



**Plan de Negocios para la venta de productos Coreanos de Skincare Facial a
través de un ecommerce**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de
Magíster en Administración por :**

Jose Francisco Gaona Vara

Hong Ji Kim

Mario Alberto Yépez Zambrano

Maestría en Administración a Tiempo Parcial 66

Lima, 11 de mayo de 2021

Esta tesis

Plan de Negocios para la venta de productos Coreanos de Skincare Facial a través de un ecommerce

Ha sido aprobada.



.....
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)



.....
Christina Saksanian (Jurado)



.....
Ana Inés Reátegui Vela (Asesora)

Universidad ESAN

2021

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	iii
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE ANEXOS	xi
CURRÍCULUM VITAE	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xviii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos	1
<i>1.1.1. Objetivo general</i>	1
<i>1.1.2. Objetivos específicos</i>	1
1.2. Justificación	2
1.3. Alcances y limitaciones	4
<i>1.3.1. Alcances</i>	4
<i>1.3.2. Limitaciones</i>	4
1.4. Metodología de la investigación	5
<i>1.4.1. Fuentes tipo primarias</i>	5
<i>1.4.2. Fuentes tipo secundarias</i>	6
<i>1.4.3. Técnicas usadas en análisis de datos y resultados</i>	6
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL	8
2.1. Industria coreana de cosmeticos	8
2.2. Mercado de la industria de cosméticos en Latinoamérica	1 1
<i>2.2.1. Ventas</i>	1 2
<i>2.2.2. Importaciones</i>	1 4
2.3. Mercado de la industria de cosméticos en Perú	1 5
<i>2.3.1. Ventas</i>	1 5

2.3.2. <i>Importaciones</i>	1 8
2.3.3 <i>Canales de comercialización de cosméticos e higiene personal</i>	1 9
2.4. Conclusiones	2 3
CAPÍTULO III. DIAGNOSTICO DEL MERCADO Y COMERCIO DIGITAL DE SKINCARE COREANO	2 5
3.1. Demanda de cosméticos en Lima	2 5
3.1.1. <i>Consumo actual</i>	2 5
3.1.2. <i>Segmentación</i>	2 6
3.1.3. <i>Tendencias de la demanda actual de Lima</i>	2 8
3.2. Oferta de cosméticos e higiene personal en Lima.....	2 9
3.2.1 <i>Distribución de la oferta</i>	2 9
3.2.2. <i>Tendencias de la oferta actual de Lima</i>	3 0
3.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	3 1
3.3.1 <i>Rivalidad existente</i>	3 1
3.3.2. <i>Competidores potenciales</i>	3 2
3.3.3. <i>Sustitutos</i>	3 2
3.3.4. <i>Proveedores</i>	3 3
3.3.5 <i>Clientes</i>	3 3
3.4. Análisis de Pestel del mercado objetivo	3 5
3.4.1 <i>Entorno económico y social</i>	3 5
3.4.2 <i>Entorno medioambiental</i>	3 6
3.4.3 <i>Entorno político y legal</i>	3 8
3.4.4 <i>Entorno tecnológico</i>	4 0
3.5. Conclusiones	4 1
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.....	4 3
4.1. Objetivos de la investigación de mercado.....	4 3

4.1.1. <i>Objetivo general</i>	4 3
4.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	4 3
4.2. Metodología aplicada en la investigación	4 3
4.2.1. <i>Investigación cualitativa</i>	4 3
4.2.2. <i>Investigación cuantitativa en campo</i>	4 5
4.2.3. <i>Resultados de la investigación</i>	5 1
4.3. Resultados de la investigación de mercado.....	7 5
4.4. Estimación de la demanda.....	7 7
4.4.1 <i>Primer filtro</i>	7 7
4.4.2 <i>Segundo filtro</i>	7 7
4.4.3 <i>Tercer filtro</i>	7 8
CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	7 9
5.1. Visión.....	7 9
5.2. Misión	7 9
5.3. Objetivos estratégicos	7 9
5.4. Estrategia del negocio	7 9
5.5. Formulación del modelo de negocio.....	8 3
5.6. Fuentes generadoras de ventaja competitiva.....	8 4
5.6.1 <i>Propuesta de valor (resumido)</i>	8 4
5.6.2 <i>Cadena de valor</i>	8 4
5.6.3 <i>Método Canvas</i>	8 8
5.6.4. <i>Propuesta de valor</i>	8 8
CAPÍTULO VI. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO	9 4
6.1. Plan de marketing	9 4
6.1.1 <i>Objetivos</i>	9 4

6.1.2 Estrategias de segmentación	9 4
6.1.3 Estrategias de posicionamiento	9 5
6.1.4 Estrategias de fidelización	9 9
6.1.5 Estrategias de productos	1 0 2
6.1.6. Estrategia de precios.....	1 0 3
6.1.7 Estrategia de plaza (distribución).....	1 0 4
6.1.8. Estrategia de promoción	1 0 5
6.2. Plan de operaciones.....	1 0 8
6.2.1. Flujo de procesos	1 0 9
6.2.2. Descripción de los procesos.....	1 0 9
6.2.3. Personal	1 1 3
6.2.4. Infraestructura	1 1 4
6.2.5. Permisos municipales y otros.....	1 1 6
6.3. Plan administrativo y de recursos humanos.....	1 1 6
6.3.1. Reclutamiento, selección y contratación del personal.....	1 1 8
6.3.2. Inducción, capacitación y evaluación de personal	1 1 9
6.3.3. Política remunerativa.....	1 2 2
CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	1 2 3
7.1 Inversiones	1 2 3
7.1.1. Activos fijos	1 2 3
7.1.2. Capital de trabajo	1 2 3
7.2 Estructura de financiamiento	1 2 5
7.3 Pronósticos	1 2 5
7.3.1. Ingresos	1 2 5
7.3.2. Costos	1 2 6

7.3.3. Gastos.....	1 2 8
7.4 Parámetros de evaluación.....	1 3 0
7.4.1. Horizonte de evaluación.....	1 3 0
7.4.2. Tasas de descuento.....	1 3 0
7.4.3. Supuestos relevantes	1 3 1
7.5 Resultados de la evaluación	1 3 1
7.5.1. Estados de ganancias y pérdidas proyectados.....	1 3 1
7.5.2. Balance general inicial	1 3 2
7.5.3. Flujo de caja económico	1 3 3
7.5.4. Indicadores financieros (VAN, TIR).....	1 3 4
7.6. Evaluación de riesgos	1 3 4
7.6.1. Análisis de puntos críticos.....	1 3 5
7.6.2. Análisis de sensibilidad.....	1 3 6
CONCLUSIONES.....	1 4 0
ANEXO	1 4 4
BIBLIOGRAFÍA.....	1 6 9

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1.1 Venta de Skincare en Corea por años	3
Figura N° 2. 1 Porcentaje de producción por tipos de productos de Corea	1 0
Figura N° 2. 2 Crecimiento esperado del sector de cosmética e higiene personal por país 2016~2021	1 3
Figura N° 2. 3 Participación por categorías del sector cosméticos e higiene personal en Perú	1 5
Figura N° 2. 4 Ventas y proyecciones de cosméticos e higiene personal en Perú.....	1 6
Figura N° 2. 5 Ventas y proyecciones de Skincare en Perú.....	1 7
Figura N° 2. 6 Ventas de Skincare por categoría en Perú.....	1 7
Figura N° 2. 7 Participación por canales 2019	2 0

Figura N°3. 1 Crecimiento y tamaño por categorías 2017 vs 2018	2 5
Figura N°3. 2 Distribución socioeconómica del Perú 2018.....	2 6
Figura N°3. 3 Perfiles socioeconómicos de Lima	2 7
Figura N° 4. 1 Estructura de la población de Lima 2019 por zonas geográficas.....	4 7
Figura N° 4. 2 Investigación Ipsos 2019: uso de productos de belleza	4 9
Figura N° 4. 3 Resumen de filtros para obtener demanda potencial	5 0
Figura N° 4. 4 Edad de encuestados	5 9
Figura N° 4. 5 Distrito de residencia de encuestados	6 0
Figura N° 4. 6 Número de hijos de encuestados	6 1
Figura N° 4. 7 Ingresos mensuales de encuestados	6 2
Figura N° 4. 8 Productos de Skincare más usados.....	6 3
Figura N° 4. 9 Tiempo promedio de espera entre compras	6 4
Figura N° 4. 10 Promedio de gasto mensual en Skincare.....	6 4
Figura N° 4. 11 Marcas Skincare más usadas.....	6 5
Figura N° 4. 12 Factores que valoran para la compra.....	6 6
Figura N° 4. 13 Fuente de información para efectuar compra.....	6 7
Figura N° 4. 14 Canales de compra	6 8
Figura N° 4. 15 Canal digital mejor valorado para la compra	6 8
Figura N° 4. 16 Preferencias de medios de pago	6 9
Figura N° 4. 17 Tiempo de espera para recepción de producto.....	6 9
Figura N° 4. 18 Experiencia en el uso de productos coreanos.....	7 0
Figura N° 4. 19 Imagen de productos coreanos.....	7 1
Figura N° 4. 20 Intención de compra de productos Skincare coreanos	7 1
Figura N° 4. 21 Importancia por la línea de producto	7 2
Figura N° 4. 22 Precio de productos recomendado	7 3
Figura N° 4. 23 Intención de compra de productos Skincare coreanos post explicación de propuesta de valor	7 3
Figura N° 4. 24 Motivo de no compra	7 4
Figura N° 4. 25 Factores de compra más apreciados para el ecommerce.....	7 5
Figura N° 5. 1 Mapa mental de la estrategia del negocio	8 0

Figura N° 5. 2 Cadena de valor de Altea Korean Skincare	8 5
Figura N° 5. 3 Modelo Canvas de Altea Korean Skincare	8 8
Figura N° 5. 4 Journey de Mariel la ejecutiva	8 9
Figura N° 5. 5 Journey de Roxana la emprendedora	9 0
Figura N° 5. 6 Journey de Sofia la conservadora.....	9 1
Figura N° 5. 7 Propuesta de valor Altea Korean Skincare	9 2
Figura N°6. 1 Imagen del logo de Altea Korean Skincare	9 5
Figura N°6. 2 Momentos de la Verdad	9 9
Figura N°6. 3 Procesos de plaza	1 0 5
Figura N°6. 4 Flujo de procesos de la organización	1 0 9
Figura N°6. 5 Distribución de la sede central	1 1 5
Figura N°6. 6 Estructura organizacional para la etapa I.....	1 1 7
Figura N°6. 7 Estructura organizacional para la etapa II.....	1 1 7
Figura N°7. 1 Análisis de sensibilidad unidimensional del VAN	1 3 6
Figura N°7. 2 Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN en función niveles de precio y variación del número de productos vendidos.....	1 3 7
Figura N°7. 3 Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN en función niveles de costo de materia prima y variación del tipo de cambio.....	1 3 8
Figura N°7. 4 Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN en función del nivel de precio y variación del tipo de cambio	1 3 9

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 2. 1 Tamaño de la industria de cosméticos de Corea	9
Tabla N° 2. 2 Producción nacional por tipo de producto de Corea	1 0
Tabla N° 2. 3 Producción nacional por categorías de Skincare de Corea.....	1 1
Tabla N° 2. 4 Participación de categorías por países en América Latina 2019	1 2
Tabla N° 2. 5 Ventas del sector de cosmética e higiene personal por país 2016.....	1 3
Tabla N° 2. 6 Importación de cosméticos e higiene personal coreano por país 2014~2018	1 5
Tabla N° 2. 7 Importaciones de cosméticos e higiene personal del Perú	1 8

Tabla N° 2. 8 Importación de cosméticos e higiene personal por país de origen del Perú	1
9	
Tabla N° 4. 1 Población de Lima 2019: distribución por segmentos de edad	4 7
Tabla N° 4. 2 Población de Lima 2019: gasto por nivel socioeconómico	4 8
Tabla N° 4. 3 Población de Lima 2019: distribución de mujeres por NSE	4 8
Tabla N° 4. 4 Consumo cosméticos NSE A,B y C+ 2019	4 9
Tabla N° 4. 5 Resultados de los focus groups	5 7
Tabla N° 4. 5 Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020	6 1
Tabla N° 4. 6 Ingreso promedio por NSE	6 2
Tabla N° 4. 7 Cálculo de la estimación de la demanda	7 8
Tabla N°6. 1 Comparación de precios	1 0 3
Tabla N°6. 2 Porcentaje de uso por tipo o línea de producto	1 1 0
Tabla N°6. 3 Actividades involucradas en el proceso de distribución	1 1 2
Tabla N°6. 4 Horario propuesto de trabajo	1 1 4
Tabla N°6. 5 Resultado del método de calificación por factores	1 1 6
Tabla N°6. 6 Proceso de capacitación para un colaborador	1 2 0
Tabla N°6. 7 Método de resultados por objetivos a nivel gerencial	1 2 1
Tabla N°6. 8 Método de resultados por objetivos a nivel de técnico	1 2 1
Tabla N°6. 9 Método de resultados por objetivos a nivel colaborador	1 2 1
Tabla N°6. 10 Estructura salarial	1 2 2
Tabla N°7. 1 Inversión en activos fijos	1 2 3
Tabla N°7. 2 Inversión preoperativa	1 2 4
Tabla N°7. 3 Inversión total	1 2 4
Tabla N°7. 4 Proyección de ingresos	1 2 6
Tabla N°7. 5 Presupuesto de importación	1 2 7
Tabla N°7. 6 Costos de personal – etapa I y II	1 2 8
Tabla N°7. 7 Gastos administrativos – etapa I	1 2 8
Tabla N°7. 8 Gastos administrativos – etapa II	1 2 8
Tabla N°7. 9 Gastos operativos – etapa I	1 2 9

Tabla N°7. 10 Gastos de publicidad – etapa I.....	1 3 0
Tabla N°7. 11 Gastos de publicidad – etapa II	1 3 0
Tabla N°7. 12 Estado de ganancias y pérdidas proyectado	1 3 2
Tabla N°7. 13 Balance general inicial al 01/01/2022	1 3 3
Tabla N°7. 14 Flujo de caja anual.....	1 3 4
Tabla N°7. 15 Punto crítico de precio.....	1 3 5
Tabla N°7. 16 Punto crítico de costo	1 3 5
Tabla N°7. 17 Punto crítico de número de productos.....	1 3 5

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I	1 4 4
ANEXO II.....	1 5 0
ANEXO IV	1 5 4
ANEXO V.....	1 6 1
ANEXO VI	1 6 5
ANEXO VII	1 6 7

CURRÍCULUM VITAE

JOSE FRANCISCO GAONA VARA

Profesional especializado en el sector de Contact Center con más de 10 años de experiencia. Conocimiento en los servicios de Atención al Cliente, Televentas, Telecobranzas y Gestión de campo. Capacidad comercial, manejo de grandes equipos y búsqueda de estrategias para la optimización de los resultados del negocio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Compañía TELEATENTO

Atento es la mayor empresa de servicios de gestión de las relaciones con clientes y externalización de procesos de negocio (CRM/BPO) en Latinoamérica y uno de los cinco mayores proveedores mundiales en base a facturación. Desde 1999, la sociedad ha desarrollado su modelo de negocio en 13 países y cuenta con una plantilla de más de 150.000 empleados y más de 400 clientes.

Jefe Regional de cobranzas

Agosto 2020 – Actualidad

- Implementar estructura regional de cobranzas con base de operaciones en Perú, Chile y Argentina.
- Implementar modelo regional único de cobranzas en los países donde Atento cuenta con servicios de cobranzas, en base a administración de base de datos, estrategias y manejos de recursos humanos.
- Implementar modelo de segmentación y scoring único en la región para el canal de cobranzas tradicional en base a modelos descriptivos y predictivos.
- Implementar modelo de cobranzas digital basado en Best Channel to Contact, con la apertura de operaciones 100% digitales en Chile.
- Desarrollo Voice Bot y Chat Bot diferenciado para cobranzas dentro de un modelo Multicanal.
- Definición de KPI's regionales para modelo tradicional y digital.
- Asegurar el crecimiento sustentable de las operaciones de cobranzas en los diferentes países de la región sur.
- Incrementar la participación de la empresa en el mercado.

Jefe de Operaciones

Junio 2013 – Julio 2020

- Responsable de la planificación, administración y crecimiento de los ingresos y de cartera de clientes del negocio.
- Desarrollo de relaciones comerciales con posibles socios estratégicos.
- Implementación de estrategias comerciales.
- Negociación con clientes, elaboración de ofertas (RFI /RFP), y seguimiento de clientes.

- Liderar grandes equipos de trabajo conformados por supervisores, analistas y operadores telefónicos.
- Asegurar el cumplimiento de las metas asignadas por el cliente externo y gerencia interna.
- Mejorar los márgenes de rentabilidad definidos por la empresa a través de acciones propuestas en búsqueda de eficiencia operativa
- Coordinar y gestionar la implementación de las herramientas necesarias para la mejora de los servicios.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019 – Actualidad

Maestría en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES

2009 – 2013

Bachiller de Ciencias de la Comunicación

OTROS ESTUDIOS

ESAN: Especialidad en emprendimiento e innovación

2020

EAFIT: “Innovación y emprendimiento”

2020

ESAN: Designing modern organizations

2020

ESAN: Gerencia de servicios

2019

ESAN: Entrepreneurship and emerging business models

2019

SGS del Perú : Auditor Interno - Sistemas de Gestión Integrados

2016

HONG JI KIM

Profesional con sólida formación en valores, una persona minuciosa y proactiva con habilidades para trabajar en equipo y que gusta de lograr objetivos, con 6.5 años de experiencia en análisis económico, sector gubernamental y el sector del entretenimiento, así como en la elaboración y evaluación de planes estratégicos y operativos. Sólidos conocimientos en Literatura Inglesa y Relaciones Internacionales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Korea Trade-Investment Promotion Agency LIMA Business Center

Oficina Comercial de la Embajada de Corea en el Perú. Empresa gubernamental coreana que se encarga de promocionar la exportación de pymes coreanas y contratos de licitaciones de proyectos dentro del Perú y Bolivia.

Gerente de Marketing, Proyectos e Investigación **Febrero 2018 – Actualidad**

- Elaboración regular de reportes y noticias sobre varios sectores industriales del Peru y cooperaciones entre Peru y Corea del Sur los cuales son reportados a la embajada de Corea del Sur como informe regular y usados como información oficial. (semanales, bisemanales, mensuales, anuales)
- Coordinación entre empresas peruanas y coreanas para reuniones en ferias coreanas para maximizar el exporte de las empresas coreanas en el Peru.
- Coordinación entre empresas peruanas y coreanas para reuniones en ruedas en el Peru para maximizar el exporte de las empresas coreanas.

Korea Trade-Investment Promotion Agency Headquarters Seoul

Empresa gubernamental coreana que se encarga de promocionar la exportación de pymes coreanos e inversión de extranjeros hacia Corea.

Gerente Asistente (Economic Cooperation Business Team) Agosto 2016 – Enero 2018

Coordinación del evento ‘Business Partnership’ para cumbres del presidente de Corea del Sur y el presidente del país extranjero. Elaboración de reuniones entre empresas coreanas y empresas internacionales para ruedas en países extranjeros en colaboración con el gobierno coreano. Elaboración de eventos especiales para la presencia del presidente coreano Moon Jae In.

Gerente Asistente (Service Industry Team) **Septiembre 2015 – Julio 2016**

Coordinación del evento KBEE(Korea Brand & Entertainment Expo) 2016 en China(Shenyang, Chongqing) para reuniones entre empresas coreanas y chinas. Elaboración de eventos en el KBEE para la participación del Ministro de Industrias y Comercio de Corea del Sur, incluyendo conciertos de artistas K-POP(Red Velvet, Winner, Ha Ji Won, EXO, HOTSHOT, etc.). Elaboración de cumbre entre empresarios importantes de Corea del Sur y Tailandia. Encargada de la promoción de empresas del sector de servicio(franquicias, k-pop, cosméticos, juegos virtuales, etc.) al extranjero.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019 – Actualidad

Maestría en Administración de Negocios

SUNGKYUNKWAN UNIVERSITY

2013 – 2017

Licenciada en Literatura Inglesa

Licenciada en Relaciones Internacionales

OTROS ESTUDIOS

ADOLFO IBÁÑEZ: “Disrupción Digital: Navegando la Nueva Normalidad”

2020

TECNOLOGICO DE MONTERREY

2014-2015

Programa de Intercambio

MARIO ALBERTO YEPEZ ZAMBRANO

Magister en Gestión de Proyectos con + 10 años de experiencia en proyectos de eficiencia, innovación y digitalización. Manejo de presupuestos de 30 a 500k. Experiencia en metodologías ágiles e implementación de KPI estratégicos. Conocimiento en la gestión de procesos comerciales, retail (activos y pasivos) y canales. Experiencia en el manejo de un total de 10 a 14 proyectos en paralelo según el tamaño.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Compañía BANCO INTERBANK

Empresa del sector de Banca y Finanzas. Es una de las 4 entidades más grandes del Perú. Brinda soluciones financieras a los clientes persona jurídica y persona natural.

Project Manager Team Lead

Julio 2017 – Actualidad

- Implementar programa de recuperaciones “Reprogramaciones COVID 19” / Logro: diseñar un proceso nuevo y EEFF de una Landing Page
- Automatizar procesos operativos manuales a través de Robots y desarrollos tecnológicos. Logro: Eliminar riesgo operativo y liberar capacidad operativa (5 Robots implementados = 40 HRs/día)
- Diseñar e implementar workflow de aprobación para contabilidad manual a través de Power Automate. Logro: Implementación de KPIs / Diseño de 3 flujo para 350 tipos de asientos (certificación SOX)
- Implementar KPIs para la gestión de hojas de cálculo críticas contables del banco
- Transformar procesos manuales de afiliación y pago Agentes (De 50 a 3 día) (Proyecto transformación Agentes)
- Automatizar proceso de pago del canal CIMA – BPE para reducir el riesgo y liberar carga operativa (Proy. CIMA BPE)
- Diseño de soluciones para conectar el proceso de autoabastecimiento de cajeros con los sistemas / Logro: Eliminar proceso contable manual / Eliminar control manual en tiendas (Proy. Autoabastecimiento ATM)
- Diseñar proceso de firma digital para operaciones comerciales y transaccionales / Logro: Tasa de Conversión del 30% de contactos (Proy. Identidad Digital)
- Aplicar paperless y frictionless en la venta de préstamos Logro: Reducir a 2 firmas y en un 30% tiempo de venta (Proy. Paperless Préstamos)
- Diseñar una plataforma para facilitar la interacción del representante financiero con las aplicaciones del banco / Logro: Reducir el tiempo de atención al cliente en un 20% (Proy. ASSI)

Analista de Proyectos

Junio 2013 – Junio 2017

- Diseño de procesos de productos Leasing, Fideicomisos y del Soporte Banca Comercial / Logro: Eficiencia operativa en las áreas comerciales (Proy. Middle Office)
- Mejorar la atención en los canales de contacto de las empresas con el banco / Logro: protocolos, Checklist e indicadores (Proy. Middle Office)
- Definir roles y funciones en los participantes del proceso Formalización y Desembolso Leasing / Logro: MOF Leasing (Proy. Middle Office)
- Centralizar solicitudes del cliente empresa en una sola herramienta / Logro: Trazabilidad del 100% de las Consultas/Pedidos/Reclamos de la Banca Comercial

- Implementar acciones de derivación hacia el canal digital del cliente empresa / Logro: Eficiencia de 5 recursos de soporte (Proy. Experiencia Canales PJ)
- Reducir carga operativa por solicitudes de mantenimiento en los ejecutivos de negocio / Logro: Descarga ocupacional del 20% por recurso (Proy. Experiencia Canales PJ)
- Reestructuración del área post venta Banca Comercial / Logro: Eficiencia de 9 recursos (Proy. Experiencia Canales PJ)

Compañía BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ

Empresa del sector de Banca y Finanzas. Es el banco número en el Perú. Brinda soluciones financieras a los clientes persona jurídica y persona natural. Líder en venta de productos activos y pasivos.

Analista de Proyectos

Febrero 2012 – Junio 2013

- Automatizar el proceso de atención de reclamos por membrecía / Logro: Reducir el gasto por TC no utilizadas (Ejecución del Proyecto de comisión de Membrecía)
- Elaborar Tablero de Control de Indicadores / Logro: Mejorar la Gestión de Cartera (Proyecto Modelo de Gestión).
- Definir nuevos plazos de atención de reclamos y productividad estándar por día / Logro: Reclamos de categoría simple en 2 días (Proyecto Plazos de Atención).
- Reorganizar los equipos de atención de reclamos / Logro: Incrementar los indicadores de productividad y calidad.
- Mapear y estandarizar lógicas de atención para automatizar procesos operativos del área de Reclamos Postventa / Logro: Automatizar procesos de 50 atenciones diarias (Proyecto Express) (Proyecto de Eficiencia en Proceso en Direccionamiento de Pago).

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019 – Actualidad

Maestría en Administración de Negocios

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2011 – 2014

Magister en Project Management

UNIVERSIDAD DE LIMA

2003 – 2009

Bachiller de Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

ESAN: Especialidad en emprendimiento e innovación 2020

ADOLFO IBÁÑEZ: “Disrupción Digital: Navegando la Nueva Normalidad” 2020

ESAN: Diseño de una experiencia digital para el cliente 2020

ESAN: “Global Marketing Management” 2020

ESAN: Herramientas para la implementación exitosa de la estrategia de negocios 2019

ESAN: Organizational Change: The Chameleon Way 2019

CENTRUM: Balanced Scorecard 2010

RESUMEN EJECUTIVO

Grado : Maestro en Administración

Título de la tesis : Plan de Negocios para la venta de productos Coreanos de Skincare Facial a través de un ecommerce

Autores : Gaona Vara, Jose Francisco
 Kim, Hong Ji
 Yépez Zambrano, Mario Alberto

Resumen:

En los últimos cinco años la producción de cosméticos en Corea del Sur ha pasado de 7 a 13 billones de dólares, convirtiéndose en el máximo exportador dentro del continente asiático, incluso comenzando a tener presencia en Francia y Estados Unidos. Siendo los productos Skincare los de mayor crecimiento con un 83%, representando más del 60% de la producción total de Corea. En Latinoamérica las importaciones de cosméticos coreanos en los cuatro principales mercados (Brasil, México, Colombia y Chile) del 2014 al 2018 ha crecido en 79% (KOTRA, 2019). En el Perú las importaciones de Corea crecen a un ritmo de 86% interanual (Veritrade, 2021). Dada la pandemia del COVID 19, la venta de cosméticos vía canal digital ha comenzado a reinventarse y proyecta un crecimiento del 300% (COPECOH, 2020).

En el Perú el consumo per cápita anual alcanza los 525 dólares comparado con el vecino país de Chile cuyo consumo per cápita es de 646 dólares (Cámara de Comercio de Bogota, 2019). Siendo los productos para el cuidado de la piel del rostro los que tienen una

participación del 50% en comparación a los otros productos Skincare y se estima un crecimiento del sector en 4%. Bajo este contexto se ha visto la posibilidad de realizar una empresa que se dedique a la venta de productos Skincare vía canal digital (COPECOH, 2020).

Para analizar este negocio se ha realizado una investigación de mercado que consiste en entrevistar a expertos que trabajan en empresas líderes del sector de cosméticos e higiene personal y focus groups dirigidos a consumidores conocedores de los insumos y beneficios de los productos existentes. Además, se realizó un análisis cuantitativo obtenido de 1,100 encuestas aplicadas sobre una muestra por conveniencia compuesta de mujeres de Lima entre los 25 a 55 años y de los niveles socioeconómicos A, B y C+. Del análisis cualitativo se obtuvo la tasa de rentabilidad de los negocios (30%) y la tasa de crecimiento interanual de 20 a 35%. Del análisis cuantitativo se conoció que el 72.5% de las mujeres gastan más de S/. 200.00 en un lapso de 2 a 3 meses; que valoran la recomendación de dermatólogos, familiares y redes sociales; que el 76.2% prefieren comprar vía una página web; que el 69.5% prefieren comprar por tarjeta; que el 60.5% estarían dispuestos a comprar productos coreanos; y que el 70% de los encuestados que compran vía página web valoran la calidad de los productos y la variedad de productos. En base a toda la información recogida, se obtuvo una demanda estimada de 25,970 mujeres.

Para confirmar la oportunidad identificada, se ha considerado crear una empresa con el nombre de Altea Korean Skincare que tiene de propuesta la venta de productos Skincare vía una página web. Incluye amplia variedad de métodos de pago e información necesaria para tomar una decisión de compra. Para demostrar la viabilidad se ha considerado el método del valor actual neto, la tasa interna de retorno, un horizonte de evaluación ha sido de cinco años debido a que es un mercado altamente competitivo. La inversión inicial se ha establecido en S/. 113,554.00, aporte propio del 100% y la tasa de descuento utilizada es de 35%. Bajo la condiciones mencionadas, se obtuvo un VAN de S/. 77,739 y una TIR del 57%.

De acuerdo con la investigación realizada, se concluye que el proyecto es viable.

Resumen elaborado por los autores

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se presentan las directrices del plan de negocios para la comercialización de productos Skincare de Corea del Sur en la ciudad de Lima a través de un canal digital. La idea de negocio parte de observar el significativo avance de la industria cosmética coreana que la ha llevado a posicionarse de manera importante en el mercado asiático y en el de China de manera particular, por su mezcla de elementos naturales con la más novedosa tecnología cosmética, ofreciendo productos de alta calidad y de resultados en muy poco tiempo (KOTRA, 2019).

Por otro lado, se ha observado que en el Perú el rubro de cosméticos también ha crecido en forma importante en los últimos años. Más aún se estima que el Perú todavía tiene un elevado potencial de crecimiento si se compara con otros países más maduros de Latinoamérica. En el caso del Perú, las últimas décadas del siglo XX fueron particularmente difíciles. Sin embargo, durante el presente siglo, experimentó un crecimiento substancial de su economía, elevando el PBI nacional de 50.19 miles de millones de dólares en 2000 a 220 miles de millones de dólares en 2018. Este panorama permite que sectores como la comercialización de productos cosméticos puedan tener una mejor cabida (INEI, 2020).

Es en este contexto que se ha considerado pertinente analizar la posibilidad de comercializar productos Skincare de Corea del Sur hacia el Perú, concretamente a la ciudad de Lima.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad económica y financiera de un modelo B2C de una plataforma digital para el comercio de productos Skincare para el cuidado de la piel del rostro coreanos.

1.1.2. Objetivos específicos

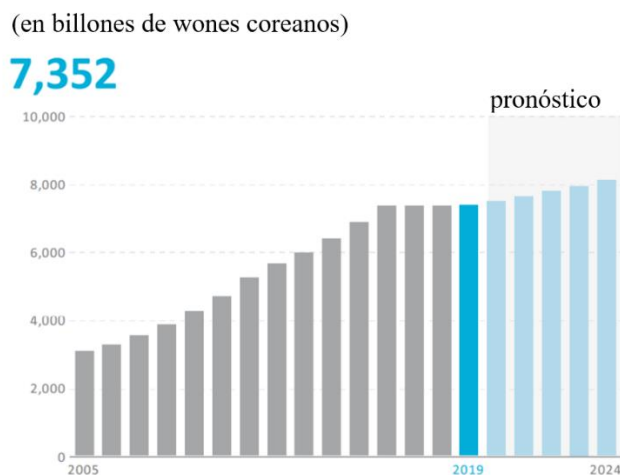
- Analizar la evolución y desarrollo de la industria coreana de belleza.

- Analizar el mercado de la industria de belleza en Latinoamérica, su crecimiento y las grandes oportunidades.
- Realizar un análisis de macroentorno considerando la dimensión social, económica, política y tecnológica.
- Analizar el entorno competitivo de la industria de belleza en Lima, identificando a los principales competidores del mercado local.
- Identificar los segmentos de mercado y seleccionar el mercado objetivo para nuestra propuesta de negocio.
- Determinar la propuesta de valor y su potencial aceptación en el mercado.
- Definir el modelo de negocio, así como las estrategias de ingreso al mercado.
- Proponer una estructura organizacional para llevar el proyecto.
- Realizar una evaluación económica y financiera del plan de negocios propuesto con el fin de determinar la inversión inicial y los flujos de caja para validar su viabilidad.

1.2. Justificación

La industria coreana de Skincare ha mostrado una evolución favorable durante los últimos años, con índices de crecimiento constantes a pesar de la crisis económica mundial ocurrida en el 2008. De acuerdo con el estudio de Euromonitor Passport (2020), el consumo de Skincare en Corea del Sur ha venido creciendo con una velocidad inmensa durante los últimos veinte años.

Figura N° 1.1 Venta de Skincare en Corea por años



Fuente: Euromonitor

Elaboración: Euromonitor

Si bien tradicionalmente la industria coreana ha estado enfocada en atender al mercado asiático, nuevas tendencias de consumo hacia ciertas categorías en otras regiones como la latinoamericana podrían permitir la penetración y desarrollo de los productos cosméticos coreanos fuera de su zona de influencia. Mirando la región, países como Colombia, México y Brasil no solamente tienen un consumo per cápita de cosméticos mayor al peruano, sino que los productos coreanos han ido ganando participación paulatinamente compitiendo contra marcas establecidas de Europa y Estados Unidos y que también compiten en el mercado peruano.

En el Perú, existe una tendencia creciente a invertir más en salud. Según la misma fuente de Euromonitor Passport (2020) el consumo de Skincare en Perú, ha pasado de 500 millones de soles en el 2004 a 1,138 millones de soles en el 2018 y proyectando triplicar la cifra en el 2023. Dicho de otro modo, se consumen más cosméticos y específicamente más de la rama de cuidado personal.

Por otro lado, este incremento de las compras de cosméticos ha estado dirigido hacia productos nacionales, y a aquellos denominados de media y alta gama provenientes de Estados Unidos y Francia, principalmente. Los productos Skincare coreanos aún no han logrado posicionarse en el Perú. Estos antecedentes en mercados más maduros pero similares al peruano y la evolución favorable del sector, el país se considera una oportunidad para la comercialización de productos cosméticos coreanos en el Perú. Por

ello, se propone desarrollar un plan de negocios, para determinar la viabilidad económica-financiera de esta opción.

1.3. Alcances y limitaciones

1.3.1. Alcances

El plan de negocios incluye un estudio de mercado del público objetivo a través de la recolección de datos cuantitativos como encuestas; y datos cualitativos como entrevistas y focus groups. Dentro de los principales alcances que se establecen:

- Siguiendo el contexto geográfico se precisa que el estudio está limitado a Lima Metropolitana.
- El análisis se realiza sobre el sector de la industria de cosmética en el país poniendo énfasis en la categoría de cuidado personal.
- El plan de negocio está limitado al estudio de productos Skincare, sin embargo, el producto del estudio podría comprobarse la valoración positiva de los clientes a consumir productos de otras ramas.
- El nivel socioeconómico del cual se apunta extraer la mayor información es el A, B y C+.

1.3.2. Limitaciones

Dentro del plan de negocios se contaron con las siguientes limitaciones:

- Limitada información disponible relacionada sobre los productos cosméticos y Skincare coreanos en Latinoamérica y en el Perú, tanto en estadísticas sobre cantidad de operadores, estadísticas de precios y estadísticas de capacidades de almacenamiento existentes y requeridas.
- El modelo hace foco en un segmento de la población, dentro de los distritos mencionados en el alcance, que busca mantener un estilo de vida saludable y de cuidado personal. De querer incursionar en un ámbito mayor, por ejemplo, en otras regiones del Perú será necesario un previo estudio del mercado.

- Debido a temas presupuestales se acceden a fuentes de información pública, pudiendo quedar pendiente algunos sustentos que ameriten de una información más certera y precisa.
- Coyuntura COVID que ha impedido la realización de encuestas en campo, teniendo que realizarlas por internet, lo que ha dificultado también la segmentación.

1.4. Metodología de la investigación

1.4.1. Fuentes tipo primarias

Entrevistas. Para la recolección de información de fuentes primarias se entrevistan a expertos de la industria para determinar aquellos factores críticos de éxito que se deben cubrir al momento de ofertar productos cosméticos coreanos. Asimismo, se hacen entrevistas a: (a) consultoras de belleza que hoy ofrecen los productos y (b) ejecutivos de empresas del sector cosmético que importan estos productos a Perú. La información obtenida ayuda a describir la realidad y las expectativas del sector e identificar las variables, las características, necesidades y condiciones actuales del consumo del producto, así como las tendencias y recomendaciones de mejora que resulten útiles para el desarrollo de trabajo de investigación.

Focus Group. Se desarrollan dos sesiones, cada una con un grupo limitado de personas con similares características de perfil a fin de poder plantear cuales serían los principales segmentos objetivos y cuál será la propuesta de valor a ofrecer.

Encuesta. A fin de validar las conclusiones a las que se llegan después de los focus groups y de las entrevistas, se lleva a cabo una encuesta. Su desarrollo se efectúa solicitando la realización de entrevistas a un universo de personas que cumplan con el perfil señalado en el estudio de mercado. El promedio de encuestas realizadas debe superar las 150 personas principalmente residentes en distritos de Lima Moderna (Barranco, Miraflores, Surco, San Borja, Surquillo, San Isidro, Chorrillos). El objetivo de esto es validar la información que se obtuvo en los focus groups para poder establecer cuál sería la demanda del negocio.

1.4.2. Fuentes tipo secundarias

Se hace uso de información de fuentes secundarias diversas que son seleccionadas por su especialización, confiabilidad y relevancia, como son datos del mercado y estudios del sector/industria provenientes de revistas y prensa especializada en el desarrollo de negocios, reportes pertinentes al sector/industria, publicaciones de instituciones como: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), Gremio Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH), Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) e información catastral de las principales municipalidades donde se están desarrollando los polos industriales de Lima, entre otros.

1.4.3. Técnicas usadas en análisis de datos y resultados

Se describe la metodología que se usa para cada uno de los puntos más importantes que se desarrollan en el documento.

- Diagnóstico del mercado: Identificar la actual demanda insatisfecha en la oferta de productos Skincare y buscar a través de un modelo de negocio incluir productos coreanos que satisfagan dicha demanda.
- Estudio del Mercado: Determinar cuál es el mercado objetivo y la demanda potencial, además de analizar perfiles, competencia, posibles restricciones y factores que incluyen en la compra.
- Plan Estratégico: Se realiza análisis del entorno externo e interno. Se aplican matrices estratégicas para determinar la estrategia general y ventajas competitivas.
- Plan de Marketing: Definir el marketing mix a través de los 7Ps.
- Plan de Operaciones: Optimización de recursos para el beneficio y la viabilidad operativa del proyecto a través de procesos estratégicos, operativos y de apoyo; capital humano y estructura organizacional.
- Plan Financiero: Determinar la viabilidad financiera y económica del proyecto a través del VAN, TIR, presupuestos, punto equilibrio, etc.

Como resultado de la información mostrada en este capítulo, se sustenta el crecimiento sostenible de la industria de cosméticos coreanos y como ésta ha ido ganando terreno en el

mercado europeo y asiático. El crecimiento concentra en el consumo de artículos para el cuidado de la piel, específicamente de productos Skincare. El contexto apertura nuevas oportunidades en el mercado, por ello se puede indicar que el objetivo que se ha propuesto en este documento es razonable.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL

Este capítulo tiene por objetivo brindar el contexto sobre el que se sustenta el proyecto. Para ello primero se tiene que ir desde lo general a lo particular tratando además de responder a los objetivos específicos planteados. En un principio se analiza la evolución y desarrollo de la industria coreana de belleza, siguiendo con el análisis de la misma industria en Latinoamérica para por último centrarse en el mercado local. Se considera que las experiencias recogidas del estudio de la industria en Corea y Latinoamérica brindarán mejores herramientas para entender en qué etapa se encuentra el plan de negocio.

2.1. Industria coreana de cosméticos

El mercado de cosméticos en Corea es uno de los más desarrollados en el mundo. Un estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Seúl (ICEX) en el 2018, señala que este mercado es el doceavo más importante a nivel global y ocupa el tercer lugar dentro del mercado asiático, siguiendo de cerca a China y Japón.

La alta tecnología de los productos de Skincare Coreano vienen siendo reconocidos internacionalmente y es la razón principal por la cual ha crecido tan rápido. La Conferencia Académica Internacional de Químicos Cosméticos (IFSCC, International Federation Societies of Cosmetic Chemists) del 2016 reconoció a la empresa cosmética coreana Cosmax por innovar en el uso de baja energía en la producción de una nano emulsión. Adicionalmente, otras empresas coreanas vienen participando en conferencias académicas y ferias internacionales, tales como el reconocido Cosmoprof de Italia, para mostrar sus avances tecnológicos en diferentes productos. Incluso, varios químicos cosméticos coreanos están siendo solicitados en diferentes centros de investigación y desarrollos del mundo para aplicar todo el conocimiento e investigación coreana en sus respectivos países (Hankookilbo, 2016).

Otra de las razones del crecimiento de consumo de Skincare coreano se debe a la cultura coreana K-POP. Varios expertos del sector de cosméticos en Norteamérica explican que el boom por el Skincare coreano viene desde el 2017 y se debió a la gran popularidad del grupo BTS. Los miembros del grupo BTS suelen ser los embajadores de varias marcas de Skincare coreano, en sus conciertos lo evidencia llevando una piel del rostro impecable.

Es por ellos que los seguidores de estas agrupaciones en su afán de imitar a sus ídolos añadieron a su estilo de vida el cuidado de la piel del rostro, convirtiendo a estos productos como compras fijas (Yeonhap News, 2019).

Adicionalmente, un tercer factor es el uso de insumos naturales en los productos Skincare. Ivette Russell, asesora de belleza de Sephora indicó que de los productos Skincare que se ofrecen al consumidor Norteamericano, los de mayor popularidad son los que incluyen insumos naturales, como ginseng y té verde conocidos como ‘Skincare saludable’ (Yeonhap News, 2019).

El crecimiento de las exportaciones coreanas de cosméticos es evidente y estable, y el balance comercial del sector de cosméticos ha seguido en cifras positivas desde 2014, creciendo diez veces más, entre los años 2014 y 2018. Se puede apreciar un crecimiento anual constante alrededor del 5% (KHIDI, 2019).

Tabla N° 2. 1 Tamaño de la industria de cosméticos de Corea

	2014(en millones US\$)	2015(en millones US\$)	2016(en millones US\$)	2017(en millones US\$)	2018(en millones US\$)
Tamaño (A-B+C)	6,991.30	7,434.04	8,133.07	9,859.92	8,283.05
Producción (A)	7,475.30	8,944.04	10,868.07	11,262.92	12,919.05
Exportación (B)	1,895.00	2,931.00	4,194.00	4,960.00	6,277.00
Importación (C)	1,411.00	1,421.00	1,459.00	3,557.00	1,641.00
Balance Comercial	484.00.	1,509.00	2,734.00	3,404.00	4,635.00

Fuente: KHIDI

Elaboración: Autores de esta tesis

En la categoría de Skincare, el crecimiento ha sido sobresaliente registrando un 83% desde el 2014 al 2018. Estos productos relacionados con el cuidado de la piel, produjeron 7.8 mil millones de dólares y registraron un crecimiento del 23% en el último año (KHIDI, 2019).

Tabla N° 2. 2 Producción nacional por tipo de producto de Corea

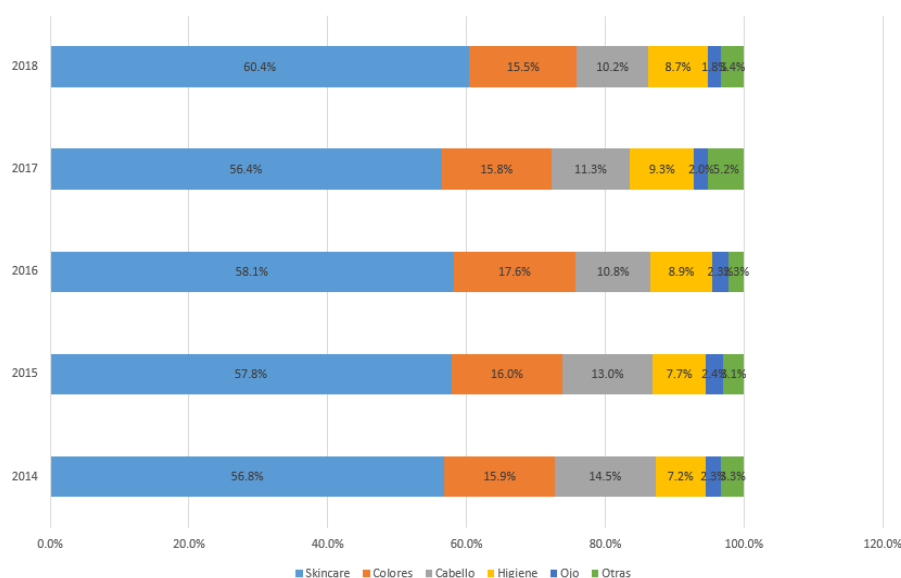
	2014(en millones US\$)	2015(en millones US\$)	2016(en millones US\$)	2017(en millones US\$)	2018(en millones US\$)
Skincare	4,244.09	5,167.97	6,321.51	6,348.13	7,808.70
Colores	1,188.67	1,435.43	1,901.91	1,784.71	1,996.53
Cabello	1,087.25	1,161.87	1,174.87	1,274.87	1,318.12
Higiene	537.26	687.26	969.78	1,050.08	1,123.43
Ojo	174.02	214.39	246.02	219.71	238.05
Otros	244.01	277.12	253.98	585.42	434.22
Total	7,475.30	8,944.04	10,868.07	11,262.92	12,919.05

Fuente: KHIDI

Elaboración: Autores de esta tesis

La categoría Skincare representa más del 50% de la producción coreana y en el 2018 ha llegado a superar el 60% de participación del sector.

Figura N° 2. 1 Porcentaje de producción por tipos de productos de Corea



Fuente: KHIDI

Elaboración: Autores de esta tesis

Cuando se hablan de productos Skincare, se debe entender que, dentro de esta rama de la industria cosmética coreana, también existen subcategorías. La Tabla 2.3 muestra la distribución por estas subcategorías y se puede observar la participación de estas. Se observa que existen dos subcategorías que han logrado un mayor crecimiento: lociones y cremas; y mascarillas.

