



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

CASO DE NEGOCIO PARA UNA MARCA DE CUIDADO FACIAL RESPECTO DE UN NUEVO CANAL DE VENTA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL
INDUSTRIAL

JAVIERA IGNACIA CHARRIE TRONCOSO

PROFESORA GUÍA:
LORETO MARTÍNEZ GIMÉNEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
NICOLÁS FRITIS COFRÉ.
MÁXIMO BOSCH PASSALACQUA.

SANTIAGO DE CHILE
2024

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniera Civil Industrial
POR: Javiera Charrie Troncoso
FECHA: 2024
PROFESORA GUÍA: Loreto Martínez G.

**CASO DE NEGOCIO PARA UNA MARCA DE CUIDADO FACIAL RESPECTO DE UN
NUEVO CANAL DE VENTA**

El presente informe documenta el proyecto de título que evalúa la viabilidad de implementar un canal de ventas online para la marca Cicatricure en Chile, una línea del grupo mexicano Genomma Lab, destacado en el sector de cuidado personal y belleza. Aunque la categoría de belleza en Chile creció un 11,6% durante el primer trimestre de 2024, Cicatricure experimentó una caída del 22% en sus ventas en el mismo periodo. Este descenso no es exclusivo de Chile, ya que se ha replicado en otros mercados, aunque con menor intensidad, lo que subraya la necesidad urgente de que la marca innove en sus estrategias comerciales.

La metodología aplicada combina el marco SCR de McKinsey para analizar el entorno competitivo y una simulación de Monte Carlo para estimar la demanda potencial del nuevo canal online. La estudiante a cargo del proyecto lideró un análisis competitivo, organizó un Focus Group con consumidoras clave y desarrolló un análisis financiero detallado para proyectar la rentabilidad del canal online.

Los resultados del análisis revelan desafíos significativos en los tres escenarios evaluados. En el primer escenario, con el PVP actual de \$14.000 CLP, la demanda proyectada es insuficiente para cubrir los costos operativos, lo que genera una pérdida neta. Sin embargo, la diferencia de unidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio es pequeña, lo que sugiere que con un ajuste estratégico en marketing sería posible alcanzar la rentabilidad. En los escenarios con PVP ajustados a \$10.000 CLP y \$12.500 CLP, aunque la demanda aumenta, no lo hace lo suficiente como para compensar los costos, lo que demuestra que una reducción de precios no es una solución eficaz, debido en gran parte a la fuerte competencia en el mercado.

En conclusión, la implementación del canal online presenta una oportunidad estratégica para revitalizar la presencia de Cicatricure en Chile, capturando un segmento de mercado en crecimiento y mejorando la interacción con los consumidores. Sin embargo, para asegurar la viabilidad del proyecto, será fundamental adoptar un enfoque flexible y ajustar tanto las estrategias de precios como las de marketing para responder a las dinámicas del mercado y a las expectativas de los consumidores locales.

*Por las risas que nunca
faltaron*

Agradecimientos

Siempre escuché que la etapa universitaria es la mejor de la vida, y al principio pensaba que esto se debía a los carretes, la energía, las pocas responsabilidades y el hecho de estudiar algo que te gusta. Sin embargo, después de estos siete años en la universidad, me he dado cuenta de que lo que realmente hace especial esta etapa son las personas que te acompañan en el camino. Esas personas que se preocupaban por cómo te fue en ese examen que te quitaba el sueño, o cuando me celebraban mi humilde 3,95 como si fuera mi examen de título, personas que, a pesar de tener el mundo encima, me transmitían la energía necesaria para aguantar el semestre.

Por esto y mucho más, quiero agradecerles por ser parte de este hermoso proceso. Cerrar esta etapa con ustedes es, para mí, es un privilegio.

Primero, a mis padres y hermana, que desde el primer día me convencieron de que era capaz, que tenía lo necesario para estar aquí. Gracias a ustedes, tuve una carrera deportiva de alto rendimiento, lo que me permitió entrar a la universidad por cupo deportivo. Ahora, gracias a su apoyo, estoy terminando este proceso. Les agradezco cada rolls azul, cada Monster, por esperarme con la pieza limpia y llena de incienso para alejar las malas vibras al final del semestre. Les agradezco por su amor incondicional, por su preocupación, por escucharme incluso cuando no entendían de qué hablaba y por inculcarme lindos valores. Quiero que sepan que son lo más importante en mi vida y, desde mi niña interior, les agradezco por estos 25 años increíbles e impagables.

Para mi Rosi: Estos últimos tres años en la universidad han sido increíbles contigo. Desde compartir el mismo equipo de natación, pasando por tu proceso de titulación, y ahora el mío. Este proceso podría haber estado lleno de incertidumbre y dudas sobre lo que vendrá, pero estoy tranquila de que será contigo, cumpliendo sueños y objetivos juntos. Gracias por todo: tu amor, paciencia, risas, cafés, fines de semana en la playita, viajes y apoyo. Cerramos esta etapa juntos, y ahora comienza la siguiente de vivir en nuestro lugar seguro y feliz: la playita.

Para mi Morita: Empezamos como amigas en 2020, pero hoy, en 2024, eres mi familia, amiga, hermana, confidente, y más. Gracias por tu amistad y lealtad incondicional, por respetarme, amarme, escucharme y nunca juzgarme. Eres el verdadero significado de una buena amiga, y tengo mucho que aprender de ti. Qué lindo es cerrar esta etapa con una persona a quien tanto quiero y admiro. Sé que esta amistad será para siempre, porque relaciones como la nuestra no se encuentran en todas partes. Si algún día alguien ve nuestro chat, quizás terminemos en la cárcel, pero será juntas. Te amo, Morita de mi corazón. Gracias por dejarme ser parte de tu vida.

Necesitaría muchas hojas para agradecer a cada uno de ustedes, pero quiero dar las gracias a mis abuelas, tías, amiguis de la U, del colegio, a mi equipo de natación, a la familia de Diego, y a mis amigas de mi primer trabajo. Quiero agradecerles por todo el apoyo y amor que me han dado estos años. Sinceramente, sin ustedes no hubiese podido llegar hasta aquí. Qué lindo es cerrar este momento tan épico con gente tan bacán. Espero poder ser para ustedes el mismo apoyo que han sido para mí. ¡Nos vemos en la celebración, los amo a todes!.

Tabla de Contenido

Capítulo 1 : Antecedentes generales	1
1.1. Historia de la empresa	1
1.2. Características de la empresa	1
1.3. Sector industrial	2
1.4. Análisis externo de la marca	3
1.4.1. Análisis PESTEL	3
1.4.2. Análisis de la competencia.....	6
1.5. Análisis interno de la marca	7
1.5.1. Canal promocional centrado en medio tradicional	7
1.5.2. Impacto de la estrategia de precios	7
1.5.3. Percepción de marca	8
1.5.4. Análisis FODA.....	8
Capítulo 2 : Descripción y justificación	10
2.1. Descripción del problema	10
2.2. Justificación del proyecto.....	11
Capítulo 3 : Objetivos.....	12
3.1. Objetivo general	12
3.2. Objetivos específicos	12
Capítulo 4 : Alcances	13
Capítulo 5 : Marco teórico	14
5.1. Caso de negocio.....	14
5.2. Caso de negocio de McKinsey	14
5.3. Metodologías para casos de negocios	15
5.4. Simulación Monte Carlo	15

Capítulo 6 : Metodología	16
6.1. Situación.....	16
6.2. Complicación	16
6.3. Resolución.....	17
Capítulo 7 : Desarrollo y resultados	19
7.1. Situación.....	19
7.1.1. Análisis competitivo	19
7.1.2. Líneas de producto Cicatricure	20
7.1.3. Análisis de percepciones del consumidor: Resultados del Focus Group	20
7.1.4. Implicaciones y ajustes en la estrategia	21
7.2. Complicación	22
7.2.1. Barreras para el cambio	22
7.2.2. Personalización por mercado	22
7.3. Resolución.....	23
7.3.1. Desarrollo de una estrategia de e-commerce	23
7.3.2. Análisis financiero	25
Capítulo 8 : Discusiones	33
8.1. Metodología	33
8.2. Consumidoras objetivo.....	33
8.3. Demanda	34
8.3.1. Selección del modelo Monte Carlo.....	34
8.3.2. Estimación de la demanda	34
8.4. Plan de contingencia si el canal abierto no vende.....	35
8.5. Viabilidad del proyecto.....	35

Capítulo 9 : Conclusión.....	37
Capítulo 10 : Bibliografía	38
Anexo A	40
Anexo B : Competencia	42
B.1. L'Oréal Paris:	42
B.2. Garnier:.....	42
B.3. Neutrogena:	42
B.4. Nivea:.....	43
B.5. Cicatricure:	43
Anexo C : Marco Teórico	45
C.1. Pasos de un caso de negocio.....	45
C.2. Marco de alineación estratégica	46
C.3. Metodología Harvard para la elaboración de casos de negocio	46
Anexo D : Marketing digital.....	47
Anexo E : Análisis de conversión	48
Anexo F : Análisis de demanda.....	53

Índice de Tablas

Tabla 1: Benchmarking competencia categoría cuidado facial en Chile (Elaboración propia)	6
Tabla 2: Crecimiento de la competencia en Chile (Elaboración propia)	7
Tabla 3: Comportamiento de precios de productos similares en diferentes canales de venta (Elaboración propia).....	8
Tabla 4: Análisis FODA (Elaboración propia).....	9
Tabla 5: Factores externos y su impacto en Cicatricure (Elaboración propia)	10
Tabla 6: Factores internos y su impacto en Cicatricure (Elaboración propia)	11
Tabla 7: Comparativa entre metodologías McKinsey, Marco de alineación estratégica, Metodología Harvard (Elaboración propia).....	15
Tabla 8: Crecimiento de la categoría versus Cicatricure.....	19
Tabla 9: Detalle de inversiones y KPI's en estrategias digitales (Elaboración propia).....	24
Tabla 10: Resumen de costos iniciales del proyecto, incluyendo la definición y el gasto asociado por categoría (Elaboración propia)	26
Tabla 11: Estructura de costos fijos y variables de la plataforma (Elaboración propia) ..	26
Tabla 12: Variables consideradas en el modelo de Monte Carlo para la estimación de demanda (Elaboración propia)	27
Tabla 13: Resultados del modelo Monte Carlo para el primer escenario (Elaboración propia)	27
Tabla 14: Resultados del modelo Monte Carlo para el segundo escenario (Elaboración propia)	28
Tabla 15: Resultados del modelo Monte Carlo para el tercer escenario (Elaboración propia)	28
Tabla 16: Proyección de demanda, ingresos y costos totales para Cicatricure para escenario 1 primeros seis meses (Elaboración propia)	29
Tabla 17: Proyección de demanda, ingresos y costos totales para Cicatricure para escenario 1 primeros seis años (Elaboración propia).....	29
Tabla 18: Proyección de demanda, ingresos y costos totales para Cicatricure para escenario 2 en los primeros seis meses (Elaboración propia).....	30

Tabla 19: Proyección de demanda, ingresos y costos totales para Cicatricure para escenario 2 en los primeros seis años (Elaboración propia)	30
Tabla 20: Proyección de demanda, ingresos y costos totales para Cicatricure para escenario 3 (Elaboración propia)	31
Tabla 21: Proyección de demanda, ingresos y costos totales para Cicatricure para escenario 3 en los primeros seis años (Elaboración propia)	31
Tabla 22: Resumen del análisis de sensibilidad de los tres escenarios (Elaboración propia)	32

Índice de ilustración

Ilustración 1: Líneas de Cicatricure (Diseño de la agencia Galarreta).....	20
Ilustración 2: Porcentaje de usuarios de E-commerce según género (Elaboración propia a partir de datos del CCS)	40
Ilustración 3: Usuario E-commerce según edad (Elaboración propia a partir de datos del CCS).....	40
Ilustración 4: Fotos valorizada de la competencia en mercado libre	48
Ilustración 5: Fotos valorizada de la competencia en mercado libre	48
Ilustración 6: Fotos valorizada de la competencia en mercado libre	49
Ilustración 7: Evidencia del posicionamiento de la competencia en Mercado Libre	50
Ilustración 8: Prototipo trabajado por la agencia Galarreta y aprobado por la estudiante.	51
Ilustración 9: Prototipo trabajado por la agencia Galarreta y aprobado por la estudiante.	51
Ilustración 10: Prototipo trabajado por la agencia Galarreta y aprobado por la estudiante.	52
Ilustración 11: Modelo Monte Carlo en Python (Elaboración propia).....	53

Capítulo 1: Antecedentes generales

El presente proyecto de título se centra en Cicatricure, una marca clave dentro del portafolio de Genomma Lab. En este capítulo, se realizará un diagnóstico del entorno de la empresa Genomma Lab, evaluando tanto su historia como su estructura operativa. Además, se presenta un análisis interno enfocado en la operación de la empresa en Chile, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta Cicatricure en el contexto actual. Esta revisión permitirá establecer el marco general que define la situación de la marca en el mercado chileno.

1.1. Historia de la empresa

Genomma Lab, fundada en 1996 por Rodrigo Alonso Herrera Aspra, es una empresa mexicana, que se especializa en el desarrollo, producción, comercialización y promoción de una amplia gama de marcas y productos diseñados para fomentar la salud y el bienestar de las personas.

La misión de Genomma Lab es “Proporcionar productos innovadores y de alta calidad que satisfagan las necesidades de salud y cuidado personal de sus consumidores”, mientras que su visión es “Convertirse en líderes en el mercado latinoamericano y mantener un crecimiento sostenible a largo plazo (Genomma Lab Internacional, s.f.)

1.2. Características de la empresa

Genomma Lab Chile se distingue por su diversificada cartera de productos en la categoría de cuidado personal, que incluye marcas reconocidas como Tío Nacho, Suerox, Asepxia, Groomen, X Ray, QG5, Teatrical y Cicatricure. A nivel global, Genomma Lab gestiona aproximadamente 40 marcas, mientras que en el mercado chileno se enfoca en dieciséis, ajustando su oferta para satisfacer las necesidades y preferencias locales.

Dentro de esta cartera, Teatrical ha mostrado un desempeño notable, con un crecimiento del 10% en 2024 en comparación con el año anterior. Este crecimiento ha sido impulsado por la introducción de dos nuevos sérum en su línea de productos, los cuales tienen un costo significativamente menor que los productos de Cicatricure. A pesar de compartir la misma estrategia de marketing televisiva que Cicatricure, Teatrical ha logrado captar una mayor cuota de mercado, lo que resalta la efectividad de esta táctica en ciertos segmentos del mercado.

La estrategia de marketing de la compañía se caracteriza por una fuerte inversión en publicidad televisiva, destinando la totalidad del presupuesto a este medio para maximizar la visibilidad. En Chile, se invierten 12.000 GRPs (Gross Rating Points) mensuales, donde un GRP representa un punto porcentual de la audiencia objetivo-alcanzada. Un KPI clave es el cumplimiento de los GRPs transados, garantizando que la inversión publicitaria logre el alcance planificado y optimice la efectividad de la campaña. Sin embargo, es importante destacar que las gerencias de Chile no conocen el monto exacto de la inversión en televisión en pesos, ya que esta decisión es tomada por

la casa matriz en México. Esto dificulta la evaluación precisa del retorno sobre la inversión y la optimización de los recursos destinados.

La compañía opera bajo un modelo Business-to-Business (B2B), manteniendo relaciones comerciales sólidas con minoristas como farmacias, supermercados y perfumerías. Sus ventas se realizan con un margen del 70%, lo que significa que, del precio de venta, la empresa obtiene un 70%, mientras que el cliente, como supermercados o farmacias, recibe el 30% restante.

La empresa gestiona varios canales de venta. En el canal directo, colabora con farmacias, perfumerías y supermercados, donde los Key Account Managers (KAM) mantienen contacto directo con clientes clave como Salcobrand, Jumbo y Preunic. Los clientes envían las órdenes de compra (OC), y los despachos se realizan desde las bodegas de la empresa. En el canal indirecto, la distribución se realiza a través de farmacias independientes mediante distribuidores, lo que permite ampliar la cobertura sin necesidad de gestionar directamente las ventas a cada farmacia. Estos distribuidores actúan como intermediarios clave, garantizando una distribución eficiente de los productos a diversos puntos de venta minoristas.

Además, la presencia en el comercio electrónico se destaca por la comercialización de productos en plataformas como Falabella.com, Mercado Libre y Ripley. En estos canales, se colabora con el distribuidor especializado Instance, que gestiona todo el proceso logístico, desde la recepción de las órdenes de compra hasta la distribución final de los productos a los clientes de los Marketplace.

