestas para este tipo de servicios se recomienda que por lo menos sean elaborados con cuatro meses de antelación a la fecha en que se pretende analizar y esta debe ser publicada en redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter, con este último fue con quien se tuvo mayor éxito en las respuestas luego de que personas relativamente conocidas colaboraran con sus retweet (compartir la publicación en twitter).

Del análisis del mercado se recomienda considerando la competitividad y la homogeneidad de los servicios generar una diferenciación de la propuesta de valor primero generando ingresos constantes a partir de planes mensuales, esto permite además de asegurar un ingreso mensual, aumentar el costo de cambio de los consumidores ya que no se fugarán una vez pagado el mes y mejorando la cercanía con los clientes a través de asesorías, recomendaciones y control de la evolución de los pacientes a lo largo del tiempo.

A partir del estudio de marketing se recomienda que, los precios deben ser acorde el estándar de mercado, se demostró a través del análisis de la encuesta que entre la

percepción del valor monetario del servicio y lo que cobra actualmente el mercado es similar, ejemplo de ello fue la depilación de piernas en donde el promedio de los encuestados estaba dispuesto a pagar \$32 mil pesos (pero se encontraba en una banda de \$25 mil a \$40 mil pesos), y en promedio se cobra \$41 mil pesos (una diferencia de 21%). En cuanto a la promoción es importante ser un agente activo en redes sociales y la página web, ya que cerca del 80% de las personas utiliza una red social para informarse y comprar, para ello existen empresas dedicadas a este tipo de marketing digital. Por último, el canal debe ser directo, es decir que no existan intermediarios entre los clientes y la empresa, ya que el servicio es de interacción física y no puede quedar en manos de terceros.

Económicamente el negocio es rentable, pero no entrega los \$120 millones de utilidad neta al segundo año, se recomienda implementar el proyecto una vez amenizada la pandemia y bajen los costos de insumos, materiales, etc...dado que se observó que los costos de gerencia, arriendo y marketing equivalen al 50% de los costos totales, se recomienda no disponer del cargo de gerente o bien reducir los costos de marketing tradicional (es decir publicidad impresa), ya que los costos son más altos y menos masivos que el digital. Estas medidas más el aumento en un 20% de los ingresos respecto del ingreso base debiesen permitir llegar a una utilidad acumulada de \$120 millones al segundo año.

## 8. Bibliografía

1. Alvaro Márquez. Ventas de la industria cosmética en Chile caen 8,4% en noviembre. El Economista. [en línea] < <https://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/9619658/01/19/Ventas-de-la-industria-cosmetica-en-Chile-caen-84-en-noviembre.html> > [Consulta: 18 de junio 2020]
2. Nielsen 2016. La mujer chilena no escatima en gastos a la hora de cuidar su belleza [en línea]<<https://www.nielsen.com/cl/es/press-releases/2016/la-mujer-chilena-no-escatima-en-gastos-a-la-hora-de-cuidar-su-belleza/>> [Consulta: 18 de junio 2020]
3. Carolina Guzmán. Perfil de mercado sobre oportunidades comerciales para franquicias y su posterior instalación en Chile. Euromonitor Internacional. Octubre 2013 [en línea] <[https://www.ocexperuenchile.cl/archivos/inteligencia\\_comercial/Perfil\\_de\\_Mercado\\_sobre\\_Oportunidades\\_para\\_Franquicias\\_en\\_Chile\\_PROMPERU.pdf](https://www.ocexperuenchile.cl/archivos/inteligencia_comercial/Perfil_de_Mercado_sobre_Oportunidades_para_Franquicias_en_Chile_PROMPERU.pdf)> [Consulta: 18 de junio 2020]
4. Markets and Markets 2020. Mercado de la estética médica [en línea] <<https://www.marketresearchfuture.com/reports/aesthetics-market-3136>> [Consulta: 22 de agosto 2020]
5. Grand View Research 2019. Informe de análisis de tamaño, participación y tendencias del mercado de la medicina estética por tipo de procedimiento y pronósticos de segmento 2019-2026 [en línea] < <https://www.medaestheticstraining.com/medical-aesthetics/> > [Consulta: 22 de agosto 2020]
6. Fondo monetario internacional. Informe de perspectiva de la economía mundial junio 2020. Actualización de las perspectivas de la economía mundial [en línea] <<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>> [Consulta: 22 de agosto 2020]
7. Market Research Future 2019. Mercado de la estética: información por procedimiento, por usuario final y por región- pronóstico mundial hasta el 2025 < <https://www.marketresearchfuture.com/reports/aesthetics-market-3136> > [Consulta: 22 de agosto 2020]
8. Chicureo Hoy 2019. ¿Cuánto gastan los chilenos en productos y servicios de bienestar y belleza? [en línea] <<https://www.chicureohoy.cl/actualidad/cuanto-gastan-los-chilenos-en-productos-y-servicios-de-bienestar-y-belleza/>> [Consultado 23 de agosto 2020]
9. Intrado GlobeNewswire. Aesthetic medical international holdings group limited reports first quarter 2020 unaudited financial results. [en línea] <<https://www.globenewswire.com/news-release/2020/06/26/2053928/0/en/Aesthetic-Medical-International-Holdings-Group-Limited-Reports-First-Quarter-2020-Unaudited-Financial-Results.html>> [Consultado: 20 de agosto 2020]

10. INE. INE publica resultados de la encuesta nacional del empleo del trimestre febrero-abril de 2020 [ en línea] <<https://www.ine.cl/prensa/2020/05/29/ine-publica-resultados-de-la-encuesta-nacional-de-empleo-del-trimestre-febrero-abril-de-2020>> [Consultado: 20 de agosto 2020]
11. INE. INE publica resultados de la encuesta nacional del empleo del trimestre marzo-mayo de 2020 [ en línea] <<https://www.ine.cl/prensa/2020/06/30/ine-publica-resultados-de-la-encuesta-nacional-de-empleo-del-trimestre-marzo-mayo-de-2020>> [Consultado: 20 de agosto 2020]
12. Daniela Salgado. Expertos proyectan que tasa de desempleo podría llegar al 13%. Bio Bio Chile. [en línea] <<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/08/22/expertos-proyectan-que-tasa-de-desempleo-podria-llegar-al-13.shtml>> [Consultado: 15 de mayo 2020]
13. Banco de Chile inversiones. Conferencia online/ Economía [en línea] <<https://youtu.be/OdPCiwgLCRg>> [Consultado: 7 de noviembre]
14. Banco Central. Estadísticas móviles [en línea] <[https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/Series/MOV\\_SC\\_TC1](https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_TC1)> [Consultado: 12 de noviembre]
15. GfK Adimark Chile. IPEC índice de percepción de la economía [en línea] <[https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2020/08/LATAM\\_CL\\_202008\\_IPEC.pdf](https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2020/08/LATAM_CL_202008_IPEC.pdf)> [Consultado: 17 de agosto 2020]
16. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. “Reglamento para ejercer las actividades de cosmetología” [en línea]. <[https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DTO-88\\_18-JUNIO-1981\\_Cosmetologia.pdf](https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DTO-88_18-JUNIO-1981_Cosmetologia.pdf)> [Consultado: 13 de abril 2020]
17. Gobierno de Chile. Chile: impulsando el emprendimiento y la innovación [en línea] <<https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2014/01/Presentacion-TFlores.pdf>> [Consultado: 12 de abril 2020]
18. Biblioteca Nacional de Chile. “Reglamento para el funcionamiento de los institutos de belleza y establecimientos similares [en línea] <[https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DTO-244\\_11-JUN-1975\\_INSTITUTOS%20DE%20BELLEZA.pdf](https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DTO-244_11-JUN-1975_INSTITUTOS%20DE%20BELLEZA.pdf)> [Consultado: 22 de abril 2020]
19. Achs. “Decreto Supremo N° 594” [en línea] <<https://www.achs.cl/portal/leyes/Paginas/Decreto-Supremo-N-594.aspx>> [Consultado: 29 de abril 2020]
20. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. “Ley 20416. Fija normas especiales para las empresas de menor tamaño” [en línea]

