



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

The Makeup Lab

Autores: Victoria Fornaciari y Magdalena Galarce

DNI: 25.027; 25.018

Director de Tesis: Sergio Postigo

Victoria, Buenos Aires – Mayo 2017

Índice

Resumen ejecutivo	2
Evaluación de la oportunidad de negocio	4
Los Clientes.....	5
Tendencias del mercado	6
La Competencia	12
Proveedores y Vendedores	14
El Gobierno.....	15
Mirada Global del Entorno	15
Negocio propuesto.....	17
Modelo de negocio	19
Análisis del sector y del mercado.....	24
Mercado	24
Industria	28
Investigación de mercado	38
Relevamientos de campo	38
Demanda Estimada	40
Plan de marketing	41
Producto.....	42
Precio	46
Distribución	47
Comunicación.....	48
Costos, Finanzas e Inversión	52
Equipo de Emprendedores.....	55
Organización y equipo.....	55
Organigrama.....	57
Aspectos legales	58
Operaciones del Negocio	60
Plan de Implementación	63
Implementación	63
Riesgos y estrategias de salida	66
ANEXOS	67
Bibliografía	92

Resumen ejecutivo

The MakeUp Lab es un nuevo concepto de negocio, el cual busca, a través de la experiencia del consumidor, brindar un servicio de maquillaje en el que cada mujer puede crear su propio labial. Es decir, que junto a una profesional, se selecciona el color, se define el acabado y se selecciona la fragancia para luego tener un labial listo en menos de veinte minutos. Asimismo, la propuesta se basa en la primera colección en Argentina de maquillaje 100% natural.

Existen dos grandes factores detectados como oportunidades de mercado. Primero, el crecimiento del mercado de cosmética tanto a nivel global como regional. Cada vez más son las mujeres que compran, y, dentro de la categoría de maquillajes, la de labiales es una de las de más volumen. Segundo, la fuerte presencia del deseo de vivir más experiencias por parte de las nuevas generaciones. Los jóvenes, cada vez más activos dentro de la fuerza laboral, están gastando más dinero en experiencias que en cosas materiales. Al mismo tiempo, la sociedad de hoy en día es cada vez más consciente de todo lo que comen. Entonces, ¿por qué no deberían tener el mismo cuidado en relación a lo que se ponen en el rostro?

De esta manera, se ofrecerá una experiencia única junto a un producto diferenciado por los beneficios asociados a la materia prima y a un packaging ecológico que contribuye con el cuidado del medio ambiente.

The MakeUp Lab tiene como segmento objetivo a mujeres entre 18 y 35 años, habitantes de C.A.B.A. y G.B.A. pertenecientes a una clase social media, media-alta. Mujeres amantes de la belleza.

The MakeUp Lab se ubica en la categoría de maquillaje natural, ocupando un pequeño sector, aun sin explotar, dentro del mercado de cosmética de lujo. En el marco de un contexto de hábitos de consumos diferentes, orientados al cuidado de la salud y medio ambiente, sumado a los patrones de crecimiento de las ventas de maquillaje, existe un gran potencial para el desarrollo del proyecto. La marca aspira a captar un nicho de mercado el cual, las marcas de lujo más reconocidas de la industria aún no están satisfaciendo. Se pretende responder a las exigencias de una consumidora más consciente a la hora de comprar, socialmente responsable, demandante en cuanto a calidad y experiencias de compra.

Se aspira y se tiene como referente a la marca Bite Beauty, la cual se dedica a la fabricación y comercialización de labiales naturales, ofreciendo, a su vez, la posibilidad de crear un labial personalizado en sus tiendas físicas.



Universidad de
San Andrés

Evaluación de la oportunidad de negocio

La experiencia es un término difícil de definir ya que puede ser muy diferente para cada persona. Schimitt (2010) explica cómo el marketing de las experiencias puede proporcionar valor sensorial, emocional, cognitivo, conductual y relacional a los clientes. Las personas encuentran este tipo de sensaciones en hechos muy sencillos, desde servirse sus propios confites de chocolate en un local de M&M hasta en situaciones un poco más extremas como tirarse por parapente en el cerro de una montaña. Por un lado, podemos decir entonces, que cada vez más las personas están eligiendo gastar el dinero en las experiencias y no necesariamente en productos materiales. Esto es más notorio en las nuevas generaciones como los millennials o la generación X.

Por otro lado, el maquillaje natural es un concepto de negocio relativamente nuevo pensado para la mujer moderna que forma parte de la “ola healthy”. Hoy en día, cada vez son más mujeres las que se suman a llevar adelante un estilo de vida más saludable, cuidando detenidamente su cuerpo y reemplazando el consumo de productos industriales por otros de carácter natural.

Sumado a los notables crecimientos en el mercado de la cosmética, se buscará ofrecer un servicio denominado “Lip Lab”. El servicio brindará una experiencia única para cada mujer, en la cual podrá crear su propio labial 100% natural. Es decir, que podrá elegir desde el acabado (mate, semi-mate, satinado), hasta el color y la fragancia. Todo junto a una profesional que aconsejará y ayudará a la clienta para conseguir el labial que se adapte mejor a sus necesidades. Hoy en día no existe ninguna empresa que lo realice en el país, lo que permitirá alcanzar una ventaja distinguiéndose del resto de los competidores.

Con el objetivo de validar que el proyecto no es caldo cultivo de una “buena idea”, y sí de una buena oportunidad de negocio, es necesario profundizar acerca de otros temas como los consumidores a los cuales se apunta, los competidores dentro de la industria, los proveedores y vendedores, el gobierno y luego realizar una mirada más global del entorno (Bygrave y Zacharakis, 2008) (Ver Anexo 1).

Los Clientes

Los clientes a los cuales se apunta dentro de la categoría PTA (Primary Target Audience) comprende a mujeres entre los 18 y 35 años de clase media, media-alta con cierto poder adquisitivo que les permita poder comprar los productos. Se reconoce que, al tratarse de un producto natural, tiene un costo mayor debido a la materia prima utilizada y, por ende, un precio más elevado. Si bien el proceso de producción es sencillo, se requiere de materiales de alta calidad e investigación previa para lograr el producto deseado. De esta forma, se deberá ser precisos en la manera en que se construya la marca y comunicando los beneficios de los productos, para así, construir valor en los clientes y generar voluntad de pago.

Se reconoce que los millennials son quienes se encuentran mayoritariamente dentro de la tendencia a vivir más experiencias, seguidos luego por la generación X. Por consecuencia, se buscará atraerlas a la marca mediante la comunicación de ese aspecto. En comparación con las mujeres de 35 a 50 años, las cuales probablemente ya sean más conscientes de los productos que deberían usar en su piel, que serán atraídas mayormente por la cosmética 100% natural y los beneficios funcionales asociados.

Al encontrar una gran atracción a las experiencias por parte de los millennials se consideran el STA (Secondary Target Audience). Un 99% de las mujeres entre los 14 y 18 años se maquilla (Reporte L'Oreal, 2016), lo cual posibilitaría apuntar hacia un target etario menor para aumentar el número de consumidoras de la marca y generar, así, fidelidad desde una edad más temprana.

