



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios

Executive Master in Business Administration

Autor: Camila Salvay

DNI: 35.229.768

AMARENA

Mentor de Trabajo de Graduación: Leonardo Gargiulo

Índice

1. Resumen ejecutivo	3
2. Agradecimientos	4
3. El cliente	5
I. Presentación de la necesidad	5
II. Oportunidad de Negocio	7
III. Segmentos de mercado	8
IV. Segmento target del proyecto.....	9
V. Mapa de empatía	12
VI. Arquetipos de cliente	13
VII. Estrategia de proveedores	15
VIII. Validación de la necesidad	17
4. Propuesta de Valor	22
I. Propuesta de valor y sus beneficios	22
II. Diferenciación y ventaja competitiva.....	23
5. El modelo de negocios: Business Model Canvas.....	28
6. Industria y Competencia	33
I. Industria	33
II. Competencia	35
7. Go to market	36
I. Plan de Marketing	36
II. Estrategia de <i>pricing</i>	40
8. Plan operativo del negocio y Recursos.....	40
I. Planificación de la operación del negocio.....	40
II. Recursos	41
9. Contexto macroeconómico	43
10. Modelo de Generación de beneficios, Resultados Económicos y Requerimientos de Inversión.....	45
I. Modelo de generación de ingresos:.....	45
II. Resultados Económicos.....	46
III. Requerimientos de inversión.....	48
11. Análisis de riesgo y contingencia.....	49
12. Bibliografía y Fuentes	50
13. ANEXO	51

1. Resumen ejecutivo

Sin dudas a lo largo de los últimos 5 años el mundo ha cambiado radicalmente, no solamente por los avances tecnológicos, la inteligencia artificial, el avance en las formas de comunicarnos sino que también nos vimos atravesados mundialmente por una pandemia que nos afectó en muchos aspectos a todos los seres humanos.

¿cómo nos han impactado éstos cambios como sociedad y como seres humanos? El aislamiento prolongado en la sociedad Argentina durante la pandemia impactó fuertemente en las formas que tenemos de trabajar, de estudiar, de socializar, cómo desarrollamos la vida familiar, las formas de conectar con otras personas, los hábitos de consumo y sin dudas la economía, la salud física y psicológica de todos los argentinos. Dado que todos los seres humanos somos seres sociales y tenemos innata la necesidad de conectar y vincularnos con otros, y gracias a los avances en la comunicación se encontraron nuevas formas de relacionarse con otros principalmente a través de diferentes plataformas online como ser zoom, teams, páginas de citas; y sin dudas se aceleró un cambio que ya venía sucediendo lentamente, en los comportamientos, hábitos de compra y consumo a nivel mundial, empujando a las personas a experimentar el canal online, logrando un crecimiento exponencial del mismo, donde la gran mayoría de tiendas tuvieron que desarrollar más rápido ese canal para poder ser competitivos en el nuevo contexto.

Por otro lado, esta situación sin dudas aumentó radicalmente la cantidad de horas que las personas pasan frente a una pantalla lo que promueve mayor relevancia y conciencia sobre la imagen y el cuidado de la piel, el cual se vio facilitado por la mayor disponibilidad de tiempo, pero también afectado por la imposibilidad de realizar rutinas de salón, impulsando a tener nuevas y más largas rutinas, así como también tratamientos hechos en casa.

Asimismo, dada la situación económica y restricciones de las importaciones afectando la disponibilidad de productos importados, aumenta la tendencia al consumo de marcas nacionales y mayor conciencia sobre el bienestar buscando productos y empaques cada vez más naturales y amigables con el medio ambiente.

Amarena es una tienda online multimarca especializada en cosmética y maquillaje que ofrece productos de marcas nacionales y emergentes que no se encuentran en los canales tradicionales masivos que tiene también como objetivo unificar compras de diferentes marcas en un mismo lugar, optimizando de esa forma la logística asociada. A su vez, el diferencial que propone amarena es ser parte de una comunidad la cual permite acceder a beneficios exclusivos para sus miembros, apostando también al desarrollo de la economía circular.

2. Agradecimientos

Llegar hasta acá hubiese sido imposible sin el apoyo de mi familia, que desde el día uno me impulsó para superar mis miedos y siempre seguir para adelante para conseguir lo que uno quiere. Por momentos fue muy difícil dada la situación de una pandemia mundial, pero tanto mi familia como amigos estuvieron ahí para siempre recordarme que con esfuerzo todo se consigue.

También me gustaría agradecer a todos mis compañeros que cada uno desde su lugar y posiblemente sin darse cuenta suma a lo que es esta tremenda experiencia de hacer una maestría agregándole el factor pandemia y virtualidad que lo hizo aún más complejo y desafiante. Todos ellos estuvieron presentes para hacer de éste desafío algo más llevadero y enriquecedor.

Por otro lado, agradecer a mis dos amigas que me dejó esta gran etapa, Pilar Villar y Josefina Mangiarotti con quienes generé un vínculo único e inexplicable y que sin dudas llegaron a mi vida para quedarse, que siendo tan diferentes nos supimos entender y apoyar estando ahí para la otra cuando más lo necesitamos y generando en muy poco tiempo un vínculo de mucha confianza y complicidad.

Por último, si bien la situación fue muy complicada agradezco a mi tutor que luego de algunas complejidades, estuvo presente para ayudarme a lograr este objetivo.

3. El cliente

I. Presentación de la necesidad

La pandemia global y sus restricciones sociales han generado numerosos impactos que afectaron a todos los países en mayor y menor medida en aspectos económicos, políticos, tecnológicos, sociales, entre otros.

En este caso nos enfocaremos para justificar la necesidad del negocio, en los siguientes impactos que se produjeron en Argentina:

- El aislamiento prolongado impactó fuertemente en las necesidades de las personas de vincularse y conectarse. Las personas somos seres sociales con necesidades de conectar los unos con los otros, de tener intereses en común, de formar parte de grupos, comunidades, entre otros. Dada la situación de aislamiento, surgieron nuevas formas de vincularse a través de diferentes plataformas online así como también la situación potenció la necesidad de pertenecer a grupos con mismos intereses y beneficios dentro del mismo.
- Se produjo un cambio que llegó para quedarse en los comportamientos y hábitos de compra y consumo empujando drásticamente a las personas a experimentar el canal online.

Los principales drivers que traccionan para la permanencia de la compra online son:

- Esfuerzo/Energía: el proceso de compra resulta fácil y sencillo, pudiendo realizar la compra desde cualquier momento y en cualquier lugar, recibiendo el producto en el domicilio cada vez más rápido.
- Tiempo: ahorro de tiempo y mayor posibilidad de encontrar los productos que en las tiendas físicas.
- Seguridad: operaciones protegidas.
- Crecimiento y desarrollo exponencial del comercio electrónico el cual aumentó en 2020 un 124% respecto del año anterior. Según la cámara argentina de comercio electrónico, el canal E-commerce en Argentina del 2020 al 2021 tuvo un crecimiento del 68% y tiene una proyección de un

aumento de más del 50% anual en los próximos 5 años. A su vez los compradores mediante este canal continúan creciendo sostenidamente considerando que hoy en día 9 de cada 10 argentinos ya realizaron compras online alguna vez y cada vez más personas de diferentes niveles socioeconómicos y de más rango de edad optan por realizar sus compras online. También se ha desarrollado en los últimos 2 años, la logística de entrega inmediata posicionando a la entrega a domicilio como la opción más elegida y luego le siguen el retiro en punto de venta y en locales.

Si bien en 2021 y 2022 el consumo a través de este canal fue más moderado que el año de la pandemia, se observa que más allá de la vuelta a la normalidad, los consumidores argentinos incorporaron el comercio electrónico como un hábito que llegó para quedarse.

- Por último, dentro de las categorías más vendidas por el canal online se encuentra el rubro cosmética y belleza en el cual, cada vez más mujeres y hombres lo utilizan por el auge sobre la conciencia y el cuidado de la piel que se vio fortalecido porque las personas empezaron a verse todo el día en la pantalla y también contaban con más tiempo lo que trajo nuevas y más largas rutinas así como también tratamientos hechos en casa como la utilización de máscaras, rollers, entre otros.

También podemos ver una tendencia cada vez mayor al consumo de marcas nacionales, en primer lugar por la accesibilidad en lo que refiere a precio así como también posibilidad de adquisición más fácil por los problemas y las restricciones en las importaciones y el marcado aumento del dólar.

Asimismo, el canal e-commerce para esta categoría representa no solo la posibilidad de que los consumidores puedan acceder a catálogos con más disponibilidad y ser más específicos en satisfacer sus necesidades, sino que también pueden hacerlo las 24 horas del día todos los días y recibiendo en sus casas con cada vez mayor antelación.

II. Oportunidad de Negocio

Considerando los aspectos descritos anteriormente, el negocio de Amarena busca satisfacer las nuevas necesidades de nuestros clientes brindando la posibilidad de acceder a una tienda online donde podrán encontrar variedad de productos de maquillaje y skincare de diferentes marcas nacionales y regionales, que no se encuentran en canales tradicionales, en un solo lugar y de manera fácil y ágil, con amplia disponibilidad y precios acordes. A su vez, el diferencial que propone Amarena es formar parte de la comunidad tribu amarena, la cual ofrece a sus miembros un sentido de pertenencia, compartiendo ideas, intereses en común y beneficios exclusivos.

Los principales beneficios de formar parte de la comunidad Amarena son:

- Conexión a través de interacciones constante con los clientes (a través de chats, mails, foros, comentarios públicos, notificaciones, entre otros)
- Sensación de sentido de pertenencia a una comunidad con intereses en común
- Acceso a descuentos exclusivos y promociones
- Acceso a información de interés
- Envío gratis
- Consejos y experiencias brindado por especialistas sobre el uso de los productos
- Acceso a productos verificados
- Posibilidad de formar parte de red de *influencers* (Tribu Influencers) para asistir a eventos, grabar tutoriales y regalos exclusivos
- Tutoriales de maquillajes y skin care

III. Segmentos de mercado

El segmento de mercado de Beauty y Personal Care en Argentina está regulado por la ANMAT y cuenta con tipos de productos como ser fragancias, maquillajes, productos para el cuidado de la piel y del cabello, artículos de tocador, entre otros.

La producción en Argentina es por lote y productos del sector tienen un ciclo de vida y cambio permanente en lo que respecta a formato de presentación. A su vez, la producción la realiza la propia marca o bien muchas veces la terceriza de manera que se provee la fórmula, la materia prima y el packaging a un tercero.

Los desarrollos e innovación de marca y productos son fundamentales en esta industria. Generalmente las empresas multinacionales invierten en innovación, desarrollo, marketing y publicidad y de esa forma marcan la tendencia para que luego las empresas nacionales adopten las innovaciones.

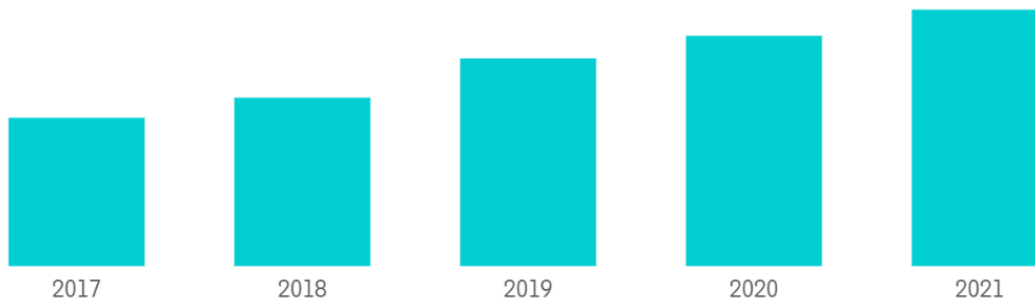
Los segmentos de mercado se dividen en:

- Tipo de producto (cuidado personal, cuidado del cabello y la piel, baño y ducha, higiene bucal, desodorantes, Cosméticos y maquillajes, entre otros)
- Canales de distribución (supermercados, mayoristas y distribuidores, droguerías, tiendas minoristas y de conveniencia, farmacias, canal online)
- Categoría (mercado selectivo, semiselectivo y masivo, y por otro lado profesionales de nicho)

Generalmente las empresas operan en más de un segmento y la diferenciación entre cada uno lo marcan variables como ser precio, sofisticación del packaging, calidad, canales de distribución, publicidad y percepción de marca.

Por otro lado, según un informe de la compañía Mordor Intelligence realizado en 2022, en Argentina se ha experimentado un crecimiento sostenido en la demanda de productos nacionales orgánicos y naturales dado a la creciente concientización de los consumidores.

Organic Cosmetics Market: Year-On-Year Growth Rate (%), Argentina, 2017-2021



Source: Mordor Intelligence



Este crecimiento se atribuye principalmente a las restricciones del gobierno argentino para fomentar la producción local, así como también la creciente preocupación de los consumidores por la salud y el bienestar por la pandemia, y la conciencia sobre el impacto ambiental de los productos tradicionales.