- <<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010668>> [Consultado: 23 de Julio 2020]
21. Dirección del Trabajo. “¿Cuál es el valor del ingreso mínimo mensual?” [en línea] <<https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60141.html>> [Consultado: 18 de Mayo 2020]
  22. INE. “Ingreso laboral promedio mensual en Chile fue de \$573.964 en 2018” [en línea] <[https://www.ine.cl/prensa/2019/09/16/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-\\$573.964-en-2018](https://www.ine.cl/prensa/2019/09/16/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-$573.964-en-2018)> [Consultado: 19 de Abril 2020]
  23. INE. “Encuesta de Presupuestos Familiares” [en línea] <<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares/2020/09/04/%C3%ADndice-nominal-de-remuneraciones-aument%C3%B3-2-8-interanualmente-en-julio-de-2020>> [Consultado: 3 de Agosto 2020]
  24. Inkwood Research. “Latin America beauty & personal care market forecast 2019-2028” [en línea] <<https://www.inkwoodresearch.com/reports/latin-america-beauty-and-personal-care-product-market/#report-summary>> [Consultado: 15 de Agosto 2020]
  25. Press Latam. “Gasto de los chilenos en productos y servicios de bienestar y belleza” [en línea] <<https://presslatam.cl/2019/06/gasto-de-los-chilenos-en-productos-y-servicios-de-bienestar-y-belleza/>> [Consultado: 15 de Agosto 2020]
  26. La Tercera. “CChC: reconstrucción de la infraestructura pública costará más de US\$4.500 millones” [en línea] <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/cchc-reconstruccion-la-infraestructura-publica-costara-mas-us4-500-millones/898554/>> [Consultado: 24 de Mayo 2020]
  27. Euromonitor International. “Perfil de mercado sobre oportunidades comerciales sobre franquicias y su posterior instalación en Chile” [en línea] <[https://www.ocexperuenchile.cl/archivos/inteligencia\\_comercial/Perfil\\_de\\_Mercado\\_sobre\\_Oportunidades\\_para\\_Franquicias\\_en\\_Chile\\_PROMPERU.pdf](https://www.ocexperuenchile.cl/archivos/inteligencia_comercial/Perfil_de_Mercado_sobre_Oportunidades_para_Franquicias_en_Chile_PROMPERU.pdf)> [Consultado: 12 de Junio 2020]
  28. Euromonitor International. “Men’s grooming in Chile” [en línea] <<https://www.euromonitor.com/mens-grooming-in-chile/report>> [Consultado: 12 de Junio 2020]
  29. AIJ Abogados. “Registro de marcas en Chile: la guía definitiva” [en línea] <[https://www.aijabogados.cl/registro-de-marcas/#Cuanto\\_cuesta\\_registrar\\_una\\_marca](https://www.aijabogados.cl/registro-de-marcas/#Cuanto_cuesta_registrar_una_marca)> [Consultado: 10 de Octubre 2020]

30.VTR negocios. “11 gastos necesarios para comenzar un negocio en Chile” [en línea] <<https://www.losqueestanentodas.cl/blog/10-gastos-necesarios-para-comenzar-un-negocio-en-chile>> [Consultado: 10 de Octubre 2020]

31.GoDaddy. “¿Cuánto cuesta un página web en Chile?” [en línea] <<https://cl.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-pagina-web-chile/>> [Consultado: 11 de Octubre]

32.Servicio de Impuestos Internos. “Impuestos Directos” [en línea] <[http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/imp\\_directos.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm)> [Consultado: 25 de Octubre]

## 9. Anexos

### Anexo A: Empresas analizadas mercado internacional

| COMPAÑÍA                       | PAG WEB   | SEGMENTO | CANT LOCALES | PAIS     | ESPECIALIDADES      |
|--------------------------------|---|----------|--------------|----------|---------------------|
| PROAESTHETIC                   | <a href="https://www.proaesthetic.de/">https://www.proaesthetic.de/</a>                 | ALTO     | 5            | ALEMANIA | ESTETICA Y CIRUGIAS |
| CLINICA ESTETICA DR FUNK       | <a href="https://www.schoenheitsklinik.com/">https://www.schoenheitsklinik.com/</a>     | ALTO     | 4            | ALEMANIA | ESTETICA Y CIRUGIAS |
| SCHONHEITZENTRUM               | <a href="https://flawless-studio.com/">https://flawless-studio.com/</a>                 | MEDIO    | 1            | ALEMANIA | ESTETICA            |
| FALTENLOS                      | <a href="https://www.faltenlos.de/">https://www.faltenlos.de/</a>                       | MEDIO    | 1            | ALEMANIA | ESTETICA            |
| AESTHETIC MEDICAL CENTER       | <a href="https://aestheticmedctr.com/">https://aestheticmedctr.com/</a>                 | MEDIO    | 1            | EEUU     | ESTETICA            |
| CENTER AESTHETIC               | <a href="https://www.centeraesthetic.com/">https://www.centeraesthetic.com/</a>         | MEDIO    | 1            | EEUU     | ESTETICA            |
| MEDICAL AESTHETIC CENTER       | <a href="https://medicalaestheticcenter.com/">https://medicalaestheticcenter.com/</a>   | MEDIO    | 1            | EEUU     | ESTETICA            |
| MANHATTAN AESTHETICS           | <a href="https://www.manhattan-aesthetics.co">https://www.manhattan-aesthetics.co</a>   | ALTO     | 1            | EEUU     | ESTETICA            |
| LE CENTRE                      | <a href="https://lecentre-esthetique.com/">https://lecentre-esthetique.com/</a>         | MEDIO    | 1            | FRANCIA  | ESTETICA            |
| MARIECLAUDEBARIL               | <a href="https://www.marieclaudebaril.com/">https://www.marieclaudebaril.com/</a>       | MEDIO    | 1            | FRANCIA  | ESTETICA            |
| CEMIF                          | <a href="https://cemif.fr/">https://cemif.fr/</a>                                       | ALTO     | 1            | FRANCIA  | ESTETICA            |
| ALTA CARE BEAUTY SPA           | <a href="https://www.altacarebeautyspa.com/">https://www.altacarebeautyspa.com/</a>     | ALTO     | 1            | ITALIA   | ESTETICA            |
| CENTRO ESTETICO INDACO         | <a href="https://centroesteticoindaco.it/">https://centroesteticoindaco.it/</a>         | MEDIO    | 1            | ITALIA   | ESTETICA            |
| CENTRO ESTETICO MIRIAM A MONZA | <a href="https://www.miriamestetica.it/">https://www.miriamestetica.it/</a>             | MEDIO    | 1            | ITALIA   | ESTETICA            |
| ANTONELLA BEAUTY CENTER        | <a href="https://www.antonellabeautycenter.it">https://www.antonellabeautycenter.it</a> | MEDIO    | 1            | ITALIA   | ESTETICA            |