1.3. Sector industrial

Cicatricure pertenece a la categoría de cuidado facial en el mercado chileno. Según estimaciones recientes, en 2024, la categoría de cuidado facial en Chile alcanzó los 282,97 millones de dólares, con un crecimiento del 11,6% en el primer trimestre del año (Agricultura, junio 2024). Se proyecta que esta categoría crecerá a una tasa compuesta anual del 2,45%, llegando a los 319,34 millones de dólares para 2029. (Intelligence, s.f.).

A nivel internacional, Cicatricure tiene un peso variable dentro de la cartera de Genomma Lab: en México representa el 7% del total de ventas de la empresa, en Estados Unidos el 4%, y en el resto de Latinoamérica, entre un 5% y un 10%. Sin embargo, la marca experimenta una caída en ventas en todos los países, con descensos que oscilan entre un 3% y un 9%, excepto en Chile, donde la disminución es aún más significativa, alcanzando un 22% en el primer trimestre de 2024.

La categoría de cuidado facial dentro de la industria del cuidado personal abarca una amplia gama de productos diseñados para mantener y mejorar la salud y apariencia de la piel del rostro. Estos productos incluyen limpiadores faciales, tónicos, humectantes, sueros, protectores solares, mascarillas y tratamientos para problemas específicos de la piel, como el acné, las arrugas o la pigmentación. Ante la vasta oferta disponible, las marcas innovan constantemente en tecnología y formulaciones para ofrecer soluciones más personalizadas a los consumidores.

Las ventas en línea, en particular, superan a las ventas físicas en el sector de cuidado personal, impulsadas por la comodidad y la amplia disponibilidad de productos. Según un informe de la

Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC), el comercio electrónico en Chile crece exponencialmente, con un aumento del 40% en las ventas en línea de productos de belleza y cuidado personal durante 2023 (CCS, s.f.).

1.4. Análisis externo de la marca

1.4.1. Análisis PESTEL

A continuación, se presenta un análisis PESTEL, en el cual se analizan los factores externos que influyen en la categoría de belleza, específicamente en la subcategoría cuidado facial en Chile.

1.4.1.1. Político

En el contexto chileno, las regulaciones y políticas gubernamentales tienen un impacto significativo en las operaciones de las empresas del sector cosmético y de cuidado personal. La legislación vigente, como el Decreto Supremo 239/02, impone estrictos requisitos para la importación y comercialización de productos cosméticos, incluyendo la necesidad de obtener una autorización sanitaria del Instituto de Salud Pública (ISP), (Biblioteca del congreso nacional de Chile, s.f.). Estas normativas aseguran que los productos cumplan con los estándares de seguridad y calidad antes de ser ofrecidos al consumidor final.

Recientemente, la promulgación de la Ley 21.646, que prohibirá el uso de animales en pruebas de seguridad y eficacia de productos cosméticos a partir de mayo de 2025, representa un cambio importante en el marco regulatorio. Esta nueva ley establece que “Se prohíbe, a su vez, el uso de animales para la realización de pruebas de seguridad y eficacia de productos cosméticos, de higiene y odorización personal, y de todos y cada uno de sus ingredientes, combinación de ingredientes o formulaciones finales”, (Biblioteca del congreso nacional de Chile, s.f.). Esto obligará a las empresas a adaptar sus procesos de desarrollo de productos para cumplir con los estándares éticos y legales. Es favorable para Genomma Lab Chile, ya que todos los productos de su marca Cicatricure son Cruelty-Free, alineándose con las nuevas exigencias legislativas y las expectativas de los consumidores.

1.4.1.2. Económico

El contexto económico en Chile ha estado marcado por una inflación elevada en los últimos años. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la inflación anual en 2023 fue de aproximadamente 4,3%, y se proyecta que disminuirá gradualmente hacia el nivel objetivo del 3% en la segunda mitad de 2024. Además, el Producto Interno Bruto (PIB) de Chile se estima que crecerá entre un 1,5% y un 2,5% en 2024, a medida que la economía se estabilice después de los desequilibrios acumulados durante la pandemia. Este entorno ha obligado a las empresas a reevaluar sus

estrategias de precios y a optimizar sus canales de distribución para mantener su competitividad en un contexto económico desafiante (BANCO CENTRAL, 2024).

En particular, el crecimiento del comercio electrónico ha ofrecido una oportunidad para contrarrestar las presiones inflacionarias, permitiendo a las empresas mantener márgenes competitivos al reducir costos operativos asociados con las ventas físicas (Banco Central de Chile, 2024). En este contexto, la alta penetración de Internet y la creciente adopción de las compras en línea se presentan como factores clave para el crecimiento del e-commerce en Chile, ofreciendo un camino viable para mitigar los impactos económicos adversos y capturar una mayor participación de mercado en un entorno desafiante.

El comercio electrónico en Chile ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años. Según la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), las ventas de E-commerce B2C en Chile alcanzaron los \$10.500 millones de dólares en 2022, aunque esto representó una disminución del 13% en comparación con 2021, debido a factores como la reducción de ingresos por subsidios gubernamentales y el regreso a la movilidad física postpandemia. Sin embargo, se espera que las ventas de E-commerce aumenten un 5% en 2024, alcanzando los \$11.000 millones de dólares, impulsadas por una alta penetración de Internet del 91% y una creciente adopción de las compras en línea (CCS, s.f.).

Según el gerente de estudios de la CCS, George Lever, "La expectativa de la Cámara se sitúa en un crecimiento en torno al 8% para el 2024 en el comercio electrónico, superando con holgura la expansión en torno al 3% que tendría el comercio físico". Además, añadió que "A partir de 2025, el gremio espera volver a ver tasas de dos dígitos en la actividad online" (CCS, s.f.).

1.4.1.3. Social

En el ámbito social, los últimos años han evidenciado cambios significativos en las preferencias y comportamientos de los consumidores en Chile, en gran parte acelerados por la pandemia de COVID-19. Esta situación ha impulsado la adopción de hábitos digitales, con un creciente número de consumidores recurriendo a plataformas en línea para realizar sus compras, incluidas las de productos de belleza y cuidado personal. Según Euromonitor, el mercado de belleza y cuidado personal en Chile está proyectado a crecer, impulsado por una demanda sostenida de productos que promuevan la sostenibilidad y la ética en su producción, especialmente aquellos que son cruelty-free, naturales y ecológicos (Euromonitor, 2023).

Además, las preferencias de los consumidores han evolucionado hacia un estilo de vida más saludable y consciente. Los consumidores actuales valoran productos que, además de prometer resultados, estén alineados con valores éticos y sostenibles. Más del 60% de los consumidores en Chile prefieren productos de cuidado personal que sean naturales y respetuosos con el medio ambiente (Euromonitor Internacional). Este cambio en el comportamiento del consumidor también está influenciado por las recomendaciones de influencers y creadores de contenido, quienes han demostrado tener un impacto significativo en las decisiones de compra. Un estudio de Influencer Marketing Hub reveló que el 61% de los consumidores confían en estas recomendaciones más que en la publicidad tradicional, debido a la percepción de autenticidad y cercanía que los influencers generan con su audiencia (Influencer MarketingHub, 2024).

La innovación en la industria del cuidado facial ha sido un pilar para las marcas que buscan diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Cicatricure ha introducido nuevas formulaciones y tecnologías en sus productos para satisfacer la demanda de resultados visibles y rápidos. Sin embargo, la marca se enfrenta al desafío de mantenerse al día con competidores que están implementando tecnologías avanzadas, como inteligencia artificial para personalizar las rutinas de cuidado de la piel, y realidad aumentada para probar productos de manera virtual antes de comprarlos. Según Euromonitor, se espera que la demanda por tecnologías de personalización digital en la cosmética aumente significativamente, con un 75% de los consumidores globales interesados en probar estas soluciones antes de realizar una compra (Euromonitor Internacional). Esto es especialmente relevante para marcas como Cicatricure, que se enfoca en un público femenino de entre 30 y 55 años, un grupo que lidera las compras en línea en Chile, como se muestra en los datos del estudio de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS, s.f.).

1.4.1.4. Tecnológico

En el ámbito tecnológico, el sector de la belleza y el cuidado personal ha experimentado avances significativos que han transformado tanto los canales de venta como la interacción con los consumidores. Las marcas líderes han adoptado tecnologías avanzadas no solo para optimizar sus operaciones, sino también para mejorar la experiencia del cliente.

L'Oréal, por ejemplo, ha sido pionera en la implementación de herramientas de realidad aumentada (AR) e inteligencia artificial (IA), permitiendo a los consumidores probar virtualmente productos como colores de cabello y maquillaje antes de comprarlos. Esta tecnología ha demostrado ser altamente efectiva, ya que ha triplicado las tasas de conversión de ventas en comparación con los métodos tradicionales. Los consumidores se sienten más seguros al realizar una compra después de visualizar cómo les quedará el producto, lo que reduce la incertidumbre y aumenta la probabilidad de compra (whatsnextiseverything, 2024)

Además, la adopción de pruebas virtuales ha crecido en un 150%, lo que subraya la demanda creciente por experiencias de compra inmersivas que combinan lo digital con lo físico. Esta tendencia no solo mejora la personalización, sino que también refuerza el compromiso del cliente con la marca (PYMNTS, 2023).

1.4.1.5. Ecológico

Todos los productos de Cicatricure son cruelty-free, alineándose con las expectativas de los consumidores que buscan opciones éticas y responsables. Sin embargo, aunque la marca ha avanzado en términos de responsabilidad animal, aún enfrenta desafíos en el ámbito ecológico, ya que sus envases no son sostenibles ni reciclables, lo que genera una desconexión con las crecientes demandas de los consumidores por soluciones más amigables con el medio ambiente.

1.4.1.6. Legal

En el sector de belleza en Chile, las regulaciones legales son fundamentales para garantizar la seguridad y eficacia de los productos ofrecidos a los consumidores. La Ley N° 19.496 sobre Protección de los Derechos de los Consumidores establece claras obligaciones para las empresas, como asegurar la calidad de los productos y proporcionar información precisa y completa. Esta normativa protege los derechos de los consumidores, permitiéndoles exigir productos que cumplan con los estándares establecidos y facilitando reclamos o devoluciones en caso de insatisfacción (SERNAC, 2011).

El estudio del SERNAC de 2024 sobre productos de cuidado facial destacó varios incumplimientos significativos por parte de Cicatricure en relación con la transparencia y veracidad de la información. Entre los problemas detectados se incluyen la falta de registro en el Instituto de Salud Pública (ISP), la omisión de ingredientes clave en las etiquetas, y afirmaciones publicitarias engañosas sobre beneficios antiarrugas y reafirmantes. Estas deficiencias no solo erosionan la confianza del consumidor, sino que también representan riesgos legales significativos para la marca bajo la Ley del Consumidor en Chile (SERNAC, 2024).

1.4.2. Análisis de la competencia

En Chile, el mercado de cuidado facial está dividido en dos áreas principales: Dermocosmética y cosmética. En la primera, encontramos marcas como Vichy, La Roche-Posay, y Eucerin, que ofrecen productos formulados con rigor dermatológico y suelen venderse en farmacias. En la categoría cosmética, que se enfoca más en la belleza y cuidado general de la piel, destacan marcas como L'Oréal, Nivea, Neutrogena, Garnier, Teatrical y Cicatricure.

A continuación, se presenta un análisis de la competencia de Cicatricure, incluyendo su crecimiento, canales de comunicación, estrategias de marketing, presencia en Chile y presencia online.

1.4.2.1. Matriz de comparación Cicatricure y competencia

Aspecto	L'Oréal Paris	Garnier	Neutrogena	Nivea	Cicatricure	Teatrical
Canales de Comunicación	Multicanal, TV, digital, influencers	TV, digital, influencers	TV, digital, respaldo científico	TV, digital, emocional	TV, digital, orientado a resultados	TV, digital, orientado a hidratación
Enfoque	Innovación, inclusión	Sostenibilidad, ingredientes naturales	Ciencia, eficacia dermatológica	Calidad y confianza	Resultados visibles	Hidratación intensa, ingredientes naturales
Página Web Venta Directa	Informativa, tutoriales, compra online	Sostenibilidad, educación, compra online	Científica, estudios clínicos, compra online	Confiabilidad, consejos, compra online	Sin página web	Sin página web
Redes Sociales	Alta interacción y contenido educativo	Foco en naturalidad y salud	Consejos de cuidado, testimonios	Contenido emocional y familiar	Sin redes sociales	Sin redes sociales

Tabla 1: Benchmarking competencia categoría cuidado facial en Chile (Elaboración propia)

1.4.2.2. Crecimiento de la competencia

En la Tabla 2 se presenta un resumen del crecimiento de las principales marcas competidoras en el mercado de la belleza durante 2024, destacando algunos de los factores clave que han impulsado su éxito.

Marca	Crecimiento en 2024	Factores Clave de Crecimiento	Fuente
Neutrogena	Crecimiento del 8.5% en ventas globales	Innovaciones en productos de cuidado facial y campañas digitales	Johnson & Johnson Annual Report, 2024
L'Oréal Paris	Crecimiento de ventas del 9.4% en términos comparables	Estrategia centrada en innovaciones de productos y campañas globales	L'Oréal Finance, 2024
Garnier	Incremento del 15% en su valor de marca	Éxito en innovaciones como el suero iluminador de vitamina C	Beauty Packaging, 2024
Nivea	Crecimiento orgánico del 12.6% en el segmento de consumo	Aumento notable en Europa y mercados emergentes	Beiersdorf – We are skin care, 2024
Teatrical	Crecimiento del 10% en el mercado de cuidado facial en LATAM	Expansión en canales de distribución y foco en hidratación intensa	Genomma Lab, Informe Interno, 2024

Tabla 2: Crecimiento de la competencia en Chile (Elaboración propia)

1.5. Análisis interno de la marca

1.5.1. Canal promocional centrado en medio tradicional

En los últimos años, Cicatricure ha enfocado gran parte de su presupuesto de marketing en publicidad televisiva, lo cual ha sido tradicionalmente efectivo para alcanzar a un amplio público. Sin embargo, con la evolución del mercado y el aumento del consumo de contenido digital, es cada vez más necesario diversificar los canales de comunicación y adoptar estrategias más dinámicas que respondan a estas nuevas tendencias.

Además, Cicatricure emplea los mismos comerciales y campañas publicitarias en todos los países donde está presente, sin adaptarlos a las particularidades culturales o de consumo de cada mercado. Esta estrategia puede limitar la efectividad de sus campañas, ya que no se aprovechan las oportunidades de crear un mensaje más relevante y resonante para cada audiencia específica. La falta de campañas personalizadas para cada país podría estar impidiendo que la marca conecte de manera más profunda con los consumidores locales y maximice su impacto en cada mercado.

1.5.2. Impacto de la estrategia de precios

En el análisis interno de Cicatricure, se destaca su estrategia de precios, la cual se caracteriza por un posicionamiento en un rango superior en comparación con otras marcas competidoras dentro del mercado de cuidado facial. A pesar de que Cicatricure ofrece productos con beneficios similares a los de marcas reconocidas como L'Oréal Paris, Garnier, Nivea, y Neutrogena, sus precios son consistentemente más elevados en diversas plataformas de venta. En la Tabla 3 se presenta un

análisis detallado de los precios de Cicatricure frente a productos similares de la competencia, proporcionando una comparación directa de los precios en el mercado.

Canal	Marca									
	Cicatricure		Loreal Paris		Garnier		Nivea		Neutrogena	
Tipo de producto	Crema Antiarrugas	Sérum Facial Antiarrugas	Crema Día Revitalift	Sérum Revitalift	Crema Express Aclara	Serum Express Aclara	Crema Antiarrugas	Serum Anti Manchas Luminous	Hidratante facial HYDRO	Serum NEUTROGENA® Hydro
Falabella.com	\$14.391	\$15.290	\$11.190	\$11.190	\$5.590	\$6.990	\$6.990	\$14.690	\$11.990	\$12.090
Mercadolibre.cl	\$13.990	\$12.800	\$11.800	\$10.300	\$5.550	\$7.430	\$8.540	\$13.450	\$10.890	\$12.980
Ahumada.cl	\$16.699	\$12.625	\$11.399	\$11.479	\$6.262	\$7.274	N/A	\$9.824	\$12.499	\$14.300
Salcobrand.cl	\$17.490	\$16.990	\$11.199	\$11.199	\$5.549	\$7.999	\$7.990	\$12.239	\$13.339	\$13.699
Preunic.cl	\$17.490	\$14.990	\$13.990	\$13.990	\$6.299	\$7.499	\$5.249	\$12.599	\$12.799	\$13.699

Tabla 3: Comportamiento de precios de productos similares en diferentes canales de venta (Elaboración propia)

1.5.3. Percepción de marca

Cicatricure, aunque reconocida en el mercado chileno por sus productos de cuidado facial, enfrenta un desafío en la percepción de su marca. A pesar de su fuerte presencia en televisión, la marca es vista como anticuada y poco innovadora, especialmente entre los consumidores más jóvenes, quienes tienden a valorar productos modernos y tecnológicamente avanzados. Esta percepción negativa emergió claramente en un Focus Group realizado con consumidoras en Santiago, cuyos resultados se detallan en el Capítulo 7. En este estudio se identificó que la marca no logra conectar con las expectativas de las nuevas generaciones. Aunque estos resultados son indicativos, sugieren una necesidad de reevaluar la estrategia de comunicación de Cicatricure para rejuvenecer su imagen y alinearse mejor con las tendencias actuales del mercado.

