



Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación del MBA

Plan de negocios Beauty Trade Consulting. Importadora y distribuidora de productos de cosmética profesional

Alumno: Ariel Leinvand

Mentor: Daniel Friel

Firma del Mentor:

Daniel Friel

Lugar y Fecha:

Buenos Aires

10.4.15

CONFIDENCIAL

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	4
Descripción concreta del producto a ofrecer	5
(1) Clientes.....	6
(2) Competidores	9
(3) Proveedores y distribuidores.....	10
(4) Gobierno y normativas	10
(5) Entorno global y escalabilidad del negocio	11
Conclusión de la Oportunidad de Negocio	12
LA INDUSTRIA COSMETICA	13
LA EMPRESA – BEAUTY TRADE CONSULTING	16
INVESTIGACION DE MERCADO	21
Encuesta a consumidores finales	21
Análisis de Potenciales Competidores.....	23
Relevamiento de Centros de Estética.....	24
EL PLAN DE MARKETING	25
Producto	27
Precios	29
Comunicación	31
Distribución	32
ESTRUCTURA NECESARIA	34
Depósito	34
Transporte.....	34
Tecnología	34
Recursos Humanos.....	34
COSTOS Y FINANZAS	35
Inversión Inicial	35
Costos Fijos Totales, Costos Variables	35
Proyección de ingresos para los primeros 5 años	35
Calcular VAN, TIR y tiempo de recupero de la inversión	36
Propuesta de financiamiento	36
ASPECTOS LEGALES	37
CONCLUSION FINAL	38
FUENTES Y BIBLIOGRAFIA	39
ANEXOS.....	40
Anexo I - Encuestas	40
Anexo II – Resultado de las Encuestas	42
Anexo III – Inversión Inicial	48
Anexo IV – Costos Fijos.....	49
Anexo IV – Investigación de mercado (Centros de Estética)	50

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente “Plan de Negocios” busca determinar la viabilidad de un emprendimiento para la importación, distribución y comercialización de productos de cosmética profesional de lujo en el mercado argentino. Los productos a importar y distribuir de manera exclusiva corresponden a la marca Alemana “Klapp Cosmetics”¹.

Varias son las razones que se detallan en profundidad a lo largo de este plan de negocios para demostrar la viabilidad del proyecto, pero concretamente estas son las más destacables:

- Desde el año 2007 se han importado y comercializado de manera personal algunos productos del portfolio de Klapp. Esto nos ha permitido validar su aceptación en el mercado local. Estamos hablando de clientes que se atienden en el centro de estética de uno de los emprendedores ubicado en Ramos Mejía, Provincia de Buenos Aires.
- Debido a que uno de los emprendedores es un profesional de la estética (cosmetóloga profesional) y además tiene su propio centro de estética, conocemos perfectamente el portfolio de productos ofrecido por Klapp y podemos afirmar que sus beneficios son tangibles y superadores respecto a la oferta actual disponible en Argentina.
- Conocemos la industria, el negocio y el mercado de cosmética.
- El equipo emprendedor está compuesto por tres socios que se complementan en las siguientes áreas claves para llevar adelante este emprendimiento:
 - o Conocimiento del mercado, industria y los productos
 - o Administración de empresas y gestión de las operaciones
 - o Manejo de las relaciones interpersonales y red de contactos
 - o Gestión y desarrollo comercial
 - o Definición de estrategia y desarrollo de nuevos negocios
- Sabemos en detalle los trámites y aprobaciones que necesitamos para importar y comercializar productos de cosmética en territorio nacional.
- Hemos firmado un contrato de exclusividad con Klapp Alemania, que nos permite actuar como único distribuidor oficial en Argentina por un plazo de tres años a partir de Enero de 2015.
- La presencia de Klapp en latinoamericana es prácticamente nula. Esto implica que el negocio puede ser desarrollado a largo plazo y sin mucha presión externa y con posibilidades de escalarlo a otros países.
- El proyecto tiene un VAN positivo de aproximadamente AR\$ 3.600.000 con una Inversión Inicial de AR\$ 611.000

Objetivo general del emprendimiento

Se busca posicionar a la marca “Klapp Cosmetics” y a su portfolio de productos en el mercado Argentino de cosmética profesional obteniendo al menos un 5% (177 centros de estética) del Market Share del mercado objetivo que se compone de aproximadamente 3200 centros de estética y belleza a lo largo del

¹ <http://www.klapp-cosmetics.com/en/>

país para el año 2019.

Objetivos específicos (2015)

- Finalizar todos los papeles y trámites requeridos para importar, distribuir y comercializar productos de cosmética en Argentina.
- Realizar una primera importación de productos correspondientes a 2 de las 22 líneas de Klapp: Hyaluronic² y Caviar Power³
- Para finales del año 2015, debemos lograr un ingreso por ventas lo suficientemente alto (aproximadamente USD 60.000) que nos permita generar órdenes de compra a Klapp Alemania por un total de USD 30.000. En ese sentido, creemos que si logramos concretar ventas a 16 distribuidores compuestos por centros de estética y/o cosmetólogas ubicados en Buenos Aires y Capital Federal podremos alcanzar dicho objetivo.
- Consolidar un equipo de trabajo que nos permita posicionarnos para duplicar el tamaño del negocio de manera orgánica a partir del 2016.
- Definir la operatoria y los procesos principales del negocio.

A modo de resumen este es el plan para el año 2015 por trimestre

2015			
Q1	Q2	Q3	Q4
<ul style="list-style-type: none">- Culminar plan de negocio- Iniciar trámite de importadora	<ul style="list-style-type: none">- Finalizar trámite importación- Registro en ANMAT de productos- Registro líneas Caviar Power y Hyaluronic- Lanzar marca on-line	<ul style="list-style-type: none">- Depósito listo- Primera importación	<ul style="list-style-type: none">- Evento lanzamiento marca- Ingresos por ventas de alrededor de [USD 60K]

Tabla 1: plan año 2015

² <http://www.klapp-cosmetics.com/en/skin-care-series/hyaluronic>

³ <http://www.klapp-cosmetics.com/en/skin-care-series/caviar-power>

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La presencia de Klapp en el mercado latinoamericano es prácticamente nula y solo tiene presencia en México y Colombia. Para Klapp el mercado latinoamericano es importante porque hoy en día la industria cosmética de Latinoamérica es más grande que el mercado norteamericano, aproximadamente el 80 % del europeo y el 65 % del mercado asiático⁴.

La Argentina es uno de los cinco países en los cuales la categoría de productos vinculados con la estética y belleza registra un mayor crecimiento⁵. El mercado de cosméticos en Argentina registró un crecimiento del 40% en valor y del 12% en volumen en el año 2011 para llegar a los USD 200 millones⁶. Según un artículo del diario La Nación, esto se debe a que el cuidado personal y el afán por embellecerse ocupan un lugar cada vez más relevante en la agenda de las mujeres⁷. Además la expectativa de vida ha aumentado y esto hace que la gente comience a cuidarse a una muy temprana edad y lo haga por el resto de su vida ampliando los horizontes de este negocio.

De esta manera se contribuye a generar un negocio en el que intervienen diferentes actores, desde aquellos que ofrecen productos de cosmética y perfumería, realizan cirugías plásticas, hasta aquellos que brindan procedimientos estéticos no invasivos. A modo de referencia, solo en Capital Federal existen más de 700 centros de estética⁸.

Por último y como consecuencia del pleno crecimiento del mercado en general, los centros de estética, esteticistas profesionales, Centros de Spa, Complejos Termales y Hoteles de lujo buscan constantemente diferenciarse para ofrecer una mejor propuesta de valor a sus clientes y así mantenerse competitivos.

Como respuesta a la tendencia de un mercado en pleno crecimiento y a la necesidad constante de buscar productos novedosos y diferenciadores que brinden más y mejores resultados, creemos que existe un segmento de mercado que hoy no está siendo satisfecho de manera adecuada y que nosotros podemos cubrir. Para validar dicha afirmación hemos importado y comercializado algunos de los productos de Klapp que nos ha permitido realizar una investigación y testeo de mercado. Los resultados fueron positivos considerando que obtuvimos un margen bruto de al menos 50% por sobre el costo de mercadería vendido más los gastos de importación. Una de las socias estratégicas del emprendimiento posee un centro de estética en Ramos Mejía y cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector cosmético. Cuenta además con una cartera de 60 clientes muy selectos. También posee dos revendedoras que comercializan los productos a gente que no asiste regularmente al centro de estética.

⁴ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13044523>

⁵ <http://www.revistapuntodeventa.com.ar/index.php/2011-08-04-23-47-02/secciones-revista-punto-de-venta/item/317-tendencias-en-cosmetica-y-belleza>

⁶ <http://latinlink.usmediaconsulting.com/2012/09/los-mercados-en-crecimiento-mas-fuertes-de-latinoamerica/?lang=es>

⁷ <http://www.lanacion.com.ar/1611591-cada-vez-mas-dinero-detras-del-cuidado-del-cuerpo>

⁸ <http://www.localesynegocios.com.ar/investigando-mercado-spa-centros-de-estetica>

En la última investigación de mercado realizada en el año 2014 estos fueron los resultados obtenidos

- Productos comercializados (SKU): 52
- Unidades vendidas: 850
- Costo Mercadería: USD 9400
- Gastos importación: USD 7400
- Ingresos por ventas: USD 25000

Descripción concreta del producto a ofrecer

Se constituye una Sociedad de Responsabilidad Limitada denominada “**Beauty Trade Consulting SRL**” que tendrá la representación oficial y derechos exclusivos de comercialización en la Argentina de toda la línea de productos de Skin Care de “**Klapp Cosmetics**”. En general todos los productos de Klapp Cosmetics están pensados para ser comercializados y recomendados en centros de estética, spas y profesionales del sector. Ese siempre es el punto de partida para generar una relación con un potencial cliente.

Las líneas de productos que planificamos comercializar del portfolio Klapp en los primeros 5 años de operaciones son:



Ilustración 1: líneas a comercializar de Klapp.

De todas maneras la comercialización en el mercado local será escalonada dado que cada línea de producto requiere una aprobación por parte del ANMAT y a su vez cada producto a registrar tiene un costo de aproximadamente AR\$ 5000. Nuestra estrategia es comenzar con aquellas líneas que nos permitan penetrar el mercado y al mismo tiempo generar un alto margen por unidad vendida. Las líneas seleccionadas son Caviar Power y Hyaluronic. Este punto será analizado en mayor detalle en el plan de Marketing.

Validación de la oportunidad de negocio

Para validar la oportunidad de negocio se analizan cinco áreas principales. (1) Clientes, (2) Competidores, (3) Proveedores y distribuidores, (4) Gobierno y (5) el entorno global. (Bygrave y Zacharakis, 2009)

(1) Clientes

Categorización / Segmentación

Primary Target Audience (PTA): Klapp a nivel mundial ofrece productos que tienen en cuenta el servicio ofrecido por un esteticista profesional. En general los tratamientos en centros de belleza son siempre el punto de partida de todas las actividades y productos ofrecidos por Klapp. Es por esto que nuestros clientes “core” no serán consumidores finales sino principalmente centros de estética, cosmetólogas y cosmiatras a los que nosotros consideramos principalmente distribuidores.

- Centros de estética
- Cosmetólogas y Cosmiatras⁹.

Secondary Target Audience (STA): consumidores finales que ya estén familiarizados y conozcan los productos de Klapp. Otros negocios y/o profesionales que puedan hacer crecer su negocio por medio de Klapp.

- Consumidores finales familiarizados con Klapp y sus productos
- Hoteles de Lujo
- Spas
- Salones de belleza
- Dermatólogos

Tertiary Target Audience (TTA): mujeres que nunca han utilizado los productos Klapp y que poseen necesidades específicas de estética profesional. En lo que respecta a cirugía estética, Klapp puede posicionarse como la marca de referencia para la recuperación post quirúrgica como por ejemplo reducción y eliminación de cicatrices.

En el primer año de operaciones solo nos focalizaremos en la audiencia primaria de clientes (PTA). Muy probablemente este sea el caso hasta incluso el tercer año de operaciones. Esto se debe a que creemos que el mercado de la PTA es lo suficientemente grande como para generar un negocio rentable en los primeros tres años de operaciones. Estratégicamente buscamos crecer de manera orgánica y ordenada. Por ningún motivo queremos generar una imagen negativa de la marca, yendo a segmentos que no podemos satisfacer y atender de manera adecuada.

Tendencias del mercado

Según un informe sectorial del año 2010, en lo que respecta a tendencias positivas de mercado la industria de Servicios de Estética Profesional ha evolucionado favorablemente en los últimos años, dirigiendo en la actualidad sus servicios tanto a hombres como a mujeres. Analizando las perspectivas

⁹ La diferencia entre cosmetóloga y cosmiatra, es que la primera se ocupa básicamente del cuidado de la piel y la segunda se especializa en pieles con tendencias crónicas, sensibles, alérgicas, rosáceas. La cosmiatra está habilitada para reconocer una piel enferma y derivarla al médico dermatólogo que es quien califica.

sectoriales que se desprenden de información aportada por actores claves de la estética profesional, se estima que en los próximos años continuará el crecimiento del nivel de actividad (Informe de estética profesional, 2010). Por otro lado, el hecho de que muchas personas le teman a las cirugías estéticas hace que servicios de estética no invasivos, tengan una demanda creciente. En la entrevista realizada a Juan Moccagatta socio y representante de la revista "Magazine profesional Estética y Spa" en la cual se le pedía su opinión respecto a las perspectivas de desarrollo del sector para los próximos años él afirmaba: *"Este es un sector que está en crecimiento constante y así se mantendrá en los próximos años. Lo que ocurre en Argentina es que las mujeres, y ahora también los hombres, tienen la cultura de consumir estética. A nivel mundial este sector está en el punto más alto del consumo. En Brasil es impresionante como se consume estética, en EE.UU., España, Italia, Rusia también es muchísimo el consumo que existe"*

En lo que respecta a tendencias negativas, la situación en Argentina para importar productos es compleja y restrictiva. De todas maneras tenemos un plan de mitigación de este riesgo que consiste en realizar la importación a través de aéreo a un valor de dólar blue y mediante el cual podemos afirmar que el negocio sigue teniendo, aunque en menor medida, márgenes rentables. El mismo informe sectorial también destaca que por un lado, la crisis económica y la pérdida de poder adquisitivo en consumidores de estética dieron lugar a una menor demanda de bienes y servicios no esenciales, lo que se tradujo en menores ventas de los servicios de estética profesional. Los jugadores del sector para evitar una caída de la demanda mantuvieron los precios relativamente estables. Por otro lado, el aumento del tipo de cambio derivado de la devaluación generó un considerable incremento en los costos de los insumos. En consecuencia, a la reducción de las ventas como resultado de la contracción del consumo se le sumó el encarecimiento de los costos derivado del incremento de los precios de aquellos insumos que están atados al tipo de cambio. Esto implica una reducción de la rentabilidad de la industria de estética profesional que es importante considerar.