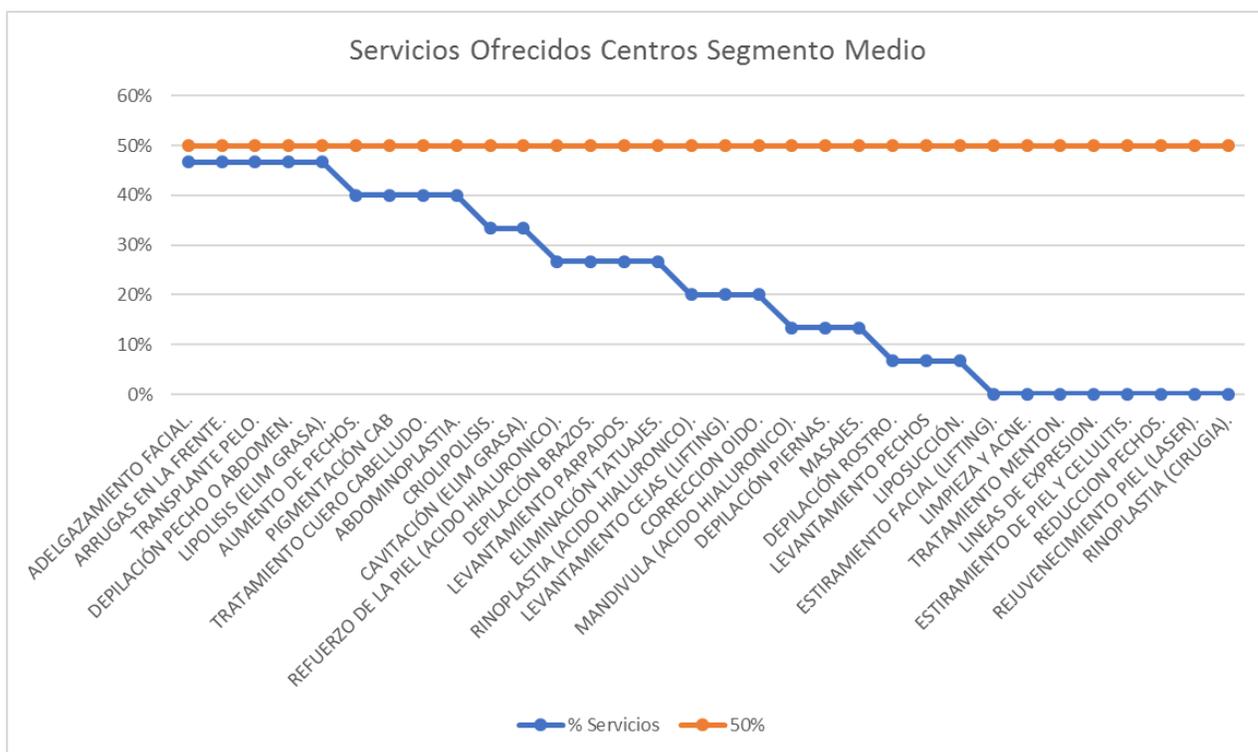
**Fuente:** Elaboración propia

Como es posible observar en la tabla anterior, se analizó un total de 16 empresas extranjeras siendo 4 provenientes de Alemania, 4 de estados unidos 4 de Francia y 4 de Italia, en donde algunas de las empresas se enfocan a un segmento alto y otros a un segmento medio. Este análisis se centro en los precios cobrados según el servicio realizado, servicios ofrecidos y resguardos que cada uno de los centros ha implementado a partir de la pandemia. Por otro lado, se obtuvieron datos como la cantidad de locales que tiene cada empresa con el objetivo de determinar que tan grande debe ser la compañía como para tener el enfoque que tiene actualmente.

