



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN BRASIL DE  
LA FRANQUICIA COREANA DE COSMÉTICOS NATURALES  
THEFACESHOP**

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

**CLAUDIO JAVIER ACEVEDO CASTILLO**

**PROFESOR GUÍA:**  
GERARDO DÍAZ RÓDENAS

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE  
2014

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE:**  
Magister en Gestión para la Globalización  
**POR:** Claudio Javier Acevedo Castillo  
**FECHA:** 10/10/2014  
**PROFESOR GUÍA:** Gerardo Díaz Rodenas

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN BRASIL DE LA FRANQUICIA COREANA DE COSMÉTICOS NATURALES THEFACESHOP**

En este trabajo se presenta el plan de negocios para la introducción de los cosméticos naturales de la franquicia coreana THEFACESHOP al mercado brasileño a través de tiendas especializadas. Para alcanzar la meta propuesta de un 4% de participación de mercado se propone un plan de apertura durante los primeros 6 años de 64 sucursales de 50 metros cuadrados cada una en los principales malls del país. El foco sería en las ciudades de mayor población e ingreso per cápita de Brasil.

Las auspiciosas proyecciones de crecimiento de la cosmética natural en el mundo, y en particular en Brasil en el formato Retail, crean las condiciones para la introducción exitosa en el mercado brasileño de una nueva marca de cosméticos naturales que sea líder a nivel mundial. Brasil ha continuado sobrepasando considerablemente el crecimiento global del mercado de cosméticos. En el período 2006 al 2011 el mercado de la belleza y cuidado personal creció un 79% convirtiéndolo en el tercer mercado más grande del mundo después de Estados Unidos y Japón. La estimación para el año 2014 es que Brasil supere a Japón en esta industria con un crecimiento del 39% durante el período 2012 al 2017, alcanzando al final de este período un valor total de USD 50 mil millones. Por otra parte, dentro de la región del “Lejano Oriente”, destaca la industria de cosméticos de Corea del Sur, cuyo líder es la empresa de cosméticos naturales THEFACESHOP, con más de 2.300 tiendas en 29 países del mundo.

La metodología aplicada en este plan de negocios, a fin de identificar, describir y analizar la oportunidad de negocio se dividió en cinco fases principales: análisis estratégico del mercado y del entorno, Plan Comercial, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos y Plan Financiero.

El capital necesario para la ejecución de este plan de negocios es significativo, estimándose de hasta USD 2,14 millones en el escenario pesimista. Sin embargo, el proyecto presenta buenos indicadores: En el escenario base, se recuperaría la inversión en el cuarto año, obteniendo un valor presente neto (VPN) de USD 19,57 millones y una tasa interna de retorno de 134%. Al realizar los análisis de sensibilidad, el proyecto tendría un VPN positivo, incluso con una caída en las ventas de un 25% respecto al escenario base o en el caso de que la planificación de apertura de tiendas se pueda ejecutar sólo en un 50%.

Dentro de los primeros pasos a seguir, antes de conseguir financiamiento para ejecutar este Plan de Negocios, se recomienda realizar una visita a las principales ciudades Brasil, a fin de validar la información recabada para la confección de este documento. El siguiente paso debiese ser ir a Corea del Sur a fin de establecer relaciones directas con la franquicia que permitan conseguir un contrato de exclusividad para la comercialización de sus productos en Brasil.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.2. COSMÉTICA NATURAL .....	2
2. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	3
3. OBJETIVOS .....	4
3.1. General .....	4
3.2. Específicos.....	4
4. METODOLOGÍA.....	4
5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
5.1. Descripción de 'THEFACESHOP Co. Ltd.'.....	5
5.2. Descripción de 'THEFACESHOP Brasil'.....	7
6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	7
6.1. Análisis del mercado e industria.....	7
6.1.1. Necesidad y oportunidad .....	7
6.1.2. Diagnóstico del Mercado Cosmético Brasileño.....	8
6.1.3. Análisis PESTEL.....	11
6.1.4. Análisis Sector Industrial “Las 5 fuerzas de Porter” .....	22
6.2. Análisis FODA.....	27
6.2.1. Análisis Interno .....	27
6.2.2. Análisis Externo .....	28
6.2.3. Resumen y Conclusiones del Análisis FODA .....	29
6.3. Factores Críticos de Éxito .....	30
7. PLAN COMERCIAL.....	31
7.1. Marketing Estratégico .....	31
7.1.1. Segmento Objetivo .....	32
7.1.2. Posicionamiento deseado.....	33
7.1.3. Mercado Total, Potencial y Meta.....	33
7.2. Marketing Táctico.....	35
7.2.1. Producto .....	35
7.2.2. Precios.....	38
7.2.3. Ubicación .....	39
7.2.4. Promoción.....	42
8. PLAN DE OPERACIONES.....	43
8.1. Programa de implementación y puesta en marcha.....	43

8.2. Actividades Críticas.....	44
9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	45
9.1. Organigrama Inicial .....	45
9.2. Organigrama Completo.....	46
9.3. Personal de la Oficina Central .....	46
9.4. Personal de Sucursales .....	47
9.5. Remuneración y Dotación de Cargos .....	48
10. PLAN FINANCIERO .....	49
10.1. Cálculo de la tasa de descuento bajo el modelo CAPM.....	49
10.2. Ingresos proyectados.....	50
10.3. Costos e Inversiones proyectados .....	52
10.4. Depreciación de activos .....	56
10.5. Estado de resultado y flujo de caja libre.....	57
10.5.1. Consideraciones y Supuestos .....	58
10.6. Evaluación y análisis económico.....	59
10.6.1. Capital Total Requerido .....	59
10.6.2. Valor Presente Neto.....	59
10.6.3. Tasa Interna de Retorno .....	59
10.6.4. Payback .....	59
10.6.5. Break Even .....	60
10.7. Análisis de Riesgo.....	60
10.7.1. Variable Ventas.....	60
10.7.2. Variable Sucursales .....	61
10.7.3. Conclusiones respecto del análisis de sensibilidad .....	62
11. CONCLUSIONES.....	64
12. BIBLIOGRAFÍA .....	66
ANEXOS .....	69

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. ANTECEDENTES GENERALES

El crecimiento económico de la última década ha permitido que aproximadamente 40 millones de Brasileños se incorporen a la clase media transformando a Brasil rápidamente en una potencia industrial de la belleza. A pesar de la recesión económica mundial, Brasil ha continuado sobrepasando considerablemente el crecimiento global del mercado de cosméticos. En el período 2006 al 2011 el mercado de la belleza y cuidado personal en Brasil creció un 79% convirtiéndolo en el tercer mercado más grande del mundo después de Estados Unidos y Japón.<sup>1</sup>

Este crecimiento ha causado un gran interés para la inversión de empresas extranjeras. Es particularmente atractivo para los actores que sufren caídas en el consumo en los mercados europeos producto de la crisis económica actual iniciada el año 2008. Compañías como Sephora, propiedad de LVMH (el grupo líder de productos de lujo) y L'Oreal han incrementado su presencia en Brasil vía un número de estrategias orientadas a las necesidades de los consumidores brasileños o comprando cadenas locales. No obstante, según Euromonitor todavía existe un gran potencial de crecimiento al ser un mercado insaturado con una alta demanda.

Durante el año 2012 el mercado de belleza y cuidado personal creció en Brasil un 17%. La estimación para el año 2014 es que Brasil supere a Japón en esta industria, alcanzando el segundo lugar mundial con un volumen de ventas de USD 38 mil millones. El gasto anual per cápita se estimó para el año 2013 en USD 178, alrededor de 10 veces mayor que el gasto en China, lo cual está en parte relacionado al ingreso disponible por cápita (USD 2.357), menos de la mitad que en Brasil (USD 5.911).<sup>2</sup>

No obstante las difíciles condiciones económicas que se espera imperen en los mercados desarrollados, Euromonitor destaca que se vislumbra un crecimiento del 39% para el mercado de la belleza en Brasil durante el período 2012 al 2017, equivalente a una tasa anual promedio del 6,9%, alcanzando al final de este período un valor total de USD 50 mil millones.<sup>3</sup>

El mercado de la Belleza y Cuidado Personal en Brasil está bastante desarrollado. Conviven varios tipos de productos: los Selectivos o Premium, los semi-Selectivos o Mastige y los Masivos. El crecimiento proyectado ofrecerá significativas oportunidades para nuevos actores y productos. Se espera que en los próximos años los consumidores cambien su hábito de consumo a productos cada vez más complejos y sofisticados, una tendencia que ya se inició, y que definirá una calidad diferente de crecimiento en el mercado brasileño.

---

<sup>1</sup> Pitman, Simon. Brazil market for cosmetics continues to shine. Cosmetics design.com (2012)

<sup>2</sup> Euromonitor International. Brazil Key Player in Beauty and Personal Care (2010)

<sup>3</sup> Euromonitor International. Beauty and Personal Care in Brazil (2013)

## 1.2. COSMÉTICA NATURAL

Se denomina cosmética natural a aquella que basa sus formulaciones en ingredientes no sintéticos, ya que los considera innecesarios para lograr la efectividad de sus productos. Su premisa es cuidar y embellecer la piel a través de lo que nos entrega el medioambiente.

La cosmética natural busca sacar provecho de los distintos principios activos que están presentes en frutas, vegetales, hierbas, etc. Sus formulaciones están muchas veces basadas en antiguas recetas caseras o nativas de distintas zonas del planeta. La cosmética tradicional, en cambio, mezcla componentes y para ello utiliza ingredientes sintéticos, como parabenos (que en algunos casos pueden producir irritación), sodio y sulfatos.<sup>4</sup>

Para que un producto cosmético sea considerado orgánico en Brasil, es necesario que 95% de sus materias primas naturales sean certificadas como orgánicas, libre de sustancias químicas, sintéticas o sustancias animales – elementos que pueden ser usados, no obstante, si se entrega prueba de que son absolutamente necesarios y de que no pueden ser sustituidos por componentes vegetales.<sup>5</sup>

El mercado global de los cosméticos naturales y “próximos a la naturaleza”, alcanzó el año 2011 ventas de USD 25 mil millones. La estimación para el año 2015 es que alcance a nivel mundial un nivel de ventas de USD 40 mil millones.<sup>6</sup>

A nivel mundial, el sector de los cosméticos orgánicos presenta un gran crecimiento. Los productos para el cuidado de la piel están al frente de esta carrera. El mercado mundial orgánico del cuidado de la piel tuvo un valor de USD 7,6 mil millones en 2012, con una tasa esperada de crecimiento de más del 9% hasta el año 2018. Market Research World considera un fenómeno global el aumento en el interés en los cosméticos orgánicos y los “próximos a la naturaleza”.

De acuerdo a Euromonitor, EE.UU. está próximo a estar a la cabeza del desarrollo de productos orgánicos Cosméticos y para el Cuidado Personal. En 2011, Norteamérica había capturado al menos el 35% del mercado orgánico del Cuidado de la Piel, con Europa y Asia a continuación. No obstante, se espera que los mercados emergentes en países como Brasil, China y México y tengan un alto crecimiento en los próximos años.

El entusiasmo por productos naturales/orgánicos está siendo impulsado por dos factores. Primero, la idea de que esos productos provienen de fuentes naturales, amigables para el ambiente y libres de químicos “malos” lo que toca la fibra ética de los consumidores. No es una exageración que para muchos consumidores la compra de estos productos representa una opción moral. Segundo, los productores en el extremo superior del mercado están realizando fuertes campañas para diferenciar claramente sus beneficios funcionales respecto a los productos masivos.

---

<sup>4</sup> La Tercera. Cosmética Verde. Revista Mujer (2010)

<sup>5</sup> Portugal, Rayanne. Instituto de Promoção do Desenvolvimento, Natural and Organic Cosmetics - Your Skin Deserves Purity (2013)

<sup>6</sup> Meiss, Angelika. Natural cosmetics strong growth. in-cosmetics (2012)

La Asociación Brasileña de la Industria de los Cosméticos, Higiene Personal y Perfumes (ABHIPEC) informó que la demanda por productos naturales y plantas exóticas han impulsado a muchas de las más importantes compañías cosméticas a Brasil, un país que es el hogar de 25.000 especies botánicas nativas.

Las compañías brasileñas líderes en productos belleza como “Natura Cosméticos” y “O Boticário” han enfatizado la importancia de los productos e ingredientes naturales, lo cual ha sido su principal impulsor de crecimiento. Adicionalmente, los consumidores brasileños están cada vez más conscientes de los químicos utilizados en los productos de belleza y sus implicancias para la salud. Esto ha ayudado particularmente el crecimiento de los productos naturales de belleza.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Las auspiciosas proyecciones de crecimiento de la cosmética natural en el mundo, y en particular en Brasil en el formato del canal Retail dado la caída del formato de venta directa, crean las condiciones para la introducción exitosa en el **mercado brasileño de una nueva marca de productos naturales de belleza y cuidado personal** que sea líder en el formato Retail en países en los que este mercado esté aún más desarrollado.

Hoy en día Brasil es ya un mercado de cosméticos naturales y “próximos a la naturaleza” de más de USD 4 mil millones representando un 18% de las ventas globales. Es un mercado clave para la cosmética natural con un gran potencial.<sup>7</sup>

Los hallazgos de la Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos (ABIHPEC) muestran que hay una demanda creciente por bio-cosméticos, productos étnicos, y por cosméticos para hombres entre los consumidores brasileños. Según la empresa de estudios Market Line hay grandes oportunidades para las empresas extranjeras de explotar estas categorías en Brasil.<sup>8</sup>

Por otra parte, con ventas el 2010 de USD 8,5 mil millones, el “Lejano Oriente” es el mercado más grande para cosméticos naturales y “próximos a la naturaleza”, los cuales son percibidos en esta región como productos Premium y en general con precios más altos que en Alemania, el mayor mercado de Europa de estos productos.

Dentro de la región del “Lejano Oriente”, destaca la industria de cosméticos de Corea del Sur. En este país es tal el desarrollo de esta industria que los hombres compran un cuarto de los cosméticos para hombres del mundo, más o menos 900 millones de dólares al año, según Euromonitor<sup>9</sup>. En este mercado, el líder es la empresa de cosméticos naturales THEFACESHOP, con un 26,7% de participación en las ventas.

THEFACESHOP fue la única empresa entre los 3 fabricantes líderes de Corea del Sur, que mostró interés al ser contactada para el desarrollo de este plan de negocios, la cual

---

<sup>7</sup> Meiss, Angelika. Natural cosmetics strong growth. in-cosmetics (2012)

<sup>8</sup> MarketLineCase Study. Brazil’s booming beauty industry - A growing success (2013)

<sup>9</sup> Cha, Frances. 10 cosas que Corea del Sur hace mejor que cualquier otro país. CNN Español (2013)

tiene además el atractivo de comercializar productos cosméticos específicos para la piel de las distintas razas.

En base a lo anterior, en este trabajo se desarrollará el plan de negocios para la introducción de los cosméticos naturales de la franquicia coreana THEFACESHOP al mercado brasileño, a través de tiendas especializadas. Es importante señalar que la organización será una entidad legal totalmente independiente del franquiciador existiendo un contrato que establecerá la relación comercial entre ambas partes.

La elección del presente tema por parte del suscrito fue originada por su pasión por el mercado del Retail, su experiencia personal en el curso “Entrepreneurship” al realizar un MBA en Cranfield University, en el cual tuvo conocimiento del gran éxito y crecimiento de las franquicias cosméticas de Corea del Sur, y por las noticias del notable crecimiento económico de Brasil, en especial en la industria de la Belleza y Cuidado Personal.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. General**

Desarrollar un plan de negocios para la comercialización en Brasil de la franquicia coreana de cosméticos naturales THEFACESHOP mediante tiendas propias.

#### **3.2. Específicos**

- 1) Identificar características de la oferta actual y necesidades de la demanda, especificando el segmento objetivo y cuantificando el mercado total, potencial y meta.
- 2) Identificar los factores críticos de éxito, oportunidades y ventajas competitivas del negocio. Especificar los procesos y/o eventos que resulten claves para la puesta en marcha del negocio.
- 3) Definir la estrategia para el ingreso exitoso de la compañía al mercado brasileño especificando las “4 P” de la oferta de la empresa.
- 4) Determinar la estructura organizacional de la empresa y sus necesidades de recursos humanos.
- 5) Proyectar a seis años el eventual éxito del establecimiento de la idea de negocio, sus requerimientos de capital y rentabilidad esperada.

### **4. METODOLOGÍA**

Este Plan de Negocios se dividió en cinco fases principales: análisis estratégico del mercado y del entorno, Plan Comercial, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos y Plan Financiero.



- 1) **Análisis Estratégico del Mercado y del Entorno:** Nos permitirá determinar el tamaño de mercado de la industria de cosméticos naturales, advirtiendo los rasgos básicos y generales que tienen los distintos grupos de consumidores. Se utilizarán el análisis PESTEL, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis FODA a fin de poder identificar los distintos actores de esta industria, analizar el entorno en el cual la empresa estaría compitiendo, sus características, las fuerzas relevantes que dominan, las amenazas y las oportunidades del mercado.
- 2) **Plan Comercial:** Se determinará cuál es el segmento de clientes dentro de la industria de cosméticos naturales a la cual se enfocará la estrategia de marketing de la compañía. También se analizará la forma de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En base a los análisis y definiciones anteriores se procederá a definir cuáles serán los objetivos, estrategias de marketing y el posicionamiento deseado a fin de maximizar las oportunidades de éxito en base a un óptimo uso de los recursos disponibles. Se definirá el marketing operativo incluyendo los productos a comercializar de la franquicia, precios, plan de promoción, distribución y proyecciones de ventas.
- 3) **Plan de Operaciones:** A continuación se desarrollará un plan de implementación y puesta en marcha identificando las actividades críticas para el éxito de este plan de negocios. Se realizará adicionalmente una planificación de las tiendas a abrir durante los próximos 6 años.
- 4) **Plan de Recursos Humanos:** Se definirá la estructura organizacional requerida en las diferentes etapas de desarrollo de la organización para poder llevar a cabo las tareas relacionadas con la importación, distribución y comercialización de los productos cosméticos en sus tiendas.
- 5) **Plan Financiero:** Se determinará la viabilidad económica del proyecto y requerimientos de capital desarrollando un flujo de caja con las principales fuentes de ingresos y costos. Se realizará un análisis de sensibilidad y se utilizarán indicadores financieros como VPN, TIR, Payback y Break Even.

## 5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 5.1. Descripción de 'THEFACESHOP Co. Ltd.'



THEFACESHOP es un negocio de franquicia, un retailer y un fabricante de cosméticos y productos para el cuidado de la piel con base en Corea del Sur. THEFACESHOP inició sus operaciones en Diciembre del 2003 con una tienda en Myeongdong.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> THEFACESHOP. History, <http://international.thefaceshop.com/english/thefaceshop/history.jsp> (2014)

Es actualmente una compañía subsidiaria de LG Household & Health Care de LG Corporation. Sus productos incluyen productos cosméticos y cuidado personal para la cara, cuerpo, baño, cuidado de la piel y maquillaje para tanto mujeres como hombres.

La misión de la compañía es: <sup>11</sup>

- Traer la perfección y ciencia de la naturaleza para entregar el mejor producto para la piel.
- Convertirse en una segunda naturaleza, entregando sólo lo mejor.
- Ayudar a descubrir la naturaleza, proteger la salud y belleza.

La esencia de la marca THEFACESHOP es “Cosméticos de Alta Calidad hechos con ingredientes de la Naturaleza”.

En Noviembre del 2009 obtuvo el premio de marca líder de parte del presidente de Corea del Sur. El mismo mes la compañía fue comprada por LG Household & Health Care convirtiéndose en subsidiaria en Enero del 2010. A la fecha de la adquisición THEFACESHOP tenía ventas anuales ₩250 mil millones, equivalentes a USD 215,7 millones, con un margen operacional del 19%. El monto de la transacción fue de ₩350 mil millones, equivalentes a USD 302 millones. Tras la adquisición sus oficinas centrales están el edificio de Gwanghwamun de LG en Jongno-gu, Seúl. El actual Director Ejecutivo de la empresa es Jeong Un-ho.<sup>12</sup>

El marketing de la compañía está basado principalmente en los productos naturales. La compañía inauguró su tienda n° 100 en Junio del 2004 y se convirtió en la tercera compañía de cosméticos más grande de Corea del Sur en Diciembre del 2005. Continuó su expansión en los mercados internacionales abriendo su tienda N° 100 en el extranjero en Abril del 2006 y su tienda insignia en Beijín en Marzo del 2008.

Tiene actualmente tiendas en países como Australia, Brunei, Canadá, China, República Dominicana, Indonesia, Japón, Jordania, Malasia, Mongolia, Filipinas, Singapur, Taiwán, Tailandia, Emiratos Árabes, EE.UU., Costa Rica y Vietnam. Con fecha de Abril 2014 tiene más de 2.300 tiendas en 29 países del mundo. Actualmente THEFACESHOP no tiene ninguna tienda en Brasil.

Finalmente, según la información proporcionada por Rafael Wooseok Heo, Overseas Sales Manager no hay requisitos para ser un franquiciado. No es necesario el pago de ningún “fee” para ser un distribuidor autorizado de sus productos, ni tampoco tener antigüedad previa en el rubro.

---

<sup>11</sup> Rafael Wooseok Heo, Overseas Sales Manager. Introduction to THEFACESHOP Franchise (2014)

<sup>12</sup> LG Household & Health Care. LG H&H Takes over Korea's No 3 Cosmetics Brand, [http://www.lgcare.com/english/news/news\\_view.jsp?flash\\_num=610&bid=100](http://www.lgcare.com/english/news/news_view.jsp?flash_num=610&bid=100) (2009)

## 5.2. Descripción de 'THEFACESHOP Brasil

THEFACESHOP Brasil será una compañía de Retail con sede en Sao Paulo que comercializará en el país los productos de la franquicia Coreana de cosméticos THEFACESHOP.

THEFACESHOP Brasil está en proceso de evaluación a través de un plan de negocios que determine su factibilidad económica y eventual ejecución. El financiamiento necesario para la realización del proyecto sería obtenido mediante la presentación de este plan de negocios a inversionistas chilenos interesados en financiar este emprendimiento.

Es importante aclarar que la organización será una entidad legal de propiedad totalmente independiente del franquiciador. Habrá un contrato que establecerá la relación comercial entre ambas partes.

El plan de negocios desarrollado en este documento considera que la compañía THEFACESHOP Brasil será la principal comercializadora de los productos de esta marca en Brasil a través de tiendas propias siguiendo las directrices de exhibición y marketing que ha estandarizado la franquicia para todos sus distribuidores en todo el mundo.

La franquicia exige a los distribuidores que utilicen el formato de tiendas THEFACESHOP que comercialicen en forma exclusiva los productos de su marca. Por este motivo sólo se considerará en este documento la alternativa de la venta de los productos de la franquicia.

Cabe destacar que se han establecido comunicaciones formales con un ejecutivo de la compañía en Corea del Sur obteniendo toda la información necesaria para desarrollar este documento, validando el interés de la franquicia por este emprendimiento.

La misión de la compañía será:

“Ser un actor relevante en el mercado de la cosmética natural en Brasil mediante la comercialización exclusiva de los productos de la franquicia coreana THEFACESHOP a fin de mejorar la salud de la piel y estética de nuestros consumidores entregando la mejor oferta de productos, experiencia y asesoría durante el proceso de compra.”

## 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 6.1. Análisis del mercado e industria

#### 6.1.1. Necesidad y oportunidad

En Brasil los retailers de productos de lujo se han beneficiado de la creciente participación de consumidores de altos ingresos, quienes gustan de comprar productos de lujo que tengan prestigio internacional, para satisfacer sus deseos personales, seguir

la moda y tendencias en la belleza. La venta en Retail de los productos de lujo alcanzó un 16% de incremento de ventas en valor en 2013 hasta alcanzar los USD 315 millones.<sup>13</sup>

Euromonitor estima que el mercado de productos de Belleza y Cuidado Personal en Brasil tendrá un fuerte crecimiento en los próximos años, aumentando un 29% en valor el año 2013 desde USD 38,3 mil millones hasta USD 49,6 mil millones el año 2017.<sup>14</sup>

Para el año 2014 se estima una venta de USD 1.350 millones para la categoría Premium. Si bien Euromonitor proyecta que los cosméticos Premium superarán en el futuro próximo el crecimiento del segmento masivo, impulsados en parte por la reciente valoración del real respecto al dólar mejorando la posición competitiva de los productos importados, la venta en Brasil de los cosméticos Premium permanece baja en comparación con otros mercados que tienen niveles similares de ventas. 27% de todas las ventas de Belleza y Cuidado Personal en EE.UU. y 41% en Japón corresponden a productos Premium. En contraste sólo 3,3% de las ventas de Brasil en Belleza son de marcas Premium. La principal razón detrás son los altos impuestos sobre el consumo y la limitada distribución de las marcas Premium, lo cual ha mantenido los cosméticos Premium en gran medida fuera de Brasil y permitido al mercado masivo florecer. Para satisfacer la demanda del público en Brasil de las marcas masivas, los productos de belleza a precios Masstige<sup>15</sup> se han vuelto muy populares, y figuran especialmente entre los rangos de productos de los vendedores directos como Avon y Natura.<sup>16</sup>

Adicionalmente al aumento en la demanda de cosméticos, en especial en las categorías de productos Masstige en los cuales elementos como el lujo y mayor tecnología atraen a los clientes con mayores ingresos, el concepto de “volver a lo natural” está cada vez más de moda. Esta tendencia está permeando en Brasil también otras industrias como el tema de esta tesis, los cosméticos naturales para el cuidado personal.

Los productos de THEFACESHOP cumplen con varias de las principales tendencias actuales que prevalecen en el mercado de los cosméticos en Brasil, tal como expresa la misión de la compañía: “Cosméticos de alta calidad hechos con ingredientes de la naturaleza”. Este enfoque está presente en el concepto de marketing que le da el atractivo sello a sus tiendas, en el posicionamiento comercial, el desarrollo de sus productos y en el novedoso formato de su packaging, elementos que apuntan a satisfacer la necesidad antes señalada de este segmento de consumidores, cada vez más abundantes en Brasil.

### 6.1.2. Diagnóstico del Mercado Cosmético Brasileño

El mayor país de Sudamérica se está convirtiendo en el centro de las tendencias en el mercado de la moda mundial y cada vez más mujeres están gastando dinero como nunca

---

<sup>13</sup> Euromonitor International. Retailing in Brazil (2014)

<sup>14</sup> Euromonitor International. Beauty and Personal Care in Brazil (2013)

<sup>15</sup> Mercado Masstige: productos y servicios de prestigio masificables para la clase media, a precios altos, pero no prohibitivos

<sup>16</sup> Euromonitor International. Brazil Key Player in Beauty and Personal Care (2010)

en su apariencia. De acuerdo a la revista Stylist, la mujer brasileña gasta 11 veces más de su ingreso anual en productos de belleza que las mujeres en el Reino Unido. Brasil es un país de personas jóvenes y aproximadamente 62% de los brasileños tienen menos de 30 años. Los consumidores jóvenes son prioritarios para la industria de la Belleza y Cuidado Personal e impulsarán aún más el crecimiento de este sector.

La cultura del país en general está obsesionada con la belleza al punto de que Brasil está próximo en convertirse en el mercado más grande de cirugías plásticas en el mundo, estando actualmente posicionado sólo después de EE.UU.

La mujer brasileña se está convirtiendo incrementalmente adpta al uso del maquillaje. Anteriormente usaba sólo lápiz labial y delineador de ojos, pero hoy las brasileñas están comprando un más amplio rango de cosméticos de colores. Ha aumentado significativamente la frecuencia de uso de productos tales como máscaras y bases durante los últimos años.<sup>17</sup>

Según afirmaciones de Procter & Gamble y Unilever, no hay otro país en la tierra donde las mujeres estén tan obsesionadas con su cabello. Alrededor de 90% de las dueñas de casas brasileñas tienen al menos un champú y acondicionador, significativamente más que en Inglaterra (54%) y Francia (35%). Un estudio multinacional de P&G mostró que la mitad de las mujeres brasileñas no saldrían de sus casas hasta que hayan tenido la posibilidad de arreglarse el cabello. No hay otros consumidores que gasten tanto tiempo y dinero en su cabello. Para la mujer brasileña tener el mejor champú es más importante que una cena o vestirse bien. Ellas gastaron USD 45 per cápita en 2012 en su cabello. El 2012, el gasto de consumo en productos para el cabello significó hasta 25,5% del gasto en cuidado personal. Fragancias ocupó el segundo lugar con 17,8%.