Además, la percepción de Cicatricure se ve afectada por su estrategia de precios, la cual no está completamente alineada con el valor que los consumidores perciben en sus productos. Al mantener precios superiores a los de sus competidores directos, que ofrecen beneficios similares, se ha generado una desconexión entre el costo y el valor percibido, lo que ha debilitado la competitividad de la marca y afectado su posicionamiento en el mercado. Este desajuste sugiere la necesidad de ajustar la propuesta de valor o reevaluar la estrategia de precios para fortalecer la posición de Cicatricure frente a sus competidores.

1.5.4. Análisis FODA

En la Tabla 4 se puede ver un resumen del análisis FODA de la marca Cicatricure en Chile, donde se concluye que la marca posee una base sólida de innovaciones y una fuerte presencia en televisión que la posicionan favorablemente en el mercado masivo. Sin embargo, se identifican áreas de mejora en la diversificación de sus canales de venta y comunicación para no depender únicamente de la televisión y adaptarse mejor a las tendencias del mercado. En el Anexo A.2 se puede ver en más detalle este análisis, proporcionando una visión integral de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta Cicatricure en el contexto del mercado chileno de belleza y cuidado personal.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Innovaciones constantes	Dependencia de un unico canal de comunicación:Televisión
Alta presencia en television	Alcance limitado al tener solo un canal de comunicación.
Posicionamiento en el mercado masivo	Gestión centralizada por la casa matriz en México
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Expansión de canales de venta	Crecimiento constante de la competencia
Diversificación de canales de comunicación	Reducción de márgenes de ganancia
Mayor presencia en plataformas digitales y en línea	Estrategias de marketing de la competencia

Tabla 4: Análisis FODA (Elaboración propia)

Capítulo 2: Descripción y justificación

2.1. Descripción del problema

Cicatricure, una marca establecida en el mercado de cuidado facial en varios países de América Latina ha experimentado una caída significativa en sus ventas, particularmente en Chile, donde han disminuido un 22% el primer trimestre del 2024 versus el mismo trimestre del año anterior. Esta tendencia, que también se observa en otros mercados clave, sugiere un problema más amplio a nivel regional. La disminución en las ventas no se debe a un único factor, sino a una combinación de elementos internos y externos, como se detalla en las Tablas 5 y 6. Si esta situación persiste, Cicatricure podría seguir perdiendo cuota de mercado, debilitando su posicionamiento y rentabilidad, y enfrentando mayores presiones competitivas tanto de marcas establecidas como de nuevos actores más innovadores.

Factores externos	Factor	Situación actual	Impacto posible
Económico	Crecimiento económico del comercio electrónico	El comercio electrónico en Chile está en crecimiento, con una proyección de aumento del 8% en 2024, superando el crecimiento del comercio físico.	La tendencia positiva en el comercio electrónico representa una oportunidad significativa para Cicatricure para expandir su presencia online y mitigar el impacto de la disminución en ventas físicas debido a la menor capacidad adquisitiva.
Social	Comportamiento de compra	Aumento en la preferencia por productos naturales y sostenibles, con un 60% de los consumidores chilenos favoreciendo productos ecológicos.	La falta de productos sostenibles en la oferta de Cicatricure podría estar afectando negativamente su percepción de marca, especialmente entre consumidores conscientes del medio ambiente.
Tecnológico	Adopción tecnológica	Cicatricure no ha implementado tecnologías como IA o AR, mientras que competidores ya las están utilizando para mejorar la experiencia del cliente.	La adopción de tecnologías como IA y AR podría mejorar la propuesta de valor de Cicatricure, permitiéndole diferenciarse en un mercado competitivo.
Ecológico	Sustentabilidad	Todos los productos de Cicatricure son cruelty-free, lo que significa que no se prueban en animales. Sin embargo, esta característica no se promueve en sus comerciales.	No comunicar que sus productos son cruelty-free representa una oportunidad perdida de conectar con consumidores cada vez más conscientes y preocupados por la ética en el consumo, lo que podría mejorar la percepción de marca y atraer a más clientes.
Competencia	Rivalidad en la industria	Alta rivalidad con la presencia de marcas consolidadas como L'Oréal y Beiersdorf, y la entrada de nuevas marcas como TESSA e ISDIN en 2024, que traen consigo fuertes campañas de marketing y posicionamiento.	La intensificación de la competencia, sumada a la entrada de nuevas marcas con altos presupuestos de marketing, podría erosionar la cuota de mercado de Cicatricure si no adapta rápidamente sus estrategias de diferenciación y comunicación. La falta de innovación en la promoción y el posicionamiento de productos podría hacer que Cicatricure pierda relevancia frente a competidores más ágiles y mejor posicionados.
Percepción de marca	Posicionamiento en el mercado	Cicatricure es percibida como una marca anticuada y poco innovadora, especialmente entre los consumidores más jóvenes que prefieren productos modernos y tecnológicamente avanzados.	Esta percepción negativa podría dificultar la capacidad de Cicatricure para atraer a nuevos consumidores y retener a los actuales, especialmente en un mercado altamente competitivo donde la innovación es clave para el éxito.

Tabla 5: Factores externos y su impacto en Cicatricure (Elaboración propia)

Factores internos	Factor	Situación actual	Impacto posible
Estrategia empresarial	Toma de decisiones	Las decisiones estratégicas están centralizadas en México, lo que limita la capacidad de la filial chilena para adaptar las estrategias a las necesidades y realidad local.	La falta de adaptación a la realidad del mercado chileno puede estar perjudicando el rendimiento de Cicatricure en este país, impidiendo respuestas ágiles a las dinámicas del mercado y las preferencias del consumidor local.
Personas y cultura organizacional	Resistencia al cambio	La cultura organizacional es resistente al cambio, manteniendo métodos tradicionales de trabajo y gestión que no se alinean con las dinámicas actuales del mercado.	La incapacidad de adaptarse a la dinámica competitiva actual podría dejar a Cicatricure en desventaja frente a competidores más innovadores y flexibles, afectando su capacidad para responder a las demandas del mercado y las nuevas tendencias.
Segmentación y posicionamiento	Segmentación inadecuada	La segmentación actual está orientada a mujeres C3 y D de 45 a 55 años, y el posicionamiento de la marca sigue muy asociado a cicatrices en lugar de a belleza y cuidado de la piel.	Un posicionamiento y segmentación inadecuados pueden limitar el atractivo de la marca en el mercado, resultando en una menor capacidad para atraer a segmentos de consumidores que buscan productos de belleza más versátiles y modernos.
Gestión de portafolio	Canibalización de productos	Genomma Lab ha lanzado en Chile dos serums de la marca Teatrical, que podrían competir directamente con productos similares de Cicatricure, pero a un costo menor.	Existe un riesgo de canibalización dentro de la misma empresa, lo que podría afectar las ventas de productos de Cicatricure si no se maneja adecuadamente la diferenciación entre las líneas de productos.
Precio	Estrategia de precios	Cicatricure mantiene precios más altos que la competencia, lo que desanima en un contexto económico sensible a los precios, especialmente en segmentos socioeconómicos bajos.	En segmentos sensibles al precio (C3, D), los consumidores pueden optar por productos más accesibles y, especialmente, en un contexto económico difícil, las ventas de Cicatricure podrían verse afectadas.
Plaza	Canales de distribución	Cicatricure está disponible en retail como Farmacias y supermercados, pero no tiene una presencia significativa en marketplaces como Mercado Libre y Falabella, ni en un canal de venta B2C directo.	Existe una oportunidad significativa para expandir su presencia en canales digitales directos (B2C), lo que podría aumentar las ventas y mejorar la relación directa con los consumidores.

Tabla 6: Factores internos y su impacto en Cicatricure (Elaboración propia)

El análisis revela que la principal causa de la caída en ventas radica en la estrategia de marketing, la cual incluye precios más elevados que la competencia, una comunicación limitada, y campañas publicitarias que no se adaptan a las particularidades de cada país. Estas decisiones, centralizadas en México, dejan a la filial chilena con poca capacidad para ajustar las estrategias a la realidad local, lo que agrava la situación en el mercado chileno.

2.2. Justificación del proyecto

El proyecto se centra en desarrollar un caso de negocio para evaluar la viabilidad de que Cicatricure incursione en un modelo de venta online B2C en Chile. Esta iniciativa surge como respuesta a la significativa caída en ventas, particularmente en Chile, donde se ha registrado una disminución del 22% el primer trimestre del 2024. En lugar de realizar una inversión directa en una plataforma online sin un análisis previo, el caso de negocio permitirá evaluar si esta opción es viable y estratégica, minimizando riesgos en un contexto donde la marca ya enfrenta desafíos en el mercado.

El análisis interno y externo ha revelado que la principal causa de la caída en ventas radica en estrategias de marketing y precios centralizadas en México, que no se adaptan adecuadamente al mercado chileno. Dado que la filial chilena tiene poca capacidad para ajustar estas estrategias, explorar un canal de venta online presenta una oportunidad para reconectar con el mercado local de manera más directa y eficiente.

El proyecto busca demostrar a la alta dirección que, con un enfoque bien fundamentado, la creación de este canal online no solo puede frenar la caída en ventas, sino también posicionar a Cicatricure para aprovechar el crecimiento del comercio electrónico en Chile. Esta evaluación permitirá tomar decisiones informadas antes de realizar inversiones significativas, asegurando que la nueva estrategia esté alineada con las tendencias del mercado y las necesidades del consumidor chileno.

Capítulo 3: Objetivos

3.1. Objetivo general

Estudiar la factibilidad y viabilidad de la incursión de Cicatricure en el mercado B2C en Chile, centrándose en el canal de venta online, para facilitar la decisión fundamentada por parte de la casa matriz en México.

3.2. Objetivos específicos

1. Realizar el diagnóstico de la industria del cuidado facial para entender el panorama y el ecosistema donde compite la marca Cicatricure en Chile.
2. Investigar las estrategias de venta directa online de las principales marcas competidoras de Cicatricure, para identificar mejores prácticas Cicatricure.
3. Analizar la viabilidad económica del canal de venta online mediante un análisis de sensibilidad, para identificar los escenarios óptimos que permitan su sostenibilidad.

Capítulo 4: Alcances

A partir de los objetivos anteriores, se definen los límites de lo que se abordará en el proyecto, estableciendo aquellos aspectos que no pertenecen al alcance de este trabajo.

Enfoque geográfico: El proyecto se enmarcará únicamente en el mercado chileno, por lo tanto, el análisis y las recomendaciones estarán específicamente dirigidos al contexto y las dinámicas del mercado chileno.

Marca específica: El análisis se centrará exclusivamente en la marca Cicatricure dentro del portafolio de Genomma Lab. No se incluirán otras marcas de la empresa en este estudio.

Elaboración del caso de negocio: El proyecto se limitará a la elaboración de un caso de negocio para evaluar la factibilidad y viabilidad de la incursión de Genomma Lab en el mercado B2C en Chile a través de un canal de venta online para Cicatricure. Esto incluirá un análisis de mercado, análisis de la competencia, plan logístico y recomendaciones estratégicas.

Duración del proyecto: El trabajo iniciará y finalizará en un período determinado por la Universidad. Las fechas establecidas son: fecha de inicio: 01-01-2024 y fecha de término: 28-06-2024.

Exclusión de implementación técnica: No se incluirán actividades relacionadas con la implementación técnica del canal de venta online, como el desarrollo de la plataforma o la integración tecnológica. Este proyecto se centrará únicamente en la evaluación y propuesta estratégica.

Limitación en la toma de decisiones: El proyecto no implica la toma de decisiones finales sobre la ejecución del canal de venta online, ya que estas decisiones corresponden a la gerencia de Genomma Lab.

Exclusión de temporalidad en indicadores: El análisis y las recomendaciones no considerarán la temporalidad en los indicadores de desempeño.

Documentación y traspaso: Una vez finalizado el proyecto, se realizará un traspaso mediante documentación detallada a la gerencia de marketing de Genomma Lab, proporcionando toda la información necesaria para la evaluación y posible implementación futura.

Capítulo 5: Marco teórico

Para desarrollar el proyecto descrito anteriormente, se consideró utilizar diferentes herramientas que permitan establecer las oportunidades y necesidades, acorde a la estrategia planteada, primero definir y especificar que es un caso de negocio:

5.1. Caso de negocio

Un caso de negocio es un estudio de viabilidad económica documentado que se utiliza para validar los beneficios de un componente seleccionado que aún no cuenta con una definición detallada, y sirve como base para autorizar otras actividades de gestión de proyectos. Este documento describe el problema o la situación que se busca resolver o modificar, y se elabora a partir de un diagnóstico previo, representando la estructura fundamental del proyecto. Debe detallar las soluciones clave para implementar y resolver el problema, además de presentar las opciones disponibles para los interesados que tomarán las decisiones (OPM Integral, junio 2021). Más detalles sobre los pasos a seguir en la elaboración de un caso de negocio se encuentran en el anexo.

5.2. Caso de negocio de McKinsey

La metodología para un caso de negocio desarrollado por McKinsey es una herramienta esencial para estructurar y presentar problemas empresariales y sus soluciones. Este enfoque facilita la clarificación y definición de desafíos, así como la elaboración de estrategias efectivas para abordarlos. Esta metodología se compone de tres componentes clave:

- **Situación:** Proporciona una descripción basada en hechos del estado actual del problema o contexto empresarial.
- **Complicación:** Identifica y explica las razones por las cuales la situación actual requiere intervención, detallando los problemas específicos o las oportunidades emergentes.
- **Resolución:** Propone acciones concretas y estrategias para resolver las complicaciones identificadas, enfocándose en soluciones prácticas y factibles.

El uso del marco SCR permite a los consultores y gestores de proyectos descomponer problemas complejos en partes manejables, facilitando un análisis profundo y sistemático. Esto no solo mejora la claridad y coherencia en la presentación de informes y propuestas, sino que también, ayuda a asegurar que las soluciones propuestas sean comprensibles y ejecutables por todas las partes involucradas. (McKinsey, 2019).

5.3. Metodologías para casos de negocios

Existen distintas metodologías utilizadas en el contexto de desarrollo de un caso de negocio, entre ellas, SCR, marco de alineación estratégica y metodología Harvard, donde se puede encontrar más detalle de las dos últimas en los anexos.

En la Tabla 7 se presenta un resumen comparativo de las tres metodologías mencionadas anteriormente:

<i>Criterio</i>	<i>McKinsey</i>	<i>Marco de alineación estratégica</i>	<i>Metodología Harvard</i>
Análisis de situación	Descomponer y clarificar problemas y contextos actuales.	Evaluación de capacidades y recursos de la organización.	Análisis del entorno interno y externo.
Innovación	Resolución creativa de problemas de forma estructurada e iterativa.	Alineación de estrategias innovadoras con capacidades organizacionales.	Desarrollo de soluciones estratégicas basadas en análisis de casos.
Resultados esperados	Soluciones prácticas y accionables con enfoque en la implementación.	Mejora de la eficiencia y efectividad organizacional.	Estrategias efectivas basadas en análisis detallado de casos.
Foco en el cliente	Resolución de problemas específicos de la organización y partes interesadas.	Mejora del rendimiento general mediante alineación de objetivos.	Análisis de la competencia y creación de valor para el cliente.
Aplicabilidad	Consultoría y gestión de proyectos para resolver problemas complejos.	Gestión estratégica en todas las áreas de una organización.	Formulación de estrategias empresariales en diversas industrias.
Metodología	Descomposición en tres etapas: situación, complicación y resolución.	Integración de estrategia con estructuras, sistemas y procesos organizacionales.	Análisis de casos de estudio, discusiones en clase y aplicación práctica.
Implementación	Enfoque en la acción y ejecución efectiva de soluciones.	Integración y alineación continua con la estrategia.	Desarrollo de habilidades estratégicas a través de análisis de casos reales.

Tabla 7: Comparativa entre metodologías McKinsey, Marco de alineación estratégica, Metodología Harvard (Elaboración propia)

Se eligió la metodología McKinsey por su enfoque estructurado y analítico para resolver problemas empresariales complejos. Comienza con un análisis claro de la situación, permitiendo desarrollar soluciones estratégicas efectivas y basadas en datos concretos.