Como TTA (Tertiary Target Audience) se considera a las mujeres de más de 35 años, las cuales ya conocen sus gustos de cosmética, esto se debe a su experiencia, y están buscando algo nuevo que las caracterice. Luego de hablar con un grupo de mujeres entre 50 y 60 años revelaron que encontraban un valor agregado en la unicidad de un labial propio que nadie más tenga. El driver de compra no era tanto la idea de vivir una experiencia, si no el hecho de tener un labial que nadie más tenga.

Tendencias del mercado

Tener un análisis de las tendencias es sumamente importante ya que permite estar informado sobre los cambios en los clientes, tanto en relación a los actuales (para poder retener), como de los potenciales (para poder adquirir). Se plantearán dos grandes tendencias: el crecimiento del mercado de cosmética, y el crecimiento de las experiencias en los negocios.

Por un lado, se reconoce que se trata de un mercado que está en crecimiento, tanto en relación al consumo y uso del maquillaje, como a la búsqueda por lo natural. La variación de volumen de ventas del 2015 al 2016 es del 0,3%, y la variación en valores de las mismas fechas es del 50,3% (Nielsen) (Ver Anexo 2).

Particularmente en el segmento de cosmética de lujo, si se considera a las dieciséis marcas más relevantes en el país (Lancôme, Estée Lauder, Dior, M.A.C, etc.), y analizando únicamente las veinte puertas más importantes en las cuales se encuentran, podemos ver un crecimiento entre el 2015 y 2016 de 15U\$D millones a 19U\$D, es decir un +26% (Reporte Estée Lauder Companies). Si se considera particularmente a la marca M.A.C, quien tiene mucho peso en la categoría de labiales, se puede decir que vendieron alrededor de \$700.000 en el mes de diciembre 2017 por local. En comparación con los \$450.000 que vendieron en diciembre del año anterior. Por lo tanto, se puede ver como creció, en promedio, un 75% de un año a otro. Considerando estos números, y reconociendo que ni siquiera se trata de todo el mercado, se ve un gran potencial en esta industria.

Al mismo tiempo, las macro tendencias son relevantes para poder reconocer nuevas oportunidades. Por un lado, se ve una tendencia hacia un mayor uso de labiales. Demostrado por el crecimiento del mercado en el segmento de labiales del +61% del 2015 al 2016 (Nielsen Clinique, 2016) (Ver Anexo 3). Debido a esto, se decidió lanzarlo como uno de los primeros productos de la línea. Es importante ver, para futuros lanzamientos, como el crecimiento se está dando en todas las categorías de productos: hidratantes +28%, limpieza +9%, anti edad +15%, bases +27%, máscaras +21%.

Por otro lado, se reconoce un gran crecimiento de los negocios que utilizan la experiencia como gran eje para atraer a los clientes. La denominada “*Experience Economy*” es un nuevo tipo de economía la cual tiene el eje en los negocios que se basan en la experiencia de los consumidores. Según Pine II y Gilmore (1998), pioneros en *Experience Economy*, los tipos de economía han cambiado a lo largo de los años y pueden ser categorizados en cuatro etapas. La primera fue la agricultura, seguida de la manufactura de bienes, luego los servicios, y por último las experiencias. Para estos autores, la experiencia puede ser vista como una propuesta económica, nueva y distintiva, que debe ser consistente a lo largo del tiempo y captar la atención de los clientes mediante los cinco sentidos, siendo además: personal, única, memorable y sostenible en el tiempo. A lo largo de los últimos años, la cantidad de textos académicos referidos a la economía de experiencias ha crecido enormemente. Ferreira y Teixeira han recopilado una serie de informes recorriendo la historia de esta economía y han encontrado que las definiciones han mutado, pero siguiendo un mismo lineamiento (Ver Anexo 4). No es coincidencia que en los últimos años la venta de los textos de Pine II y Gilmore haya crecido exponencialmente. Es claro, entonces, que se trata de un tema muy presente en los negocios de hoy en día.

Knutson y Beck (2004) consideran que hay tres grandes factores en la Economía de la Experiencia: la tecnología, los consumidores más demandantes, y el crecimiento de la competencia. Para alcanzar las metas de la organización, según Kotler y Armstrong (1996), se deben definir las necesidades y anhelos de los mercados meta con mayor eficacia y eficiencia que la competencia. El marketing experiencial viene a sumarse al tradicional en este nuevo tipo de economía. Contemplando nuevas prácticas para poder generar valor en la organización, centrándose en la satisfacción de las necesidades del segmento objetivo mediante el uso de experiencias que promuevan la diferenciación y la lealtad de los consumidores (Zomerdijs y Voss, 2010).

Hay que entender que las nuevas generaciones buscan, con mayor vehemencia que las anteriores, vivir más experiencias. Las empresas y los nuevos emprendimientos reconocen esta tendencia y lo traducen a sus modelos de negocios desde simples cambios hasta grandes negocios. Una investigación

realizada por Eventbrite's (2016), publicado en la revista Forbes, demuestra que la generación de los millennials no solamente valora más las experiencias, si no que, efectivamente, cada vez más gastan su dinero y tiempo en ellas: desde conciertos, eventos culturales hasta eventos deportivos (Ver Anexo 5). Para este grupo, la felicidad no se basa en las posesiones que uno tiene o el estatus laboral, si no que se trata de crear, compartir y capturar memorias adquiridas a través de las experiencias. El estudio comprueba que 8 de cada 10 millennials, es decir un 82%, participó en actividades de experiencia en el último año; y que a un 72% les gustaría gastar aún más dinero en experiencias que en cosas materiales (Ver Anexo 6).

Se encontraron cinco insights claves sobre la tendencia de las experiencias:

- Cuando se trata de dinero, las experiencias superan los objetos materiales.
- Los millennials ansían más experiencias.
- Las experiencias ayudan a formar las identidades de las personas y a crear memorias de largo plazo.
- El miedo *FOMO* (Fear Of Missing Out) es muy común en la generación. Por ende, en un mundo de experiencias, publicadas en muchas redes sociales, los millennials ansían participar para no quedar afuera.
- Los estadounidenses están gastando la mayor parte de sus ingresos en experiencias que es cosas materiales.

Claramente, el crecimiento de los millennials en la fuerza laboral permitió el acelere de de las experiencias en el mercado. Esta generación mueve millones de dólares alocados en su mayoría a experiencias.

Los consumidores cada vez quieren estar más involucrados en el proceso de creación de productos, esto muestra como no se trata únicamente de la compra del producto / servicio, sino de todo el "journey" que lo rodea: creando una experiencia nueva y única para cada cliente (Ver Anexo 7). En los últimos años las personas ha habido un cambio de consciencia alimentaria, el cual representa

un cambio cultural muy fuerte. Anne Wigmore, médica nutricionista norteamericana, fue la precursora de la alimentación consciente en la década de los 60. Hoy, después de varios años, *“ha llegado a todos los rincones del mundo para hacernos un replanteo sobre lo que ingerimos y la responsabilidad que asumimos al hacerlo, sobre lo sagrado del acto de comer y la estrecha relación entre comida y salud”* (Buscaglia, 2016).