## Anexo B: Servicios ofrecidos según tipo de segmento al cual se enfoca



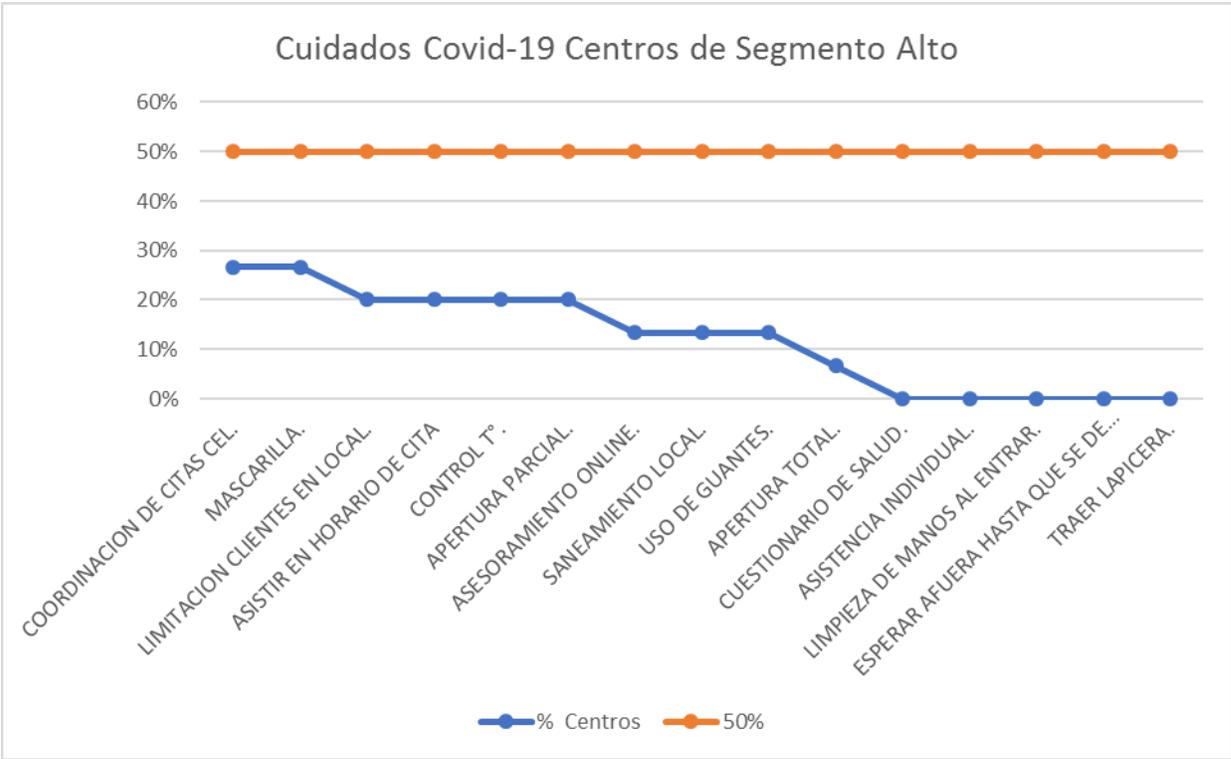
**Fuente:** Elaboración propia



**Fuente:** Elaboración propia.

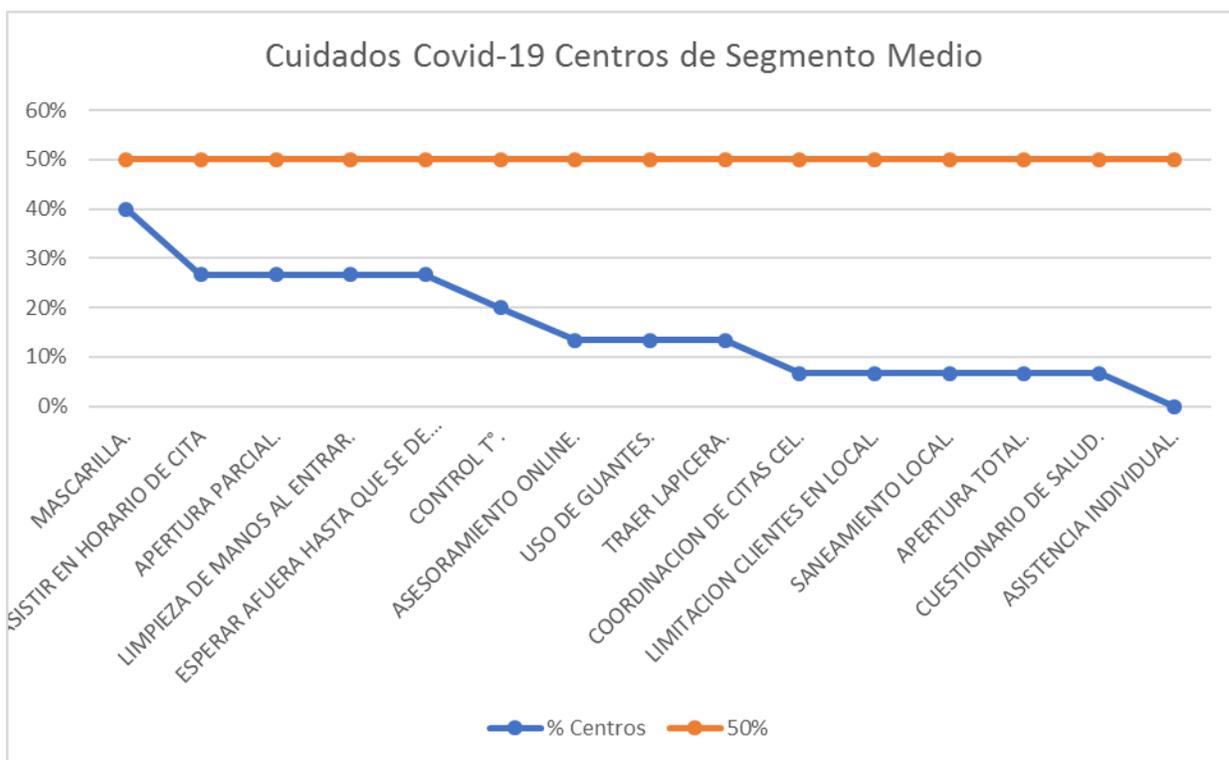
En ambos tipos de centros es posible observar la amplia gama de servicios a ofrecer y algunos de esos servicios son invasivos e implican hospitalización y cirugía de pacientes. Ahora bien es común y transversal al tipo de segmento de cliente al cual se enfocan, llevar a cabo servicios de depilación láser, limpieza facial, eliminación de grasas y rejuvenecimiento facial, por lo que es presumible de que en Chile se presenten las mismas necesidades y enfoques.

**Anexo C:** Precauciones consideradas por las empresas ante la presencia del covid-19, con el objetivo de continuar operando



**Fuente:** Elaboración propia

Como es posible visualizar en aquellas empresas enfocadas en el segmento alto, por lo general implementan seis iniciativas para combatir el covid y poder atender a los clientes, dentro de estas la más novedosa y que se cree será una nueva forma de ofrecer servicios es la de realizar los asesoramientos de forma remota, en donde por medio de una videollamada el paciente es atendido por un especialista (este servicio es implementado para asesorías menores, no aquellas que tengan que ver con una cirugía o un tratamiento mayor).



**Fuente:** Elaboración propia

Al igual que los centros enfocados a un segmento alto, los de nivel medio han llevado a cabo prácticamente la misma cantidad de iniciativas para combatir la pandemia y seguir operando en donde incluso, solicitan a sus clientes el traer sus propias lapiceras para la firma de algún documento. Al igual que los centros de nivel alto, solo unos pocos han logrado realizar una apertura total de sus servicios y esto es debido a que parte de sus servicios implican la realización de cirugías, lo que por normativa sanitaria no estaría permitido.

#### **Anexo D:** Distribución centros de estética en Chile

A partir de la información obtenida por las distintas SEREMIS de salud regionales, se determinó que, existe un total de 1655 locales (al menos de los que se tiene registro), a lo largo del país. En cuanto a la distribución de los locales a lo largo de las regiones esta delimitada de la siguiente forma (ver tabla a continuación)

| REGION             | CANT CENTROS | %           |
|--------------------|--------------|-------------|
| METROPOLITANA      | 716          | 43%         |
| VALPARAISO         | 230          | 14%         |
| O'HIGGINS          | 143          | 9%          |
| ARAUCANIA          | 120          | 7%          |
| LOS LAGOS          | 112          | 7%          |
| LOS RIOS           | 103          | 6%          |
| MAULE              | 101          | 6%          |
| ATACAMA            | 48           | 3%          |
| ÑUBLE              | 46           | 3%          |
| ARICA Y PARINACOTA | 24           | 1%          |
| AYSEN              | 12           | 1%          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>1655</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia

Es posible observar que la región metropolitana es la región que concentra la mayor cantidad de centros registrados y así esta es seguida por la región de Valparaíso con 230 empresas y la región de O'Higgins con 143 empresas, ahora bien, cabe considerar que esta cantidad no representa la cantidad de centros de cada uno. En cuanto a su distribución el 80% de los centros registrados se encuentra entre la región metropolitana a la región de los lagos con unos 1320 centros de estéticas.

