



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Negocios Digitales

Trabajo Final de Graduación

HOLISTA IBERIA

Alumno: Nicolas Vainstein

Mentor: Julián M. Drault

Buenos Aires, 10 de noviembre de 2022

H O L I S T A

IBERIA



Maestría en Negocios Digitales

Universidad de San Andrés

Trabajo Final de Graduación

Mentor: Julián M. Drault

Alumno: Nicolas Vainstein

Buenos Aires, 10 de noviembre de 2022

RESUMEN EJECUTIVO

Más del 10% de las mujeres tendrá cáncer de mama durante el transcurso de su vida y a su vez alrededor de 200 millones de mujeres tienen problemas de fertilidad.

A diferencia de años no muy lejanos, hoy muchas de estas mujeres comienzan a saber que una de las probables causales se debe a los productos cosméticos que utilizan.

Desde Holista apuntamos a aquellas consumidoras de makeup que no se sientan representadas por sus marcas actuales o bien que se encuentran en contradicción con los valores de dichas marcas, sea cual fuere su edad, género o etnia.

Nuestra propuesta de valor se basa en ofrecer productos “skin care makeup”, esto significa sin presencia de parabenos, siliconas y ningún sintético vegetal pero que también generen la mejor experiencia de compra y de uso, sobre todo por su packaging, su facilidad de aplicación y sus aspectos sensoriales.

Vamos a llegar a nuestros clientes a través de la venta 100% online y tenemos un plan de implementar nuestro negocio en Argentina, pero también escalarlo a España, donde se enfoca el presente trabajo y donde el mercado de cosmética natural representa a 780M USD, o bien un 9.5% de la categoría cosmética.

La decisión de avanzar en este mercado tiene diferentes objetivos, el primero es la diversificación del riesgo, el segundo es el crecimiento en volumen y por último poder generar un balance de divisas en Argentina donde las compañías necesitan constituir exportaciones para tener cupos de importación de insumos.

Lanzaremos el proyecto con inversión propia y gracias a un costo de producto muy competitivo, apuntamos a crecer en nuestros primeros tres años de lanzamiento con un EBITDA de dos dígitos muy superior al bench de mercado en la península ibérica.

Un punto importante de nuestra estrategia consiste en consolidar una cadena de suministro comprometida e integrada con nuestro propósito y valores sabiendo que sin ese resultado será imposible cumplir con lo que deseamos y con lo que nuestras consumidoras esperan de nosotros.

Somos un equipo emprendedor que combina años de experiencia en compañías multinacionales liderando áreas de Marketing y Supply Chain y sobre todo trabajando con empresas de consumo masivo y fundamentalmente skin care.

Contents

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	6
EL CLIENTE	7
PROBLEMA A RESOLVER.....	7
SEGMENTOS SELECCIONADOS.....	8
VALIDACION DE LA NECESIDAD Y DE LOS SEGMENTOS.....	10
INSIGHTS DEL PROCESO DE ENTREVISTAS	12
LA PROPUESTA DE VALOR	13
DIFERENCIACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	14
PRODUCT MARKET FIT.....	16
MVP Y PROCESO DE VALIDACION.....	16
LA OPORTUNIDAD DE MERCADO.....	18
COMPETENCIA.....	19
CONTEXTO.....	22
DEMOGRAFÍA.....	23
INDUSTRIA.....	26
PERSPECTIVAS FUTURAS.....	27
CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA.....	28
ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	29
MODELO DE NEGOCIOS	30
RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO.....	33

IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO.....	35
EQUIPO EMPRENDEDOR	36
RESULTADOS ECONOMICOS-FINANCIEROS	37
REQUERIMIENTOS DE INVERSION Y FINANCIAMIENTO.....	39
CASH FLOW DEL PROYECTO	39
FINANCIAMIENTO	39
CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO.....	41
PRINCIPALES VARIABLES ECONOMICAS	41
PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE COBERTURA	43
ASPECTOS SOCIALES Y REGULATORIOS.....	44
FUENTES Y BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXOS	48
ANEXO 1.1 – ENTREVISTAS REALIZADAS.....	48



 Universidad de
San Andrés

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer especialmente a **Lucila Verdaguer**, con quien caminé este camino del TFG, pero con quien además vivencie casi todos mis trabajos grupales de la MND y de quien destaco su generosidad para compartir su enorme experiencia y conocimientos del mundo del Marketing Digital.

A **Julián Drault** nuestro mentor, por sus recomendaciones y sobre todo por su tiempo.

A **Damian Sztarkman** director de la maestría, por su calidez y porque gracias a la asignatura que nos brindó con su sombrero docente, nos marcó el mejor punto de comienzo que podíamos haber tenido.

A **Silvina Uviz Dagostino, a Fernando Zerboni, a Daniel Gonzalez, a Pablo Sciolla**, pero también a todo el cuerpo docente que nos acompañó en estos dos años.

A **Maria Eugenia Berón, Paula Valeri** y a **Laura Martínez**, grandes pilares de este hermoso proyecto llamado MND.

Y sobre todo a **mi familia** por su apoyo durante el transcurso de la maestría.



Universidad de
San Andrés

EL CLIENTE

PROBLEMA A RESOLVER

Tenemos claro que maquillarse es una de las maneras que generan bienestar en las mujeres. Es un factor que ayuda a su autoestima, a su día a día, en definitiva, las hace sentir mucho más felices.

Sin embargo, hay una consecuencia de ello que nos preocupa y donde nos hemos concentrado en nuestro trabajo, se trata del impacto del maquillaje en la salud.

Las mujeres pueden llegar a absorber 2 kilos de químicos cosméticos anualmente. En promedio, están en contacto con más de 100 químicos antes del desayuno. **Este justamente es el problema que nos propusimos resolver.**

Aunque muchos de los productos químicos en los cosméticos probablemente presentan poco riesgo, la exposición repetida a **algunos productos químicos se ha relacionado con graves problemas de salud, incluido el cáncer.** Algunas de estas sustancias son los **ftalatos, parabenos, formaldehído, productos químicos diseñados para liberar formaldehído** pueden actuar como disruptores hormonales provocando otros problemas de salud como infertilidad.

Debido a que los productos de cuidado personal contienen distintas combinaciones de productos químicos, es casi imposible comprobar una causa y un efecto claros para cada sustancia química específica.

En resumen, eso nos deja casi 13.000 productos químicos que se utilizan en cosméticos y solo un 10% se ha evaluado con seguridad.

Dada esta dicotomía entre el sentirse bien y el potencial riesgo que actualmente los maquillajes generan, nos propusimos dar una respuesta que ayude justamente al **bienestar holístico de la mujer donde tanto su cuerpo, como sus emociones, su mente y espíritu se sientan en armonía.**

Analizando la casuística que buscamos resolver, llegamos a la conclusión que existen **4 subproblemas de nuestro principal problema** y es aquí donde queremos brindar alternativas:

- 1) **Estereotipos y estándares de belleza:** Representación binaria y estereotipada que no representa la realidad de hoy, estándares de belleza

inalcanzables que generan problemas de salud en las personas (mentales y físicos).

- 2) **Contaminación - conciencia ambiental:** La actual industria de belleza genera 120 mil millones de envases cosméticos al año. Sin programas de reciclaje, hay mucho uso de plástico descartable. Además, por regulaciones y costos, muchas de las grandes marcas testean aún hoy en animales.
- 3) **Ingredientes sospechados:** la belleza es una de las categorías de consumo menos reguladas. Es legal que las empresas utilicen productos químicos que se sabe que son dañinos (y que pueden generar cáncer, disrupción hormonal o alergias) o cuya seguridad nunca se ha evaluado. Además, muchos términos son engañosos (por ejemplo, fragancia)
- 4) **Transparencia:** falta información sobre los procesos de elaboración (compra ética) y testeo (no testeo en animales), falta de educación por parte de las personas.

SEGMENTOS SELECCIONADOS

Hemos comenzado el trabajo bajo el planteo de una hipótesis acerca del segmento de mujeres entre sus 20 y 30 años que suelen comprar makeup de forma online. Asumimos que generalmente ellas son usuarias de redes sociales, y muchas veces su decisión de compra es influenciada por el contenido que consumen en redes sociales.

Creer en la igualdad de género, respeto por la libertad sexual, tienen conciencia en la ecología y la salud holística.

Eligen marcas con trade off precio calidad (compran online u off-line, marcas locales o masivas).

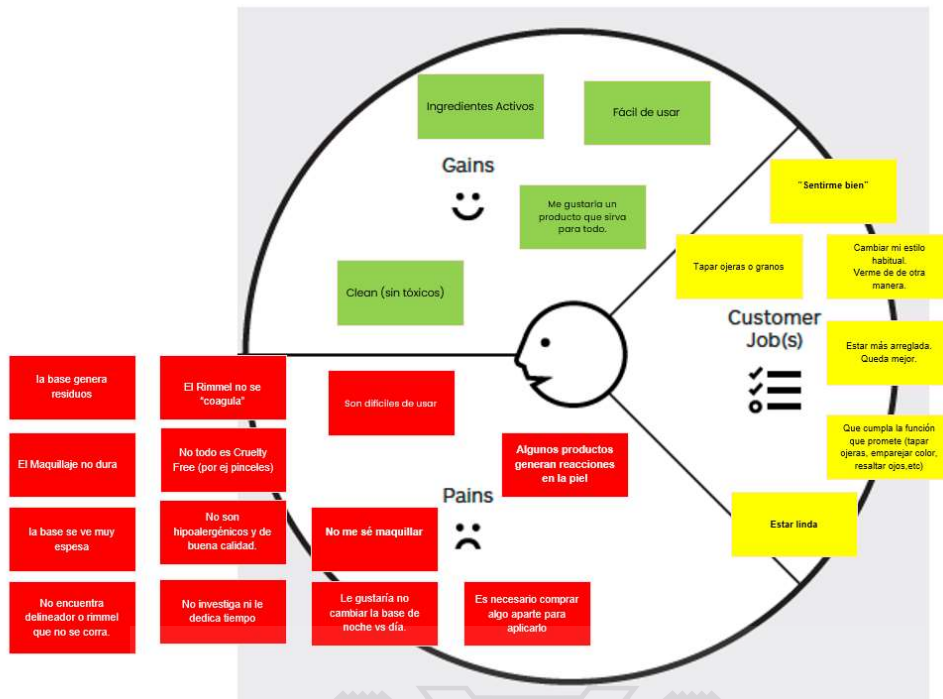
Compran principalmente en sus países o en el exterior cuando viajan.

Eligen marcas reconocidas, influenciadas por amigas y maquilladoras.

En la mayoría de los casos no tienen restricciones en cantidades ni precios.


Luego de nuestro proceso de validación (que se explica posteriormente) hemos definido nuestro segmento target a aquellas personas interesadas en productos para cuidado facial clean y de calidad para uso personal que **no se sienten representadas** por las marcas actuales o están **en contradicción con sus valores** o que quisieran generar un impacto más positivo, sin importar su edad y género. Entendemos que este segmento si bien tiene sus sutilezas entre las diferentes regiones donde se lanzara el producto (básicamente Argentina y luego en España) existen muchos puntos comunes entre dichas geografías.

El siguiente canvas muestra los puntos de dolor, los beneficios y el job to be done:



A partir de este relevamiento definimos 2 protopersonas del mercado español, que disfrutaran maquillarse, pero que sus tiempos para informarse, comprar, etc. son diferentes por la vida que llevan.