Para Bygrave y Zacharakis (2008) hay distintas variables relevantes para la consideración del negocio. Por un lado, en relación a variables demográficas, según un artículo publicado en el Banco Mundial (2012) el número de personas de clase media asciende cada vez más, llegando a duplicarse en la última década. Esto generaría un potencial crecimiento del público apuntado ya que habría más dinero para dedicarle al consumo. Un reporte realizado por Euromonitor International (2014) pone de manifiesto que Latinoamérica está cada vez más comprometida en el consumo de belleza y cuidado personal. Esto se debe, en primer lugar, al crecimiento de la clase media la cual tiene más dinero para gastar en productos menos esenciales teniendo las necesidades fisiológicas ya satisfechas.

Por otro lado, Latinoamérica se encuentra dentro de los usuarios de mayor uso de redes sociales y plataformas de medios, particularmente Facebook. Esto es un beneficio para todas las empresas que impulsan sus negocios a través de las redes sociales ya que la cantidad de personas expuestas a los negocios es enorme. Para las marcas de maquillaje, las redes son un eje especial para poder mostrar los beneficios funcionales y la experiencia de los productos mediante fotos donde se muestre su aplicación. Es un gran atractivo para conseguir atraer a nuevos consumidores y usar a los influenciadores para impulsar las ventas.

Según un estudio realizado por Nielsen (2016), en donde hacen una distinción entre las grandes marcas multinacionales y las marcas propias (sector al cual se apunta en este negocio), revela que *“los consumidores declaran que los drivers de compra sobre las marcas propias es la relación a precio/calidad, mientras que en los no consumidores los drivers de rechazo son la desconfianza y la calidad”*. Siguiendo esto, podemos decir que se buscará apuntar, con los productos, a poder cumplir principalmente con la promesa de calidad, y buscar eliminar la

desconfianza para adquirir nuevos clientes en la categoría. No obstante, el tamaño y los actores dentro del mercado serán analizados en mayor profundidad más adelante.

En cuanto a la frecuencia de uso, se puede decir que esta dependerá de las características respectivas de cada clienta. Ya que pueden tener muchos labiales de colores y acabados diferentes debido a que suelen estar condicionados por las modas y necesidades de las consumidoras. Por ejemplo, un evento determina el estilo de ropa y, por ende, el labial a combinar. Esto posibilita la venta de muchos labiales a una sola persona independientemente de la cantidad que tenga. Por otro lado, el Lip Lab, es una experiencia la cual las clientas quieran vivir una sola vez, o repetir de vez en cuando.

A su vez, cabe mencionar que si bien se comenzará con labiales, la marca busca apuntar a entrar en otras categorías, como los hidratantes o bases, que generalmente son compras por fidelidad. Es decir, un consumidor que se compra una crema y le funciona, se vuelve a comprar la misma. De forma contraria, para los labiales no hay tanta fidelidad hacia una marca, ya que se compra mayormente por color y el acabado. The MakeUp Lab buscará retener a las clientas mostrando los beneficios adheridos a su carácter natural.

Se reconoce que la Samanda es elástica ya que la gente resulta sensible frente a los cambios en los ingresos o precios al no tratarse de un producto indispensable (Ver Anexo 7). Es por esto, que muchas empresas dentro del rubro de cosméticos, optan por vender en kits o realizar promociones para activar las ventas. *“Debemos encontrar un precio que incentive las compras, coherente al valor del producto, permitiendo a la vez generar márgenes atractivos”* (Bygrave y Zacharakis, 2008 p.96). El precio al cual se apuntará estará por encima de las empresas multinacionales de consumo masivo pero cercano a los precios de empresas como M.A.C Cosmetics o Bobbi Brown, las cuales se encuentran dentro de la categoría media/alta de cosmético, pero por debajo de empresas de lujo como Dior, Givenchy, Gucci. Es importante reconocer, que las “marcas propias” de maquillaje en la Argentina, como Regina Cosmetics o Mabby, las cuales son industriales, tienen precios muy cercanos a los de aquellas marcas

con las que se quiere competir. Para dar un ejemplo, un labial de M.A.C cuesta aproximadamente \$650 y uno de Regina \$500.

Al ser un mercado emergente, la aparición de maquillajes (en un principio labiales) de carácter natural sería algo novedoso el cual la gente estaría dispuesta a pagar un precio mayor. En el plan de marketing se tendrá que hacer mucho hincapié en la educación de los clientes respecto a los beneficios del producto. Además, la calidad se verá reflejada a través del valor funcional, por lo que el precio debería ser reflejo de esto, considerando a su vez que se utilizará materia prima de alta calidad. Un precio bajo podría dar la imagen de mala calidad para muchos consumidores. De todos modos, el modelo del Lip Lab brinda una experiencia que genera un diferencial lo cual permitirá tener un precio más elevado.

Según una nota publicada en el diario El Cronista (2016), las mujeres argentinas compran en promedio 45 productos de belleza por año (fragancias, cuidado capilar, tratamiento de la piel, maquillaje y coloración). Además, se plantea que nuestro país es el segundo mercado de cosmética más grande en Hispanoamérica con el 22% del total seguido de México que tiene el 30%.

“A pesar de la retracción de consumo, la Argentina sigue siendo uno de los países de la región donde las clientas buscan más productos premium. Un ejemplo: la tienda Kiehls de Alto Palermo la segunda marca de lujo de la compañía es el punto de venta de mayor facturación y crecimiento de América Latina, seguido por Parque Arauco (Chile) y Antara (México)” (Casas, 2016).

En relación a los márgenes de ganancias, el ideal de todo negocio, según Bygrave y Zacharakis, es tener un margen de ganancias mínima de 40% (2008, p.97). Se buscará tener márgenes cercanos a eso, teniendo en cuenta que, The MakeUp Lab sacará más ganancia con el Lip Lab que con la venta de productos terminados. Los primeros meses, de apertura, capacitaciones y desarrollo del producto son aquellos en los cuales se incurrirán más costos, sin embargo, esperamos que luego de esto las ganancias por venta de producto sean elevadas. No se buscará ser una compañía masiva (por lo menos en un principio), debido a

esto, y al hecho de apuntar a un mercado más de nicho, se estima que las ganancias no se darán, en términos generales, por el volumen de las ventas sino por el precio.

Otro factor importante a considerar es la distribución, es decir, como se llegará a los clientes. Se comenzará con un local propio, uno de los grandes ejes de la venta a la hora de generar la experiencia adecuada. La venta vía internet será un canal secundario ya que el Lip Lab (eje del negocio) solo se puede realizar presencialmente y realizarlo online puede perder el *journey* total del consumidor ya que no se tienen los beneficios del “touch&feel”. El punto de venta, en donde estará el “Lip Lab”, es el lugar ideal para poder enseñar y generar curiosidad en las clientas.

La Competencia

En el país no existe ninguna empresa que brinde un servicio como el Lip Lab. Además, existen muy pocas marcas que realizan cosméticos naturales hoy en día. Dentro de ellas no se encontrará ninguno dentro del rubro del maquillaje, sino más bien productos de higiene personal, como jabones o cremas faciales.