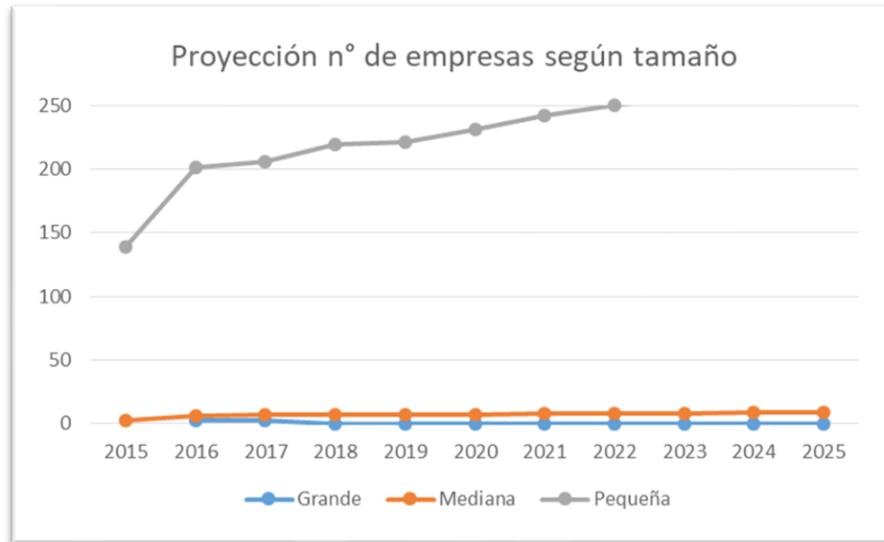
#### **Anexo E:** Proyección de crecimiento de empresas según su tamaño

Las empresas son evaluadas según sus ventas anuales. A continuación, es posible observar la clasificación de estas.

| Nombre  | Descripción                       |
|---------|-----------------------------------|
| Micro   | Micro, (0 UF; 2.400 UF]           |
| Pequeña | Pequeña, (2.400 UF ; 25.000 UF]   |
| Mediana | Mediana, (25.000 UF ; 100.000 UF] |
| Grande  | Grande, (100.000 UF y más UF]     |

**Fuente:** Elaboración propia

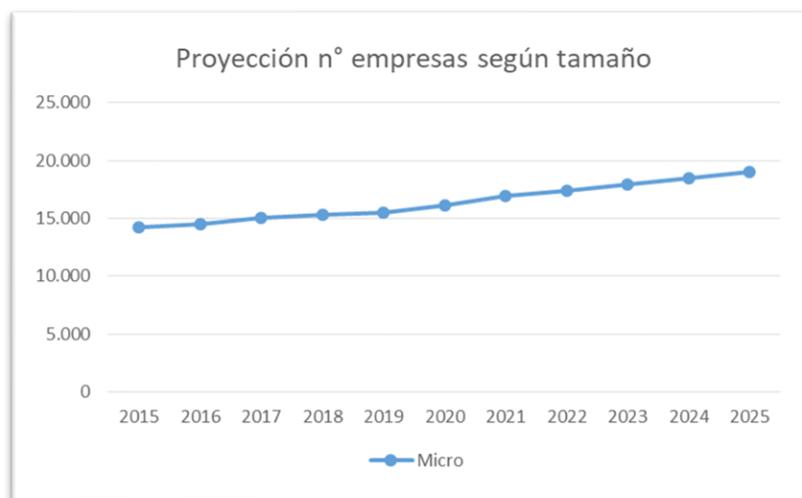
A partir de la tabla anterior es posible observar que según el INE para ser categorizada como una empresa grande debe generar ventas por una 100 mil UF, es decir unos \$2.900 millones de pesos La proyección de la cantidad de empresas para los próximos cinco años se realiza teniendo en consideración el crecimiento estimado del PIB



**Fuente:** Elaboración propia

De la tabla anterior es posible observar que al 2025 se proyectan más de 250 empresas pequeñas es decir con ventas anuales entorno a los \$743 millones de pesos y empresas medianas y grandes, debiesen ser cero para el mismo año, esto podría darse debido a lo competitivo del mercado y por otro lado las dificultades que se deben sortear a partir de la pandemia.

En una gráfica distinta se proyectan las microempresas que debiesen existir al 2025 relacionadas con el rubro de la belleza y estética, debido a la cantidad de empresas que hay en el mercado.



**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo F: Preguntas encuesta

Se realizó un total de 34 preguntas a los encuestados, en algunos casos con respuesta múltiples y otras de selección única y entrada de texto. La selección de preguntas fue desarrollada con el objetivo de dar respuesta a ámbitos tales como, frecuencia de consumo, gasto promedio, disponibilidad de pago, canales de contacto, servicios más solicitados y expectativas entre otros temas, en cuanto a la plataforma utilizada para llevarla a cabo, fue a través de Qualtrics y una vez desarrollada la encuesta, esta fue difundida a través de redes sociales tales como LinkedIn, Facebook y Twitter, siendo esta última la de mayor efectividad en cuanto a la obtención de respuestas.