QUAERERE VERUM




Sara

Edad: 29 Años
Residencia: Sevilla
Status: Soltera
Ocupación: Lic. en Marketing.
En el área de relaciones publicas


Esta comprometida con temas ambientales y por otra parte le preocupan su salud y el cuidado de su piel. Si bien valora el ahorro, no la preocupa gastar en productos que la hagan sentir bien.



Compra maquillaje cuando ve un producto que le llama la atención o cuando se acaba el que tiene. Escucha consejos de amigas o de foros. Concorre a tiendas locales como **El Corte Ingles** para ver tendencias




Tiene miedo al daño de lo que consume y la preocupa la poca información de las marcas. No esta de acuerdo con los prototipos de belleza propuestos.



Sentir un bienestar integral físico, emocional y de salud con los productos de belleza que utiliza.

Comprar online con catálogos predefinidos y pocos clicks





Lorena

Sara convive con sus padres, y tiene poco tiempo debido al trabajo (es becaria en una agencia de turismo) y al estudio. En su tiempo libre sale con amigas y destina sus ahorros a viajes, que es su pasión.

Cuida mucho sus gastos y compara mucho las diferencias cuando realiza compras, revisa foros y comentarios de redes.

Edad: **21 Años**
Residencia: **Madrid**
Status : **Soltera**
Ocupación: **Estudiante de Turismo, Becaria**



En general usa maquillaje para fiestas , eventos especiales pero no diariamente. Valora mucho la experiencia de compra y la calidad precio son fundamentales. Suele mirar algunas promociones



Si bien el costo es importante, no negocia lo que tenga que ver con el daño de su salud . No tiene mucho tiempo, por que valor la simpleza y considera que debería informarse mas.



Productos lindos, saludables y a un precio no excesivo. Intentar consolidar una marca para evitar investigaciones que le quitan tiempo.

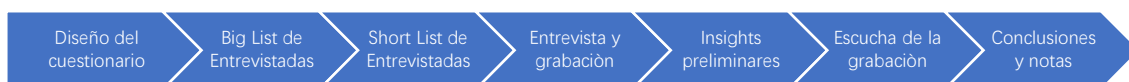
VALIDACION DE LA NECESIDAD Y DE LOS SEGMENTOS

Para poder validar la necesidad y los segmentos elegidos hemos realizado **más de 10 encuestas** formales en Argentina y **5 conversacionales** informales en España.

Para gestionar las entrevistas y que fueran lo más productivas posible, hemos diseñado cuidadosamente una guía de preguntas haciendo foco en aquellos puntos imprescindibles que queríamos llevarnos de cada una de ellas y dejando un espacio para que puedan expresarse.

Las entrevistas fueron realizadas con el objetivo de validar información relativa a: Aspectos personales, uso del makeup, conocimiento de clean beauty, ocasiones de compra, influencias para la compra, motivos para la compra, gains, pains y job to be done.

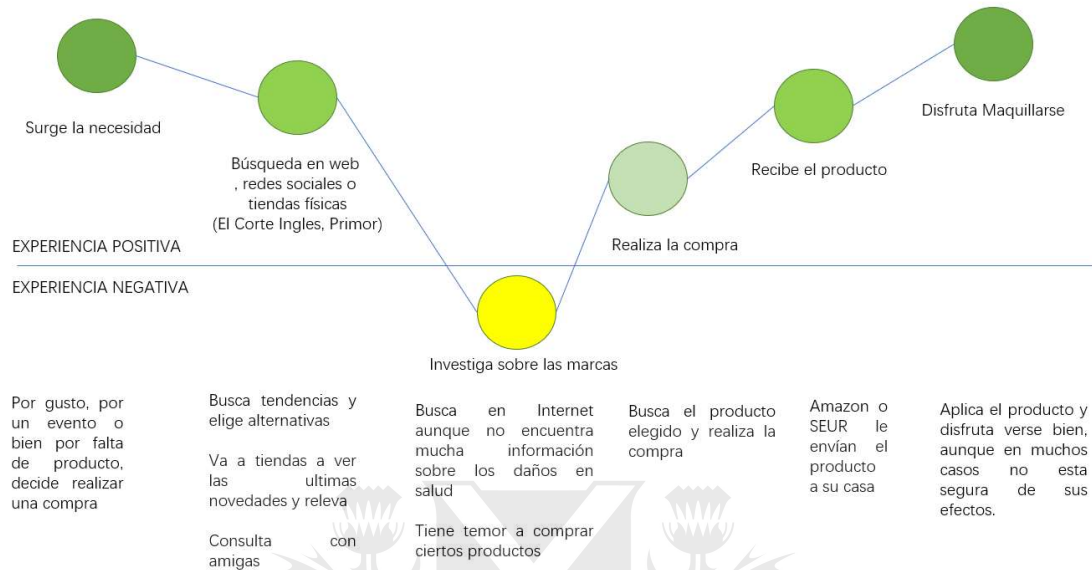
La metodología utilizada se resume a continuación:



El detalle de las entrevistas puede verse en el Anexo 1.1

Para describir el proceso los distintos estadios por lo que una cliente estándar

transita, desde lo transaccional y también desde lo emocional, confeccionamos el siguiente diagrama de Customer Journey:



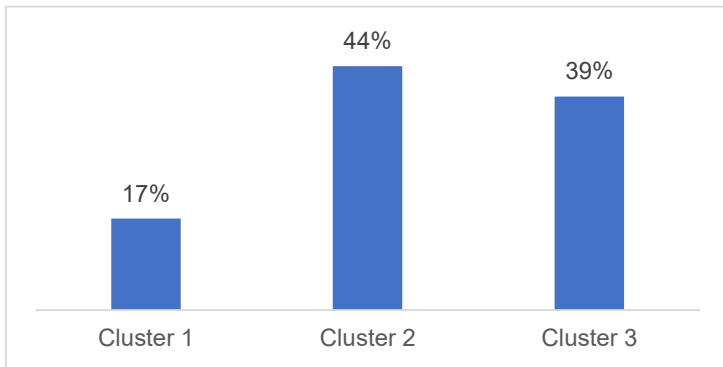
A partir del análisis exhaustivo de las encuestas realizadas, pudimos setear 3 clusters, como se visualiza a continuación:

Clúster 1: Early Adopters que hoy ya consumen al menos un producto de cosmética clean (local o internacional).

Clúster 2: Compran principalmente makeup de forma local (Argentina o España según corresponda). Eligen marcas con trade off precio-calidad (Compran online u offline, marcas locales o masivas).

Clúster 3: Compran principalmente en otros países. Eligen marcas reconocidas, influenciadas por amigas y maquilladoras. No tienen restricciones en cantidades ni precio.

Hemos ubicado a nuestras entrevistadas en cada clúster obteniendo los siguientes resultados:



INSIGHTS DEL PROCESO DE ENTREVISTAS

Encontramos un punto común a las entrevistadas: disfrutan maquillarse, les da felicidad, las hace verse y sentirse mejor. Ese es nuestro Job to be Done.

Otro aspecto común la falta de tiempo. No tienen tiempo para averiguar, investigar, hacerse de información. Probar nuevos productos por lo tanto muchas veces es un riesgo. Aprender cómo usarlos un aspiracional. Informarse sobre lo que consumen es un desafío. **Ese es el principal pain.**

Y en cuanto a los gains, espontáneamente no surgieron muchos insights. El mercado de makeup está muy desarrollado, así que es difícil encontrar nuevas propuestas.

Pero muchas se entusiasmaron con algunas de nuevas propuestas como unir skincare y makeup, crear productos multipropósito más poderosos.

En función de ello decidimos definir un Job to be done que intente ser el más representativo, por supuesto a partir de pains y gains que también representarían de la forma más universal posible nuestro cliente:



JOB TO BE DONE

Sentirse mejor



PAINS

Falta de tiempo



GAINS

Skincare
Multiusos

LA PROPUESTA DE VALOR

Orientado a todas las personas consumidoras de la industria de belleza, que no se sienten representados por las marcas actuales o están en contradicción con sus valores o que quisieran generar un impacto más positivo. (de todas las edades, todos los géneros y etnias)

Proponemos una línea de clean beauty & makeup sostenida en los siguientes pilares:



Nuestro objetivo es la creación de una **Native Digital Vertical Brand (DNVB)** producto y forma de comercialización coherente con el problema a resolver y el bienestar holístico. Nuestra propuesta es:

- Crear productos más seguros, sostenibles, éticos y transparentes (sin crueldad animal).
- Pensados para personas reales: para todos los géneros, todos los tipos de piel, todos los tonos de piel, todas las personas.
- Productos multipropósito y fáciles de usar, para reducir la cantidad de maquillaje necesario.
- Productos con ingredientes activos que mejoren la calidad de la piel (no solo maquillen).
- Producirlos apoyando a las economías locales (proveedores nacionales)
- Comercializarlos tratando de reducir la huella de carbono al mínimo

(programa de reciclaje), comunicando belleza inclusiva y educando sobre los ingredientes.

- Brindando además una experiencia digital: asistencia y asesoramiento virtual para la compra, clases de make up online junto con la compra de los productos, blog y construcción de una comunidad digital.
- 1%: además apoyaremos la causa LGBT con un % de nuestras ventas.

DIFERENCIACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

Nuestra propuesta ofrece 5 tópicos de diferenciación:

1) PRODUCTOS MULTIPROPÓSITO, FÁCILES DE USAR

- Un producto, distintos usos: Eyes, Cheeks, Lips.
- Con aplicadores, Fáciles de usar.
- Para reducir la cantidad de maquillaje necesario.

2) “CLEAN BEAUTY” REAL

- Crear productos más seguros, sostenibles, éticos y transparentes (Ingredientes seguros, Sin Tóxicos)
- En línea con el estándar de Credo Beauty.:

3) SKIN CARE POWERED MAKEUP

- Maquillaje “limpio” que clínicamente probado que mejora la calidad de la piel desnuda.
- Productos RICOS EN INGREDIENTES ACTIVOS (Ingredientes súper nutritivos que brindan beneficios reales para el cuidado de la piel: hidratantes, calmantes, iluminadores, voluminosos y más).

4) VEGANA Y CRUELTY FREE

- Los animales no son un ingrediente
- *Para todas las personas*

- Pensado para todas las edades, todos los géneros sin distinción
- Producirlos apoyando a las economías locales (proveedores nacionales)
- Comercializarlos tratando de reducir la huella de carbono al mínimo (programa de reciclaje), comunicando belleza inclusiva y educando sobre los ingredientes.
- 1%: además apoyaremos la causa LGBT con un % de nuestras ventas.