5.4. Simulación Monte Carlo

La simulación de Monte Carlo es una técnica matemática que se utiliza para modelar la probabilidad de diferentes resultados en un proceso que no se puede predecir debido a la intervención de variables aleatorias. Según Stanislaw Ulam y John von Neumann, quienes desarrollaron esta técnica durante la década de 1940, esta metodología se basa en la repetición de experimentos aleatorios para explorar el comportamiento de un sistema complejo y así estimar los posibles resultados de una decisión o acción. Una de sus aplicaciones más comunes es en la estimación de la demanda de un nuevo producto o servicio, permitiendo a las empresas modelar diferentes escenarios de mercado y anticipar la variabilidad en la demanda. Al realizar múltiples simulaciones, se puede construir una distribución de probabilidad para cada posible resultado, proporcionando así una comprensión más detallada de los riesgos y oportunidades asociados con la introducción de un nuevo producto o servicio (AWS, s.f.).

Capítulo 6: Metodología

A continuación, se describen las etapas de la metodología utilizada para la realización del proyecto.

6.1. Situación

Esta fase establece una base sólida para el desarrollo del proyecto, proporcionando una visión clara del posicionamiento actual de Cicatricure y las dinámicas del mercado en el que compete. Los resultados de este análisis informan las decisiones estratégicas que guiarán las fases posteriores del proyecto, garantizando que las soluciones propuestas estén alineadas con las capacidades internas de la empresa y las condiciones del mercado.

- **Análisis de la marca en todos los países:** Se examina la presencia y el desempeño de Cicatricure en diferentes mercados internacionales, con el fin de identificar patrones y mejores prácticas que podrían aplicarse en Chile.
- **Análisis de la competencia:** Se estudia a los competidores más exitosos para comprender sus estrategias, especialmente en relación con los canales de venta y su efectividad en el mercado.
- **Análisis de productos Cicatricure:** Se realiza un análisis detallado de las líneas de productos de Cicatricure, evaluando su rendimiento en el mercado chileno y comparándolo con el de otras marcas en la misma categoría. Este análisis incluye la identificación de oportunidades para innovar o reposicionar productos existentes para mejorar su aceptación en el mercado.
- **Implicaciones y ajustes en la estrategia:** A partir de los hallazgos del análisis, se identifican las implicaciones clave para la estrategia de Cicatricure. Se proponen ajustes en las tácticas de marketing, la comunicación de la marca, y la oferta de productos para alinearse mejor con las expectativas del mercado y mejorar la competitividad de la marca.

6.2. Complicación

En la segunda etapa del proyecto, se identifican y explican las razones por las cuales la situación actual de Cicatricure requiere una intervención. Esta etapa se centra en problemas específicos y en oportunidades emergentes que podrían influir en el éxito de la marca. Las actividades realizadas incluyen:

- **Barreras para el cambio:** Para identificar las barreras que impiden a la empresa incursionar en el mercado B2C, se realiza un análisis de la centralización de decisiones en la casa matriz en México, evaluando cómo esta estructura limita la capacidad de adaptación en el mercado chileno. Este análisis incluye entrevistas con el personal clave para comprender las restricciones financieras y la falta de flexibilidad en la personalización de

campañas publicitarias. Además, se revisan las estrategias de marketing actuales para evaluar su alineación con las necesidades específicas del mercado local, así como las capacidades logísticas y tecnológicas disponibles.

- **Personalización por mercado:** Se analiza la necesidad de adaptar las estrategias de marketing y venta según las características específicas de los diferentes mercados en los que Cicatricure tiene presencia. Esto se realiza a través de estudios de mercado segmentados que permiten entender las diferencias en preferencias y comportamiento de compra entre los consumidores en distintos países o regiones. Se busca identificar cómo estas diferencias pueden ser abordadas mediante la personalización de las ofertas y comunicaciones, asegurando que la propuesta de valor de Cicatricure sea relevante en cada mercado.

6.3. Resolución

En esta tercera etapa, se desarrollan y planifican las estrategias necesarias para evaluar la viabilidad de la apertura de un canal de venta online para Cicatricure en Chile. Las acciones realizadas incluyen:

- **Desarrollo de una estrategia de e-commerce:** Se realiza un análisis comparativo de cuatro opciones disponibles en el mercado chileno. Este análisis evalúa tanto los costos como las funciones que cada plataforma ofrece, incluyendo aspectos clave como el carrito de compra, las opciones de pago, la integración con sistemas logísticos y las herramientas de atención al cliente.
- **Estrategia de marketing digital:** Se lleva a cabo una investigación para identificar y evaluar diferentes agencias de marketing digital que puedan apoyar el lanzamiento de la plataforma de e-commerce. Durante esta fase, se analizan las estrategias de marketing propuestas por cada agencia, incluyendo SEO, marketing en motores de búsqueda (SEM), email marketing, y marketing de contenidos. Además, se consideran los KPIs que cada agencia propone para medir el éxito de las estrategias, asegurando que se alineen con los objetivos del proyecto. Una vez evaluadas las opciones, se selecciona la agencia más adecuada para colaborar en la implementación de la estrategia integral de marketing digital.
- **Análisis financiero:**

1. Costos iniciales:

Se elabora un desglose detallado de los costos iniciales asociados con la implementación del proyecto, que incluyen tanto los costos de tecnología, marketing, personal, y logística. Este desglose permite una comprensión clara de la inversión necesaria para poner en marcha el canal de e-commerce.

2. Costos totales y estructura de precios:

Se avanza en la consideración de los costos totales, incluyendo variables como la comisión por venta, los cuales dependen directamente de la demanda proyectada. Este análisis es fundamental

para establecer una estructura de precios que permita evaluar la rentabilidad del proyecto en diferentes escenarios de demanda.

3. Estimación de demanda:

Para proyectar la demanda futura, se utiliza la simulación de Monte Carlo, considerando variables clave como el crecimiento de la categoría de cuidado facial, el crecimiento de la competencia y la inversión en marketing.

4. Análisis de sensibilidad:

El análisis de sensibilidad se realiza para evaluar cómo diferentes condiciones de mercado y demanda pueden afectar la rentabilidad del proyecto. Este análisis es crucial para identificar cómo varían los resultados financieros del proyecto bajo tres escenarios diferentes y determinar la robustez de las proyecciones iniciales. Al considerar estos tres escenarios, se busca comprender mejor las posibles variaciones en los resultados y cómo podrían influir en la viabilidad general del proyecto.

El análisis de sensibilidad se desglosa en las siguientes actividades claves:

- Ganancia neta:

Se calcula la ganancia neta del proyecto considerando la demanda estimada y un escenario de costos definido, evaluando cómo fluctúan los ingresos y gastos proyectados en base a estos parámetros. Esto permite identificar si el proyecto genera pérdidas o ganancias y cómo estas se distribuyen a lo largo del tiempo, proporcionando una visión clara de la viabilidad financiera del proyecto.

- ROI

Se calcula el Retorno sobre la Inversión (ROI) comparando la ganancia neta obtenida con los costos totales del proyecto. El ROI se determina utilizando la fórmula $ROI = (Ganancia\ neta / Costos\ totales) \times 100$, lo que permite expresar la rentabilidad del proyecto en términos porcentuales. Este cálculo ofrece una medida clara de la efectividad de la inversión realizada y ayuda a evaluar si el proyecto está generando el retorno esperado en función de los recursos invertidos.

- Punto de equilibrio:

El punto de equilibrio se calcula para identificar el volumen de ventas necesario para cubrir los costos totales del proyecto sin generar pérdidas. Se realiza un análisis detallado de los costos fijos y variables, junto con los ingresos proyectados, para determinar cuántas unidades del producto deben venderse para que los ingresos totales igualen los costos totales. Este cálculo se centra en los primeros seis meses de operación, lo que permite evaluar la viabilidad financiera del proyecto en su fase inicial y ajustar la estrategia de precios en consecuencia.

Capítulo 7: Desarrollo y resultados

7.1. Situación

El análisis de la situación actual de Cicatricure en el mercado chileno comienza con un enfoque detallado en la comprensión del mercado local. Este análisis revela que, a pesar del crecimiento constante en la categoría de belleza y cuidado personal en Chile, las ventas de Cicatricure han experimentado una disminución significativa. Esta discrepancia sugiere que el problema no radica en la dinámica del mercado chileno, sino en la capacidad de la marca para adaptarse a las nuevas demandas del consumidor.

7.1.1. Análisis competitivo

Al comparar el desempeño de Cicatricure con el de otras marcas en Chile y en otros países de la región, se observa un patrón similar: mientras la categoría de belleza y cuidado personal continúa creciendo, las ventas de Cicatricure siguen disminuyendo. Este análisis incluye un estudio de la categoría en mercados clave como Argentina, México, Colombia y Perú. Los resultados de este análisis se presentan en la Tabla 8, donde se evidencia que la problemática de Cicatricure no es local, sino que está relacionada con la estrategia de la marca a nivel regional, la cual no ha logrado evolucionar al ritmo de las expectativas del consumidor moderno. Como resultado, se identifican oportunidades críticas de mejora en las áreas de innovación de productos, marketing y posicionamiento de la marca (Mordor Intelligence, 2024).

Las marcas competidoras, como Garnier, L'Oréal Paris, Nivea y Neutrogena, han capitalizado la creciente demanda de productos cosméticos, posicionándose como líderes en sus respectivas categorías. Estas marcas han logrado integrar tecnologías avanzadas y un enfoque personalizado en sus estrategias de marketing, lo que les ha permitido capturar una mayor cuota de mercado en un entorno altamente competitivo. Estas observaciones sugieren que Cicatricure debe ajustar su enfoque estratégico para recuperar su posición en el mercado.

País	Crecimiento de la Categoría de Belleza	Caída de Cicatricure	Fuente
Argentina	Aumento esperado del 2.88% anual compuesto hasta 2029	Caída del 7% en el primer trimestre 2024	Mordor Intelligence
México	6.05% anual compuesto hasta 2029	Caída del 7% en el primer trimestre 2024	Mordor Intelligence
Chile	11,6% en el primer trimestre 2024	Caída del 22% en el primer trimestre 2024	Agricultura, junio 2024
Colombia	Crecimiento del 5.54% anual compuesto entre 2024 y 2029	Caída del 5% en el primer trimestre 2024	Euromonitor
Perú	Crecimiento del 4.4% anual compuesto hasta 2029	Caída del 6% en el primer trimestre 2024	Euromonitor

Tabla 8: Crecimiento de la categoría versus Cicatricure

7.1.2. Líneas de producto Cicatricure

Cicatricure cuenta con varias líneas de productos, cada una de ellas dirigida a diferentes segmentos de edad, lo cual se refleja en sus campañas publicitarias, donde se presentan mujeres de distintas edades dependiendo de la línea:

- **Gold Lift:** Dirigida a mujeres mayores de 50 años, esta línea se enfoca en el tratamiento anti-edad avanzado, con productos que buscan reafirmar la piel y reducir las arrugas profundas.
- **Porcelana:** Enfocada en mujeres de 35 a 50 años, esta línea está diseñada para mejorar la uniformidad del tono de la piel, ayudando a reducir manchas y lograr una apariencia más uniforme.
- **Anti-edad:** Orientada a mujeres de 30 a 45 años, se concentra en la reducción de arrugas y líneas de expresión, utilizando ingredientes activos conocidos por sus propiedades rejuvenecedoras.
- **Cicatrices y estrías:** Aunque es utilizada por un rango amplio de edades, esta línea es particularmente popular entre mujeres jóvenes y mujeres después del embarazo, enfocándose en el tratamiento de cicatrices y estrías para mejorar la textura y apariencia de la piel.

Estas líneas son definidas por la actual Brand Manager de Cicatricure, quien afirmó que cada línea está diseñada para satisfacer las necesidades específicas de las distintas etapas de la vida de las mujeres, lo cual se refleja en las campañas publicitarias donde se utilizan mujeres de diferentes edades para representar la versatilidad y enfoque de cada línea.



Ilustración 1: Líneas de Cicatricure (Diseño de la agencia Galarreta)

7.1.3. Análisis de percepciones del consumidor: Resultados del Focus Group

Para complementar el análisis cuantitativo, se llevó a cabo un Focus Group en octubre de 2023 con el fin de obtener una perspectiva cualitativa sobre las percepciones y comportamientos de los consumidores en relación con la marca Cicatricure. Este enfoque permite recoger información valiosa que proporciona una base sólida para ajustar las estrategias de marketing y posicionamiento de la marca.

Los resultados del Focus Group revelan varios aspectos cruciales que influyen en la percepción de Cicatricure y que tienen implicaciones directas en la disminución de ventas observada:

- **Percepción de sustitución de productos:** Las participantes señalan que los productos de Cicatricure no son fácilmente sustituibles entre sí, lo que indica una fuerte diferenciación en la percepción de la oferta de productos. Este es un aspecto positivo para la marca, pero también sugiere la necesidad de ampliar la variedad de productos competitivos para satisfacer mejor las diversas necesidades del consumidor.
- **Credibilidad de los comerciales de televisión:** Las mujeres que han abandonado la marca mencionan que los comerciales de televisión les parecen poco creíbles y falsos, lo que sugiere que la estrategia de marketing en televisión no está resonando bien con este segmento. Esto refuerza la necesidad de revisar y modernizar la estrategia de marketing en medios tradicionales y explorar otros canales más efectivos.
- **Conocimiento de la marca:** Muchas entrevistadas expresan el deseo de conocer más sobre Cicatricure. Esto destaca una oportunidad significativa para mejorar la comunicación sobre los valores y beneficios de la marca, utilizando canales de marketing más interactivos y educativos.
- **Lealtad de las consumidoras fieles:** Las consumidoras fieles indican que continúan comprando productos de Cicatricure debido a su precio accesible y a las constantes innovaciones. Este feedback subraya la importancia de mantener una estrategia de innovación continua y competitiva en precios para retener a los clientes leales.
- **Percepción de las no consumidoras:** Las no consumidoras asocian el nombre Cicatricure exclusivamente con productos para cicatrices, lo que revela un problema de posicionamiento que debe ser abordado para expandir el reconocimiento de la marca en otras categorías de cuidado personal.

7.1.4. Implicaciones y ajustes en la estrategia

Los resultados del Focus Group y el análisis competitivo corroboran los hallazgos iniciales del análisis de la situación presentado en el Capítulo 1. Estos resultados refuerzan la conclusión de que la disminución de ventas no es únicamente un problema del mercado chileno, sino que está relacionada con una falta de adaptación de la marca a las nuevas demandas del consumidor. Este análisis cualitativo valida la necesidad de reposicionar la marca y ajustar las estrategias de marketing para reconectar con los consumidores actuales y potenciales.

En línea con los objetivos del proyecto, los resultados sugieren que, para abordar eficazmente la problemática de la disminución de ventas, Cicatricure debe:

- Revisar y adaptar su estrategia de comunicación para mejorar la credibilidad y relevancia de su publicidad.
- Expandir el conocimiento de la marca más allá de su asociación con productos para cicatrices, reforzando su presencia en el mercado del cuidado facial en general.
- Continuar innovando en productos y mantener precios competitivos para retener a las consumidoras fieles.

7.2. Complicación

La exploración de las barreras y desafíos que Cicatricure enfrenta al intentar incursionar en el mercado B2C ha revelado varios aspectos clave que limitan su capacidad para aprovechar esta oportunidad.

7.2.1. Barreras para el cambio

Cicatricure enfrenta barreras significativas para su incursión en el mercado B2C, principalmente debido a la centralización de las decisiones en la casa matriz en México. Todas las decisiones clave, incluidas las de inversión y estrategias de marketing, se toman desde México, lo que limita la capacidad de la filial chilena para adaptarse a las necesidades específicas del mercado local.

Una de las mayores barreras identificadas es la falta de apoyo financiero para desarrollar nuevas estrategias de marketing en Chile. Durante reuniones con los Brand Managers en México, se dejó claro que cualquier cambio o adaptación de la estrategia en Chile debería realizarse sin presupuesto adicional, lo cual es una limitación considerable.

Además, la estrategia de marketing actual sigue un enfoque estandarizado y no contempla la personalización de las campañas para el mercado chileno. Las campañas que se implementan en Chile son las mismas que se utilizan en otros países, sin adaptaciones que respondan a las particularidades del consumidor local. Esta falta de personalización debilita la conexión de la marca con los consumidores chilenos, quienes pueden no sentirse identificados con los mensajes publicitarios generalistas.

7.2.2. Personalización por mercado

Según el estudio “Brand emotional connection and loyalty” (Sandra Correia Loureiro, 2012), los consumidores en América Latina presentan comportamientos de compra y preferencias que varían considerablemente entre países debido a factores culturales, socioeconómicos y demográficos. Esta diversidad subraya la necesidad de que las estrategias de marketing sean adaptadas localmente para resonar eficazmente con los consumidores.