En lo que respecta al TAM (Total Available Market) del sector de Beauty y Personal Care en Argentina representa en términos de facturación ARS 29,644 Millones. (USD 65.875 millones)

IV. Segmento target del proyecto

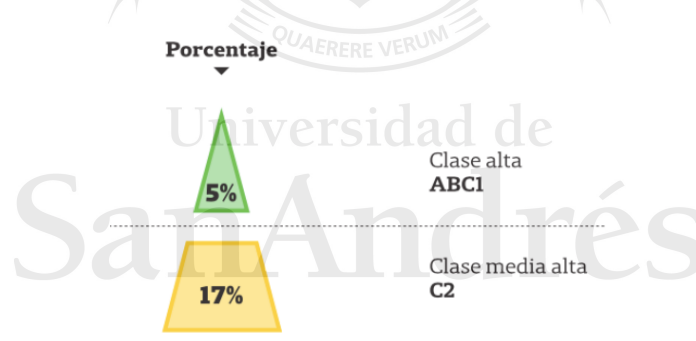
El segmento ABC1-C2 representa a aquellas personas de clase media y alta de una sociedad. Este tipo de consumidores target generalmente tienen un estilo de vida más sofisticado que el resto de la población y cuentan con ingresos medio y altos, por lo que suelen estar dispuestos a pagar más por un diferencial o bien por productos premium. Asimismo, este tipo de consumidores tienden a buscar productos y servicios que reflejen su estatus socioeconómico así como también dado que cuentan con un poder adquisitivo alto tienen una actitud de consumo alta valorando no solamente el producto y servicio adquirido, sino que también la experiencia de compra.

El proyecto de Amarena apunta a este segmento por el tipo de productos que ofrece, pero por sobre todo por su propuesta diferencial y única de formar parte de una comunidad de conexión e intercambio constante y con beneficios exclusivos para sus miembros. Si bien este tipo de consumidores tiene el acceso,

ya sea por precio o bien por la posibilidad de viajar al exterior de adquirir marcas internacionales, suele buscar este tipo de exclusividad y sentido de pertenencia, así como también tienen cada vez más la conciencia por el impacto en el medio ambiente de los productos que adquieren.

Asimismo las generaciones más jóvenes que podrían ser potenciales consumidores de la marca, están cada vez más interesados por únicamente adquirir productos consecuentes a sus ideales, que sean sustentables y promuevan prácticas éticas y de respeto, dado su alto compromiso por la protección del medio ambiente, así como también que los productos que consumen sean libres de químicos y que no estén probados en animales.

Considerando el mercado total disponible en Argentina, el proyecto de Amarena apunta a mujeres y hombres entre 25 y 54 años de nivel socio económico ABC1-C2 que viven grandes ciudades como ser Buenos Aires, Mendoza y Córdoba. En base a los informes proporcionados por el INDEC, la población de Argentina del nivel socioeconómico target representa un 22% de la pirámide social .



Fuente: EPH Indec

Según un estudio realizado por Kantar y la cámara argentina de comercio electrónico en 2020, podemos ver debajo la información de facturación por rubro expresada en millones de pesos

Facturación por rubro:

En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación			2020	
	2018	2019	2020	Participación	Crecimiento
Equipos de audio, imagen, consolas. T1 y telefonía	27,175	46,2	153,122	17%	231%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	19,709	41,591	149,727	17%	260%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	20,348	38,821	119,078	13%	206%
Electrodomésticos (línea blanca)	13,492	26,506	67,441	7%	154%
Pasajes y Turismo	60,660	87,069	44,997	5%	-48%
Deportes	8,560	16,931	41,371	5%	144%
Cosmética y Perfumería	6,154	13,436	29,664	3%	121%
Indumentaria (no deportiva)	5,572	11,019	28,733	3%	161%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	5,973	12,641	26,394	3%	109%
Materiales y herramientas de construcción	3,354	7,012	24,682	3%	252%
Infantiles	5,460	10,465	22,944	3%	119%
Artículos de oficina	3,088	5,872	16,190	2%	185%
Entradas espectáculos y eventos	6,150	10,640	3,385	0,4%	-68%
Otros	27,339	45,737	111,471	12%	141%
Total B2C	213,034	373,840	839,201	83%	124%
C2C	16,726	29,438	65,941	7%	124%
Total B2C + C2C	229,760	403,278	905,143		



P13 (de acuerdo con los rubros que comercializa online, por favor indicarnos para cada rubro si)
Facturación por Rubro (IVA incluido)

Fuente: estudio anual e información complementaria

El TAM (total available market) en 2020 entonces es de 29.664 millones de pesos compuesto por la gran cantidad de jugadores dentro del rubro, que van desde grandes empresas como ser Natura, L'Oréal, P&G, Avon hasta las marcas emergentes que satisfacen la demanda de 45.808.747 de personas que habitan el suelo argentino según estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de Indec en 2010.

Según esta misma fuente, las personas entre 25 y 50 años (39% de la población total) de nivel socioeconómico ABC1-C2 (22% de dicha población) que viven en Buenos Aires, Córdoba y Mendoza representan el target al cual apuntamos se estima en 1.415.649 de personas lo cual podemos considerar que el SAM (served available market) de esta población es de ARS 916 Millones de pesos (USD 2.100 millones). El target de Amarena es obtener un 2% de dicho segmento, planificando una obtener 29.000 usuarios alcanzando una facturación anual de ARS 405 Millones de pesos (USD 901 mil) dentro de 6 años.

V. Mapa de empatía

Con el fin de poder entender desde una perspectiva más humana, lo que piensan y sienten nuestros clientes target de Amarena, nos planteamos las siguientes preguntas:

¿Con quién vamos a empatizar?

Personas que viven en la vorágine del día a día, que tienen poco tiempo y necesitan optimizar el mismo lo máximo posible. Sin importar la situación personal de cada potencial cliente, nos encontramos con personas que siempre están haciendo muchas cosas a la vez y que necesitan soluciones que les resuelvan su problema del tiempo. Por el target que apuntamos, son personas también que no tienen problema en pagar un poco más siempre y cuando satisfagan sus necesidades y optimice su tiempo y esfuerzo.

¿Qué necesitan hacer?

Quieren acceder a la mayor cantidad de opciones de productos de manera fácil y segura con el fin de optimizar su tiempo en la mayor medida de lo posible para poder dedicar ese tiempo a conectar con personas de mismos intereses logrando un mejor balance de vida y además viéndose y sintiéndose mejor y formando parte de diferentes grupos de pertenencia.

¿Qué ven?

Gran cantidad de productos con un amplio abanico de opciones en lo que respecta a precio, calidad, accesibilidad, origen, disponibilidad, costo de entrega, entre otros.

¿Qué oyen?

Problemas con las importaciones, inflación, suba de precios y poca disponibilidad de productos importados. A su vez, cada vez hay más consciencia sobre la calidad y origen de los productos (por ejemplo que no sean testeados en animales) y cada vez más necesidad de formar parte de la económica circular local.

¿Qué hacen?

Viven sumergidos en la vorágine del día a día, con muchas responsabilidades y compromisos como ser trabajo, estudio, entrenamiento, programas sociales,

logística cotidiana, entre otros por lo que cuentan con poco tiempo para ir de compras, pero a su vez tienen la necesidad de adquirirlos ya que son personas preocupada por su imagen y bienestar. Buscan la balanza entre las responsabilidades y poder dedicarse tiempo a sentirse bien y estar en contacto con personas que quieran lo mismo.

VI. Arquetipos de cliente

Debajo podemos encontrar las principales características de los potenciales clientes de Amarena.



Isabel – profesional soltera sin hijos

Isabel tiene 33 años, vive sola en San Isidro, es licenciada en administración de empresas y trabaja en marketing en relación de dependencia en una empresa multinacional. Ella cuenta con un ingreso mensual de \$750,000.

Cuenta con estabilidad económica y social. Tiene muchos programas entre semana y el fin de semana con amigas, familia, compañeros de trabajo y su novio. Tiene ambición por seguir creciendo profesionalmente. Su sueldo principalmente lo utiliza para vivir en un departamento con una linda vista, amenities, tiene auto y compra mucha ropa, productos de cuidado personal y maquillaje. Le gusta estar a la moda, y trabaja para poder darse los gustos que quiere por ejemplo viajar.

Trabaja muchas horas y por la naturaleza de su trabajo también debe asistir a eventos laborales luego del horario central de trabajo. También utiliza su tiempo libre para hacer planes sociales y ejercicio físico como ser tenis y yoga.

Es muy autoexigente y no dispone de mucho tiempo. A su vez, invierte tiempo en sus vínculos sociales y laborales y se estresa porque quiere cumplir con todo por lo que busca estabilidad tanto económica como social y necesita para sentirse realizada el reconocimiento por parte de los demás y pertenecer a grupos afines a ella y sus intereses.

Tiene muy buen manejo de la tecnología y esta activa en las diferentes redes sociales.

Silvina – ama de casa con 2 hijos.

Silvina tiene 50 años, vive en un barrio cerrado en Pilar y está casada hace 15 años y tiene 4 hijos, una hija de 15 años y 3 varones de 11, 9 y 7 años. Se casó muy joven y desde ese entonces se dedica a la logística de sus hijos en edad escolar y actividades extracurriculares, si bien cuenta con ayuda doméstica en su casa, está muy encima de la casa porque está muy obsesiva del orden y la limpieza. También está muy enfocada en verse bien y realizarse múltiples tratamientos de bienestar y sale a correr todas las mañanas. Le gusta compartir los momentos en familia y trata de en su casa se coma muy sano. Su marido es director en una empresa multinacional por lo que trabaja muchas horas y esta poco tiempo en la casa para ocuparse. Si bien tiene estabilidad económica, hace 5 años estudio la carrera de counselor pero nunca ejerció. Actualmente tiene un emprendimiento de carteras de cuero que vende entre sus diferentes grupos sociales. Tiene mucha actividad social con diferentes grupos de encuentro. Realiza mucha actividad física como ser running, pilates y tenis y se preocupa mucho por su imagen física desde la comida hasta diferentes tratamientos que se realiza. Es una persona muy rutinaria tanto en su vida familiar, social y deportiva como también en las rutinas de sus 4 hijos. Es miembro de la comunidad de padres del colegio de sus hijos y participa en diferentes actividades que éste realiza. Le gusta y disfruta mucho los momentos familiares e intentan realizar 2 viajes anuales en familia. Con la pandemia empezó a realizar alguna de las compras tanto de la casa como de ropa y productos de cuidado

personal de manera online pero aun continua yendo al supermercado semanalmente de manera presencial. Tiene redes sociales pero las está aprendiendo a usar por lo que tiene un manejo medio de la tecnología.

Gastón – Hombre coqueto

Gastón tiene 45 años vive en Palermo, es licenciado en comercialización y es emprendedor. Tiene una empresa de logística e importaciones. Se caso hace 10 años, tuvieron una hija de 8 años y se separó hace 2 años. Tiene una vida social muy activa, trabaja flexible por lo que puede manejarse sus horarios para ir al gimnasio y jugar al golf. Es fanático del cross fit, lleva una vida alimenticia muy saludable y le gusta verse bien. Su imagen es muy importante para él. Pasa tiempo con su hija una vez por semana y un fin de semana por medio. El resto de los días hace muchos programas con amigos de diferentes lugares, le gusta ir a comer afuera y de vez en cuando salir a bares y boliches. Viaja bastante por trabajo y también por placer. Le gustaría tener una pareja estable. Lleva una vida muy acelerada entre su trabajo, su hija, los viajes, el deporte y los múltiples planes sociales.

VII. Estrategia de proveedores

Arquetipo de proveedor

Nuestro arquetipo de proveedor son aquellas pequeñas y medianas empresas, emergentes, de origen local o regional que comercializan productos de maquillaje y skin care principalmente, que pueden contar con tiendas online muy básicas o no, pero que no cuentan con una propuesta de valor diferencial consistente.

Dentro de las características comunes que se buscan en los potenciales proveedores son el enfoque en garantizar la calidad de los productos dada la sensibilidad del tipo de productos, así como también la conciencia por el medio ambiente tanto en el impacto de la producción, como también en promover la utilización de materias primas y empaques sustentables que sean idealmente de origen natural, que no sean testados en animales y que tengan menos ingredientes químicos, entre otros. También será considerado que sea innovador en la línea de productos que ofrece, así como también ágil y que se pueda

adaptar a las necesidades de un mercado cada vez más cambiante. Por último será fundamental que sea conocedor del mercado local, tanto de las tendencias como de las preferencias de sus consumidores y que esté dispuesto a trabajar en conjunto para adaptarse y de esa forma lograr mejores resultados para ambas partes.