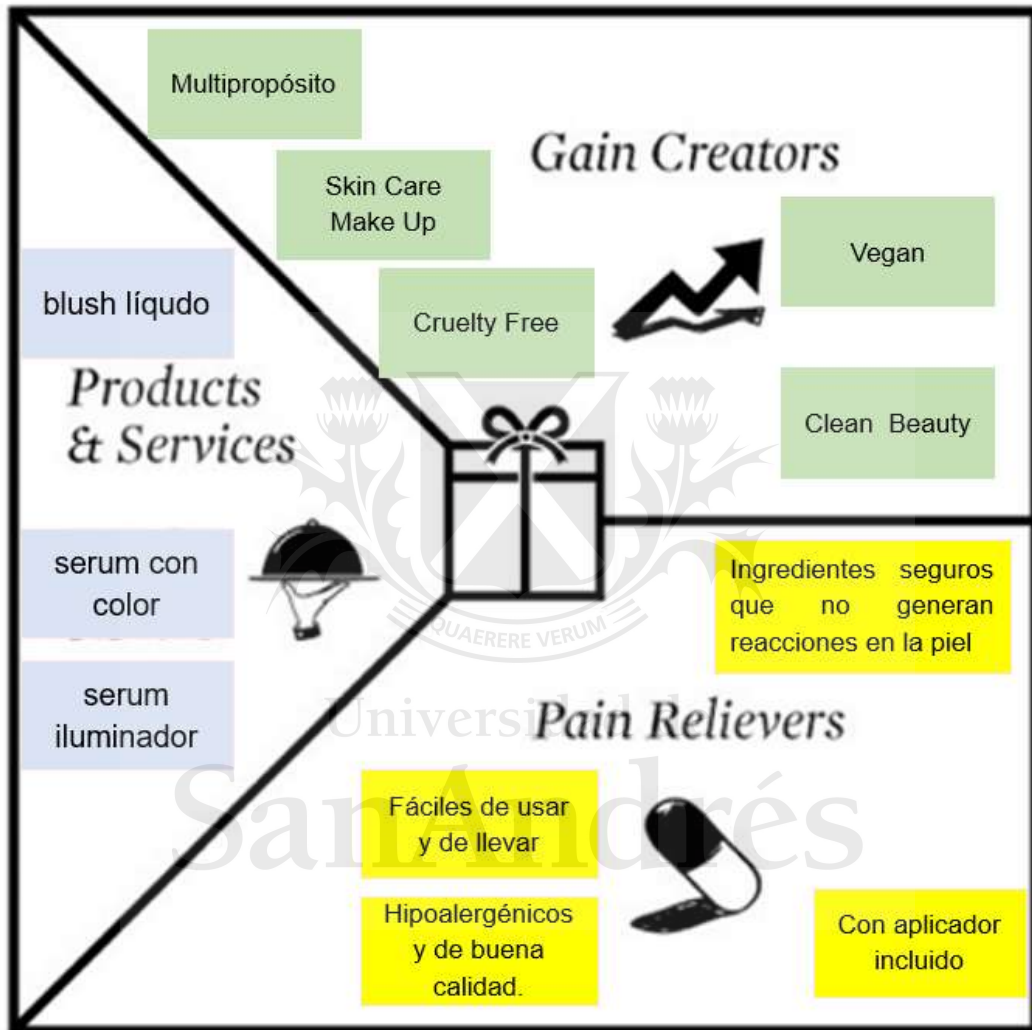
5) *EXPERIENCIA DE USO*

- Productos sensoriales, agradables y fáciles de usar
- Packaging atractivo y útil
- Brindando además una experiencia digital: asistencia y asesoramiento virtual para la compra, clases de makeup online junto con la compra de los productos, blog y construcción de una comunidad digital.



PRODUCT MARKET FIT

Como punto de partida para analizar el product market fit presentamos el mapa de gains creators, pains relievers, productos y servicios:



MVP Y PROCESO DE VALIDACION

Hemos ejecutado el siguiente proceso integral de validación del producto:

- 1) Prueba de concepto: Se realizó a través de entrevistas a potenciales clientes con un cuestionario base. Las mismas fueron grabadas y luego reproducidas nuevamente para recapturar los mejores insights y construir en cada caso un

mapa con aspectos personales, uso del make up, ocasiones de compra, influencias para la compra, pains, gains y Jobs to be done.

- 2) Testeo de Imagen: Se corrieron campañas en FB y se trabajó con los resultados.
- 3) Producto: Se lanzó la primer producción 3.000 unidades. Sirvió no solo para la prueba sino también para iterar ciertos detalles con los proveedores



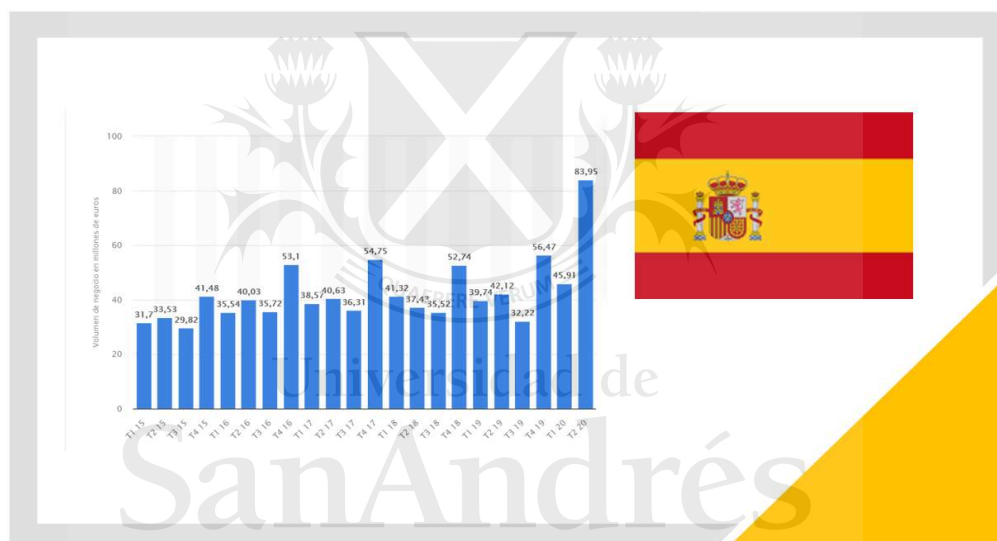
Universidad de
San Andrés

LA OPORTUNIDAD DE MERCADO

Entendemos que el mercado español representa una excelente oportunidad para nuestro negocio.

El Mercado cosmético está transitando un proceso relevante de transformación basado en dos tópicos que en general son comunes en las diferentes geografías, aunque con diferentes estadios de maduración.

- 1) **Venta Online** - La venta online sigue creciendo exponencialmente en España, como referencia ya al 2020 la venta por internet había crecido exponencialmente con un alza de **36% en valor y** que representa a su vez a **8.4 M** de compradores.



Desde hace un par de años, **L’Oreal** uno de los más importantes a nivel global está impulsando agresivamente el **ecommerce** para estos productos, bajo la etiqueta **#comprabeautyonline**, lo que representa un impulso en tipo de compra, más personas van a estar habituadas con esta metodología.

- 2) **Cosmética Natural** - Se espera que las marcas de la industria de belleza que abanderan lo natural y lo orgánico y que son respetuosas con los principios de diversidad e inclusión, alcancen un valor de **€22bn** en 2024 y de **€54bn** en 2027. En España, de hecho, la cosmética natural mueve alrededor de **780M€** con un crecimiento anual de aproximadamente el **12%**. El aumento de la compra consciente de estos productos hace que la publicidad deba poner el foco también en estos principios con el fin de conectar con sus consumidores.

TAM: La oportunidad es muy interesante para nuestro negocio. El mercado cosmético moviliza en España **8.200M€** con una tasa de crecimiento anual del 7.8%, mucho más grande si me mira el mercado de la cosmética natural

SOM: El mercado de la cosmética natural representa un **9.5%** del total de la cosmética con **780M€** de revenue anual como se explicó anteriormente. Sin embargo, esta relación continua en un relevante crecimiento de dos dígitos y con expectativas muy optimistas en la próxima década

TOM: Esperamos inicialmente capturar en el primer trienio un **un porcentaje menor al 0.5%** del mercado de cosmética natural que representa una oportunidad del orden de los **250K€**

COMPETENCIA

Hemos detectado 4 grupos de competidores dentro del mercado español. Hemos alocados dichos grupos en clústers: **Marcas digitales locales, marcas locales tradicionales, principales marcas globales y por último tiendas multimarca.** A continuación, describimos brevemente los principales jugadores de cada categoría.

Marcas digitales locales:

Freshly Cosmetics: Considerada la mejor marca digital de España, ha crecido mucho en los últimos años por su impacto en el ecommerce y por ser una marca de referencia en mundo de la cosmética natural.

GH Gema herrerías: Un acierto de su homónima cadena de farmacias, el hecho de transparentar sus fórmulas y de provenir del mundo pharma la han convertido en una de las marcas más reconocidas.

Ilos cosmetics: Es una marca natural del segmento lujo, que posee al olivo como principal ingrediente en sus formulaciones.

Krash Cosmetics: Se autodenomina como la “marca española sin género”, tiene mucha presencia en redes, aunque no ha incursionado en el skin care makeup.

Marcas locales tradicionales:

Skyendor: Tiene más de 50 años en el mercado, es uno de los precursores en

la venta de cosmética natural, lo cual le ha servido para ganar confianza en el consumidor.

Natural Bisse: Es la marca española de mayor relevancia en el mercado internacional, enfoca su negocio en “piel saludable” para apariencias frescas y joviales.

Etnia Cosmetics: Fue fundada por un ex Mercadona (principal cadena de supermercados españoles), por ello sustenta su valor en el low cost. Su fuerte es la relación producto costo.

3Ina Makeup: Es la línea más juvenil de Makeup, lo reflejan en su packaging y en sus productos que buscan salir de la tendencia convencional. El caballito de batalla de esta marca es promover la belleza sin tabú.

Lola Barcelona: Se ha fortalecido no solo por la calidad de sus productos, sino por su imagen de positivismo y empoderamiento femenino. Tiene una gama muy amplia de colores de esmaltes de uñas y artículos de maquillaje.

Germaine de Cappuccini: Otra de las marcas más antiguas (tiene más de 50 años) y es considerada la marca más elegante de cosmética española. Sin dejar de lado la cosmética tradicional ha sabido innovar buscando capturar las tendencias de otros lugares del mundo.

Principales marcas globales:

Mary Kay: Es una de las marcas más exitosas del mercado europeo y por consiguiente también lo es en la península ibérica. Ha sido precursor en su presencia en redes y en ello ha apalancado el éxito de los últimos 10 años.

L’Oreal: El gigante francés que posee casi un 12% de la cuota de mercado de los países latinos (incluyendo España) ha sabido mantener su posición dominante y en los tiempos que corren logró ir comenzando a dar sus primeros pasos en el mundo del skin care makeup.

MAC: Ha crecido enormemente en los últimos años gracias al posicionamiento de sus tiendas físicas en lugares estratégicos y la venta a través de tiendas de terceros incluyendo negocios de duty free.

Tiendas multimarca:

El Corte Ingles: La clásica tienda española sigue siendo un polo de atracción de maquilladoras por la cuidadosa selección de sus marcas y por los amplios salones que permiten sobre todo la comparación, testing y aprendizaje por parte

de las usuarias. Su canal online ha crecido fundamente post pandemia.

Sephora: Se asocia a este grupo con el segmento de mayor alto poder adquisitivo. Importa muchos de sus productos desde y con la actual paridad USD/EURO, ha logrado conseguir una ventaja competitiva versus marcas y tiendas puramente de mercado europeo.

Primor: Con presencia en casi todos los centros comerciales, se ha convertido en un grupo de tiendas de medio target, todavía con posibilidades de crecimiento en la explotación de ecommerce.



Luego de esta segmentación entendemos oportuno realizar un segundo análisis de competencia donde se visualicen los principales jugadores en el mercado digital y de skin care:



Entendemos que, si bien podemos capturar cuotas de mercado de todos los jugadores visualizados, nuestro principal foco es jugar en el cuadrante de las compañías de cosmético nativo digitales y allí es donde nos estamos focalizando.

gh.