Teniendo en cuenta que una recesión podría impactar en el consumo interno de productos de cosmética, creemos que las perspectivas futuras políticas y macro económicas Argentinas poseen una tendencia optimista. Los dos escenarios políticos para finales del 2015 con la elección de presidente o bien plantean una apertura de la Argentina hacia los mercados globales o una flexibilización de las políticas macro-económicas principalmente las referidas a la política cambiaria y regulaciones de importaciones / exportaciones. La mayoría de los analistas citados en los artículos recolectados de diversos diarios confían en que la economía comenzará a mostrar signos de recuperación a partir del 2016^{10 11 12}

¹⁰ <http://www.infobae.com/2014/09/04/1592612-analistas-creen-que-la-economia-mejoraria-recien-2016>

¹¹ <http://www.lanacion.com.ar/1775050-el-optimismo-para-2016-vs-la-realidad-de-hoy>

¹² <http://www.lanacion.com.ar/1750291-con-la-mirada-en-2016-pocos-apuestan-por-2015>

Tamaño de Mercado y crecimiento

Mercado: tomando como referencia la información provista en Páginas Amarillas¹³ (Febrero, 2015) para la categoría “Centros de estética” se obtienen como resultados 3153 establecimientos distribuidos a lo largo del país de la siguiente manera

- [1269](#) en Provincia de Buenos Aires
- [776](#) en Capital Federal
- [223](#) en Santa Fe
- [279](#) en Córdoba
- [119](#) en Mendoza
- Otras provincias: 487

Participación de mercado: nuestro objetivo de negocios es alcanzar un Market Share del 5% en el quinto año distribuido de la siguiente manera

	2015	2016	2017	2018	2019
Market Share objetivo	0,5%	2,0%	3,0%	4,0%	5%
# Potenciales Clientes	16	65	100	138	177

Tabla 2: participación de mercado proyectado

Crecimiento del mercado: la tasa de crecimiento anual esperada para los próximos años se encontrará en torno al 3,5% / 3,8%¹⁴. Además de los BRICS¹⁵, La Argentina, junto a México, Indonesia, Tailandia y Turquía, se encuentra entre los mercados con comportamiento expansivo.

Según el informe de perfumería y cosmético la producción, el comercio exterior y el consumo aparente de los productos del sector cosmética y perfumería de la Argentina tuvieron un gran crecimiento durante el período comprendido entre 2004 y 2013. Considerando sus importes en términos de Dólares Estadounidenses, la tasa de crecimiento anual acumulativa fue del 15% para el Consumo Interno y del 14,6% para la Producción. Así, el Consumo Aparente por Habitante, que en 2004 era de USD 26,5, se incrementó a USD 80,2 en 2013 en Argentina.

De acuerdo a información aportada por actores claves del sector se espera que en los próximos años se mantenga el crecimiento del nivel de actividad de los servicios de estética, dado que en nuestro país se ha generado una cultura de consumo de estos servicios no sólo por parte de las mujeres sino también de los hombres. Esto es importante porque Klapp también comercializa una línea exclusiva para hombres que también podría ser comercializada en Argentina.

¹³ <http://www.paginasamarillas.com.ar/b/estetica-centros/>

¹⁴ Según se cita en el Informe Sector de Perfumería y Cosméticos, la empresa Kline & Company estima el tamaño del mercado mundial en u\$s 300.000 millones (Nikola Matic, Gerente de Proyecto) y para EUROMONITOR, de u\$s 382.000 millones. No obstante, coinciden en que la tasa de crecimiento anual esperada para los próximos años se encontrará en el entorno del 3,5 % / 3,8 %.

¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/BRICS>

Tomando como referencia esta información se proyecta un crecimiento anual del segmento objetivo primario de un 3% anual para los próximos 5 años:

	2015	2016	2017	2018	2019
Crecimiento estimado proyectado	3%				
Cantidad de centros de estética	3153	3248	3345	3445	3549

Tabla 3: crecimiento de mercado proyectado

Precio y Margen

Utilizaremos una política de precios de desceme que consiste en obtener en un principio el mayor margen posible de producto. Una política de desceme tiene sentido principalmente cuando el producto ofrece beneficios únicos y es tan superior que puede poseer una demanda inelástica durante la etapa de introducción. Creemos que este puede ser el caso de los productos a comercializar.

El precio nos ayudará a posicionar el producto en el segmento Premium de cosmética profesional, sustentado principalmente en su tecnología, packaging y calidad ciento por ciento Alemana. El producto se posiciona por sí mismo.

En lo que respecta al precio mantendremos dos listas. Por un lado una lista de precios para distribuidores y otra lista con el precio sugerido para consumidores finales. A modo de regla, esperamos aplicar un precio de venta a distribuidores que sea en promedio un 200% mayor respecto al costo de mercadería vendida. Este número surge de las proyecciones de venta e investigaciones de mercado realizadas. Estimamos que en promedio un distribuidor puede manejar un 50% de margen promedio sobre los productos adquiridos.

Distribución

Canales directos (propios)

- Venta directa a través de fuerza de venta propia. Principalmente del tipo Business to Business (B2B)

Canales indirectos (de terceros)

- Consultoras y/o revendedoras
- Distribuidores

(2) Competidores

En Argentina el competidor directo por posicionamiento de producto es Lidherma¹⁶. De todas maneras, la lista completa de marcas a tener en cuenta y tomar como referencia son:

- Lidherma

¹⁶ <http://www.lidherma.com/>

- Vichy
- La Roche Posay
- Shisheido
- Eucerin

Es importante destacar que Klapp compite de manera directa en alguna de sus líneas de producto con las marcas mencionadas anteriormente y otros jugadores internacionales con poca presencia local como por ejemplo La Prairie y La Mer. Lidherma apunta a un mismo segmento de clientes pero con un producto de industria nacional de menor calidad. En ese sentido, nuestra estrategia es posicionarnos como la opción 100% Alemana en productos de cosmética profesional Premium.

(3) Proveedores y distribuidores

En lo que respecta a proveedores, nuestro socio estratégico principal es Klapp Cosmetics. En ese sentido se ha establecido una relación comercial contractual por un lapso de tres años a partir del 2015.

Algunas de las características a destacar de Klapp como socio estratégico son:

- Es un grupo empresario que posee una marca innovadora y muy bien posicionada en el segmento profesional global. Con productos desarrollados íntegramente en Alemania, creemos que "Made in Germany" es un certificado de calidad superior para el mercado Argentino.
- Posee un amplio rango de tratamientos para cubrir todos los aspectos de la piel con alrededor de 22 líneas de producto.
- Sus productos ofrecen resultados que son tangibles y reales inmediatamente
- Es una empresa con más de 35 años en el mercado.

Otros proveedores considerados estratégicos son aquellos que nos permitan tercerizar las siguientes actividades:

- Contabilidad
- Diseño gráfico
- Comunicación de marca y gestión de redes sociales
- Logística y distribución de productos
- Comercio Exterior

(4) Gobierno y normativas

Las normativas vigentes y trámites requeridos para importar y distribuir productos de cosmética cumplen un rol fundamental al momento de desarrollar este plan de negocios. A modo de resumen estos son los principales puntos que se deben tener en cuenta:

- Habilitar a Beauty Trade como importador
- Aprobaciones del ANMAT para desempeñarnos como Importador, comerciante y distribuidor de productos de higiene personal.

- Registrar los distintos productos a comercializar en el ANMAT
- Obtener el certificado de Free Sales por parte de Klapp Cosmetics

En lo que respecta a la importación de productos, poseemos experiencia en la interacción con la secretaria de Comercio Exterior de La Nación. Entendemos muy bien el circuito y solo debemos ajustarnos a lo que nos soliciten para obtener las DJAI¹⁷. En el escenario político actual y teniendo en cuenta las elecciones presidenciales del año 2015, creemos que la situación macro-política actual es el peor escenario por lo que el panorama futuro o bien se mantendrá o mejorará.

(5) Entorno global y escalabilidad del negocio

Principalmente lo que se busca en esta sección es determinar si el entorno global hace de nuestra idea de negocios algo más atractivo o no y qué alternativas son viables para que el negocio crezca en el mediano plazo.

Cómo ya ha sido mencionado anteriormente, las tendencias de mercado cosmético global son en general positivas. Existen además distintas maneras de hacer crecer el negocio de Beauty Trade:

- La primera opción es regionalizar el modelo de negocios y por ejemplo buscar la representación de Klapp en otros países de la región como por ejemplo Paraguay, Perú y Uruguay. Esto solo será posible si demostramos un desempeño sólido en Argentina.
- Considerar un crecimiento por medio de una integración vertical del negocio creando nuestros propios centros de estética o tiendas exclusivas Klapp. Siguiendo el modelo de Apple, esto nos permitiría manejar íntegramente la experiencia de usuario y tener un control total de la misma. Una de las socias estratégicas ya posee un centro de estética así que conocemos del negocio.
- Considerar un crecimiento horizontal en la industria estética. Por ejemplo considerar el fraccionamiento de productos de línea blanca en territorio nacional.
- Potenciar la importación y exportación de otros productos y/o marcas, para generar economías de escala y generar un negocio independiente como exportadores y/o importadores del mercado cosmético.
- Klapp también ha ofrecido la posibilidad de crear un packaging a terceros (línea blanca / OEM) que deseen poner su marca utilizando su materia prima. Ellos manejan en Europa muy bien este negocio ofreciendo al segmento Retail solo la crema.
- Desarrollar nuevos mercados como por ejemplo el del género masculino a través de productos específicos y exclusivos.

Este emprendimiento es a largo plazo y busca ser el primer paso en un mercado e industria con interesantes proyecciones futuras. Nuestra estrategia de negocios será detallada a continuación, pero es importante aclarar que la misma será adaptada y revisada de acuerdo a la evolución del proyecto.

¹⁷ <http://www.afip.gob.ar/djai/>

- 1) Posicionarnos y conocer el mercado (corto plazo). Este plan de negocios está focalizado en crear una empresa importadora y distribuidora de productos cosméticos, que nos permita generar un negocio rentable y además conocer mejor el mercado y la industria.
- 2) Generación de nuevos negocios (mediano plazo). Una vez posicionados como importadores y distribuidores, buscaremos generar nuevos negocios. Lo que buscamos en esta etapa, es poder agregar valor desde argentina y no ser solamente una empresa netamente importadora.
- 3) Crecimiento y profesionalización del mercado (largo plazo). En esta etapa buscaremos desarrollar el mercado cosmético Argentino junto a otras empresas de la industria cosmética. Estamos hablando de algo que podría suceder luego de al menos 6 años de operaciones. Se podrían por ejemplo evaluar inversiones en desarrollos de packaging de última generación para mejorar la propuesta de valor de la Industria local.

Conclusión de la Oportunidad de Negocio

Luego de la evaluación de los cinco aspectos claves, creemos que nos encontramos en condiciones de afirmar que el emprendimiento es una posibilidad de negocio real. Sabemos muy bien qué es lo que tenemos que hacer para llevar dicha oportunidad adelante, estamos trabajando en ello y además contamos con el know how requerido para concretarlo.

En lo que resta de este plan de negocio se analizarán en detalle aspectos puntuales tales como evaluación financiera, de mercado e industria, plan de marketing, etc., que nos permitan brindar la evidencia necesaria para justificar esta oportunidad de negocio y así responder la pregunta principal de este plan:

¿Es un negocio rentable importar y comercializar productos Alemanes de estética profesional?

LA INDUSTRIA COSMETICA

Historia y evolución de la industria cosmética en Argentina

Tomando como referencia lo expuesto en el informe de análisis sectorial, los inicios de la industria cosmética en Argentina se remontan a finales del siglo XIX. En aquel entonces existían 5 fábricas de cosméticos y las materias primas se importaban principalmente de Francia, Estados Unidos y Reino Unido. Fue a finales de la década del '20 que algunos importadores decidieron comenzar a producir en el país debido a las dificultades que tenían para importar productos. Mientras que en el año 1914 existían 24 fábricas, en el año 1935 ya existían 105. Para el año 1946, se alcanzó el número de 248 firmas llegando a las 309 para el año 1954.

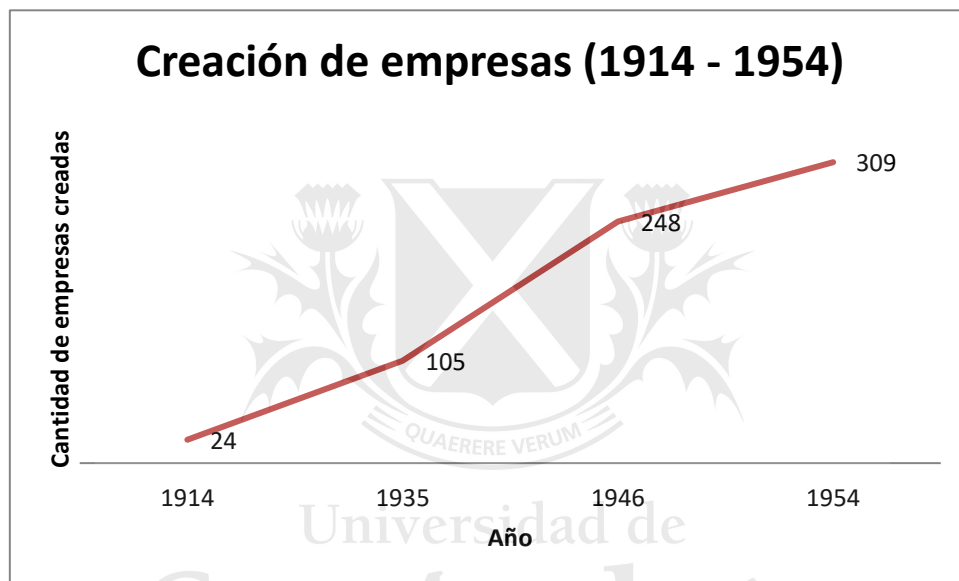


Ilustración 2: creación de empresas cosméticas 1914-1954. Fuente: creación propia

Una característica del sector que hasta el día de hoy se mantiene, es que la mayoría de las empresas estaba ubicada en Capital Federal.