Tabla N° 2. 3 Producción nacional por categorías de Skincare de Corea

	2014(en millones US\$)	2015(en millones US\$)	2016(en millones US\$)	2017(en millones US\$)	2018(en millones US\$)
Lociones y cremas	1,626.65	1,913.79	2,283.66	2,214.77	2,766.36
Mascarillas	454.51	767.80	1,154.35	1,298.38	1,393.14
Aceites	872.05	1,000.73	1,148.77	1,101.65	1,340.60
Otras	1,290.88	1,485.66	1,734.72	1,733.33	2,308.60
Total	4,244.09	5,167.98	6,321.50	6,348.13	7,808.70

Fuente: KHIDI

Elaboración: Autores de esta tesis

2.2. Mercado de la industria de cosméticos en Latinoamérica

En el análisis del mercado latinoamericano se ha considerado la información del sector de cosméticos e higiene personal y no la de Skincare debido a que es la única información que se encuentra en las fuentes gratuitas.

En Latinoamérica el sector de comestica e higiene personal incluye las categorías de higiene personal, capilares, fragancias, maquillaje y Skincare. De acuerdo a un reporte de la Oficina Comercial de la Embajada de Corea en Perú (KOTRA), la suma de las ventas de Latinoamérica llega a 59.7 mil millones de dólares en 2016, y se espera un crecimiento estable del sector en la región latina (2017).

Antes del inicio de la pandemia COVID, el Gremio Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH) anunció los resultados anuales de la industria y el comportamiento de cada una de las categorías de cosmético e higiene personal en los países latinos. En la Tabla 2.4 se muestra la participación por categorías por países en 2019. De las cifras, se puede subrayar que de Skincare, los países en promedio tienen una participación de 9% del tratamiento facial y 8% en tratamiento corporal (2020).

Tabla N° 2. 4 Participación de categorías por países en América Latina 2019

	Higiene personal	Fragancias	Capilares	Maquillaje	Tratamiento Facial	Tratamiento Corporal
Brasil	31%	25%	21%	8%	6%	9%
México	26%	15%	20%	18%	13%	8%
Argentina	31%	19%	24%	8%	10%	7%
Colombia	32%	21%	17%	12%	9%	9%
Chile	30%	19%	20%	11%	10%	9%
Perú	25%	23%	20%	15%	9%	9%
Ecuador	29%	19%	22%	14%	9%	6%
Bolivia	29%	31%	14%	14%	5%	6%

Fuente: COPECOH

Elaboración: Autores de esta tesis

2.2.1. Ventas

Hay que considerar que los mayores países en consumo en cuanto a la industria de cosméticos e higiene personal en Latinoamérica son Brasil, México, Argentina, Colombia y Chile. Las estadísticas del reporte de KOTRA (2017) muestran un potencial crecimiento para algunos países en el sector de cosméticos e higiene personal en la región latinoamericana.

Brasil y México son indudablemente los países que más consumen cosméticos e higiene personal en la región latina, con un consumo per cápita de 936 dólares y 855 dólares respectivamente. Chile, en cambio, es el segundo país con gasto per cápita más alto en Sudamérica, con un consumo anual de 646 dólares en comparación al Perú que es 525 dólares (Cámara De Comercio De Bogota, 2019).

Dentro de la región Brasil, México, Argentina, Colombia y Chile son los países que consumen más cosméticos y la suma de las ventas de estos cinco países es el 81% de todas las ventas en Latinoamérica. (KOTRA, 2017).

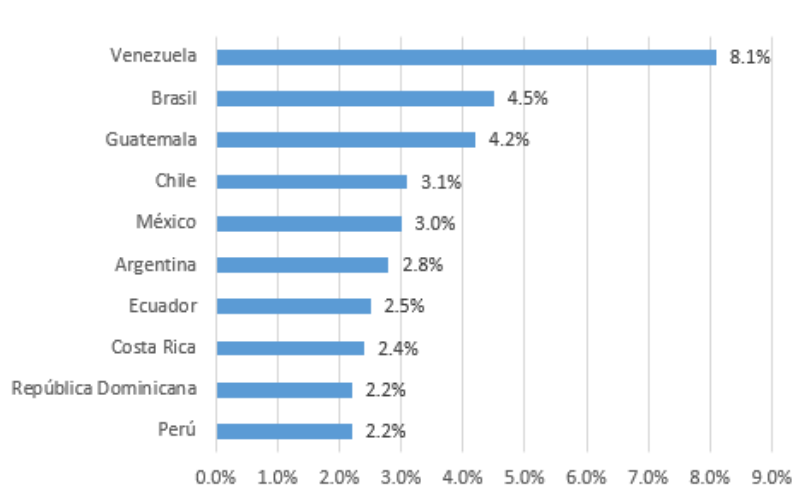
Tabla N° 2. 5 Ventas del sector de cosmética e higiene personal por país 2016

No.	País	Ventas(en mil millones de dólares)	%
1	Brasil	293	49%
2	México	84	14%
3	Argentina	49	8%
4	Colombia	31	5%
5	Chile	29	5%
6	Perú	21	4%
7	Venezuela	15	3%
8	Ecuador	13	2%
9	Guatemala	8	1%
10	Uruguay	5	1%
11	Otros	49	8%
Total		597	100%

Fuente: KOTRA

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura N° 2. 2 Crecimiento esperado del sector de cosmética e higiene personal por país 2016~2021



Fuente: KOTRA

Elaboración: Autores de esta tesis

En este cuadro se observa el crecimiento esperado en la sector entre los años 2016 y 2021. El país que lidera el sector de cosméticos e higiene personal en América Latina es Brasil, este país factura gran parte del sector (29.3 mil millones de dólares) y representa el 49% de todo el mercado latino de cosméticos e higiene personal en 2016. Tiene una proyección de crecimiento en promedio de 4.5% por año. Venezuela es el que tiene una

proyección de crecimiento de un 8.1%, Guatemala con 4.2%, Chile con 3.1% y México con 3.0% y Perú con un 2.2%, pequeño en comparación al resto de países (KOTRA, 2019).

2.2.2. Importaciones

Para analizar el comercio de cosméticos e higiene personal coreano se utilizó la partida arancelaria 330499 (Las demás preparaciones de belleza, maquillaje y cuidado de la piel). Los países latinos seleccionados para el análisis fueron Brasil, México, Colombia y Chile, estos fueron elegidos de acuerdo a la cantidad de importación de cosméticos e higiene personal coreanos que tuvieron.

Las importaciones de cosméticos e higiene personal coreanos en los países latinos en general han estado incrementando. El crecimiento promedio de los cuatro países desde el 2014 hasta el 2018 es de 79%, especialmente gracias al crecimiento de las importaciones del mercado mexicano. En 2018, México importó 8.3 millones de dólares de cosméticos e higiene personal coreanos, que es equivalente al 163% de las compras sumadas de Chile, Brasil y Colombia en el mismo periodo. El crecimiento promedio de México es 74% entre los cinco años, mostrando un potencial gigante para la industria. Chile también creció constantemente en importaciones de productos cosméticos e higiene personal coreanos, registrando 2.5 millones de dólares en importación y 56% de crecimiento promedio desde el 2014 al 2018 (Veritrade, 2021).

En caso de Brasil, el país más grande en Latinoamérica y cuarto en el mundo en consumo de cosméticos e higiene personal, la importación coreana es poca comparado con el tamaño de su industria y la importación de sus vecinos países. En 2018 importaron 1.6 millones de dólares, y el crecimiento promedio de la importación de productos cosméticos e higiene personal coreanos solo registró 62%. Esto significa que, aunque el mercado brasileño es grande, la atención que reciben los productos coreanos es relativamente poca y el mercado está más enfocado en consumir producción nacional o latina. En caso de Colombia, también uno de los países que posee una de las más grandes industrias de cosméticos y belleza en la región latina, la importación de cosméticos e higiene personal coreanos incrementó hasta el año 2016, pero empezó a descender a partir del 2017 (Veritrade, 2021).

**Tabla N° 2. 6 Importación de cosméticos e higiene personal coreano por país
2014~2018**

	2014 (en millones US\$)	2015 (en millones US\$)	2016 (en millones US\$)	2017 (en millones US\$)	2018 (en millones US\$)
México	0.9	1.6	2.7	4.8	8.3
Chile	0.5	1.0	0.9	1.5	2.5
Brasil	0.3	0.5	0.4	0.8	1.6
Colombia	0.2	0.5	2.3	0.6	1.0
Perú	0.1	0.2	0.5	0.3	0.7

Fuente: Veritrade

Elaboración: Autores de esta tesis

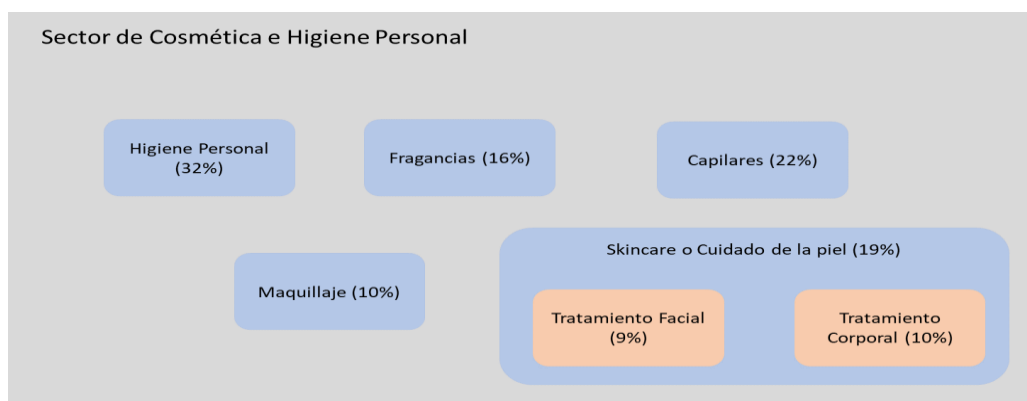
En este cuadro se puede observar que la importación de productos coreanos viene subiendo en todos los países de Latinoamérica y en Perú desde el 2014 al 2018 ha tenido un crecimiento promedio de 86%. Ha llegado a obtener un máximo de crecimiento de 150% del 2015 al 2016.

2.3. Mercado de la industria de cosméticos en Perú

2.3.1. Ventas

El mercado Peruano de Skincare pertenece al sector de cosméticos e higiene personal y es regido por el Gremio Peruano de Cosmetica e Higiene (COPECOH). En este sector se encuentran varias categorías entre las cuales se posiciona el Skincare y como subcategoría la de tratamiento facial. En la Figura 2.3 se observa la participación por categorías en el 2020.

**Figura N° 2. 3 Participación por categorías del sector cosméticos e higiene personal
en Perú**

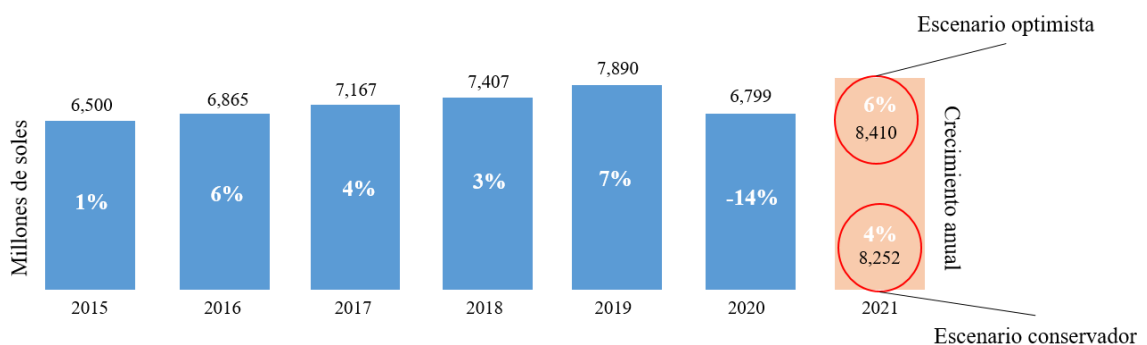


Fuente: Copecoh

Elaboración: Autores de esta tesis

Hasta el 2019, COPECOH sostuvo que el mercado de cosméticos e higiene personal creció en promedio del 4%. Del 2018 al 2019 creció un 7% y alcanzó una facturación de S/. 7,890 millones. Sin embargo, debido a la pandemia producida por el COVID el sector de cosméticos e higiene personal sufrió una caída del 14% en el 2020. Pero en el 2021 existe optimismo para una recuperación en un escenario conservador del 4% con una facturación de S/. 8,252 millones o en un escenario optimista del 6% con una facturación de S/. 8,410 millones.

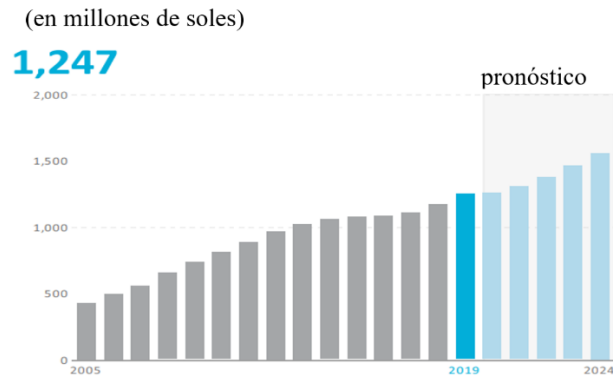
Figura N° 2. 4 Ventas y proyecciones de cosméticos e higiene personal en Perú



Fuente: COPECOH
Elaboración: autores de la tesis

En el Perú, motivados por una tendencia creciente de invertir más en salud y en lo natural, se está comenzando a consumir más cosméticos. Euromonitor Passport (2020) muestra que el consumo de Skincare en Perú, ha pasado de S/. 500 millones en el 2004 a S/. 1,138 millones en el 2018 y proyectando triplicar la cifra en el 2023, una gran oportunidad para los productos coreanos.

Figura N° 2. 5 Ventas y proyecciones de Skincare en Perú



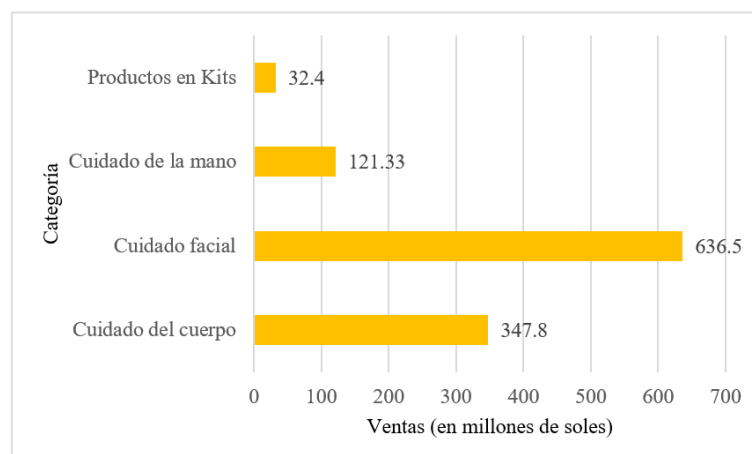
Fuente: Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

Según el jefe de estudios de macrodata de la consultora Arellano Marketing Manuel Sosa, “el 65% de la población peruana considera muy importante el cuidado personal” (RPP Noticias, 2015). Y si se basa en el total de cosméticos, el Gremio Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH) muestra que la proyección del mercado de cuidado personal es de seguir un continuo crecimiento.

En el Perú, la categoría más vendida de productos para Skincare en el 2018 fue la de cuidado facial, con S/. 636.50 millones (que representan el 55.9% de todas las ventas de Skincare en 2018) (Euromonitor Passport, 2020).

Figura N° 2. 6 Ventas de Skincare por categoría en Perú



Fuente: Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

2.3.2. Importaciones

Cabe mencionar que, para el análisis de las importaciones de cosméticos e higiene personal en el Perú, se utiliza la partida arancelaria 330499 (Las demás preparaciones de belleza, maquillaje y cuidado de la piel).

Las importaciones en el sector de cosméticos e higiene personal en Perú han seguido en cifras constantes en los años anteriores. El crecimiento promedio entre 2014 y 2018 de las importaciones llegaron a un 4.13%. En 2016, hubo un descenso de 9.29%, sin embargo, el año siguiente en 2017 llegó a importar 15.87% más que el año anterior, recuperando las cifras de importación (Veritrade, 2021).

Tabla N° 2. 7 Importaciones de cosméticos e higiene personal del Perú

2014(en millones US\$)	2015(en millones US\$)	2016(en millones US\$)	2017(en millones US\$)	2018(en millones US\$)
52.93	55.10	49.98	57.91	61.30

Fuente: Veritrade

Elaboración: Autores de esta tesis

En 2018 las importaciones de cosméticos e higiene personal de Perú a los diez primeros países registraron un total de 52.64 millones de dólares, sumando un 85.9% de todas las importaciones. En especial, el país donde más importaron productos cosméticos e higiene personal fue Colombia, con 14.56 millones de dólares, segundo lugar Francia con 7.06 millones de dólares, y tercer lugar Estados Unidos con 6.71 millones de dólares.

El mercado peruano es importador, la producción interna para este rubro ha venido disminuyendo desde el 2012, para ese año la producción nacional era del 37% y en el 2018 solo se producía el 25% de estos productos. La reducción de este 12% del 2012 al 2018 probablemente se deba a la migración de las fábricas de empresas peruanas a otros países, como Colombia, quien se ha convertido en el principal país de importación (ICEX, 2019).

Dentro de los productores locales que representan ese 25%, se encuentran la empresa Unique, con una participación del 33% de la producción total, seguido por Intradevco, con un 18% y la empresa Yobel, con un 17% (ICEX).

De todo lo anterior se puede decir que el consumidor peruano solo concentre su búsqueda de cosméticos e higiene personal en las empresas latinas dada la gran cantidad de marcas nacionales y de América Latina que se encuentra en el mercado. Se considera

que el desconocimiento a otros productos de otros continente genera a una lealtad forzada hacia los productos de países latinos.

Tabla N° 2. 8 Importación de cosméticos e higiene personal por país de origen del Perú

(En millones de dólares)	2014	2015	2016	2017	2018
Colombia	18.64	18.76	13.84	15.86	14.56
Francia	6.18	7.01	5.44	6.07	7.06
Estados Unidos	4.50	5.91	4.77	6.23	6.71
Brasil	5.21	4.81	4.77	5.87	5.69
España	3.06	3.63	4.42	4.44	4.56
Chile	3.15	2.53	3.50	3.50	3.35
México	3.00	2.96	2.55	22.94	3.12
Alemania	1.48	1.53	1.95	2.42	2.80
Argentina	1.30	1.41	1.39	1.34	2.43
Polonia	1.01	1.12	1.52	1.98	2.36
Corea del Sur	0.12	0.20	0.54	0.27	0.73
Otros	5.28	5.23	5.29	6.99	7.93
Total	52.93	55.10	49.98	57.91	61.30

Fuente: Veritrade

Elaboración: Autores de esta tesis

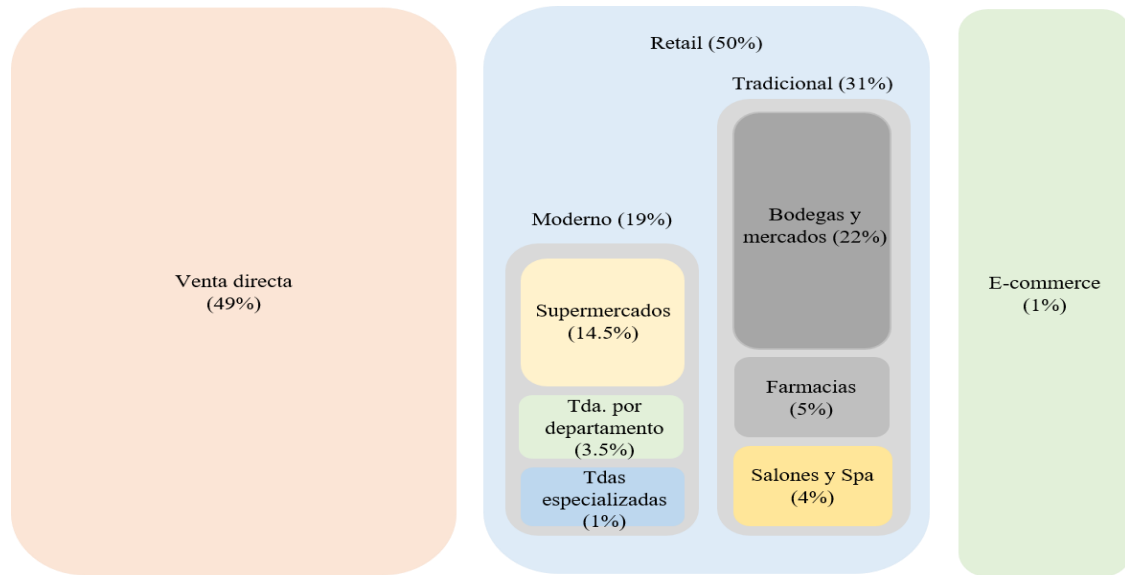
Las importaciones de cosméticos e higiene personal desde Corea del Sur han estado en crecimiento durante los últimos años. En 2014, registró una importación de 120 mil dólares, en 2018 registró 730 mil dólares, un crecimiento de 508.33% en comparación al 2014 (Veritrade, 2021). La Tabla 2.8 muestra que el mercado peruano tiene preferencia sobre los productos provenientes de países latinos. Sin embargo, existe un interés en probar productos de otros lugares. Es una oportunidad aprovechada por los productos coreanos quienes vienen ganando participación del mercado peruano.

2.3.3 Canales de comercialización de cosméticos e higiene personal

Según los resultados del estudio de mercado realizado por ICEX (2019), el canal de distribución de productos cosméticos e higiene personal en Perú presenta pocos intermediarios entre los fabricantes y los consumidores finales. Sin embargo, presenta varios puntos de venta y es totalmente dominado por los canales tradicionales, tales como el de venta directa con una participación del 49% y el de retail cuya participación alcanzó

el 50%. Este sector se encuentra dominado por grandes marcas internacionales, en su mayoría latinoamericanas, quienes se encargan de traer sus productos y distribuirlos por todo el país.

Figura N° 2. 7 Participación por canales 2019



Fuente: ICEX

Elaboración: Autores de esta tesis

Este sector es dominado por las marcas que tienen presencia en varios canales, entre ellos la venta tradicional por catálogo, las cuales representan el 85% del mercado de maquillaje en Perú. Dada la pandemia, uno de los canales más impactados y al cual el e-commerce le viene quitando participación es el de la venta directa. Además, es importante comentar que este canal ya viene reduciéndose desde el 2009 debido al crecimiento del canal retail (ICEX, 2019).

Venta de cosméticos vía canal tradicional en Lima. En el Perú lo tradicional está dividido en dos, el canal de venta directa y el canal retail. Entre ambos canales se dividen el 99% del sector debido a que los consumidores peruanos son en su mayoría sensoriales, es decir que les gusta tener contacto con el producto. Usualmente no importa mucho la marca o el precio, toma mayor atención a las características internas y emociones que los productos les trasmite visualmente, táctilmente y por sus olores (ICEX, 2019).

Canal de venta directa. Perú es cuna de las empresas cosméticas más grandes de la región como Unique y Belcorp, ambas empresas especialistas en la venta bajo esta modalidad de la venta directa.

Usualmente la modalidad de venta directa es la que se realiza por catálogo. Este canal de distribución suele ofrecer productos singulares que no están disponibles en las tiendas tradicionales, lo cual hace que se vea más personalizado. Este tipo de venta busca enseñar los muestrarios de marcas específicas a conocidos, familiares, amigos y toda la red propia de contactos. De esa manera toda persona puede convertirse en una vendedora de la marca en cualquier momento.

Canal retail. El retail fue uno de los canales de distribución más importantes de productos belleza en Perú en los años 2018 y 2019, alcanzando un 50% del total de las ventas y colocando en segundo lugar al canal de venta directa, rey por muchos años. El canal retail se puede dividir en dos sub-canales (Perú Retail, 2019).

El primer canal es el de retail tradicional que representa el 31% de ventas en general. Dentro de este se encuentran los siguientes retailers:

- **Bodegas y mercados:** Representan el 22% de las ventas de productos de cosméticos e higiene personal en 2018. Las bodegas son pequeñas tiendas de barrio que ofrecen todo tipo de productos y entre esos se encuentran ciertas marcas de cosméticos. Sus clientes son mayoritariamente quienes residen en la zona y tienen la intención de crear una relación más cercana y directa.
- **Farmacias:** La venta de este canal llega hasta el 5% de todas las ventas. Normalmente se ofrece productos de grandes marcas y comunes entre los consumidores.
- **Salones y spas:** Representan un 4% de las ventas y se enfocan en productos de gama media-alta, suelen ser específicos para cada tipo de piel y presenta asesores de venta con mucho conocimiento en el mundo de los cosméticos o cuidado corporal.

El segundo canal retail es el moderno y representa el 19% de las ventas totales, el cual está conformado por:

- **Supermercados:** Los supermercados más importantes presentes en el mercado son: Grupo Cencosud, Supermercados Peruanos y Falabella. Estos tres grupos ofrecen una de las variedades más amplias de productos y marcas. En este canal se busca fidelizar a los consumidores a través de una fuerte estrategia de precios y ofertas. Estos canales suelen importar y distribuir los productos cosméticos para evitar intermediarios.
- **Tiendas por departamento:** Se ofertan en grandes volúmenes y variedad, productos cosméticos para todos los bolsillos. Cada marca suele tener un asesor de venta, el cual busca establecer contacto con los clientes para ofrecerle algo acorde a su necesidad.
- **Tiendas especializadas:** Representa tan solo el 1% del total de ventas. Brindan una atención y asesoría más especializada comparado con otros canales. Tienen una gran variedad de productos que no suelen encontrarse en el resto de los canales. Como ejemplo existen las empresas Aruma, Perfumerías Unidas, Bath & Body Works, Pichara, y Sally Beauty (ICEX, 2019).

Venta de cosméticos vía canal digital (web y redes sociales). Hasta antes de la Pandemia del COVID, la participación del canal online en la industria cosmética de Perú en el 2018 era muy baja, tan solo alcanzaba un 1% del total de ventas, algo que puede mirarse como una gran oportunidad para invertir en un canal que no ha sido explotado de manera efectiva (ICEX, 2019). En el 2019 la historia comienza a cambiar y el mismo presidente de COPECOH, Ángel Acevedo preciso en una entrevista para la revista digital La Cámara (2020) que en 2019 se registró un crecimiento del 4% en las ventas a través del ecommerce .

Hay que considerar que de los actores más importantes de la industria, ofrecen la posibilidad de comprar sus productos por medio online en sus páginas. La venta digital de los productos cosméticos aún no llega a cubrir las expectativas de los consumidores, es por ello que las empresas de venta directa han visto una oportunidad en las redes o en aplicaciones móviles para facilitar el contacto con un representante de la marca y poder realizar el pedido (ICEX, 2019). Es decir, utilizan al canal como un medio de contacto para cerrar una venta directa y no al canal para vender a través de él.

Dada la pandemia del COVID, la venta de cosméticos vía canal digital ha comenzado a reinventarse, aprovechando todos los avances tecnológicos que hoy existen, para ofrecer sus productos sin que los clientes tengan contacto físico con las marcas. Buscan que los clientes vivan toda su experiencia de manera virtual, algo necesario y en algunos casos hasta obligatorio.

Por ejemplo, las empresas de cosméticos que han decidido o ya se encontraban incursionando en el canal digital, lo hacen a través de la tecnología de realidad aumentada, la cual les permite a los consumidores realizar pruebas totalmente digitales, ayudándolos en el proceso de compra para las categorías de maquillaje y coloración. Se puede decir que la tecnología y la nueva normalidad han transformado las experiencias de consumo. Apoyarse de la tecnología para que los productos que tradicionalmente eran probados sobre la piel ahora puedan ser testeados a distancia.

Hoy por el confinamiento obligatorio o voluntario, la mayoría de los sectores ven al comercio electrónico como un gran aliado para su recuperación. La industria de cosméticos no es ajena a esta realidad y espera que, hacia finales del 2020, este canal crezca hasta un +400% (La Cámara, 2020).

2.4. Conclusiones

La información presentada en este capítulo ha permitido contextualizar la industria de cosméticos e higiene personal en tres mercados: El coreano, el latinoamericano y finalmente el peruano.

Respecto a la industria coreana se ha logrado entender las razones de su éxito en el mercado de productos de Skincare, convirtiéndolo en un referente en el continente asiático. Dentro de los principales hallazgos se entiende que la industria se ha desarrollado por una fuerte inversión en tecnología y mejora de productos que en un principio respondieron a una creciente demanda interna de la población coreana que creaba una cultura de cuidado de su salud. Respecto a Latinoamérica, el cuidado de la piel no es de las principales necesidades de la gente. Sin embargo, se puede observar que la industria de cosméticos e higiene personal ha crecido en respuesta a una mayor demanda en los últimos años debido a que la mujer latina ahora se preocupa más en su belleza y cuidado personal que antes

producto de la reducción de pobreza y crecimiento de la clase media. Finalmente, al revisar la industria en Perú, el sector de cosmética e higiene personal crece en promedio a 4% interanual y el Skincare a un 4%. La oportunidad en Perú se centra en los productos de Skincare y principalmente en los productos de tratamiento facial. Como se expuso en la investigación, se proyecta un crecimiento del 50% en los próximos cinco años para esta categoría de Skincare y es hacia donde se debe apuntar con un producto de calidad como es el coreano.

CAPÍTULO III. DIAGNOSTICO DEL MERCADO Y COMERCIO DIGITAL DE SKINCARE COREANO

3.1. Demanda de cosméticos en Lima

3.1.1. Consumo actual

En la Figura 3.1 se observa que el sector de cosméticos e higiene personal creció en el 2018 un 3.3%.

Figura N°3. 1 Crecimiento y tamaño por categorías 2017 vs 2018



Fuente: COPECOH
Elaboración: COPECOH

También se observa la variación del 2017 al 2018 en cada una de las categorías del sector de cosméticos e higiene personal. De manera específica, al 2018 el sector cosméticos e higiene personal presenta crecimiento en todas sus categorías. En el segmento Skincare, la categoría tratamiento facial cerró con un 4.4% de crecimiento y ventas S/. 724 millones. En la categoría tratamiento corporal, cerró con un 5.4% de crecimiento y ventas de S/. 648 millones (COPECOH, 2019).

En el informe presentado por COPECOH en 2019 referente a la evolución del sector en los años 2020 - 2021, la categoría de tratamiento facial se mantuvo en un 9% de participación pero cayendo en su facturación S/. 729 millones a S/. 644 millones. La disminución en el consumo, según COPECOH, se debió al confinamiento, el cual obligo a las persona a permanecer en sus hogares y dejar de asistir a eventos sociales.

3.1.2. Segmentación

En lo que respecta a la distribución geográfica, durante las últimas décadas el Perú ha experimentado un éxodo rural significativo, principalmente por la población menor a los treinta años. Según INEI, en 2017, la población que habita en los centros urbanos era de 79%, y el 21% en zonas rurales. Para el caso de Lima la población urbana alcanza el 98% y la provincia del Callao es el 100%.

El factor socioeconómico muestra que la clase media peruana se duplicó en los últimos 15 años en el Perú, pues pasó de concentrar al 19% de la población nacional en el 2004 al 41.5% en el 2018 (El Comercio, 2019). Este es un indicador que debe tenerse en cuenta considerando que las familias podrían destinar una parte de sus ingresos en productos Skincare.

Según IPSOS (2020) los NSE A, B y C tienen un gasto promedio mensual del 70% quedando un saldo disponible del 30% para destinar a cualquier otra cosa. En el capítulo anterior se identificó que el consumo per capita del peruano en el sector de cosmética e higiene personal es en promedio del 525 dólares anuales, por lo cual varía en 3 a 5% según el NSE al que corresponda.

Figura N°3. 2 Distribución socioeconómica del Perú 2018



Fuente: IPSOS
Elaboración: IPSOS

Observando el caso de Lima Metropolitana, el mismo análisis arroja como resultado que de los 2.8 millones de hogares (11.5 millones de personas, aproximadamente), el 69.2%

pertenece a los NSE A, B y C (IPSOS, 2019). Del NSE C, el C+ representaría al 12.2%p (AMAI, 2018).

Figura N°3. 3 Perfiles socioeconómicos de Lima



Fuente: IPSOS
Elaboración: IPSOS

En cuanto al factor de perfil de consumidor, este se ubica principalmente en mujeres que habitan en centro urbanos y cuya edad está entre 25 y 55 años. Según COPECOH (2019), las razones principales que motiva el consumo de cosméticos e higiene personal son: la calidad del producto, seguido por la marca, las promociones, el origen del producto y finalmente, el precio en el sector (S/. 100.00 – S/. 150.00). Los productos coreanos suelen presentar en su composición bastantes insumos naturales, tales como cereales, cúrcuma, ginseng, aloe vera y té verde, un punto a favor hacia los productos coreanos. Además, los cosméticos coreanos hoy en día son representados por prestigiosas empresas, las cuales han logrado penetrar mercados importantes como Europa y Asia. Algunas de las marcas más conocidas son Innisfree, Etude House, Missha y Tony Moly.

Según la investigación de ICEX presentadas al cierre del 2018, las consumidoras de cosméticos se califican dentro de tres perfiles:

- **Mujer sofisticada:** Pertenece al nivel socioeconómico alto que reside en Lima Metropolitana u otra zona urbana del país. Principalmente, valora el país de origen del producto y el prestigio de la marca.
- **Mujer moderna:** Principalmente, valora los factores de calidad y durabilidad del producto.

- **Mujer conservadora:** Pertenece al nivel socioeconómico medio/bajo y para decidir su compra valora el precio y las promociones de los productos.

3.1.3. Tendencias de la demanda actual de Lima

En el mundo, los últimos estudios indican que una de las tendencias de la industria Skincare es que las empresas incluyan los aspectos saludables, éticos y medio ambientales en sus productos o marcas. Por ejemplo, muchos productos Skincare son elaborados de productos naturales y con probióticos. Para lograrlo la industria debe estar en un proceso de innovación constante.

Los productos cosméticos y en especial los Skincare naturales son aquellos que contienen ingredientes obtenidos a partir de fuentes naturales. Por ejemplo Jejuon Skincare, empresa del sector, utiliza mandarina verde que ayuda a la nutrición; la cúrcuma que mejora la elasticidad y el tono; la hoja de loto que cuida la abrasión; y la flor de Jeju que acelera la hidratación. La combinación de estos, libres de productos químicos o plaguicidas, los cuales son mejor tolerados por la piel incluyen materias primas más sostenibles y económicas (Jejuon, 2021). Las razones de estas preferencias están alineadas principalmente con los valores y preocupaciones actuales de un consumidor cada vez más concienciado.

La clave para dar respuesta a ambas tendencias, natural y sostenible es la innovación tecnológica. Con ella se consiguen, entre otros, sustancias y principios activos naturales de aplicación cosmética como aceites a partir de frutos secos y otros vegetales, aceites esenciales y extractos botánicos (recurso renovable). Se incluye dentro de sus insumos, los productos probióticos, además de naturales y saludables; son entendidos y considerados como los de vanguardia en innovación cosmética y están posicionados en la mente del consumidor por su alta efectividad en la protección de la piel y por sus capacidades hidratantes (Ainia, 2017).

Si se analiza al mercado peruano, el 'Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal' realizado por COPECOH señala que las principales tendencias en la industria son la inmediatez, el conocimiento, la calidad de vida, la responsabilidad solidaria, el aumento del crédito, las ventas vía redes sociales, el multicanal, la velocidad

versus certidumbre, las empresas grandes creciendo menos que las pequeñas, la genealogía del consumidor y la memoria olfativa. Es decir que el consumidor exige resultados cada vez más rápido, que no sea de procesos prolongados que obliguen una constancia y un gasto prolongado. Los consumidores ya no se guían por la imagen que proyectan las grandes empresas, sino que ahora buscan experiencias y testimonios reales de personas que probaron los productos y con las cuales ellos se identifiquen. Además, la multicanalidad es otro factor relevante para los usuarios de hoy, la posibilidad de adquirir o visualizar sus productos en cualquier momento y lugar. Finalmente, la variedad de formas de pago es otro factor influyente, convirtiéndolo más accesible para todos.

3.2. Oferta de cosméticos e higiene personal en Lima

Según el estudio realizado por ICEX presentado en el 2019, la producción nacional de productos cosméticos e higiene personal ha descendido año tras año a partir del 2012, año en el cual la producción nacional representaba el 37% de la oferta. Al 2018, la producción nacional se redujo en 12% debido a que muchas empresas peruanas vieron más rentable producir en el exterior e importar los productos, en lugar de producir en el Perú debido al alto costo de mano de obra. En el 2018 el 75% de los productos se importaron.

La importación se incrementa en los mismos mercados y en un rango de 4% promedio anual para todo el sector y al mismo nivel (4%) para tratamiento facial, por lo cual se puede inferir que la oferta actual no cubre la demanda creciente. Es por ello que las empresas obtan por importar cada año más productos cosméticos y de higiene personal. Todos estos resultados fueron obtenidos antes del COVID.

3.2.1 Distribución de la oferta

En el Perú se tiene una oferta de Skincare muy variada. Esta se puede clasificar según el precio y la calidad de los productos. Existen productos de gama media-baja (Sentiva/Yanbal, Chronos/Natura, Esika/Belcorp, Maybelline, Loreal, etc.) que se comercializan principalmente a través de venta directa, mientras que los productos de gama alta se ofrecen en tiendas especializadas (La Roche Posay, Este Lauder, Bioderma, Dermalogica, etc.).

La participación del mercado de cosméticos, la cual incluye Skincare, se distribuye de la siguiente manera al cierre del 2019. De acuerdo con ICEX (2019), la marca peruana Unique, de Yanbal International se mantiene como líder con un 18.2%, seguido de Natura, con el 12%. Ésika de Belcorp, también peruana tiene ahora el 9.4% del mercado.

3.2.2. Tendencias de la oferta actual de Lima

En el capítulo anterior, se dijo que Perú tiene una oferta de productos cosméticos y de higiene personal concentrada en dos canales, uno de ellos es el tradicional o venta directa que representa el 49% de la venta total. Las consultoras de venta directa son en su mayoría mujeres, no trabajan directamente para una marca en particular, ofrecen sus productos vía catálogo y comisionan según sus ventas. La venta directa es una oportunidad que encontraron muchas mujeres como una alternativa de ingresos adicionales, aparte de sus labores principales. El otro canal con igual participación es el retail, que a partir del 2018 se posicionó como el principal, representa un 50% del total de las ventas. Este es multimarca y tiene mucha variedad. Este crecimiento del canal retail se debe a la tendencias de aumento del crédito, la multicanalidad, el conocimiento y la inmediatez.

La compra de cosméticos e higiene personal, que incluye Skincare, a través del canal digital es todavía muy baja, representa un 1% del total de ventas (ICEX, 2019). Sin embargo, posee una gran variedad de productos que puede ser comparados en línea, un atributo que aún el cliente no valora. Actualmente, el retail moderno ofrece Skincare vía web, pero al no ser especialista, podrían considerarse no confiables. Las empresas de venta directa como Belcorp (Ésika, L'bel y Cy Zone) ofrecen la posibilidad de comprar sus productos directamente a través de su página web. Sin embargo, el user experience (UX) del cliente con la pagina no es amigable y carece de la información que el cliente necesita para tomar decision. Debido al COVID, varias tiendas especializadas que ofrecían sus productos por los canales tradicionales han migrado al canal digital, sin tener la experiencia necesaria y sin haber realizado investigaciones para saber que colocar en sus páginas web.

A mediados del 2019, se lanzó el primer canal de venta digital de productos Skincare coreanos en el Perú. La empresa “The Korean Faceshop” de dueños colombianos y venezolanos viene satisfaciendo la necesidad de variedad que hoy solicitaba el consumidor local. Sin embargo, presenta una limitada cartera de productos, no actualiza su contenido y

el marketing digital aplicado es nulo. Se basa en el boca a boca para llegar a más clientes en la ciudad de Lima.

3.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La metodología de Michael Porter permite realizar un análisis del negocio con su entorno, con el fin de identificar las ventajas y maximizar los recursos, de modo que le permitan ser más competitivos en el mercado (PDCAhome, 2018). Para efectos del análisis se consideran dos enfoques: desde la perspectiva de productos Skincare coreanos como una sola marca y desde la perspectiva como canal de distribución de estos productos.

3.3.1 Rivalidad existente

En el actual mercado de Skincare, existe una hegemonía por compañías ya posicionadas como Avon, Unique, Natura y Belcorp con sus marcas Anew, Sentiva, Chronos y L'Bel (ICEX, 2019). Estas marcas ofrecen en sus catálogos producto de tratamiento para la piel del rostro y el cuerpo. No obstante, no forman parte del circuito de competidores para el plan de negocio, puesto que se enfoca en un público que apueste por productos de ingredientes naturales.

Desde la perspectiva de distribución, hay un dominio por la venta directa enfocada a un consumo masivo; sin embargo, también se cuenta con otros canales de distribución donde pueden encontrarse canales para determinados grupos de la población. Para tener una referencia, Aruma cerró el 2018 con trece locales, Bath & Body Works con cuatro establecimientos, la chilena Pichara con siete tiendas, la peruana Perfumerías Unidas con 18 establecimientos de cosmética y la americana Sally Beauty con 19 establecimientos.

Estos datos, sin embargo, han ido variando por efecto de la pandemia en la mayoría de los casos. Por ejemplo, se ha reducido el número de tiendas de la peruana Perfumerías Unidas que ahora menciona ocho tiendas en su web, en otros casos, a pesar de las medidas tomadas mantiene una tendencia de crecimiento como el caso de Aruma que actualmente tiene 27 locales activos en Lima.

3.3.2. Competidores potenciales

El acceso al mercado de Skincare puede ser fácil, pero mantenerse en un canal de distribución de manera sustentable y generando valor sostenible a través de la marca, es un reto que pocas empresas han conseguido.

Entre los competidores con futuro potencial y que pueden ingresar al mercado de cosméticos asiáticos existe la boutique Aruma, que se encuentra implementando una estrategia de crecimiento vertical y desean ampliar su cobertura a la distribución y la venta del producto coreano. Aruma en sus tiendas presenta una sección enfocada únicamente al Skincare coreano. Sin embargo, los productos que se ofrecen son de gama económica.

Las redes sociales son un medio en donde pueden aparecer fácilmente nuevos competidores. De la misma manera como apareció el canal digital en muchas tiendas de retail moderno, las actuales empresas pueden comenzar a vender a través de las redes sociales y seguir fortaleciendo la omnicalidad (Rivero, 2014).

Debido a la pandemia existen emprendedores que están incursionando en el ecommerce y en la industria Skincare como the Korean Faceshop. Esta empresa ofrece al mercado seis marcas, 18 tipos de productos y satisface la necesidad de las categorías de tratamiento facial y tratamiento corporal. Su pagina web no presenta una distribución por uso asociada a la rutina de los 10 pasos del K-Beauty, por lo cual es difícil identificar el beneficio de los productos sobre la piel sin la compañía de una experta. Otro punto importante es que la pagina no cuenta con una distribución por tipo de piel (seca, normal, mixta y grasa), lo cual dificulta al cliente elegir el producto adecuado.

3.3.3. Sustitutos

Para los productos Skincare de fabricación masiva con altos estándares de calidad y con particularidades en sus beneficios, el gran sustituto es los productos naturales y artesanales de producción reducida. Estos productos artesanales son una amenaza proveniente del mercado interno.

A nivel de canal de distribución, una nueva forma de venta es considerada como un sustituto. Por ejemplo, optar por un canal de venta tradicional, donde el cliente recibe el

pedido desde la misma consultora de belleza o compra el producto en una tienda, es un sustituto.

3.3.4. Proveedores

En los últimos años debido al crecimiento de la economía peruana, el negocio de ventas de productos de Skincare se ha incrementado; sin embargo, dicho crecimiento no ha sido al mismo nivel en todas las industrias.

Para los productos Skincare comercializados, existen una variedad de insumos, si bien algunos productos son producidos en el país, muchos de estos, por no decir todos, son importados, principalmente de Colombia y Brasil.

A nivel de comercialización, los proveedores de distribución son las tiendas por departamento, las ventas directas y aún el mercado tradicional de farmacias y bodegas.

3.3.5 Clientes

Debido a que existe una gran oferta de productos de Skincare, los clientes se han vuelto mucho más exigentes. Según Arellano (2019) “existe la necesidad de reforzar la propuesta de valor y de ampliar la promesa a la base de los consumidores más allá del cumplimiento de las características intrínsecas del producto o servicio”. O sea, los clientes cada vez piden más.

Los productos coreanos, como se menciona, mezclan tecnología combinada con productos naturales. Es por ello que los productos del plan de negocio se orientan a satisfacer las necesidades de un público de personas que busca mejorar su calidad de vida y su salud.

El resultado de la globalización y del comercio online, ofrece a los usuarios la posibilidad de conseguir productos con múltiples ofertas y a un buen precio. Ante un mercado atomizado lo seguro es ofrecer productos que combinen calidad y precio. Sin embargo, este último factor a pesar de ser importante para el cliente ya no termina siendo crucial, puesto que, al hablar de productos de tratamiento facial, el cliente que valora las bondades podría invertir algo más.

Producto de la genética y las condiciones climáticas, el órgano de la piel puede variar por raza. En el caso de la mujer latina cuyo tono de piel es mas oscuro, suele tener dificultad

para absorber el sol, elemento importante para los huesos y prevenir la osteoporosis, por ello los productos cuyo contenido presentan vitamina D favorecen la absorción. En Lima y en ciudades costeras donde se recibe una gran cantidad de rayos ultravioletas, se suele pensar que la piel oscura con mayor cantidad de melanina es más resistente, por lo cual suele descuidarse (Oriflame, 2019).