Las quinceañeras gastan también una gran cantidad de tiempo y dinero en maquillaje. Un estudio de ABIHPEC (la Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos) demostró que el 60% de las quinceañeras (entre 14 y 19 años) reservan una parte importante de sus mesadas o ingresos para el maquillaje. Alrededor de 39% utiliza lápiz labial regularmente y 52% utilizan delineadores, comparado a 18% y 39% de las mujeres adultas, respectivamente.<sup>18</sup>

El mercado brasileño de cuidado personal masculino es un contribuidor significativo a las ventas globales de la categoría, equivalente a un 9% de las ventas mundiales, con un valor de mercado de USD 2,4 mil millones el 2008, duplicando este valor el año 2012.<sup>19</sup>

De acuerdo a investigaciones, más del 80% de los hombres latinoamericanos compran sus productos por ellos mismos, algo que solía ser realizado por sus esposas o novias. Brasil es el 5<sup>to</sup> mayor país en consumo mundial de cosméticos masculinos y el primero en Latinoamérica, con más del 47% del consumo regional.

A medida que los hombres permanecen solteros por más tiempo y más parejas se separan, el consumo ha aumentado. Adicionalmente, el estigma de que los hombres

---

<sup>17</sup> Euromonitor International. Color Cosmetics in Brazil (2013)

<sup>18</sup> Euromonitor International. Consumer lifestyles in Brazil (2014)

<sup>19</sup> Euromonitor International. Brazil Key Player in Beauty and Personal Care (2010)

utilicen productos de belleza ha disminuido a medida que más hombres los utilizan diariamente. El gasto por cápita ha aumentado fuertemente de USD 8 el año 2000 a USD 20 el año 2012. Comparado con las mujeres, los hombres dependen más de los vendedores para tomar su decisión. Su lealtad en particular a una tienda o marca depende de su satisfacción con el servicio recibido. Adicionalmente, muchas modas respecto al uso de su cabello vienen de parte de celebridades; actores y jugadores de fútbol influyen a los hombres brasileños.<sup>20</sup>

Como puede apreciarse en la tabla siguiente, los números de belleza y cuidado personal muestran un positivo escenario, especialmente para la cosmética de colores, sets, belleza masculina y cosméticos Premium.

**TABLA 1**

Proyección de Crecimiento Porcentual por categoría en Valor para la Industria de Belleza y Cuidado Personal en Brasil durante el período 2012-2017

Categoría	2012-17 Tasa Anual Compuesta	2012/17 Tasa Crecimiento TOTAL
Productos bebés y niños	6,6	37,8
Baño y Ducha	3,4	18,1
Cosméticos Color	8,8	52,2
Desodorantes	6,1	34,4
Depilatorios	12,8	82,7
Fragancias	6,2	35,4
Cuidado Capilar	6,7	38,3
Belleza Masculina	10,3	63
Cuidado Oral	7,5	43,8
Cuidado de la Piel	6,9	39,8
Cuidado del Sol	7,2	41,5
Sets/Kits	8,8	52,6
<b>Cosméticos Premium</b>	<b>6,9</b>	<b>39,4</b>
Cosméticos Masivos	6,5	37,2
Belleza y Cuidado Personal	6,8	39,2

Nota 1: Ventas de cosméticos Premium/masivos están adicionalmente incluidos dentro de los productos para bebé y niños, baño, ducha, cosméticos color, desodorantes, fragancias, cuidado capilar, cuidado de la piel y cuidado del sol.

Nota 2: La suma de las categorías es mayor que el tamaño del mercado debido a que las categorías de hombre están incluidas en belleza masculina como también en baño y ducha, desodorantes, cuidado capilar y cuidado de la piel.

Fuente: Euromonitor International. Beauty and Personal Care in Brazil (2013)

El crecimiento de la economía, las menores tasas de desempleo y la alta inclusión de la mujer en el mercado laboral han dejado a los brasileños con un mayor ingreso disponible, y por lo tanto están más dispuestos a pagar más para consentirse ellos mismos o a sus seres queridos. Dado que los bienes de lujo se asocian con tales

<sup>20</sup> Euromonitor International. Consumer lifestyles in Brazil (2014)

conductas, las marcas Premium han seducido a una gran cantidad de consumidores que están buscando algo especial. Otro atractivo de las marcas Premium es la percepción de que estos productos son de mejor calidad, un elemento relevante para estos productos. Esto es altamente asociado con la innovación tecnológica, lo cual impulsa el crecimiento de este segmento.

En la industria de cosméticos naturales es frecuente que las marcas tengan sus ingredientes preferidos, con las cuales le dan una identidad característica a sus productos frente al mercado y serían el principal ingrediente encargado de entregar los múltiples beneficios de sus productos. Por ejemplo, en la americana Burt's Bees, eligen la miel, la jalea real y la cera de abejas, que proporciona una rica textura. En la compañía local Natura los más utilizados son el extracto de castaña, la pitanga, el aceite y extracto de maracuyá, los flavonoides de pasiflora y también el extracto de café. En la británica Lush destacan los berries, la papaya, germen de trigo, aloe vera, salvia, tea tree y muchas flores. En la suiza Just, la lavanda, el jazmín, el enebro y la bergamota, entre otros, se utilizan para mezclar la cosmética con los beneficios de la aromaterapia. En la americana Kiehl's emplea escualeno, un aceite proveniente de derivados botánicos de la oliva, aceite de semilla de damasco y extracto de limón, que es un poderoso astringente. Finalmente, en la suiza Weleda usan componentes como la caléndula, la lavanda, la rosa mosqueta y el abedul, un árbol con grandes propiedades calmantes.<sup>21</sup>

### 6.1.3. Análisis PESTEL

PESTEL cuyo nombre proviene de los diferentes factores externos analizados: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal es un proceso de análisis estratégico que comienza por el estudio de los factores más relevantes que afectan al entorno. El análisis de cómo pueden afectar a las empresas los factores considerados permite diseñar la estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a la industria en la cual se participa.

El análisis PESTEL se utiliza en este sentido para describir el entorno externo en el que se desenvolverá THEFACESHOP Brasil. Los aspectos más relevantes de este análisis son los siguientes.

#### 6.1.3.1. Político

Brasil, oficialmente República Federativa del Brasil está formada por la unión indisoluble de tres entidades políticas distintas: los estados, los municipios, y el Distrito Federal. (IBGE, 2008). Forma parte del Mercosur y de un grupo de cinco economías emergentes llamadas BRICS, agrupación compuesta por Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. Las economías que componen el BRICS tienen en común una gran población, un enorme territorio y gran cantidad de recursos naturales, además del potencial de ser los

---

<sup>21</sup> La Tercera. Cosmética Verde. Revista Mujer (2010)

eventuales herederos del poderío económico limitado del actual grupo predominante, el G8 o G7 + Rusia.

La situación anterior repercute en que no existen actualmente tratados de libre comercio o rebajas arancelarias para la importación de cosméticos desde Corea del Sur a Brasil.

Las recientes políticas han jugado un papel determinante para el desarrollo económico reciente de Brasil que ha pasado a convertirse en uno de los principales destinos de inversión extranjera directa en el mundo. Esto se debe, en gran medida, a la situación creada por acciones como el Plan de Estabilización (Plan Real), el Programa Nacional de Privatizaciones, las reformas de la Constitución Federal en las disposiciones de orden económico y el tratamiento flexible que da la legislación al capital extranjero, entre otras medidas, que han colocado a Brasil en una posición altamente competitiva para la atracción de capitales.

Actualmente las inversiones extranjeras pueden efectuarse libremente, por medio de filiales o de joint ventures, sin requerir autorización previa. Existe igualdad de condiciones para el capital nacional y el extranjero. Además hay libertad de repatriación de capitales y de envío de remesas al exterior habiéndose eliminado la necesidad de autorizaciones específicas o manifestaciones previas del Banco Central.<sup>22</sup>

Finalmente, existe un riesgo moderado de inestabilidad política la cual sido afectada por un incremento en el malestar social que se ha manifestado externamente en el aumento de manifestaciones públicas de diversos grupos sociales que piden mayor apoyo y transparencia del gobierno.

#### 6.1.3.2. Económico

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, Brasil es la mayor economía de América Latina y la segunda del continente, detrás de los Estados Unidos. Según las cifras del año 2013, es la sexta economía más grande del mundo con un PIB nominal de USD 2.253 billones, y un PIB per cápita de USD 11.310, lo que lo cual la deja séptima en términos de paridad de poder adquisitivo.<sup>23</sup>

El hecho que Brasil por otra parte esté segundo lugar a nivel mundial en el mercado de la Belleza y Cuidado Personal evidencia cuán importante es esta industria en términos relativos a sus otras actividades económicas.

Respecto a su situación macroeconómica, hasta hace algunos años Brasil parecía un lugar ideal para los inversionistas interesados en las economías emergentes. Su expansión económica era acelerada y promisoria, y su condición de emergente ponía el techo de su crecimiento muy por sobre su estado actual. Esto los transformó en un refugio ideal para la inversión, en un momento en el que Europa estaba sumergida en una crisis y Estados Unidos tampoco representaba una economía pujante y sólida.

---

<sup>22</sup> Trabajo Marketing Brasil. Inversión Extranjera por Países y Sectores (2010)

<sup>23</sup> Dinero.com. Brasil vs México – Las estrellas, <http://www.dinero.com/imprimir/197565> (2014)



Hoy, la situación ha cambiado. Brasil ha perdido atractivo para los inversionistas, en parte por el inicio del retiro del estímulo monetario en Estados Unidos, pero también por la falta de reformas estructurales, lo que ha dejado en evidencia las debilidades de su economía. El optimismo que se tuvo con Brasil tuvo mucho que ver con condiciones exteriores favorables, como un entorno favorable en términos de liquidez y precios de commodities, y no con un correcto manejo macroeconómico.

Luego de crecer 7,5% en 2010, la economía brasileña se expandió apenas 2,7% en 2012 y se habría expandido apenas 0,87% el año pasado, según el FMI. El mismo organismo plantea que la mayor economía sudamericana crecería un promedio de 3,18% en los cinco años terminados en 2018.

La inflación ha sido una de las principales debilidades. El IPC cerró 2013 con un nivel mayor al previsto, de 5,91% mensual, superior al objetivo oficial del banco central de 4,5%. Para enfrentar la inflación, el banco central elevó la tasa de interés de referencia Selic en 275 puntos porcentuales entre abril y diciembre de 2013 hasta 10%, la más alta entre las principales economías del mundo, y seguiría subiendo hasta alcanzar eventualmente un 10,25% o incluso más.

El país también acaba de anunciar una fuga de capitales por USD 12.260 millones en 2013, la peor que ha tenido desde 2002, cuando la elección del presidente Luiz Inácio Lula Da Silva ahuyentó a los inversionistas del país.<sup>24</sup>

La situación anterior ha provocado que la moneda oficial de Brasil, el real, se haya recientemente apreciado respecto al dólar americano. Esto implica que las marcas importadas en Brasil tendrán más ventajas competitivas que antes, lo cual ayudaría la venta de los cosméticos Premium importados.

No obstante el reciente detrimento en las variables macroeconómicas, las proyecciones de Euromonitor para el mercado de la Belleza y Cuidado Personal en Brasil son auspiciosas, con una estimación de crecimiento del 39% para el mercado de la belleza en Brasil durante el período 2012 al 2017.<sup>25</sup>

Respecto a su política económica y tributaria, Brasil ha sido una economía cerrada por varios años debido a tasas de impuestos extremadamente altas, lo cual permitió la existencia de una relevante industria nacional. Los importadores tienen que lidiar con complejas tasas de impuestos en cascada que aumentan significativamente los costos de importar productos a Brasil, beneficiando la industria local.

La carga tributaria, equivalente al 33% del PIB, es mucho más alta que en cualquier otro país de Latino América. El impuesto a las importaciones de cosméticos varía entre un 18% y 35%, el cual sumado a los impuestos al consumo significan en ocasiones más del 100% de la ganancia bruta de los retailers. Esta es una de las razones por las que los brasileños gastan tanto al viajar al extranjero.

A continuación se detallan los impuestos relevantes.

---

<sup>24</sup> Berezin, Dan. Brasil: de los BRICS a los BIITS. Pulso (2014)

<sup>25</sup> Euromonitor International. Brazil Key Player in Beauty and Personal (2010)

## TABLA 2

Detalle de impuestos asociados a la importación y comercialización de productos cosméticos en Sao Paulo

Nombre del Impuesto	Tasa
Impuesto de aduana	18,00%
Cobro por almacenamiento	1,00%
IPI	22,00%
ICMS	25,00%
PIS	1,65%
COFINS	7,60%

Fuente: The Brazil Business. Taxes and Duties for NCM 3304.99.10 (2014)

El impuesto de aduana es calculado en función del valor CIF de las mercaderías importadas.

El cobro de almacenamiento es determinado de la suma del valor CIF e impuestos de aduana.<sup>26</sup>

IPI o “Imposto sobre Produtos Industrializados” es un impuesto federal aplicado a los productos nacionales o importados que han sufrido cambios para su consumo. Se aplica sobre el valor CIF de la importación.

ICMS o “Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços” es el equivalente en Brasil al Impuesto sobre el Valor Agregado aunque con diferencias. No grava específicamente el acto de venta de los bienes o servicios sino que eventos como movimiento como la importación, su entrega a terceros o venta, y el transporte. En el caso de los productos importados no se aplica sobre las ventas sino que sobre el total de la importación realizada. El impuesto se aplica sobre la suma del valor CIF, impuestos de aduana e impuestos sobre el consumo como el IPI. Por lo anterior, los consumidores no tienen claridad respecto al impuesto pagado dado que no es informado directamente en las boletas o facturas. La tasa de este impuesto presenta una gran variación respecto a los diferentes tipos de bienes y servicios. La tasa ICSM varía también según el estado. Por ejemplo para Sao Paulo es de un 25% y para Rio de Janeiro de un 37%. Existe una discusión en Brasil para eliminar la guerra fiscal de tasas ICSM entre los distintos estados a fin de tener una única ICSM tasa a nivel nacional por categorías de productos y servicios.<sup>27 28 29</sup>

PIS o “Programa de Integração Social” es una tasa de impuestos a las ventas brutas mensuales destinada a mejorar la equidad en la distribución del ingreso nacional.

<sup>26</sup> BundleTech. Import duty & taxes when importing into Brazil. Duty Calculator, <http://www.dutycalculator.com/country-guides/Import-duty-taxes-when-importing-into-Brazil/> (2014)

<sup>27</sup> Brazil Consulting. Brazilian Taxes. Brazil-Help, <http://www.brazil-help.com/taxes.htm> (2014)

<sup>28</sup> Novais, Andréa. Understanding ICMS. The Brazil Business, <http://thebrazilbusiness.com/article/understanding-icms> (2012)

<sup>29</sup> Mello, Juliana. Path to National ICMS. The Brazil Business, <http://thebrazilbusiness.com/article/path-to-national-icms> (2012)

COFINS o “Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social” es una tasa de impuestos calculada sobre las ventas brutas mensuales de las empresas y varía significativamente según el régimen tributario bajo la cual opere la compañía. Es la segunda mayor fuente de ingresos para el gobierno de Brasil.

Las tasas anteriores no pueden sumarse a fin de determinar el costo de importar cosméticos dado que algunas tasas se aplican al valor del producto durante el proceso de importación y otras tasas sobre las ventas mensuales realizadas.

En relación al impuesto corporativo, el IRPJ o “Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica” corresponde en Brasil a un 34% de las utilidades netas. El impuesto consiste en un impuesto base de un 15%, una tasa de recargo del 9% (para ingresos anuales sobre los BRL 240.000) y de un 9% para la contribución social.

El impuesto corporativo IRPJ puede deducirse en los siguientes casos:<sup>30</sup>

- Las pérdidas pueden deducirse pero deben separarse en “operacionales” y “no operacionales”. Las pérdidas no operacionales sólo pueden ser descontadas contra las ganancias no operacionales. Las pérdidas incurridas en un año fiscal puede ser transferidas indefinidamente a ejercicios posteriores pero el monto del descuento está limitado al 30% de la renta imponible de cada año.
- De la depreciación contable de los activos usando el método lineal. Las tasas anuales son de 4% (25 años) para los edificios, 10% (10 años) para la maquinaria, instalaciones, equipos, muebles y utensilios, 20% (5 años) para los vehículos de transporte de personas, computadores, software y 25% (4 años) para los vehículos de transporte de mercadería.

Finalmente, las remuneraciones de los empleados están afectas a descuentos por parte del “Instituto Nacional do Seguro Social” o INSS. Generalmente el empleador retiene 37,3% del salario bruto del empleado: 28,8% para la seguridad social y 8,5% para el fondo de cesantía. El empleado por su parte paga entre el 7,65% al 11% de su salario bruto. Existe un límite al pago al INSS por parte del empleado basado en la tabla gubernamental de contribución salarial. La aplicación de ambas tasas significa una reducción del sueldo líquido de los empleados entre un 44,95% y 48,3%. Esto tiene el efecto de que en el caso de que el empleado solicite un sueldo líquido específico el sueldo bruto o costo para la empresa aumenta entre un 81,65% a un 93,4%.

### 6.1.3.3. Social

Según el censo realizado el año 2010 la población en Brasil era de 195,2 millones de habitantes. La estimación para el año 2015 es que Brasil supere los 203 millones, con una edad media de 31 años, alcanzando una población de 222 millones el año 2030. El segmento etario en el cual se focaliza la franquicia corresponde al rango entre 15 y 65

---

<sup>30</sup> Deloitte. Taxes and Contributions. Doing Business in Brazil, <http://www.deloitte.dbbrazil.com.br/show.aspx?idCanal=8hHo0x0rj82lLoheU0ETGA==> (2014)

años, el cual se estima corresponderá a 140 millones de habitantes el año 2015, lo que equivale a un 68,8%.<sup>31</sup>

Algunos aspectos como el color o consistencia de los cosméticos demandados dependen de la raza de los usuarios. Euromonitor estima que en el año 2015 la composición étnica en Brasil será la siguiente: 45,3% corresponderá a una mezcla de razas, 44,3% raza blanca, 8,2% raza negra, 1,4% raza asiática y 0,4% raza indígena.

La población urbana de Brasil es del 85,4% pero con una mayor dispersión geográfica a diferencia de nuestro país. Un tercio de la población vive en ciudades con menos de 50 mil habitantes, con pobre infraestructura y acceso, por lo tanto sin ser atendidas por la industria de los malls. Sólo el 30% de la población vive en ciudades con más de 500 mil habitantes.

Como puede apreciarse en el ANEXO A la estimación para el año 2015 es que la ciudad más poblada, Sao Paulo, sea habitada por sólo 11 millones de habitantes, correspondiente a 5,7% de la población. La estimación para las siguientes ciudades en magnitud es la siguiente: Rio de Janeiro 6,4 millones (3,2%), Brasilia 2,7 millones (1,4%), Salvador 2,7 millones (1,4%), Fortaleza 2,5 millones (1,3%) y Belo Horizonte 2,4 millones (1,2%).

De acuerdo a una encuesta realizada por Ibope en Noviembre 2013, 77% de los brasileños consideran estar mejor o mucho mejor que sus padres. Más aún, 82% declaran estar satisfechos o muy satisfechos con sus vidas. Pese a que su economía no está el mejor momento los consumidores estarían comprando todavía más que antes.<sup>32</sup>

El crecimiento económico está impulsando fuertemente el tamaño de la clase media. Actualmente la distribución de la sociedad brasileña no tiene forma piramidal sino que se asemeja a un rombo, debido a que la mayoría de la población pertenece ahora a la clase media, un segmento que se estima alcance el año 2014 al 60% de la población equivalente a 120 millones de habitantes.<sup>33</sup>

Los consumidores de la clase media o grupo socioeconómico C, con ingresos anuales entre USD 5.000 y USD 25.000 correspondían el año 2002 a 15,3 millones, aumentando a 32,7 millones el año 2008.

Los brasileños adinerados están también creciendo en número; muchos de ellos fueron parte de un estrato medio o desfavorecido hasta recientemente. De acuerdo la estimación de la consultora británica Wealth Insight el número de millonarios en Brasil aumentará en 17 mil (8,9%) durante el 2014, hasta alcanzar un total de más de 211 mil. Esta cantidad casi se doblaría en 2019 hasta 407 mil. Estos nuevos millonarios están impulsando mercados como el automotriz, botes, propiedades, turismo, ropa de lujo y el de la belleza. Para finales del 2014 Brasil tendrá la sexta mayor población de súper ricos, definidos como los poseedores de un patrimonio neto de al menos USD 30 millones, con alrededor

---

<sup>31</sup> Euromonitor International. Brazil in 2030 - The Future Demographic (2013)

<sup>32</sup> Euromonitor International. Brazilian Consumers in 2020 - A look into the Future (2014)

<sup>33</sup> Euromonitor International. Brazil Country Pulse (2014)

de 5.940 personas. De acuerdo al ranking del año 2013 de Forbes los 124 brasileños más ricos tenían un patrimonio neto equivalente al 12,3% del PIB.<sup>34</sup>

Muchos consumidores brasileños han comprado marcas de lujo cuando viajaron a otros países, como EE.UU. y Francia. Sin embargo, las marcas de lujo apuntan a construir una base de clientes y mantener su consumo dentro de Brasil. Esta estrategia es muy valorada por los consumidores, dado que ya no necesitan esperar hasta su próximo viaje para comprar productos de sus marcas favoritas.

El gasto por cápita en productos de Belleza y Cuidado Personal en Brasil es alrededor de USD 260, siendo el principal impulsor de que las compañías estén invirtiendo fuertemente en entender las necesidades del consumidor brasileño.

Los nuevos consumidores brasileños esperan niveles más altos de calidad y mejor servicio. Esta tendencia emergente se manifiesta en que ahora alzan más frecuentemente su voz, buscando ser mejor servidos por las marcas y recientemente también por su gobierno. Las recientes manifestaciones sociales durante el mundial son una evidencia de esta situación, lo cual puede generar eventualmente mayor nivel de inestabilidad social.

Como consumidoras, las mujeres priorizan una mejor calidad de vida para ellas y sus familias. También están cobrando más importancia como factores de compra las emociones y el permitirse darse gustos, tendencias que están permeando el consumo de los productos de Belleza y Cuidado Personal.<sup>35</sup>

Estadísticas de Euromonitor muestran que la proporción de hogares sostenidos por mujeres a aumento de 20,6% en 1994, a 29,5% en 2004 hasta una estimación de 35,5% durante el año 2014. La llegada al poder de Dilma Rousseff como una de las primeras presidentes en la región es una muestra del poder sostenido por las mujeres en los hogares brasileños, el trabajo y la política. Tal poder es clave para entender y analizar las perspectivas del consumo en el país.

Finalmente, respecto a los cosméticos naturales, los consumidores brasileños están cada vez más interiorizados de los efectos nocivos de algunos ingredientes sintéticos utilizados en la industria cosmética. Esta tendencia junto con el aumento del ingreso promedio de la población han sido determinantes en el éxito de la marca Natura, creando espacio para el ingreso de nuevos competidores en este segmento.

#### 6.1.3.4. Tecnológico

Los avances tecnológicos en farmacéutica, el descubrimiento de nuevos ingredientes con propiedades cosméticas y la biotecnología han permitido significativos avances en la industria global de la Belleza y Cuidado Personal.

---

<sup>34</sup> Euromonitor International. Brazil in 2030 - The Future Demographic (2013)

<sup>35</sup> Euromonitor International. Brazilian Consumers in 2020 - A look into the Future (2014)

Los países líderes en investigación en relación a los productos de Belleza y Cuidado Personal como Alemania y Francia están encontrando en Brasil una creciente competencia por empresas locales como Natura Cosméticos, en especial en la industria cosmética orgánica y sustentable. Natura Cosméticos fue la primera empresa brasilera en entrar dentro de las 100 empresas más sustentables a nivel mundial. No realiza pruebas en animales, compra sus insumos localmente a granjas familiares y comunidades indígenas, ha reducido su utilización de agua y emisiones de carbón. La compañía también invierte en la investigación y desarrollo para descubrir nuevos materiales para sus ingredientes y empaques, sin utilizar organismos modificados genéticamente para ninguno de sus productos.

Respecto al acceso a Internet en Brasil, datos de Internet World Stats muestran que para el año 2012 había 79 millones de usuarios de Internet en Brasil, representando una penetración del 39%. Aunque el uso de internet está creciendo en Brasil este no tiene aún altas tasas de penetración comparados a mercados desarrollados como EE.UU. y el Reino Unido, países donde el Retail en línea está creciendo rápidamente forzando a muchos retailers a adoptar este canal de distribución.<sup>36</sup>

#### 6.1.3.5. Ecológico

COSMOS AISBL es internacionalmente reconocido como el estándar para los cosméticos orgánicos y naturales, aunque principalmente en Europa. Desarrollado el año 2010 en conjunto por las organizaciones más relevantes a nivel mundial se estableció para evitar la confusión del consumidor respecto a cuales productos son realmente orgánicos.<sup>37</sup>

El estándar COSMOS declara ofrecer una “filosofía verde” y contribuir a un desarrollo sustentable mediante el uso de productos desde la agricultura orgánica. Al integrar la “Química Verde” permitiría a los fabricantes respetar la salud humana, biodiversidad y el ambiente.

En Brasil, los cosméticos orgánicos son certificados por el Instituto de Biodinámica ([www.ibd.com.br](http://www.ibd.com.br)) y Ecocert Brasil ([www.ecocert.com.br](http://www.ecocert.com.br)). Ambas instituciones no sólo verifican el resultado final, sino que todo el proceso de fabricación para un producto determinado considerando elementos como la sustentabilidad, y que los químicos utilizados, como por ejemplo los pesticidas, no dañen el ambiente.<sup>38</sup>

Dado que el foco de los productos de THEFACESHOP es el entregar productos “cercaos a lo natural” más que participar del mercado de cosméticos orgánicos, estos no se encuentran certificados por las instituciones antes mencionadas pero son elementos a considerar al momento de querer participar de este mercado específico.

---

<sup>36</sup> MarketLineCase Study. Brazil's booming beauty industry - A growing success (2013)

<sup>37</sup> Euromonitor International. Certified Organic moving beyond Food and Drink (Part 3) (2012)

<sup>38</sup> Portugal, Rayanne. Instituto de Promoção do Desenvolvimento, Natural and Organic Cosmetics - Your Skin Deserves Purity (2013)

### 6.1.3.6. Legal

El tiempo y costo requeridos para iniciar una empresa en Brasil son significativamente mayores que en Chile. Las empresas locales y extranjeras enfrentan varios procedimientos burocráticos cuando intentan iniciar una actividad. Tales deficiencias son el resultado de antiguas regulaciones y leyes restrictivas que juntas crean una barrera a la inversión extranjera.

Según el sitio Web “The Brazil Business” puede tomar hasta 152 días para poder comenzar a realizar negocios en Brasil debiéndose presentar 43 documentos, mientras que en países como Rusia el procedimiento requiere 31 días y sólo 10 documentos.

Los principales trámites requeridos son los siguientes:<sup>39</sup>

- Inscripción en el Departamento Nacional de Registro de Comercio. Este es el trámite más simple, pudiendo ser realizado online en el portal de “Receita Federal”.
- Solicitar una licencia para operar en la prefectura de la ciudad.
- Registro en la Seguridad Social a fin de poder contratar los empleados.
- Autorización fiscal de los libros contables y facturas en el Departamento Estatal de Finanzas e Impuestos.

El costo total de realizar todos estos trámites varía entre los diferentes estados pero según “The Brazil Business” sería de alrededor de BRL 2.500 (USD 1.000).

Adicionalmente para el caso de iniciar un emprendimiento relacionado con artículos de Belleza y Cuidado Personal, de acuerdo a la ley brasileña #6.360, promulgada en 1976, los perfumes, cosméticos, artículos de tocador y productos similares deben ser registrados en la “Agência Nacional de Vigilância Sanitária” (ANVISA). Es una organización federal perteneciente al Ministerio de Salud y que regula la fabricación, importación y venta de cosméticos, perfumes, drogas medicinales, productos para el cuidado personal, artículos médicos, alimentos, etc. Esta ley ha establecido los criterios para la composición de los productos (ingredientes permitidos y prohibidos), instrucciones de etiquetado, formulario de registro del producto, etc.<sup>40</sup>

De acuerdo a la directiva #343/05 emitida en 2005, los cosméticos y artículos de tocador están clasificados según su riesgo de uso y la definición legal de perfumes, cosméticos y artículos de tocador fue cambiada a: preparaciones cuyos ingredientes (naturales o sintéticos) pueden ser usados en partes externas del cuerpo tales como piel, pelo, uñas, labios, dientes, cavidades orales, con el único objetivo de limpiar, perfumarlos, cambiar su apariencia, corregir malos olores, o proteger y/o mantener el cuerpo en buenas condiciones.