Cicatricure ha mantenido una estrategia más generalista, aplicando los mismos mensajes publicitarios y enfoques de marketing en todos los mercados donde opera. Esta falta de adaptación ha limitado la capacidad de la marca para conectar profundamente con los segmentos específicos de cada mercado, lo que ha afectado su rendimiento en diversas regiones.

Es fundamental que Cicatricure ajuste sus estrategias de marketing y ventas para alinearse con las particularidades de cada mercado. Esto implica desarrollar campañas localizadas que aborden las necesidades y preferencias específicas de los consumidores en cada región. En el caso de Chile, la marca podría mejorar su desempeño al enfocarse en campañas que respondan más estrechamente

a las preocupaciones locales sobre el cuidado de la piel, utilizando un enfoque más personalizado tanto en la comunicación como en las ofertas de productos.

7.3. Resolución

7.3.1. Desarrollo de una estrategia de e-commerce

7.3.1.1. Plataforma de venta online

Para diseñar e implementar una plataforma de e-commerce que sea fácil de usar y esté alineada con las expectativas del consumidor, se realiza un análisis comparativo de cuatro opciones disponibles en el mercado chileno, evaluando tanto los costos como las funciones que cada una ofrece:

- **Mercado Shops:** No cobra costos fijos por la creación y mantenimiento de la plataforma, y aplica una comisión del 1,99% más IVA por cada transacción realizada. Ofrece funciones esenciales como carrito de compra, pago con tarjeta, integración con Mercado Pago, un sistema de preguntas frecuentes, y un chatbot para atención al cliente. Además, utiliza la misma logística que Mercado Libre, lo que permite a Genomma Lab mantener los mismos procesos logísticos que ya utiliza, eliminando así cualquier costo adicional de envío y distribución.
- **Shopify:** Tiene una tarifa mensual desde \$29 USD (aproximadamente \$25.000 CLP) y una comisión del 2,9% más 30 centavos de dólar por transacción. Shopify es altamente personalizable y ofrece una amplia gama de funciones, incluyendo carrito de compra, múltiples opciones de pago, integración con diversas pasarelas de pago, herramientas de marketing, chatbot, gestión de inventario, seguimiento de pedidos, y aplicaciones adicionales para mejorar la experiencia del usuario.
- **WooCommerce:** No tiene tarifas fijas mensuales, pero los costos asociados con hosting, extensiones pagas, y las comisiones de las pasarelas de pago (alrededor del 2,5% por transacción) pueden ser significativos. WooCommerce es altamente flexible, con funciones como carrito de compra, múltiples opciones de pago, gestión de inventario, integración con servicios de envío, preguntas frecuentes, y la posibilidad de agregar chatbots y otras funcionalidades mediante plugins. Sin embargo, requiere conocimientos técnicos para su implementación y mantenimiento.
- **Tiendanube:** Cobra una tarifa mensual desde \$6.490 CLP, además de una comisión del 2% por transacción. Ofrece funciones como carrito de compra, pago con tarjeta, integración con plataformas de pago locales, herramientas básicas de marketing, preguntas frecuentes, y opciones de personalización limitadas. Tiendanube es conocida por su facilidad de uso y rápida implementación, aunque con menos flexibilidad que Shopify o WooCommerce.

Tras evaluar estas opciones, se decide trabajar con Mercado Shops para la implementación de la plataforma de e-commerce de Cicatricure, debido a sus precios, sus funciones básicas que son

suficientes para iniciar el proyecto, y su integración con la misma logística que actualmente Genomma Lab utiliza, lo que elimina costos adicionales de distribución.

7.3.1.2. Estrategia de marketing digital

Para el desarrollo e implementación de la plataforma de e-commerce a través de Mercado Shops, se opta por trabajar con la agencia de marketing digital Galarreta, reconocida en el mercado chileno por su enfoque en estrategias digitales. Como parte de la colaboración con Mercado Shops, Galarreta ofrece sus servicios durante los primeros seis meses de manera gratuita para decorar la plataforma y aplicar estrategias de marketing digital que buscan atraer y retener a los consumidores finales.

Estrategias de marketing digital implementadas:

En colaboración con la agencia Galarreta, se construye la siguiente propuesta de estrategias de marketing digital, detallando los objetivos, componentes clave, KPIs e inversión necesaria para cada una. Estas estrategias están diseñadas para mejorar la visibilidad, atraer tráfico cualificado y fortalecer la relación con los clientes. Los detalles específicos de cada estrategia, junto con su inversión correspondiente, se presentan en la Tabla 9.

Estrategia	Objetivo	Componentes claves	Inversión recomendada	KPIs
SEO (Search Engine Optimization)	Mejorar la visibilidad de la tienda online en motores de búsqueda como Google.	Optimización en la Página (On-Page), Optimización Fuera de la Página (Off-Page), Contenido de Calidad.	\$1.500.000 CLP mensuales	Tráfico Orgánico: +40%, Ranking de Palabras Clave: Top 3 en Google para 15 palabras clave, Backlinks: +100 en seis meses.
Publicidad en Google Ads	Aumentar la visibilidad de Cicatricure y generar tráfico cualificado hacia la tienda online.	Campañas de búsqueda pagadas, campañas de display, retargeting de visitantes anteriores.	\$2.000.000 CLP mensuales	CTR en anuncios: 4%, Conversión desde anuncios: 6%, Costo por adquisición (CPA) reducido en un 25% en seis meses.
Email marketing	Mantener la relación con clientes actuales y potenciales a través de correos electrónicos personalizados.	Campañas de Bienvenida, Boletines Informativos, Segmentación de Audiencia.	\$1.000.000 CLP mensuales	Tasa de Apertura: 30%, CTR en Emails: 4%, Tasa de Conversión: 7%, Retención de Suscriptores: 90% en seis meses.
Marketing de Contenidos	Posicionar a Cicatricure como una autoridad en el cuidado facial y atraer clientes potenciales a través de contenido valioso.	Creación de blogs, guías, videos educativos, infografías.	\$850.000 CLP mensuales	Generación de leads: +500 leads mensuales, Engagement con el contenido: +50%, Incremento del tiempo de permanencia en el sitio: +30%.

Tabla 9: Detalle de inversiones y KPI's en estrategias digitales (Elaboración propia)

Resultados esperados y medición del éxito:

La implementación de estas estrategias de marketing digital a través de la agencia Galarreta, combinadas con la funcionalidad de la plataforma Mercado Shops, tiene como objetivo posicionar a Cicatricure de manera competitiva en el mercado desde el lanzamiento. La medición del éxito se lleva a cabo utilizando los KPIs mencionados para cada estrategia, con un seguimiento mensual para ajustar las tácticas según sea necesario.

La decisión de utilizar los servicios de Galarreta se basa en su experiencia y en la oferta de seis meses gratuitos, lo que permite una implementación eficiente y sin costos adicionales durante el lanzamiento de la plataforma. Este enfoque permite a Cicatricure comenzar a captar mercado de manera efectiva desde el primer día, utilizando estrategias de marketing digital probadas y optimizadas para el entorno competitivo actual. Después de estos seis meses, se ha destinado un presupuesto de 850.000 CLP para contratar a un publicista part-time, quien se encargará de continuar subiendo y gestionando el contenido de marketing, asegurando así la continuidad y efectividad de las estrategias implementadas.

7.3.2. Análisis financiero

Se lleva a cabo un análisis financiero para evaluar la inversión necesaria, los costos operativos y el retorno esperado de la inversión. Este análisis permitirá determinar la viabilidad económica del proyecto y garantizar que los recursos asignados se utilicen de manera eficiente para maximizar los beneficios y asegurar un retorno positivo.

Para obtener una visión más completa de cómo diferentes estrategias de precios podrían afectar la viabilidad del proyecto, se analizarán tres escenarios financieros distintos, enfocados en el cambio de PVP con el objetivo de estudiar cómo se comportaría la demanda. Los precios de venta se seleccionan en base a los precios de la competencia, como se muestra en la Tabla 3 del capítulo 1.

- **Escenario 1 (Realista):** Este escenario utiliza el PVP actual promedio de Cicatricure, que es de \$14.000 CLP por unidad. Este escenario se considera el escenario base para proyectar la demanda, ingresos, costos y rentabilidad del proyecto.
- **Escenario 2:** En este escenario, se reduce el PVP a \$10.000 CLP por unidad, que es el precio más bajo de la competencia. El objetivo es analizar cómo este ajuste podría afectar la demanda y, en consecuencia, los ingresos y la rentabilidad del proyecto.
- **Escenario 3:** En este escenario, se fija el PVP a \$12.500 CLP por unidad, lo que refleja una comparación con dos Serums de la competencia. Este escenario permitirá evaluar si un precio intermedio podría generar una demanda suficiente para mejorar los resultados financieros del proyecto.

Cada uno de estos escenarios se analizará en términos de proyecciones de ingresos, costos totales, ganancia neta, punto de equilibrio y retorno sobre la inversión (ROI). Este enfoque permitirá identificar cuál de estas estrategias de precios ofrece la mejor oportunidad para alcanzar los objetivos financieros de Cicatricure en su canal de venta online.

7.3.2.1. Costos iniciales

En la Tabla 10 se presenta un desglose detallado de los costos iniciales del proyecto, abarcando las principales categorías que componen la inversión necesaria para la implementación y puesta en marcha de la plataforma de e-commerce.

Categoría	Definición	Gasto
Tecnología	Implementación y mantención de la plataforma e-commerce a través de Mercado Shops, sin costo inicial ni mensual debido a la gratuidad del servicio negociado por la plataforma.	\$0
Marketing	Inversión en estrategias de marketing digital, incluyendo SEO, publicidad en Google Ads, email marketing, y marketing de contenidos.	\$5.500.000 CLP
Logística	Costo asociado al uso de las bodegas y logística de Mercado Libre, que ya es parte del sistema actual de distribución de Genomma Lab, por lo que no representa un costo adicional.	\$0
Personal	Costo inicial para los primeros seis meses; solo se considera el sueldo del actual Brand Manager, estimado en \$2.500.000 CLP.	\$2.500.000 CLP

Tabla 10: Resumen de costos iniciales del proyecto, incluyendo la definición y el gasto asociado por categoría (Elaboración propia)

7.3.2.2. Costos totales y estructura de precios

Una vez definidos los costos iniciales, es necesario avanzar en la consideración de los costos totales, los cuales incluyen la comisión por venta, que dependen directamente de la demanda proyectada. Estos costos serán fundamentales para establecer la estructura de precios y evaluar la rentabilidad del proyecto en los diferentes escenarios de demanda. Es importante destacar que estos costos corresponden a los primeros seis meses del proyecto. Después de este periodo, al costo de personal se agregará el sueldo part-time de un publicista, lo que impactará la estructura de costos y deberá ser considerado en las proyecciones financieras futuras.

En la Tabla 11 se presenta un desglose detallado de la estructura de costos, incluyendo tanto los costos fijos como los variables.

Estructura de costos	Costos totales
Implementación de la plataforma	\$0
Mantención de la plataforma	\$0
Logística	\$0
Marketing (Digital e Influencer)	\$5.500.000
Personal	\$2.500.000
Comisión Mercados Shop	Variable
Total costos mensuales	\$8.000.000

Tabla 11: Estructura de costos fijos y variables de la plataforma (Elaboración propia)

7.3.2.3. Estimación de demanda

El modelo de Monte Carlo se utilizó para estimar la demanda futura de Cicatricure bajo tres escenarios diferentes de precios. Este modelo considera diversas variables clave, tanto internas como externas, que influyen en la evolución de las ventas y en la competitividad de la marca.

Es relevante mencionar que, aunque estudios como *Customer Channel Migration and Firm Choice: The Effects of Cross-Channel Competition* (Jing Li, 2017) sugieren una canibalización del 15% de las ventas físicas hacia las ventas online al introducir nuevos productos o servicios, en este análisis se decidió no considerar ese factor. La principal razón es que Cicatricure ya comercializa sus productos a través de marketplaces y plataformas de farmacias, por lo que el lanzamiento de

una nueva plataforma de e-commerce no implica una primera incursión en el canal digital que pueda generar una canibalización significativa de las ventas físicas existentes.

Además, el objetivo del proyecto es atraer a nuevos clientes y ampliar la base de consumidores, más que trasladar a los clientes actuales a un nuevo canal de venta. Al centrarse en el potencial de crecimiento y en las ganancias adicionales que el canal online puede aportar a Cicatricure en general, se optó por no incluir la canibalización en la estimación de demanda. Esto permite enfocar el análisis en el impacto real que podría tener la nueva plataforma en términos de incremento de ventas y participación de mercado.

En la Tabla 12 se detallan las variables utilizadas, junto con sus valores y las fuentes de datos. Estas variables son comunes para los tres escenarios, pero lo que varía en cada uno es el precio de venta promedio del producto.

Variable	Número	Fuente
Crecimiento de la categoría de belleza primer trimestres 2024 en Chile	11,6% anual	Agricultura, 2024
Crecimiento de la competencia	5%-9% anual	Informe de mercado
Inversión en marketing	5.500.000 CLP mensuales	Agencia Galarreta
Precio de venta al público mayor	Superior al de la competencia	Comparación de precios
Inflación en Chile	3% anual	Banco Central de Chile

Tabla 12: Variables consideradas en el modelo de Monte Carlo para la estimación de demanda (Elaboración propia)

Para cada uno de estos escenarios, se implementó un código en Python, el cual se muestra en la Ilustración 11 en los anexos. Este código realiza 1.000 simulaciones, generando múltiples escenarios de demanda para estimar la evolución potencial de las ventas. Los resultados de estas simulaciones se presentan de manera comparativa en las Tablas 13, 14 y 15.

	Demanda estimada	
	Mes	Año
1	488	9.048
2	488	14.616
3	499	30.672
4	521	83.664
5	556	296.400
6	606	1.364.748

Tabla 13: Resultados del modelo Monte Carlo para el primer escenario (Elaboración propia)

	Demanda estimada	
	Mes	Año
1	500	10.680
2	512	17.676
3	536	37.992
4	573	106.128
5	626	385.128
6	699	1.815.420

Tabla 14: Resultados del modelo Monte Carlo para el segundo escenario (Elaboración propia)

	Demanda estimada	
	Mes	Año
1	492	9.744
2	500	15.840
3	514	36.060
4	546	88.080
5	589	34.536
6	680	1.530.060

Tabla 15: Resultados del modelo Monte Carlo para el tercer escenario (Elaboración propia)

7.3.2.4. Análisis de sensibilidad

Este análisis se enfoca en evaluar la rentabilidad del proyecto Cicatricure en Chile bajo tres escenarios diferentes, considerando las proyecciones de demanda y los costos asociados para determinar su viabilidad financiera.

Escenario 1: PVP actual

1. Ganancia neta estimada (6 meses):

La Tabla 16 permite estimar la ganancia neta acumulada para los primeros seis meses del proyecto. Durante este periodo, se proyectan los siguientes resultados. Además, en la Tabla 17 se puede ver una proyección detallada de las ventas y costos para los primeros seis años, proporcionando una visión a largo plazo de la evolución financiera del proyecto.

- **Ingresos Totales:** \$44.212.000 CLP (suma de las ventas de los primeros 6 meses)
- **Costos Totales:** \$49.405.942 CLP (suma de los costos de los primeros 6 meses)
- **Ganancia Neta:** \$44.212.000 - \$49.405.942 = **-\$5.193.942 CLP**

Costos	1° mes	2° mes	3 ° mes	4° mes	5° mes	6° mes
Implementación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantención	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Logística	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Personal	\$-2.500.000	\$-2.500.000	\$-2.500.000	\$-2.500.000	\$-2.500.000	\$-2.500.000
Marketing	\$-5.500.000	\$-5.500.000	\$-5.500.000	\$-5.500.000	\$-5.500.000	\$-5.500.000
Comision	\$-217.258	\$-217.258	\$-222.155	\$-231.949	\$-247.531	\$-269.791
Ventas	\$6.832.000	\$6.832.000	\$6.986.000	\$7.294.000	\$7.784.000	\$8.484.000
Flujo de caja neto	\$-1.385.258	\$-1.385.258	\$-1.236.155	\$-937.949	\$-463.531	\$214.209

Tabla 16: Proyección de demanda, ingresos y costos totales para el escenario 1 en los primeros seis meses (Elaboración propia)

Costos	1° año	2° año	3 ° año	4° año	5° año	6° año
Implementación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantención	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Logística	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Personal	\$-40.200.000	\$-40.200.000	\$-40.200.000	\$-40.200.000	\$-40.200.000	\$-40.200.000
Marketing	\$-66.000.000	\$-66.000.000	\$-66.000.000	\$-66.000.000	\$-66.000.000	\$-66.000.000
Comision	\$-4.028.170	\$-6.507.043	\$-13.655.174	\$-37.247.213	\$-131.957.280	\$-607.585.810
Ventas	\$126.672.000	\$204.624.000	\$429.408.000	\$1.171.296.000	\$4.149.600.000	\$19.106.472.000
Flujo de caja neto	\$16.443.830	\$91.916.957	\$309.552.826	\$1.027.848.787	\$3.911.442.720	\$18.392.686.190

Tabla 17: Proyección de demanda, ingresos y costos totales para el escenario 1 en los primeros seis años (Elaboración propia)

2. Retorno sobre la Inversión (ROI):

$$\text{ROI} = (5.193.942 / 49.405.942) \times 100 = -11\%$$

3. Punto de equilibrio/ Break-even point:

Supuestos:

- Precio por unidad (PVP): \$14.000 CL
- Costo variable por unidad: \$445 CLP

Punto de equilibrio acumulado en unidades = $\$49.405.942 / (14.000 - 445) \approx 3.645$ unidades en 6 meses

Escenario 2: PVP 10.000 CLP

La Tabla 18 permite estimar la ganancia neta acumulada para los primeros seis meses del proyecto y en la Tabla 19 se puede ver una proyección detallada de las ventas y costos para los primeros seis años.