La ciudad de Lima se caracteriza por tener una diversidad cultural enorme, siendo difícil etiquetar a las mujeres por un único tipo de piel del rostro. Los dermatólogos han clasificado la piel del rostro en cinco tipos: seca; mixta, grasa, normal y sensible. Los países latinos suele tener mayoritariamente mujeres con tipo de piel mixta y grasa. Sin embargo, por el constante movimiento de las personas la piel seca es bastante común. A continuación se describen las cuatro tipos de pieles más comunes:

- **Piel seca:** Se caracteriza por tener una baja producción de sebo, ser más áspera al tacto y de apariencia algo opaca o grisácea. La sensación de tirantez, picazón y enrojecimiento puede ser una molestia común, mientras que la apariencia de los poros es un punto a favor ya que generalmente estos lucen más finos.
- **Piel grasa:** Se caracteriza por la sobreproducción de sebo y por lucir con un brillo permanente que se siente resbaladizo y pegajoso al tacto. Los poros suelen ser más notorios, más aún en zonas como las mejillas y nariz. Asimismo, la tendencia a puntos negros y granitos es una de las molestias más comunes.
- **Piel normal:** Resultado de una buena circulación, ya que los poros son pequeños y prácticamente invisibles. La piel también se ve más suave, más limpia y más saludable que otros tipos de piel. Posee un nivel de hidratación perfecto, sin exceso de oleosidad en la piel.
- **Piel mixta:** Presenta un aspecto brillante y tiende a desarrollar pequeñas impurezas, sobre todo en la llamada zona T (frente, nariz y barbilla). En cambio, la piel de la zona de las mejillas es algo tirantes y áspera, tal como una piel seca (Mujer Peruana, 2017).

Además, en Lima el agua presenta una dureza cálcica de 197 mg/L cuya calificación según la Organización Mundial de la Salud (OMS) es muy dura (más de 180 mg/L de carbonato de calcio CaCO_3). Este tipo de agua genera irritación en la piel debido a que no

disuelve adecuadamente los jabones, detergentes y otros productos de limpieza. En consecuencia la piel se vuelve seca debido a la pérdida de humedad. La producción de sebo, lo que lubrica la piel, se altera provocando sequedad (VICHY, 2018).

Dada esta información, definir el mercado objetivo es importante para el plan de negocio.

3.4. Análisis de Pestel del mercado objetivo

3.4.1 Entorno económico y social

La economía peruana ha estado en constante crecimiento desde 2002 según las cifras de BCRP, sin embargo, en el año 2020 la pandemia del COVID ha golpeado fuertemente al PBI nacional, por lo que se vió una caída del -11.1% en 2020; los periodos de cuarentena y el aumento de la tasa de desempleo ha afectado negativamente al país (El Comercio, 2020). Esta tendencia es de los más bajos de la región latinoamericana, sin embargo, el levantamiento de la cuarentena y las políticas económicas de reactivación están contribuyendo al incremento gradual de la economía. El Fondo Monetario Internacional (FMI) mantuvo su proyección de crecimiento del producto bruto interno (PBI) de Perú en 8.5% al cierre del 2021, según el informe de ‘Perspectivas Económicas Globales’ (WEO, en sus siglas en inglés) (Gestión, 2021)

De acuerdo con una entrevista a Minseong Kim, gerente de investigación de KOTRA, la Oficina Comercial de la Embajada de Corea en el Perú, en el primer semestre del 2020, a pesar de la crisis de la pandemia, las exportaciones peruanas fueron principalmente de cobre y frutas. El cobre representó el 25% de todas las exportaciones. Además, es el país de mayor exportación mundial de paltas y arándanos, y gran exportador de otros frutos como mangos y uvas. Los productos agrícolas no se vieron afectados por la pandemia, y crecieron 9% más en sus exportaciones en el primer trimestre del 2020. Viendo el lado de las importaciones, se puede notar que las mascarillas, las cuales no han tenido ninguna importación en los pasados cinco años (2014-2019) de acuerdo con el Veritrade (2021), es el quinto producto más importado hasta mayo 2020, con lo que se puede suponer que el interés por la protección, salud e higiene se ha incrementado.

El mercado peruano no está acostumbrado a consumir todos los productos de la rutina completa de belleza, por lo tanto, resulta en un bajo consumo per cápita en comparación con países en la región, tal como se ha mencionado. Sin embargo, los altos niveles de inmigración desde Venezuela han beneficiado la belleza y el cuidado personal peruano. En pocos años, llegó un grupo de consumidores que ya cuentan con hábitos sólidos de Skincare, lo que apoyó el crecimiento de los productos de Skincare y cuidado personal de acuerdo con el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX, 2019). También, este grupo de inmigrantes venezolanos han tenido un impacto positivo en el consumo del mercado peruano ya que están participando en la venta directa de los productos cosméticos y Skincare.

De acuerdo con una presentación del Gremio Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH, 2021), el sector de cosméticos e higiene personal en el Perú creció un 2.2% hasta mayo 2020 respecto al año anterior. Este crecimiento del consumo de cosméticos, incluyendo los productos de Skincare, viene impulsado gracias al crecimiento de la clase media peruana, que ha estado en constante crecimiento y avance desde hace cinco a siete años. Además, este crecimiento de la clase media ha generado un cambio en la estructura social peruana, donde ahora la mujer de la casa juega un rol importante como fuente de ganancia. El empoderamiento de las mujeres y su presencia en la fuerza laboral ha sido uno de los más grandes factores que ha estado generando valor al sector cosmético durante los pasados años según Ángel Acevedo, presidente de COPECOH. Las mujeres como grupo de consumidores de cosméticos se pueden clasificar entre sí para determinar su patrón de consumo.

Todos los grupos de consumidores mujeres tienen una edad entre 25 a 55 años. Solo tomando en cuenta el grupo de las ‘mujeres sofisticadas’, clasificado por el mismo COPECOH, ellas gastaron en promedio por año 525 dólares en cosméticos y productos de higiene en el 2017. Esta cifra en comparación con otros países dentro de la región latina es baja, con Brasil 927 dólares y Chile 674 dólares por año.

3.4.2 Entorno medioambiental

Hasta 2020, existen muy pocas restricciones estrictas para la producción e importación de productos cosméticos en cuanto al cuidado del medio ambiente. Una de ellas es la

resolución de la Comunidad Andina, conformada por Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia, donde prohíbe productos cosméticos que contengan químicos dañinos como el parabeno. Varias organizaciones no gubernamentales, con el respaldo del Ministerio de Ambiente, han estado presionando a las empresas productoras e importadoras para que sus prácticas de negocios sean ecológicamente amigables (Cámara de Comercios de Bogota, 2017). En el caso del sector cosmético, los temas más discutidos son la experimentación de cosméticos en animales, un principal factor de abuso, y el uso de envases plásticos no biodegradables, que está afectando negativamente a la conservación de la naturaleza peruana.

Experimentos de cosméticos nuevos en animales. Te Protejo es una organización que promueve el uso de productos de cuidado personal no testeados en animales, junto con otras iniciativas que están relacionados al medio ambiente y los animales. Tienen presencia en seis de los más importantes países de Latinoamérica y toman parte en varias actividades para fortalecer sanciones ambientales en la producción y uso de cosméticos (Te Protejo, 2021). Otra ONG que se dedica a los fines similares a las de Te Protejo es la Libre de Crueldad Internacional, que busca la prohibición de cualquier experimento en animales. Estas dos organizaciones están presionando al gobierno peruano para ser uno de los cuarenta y más países que ha prohibido el testeado de productos en animales y ser responsables para el medio ambiente.

Un caso de presión de parte de las ONGs para lograr prohibir el uso de animales en el proceso de la creación de productos cosméticos fue en agosto 2020, cuando en Colombia se prohibió la experimentación de animales para cosméticos según un artículo de RPP; fue la primera vez que un país latino se una a este grupo de países, y las ONGs que luchaban por esto, están constantemente exigiendo que los países de la Alianza del Pacífico, conformada por Colombia, Chile, México y Perú, puedan aprobar la misma ley siguiendo el caso de Colombia.

Aparte del tema de experimentación en animales, existe presión sobre el envase biodegradable para los cosméticos. En una entrevista de RPP (2020) con Fabiola Muñoz, la ministra del Ministerio del Ambiente menciona que solo existe una empresa dentro del Perú que tiene la capacidad de procesar 49 mil toneladas de plástico al año para reciclar y

hacerlos nuevos envases. Con esto explicó la necesidad de mayor inversión y competencia en este sector para poder aumentar la cantidad de plástico reciclado. También destacó empresas como Pamolsa, que produce envases biodegradables y sostenibles, mencionando los posibles incentivos hacia las empresas que utilizaban y producían este tipo de envases.

3.4.3 Entorno político y legal

Para distribuir productos cosméticos en el Perú, todos los cosméticos y productos de higiene requieren un tipo de registro sanitario aprobado por la DIGEMID, o la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. El registro sanitario es la autorización otorgada por DIGEMID que autoriza la fabricación, importación y comercialización de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios según una entrevista personal con KOTRA. En el caso específico de cosméticos, que están dentro del grupo de productos sanitarios, el registro sanitario es reemplazado por la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO). Las legislaciones que estipulan el requerimiento de registros sanitarios son los siguientes:

- Ley N.^a 29459, Ley de los Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios.
- Resolución 797 del Acuerdo de Cartagena que aprueba el Reglamento de la decisión 516 sobre control y vigilancia sanitaria de productos cosméticos, de 03/02/04. Artículo 21.
- Resolución 1333, que aprueba Adiciones a la Resolución 797-Criterios de homologación de la codificación en materia de cosméticos. Formatos para la Notificación Sanitaria Obligatoria de productos cosméticos, su renovación, reconocimiento y cambios; del 02/06/10. Artículo 23.
- Norma: El Artículo 8° de la ley N.º 29459 de los Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios, señala que todos los productos comprendidos en la clasificación del Artículo 6° de la presente Ley requieren de registro sanitario (Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios). En el caso de los cosméticos, que están dentro del grupo de productos sanitarios, el Registro Sanitario es reemplazado por la Notificación Sanitaria

Obligatoria (NSO).

- El Artículo 21 de la Resolución 797 del El Acuerdo de Cartagena sostiene que un producto que tenga la misma marca, composición básica cualicuantitativa, denominación genérica y composición secundaria, será notificado bajo un mismo código de Notificación Sanitaria en todos los países de la Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú).
- La Resolución 1333 aprueba adiciones a la resolución 797, relacionadas con el formato de la Notificación Sanitaria Obligatoria (DIGEMID, 2021).

De acuerdo con una entrevista personal con KOTRA, en caso se desee importar un producto cosmético que ya esté registrado en algún país de la Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) el tiempo de obtención de este es de una semana. En este caso, La Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) consiste en tener un solo código sanitario para toda la comunidad andina (CAN) y la evaluación de los documentos sólo en el primer país que se escoja para la notificación. El resto de los países solamente recibirían una copia certificada del expediente para que puedan realizar las acciones de control y vigilancia sanitaria en el mercado.

En abril 2015, Corea se clasificó en el Perú, junto con otros 16 países, como país de alta vigilancia médica y farmacéutica. Esto facilita que los productos coreanos de equipos médicos, farmacéuticos y cosméticos demoren menos tiempo en el proceso del registro sanitario. Una de las características más importantes que éste le brinda es la exclusión de la inspección de las instalaciones de fabricación en Corea, por lo tanto, se les hace mucho más fácil a la empresa peruana importar los productos sin tener que visitar el país. Gracias a esta reducción, el período de registro se redujo de 12 meses en promedio a seis o menos.

Además, desde junio 2017, la legislación coreana de farmacéuticos, que también aplica a cosméticos, está registrada como farmacopea de referencia en Perú, acortando el plazo de presentación de datos de validación del registro sanitario de DIGEMID.

Los productos cosméticos coreanos tienen un arancel del 9%, pero que quedan exonerados al 100% por la liberación del Ad-Valorem, y necesitan contar con una Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) para poder ser comercializados en el Perú (DIGEMID, 2021).

En el Perú, se puede decir que existe cierta inestabilidad política que puede ser uno de los factores que afecta los negocios. En el año 2017, el expresidente Pedro Pablo Kuczynski estuvo involucrado en un escándalo de corrupción con la empresa brasileña Odebrecht, lo cual fue seguido por la renuncia a la presidencia. Después de la renuncia, asumió Martín Vizcarra, el entonces vicepresidente, pero también fue vacado después de casi dos años y ocho meses, sumando a la inestabilidad política. Este es un factor que contribuye a la inestabilidad y que crea conflictos y que posiblemente tendrá grandes y pequeños efectos como el decremento del tipo de cambio en soles que contribuye al incremento de precios en dólares para hacer negocios con el extranjero.

3.4.4 Entorno tecnológico

De acuerdo con el reporte oficial de la industria ecommerce elaborado por CAPECE en 2021, el 76.2% de hogares cuenta con internet y el 15% (aproximadamente 5 millones) son compradores online. Los datos del informe además revelan que la participación de tarjetas versus otros métodos es de 72% incluyendo solo tarjetas de crédito y débito.

Según los datos de Global Research Marketing (2020), el comercio electrónico en Perú mostró un crecimiento significativo a partir de marzo 2020, en cuanto empezó la cuarentena por COVID. Creció un 12% más que el mes anterior, y un 30% de crecimiento en junio respecto al mes anterior también. La penetración de compradores online en el Perú paso del 18.6% (6 millones) en el 2019 a 36.1% (11.8 millones) al cierre del 2020. Además, el número de comercios que vendían a través de un canal ecommerce paso de 1.5% (65,800) en el 2019 al 5% (más de 260,000) en el 2020 (CAPECE, 2021). Como tal, a medida que la compra online en estos tiempos de coronavirus se ha vuelto inevitable, la barrera social, donde las personas suelen considerar compras online no confiable, se puede decir que está disminuyendo.

Como se persigue en el presente plan de negocio, la tendencia principal de las ventas de Skincare en el siglo XXI es la distribución a través de la venta online. Para que éste pueda funcionar con éxito, la base técnica en el mercado tiene que estar firmemente establecida, es decir, las redes de internet deben de estar bien distribuidas entre los consumidores. Sin embargo, en el Perú, solo el 1% en 2019 de todas las ventas de cosméticos e higiene personal que incluye Skincare se compraron en línea según ICEX

(2019). Además, menciona que el ambiente social todavía no se basa en la confianza, por lo que hace que los consumidores prefieran comprar directamente viendo y tocando los productos en lugar de comprarlos en línea. Como tal, es cierto que todavía el entorno tecnológico es hostil a la venta online, pero con la pandemia del COVID, esta tendencia está cambiando paulatinamente. El marketing digital es cada vez más importante, y las cifras de las ventas en línea o ecommerce han aumentado aproximadamente un 50% después del COVID de acuerdo con cifras de CAPECE (2021).

3.5. Conclusiones

Como se ha visto anteriormente, la distribución de la oferta y la demanda de cosméticos en Lima implica un gran potencial para los productos coreanos. Respecto a la demanda, los limeños buscan Skincare que sean más orgánicos naturales y con materias primas provenientes de la naturaleza. En el lado de la oferta, se observa que las importaciones incrementan en un rango anual del 4% debido a que el consumo sigue creciendo y el tamaño actual del mercado para el sector de cosmética e higiene personal no es lo suficiente para abastecerlo. Además el mercado está migrando de la compra física o directa hacia el comercio electrónico debido a la pandemia, en el 2018 este representaba el 1% de la participación por canal. En el 2020 creció en un 300% llegando a tener un 4% de participación. Al día de hoy hay varias paginas que no son lo suficientemente robustas para cubrir lo que el cliente necesita (COPECOH, 2020).

Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se identificó que es un mercado en crecimiento sportado por las tendencias de la salud dado el COVID, el proceso de cuidado del K-Beauty y la autoatención. La competencia de venta de productos Skincare coreanos es baja y las deficiencias encontradas en algunos ecommerce, tales como la poca variedad de métodos pagos y la escasa información sobre el uso de los productos fortalecen nuestra propuesta de valor. Además, el análisis de Pestel que analizó en detalle los entornos económico y social, medioambiental, político y legal y tecnológico determinó que Perú es una economía en crecimiento con solidos acuerdos internacionales que facilitan el comercio entre Perú y Corea. Sin embargo, la inestabilidad política y los constantes cambios de gobierno no alientan la inversión.

Los resultados de la investigación indican que el entorno macroeconómico en general está en una condición favorable para el desarrollo de una empresa de venta online para Skincare coreano. La demanda actual limeña está dirigida a productos naturales innovadores. La crisis del COVID ha acelerado el crecimiento del comercio electrónico y en especial para el retail.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

4.1. Objetivos de la investigación de mercado

4.1.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad de un negocio de venta vía internet de productos Skincare coreanos a través de la validación de la existencia de un mercado potencial.

4.1.2. Objetivos específicos

- Reconocer hábitos y motivaciones del público objetivo al comprar productos Skincare.
- Definir los atributos principales del producto Skincare que el público toma en consideración para realizar sus compras.
- Validar la aceptación de productos Skincare coreanos y determinar la demanda real para este proyecto.
- Conocer el medio de comunicación más empleado por el público objetivo.
- Determinar las categorías de productos que se deben comercializar en la tienda virtual.
- Determinar cuál es el precio promedio por producto que estaría dispuesto a pagar el mercado.

4.2. Metodología aplicada en la investigación

4.2.1. Investigación cualitativa

En esta etapa se han realizado dos fases, la primera de ellas consiste en la realización de entrevistas a profundidad, y la segunda en la realización de focus groups.

Entrevistas a Profundidad. Se realizaron entrevistas de profundidad a cuatro personas. Se consideraron dos consumidoras con conocimiento en productos de belleza, y dos representantes de marcas de cosméticos del mercado local.

- **Angelica Takemoto**, trabajadora de una importante empresa productora y vendedora de productos de belleza en el área de procesos y con experiencia en planeamiento.
- **Roxana Macedo**, socia y consultora de venta de la empresa americana Nu Skin. Actualmente encargada de vender productos a través de un catálogo digital.
- **Nadia Sotomayor**, consumidora de productos para el cuidado de la piel desde hace diez años. Trabajadora como Product Owner en el Banco de Crédito del Perú.
- **Fabiola Carbajal**, madre de un hijo y consumidora de productos cosméticos y del cuidado de la piel desde hace más de diez años. Actualmente trabajando como Project Manager Team Lead en el Banco Interbank.

Focus Groups. Se realizaron focus groups considerando el público objetivo propuesto inicialmente, mujeres entre los 25 y 55 años residentes en Lima Moderna y que suelen usar productos de cuidado de la piel (Skincare) en su día a día. Fueron dos sesiones realizadas a dos grupos divididos de la siguiente manera:

- Primer grupo: Mujeres residentes en distritos de Lima Moderna entre 35 y 40 años.
- Segundo grupo: Mujeres residentes en distritos de Lima Metropolitana entre 25 y 45 años.

Esta división se realizó con el propósito de validar si existe alguna variación entre el perfil de los consumidores de Lima Moderna y consumidores de Lima en general. Adicionalmente en el primer grupo se buscó una homogeneidad en cuanto a edades.

Las personas que participaron en las sesiones fueron seleccionadas en base a un primer filtro de consumo de productos Skincare. Se escogieron 14 personas de la base de contactos para el estudio cuantitativo quienes a la pregunta directa de si consumían de manera diaria algún producto de cuidado de la piel brindaron una respuesta afirmativa. Para la elección de las personas se tomaron en consideración las características indicadas en el párrafo anterior: distrito de residencia y rango de edad. Del total de 14 personas invitadas, siete en cada grupo, se logró la participación de nueve personas distribuidas entre cuatro y cinco.

Cabe precisar que la participación fue impactada y reducida debido a la coyuntura actual, programar una sesión implicaba cuadrar agendas de siete personas que podrían manejar horarios distintos de disponibilidad.

Los focus groups fueron realizados el 12 y 19 del mes de noviembre 2020 usando para ello aplicaciones web que permitan mantener reuniones por videoconferencia. En las sesiones participaron los integrantes de la tesis siendo uno el moderador y los otros dos observadores.

4.2.2. Investigación cuantitativa en campo

El universo de personas encuestadas se encuentra conformada por las colaboradoras administrativas del Banco Interbank cuyas posiciones van desde analistas hasta subgerentes, las cuales son en total 200 personas. Del mismo modo se hizo con el personal administrativo femenino de la empresa Atento con un alcance de 100 ejecutivas. Se envió, además, encuestas a las mujeres de las promociones del colegio Sagrados Corazones Recoleta que van del año 2000 al 2005 cuya población se estima en 300 mujeres. Además, se envió la encuesta al grupo de promociones 2008, 2009 y 2010 de Ingeniería de la Universidad de Lima y Administración de la UPC, el cual alberga un total de 300 mujeres aproximadamente. Finalmente, se compartió la encuesta con los propietarios del edificio multifamiliar Beyond, el cual alberga alrededor 200 mujeres, las cuales son en su mayoría mujeres madres de familia, profesionales y trabajadoras. En total se compartió la encuesta a un total de 1,100 mujeres aproximadamente.

Lo común de todos estos grupos de mujeres a las cuales se compartió la encuesta es que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C+. Son mujeres que se encuentran en el rango de 25 a 55 años, en su mayoría son profesionales y se encuentran trabajando de manera independiente o dependiente.

Se ha realizado un muestreo por conveniencia, técnica no probabilística y no aleatoria. Ha sido utilizada para crear la muestra de acuerdo con las restricciones y confinamiento ocasionado por la pandemia del COVID. El trabajo y la pertenencia a las comunidades mencionadas líneas arriba facilitó el acceso a estos grupos de mujeres para compartirles las encuestas durante octubre y noviembre del 2020.

Tal como se comentó, la muestra estadística formada fue seleccionada en base a los entornos de los investigadores. Sin embargo, esta muestra elegida según opinión de los autores cumple con las características de la población objetiva.

El confinamiento y estado de emergencia promulgado por el Perú no ha facilitado el libre tránsito y el derecho a la reunión con miras a evitar la propagación del COVID. De cara a los encuestados la negación al contacto físico por un probable contagio, se optó por la encuesta virtual.

Para la elaboración del estudio cuantitativo se realizaron encuestas de manera digital, para ello se compartió un link con la encuesta a varias mujeres que se encuentran en el ecosistema ya descrito. En relación con las zonas geográficas se ha considerado los distritos pertenecientes a Lima Norte, Lima Centro, Lima Moderna, Lima Este, Lima Sur y Callao, tan solo se excluye Lima Balnearios.

La encuesta se divide en tres partes: en la primera parte se hicieron cuatro preguntas que buscan conocer a las posibles clientes. La segunda parte tiene 14 preguntas y busca conocer su comportamiento de consumo, los productos que compran, los atributos que destacan, y los canales y medios de pago que utilizan. La última y tercera parte se da luego de haber leído una breve descripción de la propuesta, a través de cinco preguntas se busca recoger su opinión y expectativas acerca del plan de negocio.

Se priorizaron las preguntas cerradas de opción única, múltiple y con escalas. No se consideró usar preguntas abiertas a fin de evitar mayor diversificación de resultados. Las preguntas abiertas se utilizaron en los métodos cualitativos.

Población total. Para la investigación cuantitativa el universo tomado fue la población de mujeres de 25 a 55 años del departamento de Lima, puntualmente de Lima Metropolitana y la provincia del Callao

Para determinar el tamaño del universo se consideraron diferentes fuentes, dentro de ellas el estudio realizado por la encuestadora CPI para segmentar la población del Perú en el año 2019. En este informe el departamento de Lima tiene una población de 11,591,400 personas, de las cuales existen 5,763,400 hombres (49.7%) y 5,828,000 mujeres (50.28%). Además, el departamento de Lima tiene una población urbana de 11,417,400 (98%) y 174,000 (2%) de rural.

El departamento de Lima se encuentra conformado por Lima Metropolitana que concentra 9,480,500 personas, luego está la provincia constitucional del Callao que tiene a 1,100,400 personas y finalmente el resto de las provincias que suman 1,010,500 personas.

Para el cálculo de la demanda potencial solo se tomaron a Lima Metropolitana y la provincia del Callao. Ahora, en el caso de Lima ciudad se encuentra distribuida por zonas y para este caso no se toma en cuenta a la población de balnearios, arrojando un total de 10,428,600 personas.

Figura N° 4. 1 Estructura de la población de Lima 2019 por zonas geográficas

Zonas	Distritos	Población	
		Miles	% sobre total
LIMA NORTE	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	828.4	7.8
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0

Fuente: CPI
Elaboración: CPI

Luego de realizar los filtros por zonas geográficas, se cruzaron con la proporción de mujeres en Lima señaladas por el estudio de CPI (2019) (50.28%) y se obtuvieron 5,243,360 mujeres. Los siguientes rangos de edades se muestran en la Tabla 4.1 y para el cálculo de la demanda potencial se tomaron los grupos que concentran a las mujeres de 25 a 55 años, ajustándose a los resultados obtenidos por CPI en el 2019.

Tabla N° 4. 1 Población de Lima 2019: distribución por segmentos de edad

Edad	Población(en %)
0~5	466,659(8.9%)
6~12	545,309(10.4%)
13~17	408,982(7.8%)
18~24	671,150(12.8%)
25~39	1,337,057(25.5%)
40~55	1,032,942(19.7%)
56~	781,261(14.9%)

Fuente: CPI
Elaboración: Autores de esta tesis

En el rango de 25 a 55 años están un total 2,369,999 mujeres. Si a este número se le aplica el ratio obtenido del estudio realizado por IPSOS Perú en el 2018 y publicado en febrero del 2020, el cual indica que 9 de cada 10 mujeres utilizan artículos de belleza, se obtiene un total de 2,132,999 mujeres. Como se había comentado, la fuerte tendencia hacia la salud y el cuidado personal ha calado en todos los sectores del mercado. A nivel socioeconómico se ha elegido los niveles A, B y C+, debido a que el estudio realizado por IPSOS en el 2019 revela que las familias que pertenecen a dichos niveles tienen capacidad de gasto para acceder a los productos de cuidado personal.

Tabla N° 4. 2 Población de Lima 2019: gasto por nivel socioeconómico

Niveles	Ingreso promedio(en Soles) (A)	Gasto fijo mensual(en %) (B)	Disponible para gastos adicionales (A-B)
NSE A	12,660.00	7,849.20(62%)	4,810.80
NSE B	7,020.00	47,733.60(68%)	2,246.40
NSE C+	4,500.00	3,100.00(69%)	1,400.00
NSE C,C-	3,440.00	2,786.00(81%)	654.00
NSE D	2,480.00	1,984.00(80%)	496.00
NSE E	1,300.00	1,131.00(87%)	169.00

Fuente: IPSOS, AMAI

Elaboración: Autores de esta tesis

Según el estudio realizado por CPI y datos de AMAI la población que se encuentra en el nivel socioeconómico (NSE) A y B representa el 27.7%, la del NSE C+ es 12.2%, la del resto del C 30.4%, la del D es 24.1% y finalmente la del E es 5.6%. Son estas las proporciones que se cruzan con el universo de mujeres. Al seleccionar los NSE A, B y C+ a los cuales está dirigido los productos que se ofrecerán, la población potencial se reduce 851,067 mujeres. Tanto para las encuestas y los focus groups se incluyó a estos grupos de mujeres.

Tabla N° 4. 3 Población de Lima 2019: distribución de mujeres por NSE

Niveles	Población(en %)
NSE A y B	590,840(27.7%)
NSE C+	260,226(12.2%)
NSE C,C-	648,432(30.4%)
NSE D	514,053(24.1%)
NSE E	119,448(5.6%)

Fuente: CPI

Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, se ha utilizado una investigación realizada por IPSOS en el 2019, orientada a conocer el perfil de la mujer peruana con relación al consumo de productos de belleza. Dicho estudio arrojó los resultados presentados en la Figura 4.2.

Figura N° 4. 2 Investigación Ipsos 2019: uso de productos de belleza



Fuente: IPSOS
Elaboración: IPSOS

Al cruzar esta participación por categorías con el universo de mujeres seleccionadas, y teniendo en cuenta que la demanda potencial se concentra en crema facial se da como demanda potencial 229,788 mujeres que podrían adquirir los productos. Esto equivale al 4% del total de mujeres en el departamento de Lima.

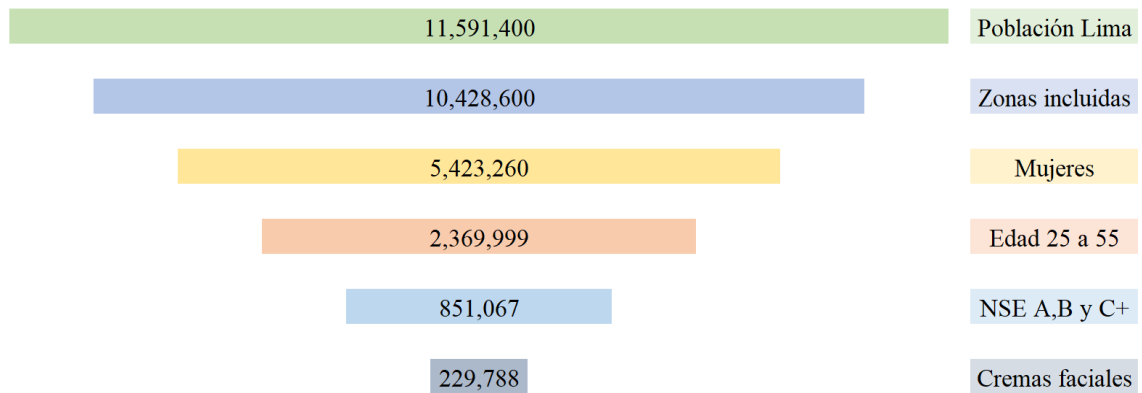
Tabla N° 4. 4 Consumo cosméticos NSE A,B y C+ 2019

Tipo	Población(en %)
Perfumes y fragancias	587,236(69%)
Cremas corporales	417,023(49%)
Maquillaje	391,491(46%)
Protectores solares	314,895(37%)
Tratamiento para el cabello	297,873(35%)
Cremas faciales	229,788(27%)
Ninguno de estos	110,639(13%)

Fuente: IPSOS
Elaboración: Autores de esta tesis

En resumen, se cuenta con una población de Lima de 11,591,400 personas. Luego se pasan por los filtros de zonas geográficas, género, edad, NSE y finalmente por una distribución por uso de cremas faciales que arroja 229,788 mujeres como demanda potencial.

Figura N° 4. 3 Resumen de filtros para obtener demanda potencial



Fuente: IPSOS, CPI

Elaboración: Autores de esta tesis

Técnica de muestreo. En esta investigación se utiliza un muestreo por conveniencia, en el cual se determinaron algunas de las características según el entorno del plan de negocio. La población comprende mujeres de 25 a 55 años que residen en los distritos que pertenecen a Lima Moderna.

La ventaja del muestreo por conveniencia es que sea una alternativa frente al COVID debido a que es una manera apropiada para llegar a ciertos grupos de persona objetivos sin contacto físico. En este caso se permite confirmar las siguientes tendencias: consumo ecológico, uso del ecommerce, consumo de productos naturales y conciencia en el cuidado y salud corporal. El muestreo por conveniencia fue el elegido por ser económico debido a que fue realizado por el equipo investigador del proyecto, sin contratar una empresa externa. El tiempo fue otro factor relevante para decidir el tipo de técnica. Hasta finalizar las encuestas no se ha levantado las restricciones para las reuniones físicas y muchos de los servicios que hoy ofrece el mercado, son limitados.

Se definieron ciertos criterios para determinar que mujeres, bajo las características mencionadas, pertenecen a un estilo de vida consciente por el medio ambiente, de consumo natural y de cuidado de su apariencia personal.

Tamaño de muestra. Para el muestreo por conveniencia se compartió alrededor de 1,100 encuestas en el entorno del equipo. Tal como se comentó se compartió en Interbank, Atento, Colegio Recoleta, Universidad de Lima, UPC y Edificio multifamiliar Beyond.

Se selecciona como muestra la población de mujeres de Lima metropolitana y Callao de los NSE A, B y C+ que están entre los 25 a 55 años.

Si bien es cierto que la selección de la muestra fue realizada por el equipo de tesis, el encuestador utilizó su criterio para determinar que mujeres cumplieran con el perfil definido: mujeres residentes en distritos de Lima Moderna que cuentan con un trabajo permanente y conocen o al menos han escuchado de productos cosméticos.

La encuesta fue compartida de manera digital y tomaba realizarla treinta minutos. Si bien fue compartida la primera semana del mes de octubre del 2020, estuvo disponible en dichos ambientes hasta noviembre 2020.

4.2.3. Resultados de la investigación

Resultados de la investigación cualitativa (entrevistas). Para esta investigación se ha realizado entrevistas a cuatro personas, quienes refirieron sus experiencias, preferencia y como ven el mercado de productos para el cuidado de la piel en el Perú. El balotario de preguntas se encuentra detallado en el Anexo.

- **Angélica Takemoto (25 años)**, Pueblo Libre, trabajadora de procesos de una importante empresa de cosméticos. Durante la entrevista comenta que la empresa invierte mucho en investigación y desarrollo para maquillaje y a partir del COVID la tendencia ‘Personal Care’ ha ido creciendo. Antes de la pandemia la línea de cuidado personal era considerada como un nicho, pero en la actualidad, la empresa le está dándole mayor importancia. Natura, su principal competidor, se especializa en esta rama y está forzando al mercado en trabajar en ese punto.

Los productos estrella de la compañía se encuentran en las líneas de maquillaje, especialmente labiales, y fragancias. Las temporadas con mayor cantidad de ventas son Navidad y Día de la Madre, en ambos casos es ahí cuando lanzan nuevos productos.

El canal principal es el de venta directa. La fuerza de ventas está conformada por consultoras que tienen como monto mínimo de ventas S/. 200.00 cada tres semanas, ganan por comisión, usan catálogos y muestras para campañas o lanzamientos y son las que traen las sugerencias de parte de los clientes. Otros canales utilizados son las tiendas físicas ubicadas en importantes centros retail y la página web como canal ecommerce, el cual ha crecido pero que sigue siendo muy baja aún. Comprar a través de una consultora tiene como ventaja la posibilidad de fraccionar el pago o tener crédito de palabra.

La venta directa se ha transformado digitalmente. Ahora, es a través de una plataforma virtual que se llama “Mi Tienda Online”, cada consultora tiene su propio usuario y comparte su link para que vaya sumando más comisiones por venta, siendo estas menores que las obtenidas por venta física. Todas las consultoras comparten un mismo stock y el producto una vez solicitado, llega en dos a cinco días. La compañía mantiene y cuida su tradición de venta por consultoras y lo asume como un tema social a favor de la mujer emprendedora.

Los clientes que consumen productos para el cuidado personal buscan resultados en una semana. De lo contrario, terminan desanimados debido a que el proceso requiere de tres semanas como mínimo para ver el resultado. Para labiales, los clientes se desaniman cuando el tiempo de duración no es el ofrecido.

La empresa tiene como ventaja la segmentación por marca que le permite establecer estrategias diferentes. Las marcas son: Cyzone con un target de público juvenil (20 a 30 años), son más económicos y de colores disruptivos; Esika con un target de público maduro (30 a 55 años) y con precios promedio; L’Bel, una línea premium con precios altos, en esta marca se encuentran los productos de tratamiento facial.

Para promocionar sus productos utilizan el boca a boca y los catálogos. Actualmente, cuentan con influencers que se asemejan al perfil de ciertos segmentos. También realizan concursos o premios para conocer un artista por un mínimo de compra. La empresa hoy no ven a los productos asiáticos como una

amenaza, solo los consideran como una fuente de tendencias o innovaciones a replicar.

La empresa normalmente se traza como objetivo obtener un crecimiento interanual del 20%. Al ser una corporación, la empresa tiene presencia en 15 países de América Latina y la tasa de rentabilidad como corporación es del 38%. Enfocándose en el Perú, la tasa de rentabilidad es del 36%.

- **Roxana Macedo**, consultora de la empresa Nu Skin. Comenta que la empresa en la cual trabaja ha investigado mucho sobre la piel y la ciencia del antienvjecimiento, tiene una cartera de productos enfocada hacia el cuidado de la piel. El COVID le ha permitido a la compañía crecer en el mercado latinoamericano en casi 400%. Incluso el forecast se ha cumplido antes de cerrar el año debido a la tendencia de cuidado personal.

Considera que la gente ha priorizado entre sus gastos la salud y el bienestar. Dentro de bienestar ingresa la propuesta de valor de Nu Skin, llevando las herramientas o dispositivos del spa a la casa. La gente no quiere asistir a un spa o centro de belleza por temor al COVID, quiere atenderse en casa y por sí mismo.

El modelo de negocio es la venta a través de una red de mercado digital, el cual no se limita a una localidad y tiene disponibilidad de cualquier depósito en el mundo. Cuando una persona decide ser socio y formar parte de la red, la consultora comparte su link de usuaria para que se registre y comience a consumir o vender, de esa manera va creciendo la red de mercadeo. Las consultoras comisionan siempre y cuando las otras consultoras dependientes de su red consuman. Lo consideran como una práctica de trabajo remoto donde uno mismo es su propio jefe, no existen los horarios y se trabaja en base a objetivos. Sin embargo, en esta modalidad no aplica el crédito de palabra como el tradicional, el consumo depende de la capacidad de pago de la cuenta de cada cliente.

Tiene como una estrategia de marketing el uso de influencers en redes sociales, en ella artistas promocionan sus productos enseñando como deben aplicárselos y mostrando los resultados luego de su uso. Lo consideran como una guía de tratamiento en vivo.

Nu Skin en Perú tiene 120 productos. Los productos que más se venden son los dispositivos spa. La estrella es el LumiSpa que incluye el gel activador para limpieza facial, cuesta 250 dólares, tiene una vida útil de cinco años y desde su lanzamiento en ocho meses se vendieron dos millones de unidades, busca reemplazar el gasto en ir a realizarse un tratamiento en el spa. El siguiente más vendido es otro dispositivo Galvanic Face Spa de 330 dólares que trabaja flacidez, arrugas y líneas de expresión y el tercero, también es un dispositivo Body Spa de 330 dólares. Todos estos dispositivos requieren de las cremas para lograr su objetivo, las cuales bordean un costo de S/. 180.00.

No ha utilizado productos asiáticos. Pero sabe que en Asia el consumo es alto y los consumidores son muy exigentes. Considera que el mercado peruano está abierto para nuevas empresas, incluidas las coreanas.

- **Fabiola Carbajal (38 años)**, Jesús Maria, trabajadora de proyectos en el Banco Interbank comenta que en el Perú existe mucha oferta y varias empresas que ofrecen cosméticos, pero no existe una asesoría experta, los consumidores tienen que investigar y solicitar recomendaciones para tomar una decisión. El COVID ha impactado más a la empresa por la paralización de la producción y no tanto al consumidor. Además, ha transformado el ofrecimiento de lo físico a lo digital.

Utiliza productos Skincare diariamente y compra cada cuatro o cinco meses con un ticket promedio de S/. 700.00. En el caso de maquillaje la compra es más espaciada, por ejemplo, compra un labial cada doce meses y un delineador cada seis meses. Consume la marca Clinique debido a que tiene cobertura, insumos de calidad y es responsable socialmente, no experimenta en animales. Antes de comprar una marca, investiga sobre ella.

Antes de la pandemia, visitaba y compraba en los centros retail Ripley, Saga y Oechsle. Le agrada la asesoría que recibe en los módulos de atención y suele tenerlas como contacto para mantenerse informada sobre las tendencias y novedades. En pandemia, la compra sigue siendo a los mismos centros retail, pero a través de su página web debido a que ya conoce los productos. Su tiempo de tolerancia a la espera es de una semana como máximo.

Considera que los resultados deben reflejarse luego de un mes de uso. Es importante que la marca o la asesora enseñe el método de aplicación. Para Clinique, se entera de los nuevos lanzamientos o promociones vía correo o Whatsapp y para animarse a probar necesita de muestras.

Si ha escuchado sobre productos cosméticos coreanos, pero únicamente mascarillas. Lamentablemente, en Perú suele asociar lo coreano a lo chino barato y de baja calidad. Cuando se le explicó sobre los insumos que utilizan los productos coreanos, la entrevistada dijo que, si se animaría a probarlos, al menos la crema hidratante, y al conocer la importancia de lo ecológico en sus marcas, la afirmación fue mayor.

Para tener una buena experiencia de compra digital es importante el tracking, las valorizaciones o testimonios de otros consumidores sobre los productos y tener una asistente virtual que recomiende en base a su consumo.

- **Nadia Sotomayor (34 años)**, La Molina, gestora de producto en el Banco de Crédito del Perú. Indico que en Lima el cuidado personal aún es bajo y las marcas que existen en el mercado son solo marketing. En su entorno tres de cada diez consumen metódicamente productos para el cuidado de la piel, el resto no lo necesitan por su genética o no les importa. El COVID ha hecho que la gente comience a invertir más en el cuidado personal, es decir han pasado del maquillaje al cuidado personal.

En el año compra dos veces hidratantes, crema de ojos, limpiador, mascarilla y serum por un total anual de S/. 2,500.00. El producto más costoso es el serum y lo compra de las marcas SkinCeuticals y Lancome. Al elegir una marca suele investigar sobre sus productos, valora las experiencias de las amistades y recomendaciones de dermatólogos o especialistas en el cuidado de la piel. Mide la calidad del producto según su valor en el mercado.

Compra los productos de SkinCeuticals en farmacias, Lancome o Estée Lauder en Ripley o Saga y marcas que no encuentra aquí al viajar fuera del Perú. Cuando compra en cadenas retail, no suele valorar la explicación o recomendación de las asesoras. Ahora debido a la pandemia, solo compra vía online y lo hace a

través de páginas especializadas en cuidado de la piel. Tiene la posibilidad de leer una gran cantidad de reseñas, testimonios y experiencias. Además, en la página web puedes focalizar la búsqueda en base a ciertas características. Instagram lo utiliza para enterarse de las novedades y sigue a varias dermatólogas peruanas independientes, de esa manera asegura recomendaciones confiables sin ninguna inclinación por una marca en particular.

Los productos que utiliza son de procedencia europea y americana. Considera que un buen producto debe mostrar resultados en dos o tres semanas de uso, por ejemplo, el tiempo de espera para los serum vitamina C o el despigmentante. Ha escuchado de cosméticos coreanos pero el idioma no le permite investigar más sobre ellos.

Comenta que, para tener una buena experiencia de compra digital, la página debe tener información o investigación científica sobre los insumos, los métodos de aplicación, recomendaciones de estilos de vida como complemento.

Luego de haber analizado a profundidad las entrevistas se puede concluir lo siguiente. Primero, el COVID cambio el comportamiento de consumo de los clientes, es decir pasaron significativamente de comprar cosméticos a productos de cuidado corporal. Segundo, la tendencia hacia el cuidado personal es muy fuerte y ha comenzado a generar conciencia en los consumidores. Tercero, el internet es una fuente de información que les permite a los consumidores investigar antes de realizar una compra. Finalmente, las valorizaciones y testimonios de personas reales sobre los productos transmiten confianza a los clientes para animarse a probar un producto. Todos estos mensajes fortalecen aún más la idea de negocio y se suma a la tendencia del cuidado personal.

Resultados de la investigación cualitativa (focus groups). A continuación, se presentan los resultados de la investigación cualitativa a través de focus groups. Los focus groups fueron llevados a cabo los días 12 y 19 de noviembre 2020 con una duración de 1:20 hrs.

Tabla N° 4. 5 Resultados de los focus groups

Características	Cantidad de personas	Resultados
Mujeres de Lima Moderna de 30 a 35 años	4	<p>Las mujeres entrevistadas son personas ejecutivas que buscan cuidar su piel, usan productos de manera diaria, principalmente desmaquilladores y cremas hidratantes. En los pocos momentos libres realizan ejercicios y buscan salir con los amigos.</p> <p>Las compras les gusta hacerlas por recomendación de amigas o profesionales dermatólogos. Sus compras no son planificadas, no tienen una frecuencia estricta, suelen comprar cuando ven que se están acabando sus productos y cuando ven una muy buena promoción. Tienen cierto temor para comprar productos no conocidos porque piensan que el producto puede no adaptarse a su piel.</p> <p>El ticket promedio de compra es de S/. 2,200.00 por año, con una frecuencia de compra de aproximadamente cuatro meses. La mayoría de estas personas sigue promociones por redes sociales de las tiendas donde compran.</p> <p>Ellas buscan que los productos hayan sido probados y con buenos resultados, de preferencia en amigos cercanos. Buscan productos en centros comerciales, boutiques y boticas con zona dermatológica. No tienen preferencia por las marcas, pero una vez que encuentran una marca que se les acomoda no suelen cambiar. Para que se animen a cambiar, tienen que sentir que no le están vendiendo, sino que le están aconsejando que es mejor para su piel.</p> <p>En referencia a los productos coreanos, la primera percepción es que un producto asiático no necesariamente es sinónimo de calidad. Se asocia a 'Made in China'. Se atreverían a probar un producto coreano siempre que se pueda demostrar que el producto es de calidad. La razón por las que ellas no comprarían sería porque prefieren marcas que han probado y les han dado resultados.</p> <p>Se realizó la presentación de la propuesta de tienda virtual de productos Skincare coreanos y se realizó una breve descripción</p>

		<p>de las principales características de estos productos, haciendo énfasis en los ingredientes naturales, la constante innovación y su posicionamiento a nivel internacional. En su mayoría las participantes mostraron asombro por lo mencionado. Indicaron que sería una experiencia nueva, pero si se animarían a ingresar. Comentaron que tenían la impresión de que el catálogo de productos era amplio, por lo que sugieren poder realizar categorizaciones. Les darían una oportunidad y si les resulta bien volverían.</p>
<p>Mujeres de Lima Metropolitana 25 a 45 años</p>	5	<p>Este grupo fue el más concurrido por mujeres de diferentes zonas de Lima, todas trabajadoras solteras con experiencia en productos de cuidado de la piel. Buscan la mejor relación de calidad y precio. Son seguidoras de blogs y noticias referentes a la cosmética. Prueban constantemente diferentes marcas.</p> <p>Les hace sentir bien comparar marcas y resultados y en ocasiones se han desanimado de alguna marca. Tienen claro que la marca no garantiza el mejor resultado en la piel y que hay diferentes productos para cada tipo de piel.</p> <p>En promedio por ticket gastan entre S/. 1,500 y S/. 1,700 de manera semestral. Pero en ocasiones pueden llegar a ser trimestral. Algunas participantes suelen comprar mascarillas de manera semanal y prueban diferentes marcas. También se observó que en este grupo si se encontraban personas que habían utilizado productos coreanos, desde mascarillas hasta cremas.</p> <p>El lugar de compra, adicional a sus tiendas recurrentes, también puede depender del lugar donde se encuentren, pueden elegir comprar en el trabajo, centro comercial o botica. El medio por el que se enteran es principalmente las redes sociales o publicidad que les pueda llegar desde cualquier canal.</p> <p>Luego de mostrarles la propuesta señalada en los resultados del grupo anterior ellas coincidieron en que sería una buena opción, pero que se debía enfocar en mostrar de manera tangible los beneficios de los productos y reconocen que la publicidad boca a boca es la mejor propaganda.</p>

Fuente: Entrevistas propias

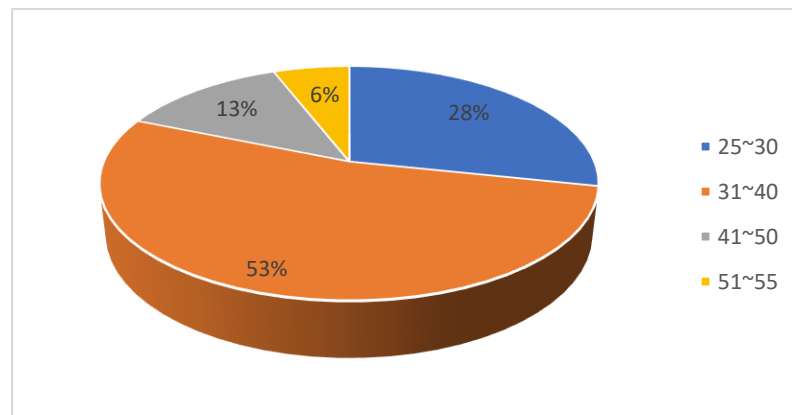
Elaboración: Autores de esta tesis

Resultados de la investigación cuantitativa (encuestas). Se hizo una encuesta a 1,100 mujeres de las cuales respondieron 187. Las respuestas estaban limitadas a mujeres entre 25 y 55 años, residentes de Lima.