ANVISA define 2 categorías de productos según su riesgo:

---

<sup>39</sup> Novais, Andréa. Company Formation for Dummies. The Brazil Business (2012)

<sup>40</sup> Nascimento, Sergio. How to register perfums, cosmetics and toiletries in Brazil. Associação dos Distribuidores e Importadores de Perfumes, Cosméticos e Similares (ADIPEC) (2012)

La categoría 1 considera productos cuyas formulaciones coincidan con la definición de cosméticos o perfumes mencionada anteriormente (directiva #343), cuyas propiedades y características no requieran datos detallados respecto a su uso debido a que poseen una característica o composición simples, como por ejemplo: champús, acondicionadores, espumas de afeitar, lociones, maquillaje, cremas, productos sin propiedades declaradas anti-envejecimiento o anti-caspa, lociones de cuerpo, cremas sin vitaminas ni filtros UV. Estos productos no se registran en ANVISA. Son informados a través de un formulario simple conteniendo datos de etiquetado los cuales son registrados en línea sin el pago de ningún impuesto. En general después del envío del formulario de notificación, el producto puede ser importado y distribuido inmediatamente en el mercado.

En la categoría 2 están los productos con efectos anti-envejecimiento, anti-caspa, cremas para la zona de los ojos, productos colorantes del cabello y productos para bebés cuyas características demanden datos detallados respecto a su utilización, restricciones, seguridad y/o eficacia. Los productos en esta categoría deben ser registrados en ANVISA cuyo proceso requiere alrededor de 60 a 90 días desde el envío del formulario. Posteriormente la compañía debe pagar un impuesto que depende del valor económico del producto. Antes de poder realizar la importación la compañía requiere obtener el número de registro el cual es publicado en el Diario Oficial Brasileño. Lo anterior no es necesario para los productos de la categoría 1.

Los cosméticos importados deben tener las mismas autorizaciones que los cosméticos fabricados en Brasil, detalladas a continuación:<sup>41</sup>

- Documento original y copia del Formulario de Autorización de Petición (Formulário de Petição de Autorização).
- Formulario de recolección (Guia de Recolhimento) de ANVISA.
- Declaración a ANVISA, inscrita en el "Cartorio de Títulos e Documentos".
- Carta notarial del representante legal, si es necesario.
- Copia del Contrato Social registrado en la "Junta Comercial", con una descripción de lo solicitado.
- Copia del Registro de Contribuyentes Generales (CGC) o el número de registro de contribuyente corporativo (CNPJ)
- Una declaración de compromiso de los técnicos, emitido por el Consejo Regional de Categoría (Conselho Regional de Classe), designando el nombre del técnico responsable.
- Informe técnico de los equipos - y sus especificaciones - propiedad de la empresa para las actividades se declaró.
- Ficha de firmas del representante legal y el técnico responsable.
- Un informe técnico con la descripción cualitativa de los equipos de control.
- Un informe de las instalaciones que la compañía posee.
- Una lista corta que describe las características de los productos.

---

<sup>41</sup> Verotti Farah, Ana Gabriela. How to Import and Sell Cosmetics in Brazil. The Brazil Business, <http://thebrazilbusiness.com/article/how-to-import-and-sell-cosmetics-in-brazil> (2013)



- Un documento que proporciona la dirección completa de todas las sucursales, los almacenes y los representantes de la empresa.

Además de estos documentos, las empresas de importación también deberán presentar:

- Un certificado de venta libre (conocido como CVL) expedido por el país de origen.
- La fórmula original del producto.
- La declaración, emitida por el exportador, que el establecimiento cumple los requisitos de la “Verificação hacer Cumprimento das Boas Práticas de Fabricação e Controle dos Estabelecimentos das Indústrias de Higiene, Cosméticos documento e Perfumes” (un documento que acredite las buenas prácticas de fabricación y de control de los cosméticos y fragancias).

También se solicita a la empresa importadora presentar un Informe de la Inspección (Relatório de Inspeção) con la evaluación técnica emitida por la Autoridad Local Sanitaria (VISA) autorizando o no la concesión de la autorización de funcionamiento (Autorização de Funcionamento).

Finalmente respecto a las regulaciones laborales, a continuación se detallan los aspectos más relevantes:<sup>42</sup>

- El sueldo mínimo en Brasil es actualmente de BRL 724 (USD 290).
- A nivel federal contempla que el máximo de horas laborales es de 8 horas diarias y 44 horas a la semana para todas las actividades económicas, incluyendo el Retail. Adicionalmente las municipalidades pueden regular localmente otros aspectos como por ejemplo las horas de apertura del Retail y su horario de funcionamiento durante los fines de semana.<sup>43</sup>
- Obligación de pagar una asignación por transporte (si corresponde) y colación a trabajadores que trabajen 44 horas a la semana. Esto implica un costo mensual adicional promedio de BRL 250 (USD 100) por trabajador.
- En general, el horario de atención al público en los malls de lunes a sábado es de 10 AM a 10 PM. El día domingo es de 2 PM a 8 PM.<sup>44</sup>
- El período de post-natal dura 4 meses, período durante el cual el Seguro Social le paga al empleado su sueldo.
- Es una obligación pagar un 13avo salario al año el cual se paga en 2 cuotas, una en Noviembre y la otra en Diciembre.
- Cada empleado tiene derecho a tomarse 30 días de vacaciones al año después de 12 meses de trabajo.
- El costo por las leyes sociales implican en la práctica casi duplicar los sueldos líquidos acordados. Más detalles en la sección “6.1.3.2. Económico”

---

<sup>42</sup> Novais, Andréa. 7 Things to Consider Before Hiring in Brazil. The Brazil Business, <http://thebrazilbusiness.com/article/7-things-to-consider-before-hiring-in-brazil> (2012)

<sup>43</sup> Euromonitor International. Retailing in Brazil (2014)

<sup>44</sup> Utsumi, Igor. Opening Hours in Brazil. The Brazil Business, <http://thebrazilbusiness.com/article/opening-hours-in-brazil> (2012)

Lo anterior implica **para efectos del análisis financiero el costo de la mano de obra es de 14 sueldos mensuales brutos al año**, los cuales tienen un costo empresa del doble del sueldo líquido de mercado.

Finalmente, como se detalla en el ANEXO H, en la consulta realizada en el “Portal Instituto Nacional da Propriedade de Industrial (INPI)”, la marca ya se encuentra registrada comercialmente en Brasil por THEFACESHOP CORPORATION con lo cual no habrían intentos de bloqueos de empresas locales u otros interesados en la utilización comercial de la marca en Brasil.

#### 6.1.4. Análisis Sector Industrial “Las 5 fuerzas de Porter”

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permitirá proponer un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar el grado de competencia y la rentabilidad esperables en el mercado de los productos Cosméticos y de Belleza Personal. Este análisis servirá como base para formular las estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

A continuación se presentan las fuerzas de la industria que se deben considerar para el análisis competitivo.

##### 6.1.4.1. Competidores

El mercado de la Belleza y Cuidado Personal en Brasil está altamente consolidado, con grandes grupos adquiriendo pequeñas y medianas compañías en orden de ganar participación de mercado, en particular en los productos de higiene. El Retail vía Internet está también incrementando su participación dentro de Brasil, debido a su gran extensión territorial.

Este mercado se mueve hacia la consolidación. Había 1.694 compañías registradas operando en Brasil en 2009. Este creciente mercado ha atraído a 327 nuevas compañías en los últimos 3 años. A pesar del gran número de jugadores, las 10 principales compañías tienen 71% del mercado.<sup>45</sup>

Como puede apreciarse en la tabla del ANEXO C, en primer lugar en la industria de la Belleza y del Cuidado Personal se encuentra Natura con 13,4% de participación. A continuación le siguen Unilever con 11,9%, O Boticário con 9,1%, Procter & Gamble con 9% y Avon con 7,2%.

Como se detalla en el ANEXO D, considerando sólo el mercado de productos para el Cuidado de la Piel, la concentración en las ventas es aún mayor. Las primeras 10 empresas participan de casi el 80% de las ventas del Retail, con un 49% de las ventas generadas por los 3 líderes: Natura con 25,5%, Avon Cosméticos con 13,4% y O Boticário con 10,2%.

---

<sup>45</sup> Euromonitor International. Brazil Key Player in Beauty and Personal Care (2010)

En relación a los principales actores destaca el éxito excepcional de Natura. La compañía alcanzó récords de ventas de USD 3,2 mil millones en el año 2012, con un aumento de 13,5% respecto al año 2011. Su utilidad operacional fue de aproximadamente USD 700 millones y su utilidad neta de USD 440 millones el año 2012.<sup>46</sup>

En forma poco usual entre los mercados multinacionales, Natura vende cosméticos Premium masivos (Masstige) y productos de Cuidado Personal a la clase media y alta de consumidores. Esto lo consigue a través de una red de venta directa de más de 1 millón de vendedoras consultivas.

Avon Cosméticos por otra parte ha tenido una sostenida caída en su participación de mercado desde un 18,1% en 2008 hasta un 13,4%. Dado que ambas empresas dependen del canal de distribución de venta directa, su caída ha sido en gran parte explicada por el gran éxito de Natura y el reciente desarrollo de otros canales de venta.<sup>47</sup>

O Boticário es la tercera compañía más grande de cosméticos de Brasil. La compañía fue fundada en 1977. O Boticário opera como un subsidiario del Grupo Boticário. Tiene tiendas en Brasil, Portugal, México, Bolivia, Perú, Paraguay, Japón, Francia y Venezuela.

Botica Comercial Farmacêutica fue una de las compañías de mejores ventas en 2012. Fue el resultado de una continua expansión de las tiendas O Boticário a través del país, combinado con fuertes campañas de marketing y la introducción de novedades. La unidad de negocio Botica (O Boticário) ha tenido destacados resultados dentro del mercado de Belleza y Cuidado Personal incrementando sus ventas desde USD 2,5 mil millones en 2011 hasta 3,3 mil millones en 2012 (considerando las ventas generadas por sus 3.550 tiendas franquiciadas).<sup>48</sup>

De acuerdo a la ABF (Asociación Brasileira de Franquicias), la franquicia Botica (O Boticário) está ubicada en el ranking como la mayor cadena de franquicias de Brasil en ventas Retail durante el 2012, sobrepasando a multinacionales de otras industrias como McDonald's, Subway y Burger King.

Respecto al mercado de cosméticos Premium, como puede apreciarse en el ANEXO E, la competencia es bastante más reducida, destacando sólo 11 empresas. Sin embargo es una industria más concentrada que la del Mercado del Cuidado para la Piel dado que las 7 principales participan del 80% de las ventas. Dentro de esta industria, destaca la historia de Sephora. De propiedad de LVMH, Sephora abrió su primera tienda en Brasil durante Julio 2012. De acuerdo a la compañía esta fue la apertura más exitosa en toda la historia de la compañía, atrayendo consumidores de varias zonas de Brasil. La compañía planea abrir entre 30 a 35 más tiendas dentro de los próximos 4 años.

Respecto a los canales de venta dentro de la Belleza y Cuidado Personal, la venta directa genera el 27% de las ventas gracias a la popularidad de Natura, Avon y otras compañías locales como Jequití Cosméticos. Sin embargo la venta directa ha ido

---

<sup>46</sup> MarketLineCase Study. Brazil's booming beauty industry - A growing success (2013)

<sup>47</sup> Euromonitor International. Skin Care in Brazil (2013)

<sup>48</sup> Euromonitor International. Skin Care in Brazil (2013)

perdiendo terreno en favor de otros canales como los retailers de especialistas en Belleza y las cadenas de farmacia.

Las farmacias se han beneficiado de la estrategia adoptada por las largas cadenas al aumentar el espacio de exhibición para los productos de Belleza y Cuidado personal, dado que estos productos les permiten trabajar con mayores márgenes que los medicamentos. Las cadenas de farmacias como Drogeria São Paulo, Drogasil, Droga Raia y Onofre han invertido principalmente en marcas Premium de Belleza y Cuidado Personal como Vichy, La Roche Posay y L'Oréal, entre otros.

Finalmente, cabe destacar que actualmente no hay una presencia relevante en Brasil de otras marcas de cosméticos de Corea del Sur, especialmente operando con tiendas propias. Existe principalmente una presencia de estos cosméticos como venta directa por particulares generalmente a través de sitios de compra y venta, o en tiendas on-line.

#### 6.1.4.2. Nuevos Participantes

El mercado de la Belleza y Cuidado Personal está atrayendo una fuerte inversión debido al gran potencial y excelentes resultados experimentados durante los últimos 10 años. Con muchas compañías interesadas en este dinámico ambiente, la competencia es muy intensa, dado que un aumento de un 1% en la participación de mercado representa millones de dólares. Como resultado, los actores claves han hecho fuertes inversiones en diversificación de sus estrategias de distribución, desarrollo de nuevos productos y campañas de publicidad en una apuesta por mantenerse competitivos o aumentar su participación.<sup>49</sup>

La competencia de parte de las compañías extranjeras ha provocado que los actores locales contrataquen desde su posición de actores líderes en la industria de la belleza. Esto ha sido conseguido a través de diversas estrategias incluyendo el lanzamiento de nuevas marcas por las compañías locales, la adquisición de otras empresas y la micro-segmentación como por ejemplo la basada en grupos étnicos.<sup>50</sup>

La existencia de economías de escala en esta industria es una barrera natural para la entrada de nuevos participantes. Adicionalmente los altos impuestos a los productos importados, junto con la alta inversión requerida en infraestructura, publicidad, inventarios, investigación, etc., son una barrera relevante para competir, especialmente en el segmento de los cosméticos masivos.

Respecto al acceso a los canales de distribución, existen también barreras de entrada al uso de los canales establecidos dado que los productos para el cuidado personal utilizan principalmente como canal de venta los supermercados, farmacias y grandes tiendas. Estos actores tienen un gran poder de negociación e imponen diversas restricciones y costos que dificultan el crecimiento incluso para los líderes de la industria.

---

<sup>49</sup> Euromonitor International. Beauty and Personal Care in Brazil (2013)

<sup>50</sup> MarketLineCase Study. Brazil's booming beauty industry - A growing success (2013)

Si bien es una industria muy atractiva para el ingreso de nuevos actores, las barreras y la alta competitividad antes mencionadas impactan negativamente a las compañías que quieran entrar a la industria.

Los nuevos competidores tienen más oportunidades en el segmento Premium, en donde el crecimiento de la industria es mayor, con lo cual hay más espacio para obtener algunos puntos de market share. Adicionalmente los mayores márgenes y mayor poder adquisitivo del segmento socioeconómico más adinerado (ABC1) les permitirían competir pese a sus mayores costos.

#### 6.1.4.3. Productos y Servicios Sustitutos

Dado que THEFACESHOP tiene como segmento de clientes los interesados en productos de origen natural podríamos considerar como sustitutos los cosméticos producidos en forma artesanal. Si bien estos cosméticos podrían ser considerados eventualmente de un origen más natural por los puristas o ambientalistas, pueden generar desconfianza entre otros consumidores que no deseen arriesgarse con productos producidos con procedimientos o calidad inciertos.

Por otra parte la capacidad productiva de las empresas que elaboran productos artesanales es significativamente menor y es una industria más disgregada, por lo cual no tienen la capacidad de expansión y eventualmente tampoco la capacidad de gestión como para captar una participación significativa de mercado como en el caso los productos que se comercializan en canales de Retail de mayor volumen respecto a las tiendas especializadas en este tipo de productos.

Finalmente, los productos artesanales tienen en general un precio superior a las alternativas más industrializadas y en general un packaging menos atractivo. También incluyen menos información “comprobada” sobre sus reales beneficios, lo cual es uno de los temas fuertes en la promoción de los laboratorios cosméticos al mencionar los estudios realizados por prestigiosos laboratorios, un elemento publicitario relevante al influenciar la intención de compra de los consumidores.

#### 6.1.4.4. Clientes

En el modelo de negocio de venta al detalle con tiendas propias, debido a que cada cliente compra en pequeñas cantidades, los clientes tendrían individualmente un bajo poder de negociación. No obstante ante una mala experiencia pueden generar un importante daño a la marca mediante el mayor acceso que tienen actualmente para influenciar a sus pares en las redes sociales.

No obstante, si se considera como alternativa el vender los productos de la franquicia THEFACESHOP a través del Retail, considerando por ejemplo las tiendas de departamentos, farmacias y tiendas especialistas, estos clientes tienen un gran poder de negociación dado sus grandes volúmenes de compra, lo cual disminuye la rentabilidad de sus proveedores, en especial a los pequeños actores de esta industria.

#### 6.1.4.5. Proveedores

Si bien la relación comercial estaría regulada a través de un contrato, dado que el modelo de negocio propuesto en este documento consiste en la distribución de los productos de la franquicia THEFACESHOP, la obligatoriedad de comprar a un sólo proveedor implica que la marca tendría un alto poder de negociación respecto a cada distribuidor de sus productos. Esto es aún más relevante en los primeros años de operaciones al tener un volumen poco relevante respecto al de sus otros clientes en Asia y Australia.

#### 6.1.4.6. Conclusiones Análisis

A continuación se presenta una tabla resumen de la intensidad de cada una de las 5 fuerzas del análisis estratégico de Porter.

**TABLA 3**

Matriz resumen de las 5 fuerzas de Porter

<b>FUERZAS</b>	<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy Alto</b>
Intensidad de rivalidad entre los competidores					
Amenaza de nuevos participantes					
Amenaza de sustitución					
Poder de negociación de los clientes					
Poder de negociación de los proveedores					

Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, que uno de los principales factores que disminuye el atractivo de la industria corresponde a que el mercado brasileño es muy competitivo, debido a la gran cantidad de compañías interesadas en el boom que ha sufrido la industria de la Belleza y Cuidado Personal.

De manera adicional, el modelo indica que el atractivo de la industria y las posibilidades de obtener altas rentabilidades en el largo plazo, son de nivel medio, especialmente en productos del segmento Masivo. No obstante en el segmento Premium la competencia es menor con una mayor probabilidad de alcanzar mejores rentabilidades.

Se rescata del análisis la importancia de definir correctamente la estrategia comercial que permita posicionar exitosamente la marca dentro del segmento de productos a atacar. Sin embargo, la alta dependencia respecto a las definiciones de marketing,

productos, y restricciones que pueda imponer la franquicia como proveedor podrían ser eventuales impedimentos para seducir exitosamente a los consumidores brasileños.

Respecto a la evolución de las fuerzas involucradas durante los próximos 6 años, el principal cambio esperable es en el aumento en la fuerza de los actuales competidores dado el ingreso de nuevos participantes o por su consolidación, lo cual puede ir disminuyendo el atractivo de esta industria.

Finalmente, aunque existe una alta competitividad y dependencia hacia la franquicia, dado el gran tamaño del mercado de los cosméticos brasileños, las positivas proyecciones de crecimiento, especialmente en el formato Retail, el creciente interés y mayor ingreso de los consumidores para la compra de cosméticos naturales Premium, la conclusión es que existe un gran atractivo para invertir, con espacio para nuevos competidores como THEFACESHOP Brasil.

## 6.2. Análisis FODA

Una vez identificado el ambiente externo del mercado en el cual la empresa se desenvolverá se presenta a continuación el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que enfrentaría la empresa THEFACESHOP Brasil. Este análisis estratégico permitirá trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo.

### 6.2.1. Análisis Interno

#### 6.2.1.1. Fortalezas

Entre las fortalezas destacan la alta calidad de los productos de la marca, sus ingredientes naturales, su atractivo packaging y los envases utilizados. La marca posee una amplia oferta de líneas de productos en múltiples categorías de cosméticos que apuntan a consumidores de todas las edades.

La marca ha tenido muy buenos resultados en otros mercados. Sus ventas han crecido a una tasa anual de 9,7% durante los últimos 4 años siendo la n° 1 en el mercado coreano con un 26,7% de participación y más de 2.300 tiendas en 29 países del mundo. La franquicia cuenta con el respaldo de ser desde Enero del 2010 una filial de LG Household & Healthcare.

La franquicia es madura. Tiene resueltos aspectos como la promoción y exhibición de sus productos, con un know-how que apoya al franquiciado para conseguir un alto estándar de experiencia para sus consumidores entregando una asesoría en la compra de los productos.

Finalmente, destaca como fortaleza la exitosa experiencia del suscrito como Manager en la industria del Retail y Consumo Masivo.

### 6.2.1.2. Debilidades

Tanto la marca THEFACESHOP como la calidad en general de los cosméticos coreanos son desconocidos en Brasil y Sudamérica. Además la poca cercanía geográfica respecto a las oficinas centrales en Corea del Sur, sumado al pequeño tamaño inicial de THEFACESHOP Brasil en el universo de más de 2.300 tiendas, pueden implicar un menor apoyo o lenta respuesta de parte de las oficinas centrales.

El modelo de negocios implica una alta dependencia hacia la franquicia con poca libertad respecto a varios aspectos de la comercialización y marketing, dado que son definidos en forma centralizada por la marca. Esto podría ser un riesgo en el caso por ejemplo de que algunos aspectos de los productos, muebles o publicidad no sean adecuados a la realidad del mercado brasileño.

Esta dependencia también implica que no es posible competir en precios dado que no es factible producir los cosméticos localmente, con lo cual no es posible acceder a las menores tasas impositivas que benefician actualmente a los competidores locales, como por ejemplo Natura Cosméticos, debido a política del gobierno de fomentar la producción local en desmedro de las importaciones.

Otra debilidad es la existencia de un bajo poder de negociación en el caso de requerir utilizar el canal de distribución existente de farmacias, tiendas de departamento o supermercados. Por otra parte la opción de utilizar una red de tiendas propias implica una alta inversión inicial e importantes costos fijos.

Finalmente, el suscrito no dispone del alto capital necesario para este emprendimiento con lo cual la viabilidad de este proyecto está sujeto a conseguir el interés de potenciales inversionistas.

### 6.2.2. Análisis Externo

#### 6.2.2.1. Oportunidades

La industria de belleza y cuidado personal ha estado en permanente crecimiento en Brasil, en especial en el formato Retail, con una mayor participación del consumidor masculino y una creciente tendencia de los consumidores a adquirir productos cosméticos de mayor precio y calidad.

El segmento Masstige, al cual está enfocada la marca, tiene mayores márgenes y tasas de crecimiento que los productos cosméticos de venta masiva lo cual da más holgura para la alta competencia que caracteriza esta industria.

Posibilidad de ser los primeros en introducir productos cosméticos de origen coreanos, y en particular la marca líder en Corea del Sur, THEFACESHOP, los cuales han probado tener muy buena acogida en los países desarrollados, una categoría a la cual Brasil está cada vez está más próximo a pertenecer.



### 6.2.2.2. Amenazas

Dado el atractivo del mercado de cosméticos naturales en Brasil existe un riesgo de ingreso de nuevos participantes al mercado como por ejemplo: The Body Shop (Franquicia UK comprada recientemente por L'Oreal que está en pleno proceso de ingreso en Brasil tras la adquisición de Empório Body Store), The Skin Food (segunda franquicia más importante en Corea después de THEFACESHOP) y otros actores dentro del segmento Premium u orgánico. En el mismo sentido, dado la gran extensión geográfica del país, existe el riesgo de ingreso de otros distribuidores de la marca THEFACESHOP en Brasil en caso de que no se consiga un convenio de exclusividad con la marca.

Existe un eventual riesgo de un incremento en las actuales políticas proteccionistas en Brasil. El gobierno ha anunciado planes de aumentar el arancel la importación de productos para ayudar a competir a las industrias locales.<sup>51</sup>

Existe también un eventual riesgo de que ocurran cambios en la regulación que aumenten la burocracia o costos para el registro e importación de estos productos. También es factible que se legisle respecto a eventuales requisitos para que un cosmético sea considerado natural o surjan restricciones para la comercialización de cosméticos que no cumplan algún requisito respecto al origen, ingredientes o procesos el cual pudiese no ser cumplido por THEFACESHOP.

Finalmente, existe el riesgo de una caída en el crecimiento de la economía brasileña producto de las políticas del gobierno que puedan limitar el desarrollo del sector privado.

### 6.2.3. Resumen y Conclusiones del Análisis FODA

Considerando las 4 dimensiones anteriores que integran el análisis FODA, es posible concluir que las fortalezas de la marca, junto con las grandes oportunidades actuales de esta industria en Brasil, podrían permitir hacer frente a las eventuales debilidades y amenazas descritas.

Si bien THEFACESHOP Brasil no tendría control sobre la composición de los productos comercializados, si surgen alertas ante eventuales cambios en la legislación respecto a los ingredientes permitidos en los cosméticos, esta amenaza podría ser salvada con el amplio mix de productos disponible en la oferta de THEFACESHOP. Además considerando la estrategia global de LG Household & Health Care y el gran atractivo de Brasil, es muy probable que la franquicia esté disponible para realizar los ajustes necesarios, en especial si van acorde a una tendencia en la legislación mundial.

La debilidad de THEFACESHOP Brasil en costos, dado su mayor carga tributaria respecto de los productores locales, es compensada con la calidad de los productos de THEFACESHOP, el know-how de la franquicia y la profundidad de su oferta en el segmento Premium en el cual los márgenes son mayores y hay una menor cantidad de alternativas producidas localmente en Brasil.

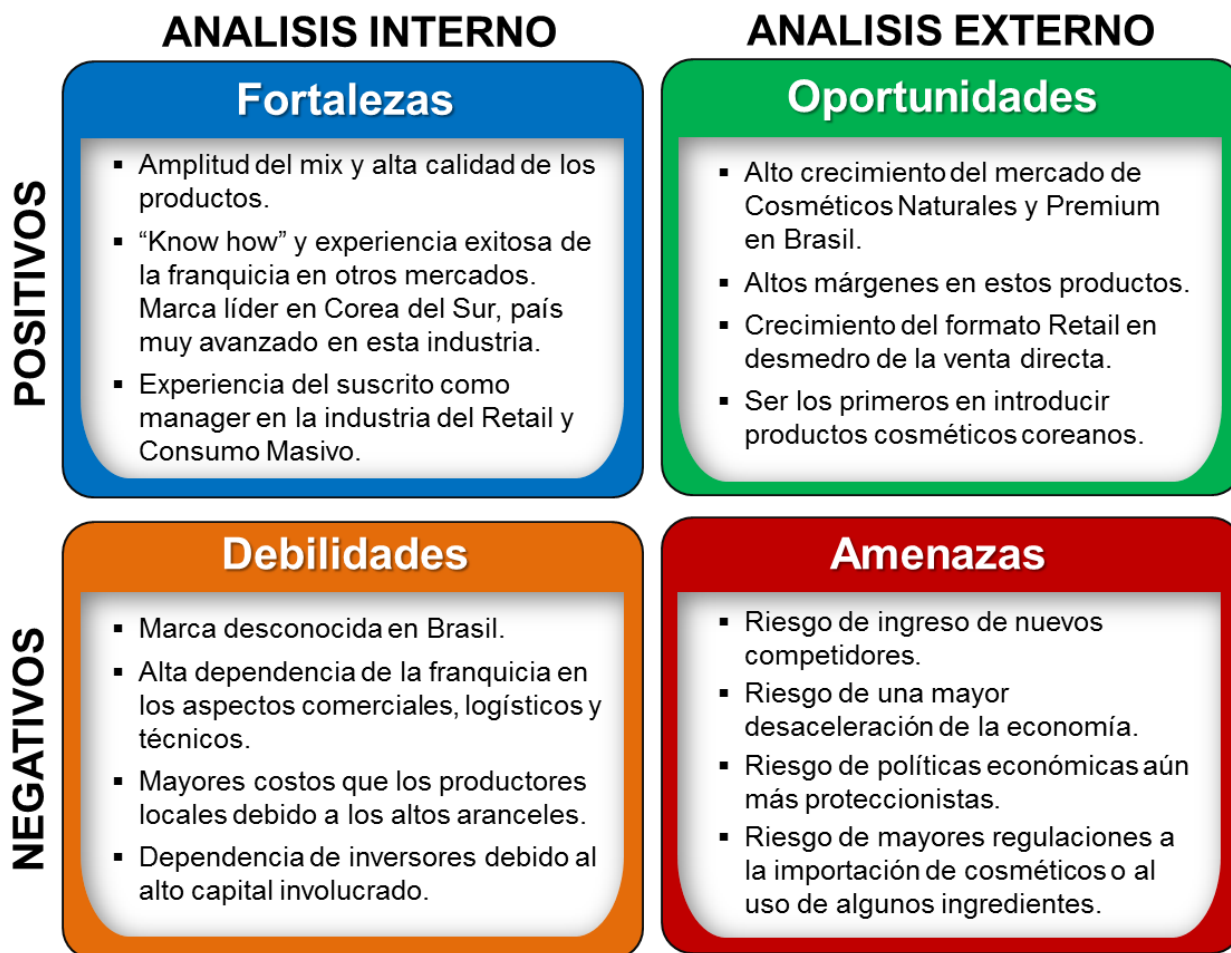
---

<sup>51</sup> MarketLineCase Study. Brazil's booming beauty industry - A growing success (2013)

A fin hacer frente a la alta inversión en publicidad y nuevas tiendas que realizan los otros competidores de la industria, el plan de negocios debe contemplar una agresiva expansión geográfica que permita aprovechar la oportunidad generada por el actual boom del sector, con una efectiva promoción de los productos de la marca dado su desconocimiento por el consumidor brasileño.