| N° | Pregunta   |
|----|--|
| 1  | ¿Qué tan relevante es para usted el cuidado de la estética personal?   |
| 2  | ¿Qué tipo de tratamiento se realiza o ha realizado? (puede señalar más de una opción)  |
| 3  | ¿Qué motiva su necesidad para realizarse un tratamiento estético?  |
| 4  | ¿Cuántas sesiones duró/a el o los tratamientos?, si su respuesta en Q2 fue otro considérela en esta pregunta como "otro" (puede señalar más de una opción)   |
| 5  | ¿Cada cuánto tiempo se realiza o realizaba este/os tratamiento/s?, si su respuesta en Q2 fue otro considérela en esta pregunta como "otro" (puede seleccionar más de una opción)   |
| 6  | Califique de 1 a 5 estrellas los servicios estéticos que más interesantes le parecen, siendo 5 el o los más atractivo/s y 1 el o los menos atractivo/s (no es necesario calificar "otro" si no existe algún servicio adicional el cual le interese) - Depilación láser |
| 7  | Indique la comuna en donde se realiza/o el servicio estético   |
| 8  | etapas de transición?  |
| 9  | estética durante la etapa de transición - Otro - Texto   |
| 10 | hogar?   |
| 11 | Choice   |
| 12 | ¿Qué otros centros ubica usted? (puede señalar más de una opción) - Otro - Texto   |
| 13 | ¿Cambiaría el local en el cual se atiende o bien se atendió? - Selected Choice   |
| 14 | adicionales por la pandemia) - Selected Choice   |
| 15 | ¿Qué medio/s de comunicación utiliza para informarse respecto de los tratamientos y sus valores? (puede señalar más de una opción) - Selected Choice   |
| 16 | Indique el medio que utiliza para coordinar la compra (puede señalar más de una opción) - Selected Choice  |
| 17 | Indique en que porcentaje utiliza los siguientes medios de pago para cancelar el servicio estético - Tarjeta de crédito  |
| 18 | Indique en que porcentaje utiliza los siguientes medios de pago para cancelar el servicio estético - Otro  |
| 19 | ¿Cuánto de su presupuesto mensual destina a servicios de estética?   |
| 20 | ¿Cuánto de su presupuesto mensual destina a productos de estética?   |
| 21 | ¿Qué tan atractivo es para usted un servicio de depilación láser en ambas piernas por \$60.000 (por sesión)?   |
| 22 | ¿Qué tan atractivo es para usted un servicio de depilación láser en ambas piernas por \$40.000 (por sesión)?   |
| 23 | ¿Qué tan atractivo es para usted un servicio de depilación láser en ambas piernas por \$25.000 (por sesión)?   |
| 24 | ¿Qué tan atractivo es para usted un servicio de limpieza facial por \$50.000 (por sesión)?   |
| 25 | ¿Qué tan atractivo es para usted un servicio de limpieza facial por \$30.000 (por sesión)?   |
| 26 | ¿Qué tan atractivo es para usted un servicio de limpieza facial por \$10.000 (por sesión)?   |
| 27 | ¿En cuál rango de ingresos se ubica usted?   |
| 28 | Indique su género  |
| 29 | Indique en que rango de edad se encuentra usted  |
| 30 | Ingrese comuna de residencia   |
| 31 | ¿En cuánto tiempo más lo tiene considerado realizar?   |
| 32 | ¿Qué tipo de tratamiento tiene planificado realizarse? (puede señalar más de uno) - Selected Choice  |
| 33 | Seleccione el o los atributos por los cuales usted elegiría un centro de estética (sin considerar los cuidados adicionales por la pandemia) - Otro - Texto   |
| 34 | ¿En qué centro usted consideraría la realización del servicio estético? (puede señalar más de uno) - Selected Choice   |

**Fuente:** Elaboración propia

## **Anexo G: Resultados encuesta**

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de tamaño muestral.

$$n = \frac{z^2 \times \sigma^2 \times \mathcal{N}}{\epsilon^2 \times (\mathcal{N} - 1) + Z^2 \times \sigma^2}$$

Donde:

n=Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza (en este caso fue de un 95%)

$\sigma$ = Desviación estándar (en este caso fue de 0,5)

$\mathcal{N}$ = Tamaño de la población (población de Talagante según censo 2017 equivalente a 299.830 habitantes)

E= Corresponde al error muestral, que para el caso fue del 5%

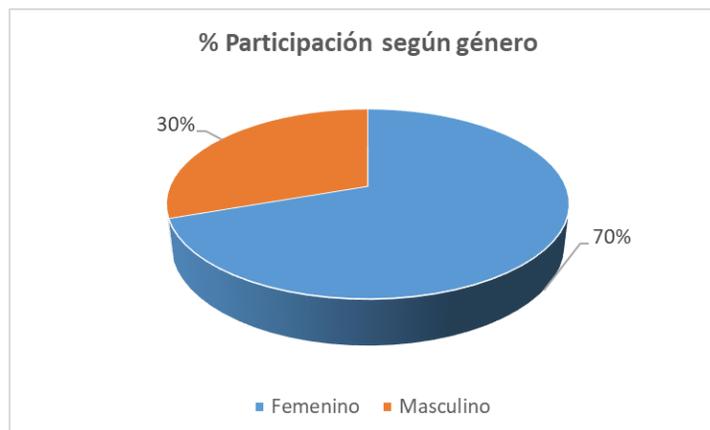
De la fórmula anterior se determinó que la encuesta debiese contar con 384 respuestas para ser representativa, lo cual no se logró, ya que se recibieron 112 encuestas contestadas.

A continuación, se presentan algunas de las otras preguntas realizadas en la encuesta, separadas en por cada uno de los segmentos definidos.

| ITEM | PREGUNTA  | SEGMENTO         |              |              |           |
|------|---|------------------|--------------|--------------|-----------|
|      |   | Experimentadores | Pretenciosos | Rejuvencidos | Outsiders |
| 1    | Cuenta de ¿Qué tan relevante es para usted el cuidado de la estética personal?  | Experimentadores | Pretenciosos | Rejuvencidos | Outsiders |
|      | Muy Relevante   | 100%             | 64%          | 50%          |           |
|      | Poco Relevante  |                  | 9%           | 0%           |           |
|      | Irrelevante   |                  | 0%           | 25%          |           |
|      | Relevante   |                  | 27%          | 25%          | 100%      |
| 2    | ¿Usted se ha realizado o realizaría estos servicios durante las etapas de transición?                                     | Experimentadores | Pretenciosos | Rejuvencidos | Outsiders |
|      | SI  |                  | 64%          | 50%          | 0%        |
|      | NO  | 100%             | 36%          | 50%          | 100%      |
| 3    | ¿Una vez terminada esta situación, continuará asistiendo presencial o preferiría que el servicio lo realicen en su hogar? | Experimentadores | Pretenciosos | Rejuvencidos | Outsiders |
|      | Asistiré al local   |                  | 56%          | 50%          |           |
|      | No continuaré realizandome estos servicios  | 100%             | 0%           | 0%           |           |
|      | No estoy seguro   |                  | 11%          | 17%          | 100%      |
|      | Que el servicio lo realicen en mi hogar   |                  | 33%          | 33%          |           |
| 4    | Califique de 1 a 5 estrellas los servicios estéticos que más interesantes le parecen                                      | Experimentadores | Pretenciosos | Rejuvencidos | Outsiders |
|      | Depilación Láser  | 21%              | 38%          | 19%          | 19%       |
|      | Trat. Acné  | 26%              | 23%          | 7%           |           |
|      | Peeling   | 8%               |              | 6%           | 4%        |
|      | Masaje Reductor   | 6%               | 14%          | 16%          | 15%       |
|      | Rejuvenecimiento Facial   |                  | 4%           | 12%          | 15%       |
|      | Limpieza Facial   | 14%              | 6%           | 10%          | 9%        |
|      | Pedicure  | 16%              | 7%           | 14%          | 13%       |
|      | No me he realizado ningun tratamiento   | 9%               | 8%           | 16%          | 25%       |