En la década del '60 Argentina era un exportador neto y el principal destino de sus exportaciones era Paraguay. Durante los años '80 y debido al estancamiento del mercado interno y la baja en la rentabilidad del sector se retiraron varias multinacionales. En los años '90 las políticas de convertibilidad, apertura comercial y exenciones impositivas promovieron el ingreso de importantes marcas y multinacionales al país. A partir de ese momento se evidencia una concentración de la oferta a causa de la desaparición de PYMES y el ingreso de firmas extranjeras que se mantiene hoy en día.

En el año 2002, la devaluación del peso profundizó una contracción del nivel de actividad en general y el consumo de productos de estética. Esto se debe a que los productos cosméticos tienen una elasticidad precio e ingreso elevada. De todos modos a partir del año 2003, se evidencian signos de recuperación y estabilidad macroeconómica impactando de manera favorable en la recuperación del sector. Es así que entre 2002 y 2008, el crecimiento promedio

anual de las ventas en términos reales de cosméticos fue del 11,5%. En el mismo período el PBI Argentino se expandió a una tasa del 8,5%.

Descripción de la industria cosmética

De acuerdo a los datos aportados por el censo económico del año 2004/2005, la actividad cosmética generó un valor agregado (VA) de AR\$ 826,5 millones en 2003. Este número representaba el 1,3% del VA industrial superando a otros sectores tales como Prendas de Vestir, Comunicaciones, Maquinarias y Aparatos electrónicos entre otros. Desde la salida de la convertibilidad, los niveles de producción y ventas no han presentado grandes oscilaciones. La tasa promedio de crecimiento entre 1993 y 2001 fue del 0%, dado que lo que se creció hasta 1998 en términos de fabricación se perdió en años posteriores. A partir del año 2002 y hasta el 2008 la expansión del sector estuvo impulsada por el incremento en ventas por unidades en un 92% como también por el incremento de los precios en un 83,9% en el mismo período.

Comercio Exterior

Ni las exportaciones ni las importaciones de la industria cosmética son significativas en la balanza comercial Argentina. Las mismas nunca superan el 1% del total durante la etapa de convertibilidad ni tampoco durante el período 2003-2008. Cabe aclarar que la balanza comercial del sector fue deficitaria durante gran parte de los noventa. Con la devaluación producida en el año 2002 y la recuperación de la actividad comercial a partir del año 2003, se comenzó a revertir el saldo negativo de la balanza comercial. En ese sentido y a pesar que las importaciones aumentaron un 328% desde 2002 a 2008, las exportaciones compensaron las compras externas generando un superávit acumulado en dicho período de USD 465M.

El destino de las exportaciones en el período 2003/2008 son principalmente los países limítrofes, encabezados por Chile (USD 86M anuales promedio), seguido por Brasil (USD 67,2M), Paraguay (USD 28,5) y Uruguay (USD 25M). Según Presidencia de la Nación las exportaciones de productos cosméticos crecieron un 254% entre 2003 (USD 175M) y 2014 (USD 618M)

En cuanto a las importaciones, en el período 2003/08 Brasil encabeza el lugar de la lista concentrando más de la mitad de las compras extranjeras. Le siguen la Unión Europea, Estados Unidos y México. A continuación se pueden ver los números concretos referentes a cada país.

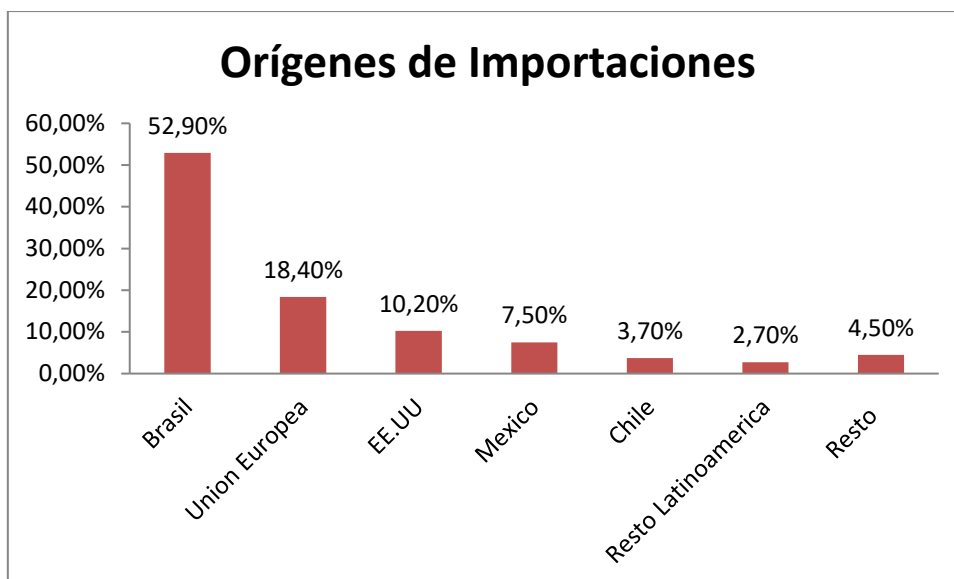


Ilustración 3: principales orígenes de importación. Fuente: INET en base a INDEC. Cámara Argentina de la Industria Cosmética y Perfumería (CAPA)

Empleo

Según el Censo Nacional 2004/05 se puede deducir que en promedio los locales de cosmética emplean a 31 personas. A partir del año 2002 el nivel de empleo aumentó en 2800 puestos de trabajo, alcanzando un total de 9500 trabajadores en 2008.

Según datos del ministerio de Industria, el empleo registrado del sector creció un 64% entre 2003 y 2013.

Según expresa Juan Moccagatta en una entrevista realizada en el año 2010, el mercado en general tiene entre 16.000 y 20.000 personas trabajando en estética y de los lugares que lucran con el rubro el 70% está en Capital Federal y Provincia de Buenos Aires.

Empresas

Es a partir del año 2003 cuando el sector comienza a brindar signos de recuperación en línea con la economía nacional. A partir de ese año se observa un incremento de empresas acumulado del 70% hasta el año 2008.

El sector está compuesto principalmente por un reducido grupo de empresas grandes que tienen una importante participación en el segmento de productos de consumo masivo. Por otro lado, Las PyMEs tienen mayor presencia en maquillajes, tratamiento para la piel y el cabello y en fragancias.

LA EMPRESA – BEAUTY TRADE CONSULTING

Visión: contribuir a que las personas de cualquier género, edad y patología puedan verse mejor y gocen de una piel más saludable a través de productos de última generación y gran calidad.

Misión:

- Asistir a los profesionales de la estética para que puedan brindar el mejor servicio posible.
- Ofrecer a los consumidores finales tratamientos y productos de la mejor calidad posible
- Ofrecer en el mercado local productos reconocidos y con prestigio internacional que cumplen con lo que prometen.

El modelo de negocios de Beauty Trade Consulting

Se funda “**Beauty Trade Consulting SRL**” que poseerá los derechos exclusivos de representación y comercialización de toda la línea de productos de Klapp Cosmetics en Argentina por al menos 3 años.

Nuestro negocio se caracterizara por:

- Vender pequeños lotes de productos (No es un negocio de consumo masivo)
- Ofrecer productos de óptima calidad
- Generar altos márgenes por unidad vendida
- Presentación del producto (packaging) única y exclusiva
- Un negocio principalmente del tipo B2B
- Un alto foco en la gestión comercial y manejo de las relaciones con nuestros clientes

A continuación describiremos el modelo de negocios en base a la bibliografía del Business Model Canvas que consiste en explicar 9 bloques para el negocio (Osterwalder, 2010)

1) Segmento de Clientes

En este bloque se definen los diferentes grupos de personas u organizaciones que nuestro emprendimiento desea atender.

Existen varios tipos de segmentos de clientes que pueden definirse pero los más importantes son

- Mercado masivo: no se distinguen segmentos de mercado. Todo se focaliza en una gran masa con necesidades y problemáticas similares
- Mercado de nicho: cuando se atiende a segmento de clientes específico y especializado

- Segmentado: cuando el negocio necesita distinguir entre distintos segmentos de mercado que poseen necesidades y problemas levemente diferentes
- Diversificado: este tipo de negocios ofrece servicios y productos a distintos segmentos de clientes que no tiene ningún tipo de relación con el otro.
- Multi-Plataforma: algunas organizaciones atienden a dos o más segmentos de clientes que son interdependientes. Por ejemplo una compañía de tarjeta de crédito necesita una gran base de poseedores de tarjeta y un número importante de locales que acepten dicha forma de pago

En el caso de Beauty Trade nuestro negocio apunta a un nicho de mercado de la industria cosmética. Particularmente apuntamos al segmento de cosmética profesional Premium que está compuesto principalmente por Centros de estética y profesionales (cosmetólogas y cosmiatras)

2) Propuesta de valor

La propuesta de valor describe el conjunto de productos y servicios que crean valor al segmento de clientes especificados en el bloque anterior.

Algunos elementos que contribuyen a la propuesta de valor son:

- Novedad: cuando la propuesta de valor satisface necesidades que el cliente no percibía anteriormente.
- Desempeño: mejorando el desempeño de algo existente.
- Personalización: ajustar el producto y/o servicio a las necesidades específicas del cliente al que se le crea valor.
- “Haciendo que se complete el trabajo”: el valor se puede crear simplemente ayudando a algunos clientes a completar su trabajo.
- Diseño: cuando el producto sobresale por su diseño superior
- Marca / Status: algunos clientes perciben valor por el simple hecho de utilizar una marca.
- Precio: cuando se ofrece una propuesta de valor similar a un precio menor.
- Reducción de costos
- Reducción de riesgos
- Accesibilidad: haciendo que los clientes puedan acceder a algo que antes no podían.
- Conveniencia / Usabilidad: logrando que sea más conveniente y fácil de usar respecto a la oferta de productos y servicios actuales.

Teniendo en cuenta estas clasificaciones, la propuesta de valor de Beauty Trade se resume en:

Novedad: Producto único y diferencial con industria y desarrollo 100% Alemán.
Desempeño: Productos que cumplen sus promesas. Personalización: Un producto disponible para cada necesidad. Además se ofrece asesoría personalizada y capacitación para los tratamientos disponibles. Diseño: packaging de muy alta calidad

3) Canales

En esta sección se busca definir cómo la empresa se comunica y llega a los clientes. Los canales se pueden distinguir entre directos e indirectos y propios o de terceros. Para el caso de Beauty Trade estos son los canales a utilizar:

- Directos: fuerza de venta propia. Conferencias y seminarios
- Indirectos: centros de estética, revendedores

4) Relación con los clientes

Este bloque describe el tipo de relación que una empresa establece con un segmento específico de cliente. En general el tipo de relación está motivado por los siguientes aspectos: adquisición de clientes, retención o venderle más a un cliente existente (upselling).

Las distintas categorías a tener en cuenta en este bloque son:

- Asistencia personalizada: basada en la interacción con personas “reales”. El cliente puede interactuar y comunicarse con algún representante dedicado a tal fin.
- Asistencia personal dedicada: considera asignar y dedicar a una persona a cada cliente.
- Autoservicio: los clientes gestionan sus dudas por ellos mismos
- Servicios automáticos: mezcla el autoservicio con formas más sofisticadas de procesamiento automático.
- Comunidades: que permitan a sus clientes conectarse e intercambiar información.
- Co-creación: que permita crear valor en conjunto.

En Beauty Trade priorizaremos una asistencia personalizada a nuestros distribuidores que nos permita brindar un mejor asesoramiento y ofrecerles la mejor propuesta de valor de acuerdo a sus problemáticas específicas

5) Fuentes de Ingreso

Pueden existir dos tipos de ingresos. Los que provienen de ventas por transacción única o los que son considerados como recurrentes. Los tipos más comunes para generar ingresos son:

- Ingreso por ventas
- Cobrar por uso
- Ingreso por suscripción
- Ingreso por renta o préstamo
- Licenciamiento
- Comisión por intermediario: este el modelo que utilizan las tarjetas de crédito que por ejemplo cobran un porcentaje de cada transacción realizada.
- Publicidad

Por otro lado cada fuente de ingreso puede tener distintos mecanismos de precio: fijos o dinámicos

Nuestro plan de negocios tendrá como fuentes de ingreso el ingreso por ventas de producto. La lista de precios será del tipo fijo y tendrá en consideración los volúmenes de compra para ofrecer descuentos.

6) Recursos Clave

Describe los bienes y/o recursos más importantes requeridos para que el modelo de negocio funcione. Pueden ser recursos del tipo físico, financiero, intelectual o humano. Además pueden ser propios o adquiridos mediante algún proveedor.

Desde el punto de vista físico, el recurso más importante es la disponibilidad del producto a comercializar. Desde el punto de vista humano el equipo comercial debe conocer muy bien los atributos y beneficios de los productos. Por último se necesita una excelente gestión financiera para manejar los requerimientos de capital que son necesarios para gestionar la operación del negocio.

7) Actividades Clave

En esta sección se deben especificar las actividades más importantes que el emprendimiento tiene que realizar para que el modelo de negocios funcione.

Las actividades pueden ser agrupadas en las siguientes categorías:

- Producción
- Resolución de problemas
- Plataforma

No hemos encontrado una correlación acertada con dicha clasificación por lo que simplemente preferimos enumerar cuáles son las actividades que nosotros consideramos claves para este proyecto:

- Ventas y gestión comercial
- Entrenamiento sobre productos y comunicación con el cliente
- Disponibilidad de producto para comercialización
- Posicionamiento y creación de marca en Argentina.
- Marketing y publicidad (A partir del segundo año de operación)

8) Alianzas

Este bloque describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocios funcione. Los cuatro tipos de alianzas son:

- Alianzas estratégicas con no-competidores
- “Coopetition”: alianza estratégica con competidores
- “Joint ventures”: para desarrollar nuevos negocios
- Relación proveedor-comprador: para asegurar disponibilidad de producto.

Se proponen las siguientes alianzas. Por un lado se define una relación proveedor-comprador con Klapp Cosmetics Alemania y por el otro se definen

las siguientes alianzas estratégicas con no-competidores (a partir del segundo año de operación):

- Auspicio de eventos de lujo: Polo, Golf, Desfiles de moda
- Definir un embajador de marca (Famoso que identifique a la marca)
- CAPA (Cámara Argentina Cosmética)
- Bloggers de moda

9) Estructura de Costos

Los modelos de negocio generalmente se dividen en dos extremos. Aquellos que ponen el foco en el costo y aquellos que priorizan la creación de valor. Además los costos pueden ser fijos o variables.