La industria de maquillaje en la Argentina se puede dividir en dos grandes ramas. Por un lado, las empresas multinacionales que ofrecen sus productos al público de forma masiva, como por ejemplo Maybelline, Revlon, L’Oreal (Ver Anexo 9). Esta categoría sería la competencia indirecta, ya que no ofrece el mismo producto. Por otro lado, se encuentran las marcas propias, de tamaño más pequeño pero de crecimiento acelerado como Regina Cosmetics (20 locales por todo el país y más de 15 distribuidoras) y Mabby Autino (11 locales en el país). En el rubro de la cosmética están surgiendo y creciendo marcas propias, ubicadas en tiendas cercanas y de carácter local mientras las ventas en supermercados (en donde se vende cosmética de consumo masivo) están cayendo (Casas, 2016).

El negocio de The MakeUp Lab se encontraría dentro de las marcas propias, en esa categoría, no existen empresas que se dediquen a la elaboración de

maquillaje natural, sino que son todos productos de carácter más industrial. Estas empresas, si bien serían competidores indirectas, debido a su tamaño y conocimiento en el mercado compiten con el segmento al cual se está apuntando (Ver Anexo 10).

Las marcas de cosmética natural en la Argentina son pocas y casi todas están enfocadas en la elaboración de productos para la higiene personal o cuidado de la piel. Algunas de estas marcas pueden ser: Mies, Welada, Anamê Vio. Si bien ellos no realizan maquillajes, al contar con la infraestructura y los suministros, podrían entrar en el mercado al cual The MakeUp Lab está apuntando de forma más fácil y empezar a ofrecer productos similares.

Se podría decir entonces que, actualmente, el maquillaje nacional es completamente industrial y los productos naturales que se encuentran disponibles son de marcas extranjeras que se venden al por menor en Mercado Libre o personas que los traen para la venta. Natura es, dentro de los competidores, el que podría considerarse como el más fuerte. Sin embargo, en el rubro del maquillaje están recién empezando a explotarlo, y de todos modos, no se posicionan como marca de carácter totalmente natural, si no que es una percepción de la marca que da la idea de ofrecer artículos de ese tipo. Natura, si bien es una empresa grande, no llega a tener las dimensiones de las multinacionales, sino más bien de carácter regional.

La gran propuesta innovadora del plan de negocios es la experiencia que brinda el "Lip Lab", en donde cada cliente puede crear su propio labial. Eligiendo el acabado y el color junto a una profesional que aconseja y ayuda a la clienta a conseguir el labial que sea más acorde a sus necesidades. Hoy no existe ninguna empresa que realice esto en el país por lo que permitirá alcanzar una ventaja competitiva distinguiéndose del resto de los competidores.

Los KSF's (Key Success Factors) son aquellos atributos que influyen en qué gastan su dinero los consumidores. Dentro de la industria del maquillaje serían: calidad, precio, distribución, imagen, publicidad (tradicional, online, influencers), revenue, margen bruto, márgenes de ingresos netos, beneficios neto.

Proveedores y Vendedores

Hay varios proveedores que serían primordiales para la elaboración de los productos.

Por un lado, el laboratorio con el que se trabajaría es muy importante tanto para la elaboración de los productos terminados como para la preparación de los ingredientes del Lip Lab. Es muy importante asegurarse que los ingredientes que utilizan cumpla con los requisitos que la marca está buscando: completamente naturales. Por otro lado, los proveedores de aceites esenciales, son sumamente claves ya que son importantes para la elaboración de los productos y para el aroma de ellos. En la Argentina existen algunas empresas que se dedican a la elaboración de estos productos, dentro de la cuales muchas son B2B. Muchos laboratorios están abiertos a propuestas de nuevos proveedores con los cuales trabajar. Un potencial proveedor sería “Laboratorio de Aromas”, los cuales ofrecen tanto aceites esenciales como fragancias.

En cuanto al packaging se necesitarán tanto los contenedores para los maquillajes, como las cajas para guardar los productos. Se considera que ambos diseños deben reflejar la esencia de la marca buscando proveedores que ofrezcan calidad en sus materiales. Por ello, y viendo la disponibilidad en el mercado, se cree que lo mejor sería diseñar por nuestra cuenta y tercerizar la fabricación de los envases. Ya que los existentes en el mercado no transmiten la idea de calidad buscada, y son muy estándares y repetidos en todos los productos dentro de la categoría de marcas propias. Es decir, todas las marcas propias utilizan el mismo envase con distinto etiquetado.

Las cajas en donde se guardará el producto final son más fáciles de realizar. Se conseguirá una empresa que ofrezca un servicio personalizado de alta calidad, la cual actualmente desarrolla productos para marcas de alto nivel en la Argentina. Un buen proveedor, con el que muchas marcas nacionales de alta calidad trabajan es: “Casa Bergaman”.

El Gobierno

El gobierno actual apoya en gran medida al desarrollo en el país para empresas nacionales permitiendo, a su vez, mayor flexibilidad y apertura a firmas importadoras. Es por ello, que si bien se espera, aunque haya mayor competencia debido a la apertura de las importaciones, el apoyo del gobierno a los emprendedores nacionales impulse el negocio.

Los aspectos legales para el desarrollo de cosmética en la Argentina son independientes del partido político establecido en el momento. Para poder tener certificado de habilitación para la elaboración y comercialización de cosmética se requieren de una serie de autorizaciones realizadas por la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica). Según la entidad, un producto cosmético es:

“cualquier preparado que se destine para ser aplicado externamente al cuerpo humano con fines de embellecimiento, modificación de su aspecto físico o conservación de las condiciones físico químicas normales de la piel y su anexos...” (ANMAT, Productos Cosméticos).

Según la definición, nuestro negocio aplicaría para todas las regulaciones referentes a la Industria de la Cosmética. Para ellos hay una serie de normativas a seguir; el tema se desarrollará con mayor profundidad en la sección de Aspectos Legales.

Mirada Global del Entorno

El negocio fue pensado para desarrollarse particularmente en Argentina, y de expandirse a otros países hacerlo en Latino América. Esto se debe a que en los países del hemisferio norte, tanto en América como en Europa, la competencia es mucho mayor y ya existen empresas que realizan productos y ofrecen servicios muy similares a los que se busca brindar. Algunos de estas empresas internacionales son Bite Beauty, la cual realiza productos naturales y tiene el servicio del Lip Lab Debido a la complejidad del servicio solo se ofrece en locales

propios en algunos lugares de Estados Unidos. Sin embargo, también se venden los productos en Sephora, retailer multinacional de cosméticos, el cual tiene presencia en más de 25 países alrededor del mundo, Brasil y México siendo los únicos de América Latina (Ver Video Oficial de BB Lab¹) . Otra gran empresa es Lush Cosmetics, existente en 46 países, particularmente de América Latina: Brasil, México y Chile. Esta empresa cuenta con locales propios como único punto de venta presencial.

Otro factor a considerar, es el potencial que tiene la industria de cosmética en Latino América para los próximos años. Según un reporte realizado por Euromonitor International (2014):

“Economic growth might have cooled, but Latin Americans are more engaged with beauty and personal care than ever before, and they are savvy about brands. Tapping into the region’s burgeoning sophistication and meeting consumers’ high expectations in terms of a brand’s quality, functionality and price point will define the industry’s key battlegrounds over 2013-2018”.
(Euromonitor International: Beauty in Latin America: A Revolution of Expectations)

Por estas cuestiones, se considera que la expansión global se podría dar luego de algunos años del lanzamiento en Latino América y no en países más desarrollados donde la competencia dentro de la cosmética es bastante fuerte.