ILOQS
NATURAL LUXURY COSMETICS

F	Asociación con una marca de farma. Profesionalismo Relación precio calidad.	Expansión en otros países de la CEE. Explorar escala	O
D	E Commerce Portfolio reducido de productos	Compañías nuevas de skin care con alta inversión en MKT	A

F	Calidad Packaging E-Commerce	Mejorar la penetración en canales donde aun no están presentes. Desarrollar proveedores globales	O
D	Precios excesivamente altos. Muy enfocados en su MP principal, olivo.	Las grandes cadenas en sus segmentos hi end. El crecimiento de R&D en skin care de grandes marcas	A

FRESHLY
COSMETICS

F	Manejo de promociones Gestion profesional de e-commerce Inversión	Foros de ayuda Canal offline, tiendas físicas directas o indirectas	O
D	Asistencia al consumidor Se la percibe como empresa de retail mas que de belleza	La sensibilidad por el producto y la necesidad de información Desarrollo de E.Commerce de otras marcas tradicionales	A

Freshly Cosmetics raises €19 million to boost expansion, announces London store opening

Freshly Cosmetics, a Spanish brand specialised in natural cosmetics, is proving to be attractive to investors. It has recently closed a financing round led by British investment fund Blossom Capital, raising €19 million to boost its internationalisation drive. In parallel, Freshly Cosmetics announced the opening of its first store outside Spain, at 41 Carnaby Street, London, and that the brand aims to generate sales worth €50 million this year.

Gema Herrerías

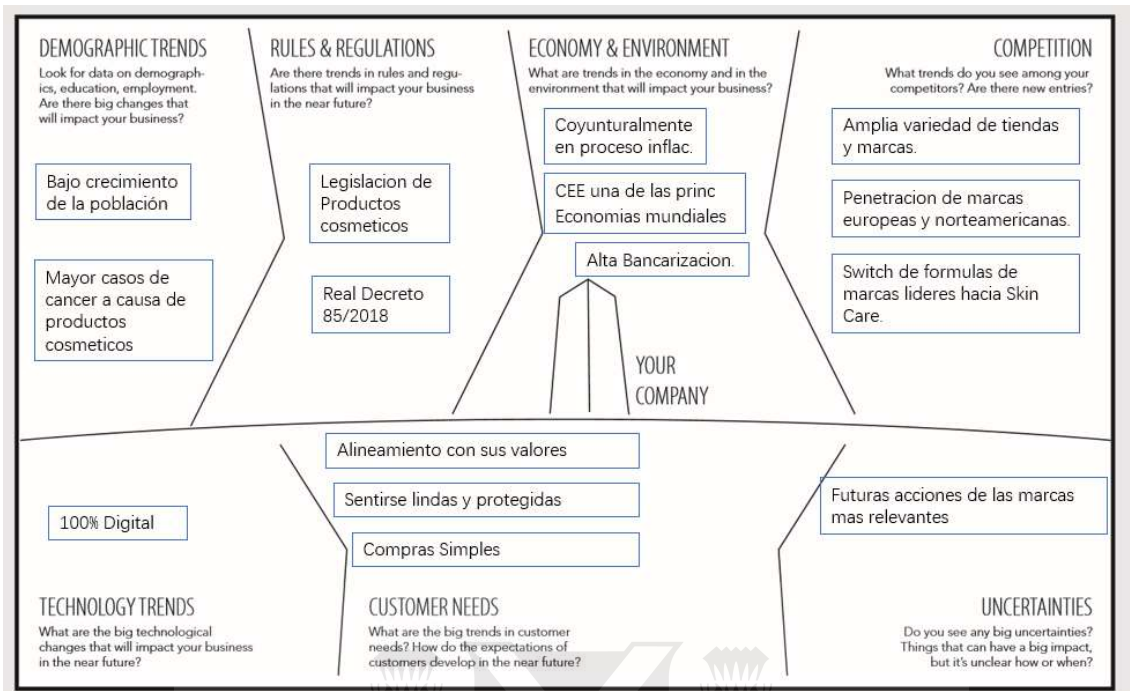
GH es una marca de cosmética creada y desarrollada en 2017 en base a la experiencia en Dermofarmacia adquirida por su fundadora Gema Herrerías. Gh son las iniciales de su nombre. El farmacéutico desempeña una labor fundamental en la elaboración de fórmulas magistrales, así que puede decirse que es una evolución natural de nuestra profesión. Su afán por dar valor al consejo farmacéutico, buscando productos eficaces frente a las necesidades que detectaba día a día en su Farmacia, es lo que le llevó a crear esta línea de productos.

LUXURY SPAIN

ILOS Cosmetics, nuevo miembro de Luxury Spain

CONTEXTO

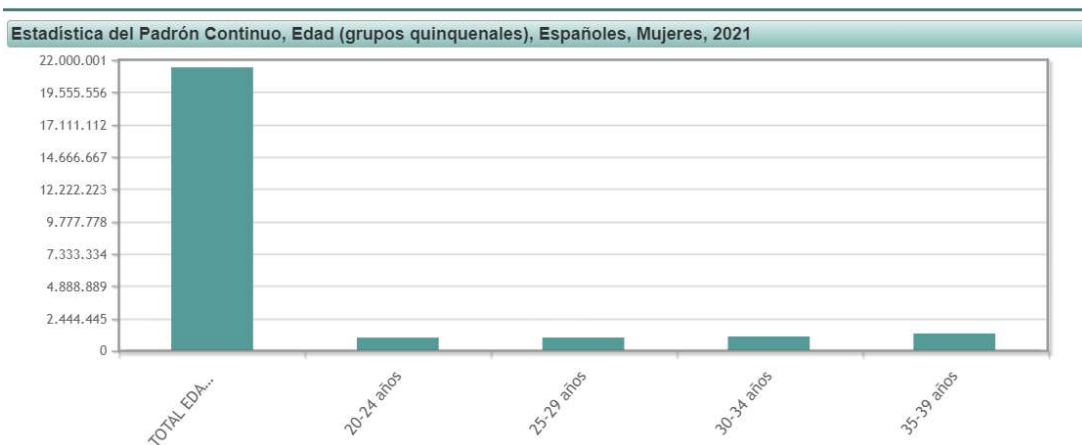
A partir del siguiente mapa de contexto se pueden visualizar los principales puntos para tener en cuenta:



A continuación, se explican los tópicos de mayor relevancia en línea con nuestro negocio:

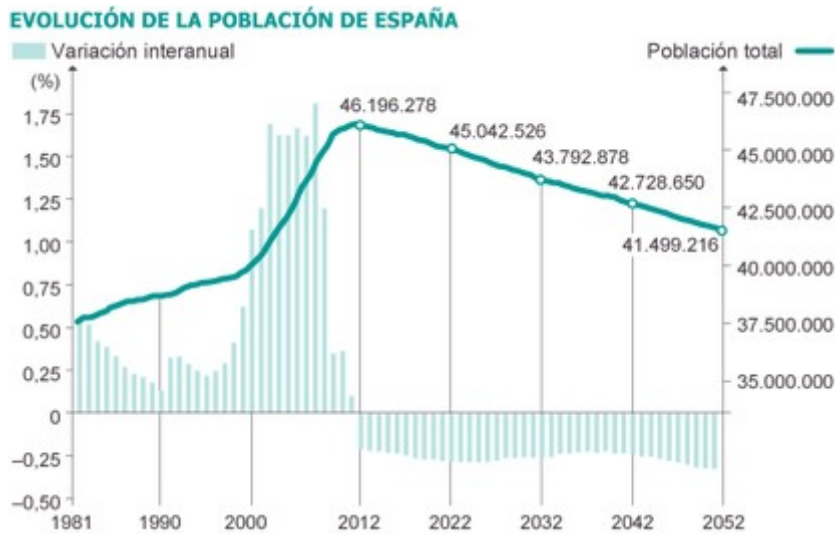
DEMOGRAFÍA

La población actual de España es de 45 Millones de habitantes, en donde el 51% son mujeres y el 49% son hombres. Del total de las mujeres, un 20,64% se encuentran en el segmento de entre 20 y 40 que es el cual buscaremos penetrar.



La evolución de la población en España es de crecimiento lento y así lo fue hasta 2012 aunque desde aquel año las previsiones a mitad de este siglo es que las muertes superen los nacimientos, retornando en 2050 a los niveles de población

de inicios del siglo XXI.



COSMETICA:

España es un mercado de 8200 MM de USD en el sector de cosmética y con crecimiento sostenido, con un 7.8% de incremento en el 2021, y una de las categorías que experimento un mayor crecimiento fue la de cuidado de la piel con 11,71%.

El cuidado de la salud es una constante preocupación no solo del país sino de la CEE donde preocupación por la salud y el medio ambiente son parte de la agenda del organismo madre en Bruselas.

Actualmente Europa constituye el centro mundial de la sensibilidad en estas temáticas, incluso aquellos proveedores de materias primas y packaging que se encuentran en la región están entre los más desarrollados del mundo, incluso muy por encima del mercado norteamericano, que se ubica varios pasos por detrás.

La mujer española de entre 20 y 40 años prioriza sentirse bien, pero no a cualquier precio, sino que tiene mucha sensibilidad por el cuidado de la piel y sus efectos. Consulta sobre los productos que consume y en general no compra aquellos que le generan ciertas dudas, también debido a la enorme variedad del mercado, a continuación, algunos datos sobre la cosmética en España:



ECONOMIA:

España es un país con niveles históricos de inflación de un dígito, a excepción del año en curso en donde la guerra entre Rusia y Ucrania generó una importante alza en los costos, sobre todo energía, que llevaron al índice inflacionario al valor más alto en los últimos 40 años.

Este incremento inusual que impacta directamente en el poder adquisitivo de los consumidores, llevó a muchos hogares ibéricos a modificar hábitos de consumo, como la migración a segundas marcas o a la reducción de actividades de ocio, ya que los salarios no han registrado incrementos.

Sin embargo, las expectativas de crecimiento del PBI son de un 2% para 2023, lo cual es alentador para nuestro negocio.

Adicionalmente al tratarse de productos fabricados en Argentina, la fuerte devaluación de dicho país constituye una fuente de ahorro en costos más allá de la logística que viene mostrando niveles muy elevados de precios desde la pandemia.

LEGISLACIÓN:

La legislación europea y española en temas de cuidado cosméticos son muy estrictas y taxativas e impactan toda la cadena de suministro incluyendo a los fabricantes de material de empaque y los proveedores logísticos.

No existe margen para el error en cuanto a temas de formulación, así como también a los daños generados por laboratorios en los usuarios finales.

A diferencia de Sudamérica, donde organismos como en ANMAT no se caracterizan por su agilidad y actualización, el ministerio de salud español viene trabajando con celeridad y en conjunto con cámaras empresarias para fomentar la innovación y la sustentabilidad, producto de ello es la creación del real decreto 85/2018 donde se han actualizado las normativas y el alcance del cuidado de los productos cosméticos.

TECNOLOGIA:

España es un mercado de alto crecimiento del comercio electrónico, en gran parte por su alto nivel de bancarización y capilaridad logística en todo el territorio continental y también en sus islas (balares, Ibiza, etc.)