Captación y fidelización de proveedores

El negocio de Amarena se basa principalmente en la compra de producto terminado a diferentes proveedores target que hagan sentido a la estrategia de la marca. Para eso es fundamental seleccionarlos, captarlos y fidelizarlos para poder lograr acuerdos comerciales a largo plazo. Dada la creciente oferta de este tipo de marcas emergentes locales, la estrategia de Amarena de selección, captación y fidelización será:

- Elegir los potenciales proveedores cuidadosamente velando porque los proveedores elegidos cuenten con las bases que apalanca la propuesta de valor de Amarena, es decir que sean productos nacionales de marcas emergentes, de calidad y con foco en la importancia de la materia prima y empaques cada vez más naturales y éticos con el medio ambiente.
- De esta forma estableceremos acuerdos comerciales para garantizar disponibilidad y asegurar plazos de entrega para satisfacer la demanda.
- El eje también será fidelizarlos para lograr cierta exclusividad con proveedores claves a largo plazo. Para fidelizarlos trabajaremos en lograr una relación comercial de confianza, cercana, personalizada y de comunicación abierta. A su vez, les ofreceremos participación en programas de incentivos, acordaremos precios mayoristas razonables para ambas partes, plazos de pago y los participaremos en las promociones y beneficios que ofrecemos a nuestros clientes.
- Monitorear la demanda de cada uno de los proveedores para identificar como performan sus productos, planteando posibles dinámicas comerciales para incentivar la venta. Asimismo, poder determinar oportunidades de mejora en el caso que lo amerite.

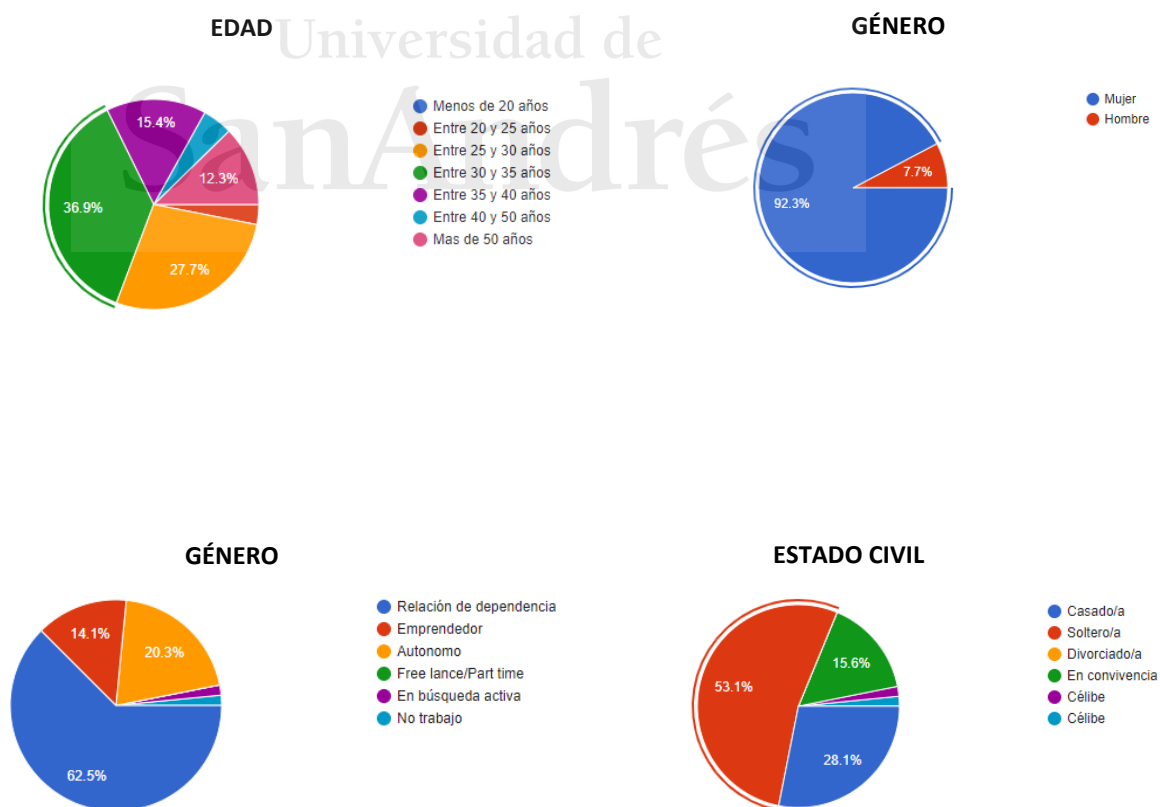
De todas formas es fundamental tener acuerdos con varios proveedores para reducir la dependencia y poder darle continuidad al negocio en caso de cualquier inconveniente.

VIII. Validación de la necesidad

Para validar la necesidad previamente descrita, durante los meses de junio y julio de 2021, nos acercamos a personas entre 25 y 54 años de nivel socioeconómico ABC1-C2 que residen principalmente en Buenos Aires, Mendoza y Córdoba; a través de diferentes métodos para poder conocer y entender cuáles son sus necesidades actuales y motivaciones de compra.

Los métodos utilizados fueron:

- **Encuestas de investigación de mercado:** Las mismas las realizamos a través de una plataforma online la cual nos permitió conocer a nuestros posibles consumidores con una llegada más amplia. Obtuvimos 267 respuestas donde obtuvimos información de nuestros consumidores en lo que respecta a edad, género, estado civil, nivel de estudios alcanzados, situación laboral, lugar de residencia:



En el caso de las encuestas, al tener mayor alcance en la muestra, nos enfocamos en obtener información clave sobre la experiencia en la compra online y obtuvimos los siguientes *insights* de nuestro potencial cliente:

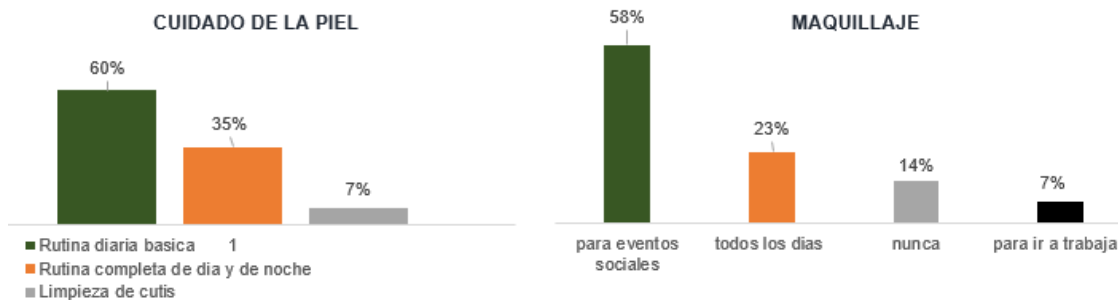
- ✓ Los atributos de compra online más valorados son **Oferta sobre el precio del producto** en primer lugar, luego **envío gratis, descripción clara y como utilizar el producto**. Finalmente se encuentran las **fotos del producto, método de pago seguro y devolución gratis**.
- ✓ Los motivadores que influyen a la elección de la compra online son, en primer lugar la **comodidad**, luego el **ahorro de tiempo** y luego las **ofertas solo en este canal**.
- ✓ Entre las necesidades/deseos a satisfacer la compra en el canal online se encuentra el **look and feel de la página (compra fácil), la facilidad para encontrar productos, el único envío para varios productos, programa de puntos, la devolución gratis y el cruelty free**.
- ✓ Así como también información sobre preferencia de envío, donde el 70% elige la entrega en la puerta de su casa aunque tenga un costo y el restante el pick up gratuito.
- ✓ Por último, dentro de los beneficios más elegidos para optar por la compra online se posiciona en primer lugar el envío sin cargo, luego el descuento en el producto y por ultimo las cuotas sin interés.
- **Entrevistas personales a potenciales clientes:** para realizar las entrevistas al target que se apunta para el negocio de Amarena y poder tener información relevante, entrevistamos 37 mujeres y 15 hombres entre 25 y 50 años, con un poder adquisitivo medio-alto y los contactamos de manera telefónica. Dado que en las entrevistas brindan información en profundidad, nos enfocamos en obtener la siguiente información en lo que respecta a consumo y compra de productos para el cuidado de la piel y maquillaje:

- ✓ Utilización de productos para el cuidado de la piel y maquillaje
- ✓ Frecuencia de utilización (todos los días, día por medio, 1 vez por semana, nunca)
- ✓ Tipos de rutinas realizadas
- ✓ Tipo de productos utilizados
- ✓ Tipo de marcas utilizados
- ✓ Atributos de elección de compra
- ✓ Razón de elección de un producto (precio, confianza en la marca, accesibilidad, calidad, otra)
- ✓ Frecuencia de compra (semanalmente, cada 15 días, mensualmente, cada 2/3 meses, otra)
- ✓ Dinero destinado mensualmente para para compra de productos (menos de \$2,000, entre \$2,000 y \$4,000, más de \$5,000):
- ✓ Canales de compra utilizados para la adquisición de productos (tienda online, Instagram, supermercado, farmacia, venta directa (revendedora), otra.
- ✓ Medio de pago utilizado (tarjeta de crédito, mercado pago, efectivo, otro)

Como conclusiones de las respuestas, obtuvimos que:

- ❖ El **95%** de los entrevistados utiliza productos para el cuidado de la piel y maquillaje
- ❖ El **90%** utiliza productos para el cuidado de la piel todos los días y le siguen, el **6%** que los utilizan día por medio.

Debajo un detalle del tipo de uso en cada caso:



- ❖ Los productos más elegidos por los entrevistados para el cuidado de la piel son cremas de limpieza e hidratantes, serums, tónicos, contorno de ojos, vitamina c, mascarillas, cremas exfoliantes, agua micelar y protector solar.
- ❖ Los productos más elegidos por los entrevistados para maquillaje son base, rímel, corrector de ojeras, delineador, rubor, labial, sombras e iluminador.
- ❖ Las marcas elegidas habitualmente por los entrevistados para el cuidado de la piel son Eucerin, Lidherma, Dermaglos, Cetaphill, Natura, Lure, Veganis, Salvia, Cavihaue, Mazz, Bioderma, Belleza India, Laca, Puro Y Avene.
- ❖ Las marcas elegidas habitualmente por los entrevistados para maquillaje son Rimmel, Regina, Mazz, Natura, Clinique, Mac, Loreal Y Revlon.
- ❖ Los principales atributos de compra son recomendación de su dermatóloga, *review online*, *cruelty free* y productos orgánicos, recomendación de *influencer* y recomendación de amigas.
- ❖ Las razones de elección de un producto para el cuidado de la piel y maquillaje son precio, confianza en la marca y accesibilidad de producto.
- ❖ El 80% de los entrevistados compra productos de cuidado personal y maquillaje cada 2/3 meses mientras que le restante lo hace mensualmente.
- ❖ En cuanto a dinero destinado mensualmente para este tipo de productos, el 58% destina mensualmente más de \$5,000 en compra de productos

para la piel mientras que el otro 42% gasta mensualmente entre \$2,000 y \$4,000.

- ❖ Más de **60%** de los entrevistados compra sus productos a través de E-commerce, mientras que el restante continúa realizándolas en farmacias o perfumería y el restante a través de Instagram.
- ❖ El medio de pago más utilizado para la compra de estos productos es el 75% con tarjeta de crédito y el restante con mercado pago y/o transferencia.
- ❖ Por último, obtuvimos *insights* sobre necesidades de nuestros potenciales clientes target que al día de hoy no están del todo satisfechas.

Entre las principales necesidades no satisfechas o aspectos a mejorar de la experiencia de compra online podemos encontrar:

- ✓ Asesoramiento personalizado virtual.
- ✓ Opiniones y recomendaciones de otros usuarios.
- ✓ Variedad de marcas en un solo lugar
- ✓ Conocer marcas nuevas
- ✓ Acceso a marcas de productos orgánicos y naturales de calidad
- ✓ Curso de maquillaje online
- ✓ Tutoriales sobre limpieza de la cara para diferentes tipo de piel
- ✓ Precio del producto con el costo de envío incluido
- ✓ Menos demora en la entrega
- ✓ Envío en horarios pactados en lugar de una franja horaria larga
- ✓ Posibilidad de devolver en un punto de pick up sin costo

4. Propuesta de Valor

I. Propuesta de valor y sus beneficios

Amarena busca satisfacer las nuevas necesidades de nuestros clientes ofreciéndoles una tienda 100% online en la cual pueden encontrar una variedad de productos y marcas nacionales y regionales de cuidado personal y maquillaje principalmente, en un mismo sitio con el fin de agilizar la compra y la logística así como también ofrece a sus clientes la posibilidad de formar parte de una grupo con intereses afines donde se busca lograr entre los miembros interacciones que los conecte a través de compartir intereses en común, ideas y beneficios exclusivos para ellos.