Finalmente, es vital para el éxito de este emprendimiento el conseguir el financiamiento necesario y un contrato de exclusividad, al menos en las ciudades principales de Brasil.

A continuación se presenta el diagrama resumen del análisis FODA realizado.



Fuente: Elaboración Propia

### 6.3. Factores Críticos de Éxito

En base de los análisis estratégicos antes presentados, se han identificado los siguientes factores críticos que determinan el éxito de la ejecución de este plan de negocio:

- Diseñar y ejecutar una estrategia comercial que permita seducir de forma efectiva a los consumidores brasileños, tanto mujeres como hombres, respecto a la calidad y beneficios de los productos comercializados.

- Se debe posicionar efectivamente la calidad y beneficios de los productos de la franquicia THEFACESHOP dentro de la categoría de cosméticos naturales Premium a fin de poder hacer frente a la alta competencia y carga tributaria que tendrían que enfrentar, lo cual obliga a participar en el segmento de precios altos.
- Realizar una adecuada selección de los productos a los cuales se les va a dar más promoción y foco.
- Conseguir en forma oportuna locales comerciales idóneos para la comercialización de los productos de la franquicia.
- Entrar en forma oportuna al mercado brasileño, a fin de aprovechar el espacio que todavía hay para nuevos competidores, dado que su gran atractivo ha llamado la atención de otros actores relevantes dentro de esta categoría.
- Desarrollar una relación de confianza con la franquicia que permita asegurar la exclusividad y continuidad de la comercialización de los productos de la marca THEFACESHOP en Brasil.
- Hacer frente a la gran burocracia de Brasil en forma eficiente a fin de no retrasar o entrapar el inicio de las operaciones y registro de los productos cosméticos.

## 7. PLAN COMERCIAL

### 7.1. Marketing Estratégico

La estrategia a continuación tiene como objetivo el establecer y explotar las ventajas competitivas de la empresa. Para ello el mix de marketing debe enfocarse en los aspectos que son más valorados por el segmento objetivo tomando en cuenta cómo hacer frente a las debilidades y amenazas, mediante una estrategia competitiva que permita aprovechar las fortalezas y oportunidades detectados en los análisis previos.

Michael Porter identifica 3 posibles estrategias genéricas para las empresas:

- La Estrategia de Liderazgo en Costos
- La Estrategia de Diferenciación
- La Estrategia de Enfoque.

En el análisis estratégico anteriormente presentado queda de manifiesto que no es factible competir en costos, dado los altos impuestos a los productos importados, y tampoco es la mejor opción satisfacer en forma cabal sólo a un nicho de mercado como considera la estrategia de enfoque, por lo que se define que la estrategia a utilizar será la **Estrategia de Diferenciación**.

Esta estrategia permite manejar un nivel alto de precios producto de los altos impuestos a los productos importados, siendo consistente con la calidad de los productos de la marca y sus características diferenciadoras respecto a la actual oferta en Brasil.

La excelente calidad de los productos de THEFACESHOP, con un foco en la cosmetología natural y la asesoría durante del proceso de compra, aspectos muy relevantes para el segmento objetivo, será la principal fortaleza a destacar al momento

de ejecutar la estrategia de marketing. Riesgos como la potencial entrada de nuevos actores al segmento de la cosmetología Premium serán compensados mediante la lealtad a los productos de la marca, dada su calidad, y la fortaleza de ser los primeros en introducir la franquicia líder de cosméticos coreanos al mercado brasileño.

Los esfuerzos de marketing estarán destinados a conseguir que la marca y sus productos sean percibidos como algo único, destacando el liderazgo de la marca en Corea del Sur, pero con un foco en los atributos más valorados por los consumidores brasileños de cosméticos naturales.

#### 7.1.1. Segmento Objetivo

El perfil escogido como segmento meta para THEFACESHOP Brasil corresponde a mujeres y hombres pertenecientes a las clases socioeconómicas ABC1/C2, que vivan en ciudades con más de 2 millones de habitantes y un PIB per cápita promedio superior a USD 20 mil. La segmentación por ingreso y perfil socioeconómico permite enfocarse en un consumidor que gran parte de su tiempo libre lo emplea al cuidado personal, posee el poder adquisitivo necesario para comprar cosméticos Premium y estaría más susceptible a preferir productos con ingredientes naturales como los comercializados por THEFACESHOP.

La restricción geográfica se definió debido a la gran extensión geográfica de Brasil y la baja concentración urbana de la población, lo cual aumenta significativamente los costos operacionales en el caso de querer cubrir una mayor extensión de la población, y a la baja disponibilidad de centros comerciales en formato mall en ciudades de menor tamaño.

Como puede apreciarse en la tabla siguiente, de acuerdo a esta restricción de población e ingreso serían consumidores de las ciudades de Sao Paulo (11,3 millones de habitantes y PIB/cápita de USD 35 mil), Rio de Janeiro (6,3 millones de habitantes y PIB/cápita de USD 22 mil) y Brasilia (2,2 millones de habitantes y PIB/cápita de USD 35 mil).

**TABLA 4**

Ciudades de Brasil con más de 2 millones de habitantes al año 2012

Rank	State	Population	Growth Pace	GDP (USD MM)	% National GDP	GDP / Capita	# Malls 2011	# Malls 2013
Sao Paulo	SP	11.328.762	0,8%	399.588	17,7%	35.272	50	55
Rio de Janeiro	RJ	6.371.535	0,8%	140.830	6,3%	22.103	31	35
Brasilia	DF	2.620.698	2,3%	132.183	5,9%	50.438	17	18
Belo Horizonte	MG	2.389.588	0,6%	43.450	1,9%	18.183	18	21
Fortaleza	CE	2.480.318	1,3%	31.470	1,4%	12.688	9	11
Salvador	BA	2.701.150	0,9%	29.575	1,3%	10.949	12	13
Total		198.656.000		2.253.000	100,0%	11.341	303	350

Fuente: Credit Suisse. Brazilian Shopping Malls. Credit Suisse Research & Analytics (2012)

En estas 3 ciudades para el año 2013 se proyectaron 108 centros comerciales de formato mall. Para una lista completa de las ciudades con más de 500 mil habitantes consultar el ANEXO B.

### 7.1.2. Posicionamiento deseado

Ser un actor relevante en la comercialización de cosméticos naturales en Brasil, logrando un alto reconocimiento por la calidad internacional de sus productos y excelente asesoría en tiendas.

Este posicionamiento es consistente con la recomendación de Euromonitor: “Los retailers especialistas en Belleza que deseen tener éxito en el mercado brasileño debiesen enfocarse en la experiencia de compra invirtiendo en el layout, diseño de la tienda y calidad de servicio de su personal.”<sup>52</sup>

### 7.1.3. Mercado Total, Potencial y Meta

En la tabla a continuación puede apreciarse el tamaño actual y estimaciones de ventas del mercado de la Belleza y Cuidado Personal en Brasil durante el período 2012 al 2017. El valor total estimado para el año 2014 para esta industria es de USD 38.542 millones.

**TABLA 5**

Proyección de Venta en Valor por Categoría para la Industria de Belleza y Cuidado Personal en Brasil durante el período 2012-2017 (en millones USD)

Category	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Baby and Child-specific Products	1.523,89	1.622,49	1.723,56	1.838,69	1.965,17	2.099,32
Bath and Shower	2.652,70	2.741,42	2.836,13	2.934,90	3.031,38	3.133,43
Color Cosmetics	2.789,64	3.054,75	3.330,55	3.627,48	3.931,33	4.245,84
Deodorants	3.427,44	3.726,24	3.920,22	4.141,57	4.359,24	4.608,11
Depilatories	275,44	319,595	362,44	411,85	453,38	503,19
Fragrances	5.180,76	5.549,92	5.914,13	6.273,04	6.641,71	7.014,73
Hair Care	7.415,67	7.869,34	8.497,91	9.023,77	9.646,77	10.256,89
Men's Grooming	3.459,29	3.798,57	4.254,49	4.634,80	5.183,71	5.638,44
Oral Care	2.703,13	2.954,05	3.161,47	3.390,78	3.640,02	3.888,11
Skin Care	3.668,15	4.021,20	4.314,96	4.579,50	4.847,64	5.129,59
Sun Care	1.178,96	1.262,19	1.366,69	1.453,57	1.560,42	1.668,58
Sets/Kits	596,39	649,77	712,25	775,88	840,95	909,91
Premium Cosmetics	1.090,85	1.179,57	1.267,93	1.351,81	1.437,17	1.520,49
Mass Cosmetics	27.342,70	29.317,79	31.348,52	33.296,59	35.387,43	37.516,31
Beauty and Personal Care (Total)	33.439,89	35.940,03	38.572,60	41.054,82	43.784,02	46.536,31

Nota: Ventas de cosméticos Premium/masivos están adicionalmente incluidos dentro de los productos para bebé y niños, baño, ducha, cosméticos color, desodorantes, fragancias, cuidado capilar, cuidado de la piel y cuidado del sol.

Fuente: Euromonitor International. Beauty and Personal Care in Brazil (2013)

<sup>52</sup> Euromonitor International. Beauty and Personal Care in Brazil (2013)

Considerando las características de la Franquicia, el **Mercado Total** del Segmento Objetivo del cual participaría THEFACESHOP corresponde al segmento de cosméticos Premium, para el cual en el año 2014 según la estimación de Euromonitor se estiman ventas de **USD 1.267,9 millones, lo que equivale al 3,3% del total de esta industria.**

Al momento de iniciar operaciones THEFACESHOP Brasil en el año 2015 la venta estimada por Euromonitor para la Categoría de cosméticos Premium en Brasil es de USD 1.351 millones con una estimación para el 2017 de USD 1.520 millones y una estimación proyectada de USD 1.800 millones para el año 2020.

**TABLA 6**

Proyección de Venta para la Categoría Premium durante el período 2012-2020  
(en millones USD)

Category	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Premium Baby & Child Products	2,4	2,4	2,6	2,6	2,7	3,0	3,2	3,4	3,7
Premium Bath and Shower	27,1	31,0	35,2	39,6	44,0	46,4	48,9	51,6	54,5
Premium Color Cosmetics	64,5	71,0	77,8	85,0	92,3	100,2	108,9	118,3	128,5
Premium Deodorants	5,5	6,4	7,1	7,9	8,7	9,7	10,7	11,9	13,2
Premium Fragrances	385,1	420,2	453,0	483,3	516,7	549,4	584,1	621,0	660,3
Premium Hair Care	56,7	61,7	67,5	72,9	78,8	84,8	91,3	98,2	105,7
Premium Skin Care	324,1	341,6	358,9	374,9	388,9	402,7	416,9	431,6	446,8
Premium Sun Care	219,1	238,3	258,3	277,2	295,7	313,7	332,9	353,3	374,9
Premium Sets/Kits	6,3	7,0	7,7	8,4	9,3	10,7	12,2	13,9	15,8
Premium Cosmetics	1.090,8	1.179,6	1.267,9	1.351,8	1.437,2	1.520,5	1.608,6	1.701,9	1.800,5

Fuente: Euromonitor International. Beauty and Personal Care in Brazil (2013)

Como **Mercado Potencial**, se va a considerar las ventas realizadas en la categoría a través del canal Retail dado que empresas como Natura, Avon y Jequiti Cosméticos son muy fuertes en la venta directa, la cual se contraponen con el modelo de negocios de THEFACESHOP. Según Euromonitor en el año 2012 las ventas de los retailers especialistas en belleza correspondieron al 17,5% del mercado, cifra que podemos utilizar para estimar el **Mercado Potencial para el año 2015 en USD 233,9 millones.** Para el año 2020, correspondiente al 6to año de operación de THEFACESHOP en Brasil, esta cifra ascendería hasta USD 315,1 millones.

Finalmente, para determinar el **Mercado Meta** se consideró la segmentación geográfica realizada en el punto “7.1.1. Segmento Objetivo” en el cual se define que se focalizarán los esfuerzos comerciales en las ciudades de Sao Paulo, Rio de Janeiro y Brasilia.

De acuerdo al ANEXO B estas ciudades representan el 29,9% del PIB de Brasil, cifra que al ser multiplicada por el Mercado Potencial antes calculado, permite determinar el **Mercado Meta en USD 69,8 millones para el año 2015 y USD 94,1 millones para el año 2020**, lo cual corresponde a un 0,17% del total del mercado de Belleza y Cuidado Personal y a un 5,2% del mercado de Cosméticos Premium.

## 7.2. Marketing Táctico

A continuación se describen las combinaciones de las variables de marketing (cuatro P) necesarias para poder lograr el posicionamiento deseado respecto al segmento objetivo.

### 7.2.1. Producto

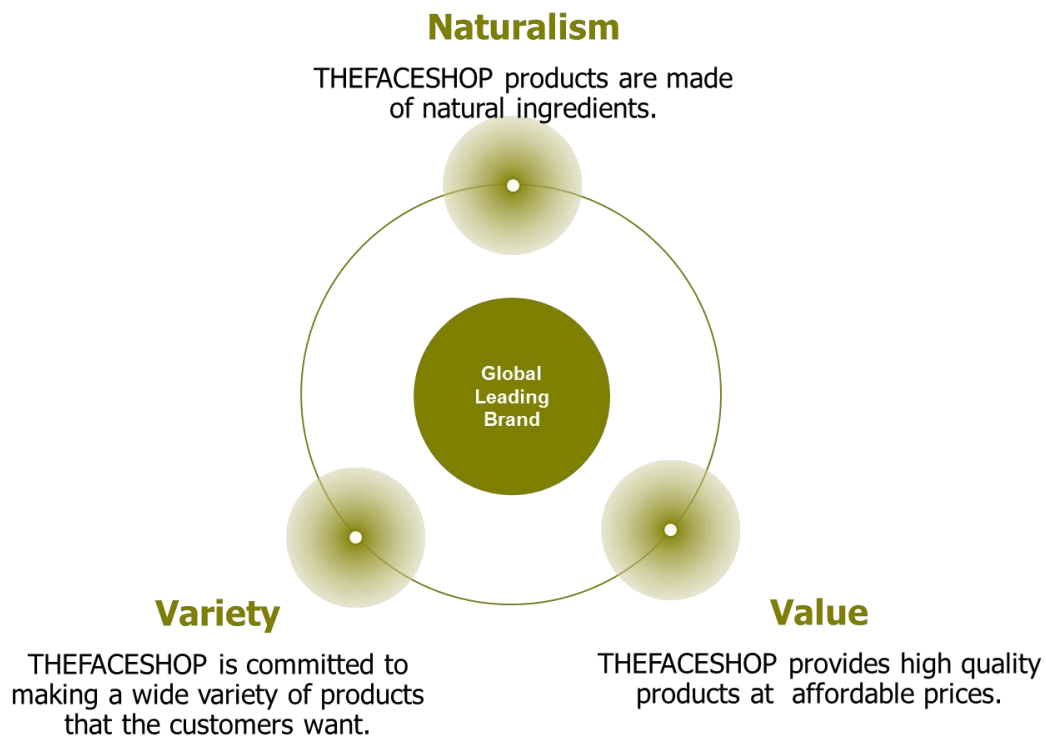
#### 7.2.1.1. Productos de la franquicia THEFACESHOP

La franquicia periódicamente introduce nuevos productos al mercado a fin de mantener vivo el interés de sus consumidores respecto a las novedades que la marca puede ofrecerles para sus necesidades particulares. Esto es además producto de la importancia que le da THEFACESHOP a la investigación y desarrollo a fin de estar a la vanguardia respecto a las nuevas tendencias dentro de la industria cosmética en el uso de ingredientes naturales.

Como se ilustra en el diagrama de la FIGURA 1, todos los productos de la franquicia THEFACESHOP han sido ideados considerando estos 3 principios:

- **Naturalismo:** Los productos están hechos de ingredientes naturales.
- **Variedad:** THEFACESHOP está comprometido en producir una amplia variedad de productos deseados por sus clientes.
- **Valor:** THEFACESHOP entrega productos de alta calidad a precios alcanzables.

**FIGURA 1**



Fuente: Rafael Wooseok Heo, Sales Manager. Introduction to THEFACESHOP Franchise (2014)

THEFACESHOP tiene una oferta diferenciada de líneas de productos para sus consumidores, según la categoría de productos y el rango etario de sus consumidores. La empresa postula que a medida que la piel envejece cambian los requerimientos de ingredientes naturales para nutrir la piel.

La variedad de productos cosméticos es muy amplia. La lista actual de precios de THEFACESHOP para el distribuidor contiene en total 762 productos de los que 57 que fueron lanzados al mercado en Abril del 2014, tal como puede apreciarse en la tabla del ANEXO F. Destacan productos como su Hydro Splash BB Cream, Extreme Volume Mascara-Lash Stretch, Gel Eyeliner y Natural Sun SPF 45.

En base a los 3 principios anteriores THEFACESHOP ha desarrollado productos cosméticos en las categorías cremas para el cuidado de la piel (cara, cuerpo, limpieza y bloqueadores solares), productos para el cuidado del cabello, maquillaje y utensilios para el cuidado personal. Sus líneas de productos contienen ingredientes naturales enfocados en distintos tipos de ingredientes naturales tales como flores, granos, hierbas, arroz, bambú, frutas, flores y agua mineral para nutrir y revitalizar la piel.

A continuación se detallan las líneas de productos comercializadas por THEFACESHOP por categoría de productos indicando el rango etario objetivo.

**TABLA 7**

Matriz de líneas de productos de THEFACESHOP

		Below 20	Early 20	Middle 20	Late 20	Early 30	Middle 30	Late 30	
Basic Skin care	Natural	Arsainte							
		White Tree Snow							
		Clean Face							
	E'thym								
	Oriental Herb					Myeonghan Miindo			
	Functional					Flebote			
Natural Fermentation				Smim					
	Sun		Natural Sun						
Men	Pure for Men								
			Neo Classic Homme						
						The Prestige Homme			
Cleansing	Herb Day								
	Black Bamboo								
						Rice Water			
Body	Tropical Fruits		Blossom						
Hair	Stylist								
Point Makeup	Lovely Me:ex								
					Face It				
Tools	Daily Beauty Tools								

Fuente: Rafael Wooseok Heo, Sales Manager. Introduction to THEFACESHOP Franchise (2014)



## **Cuidado Básico de la Piel**

- ❖ Línea Natural
  - Arsaite, White Tree Snow: Para clientes entre 20 hasta 30 años
  - Clean Face y E'thym: Para clientes hasta los 20 años
- ❖ Línea Hierbas Orientales
  - Myeonghan Miindo: Para clientes desde los 30 años
- ❖ Línea Funcional
  - Flebote: Para clientes desde los 30 años
- ❖ Ion Fermentado Natural
  - Swim: Para clientes entre 25 y 35 años
- ❖ Línea Sol
  - Natural Sun: Desde los 20 años

## **Productos para Hombres**

- Línea Pure for Men: Hasta los 25 años
- Línea Neo Classic Home: Desde los 25 hasta los 35 años
- Línea The Prestige Home: Desde los 35 años

## **Productos de Limpieza**

- Línea Herb Day: Para todas las edades
- Línea Black Bamboo: Desde los 20 a los 25 años
- Línea Rice Water: Desde los 25 años

## **Productos para el Cuerpo**

- Línea Tropical Fruits: Hasta los 20 años
- Línea Blossom: Desde los 20 a los 30 años

## **Productos para el Cabello**

- Línea Stylist: Para todas las edades

## **Productos de Maquillaje**

- Línea Lovely Me:ex: Hasta los 25 años
- Línea Face it: Desde los 25 años hasta los 35 años

## **Herramientas**

- Línea de utensilios de belleza de uso diario: Para todas las edades.

### **7.2.1.2. Productos a comercializar por THEFACESHOP Brasil**

Finalmente, en relación al mix de productos a comercializar en Brasil, según el ejecutivo de ventas de la franquicia, no existe obligatoriedad de comercializar todos los productos de la empresa permitiendo descartar los productos que no sean adecuados para las características del mercado, como por ejemplo máscaras faciales que estén destinadas

a consumidoras con un color de piel de origen asiático o productos que puedan ser de un alto costo y una baja rotación de ventas.

La legislación brasileña impone procedimientos que implican un costo operativo inicial para el registro e introducción de nuevos productos.<sup>53</sup> La lista de precios contiene actualmente 819 productos de los cuales 661 corresponden a productos cosméticos que requieren ser registrados. Esto implica un costo operativo adicional al capital de trabajo requerido para comprar las unidades mínimas de inventario requeridas para abastecer todas las tiendas, junto con mayor costo operativo en términos de espacio en tienda para la comercialización de todos estos productos.

A fin de maximizar la rentabilidad de la inversión inicial requerida para la comercialización de estos productos en Brasil, considerando los costos de registro, limitaciones de capital y espacio en las tiendas, se aplicará un criterio de Pareto<sup>54</sup> al mix inicial de productos.

El criterio será en base a la recomendación experta del vendedor de la franquicia y a las particularidades de Brasil. Se comercializará en primera instancia sólo los productos más exitosos y rentables de la franquicia, el 20% de los productos de la lista de precios, lo que equivale a 164 SKU, disminuyendo de esta forma significativamente el capital de trabajo inicial requerido y los costos operativos. Posteriormente se ampliará el mix en base al know-how que se vaya adquiriendo respecto a las preferencias de los consumidores brasileños.

### 7.2.2. Precios

Según la información recibida del vendedor de THEFACESHOP la empresa a nivel global no define los precios de comercialización de cada franquiciado. La empresa no tiene políticas de precios para el Retail debido a que consideran que esto depende de las condiciones particulares de cada país. Sin embargo dan una recomendación de comercializar los productos a una relación de 2 a 3 veces el precio Retail en Corea del Sur, lo que equivaldría de 4 a 5 veces el costo FOB de estos productos.

Para el caso de THEFACESHOP Brasil, los diversos impuestos aumentan el costo CIF<sup>55</sup> de los productos en un 92%. Considerando que en esta industria los consumidores están acostumbrados a pagar precios altos por productos Premium se propone aplicar un markup porcentual a los productos de un 200% lo que implica un margen de venta unitario porcentual de un 66%, y un precio de venta Retail de 6 veces el costo FOB.

---

<sup>53</sup> Para más detalles de la normativa brasileña consultar análisis PESTEL.

<sup>54</sup> Principio también conocido como la regla del 80-20. Recibe este nombre en honor a Vilfredo Pareto, quien lo enunció por primera vez al observar en Italia que la población minoritaria, el 20%, dispone del 80% de la riqueza. Ha sido extendida su utilización a diferentes ámbitos como la economía y negocios.

<sup>55</sup> En base a la experiencia laboral previa se consideró un costo adicional de seguros y transporte de 7% respecto del costo FOB (Free on Board - Libre a bordo) a fin de determinar el costo CIF (Cost, Insurance & Freight - Costo, Seguro y Flete)

En la tabla a continuación se ejemplifica los costos resultantes de la aplicación de los impuestos correspondientes y el margen comercial unitario deseado. Más información sobre la legislación relacionada en el punto “6.1.3.2. Económico” del análisis PESTEL.

**TABLA 8**

Ejemplo de Cálculo de Impuestos, Precio de Venta y Márgenes Unitarios

PRODUCT NAME	Category	Supply Price (WON)	Costo FOB (BRL)	Costo CIF (BRL)	Costo con Impuestos (BRL)	Costo + PIS + COFINS (BRL)	Precio Venta Unit (BRL) mark-up 200%	Margen Unitario	Precio Venta Unit (USD)	Costo con impuestos / Costo CIF
Smim Radiating Moisturizing Cushion Sun	Skincare	14.450	33,64	35,99	63,52	69,23	208	66%	84	1,92
Pomegranate And Collagen Volume Lifting Massage	Skincare	8.450	19,67	21,05	37,15	40,49	121	66%	49	1,92
(Set)Core Seed Purifying Essence Special Set	Skincare	12.450	28,98	31,01	54,73	59,65	179	66%	72	1,92
Clean Face Oil Control Cream	Skincare	4.450	10,36	11,08	19,56	21,32	64	66%	26	1,92
Clean Face Oil Control Essence	Skincare	4.450	10,36	11,08	19,56	21,32	64	66%	26	1,92
Clean Face Oil Control Blemish Balm	Skincare	4.450	10,36	11,08	19,56	21,32	64	66%	26	1,92
Clean Face Oil Control Sun Cream Sp35pa++	Skincare	3.450	8,03	8,59	15,17	16,53	50	66%	20	1,92

Fuente: Elaboración propia y Rafael Wooseok Heo, THEFACESHOP Sales Manager. Price List (2014)

### 7.2.3. Ubicación

Brasil por otra parte es un país enorme, siendo el quinto más grande en territorio del mundo. Está dividido en cinco regiones: norte, noreste, centro, sureste y sur. Las regiones sureste y sur (donde se encuentran Sao Paulo y Rio de Janeiro), son las más desarrolladas en términos de consumo, y por lo tanto es en donde la mayoría de las compañías han establecido sus fábricas y centros de distribución.

En un estudio realizado el año 2012 por Credit Suisse Group, multinacional de servicios financieros, proyectó un crecimiento real del 5% del sector Retail dentro de los próximos 10 años, seguido por un aumento en la penetración de las ventas del Retail en malls desde un actual 19% hasta un 22%. Este crecimiento generaría espacio para entre 30 a 35 nuevos malls durante los próximos 10 años.<sup>56</sup>

Calidad, variedad de productos y bajos precios parecen ser las principales razones que mueven a los hombres y mujeres a los malls y sus tiendas. Esas fueron las respuestas más frecuentes dadas por los participantes de un estudio realizado por el sitio web de Mundo do Marketing. También hubo respuestas que destacaron el diseño y atractivo de las vitrinas junto con la mayor seguridad que ofrecen los centros comerciales y su mayor proximidad.<sup>57</sup>

Como resultado, las ventas directas han experimentado una caída de un 27% durante los últimos 5 años, mientras que los retailers especializados en belleza aumentaron sus ventas en un 17% y las farmacias en 16%.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Credit Suisse. Brazilian Shopping Malls. Credit Suisse Research & Analytics (2012)

<sup>57</sup> Euromonitor International. Brazil Country Pulse (2014)

<sup>58</sup> Euromonitor International. Beauty and Personal Care in Brazil (2013)

De acuerdo a la Asociación Brasileña de Shopping Malls (ABRASC), el año 2012 había 457 malls, generando ingresos por USD 49 mil millones, con un 11% de incremento el 2011. Las regiones del sureste y sur, donde están Sao Paulo y Rio de Janeiro, contienen la mayor cantidad de shopping malls.

Los retailers del lujo están también ubicados en las ciudades de Sao Paulo y Rio de Janeiro. Los positivos índices socioeconómicos tales como el aumento del ingreso disponible han atraído una mayor inversión por los retailers del lujo. Por razones de seguridad sus tiendas se encuentran frecuentemente ubicadas en malls tales JK Iguatemi y Shopping Cidade Jardim.<sup>59</sup>

Por otra parte, los retailers especialistas en belleza como Sephora y The Beauty Box están concentrando su inversión en abrir tiendas principalmente en Sao Paulo, Rio de Janeiro y Brasilia, impulsados por su creencia de que existe aún un alto potencial para productos Premium en las áreas metropolitanas.<sup>60</sup>

Respecto a otras alternativas de distribución como el Retail online, Brasil lo ha ido adoptando hasta cierto grado sin que las cifras se traduzcan en ventas online de productos de lujo por razones tanto sociales como económicas. De acuerdo a un reporte de PricewaterhouseCoopers International (PwC) ir de shopping es una parte fundamental de la cultura brasileña formando una parte importante de su actividad social. Adicionalmente los consumidores brasileños esperan altos niveles de servicio incluyendo consejos en tratamientos de belleza y recomendaciones de productos por vendedores especializados, tanto si es en la venta puerta a puerta o en tiendas, lo cual ha dificultado tentar a los consumidores con el mundo del shopping online.<sup>61</sup>

Considerando la definición realizada en el punto “7.1.1. Segmento Objetivo” y la información anteriormente presentada en relación a las auspiciosas proyecciones para el desarrollo del Retail de Cosméticos Premium y productos de Lujo en tiendas mall, en desmedro de otros canales como la venta directa e Internet, la ubicación de las tiendas THEFACESHOP Brasil será en los centros comerciales en formato mall de Sao Paulo, Rio de Janeiro y Brasilia preferidos por los consumidores de cosméticos Premium del segmento ABC1-C2.