Con todo lo planteado anteriormente, se cree que existe un mercado para el negocio, tanto por los atributos de nuestras potenciales consumidoras como por los crecientes hábitos a vivir más experiencias y el aumento de consumo de cosmética.

¹ Video oficial Bite Beauty Lab Custom Lipstick in NYC (2004).<https://www.youtube.com/watch?v=GnmHlzA3DRg>

Negocio propuesto

Se propone el lanzamiento del primer local de cosmética natural en Argentina en el cual cada mujer podrá crear su propio labial customizado a sus preferencias. Este servicio, denominado Lip Lab, brindará una experiencia única para las mujeres. Será la primera marca argentina que producirá, venderá y comercializará maquillaje 100% natural.

Los productos buscan satisfacer las necesidades del maquillaje convencional y, a su vez, satisfacer a las consumidoras con la posibilidad de intervenir en la creación de su propio producto. Por otro lado, este producto posee un alto grado de diferenciación con respecto a la cosmética tradicional: beneficios de la materia prima natural y de calidad, no posee colorantes nocivos (solo pigmentos naturales) y, los envases y packaging estarán realizados con materiales reciclables.

Se comenzará con la elaboración de labiales, que estarán hechos con ingredientes de calidad sin utilizar petroquímicos, parabenos o siliconas sintéticas (encontradas en los labiales tradicionales), por lo que todos los productos serán extremadamente nutritivos y buenos para los labios sin perder performance y payoff. Como se menciona anteriormente, en Argentina no se comercializa maquillaje natural ni existe el servicio de Lip Lab. Por lo que se considera este servicio una fuerte novedad.

Se propone el desarrollo de un local de cosmética en cual cada clienta logre vivir una experiencia única. El sistema que pone en contacto al cliente con el proceso de creación del producto se desarrollará de la siguiente manera:

1. Se realizará una cita previa, arreglando un horario para el turno; de esta manera se podrá dedicar a cada clienta el tiempo necesario.
2. Una vez llegado el momento de la cita, se dedicará un tiempo determinado para analizar las particularidades del rostro. Luego, el staff especializado hará sus recomendaciones.

3. Se empezará a fabricar el labial, comenzando por la elección del acabado, luego el color y finalmente, el aroma.

4. Una vez realizados todos los pasos anteriores, se envasara y estará listo en tan solo unos minutos para que la clienta se lo lleve a su casa.

La empresa tendrá un registro de cada clienta, en donde se especificará los ingredientes de su labial, por si en un futuro querría volver a llevarse el mismo. De esta manera permitirá mejorar la calidad de próximos servicios, logrando así una atención aún más personalizada, buscando, mediante todo este registro, tener algún sistema de seguimiento sobre las preferencias de cada clienta.

Se pretende crear en el local una atmósfera especial y única para poder lograr que la experiencia del consumidor sea inolvidable y así, generar fidelidad en las clientas. Mediante la recolección y obtención de información previa de cada clienta, obtenida en el momento en que saca el turno, se buscará que todas las características del servicio estén dirigidas y focalizadas en esa clienta.

En un futuro, la idea es poder expandir el negocio ofreciendo diferentes experiencias similares a la del labial. Viendo que la categoría de rostro es una de las de mayor crecimiento, se propone ofrecer un "Foundation Lab". En donde cada clienta puede ir a crear su propia base de maquillaje, eligiendo el acabado, la textura, el color, entre otros factores. Así se iría abriendo nuevas propuestas de negocio a medida que se va adquiriendo conocimiento. Como se trata de ofrecer un servicio, la experiencia final de la clienta es lo más importante. Es por ello que hay que volverse expertos en el Lip Lab para luego ir abriendo nuevas propuestas.

Modelo de negocio

Propuesta de valor

La propuesta de valor abarca el desarrollo del servicio Lip Lab: se buscará la **personalización de los labiales**, ajustados a las preferencias de cada clienta, brindando de esa forma una experiencia única. Además, la elaboración de estos **artículos de cosmética será 100% natural**, elaborado con derivados biológicos sin intervención de químicos. Se buscará lograr una idea integral de naturalidad en la marca mediante: la materia prima natural y los **envases** reciclables (Ver Anexo 11).

Segmentos de Mercado

Este nicho de mercado al cual se apuntará cuenta con las siguientes características:

- El target principal serán mujeres con un rango etario de entre 18 y 35 años de edad (divididos por categorías en segmentos: PTA, STA, TTA).
- Pertenecientes a un nivel socioeconómico medio, medio-alto.
- Dentro de Buenos Aires (C.A.B.A y G.B.A).
- Amantes de la belleza y con un estilo de vida saludable.

Actualmente, las mujeres de clase media que buscan productos naturales los encuentran con mucha facilidad en el exterior. Sin embargo, en Argentina, el acceso a este tipo de productos es sumamente difícil de encontrar. Se busca, con The MakeUp Lab abrirle las puertas a una marca de carácter natural en su propio país.

Asimismo, los Millennials representan, en gran medida, a este nicho y, como se mencionó anteriormente, prefieren la vivencia de experiencias a la compra de bienes materiales.

Canales

Por un lado se tendrá en cuenta la comunicación, realizada a través de publicidad en redes sociales y en eventos pertinentes, la cual será sumamente importante para dar a conocer la marca, y al mismo tiempo, dar conocimiento sobre los beneficios de los productos.

Por otro lado, respecto a la distribución y canales de venta de los productos se esperará generar valor mediante locales propios ubicados en zonas estratégicas. Donde el contacto y el manejo de los clientes será un factor clave.

Sumado a esto, se realizará una plataforma online disponible para todo el país en donde se vendan los productos ya terminados y se pueda sacar turnos para el Lip Lab.

Relación con clientes

La relación con las clientas será directa ya sea, a través del local, o por medio de la plataforma online. Se hará mucho hincapié en el local, donde se buscará brindar una asistencia personalizada en la que se dedique un tiempo determinado para cada clienta. Especialmente para el Lip Lab, en donde tendrán que concurrir para poder identificar sus gustos y preferencias, y así, poder crear su labial personalizado. Se buscará orientar al cliente durante el proceso de venta para lograr la mayor conformidad.

A su vez, en la plataforma online se podrán conocer todos los productos y obtener el turno para el servicio. A través de este medio se harán preguntas para poder conocer más a la clienta y luego poder ofrecerle una atención customizada.

Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos será mediante el servicio de Lip Lab. Este generará mayores ingresos debido al margen que tendrá, ya que los costos son muy similares a los labiales ya terminados, pero el precio es mucho mayor. A medida que el negocio crezca, se buscará ampliar el portafolio de productos.

Al mismo tiempo, se ofrecerá la posibilidad de realizar eventos en el local, donde podrán celebrarse cumpleaños o fechas importantes reservando el “Lip Lab Para Eventos”. De esta forma, se podrá cobrar un monto fijo para una “x” cantidad de labiales creados. Logrando de esta manera no solo vivir la experiencia, sino compartirla.