Debido a la crisis COVID, las encuestas se realizaron virtualmente, entre el 20 de octubre y el 18 de noviembre del 2020. El porcentaje de correspondencia hacia la encuesta alcanzó el 17% de un total de 1,100 enviadas, justificando la validez de las respuestas de la encuesta.

Primera sección: analizar el perfil del consumidor representativo. La edad de los encuestados permite confirmar a que segmento de las mujeres en Lima se debe enfocar el proyecto, y en base a eso saber qué tipo de marketing se debe aplicar.

Figura N° 4. 4 Edad de encuestados



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

En el gráfico se puede observar que el 53% de los encuestados están entre las edades de 31 y 40 años, mujeres que se encuentran activamente trabajando y ganando dinero. Tal como se señaló en el Capítulo II, este rango de edad es el que más coincide con el perfil del consumidor objetivo.

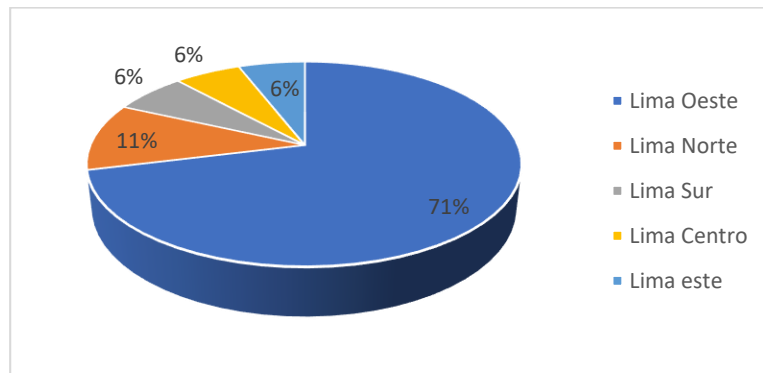
Por otra parte, también se ve que casi un tercio, 28% de los encuestados son mujeres entre los años 25 y 30, normalmente comenzando en el mundo laboral. En esta etapa, aún no suelen invertir mucho en productos, pero es la edad en la cual comienzan a probarlos.

En conclusión, las mujeres entre los años 25 y 40 son las que conforman el público objetivo, y se puede aplicar un marketing dirigido especialmente a personas de este rango

de edad. En la actualidad se encuentran los Millennials en este rango, una generación que suele hacer las compras de acuerdo con las tendencias que cambian rápidamente (Forbes, 2018); por eso la empresa debe estar al tanto de sus gustos y preferencias en tiempo real y utilizar estrategias relacionadas a la omnicanalidad, la cual permite recopilar activamente información de los consumidores.

La segunda pregunta permite saber en qué distrito se concentra la mayoría de los consumidores. Además, cada distrito de Lima representa un nivel socioeconómico, el cual informa el estilo de vida de los consumidores.

Figura N° 4.5 Distrito de residencia de encuestados



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con el gráfico, la zona con mayor participación es la de Lima Moderna, o Lima Oeste con 71%, en la cual se encuentra los distritos de Santiago de Surco con 15.8%, La Molina con 15.2%, Miraflores con 7.1% y San Borja con 6.5%. Cabe mencionar que en estos cuatro distritos residen los niveles socioeconómicos A y B según la investigación de IPSOS. Tal como se señaló en el Capítulo II, este rango de nivel socioeconómico es el que más coincide con el perfil del consumidor objetivo.

Tabla N° 4. 6 Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020

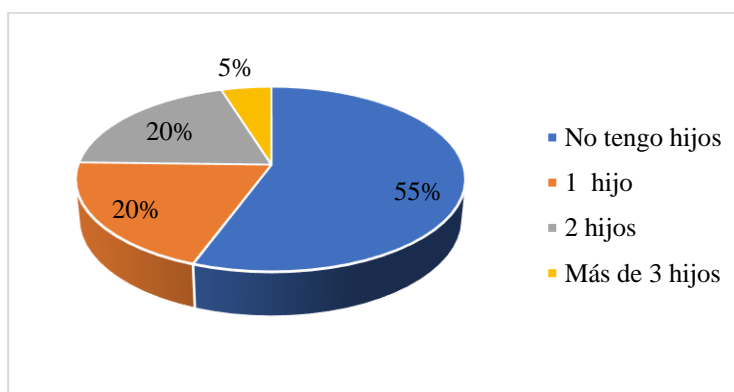


Fuente: IPSOS
Elaboración: IPSOS

Muy pocos de los encuestados se ubican en las zonas de Lima Sur y Norte, en donde el nivel socioeconómico predominante es de C- y D y no son el público objetivo principal.

En la tercera pregunta se busca saber si las encuestadas tienen familia. De acuerdo con los resultados, se puede deducir si sus gastos estuviesen destinados para los hijos, en caso no tengan hijos significa que tienen más potencial para gastar el dinero extra en el cuidado de la piel y rostro. En este caso el 55% de los encuestados respondieron que no tienen hijos.

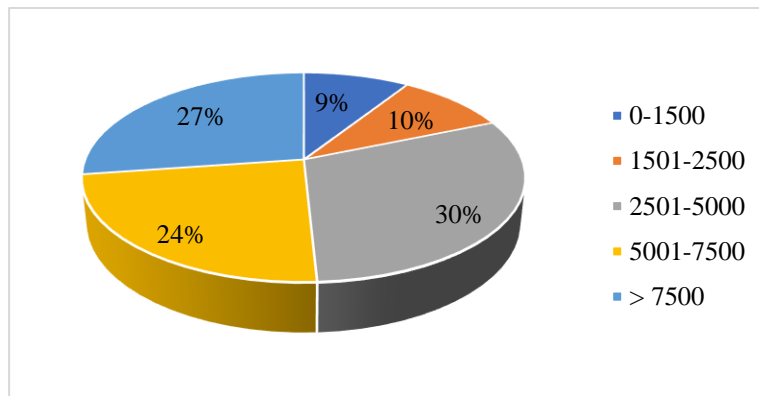
Figura N° 4. 6 Número de hijos de encuestados



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

A través de la cuarta pregunta se puede inferir la capacidad de gastos de los consumidores. De acuerdo con esta capacidad de gasto se puede definir la calidad de los productos a importar y pensar en un posible precio a definir.

Figura N° 4. 7 Ingresos mensuales de encuestados



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con la Figura 4.7, el 81% de los encuestados tienen ingresos mensuales de más de S/. 2,500 e incluso el 51% por encima de los S/. 5,000. Se puede decir que los que ganan más de S/. 4,000.00 mensuales están dentro de NSE A, B y la parte superior del nivel C, o C+. Esto significa que la mayoría de los encuestados se ubican en los niveles socioeconómicos A, B y C, según IPSOS. Esta población generalmente suele considerar entre sus gastos el cuidado y la belleza.

Tabla N° 4. 7 Ingreso promedio por NSE

	Ingreso Promedio
NSE A	S/12,660.00
NSE B	S/ 7,020.00
NSE C	S/ 3,970.00
NSE D	S/ 2,480.00
NSE E	S/ 1,300.00

Fuente: IPSOS
Elaboración: Autores de esta tesis

De los resultados obtenidos en la primera parte de la encuesta, se puede concluir que el consumidor objetivo nuclear tiene las siguientes características:

Mujer de 25 a 40 años, con residencia o circulación en Lima Oeste (Lima Metropolitana), sin hijos y con un ingreso mensual mayor a los S/. 3,000. Las cuales representan el 67% de las encuestas.

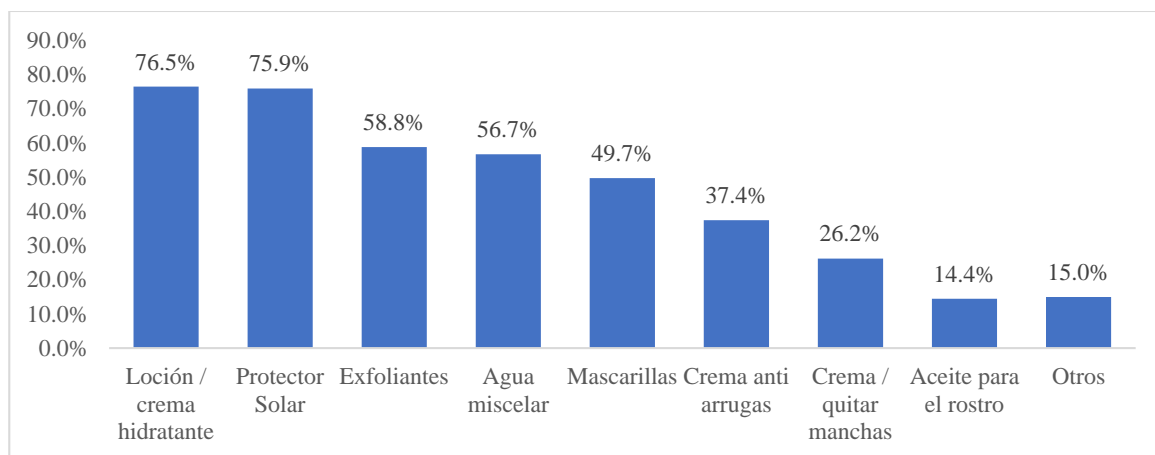
Es aparente que este perfil no abarca a todos los encuestados, o a todos los consumidores potenciales, sin embargo, da una guía de a qué tipo de consumidor se tiene que enfocar el plan de negocios, y ayuda determinar las estrategias de marketing para la venta exitosa de los productos.

Segunda sección: conocimiento general sobre productos para el cuidado del rostro.

En base a los resultados de esta sección, se busca saber qué tanto los consumidores conocen los productos de Skincare y destacan de ellos, el comportamiento de compra y los canales que se utilizan. Además, permitirá entender a la competencia y cuáles son las estrategias que los clientes reconocen de ellos.

A través de la pregunta siguiente, se puede saber las preferencias del consumo de los clientes potenciales para saber qué es lo que más buscan.

Figura N° 4. 8 Productos de Skincare más usados



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con la Figura 4.8, los productos de Skincare más usados por los consumidores son la loción hidratante para el rostro (76.5%), protector solar (75.9%) y exfoliantes (58.8%). Esto es consecuencia al clima de la ciudad, en donde el sol y las rayas ultravioletas son fuertes, los cuales afectan de manera negativa la piel del rostro. Aparte, los rayos ultravioletas causan la deshidratación sobre el rostro (Andina, 2020), por lo tanto, es lógico que los consumidores busquen productos hidratantes. Los exfoliantes tienen la función de aclarar el tono de la piel e igualar la superficie del rostro. En conclusión, los consumidores limeños priorizan productos Skincare que contrarresten los efectos del sol.

Con las dos preguntas mostradas en el gráfico se busca saber cuánto dinero actualmente el público objetivo gasta en estos productos y con qué frecuencia.

Figura N° 4. 9 Tiempo promedio de espera entre compras

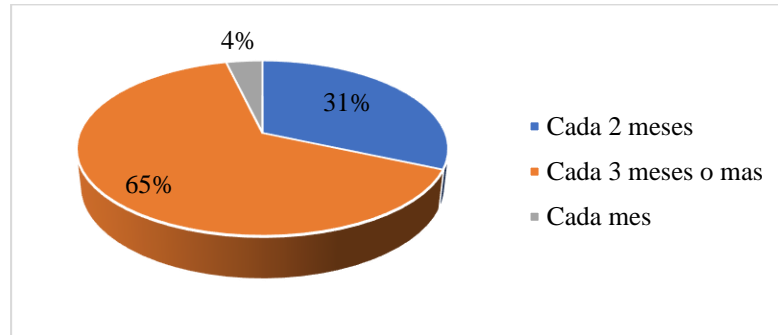
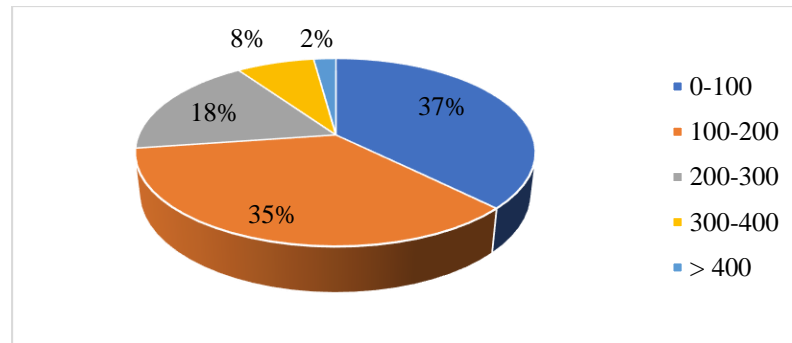


Figura N° 4. 10 Promedio de gasto mensual en Skincare

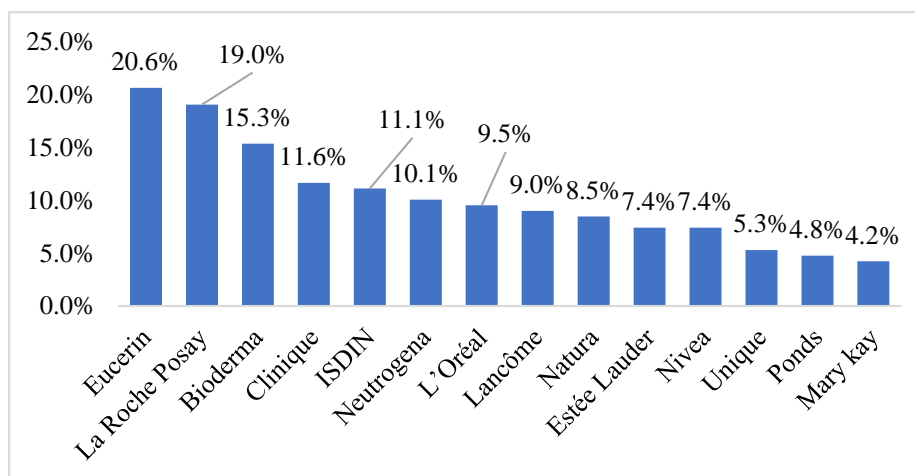


Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con la Figura 4.9, el 65% de las mujeres limeñas suelen comprar productos para el cuidado del rostro una vez cada tres meses. Esto significa que suelen buscar productos de larga duración y reponerlos cada vez que se les acabe. En la Figura 4.10 se observa que el 63% de las mujeres entrevistadas gastan más de S/. 100.00 por cada compra de productos Skincare en un lapso de 2 a 3 meses.

A través de la siguiente pregunta, se puede saber cuáles son las marcas preferidas de las encuestadas e identificar quiénes serán los principales competidores y qué características tienen en común.

Figura N° 4. 11 Marcas Skincare más usadas

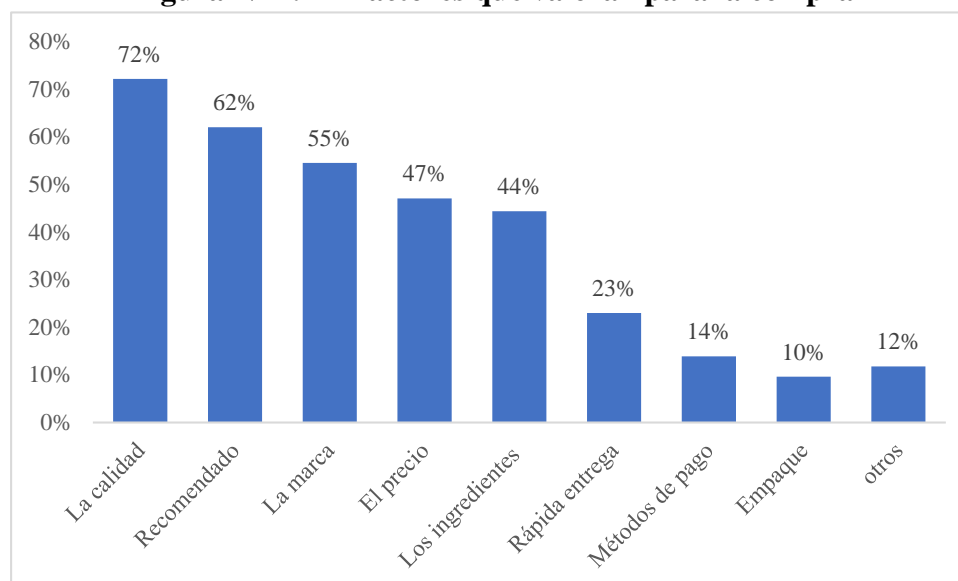


Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

Las marcas preferidas son las europeas, Eucerin (Alemania), La Roche Posay (Francia), Bioderma (Francia). Esta información es coherente con la investigación del mercado mostrada en los Capítulos I y II, en donde se concluyó que el mercado peruano de productos para el cuidado del rostro está dominado por las marcas europeas. Por lo tanto, la competencia del plan de negocios son las marcas europeas.

A través de la siguiente pregunta, se puede entender y conocer los factores que más valora el público objetivo al momento de elegir y comprar productos Skincare y qué tanto estarían dispuestos a comprar productos coreanos permite saber qué y cómo ofrecerle para animarlos a probar los productos coreanos.

Figura N° 4. 12 Factores que valoran para la compra



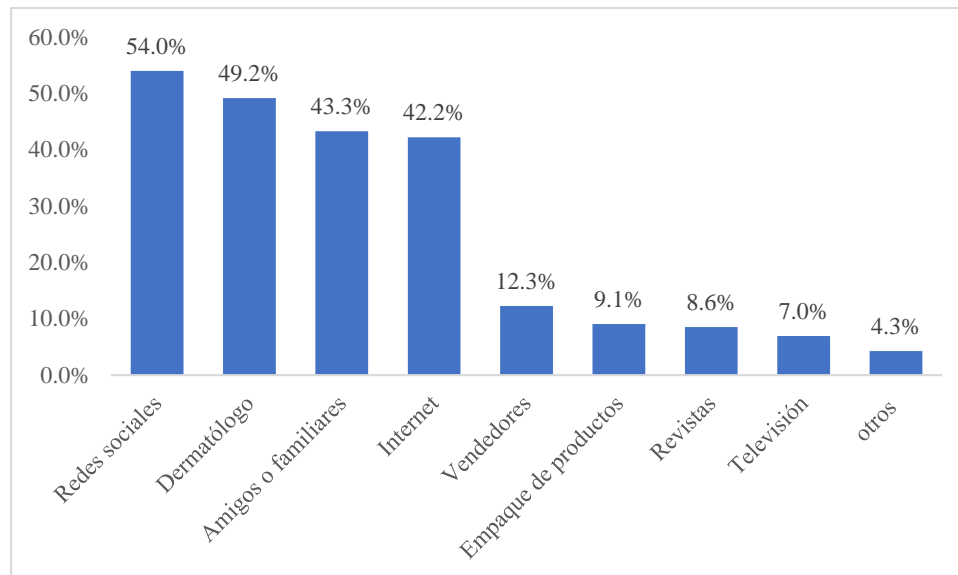
Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con el cuadro, los encuestados valoran la calidad (72%). También, valoran la recomendación (62%). Suelen asociar la calidad con las marcas (55%). Es alentador que valoren la calidad y recomendaciones antes de que la marca debido a que las marcas coreanas en Perú no son conocidas, sin embargo, poseen una calidad internacionalmente reconocida. Otros factores que obtuvieron un alto porcentaje fueron el precio (47%) y los ingredientes del producto (44%). En ambos casos, los productos coreanos tienen un precio inferior en comparación al europeo y en calidad de insumos, incluso lo superan debido a la constante innovación que aplican.

A través de los resultados de la siguiente pregunta, se puede definir los medios por los cuales se lanzará la publicidad, promociones y anuncios.

Figura N° 4.13 Fuente de información para efectuar compra



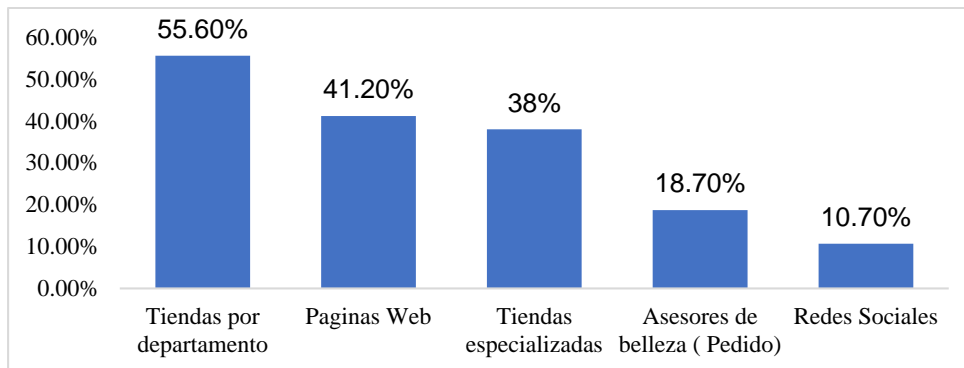
Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

En el cuadro se observa que el 54% de los encuestados respondieron que buscan información sobre productos Skincare a través de redes sociales, como Facebook e Instagram. Otra gran proporción de los encuestados, el 49.2%, respondió que reciben información a través de especialistas de la piel, dermatólogos, quienes les proveen información estudiada y profesional. La recomendación de amigos y familiares de productos Skincare alcanzó un 43.3%, considerado como el boca a boca basado en la experiencia. Una estrategia efectiva sería promocionar los productos a través de los dermatólogos y profesionales, en donde recomienden los productos en base a resultados evidenciados.

A través de la siguiente pregunta, se buscó saber el canal que utilizan para hacer sus compras y cuáles son sus expectativas de una compra digital.

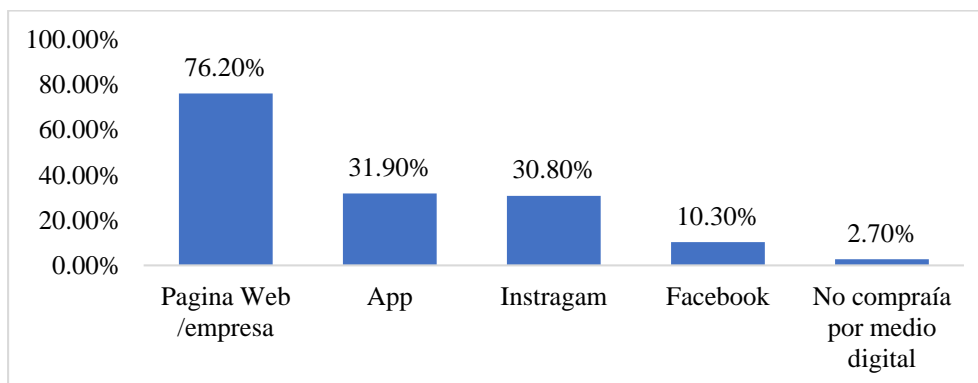
Figura N° 4. 14 Canales de compra



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con los cuadros, el 55.6%, compran en tiendas físicas por departamento. El segundo canal más utilizado es la página web del negocio, con 41.2%. Después siguen las tiendas especializadas, con 38%. Los resultados de la encuesta demuestran que una gran parte de los consumidores potenciales gusta probar los productos físicamente y tener la experiencia directa antes de consumirlos. Sin embargo, la compra en línea de productos cosméticos viene creciendo y cada vez el consumidor se está adaptando a esa tendencia.

Figura N° 4. 15 Canal digital mejor valorado para la compra

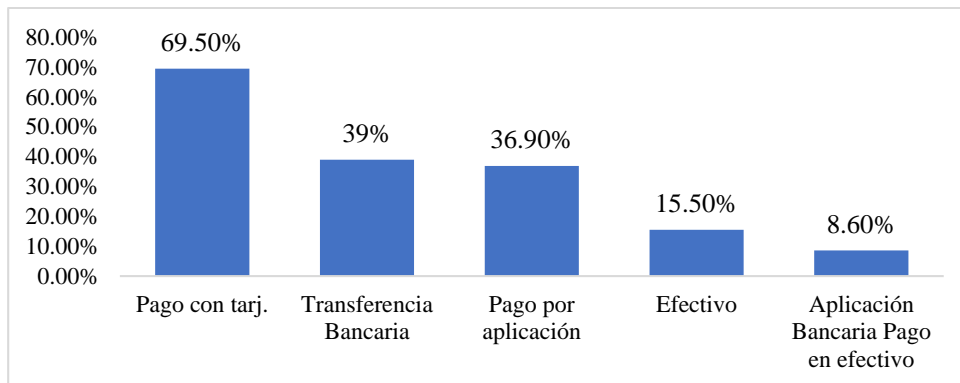


Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

Suponiendo que el comprador tendría que comprar productos para el cuidado facial por un medio digital, el 76.2% de los consumidores confían en la página web de la misma marca o bajo su representación y en menor porcentaje en sus redes sociales.

A través de las siguientes preguntas se determina cuál es el medio de pago de preferencia en un canal digital.

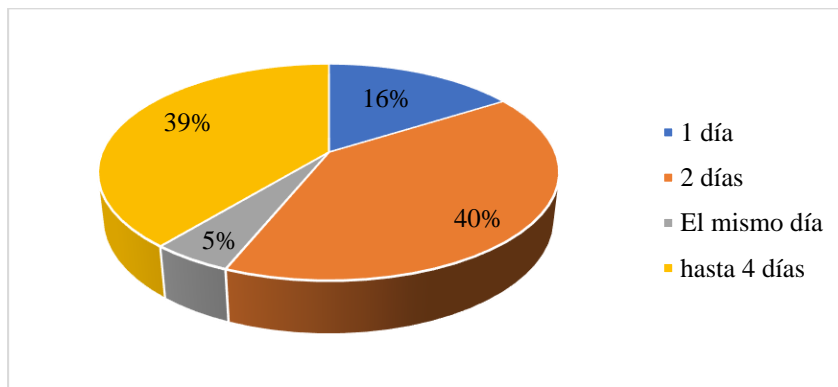
Figura N° 4. 16 Preferencias de medios de pago



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

En el cuadro, la opción de pago preferida por los consumidores potenciales es el pago con tarjeta de débito o crédito con 69.5%, seguida de las transferencias bancarias con 39%, y luego por los pagos por aplicaciones (Yape, Plin, etc.) con 36.9%. Los resultados arrojan que los clientes son cada vez más *cashless*, prefieren los medios electrónicos, sin contacto físico y más cómodo.

Figura N° 4. 17 Tiempo de espera para recepción de producto

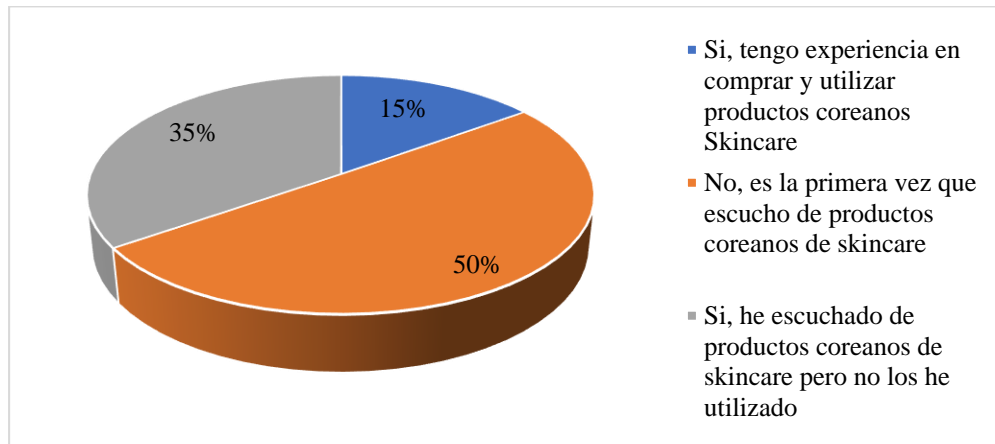


Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

En la gráfica, el 79%, respondió que podría esperar de dos a cuatro días como máximo para la entrega de los productos. Debido a la tolerancia moderada y por no ser un producto de urgencia, se puede contratar un mensajero, quien hará entregas dentro de Lima a través de rutas programadas.

La siguiente pregunta está dirigida para conocer qué tanto el público objetivo sabe sobre los productos Skincare coreanos.

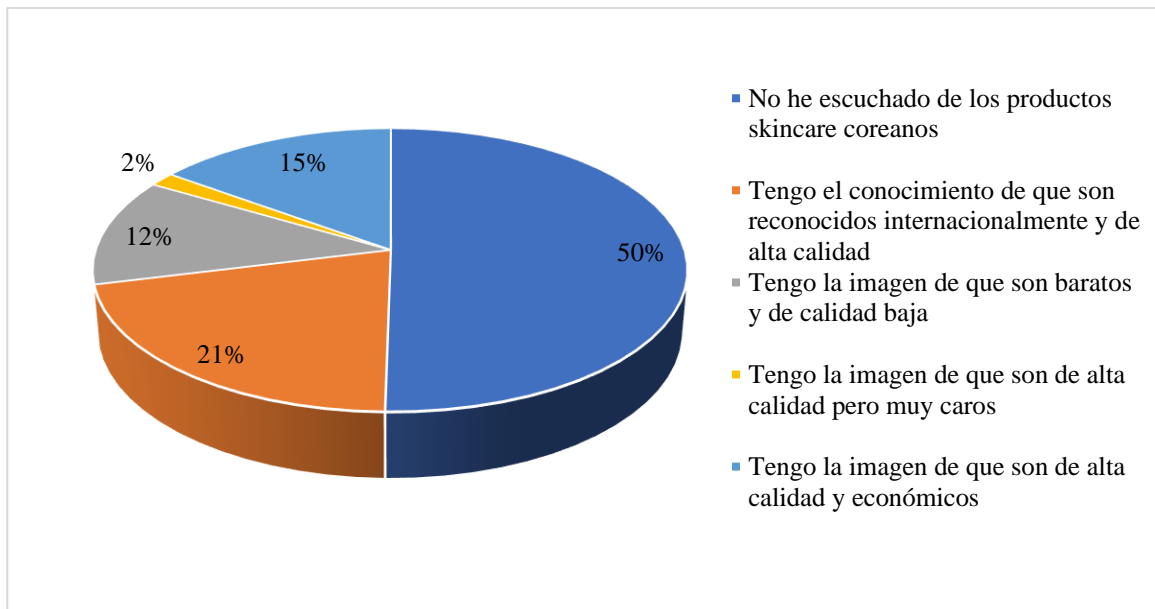
Figura N° 4. 18 Experiencia en el uso de productos coreanos



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

El 50% de los encuestados respondieron que no han escuchado de productos coreanos de Skincare. Adicionalmente, un 35% respondieron que, si han escuchado de los productos de Skincare coreanos, pero no los han utilizado. Esto significa que el concepto de productos para el rostro coreanos es nuevo, por lo cual se debe promocionar el concepto antes de promocionar la venta. Podría ser una desventaja frente la competencia, debido a que las marcas coreanas Skincare no tienen mucho reconocimiento en el Perú. Por lo tanto, es importante que los productos elegidos cuenten con certificaciones internacionales, como el FDA y CE para darles confianza a los consumidores. Por otro lado, el 15% indicó que conoce el Skincare coreano y lo viene utilizando, por lo cual podemos afirmar que su experiencia ha sido positiva frente a otros productos del mercado.

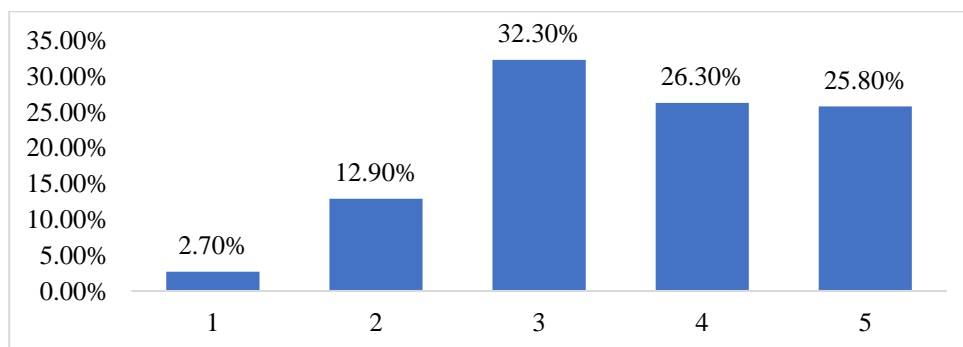
Figura N° 4. 19 Imagen de productos coreanos



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

El 50% respondieron que no han escuchado de los productos Skincare coreanos. Sin embargo, un 21% respondió que son reconocidos internacionalmente y de alta calidad y un 15% respondió que tienen la imagen de ser de alta calidad y económicos. A favor del plan de negocios está que 35% los valora y casi un 50% no los conocen, por lo que tendrían que probar los productos para determinar su gusto.

Figura N° 4. 20 Intención de compra de productos Skincare coreanos



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

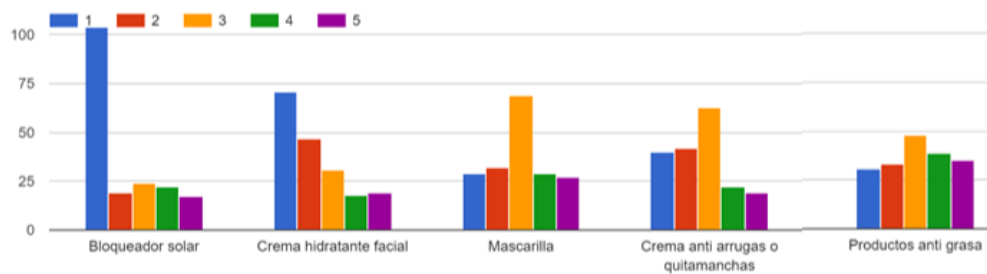
Considerando una escala del 1 al 5, donde 1 es nada dispuesto y 5 significa muy dispuesto, el 52.1% de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a comprar y

probarlos, solo un 15.6% respondió que no quieren probar estos productos. Esto indica que aún antes de conocer la marca, la gente estaría dispuesta a probar los productos Skincare coreanos. Si se aplica una buena estrategia de marketing y promoción hacia el público objetivo, se puede obtener una primera respuesta alentadora.

Tercera sección : introducción a la propuesta de valor para la comercialización de productos para el rostro coreano. En esta parte, antes de empezar con las preguntas, se introdujo el concepto del negocio, Se realizó una breve descripción del canal y algunas características de los productos Skincare coreanos.

A través de las respuestas de las siguientes preguntas, se puede determinar qué tipo de productos son los que tendrían mayor demanda dentro del público.

Figura N° 4. 21 Importancia por la línea de producto

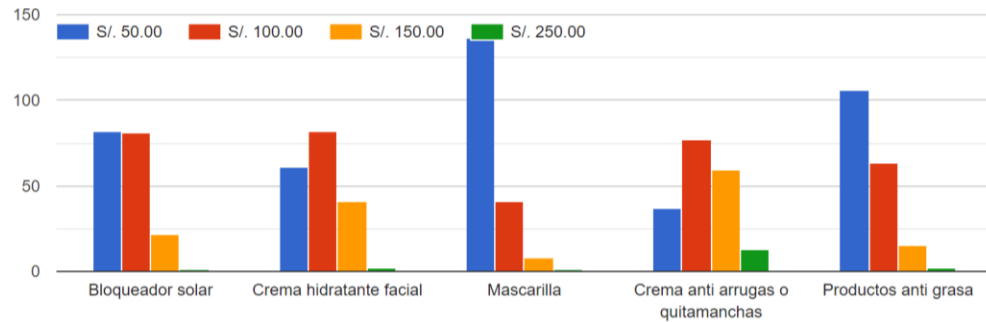


Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

Se pidió a los encuestados poder puntuar en una escala del 1 al 5, siendo 1 la mayor nota. Los resultados muestran en la Figura 4.21, el producto mejor valorado es el bloqueador solar con un 55.9%, de marcaciones como muy importante. Lo siguen, la crema hidratante con un 38.1% y la crema antiarrugas con 21.5% del total, también con marcaciones de importante.

Por lo tanto, se puede decir que los productos de uso diario, como el bloqueador solar y la crema hidratante, muestran preferencias altas, en comparación con productos complementarios, que se podrían utilizar en menor número de veces.

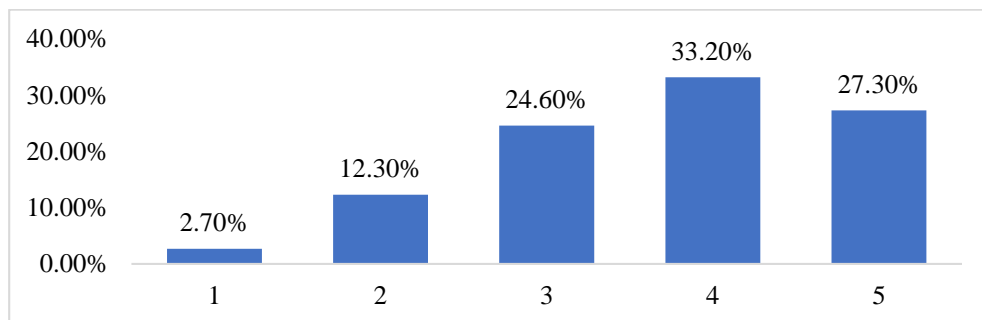
Figura N° 4. 22 Precio de productos recomendado



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

Los resultados de la pregunta muestran que la crema hidratante facial y la crema antiarrugas o quitamanchas son los productos por lo que el público podría invertir un poco más, entre S/. 100.00 y S/. 150.00. Para el caso de las mascarillas, éste sería el producto más económico en unidades. Aunque los encuestados son mayoritariamente de un nivel socioeconómico alto, todavía no están preparados para pagar un monto mayor en productos de Skincare coreanos. Se puede decir que se debe al poco conocimiento de productos coreanos.

Figura N° 4. 23 Intención de compra de productos Skincare coreanos post explicación de propuesta de valor



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

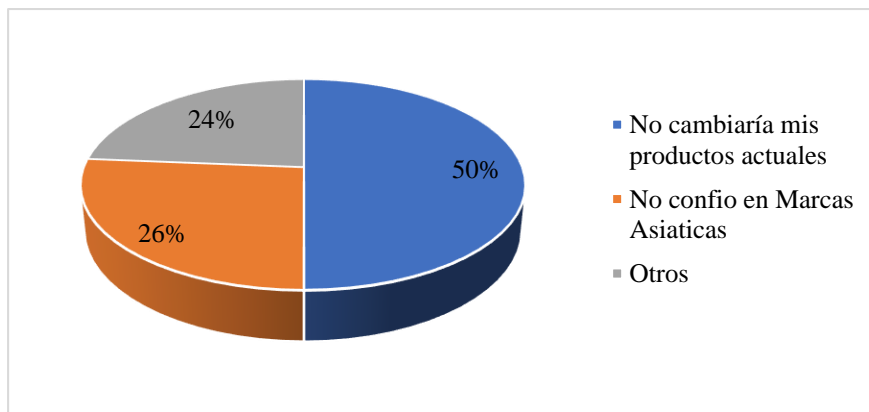
A través de la siguiente pregunta, se busca saber qué tan dispuestos los consumidores potenciales estarían a comprar los productos a través de una plataforma digital. Esta pregunta permite saber si el público objetivo podría tener predisposición a probar productos de origen coreano y validar la viabilidad del proyecto.

Considerando una escala del 1 al 5, donde 1 es nada dispuesto y 5 significa muy dispuesto, de acuerdo con los resultados obtenidos, después de tener conocimiento sobre el plan de negocios, el 60.5% de los encuestados marcaron '4' y '5', lo que indica que más de la mitad de los encuestados estaría dispuesto a consumir un producto coreano.

Algo importante de resaltar es, comparando los resultados mostrados en la pregunta similar previa a la presentación del modelo de negocio, la marcación a estos mismos resultados fue del 52% por lo que se puede observar un crecimiento de 8.5%p. Si bien en el momento actual, los consumidores todavía no conocen los productos y la oferta. Es muy probable que con fuertes campañas de comunicación el crecimiento pueda ser mayor.

En la pregunta de recomendaciones, se busca saber cuáles serían los factores por lo que el público no termina de animarse a consumir un producto de origen coreano y qué opiniones se podrían rescatar para mejorar la propuesta. Los resultados de estas preguntas ayudarán hacer modificaciones más específicas al plan de negocios para que vaya dirigida más cerca al público objetivo.

Figura N° 4. 24 Motivo de no compra

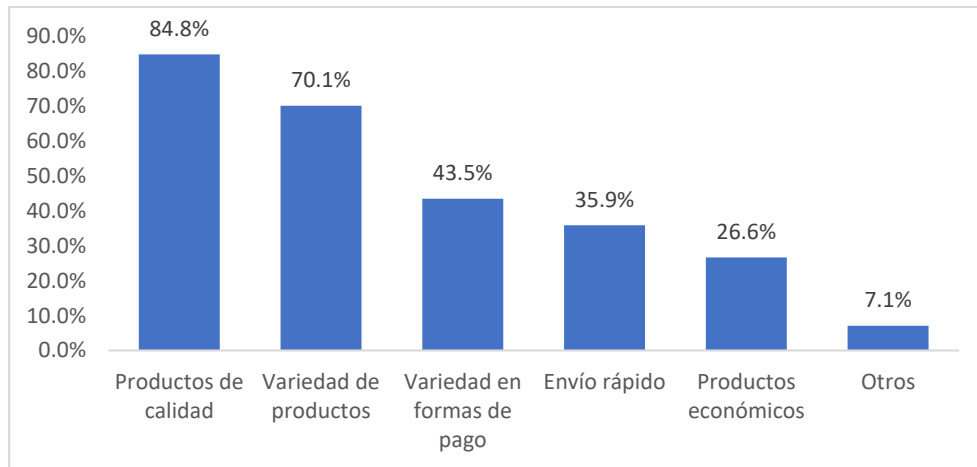


Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

En la pregunta sobre los motivos, se pueden rescatar dos grandes bloques. Hay un 50% que indica que no cambiaría su marca actual y un 26% que indica que no confía en una marca asiática de los que respondieron que no estaban dispuestos a probar los productos. Esto permite entender que el enfoque de las campañas de comunicación debe apuntar a cómo lograr que los clientes potenciales cambien sus marcas inherentes en su rutina, así

como cambiar la imagen distorsionada que pueden llegar a tener de un producto coreano. Los resultados muestran que en el Perú la imagen coreana se confunde bastante con la imagen de 'Made in China', y los consumidores lo asocian con productos de baja calidad y bajos precios. Se tendría que implementar métodos para cambiar este estereotipo y percepción del producto coreano.

Figura N° 4. 25 Factores de compra más apreciados para el ecommerce



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

En esta pregunta, se quiso saber cuál sería el factor clave para que los clientes puedan asegurar su compra en la plataforma. El 84.8% de los encuestados valoran la calidad de los productos como el factor más importante para la compra de productos Skincare. Otra respuesta importante fue la variedad de productos, con 70.1%. Por lo tanto, se llega a la conclusión de que los productos a importar y ofrecer en el mercado limeño deben ser de calidad reconocida y de una variedad considerable.

4.3. Resultados de la investigación de mercado

Considerando que el muestreo realizado fue por conveniencia, enfocado a un público seleccionado a juicio y por cercanía a los autores de la tesis, podría ser un factor que no precise con exactitud las respuestas del mercado al cual se apunta.

Del estudio realizado a mujeres de 25 a 55 años se pudo concluir que el público objetivo e idóneo para el canal virtual de ventas son mujeres de 25 a 40. Este segmento es el más atractivo por diversas razones, una de ellas y una de las más importantes es que

cuentan con mayor poder adquisitivo (S/. 3,000.00) y preocupación por el cuidado de la piel. También priorizan el poder verse bien y consumir productos saludables. No escatiman en precio si es que el producto es de calidad y ofrece buenos resultados. Les parece interesante la propuesta consumir productos coreanos con ingredientes naturales y se atreverían a probar estos productos siempre que vengan con información clara en idioma español y se cuente con espacios dentro de la web especializados para cada tipo de cuidado, por ejemplo cuidado de la piel seca, cuidado de las ojeras, etc.

Se decidió por vender seis productos principales: crema hidratantes, limpiadores, exfoliantes, serums, toners y mascarillas, siendo estas las más demandadas del resultado del estudio cuantitativo y mencionado en los estudios cualitativos (entrevistas y focus groups). No se incluyeron los protectores solares debido a que es un producto con una gran variedad de marcas y presentaciones disponibles en el mercado peruano, siendo uno de los más explotados y estudiados. A pesar de que es un producto importante para el cuidado de la piel, no suele ser ofrecido por las empresas coreanas en el kit del K-Beauty debido a que no buscan competir con otras empresas especializadas en el producto de protectores solares. Además, los clientes se encuentran fidelizados a ciertas marcas por la experiencia y los años de investigación.