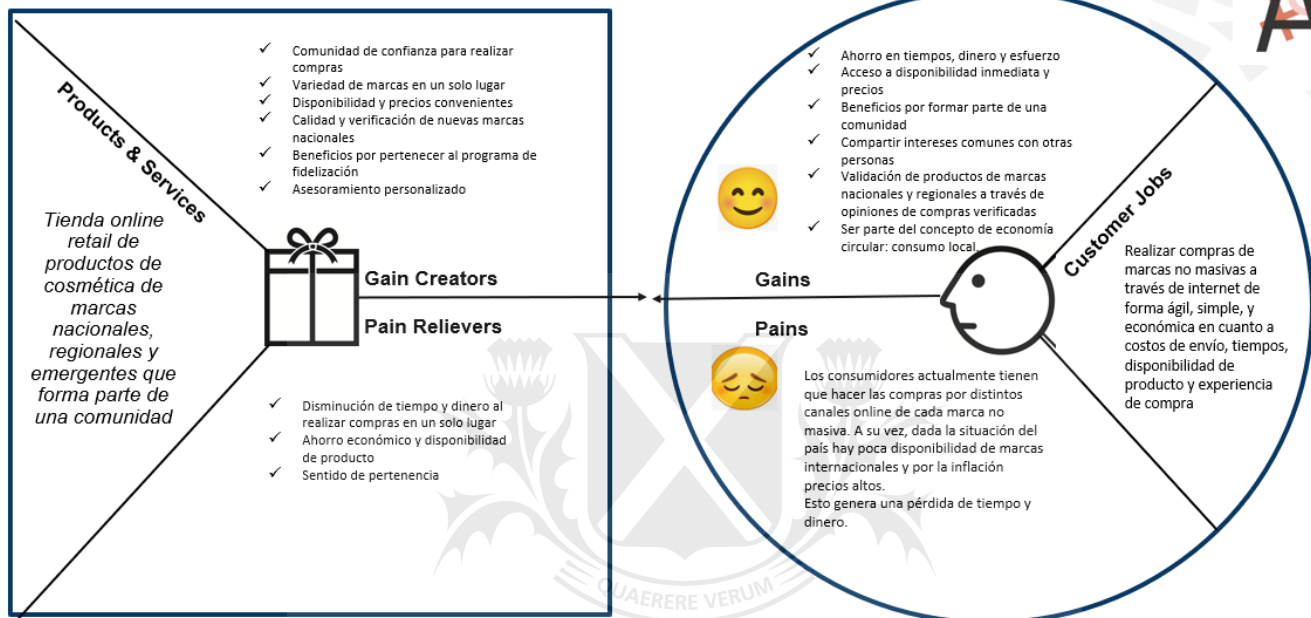
Las interacciones entre los usuarios se dan a través de mensajes directos, comentarios públicos sobre los productos, salas de chat o foros, compartiendo contenido y opiniones, reviews, notificaciones y menciones, entre otros.

Para poder constatar que la propuesta de valor ofrecida por Amarena este alineada con las necesidades de nuestro cliente target utilizamos la herramienta Value Proposition Canvas, la cual plantea por un lado ponernos en los zapatos del cliente, comprendiendo aquellas frustraciones (*pains*) que tiene que ver con las cosas que le molestan a nuestro consumidor, en este caso se refiere a la pérdida de tiempo, dinero, esfuerzo y poco sentido de pertenencia en sus compras online actuales. Por otro lado, podemos comprender aquellas alegrías (*gains*) que son los resultados o beneficios que quieren los clientes como ser ahorro de tiempo y dinero, accesibilidad a mayor cantidad de productos de manera ágil, beneficios por ser parte de una comunidad con interés similares así como también soporte e impulso a la económica circular local. Por último, podemos entender las tareas que quieren resolver o buscan satisfacer realizando compras online de marcas no masivas en un solo lugar de manera ágil, rápida y económica con una excelente experiencia de compra.

Esta herramienta es un mapa que funciona de izquierda a derecha, donde primero se busca entender e identificar un problema o necesidad para luego proponer una solución que agregue valor a través de un producto o servicio a ofrecer. Es importante destacar que dichos productos y servicios crean valor cuando están articulados correctamente con el segmento de clientes específico.

A su vez, encontraremos los *pain relievers* (aliviadores de frustraciones) que nos ayudan a entender de qué forma dichos productos o servicios aliviarán las frustraciones, así como también los *gain relievers* (creadores de alegrías) que le crearán alegrías a los mismos.

VALUE PROPOSITION CANVAS



II. Diferenciación y ventaja competitiva

La teoría de la ventaja competitiva, que surge en 1960 por Albert Humphrey permite definir aquella estrategia que utilizará una empresa para obtener una posición favorable frente a la competencia. Esta estrategia de posicionamiento puede ser a través de liderazgo en costos, diferenciación o especialización.

En el caso de Amarena, la ventaja competitiva es ser parte de una comunidad la cual permite acceder a beneficios exclusivos para sus miembros, brindando a su vez la posibilidad de acceder a diferentes marcas nacionales y regionales en un mismo lugar optimizando el envío y de esa forma ahorrando tiempos y esfuerzos.

Podemos definir el acceso a cada uno de los beneficios según tipo de membresía elegida por cada cliente:

BENEFICIOS TRIBU AMARENA	CLIENTE BASE	CLIENTE TRIBU	TRIBU PREMIUM	TRIBU INFLUENCER
Descuentos y ofertas exclusivas		A	A	A
Reviews de productos	A	A	A	A
Acceso a información de interés	A	A	A	A
Conexión entre clientes (a través de chats, foros, comentarios públicos, notificaciones)	A	A	A	A
Envío Gratis			A	A
Tutoriales de maquillaje y skin care		A	A	A
Regalos Exclusivos			A	A
Prueba de productos nuevos			A	A
Acceso a eventos				A
Grabar y compartir tutoriales para las redes				A
Acceso ilimitado a contenido exclusivo			A	A
Consejos y experiencias brindado por especialistas			A	A
Construcción de marca personal con impacto social (desarrollar una presencia en línea que refleje los valores, pasiones y contribuciones a la sociedad)				A

A su vez, es importante reflexionar sobre factores internos y externos que pueden afectar al negocio. A continuación, se realiza el análisis FODA para comprender la situación de Amarena y de esta forma poder definir una estrategia de posicionamiento en el mercado.

Fortalezas

- ✓ Ofrece productos de marcas nacionales y emergentes que no se encuentran en los canales tradicionales masivos
- ✓ Ahorro en tiempos y esfuerzos
- ✓ Accesibilidad y disponibilidad de productos multimarca online
- ✓ Precios accesibles y optimización de logística
- ✓ Variedad de marcas en un solo lugar
- ✓ Agilidad y practicidad en la experiencia de compra
- ✓ Acceso a beneficios exclusivos para los miembros de la comunidad Amarena
- ✓ Ser parte del concepto de economía circular

Debilidades

- Falta de conocimiento de las marcas ofrecidas por parte del mercado.
- Imposibilidad de tangibilizar el producto previo a la compra.
- Necesidad de garantizar respaldo y calidad de las marcas que ofrecen los proveedores de Amarena.
- Manejo de stock de diferentes proveedores

Como estrategia ante estas debilidades, planificamos administrarlas de la siguiente forma:

- Implementación de las siguientes acciones de conocimiento de marca:
 - Comunicar la propuesta de valor única que resalte los beneficios de formar parte de la comunidad.
 - Marketing y publicidad: influencers, publicidad en línea, redes sociales, eventos, entre otros.
 - Envío de productos a clientes tribu influencers para lograr Trail de producto y reviews.
 - Crear contenido educativo que brinde información sobre los productos con especialistas para generar confianza y credibilidad
 - Participación en eventos relevantes en la industria para generar presencia de marca y networking
- Para tangibilizar el producto previo a la compra realizaremos las siguiente actividades:
 - Excelente calidad de las fotos y videos
 - Descripción clara y detallada sobre los productos (incluyendo características, especificaciones, tamaño, ingredientes, entre otros)
 - Muestras gratis
 - Asistencia personalizada online
- Ante la necesidad de garantizar el respaldo y calidad de las marcas que ofrecen los proveedores de Amarena, realizaremos una selección cuidadosa de los mismos asegurándonos la calidad de los productos avalados por ANMAT.

- Para el manejo de stock de diferentes proveedores, monitorearemos la demanda de cada uno de los proveedores para identificar como performan sus productos, planteando posibles dinámicas comerciales para incentivar la venta. Asimismo, poder determinar oportunidades de mejora en el caso que lo amerite

Oportunidades

- ✓ La pandemia mundial que aceleró el desarrollo y crecimiento del canal e-commerce
- ✓ Restricciones de productos importados, lo que impacta directamente en la oferta y disponibilidad de ese tipo de productos
- ✓ Inflación y aumento del dólar
- ✓ Necesidad de las personas de vincularse y conectarse
- ✓ Ser parte del concepto de economía circular

Amenazas

- Aumento de la competencia de ese tipo de productos
- Bajas barreras para vender productos *retail* online
- Aumento de la demanda de servicios de logística, lo cual aumenta su poder de negociación
- Falta de respaldo y trayectoria de los productos ofrecidos

A su vez, Michael Porter plantea que la ventaja competitiva de una empresa está centrada en 5 fuerzas que determinan la forma que crea valor una compañía, centrándose en el análisis de la misma pero con foco en la **competencia**.

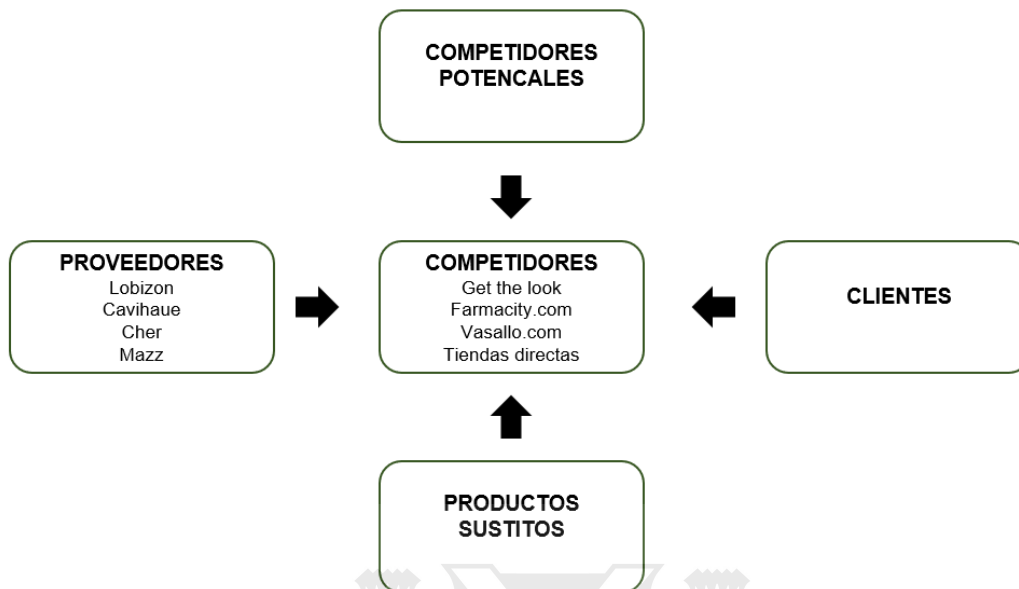
En primer lugar, no encontramos un competidor directo en Argentina que ofrezca una experiencia de compra como la que ofrece Amarena, pero si podemos considerar como competencia indirecta a compañías con cierta similitud como ser páginas de internet de farmacias, perfumerías como ser La Parfumerie, Look Farmacity o bien Mercado Libre y las tiendas online directas y exclusivas de las marcas que ofrecemos.

Por otro lado, otro aspecto a considerar en el análisis son los **competidores potenciales**, que en este caso al ser un retail de venta de productos por internet, las barreras de entrada son bajas y por lo tanto la amenaza de estos nuevos competidores es alta. Por esta razón, debemos establecer nuestra ventaja competitiva aún más fuerte, en este caso será el foco en el desarrollo de la comunidad Amarena con constantes interacciones con los consumidores como principal diferencial.

A su vez, existe la amenaza de **productos sustitutos**, donde entrará fuertemente en juego el valor agregado de la experiencia de compra, sentido de pertenencia así como también valores compartidos y status de la marca, que la hará menos sustituible.

Un jugador clave en el negocio de Amarena son los **proveedores** con quienes es clave negociar acuerdos de disponibilidad de producto y plazos de entrega para satisfacer a la demanda. En este caso el poder de negociación de los mismos es medio, por la creciente oferta de este tipo de productos de marcas emergentes locales. De todas formas es fundamental tener acuerdos con varios proveedores para reducir la dependencia y poder darle continuidad al negocio en caso de cualquier inconveniente. También es importante mantener relaciones comerciales de confianza para poder realizar acuerdos a mediano largo plazo y cierto sentido de exclusividad con algunos proveedores claves.

Por último, lograr llegada y fidelización con nuestros **clientes** a través de un plan de marketing robusto y una operación exitosa.