**Fuente:** Elaboración propia

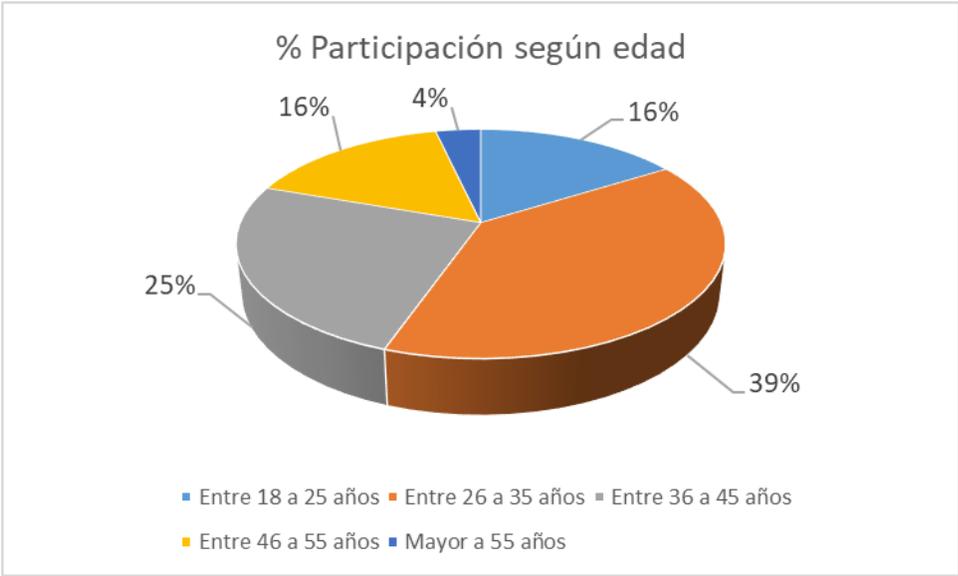
De acuerdo a la cantidad de encuestados a continuación, se presentan la proporción de respuestas obtenidas el género de la persona encuestada.



**Fuente:** Elaboración propia

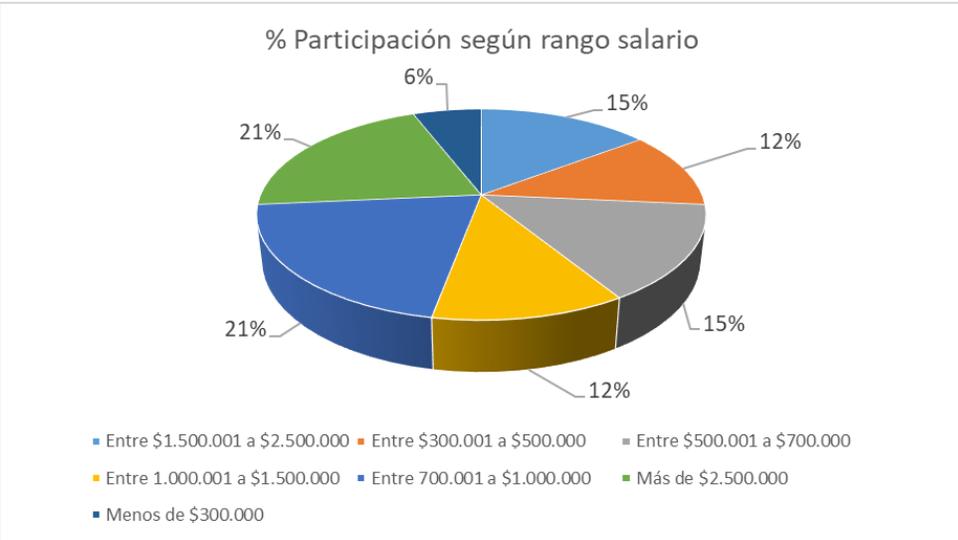
De las 112 respuestas obtenidas de la encuesta 78 personas fueron del género femenino y 34 del género masculino.

Por otro lado, los rangos de edades predominantes en cuanto a la cantidad de respuestas obtenidas fueron entre los 26 a 35 años y entre 36 a 45 años, abarcando entre ambos el 64% del total de encuestados (como es posible observar en la siguiente gráfica).



**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a las remuneraciones, la proporción de respuestas obtenidas se divide de la siguiente forma.



**Fuente:** Elaboración propia

## **Anexo H: Matriz de atractivo por segmento**

Para la realización de la matriz de atractivo por segmento se analizaron variables para evaluar el atractivo tales como:

- Tamaño del segmento
- Crecimiento
- Rentabilidad
- Baja Competencia
- Tecnología (disponibilidad)

Estas fueron elegidas primero porque el tamaño del mercado es determinante para calcular la magnitud de los potenciales ingresos que podrían existir, así también que tan fuerte será la competencia con el resto, por su parte el crecimiento debe ser considerado dado que si este no fuese constante o suficiente implicaría ingresos estancados, por lo tanto la empresa no crecería, en cuanto a la rentabilidad es importante considerarla ya que sin ella no se podría obtener beneficios económicos para pagar deudas, seguir creciendo o bien pagar a los propietarios. Si tenemos una baja competencia, sumado a una buena rentabilidad, un alto crecimiento y un tamaño de segmento grande, implica un negocio altamente exitoso, finalmente la tecnología es importante para determinar el atractivo del segmento, ya que si se dispone de un nivel bajo de tecnología implicaría altos costos de mantención de equipos, altos costos de mano de obra y repuestos, además de un descontento de los clientes ante una baja calidad de los servicios.

En cuanto a los criterios para evaluar la competitividad del segmento se consideraron los siguientes factores:

- Digitalización
- Cantidad de servicios
- Distribución
- Promoción
- Precios

Como indicador de competitividad del segmento tenemos la digitalización, a medida que este aumenta, mejora la eficiencia en costos, la productividad y la masificación de la marca, por su parte la cantidad de servicios a requerir marca una tendencia en relación con que tan recurrente será la visita por parte de los clientes. La distribución indica que tan fácil será llegar a los segmentos, tanto directos como indirectos, mientras más fácil sea llegar a ellos menores serán los costos y mayor masificación de la empresa se obtendrá, en tanto la promoción y los precios, son indicadores de que tanto se deben reducir o no los márgenes para aumentar las ventas, o que tantos esfuerzos se deben realizar para mantener a los clientes.