La campaña de comunicación debe apuntar a promocionar el producto coreano como un producto de calidad ante el desconocimiento de este en el mercado local. Se debe hacer énfasis en los ingredientes naturales y en el buen posicionamiento que tiene en mercados internacionales. El tiempo de entrega no debe superar los dos días.

Los productos deben oscilar entre los S/. 100.00 y S/. 150.00 de acuerdo al estudio de mercado. Las mascarillas son los productos de menor valor en caso de venderse de manera unitaria, mientras que las cremas antiarrugas son los productos por lo que podrían invertir un monto más alto.

Por último, la frecuencia de consumo es de manera trimestral y en ocasiones hasta semestral dependiendo del uso que se les da a los productos; sin embargo, si se cuenta con una buena promoción, esta frecuencia puede romperse. Es muy importante mantener una muy buena relación de marca – cliente a través de tips y recomendaciones.

Para que el negocio sea exitoso, es importante implementar herramientas y estrategias de marketing que pueda vender no solo los productos en sí, sino también la marca coreana, promocionar los productos coreanos en general y la confianza y estatus que tiene globalmente.

4.4. Estimación de la demanda

Se considera el universo de población que se desarrolló en el punto 4.2.2 del presente capítulo, en él se obtiene que el público objetivo total es de 229,788 de este universo obtenido se realizan tres filtros adicionales de acuerdo con los hallazgos obtenidos en el estudio de mercado, esto con la finalidad de realizar una estimación conservadora que minimice el riesgo del negocio.

4.4.1 Primer filtro

El primero filtro a aplicar al universo que conforma el público objetivo, corresponde a acotar el rango de edad a mujeres de 25 a 40 años, para ello se aplicará los mismos datos obtenidos por CPI, donde se indica que del universo de 25 a 55 años tomado inicialmente el 56.4% corresponde a personas de 25 a 40 años. Entonces, se aplicará un multiplicador de 56.4% al total del público objetivo obteniendo una nueva demanda inicial de 129,600 mujeres.

4.4.2 Segundo filtro

El 27.3% del total de las personas que realizaron la encuesta, marcaron que definitivamente comprarían productos Skincare coreanos, entonces, se aplicará un multiplicador de 27.3% al público objetivo sincerado en el primer filtro, obteniendo una nueva demanda inicial de 35,380. Ha de considerar que en las entrevistas y los focus groups, las participantes que si conocían los productos Skincare coreanos indicaron que su experiencia había sido positiva. El producto más conocido y usado por ellas, fue las mascarillas y destacaban que la sensación de la piel post uso era similar a cuando van a un spa.

4.4.3 Tercer filtro

Sobre el cálculo realizado se adiciona un segundo multiplicador de 73.4%, esto porque es el porcentaje de personas que no consideran el precio como factor determinante para la compra en la propuesta de ecommerce presentada. Por consiguiente, el 73.4% de los encuestados estarían dispuestos a pagar por los productos de gama media y alta que se ofertarán en la tienda virtual. Dicho de otra manera, a la nueva demanda inicial de 35,380 se le aplica este factor, obteniendo una demanda estimada final de 25,970.

La demanda estimada final será de 25,970 personas trimestralmente. En la Tabla N° 4.7 se resume el cálculo realizado.

Tabla N° 4. 8 Cálculo de la estimación de la demanda

Población flotante	Total personas	Nota
Público objetivo total	229,788	-56.4% son mujeres entre 25 y 40 años
Demanda estimada inicial	129,600	-27.3% aceptarían la propuesta de tienda virtual
Demanda estimada intermedia	35,380	73.4% comprarían sin considerar el precio como factor determinante
Demanda estimada final	25,970	

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1. Visión

Ser la tienda digital peruana de productos coreanos para el cuidado de la piel, líder de la ciudad de Lima, dedicada a satisfacer las necesidades de la mujer actual y que siempre esté disponible en los momentos que ellas lo busquen.

5.2. Misión

Tienda digital que comercializa marcas de calidad coreanas, reconocidas a nivel mundial y especializadas para el cuidado de la piel, que brinda protección, bienestar, experiencias positivas y acompaña al consumidor a lo largo de su vida.

5.3. Objetivos estratégicos

- Alcanzar ventas totales de S/ 500,000.00 a más al finalizar el primer año.
- Lograr cerrar el tercer año habiendo superado las ventas en punto de equilibrio.
- Alcanzar un flujo de caja positivo en el tercer año de operaciones.
- Lograr un posicionamiento como tienda digital especialista en productos coreanos para el cuidado de la piel en el lapso de los dos primeros años de operatividad.
- Alcanzar el objetivo de ser un negocio sostenible y rentable al término del quinto año de operaciones.

5.4. Estrategia del negocio

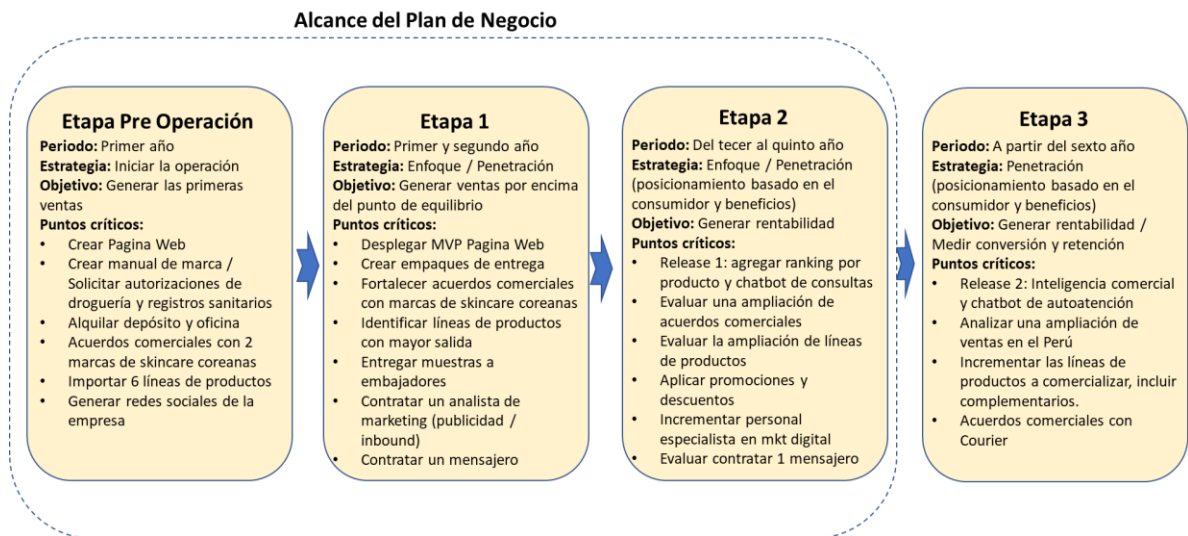
En base a los resultados del análisis del entorno mencionado en el Capítulo III, se propone aplicar una estrategia inicial de ‘Enfoque’ de Porter que permita el posicionamiento de la empresa y que describa las estrategias competitivas, acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de la industria; y para la etapa de crecimiento se aplica la estrategia de penetración de mercado con el objetivo de ampliar la demanda en el mercado actual de productos Skincare coreanos, sin la necesidad de restarle participación a la competencia directa. La finalidad es que el público objetivo que actualmente consume marcas para el cuidado de la piel de origen latino

y europeo prueben los productos coreanos. Post consumo, los clientes tendrán que mantenerse con la marca debido a la experiencia de uso y de haber confirmado los beneficios de los productos.

Según Porter, la estrategia de enfoque consiste en que la compañía se concentre en atender de manera eficiente a un grupo o segmento de clientes con un objetivo específico (Gestiopolis, 2019). Estos clientes con gustos muy específicos están dispuestos a pagar más por productos adaptados a sus necesidades. Tal como se mencionó en el Capítulo IV, el grupo o segmento de mujeres se concentra en el rango de edad de 25 a 40 años, nivel socioeconómico A, B y C+, principalmente de habitantes de Lima Moderna y consumidoras actualmente de productos faciales naturales e innovadores mayoritariamente de marcas europeas y latinas.

Por otro lado, se identificaron tres importantes fechas durante el año, que son el día de la madre, fiestas patrias y navidad. En los meses que se celebran estas fechas y durante el primer año el crecimiento debe alcanzar entre un 30 a 40%. Finalmente, se plantea aplicar la estrategia definidas tomando en cuenta el mapa mental elaborado en la Figura 5.1 y de esta manera poder cumplir con los objetivos propuestos de crecimiento mencionados.

Figura N° 5.1 Mapa mental de la estrategia del negocio



Fuente: Investigación propia
 Elaboración: Autores de esta tesis

Según la Figura 5.1, en la etapa pre-operación, se creará la empresa en SUNAT. Luego se solicita la certificación de droguería a través de DIGEMID, incluido los registros sanitarios, que deben ser solicitados únicamente con la ayuda de un químico farmacéutico. Hay que considerar que las certificaciones son indispensables para importar y comercializar productos Sekincare en el Perú. Además, la DIGEMID para otorgar la autorización tiene como requisitos que la empresa solicitante cuente con depósito y oficina para el funcionamiento del negocio.

En paralelo se tiene que cerrar acuerdos comerciales con dos empresas coreanas proveedoras de Skincare y definir las líneas de productos que se importarán. Finalmente, se planea iniciar la empresa con una planilla pequeña, conformada por un mensajero, analista de marketing y gerente general quienes se encargarán de atender los pedidos que ingresen vía web.

La construcción de la página web en la etapa preoperativa es crítica, siendo este nuestro canal de venta. Las funcionalidades que debe incluir son: la página de inicio, el catálogo por categorías, descripción y métodos de uso para cada producto, opción de registro para cada usuario, carrito de compras, pasarela de pagos a través del proveedor Mercado Pago, historial de compras y un blog de noticias y novedades asociadas al Skincare. Hay que considerar que este debe ser un ambiente seguro y confiable para el cliente.

En la etapa 1 del negocio, la compañía se enfoca en seguir la estrategia de enfoque buscando consolidarse en los segmentos a los cuales va dirigida. En la segunda etapa se aplica la estrategia de penetración, buscando generar una demanda que hoy no existe para los productos de cuidado a la piel coreanos. El objetivo principal en el primer año es obtener ingresos por un monto superior a los S/. 500,000.00 y que las ventas al cierre del año superen la cantidad del punto de equilibrio por lo cual es importante optimizar costos. En esta etapa, se lanzará la página web en su versión producto mínimo viable (MVP). Luego, se fortalecen las relaciones comerciales con las dos empresas proveedoras seleccionadas en la etapa de pre-operación y se analiza el comportamiento de las líneas de productos. Además, se entrega muestras de los productos que se comercializan a aquellas personas que se necesitan como embajadores de Altea Korean Skincare. Por último, se contrata un analista de marketing que se encargue del marketing digital, publicidad y marketing de

contenido a través de nuestras redes sociales con el objetivo de dar a conocer la marca en el mercado.

En esta primera etapa, el crecimiento se logra captando nuevos clientes, sin necesidad de afectar la participación de los pocos competidores digitales que venden Skincare coreano en el mercado peruano, explicado en el Capítulo III, y dando a conocer la marca 'Altea Korean Skincare'. Asimismo, es necesario generar valor por los productos a vender y la experiencia de compra a través del canal digital. Para lograr un valor superior, se aplica la estrategia de intimidad con el cliente. Esta estrategia busca conocer la interacción del cliente con la empresa Altea Korean Skincare a través de experiencias agradables y positivas, su aplicación no tiene como objetivo vender sin razón sino cultivar relaciones que perduren en el tiempo. La intimidad con el cliente es una estrategia de mucha disciplina, la cual busca satisfacer necesidades únicas de segmentos determinados por medio de una relación cercana con ellos y un conocimiento íntimo de los mismos (Portafolio, 2021).

En la segunda etapa del plan de negocio, el objetivo principal es la generación de rentabilidad positiva, buscando conseguir un VAN y TIR favorable para lograr la viabilidad del plan y la sostenibilidad del negocio. En esta etapa las estrategias de posicionamiento son de vital importancia para generar el impacto deseado en los segmentos identificados. La experiencia del consumidor al realizar la compra debe ser memorable durante todo su proceso y en nuestra página debe encontrar toda la información que necesita para ejecutar la compra (Emprende Pyme, 2017). Nuestro objetivo no es asfixiarlo de información sino darle la información relevante e importante. Otro punto de igual importancia es que los clientes que usen los productos de Altea Korean Skincare comiencen a compartir sus experiencias con la marca y destaquen sus beneficios en las redes sociales. En esta etapa se debe fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores coreanos para asegurar una oferta acorde a la demanda creciente e incluso evaluar la posibilidad de incrementar marcas o productos adicionales para tener la variedad de productos que el cliente solicita y manifestó en las encuestas.

También se evalúa en la segunda etapa contratar a uno o más mensajeros para cubrir la capacidad de entregas que crecen año a año. Se aplican estrategias de penetración para

atraer nuevos clientes del segmento al mercado de consumo de productos Skincare coreanos. Además, se manejan descuentos y promociones publicadas en las redes sociales cuyo objetivo es fidelizar a los clientes y animarlos a la recomprar.

En la etapa 2, se implementan nuevas funcionalidades que fortalezcan la página web a través de un paquete Primer Release. Este incluye la funcionalidad de valorización del cliente a los productos de Altea Korean Skincare por medio de sus comentarios, opiniones y reseñas. De esa manera, se fomenta que entre clientes se puedan recomendar los productos.

En la tercera etapa, se aplican estrategias de retención cuyo objetivo es fidelizar a los clientes con las marcas que se venden. La marca de Altea Korean Skincare debe ser considerada como una aliada, disponible en el momento que los consumidores lo necesiten. En esta etapa se evalúa la posibilidad de expandirse a nivel nacional, comenzando por aquellos departamentos o ciudades con más movimiento. Además, agregar productos complementarios a la cartera de productos. Finalmente, se cierran acuerdos comerciales con empresas que brinde el servicio de courier a nivel nacional para terceriza el proceso de despacho y así ser más eficientes.

5.5. Formulación del modelo de negocio

El modelo del negocio consiste en la venta de productos coreanos para el cuidado de la piel del rostro, utilizando como canal de venta una página web especializada. En ella se encuentra información, experiencias, tendencias, mitos y realidades sobre los productos, insumos y métodos de uso del Skincare en los distintos tipos de pieles. La página está hecha con la finalidad de brindar una experiencia digital al cliente de punta a punta, desde la búsqueda hasta la recepción y post venta del producto. La página está ambientada con colores que simbolizan lo natural, sofisticado y moderno. Además, contiene los productos de mayor uso en la actualidad y cuya tendencia es la última del K - Beauty.

La página web ofrece productos para los clientes inmersos en la tendencia del Skincare facial. Para la primera etapa de implementación del negocio, se va a priorizar la importación de seis productos (hidratantes, limpiadores, exfoliantes, mascarillas, serum y toners) que fueron reconocidos como las más usados por el mercado objetivo, dato obtenido como

resultado de las encuestas realizadas para el plan de negocios y descritas en el Capítulo IV. Inicialmente se importan solo dos marcas coreanas, las cuales tienen que cumplir con los atributos destacados y valorados por los clientes encuestados. En una tercera etapa del negocio, se fortalece la relación con las empresas proveedoras vigentes y se evalúa incluir una marca más en la oferta, cuyo objetivo es ampliar la cartera de productos y marcas presentes en la página web. Del mismo modo, se evalúa ampliar la cartera de productos para complementar el ciclo de cuidado facial y a su vez confirmar la misión de expertos en el cuidado de la piel de mujeres.

El alcance del negocio comienza desde el registro de los clientes en la web, la selección de los productos, el ingreso de nuevos pedidos, venta y entrega de los productos comprados, actualización del stock y valorización del producto de parte del cliente. El almacén y centro de distribución estarán ubicados en el distrito de Jesús María, desde este lugar saldrán todos los productos a entregar.

La venta y confirmación de compra se realiza durante las 24 horas del día a través de la página web, la entrega de los productos se desarrolla en el horario de lunes a viernes de 09:00 a 18:00 y los sábados de 09:00 a 14:00 en todos los distritos de Lima Metropolitana y Callao. Asimismo, se crea una página dentro de las redes sociales Facebook e Instagram, como medio para promocionar los productos y dar recomendaciones de uso.

5.6. Fuentes generadoras de ventaja competitiva

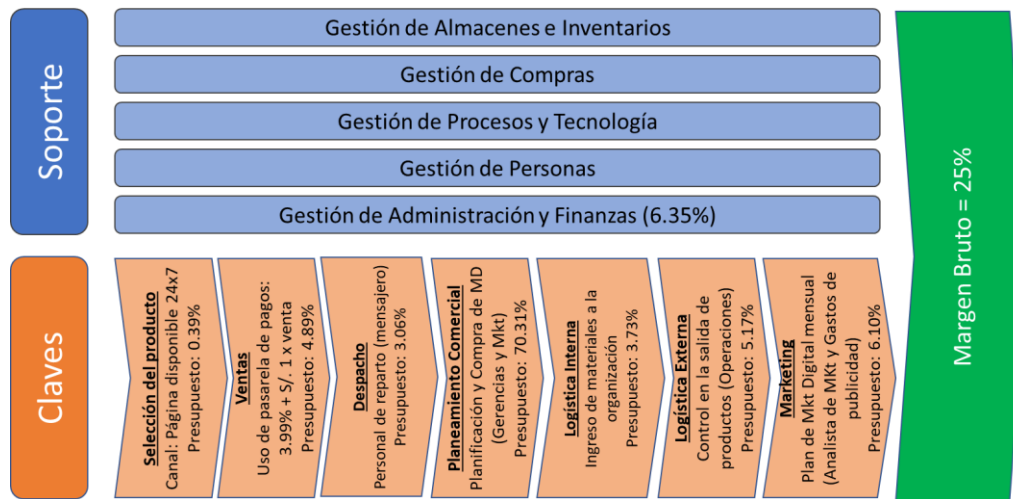
5.6.1 Propuesta de valor (resumido)

La propuesta de valor del plan de negocio presentado es el satisfacer al público femenino que busca proteger su rostro, ofreciendo marcas coreanas reconocidas, certificadas en el cuidado de la piel y elaboradas con insumos naturales a través de un canal de venta digital, innovador y disponible las 24 horas del día.

5.6.2 Cadena de valor

En la Figura 5.2 se muestra la gráfica de la cadena de valor del negocio en el cual se mencionan tanto los procesos claves y de soporte que interactúan en ambas etapas del negocio.

Figura N° 5.2 Cadena de valor de Altea Korean Skincare



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Figura 5.2, se detalla los procesos claves. Estos son:

- Selección del producto:** Para ambas etapas del negocio, este proceso incluye la búsqueda del producto e información relacionada a él dentro del catalogo de productos antes de su selección. En esta etapa el cliente investiga sobre el producto e incluso puede tenerlo en el carrito de compras el tiempo que demore su investigación. Para tener disponible la página 24x7 con todas sus funcionalidades y atributos se paga un mantenimiento vía WIX por S/. 90.00 y de internet por S/. 100.00 al mes.
- Ventas:** En esta etapa del negocio, los clientes compran los productos Skincare vía la página web. En ella el cliente selecciona sus productos, colocándolos en el carrito de compras, recorre la pasarela de pagos que la pagina ofrece, ejecuta la compra vía el servicio de Mercado Pago, receptiona un mensaje confirmando la compra y visualiza que su pedido está en camino a través del estado ‘Producto Enviado’. El servicio de mercado pago cobra el 3.99% por cada venta y S/. 1.00 por el servicio de inmediatez en la liberación del dinero. Durante la ejecución de este proceso se mantiene informado al cliente acerca del estado o estación que se encuentra su pedido. Para elegir al proveedor de transacciones web se consideran

los siguientes factores: precio por operación, seguridad, tiempo de liberación de la plata e interacción con todos los bancos.

- **Despacho:** En la etapa 1, el analista de marketing consolida los pedidos del día para ser entregados al día siguiente. Todas las entregas de pedidos deben ser despatchadas en un máximo de dos días. La entrega de los productos es en la dirección de destino indicada por el cliente y durante la entrega el despachador debe cumplir con todos los protocolos de salud. En esta etapa el mensajero al cierre del día elabora la ruta para el día siguiente. El mensajero tiene como actividad principal y responsabilidad ejecutar el proceso. En la etapa 2, se contrata a uno o dos mensajeros adicionales para cubrir todas las entregas del día. En la etapa 3, se plantea tercerizar el proceso de despacho para reducir costos y tener mayor cobertura a nivel de Lima Metropolitana.
- **Planeamiento comercial:** En ambas etapas, la dirección de Altea Korean Skincare se reúne para planificar la siguiente combinación de productos a importar. Se utiliza la data histórica, las tendencias y el comportamiento anual para ser lo más preciso posible en la compra. En este proceso la dirección se reúne con el gerente general y el analista de marketing una semana antes para conocer la situación actual de la empresa. Los inversionistas con ayuda del estado de resultados, balance y flujo de caja definen el presupuesto para realizar la importación.
- **Logística interna:** Es el proceso de recepción y almacenamiento de los productos Skincare coreanos que se van a comercializar. En el flujo de ingreso se le asigna un Stock Keeping Unit, o SKU, a cada unidad para poder identificarlo dentro de los inventarios del negocio. Además, se valida que cada unidad de producto importado se encuentre en perfectas condiciones y pega el sticker con las instrucciones e insumos traducidos al español. Este proceso lo realiza el gerente general con ayuda del analista de marketing, una vez recibidos y nacionalizados los productos, suele demorar una semana.
- **Logística externa:** En esta etapa del proceso se reciben los pedidos diariamente y se confirma el pago, se empaqueta el producto antes de ser enviado con el sobre

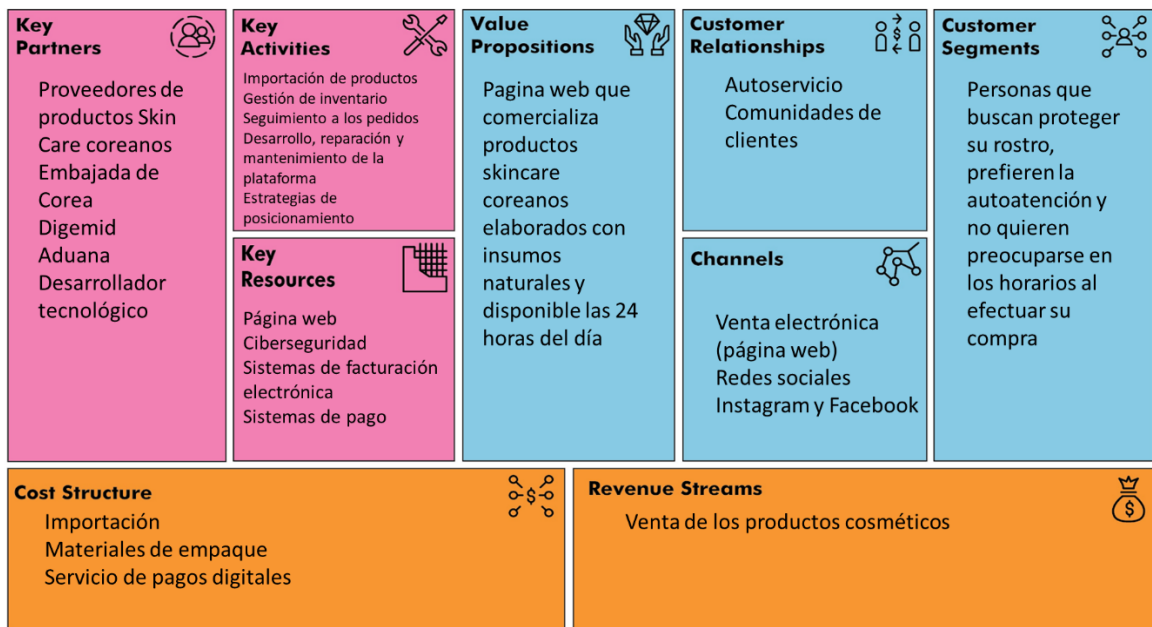
de la marca 'Altea Korean Skincare', se actualiza el estado en la página web con enviado. Finalmente, se confirma que haya sido reducido del inventario. Esta tarea es de responsabilidad del gerente general, quien debe controlar el stock y todo lo que sale del almacén.

- **Marketing:** En la primera etapa del negocio, el proceso se enfoca en elaborar acciones que permitan posicionar la marca e ir creando una demanda hacia los productos Skincare coreanos. En esta etapa se contrata un analista de marketing que tenga conocimiento en marketing digital, publicidad y marketing de contenido considerando que el flujo de venta atención es bajo por lo que recién comienza. Además, se encargará de explotar las redes sociales Facebook e Instagram con información de la marca, promociones, publicidades y testimonios reales de clientes que han probado los productos que se comercialicen, para lograrlo se asignará un presupuesto de S/. 2,042.00 por mes. Además, en esta primera etapa, el analista de marketing se encarga de responder todas las consultas o comentarios que lleguen de los clientes. En la segunda etapa del negocio el equipo de marketing crece y se contrata a un ejecutivo de atención de cliente y un técnico de marketing, quienes apoyan en las actividades descritas en la primera etapa y, además, ayudan en resaltar los beneficios y usos para conseguir una mayor penetración del mercado.
- **Servicio al cliente:** En la etapa 2, se incluye este proceso en el cual los analistas de marketing atienden los reclamos, quejas, sugerencias y recomendaciones del cliente bajo el seguimiento y control del ejecutivo de atención al cliente. Para este plan de negocio los medios de comunicación definidos para mantener contacto con el cliente son las redes sociales y la página web. En todos los canales se han determinados horarios de atención. El objetivo es que el cliente se sienta satisfecho por el servicio ofrecido frente a una necesidad o preocupación. Además, que pueda comunicarse libremente y ser escuchado por otros a través de sus comentarios y sugerencias, los cuales contribuyen con la mejora del negocio.

5.6.3 Método Canvas

La Figura 5.3 muestra de manera gráfica ¿Qué?, ¿Para quién?, ¿Cómo? y ¿Cuánto? valor se les entregará a los clientes a través del modelo de negocio propuesto (HubSpot, 2020). Además, se muestra que se tiene que cumplir o considerar para ser atractivos en el segmento de clientes objetivo, de qué manera se hace factible y viable y que tanto se adapta a los cambios en el mercado.

Figura N° 5. 3 Modelo Canvas de Altea Korean Skincare



Fuente: Investigación propia
 Elaboración: Autores de esta tesis

5.6.4. Propuesta de valor

Se han definido tres tipos de buyer persona en base a lo recogido en el estudio de mercado y de los cuales solo dos están cubiertos por la propuesta de valor.

- **Mariel:** Es una ejecutiva soltera de 35 años que reside en Miraflores, en sus tiempos libres realiza ejercicio y trabaja en una importante empresa desde hace más de cinco años en el área de comercio exterior. Gana S/. 7,000.00 mensualmente. Frecuentemente viaja al extranjero por trabajo y gusta de visitar las tiendas de duty free en los aeropuertos para comprar sus productos Skincare a un mejor precio. Los productos Skincare facial que utiliza son de marcas

prestigiosas y en su mayoría de veces suelen ser de origen europeo o de Estados Unidos. A continuación se describe el journey de Mariel.

Figura N° 5. 4 Journey de Mariel la ejecutiva

Decide	Viaja	Experimenta	Regresa
<ul style="list-style-type: none"> • Averigua que marcas venden el duty free del aeropuerto • Investiga que productos y que marcas van mejor con su tipo de piel 	<ul style="list-style-type: none"> • Llega al aeropuerto y va a las tiendas duty free • Pregunta por los productos investigados y compra con seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abre el producto y lo utiliza con confianza debido al prestigio de la marca y segura de la calidad que tiene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gusta de los productos que utiliza. Sin embargo, quiere probar nuevas opciones con la misma calidad.

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

- **Roxana:** Es una mujer de 32 años, casada desde hace cuatro años y que tiene una pequeña hija de tres años. En sus tiempos libres suele salir a pasear con su familia y gusta de ver series. Reside en un departamento de Santiago de Surco, en casa padre y madre trabajan, es chef en un importante restaurante de San Isidro y gana S/. 5,000.00 mensualmente. Trabaja todo el tiempo en la cocina y producto del movimiento y del calor de las hornillas suele sudar bastante, ampliándose sus poros del rostro. Investiga bastante debido a que se preocupa por su piel y prefiere utilizar mascarillas 100% de insumos naturales. Prefiere comprar los productos que utiliza vía ecommerce. Los productos Skincare facial que utiliza son de insumos naturales y de calidad confirmada por certificaciones. A continuación se describe el journey de Roxana.

Figura N° 5. 5 Journey de Roxana la emprendedora

Decide	Viaja	Experimenta	Regresa
<ul style="list-style-type: none"> • Investiga en internet Skincare natural y encuentra que los productos coreanos cumplen con ese requisito. • Busca si en Lima hay empresas que venden productos coreanos vía online. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra una empresa que vende los productos que necesita. Sin embargo, no tiene stock y tiene que esperar un mes para obtenerlos. • Realiza su compra y es incluida en la lista de espera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasado un mes, recibe su producto. • Utiliza y soluciona sus problemas en la piel del rostro. • Quiere comprar productos adicionales que cumplan con la rutina de Skincare. Pero no hay variedad y el tiempo de espera es largo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le gusta probar y comparar opciones de Skincare coreanos natural. Sin embargo, no hay muchas empresas que los venden y la variedad es limitada. • Desea que existan mas empresas que vendan productos online para no esperar.

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

- Sofia: Es una mujer soltera de 28 años que reside en Los Olivos. En sus tiempos libres suele salir con amigos y antes del COVID gustaba de salir a bares o ir al cine. Trabaja como asistente administrativa en una pequeña empresa en Jesus María y gana S/. 2,500.00 mensualmente. Trabaja en la recepción y diariamente tiene que atender de siete a diez personas. Considera que es importante verse bien frente a los clientes y todos los que lleguen a la recepción, es por ello que prioriza el maquillaje por el encima del Skincare. Los productos que busca son económicos o están con promociones frecuentes. A continuación se describe el journey de Sofia.

Figura N° 5. 6 Journey de Sofia la conservadora

Decide	Viaja	Experimenta	Regresa
<ul style="list-style-type: none"> • El cuidado de la piel no es una prioridad. Busca productos de colores vibrantes para resaltar sus ojos y labios en el trabajo. • Busca productos que duren por mucho tiempo. • Busca ofertas en los centros comerciales. Siempre prefiere productos con precios más bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Va al centro comercial más cercano y busca maquillaje. • En las tiendas le recomiendan Skincare. Pero ella prioriza el maquillaje. • Busca la sección de ofertas y promociones de labiales y selecciona los colores mas resaltantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza los productos de maquillaje. El labial le seca los labios al aplicarlo, sintiendo un dolor sutil. Puede tolerarlo y prioriza la apariencia en su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tuvo una buena experiencia con los labiales que compró. Les seco los labios y le generó dolor. • Estaría dispuesta a comprarlo una segunda vez debido a que se le ve bien con ellos.

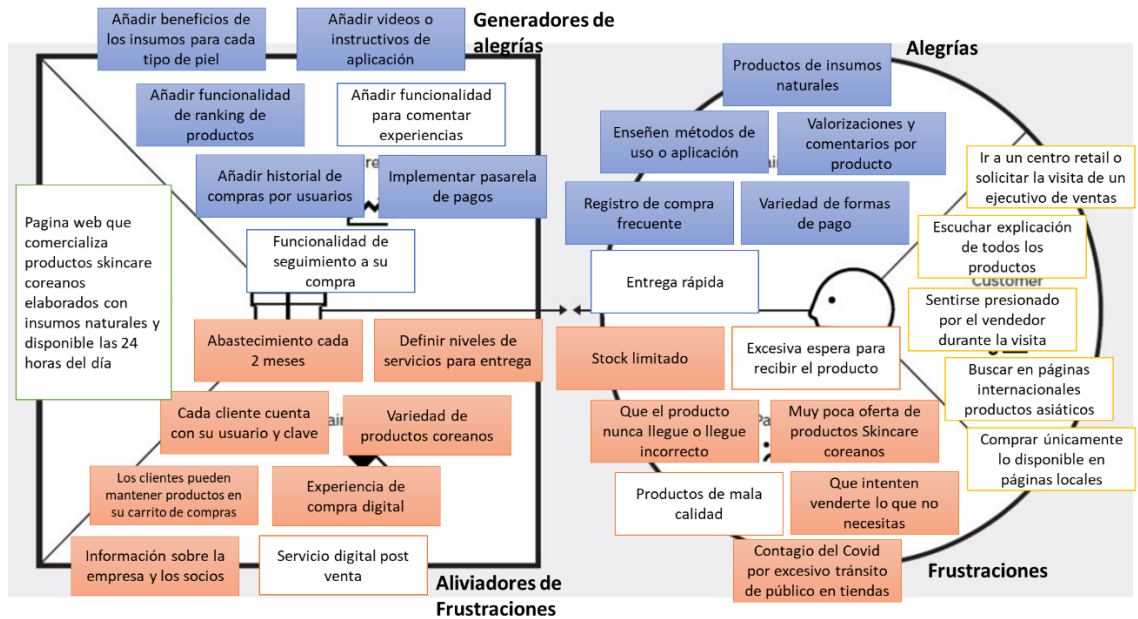
Fuente: Investigación propia
 Elaboración: Autores de esta tesis

Los dos buyer persona seleccionados para la propuesta de valor son Mariel la ejecutiva y Roxana la emprendedora.

A continuación se presenta la gráfica de la propuesta de valor para Altea Korean Skincare, que incluye todas las necesidades recogidas de las entrevistas y las acciones planteadas durante las sesiones de brainstorming para los dos buyer persona elegidos.

La gráfica permite identificar aquellas acciones o estrategias que se debe priorizar y ejecutar en el negocio Altea Korean Skincare para mantener los beneficios o los resultados que el segmento objetivo busca obtener, conocidos en la propuesta de valor del canvas como alegrías. De la misma manera, definir acciones para eliminar las actuales frustraciones del cliente obtenidas de malos resultados con productos similares o de procesos de compra con varios obstáculos. En ambos casos se busca generar el valor que queremos entregarle al cliente, logrando que este sea reconocido como una ventaja en lugar de lo que hoy reciben de la competencia (Ilab, 2020). A continuación, se presenta el gráfico de la propuesta de valor.

Figura N° 5.7 Propuesta de valor Altea Korean Skincare



Fuente: Investigación propia
 Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 5.7 muestra al lado derecho la información recogida durante la investigación y presentada en el Capítulo IV. Esta sección trae las actividades o tareas que hoy realiza el cliente para satisfacer su necesidad de compra de productos Skincare. Además, incluye las alegrías que los clientes del segmento elegido desean tener al comprar y consumir estos productos. En la parte inferior del círculo, se encuentran las frustraciones que el cliente espera evitar cuando compra un producto Skincare. Al lado izquierdo de la figura se encuentra el diseño, que incluye las acciones para asegurar las alegrías de los clientes y las acciones que eliminan las frustraciones al comprar productos Skincare. Al extremo izquierdo de la caja se encuentra la descripción de los productos o servicios ofrecidos por este plan de negocio. Las cajas que se encuentran resaltadas de color azul y melón son aquellas que se priorizaron.

Para la Figura 5.7, se consideró elaborar la propuesta de valor del negocio, tomando como referencia y principal fuente lo recogido en la investigación de mercado. En las entrevistas, focus groups y encuestas se recogió la experiencia de los clientes en los canales, marcas y productos que actualmente utilizan o consumen. Cabe mencionar que es

información recogida sin la representación de ninguna empresa por detrás y solo con el objetivo de entender las necesidades del segmento objetivo.

Además, en el Capítulo II se identificó a qué lugares acuden los clientes para comprar productos Skincare y que valoran de ellos. En las tiendas físicas existen módulos de venta acompañados de un representante de la marca, quien se encarga de asesorar y ayudar a los clientes en la búsqueda del producto adecuado para su piel, sin embargo, los clientes indicaron que en su recomendación prevalece la venta por su comisión en lugar de la real necesidad del cliente. El canal número dos del mercado es el de la venta directa o tradicional, que cuenta con una fuerza de venta numerosa, tiene como principales fortalezas la venta personalizada y el crédito de palabra. Sin embargo, el cliente siente que el discurso ofrecido por los ejecutivos no es sincero y carece de conocimiento técnico.

Conocer cómo funcionan los canales y complementarlo con lo recogido de la investigación de mercado facilita la identificación de alegrías y frustraciones de los clientes al comprar los productos Skincare.

La propuesta de valor para Altea Korean Skincare es una página web que comercializa productos Skincare facial coreano elaborados con insumos naturales y disponible las 24 horas del día. Las acciones para mantener a los clientes satisfechos son, incluir información de los insumos y métodos de uso, variedad de formas de pago y valorizaciones o comentarios por productos. Las acciones para aliviar las frustraciones son, variedad de productos, administración de cuentas de usuarios y carritos de compra.

En este capítulo se define el modelo del negocio y las estrategias que se utilizan en cada etapa. Los autores de la tesis resuelven que Altea Korean Skincare debe diseñar el canal de venta incluyendo las funcionalidades que satisfagan las necesidades de la propuesta de valor. Luego, para lograr el posicionamiento se precisa utilizar la estrategia competitiva de enfoque; y para el crecimiento del negocio, el de penetración del mercado, cuyo objetivo es captar nuevos clientes a través de estrategias de reconocimiento de beneficios y la experiencia de compra.

CAPÍTULO VI. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO

6.1. Plan de marketing

Se utiliza el método de las 7Ps (producto, precio, plaza, promoción, personas, presencia física y procesos); pero en el análisis del plan de marketing para el plan de negocios para comercializar productos de Skincare coreanos en la ciudad de Lima solo se utilizan 4Ps (producto, precio, plaza y promoción).

6.1.1 Objetivos

1. Cuantitativos

- Alcanzar un flujo de caja positivo de S/. 70,000 dentro de los tres primeros años.
- Mantener un crecimiento anual promedio de 35%.
- Comercializar dos líneas de productos dentro de los cinco primeros años.

2. Cualitativos

- Llegar a posicionar el nombre de la marca Altea Korean Skincare para que sea reconocida como uno de los sitios más buscados para comprar productos coreanos Skincare en Lima.
- Generar y cambiar la imagen de cosmética Skincare coreano para que pueda estar orientada a un público más alto socioeconómico.
- Fidelizar clientes a través de la implementación de los Momentos de la Verdad y marketing relacional.

6.1.2 Estrategias de segmentación

Los resultados del Capítulo III indican que la segmentación del público objetivo se puede hacer de acuerdo con el sexo, edad, nivel socioeconómico y ubicación.

- **Sexo** : aunque el mercado de cosméticos Skincare masculino está creciendo internacionalmente, como se indica en el análisis de Pestel económico y social, las mujeres siguen siendo las dominantes en el mercado de productos para el cuidado de la piel. Por lo tanto, el público objetivo se enfoca en las mujeres.
- **Edad** : En el Capítulo III se muestra que la población económicamente creciente

se concentra en el rango de edad de entre 25 y 55 años, por lo que se decidió que el segmento de edad se debe de concentrar en este rango.

- **Nivel socioeconómico y ubicación:** En el Capítulo III se muestra que los niveles socioeconómicos A, B y C+ consisten en el 39.7% de la población de Lima Metropolitana, justamente la región en donde se concentra el plan de negocios. Además, sus altos ingresos indican que tienen mayor poder consumidor.

En resumen, el perfil del consumidor potencial se ubica principalmente en mujeres que habitan en centros urbanos, principalmente Lima metropolitana, entre 25 y 55 años, dentro del nivel socioeconómico A, B y C+.

6.1.3 Estrategias de posicionamiento

Se trabajará para posicionar el nombre de la marca Altea Korean Skincare como uno de los más buscados para comprar cosmética Skincare coreana en Lima.

Creación de la Marca. Parte de las actividades realizadas dentro de los focus groups fue elegir el nombre y logotipo que representaba mejor la propuesta de negocio. La figura abajo muestra el nombre y logotipo seleccionado por los participantes y que en adelante será la marca representativa de la empresa. El nombre elegido, Altea Korean Skincare, hace alusión a la flor nacional de Corea que florece entre primavera y otoño. Esta propuesta transmitió a las participantes una cercanía con los productos asiáticos que se ofrecen y el color rosa relacionado a entrega y generosidad, también transmite suavidad y amabilidad, atributos que deben estar presentes en todos los productos.

Figura N°6. 1 Imagen del logo de Altea Korean Skincare



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

Search Engine Marketing. Search Engine Marketing, o SEM, es el proceso de incrementar tráfico de una cierta página web a través de plataformas de anuncios digitales como Google Ads (Digital Agency Network, 2021). El plan de negocio se enfoca en SEM de Google Adwords y Youtube Ads. A través de la inversión en SEM, los anuncios de Altea Korean Skincare aparecen como los anuncios de Google en cualquier página de web que los clientes potenciales estén visualizando o como videos de cinco segundos antes de un video de Youtube. Esta estrategia ayudará difundir el nombre de la marca.

En adición al SEM, se implementará el Search Engine Optimization, o SEO, el proceso de mejorar los rankings de la página web de Altea Korean Skincare en sitios como Google (Digital Agency Network, 2021). Cuando los clientes potenciales busquen palabras claves relevantes con la marca, como ‘Skincare’, ‘cosmética coreana’ y ‘cosmotecnología’, el SEO sugiere la página web de Altea Korean Skincare como uno de los más buscados en Google.

Es importante analizar los términos y keywords que se van a agregar en los Search Engines en Google para el uso del SEO. De las terminologías importantes que se consideran son :

- Skincare : El concepto del cuidado de la piel. En la mayoría de los casos, se refiere a productos para el rostro. Para el cuidado facial se siguen nueve pasos y existe una variedad para cada paso de Skincare (Cosmetic Insight, 2016). Los fines más representativos del Skincare son quitar las impurezas de la piel, hidratar y reparar los daños producidos por el acné en el rostro. Es una palabra que vincula la idea principal de la propuesta de negocio y de la marca con los consumidores potenciales.
- Cosmética coreana : El concepto de cosmética coreana abarca no solo maquillaje de colores, sino también del Skincare, o el cuidado de la piel. Skincare es la base para un buen maquillaje, por lo tanto se puede decir que los consumidores interesados en cosmética coreana estarán también interesados en productos Skincare para un buen maquillaje.
- Innovación cosmética : El término se refiere a la tecnología que se utiliza en la fabricación de cosméticos incluyendo Skincare. Por ejemplo, abarca los temas del

uso popular de las células madre en los productos. Siendo Corea del Sur uno de los países con los niveles más altos de innovación. La palabra innovación vincula la propuesta de negocio con los consumidores interesados por productos Skincare de alta tecnología (Cosmetic Insight, 2018).

- Skincare natural (saludable) : Como se explica en los capítulos anteriores, los insumos naturales en el Skincare coreano son una de las características que lo distingue de los otros. Se refieren a productos del cuidado de la piel hechos con ingredientes provenientes de la naturaleza, como frutas y elementos similares al de las células humanas no dañinas. Vinculando este término a través del SEO ayuda introducir la marca a consumidores que buscan productos Skincare con insumos naturales.

El SEM definitivamente ayudará incrementar la afluencia de clientes interesados en Skincare coreano, ya que son usuarios filtrados con las palabras claves que vincula con el negocio.

Creando la imagen de Altea Korean Skincare. Los resultados obtenidos del Capítulo IV muestran que los clientes potenciales esperan productos sofisticados, imagen de alta gama y la identidad coreana natural en los productos de la marca.

Productos sofisticados. Es importante destacar que los productos que se venden en Altea Korean Skincare son de alta calidad y hechos con tecnología innovadora nueva en el Perú. Este punto es la clave para llegar al público objetivo, y es el factor diferenciador contra la competencia. Se crea un blog de Altea Korean Skincare que se dedica a explicar más en detalle los productos que se venden, y la tecnología detrás de ellos. Esta información también se va a colgar en las redes sociales, Instagram y Facebook, para difundir más hacia el público. Además, se contrata un analista de marketing que se dedica a crear los contenidos para el blog y posts en Instagram y Facebook diariamente.

Imagen de alta gama. El nivel de precios es uno de los indicadores que demuestra el nivel del producto. Los productos de Altea Korean Skincare tienen un precio promedio de S/. 154.17, el más caro siendo el set de diez mascarillas de S/. 200.00 y el más barato tónicos y limpiadores de S/. 135.00. Los precios se establecieron de acuerdo con el precio de venta en Corea y vienen respaldados con la calidad de los productos. Por lo tanto, para justificar

el nivel de precio a los consumidores se tiene que comunicar el alto nivel de los productos a través de la imagen de la marca. Para este propósito, se va a contratar un agente de marketing para crear un ‘manual de marca’. El manual de marca es un documento que sirve como una guía para que la empresa sepa cómo implementar la marca en cualquier ambiente profesional. En el manual se incluye la ubicación del logotipo, tipografías adecuadas, combinaciones de logos y estilos en grafismos e iconográficos (Brandeamer, 2017). Este manual ayuda a comunicar una imagen unificada hacia los consumidores, transmitiendo la profesionalidad de la empresa. Además, se considera implementar un espacio y equipo de fotografía profesional, con kits de luces y cámaras profesionales y contratar a modelos para tomar fotos con productos. Esta inversión en fotografía de los productos aporta en crear una imagen de alto nivel y se espera que el público objetivo se atraiga a los efectos visuales de Altea Korean Skincare.

Mantener vigente la imagen coreana y al mismo tiempo complementar la imagen de productos coreanos como productos de alta calidad (coreana). Para mantener la identidad de la marca, se debe subrayar la procedencia de la marca como productos de cosméticos Skincare coreano. La imagen internacional que provee lo ‘coreano’, presentado en el Capítulo II, es una de alta calidad y productos creativos con ingredientes naturales. La connotación internacional que tiene el Skincare coreano estimula una sensación positiva al consumidor, por lo tanto, es importante mantener la imagen y la identidad de la marca.