En base al análisis FODA y de las 5 fuerzas de Porter, podemos definir la estrategia de posicionamiento de diferenciación de Amarena, ofreciendo a nuestros clientes una experiencia de compra basada en el sentido de pertenencia a la comunidad y el acceso a productos nacionales/emergentes de calidad a un precio competitivo en un mismo sitio, brindando ahorros en tiempos esfuerzos y eficiencia en los costos y logística de envío.

5. El modelo de negocios: Business Model Canvas

La herramienta Business Model Canvas fue creada por Alex Osterwalder y su diseño permite tener una visión en detalle de los elementos claves a la hora de definir un modelo de negocios. Cuenta las siguientes categorías con foco en la propuesta de valor de Amarena donde se definen aspecto del negocio para poder tener una visión clara del modelo de negocio para moldear una estrategia alineada para la ejecución de la operación de este.

BUSINESS MODEL CANVAS



<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Proveedores: Empresas nacionales, pequeñas y medianas y emprendedores del rubro cosmética Programadores Personal de sistemas Empresa de logística Agencia de marketing; diseñadores UX y UI Warehouse 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Actividades en la Pagina Web de E-commerce (diseño, precios y fotos actualizado, etc) Community Farming: comunidad en redes a través de programa de fidelidad Relacionamiento y fortalecimiento con proveedores a través de programas de incentivos Fuentes de ingreso: Tienda online y CO-OP Ad. 	<p>Propuesta de valor </p> <p>Tienda online que unifica en el mismo canal la posibilidad de vender marcas nacionales, regionales y emergentes de cosmética y maquillaje, que no se encuentran en los canales tradicionales masivos. De esta forma, ofrece la posibilidad de tener diferentes marcas en el mismo sitio lo cual optimiza la logística.</p> <p>A su vez, ofrece a sus clientes la posibilidad de formar parte de una grupo con intereses afines donde se busca lograr entre los miembros interacciones que los conecte a través de compartir intereses en común, ideas y beneficios exclusivos para ellos.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>La relación con los clientes es 100% por vía digital a través de nuestra plataforma online donde al formar parte del programa de fidelización, obtienen beneficios en sus compras y son invitados a dejar reviews de los productos que compraron para darle valor a su opinión y generar confianza con el resto de los consumidores</p>	<p>Segmentos de cliente </p> <p>¿Para quién estamos creando valor?</p> <p>Nuestros clientes pertenecen al segmento socioeconómico ABC1 por el tipo de producto y el canal de venta que caracteriza nuestro negocio. Nuestros productos son 100% nacionales y/o regionales, y no se encuentran en los canales masivos de distribución, por eso nuestro segmento de cliente es más sofisticado ya que busca más personalización en el trato y más información de los ingredientes de cada producto, junto con el valor agregado de la economía local, un concepto que crece exponencialmente como decisivo a la hora de realizar compras en los segmentos de mayor nivel socioeconómico de la sociedad y de generación millenials/ y generación Z..</p>
<p>Recursos clave </p> <p>Nuestros recursos claves son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Relacionamiento tanto con clientes como con proveedores, generando una comunidad de confianza Procesamiento logístico simple, exitoso y de bajo costo Manejo de reclamo y seguimiento de pedidos Agencia de marketing como recurso clave para el diseño de la web, interface de la plataforma y awareness en general. 		<p>Economía circular: genera un impacto positivo ya que como parte del circuito regional/local se utilizan suministros y proveedores que aportan a la economía local y reducen el impacto negativo de transporte. También aportamos al cuidado del medioambiente con la utilización de packaging reciclable.</p> <p>Diferenciación de otros canales online: son productos que no se encuentra en otras multimarca online ni presencial por el tipo de producto que ofrecemos. Se encuentran únicamente en las tiendas individuales de cada marca las cuales son muy básicas y no cuentan con la estructura ni facilidad de compra y envíos.</p>	<p>Canales </p> <p>Nuestro único canal de venta es ecommerce.</p>	
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> Dentro de la estructura de costos, el principal costo es nuestro Capital de Trabajo, es decir la inversión en Mercadería para re-vender. Los recursos más costosos son los recursos humanos especializados en programación y diseño Dentro de las actividades más costosas se encuentra todo lo que engloba la inversión en marketing digital: inversión en publicidad en redes, renovación constante del feed e imagen, etc. Suscripciones anuales envíos FAST SHIPPING para mejorar contrato con empresas de envíos. 		<p>Fuente de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Tienda Online e-commerce con pagos por medios electrónicos Comisiones por ventas definidas con cada marca suscripciones mensuales a paquetes/cajillas Una vez posicionado el negocio, se comenzará plan 360 con cada marca para posicionar posteos y promociones específicas de cada una de ellas con aportes de marketing de las marcas (Coop Ad. Aportes de las marcas para los posteos en nuestras redes y presencia preferencial en HOME) 		

Propuesta de valor

Amarena busca satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes ofreciéndoles una tienda 100% online en la cual pueden encontrar una variedad de productos de maquillaje y cosmética de marcas nacionales, emergentes y regionales de cuidado personal y maquillaje principalmente, que no se encuentran en los canales tradicionales masivos online ni presencial y que tiene como ventaja poder encontrarlos en un mismo sitio con el fin de agilizar la compra y la logística. Por otro lado, ofrece a sus clientes la posibilidad de formar parte de un grupo llamado Tribu Amarena, el cual genera interacciones entre los miembros conectándolos en base a intereses en común, ideas y les brinda beneficios exclusivos para ellos. Por último, también agrega valor al concepto de economía circular, ya que impulsa el consumo local, aportando a la economía local, así como también al medio ambiente con la utilización de packagings 100% reciclables.

Socios claves

Dentro de los socios claves de nuestro modelo de negocios podemos encontrar a nuestros proveedores, que son aquellas empresas pequeñas, emergentes, medianas de origen local o regional que comercializa productos de maquillaje y skin care principalmente, que cuentan con tiendas online individuales, muy básicas y que no cuentan con la estructura ni facilidad de compra y sistema de envíos, o mismo que no cuentan con ninguna estructura de venta online.

A su vez también, dado que nuestro negocio se basa en una plataforma online son socios claves los servicios terciarizados de programadores y diseñadores ux que velan porque la página de internet sea moderna, con actualizaciones constantes e interacción con los usuarios, brindándoles agilidad y facilidad en la experiencia de compra y logrando tangibilizar nuestros productos a través de fotos de calidad y actualizaciones de stock y precios en la misma.

Otro socio clave son las empresas de logística con quienes tendremos acuerdos para cumplir en tiempo, forma y a un precio conveniente con las entregas pactadas. Realizaremos acuerdos comerciales a mediano largo plazo y llevaremos con este tipo de proveedor relaciones de confianza y cuidado para fidelizarlos.

Por último, terciarizaremos en un primer momento el servicio de marketing con un agencia para llevar a cabo la estrategia de *go to market* y fidelización de nuestros clientes, así como también un espacio de *warehouse* para el stock de productos, que un principio será el garaje de la casa de una de las socias.

Actividades Clave

Dado que nuestro único canal de venta será la plataforma online, será fundamental que la misma sea moderna, con actualizaciones constantes y que permita interactuar con los usuarios. Para el diseño y puesta a punto de la página web, es importante que las imágenes utilizadas sean visualmente atractivas, que cuente con novedades y contenido interesante e interactivo. A su vez, que el uso de la página sea fácil e intuitivo, con una buena visualización de las categorías y segmentación de intereses. También, incorporar filtros para personalizar la búsqueda. Por otro lado, que la pagina tenga un espacio dedicado a encontrar paquetes pre armados para regalos y la posibilidad también de armarlos a gusto. Por otro lado, es clave el foco en el desarrollo de la Tribu amarena como

diferencial, permitiendo a los usuarios interactuar en línea contando sus experiencias, puntuando los productos, verificar productos, quiz y encuestas, y empujando en conjunto a la mejora constante, así como también el acceso a beneficios exclusivos en descuentos, promociones, planes de cuotas y envíos gratis. Cada miembro debe ir completando su perfil para conocer sus gustos y preferencias y poder ofrecerle un servicio cada vez más personalizado.

También es fundamental trabajar en el relacionamiento y fortalecimiento de los proveedores a través de programas de incentivos y una relación comercial personalizada y de fidelización, logrando que estos sean un partner aliado con intereses en común.

Recursos Claves

Los recursos claves son:

- Relacionamiento tanto con clientes como con proveedores, generando una comunidad de confianza
- Manejo de stock/inventario
- Procesamiento logístico simple, exitoso y de bajo costo
- Soporte y manejo de reclamo y seguimiento de pedidos
- Atención personalizada
- Agencia de marketing como recurso clave para el diseño de la web, interface de la plataforma y *awareness* en general.

Relaciones con clientes

La relación con los clientes es a través de la plataforma y de forma online, donde los mismo van creando su perfil para conocer sus gustos y preferencias con el fin de poder ofrecerle promociones, descuentos y sugerencias más personalizadas. A su vez también forman parte de un programa de fidelización que en base a su interacción en la página y con la comunidad Tribu Amarena (ya sea comentando sus experiencias, dejando reviews, verificando y puntuando productos, entre otros) suman puntos para los cuales se los considera dentro de un segmento de cliente asociado a cada vez más beneficios, siendo la base del

programa de fidelización de cliente el cliente Tribu, luego Tribu Premium y por ultimo Tribu *Influencers*, siendo éste último clientes vips que además de acceder a beneficios exclusivos, forman parte de nuestra red de *influencers* invitándolos a eventos, a grabar tutoriales y enviándoles regalos exclusivos para hacer de Amarena una comunidad cada día más grande y más unida.

Canales

Nuestro canal de venta es 100% online.

Segmentos de cliente

Nuestros clientes target son mujeres y hombres entre 25 y 54 años de nivel socio económico ABC1-C2 que viven grandes ciudades como ser Buenos Aires, Mendoza y Córdoba. Nuestros clientes, por el tipo de producto y el canal de venta que caracteriza nuestro negocio, se caracterizan por ser un perfil más sofisticado, que busca trato personalizado, agilidad y ahorro de tiempo, buscan acceso a información de los ingredientes de cada producto, junto con el valor agregado de la economía local, un concepto que crece exponencialmente como decisivo a la hora de realizar compras en los segmentos de mayor nivel socioeconómico de la sociedad y de generación millenials/y generación Z.

Estructura de costos

La estructura de costos de Amarena, se compone de aquellos costos fijos que son independientes a las ventas y hace referencia a sueldos, honorarios de recursos especializados en programación y diseño web, impuestos y alquiler de depósito. Por otro lado, los costos variables que están relacionados al volumen de venta, como ser la inversión en mercadería para revender, la inversión en marketing digital y publicidad.

Fuente de ingresos

El ingreso de Amarena será 100% online a través de pagos electrónicos y será a través de lo siguiente:

- Reventa directa de productos
- Suscripciones mensuales/anuales a la membresía Tribu

- Posteos y promociones de las marcas (*Coop Ad: Aportes de las marcas para los posteos en nuestras redes y presencia preferencial en HOME*)

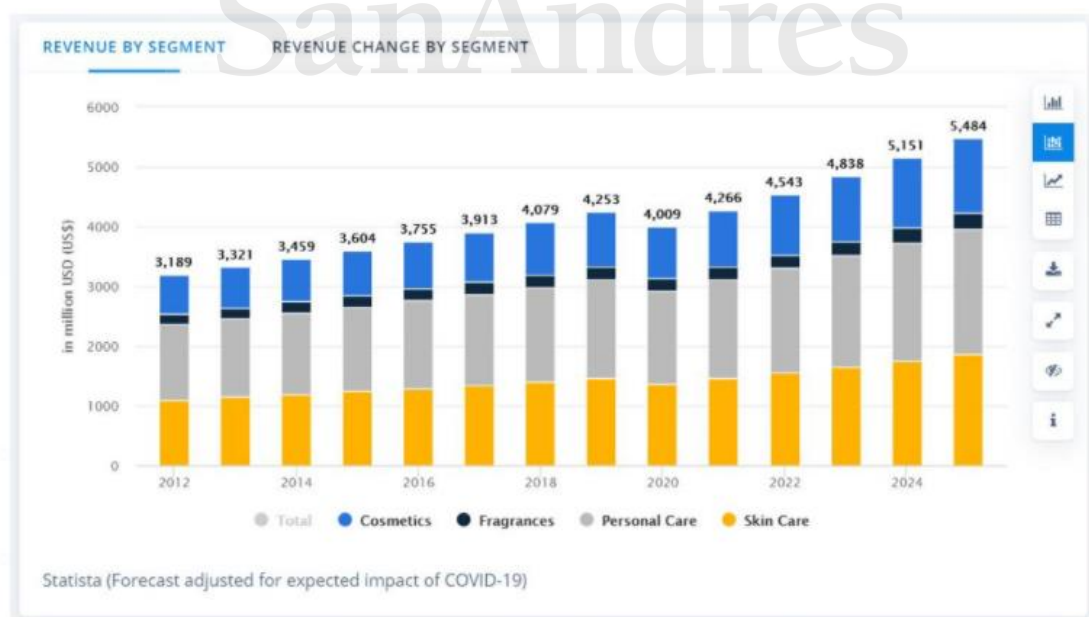
6. Industria y Competencia

I. Industria

La industria de belleza y cuidado personal está compuesta por productos como será fragancias, maquillajes, productos para el cuidado de la piel y del cabello, artículos de tocador, entre otros.