El país incremento sus ventas por medios electrónicos en un 36% y es el tercer país con mayor crecimiento en el último año. Alimentos y cuidado personal representan la categoría de mayor crecimiento



INDUSTRIA

La cosmética es una disciplina de las ciencias de la salud que tiene el objetivo de mejorar aspectos físicos de las personas, como la belleza de la piel y del cabello. En la sofisticada industria cosmética actual participan ramas como la química, la biología, la farmacia y la medicina.

Actualmente es uno de los sectores de mayor crecimiento anual en economía. La mejora de la apariencia física para lograr alcanzar ciertos estereotipos, especialmente femeninos, crea una necesidad de consumo que lleva a estas empresas a lograr unas cifras de ventas inalcanzables en muchos otros sectores.

Desde el punto de vista comercial, es una industria que genera beneficios en

buena parte del mercado, ya que estos productos afectan a los laboratorios, farmacias, perfumerías, supermercados, profesionales de la salud, consejeros de belleza o autoridades sanitarias.

PERSPECTIVAS FUTURAS

Tal como hemos descripto, la industria cosmética viene notando crecimientos anuales de dos dígitos y los análisis indican que la tendencia continua en ese camino.

Expertos indican que para 2023 la industria generara a nivel mundial 800.000 millones de dólares, es decir un 50% más que, en 2017, cuando la facturación alcanzó los 530.000 millones. Los dos drivers que sostienen esta assumption son el aumento de la esperanza de vida y las nuevas generaciones, que reflejan hábitos de consumo nunca vistos. Ahora, el cliente no tiene que acercarse a una tienda, si no que tiene un catálogo infinito a su disposición con solo un par de clicks. Ya en 2017 los millennials (nacidos entre 1980 y 2000) consumieron un 25% más de cosméticos que dos años antes. No es de extrañar este incremento teniendo en cuenta que suelen usar 6 o más productos de belleza al día.

Si los millennials, que suponen más de 2.000 millones de personas en todo el mundo frente a los 1.400 millones de la generación X (1965-1980) y los 1.200 de los baby boomers (1945-1964), son un motor de crecimiento crucial, las generaciones posteriores no se quedan atrás. La generación Z y la generación T, son nativos digitales, por lo que sus hábitos de consumo están muy marcados por esta circunstancia.

La influencia digital es clave, el año pasado se vieron cada día más de un 1 millón de videos de belleza en YouTube, al tiempo que casi un 70% de las compras están influenciadas digitalmente.

Dejando de lado los motivos tecnológicos, también es clave destacar el cambio de conciencia que el mundo viene ejercitando en temas de salud y sostenibilidad, hoy la mujer se informa mucho más que antes en los productos que consume y las marcas se sienten responsables de informarlo. De aquí a unas décadas no muy lejanas, los productos cosméticos que generen daños o sospechas de generarlos no tendrían lugar en el porfolio masivo.

Por ello entendemos que compañías como Holista, nativas digitales y de skin care makeup serán aquellas que lograrán destacarse en un inicio y sobrevivir luego.

CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA



La cadena de valor de la industria cosmética se inicia con grandes proveedores de materias primas, generalmente de escala a nivel global. Por un lado, lo referido al producto propiamente dicho, en donde en la mayoría de los casos, son unidades de negocios de grandes productores de commodities. En segundo lugar, están las fuentes de suministro de los proveedores de material de empaque, que son fabricantes de cartulina, papel, vidrio, plástico, aluminio, tinta, etc.

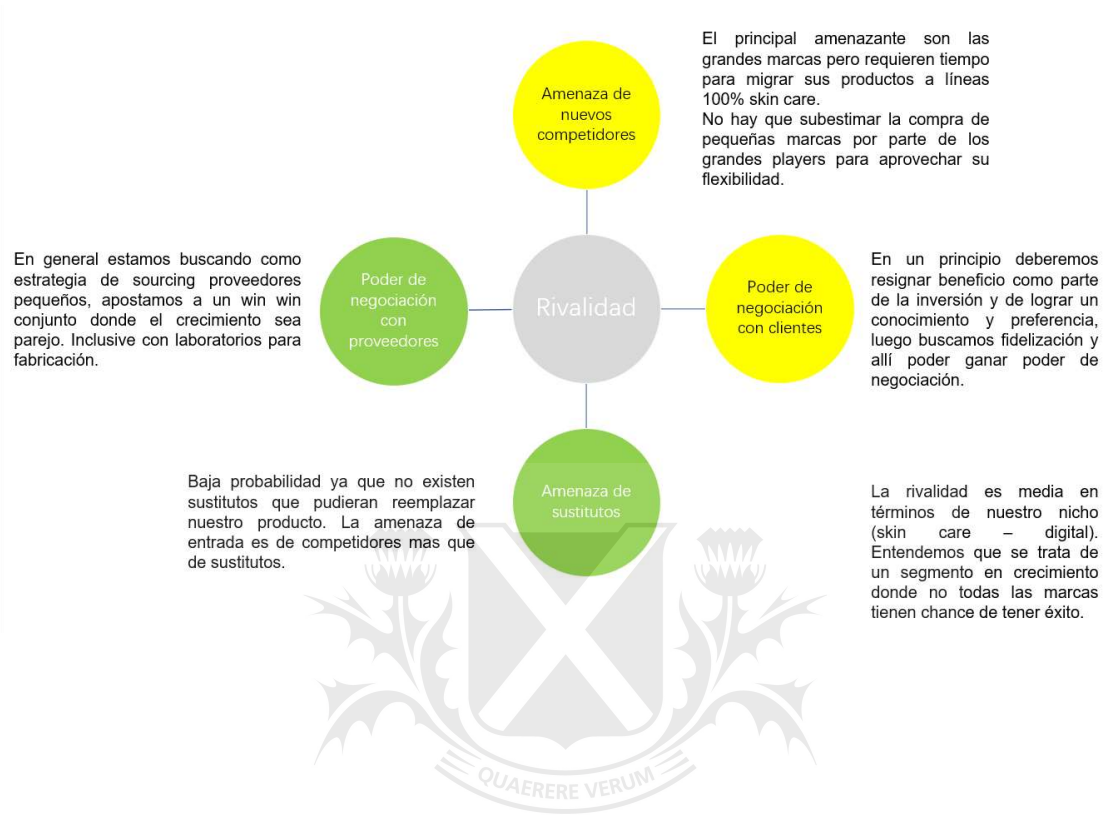
El segundo eslabón de la cadena está conformado por los proveedores directos del mundo cosmético que son básicamente fabricantes de packaging (pymes y multinacionales) y materiales semielaborados. En esta instancia hay una importante interacción en términos de diseño y temas técnicos ligados a la producción. Según la estrategia de la compañía, el partnership logístico es clave en esta instancia en caso de tercerizar esta instancia ya sea para almacenar MP o producto terminado.

Luego el proceso continua con la fabricación de producto terminado, que en muchos casos se realiza en plantas propias (modelo tradicional) o en terceros, lo que constituye una tendencia en el contexto de las últimas décadas con el objetivo de eficientizar capital de trabajo.

Una vez finalizada la producción, se almacena y se distribuye a grandes tiendas o a los canales de ecommerce.

Nuestro proyecto tiene lugar en los eslabones 3 y 4 de la cadena con foco en el diseño, la formulación, el marketing, la venta y la distribución para generar una más sensacional experiencia de compra y uso.

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Universidad de
San Andrés

MODELO DE NEGOCIOS

El segmento seleccionado son aquellas personas interesadas en productos para cuidado facial clean y de calidad para uso personal que no se hallen representadas por sus marcas actuales. Al ser una marca inclusiva, pensamos en personas de cualquier edad, género y etnia.

Vamos a comercializar nuestros productos a través de un ecommerce y utilizaremos las redes sociales para generar contenido y trafico sobre todo en las etapas de awarness y consideración.

Las actividades más relevantes son la producción y el marketing. Dentro de ellas destacamos el alineamiento estratégico con proveedores y el foco en el diseño y formulación de producto.

Al exportar nuestro producto a España para su venta es fundamental el rol de COMEX y forecasting para la disponibilidad de producto y el balance entre demanda y capital de trabajo en destino.



Siendo un negocio de margen, estimamos una rentabilidad bruta en orden del **80%** con un EBIT, mayor al **60%**, lo cual está por encima de los bench de esta categoría gracias a los bajos costos de producto hechos en Argentina.

En cuanto a pricing, la estrategia inicial es posicionarnos entre las marcas masivas y las más caras para llegar al segmento más alto cuando nuestra marca alcance un mayor posicionamiento

Si miramos CAC y LTV (1,8 y 15 USD en promedio), entendemos que una

relación de 8.33 es sana para el negocio, por supuesto que al no ser negocio de suscripción es un poco más complejo medirlos, pero entendemos que tenerlos como referencia es un interesante marco de valoración.

UNIT ECONOMICS

Como se visualiza a continuación, es preciso traccionar escala para lograr mitigar el efecto de los costos variables. El volumen inicial genera una unidad económicamente negativa en el primer año, que ya es positiva luego del segundo y mejora en el tercer año debido a que no es necesario incrementar la dotación para manejar localmente el proyecto (siendo este el ratio que mayor impacto posee). Probablemente lo sea en el cuarto o quinto año, pero el efecto debería mitigarse parcialmente con unidades de venta incrementales.

Units	7.800	15.000	30.000				
	Y1	Y2	Y3		Y1	Y2	Y3
Revenue	10	10	10	COGS	20%	17%	17%
Cogs	-2	-1,8	-1,5	A&P	10%	10%	12%
CM1	8	8,2	8,5	IND COSTS	4%	2%	1%
				HEADCOUNT	64%	32%	19%
A&P	- 0,98	- 1,03	- 1,03	TAX	3%	39%	50%
IND COSTS	- 0,40	- 0,23	- 0,13	TOTAL	100%	100%	100%
HEADCOUNT	- 6,41	- 3,33	- 1,67				
TAX	- 0,28	- 4,12	- 4,38				
NET RESULT	- 1,22	2,22	2,36				

Respecto a la absorción del costo fijo, las mejoras en eficiencia (R&D) en conjunto con los proveedores junto a mejores condiciones de compra, también mejoran el costo marginal, que pasa del 20% al 17% del primero al tercer año.

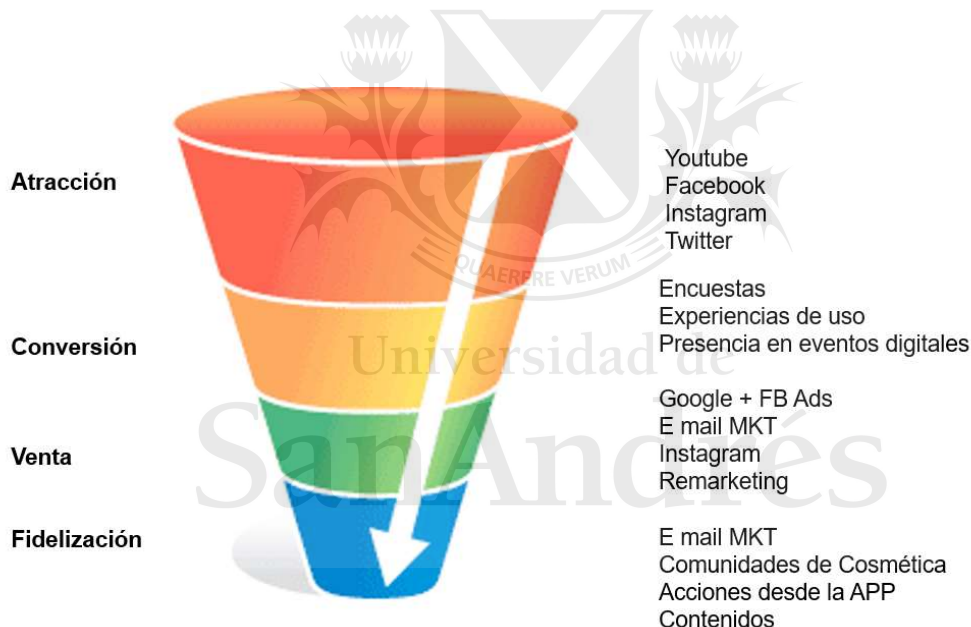
GO TO MARKET

Nuestro modelo de negocio contempla un revenue model basado en un margen por producto vendido adicionando el costo de envío que en el caso de España puede ser puerta a puerta o utilizando la innumerable cantidad de alternativas de lockers donde Amazon es el principal jugador, pero no el único.