Para la resolución de la matriz de atractivo por segmento a cada factor se le otorgó un peso relativo según el nivel de importancia otorgado, la suma de todas estas

ponderaciones suma 1 (esto equivale a un 100%), para el atractivo de mercado a los factores “Tamaño”, “Baja Competencia”, “Rentabilidad” se les otorgo una ponderación de 0,2 (entre todas suman 0,6), por su parte la variable “Tecnología” pesa 0,1 para finalizar con la variable “Crecimiento” con un peso relativo de un 0,3. En cuanto a los factores de posición competitiva, se tiene en primera instancia la “Cant de Servicios” y “Ubicación” con un peso relativo de un 0,1, luego le sigue la “Promoción” con un 0,2 y finalmente tenemos la “Digitalización” y “Precios” con un 0,3 cada uno. El siguiente paso es colocarle una calificación de 1 a 5 en donde 5 es la mejor opción de todas, la columna valor se obtiene de la multiplicación entre las columna peso y calificación, la suma de estos valores me entrega la puntuación final que cada segmento tendrá entre los dos ámbitos (atractivo del mercado y posición competitiva)

| Atractivo del Mercado Segmento Pretensiosos |      |              |       |
|---|------|--------------|-------|
| Factor                                      | Peso | Calificación | Valor |
| Tamaño                                      | 0,2  | 3            | 0,6   |
| Crecimiento                                 | 0,3  | 4            | 1,2   |
| Rentabilidad                                | 0,2  | 3            | 0,6   |
| Baja Competencia                            | 0,2  | 2            | 0,4   |
| Tecnología                                  | 0,1  | 3            | 0,3   |

| Posición Competitiva Segmento Pretensiosos |      |              |       |
|--|------|--------------|-------|
| Factor                                     | Peso | Calificación | Valor |
| Digitalización                             | 0,3  | 3            | 0,9   |
| Cant Servicios                             | 0,1  | 4            | 0,4   |
| Ubicación                                  | 0,1  | 4            | 0,4   |
| Promoción                                  | 0,2  | 5            | 1     |
| Precios                                    | 0,3  | 4            | 1,2   |

| Atractivo del Mercado Segmento Experimentadores |      |              |       |
|---|------|--------------|-------|
| Factor  | Peso | Calificación | Valor |
| Tamaño  | 0,2  | 2            | 0,4   |
| Crecimiento                                     | 0,3  | 4            | 1,2   |
| Rentabilidad                                    | 0,2  | 3            | 0,6   |
| Baja Competencia                                | 0,2  | 2            | 0,4   |
| Tecnología                                      | 0,1  | 3            | 0,3   |

| Posición Competitiva Segmento Experimentadores |      |              |       |
|--|------|--------------|-------|
| Factor   | Peso | Calificación | Valor |
| Digitalización                                 | 0,3  | 2            | 0,6   |
| Cant Servicios                                 | 0,1  | 2            | 0,2   |
| Ubicación                                      | 0,1  | 3            | 0,3   |
| Promoción                                      | 0,2  | 4            | 0,8   |
| Precios  | 0,3  | 4            | 1,2   |

| Atractivo del Mercado Segmento Rejuvenecidos |      |              |       |
|--|------|--------------|-------|
| Factor                                       | Peso | Calificación | Valor |
| Tamaño                                       | 0,2  | 2            | 0,4   |
| Crecimiento                                  | 0,3  | 4            | 1,2   |
| Rentabilidad                                 | 0,2  | 4            | 0,8   |
| Baja Competencia                             | 0,2  | 3            | 0,6   |
| Tecnología                                   | 0,1  | 2            | 0,2   |

| Posición Competitiva Segmento Rejuvenecidos |      |              |       |
|---|------|--------------|-------|
| Factor                                      | Peso | Calificación | Valor |
| Digitalización                              | 0,3  | 2            | 0,6   |
| Cant Servicios                              | 0,1  | 4            | 0,4   |
| Ubicación                                   | 0,1  | 5            | 0,5   |
| Promoción                                   | 0,2  | 1            | 0,2   |
| Precios                                     | 0,3  | 4            | 1,2   |

| Atractivo del Mercado Segmento Outsides |      |              |       |
|---|------|--------------|-------|
| Factor                                  | Peso | Calificación | Valor |
| Tamaño                                  | 0,2  | 3            | 0,6   |
| Crecimiento                             | 0,3  | 4            | 1,2   |
| Rentabilidad                            | 0,2  | 4            | 0,8   |
| Baja Competencia                        | 0,2  | 2            | 0,4   |
| Tecnología                              | 0,1  | 3            | 0,3   |

| Posición Competitiva Segmento Outsides |      |              |       |
|--|------|--------------|-------|
| Factor                                 | Peso | Calificación | Valor |
| Digitalización                         | 0,3  | 2            | 0,6   |
| Cant Servicios                         | 0,1  | 4            | 0,4   |
| Ubicación                              | 0,1  | 5            | 0,5   |
| Promoción                              | 0,2  | 5            | 1     |
| Precios                                | 0,3  | 4            | 1,2   |

Fuente: Elaboración propia

## Anexo I: Cálculo depreciaciones e intereses de deuda

La vida útil para el cálculo de las depreciaciones se obtuvo a partir de la información del servicio de impuestos internos, el valor residual se determinó en base a un valor de mercado estimado una vez cumpla su vida útil, por último, el cálculo de la depreciación fue a través del método de línea recta.

| Items              | Vida Util | Valor Activo       | Valor Residual     | Depreciación Mensual |
|--------------------|-----------|--------------------|--------------------|----------------------|
| Equipos            | 8         | \$7.000.000        | \$ 1.500.000       | \$687.500            |
| Notebooks          | 6         | \$799.980          | \$ 300.000         | \$83.330             |
| Muebles            | 7         | \$300.000          | \$ 160.000         | \$20.000             |
| Telefono           | 10        | \$179.980          | \$ 30.000          | \$14.998             |
| Aire acondicionado | 10        | \$469.990          | \$ 250.000         | \$21.999             |
| Silla              | 5         | \$168.284          | \$ 12.000          | \$31.257             |
| Sillon             | 5         | \$350.000          | \$ 120.000         | \$46.000             |
| Cámara vigilancia  | 7         | \$245.000          | \$ 36.000          | \$29.857             |
| <b>Total</b>       |           | <b>\$9.513.234</b> | <b>\$2.408.000</b> | <b>\$934.941</b>     |

**Fuente:** Elaboración propia.

Para efectos del calculo no se consideró el terreno o la infraestructura, ya que corresponde a un arriendo de local.

En cuanto al pago del préstamo, este se consideró a 48 meses (4 años)

| Item           | AÑO1          | AÑO 2        | AÑO 3        | ULT MES PAGO | AÑO 4        |
|----------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Cuota          | -\$2.811.606  | -\$2.811.606 | -\$2.811.606 | -\$234.301   | -\$2.811.606 |
| Amortización   | -\$2.284.522  | -\$2.422.532 | -\$2.568.879 | -\$233.158   | -\$2.724.067 |
| Intereses      | \$527.084     | \$389.074    | \$242.727    | \$1.142      | \$87.539     |
| Saldo Insoluto | \$105.283.671 | \$76.980.381 | \$46.967.266 | \$0          | \$15.141.034 |

**Fuente:** Elaboración propia