Con el impacto de la pandemia mundial por Covid-19, el segmento de cuidado personal y belleza ha transitado cambios en el hábito de consumo ya que las personas cada vez más buscan mejorar su apariencia, acceder a mayor cantidad de productos en menos tiempo, compras online y mayor conocimiento y conciencia sobre la salud y bienestar. Por esta razón, la industria continúa en expansión y los fabricantes de este tipo de productos deben adaptarse a los consumidores cada vez más exigentes, realizando innovaciones, mejoras en la calidad, mejora en el packaging y fácil acceso a los mismos.

Según Statista, la tasa de crecimiento de este segmento proyectada entre 2022 y 2027 será de 7% anual. A su vez, el rubro cosmética y maquillaje tuvo un crecimiento del 121% en 2020 y fue una de las categorías más elegidas del canal



online.

Este sector incluye desde productos que mejoran la apariencia y salud, así como también la protección y prevención, y se dividen por segmento de:

- Cuidado de cabello (champús, aceites, acondicionadores, restauradores, colorantes, etc.)
- Protección y cuidado para la piel (cuidado de la cara, cuidado corporal y protección solar)
- Cuidado bucal
- Maquillajes
- Fragancias

A su vez, los canales de venta son:

- Farmacias y perfumerías
- Droguerías
- Venta directa
- Puntos de venta multimarca
- Supermercados
- Salones y spa
- Tienda online



El segmento de mercado de Beauty y Personal Care en Argentina está regulado por la ANMAT y la producción en Argentina es por lote y generalmente, la realiza la propia marca o bien muchas veces la terciariza de manera que se provee la fórmula, la materia prima y el packaging a un tercero.

Los desarrollos e innovación de marca y productos son fundamentales en esta industria. En Argentina, al ser una fuente de flora y fauna, se utilizan los mismos para la producción de productos naturales por lo que dicho mercado ha experimentado un crecimiento en la demanda por la concientización de los consumidores y la necesidad de las empresas de cambiar productos químicos con potenciales riesgos para la salud por aditivos e ingredientes naturales.

Dados los cambios de hábitos que dejó la pandemia y sumado a la situación inflacionaria y de restricciones gubernamentales en Argentina, la industria nacional se robusteció notablemente, tanto en las marcas ya existentes como en la aparición de nuevas. Este escenario no solamente sucedió en Argentina, sino que también se vio reflejado a nivel mundial. Según el estudio “*Global Cosmetic Industry's Beauty 2020-2030*”, durante la primera mitad de 2020, el sector de belleza y cuidado personal creció más del 22%.

Los productos nacionales por obvia razón tienen precios más accesibles que los importados pero dada la naturaleza del producto, para que sea sostenible es fundamental la calidad y formulación utilizada. Argentina cuenta con laboratorios de calidad para la fabricación confiable de las formulaciones. Según entrevistas realizadas por Forbes, los expertos mencionan que las materias primas de un producto nacional son importadas pero que la clave para aminorar los costos es el uso de la cantidad mínima para la formulación, por lo que para garantizar formulaciones óptimas se importa materia prima de Francia, Alemania, USA y España.

Otro factor importante de la industria es la posibilidad de que nuevas empresas (pymes y pequeñas) puedan competir con las empresas multinacionales. Esto se da gracias al aumento de presencia y venta a través de redes sociales y plataformas online de este tipo de productos.

II. Competencia

El mercado de belleza y cosmética en Argentina es altamente competitivo, razón por la cual los principales actores intentan mantener su market share y aumentar sus ganancias mediante estrategias comerciales como ser innovaciones, expansión a nuevos productos, fusiones y adquisiciones, nuevas formas de venta y llegada al consumidor.

Los principales actores de esta industria en Argentina son Beiersdorf, L'Oreal, Natura, Procter & Gamble y Unilever, entre otros.

A su vez, dado el contexto inflacionario y de restricciones a la importación, la producción local crece exponencialmente no sólo con los actores antes mencionados, sino que aparecen nuevos jugadores, impulsados por el auge del

cuidado de la piel y el uso de plataformas online y redes sociales. Entre estos jugadores podemos encontrar a ACF, Botik-Puro y The Chemist Look.

De esta forma si bien en Argentina no existe exactamente el mismo modelo de negocio de Amarena, es un mercado muy competitivo y al ser retail de venta de productos por internet, la amenaza de estos nuevos competidores es alta, por lo que nuestra ventaja competitiva será el desarrollo de la comunidad Amarena con constantes interacciones con los consumidores como principal diferencial.

Actualmente los competidores indirectos de Amarena son La Parfumerie, Look Farmacity, Mercado libre y las tiendas online de las marcas. Si bien la finalidad de éstos es similar a la que tiene Amarena, no ofrecen la experiencia de compra integral que ofrece Amarena como parte de una comunidad. En el siguiente gráfico podemos encontrar como se sitúan algunos de nuestros competidores indirecto de acuerdo a la relación precio en un eje y comunidad/experiencia en el otro.



7. Go to market

I. Plan de Marketing

Para definir el posicionamiento de marca, utilizamos el modelo de marketing mix desarrollado por McCarthy en 1960, que tiene como objetivo analizar las 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto

Amarena es una tienda online de productos multimarca de cosmética y maquillaje de marcas nacionales, emergentes y regionales que no se encuentran en los canales tradicionales masivos. A su vez, el diferencial que propone la marca es ser parte de una comunidad llamada Tribu Amarena la cual permite interactuar constantemente entre la tribu y acceder a beneficios exclusivos para sus miembros, apostando también al desarrollo de la economía circular.

Dentro de las categorías que ofrece Amarena encontramos productos de maquillaje, cuidado de la piel, cuidado del pelo, artículos de tocador, aromas y accesorios. Dentro de los productos destacados encontramos aceites corporales, bálsamos, cremas faciales y corporales, jabones, serums, rodillos faciales, entre otros. A su vez, las principales marcas que comercializa son Cavihaue, Valentina Zervino, Botik, La Rosa, Lobizon, Cher, Mazz Makeup, entre otras.

Precio

Dado que el negocio de Amarena consiste en la reventa de producto terminado de diferentes marcas de cosmética, el precio final del mismo estará compuesto por el precio mayorista acordado con cada proveedor, que será el costo de adquisición más un *markup* desde el 20% hasta el 40% como margen de beneficio dependiendo el tipo de producto, para asegurar la rentabilidad del negocio. De esta forma habrá productos que tendrán mayor margen que otros y buscamos tener precios competitivos realizando constantemente monitoreo a través de *benchmark* de precios de canales tradicionales, páginas de internet de cada tienda directa y perfumerías y farmacias.

En cuanto a las suscripciones, establecemos los siguientes fee mensuales:

Tipo de membresía	Detalle	Precio
CLIENTE TRIBU	descuentos exclusivos, ofertas especiales y acceso ilimitado a contenido exclusivo (tutoriales de maquillaje y skin care, descripción y reviews exclusivos)	usd 1 por mes
TRIBU PREMIUM	descuentos exclusivos, ofertas especiales y acceso ilimitado a contenido exclusivo (tutoriales de maquillaje y skin care, descripción y reviews exclusivos) + Consejos y experiencias brindado por especialistas sobre el uso de los productos + envío gratis + regalos exclusivos	usd 3 por mes
TRIBU INFLUENCER	descuentos exclusivos, ofertas especiales y acceso ilimitado a contenido exclusivo (tutoriales de maquillaje y skin care, descripción y reviews exclusivos) + envío gratis + regalos exclusivos + acceso a eventos de la marca + posibilidad de grabar y compartir tutoriales para las redes sociales de la marca + construcción de marca personal con impacto social + Consejos y experiencias brindado por especialistas sobre el uso de los productos	usd 7 por mes

Plaza

El canal de venta de Amarena es 100% online y la entrega es a través de *partners* logísticos que operan principalmente en grandes ciudades como ser Buenos Aires, Mendoza y Córdoba.

Promoción

Los primeros dos años del negocio lo consideramos como años de lanzamiento donde consideramos que es clave realizar diferentes acciones para hacer conocida la marca y los beneficios de esta, logrando un *engagement* tanto con nuestros clientes como también con nuestros proveedores.

Para eso realizaremos las siguientes actividades:

- Perfiles personalizados a través de la plataforma (que cada miembro pueda personalizarlo en base a su interés)
- Promociones, descuentos y sugerencias en base a cada perfil.
- Pertenencia al programa de fidelización Tribu Amarena que en base a las compras e interacción con la plataforma y con la comunidad (ya sea comentando sus experiencias, dejando *reviews*, verificando y puntuando productos, entre otros) suman puntos para subir de segmento de Tribu (Cliente Tribu, Tribu Premium y Tribu Influencer) para acceder a más beneficios y participar activamente en la red Amarena haciendo que se sientan parte de la misma.

- Cajitas/Bolsitas mensuales con muestras gratis de los productos que se ofrecen en la plataforma por medio de una suscripción mensual.
- Beneficios por ser de ese club de suscriptores: acceso a tutoriales, eventos y regalos de la marca, descuentos, bonus en puntaje de la membresía general de la plataforma, etc.
 - Videos cortos tipo tutoriales en redes sociales y la posibilidad de ver los videos completos en IGTV o en la página en una sección especial.
- Posteos atractivos en redes sociales con *influencers* dando a conocer tipos de producto y marcas
- Eventos trimestrales con invitados especiales para poder conocer los productos de forma tangible.
- “Coop Ad” con las marcas que quiera participar en este tipo de pautas.
- Email marketing: direccionado a usuarios con algoritmos sobre información de su interés y relacionada con ultimas búsquedas y compras
- Comunicar diariamente en la web y en redes sociales descuentos agresivos sobre distintos productos previamente acordado con las marcas, de acuerdo a stocks.
- Kits pre armados especiales para la venta de la plataforma de las distintas marcas
- Packaging temático para fechas especiales: Navidad, Día de la Madre, etc., con descuentos especiales y sorteos entre los miembros

Una vez que finalicemos el año de lanzamiento y la marca se encuentre consolidada en las grandes provincias de Argentina, continuaremos con la fase de fidelización y posible evaluación de expansión a otros mercados como ser Uruguay.

Teniendo en cuenta un tipo de cambio como el actual de \$450, la inversión en marketing es la siguiente:

Presupuesto Marketing Anual						
Concepto	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Google Ad Words	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Promocion Redes Sociales Instagram/Facebook	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Merchandising/Packaging	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Eventos/Regalos	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Influencers	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
TOTAL USD	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500

II. Estrategia de *pricing*

En primera instancia, para el lanzamiento de la marca, utilizaremos una estrategia de penetración de precios con el objetivo de hacer foco en el hacer conocida la marca a través de diferentes acciones de engagement y promociones. De esta forma, se irá escalonando el porcentaje de markup luego de los 2 primeros años. Si bien se obtendrá un margen menor y requerirá inversión en marketing y publicidad, consideramos que esta acción es para expandir la marca y fidelizar a los clientes a mediano largo plazo. Luego de esta etapa, una vez que se obtenga mayor *marketshare* y se consolide el negocio, se dejará fijo el porcentaje de markup según tipo de producto y margen, así como también se negociarán acuerdos con las marcas para poder optimizar los costos y maximizar los márgenes.

8. Plan operativo del negocio y Recursos

I. Planificación de la operación del negocio

1. En primero lugar, se establece la relación comercial con las marcas accediendo a precios mayoristas.
2. Luego se planifica la demanda y se realiza la inversión para hacernos de stock de variedad de producto.
3. Con las fotos y especificaciones de los productos, se actualiza en la plataforma para la puesta a punto
4. En primera instancia, manejaremos el stock en un garaje para evitar costo fijo de depósito al principio.
5. El control de stock lo haremos a través de una planilla registrando lo que entra y lo que sale, utilizando el sistema fifo (*first in - first out*) ya que es producto que tiene fecha de vencimiento. El mismo debe estar actualizado en la plataforma de manera constante.

6. A su vez, realizaremos acuerdos con al menos 2 empresas de logística para tener diversificado el servicio ante posibles eventualidades y también para poder testarlos para poder ofrecer el mejor servicio de entrega, más rápido y con mejores condiciones de precios para nuestros clientes.
7. Por último, realizaremos una compra mayorista de packaging Amarena que incluye cajas y papel biodegradable y personalizados.
8. Una vez que realicemos el lanzamiento de la marca con la promoción previamente descrita, el proceso de compra y entrega es de la siguiente forma:
 - Recepción de orden de pedido a través de la plataforma
 - Pedido en preparación: armado con el packaging Amarena
 - Facturación a través de la plataforma con tarjeta de crédito o débito.
 - Pedido listo para ser despachado: los envíos se despacharan 3 veces por semana según se acuerde con el proveedor de distribución
 - Pedido enviado con su seguimiento correspondiente hasta ser entregado al cliente
 - Todos los pasos se notifican al cliente a través de la plataforma.