En el inicio deberemos soportar el producto dando descuentos y promociones, donde seguramente nos apoyaremos también en los catálogos de tiendas (físicos y digitales) como El Corte Inglés o Primor.

La captación de clientes está pensada bajo una estrategia de contenidos relevantes y de información en las redes sociales.

Los principales front serán la página web propia (pero como dijimos también evaluando la opción de apalancarnos en páginas de tiendas mayoristas), los posteos e historias en Instagram y Facebook, las noticias a través de Twitter y los videos en YouTube.



En la etapa de conversión es clave priorizar el look and feel y la amigabilidad de nuestra página web junto con la creatividad de actividad de terminología clave.

Es probable que utilicemos la cooperación de KOLs para la recomendación de nuestra marca y sobre todo para experimentar su uso.

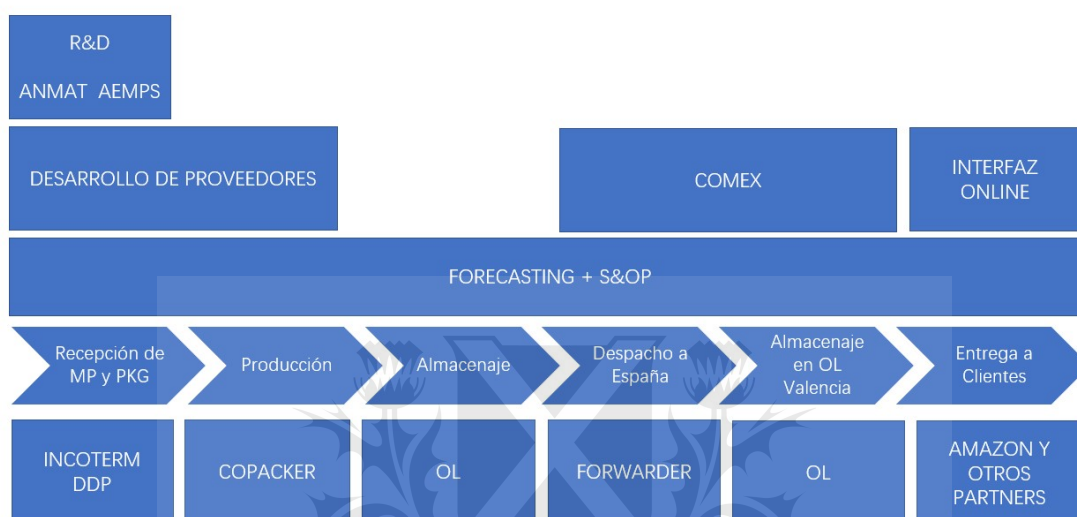
Los canales de generación de tráfico serán bajo campañas pagas fundamentalmente en Facebook y SEM.

Incentivaremos la conversión a través de remarketing en las transacciones que no terminaron de concretarse.

A los efectos de incrementar el LTV vamos a enfocar la última instancia del funnel en apoyar iniciativas ligadas a recomendaciones sobre cómo cuidar tu piel, que otras formas existen para ser más saludable y sobre todo nuevas tendencias.

RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO

A continuación, se describe el modelo de Supply Chain y logística que tendrá el emprendimiento desde el inicio hasta su delivery en el cliente en cualquier ZIP CODE del territorio español.



Recepción MP y Producción: Dado que nuestro core es la calidad del producto y sobre todo garantizar el concepto de skin care, uno de nuestros pilares es el trabajo de R&D en la evaluación y homologación de proveedores, así como también en la validación de sus habilitaciones en organismos de Argentina y España. De la misma forma el control y la selección de copackers es uno de los factores de éxito de nuestro negocio. Trabajaremos con el copacker en un modelo en darles visibilidad de nuestro forecast de forma semanal para eficientizar los costos de manufactura y establecer así un modelo colaborativo. Entendiendo la dificultad que tiene argentina en términos de importación, definiremos puntos de pedido pesimistas para evitar quiebres de materias primas sobre todo importadas.

Almacenaje y distribución: Operaremos con un operador logístico nivel A que cuente con habilitaciones de manipulación y almacenaje para productos cosméticos, es decir que cuente con las habilitaciones necesarias por los organismos sanitarios competentes. En coordinación con nuestro forwarder desde allí se realizarán las operaciones de comercio internacional que -en este caso- tendrán a España como destino final. Es clave tener un forecast muy preciso sobre todo en el inicio para equilibrar en Europa el balance entre capital de trabajo y delivery. Un punto clave de captación de clientes es la disponibilidad de producto terminado. Dado que despacharemos el material por vía marítima

hacia el puerto de Valencia, gestionaremos la logística desde un operador cercano a dicho puerto por tres razones: eficiencia en costo logístico y sobre todo cercanía para el despacho a las zonas no continentales de España (Baleares, Ibiza, etc.) y también pensando en el posible escalado del negocio a zonas de Europa que pudieran ser embarcadas vía mar Mediterráneo.

Entrega a Clientes: Todos los pedidos serán ingresados de forma online y con interfaz al OL para su despacho generalmente a través de Amazon (o SEUR). España tiene un excelente servicio de Courier, por lo que debemos replicar la interfase con el OL de forma online.



Universidad de
San Andrés

IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO

Estamos imaginando el negocio con tres fases de implementación una vez decidido el go del mismo.

La primera consiste en el testeo del producto, esto significa el desarrollo del prototipo y la generación del MVP. Esta fase tiene como objetivo el poder equivocarse al menor costo posible gracias a la iteración, la generación de entrevistas y pruebas de dicho prototipo. Para esta fase es clave la flexibilidad de nuestra cadena de suministro y de los acuerdos hechos con estos para que el costo del MVP sea una apuesta compartida.

En segundo lugar y una vez aprobado el MVP el objetivo es la escalabilidad, esto significa tener un bottom line del P&L lo más lean posible y un volumen en crecimiento y sostenible para ganar tracción.

Una vez que el producto se establece en Argentina que será donde se lanzará, apuntamos al crecimiento regional en LATAM y la llegada a España como primer pie dentro del mercado europeo. El objetivo de la expansión es la diversificación (además de ganar volumen) y poder apalancar las ventajas del costo argentino en mercados con mayores niveles de precios a usuarios finales.

Objetivos a cinco años

A continuación, reflejamos los objetivos más relevantes dentro del lanzamiento del mercado español en los próximos 5 años:



EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo emprendedor está integrado por **Lucila Verdaguer** y por **Nicolas Vainstein**.

Lucila tiene 37 años, vive en Buenos Aires y actualmente es directora general de una prestigiosa agencia de publicidad y negocios digital. Tiene vasta experiencia en desarrollo e implementación de negocios y estrategias online, así como también track records en armado de equipos de trabajo.

Nicolas tiene 43 años, vive en Madrid y es procurement manager en el mercado de tecnología, específicamente en Honor Technologies. Ha liderado proyectos en más de 15 países, se especializa en la negociación de contratos globales y en procesos de transformación de equipos de trabajo.

Entendemos que los perfiles de ambos se complementan positivamente ya que además de la citada experiencia de ambos, Lucila puede aportar su pasión por el skincare y el makeup y su bagaje en temas de preocupación del bienestar integral, por el cual hace más de 15 años investiga y se capacita al trabajar en marketing para compañías afines a esta temática.

Nicolas por su parte ha liderado durante 5 años el área de compras de Godrej consumer products en Argentina, lo cual le ha permitido conocer en detalle el negocio de cosmética, tener networking con sus principales proveedores locales e internacionales y tener una sensibilidad del modelo operativo, logístico que un proyecto de esta envergadura va a requerir.



LUCILA VERDAGUER

DIRECTORA GENERAL - AGENCIA DE PUBLICIDAD & NEGOCIOS DIGITALES (CREATIVA MEDIOS Y DIGITAL)
37 AÑOS - CASADA

Más de 15 años de experiencia en Marketing Digital y Publicidad integral, medios y digital.

- Gestión General
- Desarrollo de Negocios Online
- Desarrollo de estrategias publicitarias (integrales, digitales, de medios) e implementación.
- Armado y liderazgo de equipos (selección, formación, coordinación).



NICOLAS VAINSTEIN

PROCUREMENT MANAGER - FMCG, O&G, BIG4CONSULTING
43 AÑOS - CASADO, 2 HIJOS

Más de 20 años de experiencia en compañías multinacionales en roles de:

- Liderazgo de proyectos en mas de 15 países
- Negociación de contratos globales
- Transformación de equipos de Procurement
- Procesos de M&A

RESULTADOS ECONOMICOS-FINANCIEROS

P&L España – 3Y

A continuación se resume el P&L para la BU de España estimada para los primeros 3 años. El racional de unidades esta alineados a los objetivos descriptos anteriormente.

	Y1	Y2	Y3
GROSS SALES	78.000	150.000	300000
DISCOUNTS AND OTHERS	- 8.970	- 9.000	- 18.000
NET SALES	69.030	141.000	282.000
COGS	- 15.600	- 27.000	- 45.000
GM	53.430	114.000	237.000
A&P	- 7.660	- 15.510	- 31.020
INDIRECT COSTS	- 3.100	- 3.500	- 3.800
HEADCOUNT	- 50.000	- 50.000	- 50.000
EBITDA	- 7.330	94.990	202.180
IRPJ	-	33.247	70.763
IVA	2.199	28.497	60.654
TOTAL TAX	- 2.199	61.744	131.417
Perdida Ganancia	- 9.529	33.247	70.763

Por el efecto de escala, el año 1 finalizara sin resultados positivos ya que el principal objetivo es generar volumen y tracción. Ya cumplido ese paso, esperamos que, en el segundo año de actividad, el negocio alcance las 15.000 unidades y respecto al bottom line del P&L la expectativa es llevar el COGS de un 20% de la venta a un 15% gracias a mejorar los lotes de compra y a negociaciones más eficientes de los contratos con proveedores.

Por otra parte, a partir del año 2 van reduciéndose gradualmente los descuentos otorgados en el startup del proyecto.

A los efectos de analizar el resultado del proyecto, vamos a medir la relación entre EBITDA y la venta neta. Esta es la estimación porcentual durante el primer trienio del proyecto.

A continuación, se plantea un segundo escenario que contempla una inversión de 30% adicional en A&P desde el año 1 con un resultado 20% en términos de unidades, lo que significaría un 14% de crecimiento económico en el bottom line.