1. Ganancia neta estimada (6 meses):

- **Ingresos Totales:** \$34.460.000 CLP (suma de las ventas de los primeros 6 meses)
- **Costos Totales:** \$49.095.828 CLP (suma de los costos de los primeros 6 meses)

Ganancia Neta: $\$34.460.000 - \$49.095.828 = -\$14.635.828$ CLP

Costos	1° mes	2° mes	3 ° mes	4° mes	5° mes	6° mes
Implementación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenición	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Logística	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Personal	\$-2.500.000	\$-2.500.000	\$-2.500.000	\$-2.500.000	\$-2.500.000	\$-2.500.000
Marketing	\$-5.500.000	\$-5.500.000	\$-5.500.000	\$-5.500.000	\$-5.500.000	\$-5.500.000
Comision	\$-159.000	\$-162.816	\$-170.448	\$-182.214	\$-199.068	\$-222.282
Ventas	\$5.000.000	\$5.120.000	\$5.360.000	\$5.730.000	\$6.260.000	\$6.990.000
Flujo de caja neto	\$-3.159.000	\$-3.042.816	\$-2.810.448	\$-2.452.214	\$-1.939.068	\$-1.232.282

Tabla 18: Proyección de demanda, ingresos y costos totales para el escenario 2 en los primeros seis meses (Elaboración propia)

Costos	1° año	2° año	3 ° año	4° año	5° año	6° año
Implementación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenición	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Logística	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Personal	\$-40.200.000	\$-40.200.000	\$-40.200.000	\$-40.200.000	\$-40.200.000	\$-40.200.000
Marketing	\$-66.000.000	\$-66.000.000	\$-66.000.000	\$-66.000.000	\$-66.000.000	\$-66.000.000
Comision	\$-3.396.240	\$-5.620.968	\$-12.081.456	\$-33.748.704	\$-122.470.704	\$-577.303.560
Ventas	\$106.800.000	\$176.760.000	\$379.920.000	\$1.061.280.000	\$3.851.280.000	\$18.154.200.000
Flujo de caja neto	\$-2.796.240	\$64.939.032	\$261.638.544	\$921.331.296	\$3.622.609.296	\$17.470.696.440

Tabla 19: Proyección de demanda, ingresos y costos totales para el escenario 2 en los primeros seis años (Elaboración propia)

2. Retorno sobre la Inversión (ROI):

$$\text{ROI} = (-14.635.828 / 49.095.828) \times 100 = -30 \%$$

3. Punto de equilibrio/ Break-even point:

Supuestos:

- Precio por unidad (PVP): \$10.000 CL
- Costo variable por unidad: \$318 CLP

Punto de equilibrio acumulado en unidades = $\$49.095.828 / (10.000 - 445) \approx 5.071$ unidades en 6 meses

Escenario 3: PVP 12.500 CLP

La Tabla 20 permite estimar la ganancia neta acumulada para los primeros seis meses del proyecto y en la Tabla 21 se puede ver una proyección detallada de las ventas y costos para los primeros seis años.

1. Ganancia neta estimada (6 meses):

- **Ingresos Totales:** \$41.512.500CLP (suma de las ventas de los primeros 6 meses)
- **Costos Totales:** \$-49.320.098 CLP (suma de los costos de los primeros 6 meses)

Ganancia Neta: $\$41.512.098 - \$49.320.098 = -\$7.807.598$

Costos	1º mes	2º mes	3º mes	4º mes	5º mes	6º mes
Implementación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantención	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Logística	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Personal	\$-2.500.000	\$-2.500.000	\$-2.500.000	\$-2.500.000	\$-2.500.000	\$-2.500.000
Marketing	\$-5.500.000	\$-5.500.000	\$-5.500.000	\$-5.500.000	\$-5.500.000	\$-5.500.000
Comision	\$-195.570	\$-198.750	\$-204.315	\$-217.035	\$-234.128	\$-270.300
Ventas	\$6.150.000	\$6.250.000	\$6.425.000	\$6.825.000	\$7.362.500	\$8.500.000
Flujo de caja neto	\$-2.045.570	\$-1.948.750	\$-1.779.315	\$-1.392.035	\$-871.628	\$229.700

Tabla 20: Proyección de demanda, ingresos y costos totales para el escenario 3 en los primeros seis meses (Elaboración propia)

Costos	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	6º año
Implementación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantención	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Logística	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Personal	\$-40.200.000	\$-40.200.000	\$-40.200.000	\$-40.200.000	\$-40.200.000	\$-40.200.000
Marketing	\$-66.000.000	\$-66.000.000	\$-66.000.000	\$-66.000.000	\$-66.000.000	\$-66.000.000
Comision	\$-3.873.240	\$-6.296.400	\$-14.333.850	\$-35.011.800	\$-13.728.060	\$-608.198.850
Ventas	\$121.800.000	\$198.000.000	\$450.750.000	\$1.101.000.000	\$431.700.000	\$19.125.750.000
Flujo de caja neto	\$11.726.760	\$85.503.600	\$330.216.150	\$959.788.200	\$311.771.940	\$18.411.351.150

Tabla 21: Proyección de demanda, ingresos y costos totales para el escenario 3 en los primeros seis años (Elaboración propia)

2. Retorno sobre la Inversión (ROI):

$$\text{ROI} = (7.807.598/49.320.098) \times 100 = -84 \%$$

3. Punto de equilibrio/ Break-even point:

Supuestos:

- Precio por unidad (PVP): \$12.500 CL
- Costo variable por unidad: \$397 CLP

Punto de equilibrio acumulado en unidades = $\$49.320.098 / (14.000 - 445) \approx 4075$ unidades en 6 meses

7.3.2.5. Comparación de los resultados de los escenarios

La Tabla 22 presenta los resultados clave de los tres escenarios analizados durante los primeros seis meses del proyecto, considerando la ganancia neta, el retorno sobre la inversión (ROI), el punto de equilibrio y el porcentaje faltante para alcanzar dicho equilibrio según la demanda estimada.

En el primer escenario, aunque los primeros cinco meses presentan una ganancia neta negativa, el proyecto empieza a generar resultados positivos a partir del sexto mes, con una ganancia neta de \$214.209 CLP. Si bien las pérdidas iniciales son significativas, la diferencia en unidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio es la más baja comparada con los otros escenarios, faltando solo un 13,36%.

En el segundo escenario, con un PVP ajustado a \$10.000 CLP, aunque se observa un incremento en las ventas, los costos siguen siendo más altos que los ingresos, lo que provoca una pérdida neta aún mayor. El porcentaje faltante para alcanzar el punto de equilibrio aumenta al 32,04%, lo que demuestra que la reducción del precio no es suficiente para mejorar la situación financiera del proyecto, y, de hecho, empeora los resultados.

Finalmente, en el tercer escenario, con un PVP ajustado a \$12.500 CLP, el resultado financiero sigue siendo negativo. El déficit en las unidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio es el más alto de los tres escenarios, alcanzando un 37,52%, lo que confirma que una disminución de precio moderada tampoco mejora significativamente la viabilidad del proyecto.

	Escenario	Ganancia Neta (CLP)	ROI (%)	Punto de Equilibrio (Unidades)	Demanda estimada en seis meses por modelo Monte Carlo	% Faltante para break-even
1	PVP Actual	-5.193.942	-11%	3.645	3158	13,36%
2	PVP Ajustado a \$10.000	-14.635.828	-30%	5.071	3446	32,04%
3	PVP \$12.500	-\$22.807.598	-84%	5.315	3321	37,52%

Tabla 22: Resumen del análisis de sensibilidad de los tres escenarios (Elaboración propia)

Capítulo 8: Discusiones

Durante el proyecto se estudiaron varias formas de llevar a cabo la implementación del canal de venta online para Cicatricure, considerando diferentes tipos de datos y estrategias. En este capítulo se discutirán y entenderán las razones detrás de cada elección realizada, evaluando las opciones consideradas y justificando las decisiones finales.

8.1. Metodología

Se seleccionó la metodología McKinsey para este proyecto por su enfoque integral que permite un análisis profundo de los aspectos financieros, estratégicos y operativos. Esta metodología es ampliamente reconocida por su eficacia en la planificación y ejecución de estrategias empresariales, lo que la hizo ideal para evaluar la implementación del canal de venta online para Cicatricure.

Aunque se consideró la metodología Harvard, su enfoque en la toma de decisiones en grupo no se ajustaba al proyecto, ya que la estudiante trabajó de manera individual. La metodología McKinsey, por su adaptabilidad a proyectos individuales, resultó ser la opción más práctica y efectiva.

El principal desafío fue gestionar la gran cantidad de datos y análisis que exige la metodología McKinsey. Si bien se logró un análisis, algunas herramientas avanzadas, como el análisis detallado de escenarios y la simulación de decisiones, podrían haberse explorado más.

En resumen, a pesar de los desafíos, la metodología McKinsey fue fundamental para el desarrollo del proyecto, demostrando ser la mejor opción frente a la metodología Harvard dadas las circunstancias del trabajo.

8.2. Consumidoras objetivo

Cicatricure actualmente se enfoca en mujeres mayores de 45 años. Recientes estudios sugieren que la demanda de productos de cuidado de la piel se está expandiendo a un público más joven, influenciado por la información disponible en internet.

En lugar de segmentar únicamente por edad, Cicatricure podría dividir sus líneas de productos por funcionalidad y necesidad, creando opciones para la prevención del envejecimiento dirigidas a consumidores jóvenes y tratamientos para arrugas profundas para un público mayor.

Además, implementar campañas educativas y colaborar con influencers y expertos en cuidado de la piel podría ayudar a atraer a diferentes segmentos de consumidores y mejorar la efectividad del marketing de Cicatricure.

8.3. Demanda

8.3.1. Selección del modelo Monte Carlo

La elección del modelo de Monte Carlo para estimar la demanda en el proyecto de Cicatricure fue motivada por su capacidad única para manejar la incertidumbre y la complejidad inherente al entorno de mercado en el que opera la marca. Cicatricure enfrenta un conjunto de variables interdependientes y volátiles, como el crecimiento del mercado, la competencia, y las fluctuaciones en las ventas, que no pueden ser capturadas adecuadamente por métodos más convencionales.

Monte Carlo es particularmente eficaz porque permite realizar simulaciones que incorporan variabilidad en todas estas variables simultáneamente. En lugar de ofrecer un único resultado determinístico, el modelo genera una distribución de posibles resultados, proporcionando un espectro de escenarios que reflejan la realidad del mercado con mayor precisión. Esta característica es crucial para Cicatricure, dado que la marca opera en un entorno dinámico donde pequeñas variaciones en una variable pueden tener efectos significativos en los resultados finales.

Además, la flexibilidad del modelo Monte Carlo permite adaptar el análisis a diferentes condiciones de mercado, facilitando la toma de decisiones estratégicas basadas en una comprensión más profunda y detallada de los posibles riesgos y oportunidades. Esta adaptabilidad es especialmente importante para un proyecto que busca optimizar el canal de venta online en un mercado tan competitivo como el de los productos de cuidado facial.

8.3.2. Estimación de la demanda

La proyección de demanda para la nueva plataforma de e-commerce de Cicatricure se realiza mediante el modelo de Monte Carlo, incorporando diversas variables clave en tres escenarios distintos. Es fundamental analizar críticamente las suposiciones subyacentes en cada uno para evitar sobreestimaciones y ajustar las estrategias en consecuencia.

1. **Crecimiento del mercado:** Aunque se proyecta un crecimiento del 2,45% en la categoría de cuidado facial en Chile, este incremento podría ser capturado principalmente por competidores más fuertes. Si Cicatricure no implementa una estrategia diferenciada y adaptada, es posible que no se beneficie plenamente de este crecimiento, lo que podría limitar el impacto positivo en la demanda.
2. **Competencia:** Marcas como L'Oréal y Nivea están creciendo entre un 5% y un 9%, lo que pone en riesgo la capacidad de Cicatricure para mantener su cuota de mercado. Es peligroso suponer que la empresa podrá competir eficazmente sin adoptar una estrategia más agresiva, especialmente en un entorno donde los competidores ya están consolidando su posición.
3. **Inversión en marketing:** La inversión de 5.500.000 CLP mensuales en marketing digital se asume como clave para aumentar la demanda. Sin embargo, sin una clara correlación

entre esta inversión y el retorno, existe el riesgo de que los recursos invertidos no generen los resultados esperados.

8.3.2.1. Dificultades en la estimación de la demanda

Estimar la demanda para Cicatricure ha sido particularmente desafiante debido a la falta de información sobre el comportamiento de los clientes por parte de Genomma Lab. Actualmente, existen muchas variables que afectan el comportamiento de las ventas, lo que añade complejidad al proceso de proyección. Dado que Genomma Lab no cuenta con datos históricos sobre el comportamiento de los clientes en canales online, es difícil anticipar cómo reaccionará el mercado a la nueva plataforma.

Por lo tanto, se recomienda que, en caso de abrir la plataforma, se implemente un sistema robusto de recopilación de datos para monitorear el comportamiento de los clientes desde el primer día. Además, es crucial que Cicatricure siga de cerca las estrategias de la competencia en sus propios canales online para ajustar continuamente su enfoque y mantenerse competitiva en el mercado.

En conclusión, aunque el modelo de Monte Carlo ofrece una estimación basada en datos clave, es esencial ser crítico con las proyecciones. Las variables deben ser monitoreadas y ajustadas según los resultados reales, para asegurar que la estrategia del canal online sea verdaderamente efectiva.

8.4. Plan de contingencia si el canal abierto no vende

El canal de venta online de Cicatricure es una apuesta estratégica importante, pero conlleva riesgos significativos. Si las ventas no alcanzan las metas proyectadas durante los primeros seis meses, se considerará seriamente la opción de cerrar el canal. Este período de seis meses se establece para dar tiempo suficiente a que las estrategias de marketing digital y las campañas publicitarias generen tracción, considerando que los primeros meses suelen implicar ajustes y optimizaciones basadas en la respuesta del mercado.

Los KPIs críticos que se monitorizarán durante estos seis meses incluyen el tráfico al sitio, la tasa de conversión, el rendimiento de las campañas de marketing digital y el costo por adquisición de cliente (CAC). Si al final de este periodo los KPIs indican un tráfico insuficiente, una baja tasa de conversión, o un CAC insosteniblemente alto, se concluirá que el canal online no está cumpliendo con las expectativas ni alineándose con los comportamientos del consumidor objetivo.

El cierre del canal no solo sería una medida para evitar una inversión continua sin retorno, sino también una oportunidad para aprender. Este análisis permitirá identificar posibles fallos en la segmentación de mercado, la propuesta de valor digital, o la ejecución de las campañas. Estas elecciones serán vitales para futuras iniciativas.

8.5. Viabilidad del proyecto

Además, Cicatricure debe reconsiderar su enfoque estratégico, no solo en términos de precios, sino también en cómo mejorar la percepción de la marca frente a los consumidores chilenos. La empresa

debería explorar alternativas que puedan tener un impacto más profundo en el valor percibido, fortaleciendo su posición en un mercado cada vez más competitivo.

El análisis de los tres escenarios revela que ninguno de ellos es viable desde un punto de vista financiero, ya que todos presentan un ROI negativo. Sin embargo, algunos aspectos del escenario 1 destacan como oportunidades que podrían aprovecharse con una gestión adecuada.

En el escenario 1, a pesar de que el ROI es negativo, es el mejor de los tres casos analizados. El déficit en unidades vendidas para alcanzar el punto de equilibrio es de casi 500 unidades, lo que sugiere que, con una buena gestión de las estrategias de marketing y un ajuste en las tácticas comerciales, es posible que Cicatricure logre alcanzar el punto de equilibrio al sexto mes y generar una ganancia. Aunque los números indican pérdidas en este escenario, existe una posibilidad razonable de revertir esta tendencia con ajustes estratégicos en tiempo real. No obstante, el retorno sigue siendo limitado en relación con el esfuerzo requerido.