El modelo de negocio de Beauty Trade se caracteriza por tener los siguientes costos.

Fijos: principalmente sueldos

Variables: costo de mercadería, marketing y logística

Business Model Canvas – Beauty Trade

Teniendo en cuenta los 9 bloques revisados con anterioridad, el modelo de negocios resultante para Beauty Trade se resume a continuación:

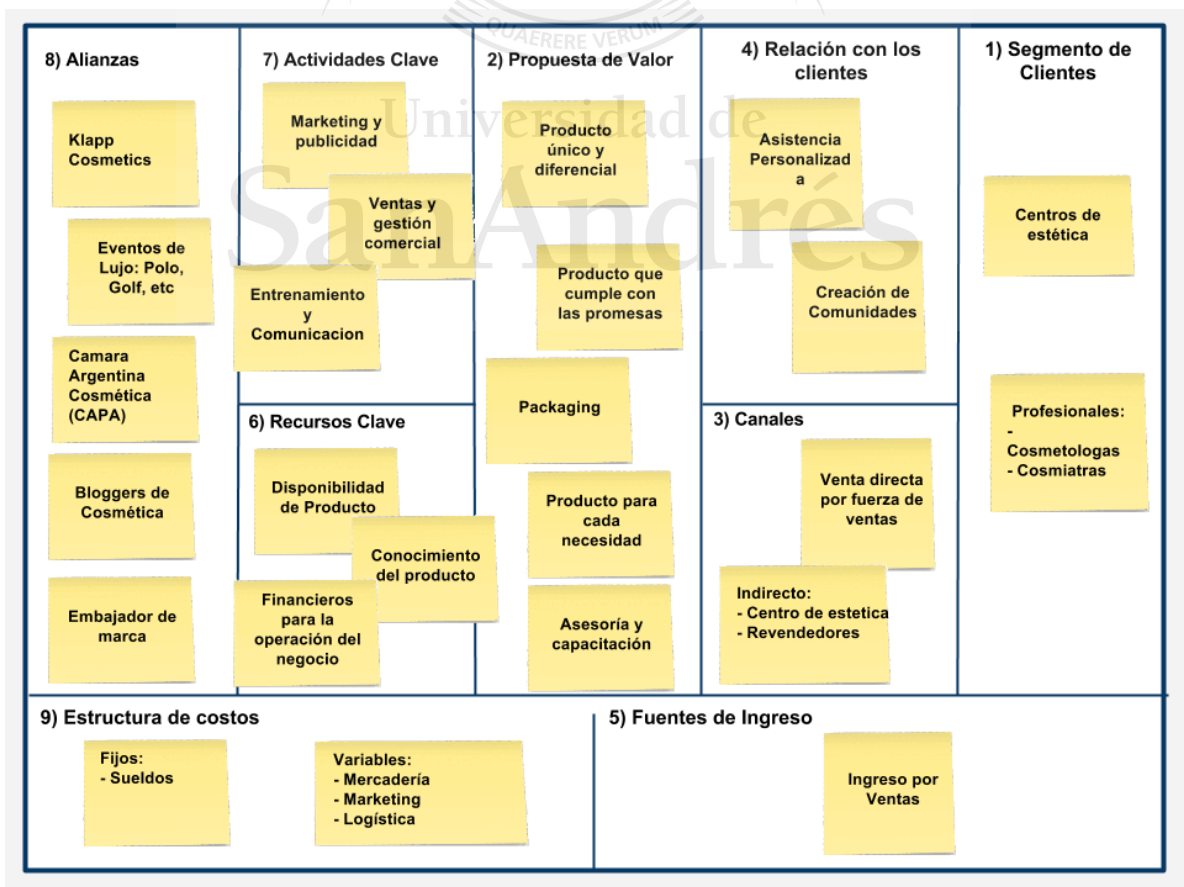


Ilustración 4: modelo de negocios Beauty Trade

INVESTIGACION DE MERCADO

Encuesta a consumidores finales

Con el objetivo de comprender mejor el mercado general de cosmética y las preferencias de las mujeres, hemos decidido realizar una investigación de mercado mediante una encuesta.

La encuesta es del tipo cualitativa y se distribuyó a través de redes sociales y listas de correos. La herramienta utilizada para diseñar la encuesta y recolectar las respuestas ha sido Google Forms¹⁸. El principal beneficio de esta herramienta es que además de ser gratis, brinda todas las herramientas necesarias para realizar cualquier tipo de encuestas ya sean simples o complejas.

En lo que respecta al diseño de la encuesta se buscó seguir los siguientes principios:

- Utilizar preguntas simples evitando la ambigüedad
- Evitar palabras o frases que induzcan a una respuesta
- Utilizar preguntas separadas para analizar conceptos diferentes

Las preguntas más relevantes del estudio son:

- ¿Qué marca que ofrezca productos para el cuidado de la piel cree usted que es la mejor hoy disponible en el mercado argentino?
- ¿Qué es lo que usted más valora de un producto para el cuidado de la piel?
- ¿En qué lugar compra estos productos usualmente?
- ¿Aproximadamente cuánta plata por "mes" destina a productos y servicios de cosmética?

Para una descripción completa del diseño de la encuesta por favor visualizar el [Anexo I - Encuestas](#)

Análisis de los resultados del estudio

La encuesta estuvo on-line desde 17 de Enero hasta el 2 de Febrero de 2014. Respondieron 85 mujeres y los puntos a destacar son:

El 100% de los encuestados son de Buenos Aires y Capital Federal. Este punto es importante porque está en línea con los datos relevados respecto a la ubicación del mercado potencial en donde más del 70% se concentra en Capital y Gran Buenos Aires.

65 de los 85 encuestados compran sus productos en Farmacias (81%). Esto es importante a tenerlo en cuenta porque en un principio Beauty Trade no estará

¹⁸ <https://www.google.com/intx/es-419/work/apps/business/products/forms/>

disponible en Farmacias y si en centros de estética (10 personas).

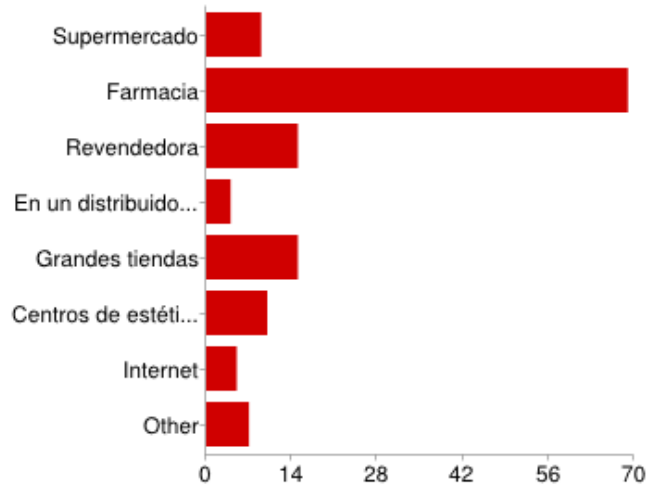


Ilustración 5: lugares para comprar productos de cosmética. Fuente: encuesta

Las marcas más valoradas son Vichy y La Roche Posay. Lidherma que es considerado un competidor que apunta al mismo nicho de mercado fue mencionando por solo 4 personas.

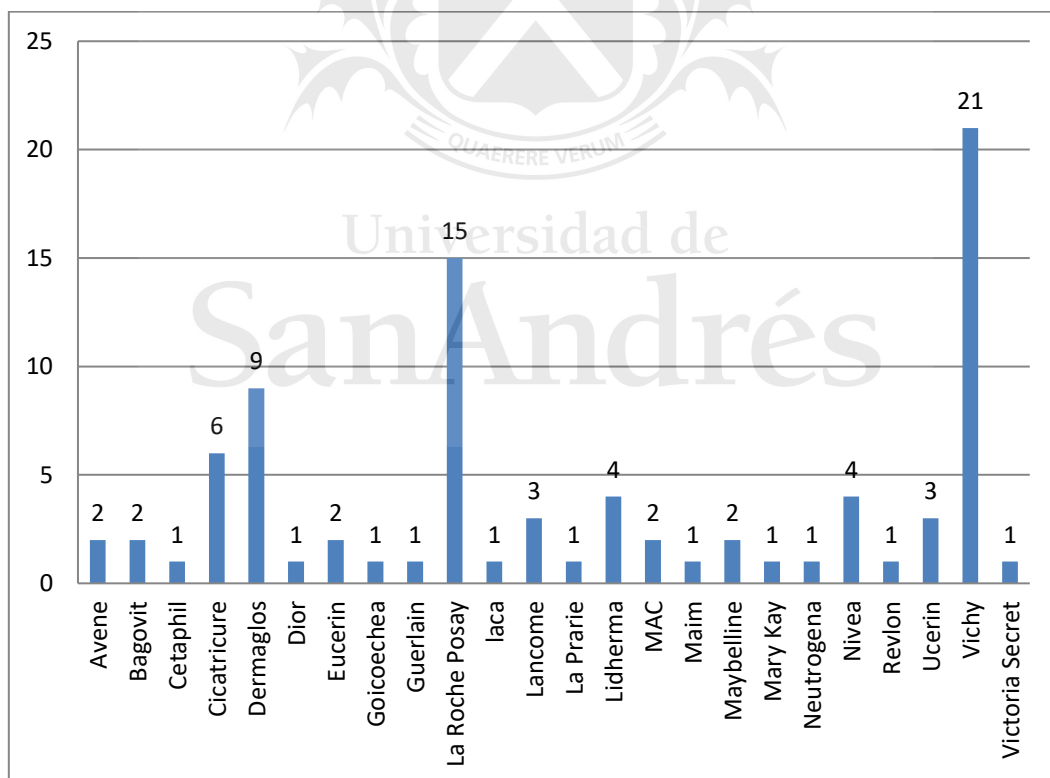


Ilustración 6: marcas más valoradas por las mujeres. Fuente: encuesta

Los atributos más valorados por los consumidores finales son que sea un excelente producto y que además se pueda conseguir fácilmente. Utilizaremos la “excelencia” del producto en nuestra estrategia de comunicación

Que sea difícil de conseguir y exclusivo	1	1%
Que el producto sea excelente	75	88%
Que tenga un packaging mejor que el resto	0	0%
Que sea importado	3	4%
Que sea Industria nacional	0	0%
Que lo pueda conseguir fácilmente	15	18%
Que sea barato	13	15%
Other	6	7%

Tabla 4: atributos de productos cosméticos más valorados. Fuente: encuesta

El 69% de las mujeres que respondieron destinan entre AR\$ 100 y AR\$ 500 a la compra de productos cosméticos mensualmente. El mercado al que nosotros apuntamos debería destinar entre AR\$ 500 Y AR\$2000 mensualmente y corresponde a un 15% del total de encuestados.

Menos de \$100	12	14%
Entre \$100 y \$500	59	69%
Entre \$500 y \$2000	13	15%
Más de \$2000	1	1%

Tabla 5: monto destinado mensual a compra de productos cosméticos. Fuente: encuesta

Para visualizar el resultado completo de los resultados de la encuesta ir al [Anexo II – Resultado de las Encuestas](#)

Análisis de Potenciales Competidores

Teniendo en cuenta el resultado de la encuesta y la información recolectada a lo largo de entrevistas y conversaciones con expertos del sector cosmético, se relevan a continuación una lista de cuatro empresas que distribuyen productos similares en el territorio nacional y que podrían considerarse competidores de los productos de Klapp Cosmetics a comercializar por Beauty Trade.

Nombre	Estrategia	Modelo de Negocio
Vichy	Es una marca hecha para farmacias y es la número uno en ese canal. Pertenece al grupo L’Oreal	Venta en Farmacias y Shoppings mediante stands.
La Roche Posay	Marca recomendada por dermatólogos. También se encuentra en farmacias y centros de estética Pertenece al grupo L’Oreal	Venta en Farmacias mediante un espacio exclusivo y Shoppings mediante stands. Recetada por dermatólogos Venta en centros de estética y consultorios
Lidherma	Posicionamiento de marca en el mercado de cosmética profesional	Venta a través de revendedoras y centros de estética

Shisheido	Posicionamiento como marca Premium. Publicidad en aeropuertos.	Venta en Duty Free Venta en Farmacias Premium
-----------	--	--

Tabla 6: competidores

Relevamiento de Centros de Estética

Tomando como referencia la información provista por el portal de Páginas Amarillas en lo que respecta a centros de estética (Ver [Anexo IV – Investigación de mercado](#) (Centros de Estética) se ha relevado información relevante del sector. Respecto a esta información es importante destacar que no es 100% representativa debido que al momento de listar centros de estética se pueden encontrar peluquerías o pequeños comercios que no representan a nuestro mercado objetivo de manera correcta. Sin embargo creemos que este relevamiento brinda una muestra representativa del tamaño real del mercado potencial.

Existen en total unos 3150 centros de estética a lo largo del país. Las Provincias con más de 100 centros de estética son

- Buenos Aires (1269)
- Capital Federal (776)
- Córdoba (279)
- Santa Fe (223)
- Mendoza (119)

Dada la gran concentración de centros de estética en Buenos Aires y Capital Federal (62%) en los primeros años se pondrá el foco en adquirir clientes en dicha zona geográfica.

Un punto a destacar, que puede ser relevante al momento de evaluar otras ciudades del interior, son las ciudades que poseen un mayor potencial dada su cantidad de centros de estética:

- Ciudad de Córdoba (188)
- Rosario (107)
- Mar del Plata (72)
- Santa fe (49)
- Mendoza (44)
- Bahía Blanca (31)
- Godoy Cruz (28)
- Río Cuarto (23)
- Tandil (20)
- Monte Grande (19)

Estos números de mercado son lo suficientemente grandes para permitir que el negocio de Beauty Trade sea rentable.

EL PLAN DE MARKETING

Objetivos cualitativos 2015

Lograr ventas para finales de 2015 en algunos centros de estética de capital y gran Buenos Aires mediante productos importados formalmente.