GM / NS	77%	81%	84%
	Y1	Y2	Y3
GROSS SALES	78.000	150.000	300000
DISCOUNTS AND OTHERS	- 8.970 -	9.000 -	18.000
NET SALES	69.030	141.000	282.000
COGS	- 15.600 -	27.000 -	45.000
GM	53.430	114.000	237.000
A&P	- 7.660 -	15.510 -	31.020
INDIRECT COSTS	- 3.100 -	3.500 -	3.800
HEADCOUNT	- 50.000 -	50.000 -	50.000
EBITDA	- 7.330	94.990	202.180
IRPJ	-	33.247	70.763
IVA	2.199	28.497	60.654
TOTAL TAX	- 2.199 -	61.744 -	131.417
Perdida Ganancia	- 9.529	33.247	70.763



Universidad de
San Andrés

REQUERIMIENTOS DE INVERSION Y FINANCIAMIENTO

CASH FLOW DEL PROYECTO

A continuación, se detalla la evolución del cashflow para los primeros 3 años del negocio con el escenario 1.

Es importante destacar que como el producto se fabrica en Argentina, el pago a los proveedores principales que representan el 90% del costo (materia prima y material de empaque) no se efectúa desde España.

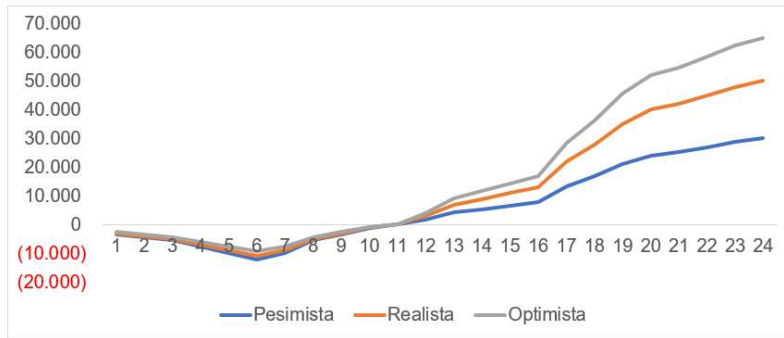
El financiamiento inicial corresponde a capital propio de los fundadores.

Cash Flow Operativo	Y1	Y2	Y3
EBITDA	- 7.330	94.990	202.180
TAX	- 2.199	- 61.744	- 131.417
AR	- 367	- 57.944	- 119.286
AP	205	79.792	143.000
FF OPERACIONES	- 9.690	55.094	94.477
Financiamiento			
Capital Propio	15.000	0	0
Variacion CF	5.310	55.094	94.477

Tal como se visualiza, el proyecto requiere de inversión en el primer año generando luego flujos de fondos relevantes de manera anual.

FINANCIAMIENTO

Visto y considerando que una de las ventajas del proyecto es que no requiere de una inversión considerable en el momento inicial (aproximadamente 15.000 USD) y dado su apalancamiento con el negocio de LATAM, se modelan 3 escenarios, en donde se concluye que no hay una diferencia sustancial en el flujo inicial de fondos y en donde el punto de equilibrio financiero se estaría produciendo entre los meses 11 y 14. Lo que sí es posible visualizar es la crecimiento exponencial de los flujos de ingresos luego del mes 15 en función de la evolución optimista, realista o pesimista de las ventas.



Universidad de
San Andrés

CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

PRINCIPALES VARIABLES ECONOMICAS

- 1) Inflación en España: Es un valor de referencia para entender el riesgo en la compra de producto y sobre todo para el poder de compra de los consumidores. Si bien actualmente se encuentra en el valor más alto de los últimos 40 años fundamentalmente por los efectos de la guerra entre Rusia y Ucrania, se considera un factor relativamente estable para el proyecto, teniendo en cuenta que uno de los objetivos del proyecto Iberia es la diversificación sobre todo teniendo en cuenta las elevadas tasas de inflación latinoamericanas. Por otra parte, teniendo en cuenta que la fabricación de producto se realiza en Argentina, cualquier incremento marginal de IPC español puede significar un beneficio en términos de GM. Como se visualiza a continuación en promedio el incremento anual de inflación es el 1.9%



- 2) Valor Actual Neto: Realizamos un análisis del valor actual neto a 3 años, con una tasa de descuento del 6,61% como se detalla a continuación. El valor residual considerado es de un 6%. Como conclusión se deduce que el resultado del proyecto es de 98 K USD en los primeros 3 años de lanzamiento.

		Y1	Y2	Y3
A	Flujos Liquidos	- 9.690	55.094	94.477
B	Valor Residual			8.393

A+B	- 9.690	55.094	102.870
Tasa Descuento	6,61%		

Factor Descuento	93%	81%	61%
------------------	-----	-----	-----

FFD	- 9.050	44.626	62.750
-----	---------	--------	--------

Valor Proyecto	98.327
----------------	---------------

Calculo Riesgo del Proyecto

Tasa Libre de Riesgo España 10 Y	3,21%
Riesgo Pais	0,40%
Riesgo Negocio	3%

Riesgo Total Considerado	6,61%
--------------------------	-------

PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE COBERTURA

A continuación, se muestra el mapa de riesgos y plan de mitigación

RIESGO	MITIGATION PLAN
Stock Out España	En los primeros 2 años y hasta tener un FCST preciso, generar stock con un 15% a lo previsto.
Caducidad de producto	La cosmética tiene un riesgo (no tan extremo como el alimenticio) pero que debe controlarse. Gestionar un OL que garantice gestión FEFO (first expired, first out)
Daños a productos en traslado	Garantizar contratos logísticos que manipulen mercadería sensible y con seguros de cobertura
Falta de aprobación AEMPS	<ol style="list-style-type: none"> 1) Para la compra de MP y Material de empaque desde ARG garantizar que los proveedores estén aprobados por la UE 2) Para producto terminado, tercerizar la inspección con una compañía experta en homologación (símil TUV Reinhlant)
Problemas de Importación de MP en ARG	<ol style="list-style-type: none"> 1) Explicación punto 1 2) La exportación a España aportará a ARG un flujo de divisas que permitan equilibrar la balanza de pagos y conseguir cupos

Universidad de
San Andrés

ASPECTOS SOCIALES Y REGULATORIOS

Modelo societario

Se van a constituir dos sociedades independientes. En Argentina, Holista S.R.L. tendrá como principal responsabilidad el pago de obligaciones directas a proveedores y la exportación a España (Holista Iberia S.A.U.)

HOLISTA ARGENTINA S.R.L

HOLISTA IBERIA S.A.U.

En un principio se evaluó la posibilidad de constituir un trader en Montevideo para evitar que el margen esté expuesto al riesgo argentino, pero mientras persista la dificultad de importar, es importante tener buen balance en ARG para que -siendo una PYME- logremos garantizar cupo constante de importación.

Registración de marca

Vamos a registrar nuestra marca en todos los mercados donde operamos, de la misma forma que en Argentina debemos inscribirla en el instituto nacional de la propiedad industrial, en España lo haremos en la OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas, O.A., OEPM). La duración de la registración en ambos países es de 10 años. Las marcas en España pueden renovarse indefinidamente. Por el momento no contemplamos patentar los productos.

Estructura Impositiva

En España las empresas están sujetas al siguiente modelo impositivo:

- **Impuesto** de Sociedades
- **Impuesto** sobre el Valor Añadido (IVA)
- **Impuesto** sobre Actividades Económicas (IAE)
- **Impuesto** sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)*
- **Impuestos** autonómicos

*=Dependerá si es una empresa unipersonal

Marco regulatorio

Adicionalmente a las leyes comerciales de España, nuestro negocio está sujeto a la legislación de productos cosméticos, cuyo organismo regulador es la AEMPS (Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios).

Básicamente la norma madre que existe en la actualidad para reglamentar este mercado es el real decreto 85/2018 para los productos cosméticos.



Universidad de
San Andrés

FUENTES Y BIBLIOGRAFIA

Cuáles son las marcas de cosmética más populares en RRSS en España

[¿Cuáles son las marcas de cosmética más populares en las redes sociales en España? \(elpublicista.es\)](#)

Asociación Nacional de Perfumería y cosmética (Stanpa). Tamaño del mercado cosmético en España

[STANPA :: Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética](#)

8 tendencias Ecommerce del sector belleza 2021

[https://www.phdmedia.com/spain/tendencias-ecommerce-del-sector-belleza-en-2021/](#)

Las 8 mejores marcas de maquillaje españolas 2022, ¿cuál comprar?

[https://www.intelligentpharma.com/marcas-de-maquillaje-espanolas/](#)

Regulación cosmética en España

[Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios \(aemps.gob.es\)](#)

Impuestos societarios en España

[Impuesto sobre Sociedades en España: Guía básica 2022 \(gmtaxconsultancy.com\)](#)

Índice de precios al consumidor España

[España: media anual IPC | Statista](#)

El Funnel comercial

[La mejor herramienta de gestión comercial: el funnel de ventas o pipeline – Dirección Comercial Blog \(direccioncomercial.blog\)](#)

Radiografía del Ecommerce en España

[Radiografía del comercio electrónico en España: un sector en auge por la pandemia - Tikitakas](#)

Índices demográficos de España (Instituto Nacional de Estadística)

[INE. Instituto Nacional de Estadística](#)

Notas de prensa e información de competidores:

[Freshly Cosmetics raised a €18.9 million funding round led by Blossom Capital. | Nordic 9](#)

[Luxury Spain - Asociación Española del Lujo](#)

[gh Gema Herrerías | gh Gema Herrerias](#)

[GH Cosmetics | Cosmética Avanzada](#)

[El Corte Inglés: Comprar moda, electrónica, informática, libros online \(elcorteingles.es\)](#)

Context Canvas Map

[DesignABetterBusiness.tools | Context Canvas®](#)

Valúe Proposition Canvas

[Tu propuesta de valor desde el cliente: Value Proposition Canvas \(advenio.es\)](#)

Estándar de Credo Beauty

<https://credobeauty.com/pages/the-dirty-list-1>

Perspectivas futuras de la cosmética


[En 2023 la industria cosmética generará 800.000 millones \(eleconomista.es\)](#)





ANEXOS


ANEXO 1.1 – ENTREVISTAS REALIZADAS


<p>ASPECTOS PERSONALES</p> <p>Josefina</p> <p>23 años CABA (Belgrano) NSE Alto</p> <p>Emprendedora</p> <p>Educación Universitaria y Maestría.</p> <p>Soltera sin hijos</p> <p>Vive con sus padres.</p> <p>Viaja al Exterior. Quiere vivir en Europa.</p> 	<p>USO DEL MAKE UP</p> <p>Se maquilla para salir (makeup de noche)</p> <p>En su neceser encontramos Base, Esponja y Brochas, Contour, Paleta de Sombras Iluminador, Máscara, Tapa Ojeras.</p> <p>Marcas: Dior, Too Faced, Huda Beauty, Kyle, Benefit, Estee Lauder.</p>	<p>OCASIONES DE COMPRA</p> <p>Compra todo afuera Sephora & Duty Free porque es un programa.</p> <p>No compra online, no compra marcas de Argentina.</p>	<p>MOTIVOS PARA LA COMPRA</p> <p>Compra productos nuevos por tendencias y moda (cambio de colores, etc.) Salvo máscara que compra si se termina. Va cambiando de marca o producto salvo que le encante.</p>	<p>PAINS</p> <p>Le gustaría maquillarse bien</p> <p>No investiga ni le dedica tiempo</p> <p>Máscaras que sobreprometen</p>
	<p>CLEAN¿?</p> <p>No sabe qué es Makeup clean</p>	<p>INFLUENCIAS PARA LA COMPRA</p> <p>Amigas, Pinterest, Instagram</p>	<p>LE PARECE RELEVANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Ingredientes activos ★ Multipropósito ★ Clean Beauty (sabiendo qué es) ★ Cruelty Free 	<p>GAINS</p> <p>XXXX</p>
				<p>JTBD</p> <p>XXXX</p>