En cuanto al escenario 2 y escenario 3, aunque la reducción del PVP a \$10.000 CLP y \$12.500 CLP aumenta la demanda proyectada, esta mejora no es suficiente para cubrir los costos operativos. Esto indica que los precios de los productos de Cicatricure no son tan elásticos como se esperaba, y la demanda no responde de manera significativa a una reducción de precios. En cambio, los consumidores parecen valorar más el reconocimiento y el valor percibido de la marca, lo que sugiere que la reducción de precios no es la estrategia adecuada para mejorar la rentabilidad. La competencia en el mercado también afecta este comportamiento, ya que los precios más bajos no necesariamente aseguran un aumento significativo en la demanda.

En resumen, de los tres escenarios evaluados, solo el escenario 1 podría considerarse factible bajo la condición de un esfuerzo constante para mejorar las estrategias de marketing y alcanzar el punto de equilibrio. Sin embargo, incluso en este escenario, las ganancias proyectadas son limitadas para una empresa del tamaño de Genomma Lab. Esto indica que el esfuerzo y los recursos dedicados a la plataforma online deben evaluarse cuidadosamente en función de los retornos esperados. Cicatricure debería replantear su enfoque estratégico, priorizando no solo la optimización del precio, sino también fortaleciendo la percepción de valor de la marca en el mercado chileno para asegurar su crecimiento y competitividad a largo plazo.

Capítulo 9: Conclusión

El proyecto ha alcanzado los objetivos establecidos, proporcionando un análisis completo del entorno competitivo y de las dinámicas del mercado de Cicatricure en Chile. A través de herramientas como el análisis PESTEL y el estudio de la competencia, se identificaron factores clave que están afectando el rendimiento de la marca. Entre estos destacan la percepción de valor de los productos, una segmentación de mercado poco clara y la fuerte competencia en una categoría de cuidado facial en crecimiento, donde Cicatricure se enfrenta a actores consolidados como L'Oréal y Nivea.

Un aspecto revelador del análisis es que otra marca de Genomma Lab, Teatrical, ha experimentado un crecimiento constante en el mismo mercado, utilizando las mismas estrategias de comunicación. Esto sugiere que el problema de Cicatricure no está en el canal de comunicación en sí, sino más bien en el valor percibido y posicionamiento de la marca. Mientras Teatrical ha logrado captar la atención y confianza del público, Cicatricure enfrenta una desconexión entre su PVP y la percepción que tienen los consumidores sobre el valor de sus productos.

En cuanto al análisis de viabilidad financiera, el escenario mostró que, si bien existen pérdidas iniciales, el déficit en unidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio es pequeño. Esto indica que, con una gestión eficaz de las estrategias de marketing y ventas, se podría lograr la rentabilidad en los primeros seis meses si Cicatricure logra vender unas 500 unidades adicionales, lo que haría viable este escenario con un esfuerzo estratégico concentrado.

Los escenarios 2 y 3, evidenciaron un aumento en la demanda, pero no lo suficiente para cubrir los costos operativos. Estos resultados destacan que, a pesar de las reducciones de precio, la demanda en el mercado de productos de cuidado facial no es altamente elástica, ya que los consumidores valoran más atributos como la calidad y el prestigio de la marca que el precio. Por lo tanto, ajustar el precio no es una solución eficaz para mejorar significativamente las ventas.

En resumen, Cicatricure debe centrarse en una estrategia de marketing 360° que no solo abarque canales de comunicación, sino que también reposicione la marca, mejorando su percepción de valor y alineando sus productos con las expectativas del consumidor chileno. La clave para la viabilidad y sostenibilidad del proyecto radica en fortalecer el posicionamiento de la marca y aumentar la confianza del consumidor, para así poder competir efectivamente en un mercado cada vez más competitivo.

Capítulo 10: Bibliografía

- Genomma Lab Internacional. (s.f.). *Genomma Lab Internacional*. Obtenido de (Genomma Lab Internacional – Sitio oficial, s.f.).
- AWS. (s.f.). AWS. Obtenido de <https://aws.amazon.com/es/what-is/monte-carlo-simulation/#:~:text=Las%20simulaciones%20de%20Monte%20Carlo%20son%20una%20t%C3%A9cnica%20matem%C3%A1tica%20que,de%20una%20elecci%C3%B3n%20de%20acci%C3%B3n>.
- BANCO CENTRAL. (2024). *BANCO CENTRAL*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/documents/33528/5975674/ipom-junio-2024/07ef0bce-9fc4-52ef-9676-94ed8606efe6#:~:text=De%20este%20modo%2C%20la%20proyecci%C3%B3n,1pp%20mayor%20durante%20ese%20a%C3%B1o>.
- Biblioteca del congreso nacional de Chile. (s.f.). *BCN*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=211455>
- CCS. (s.f.). *CCS*. Obtenido de <https://www.ccs.cl/2023/03/20/comercio-electronico-en-chile-sufre-en-2022-primera-caida-en-su-historia/>
- CCS. (s.f.). *CCS*. Obtenido de <https://www.ccs.cl/2024/04/25/camara-de-comercio-de-santiago-preve-crecimiento-del-8-en-el-comercio-electronico-durante-2024/>
- CNC. (s.f.). *CNC*. Obtenido de <https://www.cnc.cl/estudios/>
- Euromonitor Internacional. (s.f.). Obtenido de <https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-chile/report#>
- Genomma Lab Internacional. (s.f.). *Genomma Lab Internacional*. Obtenido de (Genomma Lab Internacional – Sitio oficial, s.f.).
- Influencer MarketingHub. (junio de 2024). *Influencer MarketingHub*. Obtenido de <https://influencermarketinghub.com/es/estadisticas-de-marketing-de-influencers/>
- Intelligence, M. (s.f.). *Mordor Intelligence*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/chile-cosmetics-products-market-industry/market-size>
- Jing Li, U. K. (01 de 2017). *EINDHOVEN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY*. Obtenido de https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/58927826/Custom_Channel_Migration_and_Firm_Choice_The_Effects_of_Cross_Channel_Competition.pdf
- Kenley, R., & Seppänen, O. (2010). *Location-Based Management for Construction: Planning, Scheduling and Control*. Abingdon, Inglaterra: Spon Press.

- McKinsey. (septiembre de 2019). *McKinsey Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-%20insights/how-to-%20master-the-seven-step-problem-solving-process>
- MINISTERIO DE SALUD. (2024). *BCN*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1200504>
- Mordor Intelligence. (2024). *Mordor Intelligence*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/colombia-cosmetics-products-market-industry/market-size>
- Narciso, D. E. (2023). *Debutify*. Obtenido de <https://debutify.com/blog/does-free-shipping-increase-sales>
- PYMNTS. (2023). Obtenido de <https://www.pymnts.com/news/retail/2024/loreal-sees-150percent-increase-in-virtual-try-ons-as-consumers-look-for-immersion/>
- SERNAC. (2011). *SERNAC*. Obtenido de <https://www.sernac.cl/portal/618/w3-propertyvalue-59300.html>
- SERNAC. (s.f.). *SERNAC*. Obtenido de https://www.sernac.cl/portal/607/articles-78748_archivo_01.pdf
- T., J. L. (Junio de 2021). *OPM Integral*. Obtenido de <https://opmintegral.com/estrategia-y-proyectos/que-es-un-caso-de-negocio-segun-el-pmbok/>
- whatsnextiseverything. (2024). *whatsnextiseverything*. Obtenido de <https://www.whatsnextiseverything.com/blog/2019/7/7/conversion-rates-triple-when-loral-uses-ar-tech-to-showcase-products>

Anexo A

A.1. Análisis PESTEL

- Social

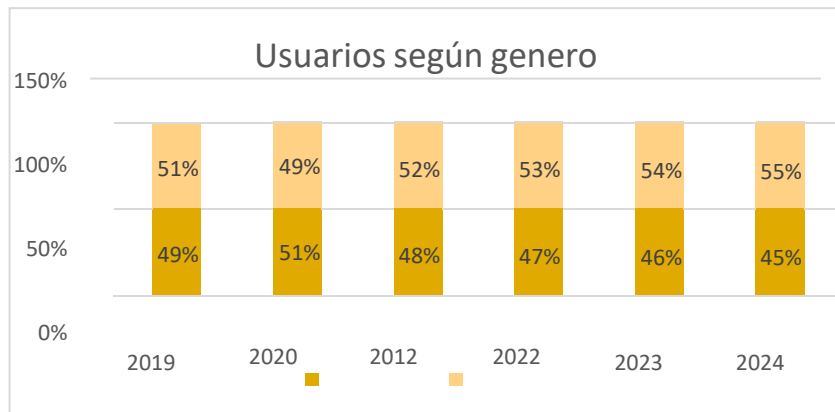


Ilustración 2: Porcentaje de usuarios de E-commerce según género (Elaboración propia a partir de datos del CCS)

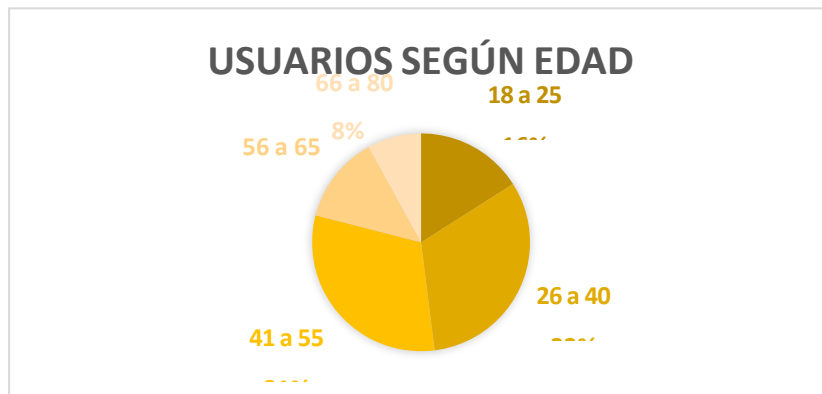


Ilustración 3: Usuario E-commerce según edad (Elaboración propia a partir de datos del CCS)

A.2. Análisis FODA

- Fortalezas

Cicatricure se destaca en el mercado de belleza y cuidado personal por sus constantes innovaciones y su alta presencia en televisión. Estas innovaciones permiten que la marca ofrezca productos de alta calidad a precios accesibles, lo que la posiciona favorablemente en el mercado masivo. La presencia continua en televisión refuerza el reconocimiento de la marca y su capacidad para llegar a un amplio espectro de consumidores.

- Oportunidades

La expansión de los canales de venta y la diversificación de los canales de comunicación representan grandes oportunidades para Cicatricure. Al aumentar su presencia en plataformas digitales y en línea, la marca puede alcanzar a un público más amplio y diverso. Esto no solo incrementa las ventas potenciales, sino que también mejora la interacción con los consumidores, permitiendo una personalización y un servicio más efectivo. Además, la diversificación de los canales de comunicación puede fortalecer la lealtad del cliente al ofrecer múltiples puntos de contacto e información relevante.

- Debilidades

Una debilidad significativa de Cicatricure es su dependencia de un único canal de venta: la televisión. Esta estrategia limita el alcance de la marca a un público específico y restringe su capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado. Además, la gestión centralizada desde la casa matriz en México puede reducir la flexibilidad y la capacidad de respuesta local, afectando potencialmente la efectividad de las estrategias de marketing y ventas en mercados específicos como el chileno.

- Amenazas

El constante crecimiento de la competencia en el sector de belleza y cuidado personal es una amenaza significativa para Cicatricure. Las marcas competidoras están continuamente introduciendo productos innovadores y competitivos, lo que intensifica la presión sobre Cicatricure para mantenerse relevante y diferenciarse en un mercado saturado. Además, las estrategias de marketing agresivas y las promociones de la competencia pueden reducir los márgenes de ganancia de Cicatricure y aumentar los costos operativos.

En conclusión, al enfocar sus esfuerzos en la expansión y diversificación de sus canales de venta y comunicación, Cicatricure puede aprovechar sus fortalezas y oportunidades para superar sus debilidades y mitigar las amenazas del entorno competitivo.

Anexo B: Competencia

B.1. L'Oréal Paris:

Crecimiento y presencia en Chile: L'Oréal Paris, una de las marcas más reconocidas a nivel mundial, ha estado presente en Chile durante décadas. La marca ha mostrado un crecimiento sostenido en el mercado local, respaldado por una fuerte inversión en marketing y expansión de su portafolio de productos. (L'Oréal) (L'Oréal).

Canales de comunicación y marketing: L'Oréal Paris utiliza una estrategia multicanal que incluye publicidad en televisión, prensa, redes sociales y plataformas digitales. La marca también colabora con influencers y celebridades para promover sus productos. Su marketing se enfoca en la innovación y la inclusión, destacando la diversidad de su línea de productos para diferentes tipos de piel y necesidades.

Presencia en línea: La página web de L'Oréal Paris en Chile proporciona información detallada sobre sus productos, incluyendo ingredientes, beneficios y tutoriales de uso. Además, la marca tiene una fuerte presencia en redes sociales como Instagram, Facebook y YouTube, donde comparte contenido educativo y promocional.

B.2. Garnier:

Crecimiento y presencia en Chile: Garnier, también parte del grupo L'Oréal, ha tenido una presencia significativa en Chile. La marca se enfoca en productos naturales y sostenibles, lo que ha resonado bien con los consumidores chilenos. (L'Oréal Finance)

Canales de comunicación y marketing: La estrategia de marketing de Garnier se centra en la sostenibilidad y el uso de ingredientes naturales. Utilizan campañas en redes sociales, televisión y colaboraciones con influencers que promueven un estilo de vida saludable y eco-amigable.

Presencia en línea: El sitio web de Garnier en Chile destaca sus compromisos con la sostenibilidad y ofrece una amplia gama de productos con información detallada. Garnier también utiliza sus plataformas de redes sociales para educar a los consumidores sobre el cuidado de la piel y los beneficios de sus productos.

B.3. Neutrogena:

Crecimiento y presencia en Chile: Neutrogena, una marca de Johnson & Johnson, ha estado

en el mercado chileno por muchos años, conocida por sus productos dermatológicamente recomendados. La marca ha experimentado un crecimiento constante debido a su enfoque en la salud y el cuidado de la piel.

Canales de comunicación y marketing: Neutrogena utiliza una estrategia de marketing basada en la ciencia y la dermatología. Sus campañas suelen incluir testimonios de dermatólogos y estudios clínicos que respaldan la eficacia de sus productos. Además, la marca emplea publicidad en televisión, redes sociales y colabora con influencers.

Presencia en línea: La página web de Neutrogena en Chile proporciona información científica detallada sobre sus productos, incluyendo estudios clínicos y recomendaciones dermatológicas. La marca también es activa en redes sociales, donde comparte consejos de cuidado de la piel y promueve sus productos.

B.4. Nivea:

Crecimiento y presencia en Chile: Nivea, una marca con más de un siglo de historia, tiene una fuerte presencia en Chile. La marca es reconocida por sus productos confiables y efectivos para el cuidado de la piel.

Canales de comunicación y marketing: Nivea utiliza una combinación de marketing tradicional y digital, enfocándose en la confianza y la calidad de sus productos. Sus campañas publicitarias suelen ser emocionales y centradas en la familia. La marca también colabora con influencers y utiliza redes sociales para llegar a un público más amplio.

Presencia en línea: El sitio web de Nivea en Chile ofrece una amplia gama de productos con descripciones detalladas y consejos de uso. Nivea también mantiene una presencia activa en redes sociales, compartiendo contenido relacionado con el cuidado de la piel y promociones de productos.

B.5. Cicatricure:

Crecimiento y presencia en Chile: Cicatricure llegó a Chile en 2008 con innovaciones y una fuerte presencia en televisión, logrando un gran crecimiento en el mercado del cuidado facial. Sin embargo, en los últimos tres años, la marca ha experimentado una caída del 14% en sus ventas, según la base de datos de sell out de la empresa, como se muestra en la Figura 4. Esta disminución contrasta con el crecimiento de competidores como Garnier, Nivea y L'Oréal, que han incrementado su participación en el mismo período. Esta situación resalta la necesidad de que Cicatricure adopte nuevas estrategias de marketing e innovación para recuperar su posición en el mercado, aprovechando el crecimiento general proyectado de la categoría en los próximos años.

Canales de comunicación y marketing: Cicatricure ha utilizado principalmente campañas en televisión y redes sociales para promocionar sus productos. La marca se enfoca en resultados visibles y beneficios específicos, como la reducción de cicatrices y arrugas. Sin

embargo, su estrategia de marketing necesita adaptarse para competir con marcas que han avanzado más en el ámbito digital.