El plan de expansión considera que las primeras aperturas se realizarán en malls de Sao Paulo, posteriormente en Rio de Janeiro y finalmente en Brasilia. Esta definición es consistente con el análisis realizado en el punto “7.1.1. Segmento Objetivo” respecto a las ciudades con mayor cantidad de población, ingreso per cápita y disponibilidad de malls. Además es consistente con la estrategia de expansión de cadenas similares de retailers especializados en cosméticos Premium como Sephora y The Beauty Box.

La elección de cada ubicación específica dependerá de la disponibilidad de un local idóneo, 50 m<sup>2</sup> según recomendaciones de la franquicia, costo de arriendo y condiciones contractuales, ubicación dentro del mall, tráfico esperado de consumidores y cercanía a tiendas ancla que sean de interés del segmento objetivo.

---

<sup>59</sup> Euromonitor International. Retailing in Brazil (2014)

<sup>60</sup> Euromonitor International. Beauty and Personal Care in Brazil (2013)

<sup>61</sup> MarketLineCase Study. Brazil's booming beauty industry - A growing success (2013)

Los centros comerciales actualmente en evaluación son los siguientes:

Sao Paulo:

- Ibirapuera
- Vila Olimpia
- Morumbi
- Higienópolis
- Iguatemi
- Bourbon
- Patio Higienopolis
- Shopping Frei Caneca
- SP Market
- Shopping D&D
- Shopping Center Norte
- JK Iguatemi
- Shopping Cidade Jardim

Rio de Janeiro:

- Rio Sul
- Botafogo Praia Shopping
- Shopping Leblon
- Shopping da Gávea
- Barra Shopping
- Rio Design Center
- Shopping Tijuca

Brasilia:

- Patio Brasil
- Brasilia Shopping
- Conjunto Nacional

De acuerdo a un estudio realizado por la corredora de propiedades Cushman & Wakefield, el costo promedio de arrendar una tienda en un mall de Brasil fue de BRL 151.18 (USD 60,8) por m<sup>2</sup> al comienzo del año 2014. En la región en donde está Sao Paulo, el valor promedio fue ligeramente mayor, de BRL 162.77 (USD 65,5) por m<sup>2</sup>.

Un punto controversial es que el arrendador debe pagar adicionalmente por una sola vez un monto inicial conocido como “luvas”, el cual se negocia al momento de acordar el arriendo a fin de poder beneficiarse por ese lugar. Este pago asegura una preferencia al momento de renovar el contrato si es de un plazo igual o superior a 5 años.

Este monto para un local de 50 metros cuadrados es variable según la negociación con un valor promedio de BRL 120.000 (USD 50.000 aproximadamente), lo cual aumenta significativamente los requerimientos de capital por cada tienda.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Utsumi, Igor. Renting a Store in a Brazilian Mall. The Brazil Business, <http://thebrazilbusiness.com/article/renting-a-store-in-a-brazilian-mall> (2014)

En el ANEXO J, a modo de ejemplo, se presentan fotos de tiendas THEFACESHOP ubicadas en mall de distintos países.

#### 7.2.4. Promoción

El plan de promoción contempla realizar actividades de Marketing Masivo, Marketing Digital y Eventos.

Para la promoción de THEFACESHOP Brasil se considera un presupuesto proporcional a las ventas proyectadas de cada año. La tasa de gasto propuesta es del 10% de las ventas realizadas entre el año 2016 y 2018 aumentando posteriormente al 15% de las ventas, a fin de acercarse a los estándares de la industria que llegan hasta el 25% en el caso de los cosméticos más masivos.

### TABLA 9

#### Presupuesto para Promoción

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Gasto en Publicidad	0	421.875	1.167.188	2.408.906	6.716.883	10.763.571

Fuente: Elaboración propia

#### 7.2.4.1. Marketing Masivo

Será realizado mediante publicidad en centros comerciales, avisos en la calle, revistas especializadas y/o programas de radio donde el segmento objetivo tenga una alta presencia. La definición será realizada una vez que se tenga mayor conocimiento del mercado local, alternativas disponibles y hábitos del segmento. Dependerá también del costo, presupuesto disponible en cada año y del retorno esperado de los distintos canales. Dado su alto costo, otros medios más masivos como la televisión y prensa escrita están descartados para los primeros años de presencia en Brasil.

#### 7.2.4.2. Marketing Digital

Dado que el segmento es un fuerte usuario de portales y aplicaciones Web se cotizarán alternativas como publicidad en Facebook, revistas on-line, anuncios en Google, etc. En general estos medios son de un costo menor y permiten una segmentación más fina de los anuncios. El foco en cada alternativa disponible dependerá del retorno obtenido de las distintas acciones que se vayan ejecutando.

Adicionalmente se desarrollará un sitio web informativo siguiendo el formato del sitio web de la casa matriz. Diseño disponible en el ANEXO G.

### 7.2.4.3. Eventos

Se evaluará realizar eventos de promoción en las tiendas propias. Adicionalmente, dependiendo del costo y rentabilidad estimados se participará en eventos de belleza y moda externos en donde el segmento objetivo pueda ser expuesto a la marca y productos.

## 8. PLAN DE OPERACIONES

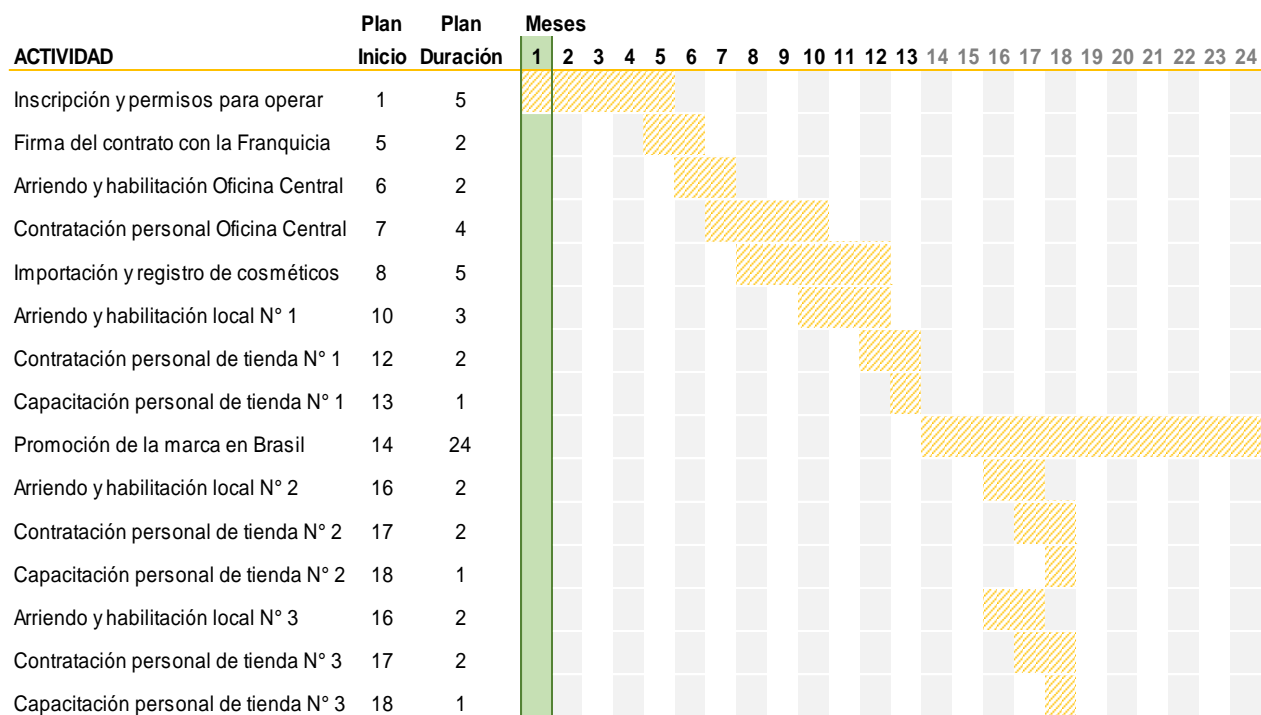
### 8.1. Programa de implementación y puesta en marcha

En la Tabla 10 a continuación se presentan las actividades más importantes a realizar durante el primer y segundo año de operación. Los plazos de las actividades detalladas están estimados considerando la alta burocracia detallada en el análisis PESTEL realizado previamente.

El plan de implementación contempla iniciar las operaciones comerciales de las primeras tres sucursales en Sao Paulo a principios del segundo año. Las aperturas serían a una tasa incremental a fin de reducir las necesidades iniciales de capital y adquirir el know-how necesario para el plan de expansión posterior.

**TABLA 10**

Carta GANTT THEFACESHOP Brasil



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el plan completo de expansión para los primeros 6 años. Considera abrir 64 sucursales con 45 sucursales en operación dentro del período evaluado.

**TABLA 11**

Plan de aperturas THEFACESHOP Brasil de sucursales por año y ciudad

Año	APERTURAS			TOTAL APERTURAS (fines del año)	TOTAL SUCURSALES OPERATIVAS (todo el año)
	Sao Paulo	Rio de Janeiro	Brasilia		
1	3			3	0
2	5			5	3
3	5	3		8	8
4	6	4	3	13	16
5	7	5	4	16	29
6	8	6	5	19	45

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se podrá dar un adecuado foco a la operación de cada sucursal inaugurada, evitando los riesgos de quedar cortos de capital de trabajo dado que desde el año 3 el plan de expansión será financiado principalmente con los ingresos generados por las nuevas tiendas. La cantidad de sucursales abiertas por ciudad está en relación con su potencial en base a su población y PIB per cápita.

La magnitud del plan de aperturas presentado es de una escala similar al de Sephora, cadena francesa que tras la apertura de su primera tienda de cosméticos Premium en Sao Paulo planea abrir entre 30 a 35 más tiendas dentro de los próximos 4 años.<sup>63</sup>

## 8.2. Actividades Críticas

Para el éxito en el inicio de operaciones de THEFACESHOP Brasil Limitada se han determinado las siguientes actividades críticas:

- Conseguir el capital de trabajo necesario para su operación.
- Registro comercial e iniciación de actividades en Brasil.
- Trámites de inmigración del personal chileno.
- Firma del contrato con la franquicia consiguiendo condiciones que mitiguen los riesgos de competencia de parte de otros franquiciados de la marca.
- Arriendo y habilitación de la oficina y bodega central de la empresa.
- Contratación del personal requerido para la dirección y operación.
- Registro de los productos a comercializar en la Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

<sup>63</sup> MarketLineCase Study. Brazil's booming beauty industry - A growing success (2013)



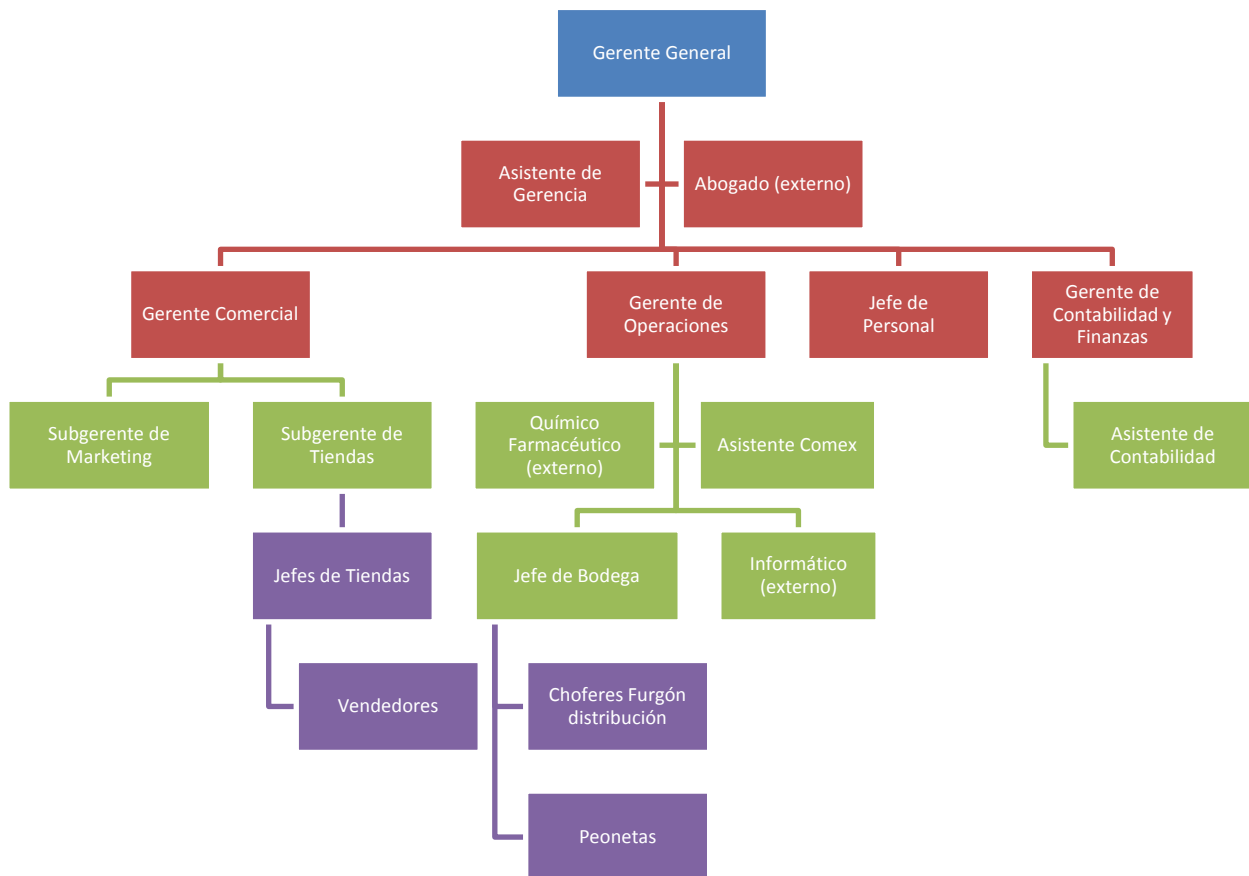
- Arriendo y habilitación de locales comerciales idóneos usando los muebles adquiridos a la franquicia<sup>64</sup>.
- Capacitación del personal en tienda sobre los productos de la marca.
- Promoción efectiva de la marca en Brasil.

## 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 9.1. Organigrama Inicial

La estructura de la organización THEFACESHOP Brasil será la siguiente hasta el año 3 de operación.

### ORGANIGRAMA 1



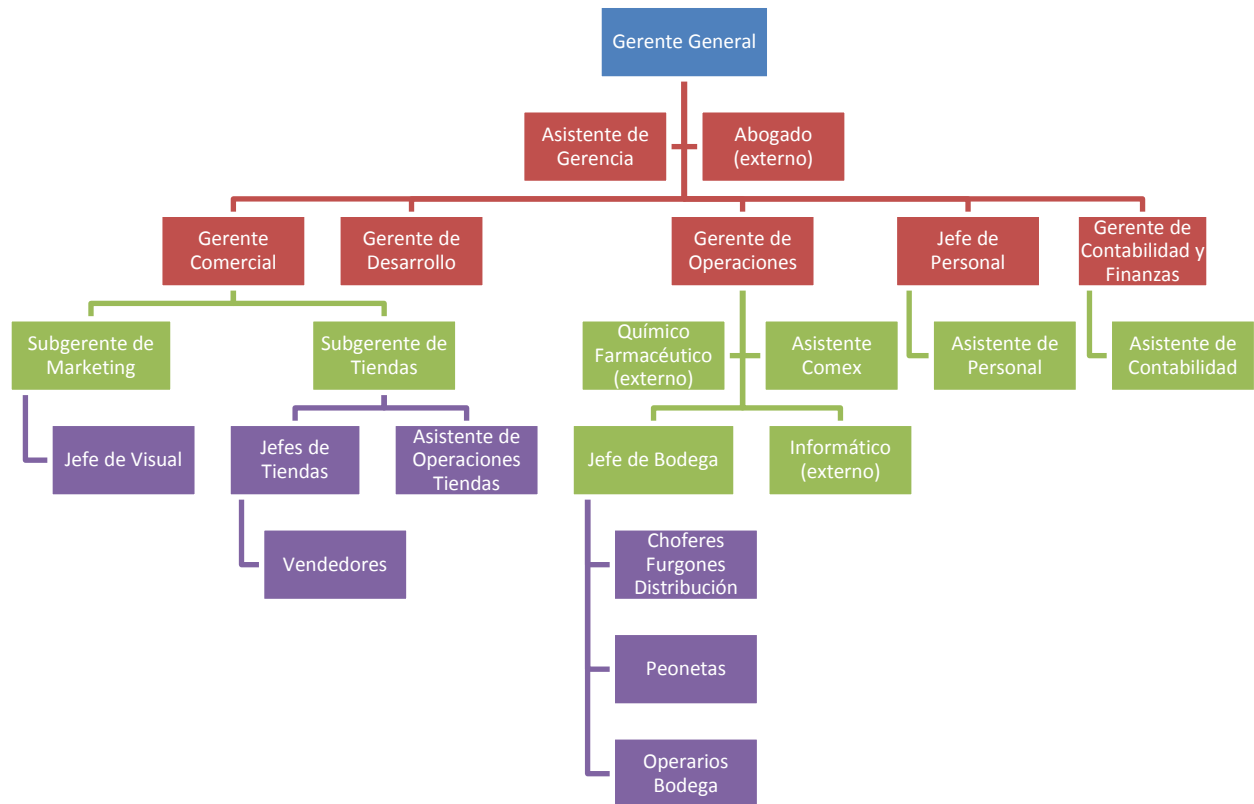
Fuente: Elaboración propia

<sup>64</sup> Requisito determinado por la franquicia. Tienen un costo aproximado de USD 15.000 por tienda

## 9.2. Organigrama Completo

A continuación se presenta la estructura organizacional desde el año 4. Esta estructura considera nuevas posiciones a fin de poder administrar la mayor complejidad operacional producto del mayor número de aperturas de tiendas y cobertura geográfica.

### ORGANIGRAMA 2



Fuente: Elaboración propia

Las contrataciones adicionales planificadas consideran un Gerente de Desarrollo, un Jefe de Visual, un Asistente del área de Personal, un Asistente de Operaciones de Tiendas, operarios de bodega, choferes y peonetas adicionales para la distribución.

## 9.3. Personal de la Oficina Central

El Gerente General estará a cargo de la dirección general de la empresa, siendo posiblemente una persona de nacionalidad chilena de confianza de los inversionistas.

El Gerente Comercial tendrá a cargo el personal de tiendas y de marketing. Deberá ser una persona experimentada en la industria de la Belleza y Cuidado personal brasileña. Hasta el año 3 estará a cargo de la apertura de las tiendas.

El Gerente de Desarrollo estará a cargo de la expansión de las tiendas desde el año 4, dado el mayor ritmo de aperturas.

El Jefe de Visual estará a cargo desde el año 4 de la exhibición en tiendas, comunicación de las promociones, imagen de marca, estandarizar formatos de exhibición, etc.

El Gerente de Operaciones tendrá a cargo la operación en tiendas, bodega, distribución e importaciones, con un asistente por cada área además de supervisar los servicios contratados al informático externo. Además el Gerente de Operaciones tendrá a cargo la supervisión de la inscripción de los cosméticos mediante la contratación de un Químico Farmacéutico (externo), quien de acuerdo a la legislación, debe firmar los documentos solicitados por la “Agência Nacional de Vigilância Sanitária” (ANVISA).

El Gerente de Contabilidad y Finanzas estará a cargo el pago a proveedores, registro de cuentas contables, la contabilidad financiera y tributaria. Será una persona permanente en la organización dada la complejidad del sistema tributario brasileño, sus permanentes cambios en la legislación y las altas multas en caso de errores o evasiones.

Se contratará los servicios externos de un abogado para asesorar los aspectos legales del inicio de las operaciones, el contrato necesario para operar con la franquicia, los contratos laborales y los contratos posteriores con los centros comerciales.

Finalmente, el Jefe de Personal estará a cargo de las actividades de recursos humanos y el Asistente de Gerencia cumplirá la función de secretaria y dará soporte a los otros gerentes.

#### 9.4. Personal de Sucursales

Respecto al funcionamiento de cada tienda se considera 1 Jefe de Tienda el cual cumplirá también las funciones de apoyo al personal de ventas y en sus días libres será remplazado por un vendedor de confianza quien será su “segundo a bordo”. En relación a la cantidad de vendedores dado que las tiendas son de un tamaño de sólo 50 m<sup>2</sup> se considera un turno de 2 vendedores de lunes a viernes, con lo cual a la hora de su colación habrá al menos 1 vendedor en la tienda, sumado al Jefe de Tienda. Los fines de semana habrán otros 2 vendedores, los cuales al trabajar sólo 2 días, se les pagará la mitad del sueldo mensual que a los otros vendedores con lo cual el total de sueldos a pagar mensualmente equivale al de contratar 3 vendedores. En los casos de ser necesario estos turnos serán reforzados con personal part-time en los períodos de alta demanda como Navidad.

## 9.5. Remuneración y Dotación de Cargos

Las remuneraciones fueron estimadas en base al estudio de salarios realizado el año 2014 por el sitio Web “The Brazil Business” y de los anuncios laborales del portal <http://catho.com.br>. Considera los impuestos detallados en el punto “6.1.3.6. Legal” del análisis PESTEL además de las recomendaciones recibidas de dos profesionales brasileños de Sao Paulo que realizaron también el MBA en Cranfield University.

**TABLA 12**

Sueldos y honorarios mensuales

Cargo	Sueldo (BRL)	Costo Mensual Empresa (USD)
Gerente General	18.000	14.400
Gerente Comercial	12.000	9.600
Gerente de Operaciones	9.000	7.200
Gerente de Desarrollo	8.500	6.800
Gerente de Contabilidad y Finanzas	8.000	6.400
Subgerente de Marketing	7.000	5.600
Subgerente de Tiendas	6.000	4.800
Jefe de Personal	5.500	4.400
Jefe de Bodega	4.000	3.200
Jefe de Visual	3.000	2.040
Asistente de Gerencia	3.500	2.800
Químico Farmacéutico (externo)	3.500	2.800
Asistente de Comex	4.000	3.200
Asistente de Operaciones Tiendas	2.500	1.700
Asistente de Contabilidad	2.500	1.700
Asistente de Personal	2.000	1.360
Chofer furgón	1.500	1.020
Peoneta furgón	800	544
Operario Bodega	800	544
Abogado (externo)	3.000	2.040
Informático (externo)	2.000	1.360
Jefe de Tienda (1 por tienda)	5.000	4.000
Vendedora (3 por tienda)	3.000	2.040

Fuente: Novais, Andréa. Salaries in Brazil. The Brazil Business, <http://thebrazilbusiness.com/article/salaries-in-brazil> (2014)

Adicionalmente el Gerente General y Gerente Comercial recibirán un bono semestral por cumplimiento de metas de hasta un sueldo adicional.

Respecto al personal de ventas el Jefe de Tienda recibirá un bono mensual por cumplimiento de sus metas de venta definidas por la oficina central de USD 1.000 bruto. Los vendedores recibirán una comisión del 2% de las ventas netas realizadas lo que equivale a USD 781 mensual bruto en promedio por persona según las ventas estimadas en el punto “10.2. Ingresos proyectados”.

## 10. PLAN FINANCIERO

### 10.1. Cálculo de la tasa de descuento bajo el modelo CAPM

El Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) es una de las herramientas más utilizadas en el área financiera para determinar la tasa de retorno exigida para una inversión.

La tasa de descuento a utilizar para realizar la evaluación financiera se puede determinar a través de este modelo, de acuerdo a la siguiente expresión:

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

En este caso:

Tasa libre de riesgo  $r_e = 12,23\%$ . Esta tasa fue calculada como el promedio en los últimos 12 meses de la rentabilidad de los bonos a 10 años emitidos por el “Banco Central do Brasil”.<sup>65</sup>

$B_e = 0,78$  correspondiente al beta desapalancado para la industria del Retail según Aswath Damodaran.<sup>66</sup>

Premio por riesgo de mercado ( $r_m - r_f$ ) =  $7,85\%$ . Esta tasa corresponde al premio por riesgo de mercado de Brasil calculado por Damodaran en enero del año 2014.<sup>67</sup>

El cálculo de la tasa de descuento utilizada para la evaluación del proyecto a través del modelo de CAPM bajo los puntos detallados anteriormente es presentado a continuación:

$$18,35\% = 12,23\% + 0,78 * 7,85\%$$

No obstante, la tasa anual de descuento obtenida del  $18,35\%$  es la rentabilidad mínima que se le debiese exigir a este proyecto, pero bajo el supuesto de que es una empresa ya en operación.

Dado que el plan de negocios implica un emprendimiento con un nivel de incertidumbre mayor al supuesto por el modelo CAPM **se utilizará una tasa anual de descuento del 25%** a fin de reflejar el premio por riesgo exigido por los inversionistas.

<sup>65</sup> Fusion Media Limited. Brazil 10-Year Bond Yield. Investing.com, <http://www.investing.com/rates-bonds/brazil-10-year-bond-yield> (2014)

<sup>66</sup> Damodaran, Aswath. Betas by Sector. Damodaran Online, [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html) (2014)

<sup>67</sup> Damodaran, Aswath. Country Default Spreads and Risk Premiums. Damodaran Online, [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html) (2014)

## 10.2. Ingresos proyectados

A fin de proyectar los ingresos se buscó información de las ventas por metro cuadrado de una empresa de Retail especializada en productos de belleza, con un formato de venta y segmento de clientes similares a los que tendría THEFACESHOP Brasil. Para este análisis se eligió a “Empório Body Store”, cadena adquirida el año 2013 por L’Oréal para convertirlas en tiendas de su cadena multinacional “The Body Shop”, cuya información de ventas, metros cuadrados y número de locales está disponible en la noticia anunciando su adquisición a los inversionistas de L’Oréal.<sup>68</sup> En el ANEXO O se adjunta una foto de uno de sus locales en un mall.

En base a la información de las ventas “Empório Body Store” informadas al momento de su adquisición por L’Oréal es posible estimar una venta anual promedio para el año 2012 de USD 28.125 por metro cuadrado. Este valor se utilizó para proyectar las ventas anuales de cada tienda de 50 m<sup>2</sup> en USD 1.406.250.

Los ingresos proyectados depende de la cantidad de tiendas en funcionamiento el cual es proyectado en función del plan de aperturas de tiendas detallado en la Tabla 11 dentro del punto “8. PLAN DE OPERACIONES”. Este plan considera que, dado los trámites requeridos para iniciar operaciones, la primera tienda estaría operativa a inicios del segundo año de operaciones.

Finalmente, al proyectar las ventas de cada sucursal se estimó que las ventas de cada sucursal en operación aumentarían a una tasa compuesta de un 10% cada año, a fin de reflejar las proyecciones de crecimiento del mercado, el mayor conocimiento de los productos de la marca y los efectos acumulativos de la fidelización realizada entre los consumidores habituales de cada tienda.

En la tabla a continuación se detallan los ingresos totales proyectados en base al plan de expansión antes señalado, indicando la participación de mercado resultante según las proyecciones de venta de Euromonitor para el mercado de Cosméticos Premium en Brasil.

**TABLA 13**

Proyecciones de Ventas netas THEFACESHOP Brasil (en miles de dólares)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Venta Cosméticos Premium en Brasil (M USD)	1.351.811	1.437.173	1.520.485	1.608.627	1.701.878	1.800.534
Tiendas THEFACESHOP en operación	0	3	8	16	29	45
Venta Anual THEFACESHOP Brasil (M USD)	0	4.219	11.672	24.089	44.779	71.757
Market Share THEFACESHOP Brasil	0,00%	0,29%	0,77%	1,50%	2,63%	3,99%
Venta Anual promedio por local		1.406	1.459	1.506	1.544	1.595
Venta mensual promedio por local (M USD)		117	122	125	129	133

Fuente: Elaboración propia y Euromonitor International. Beauty and Personal Care in Brazil (2013)

<sup>68</sup> L’Oréal. Announces the acquisition by The Body Shop of a majority stake in Emporio Body Store, (2013)

Respecto a la factibilidad de realizar las ventas proyectadas, se adjunta el siguiente análisis respecto a la cantidad de transacciones requeridas. El supuesto es que el ticket promedio será de USD 40. Este ticket promedio guarda relación con la lista de precios del fabricante y precios de venta proyectados.<sup>69</sup>

#### **TABLA 14**

Análisis de ventas necesarias por tienda para conseguir las ventas proyectadas

Venta mensual promedio por local	117.188 Dólares
Horas de atención por local	11 Horas
Días de atención en un mes	30 Días
Ticket promedio	40 Dólares / venta
Transacciones mensuales necesarias (clientes)	2.930 Transacciones / mes
Transacciones diarias necesarias	98 Transacciones / día
Transacciones por hora necesarias	8,9 Transacciones / hora
Tiempo entre transacciones	6,8 Minutos / transacción

Fuente: Elaboración propia

Considerando el alto nivel de tráfico de los malls considerados para la apertura de locales comerciales no parece ser una inalcanzable el realizar 2.930 transacciones mensuales o 98 ventas diarias, lo que equivale a 8,9 transacciones por hora.