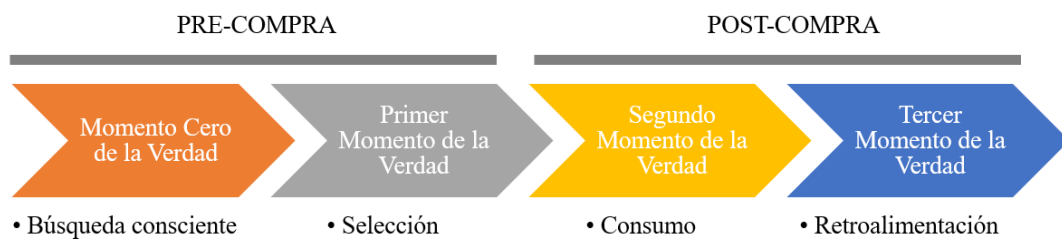
Sin embargo, los resultados de las encuestas en el Capítulo IV demuestran que dentro del Perú la imagen de cosmética coreana se vincula bastante con la imagen de ‘Made in China’, la cual comunica una sensación negativa. Por lo tanto, para derrotar esta imagen errónea, se tiene que ir junto con la promoción de los productos de la marca, la recuperación de la marca coreana en general. Las líneas de productos que se venderán en Altea Korean Skincare, Jejuon y Neogen, son marcas coreanas que destacan una imagen natural hacia los clientes. En especial la marca Jejuon resalta la procedencia de los productos en las frutas cítricas de la isla de Jeju, una isla que se denominó como una de las siete maravillas del mundo en 2002 (New Seven Wonders) por su hermosa naturaleza. La segunda marca Neogen, también es una marca que destaca los ingredientes que tienen componentes

similares a la piel humana, destacar estas características en los blogs y redes sociales ayudarán a reforzar la identidad coreana natural de Altea Korean Skincare.

6.1.4 Estrategias de fidelización

La estrategia de fidelización de la empresa se va a concentrar en el uso de los Momentos de la Verdad y marketing relacional. Estas tácticas indican la dirección de la empresa desde el principio y serán el guía principal para el plan de negocio.

Figura N°6. 2 Momentos de la Verdad



Fuente: Universidad ESAN
Elaboración: Autores de esta tesis

Momentos de la Verdad. La Figura 6.2 muestra los cuatro pasos de los Momentos de la Verdad. Estos momentos representan las cuatro decisiones más importantes en donde los consumidores hacen sus decisiones. Por cada momento, se van a utilizar herramientas de fidelización para gradualmente hacer que el cliente se haga cómodo con la marca y los productos (Draper, 2017).

En el Momento Cero, o el momento preventa en donde el consumidor hace investigación sobre el producto, la página de web debe de proveerle con la información del producto. Por producto, debe de haber una explicación detallada del producto, con los ingredientes y recomendaciones de uso. Adicionalmente, detalles de recomendaciones de qué tipo de Skincare sería adecuado para tipos de piel también podrá ser incluida. Esta información va a ser uno de los posts claves para promocionar en las redes sociales. Además, se implementará el marketing con expertos, o embajadores que promocionen la imagen de la marca deseada. Esto significa que se harán alianzas con dermatólogos con alto nivel de seguidores a través del envío de muestras gratuitas. Estos embajadores de la marca explican en sus palabras los beneficios de los productos y buscan que los

consumidores que confían en ellos se inclinan a comprar los productos. Cada mes se envían a máximo dos dermatólogos o influencers muestras gratuitas, cada uno un set de una línea de los productos, o seis productos en total.

En el Primero Momento, o el momento preventa en donde el consumidor empieza a hacer la selección de los productos, se tiene que proveer al cliente con toda la información posible que le ayuda en el proceso de la compra. La comparación de precios, ofertas y opciones, junto con los varios métodos de pago son los puntos claves en este paso. A partir de la segunda etapa del plan de negocio, o desde el año 3, el 1.3% de las ventas mensuales se designan como presupuesto para ofertas y serán publicados por todos los medios posibles de publicidad. Además, para la variedad de pagos, Altea Skincare implementa un sistema de pago por transferencias y todo tipo de tarjetas de crédito contratando los servicios de Mercado Pago. La variedad en el proceso de la compra definitivamente será un factor positivo para la empresa.

En el Segundo Momento, o el momento postventa en donde el consumidor acaba de terminar el consumo, es donde el cliente determina la percepción de la marca y decide si estaría dispuesto a compras futuras (Monash, 2021). Por lo tanto, se puede decir que este momento es en donde el cliente se fideliza a la marca, si el servicio que el cliente experimenta es positivo, hay una probabilidad alta de que haga una segunda compra. Para ayudar a los clientes a seguir el estado de compra de sus productos, se implementa dentro de la página web una sección donde se pueda traquear el estado de la entrega de producto. También la página web de Altea Korean Skincare tiene la función de membresías, en donde los clientes pueden ver la historia de compras anteriores. Los miembros suscritos en la página también podrán recibir notificaciones de nuevos productos y posts del blog de la empresa. Estos detalles ayudan a que el cliente se acuerde de la marca y fidelizarse.

En el último Tercer Momento, o el momento postventa en donde el consumidor da retroalimentación sobre la experiencia del customer journey (Liferay, 2017), es en donde los clientes evalúan la experiencia de compra. Dentro del blog de Altea Korean Skincare, se podrá crear un foro de comentarios en donde los usuarios comparten sus experiencias de compra de los productos y sus opiniones sobre Skincare coreano. También se suben testimonios reales de clientes para que el público objetivo pueda guiarse.

Marketing Relacional. Marketing relacional es una estrategia de marketing que concentra en las necesidades y satisfacción del cliente antes que cualquier otro factor. Las necesidades del cliente son las demandas, y los productos que quieren que se venda en la plataforma digital del plan de negocios. Marketing relacional enfatiza que la satisfacción del cliente es el factor más importante en una empresa, y que la satisfacción afecta directamente la rentabilidad de la empresa en general. Para lograr este método, se debe de crear una relación íntima y fuerte con el cliente a través de tácticas de fidelización al cliente. Esto significa que todas las metas vinculadas tienen que estar relacionados con la satisfacción del cliente, y lograr que en el largo plazo las ventas vendrían con el alto nivel de satisfacción al cliente.

Para mejorar la satisfacción del cliente, el plazo de respuesta hacia las consultas de los clientes es uno de los factores más importantes. La empresa establece un plazo promedio de tres horas dentro de la jornada para responder a los clientes. Altea Korean Skincare tiene varios canales de comunicación con los clientes, incluyendo la página web, las redes sociales, Whatsapp y correos. En la primera etapa, los años 1 y 2, el nivel de demanda se puede cubrir con un analista de marketing que atiende a las consultas. A partir del año 3 hasta el año 5, la etapa 2, se contrata un ejecutivo de atención al cliente que se enfoca solo en la correspondencia con los clientes. Las respuestas rápidas son claves para no perder la atención de los usuarios, y definitivamente crea una intimidad entre los dos.

Otro método de marketing relacional es el uso del tono de las redes sociales. Altea Korean Skincare tiene que encargar al analista de marketing crear una identidad en las redes sociales, con una personalidad y característica amigable y simpática que pueda atraer a los consumidores. Los consumidores al ver las redes sociales sienten interés no solo por el contenido de los posts, sino también el color único que expresa la marca. Los clientes comienzan a seguir la marca no solo por sus productos, sino también por la identidad de la marca y se sienten más íntimos con la empresa.

Establecer estrategias de marketing de acuerdo con estas características del consumidor actual, mezclándolos con los resultados obtenidos del público objetivo en el Capítulo IV, es la manera más directa de llegar a saber las necesidades del cliente, y, en fin, fidelizar a los clientes.

6.1.5 Estrategias de productos

A través de las encuestas, se obtuvieron los datos de los productos más demandados por el público objetivo en cuanto quieran comprar Skincare coreano por online. De acuerdo con el Capítulo IV, los tres productos más demandados son el bloqueador solar, crema hidratante facial y crema antiarrugas. El bloqueador solar, aunque es un producto altamente demandado, no se incluye en el plan de negocio, debido a que las líneas de productos Skincare en Corea no se enfocan en los bloqueadores solares. Por lo tanto, en el corto plazo, se va a enfocar en la venta de productos hidratantes y los que mejora la calidad de piel.

Niveles de Producto. En esta parte se busca analizar los productos a vender en la plataforma digital en los tres niveles de productos.

- **Producto básico :** Los productos de Skincare coreano como productos básicos juegan el rol de proteger el rostro. Los limpiadores eliminan las impurezas de la piel y la alista para la hidratación y nutrición. El exfoliante elimina las capas viejas de la piel. Los serums y tónicos crean la capa inicial hidratante y nutritiva que se absorberá hasta la parte más profunda de la piel. Las mascarillas tienen la función de nutrir el rostro de acuerdo con sus diferentes elementos y las cremas hidratantes mantienen el rostro húmedo.
- **Producto real :** Los productos reales en los clientes representan el objetivo de compra, por lo tanto, el producto en sí debe de tener una calidad garantizada. Se tiene que buscar un proveedor y producto confiable, con ingredientes naturales. Los productos de Altea Korean Skincare, de las líneas Jejuon, con calidades naturales de la isla de Jeju hechos con frutos cítricos, y Neogen, con ingredientes químicos parecidos al de la piel son elementos que los clientes destacan como las claves para realizar la compra del producto. Dentro de la página web, blog y redes sociales se colgarán testimonios reales de usuarios que ayudarán en la decisión de compra de otros clientes potenciales.
- **Producto aumentado :** En adición al producto que se vende, irán en conjunto instrucciones y recomendaciones de uso con otros productos. La página web de Altea Korean Skincare provee información de los pasos de uso de la rutina del

Skincare coreano. También destaca las eficacias de los productos para que el público objetivo tenga toda la información necesaria para realizar la compra.

6.1.6. Estrategia de precios

Los precios de los productos para vender deben de estar de acuerdo con el nivel adecuado para el público objetivo y sobre ello elegir los productos de las marcas potenciales. Los resultados de las encuestas, focus groups y entrevistas en el Capítulo IV indican que los clientes potenciales están dispuestos a gastar entre S/. 100.00 y S/. 150.00 dependiendo del tipo de producto. Por lo tanto, se enfoca en buscar marcas coreanas de Skincare que se podrían vender entre estos precios. En fin, los precios reflejarán el costo CIF (Cost, Insurance and Freight).

El precio de los productos tiene que reflejar la posición de la marca y empresa. Siendo un negocio que pone en frente la imagen de productos para un nivel socioeconómico alto pero accesible para ser productos de uso diario, encontrar un precio que esté dentro del rango deseado del público objetivo, y que represente este nivel es importante. Un producto de Skincare con precios bajo el rango deseado puede traer un efecto negativo, ya que existe la posibilidad de que los consumidores potenciales en este nivel socioeconómico no consideren e identifiquen los productos para sus usos, y los asocia con otro grupo social, sean jóvenes con menos dinero u otros niveles socioeconómicos.

Precio inicial de la oferta. En esta parte se examina los precios sugeridos de venta en Corea de los productos de las marcas candidatas.

Tabla N°6. 1 Comparación de precios

Categoría de venta	Precio coreano (en soles)	Precio Altea (en soles)
Crema hidratante	84.60	177.00
Exfoliante	90.00	182.90
Limpiadores	61.50	159.30
Mascarillas(10pax)	93.00	236.00
Serum	90.00	177.00
Tónico	79.20	159.30
Promedio	83.10	181.92

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

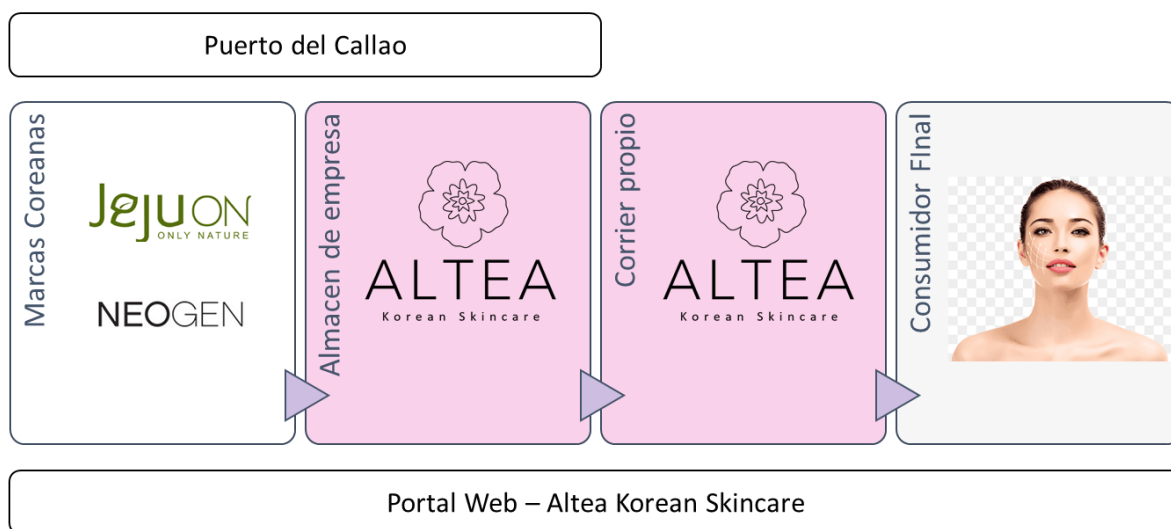
La tabla de arriba muestra los precios coreanos de venta de las dos marcas a promocionar y los de Altea Korean Skincare. Considerando que el proceso de importación tiene un costo elevado, Altea Korean Skincare vende los productos a un nivel más alto que los que se venden en Corea para cubrir los gastos de la empresa, pero solo hasta el rango que los consumidores puedan aceptar. Aunque los encuestados en el Capítulo IV respondieron que pagarían un promedio de S/. 100 a S/. 150.00 para productos Skincare coreanos, Mariel Pinillos de la Oficina Comercial de la Embajada de Corea explica que los resultados del precio sugerido de la encuesta reflejan la opinión de los consumidores que mayoritariamente no conocen los productos y servicios coreanos. Ella explica que después de que los consumidores potenciales estén informados de las eficacias de los Skincare coreanos, estarían dispuestos a pagar un aproximado de 50% más de lo previsto. Por lo tanto, el precio de los productos de venta de Altea Korean Skincare se definieron a un nivel más alto que los resultados de la encuesta, pero dentro del rango que los consumidores estarán dispuestos a pagar después de estar informados de los productos.

6.1.7 Estrategia de plaza (distribución)

De acuerdo con Liderazgo y Mercadeo, un canal de distribución, o plaza, está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial (2018).

Metas de distribución. Los resultados del Capítulo IV demuestran que los consumidores potenciales están dispuestos a esperar un máximo de dos días para la entrega de productos. Por lo tanto, una de las metas que se tiene que establecer es la entrega puntual. Otra meta que se tiene que considerar es minimizar los costos en los procesos de distribución. Para esto se tiene que analizar los procesos de distribución, y elegir las maneras más costo eficientes.

Figura N°6. 3 Procesos de plaza



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

Procesos de Plaza. La Figura de arriba muestra el proceso de distribución de los productos desde el despacho en Corea hasta el consumidor final en Lima. El tipo de canal a implementarse en el proceso es el de un canal indirecto de página web, en donde el consumidor final puede buscar información del producto hasta hacer el pago y coordinar la entrega de los productos.

La coordinación del envío de los productos desde Corea hasta Perú está bajo la responsabilidad de las empresas coreanas, que utilizan como medio de transporte un barco contenedor en lugar de la vía aérea, con el fin de reducir costos. En cuanto lleguen los productos a la aduana del Callao, son nacionalizados y distribuidos dentro de Lima.

Para la distribución de los productos al consumidor final, se emplea el uso de un mensajero contratado directamente por Altea Korean Skincare quien se va a encargar de la entrega de productos.

6.1.8. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción es una de las partes esenciales a considerar para el plan de negocio. Determina cómo se va a hacer conocido la marca y los métodos específicos de cómo se va a atraer los consumidores potenciales. Considerando la situación COVID, en

donde la gente se tiene que quedar en casa por la cuarentena, y la plataforma digital, la estrategia de promoción y publicidad se va a concentrar 100% por online.

Imagen de la marca. En las publicidades de las marcas y productos por vender, es importante comunicar al público objetivo la imagen que queremos que el consumidor tenga sobre el negocio. En los análisis anteriores, se llegó a la conclusión de que la marca debe de tener una imagen de alta gama, con ingredientes de procedencia natural y usado entre mujeres de un rango socioeconómico alto.

Janet Balis escribe en su artículo de Harvard Business Review (2020) que asociar la marca con lo ‘bueno’ es una estrategia necesaria en marketing en tiempos de COVID. La gente naturalmente busca lo positivo en tiempos adversos, y será una forma de promover la imagen que se espera de la marca. Para destacar este aspecto en Altea Korean Skincare, se van a enfatizar los aspectos de productos con ingredientes naturales de las marcas Jejuon y Neogen. En el largo plazo, se podría considerar asociar el negocio con una colaboración con otras empresas para ayudar combatir el virus, como donaciones y voluntariados para fomentar el aspecto de la responsabilidad social corporativa (CSR, Company Social Responsibility).

Altea Korean Skincare, al ser una empresa que vende cosmética Skincare coreana, automáticamente está vinculada con la imagen de Corea. Desafortunadamente, como se previó en los resultados anteriores, mucha gente todavía relaciona la imagen de Corea del Sur con la imagen de China, y con productos de bajos precios y baja calidad. En el plan de negocios, no solo se tendrá que promover la imagen de los productos en sí, sino también la imagen positiva de Corea del Sur en general. Se podría considerar aliarse con el sector cultural de la Embajada de Corea para llevar a cabo proyectos y eventos culturales coreanos que puedan promocionar este tipo de imagen participando en sus programas anuales de promoción de empresas coreanas de Skincare y siendo parte de su publicidad. De acuerdo con el gerente de la Oficina Comercial de la Embajada de Corea Minseong Kim, la embajada está activamente involucrada en actividades que promuevan la imagen positiva coreana; además tienen programas y eventos con el nombre ‘K-Brand Image’, o Korea Brand Image, conjunto con empresas y organizaciones peruanas para justamente atacar el tema de la errónea imagen coreana que se confunde con los de China u otros países asiáticos

(2021). En el proceso se tendrán que destacar las características del nivel de alta tecnología en el proceso de la manufacturación de los productos Skincare, y también el reconocimiento internacional de los cosméticos coreanos. La meta es diferenciar la marca coreana (K-Brand Image) con la marca china.

Estos esfuerzos conjuntos de establecer una imagen de la marca tienen que ir en conjunto con las publicaciones de blogs y de las redes sociales de la marca en los posts regulares. Otro método de difundir la imagen de Altea Korean Skincare es a través de la contratación de influencers, o personajes con presencia online. Ellos tendrán que destacar la imagen natural de la marca y la colaboración con la embajada para mostrar un sentido de confianza hacia los consumidores y diferenciarse con la competencia.

Publicidad Digital. De acuerdo con Eliud Barreto, gerente general de MeLuna, un negocio con una base fuerte online recomienda que Altea Korean Skincare, siendo una marca a base digital, tiene que hacer publicidad digital fuerte, estratégico y multidimensional para llegar al público objetivo.

Marketing con redes sociales (B2C). Para un marketing en las redes sociales, primero se tienen que crear las propias redes sociales de la marca. Tiene que estar presente en todas las redes importantes, incluyendo Facebook e Instagram. Las redes sociales sirven para promocionar los productos de la empresa y compartir información relevante a la empresa con los consumidores. También funciona como un foro de opiniones entre los consumidores a través de los comentarios. Los consumidores utilizan las redes sociales de Altea Korean Skincare para comunicarse con la empresa, hacer consultas y pedir nuevos productos. Como Balis escribe en su artículo de Harvard Business Review (2020), el marketing digital en el siglo XXI debe de ser ágil, y el uso de las redes sociales debe de ser estratégico para este fin. Los consumidores potenciales en la actualidad son usuarios ávidos de varias redes, y la publicidad a través de estas redes debe de ser implementada para atraer la atención.

Primero se tendrá que subir información útil y con estéticas en las redes sociales de la marca, para garantizar la calidad de información y dar confianza a los consumidores. Para éste se contratarán a diseñadores de posts para redes sociales y comprar equipos de fotografía profesional. También se planea la contratación de modelos que puedan

representar la marca en las redes. Con los contenidos creados, se hará publicidad SEM y SEO en Google en adición a publicidad en Facebook e Instagram para que la página web de Altea Korean Skincare pueda aparecer en las sugeridas del público objetivo.

Eliud Barreto de MeLuna también enfatiza la importancia del marketing con redes sociales a través del 'influencer marketing', o marketing a través de personajes populares para la promoción de los productos. De acuerdo con Danvy Park, una influencer coreana con presencia en Perú y expresentador de programas coreanas en Willax, el personaje popular con gran presencia en las redes, tiene que estar promocionando los productos de la marca y crear un ambiente con reconocimiento e imagen positivo hacia la marca. En la fase preoperativa, se contratarán a dos personajes o influencers para hacer conocida la marca en un principio. Como candidatos, se consideran a Dermaticablog con 50 mil y Anahí de Cardenas con 1.6 millones de seguidores, influencers ya conocidos por tener gran presencia dentro del público objetivo.

Como está inscrita en los resultados del artículo de Cheung, Pires y Rosenberger, la interacción entre consumidores a través de opiniones boca a boca y las tendencias son los elementos claves que influye directamente la imagen de la marca hacia el consumidor, y en el largo plazo enfuerza el reconocimiento de la marca. Por lo tanto, marketing a través de redes sociales va a tener un rol importante en el marketing de Altea Korean Skincare.

6.2. Plan de operaciones

Se plantea llevar el flujo de procesos en dos etapas: La primera etapa se trabajará teniendo en cuenta ciertas condiciones y recursos limitados como: ecommerce, un solo personal que gestione la publicidad y las comunicaciones por redes sociales, entrega propia e importaciones de determinadas líneas de productos. Para la segunda etapa, considerando que se cuenta con un conocimiento del mercado que ha permitido que la empresa logre cierta estabilidad en el mercado, se busca seguir creciendo en la participación del mercado y para ello se cuenta con un técnico de marketing que se encuentra dentro del equipo de marketing, además se cuenta con personal de atención al cliente y un apoyo administrativo. El proceso de comunicación será quien lidere el rol más importante en la cadena productiva.

6.2.1. Flujo de procesos

En la Figura 6.4 se muestra el mapa del flujo de procesos y los principales procesos que conforman la operación del negocio. Se inicia con la selección del producto y finaliza con el servicio postventa.

Figura N°6. 4 Flujo de procesos de la organización

Procesos Externos	Procesos Internos	
	Etapa 1	Etapa 2
	Selección de productos ↳ Selección de productos según estudio	Selección de productos ↳ Selección de productos según comportamiento de demanda
	Pedido y adquisición del producto ↳ 2 Proveedores coreanos	Pedido y adquisición del producto ↳ 2 Proveedores coreanos
	Gestión de almacenes e inventario ↳ Subcontración de almacen Rotación de Inventario	Gestión de almacenes e inventario ↳ Subcontración de almacen Rotación de Inventario
	Comunicación del portafolio de productos ↳ Publicación en RRSS	Comunicación del portafolio de productos ↳ Publicación en RRSS
Proceso de compras El cliente compra el producto en el ecommerce	Distribución y entrega del producto ↳ Canal de entrega Propio	Distribución y entrega del producto ↳ Canal de entrega propio
Servicio post venta Atención de reclamos y consultas	Atención al cliente	Atención al cliente

Fuente: Investigación propia
 Elaboración: Autores de esta tesis

6.2.2. Descripción de los procesos

Se describe cada proceso dentro del plan de operaciones. Se debe tomar en consideración que la descripción de cada proceso puede variar dependiendo de la etapa en la que se encuentra el negocio.

Selección de Productos. En la primera etapa, es el gerente general quien se encarga de seleccionar los productos, así como las categorías que los diferentes proveedores puedan ofrecer. Para este proceso se debe analizar las variables y resultados del estudio de mercado mencionada en el Capítulo IV; las categorías seleccionadas son: cremas hidratantes, mascarillas, serum, toner, limpiadores y exfoliantes, así mismo se busca realizar seguimiento al comportamiento de la demanda; reconocer productos con mayor rotación, tendencias del público objetivo, preferencias, etc. Todas las variables serán consideradas por el gerente general para establecer una selección de productos cada dos meses conforme la rotación esperada.

Pedido y adquisición del producto. Una vez definido los productos, se debe estimar la cantidad de unidades a importar tomando en consideración las siguientes variables:

- **Estacionalidades:** Verano, otoño, invierno y primavera.
- **Caducidad del producto:** Considerando que el tiempo aproximado de duración de un producto sin abrir puede ser de un año.
- **Rotación y/o uso del producto:** Se toma en cuenta que ciertos productos pueden ser recomprados en un promedio de cuatro meses.
- **Festividades:** Día de la madre, fiestas patrias y navidad.
- **Investigaciones de mercado:** Se consideran resultados del estudio realizado en el Capítulo IV, donde se obtiene el tipo de producto que más consume nuestro público objetivo. En la Tabla 6.2 se indican los porcentajes de uso de cada uno de los tipos de producto que se ofrecen y que deben considerar en los pedidos.

Tabla N°6. 2 Porcentaje de uso por tipo o línea de producto

Línea de productos	Porcentaje de uso
Cremas hidratantes	70%
Exfoliantes	44%
Limpiadores	37%
Mascarillas	32%
Serum	8%
Tónico	8%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Se plantea como negocio la importación de productos de origen coreano. Esta decisión se toma con el objetivo de obtener una mayor rentabilidad en base a los datos analizados en los Capítulos II y III.

Dentro de la elección de los proveedores se debe considerar el interés de los productores por incursionar en el mercado peruano, tiempo de respuesta, ingredientes naturales en sus productos, variedad de líneas de producto y sobre todo que ofrezca calidad a un precio razonable.

Al momento de realizar la tesis, los autores mantienen relación con dos proveedores coreanos que ofrecen, dentro de sus catálogos, productos que van en línea con la propuesta de valor de Altea Korean Skincare y además muestran interés en poder exportar hacia el

Perú, según la Oficina Comercial de la Embajada de Corea, KOTRA a través de una entrevista. Estos proveedores son:

- **Jejuon:** <https://m.en.jejuon.kr/>
- **Neogen:** <https://www.neogenderma.com/>

Para la primera y segunda etapa, los pedidos se realizan por vía marítima con un tiempo promedio de envío de 30 a 45 días. Se realizan excepciones cuando la demanda real sea mayor a la planificada, para estas situaciones se evalúa poder realizar importaciones vía aérea cuyos tiempos oscilan entre los cinco y diez días.

Gestión de almacén e inventario. Se considera la subcontratación de un almacén para los productos importados, dentro de este almacén se elabora una maqueta de donde se busque la mejor distribución de los productos dentro del espacio, esto con la finalidad de llevar un control rápido y eficaz del inventario. Este proceso se inicia desde la etapa 1 y se debe tener en cuenta llevar el control de stocks por tipo de producto y marca, evitando posibles quiebres. El almacén para subcontratar debe contar con todas las especificaciones técnicas requeridas por la DIGEMID.

En la etapa 1 el analista de marketing será la persona encargada de llevar el control del inventario y comunicar al gerente general cuando sea necesaria la realización de pedidos. A partir de la etapa 2 esta función es trasladada al asistente administrativo.

Comunicación del portafolio de productos en la tienda virtual. Este proceso, en la primera etapa, está a cargo del analista de marketing con la supervisión del gerente general, y se realiza a través del portal web con publicidad en redes sociales y cualquier otro medio de comunicación masiva, como, por ejemplo, mailing.

La actualización de la información de los productos y marcas tiene una periodicidad de cada dos meses o según se realice la actualización de inventarios; sin embargo, la información de las ofertas se comunica de manera semanal, tiempo en el que se cambian estas y se debe preparar el material publicitario para redes.

En una segunda etapa, este trabajo de comunicación es realizado por el área de marketing compuesta por dos personas a tiempo completo en el mantenimiento de la web.

Distribución y entrega del producto. En una primera etapa, la distribución y entrega de los productos es solo a través de delivery. El servicio de entrega será a un máximo de

48 horas, siendo el ideal 24 horas. El tiempo de entrega dependerá del volumen de pedidos generados. Se a estimado una capacidad de entrega de 30 pedidos diarios.

Considerando los hallazgos obtenidos en la investigación desarrollada en el Capítulo IV, los distritos donde se cuenta con entrega son los de Lima Centro o Lima Moderna; y se podrá atender otros distritos adicionales con un pequeño sobrecargo dependiendo del destino. En una segunda etapa, se evalúa contratar mensajeros adicionales siempre que el volumen lo amerite.

Las actividades previas y posteriores a la entrega de los productos comprados son realizadas con una frecuencia diaria. Las actividades previstas son la recepción de los pedidos del día anterior, la elaboración de ruta, la preparación de los kits a entregar, la entrega de los pedidos y cuadre de caja por los pedidos contra entrega. En la Tabla 6.3 se muestra un ejemplo de las actividades a realizar, indicando la hora y responsable tentativos.

Tabla N°6. 3 Actividades involucradas en el proceso de distribución

Horario	Lunes a domingo	Responsable etapa 1	Responsable etapa 2
8:00-9:00	Recepción de pedidos	Mensajero	Asistente administrativo, mensajero
9:00-10:00	Preparación de ruta	Mensajero	Asistente administrativo, mensajero
10:00-11:00	Preparación de kit de entrega	Mensajero	Asistente administrativo, mensajero
11:00-17:00	Entrega de pedidos	Mensajero	Mensajero, Courier
17:00-18:00	Cuadre de caja	Mensajero, Analista de marketing	Asistente administrativo
18:00-20:00	Consolidación de pedidos	Analista de marketing	Asistente administrativo, asesores de servicios

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Atención al cliente y servicio postventa. Este proceso se realiza de manera online a través de la tienda virtual y de las redes sociales incluyendo Whatsapp. Se puede acceder a la atención de consultas las 24 horas del día y todos los días (24x7). Se considera la atención telefónica para la segunda etapa. Para el caso de reclamos y quejas, del mismo modo los clientes podrán comunicarse por los canales descritos y también podrán escribir vía correo electrónico.

Devolución de productos. Este proceso está establecido únicamente para dos escenarios: El primer cuando se entregan productos errados que no hayan sido solicitados por el cliente y el segundo cuando el cliente haya recibido una cantidad diferente a lo

solicitado, en ambos casos los productos no deben haber sido abiertos para poder considerar la devolución. La solicitud de devolución se puede realizar de dos formas: mediante el mismo mensajero que entrega el producto quién tomará una fotografía del paquete entregado como medio de prueba o solicitándolo a través de nuestros canales oficiales adjuntado también una fotografía dentro de las 24 horas de recibido los productos. En ambos casos, los pedidos serán reprogramados para el día siguiente de recibido la notificación, siempre que no superes las 17hrs, caso contrario pasará para el subsiguiente día. Para mayor detalle el proceso se especifica en los anexos.

En la primera etapa el analista de marketing lidera la atención devoluciones, en la etapa 2 se plantea contar con un ejecutivo de atención al cliente liderado por el técnico de marketing. La capacidad asignada para la atención de devoluciones es de un 3% del total de pedidos entregados al mes.

6.2.3. Personal

Con la finalidad de asegurar el funcionamiento de los procesos establecidos en este plan, se necesitarán ocupar los siguientes puestos:

- **Gerente General:** Responsable de diseñar estrategias del negocio, supervisar y gestionar el correcto funcionamiento de la empresa. Debe también supervisar el cumplimiento de las proyecciones de ventas y el desempeño del personal.
- **Analista de Marketing:** Es el responsable de la comunicación por redes sociales, la atención al público vía online, la recepción de ventas por redes sociales y la consolidación de estas al cierre del día. Se encarga también del inventario y el cuadro de caja. Adicionalmente, puede suplir al gerente general cuando este último tenga días de descanso.
- **Mensajero:** Responsable de la distribución de los productos venidos, se encarga del armado de la ruta diaria de entrega, el armado de los kits de entrega. Se encarga también de la entrega en domicilio y el cuadro diario de caja de los pagos contra entrega.

En la segunda etapa, se planea contratar a los siguientes puestos:

- **Técnico de Marketing:** Dedicado exclusivamente a la función de community manager y producción de piezas publicitarias bajo la supervisión del analista de marketing.
- **Ejecutivo de Atención al Cliente:** Dedicado exclusivamente a la atención del cliente, explicación detallada del correcto uso de los productos y los beneficios.
- **Asistente Administrativo:** Encargado de las gestiones administrativas que realizaba el analista de marketing. Se encarga del inventario y el cuadro de caja. Del mismo modo que el analista de marketing también podrá suplir al gerente general cuando este último tenga días de descanso.

En la Tabla 6.4 se muestra un ejemplo de horarios de los empleados, siempre buscando cubrir el máximo de horas posibles donde alguien pueda atender a los usuarios y/o clientes de Altea Korean Skincare:

Tabla N°6. 4 Horario propuesto de trabajo

Etapa	Puesto de trabajo	Horario	Días
Etapa I	Gerente general	09:00am- 8:00pm	Lunes y martes
	Gerente general	10:00am- 8:00pm	Miércoles – viernes
	Analista de Marketing	09:00am- 8:00pm	Miércoles – viernes
	Analista de Marketing	10:00am- 8:00pm	Sábado y Domingo
	Mensajero	08:00am-6:00pm	Lunes – viernes
Etapa II	Técnico de Marketing	11:00am-9:00pm	Miércoles - Domingo
	Asistente Administrativo	11:00am-9:00pm	Miércoles - Domingo
	Ejecutivo de ATC	08:00am-9:00pm	Lunes – jueves
	Ejecutivo de ATC	08:00am-9:00pm	Viernes – Domingo

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

6.2.4. Infraestructura

Oficina. La sede desde donde se opera el negocio tiene una dimensión de 49m² y consta con dos ambientes principales, estos son:

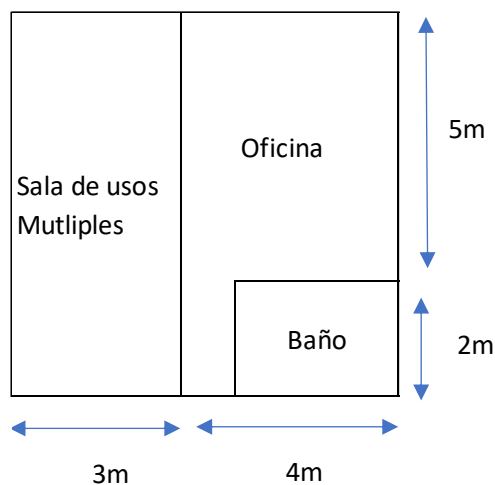
- **Zona administrativa:** Una oficina donde se ubica el gerente general y el analista de marketing y se puede ir agregando al personal que se suma en una segunda

etapa. Está área tendrá como fin desarrollar las campañas y monitorear el resultado de estas, también se revisa la situación financiera de la empresa.

- **Sala de usos múltiples:** Se ha de disponer de un espacio donde se puedan realizar reuniones, capacitaciones, demostraciones hacia el personal y público externo clave. sirve, además, para desarrollar el material audiovisual por parte del área de marketing.

Se decide ubicar la oficina en el domicilio de uno de los autores de la tesis, ubicado en el distrito de Surco. En la Figura 6.5 se muestra la distribución tentativa para la oficina.

Figura N° 6. 5 Distribución de la sede central



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

Almacén. Se considera el arrendamiento de un almacén certificado, ya que debido al estudio realizado es más rentable el alquiler de un espacio a una droguería que alquilar por cuenta propia. Se determina que tampoco en un requisito contar con almacén propio para la constitución de la empresa.

Para la decisión de la ubicación del almacén se usa el ‘método de calificación por factores’, para ello se incluyeron cuatro factores:

- Costo del alquiler
- Seguridad
- Proximidad a zonas de entrega
- Distancia del puerto del Callao

Se ha brindado un peso a cada uno de los factores cuya suma es del 100% y se puntuó cada factor para cada distrito en una escala del 1 al 10 (donde 1 menor y 10 mayor nota).

En la Tabla 6.5, se muestran los resultados obtenidos luego del ejercicio, siendo el distrito de Jesús María que cuenta con mayor ventaja en cuanto a seguridad, pero principalmente por su proximidad a las zonas de entrega por ser el distrito más céntrico para Lima Metropolitana.

Tabla N°6. 5 Resultado del método de calificación por factores

Factor	Peso	Distritos							
		Surco		Jesús María		Lince		San Luis	
		Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor
Costo	0.40	5.00	2.00	8.00	3.20	8.00	3.20	9.00	3.60
Proximidad a zona de entrega	0.25	9.00	2.25	9.00	2.25	9.00	2.25	8.00	2.00
Seguridad	0.20	9.00	1.80	7.00	1.40	6.00	1.20	5.00	1.00
Distancia puerto de Callao	0.15	7.00	1.05	8.00	1.20	8.00	1.20	7.00	1.05
	1.00		7.10		8.05		7.85		7.65

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

6.2.5. Permisos municipales y otros

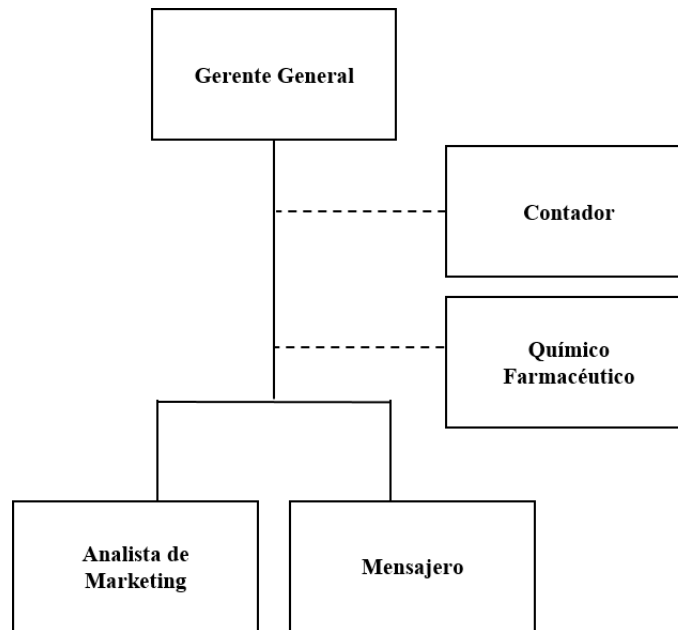
La emisión de las licencias de funcionamiento y permisos de defensa civil serán proporcionadas por el almacén contratado. Siendo que la empresa Altea Korean Skincare solo cuenta con oficinas administrativas, debe realizar la constitución de la empresa y su razón social, además de la inscripción en registros públicos.

6.3. Plan administrativo y de recursos humanos

Se ha considerado para este plan de recursos humanos la bibliografía ‘Administración del Potencial Humano’ de Enrique Louffat (2012).

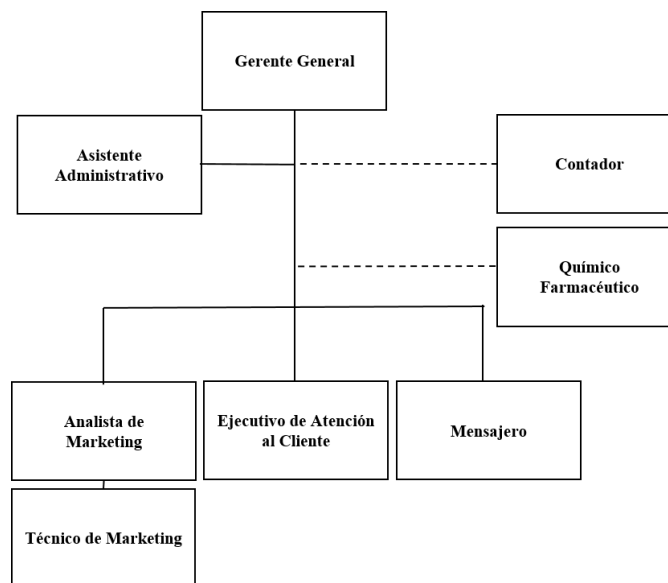
En base a lo indicado en el plan de operaciones, se muestra el organigrama jerárquico, vertical y general de la empresa Altea Korean Skincare considerando ambas etapas. En las figuras presentadas los servicios que son tercerizados se muestran en líneas punteadas.

Figura N° 6 Estructura organizacional para la etapa I



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

Figura N° 6. 7 Estructura organizacional para la etapa II



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autores de esta tesis

Como se puede apreciar la principal diferencia entre la Figura 6.6 y 6.7 se encuentra en que se adicionan el community manager bajo el cargo de técnico de marketing, el asistente administrativo y el ejecutivo de atención al cliente, como estrategia de

diferenciación para el plan de negocio. El perfil de cada uno de los puestos se encuentra detallados en los anexos.

6.3.1. Reclutamiento, selección y contratación del personal

Se cuenta con los siguientes mecanismos para las dos etapas.

Reclutamiento. Dependiendo del puesto a cubrir, se considera incurrir en fuentes externas dejando de lado las internas al ser muy reducido el número de empleados.

Teniendo en cuenta que la búsqueda en fuentes externas ayuda a encontrar personas con expertis que puedan aportar en la organización, se propone utilizar las siguientes fuentes dependiendo de los puestos:

- Gerente general - Networking
- Analista de Marketing - Universidades
- Puestos Varios - Medios Virtuales

Proceso de Selección. Este proceso será de predictor múltiple no compensatorio del tipo vallas. Según Enrique Louffat, surge el término ‘predictores’ que se refieren a la cantidad o número de pruebas que deberán ser aplicadas y tomadas en cuenta para valorar las competencias de los candidatos.

El proceso para seleccionar al candidato a puesto, tendrá cinco etapas:

- **Revisión de solicitudes de empleo:** Se revisan los perfiles de los postulantes a fin de validar si concuerda con la cultura de la empresa. Se valida requisitos mínimos en su CV.
- **Entrevista preliminar:** La entrevista es en su mayoría estructurada y en un ambiente relajado, agradable y de manera individual. Se busca obtener una primera impresión de las habilidades, competencias y actitudes de los postulantes.
- **Prueba de competencias:** Ayudan a evaluar las competencias, habilidades, conocimientos y actitudes según el puesto al que aplica. Principalmente se aplica para los puestos de gerente general y analista de marketing. Las pruebas profesionales se refieren a todo a los conocimientos teóricos-prácticos de un

puesto (Louffat, 2012). Por otro lado, para el puesto de ejecutivo de atención al cliente y de mensajero se aplican pruebas psicotécnicas y situacionales. Se aplican pruebas situacionales que enfrente al postulante a una posible situación cotidiana simulada donde hay actuación vivencial de dinámicas individuales o grupales para observar el comportamiento de los candidatos (Louffat, 2012).

- **Entrevistas de profundidad:** En esta etapa el postulante conoce a quién sería su jefe inmediato o al dueño del negocio. La dinámica consiste en saber sus competencias al puesto que postula, conocimiento del mercado, y desenvolvimiento tomando en cuenta su personalidad, se trata de que sea una conversación más que una entrevista. El entrevistado, también puede aprovechar este espacio para poder resolver cualquier inquietud que tuviera.
- **Revisión y confirmación de antecedentes y referencias:** Si pasara la entrevista de profundidad se procede a solicitar referencias del trabajo anterior o personas que conozcan su desempeño en lo profesional.

Contratación del Personal. Superada todas las etapas de evaluación, el postulante es invitado a firmar contrato por el puesto al que postulaba. En el contrato se redacta la retribución económica, el tipo de contrato, vigencia, obligaciones del trabajador con la empresa, beneficios que recibe y cualquier otro particular que amerite.

6.3.2. Inducción, capacitación y evaluación de personal

Todo colaborador que empiece a trabajar en Altea Korean Skincare debe familiarizarse rápidamente con las funciones de su cargo, sus derechos y obligaciones, y también los indicadores que se le evalúa.

Inducción. Se realiza desde el primer día de contratado, se busca que el nuevo colaborador comprenda la cultura de la empresa, sus políticas y procedimientos.

Según la literatura de Enrique Louffat (2012) los temas más importantes a ser contemplados en una inducción son la presentación de la empresa y el proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control). Se debe contar con los siguientes recursos para llevar a cabo este proceso.

- **Responsable:** Puede ser el gerente general o algún directivo.
- **Ubicación:** La oficina y puesto de trabajo.
- **Tiempo:** Tres días.
- **Materiales:** Presentaciones audiovisuales y catálogos informativos.

Capacitación. Una vez que se cumpla con la etapa de inducción, el siguiente paso es capacitar al nuevo colaborador a fin de potenciar el máximo rendimiento que repercuta en una mejor productividad del colaborador.

Tabla N°6. 6 Proceso de capacitación para un colaborador

Actividad	Responsable	Duración
1. Diagnóstico de necesidades : actitudes y habilidades	Gerente general	2 a 3 días
2. Diseño de la capacitación	Gerente general	1 día
3. Implementación de la capacitación : entrenamiento y técnicas mixtas	Capacitador interno	2 días
4. Evaluación de la capacitación	Gerente general	1 día

Fuente: Administración del Potencial Humano

Elaboración: Autores de esta tesis

Evaluación del personal. Se usa el método de resultados para cada puesto. Permite medir el desempeño del colaborador en base a objetivos anuales definidos.

El proceso de evaluación consiste en:

1. Establecer las metas de la empresa.
2. Toda la estructura debe llegar a un compromiso de cumplir con sus objetivos específicos en un periodo determinado.
3. Fijar objetivos para el colaborador y acordar las formas y plazos para alcanzar dichos objetivos.
4. Definir indicadores que permitan ver el progreso del cumplimiento del objetivo.
5. Revisar el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente en el inicio.

Adicionalmente, se evalúan conocimientos, habilidades y actitudes conforme al cargo y sueldo que perciban los colaboradores, siendo de la siguiente manera.