Recursos claves

En primer lugar, los proveedores son sumamente importantes e indispensables para la elaboración de los productos. Ya que se requiere utilicen materia prima 100% natural y de calidad premium, además de estar aprobados por las regulaciones nacionales.

En segundo lugar, para la elaboración de las fórmulas de los labiales se necesitará contacto con un laboratorio para la producción de los labiales y de la materia prima requerida para la elaboración de los labiales en el local.

Por último, y siendo el recurso clave más importante, el local. Es un recurso fundamental para el desarrollo de este servicio. No solo la ubicación es importante, sino que también la ambientación, la atención y el clima que se deberá generar. Para lograr que la experiencia del consumidor tenga éxito se tendrá que hacer énfasis en todos los factores necesarios para hacer del *journey* del consumidor algo único. El personal deberá estar capacitado para la producción de los labiales en el Lip Lab: las vendedoras deberán tener tanto un gran conocimiento tanto en el rubro del maquillaje, como el manejo de la materia prima, además de grandes habilidades interpersonales y comerciales para el manejo con las clientas.

En el local se brindará una experiencia única para cada clienta basada en sus preferencias. Para lograr esto, previamente a concretar la cita, se estudiará los gustos y estilos de cada una. Según Micah Solomon (2017), un consultor en *customer service* y *customer experience*, para lograr la *customer experience* se debe tener en cuenta los 5 sentidos: olfato, vista, gusto, tacto y audición. En un artículo de la revista Forbes (2017), titulada “The sound of Success: Building A Customer Experience That Gets The Suntle Thing Right”, explica la importancia de manejar el sonido en los negocios y cómo esto puede afectar en la calificación que los clientes nos otorgan. Al momento de reservar el turno, se harán preguntas para identificar las preferencias de cada una, y con esa información el día de la cita, el local estará arreglado en función de las particularidades de esa clienta. Por ejemplo, se le preguntará que tipo de música le gusta escuchar o cuál es su bebida preferida, y de esta forma se podrá generar un ambiente customizado a cada clienta.

Actividades claves

Las actividades claves se encuentran caracterizadas tanto por la producción como por la estrategia de marketing. Por un lado, la innovación y la elaboración del maquillaje con materia prima natural de máxima calidad, para lo cual la evaluación y selección de proveedores será una actividad fundamental.

Por otro lado, será necesario lanzar una fuerte campaña de marketing tanto para dar a conocer el producto, como así también, para educar y concientizar a nuestras potenciales clientas sobre los beneficios del maquillaje natural y los diferenciales que lo distinguen de la cosmética tradicional.

Por último, una actividad sumamente clave en el desarrollo de este negocio, es el servicio brindado en el local a nuestras clientas en la creación del labial personalizado. Fortalecido por las capacitaciones que tendrán las empleadas, la atención brindada jugará un rol muy importante en la mente de las clientas.

Alianzas claves

Acerca de las alianzas estratégicas, se considerará a los proveedores como un factor importante, dado que, son ellos quienes brindarán la materia prima natural de alta calidad. Al mismo tiempo, el laboratorio es quien se asegurará de contar con las certificaciones legales requeridas. Los proveedores de los packagings son realmente valiosos si se desea entrar en el ámbito del reciclaje, ya que se pueden realizar arreglos para la devolución y así reducción del costo de los mismos.

Asimismo, se necesitará de instituciones, fundaciones o asociaciones ligadas al ámbito natural/vida saludable, las cuales apoyen el concepto de maquillaje natural y potenciar la confianza en las clientas. Dentro de las asociaciones posibles se encuentran la Asociación de Maquilladores de la República Argentina - A.M.R.A. – y la Asociación Argentina de Dermatología – A.A.D. –. La primera, podría ser útil para la búsqueda de maquilladoras profesionales ya experimentadas. La segunda, serviría para obtener las certificaciones exigidas y así, garantizar la calidad de los productos.

Estructura de costos

Los principales drivers del costo en el proceso de generación de valor son:

- Materia prima natural de alta calidad para la producción de los labiales
- Desarrollo del producto
- Infraestructura para la producción
- Certificaciones de productos orgánicos
- Comunicación, contacto con la clienta y marketing
- Sistema de comercialización

Análisis del sector y del mercado

En términos de Mullins (2002), es necesario definir el mercado y la industria, a nivel macro y micro, para determinar las causas que originan la oportunidad de negocios.

Mercado

Para comenzar, desde una perspectiva macro, cabe destacar que el mercado de cosmética tiene varias categorías. Particularmente la de maquillaje consiste de cuatro subcategorías: ojos, rostro, labios y uñas. El volumen de consumo mundial aumentó a una tasa anual del 2,9% entre 2009 y 2013, alcanzando un total de 4.178,1 millones de unidades para 2013 (Marketline Industry Profile, 2014). Por ende, se espera a que este alcance 5.194,8 millones de unidades a finales de 2018, a una tasa compuesta de crecimiento anual del 4.4% para el periodo 2013-2018.

En cuanto al mercado Argentino, las ventas de maquillaje a lo largo de este año se vienen manteniendo parejas, siendo julio, en el año 2016, el mes con mejor performance (Nielsen, 2016). Con respecto al año anterior, las ventas en volumen crecieron un 0.3%, mientras que en valores un 50.3% producto en gran parte a la inflación. Asimismo, los segmentos de rostro y labios son los que más aportan al crecimiento en volumen, mientras que uñas, la categoría con mayor peso, pierde importancia, habiendo alcanzado su performance más baja en el último mes de julio. El aumento del segmento de rostro se encuentra constituido por bases de maquillaje con un 52%, corrector de ojeras con un 40% y polvos faciales lo restante. Dentro de la categoría de labios, el lápiz labial aporta un 52%, el delineador labial un 24% y el brillo labial un 23% a su crecimiento (Ver Anexo 12). Según la Cámara Argentina de Industria de Cosmética y Perfumería (2015), las pequeñas y medianas firmas mueven el 20% del mercado. La facturación total para el 2015 fue de \$32.000 millones, habiéndose duplicado en 3 años y

quedándose las PYMES, o también conocidas como marcas propias, con más de \$600 millones del mercado local de belleza (Sonatti, 2015).

Si se analiza específicamente el segmento de cosmética de lujo uno encuentra una serie de marcas internacionales con mucho reconocimiento a nivel mundial. A continuación se hará un análisis de las ventas de uno de los retailers más grandes de cosmética en el país: Falabella (analizando únicamente las diez marcas más importantes en el país).

Para empezar, el segmento de lujo, si bien es más pequeño que el consumo masivo, mueve mucho dinero. En los primeros tres meses del año 2017, únicamente en la categoría de maquillaje, se vendieron 22.219 unidades, traducido en \$16.445.143 (Ver Anexo 13). Esto demuestra el gran movimiento que generan las marcas de lujo, considerando que se trata únicamente del Q1 del año, en donde el movimiento es prácticamente nulo en comparación con otros cuatrimestres. La categoría principal es la de rostro, seguida por los ojos muy cerca a la de labios y muy por detrás la de uñas, reflejándose tanto en términos de unidades como de dinero. En el mes de marzo la categoría de rostro alcanzó los 3,5 millones de pesos en comparación con el año anterior que se llegó a los 2,8 millones, generando un crecimiento del 24% y un decrecimiento de 1% en unidades. Particularmente, la categoría de labios creció un 25% en valores y un 5% en unidades, siendo la única categoría que más creció en unidades (Ver Anexo 14).