Objetivos cuantitativos

- Alcanzar un Market share del 0,5% (16 centros de estética) para finales del 2015.
- Realizar una primera importación de productos
- Finalizar todos los trámites para comercializar e importar productos en territorio nacional

Matriz FODA

Fortalezas:

- Equipo emprendedor con skills que se complementan para desarrollar el negocio
- Excelente conocimiento técnico de los productos ofrecidos por Klapp
- No hay una necesidad de hacer rentable el proyecto en el corto plazo porque cada uno de los socios ya tiene una actividad en relación de dependencia y no dependemos económicamente de este proyecto. Esto nos da la posibilidad de tomar decisiones que consideren el largo plazo y prioricen las definiciones estratégicas por sobre acciones cortoplacistas.
- Estructura de costos pequeña y controlada permite mayor capacidad de adaptación.
- Beauty Trade cuenta con las habilitaciones necesarias que son una barrera de entrada para otros competidores y que además nos permite desarrollar otros negocios independientemente de Klapp. Por ejemplo podemos convertirnos en un depósito de cosmética para terceros, brindar asesoramiento en importación entre otros varios aspectos.

Debilidades:

- Acceso al crédito con tasas en pesos muy altas (40% anual). Dado que se busca financiar el proyecto íntegramente con capital propio esto podría llegar a ser un gran problema en caso de requerir capital adicional
- Alta dependencia del mercado interno.
- Costo de mercadería íntegramente en Euros. Esto también puede ser una oportunidad dependiendo el contexto macro económico. Ahora la situación es más favorable puesto que el Euro se está devaluando.
- Nulo poder de negociación inicial para la compra de mercadería a Klapp Cosmetics.
- Intervencionismo estatal en materia de aprobación de importaciones. Si logramos sortear y cumplir con todos los requisitos, esto se convierte en una oportunidad porque hoy no hay muchos importadores cosméticos instalados.

Oportunidades:

- Argentina es un lugar de referencia para posicionar una marca regionalmente.
- El continuo avance de la aparatología y la tecnología de productos e insumos permiten ofrecer cada vez mejores servicios. Mejores servicios requieren mejores productos que es lo que nosotros vamos a ofrecer. El mercado se profesionaliza y cuanto más se tecnifica mayor probabilidad tenemos de comercializar productos que utilizan tecnología de punta y que se desarrollan con los más altos estándares de calidad como los que ofrece Klapp.
- Creciente interés del hombre por el cuidado de su imagen puede potenciar el crecimiento del negocio. Klapp posee una línea exclusiva para hombres
- Escasa oferta de productos importados en Argentina
- Posibilidad de generar otros negocios a través de nuestra socia estratégica relacionados a la cosmética. Por ejemplo existe la posibilidad de importar una marca de maquillajes con sede en New York.

Amenazas:

- Multinacionales dominan el negocio masivo y podrían interesarse en el segmento profesional.
- Histórica inestabilidad de la económica local y del tipo de cambio, que genera incertidumbre en la demanda del sector más allá de los pronósticos positivos.
- Endurecimiento de las políticas para controlar importaciones de productos.

Estrategia

Para determinar la estrategia a seguir vamos a utilizar la matriz de Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Ilustración 7: Matriz Ansoff. Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

Beauty Trade debe ganar Market Share en un mercado que ya está desarrollado y mediante productos que si bien son novedosos, son conocidos y/o familiares en el mercado de estética profesional.

Nuestra estrategia tiene que ser la de Penetrar el mercado. Con los productos desarrollados por Klapp, nos esforzaremos a través de las siguientes actividades claves a concretar el mayor número posible de ventas

- Fuerza de venta propia (B2B). Nuestros clientes se componen principalmente de centros de estética, Spas y profesionales que utilizan los productos para ofrecer sus servicios y que además pueden vender a sus clientes para que utilicen en su hogar. Es decir que nuestro negocio es B2B y no B2C.
- Entrenamiento, capacitación y comunicación con nuestros clientes. Es importante demostrar que los productos son buenos, como se deben utilizar y en qué momento, transmitir el proceso de diseño y fabricación de cada línea entre otros aspectos relevantes.
- Publicidad y Marketing si bien es importante creemos que este es un punto secundario. El producto habla por sí solo y no queremos ensuciar la marca con acciones “locales” que puedan ir en contra o terminen perjudicando el posicionamiento buscado de una marca Premium. De todas maneras, es importante que los potenciales clientes nos conozcan y para ello realizaremos publicidad en los siguientes medios
 - o Revistas: Caras, Magazine Profesional, Cosmopolitan, Bacanal, Oh La La, Su.
 - o Internet:
 - Facebook (www.facebook.com/KlappArgentina) y
 - Google (SEO)
 - Portal Web: www.klapp.com.ar
 - o Gráfica: folletería, catálogos, banners
 - o Eventos: Polo femenino, Golf, ferias del sector como por ejemplo el congreso de medicina estética, congreso internacional de profesionales de spa y el bienestar, etc.
- Brindando un producto a distribuidores que dejen un margen mayor al 40% en promedio

Producto

El portfolio de productos de Klapp es amplio y está compuesto por más de 500 SKU agrupados en 22 líneas de producto. El producto es nuestro principal activo y el principal elemento de comunicación que tenemos respecto a una marca Alemana de 35 años de trayectoria en el mercado internacional.

Para seleccionar las primeras líneas de producto a importar y comercializar el criterio utilizado es considerar por un lado el “margen” del producto y por otro lado “facilidad de comercialización”. Esto nos permitirá reducir la mercadería en inventario y a la vez obtener un retorno de la inversión de al menos un 100% en promedio por sobre el costo de mercadería vendida

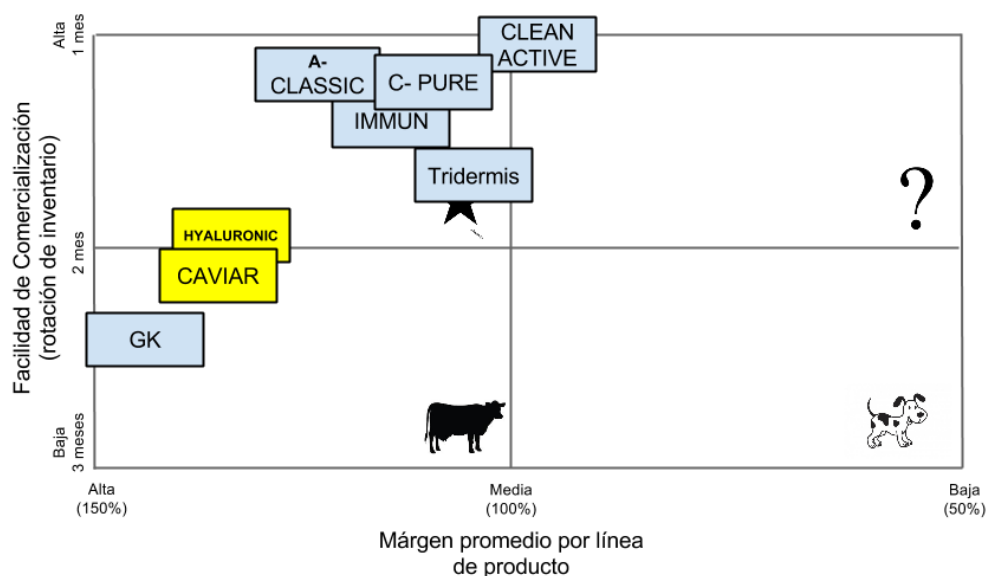


Ilustración 8: líneas de producto a importar. Fuente: creación propia tomando como referencia “Matriz BCG”

Teniendo en cuenta dicha clasificación las dos líneas de productos a registrar y que planificamos comercializar en el año 2015 son:



Ilustración 9: líneas de productos a importar en 2015

Características claves para la gestión de ventas

Cómo el principal diferencial del producto son sus beneficios tangibles respecto a la oferta actual, es muy importante tener un equipo de ventas capacitado que pueda comunicar dichos atributos a potenciales clientes y revendedores. Preferimos que esta comunicación provenga principalmente y directamente de nuestro equipo de ventas por el costo que implica generar una gran campaña de marketing y porque además queremos mantener cierta exclusividad del producto.

Beauty Trade poseerá un director técnico de producto que será el encargado de asesorar y responder a consultas específicas y además definirá los planes de capacitación y entrenamiento necesarios para la fuerza de ventas y clientes.

Garantías y soporte

En un principio no tendremos un esquema formal de Garantías para los productos que ofrecemos. De todas maneras todos los reclamos serán atendidos y la mercadería con inconvenientes será reemplazada sin mayores

inconvenientes.

Gestión de reclamos

Se pondrán a disposición tres canales para el manejo de reclamos

- Telefónico
- Internet por medio del sitio (www.klapp.com.ar), página en Facebook y vía mail.
- Personalmente a través de los asesores comerciales

Precios

Beauty Trade comenzará ofreciendo unos pocos productos, que son fáciles de comercializar en el mercado local y que además poseen un alto margen.

Debido a la experiencia de mercado de uno de los integrantes del emprendimiento podemos confirmar que en general se puede obtener un margen mínimo del 200% por sobre el costo de mercadería vendida.

Lista de precios interna: manejaremos una lista interna en USD y luego al público y distribuidores la misma será actualizada semanalmente.

Otra opción que estamos analizando para no actualizar la lista de precios semanalmente en épocas de inflación, consiste en poner un precio extremadamente alto de producto y que nos brinde un “colchón” para manejar el “precio real” mediante descuentos. A modo de ejemplificar esta situación supongamos el siguiente escenario:

Teniendo en cuenta una conversión de AR\$ 13 por cada USD 1

- Precio Venta definido para el Producto A: USD 10
- Precio Lista: AR\$ 150 (Este precio nos cubre hasta un dólar a AR\$15)
- Descuento máximo a otorgar: AR\$ 20

Otro punto a tener en cuenta es que vamos a tener definidas dos listas de precios. Una para distribuidores (principalmente centros de estética y profesionales) y otras para productos que se pueden comercializar directamente a consumidores finales. El precio al consumidor final puede servir además para que los distribuidores tomen como referencia y tendrán un margen de aproximadamente un 40% por sobre el precio de compra

Definición de precio por tipo de canales

A continuación se detallan los precios de venta finales estimados en USD y AR\$ (dólar blue) para el mercado local para las líneas Caviar y Hyaluronic:

Lista de Precios Distribuidor y Consumidor Final

Producto	Precio Compra (Desc 20%)	Precio Klapp Distribuidor	Distribuidor		Consumidor Final	
			%	Precio Venta Distribuidor	%	Precio Venta Consumidor Final
2510 - CAVIAR POWER - Day 50ML	\$ 22,71	\$ 24,95	162%	\$ 59,42	292%	\$ 89,14
2511 - CAVIAR POWER - SERUM 50ML	\$ 19,76	\$ 21,71	171%	\$ 53,53	306%	\$ 80,29
2512 - CAVIAR POWER - EYE CARE 5X3ML	\$ 13,62	\$ 14,96	203%	\$ 41,24	354%	\$ 61,85
2513 - CAVIAR POWER - BODY CARE - 200ML	\$ -	\$ -		\$ -		\$ -
2514 - CAVIAR POWER - MASK 50ML	\$ 13,62	\$ 14,96	100%	\$ 27,24	200%	\$ 40,85
2515 - CAVIAR POWER - NIGHT 50ML	\$ 22,71	\$ 24,95	100%	\$ 45,42	200%	\$ 68,14
2516 - CAVIAR POWER - TONIC 200ML	\$ 6,99	\$ 7,68	300%	\$ 27,98	500%	\$ 41,97
2517 - CAVIAR POWER - CLEANSER 200ML	\$ 6,99	\$ 7,68	300%	\$ 27,98	500%	\$ 41,97
0507 - CAVIAR POWER - TREATMENT KIT	\$ 9,21	\$ 10,12	252%	\$ 32,42		\$ -
2519 - CAVIAR POWER - AMPOULES 2X2ML	\$ 5,77	\$ 6,34	100%	\$ 11,54	200%	\$ 17,31
0509 - CAVIAR POWER - AMPOULES 10X2ML	\$ 23,12	\$ 25,40	100%	\$ 46,24		\$ -
0463 - CAVIAR POWER - COLLAGEN FLEECE 10 PCS	\$ 43,64	\$ 47,94	100%	\$ 87,28		\$ -
2522 - CAVIAR POWER - EYE CARE ROLL-ON 10ML	\$ 8,97	\$ 9,85	100%	\$ 17,93	200%	\$ 26,90
2530 - HYALURONIC - DAY & NIGHT CREAM 50ML	\$ 17,93	\$ 19,70	100%	\$ 35,87	200%	\$ 53,80
2531 - HYALURONIC - DAY & NIGHT SERUM 50ML	\$ 17,93	\$ 19,70	178%	\$ 49,87	317%	\$ 74,80
2532 - HYALURONIC - SET DAY & NIGHT CREAM 50ML + SERUM 50ML	\$ 29,97	\$ 32,92	147%	\$ 73,93	270%	\$ 110,90
0533 - HYALURONIC – TREATMENT	\$ 8,88	\$ 9,75	100%	\$ 17,75		\$ -
2535 - HYALURONIC - BODY LOTION 200ML	\$ 9,09	\$ 9,99	254%	\$ 32,19	431%	\$ 48,28
2536 - HYALURONIC - MASK 50ML	\$ 14,89	\$ 16,36	194%	\$ 43,79	341%	\$ 65,68
2538 - HYALURONIC - EYE CARE ROLL-ON 10ML	\$ 12,05	\$ 13,24	216%	\$ 38,11	374%	\$ 57,16
2539 - HYALURONIC - SET DAY & NIGHT SERUM 50ML + EYE CARE ROLL-ON 10ML	\$ 22,58	\$ 24,81	162%	\$ 59,17	293%	\$ 88,75
2541 - HYALURONIC - HAND CARE 100ML	\$ 5,41	\$ 5,94	359%	\$ 24,81	588%	\$ 37,22

Tabla 7: lista de precios tentativa

Condiciones y medios de pago.

Para el año 2015 el pago será en Efectivo, tarjeta de crédito o por transferencia bancaria. A medida que avancemos en el desarrollo del negocio incluiremos otros medios de pago.