Tabla N°6. 7 Método de resultados por objetivos a nivel gerencial

Competencias	Ponderación
Conocimiento	30%
Habilidad	35%
Actitud	35%

Fuente: Administración del Potencial Humano

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla N°6. 8 Método de resultados por objetivos a nivel de técnico

Competencias	Ponderación
Conocimiento	40%
Habilidad	30%
Actitud	30%

Fuente: Administración del Potencial Humano

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla N°6. 9 Método de resultados por objetivos a nivel colaborador

Competencias	Ponderación
Conocimiento	40%
Habilidad	30%
Actitud	30%

Fuente: Administración del Potencial Humano

Elaboración: Autores de esta tesis

En las tablas presentadas se observa que hay diferentes ponderaciones de los objetivos según el nivel del puesto y esto se debe a los diferentes perfiles que se requiere para cada puesto.

El proceso de evaluación de desempeño es anual y es revisado de manera trimestral por el gerente general a fin de validar el avance y el cumplimiento de las acciones definidas hacia los objetivos planteados inicialmente. En caso los objetivos cambien, estos pueden ser modificados y siempre con conocimiento del colaborador. La evaluación del gerente general es realizada de manera anual y por la junta directiva de accionistas.

Conforme al resultado obtenido en el proceso de evaluación en cada puesto, se puede aplicar medidas correctivas y/o premiación según sea el caso. La comunicación al colaborador del resultado obtenido es de forma individual y en sesiones de máximo una hora.

Motivación y desarrollo del personal. Es sumamente importante en Altea Korean Skincare contar con su personal motivado. Al ser una empresa con pocos colaboradores,

los planes de motivación más estructurados comienzan en la segunda etapa. En una primera etapa los planes de motivación se concentran en el analista de marketing y del mensajero.

La clave está en que los colaboradores se comprometan con los objetivos de la empresa, que ellos sientan que son parte importante del crecimiento de la empresa. Por ello se brinda total libertad para que los colaboradores puedan participar con sugerencias o proyectos de mejora.

6.3.3. Política remunerativa

Política remunerativa. Las remuneraciones están fijadas de acuerdo con el mercado. Se toma como referente el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de donde se obtiene que para el 2019 “el ingreso promedio en Lima Metropolitana subió a S/1.701.80”. También se considera la remuneración mínima vital (RMV) que para el 2021 es de S/930.00 (MTPE, 2021). La remuneración en la primera etapa incluye todos los beneficios de ley para MyPES y para la segunda etapa se considera todos los beneficios sociales como el pago de CTS, doble gratificación anual y cobertura del seguro.

En la Tabla 6.10 se especifica la estructura salarial propuesta para ambas etapas.

Tabla N°6. 10 Estructura salarial

Cargo	Remuneración bruta		Número total
	Etapa 1	Etapa 2	
Gerente general	3,500	4,000	1
Analista de marketing	1,800	2,200	1
Mensajero	1,200	1,200	1
Asistente administrativo	-	1,000	1
Técnico de marketing	-	1,200	1
Ejecutivo de atención al cliente	-	1,200	1

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Otros beneficios. A partir de la etapa 2 se pagan todos los beneficios de ley; sin embargo, durante ambas etapas, los colaboradores tendrán derecho a un descuento (5%) de los productos ofrecidos en la tienda virtual Altea Korean Skincare.

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En este capítulo se explica a detalle la inversión requerida para la implementación y despliegue de la tienda virtual. De la misma manera se evalúa la viabilidad económica del plan de negocio.

7.1 Inversiones

7.1.1. Activos fijos

La inversión de activos fijos está compuesto por todo lo que se necesita para el desarrollo de la plataforma de compras por online y el mobiliario de la oficina, tal como se describe en la Tabla 7.1.

Tabla N°7. 1 Inversión en activos fijos

Activos Fijos	Precio	Unidades	Importe S/.
Módulo de estantes	600	2	1,200
Decoración (pintura y accesorios)	1,000	1	1,000
Escritorio	300	2	600
Mesa de reuniones	1,000	1	1,000
Teléfono móvil	800	1	800
Equipo de cómputo (laptop)	2,000	1	2,000
Página Web (incluye pasarela de pagos y control de inventarios)	320	15	4,800
Registro de marca	850	1	850
Constitución de empresa	900	1	900
Cámara Canon	2,000	1	2,000
Kit de fotografía	400	1	400
Total			15,550

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

7.1.2. Capital de trabajo

Previo al inicio de operaciones se requiere de una inversión preoperativa inicial (Tabla 7.2) para los gastos relacionados a la autorización de la droguería, elaboración de manuales y el trámite de las notificaciones sanitarias (NSO) por cada producto que se comercializa en la tienda virtual. Del mismo modo se consideran los costos asociados a la primera importación y los costos por campañas publicitarias requeridas en el lanzamiento de Altea Korean Skincare en el mercado.

Tabla N°7. 2 Inversión preoperativa

Inversión Preoperativa	Precio	Unidades	Importe S/.
Autorización droguería Digemid	1,000	1	1,000
Elaboración de manuales droguería	1,500	1	1,500
Notificación sanitaria obligatoria (NSO)	700	12	8,400
Firma de químico para NSO (producto)	700	12	8,400
Gastos legales y notariales	1,200	1	1,200
Alquiler de almacén para DIGEMID (6 meses)	700	6	4,200
Gastos de químico farmacéutico	700	1	700
Servicios (agua, luz)	250	1	250
Internet y teléfono fijo	100	1	100
Teléfono móvil	65	1	65
Gastos de personal (1 mes)	6,500	1	6,500
Mensualidad de pagina web (dominio)	90	1	90
Costo de percepción IGV (primera importación)	2,925	1	2,925
Medios de pago (POS)	389	1	389
Gastos por marketing publicitaria (para salir)	6,760	1	6,760
Primera Importación	29,254	1	29,254
Total			71,734

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Esta información es plasmada en un flujo de caja operativo y se suma al capital de trabajo. Se considera una caja mínima de S/ 5,000.00 y un capital de trabajo de S/ 21,270.02. Este capital de trabajo se necesita para cubrir la operatividad del negocio hasta el décimo mes de operación, que es cuando se adquiere un mayor número de productos al proveedor previendo el incremento de ventas.

Por consiguiente, la implementación del plan de negocio requiere de una inversión inicial de S/ 113,554.00, en donde el rubro de inversión preoperativa representa el 66% y los activos fijos representa el 14% de la inversión total.

Tabla N°7. 3 Inversión total

Inversión total	Importe S/.
Activos fijos	15,550
Inversión preoperativa	71,734
Capital de trabajo	26,270
Total	113,554

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

7.2 Estructura de financiamiento

Se ha considerado que el financiamiento se realice con el 100% de aporte de los accionistas.

7.3 Pronósticos

El horizonte que se determina es de cinco años para la proyección económica y financiera debido a la flexibilidad de la industria por el contexto digital y el riesgo de que aparezca competencia con más recursos y con el mismo modelo de negocio. En función a lo definido, se hicieron los cálculos para cada año.

7.3.1. Ingresos

Para la estimación y cálculo de ingresos se toma en cuenta la proyección de volumen de ventas.

La proyección de ventas en el año 1 se realiza en base a las entrevistas realizadas a emprendedores y expertos que utilizan este mismo canal de venta, de estas entrevistas se obtuvo las ventas diarias del primer mes que oscilan entre cinco productos a seis productos. Para los siguientes meses, se ha estimado un crecimiento continuo de 20% empezando desde el tercer mes con pico de 35% para los meses con feriados festivos como el día de la madre, fiestas patrias y fiestas navideñas.

Para los siguientes años, se mantiene un crecimiento interanual del 35%, considerando dos variables: crecimiento interanual de importación de productos Skincare coreanos (+50%) y consultas a expertos para este tipo de negocios.

Se ha considerado que durante los dos primeros años un 3% de los productos importados serán destinados a muestras para lograr posicionamiento y reduciendo en los últimos tres años de evaluación a un 2%.

Se pueden obtener las proyecciones de ingresos tomando en cuenta estas consideraciones y las políticas de precios detalladas en la parte del plan de marketing.

Tabla N°7. 4 Proyección de ingresos

Periodo	Año 1(en soles)	Año 2(en soles)	Año 3(en soles)	Año 4(en soles)	Año 5(en soles)
Número de ventas	3,983	5,377	7,528	10,163	12,195
Ingresos	732,898	989,412	1,385,177	1,869,989	2,243,987

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

El incremento para los periodos se soporta de lo recogido en la investigación de mercado y se propone un incremento interanual realista y conservador en el rango de 20 a 35%. Este número se justifica por lo recogido en las entrevistas con expertos, para una importante empresa de cosméticos la tasa de crecimiento interanual es del 20% y en el caso de emprendimientos como The Korean Faceshop (Skincare coreano) tienen crecimiento por encima del 50%. Adicionalmente, en Perú las importaciones coreanas asociadas a la partida arancelaria 330499 (Las demás preparaciones de belleza, maquillaje y cuidado de la piel) en los últimos años se encuentra en constante crecimiento. El precio se mantiene en todos los periodos. La tasa interanual de crecimiento para los años siguientes también ha sido ratificada por Pascal Clisson, experto en la materia.

7.3.2. Costos

En la Tabla 7.5 se detallan los elementos de la estructura de costos.

Costos de materia prima. El plan de negocio considera un costo promedio de S/. 92.28 que incluye los costos de nacionalización.

Tabla N°7. 5 Presupuesto de importación

Presupuesto de Importación	# productos	FOB	USD	S/.
Precio FOB producto 1 Hidratantes	111	23.50	2,614.14	9,410.90
Precio FOB producto 2 Exfoliante	70	25.00	1,751.00	6,303.60
Precio FOB producto 3 Limpiadores	60	17.00	1,015.58	3,656.09
Precio FOB producto 4 Mascarilla	52	26.00	1,339.00	4,820.40
Precio FOB producto 5 Suero	12	25.00	309.00	1,112.40
Precio FOB producto 6 Tónico	12	22.00	271.92	978.91
Flete			182.52	657.06
Seguro			73.01	262.82
Total CIF			7,556.16	27,202.18
Ad Valorem			0	0
ISC (partida arancelaria 330499)			0	0
Comisión y Gastos operativos			500	1800
Transporte de mercadería a Jesús María			70	252
Total de Gastos de importación			8,126.16	29,254.18

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Este presupuesto para la primera importación permite estimar el costo promedio al dividir el gasto total (S/. 29,254.18) sobre el número de productos a importar (317). Del mismo modo el ejercicio permite estimar el factor de importación marítimo (1.1131) resultado de la división del precio CIF sobre el precio FOB. Este factor permite estimar el costo promedio de los productos para el resto de las importaciones. Hay que considerar que el flete y otros costos pueden variar según las cantidades a importar. Sin embargo, esto se prorrateará entre todos los productos, por lo cual el factor de importación será muy similar. Asimismo, se considera un costo por unidad de S/1.00 por empaque y etiquetado.

Comisión por transacción. La inclusión de POS como medio de pago determina una comisión promedio por transacción de 3.99%. Como supuesto se ha considerado que el pago se realiza 100% con tarjeta, sea mediante la web o contra entrega. También se ha considerado una comisión fija de S/. 1.00 por cada venta realizada para poder adelantar la transferencia del dinero a la cuenta de la empresa y asegurar el flujo de caja.

Costo del personal. Dado que tenemos al canal digital como único canal de venta, tenemos un equipo de trabajo muy específico para atender la demanda. A continuación, la Tabla 7.6 muestra la distribución de los costos de personal para ambas etapas. Es importante recalcar que en la etapa 1 no se considera el pago de CTS ni pago de

gratificación por encontrarse dentro del régimen de microempresa. Se ha considerado dentro de beneficios sociales, el pago de ESSALUD y una provisión por descanso vacacional de 15 días. Para la etapa 2 se pagarán todos los beneficios de ley.

Tabla N°7. 6 Costos de personal – etapa I y II

Etapa 1				
Cargo	Cantidad	Sueldo bruto	Beneficios Social	Total
Analista de marketing	1	1,800	450	2,250
Mensajero	1	1,200	300	1,500
Costo mensual				3,750
Etapa 2				
Cargo	Cantidad	Sueldo	Beneficios Social	Total
Asistente administrativo	1	1,000	460	1,460
Mensajero	2	1,200	552	1,752
Costo mensual				3,211

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

7.3.3. Gastos

Gastos administrativos. Detallan los sueldos del personal administrativo para ambas etapas.

Tabla N°7. 7 Gastos administrativos – etapa I

Cargo	Cantidad	Sueldo bruto	Beneficios Social	Total
Gerente general	1	3,500	1,575	5,075
Químico farmacéutico (x servicio)	1	700	-	700
Contador (x servicio)	1	700	-	700
Total mensual				6,475

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla N°7. 8 Gastos administrativos – etapa II

Cargo	Cantidad	Sueldo bruto	Beneficios Social	Total
Analista de marketing	1	2,200	990	3,190
Técnico de marketing	1	1,200	540	1,740
Ejecutivo de atención al cliente	1	1,200	540	1,740
Gerente general	1	4,000	1,800	5,800
Químico farmacéutico (x servicio)	1	700	0	700
Contador (x servicio)	1	300	0	300
Total mensual				13,470

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Gastos operativos. Se ha considerado los siguientes conceptos.

- **Alquiler:** El local está ubicado en Surco y el alquiler de local estima ser de S/. 1,000.00 mensuales tal como se indica en el plan de operaciones. Del mismo modo se contempla el arrendamiento de un espacio de almacén según los requerimientos establecidos por la DIGEMID.
- **Servicios generales:** Incluyen los servicios de luz, agua, internet, teléfono que ascienden a S/. 415.00.
- **Suministros de oficina:** Incluye papelería, lapiceros y útiles de escritorio equivalente a un gasto de S/. 50.00 mensuales aproximadamente.
- **Mensualidad de página web:** Se ha estimado realizar un gasto por membresía de S/. 90.00.

Tabla N°7. 9 Gastos operativos – etapa I

Etapa 1 y 2	
Categorías	Mensual
Alquiler de oficina (Surco) CF	1,000
Servicios (agua, luz) CF	250
Internet y Teléfono fijo CF	100
Plan Teléfono móvil CF	65
Mensualidad de Pagina Web (dominio y pasarela de pagos) CF	90
Suministros de oficina CF	50
Alquiler de almacén para Digemid (6 meses)	700
Total	1,555

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Gastos de publicidad. Tal como se comenta en el plan de marketing se incurre en los siguientes conceptos: en la etapa 1 contratar el método costo por click por un pago mensual de S/. 900.00 esperando tener 250 visitas mensuales de potenciales clientes. Adicionalmente se considera realizar envíos de muestras a embajadores, entre ellos dermatólogos e influencers que cuenten a través de sus redes su experiencia con los productos. Estos embajadores deben contar con el perfil desarrollado en el plan de marketing. El gasto de las muestras en la primera etapa representa el 3% de los productos importados y equivale a un gasto promedio mensual de S/. 1,080.00.

Tabla N°7. 10 Gastos de publicidad – etapa I

Categorías	Costo	Cantidad (mensual)	Total
Publicidad en Instagram	2	100	200
Publicidad en Facebook	2	100	200
Publicidad Google AdWords (SEM)	10	50	500
Muestra para embajadores (12 muestras)	-	-	1,080
Gasto mensual			1,980

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

En la segunda etapa se planea tener una publicidad más agresiva sobre todo en las redes sociales, triplicando los gastos respecto a la etapa anterior. Se consideran montos de promociones. También se adiciona un presupuesto para ofertas con un costo promedio por mes de S/. 1,383.00.

Tabla N°7. 11 Gastos de publicidad – etapa II

Categorías	Costo	Cantidad (mensual)	Total
Publicidad en Instagram	2	1,000	2,000
Publicidad en Facebook	2	1,000	2,000
Publicidad Google AdWords (SEM)	10	100	1,000
Promociones y descuentos	-	-	1,463
Muestras para embajadores (12 muestras)	-	-	1,383
Gasto mensual			7,846

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

7.4 Parámetros de evaluación

7.4.1. Horizonte de evaluación

Se determina un horizonte de evaluación de cinco años para la evaluación económica y financiera debido al creciente número de emprendedores que usan los canales digitales para ofrecer sus productos y la facilidad de copia por los competidores de mayor presupuesto.

7.4.2. Tasas de descuento

Internacionalmente, las tasas de rentabilidad que solicitan los accionistas se encuentran entre 20 a 40%. En el Perú, los expertos nos indican que compañías como Aruma tiene una

tasa de rentabilidad del 30% y una importante empresa de cosméticos tiene una tasa de rentabilidad del 38% corporativa y de 36% para Perú.

Bajo este supuesto, para el caso de la plataforma virtual se sustenta una tasa de descuento anual de 35%.

7.4.3. Supuestos relevantes

No se considera la inflación ni la variación de tipo de cambio dentro de las consideraciones y supuestos relevantes.

7.5 Resultados de la evaluación

7.5.1. Estados de ganancias y pérdidas proyectados

En la Tabla 7.12 se muestra el estado de ganancias y pérdidas proyectado para operar el negocio entre los años de 2022 y 2026. En el primer año se estima obtener como resultado pérdidas debido al alto costo de posicionar el cuidado del rostro a través de una marca asiática y la aceptación de esta. Con una postura conservadora, se estima para los primeros meses una demanda pequeña, comparado con los años siguientes.

Asimismo, se aprecia un crecimiento en el año 2 respecto al año 1. La razón de este incremento se debe a la meta ambiciosa de crecimiento interanual de un 35%.

Tabla N°7. 12 Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Estado de Ganancias y Pérdidas (en soles)					
Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	621,100	838,485	1,173,879	1,584,737	1,901,684
Costo de Ventas	445,311	585,419	736,312	964,655	1,149,879
Utilidad bruta	175,789	253,066	437,567	620,081	751,805
Gasto de ventas	122,387	130,446	273,840	282,321	292,399
Gastos administrativos	77,700	77,700	161,640	161,640	161,640
Gastos operativos	22,860	27,060	27,060	27,060	27,060
Gastos de Marketing	21,827	25,686	85,140	93,621	103,699
Depreciación	1,775	1,775	1,775	1,775	2,275
Utilidad operativa	51,628	120,845	161,952	335,985	457,131
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Otros ingresos x ventas. de equipos	0	0	0	700	0
VL Dentro de 4 años	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	700	0
Utilidad antes de Impuestos	51,628	120,845	161,952	336,685	457,131
IR (29.5%)	15,230	35,649	47,776	99,322	134,854
Utilidad Neta	36,397	85,195	114,176	237,363	322,277
Dividendos (40%)	14,559	34,078	45,670	94,945	128,911
Utilidades retenidas	21,838	51,117	68,506	142,418	193,366

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

7.5.2. Balance general inicial

La Tabla 7.13 muestra el balance general de la empresa tomando como fecha de inicio el 1 de enero del 2022 antes de la puesta en marcha.

Tabla N°7. 13 Balance general inicial al 01/01/2022

Balance General Mes 0 (en soles)

Activo		Pasivo	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja y bancos	5,000	Impuestos por pagar	0
Cuentas por cobrar	0	Cuentas por pagar	0
Otras cuentas por cobrar	0	Otras Cuentas por pagar	0
Inventario	29,254	Total Pasivo corriente	0
Suministros	0	Pasivo no corriente	0
Gasto pagado por adelantado	63,749	Otras cuentas por cobrar a LP	0
Total Activo Corriente	98,004	Total Pasivo No corriente	0
Activo No Corriente		Total Pasivo	
Equipos de computo	2,000	Patrimonio	0
Muebles y enseres	3,800	Capital Social	113,554
Equipos tecnológicos	3,200	Resultado Acumulados	0
Intangible (web y registro de marca)	6,550	Total Patrimonio	113,554
Total Activo No Corriente	15,550		
Total Activo	113,554	Total Pasivo + Patrimonio	113,554

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

7.5.3. Flujo de caja económico

El flujo de caja económico se ha realizado a nivel interanual. En la Tabla 7.14 se muestra el flujo de caja desde el año 0 hasta el año 5. Se toma en cuenta que el flujo de caja incluye los ingresos considerando IGV, mientras que el estado de resultados muestra ingresos sin IGV.

Como resultado final del flujo de caja económico, este es positivo; sin embargo, el tiempo de recuperación del monto invertido se visualiza en el tercer año de operaciones.

Tabla N°7. 14 Flujo de caja anual

Flujo de caja anual (en soles)						
Flujo de caja operativo	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos (Incl. IGV)		732,898	989,412	1,385,177	1,869,989	2,243,987
Egresos		712,039	930,577	1,308,615	1,695,226	1,983,245
Importación		367,563	496,210	635,883	842,563	1,011,076
Gastos directos		78,465	90,178	101,785	123,922	140,999
Gastos administrativos		77,700	77,700	161,640	161,640	161,640
Gastos operativos		22,860	27,060	27,060	27,060	27,060
Gastos de Publicidad		21,827	25,686	85,140	93,621	103,699
Otros ingresos	0	0	0	0	-700	0
Impuesto a la renta	0	15,230	35,649	47,776	99,322	134,854
Pago de IGV		128,395	178,094	249,332	336,598	403,918
Inversión	-113,554	0	0	0	11,200	0
Flujo de caja operativo	-113,554	20,859	58,836	76,562	174,763	260,742
Flujo de caja operativo acumulado	-113,554	-92,695	-33,859	42,703	217,467	478,209

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

7.5.4. Indicadores financieros (VAN, TIR)

Con el flujo de caja económico mostrado y descontando a la tasa del 35%, cuyo sustento se indicó en el punto 7.4.2. del presente capítulo, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/. 77,739.28 y una Tasa de Interna de Retorno (TIR) aproximado de 57% al año.

El resultado de estos indicadores demuestra la viabilidad del negocio, debido a que supera la rentabilidad reclamada por los inversionistas; siempre y cuando se cumplan las características y supuestos considerados en la generación del flujo de caja.

Dada la rentabilidad prevista del negocio no se descarta que en un mediano plazo diferentes inversionistas puedan tener el interés de invertir en el proyecto.

7.6. Evaluación de riesgos

Al ser una empresa minorista, existe sensibilidad a la variación de la cantidad de productos vendidos y del precio de venta, por lo cual se realiza un análisis de puntos críticos y de sensibilidad bajo estas variables.

7.6.1. Análisis de puntos críticos

El precio de venta es el primer punto crítico por analizar y para ello el mínimo precio de venta que pueden tener los productos Skincare alcanzando un valor actual neto igual a cero. Bajo este supuesto el precio mínimo de venta es de S/. 178.78, por debajo de este precio no se cumpliría con la rentabilidad exigida por los accionistas.

Tabla N°7. 15 Punto crítico de precio

Variable	Precio actual	Precio mínimo	Variación
Precio	184.01	178.78	-2.84%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

El costo máximo promedio de compra a los proveedores del exterior es el siguiente punto crítico por analizar. Al colocar el valor actual neto igual a cero se encuentra ese costo máximo a pagar por importar los productos Skincare. La Tabla 7.16 muestra el costo máximo ponderado por producto de USD 27.17, lo cual significa una variación del 6% del costo promedio actual.

Tabla N°7. 16 Punto crítico de costo

Variable	Costo actual	Costo máximo	Variación
Costo	25.63	27.17	6%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

El tercer y último punto crítico por analizar es la variación máxima que puede sufrir el número de productos vendidos por mes. Se ha calculado de la siguiente manera debido a que el número de ventas varía año tras año. En la Tabla 7.17 se muestra que la variación máxima que puede sufrir el volumen de ventas es de -2.84%.

Tabla N°7. 17 Punto crítico de número de productos

Variable	# actual	# mínimo	Variación
Cantidad	3,983	3,870	-2.84%

Fuente: Investigación propia

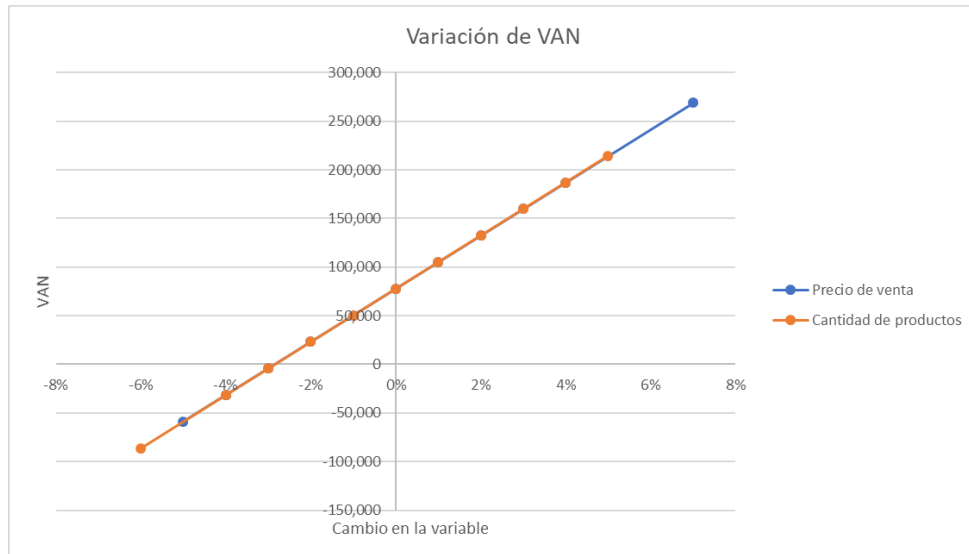
Elaboración: Autores de esta tesis

Se puede concluir las variaciones máximas que pueden soportar las variables del precio de venta (-2.84%), costo de compra (6%) y el número de unidades vendidas (-2.84%). Se debe buscar proveedores que permitan estabilidad en el costo CIF del producto.

7.6.2. Análisis de sensibilidad

Adicionalmente, es importante conocer cómo la variación independiente de ciertas variables como el precio y número de unidades vendidas afectan a la viabilidad del negocio. Se realizó un análisis unidimensional en función del VAN, considerando las variables en mención, cuyo resultado y comportamiento se visualiza en la Figura 7.1.

Figura N°7. 1 Análisis de sensibilidad unidimensional del VAN



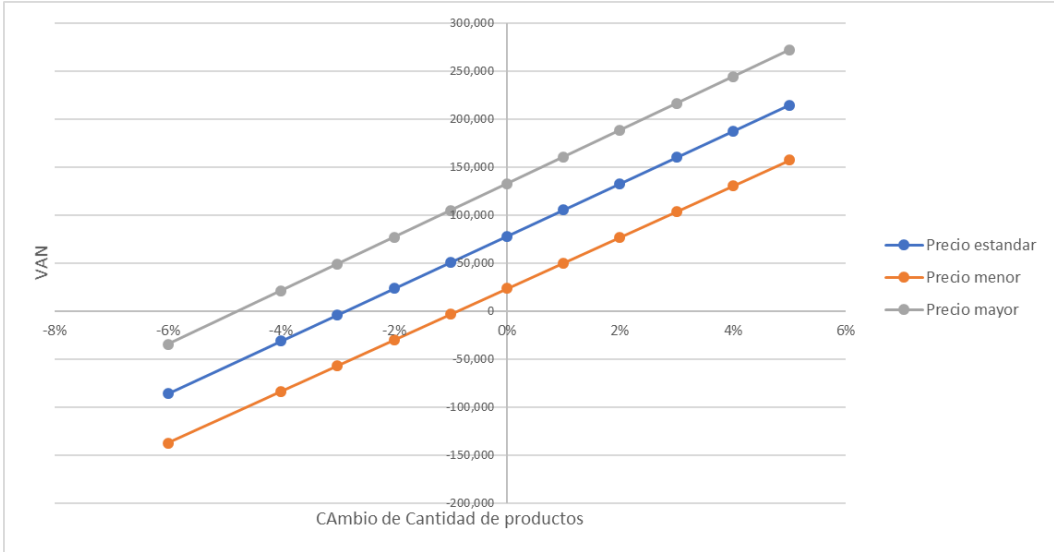
Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Con el presente gráfico se confirma cómo la rentabilidad del negocio es sensible y se ve afectada según la relación directa de las variables de precio y número de unidades vendidas.

La Figura 7.2 muestra cómo afecta la variación del número de productos vendidos al VAN para tres niveles de precios. Se ha considerado los siguientes niveles de precio: alto (+2%), medio (sin variación) y bajo (-2%), todas estas variaciones se hacen en función al precio promedio por producto definido en S/. 184.01. Se observa que es posible bajar los precios en -2.84% manteniendo la misma cantidad de ventas.

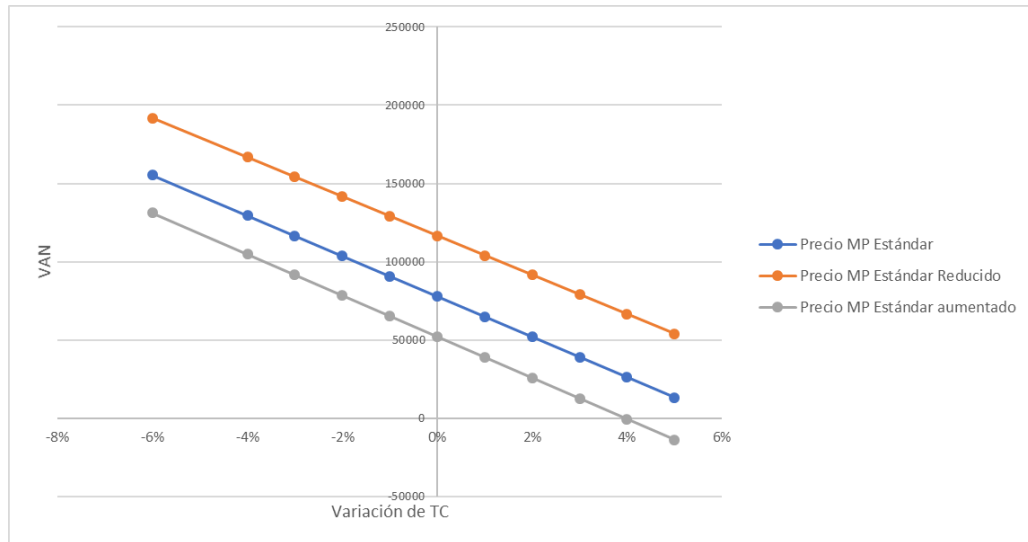
Figura N°7.2 Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN en función niveles de precio y variación del número de productos vendidos



Fuente: Investigación propia
 Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 7.3, muestra cómo afecta la variación del tipo de cambio al VAN para tres niveles de costo de materia prima (MP). Se ha considerado los siguientes niveles de precios de MP: aumentado (+2%), estándar (sin variación) y reducido (-2%), todas estas variaciones se hacen en función al tipo de cambio de 3.6, definido antes de las elecciones presidenciales. Se observa que es posible soportar un incremento de hasta 6% del tipo de cambio sin modificar el costo de MP; además, es posible soportar una variación al alza del dólar de hasta 8% siempre que el costo de MP pueda verse reducido en al menos 2%.

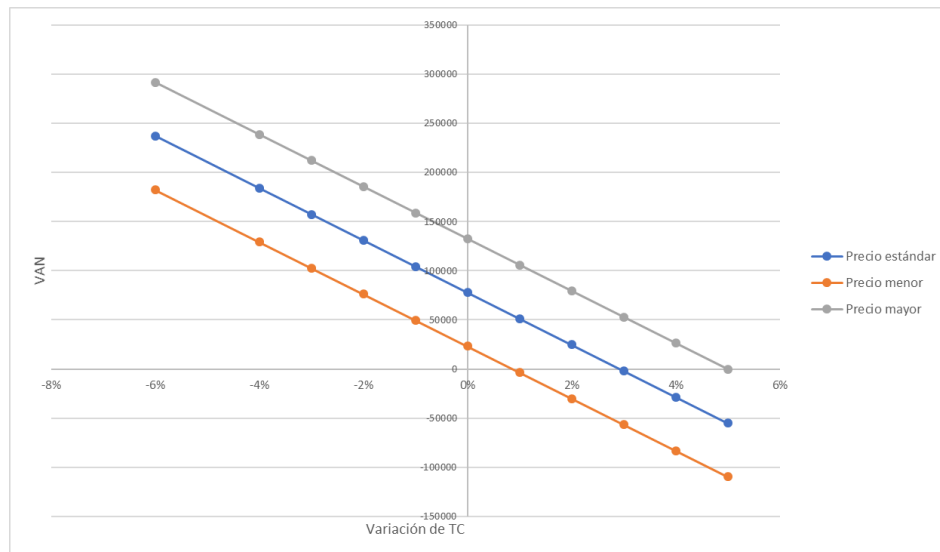
Figura N°7.3 Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN en función niveles de costo de materia prima y variación del tipo de cambio



Fuente: Investigación propia
 Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 7.4, muestra cómo afecta la variación del tipo de cambio el VAN para tres niveles de precio de venta. Se han considerado los siguientes niveles de precios de venta: aumentado (+2%), estándar (sin variación) y reducido (-2%), todas estas variaciones con referencia al tipo de cambio ya definido al 3.6. Se observa que es posible soportar un incremento de hasta 2.92% manteniendo el mismo precio de venta. Además, si el TC sube en 6% el precio de venta sube en 2.99% (S/. 189.51); si el TC sube en 8% el precio de venta sube en 5.9% (S/. 194.87). Esto indica que la variación del tipo de cambio hacía arriba impacta en la variación del precio de venta final de manera directa. Esto es siempre y cuando las demás variables no varíen, como el costo de MP.

Figura N°7. 4 Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN en función del nivel de precio y variación del tipo de cambio



Fuente: Investigación propia
 Elaboración: Autores de esta tesis

En el presente capítulo se confirmó el costo de capital exigido por los accionistas para este modelo de negocio y para ello se tomó en consideración la rentabilidad reclamada por empresas del mismo rubro, siendo una tasa de 35%. De la misma manera, se corroboró y detalló la inversión inicial conformada por los activos fijos, el capital de trabajo, los costos y gastos requeridos para poner en marcha al negocio. Además, se realizó una estimación conservadora de los ingresos y del crecimiento interanual propuesto para los cinco años de operación.

En función a los supuestos descritos se realizó el balance general de la compañía antes de la puesta en marcha y una proyección para cinco años de los estados de ganancias y pérdidas, así como un flujo de caja económico. Se realizó la estimación del VAN y TIR, cuyos resultados de 77,739.28 y 57% motivan a la inversión en este proyecto. Por último, con los análisis de puntos críticos y de sensibilidad se demostró cómo ciertas variables impactan en la rentabilidad del negocio, en donde se confirma que las variables más importantes a controlar para asegurar el éxito de la compañía son el precio de venta, el número de productos vendidos, el tipo de cambio y el costo del producto importado.

CONCLUSIONES

El análisis económico financiero realizado para el plan de negocios señala que el proyecto es rentable considerando un horizonte de evaluación de cinco años. El VAN es de 77,739.28 y la TIR de 57% anual. La inversión requerida asciende a S/. 113,554. El proyecto es sensible principalmente al tipo de cambio y al precio de importación (CIF) de los productos Skincare.

La industria coreana ha crecido debido a la fuerte inversión en tecnología y mejora de productos, que en un principio respondieron a una creciente demanda interna de la población coreana inmersa en la tendencia del K-Beauty y el consumos de insumos naturales. En los últimos años, el volumen de negocios de la industria de la belleza en Corea asciende a una producción de 13 millones en 2018 y una exportación de 6 millones de dólares en 2014 (KHIDI, 2019). Respecto a Latinoamérica, se puede observar que la industria de cosméticos e higiene personal ha tenido una creciente importación de Corea del 86% que va desde el 2014 al 2018 (Veritrade, 2021). Finalmente, al revisar la industria en Perú se ve un crecimiento del sector de cosméticos e higiene personal de 4% interanual. La oportunidad en Perú se concentra en los productos Skincare y principalmente en los productos de cuidado facial. Según Euromonitor y tal como se expuso en la investigación, tratamiento facial representan el 50% del total de ventas en Skincare y es ahí en donde los productos coreanos destacan (2019).

Respecto al análisis del macroentorno, se hizo sobre la base del modelo PESTEL. Del entorno económico y social, se puede concluir que la economía peruana ha estado en constante crecimiento desde 2002, sin embargo, en el año 2020 la pandemia de coronavirus ha golpeado fuertemente al PBI nacional, con una caída del -11.1%; el levantamiento de la cuarentena en julio 2020, y las políticas económicas de reactivación contribuyeron al incremento gradual de la economía, y se espera un crecimiento positivo de hasta 6.5% en el 2021 (IMF, 2020). El crecimiento del consumo de cosméticos, incluyendo los productos de Skincare, vienen impulsado gracias al crecimiento de la clase media peruana del 19% (2014) al 41.5% (2018) (IPE, 2019). El empoderamiento de las mujeres y su presencia en la fuerza laboral ha sido uno de los más grandes factores que ha estado generando valor al sector cosmético e higiene personal durante los pasados años. Del entorno político, se puede

concluir que existe cierta inestabilidad política y es el 2020 uno de los años con mayor inestabilidad, pasando por tres presidentes en menos de un año. Este es uno de los factores que afecta los negocios y a los inversionistas. Esta inestabilidad posiblemente tendrá grandes y pequeños efectos como el alza del tipo de cambio que ocasiona incremento del dólar y encarecen las importaciones. Del entorno tecnológico, el comercio electrónico en Perú mostró un crecimiento significativo a partir de marzo 2020, pasando de 1.5% (65,800) al 5% (más de 260,000) de comercios con venta electrónica debido al COVID (CAPECE, 2021). Por lo cual, la compra online en estos tiempos de coronavirus se ha vuelto inevitable y representa el 4% de las ventas (COPECOH, 2020), la barrera social, donde las personas suelen considerar compras online no confiable, está disminuyendo.

El tercer objetivo específico del plan de negocios consiste en realizar el análisis del entorno competitivo de la industria de belleza en Lima, identificando a los principales competidores del mercado Belcorp, Unique, Natura, Aruma y The Korean Faceshop. Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se analizó la perspectiva de los productos cosméticos Skincare coreanos como una marca y desde la perspectiva de verlos como un canal de distribución. Los resultados indican que el entorno macroeconómico en general está en una condición favorable para el desarrollo de una empresa de venta online debido a que en la actualidad representa el 4% debido al COVID. La demanda actual limeña está dirigida a productos naturales, cubiertos por los Skincare coreano. La crisis del coronavirus ha acelerado el crecimiento de la venta ecommerce, siendo la categoría del ecommerce retail el más beneficiado con un crecimiento del 250% del 2019 al 2020, datos positivos para el plan de negocio.

El cuarto objetivo específico fue identificar los segmentos de mercado y seleccionar el mercado objetivo al cual está dirigido la propuesta. Este se hizo a través de dos estudios, cualitativo vía entrevistas a especialistas y cuantitativo vía 1,100 encuestas distribuidas online. De las dos investigaciones se concluyó que el público objetivo idóneo esta compuesto por mujeres de 25 a 40 años, del NSE A, B y C+, con ingresos superiores a los S/. 3,000 y que habitan en su mayoría en Lima Moderna. Este segmento de 25,970 mujeres cuenta con mayor poder adquisitivo, suelen gastar S/. 200.00 mensuales en productos para el cuidado de su piel. Priorizan la salud en el piel del rostro y el consumo de productos

naturales. No escatiman en precio si es que el producto es de calidad y el 49.2% valoran las recomendaciones de dermatólogos. Un 60.5% de las mujeres encuestadas se atreverían a probar estos productos coreanos siempre que vengan con información clara en idioma español. El 76.2% prefieren comprar vía una página web y 69.5% prefieren comprar sus productos vía tarjeta de crédito y débito.

El quinto objetivo específico era determinar la propuesta de valor y su potencial de aceptación dentro del mercado. Se define el modelo del negocio y las estrategias a utilizar tanto para una primera y segunda etapa. Los autores concluyen que Altea Korean Skincare debe diseñar un ecommerce como canal de venta valorizado en S/. 4,800.00 que incluye las funcionalidades de una pasarela con múltiples formas de pago, blogs relacionados al mundo del Skincare y valorizaciones de otros consumidores que faciliten la decisión de compra. Luego, para lograr el posicionamiento como de canal digital que ofrece productos Skincare coreanos de calidad las 24 horas del día se tendrá que utilizar la estrategia competitiva de enfoque; y para el crecimiento del negocio, la de penetración del mercado, cuyo objetivo es captar nuevos clientes a través de estrategias que resalten de beneficios y de la experiencia de compra.

El sexto objetivo del plan de negocio era definir el modelo de negocio y sus estrategias competitivas para la penetración al mercado. Este análisis se concentró en los 4Ps del modelo 7Ps. En un principio el plan de marketing se enfoca en el marketing a través de métodos como el SEM, SEO e marketing con influencers, considerando el incremento de importancia de éste por la pandemia. Se crea una imagen de marca de acuerdo con la demanda del cliente potencial, destacando las características de los productos sofisticados, de alta gama, y de alta calidad con tecnología avanzada coreana. También se considera implementar la estrategia de fidelización del cliente a través de los Momentos de la Verdad y el marketing relacional, intentando crear una relación íntima con el cliente poniendo primero las necesidades y satisfacción del cliente antes que cualquier otro factor.

El séptimo objetivo se basaba en proponer una estructura organizacional adecuada para llevar el proyecto, en la cual en su primera etapa tan solo requiere de tres personas y un presupuesto de S/. 10,225.00. Para la segunda etapa crece a seis personas y un presupuesto S/. 16,681.00. En ambos casos es un presupuesto corto debido al alto nivel de digitalización

del negocio. Además, se considera en esta parte la adquisición de los permisos y certificaciones de los productos se necesita un presupuesto de S/. 25,400.00.

ANEXO

ANEXO I FORMATO DE ENCUESTA

Información general

Esta encuesta está únicamente dirigida a MUJERES ENTRE LOS 20 Y 60 AÑOS
RESIDENTES DE LIMA.

* Required

1. ¿Cuál es tu edad? *

Mark only one oval.

- 20~30
- 31~40
- 41~50
- 51~60

2. ¿En que distrito vives? *

Mark only one oval.

- Ancón
- Ate
- Barranco
- Breña
- Carabayillo
- Chaclacayo
- Chorrillos
- Cieneguilla
- Comas
- El Agustino
- Independencia
- Jesús María
- La Molina
- La Victoria
- Lima
- Lince
- Los Olivos
- Lurigancho
- Lurin
- Magdalena del Mar
- Miraflores
- Pachacamac
- Pucusana
- Pueblo Libre
- Puente Piedra
- Punta Hermosa
- Punta Negra
- Rimac
- San Bartolo
- San Borja
- San Isidro
- San Juan de Lurigancho

- San Juan de Miraflores
- San Luis
- San Martín de Porres
- San Miguel
- Santa Anita
- Santa María del Mar
- Santa Rosa
- Santiago de Surco
- Surquillo
- Villa El Salvador
- Villa María del Triunfo

3. ¿Cuántos hijos tienes? *

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3 o mas
- No tengo hijos

4. Rango de ingresos mensuales *

Mark only one oval.

- Hasta S/. 1,500.00
- S/. 1,501.00 ~ S/. 2,500.00
- S/. 2,501.00 ~ S/. 5,000.00
- S/. 5,001.00 ~ S/. 7,500.00
- Mas de S/. 7,500.00

Skip to question 5

Encuesta principal : Conocimiento sobre productos para el cuidado del rostro

Dirigido a mujeres en Lima entre las edades 20 a 60

5. ¿Cuáles de los siguientes productos conoces y usas por lo menos una vez al mes? (Marque todos los que consideres) *

Check all that apply.

- Protector Solar
- Loción o crema hidratante para el rostro
- Crema anti arruga
- Mascartillas
- Aceite para el rostro
- Agua miscelar para el rostro
- Crema para quitar manchas
- Exfoliantes

Other: _____

6. ¿En un mes, aproximadamente cuánto dinero en soles (S./) inviertes en los productos que nos mencionaste en la pregunta anterior? *

Mark only one oval.

- Menos de S/. 100.00
- S/. 101.00 - S/. 200.00
- S/. 201.00 - S/. 300.00
- S/. 301.00 - S/. 400.00
- Mas de S/. 401.00

7. ¿Cada cuanto tiempo compras estos productos para el cuidado del rostro? *

Mark only one oval.

- Cada mes
- Cada 2 meses
- Cada 3 meses o mas

8. ¿Cuáles son tus marcas preferidas al comprar productos para el cuidado del rostro? Indicanos al menos 2, no importa el orden. *

9. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos?(seleccione todas las correspondientes) *

Check all that apply.

- Asesorías de belleza (por pedido)
- Tiendas por departamento (Saga, Ripley, etc)
- Tiendas especializadas (Por ejemplo Aruma)
- Páginas web
- Redes Sociales

10. Si tuvieras que comprar a través de un canal digital, ¿cuál te inspira más confianza y seguridad? (Marque mas de una) *

Check all that apply.

- Facebook
- Instagram
- Pagina web de la empresa
- Aplicación móvil (APP)
- No compraría por un canal digital

11. Al elegir productos de cuidado para el rostro, ¿Cuáles de los siguientes factores serían los que más valoras y son importante para ti? (Puedes marcar más de una) *

Check all that apply.

- Que sea recomendado
- Disponibilidad de stock
- La marca
- El precio
- Los ingredientes del producto
- La calidad
- El empaque
- Variedad en los métodos de pago
- Rápida entrega

Other: _____

12. ¿Que opción de pago es la que más prefieres para pagar tus productos? (Puedes marcar más de una) *

Check all that apply.

- Efectivo
- Transferencia bancaria
- Pago con tarjeta de débito o crédito
- Pago por aplicación (Yape, Plin, Tunki, Lukita)
- Por la aplicación del mismo banco "Pagoefectivo"

Other: _____

13. En caso de compras por Internet ¿Cuánto es el tiempo que podrías esperar para la entrega del producto ? *

Mark only one oval.

- El mismo día
- 1 día
- 2 días
- hasta 4 días

14. ¿Has escuchado de productos coreanos para el cuidado del rostro (skincare)? *

Mark only one oval.

- Definitivamente si, tengo experiencia en comprar y utilizar productos coreanos Skincare
- Si, he escuchado de productos coreanos de skincare pero no los he utilizado
- No, es la primera vez que escucho de productos coreanos de skincare

15. ¿Qué imagen tienes de los productos skincare coreanos? (marca la alternativa que más se te acomoda a tu idea) *

Mark only one oval.

- Tengo el conocimiento de que son reconocidos internacionalmente y de alta calidad
- Tengo la imagen de que son de alta calidad y económicos
- Tengo la imagen de que son de alta calidad pero muy caros
- Tengo la imagen de que son baratos y de calidad baja
- No he escuchado de los productos skincare coreanos
- Other: _____

16. ¿Qué tan dispuesto/a estarías en probar productos coreanos de skincare? *

Mark only one oval.