Se reconoce que M.A.C es el jugador número uno en la categoría de labios ya que, considerando el grupo de las diez marcas más importantes, M.A.C, en unidades, vende el 54% en la categoría de labios, el 43% en la de ojos y el 65% en la de rostro (Ver Anexo 15). La marca en el Q1 del 2017 consiguió vender aproximadamente 3,2 millones de pesos. Se puede ver como la marca captura casi un 50% del mercado de lujo en el segmento de maquillaje (Ver Anexos 13 y 14). Cabe aclarar que es una marca la cual se enfoca mucho en el color, es decir todos los productos referidos al maquillaje, en comparación con muchas de las otras marcas de lujo que su eje se basa mayormente en la categoría de tratamiento.

De todos modos, si se analiza el crecimiento de cada marca, en comparación con el año anterior, uno nota como empiezan a resaltar otras marcas. Clinique es un ejemplo, ya que, tanto en la categoría de rostro como de labios muestra un crecimiento del más del 50%. Ahora, ¿por qué ese salto tan importante? Se cree que se debe principalmente a un tema de precios. Cuando se trata de marcas de lujo, hay una variable muy importante a considerar: la aspiración. Las personas no compran únicamente por su calidad superior y su reconocimiento, lo hacen además por un tema de aspiración, es decir, el deseo de tener productos de lujo. El tema de los últimos años fue el hecho de que los precios aumentaron drásticamente, haciendo que muchas personas que se encontraban comprando en el mercado de lujo se pasen a comprar al segmento de consumo masivo. Clinique, dentro de las marcas de lujo, ofrece precios muy competitivos, ya que, en general se encuentra un 30% por debajo de sus competidores. La marca capturó clientes que no querían disminuir de categoría y bajarse a las marcas de consumo masivo, pero que tampoco están dispuestas a pagar el precio de ciertos productos de las de lujo. Esta información demuestra como uno de los principales motores compra de los clientes argentinos, hoy por hoy, es el precio.

Analizando el tamaño, crecimiento y tendencias de mercado en conjunto con el tipo de consumo, tanto a nivel mundial como nacional, podría decirse que el negocio planteado encuentra oportunidades contextuales para su viabilidad. Aprovechando el aumento del consumo local de maquillaje para labios, se considera que el Lip Lab podría encontrar su lugar en el mercado con una propuesta innovadora y atractiva.

En Argentina existen diversas marcas de belleza de lujo, masivas, de retail o venta directa. Desde un punto de vista micro, cabe destacar que se apuntará al segmento de belleza de marcas de lujo, el cual representa un 8% en la facturación del mercado de lujo. Las que consumen este tipo de productos pertenecen a un nivel socioeconómico alto, empezando, en promedio, con 25 años en adelante. Estas aprecian la experiencia de compra, el servicio de asistencia en el punto de venta y conoce los productos innovadores y la última tecnología (Bigio, 2016). Al mismo tiempo, las más jóvenes, en general, son

aquellas que apuestan por productos más masivos, consultando en el freeshop o formatos de punto de venta con servicio poco personalizado.

Podría decirse que el lujo hoy en día es una categoría que va más allá de un concepto de marca para poder liderar, pues la diferenciación es la clave principal para generar ventaja competitiva con respecto al resto de los jugadores. En sus inicios, el lujo era algo a lo que muy pocas personas podían acceder y, sin embargo, su público se incrementó por la gran variedad de opciones de firmas, calidades y precios.

The MakeUp Lab sería una marca local con elementos de lujo, derivados de su materia prima, elaboración, atención personalizada y customizada en los puntos de venta. El *journey* de compra que las clientas vivirían sería única en el mercado, uniendo dos ejes importantes para el segmento apuntado: calidad de los productos y una experiencia única. Dentro del plan de negocios, la experiencia que brinda el Lip Lab, de crear un labial en función a los gustos, preferencias y necesidades de cada consumidora, permite llegar a aquellas mujeres que valoran el servicio personalizado y a aquellas que están en la búsqueda de las experiencias en el día a día.

Asimismo, como eje secundario, existe una nueva ola de concientización sobre la sustentabilidad, por lo que acceder a productos que reducen el impacto medioambiental es considerado un lujo. *"Cada día crece la tendencia de consumidores que consideran el equilibrio entre el bienestar propio y el del planeta. No necesariamente consumen menos, sino que saben elegir para consumir mejor"* (Bigio, 2016). Por ende, podría decirse que todas aquellas que prefieren dermocosmética y productos de carácter natural resultan consumidoras más racionales y muy informadas.

Sacando ventaja de la fusión de tales tendencias y comportamientos sociales, podría decirse que el servicio personalizado de Lip Lab y la cosmética natural podrían resultar una gran oportunidad de negocio. Ya que comprende productos que surgen de derivados de la naturaleza y fórmulas simples que se oponen a todo tipo de mezclas químicas. Esta propuesta innovadora permite a las consumidoras no solo sentirse bellas a la hora de utilizar maquillaje, sino que, a

su vez, les permite mantener su salud y cuidado de piel. De esta manera, habiendo estudiado los beneficios y atributos diferenciadores que el maquillaje natural conlleva, cabe destacar que podría llegar a ser una oportunidad que se alinea a la tendencia de las nuevas generaciones que acompañan la economía de experiencias sumando a aquellas que buscan productos y servicio de calidad que se compare con las marcas de lujo. *“Without differentiated benefits, most customers won’t buy. Without a pathway to growth, most investors won’t invest”* (Mullins, 2010 p. 12).

Industria

Para demostrar que el proyecto es realmente una oportunidad de mercado, es necesario profundizar acerca de otros temas como la industria de cosmética en nuestro país (Bygrave y Zacharakis, 2008).

5 Fuerzas de Porter

Desde una perspectiva macro, analizar las 5 fuerzas de Porter permite determinar cuán atractiva y rentable resulta la industria. (Marketline Industry Profile, 2014). A continuación se hará un desarrollo de la industria de la cosmética de lujo, siendo bastante diferente a la de consumo masivo.

Clientes

Existen dos tipos de clientes: retailers y el consumidor final. Los retailers poseen cierto poder de negociación dado que las marcas dependen de estos canales para que vendan sus productos (por ejemplo: Falabella, Juleriaque, etc.). La batalla por la exhibición en los puntos de venta se debe a la gran cantidad de jugadores que se encuentran en la industria. Por ende, los retailers pueden ejercer presión, exigiendo descuentos, mayores márgenes de ganancias sobre el precio, muestras gratis, entre otros. Al fin y al cabo, si bien, la mayoría de las marcas, tienen como único punto de venta a los retailers, estos no podrían vender nada por su cuenta. Ya que, en general, no cuentan con marcas propias para manejar por su cuenta. Es por ello que el poder de negociación es medio, ya que depende de un juego de negociaciones entre ambas partes.