Para contrastar este análisis con la evidencia empírica en el caso del mercado chileno, el cual tiene algunas similitudes con el brasileño, se realizó una visita a terreno al Mall Parque Arauco durante la tercera semana de Junio del 2014 a fin de contabilizar la cantidad de transacciones por hora promedio realizadas en la tienda de cosméticos DBS Beauty Store, Local 122 C, Primer Nivel, la cual tiene un mix de productos, segmento de clientes, rango de precio y tamaño de tienda similares a las que tendría THEFACESHOP Brasil. Se realizó una medición de 2 horas durante un día de semana (miércoles) y en un día fin de semana (domingo), tanto en horarios de baja demanda (11 AM a 1 PM) como de alta demanda (6 PM a 8 PM).

En la Tabla 15 se presentan las mediciones realizadas y la extrapolación a un promedio semanal, suponiendo que todos los días de L-V de la semana y días de fin de semana son similares entre sí, y que un día tiene en promedio un 60% de horas de baja demanda y un 40% de horas de alta demanda.

La evidencia empírica indica que podría ser factible para las tiendas de THEFACESHOP Brasil alcanzar un promedio de 8,9 transacciones por hora en el caso de estar en un mall con condiciones similares dado que el promedio anual podría ser mayor considerando el fuerte incremento que tienen las ventas de cosmetología en períodos previos a eventos como Navidad y el Día de la Madre.

<sup>69</sup> Extracto de la lista de precios en reales y dólares disponible en ANEXO F

**TABLA 15**

Transacciones por hora medidas en tienda DBS Beauty Store en Parque Arauco

	Hora Baja	Hora Alta	Promedio Diario
Ponderación	60%	40%	100%
Transacciones Día Semana	5	12,5	8
Transacciones Día Fin de Semana	9,5	15	11,7
<b>Promedio Transacciones Semanal</b>			<b>9,1</b>

Fuente: Elaboración propia

### 10.3. Costos e Inversiones proyectados

La estructura física de la compañía en Brasil considera una oficina central que funcionará al mismo tiempo como bodega central de los productos a comercializar los que serán distribuidos mediante un furgón para lo cual se contratará un chofer y un peoneta. Esta oficina coordinará las actividades de las diferentes tiendas de la cadena comercial.

A continuación se detallan los costos e inversiones planificadas.

**TABLA 16**

Inversión para inicio de operaciones y equipamiento oficina central (en USD)

Inversión inicial	Valor Unitario	Cantidad	Total
Constitución Legal y Permisos	1.000	1	1.000
Viaje a Seúl por 1 semana para firmar contrato	3.750	2	7.500
Viaje a Seúl por 1 semana para capacitar al Gerente General y Gerente Comercial	3.750	2	7.500
Mes de garantía por arriendo oficina <sup>70</sup>	1.100	1	1.100
Registro de cosméticos en ANVISA	30	164	4.920
Costos reclutamiento y selección	8.000	1	8.000
Computadores	650	12	7.800
Impresora multifuncional	250	1	250
Centralita telefónica VOIP	1.000	1	1.000
Teléfonos para anexos	100	12	1.200
Escritorios y sillas	300	12	3.600
Módulos puestos de trabajo	400	12	4.800
Habilitación Bodega	2.500	1	2.500
Sitio Web	2.000	1	2.000
<b>Total</b>			<b>53.170</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>70</sup> Cotización arriendo de casa en Sao Paulo como oficina y bodega central disponible en ANEXO I



**TABLA 17**

Inversiones adicionales para operaciones y equipamiento oficina central (en USD)

Inversiones Adicionales	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Furgones Renault Kangoo <sup>71</sup>		14.000			28.000		
Computadores					2.600		
Teléfonos para anexos					400		
Escritorios y sillas					1.200		
Módulos puestos de trabajo					1.600		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>14.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 18**Inversión requerida por cada sucursal de 50 m<sup>2</sup> (en USD)

Inversión inicial	Valor Unitario	Cantidad	Total
Pago derecho de uso local ("luva") <sup>72</sup>	50.000	1	50.000
Habilitación Local Comercial	15.000	1	15.000
Mes de garantía por arriendo local <sup>73</sup>	65	50	3.250
Compra de muebles a franquicia <sup>74</sup>	22.500	1	22.500
Armado de muebles	1.500	1	1.500
Computador y POS	1.000	2	2.000
Teléfonos para anexos VOIP	100	1	100
<b>Total</b>			<b>94.350</b>

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 19**

Gastos fijos operacionales anuales oficina central (en USD)

Costos Fijos	Valor Mes	Total Anual
Arriendo mensual oficina con bodega <sup>75</sup>	1.100	13.200
Gastos servicios electricidad, agua, gas	300	3.600
Telefonía fija, Internet	200	2.400
Licencias Microsoft Office 365	100	1.200
Software de Contabilidad y ERP	450	5.400
Alarmas y seguros	300	3.600
Hosting sitio web y correos	30	360
Combustible furgón	150	1.800
Insumos de oficina y aseo	100	1.200
<b>Total</b>	<b>2.730</b>	<b>32.760</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>71</sup> Cotización disponible en ANEXO N<sup>72</sup> Pago único para tener derecho al arriendo por un plazo asegurado, según The Brazil Business (Utsumi, 2014)<sup>73</sup> Valor de arriendo mensual según The Brazil Business (Utsumi, 2014)<sup>74</sup> Requerimiento imposto por la Franquicia. Costo aproximado USD 15.000 FOB por tienda. Se aplica recargo de un 50% por los costos logísticos e impuestos de importación<sup>75</sup> Cotización arriendo de casa para uso como oficina y bodega central disponible en ANEXO I

**TABLA 20**

Gastos fijos operacionales anuales por cada sucursal (en USD)

Costos Fijos	Valor Mes	Total Anual
Arriendo mensual local 50 m <sup>2</sup> en mall <sup>76</sup>	3.250	39.000
Gastos electricidad	750	9.000
Telefonía fija, Internet	150	1.800
Insumos (boletas, etiquetas, aseo, etc.)	100	1.200
Licencia Microsoft Office 365	15	180
<b>Total</b>	<b>4.265</b>	<b>51.180</b>

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 21**

Sueldos fijos anuales para oficina central primeros 3 años (en USD)

Cargo	Sueldo (BRL)	Costo Mensual Empresa (USD)	Cantidad	Total Anual
Gerente General	18.000	14.400	1	201.600
Gerente Comercial	12.000	9.600	1	134.400
Gerente de Operaciones	9.000	7.200	1	100.800
Gerente de Contabilidad y Finanzas	8.000	6.400	1	89.600
Subgerente de Marketing	7.000	5.600	1	78.400
Subgerente de Tiendas	6.000	4.800	1	67.200
Jefe de Personal	5.500	4.400	1	61.600
Jefe de Bodega	4.000	3.200	1	44.800
Asistente de Gerencia	3.500	2.800	1	39.200
Químico Farmacéutico (externo)	3.500	2.800	1	39.200
Asistente de Comex	4.000	3.200	1	44.800
Asistente de Contabilidad	2.500	1.700	1	23.800
Chofer furgón	1.500	1.020	1	14.280
Peoneta furgón	800	544	1	7.616
Abogado (externo)	3.000	2.040	1	28.560
Informático (externo)	2.000	1.360	1	19.040
<b>Total Sueldos</b>		<b>71.064</b>		<b>994.896</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>76</sup> Valor según estudio de The Brazil Business (Utsumi, 2014)

**TABLA 22**

Sueldos fijos anuales para oficina central desde el año 4 (en USD)

Cargo	Sueldo (BRL)	Costo Mensual Empresa (USD)	Cantidad	Total Anual
Gerente General	18.000	14.400	1	201.600
Gerente Comercial	12.000	9.600	1	134.400
Gerente de Operaciones	9.000	7.200	1	100.800
Gerente de Desarrollo	8.500	6.800	1	95.200
Gerente de Contabilidad y Finanzas	8.000	6.400	1	89.600
Subgerente de Marketing	7.000	5.600	1	78.400
Subgerente de Tiendas	6.000	4.800	1	67.200
Jefe de Personal	5.500	4.400	1	61.600
Jefe de Bodega	4.000	3.200	1	44.800
Jefe de Visual	3.000	2.040	1	28.560
Asistente de Gerencia	3.500	2.800	1	39.200
Químico Farmacéutico (externo)	3.500	2.800	1	39.200
Asistente de Comex	4.000	3.200	1	44.800
Asistente de Operaciones Tiendas	2.500	1.700	1	23.800
Asistente de Contabilidad	2.500	1.700	1	23.800
Asistente de Personal	2.000	1.360	1	19.040
Chofer furgón	1.500	1.020	3	42.840
Peoneta furgón	800	544	3	22.848
Operario Bodega	800	544	2	15.232
Abogado (externo)	3.000	2.040	1	28.560
Informático (externo)	2.000	1.360	1	19.040
<b>Total Sueldos</b>		<b>69.108</b>		<b>1.220.520</b>

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 23**Sueldos fijos anuales por cada tienda (en USD) <sup>77</sup>

Cargo	Sueldo (BRL)	Costo Mensual Empresa (USD)	Cantidad	Total Anual
Jefe de Tienda (*)	5.000	4.000	1	56.000
Vendedora (*)	3.000	2.040	3	85.680
<b>Total Sueldos</b>		<b>0</b>		<b>141.680</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>77</sup> Costo anual considera impuestos y 14 sueldos en base a la legislación (análisis PESTEL)

#### 10.4. Depreciación de activos

Dado que la depreciación de los activos afecta la utilidad contable y tributación anual, es un elemento a considerar para efectos del análisis financiero. Se consideró en el análisis la actual legislación de Brasil, la cual considera diferentes plazos de depreciación lineal, sin valor residual. Más detalles en el punto “6.1.3.6. Legal” del análisis PESTEL.

**TABLA 24**

Depreciación de activos (en USD)

	Valor Activos	Vida Útil	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Activos Oficina Central</b>								
Computadores	7.800	5	780	1.560	1.560	2.080	2.080	1.300
Impresora multifuncional	250	5	25	50	50	50	50	25
Centralita telefónica	1.000	5	100	200	200	200	200	100
Teléfonos para anexos	1.200	5	120	240	240	320	320	200
Escritorios y sillas	3.600	10	360	360	360	480	480	480
Módulos puestos de trabajo	4.800	10	480	480	480	640	640	640
Habilitación Bodega	2.500	10	250	250	250	250	250	250
Furgones Renault Kangoo	14.000	4	0	3.500	3.500	10.500	10.500	7.000
<b>Total Activos Oficina Central</b>	<b>35.150</b>		<b>2.115</b>	<b>6.640</b>	<b>6.640</b>	<b>14.520</b>	<b>14.520</b>	<b>9.995</b>
<b>Activos Sucursales</b>								
<b>N° de Sucursales</b>			<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>45</b>
Habilitación Sucursal	15.000	10	0	4.500	12.000	24.000	43.500	67.500
Muebles de tienda	22.500	10	0	6.750	18.000	36.000	65.250	101.250
Computador y POS	2.000	5	0	1.200	3.200	6.400	11.600	18.000
Teléfonos para anexos	100	5	0	60	160	320	580	900
<b>Total Activos Sucursales</b>			<b>0</b>	<b>12.510</b>	<b>33.360</b>	<b>66.720</b>	<b>120.930</b>	<b>187.650</b>
<b>Total Depreciación</b>			<b>2.115</b>	<b>19.150</b>	<b>40.000</b>	<b>81.240</b>	<b>135.450</b>	<b>197.645</b>

Fuente: Elaboración propia

La apertura de nuevas sucursales y compra de vehículos de distribución producto de la expansión geográfica aumenta el total de depreciación anual durante la vida contable de estos activos.

## 10.5. Estado de resultado y flujo de caja libre

En la tabla a continuación se presentan los flujos proyectados para THEFACESHOP Brasil en un horizonte de 6 años.

**TABLA 25**

Estado de resultados y flujo de capital libre (en US)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos por Ventas		-	4.218.750	11.671.875	24.089.063	44.779.219	71.757.141
Aporte marca para publicidad (3% de compras)		-	20.499	56.713	117.047	217.578	348.662
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>-</b>	<b>4.239.249</b>	<b>11.728.588</b>	<b>24.206.109</b>	<b>44.996.797</b>	<b>72.105.802</b>
<b>COSTOS</b>							
Costo de venta de cosméticos		-	(1.290.234)	(3.569.648)	(7.367.238)	(13.694.978)	(21.945.726)
Impuestos PIS + COFINS (1,65%+6,6%)		-	(348.047)	(962.930)	(1.987.348)	(3.694.286)	(5.919.964)
Comisión de vendedores (2%)		-	(84.375)	(233.438)	(481.781)	(895.584)	(1.435.143)
Comisión Tarjetas 60% ventas (15%)		-	(37.969)	(105.047)	(216.802)	(403.013)	(645.814)
Bonos por cumplimiento de metas			(39.900)	(50.400)	(67.200)	(94.500)	(128.100)
<b>Subtotal Costos variables</b>		<b>-</b>	<b>(1.800.525)</b>	<b>(4.921.463)</b>	<b>(10.120.369)</b>	<b>(18.782.361)</b>	<b>(30.074.747)</b>
Sueldos oficina central		(497.448)	(994.896)	(994.896)	(1.220.520)	(1.220.520)	(1.220.520)
Gastos fijos operación oficina central		(16.380)	(32.760)	(32.760)	(32.760)	(32.760)	(32.760)
Sueldos sucursales		-	(425.040)	(1.133.440)	(2.266.880)	(4.108.720)	(6.375.600)
Gastos fijos operación sucursales		-	(153.540)	(409.440)	(818.880)	(1.484.220)	(2.303.100)
Gastos de publicidad (10% 2016-18, luego 15%)		-	(421.875)	(1.167.188)	(2.408.906)	(6.716.883)	(10.763.571)
<b>Subtotal Costos Fijos</b>		<b>(513.828)</b>	<b>(2.028.111)</b>	<b>(3.737.724)</b>	<b>(6.747.946)</b>	<b>(13.563.103)</b>	<b>(20.695.551)</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>(513.828)</b>	<b>(3.828.636)</b>	<b>(8.659.186)</b>	<b>(16.868.315)</b>	<b>(32.345.463)</b>	<b>(50.770.298)</b>
<b>EBITDA</b>		<b>(513.828)</b>	<b>410.613</b>	<b>3.069.402</b>	<b>7.337.794</b>	<b>12.651.334</b>	<b>21.335.505</b>
Depreciación		(2.115)	(19.150)	(40.000)	(81.240)	(135.450)	(197.645)
Gastos Financieros		-	-	-	-	-	-
<b>EBIT</b>		<b>(515.943)</b>	<b>391.463</b>	<b>3.029.402</b>	<b>7.256.554</b>	<b>12.515.884</b>	<b>21.137.860</b>
Utilidad Acumulada		(515.943)	(124.480)	2.904.921	10.161.475	22.677.359	43.815.218
Impuesto base (15%)		-	-	(454.410)	(1.088.483)	(1.877.383)	(3.170.679)
Impuesto recargo utilidades sobre BRL 240.000 (9%)		-	-	(252.384)	(644.031)	(1.117.370)	(1.893.348)
Impuesto contribución social (9%)		-	(24.662)	(272.646)	(653.090)	(1.126.430)	(1.902.407)
<b>Utilidad después de impuesto</b>		<b>(515.943)</b>	<b>366.800</b>	<b>2.049.961</b>	<b>4.870.950</b>	<b>8.394.701</b>	<b>14.171.425</b>
Depreciación		2.115	19.150	40.000	81.240	135.450	197.645
Inversiones varias	(53.170)	(14.000)	-	-	(33.800)	-	-
Inversión Activos Fijos nuevas tiendas	(283.050)	(471.750)	(754.800)	(754.800)	(1.226.550)	(1.509.600)	(1.792.650)
Activo Circulante	85.411	236.303	487.694	906.576	1.452.757	2.001.412	
Pasivo Circulante	(349.438)	(966.780)	(1.995.294)	(3.709.056)	(5.943.634)	(8.188.334)	
Inversión en Capital de Trabajo	(264.028)	(466.449)	(777.122)	(1.294.881)	(1.688.397)	(1.696.045)	
<b>Flujo de Caja Libre (FCL)</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(1.074.906)</b>	<b>(552.249)</b>	<b>558.039</b>	<b>2.396.960</b>	<b>5.332.154</b>	<b>10.880.375</b>
<b>Flujo de Caja Libre Acumulado</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(1.128.076)</b>	<b>(1.680.325)</b>	<b>(1.122.285)</b>	<b>1.274.674</b>	<b>6.606.828</b>	<b>17.487.204</b>
<b>FCL + Valor Terminal</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(1.074.906)</b>	<b>(552.249)</b>	<b>558.039</b>	<b>2.396.960</b>	<b>5.332.154</b>	<b>68.002.345</b>
<b>FCL Acumulado + Valor Terminal</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(1.128.076)</b>	<b>(1.680.325)</b>	<b>(1.122.285)</b>	<b>1.274.674</b>	<b>6.606.828</b>	<b>74.609.173</b>

Fuente: Elaboración propia

### 10.5.1. Consideraciones y Supuestos

- En base a la carta Gantt del punto “8.1. Programa de implementación y puesta en marcha” la oficina central estará operativa a mediados del año 2015, por lo que se consideró sólo 6 meses para los gastos de operación del primer año.
- El ítem “Inversión en Activos Fijos varios” corresponde a las inversiones iniciales de la Tabla 16 “Inversión para inicio de operaciones y equipamiento oficina central” y las inversiones posteriores de la Tabla 17 “Inversiones adicionales para operaciones y equipamiento oficina central”.
- El ítem “Inversión Activos fijos nuevas tiendas” corresponde al total de inversiones requeridas para las aperturas de las tiendas en base a la inversión individual detallado en la Tabla 18 “Inversión requerida por cada sucursal de 50 m<sup>2</sup>”. Para simplificar el análisis la inversión y apertura de las tiendas sería el último día de cada año respectivo por lo cual los ingresos se percibirían al año siguiente.
- El precio de venta en promedio será de 3 veces el costo unitario de los productos incluyendo los impuestos a la importación y a la venta (PIS + COFINS). Esto implica que el costo de venta variable será en promedio un 30,58% de los ingresos brutos por ventas.
- La inversión anual en marketing será de un 10% de las ventas netas del período 2016 a 2018. Posteriormente será de un 15%. Este monto es en parte financiado por el aporte del 3% de las compras realizadas a la franquicia (en base al costo FOB).<sup>78</sup>
- Se considera que en un 70% de las ocasiones el jefe de tienda, el gerente comercial y el gerente general consiguen ganarse los bonos por cumplimiento de resultados.<sup>79</sup>
- Se considera que un 60% de las transacciones serán mediante tarjetas de débito o crédito. Según el sitio web [www.allpago.com](http://www.allpago.com) la comisión para el Retail es de un 1,5%.
- En relación al activo circulante, está considerado que la franquicia da un plazo de pago de 45 días, con lo cual se considera como crédito 1,5/12 del costo de venta del año siguiente. Las tiendas tienen que cargar el inventario al momento de su apertura lo que para efectos del análisis se considera a fines de cada año.
- En relación al pasivo circulante, se estima que el “lead time” para el transporte de la mercadería sería de 1,25 meses: 1 mes para la importación por barco y 1 semana para la distribución a tiendas. A fin de contar con el stock suficiente para reponer oportunamente se planifica contar con 2 meses de inventario. Dado que para simplificar el análisis se estima que la apertura de las tiendas es el último día de cada año, se requiere en promedio un capital de trabajo adicional de 3,25 meses del costo de las ventas proyectadas para el año siguiente.
- Se aplicaron las tasas de impuestos corporativos de acuerdo al punto “6.1.3.6. Legal” del análisis PESTEL, aplicando como crédito por las pérdidas de ejercicios anteriores de hasta un 30% de las base tributaria imponible.

<sup>78</sup> Según ejecutivo de la franquicia

<sup>79</sup> Para más detalles consultar el punto 9.5. Remuneración y Dotación de Cargos

## 10.6. Evaluación y análisis económico

**TABLA 26**

Principales indicadores del análisis económico. Escenario normal (en USD)

Tasa de Retorno Requerida	25,0%
Tasa de crecimiento para perpetuidad	5,0%
Valor Terminal	57.121.970
VPN Flujo de Caja Libre	4.600.442
VPN Valor Terminal	14.974.182
VPN Total (Flujo de caja libre + Valor Terminal)	19.574.624
TIR Flujo de Caja Libre	85,9%
TIR Total (Flujo de caja libre + Valor Terminal)	134,0%
Payback	Año 4
Capital Total Requerido	1.680.325
Break Even	Año 2

Fuente: Elaboración propia

### 10.6.1. Capital Total Requerido

La inversión inicial es de 53 mil dólares pero para poder llevar a cabo este proyecto, en el escenario normal, se estima un requerimiento de capital máximo de 1,68 millones de dólares en el año 2.

### 10.6.2. Valor Presente Neto

Para efectos del valor terminal, determinado a partir del flujo del año 6, se consideró un crecimiento perpetuo de un 5% anual, el cual corresponde a las proyecciones de Euromonitor para los años posteriores al período del estudio.

Tal como se presenta en la Tabla 26, en el escenario normal el Valor Presente Neto de los flujos de los primeros 6 años es de 4,6 millones de dólares aproximadamente. Considerando el valor terminal de los flujos posteriores el Valor Presente Neto de todos los flujos es de 19,57 millones de dólares aproximadamente.

### 10.6.3. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) del flujo de caja libre es de 85,9% y la TIR total del proyecto, incluyendo el valor terminal, es de 134%.

### 10.6.4. Payback

El Payback de la inversión total necesaria de 1,68 millones de dólares ocurriría al 4to año de operación.

### 10.6.5. Break Even

El punto de equilibrio o “Break Even” se consigue en el escenario normal en el 2015, al segundo año de operación (primer año de operación de las primeras 3 tiendas).

En el escenario normal las ventas estimadas del segundo año son de 4,2 millones de dólares, con 3 sucursales en funcionamiento.

Para llegar al punto de equilibrio (EBIT=0), se requiere durante el segundo año una venta anual de la cadena de 3,377 millones de dólares lo que equivale a una venta mensual promedio para cada una de las 3 tiendas de 93.797 dólares. Esto equivale a 7,1 transacciones por hora o 2.345 transacciones mensuales por tienda, con el supuesto de un ticket promedio de USD 40.

#### **TABLA 27**

Análisis de ventas necesarias por tienda para conseguir Break Even con 3 tiendas

Venta mensual promedio por local	93.797 dólares
Horas de atención por local	11 horas
Días de atención en un mes	30 días
Ticket promedio	40 dólares/venta
Transacciones mensuales necesarias (clientes)	2.345 transacciones/mes
Transacciones diarias necesarias	78,2 transacciones/día
Transacciones por hora necesarias	7,1 transacciones/hora
Tiempo entre transacciones	8,4 minutos/transacción

Fuente: Elaboración propia

### 10.7. Análisis de Riesgo

#### 10.7.1. Variable Ventas

Se realizó un análisis de sensibilidad considerando variaciones en las ventas netas proyectadas.

En el escenario pesimista se consideró un nivel de ventas un 25% menor que el proyectado para todos los años en el escenario base o normal. En la tabla a continuación se presentan los principales indicadores resultantes. Para un detalle de los flujos consultar el ANEXO K.



**TABLA 28**

Principales indicadores del análisis económico. Escenario pesimista (en USD)

Tasa de Retorno Requerida	25,0%
Tasa de crecimiento para perpetuidad	5,0%
Valor Terminal	31.739.536
VPN Flujo de Caja Libre	1.172.182
VPN Valor Terminal	8.320.329
VPN Total (Flujo de caja libre + Valor Terminal)	9.492.512
TIR Flujo de Caja Libre	44,0%
TIR Total (Flujo de caja libre + Valor Terminal)	94,6%
Payback	Año 5
Capital Total Requerido	2.141.765
Break Even	Año 3

Fuente: Elaboración propia

En el escenario optimista se consideró un volumen de ventas un 25% mayor que el proyectado en el escenario normal. En la tabla a continuación se presentan los principales indicadores resultantes. Para un detalle de los flujos consultar el ANEXO L.

**TABLA 29**

Principales indicadores del análisis económico. Escenario optimista (en USD)

Tasa de Retorno Requerida	25,0%
Tasa de crecimiento para perpetuidad	5,0%
Valor Terminal	82.504.403
VPN Flujo de Caja Libre	7.954.043
VPN Valor Terminal	21.628.034
VPN Total (Flujo de caja libre + Valor Terminal)	29.582.077
TIR Flujo de Caja Libre	115,6%
TIR Total (Flujo de caja libre + Valor Terminal)	161,4%
Payback	Año 4
Capital Total Requerido	1.490.074
Break Even	Año 2

Fuente: Elaboración propia

### 10.7.2. Variable Sucursales

Se realizó un análisis de sensibilidad considerando que no fuese factible seguir el plan de apertura de las 64 sucursales dentro de los primeros seis años. Se evaluó el escenario pesimista de una caída de un 50% en el total de aperturas realizadas.

En la tabla a continuación se presentan los principales indicadores resultantes. Para un detalle de los flujos consultar el ANEXO M.

**TABLA 30**

Plan de aperturas THEFACESHOP Brasil de sucursales por año y ciudad. Escenario de apertura de sólo 1/2 de las tiendas planificadas en el escenario normal

Año	Aperturas			Total Aperturas (fines del año)	Total Sucursales Operativas (todo el año)
	Sao Paulo	Rio de Janeiro	Brasilia		
1	2			2	0
2	2			2	2
3	3	1		4	4
4	3	2	2	7	8
5	3	3	2	8	15
6	3	3	3	9	23

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 31**

Principales indicadores del análisis económico. Escenario apertura sólo 1/2 de las tiendas del escenario normal (en USD)

Tasa de Retorno Requerida	25,0%
Tasa de crecimiento para perpetuidad	5,0%
Valor Terminal	28.147.468
VPN Flujo de Caja Libre	1.413.474
VPN Valor Terminal	7.378.690
VPN Total (Flujo de caja libre + Valor Terminal)	8.792.164
TIR Flujo de Caja Libre	52,9%
TIR Total (Flujo de caja libre + Valor Terminal)	101,9%
Payback	Año 5
Capital Total Requerido	1.408.047
Break Even	Año 3

Fuente: Elaboración propia

### 10.7.3. Conclusiones respecto del análisis de sensibilidad

En el caso de una caída de un 25% de las ventas el Valor Presente Neto Total sería todavía positivo, de un valor 9,5 millones de dólares aproximadamente considerando una tasa de descuento de un 25%. Se recuperaría la inversión en el quinto año de operaciones bajando la TIR Total de 134% a 94,6%. Adicionalmente el requerimiento de capital máximo aumentaría de 1,68 millones, en el segundo año, a 2,14 millones de dólares en el tercer año.

En el caso de un aumento de un 25% de las ventas el Valor Presente Neto Total sería de 29,6 millones de dólares considerando una tasa de descuento de un 25%. Se

recuperaría la inversión en el cuarto año de operaciones aumentando la TIR Total de 134% a 161,4%. Adicionalmente el requerimiento de capital máximo disminuiría de 1,68 millones, en el segundo año, a 1,49 millones de dólares.

Finalmente, respecto al escenario de que se consiguiese sólo ejecutar el 50% de las aperturas de las sucursales planificadas, el Valor Presente Neto Total sería positivo, por 8,79 millones de dólares considerando una tasa de descuento de un 25%. Se recuperaría la inversión en el quinto año de operaciones bajando la TIR Total de 134% a 101,9%. Adicionalmente el requerimiento de capital máximo disminuiría de 1,68 millones, en el segundo año, a 1,41 millones de dólares en el tercer año.