- 1 2 3 4 5
- Nada dispuesto/a Extremadamente dispuesto/a

17. ¿Cuál de las siguientes fuentes utiliza para informarse acerca de productos de cuidado del rostro (skincare)? (Marque todas las que apliquen) *

Check all that apply.

- Vendedores
- Amigos o familiares
- Televisión
- Revistas
- Dermatólogo
- Internet(youtube, anuncios, etc)
- Empaque de productos
- Redes sociales(Facebook, Instagram)
- Other: _____

La propuesta

Nosotros estamos proponiendo elaborar un canal de venta Web que ofrezca productos skincare coreanos de alta gama. Buscamos promocionar en el Perú los productos de cuidado de personal con mayor demanda mundial, cuyas características principales son su elaboración en base a ingredientes naturales, su alta innovación y su muy buena relación de calidad/ Precio. Ofrecemos además un medio fácil pago y una entrega máxima de 48 horas.

18. De los siguientes productos coreanos para el cuidado de la piel, ordena del 1 al 5, según el grado de importancia que consideres para su consumo. (considerar 1 como el más importante y el 5 como el menos importante) *

Mark only one oval per row.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Bloqueador solar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Crema hidratante facial | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mascarilla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Crema anti arrugas o quitamanchas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Productos anti grasa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un producto coreano? *

Mark only one oval per row.

- | | S/. 50,00 | S/. 100,00 | S/. 150,00 | S/. 250,00 |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Bloqueador solar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Crema hidratante facial | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mascarilla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Crema anti arrugas o quitamanchas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Productos anti grasa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20. Ahora que tiene conocimiento de nuestra propuesta acerca de ofrecerle productos skincare coreanos, ¿Qué tan dispuesto/a estarías en probar estos productos? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nada dispuesto/a Extremadamente dispuesto/a

21. Si marcaste 1 o 2 (nada dispuesto/a) en la pregunta anterior, indicanos cual sería el motivo.

Mark only one oval.

- No confío en marcas asiaticas
- Tienen precios elevados
- No quiero cambiar de mis productos actuales
- Marque más de 3
- Other: _____

22. ¿Qué te gustaría que tuviera nuestra web para que podamos asegurar tu compra?

Check all that apply.

- Productos de calidad
- Variedad de productos
- Envío rápido
- Variedad en formas de pago
- Productos económicos
- Other: _____

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN 

ANEXO II
GUÍA DE ENTREVISTAS

Entrevista a profundidad a un potencial cliente

Preguntas introductorias

Nombre, edad, residencia, y donde trabajas

Preguntas sobre el entorno

1. ¿Cómo ves la situación del cuidado personal y belleza en el Perú?
2. ¿Qué tendencia has observado en el Perú o en el mundo?

Preguntas sobre el consumo

1. ¿Cuánto suele ser tú consumo y con qué frecuencia?
2. ¿Cuáles son los productos que más consumes? ¿Qué atributos sueles priorizar y por qué?
3. ¿Cuáles son las marcas que consumes y que destacas de ellas? ¿Conoces de alguna marca que te gustaría consumir que no llega al Perú?

Preguntas sobre el canal

4. ¿Por dónde sueles comprar tus accesorios o productos? ¿Qué destacas del canal de tú preferencia? ¿Qué le agregarías al canal de tú preferencia? ¿Algunas ves has comprado a través de un canal digital?
5. ¿Algunas ves has comprado a través de un canal digital? ¿Has tenido alguna mala experiencia comprando por ahí? ¿Qué destacas de la compra por un canal digital? ¿Qué atributos te gustaría que tenga la experiencia de compra vía digital?

Preguntas sobre el producto

1. ¿Sabes de dónde provienen los productos de belleza y cuidado personal que utilizas? ¿Influye el lugar de procedencia en tú decisión de compra? ¿Qué destacas de ello?
2. ¿Cuáles son las líneas de productos que más consumes?
3. ¿Al elegir un producto que características tienes en cuenta? Mencióname las 3 más importantes
4. ¿Cuál es el tiempo que sueles esperar para observar los primeros resultados de los productos consumidos?
5. ¿Te animarías a probar productos nuevos?

Preguntas sobre los productos coreanos (nombre, colores, comunicación)

1. ¿Conoces productos de cuidado personal y belleza coreanos? ¿Qué opinas de ello?

Si yo te contara que los productos coreanos suelen tener una alta inversión en la innovación, suelen presentar aloe vera o savia de abedul (llena de electrolitos y antioxidantes, dando a la piel una hidratación intensa) en lugar de agua en muchas de sus presentaciones. Suelen presentar como ingredientes botánicos fermentados para una absorción más eficiente de la piel. Utilizan la combinación BB cream (base de maquillaje, crema hidratante, crema antienvjecimiento, agente blanqueador y el protector solar). Otro es la baba de caracol la cual mejora las imperfecciones de la piel como cicatrices, arrugas y acné. La línea de té verde con antioxidantes y extractos botánicos que elimina las impurezas y libera los poros.

2. Con todos los insumos naturales contados, en una escala del 1 al 5. ¿Te animarías a probar los productos coreanos? ¿Qué tan dispuesta estarías en reemplazar tus productos actuales?

Si yo te contara que los productos de belleza y cuidado de la piel coreanos presentan mucha conciencia ecológicas y cuidado sobre el medio ambiente. Por ejemplo, una de las marcas conocidas "SkinFood" lleva la tendencia aún más lejos con los "cosméticos inspirados en alimentos" aplicando la creencia de que "eres lo que comes", con productos que contienen extractos de alimentos naturales en lugar de conservantes artificiales. Otro ejemplo es "E

Nature”, la cual utiliza envases reciclables, mientras que “Innisfree” incorpora ingredientes ecológicos, como el té verde orgánico y los pétalos de flores de camelia, cultivados en la isla surcoreana de Jeju.

3. En una escala del 1 al 5. ¿Qué tanto valoras el involucramiento ecológico y cuidado al medio ambiente de una marca o empresa?

Preguntas sobre el proceso de compra

1. ¿Cómo te sueles enterar de las promociones o lanzamiento de nuevos productos? ¿Qué buscas que contenga estos comunicados?
2. ¿Cómo sueles comprar los productos que hoy consumes? ¿Te parece el medio adecuado o te gustaría algún otro?
3. Actualmente ¿Cuál es el tiempo de espera hasta que llegue tu producto? Como te sientes con ese tiempo. ¿Te parece mucho o está bien? ¿Te gustaría estar informada?
4. Durante el proceso de elección del producto a comprar. ¿Qué información te gustaría tener? ¿Qué cosa definiría tú compra?
5. ¿Leer comentarios o valorizaciones de los productos, puede cerrar tú elección?
6. ¿Te gustaría contar un asistente virtual, el cual te muestre otras alternativas según tú comportamiento de compra?
7. ¿Qué destacas del proceso de entrega del producto?
8. ¿Has tenido alguna mala experiencia en el proceso de compra?

Entrevista a profundidad al vendedor

Introducción

Nombre, edad, años vendiendo productos de belleza y cuidado personal.

Preguntas sobre el entorno

1. ¿Cómo ves la situación del cuidado personal y belleza en el Perú?
2. ¿Qué tendencia has observado en el Perú o en el mundo?
3. ¿Consideras que ha cambiado el comportamiento de consumos de los clientes?
4. ¿Cómo estos cambios han impactado en el mercado?

Preguntas sobre el canal

1. ¿A través de que canal el cliente suele buscarte o buscar los productos cosméticos o de cuidado para la piel?
2. Conoces de alguna estrategia para fortalecer o transformar la venta en algún canal en particular

Preguntas sobre el producto

3. ¿Cuáles son las líneas favoritas o las que más compran las mujeres?
4. ¿Cuál es el ticket de compra que hoy presentan los clientes?
5. ¿Cuáles son las razones por la que un cliente se desanima o deja de comprar? ¿Por precio? ¿Por el tiempo de entrega? ¿Por los resultados en el uso? ¿Por falta de stock? ¿Por no existir testimonios?
6. ¿Cuáles son las líneas que menos compran las mujeres?
7. ¿En cuánto tiempo rotas tu stock?
8. ¿Qué haces con los saldos?

Preguntas sobre el cliente

1. ¿A qué tipo de cliente te diriges? ¿Adolescentes? ¿Madres de familia? ¿trabajadoras?
2. ¿Cuáles son las características que ellos buscan en un producto?
3. ¿Has recibido alguna queja o devoluciones por el producto? Cuéntanos tu experiencia.

4. ¿Cuáles son las fechas que más vendes? ¿En cuánto se incrementa porcentualmente?
5. ¿Los clientes te han hecho sugerencias para mejorar el servicio? ¿Cuáles?
6. ¿Los clientes te suelen solicitar muestras para probar un producto?

Preguntas sobre el precio

1. ¿Cuántas unidades se vende diaria o mensualmente?
2. ¿A través de qué medio de pago te suelen pagar los clientes? ¿Cuál es la comisión que obtiene el canal de venta?

Preguntas sobre promoción

1. ¿Cómo promocionan sus productos?
2. Las campañas con qué frecuencia se suelen lanzarse

Preguntas sobre proveedores (Diseñadores, fabricantes)

1. ¿Trabajas con diseñadores web?
2. ¿Con cuántos proveedores trabajan?
3. ¿Cuál es el tiempo de respuesta de tu proveedor luego de colocar tu pedido?
4. ¿Trabajas con ellos por concesión? ¿cuentas con una línea de crédito?

Preguntas sobre la marca

1. ¿Cuál es la marca que más solicitan los clientes?
2. ¿Por qué crees que lo prefieren?

Preguntas sobre la competencia

1. ¿Quiénes crees que son tu competencia? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es la ventaja de ellos sobre tu empresa?
3. ¿Cómo piensas de los cosméticos coreanos?
4. ¿Están tomando alguna estrategia para enfrentarlos?

ANEXO III
GUÍA DE FOCUS GROUPS

Ficha técnica

Metodología

- Investigación Cualitativa.

Técnica

- Focus Group.

Instrumento

- Registro de emociones, sentimientos y apreciaciones sobre los productos Skincare y Skincare coreanos, resultado de una serie de preguntas de exploración.

Universo poblacional

- Todo consumidor de productos de cuidado de la piel, de preferencia los referentes a al cuidado del rostro, pertenecientes a los grupos socioeconómicos A, B y C+; en edades entre 25 y 55 años residentes de Lima metropolitana.

Muestra

- De 06 a 09 usuarios de productos de cuidado de la piel, que habitan en Lima Metropolitana.
- Selección de la muestra de manera Aleatoria.

Ámbito geográfico

- Distritos de Lima Metropolitana con mayor población de hogares en nivel socioeconómico A, B y C+.

Datos para el desarrollo del Focus Group

- Numero de Entrevistados: De 06 - 09 convocados.
- Días: lunes 09 de noviembre, 2020
Jueves 12 de noviembre 2020
- Hora de Inicio: 07:00 p.m.
- Hora de Finalización: 8:00 p.m.
- Moderador: Jose Gaona
- Locación: Sesión Virtual por Microsoft Teams
- Herramienta de Registro: Grabación en Video.

Guía de Pautas

- **Nombre del Estudio:** Comportamiento del usuario de productos de cuidado del rostro en relación con la oferta actual del mercado y el ingreso de nuevos operadores.
- **Objetivo General:** Determinar el perfil del consumidor de productos Skincare. cuáles son sus hábitos y motivaciones de consumo.
- **Objetivos específicos:**
 1. Cuáles son los perfiles demográficos y psicográficos de los usuarios para optar por determinadas marcas y productos.
 2. Determinar los criterios de elección del consumidor para optar por un determinado producto.
 3. Identificar cuales los atributos o beneficios más valorados por los clientes al momento de elegir un producto Skincare.

4. Determinar qué tipo de publicidad o campañas son las que tienen mayor preferencia entre los consumidores.
5. Determinar la relevancia de los precios, los ingredientes y el envase en el momento de elegir una marca
6. Determinar qué factores motiva al cliente a seguir comprando una misma marca una vez consumido su producto.
7. Determinar qué factores motivan que el cliente opte por elegir otra marca.
8. Determinar cuánto conocen de los productos Skincare coreanos y la valoración de estos.
9. Conocer las opiniones sobre el modelo de negocio propuesto.

Fase Inicial

Buenos días nosotros somos “Altea Korean Skincare”, empresa dedicada a la comercialización de productos coreanos para el cuidado del rostro. En esta oportunidad conversaremos sobre un tema de importancia para ustedes, que es el de “determinar lo que más valoran al comprar productos Skincare y que les gustaría se pueda mejorar de la oferta actual de estos productos”.

Se espera que participen activamente ofreciéndonos sus respuestas ante preguntas que se les hará de manera progresiva. En esta dinámica no se catalogarán como buenas o malas a las respuestas u opiniones que nos brinden.

Iniciare esta reunión presentándonos. Mi nombre es (Modelador). Me encargare de dirigir esta sesión; también nos acompaña el Sr. (nombre del observador) quien participara de observador y soporte en el desarrollo de esta sesión grupal. Es requisito mencionar que esta actividad será grabada, para lo cual esperamos contar con su consentimiento. El fin de la grabación es netamente académico. Si alguien no desea ser grabado puede mencionarlo en estos momentos.

Bueno, iniciaremos preguntando ¿cuántas marcas de Skincare hay en la actualidad en Lima?

Fase Contenido

Objetivo Específico 1

- ¿Cuáles son los perfiles demográficos y psicográficos de los usuarios para optar por determinadas marcas y productos?
- ¿Qué suelen realizar en el día a día? ¿Cuál es el distrito donde viven y trabajan?
- ¿En dónde trabaja y cuáles son las labores que realizan?
- ¿En qué rango catalogarías tu ingreso entre 1000 a 2000, entre 2000 a 4000, entre 4000 a 6000 o más de 6000?
- ¿Qué realizan en sus tiempos libres?
- ¿Cómo se conforma tu familia?
- ¿Ellos también usan productos de cuidado de la piel?
- ¿Que marcas usas?
- ¿Porque usas estás marcas?
- ¿Qué productos Skincare usas en la actualidad?

Objetivo Específico 2

Determinar los criterios de elección del consumidor para optar por un determinado producto.

- ¿Qué es lo importante para ustedes en la elección de una marca?
- ¿Qué es lo importante para ustedes en la elección de un producto?
- ¿Qué es lo que piensan cuando eligen un producto para el cuidado del rostro?
- Si escogiésemos 3 criterios para la elección de un producto ¿Cuáles serían estos criterios?
- Entonces, ¿Cuál es el criterio más importante para ustedes a la hora de elegir un producto?

Objetivo Específico 3

Identificar cuales los atributos o beneficios más valorados por los clientes al momento de elegir un producto Skincare.

- ¿Y qué es lo primordial que debería tener su producto?
- ¿Qué no debería faltar en tu producto para su elección?
- ¿Qué tan importante es para usted la disponibilidad y el tiempo de entrega de los productos en estos tiempos de pandemia?
- ¿Es un factor determinante el que los productos que usas cuenten con ingredientes naturales? ¿Por qué?

Objetivo Específico 4

- Determinar qué tipo de publicidad o campañas son las que tienen mayor preferencia entre los consumidores
- ¿Cuáles son las promociones que más recuerdan de los productos de cuidado del rostro?
- ¿Cuáles promociones son las que más les gustaron?
- ¿Como suelen enterarse de los productos Skincare ?

Objetivo Específico 5

Determinar qué factores motiva al cliente a seguir comprando una misma marca una vez consumido su producto

¿Han vuelto a comprar la misma marca y el mismo producto más de una vez?

- ¿Por qué mantener un mismo producto y no probar otros?
- ¿Cuándo han comprado otra marca, ha sido de menor o mayor precio? ¿Por qué?

Objetivo Específico 6

- Determinar qué factores motivan que el cliente opte por elegir otra marca
- ¿Porque cambiarían de marca?
- ¿La oferta actual en productos cosméticos Skincare haría que puedan probar otras marcas y tipos de productos? ¿Por qué?
- Entonces, ¿Qué determinaría que cambien de marca?
- Por el contrario ¿Qué haría que permanezcan con su marca y producto actual?

Objetivo Específico 7

Determinar cuánto conocen de los productos Skincare coreanos y la valoración de estos
Antes de hablar de nuestra propuesta, nos gustaría saber ¿Qué tanto conocen los productos Skincare coreanos?

- ¿Que sería lo primero que se le viene a la mente cuando escuchan productos coreanos? ¿ Podrían definirlo en una o dos palabras?
- Si hoy les entregáramos unas mascarillas coreanas ¿ Estarían dispuestas a probarlas?
- ¿Como determinarían si los productos coreanos son buenos o no?

Objetivo Específico 8

Conocer las opiniones sobre el modelo de negocio propuesto.

- Presentación de la propuesta.
- ¿Qué les parecería contar con un canal de venta digital de productos Skincare coreanos?

Fase Final

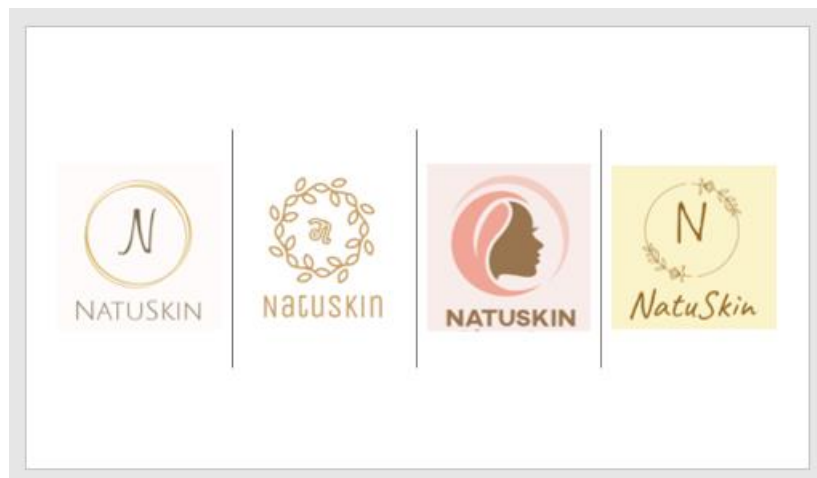
Sugerencias y Recomendaciones

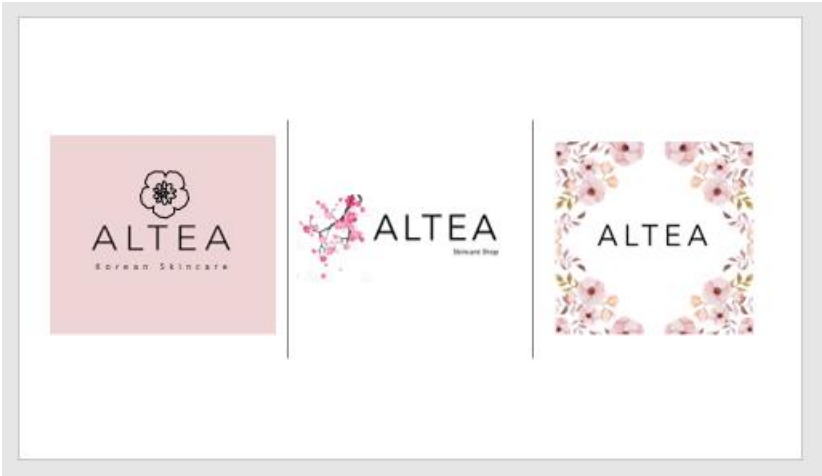
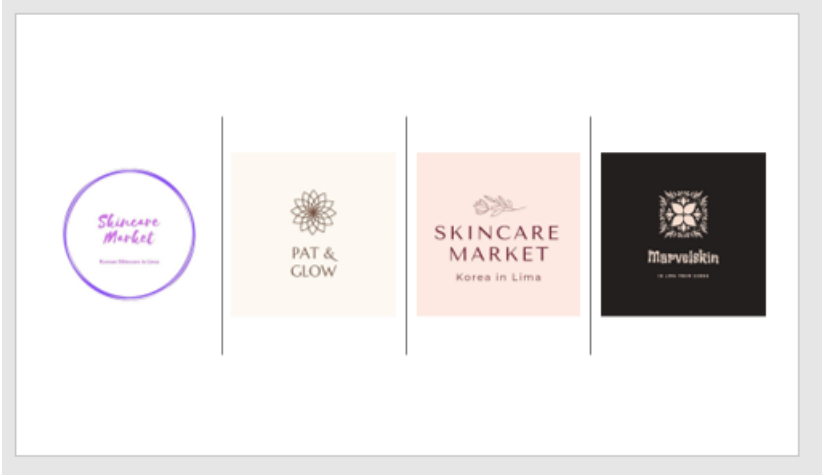
SI ustedes fueran los que montarían un negocio como el que les proponemos ¿Qué sugerirían para mejorar la oferta y captación de clientes que consumen productos del cuidado de la piel?

Despedida, agradecimiento:

Agradecemos la participación de todos y su disposición para la realización de la presente Investigación de Mercado.

LOGOTIPOS PRESENTADOS





ANEXO IV
MANUAL DE PUESTOS

Manual de Puestos
1. Unidad Orgánica
Gerencia Administrativa
2. Puesto
Gerente general
3. Finalidad o razón de ser del puesto
Dirigir, planear, controlar y organizar las estrategias de la empresa para que esta sea rentable. Establecer políticas que permitan a la organización ser coherente con la misión y visión.
4. Funciones
<p>4.1. Mapear y transformar los procesos actuales.</p> <p>4.2. Revisar diariamente el cumplimiento de los objetivos de las áreas funcionales.</p> <p>4.3. Definir los objetivos de todas las áreas.</p> <p>4.4. Supervisar y controlar el buen desempeño de las operaciones de la organización.</p> <p>4.5. Cuidar financieramente los intereses de la empresa.</p> <p>4.6. Elaborar los procesos de RR.HH.</p> <p>4.7. Definir nuevas metodologías y desplegarlas en la organización</p> <p>4.8. Coordinación con el contador para el análisis de los estados financieros.</p> <p>4.9. Identificar nuevos canales o sociedades de venta.</p> <p>4.10. Identificar nuevas oportunidades de generación de ingresos en el mercado.</p> <p>4.11. Brindar coaching a las áreas funcionales.</p> <p>4.12. Elaborar y presentar reportes sobre el desarrollo del negocio a los dueños del negocio.</p> <p>4.13. Interacción con el proveedor y seguimiento de las importaciones.</p> <p>4.14. Otras funciones que la Junta Directiva de Accionistas requiera.</p>
5. Subordinación
Depende del dueño(s) del negocio
6. Mando
Tiene a su cargo las áreas funcionales
7. Coordinación
Coordina con todas las áreas operativas.
8. Competencias
<p>Conocimientos (30%): Admisnitración;Finanzas; Marketing; Comercio Exterior; Mercado.</p> <p>Habilidades (30%): Trabajo en equipo; Comunicación efectiva; Empatía; Innovación; Análisis de data, Capacidad de motivar</p> <p>Actitudes (40%): Administración del tiempo; Liderazgo; Ética y responsabilidad; Gestión del cambio; compromiso.</p>

1. Unidad Orgánica
Gerencia Administrativa
2. Puesto
Analista de Marketing
3. Finalidad o razón de ser del puesto
Identificar e implementar planes de Marketing digital a través del estudio y entendimiento constante del comportamiento del mercado.
4. Funciones
<p>4.1. Comunicación del portafolio de productos en la web y redes sociales de la empresa</p> <p>4.2. Definir e implementar estrategias de publicidad y marketing</p> <p>4.3. Elaboración de piezas gráficas.</p> <p>4.4. Generación de contenido en las plataformas de comunicación de la empresa.</p> <p>4.5. Control de inventarios</p> <p>4.6. Definir en conjunto con gerencia los volúmenes y tipos de productos a importar</p> <p>4.7. Presentar informe mensual de resultados de venta</p> <p>4.8. Buscar opciones e implementar repositorios de data para guardar la información</p> <p>4.9. Identificar nuevos canales para publicidad</p> <p>4.10. Atender al cliente post servicio ofrecido, buscando satisfacer sus quejas o reclamos</p> <p>4.11. Otras funciones que la gerencia requiera</p>
5. Subordinación
Depende jerárquicamente del gerente general
6. Mando
De él depende el Técnico de Marketing.
7. Coordinación
Con la Gerencia Administrativa y demás áreas funcionales.
8. Competencias
<p>Conocimientos (30%): Programas de Diseño; Fotografía; Cósmeticos; Marketing Digital.</p> <p>Habilidades (30%): Creatividad; Trabajo en equipo; Comunicación efectiva; Autonomía; proactividad; Planificación y organización.</p> <p>Actitudes (40%): Compromiso ; Liderazgo; Ética y responsabilidad; Resiliencia; Dinamismo.</p>

1. Unidad Orgánica
Gerencia General
2. Puesto
Mensajero.
3. Finalidad o razón de ser del puesto
Responsable de la distribución de los productos y de la primera interacción con nuestros clientes.
4. Funciones
<p>4.1. Recibir y organizar los productos a ser distribuidos.</p> <p>4.2. Elaborar la hoja de ruta diaria de pedidos a entregar.</p> <p>4.3. Entrega de productos en las direcciones proporcionadas por los clientes.</p> <p>4.4. Cumplir con el protocolo de entrega definido por la empresa.</p> <p>4.5. Requerir el pago por los productos entregados a los clientes según sea el caso.</p> <p>4.6. Entrega de comprobantes de pago según sea el caso.</p> <p>4.7. Requerir las firmas de conformidad por los productos entregados.</p> <p>4.8. Actualización de estados de entrega y rendición de cuentas al analista de marketing .</p> <p>4.9. Cumplir con las metas de número de entregas diarias que le hayan sido asignadas.</p> <p>4.10. Colaborar con la realización de labores sencillas en la oficina.</p> <p>4.11. Otras funciones que la gerencia requiera</p>
5. Subordinación
Depende jerárquicamente del gerente general
6. Mando
No tiene personal a su cargo
7. Coordinación
Coordina con el gerente y analista de Marketing.
8. Competencias
<p>Conocimientos (20%): Experiencia en elaboración de hojas de ruta.</p> <p>Habilidades (40%): Comunicación efectiva; Empatía; Atención al cliente.</p> <p>Actitudes (40%): Administración del tiempo; Ética y responsabilidad; Resiliencia; Responsabilidad</p>

ANEXO V
NUEVE PASOS DE SKINCARE

Aceite limpiador

- Quita las impurezas del maquillaje y protector solar. Jabon limpiador

Jabón limpiador

- Lava el rostro y quita los polvos, sudor u otras impurezas.

Exfoliante

- Elimina la capa vieja de la piel, suaviza y prepara el rostro para humectación.

Toner (Tónico)

- Reblanda la piel y ayuda la absorción de los productos siguientes. Ordena el balance del nivel ácido de la piel.

Esencia

- Hace brillar la piel y ayuda la circulación de los partículas de la piel.

Serum (Siero)

- Ayuda eliminar el acné.

Mascarillas

- Hidrata la piel.

Crema de ojos

- Enforza la piel alrededor del ojo y elimina las arrugas.

Hidratante

- Sujeta todos los demás pasos de Skincare e hidrata de nuevo.

Fuente : <https://cosinkorea.com/news/article.html?no=17790>

ANEXO VI
PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE PRODUCTO

Manual de Procedimientos

1. Procedimiento

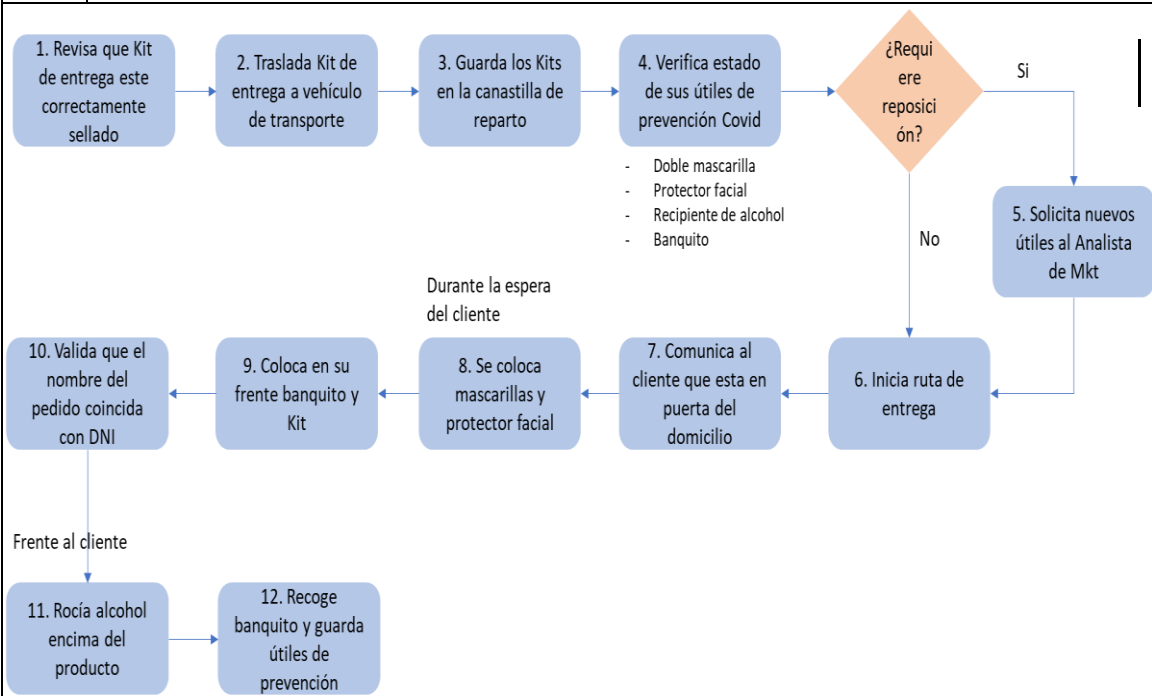
Entrega de productos a clientes

2. Finalidad

Entregar los productos cumpliendo las medidas de prevención ante el COVID

3. Flujograma

4.1	Revisa que el Kit de entrega preparado en la mañana este correctamente sellado
4.2	Traslada Kit de entrega al vehículo de transporte utilizado por el mensajero
4.3	Guarda los Kits en la canastilla de reparto según lo planificado en la ruta
4.4	Verifica el estado de sus útiles de prevención COVID. Que estos se encuentren en las condiciones adecuadas para toda su ruta
4.5	En caso no tenga los útiles en buenas condiciones o tenga que recargarlos. Solicita nuevos útiles al Analista de Mkt
4.6	Inicia ruta de entrega según lo planificado
4.7	Comunica al cliente que esta en la puerta del domicilio indicado en su solicitud
4.8	En la puerta del domicilio, se coloca mascarillas y protector facial mientras espera al cliente
4.9	Coloca en su frente el banquito y encima de el Kit
4.10	Cuando llega el cliente al punto de encuentro, valida que el nombre del pedido coincida con el DNI del cliente
4.11	En presencia del cliente rocía alcohol encima del producto para desinfectarlo
4.12	Recoge banquito y guarda útiles de prevención al retirarse



4. Unidad organica responsable

Gerencia de Operaciones

BIBLIOGRAFÍA

- Ainia. (2017) *Viene la cosmética natural, con probióticos y personalizada*.
<https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/formacion/viene-la-cosmetica-natural-con-probioticos-y-personalizada/> (11/08/20; 20:15 h)
- AMAI. (2018) *Niveles socioeconómicos*. <https://nse.amai.org/data2018/> (05/10/20; 9:05 h)
- Andina. (2020) *Vitamina C ayuda a reducir efectos de rayos ultravioleta en la piel*.
<https://andina.pe/agencia/noticia-vitamina-c-ayuda-a-reducir-efectos-rayos-ultravioleta-la-piel-490978.aspx> (11/10/20; 09:15 h)
- Arellano. (2019) *La valla sube: hoy los clientes exigen más de las marcas*.
<https://www.arellano.pe/la-valla-sube-hoy-los-clientes-exigen-mas-las-marcas/> (11/08/20; 20:16 h)
- Brandeamer. (2017) *Manual de uso de marca, la herramienta para autogestionar*.
<https://brandeamer.es/manual-uso-marca/> (20/01/21; 21:09 h)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). *Comunidad Andina emitió resolución que prohíbe el uso de parabenos en la producción de cosméticos*.
<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2017/Marzo-2017/Comunidad-Andina-emitio-resolucion-que-prohibe-el-uso-de-parabenos-en-la-produccion-de-cosmeticos#:~:text=producci%C3%B3n%20de%20cosm%C3%A9ticos-,Comunidad%20Andina%20emiti%C3%B3%20resoluci%C3%B3n%20que%20proh%C3%ADbe%20el%20uso%20de%20parabenos,agotar%20existencias%20en%20el%20mercado.&text=La%20Resoluci%C3%B3n%20tambi%C3%A9n%20contempla%20que,productos%20sean%20retirados%20del%20mercado.> (02/05/21; 11:45 h)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019) *Perú : peruanas gastan 1.780 soles al año en cosméticos*. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2019/Marzo-2019/Peru-peruanas-gastan-1.780-soles-al-ano-en-cosmeticos> (02/05/21; 11:43 h)
- CAPECE. (2021) *Reporte Oficial de la industria ecommerce en el Perú*.
<https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf> (02/05/21; 08:40 h)
- Cosmetic Insight. (2016) *El éxito de las empresas coreanas de belleza en Estados Unidos 2 : 'Sokoglam', difundiendo los métodos del Skincare coreano*.
<https://cosinkorea.com/news/article.html?no=17790> (15/05/21; 15:30 h)
- Cosmetic Insight. (2018) *La tecnología coreana de cosméticos, hasta donde hemos llegado?* <https://www.cosinkorea.com/mobile/article.html?no=29535> (15/05/21; 16:00 h)
- Cosmetic Insight. (2020) *La tendencia de la tecnología de biocosméticos, educación del desarrollo de elementos potenciales*.
<https://www.cosinkorea.com/mobile/article.html?no=37718> (15/05/21; 15:45 h)
- COPECOH. (2019) *Sector cosmética crecería entre 4% y 6% en el 2019*.
http://copecoh.org/boletin/2019/marzo/files/Noticias_2.pdf (02/11/20; 09:34 h)
- COPECOH. (2020) *Estudio de Inteligencia Comercial Cosméticos e Higiene Personal Anual 2020 y Proyecciones al 2021*. Material del Webinar K Lifestyle, organizado por KOTRA (Korea Trade Investment Promotion Agency).

- Chumpitaz, R. (2020) *From Selling Moments to Connection Moments*. Material del curso Marketing Omnicanal, Programa MBA TP 66, dictado en ESAN (Escuela de Negocios para Graduados), Lima.
- CPI. (2019) *Perú: población 2019*.
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
 (15/12/20; 09:18 h)
- DIGEMID. (2021) *Registro Sanitario*.
<http://www.digemid.minsa.gob.pe/main.asp?Seccion=938>. (11/04/21; 13:59 h)
- Digital Agency Network. (2021) *SEO vs. SEM vs. PPC – What is the Difference and What is Best for My Business?* <https://digitalagencynetwork.com/seo-vs-sem-vs-ppc-what-is-the-difference-and-what-is-best-for-my-business/> (15/05/21; 09:36 h)
- Draper, M. (2017) *What are the Five Moments of Truth in Marketing?*
<https://www.liferay.com/blog/en-us/customer-experience/what-are-the-five-moments-of-truth-in-marketing-> (16/12/20; 10:59 h)
- El Comercio. (2019) *Clase media peruana aumentó en más de 8 millones de personas desde 2004*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-aumento-8-millones-personas-2004-noticia-650952-noticia/> (16/12/20; 09:36 h)
- El Comercio. (2020) *CCL: mercado de cosméticos e higiene crecería entre 2.6% y 3.2% en el 2020*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-mercado-de-cosmeticos-e-higiene-creceria-entre-26-y-32-en-el-2020-nndc-noticia/> (03/03/21; 08:05 h)
- Emprende Pyme. (2017) *Estrategias de posicionamiento*.
<https://www.emprendepyme.net/estrategias-de-posicionamiento.html> (15/01/21; 09:37 h)
- Euromonitor Passport. (2020a) *Skincare in Peru – Analysis*.
<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab> (21/09/20; 21:33 h)
- Euromonitor Passport. (2020b) *Skincare in South Korea – Analysis*.
<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab> (22/09/20; 10:00 h)
- Forbes. (2018) *The rise of the Millennial, and why they are changing work for the better*.
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/11/08/the-rise-of-the-millennial-and-why-theyre-changing-work-for-the-better/?sh=66a5b32a5e12>
 (22/09/20; 10:01 h)
- Gestión. (2021) *FMI mantiene proyección de crecimiento del PBI de Perú en 8.5% para el 2021*. https://gestion.pe/economia/fmi-mantiene-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-de-peru-en-85-para-el-2021-nndc-noticia/#:~:text=Econom%C3%ADa,FMI%20mantiene%20proyecci%C3%B3n%20de%20crecimiento%20del%20PBI,enn%208.5%25%20para%20el%202021_ (15/03/21; 15:30 h)
- Gestiopolis. (2019) *¿Cuáles son las estrategias genéricas de Porter?*
<https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
 (15/12/20; 15:40 h)
- Hankookilbo. (2016) *La tecnología de belleza coreana, reconocido en el mercado global*.
<https://www.hankookilbo.com/News/Read/201611290449563240> (13/05/21; 13:35 h)
- Harvard Business Review. (2020) *Brand Marketing Through the Coronavirus Crisis*
<https://hbr.org/2020/04/brand-marketing-through-the-coronavirus-crisis> (15/02/21; 10:39 h)

- Hubspot. (2020) *Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza?*
<https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas> (01/05/21; 15:30 h)
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2018) *El Mercado del Cuidado de la Piel en Corea del Sur*. www.icex.es (11/10/20; 09:11 h)
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2019) *El Mercado de Cosmética e Higiene Personal en Perú*. www.icex.es (11/10/20; 01:41 h)
- INEI. (2020) *Estadísticas de la Producción Nacional*. <https://www.inei.gob.pe/>
 (03/11/20; 19:15 h)
- Ilab. (2020) *Quiero validar mi propuesta de valor. Lienzo de propuesta de valor*
<https://ilab.net/lienzo-propuesta-valor/> (30/01/21; 11:00 h)
- IPSOS. (2019a) *Casi todas las mujeres usan productos de belleza, pero slo la mitad visita estéticas*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-02/mujer_peruana_0.pdf (15/02/21; 12:30 h)
- IPSOS. (2019b) *Perfiles Socioeconómicos de Lima* <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima> (15/02/21; 12:31 h)
- IPSOS. (2020) *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*.
<https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru> (20/04/21; 08:48 h)
- Jejuon. (2021) *Brand Story*. <https://en.jejuon.kr/shopinfo/company.html> (04/11/20; 15:11 h)
- KHIDI Korea Health Industry Development Institute. (2019) *Korean Cosmetics Market Analysis Report*.
<https://www.khidi.or.kr/board/view?linkId=48809330&menuId=MENU00085>
 (13/08/20; 11:11 h)
- KOTRA Korea Trade Investment Promotion Agency. (2017) *Tendencia de Cosméticos en Latinoamérica y las Estrategias para las Empresas Coreanas*.
<https://news.kotra.or.kr/user/reports/kotranews/20/usrReportsView.do?reportsIdx=7855> (03/10/20; 12:05 h)
- KOTRA Korea Trade Investment Promotion Agency. (2019) *Tendencia de Cosméticos Globales*.
<https://news.kotra.or.kr/user/globalBbs/kotranews/798/globalBbsDataView.do?setIdx=253&dataIdx=178100> (15/05/21; 09:11 h)
- La Cámara. (2020) *Copecoh: sector Cosméticos crecería entre 2.6% y 3.2% el 2020*.
<https://lacamara.pe/tag/copecoh/?print=print-search> (14/07/20; 22:20 h)
- Liderazgo y mercadeo. (2018) *Canales de distribución*
<https://liderazgoymercadeo.co/canales-de-distribucion/> (15/02/21; 12:40 h)
- Liferay. (2017) *Why your customer journey map doesn't match reality*
<https://www.liferay.com/es/blog/en-us/customer-experience/why-your-customer-journey-map-doesn-t-match-reality> (15/02/21; 12:33 h)
- Louffat, E. (2012) *Administración del potencial humano*, Lima Perú, Cengage Learning, Segunda edición.
- Monash. (2021) *Second Moment of Truth*.
[https://www.monash.edu/business/marketing/marketing-dictionary/s/second-moment-of-truth-smot#:~:text=Second%20Moment%20of%20Truth%20\(SMOT\)%20refers%20to%2](https://www.monash.edu/business/marketing/marketing-dictionary/s/second-moment-of-truth-smot#:~:text=Second%20Moment%20of%20Truth%20(SMOT)%20refers%20to%2)

- 0the%20moment%20when,perception%20and%20future%20buying%20decisions (01/02/21; 20:02 h)
- MTPE. (2021) *Valor Remuneración Mínima Vital (sueldo mínimo)*
<https://www.gob.pe/476-valor-remuneracion-minima-vital-sueldo-minimo>
 (15/02/21; 12:29 h)
- Mujer Peruana. (2017) *¿Qué tipo de piel tienes?*
<https://www.mujerperuana.com/hogar/belleza/que-tipo-de-piel-tienes/> (05/05/21;
 13:57 h)
- Neogen. (2021) *Brand*. <https://www.neogenderma.com/sub/brand01.html> (03/01/21;
 10:05 h)
- New 7 wonders of nature. (2002) *Jeju Island, Island belonging to south korea*
<https://nature.new7wonders.com/wonders/jeju-island-korea-south/> (15/02/21; 12:44
 h)
- Oriflame. (2019) *6 datos que no sabías sobre la piel latina*.
<https://cl.oriflame.com/beautyedit/health-beauty/2015-c4-latinas-skin-six-facts>
 (15/05/21; 13:54 h)
- Parlamentario. (2020) *Buplasa contó su proyecto de bioplásticos en un Webinar del Ministerio de Desarrollo*. <https://www.parlamentario.com/2020/08/13/buplasa-conto-su-proyecto-de-bioplasticos-en-un-webinar-del-ministerio-de-desarrollo/>
 (11/11/20; 19:12 h)
- PDCAhome. (2018) *Las estrategias genéricas de Porter*.
<https://www.pdcahome.com/9628/las-estrategias-genericas-de-porter/#:~:text=Las%20estrategias%20gen%C3%A9ricas%20de%20Porter%20son%20tres%20estrategias%20b%C3%A1sicas%20a,en%20costes%2C%20diferenciaci%C3%B3n%20y%20enfoque.> (29/10/20; 23:11 h)
- Perú Retail. (2019) *Perú: Retail concentra el 50% de las ventas en cosmética e higiene*.
<https://www.peru-retail.com/especial/peru-retail-ventas-cosmetica-higiene/>
 (30/12/20; 10:44 h)
- Peru 21. (2019) *Sector cosmético e higiene personal crecería en 2019 hasta 6% al sumar S/7,851 millones*. <https://peru21.pe/economia/sector-cosmetico-e-higiene-personal-creceria-2019-6-sumar-s-7-851-millones-nndc-464275-noticia/?ref=p21r> (18/08/20;
 13:31 h)
- Portafolio. (2021) *Análisis/La “Intimidad con el cliente”*
<https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/analisis-intimidad-cliente-52124> (15/05/21; 11:30 h)
- Rivero, F. (2014) La gestión del marketing mix en el entorno omnicanal. *Marketing más Ventas*. Vol. 28, pp. 14-21.
- RPP. (2015). *Peruanos empiezan a gastar más en su cuidado personal*.
<https://rpp.pe/lima/actualidad/peruanos-empiezan-a-gastar-mas-en-su-cuidado-personal-noticia-767773> (03/04/20; 13:43 h)
- RPP. (2020a) *Colombia es el primer país de Latinoamérica en prohibir pruebas de cosméticos en animales*. <https://rpp.pe/mundo/actualidad/colombia-es-el-primer-pais-de-latinoamerica-en-prohibir-pruebas-de-cosmeticos-en-animales-noticia-1286153> (03/04/21; 13:49 h)

- RPP. (2020b) *Perú solo recicla aún el 4% de las 900,000 toneladas de plástico que desecha*. <https://rpp.pe/peru/actualidad/peru-solo-recicla-aun-el-4-de-las-900000-toneladas-de-plastico-que-desecha-noticia-1242755> (04/10/20; 10:30 h)
- RPP. (2021) *Economía peruana cayó 11.12% en el 2020, según informe del INEI*. <https://rpp.pe/economia/economia/pbi-economia-peruana-cayo-11-en-el-2020-segun-informe-del-inei-noticia-1321007> (04/10/20; 10:10 h)
- Te Protejo. (2020) *Quiénes somos*. <https://ongteprotejo.org/pe/ong-te-protejo/> (03/10/20; 10:50 h)
- The Korean Faceshop. (2021) *Nosotros*. <https://www.thekoreanfaceshop.com/> (15/05/21; 13:41 h)
- UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (2020) *La viabilidad de los productos cosméticos ecológicos en función de los atributos más valorados en la decisión de compra*. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623551/Aleg%C3%ADa_he.pdf?sequence=14&isAllowed=y (11/11/20; 16:15 h)
- Veritrade. (2021) *Importación de la partida arancelaria 330499 hacia Perú*. <https://business2.veritradecorp.com/es/mis-busquedas> (04/04/21; 11:32 h)
- VICHY. (2018) *¿Qué puede hacer el agua dura en tu piel y cómo puedes protegerte?* <https://www.vichyca.com/vichy-mag/Qu%C3%A9-puede-hacer-el-agua-dura-en-tu-piel-y-c%C3%B3mo-puedes-protegerte-t-r/vmag72664.aspx#:~:text=El%20agua%20dura%20causa%20irritaci%C3%B3n,los%20platos%20y%20la%20ropa> (11/05/21; 16:15 h)
- Yeonhap News. (2019) *Gente cambiando métodos de maquillaje gracias al BTS, la popularidad del K-Beauty creciendo en Estados Unidos*. <https://www.yna.co.kr/view/AKR20190909003800030> (04/05/21; 13:37 h)