II. Recursos

Recursos Humanos

Teniendo en cuenta que para iniciar el proyecto, terciarizaremos los servicios de programación, diseño web y logística, los recursos principales son las 2 socias fundadoras de Amarena y una persona que se contratará luego de los 2 años, para trabajar como encargada de depósito y despacho.



- Josefina, una de las *co-founders*, es licenciada en administración de empresas y cuenta con amplia experiencia en diferentes compañías dentro del área comercial. Ella se encargará de marketing y ventas así como también cuentas a cobrar, balance, decisiones de financiamiento, manejo de stock y control de inventario.
- Camila, la otra de las *co-founders*, es licenciada en recursos humanos y cuenta con mucho conocimiento de procesos internos. Anteriormente, adquirió su experiencia profesional en una *startup* realizando diferentes tareas multiárea. Ella tendrá bajo su responsabilidad el depósito, el relacionamiento con proveedores y clientes, así como también el control de calidad antes de despachar los pedidos.
- Encargada de depósito y despacho: dentro de las principales tareas y responsabilidades de esta persona encontramos:
 - Recepción de productos por parte de los proveedores. A su vez, deberá verificar que las cantidades entregadas sean las correctas y que estén en buenas condiciones.
 - Asistente de control de inventario: asistir en mantener el control del inventario del depósito asegurando el correcto etiquetado, así como también validando los correctos niveles de inventario, notificando cuando se tenga exceso o poco inventario para satisfacer la demanda .
 - Preparación de pedidos: deberá recibir las órdenes de compra, armar los pedidos correctamente y empacarlos para que estén listos para el envío.

- Despacho de pedidos: entregar a las empresas de logística los pedidos, asegurándose que los mismos cumplan con los tiempos de entrega pactados y manteniendo un control y registro de cada despacho.

Depósito

Durante los 2 primeros años, utilizaremos el garaje de la casa de uno de las socias para evitar costos fijos. En ese depósito se recibirá la mercadería y los materiales de empaque, se realizarán el control de inventarios y armado de pedidos para el despacho correspondiente.

Logística

El cumplimiento de entrega con los clientes es un factor determinante para el éxito del proyecto. Por esa razón, es fundamental realizar acuerdos con más de un proveedor logístico para tener diversificado el servicio ante posibles eventualidades y también para poder testarlos para poder ofrecer el mejor servicio de entrega, más rápido y con mejores condiciones de precios para los clientes.

Realizaremos acuerdos comerciales a mediano largo plazo y llevaremos con estos proveedores relaciones de confianza y cuidado para fidelizarlos.

Los principales proveedores que brindan este servicio son Send the box, blue mail, moova y para el interior del país utilizaremos correo argentino.

El costo de envío lo pagará el cliente.

9. Contexto macroeconómico

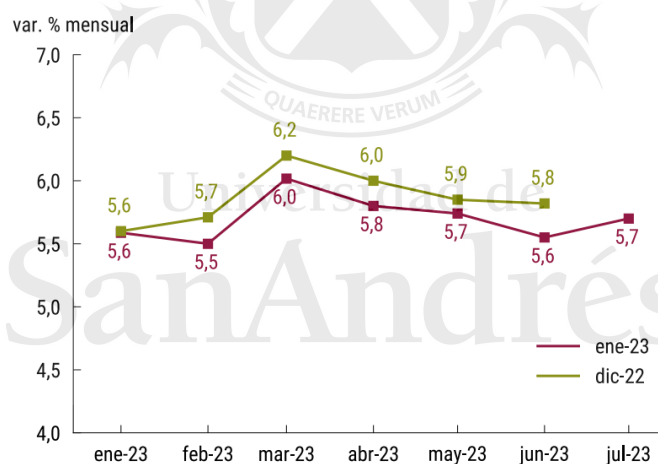
En cuanto al contexto macroeconómico, Argentina es uno de las economías más grandes de América Latina dado la riqueza y abundancia de los recursos naturales de agricultura, ganadería y energía que posee. Argentina cuenta con gran extensión de tierras agrícolas y ganaderas siendo líder en ese sector. Asimismo cuenta con reservas de gas y litio con enorme potencial en lo que respecta a energías renovables.

En cuanto al PBI es de USD 610 mil millones y luego de la pandemia, donde sufrió una fuerte caída, se ha incrementado un 10,4% en 2021 y un 5,2% en 2022. Pese a esta recuperación, existen otras problemáticas lo cual hacen que

el contexto argentino sea cada vez más desafiante. En primer lugar, la actividad económica se encuentra afectada por el incremental y estricto control en las importaciones, medida que implementó el gobierno para regular la salida de divisas y de esa forma proteger las reservas de moneda extranjera, sumado a una sequía histórica que afecta fuertemente las posibilidades de crecimiento en 2023. Asimismo, en Argentina, la inflación continúa creciendo, superando el 100% anual. Esto se da principalmente, por la devaluación del peso argentino y la emisión de billetes sin ningún tipo de control.

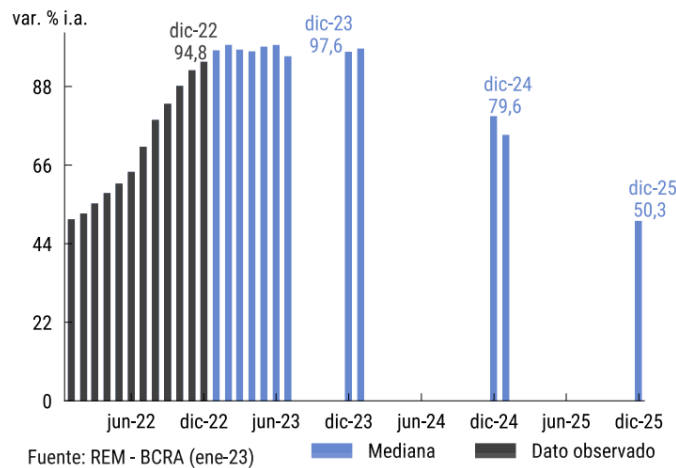
Este contexto beneficia el negocio de Amarena dado que las restricciones de las importaciones dificultan la adquisición de productos importados, permitiendo el crecimiento y foco en productos nacionales no solo por su disponibilidad, sino que también por el precio más accesible, dada la creciente inflación constante y la volatilidad del tipo de cambio.

Expectativas de inflación mensual 2023 – BCRA

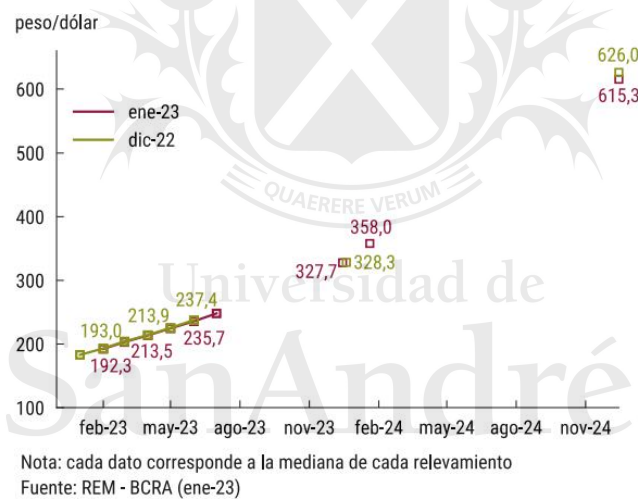


Nota: cada dato corresponde a la mediana de cada relevamiento
 Fuente: REM - BCRA (ene-23)

Expectativas de inflación anual 2023- 2025 – BCRA



Expectativas de tipo de cambio – BCRA



10. Modelo de Generación de beneficios, Resultados Económicos y Requerimientos de Inversión

I. Modelo de generación de ingresos:

El modelo de ingresos de Amarena se conforma de los siguientes ingresos a través de pagos electrónicos:

- % de Markup por la reventa directa de productos: se negociará con los proveedores un precio mayorista. Sobre ese precio se le cargará un

markup desde el 20% hasta el 40% como margen de rentabilidad según el tipo de producto.

- Suscripciones mensuales/anuales a la membresía Tribu: son tarifas recurrentes o anuales que paga un cliente a cambio de beneficios exclusivos.
- Posteos y promociones de las marcas (*Coop A*): *Aportes de las marcas para los posteos en nuestras redes y presencia preferencial en HOME*)

II. Resultados Económicos

- La proyección de ventas se estima de la siguiente forma:

AÑO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
CANTIDAD DE USUARIOS	2000	2800	5040	9072	16330	29393
Ventas x productos	\$ 60.000	\$ 84.000	\$ 151.200	\$ 272.160	\$ 489.888	\$ 881.798
Ventas x suscripciones	\$ 200	\$ 280	\$ 1.008	\$ 1.814	\$ 3.266	\$ 5.879
Ventas x Posteos y promociones de las marcas	\$ -	\$ -	\$ 5.000	\$ 7.000	\$ 9.800	\$ 13.720
Total Ventas	\$ 60.200	\$ 84.280	\$ 157.208	\$ 280.974	\$ 502.954	\$ 901.397

Las ventas por productos se calculan teniendo en cuenta la venta promedio por usuario por la cantidad de usuarios estimados para el año.

Para las ventas por suscripciones estimamos que el 10% de la cantidad de usuarios estimados se suscribirá en la plataforma durante los dos primeros años. A partir del 3er año, inferimos que el 20% de los usuarios formará parte de la comunidad de suscripciones. En ambos casos para obtener una proyección conservadora tomamos el precio de USD 1 de la suscripción base.

Por último, estimamos las ventas por banners y posteos de las marcas recién para el tercer año cuando la marca ya este establecida.

Es importante destacar que la expectativa del tipo de cambio planteadas por el Banco Central no condicen con la realidad actual a Mayo de 2023, por lo que tomamos el tipo de cambio actual de \$450 para proyectar las ventas infiriendo el mismo tipo de cambio para los años subsiguientes.

En cuanto al crecimiento de cantidad de usuarios, nos basamos en un análisis realizado por Kantar y la Cámara Argentina de comercio electrónico que indica que los compradores regulares, es decir, quienes realizan sus compras semanalmente en el canal online, registraron un crecimiento de 43% en 2022 y

del 39% en 2021. A su vez, los compradores ocasionales, que son quienes realizan sus compras por dicho canal entre 2 y 3 veces por mes también crecieron un 42% en 2021 y en 2022.

De esta forma inferimos que se mantendrá como base la misma tendencia por lo que aumentamos en un 40% promedio el crecimiento de cantidad de usuarios de la plataforma durante los 2 primeros años. Dado que consideramos que el mayor crecimiento de usuarios será luego de los 2 primeros años, debido a la inversión en marketing que realizaremos y el conocimiento de marca, así como también la fuerte tendencia de que el consumo online se vuelva cada vez más relevante, estimamos duplicar dicho crecimiento anual llegando a un 80% para los siguientes años.

- La proyección de costos se estima de la siguiente forma:

AÑO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
CANTIDAD DE USUARIOS	2000	2800	5040	9072	16330	29393
Costo de mercadería vendida	\$ 42.000	\$ 58.800	\$ 90.720	\$ 163.296	\$ 293.933	\$ 529.079
Contribución Marginal Monto	\$ 18.000	\$ 25.200	\$ 60.480	\$ 108.864	\$ 195.955	\$ 352.719
Contribución Marginal	30%	30%	40%	40%	40%	40%
alquiler de deposito (incluye servicios)	\$ -	\$ -	\$ 6.133	\$ 6.133	\$ 6.133	\$ 6.133
sueldos	\$ 14.444	\$ 14.444	\$ 20.222	\$ 20.222	\$ 20.222	\$ 20.222
Costo de estructura	\$ 14.444	\$ 14.444	\$ 26.356	\$ 26.356	\$ 26.356	\$ 26.356
Inversión en Mkt	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500
costos de comercialización y medios de pago	\$ 4.800	\$ 6.720	\$ 12.096	\$ 21.773	\$ 39.191	\$ 70.544
honorarios externos	\$ 14.667	\$ 14.667	\$ 14.667	\$ 14.667	\$ 14.667	\$ 14.667
Costos comerciales	\$ 35.967	\$ 37.887	\$ 43.263	\$ 52.939	\$ 70.358	\$ 101.711
Total Costos	\$ 92.411	\$ 111.131	\$ 160.338	\$ 242.591	\$ 390.646	\$ 657.145

Para estimar los costos de mercadería vendida estimamos un costo promedio del 70% de las ventas para los 2 primeros años y del 60% para los años siguientes. Dicha variación se deberá a que podremos negociar mejores acuerdos y precios mayoristas.