## 11. CONCLUSIONES

Al aplicar la metodología definida para conseguir los objetivos de este plan de negocios destacan los siguientes aspectos a considerar:

Existe un alto crecimiento como también una alta competitividad de la industria brasileña de cosméticos naturales, con un gran interés de ingreso a este mercado por nuevos actores. No obstante aún hay espacio para el ingreso y comercialización de los productos de la franquicia en el segmento Premium, categoría para la cual se proyectan ventas de USD 1.351 millones durante el año 2015.

Para alcanzar la meta propuesta de un 4% de participación de mercado se propone un plan de apertura durante los primeros 6 años de 64 sucursales de 50 metros cuadrados cada una en los principales malls del país. El foco sería en las ciudades de mayor población e ingreso per cápita de Brasil, con la siguiente prioridad: Sao Paulo, Rio de Janeiro y Brasilia.

En términos de la evaluación económica realizada, el proyecto presenta buenos indicadores. En el escenario base, se recuperaría la inversión en el cuarto año, obteniendo un valor presente neto (VPN) de USD 19,57 millones y una tasa interna de retorno (TIR) de 134%.

Al realizar los análisis de sensibilidad, el proyecto tendría un VPN positivo, incluso con una caída en las ventas de un 25% respecto al escenario base o en el caso de que la planificación de apertura de tiendas se pueda ejecutar sólo en un 50%.

El capital necesario para la ejecución de este plan de negocios es significativo, estimándose de hasta USD 2,14 millones:

- El requerimiento de capital es de USD 1,68 millones en el escenario normal.
- USD 2,14 millones en el escenario pesimista, que considera 25% menos de ventas.
- USD 1,49 millones en el escenario optimista, que considera 25% más de ventas.
- USD 1,41 millones en el caso de poder abrir sólo la mitad de las 64 tiendas planificadas.

Si bien la rentabilidad del proyecto es alta, no hay que minimizar la alta competitividad de esta industria y los riesgos involucrados en los eventos críticos para el éxito de este plan de negocios:

- Se requiere conseguir un alto capital de trabajo, lo que puede desincentivar a los potenciales inversionistas, en especial dado la reciente inestabilidad política y mayor incertidumbre respecto a la economía en Brasil.
- Se requiere la firma un contrato con la franquicia que permita asegurar la exclusividad en el mercado local.

- Hay que lidiar con una alta burocracia para iniciar las actividades comerciales, importar los productos y registrar cada cosmético que se desee comercializar en el Ministerio de Salud.
- Se debe posicionar efectivamente la calidad y beneficios de los productos de la franquicia THEFACESHOP dentro de la categoría de cosméticos naturales Premium a fin de poder hacer frente a la alta competencia y carga tributaria que tendrían que enfrentar, las cuales obligan a participar en el segmento de precios altos.
- Se requiere arrendar y habilitar 64 locales comerciales en forma oportuna, en una buena ubicación y a un precio razonable, lo cual podría ser difícil de ejecutar si hay un exceso de demanda en los malls de Sao Paulo, Rio de Janeiro o Brasilia.

En base a lo anterior, se recomienda la inversión en este proyecto dado que existe un gran potencial la comercialización exitosa los productos cosméticos naturales de la empresa THEFACESHOP en el mercado brasileño. La oportunidad está respaldada por los análisis estratégicos, como por la evaluación económica realizada y el interés mostrado por la franquicia de participar de este mercado.

Dentro de los primeros pasos a seguir antes de buscar financiamiento para ejecutar este Plan de Negocios se recomienda realizar una visita a las ciudades de Sao Paulo, Rio de Janeiro y Brasilia, a fin de validar la información recabada para la confección de este documento como son los principales costos, la disponibilidad de locales idóneos de 50 metros cuadrados, etc. Se recomienda la visita acompañado de muestras de productos de la franquicia que permitan llevar a cabo investigaciones de Marketing en terreno como focus groups y encuestas de opinión. Esto permitirá validar “in situ” el potencial de los productos, la intención de pago de los consumidores y la cantidad de transacciones diarias esperables en una tienda similar, disminuyendo la incertidumbre ante las variables involucradas y facilitando la toma de decisión por parte de potenciales inversionistas. Una vez conseguido el financiamiento necesario, el siguiente paso debiese ser ir a Corea del Sur a fin de establecer relaciones directas con la franquicia que permitan conseguir un contrato de exclusividad para la comercialización de sus productos en Brasil.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

**Berezin, Dan. 2014.** Brasil: de los BRICS a los BIITS, la economía enfrenta un año cuesta arriba. *Pulso*. [En línea] Enero de 2014. [Citado el: 25 de Agosto de 2014.] <http://www.pulso.cl/noticia/economia/internacional/2014/01/9-36569-9-brasil-de-los-brics-a-los-biits-la-economia-enfrenta-un-ano-cuesta-arriba.shtml>.

**Brazil Consulting.** Brazilian Taxes. *Brazil-Help*. [En línea] [Citado el: 12 de Agosto de 2014.] <http://www.brazil-help.com/taxes.htm>.

**BundleTech.** Import duty & taxes when importing into Brazil. *Duty Calculator*. [En línea] [Citado el: 10 de Septiembre de 2014.] <http://www.dutycalculator.com/country-guides/Import-duty-taxes-when-importing-into-Brazil/>.

**Cha, Frances. 2013.** 10 cosas que Corea del Sur hace mejor que cualquier otro país. *CNN Español*. [En línea] 28 de Noviembre de 2013. [Citado el: 5 de Junio de 2014.] <http://cnnespanol.cnn.com/2013/11/28/10-cosas-que-corea-del-sur-hace-mejor-que-cualquier-otro-pais/>.

**Credit Suisse. 2012.** Brazilian Shopping Malls. *Credit Suisse Research & Analytics*. [En línea] 26 de Febrero de 2012. [Citado el: 3 de Septiembre de 2014.] [https://doc.research-and-analytics.csfb.com/docView?document\\_id=950363251&serialid=%2bBjiPU32Is0guuPL4o9LDLNwiDrwrANchC%2bzYUFjS5l%3d](https://doc.research-and-analytics.csfb.com/docView?document_id=950363251&serialid=%2bBjiPU32Is0guuPL4o9LDLNwiDrwrANchC%2bzYUFjS5l%3d).

**Damodaran, Aswath. 2014.** Betas by Sector. *Damodaran Online*. [En línea] Enero de 2014. [Citado el: 6 de Octubre de 2014.] [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html).

—. 2014. Country Default Spreads and Risk Premiums. *Damodaran Online*. [En línea] Enero de 2014. [Citado el: 6 de Octubre de 2014.] [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html).

**Deloitte. 2014.** Taxes and Contributions. *Doing Business in Brazil*. [En línea] 2014. [Citado el: 10 de Septiembre de 2014.] <http://www.deloitte.dbbrazil.com.br/show.aspx?idCanal=8hHo0x0rj82lLoheU0ETGA==>.

**Dinero.com. 2014.** Brasil vs México – Las estrellas. *Dinero.com*. [En línea] 17 de Junio de 2014. [Citado el: 25 de Agosto de 2014.] <http://www.dinero.com/imprimir/197565>.

**Euromonitor International. 2013.** *Beauty and Personal Care in Brazil*. s.l. : Euromonitor International, 2013.

—. 2014. *Brazil Country Pulse*. s.l. : Euromonitor International, 2014.

—. 2013. *Brazil in 2030 - The Future Demographic*. s.l. : Euromonitor International, 2013.

—. 2010. *Brazil Key Player in Beauty and Personal Care*. s.l. : Euromonitor International, 2010.

—. 2014. *Brazilian Consumers in 2020 - A look into the Future*. s.l. : Euromonitor International, 2014.

- . **2012.** *Certified Organic moving beyond Food and Drink (Part 3)*. s.l. : Euromonitor International, 2012.
- . **2013.** *Color Cosmetics in Brazil*. s.l. : Euromonitor International, 2013.
- . **2014.** *Consumer lifestyles in Brazil*. s.l. : Euromonitor International, 2014.
- . **2009.** *Natural and organic cosmetics need to formalise in order to grow*. s.l. : Euromonitor International, Febrero de 2009.
- . **2014.** *Retailing in Brazil*. s.l. : Euromonitor International, 2014.
- . **2013.** *Skin Care in Brazil*. s.l. : Euromonitor International, 2013.
- Fusion Media Limited.** Brazil 10-Year Bond Yield. *Investing.com*. [En línea] [Citado el: 6 de Octubre de 2014.] <http://www.investing.com/rates-bonds/brazil-10-year-bond-yield>.
- IBGE. 2008.** Unidades territoriais de nível municipal. [En línea] 2008. [Citado el: 25 de Agosto de 2014.] <http://ibge.gov.br>.
- La Tercera. 2010.** Cosmética Verde. *Revista Mujer*. [En línea] 31 de 10 de 2010. [Citado el: 10 de Abril de 2014.] [http://www.revistamujer.cl/2010/10/31/01/contenido/1\\_1555\\_9.shtml](http://www.revistamujer.cl/2010/10/31/01/contenido/1_1555_9.shtml).
- LG Household & Health Care. 2009.** LG H&H Takes over Korea's No 3 Cosmetics Brand. [En línea] 24 de Noviembre de 2009. [Citado el: 7 de Junio de 2014.] [http://www.lgcare.com/english/news/news\\_view.jsp?flash\\_num=610&bid=100](http://www.lgcare.com/english/news/news_view.jsp?flash_num=610&bid=100).
- L'Oréal. 2013.** L'Oréal announces the acquisition by The Body Shop of a majority stake in Brazil's Emporio Body Store. *L'Oréal*. [En línea] 15 de Octubre de 2013. [Citado el: 25 de Septiembre de 2014.]
- MarketLineCase Study. 2013.** *Brazil's booming beauty industry - A growing success*. [ed.] MarketLine. Julio de 2013.
- Meiss, Angelika. 2012.** Natural cosmetics strong growth. *in-cosmetics*. [En línea] 10 de Agosto de 2012. [Citado el: 10 de Agosto de 2014.] <http://www.in-cosmetics.com/in-cosmetics-blog/Natural-cosmetics-strong-growth/>.
- Mello, Juliana. 2012.** Path to National ICMS. *The Brazil Business*. [En línea] 15 de Diciembre de 2012. [Citado el: 12 de Agosto de 2014.] <http://thebrazilbusiness.com/article/path-to-national-icms>.
- Nascimento, Sergio.** *How to register perfums, cosmetics and toiletries in Brazil*. s.l. : Associação dos Distribuidores e Importadores de Perfumes, Cosméticos e Similares (ADIPEC).
- Novais, Andréa. 2012.** 7 Things to Consider Before Hiring in Brazil. *The Brazil Business*. [En línea] 16 de Mayo de 2012. [Citado el: 20 de Septiembre de 2014.] <http://thebrazilbusiness.com/article/7-things-to-consider-before-hiring-in-brazil>.
- . **2012.** Company Formation for Dummies. *The Brazil Business*. [En línea] 10 de Septiembre de 2012. [Citado el: 20 de Septiembre de 2014.] <http://thebrazilbusiness.com/article/company-formation-for-dummies>.

- **2014.** Salaries in Brazil. *The Brazil Business*. [En línea] 10 de Septiembre de 2014. [Citado el: 22 de Septiembre de 2014.] <http://thebrazilbusiness.com/article/salaries-in-brazil>.
- **2012.** Understanding ICMS. *The Brazil Business*. [En línea] 10 de Septiembre de 2012. [Citado el: 12 de Agosto de 2014.] <http://thebrazilbusiness.com/article/understanding-icms>.
- Patterson, Susan.** Growth in the Organic Skin Care Industry. *Love to know organic*. [En línea] [Citado el: 15 de Agosto de 2014.] [http://organic.lovetoknow.com/Articles\\_about\\_Growth\\_in\\_Organic\\_Skin\\_Care\\_Industry](http://organic.lovetoknow.com/Articles_about_Growth_in_Organic_Skin_Care_Industry).
- Pitman, Simon. 2012.** Brazil market for cosmetics continues to shine. *Cosmetics design.com*. [En línea] 28 de Junio de 2012. [Citado el: 15 de Julio de 2014.] <http://www.cosmeticsdesign.com/Market-Trends/Brazil-market-for-cosmetics-continues-to-shine>.
- Portugal, Rayanne.** Instituto de Promoção do Desenvolvimento, Natural and Organic Cosmetics - Your Skin Deserves Purity. [En línea] [Citado el: 15 de Julio de 2014.] <http://www.ipd.org.br/en/noticia/170/natural-and-organic-cosmetics---your-skin-deserves-purity>.
- Rafael Wooseok Heo, Overseas Sales Manager. 2014.** *Introduction to THEFACESHOP Franchise*. s.l. : THEFACESHOP, 2014.
- Rafael Wooseok Heo, THEFACESHOP Overseas Sales Manager. 2014.** *Price List*. s.l. : THEFACESHOP, 2014.
- The Brazil Business. 2014.** Taxes and Duties for NCM 3304.99.10. [En línea] 30 de Enero de 2014. [Citado el: 17 de Agosto de 2014.] <http://thebrazilbusiness.com/import-tax-guide/beauty-makeup-preparations-preparations-for-care-skin-than/sp/33049910-1>.
- TheFaceShop. 2014.** History. [En línea] Abril de 2014. [Citado el: 15 de Julio de 2014.] <http://international.thefaceshop.com/english/thefaceshop/history.jsp>.
- Trabajo Marketing Brasil. 2010.** Inversión Extranjera por Países y Sectores. [En línea] 2010. [Citado el: 25 de Agosto de 2014.] <http://trabajobrasil.webnode.es/entorno-economico/comercio/inversion-extranjera/>.
- Utsumi, Igor. 2014.** Opening Hours in Brazil. *The Brazil Business*. [En línea] 23 de Abril de 2014. [Citado el: 24 de Noviembre de 2014.] <http://thebrazilbusiness.com/article/opening-hours-in-brazil>.
- **2014.** Renting a Store in a Brazilian Mall. *The Brazil Business*. [En línea] 26 de Junio de 2014. [Citado el: 10 de Septiembre de 2014.] <http://thebrazilbusiness.com/article/renting-a-store-in-a-brazilian-mall>.
- Verotti Farah, Ana Gabriela. 2013.** How to Import and Sell Cosmetics in Brazil. *The Brazil Business*. [En línea] 24 de Febrero de 2013. [Citado el: 13 de Agosto de 2014.] <http://thebrazilbusiness.com/article/how-to-import-and-sell-cosmetics-in-brazil>.



## ANEXOS

### ANEXO A

Población por ciudad y estimaciones de crecimiento entre el período 2005-2030.

Ciudad	2005	2010	2012	2015	2020	2025	2030
Sao Paulo	10.407	11.125	11.397	11.778	12.350	12.824	13.197
Rio de Janeiro	6.109	6.323	6.396	6.498	6.655	6.783	6.877
Brasilia	2.224	2.476	2.571	2.704	2.901	3.066	3.198
Salvador	2.589	2.676	2.703	2.741	2.799	2.846	2.880
Fortaleza	2.315	2.447	2.494	2.558	2.655	2.735	2.797
Belo Horizonte	2.330	2.375	2.388	2.405	2.433	2.455	2.468
Manaus	1.604	1.793	1.864	1.962	2.109	2.232	2.330
Curitiba	1.690	1.747	1.764	1.789	1.826	1.856	1.878
Recife	1.489	1.537	1.553	1.575	1.609	1.637	1.657
Porto Alegre	1.370	1.410	1.423	1.442	1.471	1.494	1.511
Urban Population	154.694	164.660	168.446	173.960	182.315	189.678	195.890
Rural Population	31.448	30.550	30.210	29.697	28.787	27.841	26.858
<b>TOTAL</b>	<b>186.142</b>	<b>195.210</b>	<b>198.656</b>	<b>203.657</b>	<b>211.102</b>	<b>217.519</b>	<b>222.748</b>

Fuente: Euromonitor International. Brazil in 2030 (2013)

### ANEXO B

Ciudades con más de 500 mil habitantes, PIB y número de malls

Rank	State	Population	Growth Pace	GDP (USD MM)	% National GDP	GDP / Capita	# Malls 2011	# Malls 2013
Sao Paulo	SP	11.328.762	0,8%	399.588	17,7%	<b>35.272</b>	50	55
Rio de Janeiro	RJ	6.371.535	0,8%	140.830	6,3%	22.103	31	35
Brasilia	DF	2.620.698	2,3%	132.183	5,9%	<b>50.438</b>	17	18
Curitiba	PR	1.763.711	1,0%	43.599	1,9%	24.720	12	13
Belo Horizonte	MG	2.389.588	0,6%	43.450	1,9%	18.183	18	21
Manaus	AM	1.847.889	2,5%	43.030	1,9%	23.286	6	7
Porto Alegre	RS	1.414.971	0,4%	37.231	1,7%	26.312	15	16
Campinas	SP	1.092.843	1,1%	32.492	1,4%	29.732	7	8
Fortaleza	CE	2.480.318	1,3%	31.470	1,4%	12.688	9	11
Guarulhos	SP	1.238.424	1,3%	30.953	1,4%	24.994	4	4
Salvador	BA	2.701.150	0,9%	29.575	1,3%	10.949	12	13
Osasco	SP	667.873	0,2%	29.382	1,3%	43.994	5	5
Sao Bernardo do Campo	SP	771.699	0,8%	27.534	1,2%	35.680	1	3
Duque de Caxias	RJ	863.441	1,0%	25.472	1,1%	29.501	2	2
Recife	PE	1.548.828	0,8%	24.631	1,1%	15.903	5	6
Sao Jose dos Campos	SP	637.125	1,5%	22.778	1,0%	35.751	4	4
Goiania	GO	1.324.861	1,8%	22.101	1,0%	16.682	8	10

Belem	PA	1.403.692	0,8%	16.137	0,7%	11.496	3	4
Ribeirao Preto	SP	616.167	1,8%	16.072	0,7%	26.084	3	4
Sao Luis	MA	1.027.350	1,5%	15.803	0,7%	15.382	5	5
Uberlandia	MG	611.211	1,8%	15.576	0,7%	25.484	2	2
Contagem	MG	609.969	1,1%	15.030	0,7%	24.641	2	4
Santo Andre	SP	676.423	0,4%	14.776	0,7%	21.844	5	5
Sorocaba	SP	596.506	1,7%	14.478	0,6%	24.272	3	4
Joinville	SC	524.702	1,8%	14.080	0,6%	26.834	3	3
Campo Grande	MS	800.763	1,7%	12.349	0,5%	15.422	3	6
Vila Velha	ES	750.938	1,8%	10.970	0,5%	14.609	3	5
Natal	RN	813.583	1,2%	10.464	0,5%	12.862	5	5
Maceio	AL	947.288	1,6%	10.384	0,5%	10.962	2	3
Cuiaba	MT	558.656	1,3%	9.961	0,4%	17.831	4	4
Sao Goncalo	RJ	1.011.484	1,2%	9.810	0,4%	9.699	2	2
Joao Pessoa	PB	737.439	1,9%	9.071	0,4%	12.301	3	3
Teresina	PI	825.072	1,3%	8.945	0,4%	10.841	2	2
Londrina	PR	513.023	1,3%	8.925	0,4%	17.396	3	5
Nova Iguacu	RJ	783.654	-1,5%	8.657	0,4%	11.047	1	1
Aracaju	SE	583.212	2,2%	7.578	0,3%	12.994	3	3
Juiz de Fora	MG	524.412	1,3%	7.391	0,3%	14.094	4	4
Jaboatao dos Guararapes	PE	651.379	1,0%	6.696	0,3%	10.279	1	1
Feira de Santana	BA	564.965	1,5%	6.071	0,3%	10.745	1	1
Total		198.656.000		2.253.000	100,0%	11.341	303	350

Fuente: Credit Suize. Brazilian Shopping Malls (2012)

## ANEXO C

Participación de las diferentes compañías en mercado de productos de Belleza y Cuidado Personal en la venta total en Retail entre 2009-2012

Company	2008	2009	2010	2011	2012
Natura Cosméticos SA	13,6	14,2	14,8	14,4	13,4
Unilever Group	10,6	10,5	10,4	10,6	11,9
Botica Comercial Farmacêutica Ltda	6,5	6,7	7,1	8,1	9,1
Procter & Gamble Co, The	6,9	6,8	7,6	8,2	9
Avon Products Inc	8,8	9	8,7	7,9	7,2
Colgate-Palmolive Co	6,4	6,6	6	6	6,1
L'Oréal Groupe	5,3	5,3	5,5	5,6	5,6
Johnson & Johnson Inc	3,9	3,7	3,8	3,9	3,9
Hypermarcas SA	2,6	2,7	3,2	3,2	3,1
Beiersdorf AG	2,1	2	2,2	2,4	2,4
Niely do Brasil Industrial Ltda	0	0	1,5	1,4	1,4
Phitoteraphia Biofitogenia Ltda	1,2	1,2	1,3	1,3	1,2
JBS SA	0,2	0,2	0,2	1,1	1
Grupo Silvio Santos	0,2	0,4	0,6	0,7	0,7
Sté Bic SA	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
Bonyplus Ltda	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

Puig SL	0	0,3	0,3	0,4	0,4
GlaxoSmithKline Plc	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Kimberly-Clark Corp	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4
Sanofi	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3
Suissa Industrial e Comercial Ltda	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Casa Granado SA	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3
Memphis SA Industrial	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3
Contém 1g SA	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3
L'Occitane International SA	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Cria Sim Produtos de Higiene Ltda	0	0	0,3	0,3	0,2
Mary Kay Inc	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
Laboratorios Andr�maco SA	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
LVMH Mo�t Hennessy Louis Vuitton SA	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2
Merck & Co Inc	0	0,2	0,2	0,2	0,2
Reckitt Benckiser Plc	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
Coty Inc	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
IPEC Indústria de Perfumes e Cosméticos Ltda	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Church & Dwight Co Inc	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Stiefel Laboratories Inc	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2
Marcelo Beauty	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Condor SA	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Est�e Lauder Cos Inc	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Fanape Fábrica Nacional de Perfumes	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
Bristol-Myers Squibb Co	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
Private Label	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Others	26,1	24,6	20,3	18,1	17
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Euromonitor International. Beauty and Personal Care in Brazil (2013)

## ANEXO D

Participación de las compa as en la venta total Retail en mercado de productos del Cuidado de la Piel entre 2008-2012

Company	2008	2009	2010	2011	2012
Natura Cosméticos SA	24,7	25,2	27,2	27,3	25,5
Avon Cosméticos Ltda	18,1	18	16,9	14,3	13,4
Botica Comercial Farmac�utica Ltda	5,6	5,7	6,1	7,8	10,2
BDF Nivea Ltda	7,5	7,2	7,4	7,5	7,4
Belocap Produtos Capilares Ltda	5,6	6,2	6,6	6,8	6,7
Hypermarcas SA	0	5,8	6,3	6,5	6,6
Johnson & Johnson Industrial Ltda	4,3	4	4,2	4,5	4,7
Cria Sim Produtos de Higiene Ltda	0	0	1,9	2,1	1,8
Unilever Brasil Ltda	2,3	2	1,8	1,8	1,8
Mary Kay do Brasil Ltda	0,7	0,8	0,9	1	1,2
Jequiti Cosméticos	0,2	0,6	1,1	1,1	1,2
L'Occitane Brasil SA	0,7	0,9	0,9	1,1	1,1
Johnson & Johnson Indústria e Comércio Ltda	1,1	1,1	1,1	0,9	1
Galderma Brasil Ltda	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Est�e Lauder Brasil	0,1	0,2	0,3	0,3	0,4
Arte Nativa Produtos Naturais Ltda	0	0	0,2	0,2	0,3
Beiersdorf Indústria e Comércio Ltda	0	0	0	0	0,2
Melhoramentos Papéis Ltda	0	0	0	0	0,1

LVMH Perfums & Cosmetics do Brasil Ltda	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1
Pierre Fabre SA, Laboratoires	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Amway do Brasil Ltda	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Zurita Laboratório Farmacêutico Ltda	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
Shiseido Brasil Ltda	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Laboratório Stiefel Ltda	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Atalanta Laboratórios e Cosméticos Ltda	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Meica Brasil Cosméticos Ltda	0,1	0,1	0,1	0	0
Produtos Elsie Claire Ltda	2,2	2,1	0	0	0
DM Indústria Farmacêutica Ltda	5,5	0	0	0	0
Nu Skin Brasil Ltda	0,1	0	0	0	0
Private Label	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Others	19,8	18,6	15,8	15,3	15,1
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Euromonitor International. Skin Care in Brazil (2013)

## ANEXO E

Participación de las marcas y compañías asociadas en la venta total Retail en mercado de productos del Cuidado de la Piel Premium entre 2008-2012

Brand	Company	2009	2010	2011	2012
La Roche-Posay	Belocap Produtos Capilares Ltda	33,4	33	32,9	32,9
Vichy	Belocap Produtos Capilares Ltda	15,3	15,2	15,5	15,9
L'Occitane	L'Occitane Brasil SA	11,7	11	12,2	12,8
RoC	Johnson & Johnson Industrial Ltda	7,2	8,1	8	8,5
Clinique	Estée Lauder Brasil	2,7	3,1	3,4	4,4
Lancôme	Belocap Produtos Capilares Ltda	6,4	5,7	4,7	4,3
Dior	LVMH Perfums & Cosmetics do Brasil Ltda	2	1,7	1,5	1,3
Shiseido	Shiseido Brasil Ltda	1,1	1,1	1,1	1,1
Elancyl	Pierre Fabre SA, Laboratoires	0,5	0,6	0,9	1,1
Avène	Pierre Fabre SA, Laboratoires	0,3	0,4	0,4	0,4
Biotherm	Belocap Produtos Capilares Ltda	0,1	0,2	0,2	0,2
Others		19,3	19,8	19,2	17,2
Total		100	100	100	100

Fuente: Euromonitor International. Skin Care in Brazil (2013)

## ANEXO F

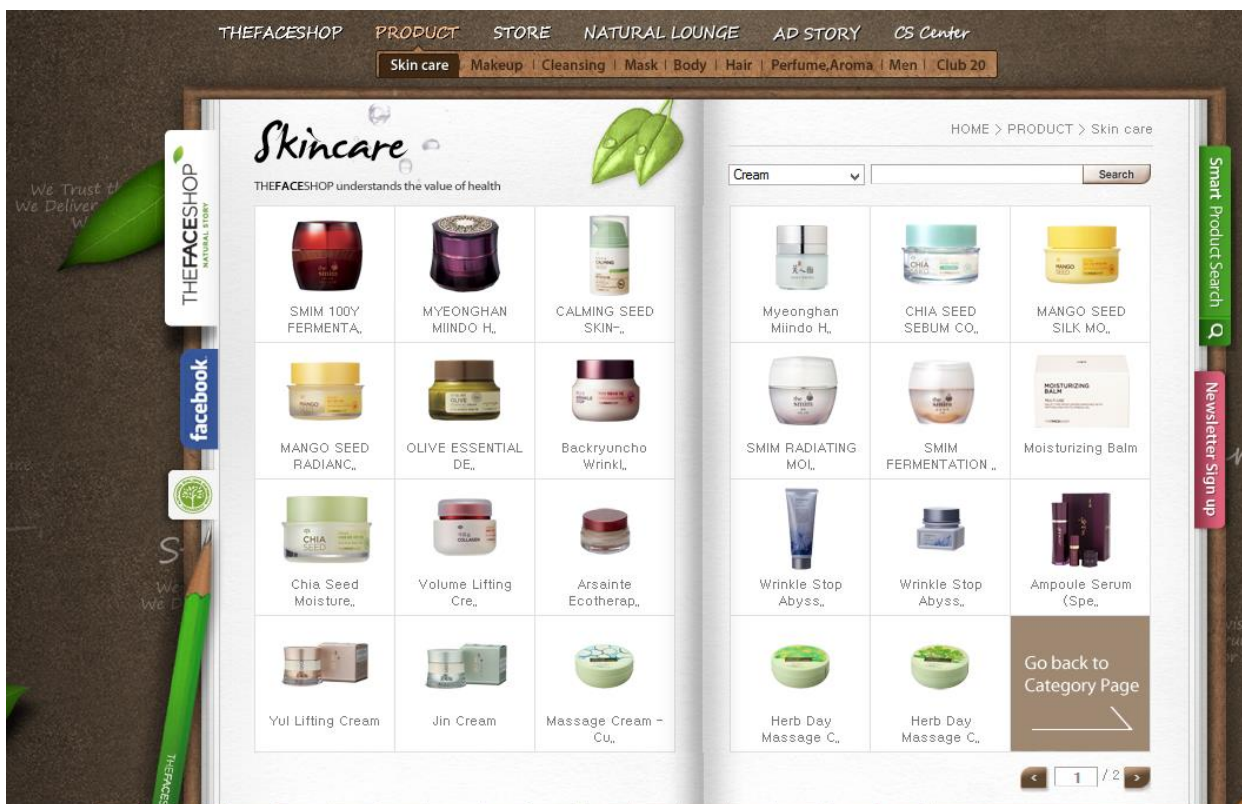
### Extracto Lista de Precios THEFACESHOP para el distribuidor. Sólo Productos Nuevos