Comunicación

Describir cómo se dará a conocer Klapp en Argentina

Estas son las acciones que realizaremos para dar a conocer el producto en la Argentina:

- Evento lanzamiento y press release del desembarco de marca alemana de cosmético en Argentina. Tenemos una persona en Marketing que tiene llegada con los medios y nos puede dar una mano con este punto.
- Portal Facebook: se administrará la cuenta mediante un Community Manager y se destinarán aproximadamente ARS 500 mensuales para que la comunidad crezca hasta aproximadamente 2000 seguidores para finales de 2015
- Google: el objetivo es posicionar al sitio Web (klapp.com.ar) en los primeros resultados de Google para ciertas palabras clave como por ejemplo "Cosmética profesional" (SEO)
- Página Web (Klapp.com.ar): en el portal se podrá conocer la historia de la marca, los productos, nuestros distribuidores, métodos de contacto, etc.
- Presencia en Centros de Estética y Spa: se busca que la marca Klapp se asocie a estos lugares profesionales. La exposición de productos con gabinetes propios, utilización de insumos (toallas, productos, etc.), folletería hacen que la marca se encuentre presente en el gabinete de un profesional de la cosmética.
- Relaciones Públicas y gestión comercial
- Publicidad muy específica y claramente segmentada

Dado que Klapp apunta a un nicho de mercado, no es necesario realizar campañas masivas de comunicación. Nuestro principal motor para ganar Market Share será la fuerza de ventas.

¿Qué es lo que no haremos?

- Campañas de venta directa a través de eventos y en centros de estética y Spa.
- Dejar que alguien que no represente los atributos de la marca hable por ella. Al menos por ahora no consideramos generar un contrato con alguien famoso para que actúe como el embajador de la marca.
- Argentinizarse la marca con acciones que perjudiquen el posicionamiento esperado como por ejemplo vender en mercado libre de manera oficial, elegir a un embajador de marca priorizando costos y no identidad, entre otros varios puntos.

Medios o herramientas a utilizar

- Presencia en revistas del sector: Magazine Profesional es la revista más antigua del sector.
- Acciones promocionales mediante folleterías
- Promoción en centros de estética y belleza
- Promoción en redes sociales (Principalmente Facebook)
- Capacitaciones profesionales: cada producto tiene su particularidad. La capacitación es necesaria para hacer rendir el producto al máximo y obtener los mayores resultados.
- Eventos seleccionados con potenciales clientes

Distribución

Los productos se van a comercializar a través de los siguientes canales:

Canales directos (propios)

- Venta directa a través de fuerza de ventas. Negocio principalmente B2B

Canales indirectos (de terceros)

- Centros de estética
- Profesionales (Cosmetólogas y Cosmiatras)
- Farmacias Premium (Ej.: Patio Bullrich)
- Modelo de revendedores. Este punto queda a definir

Transporte: definido por el tamaño del envío. Puede ser propio o tercerizado. El cliente puede decidir pasar a retirar los productos sin costo adicional o el mismo estará detallado en la factura de compra. Venta directa prácticamente va a ser nula (solo en eventos o situaciones muy específicas) porque de ser así estaríamos yendo en contra del negocio de nuestros propios distribuidores. Los productos de Klapp solo podrán ser adquiridos a través de nuestros distribuidores.

Procesamiento de órdenes: las órdenes se recibirán mediante los siguientes métodos

- por email a la casilla ordendecompra@klapp.com.ar
- Telefónicamente
- Facebook
- Portal Web (klapp.com.ar)

Ubicación del Depósito: Ramos Mejía.

Empaque: el mismo deberá resguardar al producto teniendo en cuenta su fragilidad.

Para la revisión de inventario se utilizará el modelo de Período Fijo que revisa

los niveles de inventario en intervalos fijos.¹⁹



Universidad de
San Andrés

¹⁹ http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104561/104561_-_AVA_-_2014/Material_didactico/Sistemas_de_Periodo_Fijo_de_Pe.PDF

ESTRUCTURA NECESARIA

En función de la demanda proyectada en el año 5, se define la estructura necesaria que debe tener el negocio.

Depósito

El depósito de Beauty Trade estará ubicado en Ramos Mejía, Provincia de Buenos Aires. Esto se debe a que el lugar es propiedad de uno de los emprendedores y ya cuenta con todos los requerimientos legales para habilitarlo como depósito en el ANMAT. Desde el punto de vista estratégico pensamos en mantener un solo depósito que nos facilite tareas de control de stock e inventario.

En base a la demanda proyectada creemos que el lugar a utilizar como depósito podrá satisfacer las demandas futuras planificadas para al menos los 2 primeros años de operaciones.

Transporte

Vehículo compacto utilitario. Ya disponemos de dicho vehículo por lo que no es necesario invertir en su adquisición al menos en los dos primeros años de operaciones. Este vehículo será utilizado para realizar la distribución de los pedidos más importante y por otro lado tendremos un acuerdo con empresas de logística y distribución para realizar los envíos que no puedan ser coordinados por Beauty Trade.

Tecnología

Buscamos contar con un software que nos permita gestionar las relaciones con nuestros clientes (CRM) que es algo que tenemos que hacer extremadamente bien.

Recursos Humanos

Administración: 3 personas

Ventas:

- Equipo propio: 1 Gerente de Ventas y 4 vendedores

Logística: 3 Personas. 1 en depósito, 1 chofer y 1 ayudante

Marketing: 2 Personas. 1 Gerente de marketing y 1 analista

Capacitación y experto técnico: 1 persona

Director General: 1 persona

COSTOS Y FINANZAS

Inversión Inicial

Las inversiones requeridas en AR\$ por año para el proyecto son las siguientes:

Año 0/1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
611.980	696.650	341.850	193.600	173.600

Tabla 8: inversiones requeridas

Año 1: principalmente destinadas a compra de mercadería y cubrir el capital de trabajo. Fondos necesarios para cumplir con todas las habilitaciones necesarias.

Año 2: inventario de seguridad y compra de vehículo utilitario para distribución y registro de productos a comercializar.

Año 3: inventario de seguridad y viajes a casa matriz

Año 4: infraestructura tecnológica y viajes a casa matriz

Año 5: infraestructura y viajes a casa matriz

Para un desglose completo referirse al [Anexo III – Inversión Inicial](#)

Costos Fijos Totales, Costos Variables

En lo que respecta a los costos fijos los mismos han sido agrupados en 3 grandes categorías: Gastos de Venta, Administración y Operaciones.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Venta	\$0	\$265.600	\$398.400	\$664.000	\$664.000
Gastos de Administración	\$20.000	\$615.000	\$1.215.000	\$1.215.000	\$1.215.000
Gastos de Operaciones	\$27.600	\$327.400	\$782.000	\$782.000	\$782.000

Tabla 9: costos fijos

En cuanto a los costos variables estos son los principales componentes:

	2015	2016	2017	2018	2019
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Mercadería Vendida	45%	33%	33%	33%	33%
Comisiones por Venta	3%	3%	3%	3%	3%
Gastos de Importación	20%	20%	20%	20%	20%
Gastos de Marketing	10%	10%	10%	10%	10%
Gastos de distribución	2%	2%	2%	2%	2%
Total	80%	68%	68%	68%	68%

Tabla 10: costos variables

Proyección de ingresos para los primeros 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas Totales	536.010	6.625.084	10.235.754	14.057.102	18.098.519
Costo Mercadería	243.641	2.208.361	3.411.918	4.685.701	6.032.840
Comisiones vendedores		198.753	307.073	421.713	542.956
Gastos de Importación	107.202	1.325.017	2.047.151	2.811.420	3.619.704
Gastos de Marketing	53.601	662.508	1.023.575	1.405.710	1.809.852
Gastos de Distribución	10.720	132.502	204.715	281.142	361.970
Utilidad Bruta	120.846	2.097.943	3.241.322	4.451.416	5.731.198
Gastos de Venta	0	265.600	398.400	664.000	664.000
Inventarios	77.700	172.050	83.250	0	0
Gastos de Administración	20.000	615.000	1.215.000	1.215.000	1.215.000
Gastos de Operaciones	27.600	327.400	782.000	782.000	782.000
EBITDA	(4.454)	717.893	762.672	1.790.416	3.070.198
Depreciaciones y Amortizaciones	0	0	0	0	0
EBIT	(4.454)	717.893	762.672	1.790.416	3.070.198
Otros Ingresos	0	0	0	0	0
Otros Gastos	0	0	0	0	0
EBT	(4.454)	717.893	762.672	1.790.416	3.070.198
Ganancias	0	251.263	266.935	626.646	1.074.569
EAT	(4.454)	466.631	495.737	1.163.770	1.995.629

Tabla 11: estado de resultado proyectado

Calcular VAN, TIR y tiempo de recuero de la inversión

	2015	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	(611.980)		(696.650)	(341.850)	(193.600)	(173.600)
Valor Perpetuidad						11.712.236
Free Cash Flow		(4.454)	717.893	762.672	1.790.416	3.070.198
Flujo a descontar	(611.980)	(4.454)	21.243	420.822	1.596.816	14.608.834
Present Value	(611.980)	(3.349)	12.009	178.873	510.327	3.510.406
Recupero de la Inversión		(615.329)	(603.320)	(424.447)	85.879	3.596.285
Tasa de Corte	33%					
VAN	\$3.596.285					
TIR	100,00%					
Crecimiento perpetuidad	3%					
Costo de capital perpetuidad	30%					

Tabla 12: evaluación financiera de proyecto

Propuesta de financiamiento

El proyecto va a ser financiado íntegramente con capital propio y las inversiones requeridas por cada año de operación son las siguientes

Origen de Capital	Año 0 /1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Total	%	Tasa	Total	%	Tasa	Total	%	Tasa	Total	%	Tasa	Total	%	Tasa
Capital Propio	611980	100%		696650	100%		341850	100%		193600	100%		173600	100%	
Deuda a corto plazo	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	
Deuda a largo plazo	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	
Inversión Inicial	611.980	100%		696.650	100%		341.850	100%		193.600	100%		173.600	100%	

Tabla 13: propuesta de financiamiento

ASPECTOS LEGALES

Registro en el ANMAT

El emprendimiento necesita que la sociedad este registrada como importador y distribuidor de productos cosméticos. Además cada producto a comercializar requiere un registro independiente con valor actual de aproximadamente AR\$ 5000 por producto

Sociedad

Para operar en Argentina se necesita constituir una sociedad. Se ha establecido una SRL denominada Beauty Trade Consulting a mediados del 2014.

Importación

Se requiere dar de alta a la sociedad en la AFIP como importador y además hay que cumplir con DJAI cada vez que se desee realizar una importación.



Universidad de
San Andrés

CONCLUSION FINAL

La conclusión más importante de este plan de negocios es que estamos en condiciones de afirmar que el proyecto a desarrollar es rentable. El negocio es sólido, ya ha sido probado de manera informal y lo más importante es que hay gente que está dispuesta a comprar el producto. Estamos hablando de un mercado potencial de aproximadamente 3000 centros de estética en toda la Argentina. A este mercado se le pueden agregar perfumerías, Hoteles de Lujo, Cosmetólogas particulares, revendedores que podrían también ser considerados distribuidores. La experiencia profesional de uno de los socios del proyecto nos ha permitido comprobar desde el año 2007 que el producto gusta y se vende. Creemos que ahora es momento de formalizar dicho negocio y llevarlo a otro nivel.

Somos conscientes de que no estamos hablando de un negocio sencillo, pero creemos que si manejamos muy bien los siguientes factores, el proyecto es muy probable que sea un éxito:

- Mantener la representación integral y exclusiva de Klapp en Argentina cumpliendo lo estipulado contractualmente.
- Manejar extremadamente bien la imagen de marca. La estrategia de comunicación tiene que ser consistente y debemos ser extremadamente cuidadosos con uno de los activos intangibles más importantes
- Poseer el control total sobre las acciones locales de la marca y tener flexibilidad para adaptarnos al mercado local según las preferencias de los consumidores.
- El negocio requiere hacer pocas cosas, pero requiere hacerlas muy bien. Empezar con pocos productos y asesorar a nuestros clientes de manera perfecta y fundamentalmente poner foco en la parte comercial.
- Las actividades de comercialización, marketing y capacitación constituyen el corazón del negocio, por lo que será realizado íntegramente por nosotros.
- Disponer de las herramientas suficientes para adaptar el tratamiento en función del estado del paciente. Deberíamos dar capacitación a las profesionales y de paso utilizar como Show Room de ventas. Conceptualmente se busca capacitar para luego vender.
- Brindar un soporte constante y a todo momento

Por último y en base a lo presentado en este plan de negocios, creemos que la respuesta a la pregunta principal de este plan de negocios es afirmativa. Para nosotros y dada la evidencia presentada es un negocio rentable importar y comercializar productos Alemanes de estética profesional y por eso hemos comenzado a trabajar en este emprendimiento.

FUENTES Y BIBLIOGRAFIA

- **“Understanding your Business Model and Developing your Strategy”** de Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008). Entrepreneurship. Jhon Wiley & Sons, Inc, USA. Capítulo 4.
- **“The Entrepreneurial Process”** de Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008) Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Capitulo 2
- **“Opportuniy Recognition, Shaping and Reshaping”** de Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008) Entrepreneurship. Jhon Wiley & Sons, Inc, USA. Capitulo 3
- **“My opportunity: Why will or won´t this work”** de Mullins J.W. (2010). The new Business Road Test. Prentice Hall. Capitulo 1.
- **“Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”**, de Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. (2010)
- **Estética profesional informe del sector**, (2010)
- **Informe Sector Perfumería y Cosméticos**, CEyS y FIDE

ANEXOS

Anexo I - Encuestas

Encuesta Cosmética

El objetivo de esta encuesta es conocer mejor las preferencias que usted tiene en productos de cosmética y cuidado de la piel

* Required

Nombre (Opcional)

Mail de contacto (Opcional)

Localidad / Barrio *

Rango de Edad *

- menos de 25 años
- entre 25 y 44 años
- entre 45 y 65 años
- mayor a 65 años

Suele consumir productos para el cuidado de la piel? *

- Si
- No

De los productos que consume seleccione para que parte del cuerpo? *

- Facial
- Corporal

Consumen usted productos de Estética considerados de Lujo o Premium? *

- Si
- No

Que marca que ofrezca productos para el cuidado de la piel cree usted que es la mejor hoy disponible en el mercado argentino? *



Universidad de
San Andrés

Que tipos de productos consume usted con mayor frecuencia? *

- Crema para el cuerpo
- Crema para el rostro
- Crema para el contorno de ojos
- Crema anti aging
- Sueros
- Protector solar
- Protector solar anti aging
- BB Cream
- Other:

Con qué frecuencia utiliza los productos seleccionados anteriormente? *

- Todos los días
- Más de una vez por semana
- Una vez por semana o menos
- Una vez al mes o menos

Qué es lo que usted más busca usted de un producto para el cuidado de la piel? *

- Que sea difícil de conseguir y exclusivo
- Que el producto sea excelente
- Que tenga un packaging mejor que el resto
- Que sea importado
- Que sea Industria nacional
- Que lo pueda conseguir fácilmente
- Que sea barato
- Other:

En que lugar compra estos productos usualmente? *

- Supermercado
- Farmacia
- Revendedora
- En un distribuidor mayorista
- Grandes tiendas
- Centros de estética y Spa
- Internet
- Other:

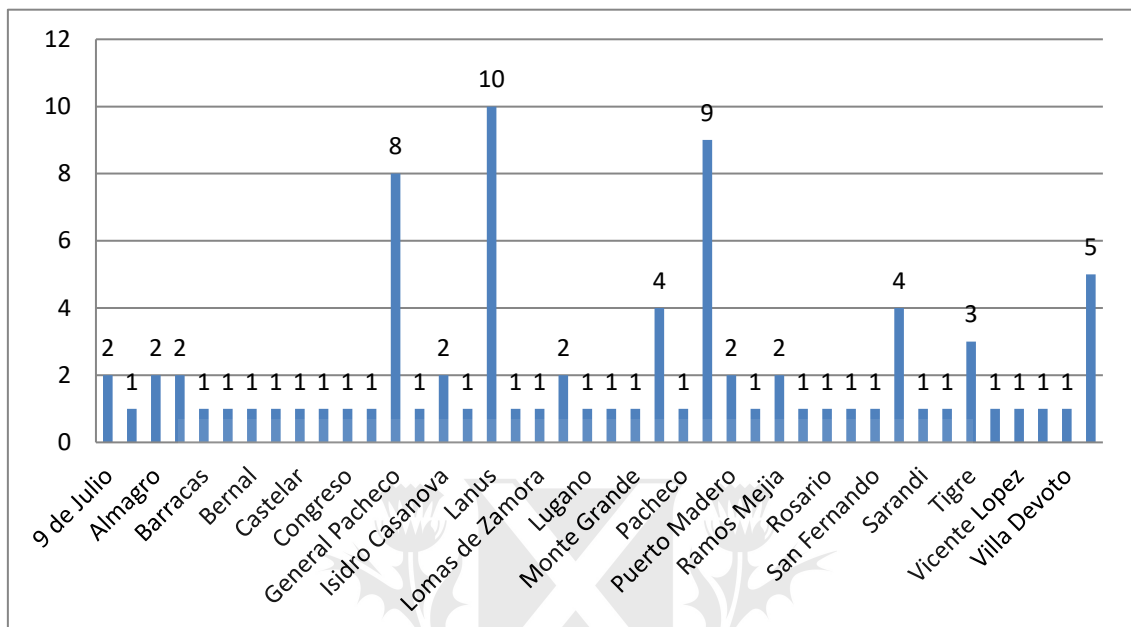
Aproximadamente cuanta plata por "mes" destina a productos y servicios de cosmética? *

- Menos de \$100
- Entre \$100 y \$500
- Entre \$500 y \$2000
- Más de \$2000

Anexo II – Resultado de las Encuestas

Total de respuestas: 85

Localidad Barrio

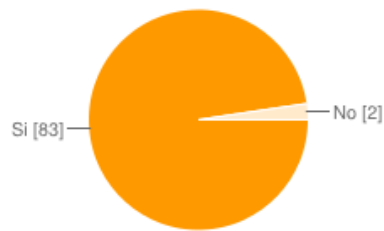


Rango de Edad



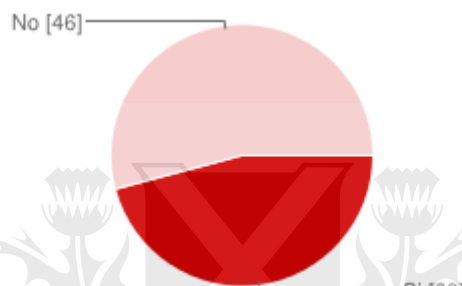
menos de 25 años	9	11%
entre 25 y 44 años	64	75%
entre 45 y 65 años	12	14%
mayor a 65 años	0	0%

¿Suele consumir productos para el cuidado de la piel?



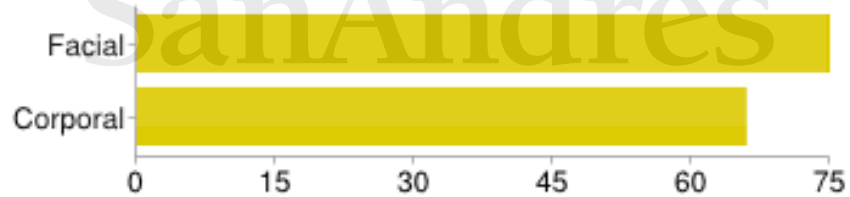
Si	83	98%
No	2	2%

Consumen ustedes productos de estética considerados de Lujo O Premium?



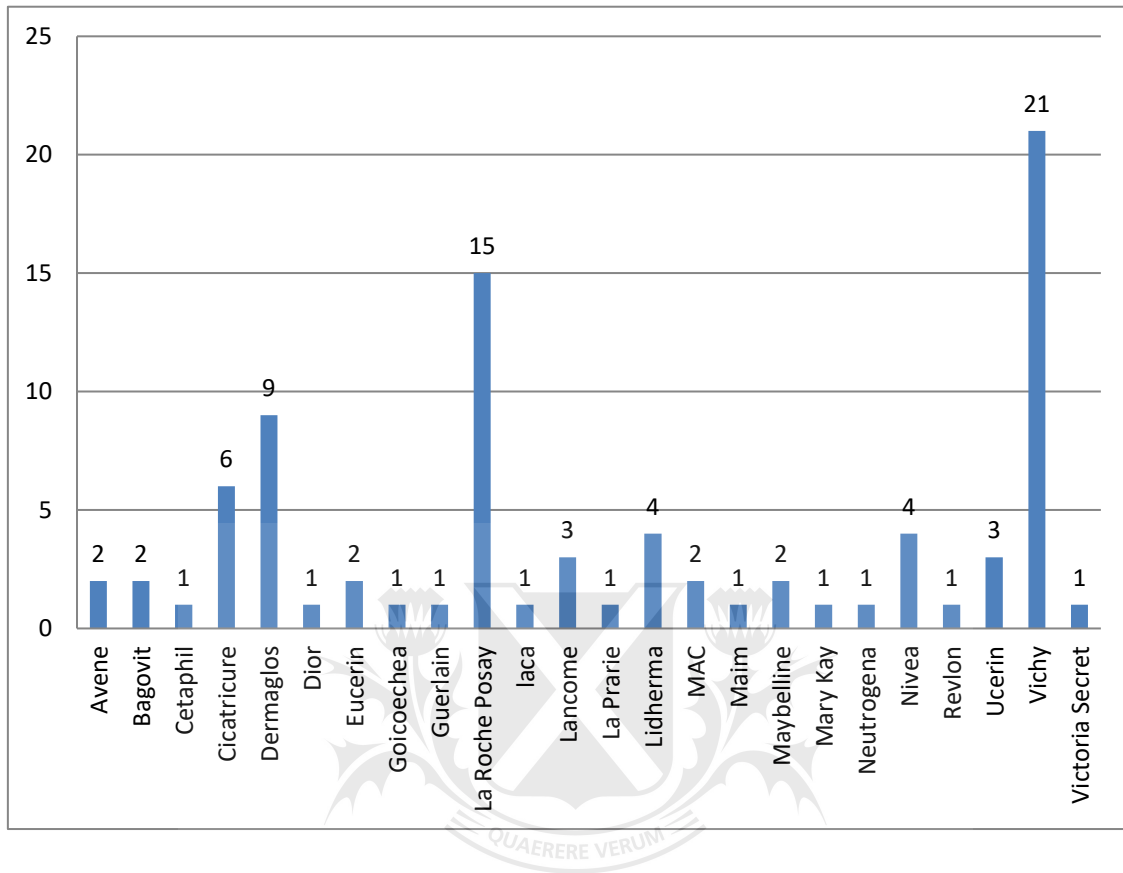
Si	39	46%
No	46	54%

De los productos que consume seleccione para que parte del cuerpo



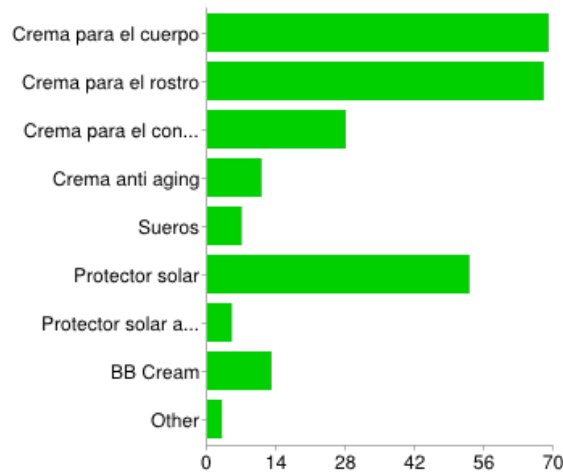
Facial	75	88%
Corporal	66	78%

¿Qué marca que ofrezca productos para el cuidado de la piel cree usted que es la mejor hoy disponible en el mercado argentino?



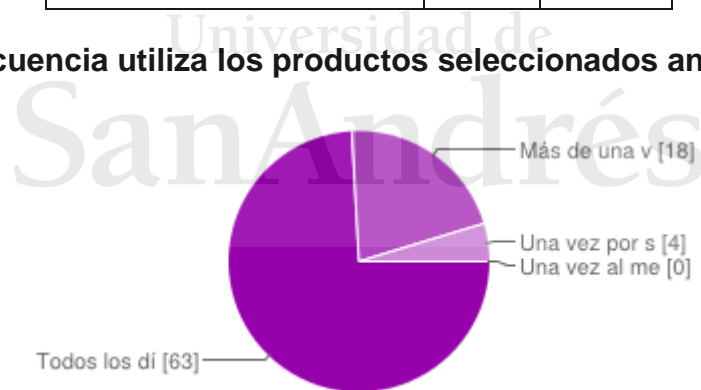
Universidad de
San Andrés

¿Qué tipos de productos consume usted con mayor frecuencia?



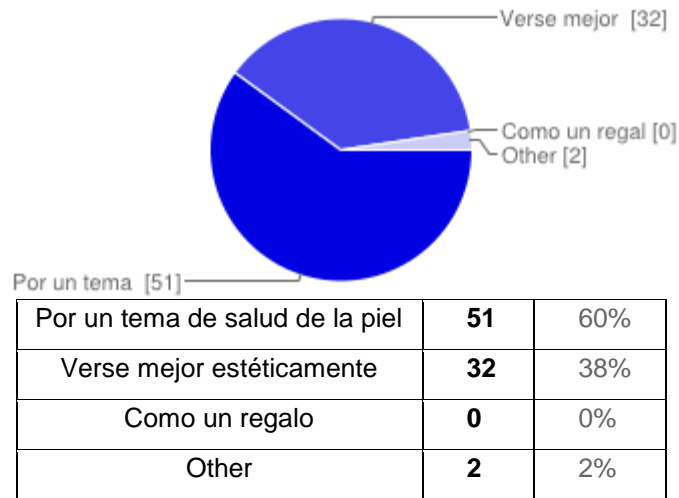
Crema para el cuerpo	69	81%
Crema para el rostro	68	80%
Crema para el contorno de ojos	28	33%
Crema anti aging	11	13%
Sueros	7	8%
Protector solar	53	62%
Protector solar anti aging	5	6%
BB Cream	13	15%
Other	3	4%

¿Con qué frecuencia utiliza los productos seleccionados anteriormente?

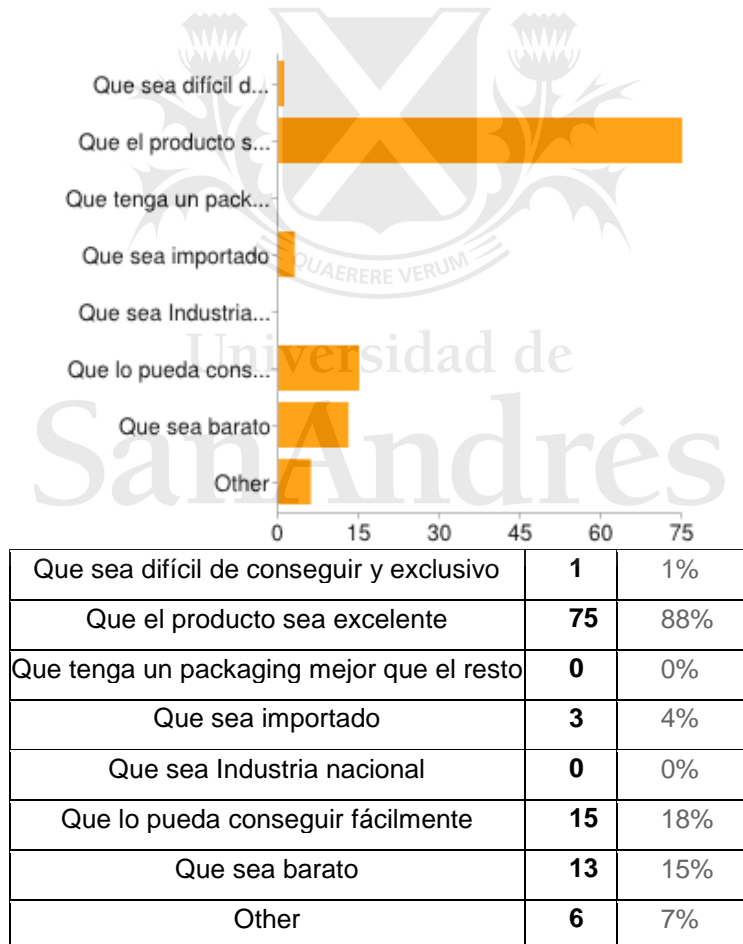


Todos los días	63	74%
Más de una vez por semana	18	21%
Una vez por semana o menos	4	5%
Una vez al mes o menos	0	0%

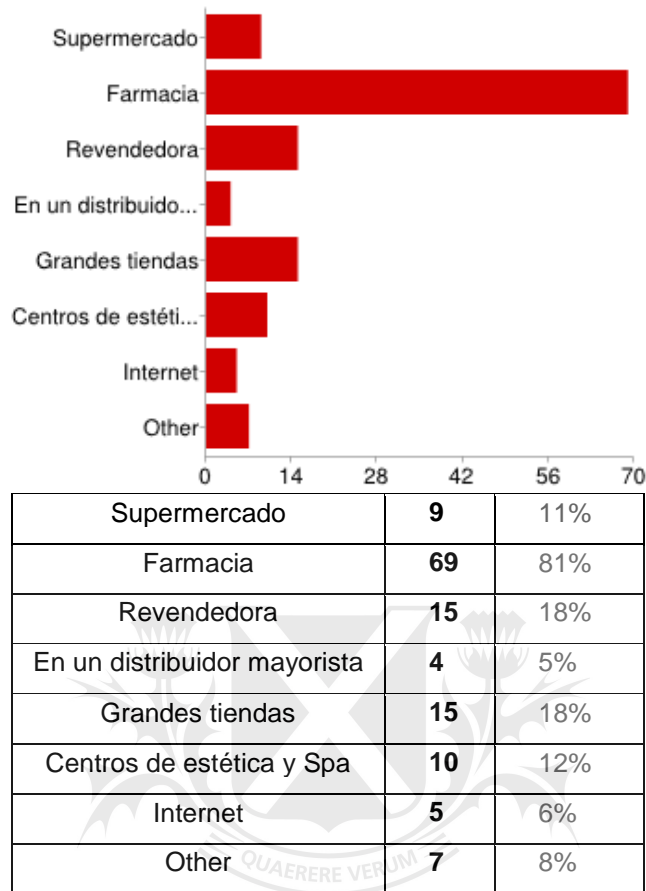
¿Con qué fin compraría productos para el cuidado de la piel?