<p>ASPECTOS PERSONALES</p> <p>Aldana</p> <p>23 años CABA (Villa Devoto) NSE Medio-Alto</p> <p>Publicitaria</p> <p>Educación Universitaria</p> <p>Soltera sin hijos</p> <p>Vive con sus padres.</p> 	<p>USO DEL MAKE UP</p> <p>Se maquilla para salir y para ir a trabajar</p> <p>En su neceser encontramos corrector, rimmel, iluminador, contorno, delineador labios, sombras, base..</p> <p>Marcas: Regina, Maybelline, Pupa.</p>	<p>OCASIONES DE COMPRA</p> <p>Compra cuando se hace el perfilado de cejas o en farmacity.</p> <p>Compra por impulso, no planifica.</p> <p>No compra online, porque necesita que se lo prueben.</p> <p>No tiene presupuesto, lo que quiere lo compra</p>	<p>MOTIVOS PARA LA COMPRA</p> <p>Compra productos nuevos por tendencias y moda (cambio de colores, etc.) Salvo máscara que compra si se termina. Va cambiando de marca o producto salvo que le encante.</p>	<p>PAINS</p> <p>-</p>
	<p>CLEAN¿?</p> <p>No sabe qué es Makeup clean</p>	<p>INFLUENCIAS PARA LA COMPRA</p> <p>Amigas Asesoras Tik Tok Madre</p>	<p>LE PARECE RELEVANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Ingredientes activos (skincare está de moda) ★ Multipropósito ★ Clean Beauty (sabiendo qué es) ★ Vegana (cree que lo hará más caro) ★ Cruelty Free ★ Nacional (espera que sea más barato) 	<p>GAINS</p> <p>-</p>
				<p>JTBD</p> <p>-</p>

<p>ASPECTOS PERSONALES</p> <p>Jessica</p> <p>27 años CABA (Recoleta) NSE Medio-Alto</p> <p>Periodista</p> <p>Educación Universitaria.</p> <p>Soltera sin hijos Vive sola.</p> 	<p>USO DEL MAKE UP</p> <p>Se maquilla todos los días y para salir.</p> <p>Disfruta maquillarse. A veces lo hace sin la necesidad. Le divierte.</p> <p>En su neceser encontramos rimmel, rubor, taja ojeras, sombras</p> <p>Marcas: Rimmel, Revlon, Avon</p> <p>CLEAN¿?</p> <p>No sabe qué es.</p>	<p>OCASIONES DE COMPRA</p> <p>Compra en farmacia de manera presencial.</p> <p>No tiene presupuesto. Compra de a uno y con baja frecuencia.</p> <p>Nunca compró online. Le gusta probarlo</p> <p>LE PARECE RELEVANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> * multipropósito * Clean 	<p>MOTIVOS PARA LA COMPRA</p> <p>Compra lo que necesita y lo que cree que le va a quedar bien.</p> <p>Le importa la marca, no ponerse cualquier cosa.</p> <p>Compra lo visualmente atractivo.</p> <p>No compra marcas nacionales. Le da más desconfianza (mala calidad)</p> <p>INFLUENCIAS PARA LA COMPRA</p> <p>Le gusta ver tutoriales. Sigue a maquilladoras, no marcas. Sigue a influencers (she make up), nicole mayo, Las siguen por recomendaciones de productos y tips de maquillaje.</p>	<p>PAINS</p> <p>Más productos hipoalergénicos y de buena calidad.</p> <p>GAINS</p> <p>XXXX</p> <p>JTBD</p> <p>Se siente más arreglada. Queda mejor. Cambia el estilo de lo que está acostumbrado a verse y se ve de otra manera. "Le hace sentirse bien"</p>
--	---	--	--	--

<p>ASPECTOS PERSONALES</p> <p>Luciana</p> <p>27 años Pacheco (Bs As) NSE Alto</p> <p>Trabaja en un banco</p> <p>Educación Universitaria y Maestría.</p> <p>Soltera sin hijos</p> <p>Vive con sus padres.</p> <p>Entrena.</p> 	<p>USO DEL MAKE UP</p> <p>Se maquilla todos los días y para salir.</p> <p>Tarda entre 10-15 min o 1 hora.</p> <p>Disfruta de maquillarse.</p> <p>En su neceser encontramos corrector de ojeras, Bronzer, Polvo volátil, Rimmel, Iluminador, Base Liviana, Labial</p> <p>Marcas: YSL, Guerlain, Dior, Kiko, Nyx.</p> <p>CLEAN¿?</p> <p>Probó algunos productos Clean en Skincare y le gustaron. En Make Up uno que no cumplió la función</p>	<p>OCASIONES DE COMPRA</p> <p>Compra afuera en Sephora o en Argentina en Juleriaque.</p> <p>No compra online, no compra marcas de Argentina.</p> <p>INFLUENCIAS PARA LA COMPRA</p> <p>Investiga online. Amigas, Asesoras (Sephora y Juleriaque). No confía en Influencers.</p> <p>Le parece importante el antes y después.</p>	<p>MOTIVOS PARA LA COMPRA</p> <p>Compra de manera específica: producto, marca, tono.</p> <p>Repite cuando le gusta y no cambia.</p> <p>Compra cuando se queda sin o cuando es asesorada para probar algo nuevo por sus amigas o asesoras. Está atentas a los vencimientos.</p> <p>LE PARECE RELEVANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ingredientes activos * Clean Beauty (sabiendo qué es) 	<p>PAINS</p> <p>Productos de calidad, que no generen reacciones.</p> <p>GAINS</p> <p>XXXX</p> <p>JTBD</p> <p>Que cumpla la función</p>
---	---	--	---	--

<p>ASPECTOS PERSONALES</p> <p>Cecilia</p> <p>31 años Caba (Belgrano) NSE Medio</p> <p>Fotógrafa y Astróloga</p> <p>En pareja sin hijos</p> <p>Entrena.</p> 	<p>USO DEL MAKE UP</p> <p>Se maquilla para salir.</p> <p>Disfruta de maquillarse y probar cosas nuevas.</p> <p>En su neceser encontramos base, rubor, iluminador rimmel, sombra, labial</p> <p>Marcas: Channel, Revlon, Maybellyne, Nyx.</p> <p>CLEAN¿?</p> <p>Make Up Clean sabe pero no consume. Le gustaría pasarse a uno natural.</p>	<p>OCASIONES DE COMPRA</p> <p>Compra afuera en Sephora o en Argentina en farmacias.</p> <p>No compra online porque necesita probarlo antes.</p> <p>INFLUENCIAS PARA LA COMPRA</p> <p>Le interesa probar nuevas cosas. Pinterest o Instagram. Sigue maquilladoras. Se asesora con asesoras.</p>	<p>MOTIVOS PARA LA COMPRA</p> <p>Usa siempre lo mismo. No compra sin probar.</p> <p>GAINS</p> <p>XXXX</p> <p>LE PARECE RELEVANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ingredientes activos * Multipropósito * Clean Beauty * Vegana * Cruelty Free * Nacional 	<p>PAINS</p> <p>Que toda la propuesta sea Cruelty Free (por ej pinceles)</p> <p>Que sea necesario comprar algo aparte para aplicarlo.</p> <p>Que sea complejo de usar.</p> <p>Base no genera residuos, matte, sombras por color, naturales</p> <p>Rimmel no se coágulo.</p> <p>JTBD</p> <p>Que cumpla la función:</p>
---	--	--	---	---

<p>ASPECTOS PERSONALES</p> <p>Meli</p> <p>41 años Caba (Recoleta) NSE Medio-Alto</p> <p>Empleada</p> <p>En pareja con hijos</p> <p>Le encanta salir.</p> 	<p>USO DEL MAKE UP</p> <p>Se maquilla todos los días y para salir.</p> <p>Le encanta maquillarse.</p> <p>Tarda 5 minutos.</p> <p>En su neceser encontramos delineador, base, rubor, rimmel, iluminador.</p> <p>Marcas: Natura, Maybelline, Lancome, Mac.</p> <p>CLEAN¿?</p> <p>Le parece relevante pero no está informada.</p>	<p>OCASIONES DE COMPRA</p> <p>Compra afuera en Sephora o en Argentina en Farmacity y Mac en Argentina.</p> <p>Compra online afuera.</p> <p>INFLUENCIAS PARA LA COMPRA</p> <p>IG y amigas</p>	<p>MOTIVOS PARA LA COMPRA</p> <p>Compra cuando ve algo que le gusta y cuando se le termina. Cambia y va probando</p> <p>Compra sin probar (influencer o amiga)</p> <p>Sin restricción de presupuesto.</p> <p>LE PARECE RELEVANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ingredientes activos (todo lo que te haga ver mejor, usar menos productos) * Multipropósito - si * Clean Beauty - si (es desinformada) * Nacional - espera que sea más barato. 	<p>PAINS</p> <p>No encuentra delineador o rimmel que no se corra.</p> <p>Le gustaría no cambiar la base de noche vs día.</p> <p>GAINS</p> <p>XXXX</p> <p>JTBD</p>
---	---	--	---	--

<p>ASPECTOS PERSONALES</p> <p>Connie</p> <p>45 años Caba (Retiro) NSE Medio-Alto</p> <p>Publicitaria</p> <p>Casada con hijos Le gusta el aire libre y los dulces.</p> 	<p>USO DEL MAKE UP</p> <p>Usa maquillaje cuando tiene reuniones, una salida.</p> <p>Siempre de la misma manera</p> <p>Tarda 3 minutos.</p> <p>En su neceser encontramos corrector, base, rimmel, sombra para ojos</p> <p>Marcas: revlon, maybeline, l'oreal.</p> <p>CLEAN¿?</p> <p>Conoce, pero no profundizó.</p>	<p>OCASIONES DE COMPRA</p> <p>Compra afuera en Wallgreens o en Argentina Farmacity.</p> <p>Nunca compró online</p> <p>INFLUENCIAS PARA LA COMPRA</p> <p>Precio y Promociones.</p> <p>No sigue marcas ni influencers de maquillaje.</p>	<p>MOTIVOS PARA LA COMPRA</p> <p>Compra por promós.</p> <p>Siempre las mismas marcas: de precio medio y buena calidad</p> <p>Que sea: Fáciles de poner, accesibles, probarlas antes, practicidad, que no dañe la piel, accesible. Confianza en la marca.</p> <p>Compra una vez al año.</p> <p>LE PARECE RELEVANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ingredientes Activos - Si pero que de confianza. * Multipropósito * Clean * Cruelty Free 	<p>PAINS</p> <p>Le gustaría un producto que sirva para todo.</p> <p>Maquillaje que dure.</p> <p>GAINS</p> <p>XXX</p> <p>JTBD</p> <p>Tapar ojeras o granos</p>
--	--	--	--	--



Universidad de
San Andrés