PRODUCT NAME	Category	Supply Price (WON)	Costo FOB (BRL)	Costo CIF (BRL)	Costo con Impuestos (BRL)	Costo + PIS + COFINS (BRL)	Precio Venta Unit (BRL) mark-up 200%	Margen Unitario	Precio Venta Unit. (USD)
Smim Radiating Moisturizing Cushion Sun	Skincare	14.450	33,64	35,99	63,52	69,23	208	66%	84
Pomegranate And Collagen Volume Lifting Massage	Skincare	8.450	19,67	21,05	37,15	40,49	121	66%	49
(Set)Core Seed Purifying Essence Special Set	Skincare	12.450	28,98	31,01	54,73	59,65	179	66%	72
Clean Face Oil Control Cream	Skincare	4.450	10,36	11,08	19,56	21,32	64	66%	26
Clean Face Oil Control Essence	Skincare	4.450	10,36	11,08	19,56	21,32	64	66%	26
Clean Face Oil Control Blemish Balm	Skincare	4.450	10,36	11,08	19,56	21,32	64	66%	26
Clean Face Oil Control Sun Cream Spf35pa++	Skincare	3.450	8,03	8,59	15,17	16,53	50	66%	20
Natural Sun Eco Power Long-lasting Sun Cream Spf45	Skincare-sun	8.450	19,67	21,05	37,15	40,49	121	66%	49
Natural Sun Eco Super Perfect Sun Cream Spf50+	Skincare-sun	4.400	10,24	10,96	19,34	21,08	63	66%	26
Natural Sun Eco Aqua Sun Gel Spf40	Skincare-sun	6.450	15,02	16,07	28,35	30,90	93	66%	37
Natural Sun Aq Baby Mild Sun Lotion Spf30	Skincare-sun	6.450	15,02	16,07	28,35	30,90	93	66%	37
Natural Sun Eco Power Long-lasting Sun Cream Spf45	Skincare-sun	12.450	28,98	31,01	54,73	59,65	179	66%	72
Protect Me ! Hand Cream 01 Fennec Fox	Body	2.950	6,87	7,35	12,97	14,13	42	66%	17
Protect Me ! Hand Cream 02 Lesser Panda	Body	2.950	6,87	7,35	12,97	14,13	42	66%	17
Daily Perfumed Hand Cream Rose Water	Body	1.650	3,84	4,11	7,25	7,91	24	66%	10
Daily Perfumed Hand Cream Tiare	Body	1.650	3,84	4,11	7,25	7,91	24	66%	10
Daily Perfumed Hand Cream Apple Pop	Body	1.650	3,84	4,11	7,25	7,91	24	66%	10
Holding Matt Wax	Hair	4.450	10,36	11,08	19,56	21,32	64	66%	26
Voluming Hard Wax	Hair	4.450	10,36	11,08	19,56	21,32	64	66%	26
Quick Freeze Wax	Hair	5.450	12,69	13,58	23,96	26,11	78	66%	32
Killer Glue Wax	Hair	3.450	8,03	8,59	15,17	16,53	50	66%	20
Fix-on Water Spray	Hair	3.950	9,20	9,84	17,36	18,93	57	66%	23
Damage Repair Treatment	Hair	3.450	8,03	8,59	15,17	16,53	50	66%	20
Moisture Shine Treatment	Hair	3.450	8,03	8,59	15,17	16,53	50	66%	20
Quick N Rich Treatment	Hair	3.950	9,20	9,84	17,36	18,93	57	66%	23
Tfs Cushion Screen Cell Spf50+ 01	Make Up-face	13.450	31,31	33,50	59,13	64,44	193	66%	78
Face It Artist Cube Highlighter 01 Shimmer	Make Up-face	9.450	22,00	23,54	41,54	45,28	136	66%	55
Face It Artist Cube Blusher 02 Pink	Make Up-face	9.450	22,00	23,54	41,54	45,28	136	66%	55
Face It Artist Cube Blusher 03 Coral	Make Up-face	9.450	22,00	23,54	41,54	45,28	136	66%	55
Lovely Meex You&face Blusher 11 Pink Scarf	Make Up-face	2.450	5,70	6,10	10,77	11,74	35	66%	14
Lovely Meex You&face Blusher 12 Hug Coral	Make Up-face	2.450	5,70	6,10	10,77	11,74	35	66%	14
Face It Artist Touch Shadow 05 Peach Pink	Make Up-eye	8.950	20,84	22,29	39,34	42,88	129	66%	52
Face It Artist Touch Shadow 06 City Brown	Make Up-eye	8.950	20,84	22,29	39,34	42,88	129	66%	52
Face It Artist Touch Shadow 07 Noble Violet	Make Up-eye	8.950	20,84	22,29	39,34	42,88	129	66%	52
Lovely Meex Color My Eyebrow 03 Caramel Brown	Make Up-eye	2.950	6,87	7,35	12,97	14,13	42	66%	17
Lovely Meex You& Eyes #29 All About Blue	Make Up-eye	1.950	4,54	4,86	8,57	9,34	28	66%	11
Lovely Meex You& Eyes #30 Blue Overall	Make Up-eye	1.950	4,54	4,86	8,57	9,34	28	66%	11
Lovely Meex You& Eyes #31 Shine Orchid	Make Up-eye	1.950	4,54	4,86	8,57	9,34	28	66%	11
Face It Artist Cube Lipstick Soft 01	Make Up-lip	7.950	18,51	19,80	34,95	38,09	114	66%	46
Face It Artist Cube Lipstick Soft 02	Make Up-lip	7.950	18,51	19,80	34,95	38,09	114	66%	46
Face It Artist Cube Lipstick Soft 03	Make Up-lip	7.950	18,51	19,80	34,95	38,09	114	66%	46

Fuente: Rafael Wooseok Heo, THEFACESHOP Overseas Sales Manager. Price List (2014)

# ANEXO G

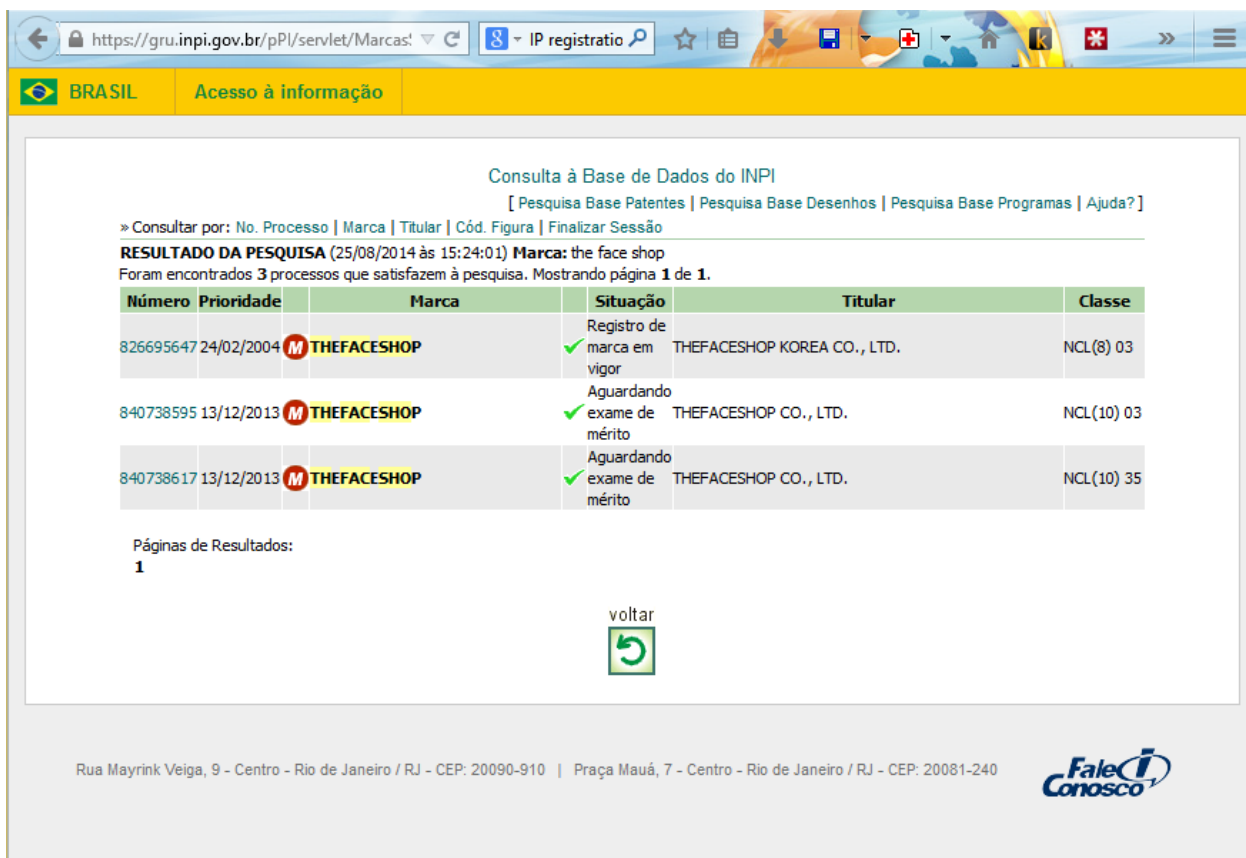
## Ejemplo página Web THEFACESHOP






Fuente: <http://international.thefaceshop.com/english/>

## ANEXO H


### Consulta Registros Portal “Instituto Nacional da Propriedade Industrial” (INPI)




The screenshot shows a web browser window with the URL <https://gru.inpi.gov.br/pPI/servlet/Marcas>. The page title is "Consulta à Base de Dados do INPI". Below the title, there are navigation links: "[ Pesquisa Base Patentes | Pesquisa Base Desenhos | Pesquisa Base Programas | Ajuda? ]". A search filter is set to "Marca: the face shop". The results show 3 processes found, displaying page 1 of 1.

Número	Prioridade	Marca	Situação	Titular	Classe
826695647	24/02/2004	 THEFACESHOP	Registro de ✓ marca em vigor	THEFACESHOP KOREA CO., LTD.	NCL(8) 03
840738595	13/12/2013	 THEFACESHOP	Aguardando ✓ exame de mérito	THEFACESHOP CO., LTD.	NCL(10) 03
840738617	13/12/2013	 THEFACESHOP	Aguardando ✓ exame de mérito	THEFACESHOP CO., LTD.	NCL(10) 35

Páginas de Resultados:  
**1**

[voltar](#) 

Rua Mayrink Veiga, 9 - Centro - Rio de Janeiro / RJ - CEP: 20090-910 | Praça Mauá, 7 - Centro - Rio de Janeiro / RJ - CEP: 20081-240 

Fuente: <https://gru.inpi.gov.br/pPI/servlet/MarcasServletController>

## ANEXO I

Cotización de casa 210 m<sup>2</sup> para uso como oficina y bodega central por BRL 2.700 mensual (USD 1.100)



Buscar ofertas ▾ Diretório ▾ Notícias e Dicas Contatos

Anunciar um imóvel

Anunciar um imóvel

Entrar

Imovelweb > Comerciais > Locação > São Paulo > São Paulo > Vila Prudente >

Cod.: 2221

Comercial para aluguel na Vila Prudente

Aluguel

R\$ 2.700



Valor Aluguel  
R\$ 2.700

Área útil  
210m<sup>2</sup>

Área total  
210m<sup>2</sup>

**LELO - PQ MOOCA - LOCAÇÃO**

**Ver dados do anunciante**

Enviar uma mensagem para o anunciante

Nome completo

Telefone

E-mail

Olá, tenho interesse neste imóvel e gostaria de receber mais informações.

**Enviar**

Salvar imóvel

Imprimir dados do imóvel

Relatar erro ▾

Fuente: <http://www.imovelweb.com.br/propriedades/comercial-para-aluguel-na-vila-prudente-1001783275.html#.VDLVW1dhVEM>



## ANEXO J

### Ejemplos de tiendas THEFACESHOP

#### Australia



#### República Dominicana



Fuente: Rafael Wooseok Heo, Sales Manager. Introduction to THEFACESHOP Franchise (2014)

## ANEXO K

### Estado de Resultados y Flujo de caja libre. Escenario Pesimista

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos por Ventas		-	3.164.063	8.753.906	18.066.797	33.584.414	53.817.855
Aporte marca para publicidad (3% de compras)		-	15.374	42.534	87.785	163.184	261.496
<b>TOTAL INGRESOS</b>		-	<b>3.179.436</b>	<b>8.796.441</b>	<b>18.154.582</b>	<b>33.747.598</b>	<b>54.079.352</b>
<b>COSTOS</b>							
Costo de venta de cosméticos		-	(967.676)	(2.677.236)	(5.525.429)	(10.271.233)	(16.459.294)
Impuestos PIS + COFINS (1,65%+6,6%)		-	(261.035)	(722.197)	(1.490.511)	(2.770.714)	(4.439.973)
Comisión de vendedores (2%)		-	(63.281)	(175.078)	(361.336)	(671.688)	(1.076.357)
Comisión Tarjetas 60% ventas (15%)		-	(28.477)	(78.785)	(162.601)	(302.260)	(484.361)
Bonos por cumplimiento de metas			(39.900)	(50.400)	(67.200)	(94.500)	(128.100)
<b>Subtotal Costos variables</b>		-	<b>(1.360.369)</b>	<b>(3.703.697)</b>	<b>(7.607.077)</b>	<b>(14.110.395)</b>	<b>(22.588.085)</b>
Sueldos oficina central		(497.448)	(994.896)	(994.896)	(1.220.520)	(1.220.520)	(1.220.520)
Gastos fijos operación oficina central		(16.380)	(32.760)	(32.760)	(32.760)	(32.760)	(32.760)
Sueldos sucursales		-	(425.040)	(1.133.440)	(2.266.880)	(4.108.720)	(6.375.600)
Gastos fijos operación sucursales		-	(153.540)	(409.440)	(818.880)	(1.484.220)	(2.303.100)
Gastos de publicidad (10% 2016-18, luego 15%)		-	(316.406)	(875.391)	(1.806.680)	(5.037.662)	(8.072.678)
<b>Subtotal Costos Fijos</b>		<b>(513.828)</b>	<b>(1.922.642)</b>	<b>(3.445.927)</b>	<b>(6.145.720)</b>	<b>(11.883.882)</b>	<b>(18.004.658)</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>(513.828)</b>	<b>(3.283.011)</b>	<b>(7.149.624)</b>	<b>(13.752.796)</b>	<b>(25.994.278)</b>	<b>(40.592.743)</b>
<b>EBITDA</b>		<b>(513.828)</b>	<b>(103.575)</b>	<b>1.646.817</b>	<b>4.401.786</b>	<b>7.753.320</b>	<b>13.486.608</b>
Depreciación		(2.115)	(19.150)	(40.000)	(81.240)	(135.450)	(197.645)
Gastos Financieros		-	-	-	-	-	-
<b>EBIT</b>		<b>(515.943)</b>	<b>(122.725)</b>	<b>1.606.817</b>	<b>4.320.546</b>	<b>7.617.870</b>	<b>13.288.963</b>
Utilidad Acumulada		(515.943)	(638.668)	968.150	5.288.695	12.906.565	26.195.529
Impuesto base (15%)		-	-	(241.023)	(648.082)	(1.142.681)	(1.993.345)
Impuesto recargo utilidades sobre BRL 240.000 (9%)		-	-	(78.074)	(379.790)	(676.549)	(1.186.948)
Impuesto contribución social (9%)		-	-	(144.614)	(388.849)	(685.608)	(1.196.007)
<b>Utilidad después de impuesto</b>		<b>(515.943)</b>	<b>(122.725)</b>	<b>1.143.107</b>	<b>2.903.825</b>	<b>5.113.032</b>	<b>8.912.665</b>
Depreciación		2.115	19.150	40.000	81.240	135.450	197.645
Inversiones varias		(53.170)	(14.000)	-	(33.800)	-	-
Inversión Activos Fijos nuevas tiendas		(283.050)	(471.750)	(754.800)	(1.226.550)	(1.509.600)	(1.792.650)
Activo Circulante		64.058	177.227	365.771	679.932	1.089.568	1.501.059
Pasivo Circulante		(262.079)	(725.085)	(1.496.470)	(2.781.792)	(4.457.725)	(6.141.250)
Inversión en Capital de Trabajo		(198.021)	(349.837)	(582.842)	(971.161)	(1.266.298)	(1.272.034)
<b>Flujo de Caja Libre (FCL)</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(1.008.899)</b>	<b>(925.162)</b>	<b>(154.535)</b>	<b>753.554</b>	<b>2.472.585</b>	<b>6.045.626</b>
<b>Flujo de Caja Libre Acumulado</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(1.062.069)</b>	<b>(1.987.230)</b>	<b>(2.141.765)</b>	<b>(1.388.211)</b>	<b>1.084.373</b>	<b>7.129.999</b>
<b>FCL + Valor Terminal</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(1.008.899)</b>	<b>(925.162)</b>	<b>(154.535)</b>	<b>753.554</b>	<b>2.472.585</b>	<b>37.785.162</b>
<b>FCL Acumulado + Valor Terminal</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(1.062.069)</b>	<b>(1.987.230)</b>	<b>(2.141.765)</b>	<b>(1.388.211)</b>	<b>1.084.373</b>	<b>38.869.536</b>

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO L

### Estado de Resultados y Flujo de caja libre. Escenario Optimista

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos por Ventas		-	5.273.438	14.589.844	30.111.328	55.974.023	89.696.426
Aporte marca para publicidad (3% de compras)		-	25.623	70.891	146.308	271.973	435.827
<b>TOTAL INGRESOS</b>		-	<b>5.299.061</b>	<b>14.660.735</b>	<b>30.257.636</b>	<b>56.245.996</b>	<b>90.132.253</b>
<b>COSTOS</b>							
Costo de venta de cosméticos		-	(1.612.793)	(4.462.061)	(9.209.048)	(17.118.722)	(27.432.157)
Impuestos PIS + COFINS (165%+6,6%)		-	(435.059)	(1.203.662)	(2.484.185)	(4.617.857)	(7.399.955)
Comisión de vendedores (2%)		-	(105.469)	(291.797)	(602.227)	(1.119.480)	(1.793.929)
Comisión Tarjetas 60%ventas (15%)		-	(47.461)	(131.309)	(271.002)	(503.766)	(807.268)
Bonos por cumplimiento de metas			(39.900)	(50.400)	(67.200)	(94.500)	(128.100)
<b>Subtotal Costos variables</b>		-	<b>(2.240.681)</b>	<b>(6.139.228)</b>	<b>(12.633.661)</b>	<b>(23.454.326)</b>	<b>(37.561.408)</b>
Sueldos oficina central		(497.448)	(994.896)	(994.896)	(1.220.520)	(1.220.520)	(1.220.520)
Gastos fijos operación oficina central		(16.380)	(32.760)	(32.760)	(32.760)	(32.760)	(32.760)
Sueldos sucursales		-	(425.040)	(1.133.440)	(2.266.880)	(4.108.720)	(6.375.600)
Gastos fijos operación sucursales		-	(153.540)	(409.440)	(818.880)	(1.484.220)	(2.303.100)
Gastos de publicidad (10% 2016-18, luego 15%)		-	(527.344)	(1.458.984)	(3.011.133)	(8.396.104)	(13.454.464)
<b>Subtotal Costos Fijos</b>		<b>(513.828)</b>	<b>(2.133.580)</b>	<b>(4.029.520)</b>	<b>(7.350.173)</b>	<b>(15.242.324)</b>	<b>(23.386.444)</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>(513.828)</b>	<b>(4.374.261)</b>	<b>(10.168.749)</b>	<b>(19.983.834)</b>	<b>(38.696.649)</b>	<b>(60.947.852)</b>
<b>EBITDA</b>		<b>(513.828)</b>	<b>924.800</b>	<b>4.491.986</b>	<b>10.273.803</b>	<b>17.549.347</b>	<b>29.184.401</b>
Depreciación		(2.115)	(19.150)	(40.000)	(81.240)	(135.450)	(197.645)
Gastos Financieros		-	-	-	-	-	-
<b>EBIT</b>		<b>(515.943)</b>	<b>905.650</b>	<b>4.451.986</b>	<b>10.192.563</b>	<b>17.413.897</b>	<b>28.986.756</b>
Utilidad Acumulada		(515.943)	389.707	4.841.693	15.034.255	32.448.152	61.434.908
Impuesto base (15%)		-	(58.456)	(667.798)	(1.528.884)	(2.612.085)	(4.348.013)
Impuesto recargo utilidades sobre BRL 240.000 (9%)		-	(26.014)	(426.693)	(908.272)	(1.558.192)	(2.599.749)
Impuesto contribución social (9%)		-	(81.508)	(400.679)	(917.331)	(1.567.251)	(2.608.808)
<b>Utilidad después de impuesto</b>		<b>(515.943)</b>	<b>739.671</b>	<b>2.956.816</b>	<b>6.838.076</b>	<b>11.676.370</b>	<b>19.430.185</b>
Depreciación		2.115	19.150	40.000	81.240	135.450	197.645
Inversiones varias	(53.170)	(14.000)	-	-	(33.800)	-	-
Inversión Activos Fijos nuevas tiendas		(283.050)	(471.750)	(754.800)	(1.226.550)	(1.509.600)	(1.792.650)
Activo Circulante		106.763	295.378	609.618	1.133.220	1.815.946	2.501.765
Pasivo Circulante		(436.798)	(1.208.475)	(2.494.117)	(4.636.321)	(7.429.542)	(10.235.417)
Inversión en Capital de Trabajo		(330.035)	(583.062)	(971.403)	(1.618.601)	(2.110.496)	(2.120.056)
<b>Flujo de Caja Libre (FCL)</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(1.140.913)</b>	<b>(295.991)</b>	<b>1.270.614</b>	<b>4.040.365</b>	<b>8.191.724</b>	<b>15.715.124</b>
<b>Flujo de Caja Libre Acumulado</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(1.194.083)</b>	<b>(1.490.074)</b>	<b>(219.460)</b>	<b>3.820.905</b>	<b>12.012.629</b>	<b>27.727.753</b>
<b>FCL + Valor Terminal</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(1.140.913)</b>	<b>(295.991)</b>	<b>1.270.614</b>	<b>4.040.365</b>	<b>8.191.724</b>	<b>98.219.527</b>
<b>FCL Acumulado + Valor Terminal</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(1.194.083)</b>	<b>(1.490.074)</b>	<b>(219.460)</b>	<b>3.820.905</b>	<b>12.012.629</b>	<b>110.232.156</b>

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO M

Estado de Resultados y Flujo de caja libre. Escenario apertura sólo 1/2 de las tiendas del escenario normal

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos por Ventas		-	2.812.500	5.906.250	12.121.875	23.177.813	36.745.594
Aporte marca para publicidad (3% de compras)		-	13.666	28.698	58.899	112.619	178.544
<b>TOTAL INGRESOS</b>		-	<b>2.826.166</b>	<b>5.934.948</b>	<b>12.180.774</b>	<b>23.290.431</b>	<b>36.924.137</b>
<b>COSTOS</b>							
Costo de venta de cosméticos		-	(860.156)	(1.806.328)	(3.707.273)	(7.088.548)	(11.238.027)
Impuestos PIS + COFINS (1,65%+6,6%)		-	(232.031)	(487.266)	(1.000.055)	(1.912.170)	(3.031.511)
Comisión de vendedores (2%)		-	(56.250)	(118.125)	(242.438)	(463.556)	(734.912)
Comisión Tarjetas 60%ventas (1,5%)		-	(25.313)	(53.156)	(109.097)	(208.600)	(330.710)
Bonos por cumplimiento de metas			(37.800)	(42.000)	(50.400)	(65.100)	(81.900)
<b>Subtotal Costos variables</b>		-	<b>(1.211.550)</b>	<b>(2.506.875)</b>	<b>(5.109.263)</b>	<b>(9.737.974)</b>	<b>(15.417.061)</b>
Sueldos oficina central		(497.448)	(994.896)	(994.896)	(1.220.520)	(1.220.520)	(1.220.520)
Gastos fijos operación oficina central		(16.380)	(32.760)	(32.760)	(32.760)	(32.760)	(32.760)
Sueldos sucursales		-	(283.360)	(566.720)	(1.133.440)	(2.125.200)	(3.258.640)
Gastos fijos operación sucursales		-	(102.360)	(204.720)	(409.440)	(767.700)	(1.177.140)
Gastos de publicidad (10% 2016-18, luego 15%)		-	(281.250)	(590.625)	(1.212.188)	(3.476.672)	(5.511.839)
<b>Subtotal Costos Fijos</b>		<b>(513.828)</b>	<b>(1.694.626)</b>	<b>(2.389.721)</b>	<b>(4.008.348)</b>	<b>(7.622.852)</b>	<b>(11.200.899)</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>(513.828)</b>	<b>(2.906.176)</b>	<b>(4.896.596)</b>	<b>(9.117.610)</b>	<b>(17.360.826)</b>	<b>(26.617.960)</b>
<b>EBITDA</b>		<b>(513.828)</b>	<b>(80.010)</b>	<b>1.038.352</b>	<b>3.063.164</b>	<b>5.929.606</b>	<b>10.306.177</b>
Depreciación		(2.115)	(14.980)	(23.320)	(47.880)	(77.070)	(105.905)
Gastos Financieros		-	-	-	-	-	-
<b>EBIT</b>		<b>(515.943)</b>	<b>(94.990)</b>	<b>1.015.032</b>	<b>3.015.284</b>	<b>5.852.536</b>	<b>10.200.272</b>
Utilidad Acumulada		(515.943)	(610.933)	404.099	3.419.383	9.271.919	19.472.191
Impuesto base (15%)		-	-	(152.255)	(452.293)	(877.880)	(1.530.041)
Impuesto recargo utilidades sobre BRL 240.000 (9%)		-	-	(27.310)	(262.316)	(517.669)	(908.965)
Impuesto contribución social (9%)		-	-	(91.353)	(271.376)	(526.728)	(918.024)
<b>Utilidad después de impuesto</b>		<b>(515.943)</b>	<b>(94.990)</b>	<b>744.115</b>	<b>2.029.299</b>	<b>3.930.258</b>	<b>6.843.242</b>
Depreciación		2.115	14.980	23.320	47.880	77.070	105.905
Inversiones varias	(53.170)	(14.000)	-	-	(33.800)	-	-
Inversión Activos Fijos nuevas tiendas	(188.700)	(188.700)	(188.700)	(377.400)	(660.450)	(754.800)	(849.150)
Activo Circulante	56.940	119.575	245.413	469.246	743.932	982.854	
Pasivo Circulante	(232.959)	(489.214)	(1.004.053)	(1.919.815)	(3.043.632)	(4.021.128)	
Inversión en Capital de Trabajo	(176.019)	(193.620)	(389.001)	(691.929)	(849.131)	(738.574)	
<b>Flujo de Caja Libre (FCL)</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(892.547)</b>	<b>(462.331)</b>	<b>1.033</b>	<b>691.000</b>	<b>2.403.397</b>	<b>5.361.422</b>
<b>Flujo de Caja Libre Acumulado</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(945.717)</b>	<b>(1.408.047)</b>	<b>(1.407.014)</b>	<b>(716.014)</b>	<b>1.687.383</b>	<b>7.048.806</b>
<b>FCL + Valor Terminal</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(892.547)</b>	<b>(462.331)</b>	<b>1.033</b>	<b>691.000</b>	<b>2.403.397</b>	<b>33.508.890</b>
<b>FCL Acumulado + Valor Terminal</b>	<b>(53.170)</b>	<b>(945.717)</b>	<b>(1.408.047)</b>	<b>(1.407.014)</b>	<b>(716.014)</b>	<b>1.687.383</b>	<b>35.196.274</b>

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N

Cotización de furgón nuevo Renault Kangoo para distribución de cosméticos



### Renault Kangoo Express 1.6 16v (flex) 2014


 Curtir

**R\$ 33.990**

2014 | 0 km

Espírito Santo - Vitória - Mata da Praia

Anunciante: Macchina Motore - Ver r

 Ver telefone

Escreva sua pergunta

Fuente: <http://carro.mercadolivre.com.br/MLB-589773049-renault-kangoo-express-16-16v-flex-2014- JM>

## ANEXO O

Foto de una tienda Empório Body Store, cadena especializada en productos de belleza cuyas ventas se utilizaron para proyectar las ventas por metro cuadrado de THEFACESHOP Brasil



Fuente: <http://blognamoda.com/category/emporio-body-store-em-vitoria/>