Presencia en línea: Cicatricure no tiene página web ni presencia en redes sociales en Chile, lo que limita su capacidad de interactuar con los consumidores y ofrecer contenido educativo y promocional de manera efectiva. Esto contrasta con sus competidores que utilizan ampliamente estos canales para atraer y mantener a sus clientes.

Anexo C: Marco Teórico

C.1. Pasos de un caso de negocio

1. Identificación del proyecto:

La etapa de identificación del proyecto incluye definir el nombre del proyecto, la organización proponente, la fecha del documento, y el cliente, especificando si es interno o externo. También se debe identificar al patrocinador y proporcionar un resumen ejecutivo que describa brevemente la idea principal del proyecto, sus objetivos, y los resultados, productos o servicios esperados.

2. Necesidades del negocio:

Se divide en tres partes. Primero, la justificación del proyecto, que incluye la motivación para la acción o ejecución del proyecto, especifica el problema a solucionar o la oportunidad de negocios abordar, y describe el valor que generará el proyecto para la organización. También detalla las métricas o indicadores que medirán el éxito del proyecto. En segundo lugar, se identifican los interesados iniciales, aquellos que se verán afectados por la ejecución del proyecto. Por último, se define el alcance del trabajo, describiendo el esfuerzo a realizar en el proyecto y en qué consiste.

3. Análisis de la situación:

Para alinear el proyecto con las estrategias y objetivos de la empresa, es esencial utilizar métodos de planificación flexibles en tiempos de incertidumbre. Es crucial identificar y describir la causa raíz del problema o la oportunidad a abordar, así como los riesgos conocidos al presentar el caso de negocio. También deben establecerse los factores críticos de éxito, incluidos los financieros, y determinar si el proyecto es requerido, deseable u opcional. Evaluar el impacto del proyecto en tecnología, procesos, estructura organizacional, cultura y habilidades del personal es fundamental. Finalmente, plantear opciones que van desde no hacer nada hasta ejecutar el proyecto con diferentes niveles de esfuerzo proporciona una visión completa de las posibles acciones.

4. Evaluación:

La evaluación del caso de negocio consiste en definir un plan para medir los beneficios que el proyecto entregará a la organización. Esto implica cómo se medirá que el proyecto cumple con los beneficios previstos. El documento del caso de negocio sirve como base para medir el éxito y avance del proyecto, comparando los resultados con los objetivos y criterios de éxito establecidos.

C.2. Marco de alineación estratégica

El Marco de Alineación Estratégica (Strategic Alignment Framework) es una herramienta fundamental para garantizar que las estrategias empresariales estén alineadas con los objetivos y capacidades organizacionales. Este enfoque facilita la integración de diferentes áreas de la organización, asegurando que todos los recursos y esfuerzos estén dirigidos hacia el logro de las metas estratégicas. El Marco de Alineación Estratégica se compone de varios componentes clave:

- **Definición de la estrategia:** Establece la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización. Esta fase implica identificar las prioridades y metas a largo plazo, asegurando que estén claramente comunicadas y entendidas por todas las partes interesadas.
- **Evaluación de capacidades:** Analiza las capacidades actuales de la organización en términos de recursos, competencias y procesos. Esta evaluación ayuda a identificar las fortalezas y debilidades internas que pueden influir en la ejecución de la estrategia.
- **Alineación organizacional:** Involucra la integración de la estrategia con las estructuras, sistemas y procesos organizacionales. Esto incluye la alineación de los recursos humanos, tecnológicos y financieros para apoyar la implementación de la estrategia.
- **Medición y monitoreo:** Establece métricas y sistemas de seguimiento para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos. Esto permite realizar ajustes continuos y asegurar que la organización se mantenga en el camino correcto hacia el logro de sus metas.

El uso del Marco de Alineación Estratégica permite a las organizaciones crear una conexión coherente y efectiva entre su estrategia y sus operaciones diarias. Esto no solo mejora la eficiencia y efectividad organizacional, sino que también asegura que todos los miembros de la organización trabajen en conjunto hacia objetivos comunes. Este enfoque será esencial en mi informe para estructurar el análisis y presentación de las estrategias, garantizando una alineación adecuada y una implementación exitosa de las recomendaciones.

C.3. Metodología Harvard para la elaboración de casos de negocio

La metodología de Harvard para la elaboración de casos de negocio es una de las más reconocidas y utilizadas tanto en el ámbito académico como en el empresarial. Desarrollada y popularizada por la Harvard Business School, esta metodología se centra en el uso de estudios de caso detallados y realistas para enseñar y aplicar conceptos de gestión y toma de decisiones (Harvard Business School, 2021).

Anexo D: Marketing digital

El marketing digital se centra en la gestión de diferentes formas de presencia online de la empresa, como los sitios web de las empresas, las aplicaciones móviles y las páginas de las redes sociales de las empresas, integradas con diferentes técnicas de comunicación online. Estos incluyen el marketing de motores de búsqueda, el marketing de contenidos, el marketing en redes sociales, la publicidad en línea, el marketing por correo electrónico y los acuerdos de asociación con otros sitios web. (Dr. Dave Chaffey, s.f.).

- **SEO:** La optimización para motores de búsqueda (SEO) es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los motores de búsqueda. Esto se logra mediante la optimización del contenido del sitio web, la estructura del sitio y la adquisición de enlaces externos de alta calidad. La principal ventaja del SEO es que puede generar tráfico a largo plazo sin costos continuos.
- **SEM:** El marketing en motores de búsqueda (SEM) es una estrategia de marketing digital que utiliza anuncios pagados para aumentar la visibilidad de un sitio web en los motores de búsqueda. SEM incluye prácticas como la publicidad de pago por clic (PPC), donde los anunciantes pagan cada vez que un usuario hace clic en su anuncio. A diferencia del SEO, el SEM puede proporcionar resultados inmediatos, pero a un costo continuo.
- **Influencer/Creadores de contenido:** El marketing de influencers se basa en la colaboración con personas influyentes en las redes sociales para promocionar productos o servicios. Los influencers pueden llegar a grandes audiencias y generar confianza en la marca. Una ventaja es el alto nivel de credibilidad y alcance, pero una desventaja es la dificultad para medir el ROI de manera precisa y la posible volatilidad en las asociaciones con influencers.
- **EMAILING:** El email marketing es una estrategia que utiliza el correo electrónico para enviar mensajes promocionales y mantener la comunicación con clientes actuales y potenciales. Esta herramienta es eficaz para generar ventas recurrentes y fomentar la lealtad del cliente. Una ventaja es su bajo costo y alta personalización, mientras que una desventaja es que puede resultar invasivo si no se maneja adecuadamente y los correos electrónicos pueden terminar en la carpeta de spam.

Anexo E: Análisis de conversión



Ilustración 4: Fotos valorizada de la competencia en mercado libre



Ilustración 5: Fotos valorizada de la competencia en mercado libre



Ilustración 6: Fotos valorizada de la competencia en mercado libre










 <p>HIDRATANTE FACIAL CON ÁCIDO HIALURÓNICO</p> <p>50 gr</p>	 <p>SÉRUM RETINOL</p> <p>30 ml</p>	
<p>NEUTROGENA Hidratante Facial Neutrogena® Hydro-Boost® Water Gel X 50 Gr. 4.8 ★★★★★ (611)</p> <p>\$12.999 \$ 11.561 11% OFF en 6x \$ 1.926 sin interés</p> <p>20% OFF Mastercard</p> <p>FULL SUPERMERCADO</p> <p>Otra opción de compra: \$ 11.891 por Neutrogena</p>	<p>L'OREAL PARIS Sérums Noche Retinol Puro Revitalift 30 Mi Tipo de piel Todo tipo de piel L'Oré... 4.8 ★★★★★ (548)</p> <p>\$16.999 \$ 12.740 25% OFF en 6x \$ 2.123 sin interés</p> <p>20% OFF Mastercard</p> <p>FULL SUPERMERCADO</p>	<p>GARNIER SKIN ACTIVE Sérums Garnier Skin Active Anti-Imperfecciones Con Ácido Salicílico... 4.8 ★★★★★ (351)</p> <p>\$9.999 \$ 7.066 29% OFF en 6x \$ 1.177 sin interés</p> <p>20% OFF Mastercard</p> <p>FULL SUPERMERCADO</p>
 <p>LA ROCHE-POSAY Limpiador Facial La Roche-posay Effaclar 400 Mi Tipo de piel Grasa Por La Roche Posay ✓ 4.8 ★★★★★ (787)</p> <p>\$21.499 \$ 18.382 14% OFF en 6x \$ 3.063 sin interés</p> <p>Enviado por FULL</p>	 <p>MÁS VENDIDO</p> <p>CERAVE Limpiador Control Imperfecciones CeraVe Día Y Noche 236 Mi Por CeraVe ✓ 4.8 ★★★★★ (1292)</p> <p>\$ 12.816 en 6x \$ 2.136 sin interés</p> <p>Enviado por FULL</p>	 <p>CERAVE Gel Limpiador Espumoso 473 Mi Tipo de piel Normal a Grasa Por CeraVe ✓ 4.9 ★★★★★ (89)</p> <p>\$15.999 \$ 13.299 16% OFF en 6x \$ 2.216 sin interés</p> <p>Enviado por FULL</p>
 <p>CREMA PARA OJERAS CORRECCIÓN DE OJERAS</p> <p>15 ML</p>		 <p>GEL-CREMA RELLENADOR</p> <p>50 ml</p>
<p>EUCERIN Eucerin Anti-Pigmento Contorno de Ojos 15ml Por Eucerin ✓</p>	<p>OXYS Ltanis Oxys Crema Facial Antiarrugas Tipo De Piel Todo Tipo De Piel 4.2 ★★★★★ (99)</p>	<p>L'OREAL PARIS Crema L'oréal Gel Oil Control Revitalift 50 Mi 4.8 ★★★★★ (110)</p>

Ilustración 7: Evidencia del posicionamiento de la competencia en Mercado Libre

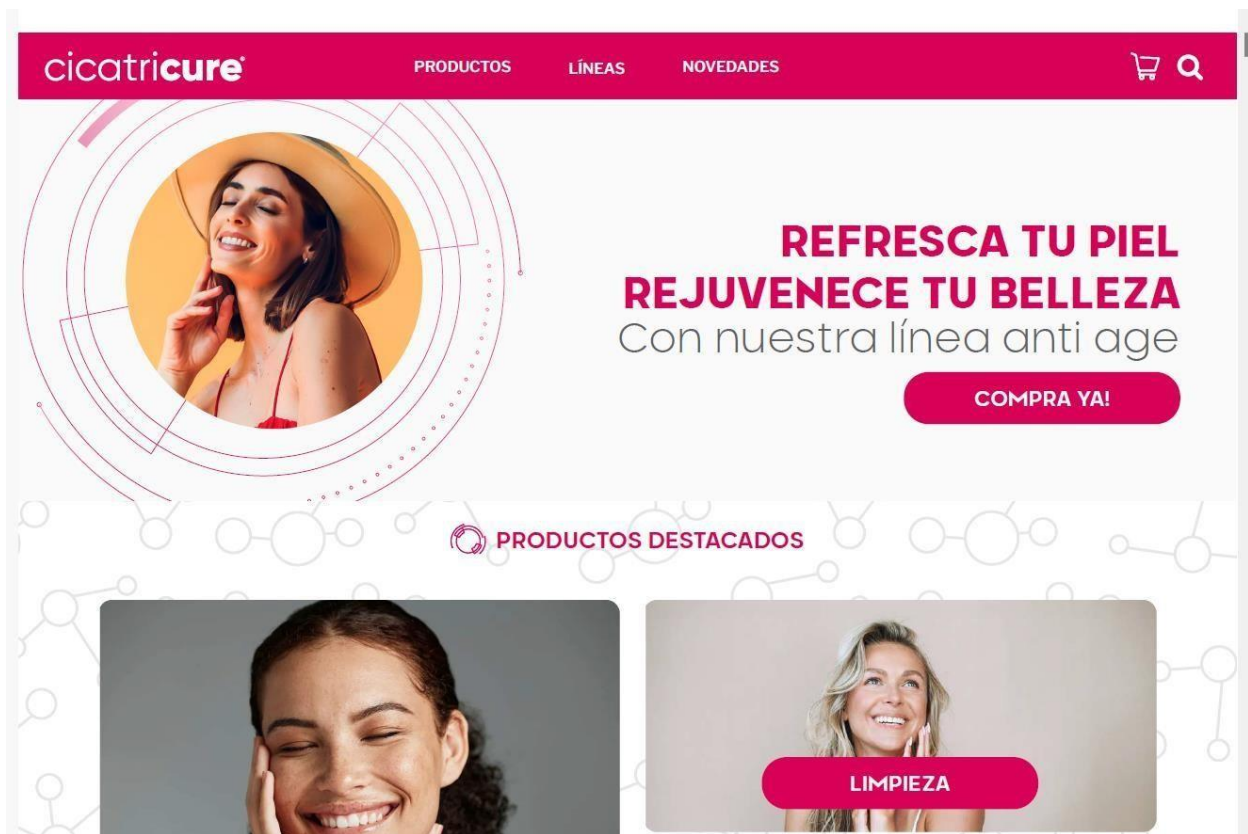


Ilustración 8: Prototipo trabajado por la agencia Galarreta y aprobado por la estudiante.



Ilustración 9: Prototipo trabajado por la agencia Galarreta y aprobado por la estudiante.



Ilustración 10: Prototipo trabajado por la agencia Galarreta y aprobado por la estudiante.

Anexo F: Análisis de demanda

```
import numpy as np
# Parámetros del modelo ajustados
tasa_crecimiento_mensual = 0.02
tasa_crecimiento_categoria = 0.0245
competencia_crecimiento_min = 0.05
competencia_crecimiento_max = 0.09
presupuesto_publicidad = 4500000
impacto_publicidad = 0.08
inflacion_anual = 0.03

# Simulación de Monte Carlo
np.random.seed(42) # Para resultados reproducibles
n_simulaciones = 10000 # Número de simulaciones

# Función para ajustar las ventas en función de todas las variables
def ajustar_ventas(ventas, periodo, es_anual=False):
    # Ajustamos por el crecimiento mensual acumulativo, pero de forma moderada
    if es_anual:
        crecimiento_mensual = (1 + tasa_crecimiento_mensual) ** (12 * periodo)
    else:
        crecimiento_mensual = (1 + tasa_crecimiento_mensual) ** periodo
    ventas *= crecimiento_mensual

    # Ajustamos por el crecimiento de la categoría
    if es_anual:
        crecimiento_categoria = (1 + tasa_crecimiento_categoria) ** periodo
    else:
        crecimiento_categoria = (1 + tasa_crecimiento_categoria) ** (periodo / 12)
    ventas *= crecimiento_categoria

    # Aplicamos el impacto del crecimiento de la competencia
    crecimiento_competencia = np.random.uniform(competencia_crecimiento_min, competencia_crecimiento_max)
    ventas *= (1 - crecimiento_competencia)

    # Aplicamos el impacto de la publicidad, pero ajustado a un valor más moderado
    ventas *= (1 + impacto_publicidad)

    return int(round(ventas))

# Simulaciones de ventas para varios periodos
resultados_corto_plazo = {f"Mes {mes}": [] for mes in range(1, 7)}
resultados_largo_plazo = {f"Año {año}": [] for año in range(1, 7)}

for _ in range(n_simulaciones):
    ventas_mes = ventas_iniciales

    for mes in range(1, 7):
        ventas_mes = ajustar_ventas(ventas_mes, mes)
        resultados_corto_plazo[f"Mes {mes}"].append(ventas_mes)

    ventas_año = ventas_mes # Continuación de ventas a partir del último mes

    for año in range(1, 7):
        ventas_año = ajustar_ventas(ventas_año, año, es_anual=True)
        resultados_largo_plazo[f"Año {año}"].append(ventas_año)

# Mostrar resultados (media y percentiles)
print("Corto Plazo (Primeros 6 Meses):")
for periodo, ventas in resultados_corto_plazo.items():
    print(f"Resultados para {periodo}:")
    print(f" Media estimada de ventas: {int(np.mean(ventas))} unidades")
    print(f" Percentil 5%: {int(np.percentile(ventas, 5))} unidades")
    print(f" Percentil 95%: {int(np.percentile(ventas, 95))} unidades")
    print()

print("Largo Plazo (Primeros 6 Años):")
for periodo, ventas in resultados_largo_plazo.items():
    print(f"Resultados para {periodo}:")
    print(f" Media estimada de ventas: {int(np.mean(ventas))} unidades")
    print(f" Percentil 5%: {int(np.percentile(ventas, 5))} unidades")
    print(f" Percentil 95%: {int(np.percentile(ventas, 95))} unidades")
    print()
```

Ilustración 11: Modelo Monte Carlo en Python (Elaboración propia)