¿Qué es lo que usted más busca de un producto para el cuidado de la piel?



¿En qué lugar compra estos productos usualmente?



¿Aproximadamente cuánta plata por “mes” destina a productos y servicios de cosmética?



Menos de \$100	12	14%
Entre \$100 y \$500	59	69%
Entre \$500 y \$2000	13	15%
Más de \$2000	1	1%

Anexo III – Inversión Inicial

Item	Año 0 / 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
	Total	Total	Unit Price	Qty	Total	Total	Unit Price	Qty	Total	Total	Unit Price	Qty	Total	Total	Unit Price	Qty	Total	Total	Unit Price	Qty
Viaje Alemania	68.000	68.000	34.000	2	34.000	34.000	34.000	1	68.000	68.000	34.000	2	68.000	68.000	34.000	2	68.000	68.000	34.000	2
Hardware	0				40.000				45.000				50.000				30.000			
--- Laptops		0		0		40.000	10.000	4		30.000	10.000	3		30.000	10.000	3		30.000	10.000	3
--- Tablet		0	0		0		0	0		15.000	5.000	3		20.000	5.000	4		0	0	0
Software	180				0				0				0				0			
--- Licencias		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0
--- ERP		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0
--- Google Apps		180	30	6		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0
Estructura Edilicia	0				70.000				70.000				0				0			
--- Muebles de Oficina		0	0	0		50.000	10.000	5		70.000	10.000	7		0	0	0		0	0	0
--- Arreglos Generales		0	0	0		20.000	20.000	1		0	0	0		0	0	0		0	0	0
Marketing	100.000				100.000				0				0				0			
--- gastos generales y de representación		100.000	100.000	1		100.000	100.000	1		0	0	0		0	0	0		0	0	0
Web	10.200				200				200				200				200			
- Pagina Web		10.000	10.000	1		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0
-- Sitio de eCommerce		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0
-- Dominio .com.ar		200	200	1		200	200	1		200	200	1		200	200	1		200	200	1
Registro y legales	57.400				100.400				75.400				75.400				75.400			
- INPI		400	400	1		400	400	1		400	400	1		400	400	1		400	400	1
- Consitución SA		17.000	17.000	1		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0
- Registro productos a vender		40.000	5.000	8		100.000	5.000	20		75.000	5.000	15		75.000	5.000	15		75.000	5.000	15
Distribución	0				180.000				0				0				0			
Vehículo utilitario					180.000															
Activo Circulante y capital de trabajo	376.200				172.050				83.250				0				0			
- Caja (efectivo)		40.000			0				0				0				0			
- Compra Mercadería		258.500	129.250	2		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0
- Stock de Seguridad para mercadería		77.700			172.050				83.250				0				0			
Total in AR\$	611.980				696.650				341.850				193.600				173.600			

Anexo IV – Costos Fijos

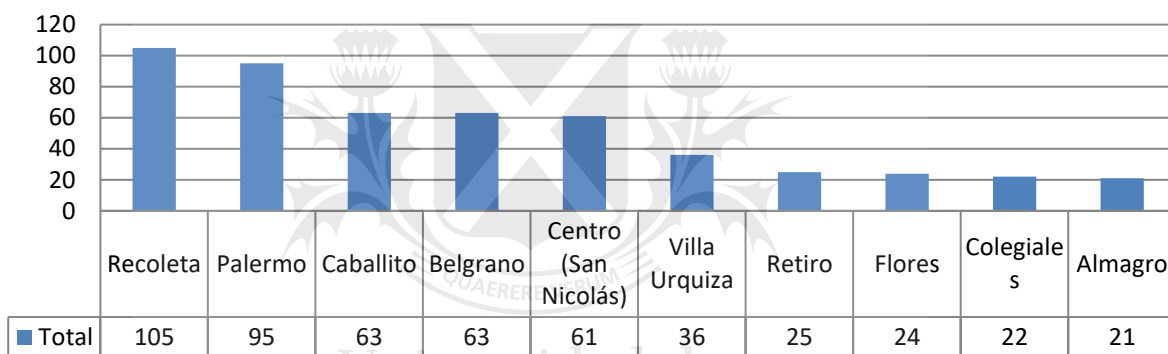
Concepto	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
	Qty	Costo Unitario	Total x Mes	Total Anual	Qty	Costo Unitario	Total x Mes	Total Anual	Qty	Costo Unitario	Total x Mes	Total Anual	Qty	Costo Unitario	Total x Mes	Total Anual	Qty	Costo Unitario	Total x Mes	Total Anual
Gastos de Venta			\$0	\$0			\$0	\$100.000			\$10.400	\$432.800			\$31.200	\$998.400			\$31.200	\$998.400
Sueldos Vendedores Propios	0	\$0	\$0	\$0	0	\$0	\$0	\$0	1	\$8.000	\$8.000	\$104.000	3	\$8.000	\$24.000	\$312.000	3	\$8.000	\$24.000	\$312.000
Viáticos Vendedor	0	\$0	\$0	\$0	0	\$0	\$0	\$0	1	\$2.400	\$2.400	\$28.800	3	\$2.400	\$7.200	\$86.400	3	\$2.400	\$7.200	\$86.400
Gastos de representación	0	\$0	\$0	\$0	0	\$0	\$0	\$100.000	0	\$0	\$0	\$300.000	0	\$0	\$0	\$600.000	0	\$0	\$0	\$600.000
Gastos de Administración			\$4.000	\$32.000			\$6.833	\$472.000			\$66.000	\$1.215.000			\$66.000	\$1.215.000			\$66.000	\$1.215.000
Sueldo Personal	0	\$10.000	\$0	\$0	0	\$11.000	\$0	\$0	3	\$11.000	\$33.000	\$429.000	3	\$11.000	\$33.000	\$429.000	3	\$11.000	\$33.000	\$429.000
Sueldo Emprendedores	0	\$10.000	\$0	\$0	3	\$10.000	\$30.000	\$390.000	3	\$10.000	\$30.000	\$390.000	3	\$10.000	\$30.000	\$390.000	3	\$10.000	\$30.000	\$390.000
Alquiler Depósito	0	\$5.000	\$0	\$0	0	\$25.000	\$0	\$0	1	\$25.000	\$25.000	\$300.000	1	\$25.000	\$25.000	\$300.000	1	\$25.000	\$25.000	\$300.000
Servicios Prof - Contador			\$2.000	\$24.000			\$5.000	\$60.000			\$5.000	\$60.000			\$5.000	\$60.000			\$5.000	\$60.000
Servicios Prof - Abogado			\$6.000	\$72.000			\$1.000	\$12.000			\$1.000	\$12.000			\$1.000	\$12.000			\$1.000	\$12.000
Servicio Prof - Despachante	1	\$2.000	\$2.000	\$24.000	5	\$2.000	\$10.000	\$120.000	12	\$2.000	\$24.000	\$288.000	12	\$2.000	\$24.000	\$288.000	12	\$2.000	\$24.000	\$288.000
Gastos de Operaciones			\$300	\$27.600			\$18.200	\$327.400			\$12.400	\$782.000			\$12.400	\$782.000			\$12.400	\$782.000
Sueldo Director Técnico	6	\$4.000	\$24.000	\$288.000	12	\$4.000	\$48.000	\$576.000	12	\$4.000	\$48.000	\$576.000	12	\$4.000	\$48.000	\$576.000	12	\$4.000	\$48.000	\$576.000
Sueldo Jefe Depósito	0				0			\$0	1	\$15.000	\$15.000	\$195.000	1	\$15.000	\$15.000	\$195.000	1	\$15.000	\$15.000	\$195.000
Sueldo Chofer	0				1	\$13.000	\$13.000	\$169.000	1	\$13.000	\$13.000	\$169.000	1	\$13.000	\$13.000	\$169.000	1	\$13.000	\$13.000	\$169.000
Sueldo Ayudante	0				0			\$0	1	\$10.000	\$10.000	\$130.000	1	\$10.000	\$10.000	\$130.000	1	\$10.000	\$10.000	\$130.000
Gastos Generales Depósito	0	\$2.000	\$0	\$0	0			\$0	1	\$2.000	\$2.000	\$24.000	1	\$2.000	\$2.000	\$24.000	1	\$2.000	\$2.000	\$24.000
Gastos IT	1	\$300	\$300	\$3.600	1	\$2.000	\$2.000	\$24.000	1	\$2.000	\$2.000	\$24.000	1	\$2.000	\$2.000	\$24.000	1	\$2.000	\$2.000	\$24.000
Mantenimiento Vehículo		\$0	\$0	\$0		\$2.000	\$0	\$24.000			\$2.000	\$24.000			\$2.000	\$24.000			\$2.000	\$24.000
Nafta	0			\$0	400	\$13	\$5.200	\$62.400	800	\$13	\$10.400	\$124.800	800	\$13	\$10.400	\$124.800	800	\$13	\$10.400	\$124.800
Limpieza Depósito	0			\$0				\$0		\$3.600	\$3.600	\$43.200		\$3.600	\$3.600	\$43.200		\$3.600	\$3.600	\$43.200
Total Gastos Fijos			\$4.300	\$59.600			\$25.033	\$899.400			\$88.800	\$2.429.800			\$109.600	\$2.995.400			\$109.600	\$2.995.400

Universidad de
San Andrés

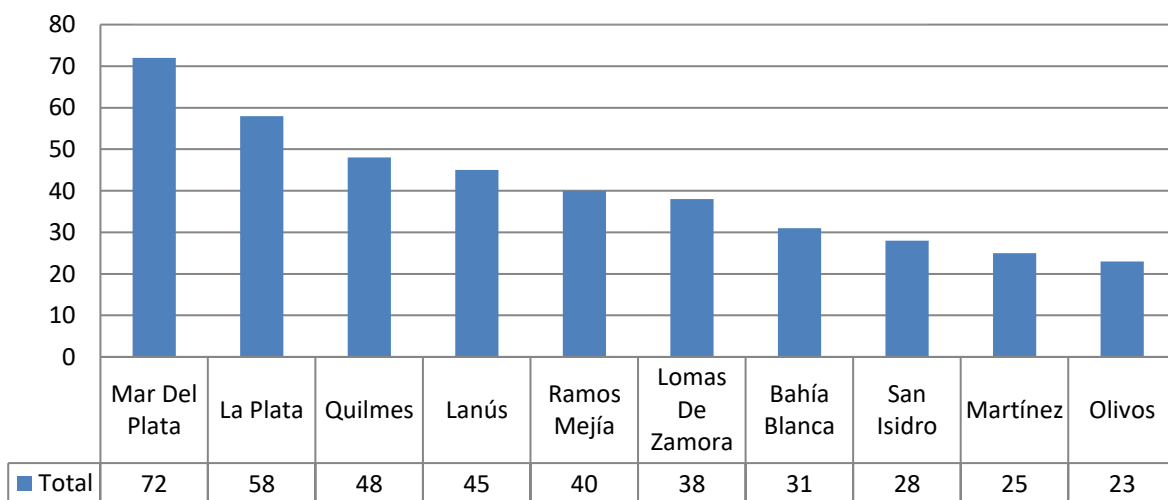
Anexo IV – Investigación de mercado (Centros de Estética)

Buenos Aires	1269
Capital Federal	776
Córdoba	279
Mendoza	119
Santa Fe	223
Otros	487
Total	3153

Los 10 Barrios de Capital Federal con más centros de estética



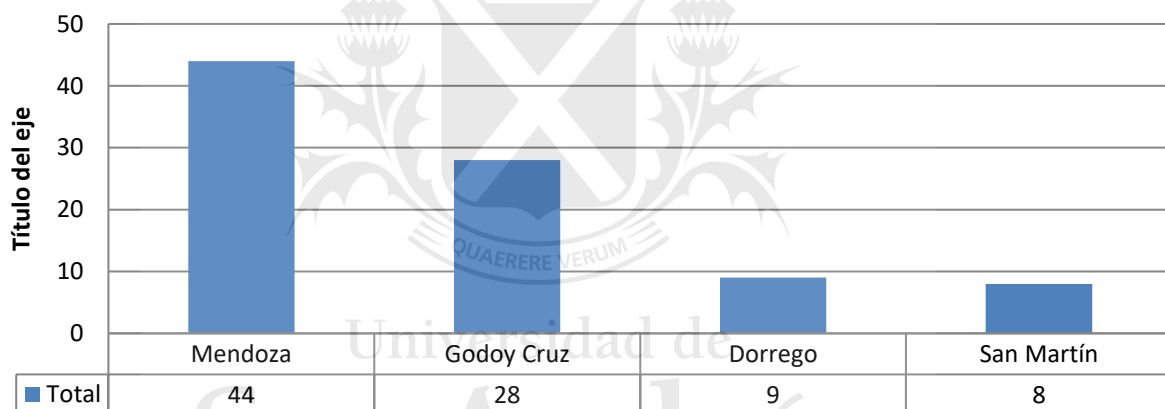
Las diez localidades de la Prov. Buenos Aires con más centros de estética



Localidades en Santa Fé con más de 5 centros de estética



Localidades en Mendoza con más de 8 centros de estética



Localidades en Córdoba con más de 10 centros de estética