En cuanto al depósito los 2 primeros años no tendremos ese costo fijo dado que la operación se manejará desde el garaje de lo de una de las socias. A partir del tercer años alquilaremos una oficina que funcionará como depósito.

Asimismo los 2 primeros años, incluimos en la proyección sueldos para las 2 socias y a partir del tercer año también el sueldo de la encargada de depósito y despacho que prevemos necesitar para cuando el negocio escale.

La inversión en marketing la detallamos en el plan de marketing previamente descrito en la sección de Go to Market.

Los costos de comercialización y medios de pago representan un 8% de las ventas netas.

Dentro de los honorarios incluimos los servicios que tercerizamos de programación, diseño UX así como también cualquier asesoría legal o contable que pudiera existir.

Por último no consideramos gastos de logística ya que la misma va por cuenta de cada cliente. Si bien Amarena tendrá acuerdos con las empresas logísticas para negociar plazos de entrega y cumplimiento, el precio del envío los paga el cliente.

- El estado de resultados se estima de la siguiente forma:

AÑO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
CANTIDAD DE USUARIOS	2000	2800	5040	9072	16330	29393
Ventas x productos	\$ 60.000	\$ 84.000	\$ 151.200	\$ 272.160	\$ 489.888	\$ 881.798
Ventas x suscripciones	\$ 200	\$ 280	\$ 1.008	\$ 1.814	\$ 3.266	\$ 5.879
Ventas x Posteos y promociones de las marcas	\$ -	\$ -	\$ 5.000	\$ 7.000	\$ 9.800	\$ 13.720
Total Ventas	\$ 60.200	\$ 84.280	\$ 157.208	\$ 280.974	\$ 502.954	\$ 901.397
Costo de mercadería vendida	\$ 42.000	\$ 58.800	\$ 90.720	\$ 163.296	\$ 293.933	\$ 529.079
Contribución Marginal Monto	\$ 18.000	\$ 25.200	\$ 60.480	\$ 108.864	\$ 195.955	\$ 352.719
Contribución Marginal	30%	30%	40%	40%	40%	40%
alquiler de deposito (incluye servicios)	\$ -	\$ -	\$ 6.133	\$ 6.133	\$ 6.133	\$ 6.133
sueldos	\$ 14.444	\$ 14.444	\$ 20.222	\$ 20.222	\$ 20.222	\$ 20.222
Costo de estructura	\$ 14.444	\$ 14.444	\$ 26.356	\$ 26.356	\$ 26.356	\$ 26.356
Inversión en Mkt	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500
costos de comercialización y medios de pago	\$ 4.800	\$ 6.720	\$ 12.096	\$ 21.773	\$ 39.191	\$ 70.544
honorarios externos	\$ 14.667	\$ 14.667	\$ 14.667	\$ 14.667	\$ 14.667	\$ 14.667
Costos comerciales	\$ 35.967	\$ 37.887	\$ 43.263	\$ 52.939	\$ 70.358	\$ 101.711
Total Costos	\$ 92.411	\$ 111.131	\$ 160.338	\$ 242.591	\$ 390.646	\$ 657.145
EBITDA	-\$ 32.211	-\$ 26.851	-\$ 3.130	\$ 38.383	\$ 112.308	\$ 244.252
EBITDA (% VENTAS)	-54%	-32%	-2%	14%	22%	27%

Asimismo, podemos estimar que el costo de adquisición por cliente es el siguiente:

AÑO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
CANTIDAD DE USUARIOS	2000	2800	5040	9072	16330	29393
CAC EN USD	\$ 18	\$ 14	\$ 9	\$ 6	\$ 4	\$ 3

III. Requerimientos de inversión

Para llevar a cabo el proyecto del negocio de Amarena consideramos necesaria una inversión inicial de USD 91,192 los cuales serán utilizados de la siguiente forma:

Inversión en la plataforma: para el éxito de este negocio es fundamental tener una base sólida en la cual se desarrollará el negocio de Amarena. Al ser 100% online, la puesta a punto de la plataforma es clave para poder escalar el mismo. Algunos aspectos que forman parte de esta inversión son el diseño

atractivo y de fácil utilización para garantizar la experiencia de usuario. A su vez, la seguridad, fiabilidad y protección de la información de nuestros clientes. También es fundamental que la programación de la plataforma garantice velocidad de carga e interacción constante con el usuario, así como también actualizaciones en las fotos, promociones y rápidas respuestas para lograr escalabilidad y éxito a largo plazo. El monto requerido para la puesta a punto será de USD 8,000.

Inversión en el costo operativo: Para hacer conocida la marca y crecer en la comunidad de usuarios que tenemos proyectada el costo operativo de los 3 primeros años será la inversión necesaria de USD 61,192.

Inventario: Para la puesta a punto del negocio, consideramos una compra inicial de inventario para los 6 primeros meses con un costo de USD 21.000.

11. Análisis de riesgo y contingencia

Como parte del análisis del proyecto, evaluamos posibles riesgos y contingencias que es necesario tener en cuenta. Los mismos son:

- Dado que Argentina es un contexto muy complejo y cambiante, las restricciones a las importaciones y el tipo de cambio son en este momento una oportunidad para este negocio, pero podría dejar de serlo si hubiese algún cambio gubernamental.
- Existen riesgos financieros dada la fluctuación del tipo de cambio y la inflación en Argentina. Estos puntos pueden impactar significativamente en los márgenes de ganancia. Asimismo, dado que la moneda argentina se devalúa constantemente, es importante poder evaluar opciones de inversiones para las ganancias de la compañía.
- Existen riesgos relacionados a la calidad del producto y fechas de vencimiento. Es fundamental cumplir con todas las regulaciones establecidas por la ANMAT para garantizar la seguridad en su uso. Algún tipo de problema en los estándares de calidad requeridos pueden traer lesiones graves a los consumidores impactando directamente en la reputación y aspectos legales de Amarena.

- Si bien son productos producidos en Argentina, podrían existir retrasos en las entregas de los productos afectando directamente la cadena de suministro, la reputación y las ventas.

12. Bibliografía y Fuentes

Forbes Argentina (abril de 2023). *Cosmética hecha en Argentina: la fórmula detrás de un negocio que crece en el país.*

<https://www.forbesargentina.com/negocios/cosmetica-hecha-argentina-formula-detras-negocio-crece-pais-n19362>

Cámara Argentina de comercio electrónico (2021). *Primer reporte de Talentos del E-commerce en Argentina.* <https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2022/06/cace-reporte-anual-talentos-2021.pdf>

Cámara Argentina de comercio electrónico. Kantar. (2021). *Estudio Anual Comercio Electrónico CACE 2020*

Ministerio de Producción y Trabajo Presidencia de la nación (septiembre de 2019) *analisis_sector_cosmeticos.*

INDEC (2020) *Índice de precios al consumidor.* Buenos Aires: *Instituto Nacional de Estadística y Censos.*

Mordor intelligence report (2022). *Mercado de productos de belleza y cuidado personal de Argentina: crecimiento, tendencias, impacto de Covid-19 y pronósticos (2023-2028).*

Statista Report (2021). *Beauty & Personal Care Argentina.*

Negocios y Emprendimiento (octubre de 2015). *Value Proposition Canvas, herramienta para diseñar la propuesta de valor de tu negocio.*

Economía TIC Emprendedores (2022). *Business Model Canvas: el lienzo de modelos de negocios.* <https://economytic.com/business-model-canvas/>

Informe de Expertos. Perspectiva de Mercado Latinoamericano de belleza y cuidado personal. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-belleza-y-cuidado-personal>

Banco Mundial (Abril de 2023). *El banco Mundial en Argentina: Panorama General.* <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Banco Central de la República Argentina (Enero de 2023). Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)

13. ANEXO

Entrevistas en profundidad (37 mujeres – 15 hombres, 52 entrevistados)

¿Utilizas productos para el cuidado de la piel?

¿Con qué frecuencia utilizas productos para el cuidado de la piel?

¿Cuál es tu rutina de cuidado de la piel?

¿Qué tipo de productos para el cuidado de la piel utilizas?

¿Qué marcas utilizas habitualmente?

Cuál de las siguientes razones que te llevan a comprarte productos para el cuidado de la piel?

¿Por qué razón elegís un producto para el cuidado de la piel?

¿Con qué frecuencia compras productos para el cuidado de la piel?

¿Cuánto dinero (en promedio) destinas mensualmente a productos para el cuidado de la piel?

¿En qué canal de compra soles adquirir los productos?

¿Qué medio de pago utilizas para comprar productos para el cuidado de la piel?

¿Utilizas productos para maquillarte?

¿Con qué frecuencia utilizas productos para maquillarte?

¿Qué tipo de productos de maquillaje utilizas?

¿Qué marcas de maquillaje utilizas habitualmente?

¿Por qué razón elegís un producto de maquillaje?

¿Con qué frecuencia compras productos para maquillarte?

¿Cuánto dinero (en promedio) destinas mensualmente a productos de maquillaje?

¿En qué canal de compra soles adquirir los productos?

Encuesta de investigación de mercado (267 encuestados)

Edad *

- Menos de 20 años
- Entre 20 y 25 años
- Entre 25 y 30 años
- Entre 30 y 35 años
- Entre 35 y 40 años
- Entre 40 y 50 años
- Mas de 50 años



Género *

- Mujer
- Hombre

Universidad de
San Andrés

Estado civil

- Casado/a
- Soltero/a
- Divorciado/a
- En convivencia
- Otra...

Estudios

- Graduado
- Estudiante universitario
- Universitario abandonado
- Terciario
- Otra...

Situación laboral actual

- Relación de dependencia
- Emprendedor
- Autonomo
- Free lance/Part time
- En búsqueda activa
- No trabajo
- Otra...



Universidad de
San Andrés

¿Dónde vivís? *

- CABA
- Zona Norte de Buenos Aires
- Zona Sur de Buenos Aires
- Zona Este de Buenos Aires
- Zona Oeste de Buenos Aires
- Interior del País
- Otra...

¿Utilizas productos para el cuidado de la piel? *

- Si
- No



Universidad de

San Andrés

¿En qué canal de compra soles adquirir los productos? *

- Tienda online
- Instagram
- supermercado
- farmacia
- perfumeria
- venta directa (revendedora)
- Otra...

¿Utilizas productos para maquillarte? *

- Si
- No

¿En qué canal de compra soles adquirir los productos? *

- Tienda online
- Instagram
- Supermercado
- Farmacia
- Perfumeria
- Venta directa (revendedora)
- Otra...



Universidad de

San Andrés

Al momento de concretar una compra, cuál de los siguientes beneficios te llevan a tomar la decisión final?

- Envío sin cargo
- Descuento en el producto
- Cuotas sin interés
- Programa de puntos
- Otra...

En cuanto al envío, qué soles elegir? *

- Envío pago a la puerta de tu casa
- Punto de pick up gratuito

De los siguientes atributos, cuáles son los que más valoras en el proceso de compra online?
Marca los 3 mas valorados

- Oferta sobre el precio del producto
- Descripción clara del producto y como utilizarlo
- Fotos del producto
- Método de pago seguro
- Envío Gratis
- Devolución gratis
- Navegación por categorías
- Asesor virtual



De los siguientes motivos de compra online, cuales son los que más te influyen a elegir ese canal de compra?

- Ofertas solo en el canal online
- Comodidad
- Ahorro de tiempo
- Mayor variedad de productos
- Posibilidad de recibir el producto en tu casa
- Otra...

Hay alguna necesidad/deseo que sientas que no esta siendo cubierta en tus compras online? ☹️?

Texto de respuesta breve

- look and feel de la pagina (compra fácil y rápida)
- Disponibilidad de un asesor virtual personalizado
- Facilidad para encontrar los productos
- Devolución gratis
- Cruelty free
- Accesibilidad a productos nacionales
- Accesibilidad a productos internacionales



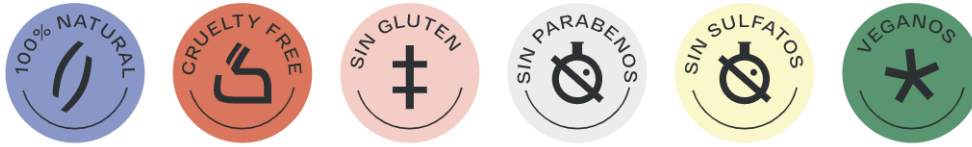
Universidad de
SanAndrés

Página Web Activa

<https://www.amarenastore.com/>



Comprá según tu preferencia



¡ Envío Gratis! Con tu compra Online mayor a \$15000.-

Amarena

Productos Marcas Maquillaje Cuidado de la piel Pelo Bath & Body Accesorios Casa & Aromas Tribu Amarena Contacto

Ojos	Cara	Labios
Cejas	Bases	Todos los Labiales
Delineadores	Bronzers	
Mascara	Correctores	
Sombras	Fijadores	
	Iluminadores	
	Kits cara	
	Primers/Prebase	
	Rubores	

Los más buscados



Universidad de
SanAndrés