A su vez, el consumidor final posee gran poder de elección dado a la cantidad de marcas existentes en el mercado. A lo largo de los años, las marcas de lujo han descubierto que cuentan los mismos clientes por un tema de lealtad a la marca. La primer compra de un producto de lujo puede costar un poco más, pero una vez que la promesa del producto se cumple, se crea una fidelidad que genera la compra recurrente de esa marca. De esta manera, las compañías deberán construir una fuerte identidad de marca para que logren atraer y retener consumidoras, buscando generar valor a través de la calidad y diferenciación de los productos y servicio. De todos modos, en los últimos años, los problemas económicos del país generaron un desacelere de las ventas de marcas de lujo causado por los elevados precios. Esto causó que la fidelidad a la marca pierda protagonismo y el motor principal de compra sea el precio.

Proveedores

Los artículos de maquillaje son fabricados a partir de productos tanto químicos como naturales que se encuentran muy disponibles gracias a la gran cantidad de laboratorios existentes en el país. La calidad de estas materias primas resulta fundamental para la elaboración de los productos, por lo que es necesario que sean probadas varias veces antes de sacar a la venta, para evitar reacciones adversas en la piel y uñas.

Cambiar de un proveedor a otro es insignificante para las compañías de maquillaje puesto que es difícil hallar diferenciación en los inputs que estos ofrecen. De esta forma, se reduciría el poder de negociación de los proveedores.

Es importante mencionar, que si bien el número de proveedores es grande, particularmente para asegurarse que brinden materia prima natural y que cumplan con las expectativas de calidad comparables con las marcas de lujo, el número es más reducido. Haciendo que su poder de negociación crezca más.

Amenaza de nuevos entrantes

La industria de maquillaje comprende un gran número de marcas, algunas con fuertes posiciones de mercado. Las grandes empresas de consumo masivo se benefician de las economías de escala, pudiendo competir eficazmente por precio. Aprovechando su poder financiero, estas cuentan con presupuestos altos de marketing, permitiéndoles iniciar campañas fuertes de publicidad, utilizando la imagen de celebridades y otro tipo de estrategias para aumentar el atractivo de su marca.

Las empresas de cosmética de lujo reconocidas a nivel mundial cuentan con economías de escala y un soporte por parte de las casas matrices que les brinda un apoyo tanto en relación al aspecto económico, por cualquier ajuste que se tenga que hacer, como en términos de información. Es decir, generalmente los lanzamientos en las marcas de lujo se realizan primero en los países más desarrollados, esto le permite a la Argentina conseguir ideas y conocer si funcionaron o no para corregir las decisiones. Las grandes corporaciones como L'Oreal, Estée Lauder y LVMH, que cuentan con importantes marcas de lujo, tienen mucho dinero como para traer a grandes marcas. Las empresas tienen planes de nuevos lanzamientos de marcas para el 2018, lo cual deja en descubierto que, si las grandes empresas, con mucho poder de investigación de mercado, encuentran espacio para que entren nuevos competidores, es motivo para pensar que todavía el país puede tener marcas nuevas. Esto se debe, además, al crecimiento en el uso del maquillaje, lo cual agranda el mercado para que nuevos competidores entren.

De todos modos, es cierto que se requieren fondos importantes y tiempo para iniciar la producción, distribución y comunicación para poner en marcha una marca de maquillaje. las barreras de entrada siguen aumentando al existir normas y regulaciones nacionales que gestionan la aprobación de calidad y aptitud necesaria para la comercialización de productos. Y es cierto que para empresas pequeñas es aún más difícil, pero los nuevos entrantes pueden operar inicialmente a pequeña escala, dentro de un nicho particular.

Como consecuencia se reconoce que la amenaza de nuevos entrantes es media.

Sustitutos

La amenaza de sustitutos es bastante débil dado que la competencia indirecta de los cosméticos tradicionales podrían ser la henna o Kohl, que no logran satisfacer perfectamente las necesidades de las consumidoras ni abarcar una gran escala en los principales mercados.

Rivalidad interna

El mercado mundial de maquillaje se encuentra bastante concentrado por la existencia de marcas líderes, como L'Oreal o Estée Lauder y LVMH, que ocupan casi un 50% del total del valor del mercado. El resto se encuentra distribuido entre numerosas firmas que intensifican la lucha por obtener cada vez una porción más grande de share. A su vez, los elevados costos fijos y el desprendimiento de activos generan grandes barreras de salida de mercado, sin reducir la competencia. Dada la alta rivalidad interna, podría decirse que la diversificación del portfolio de productos de belleza resulta una alternativa potable para reducir la dependencia de productos únicamente de maquillaje y facilita la rivalidad.

De todos modos, actualmente en el país las marcas de lujo están luchando por conseguir productos para poner a la venta. Si bien los problemas de importación mejoraron, todavía este sector se ve muy perjudicado. El segmento de lujo no se caracteriza por competir en precios, buscan atraer a sus consumidoras a través de otros medios. Sin embargo, muchas marcas no pudieron ir al ritmo de la inflación, debido a que se perdían muchas ventas, y los precios empezaron a ser más competitivos. Como consecuencia, la cosmética de lujo en la Argentina no se encuentra en un estado normal, las marcas están en un período de transición con la ilusión de volver a lo una vez fueron y empezar a competir y comportarse como solía hacer.

Analizando la información se podría decir que la rivalidad interna dentro del segmento hoy en día es alta ya que se compite de alguna manera por precios, que en otro momento de estabilidad las marcas contarían con gran fidelidad de clientas.

No obstante, en la Argentina cada vez más personas utilizan maquillaje, generando que, no necesariamente, una marca le robe share de mercado a otra, si no que empiecen a competir en un mismo segmento sin la necesidad de quitarle clientes.

Conclusiones

Analizar las 5 fuerzas de Porter permite determinar el grado de competencia dentro de la industria en la cual la marca se insertaría. Considerando esto se ve como el mercado, en términos generales, cuenta con una rivalidad media-alta en el cual la marca se aventura a competir.

FODA

El mercado de cosmética se encuentra en crecimiento debido al consumo y por ende, a la aparición continua de nuevas marcas. Para evaluar el posicionamiento de nuestra marca en el mercado realizaremos un análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Servicio no existente en el país ● Servicio personalizado ● Calidad premium ● Conocimiento de la industria de cosmética por parte del equipo. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● El mercado de la cosmética en Argentina se encuentra en constante crecimiento.. ● Crecimiento del deseo a vivir más experiencias. ● Crecimiento de la tendencia saludable tanto en el consumo como utilización de productos naturales. ● Mayor reconocimiento y espacio para el protagonismo de marcas propias.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lanzamiento de un único producto 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competencia con marcas

<p>(en un principio).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Imposibilidad de proteger legalmente el producto (patentado). 	<p>multinacionales muy reconocidas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lograr la concientización sobre la utilización de productos naturales para generar valor
---	---

Considerando estos cuatro factores, se puede ver como, si bien desarrollado en secciones previas, las oportunidades que existen, en relación al crecimiento del mercado, a la tendencia respecto al aumento de las experiencias y al crecimiento de las marcas propias, muestran signos positivos para el negocio. Es cierto que se estaría compitiendo con marcas multinacionales que ya están insertadas. Pero, ninguna de ellas, en el tiempo cercano, realizaría un negocio similar al propuesto. Esto se puede deducir sabiendo la forma en que las multinacionales de cosmética realizan los lanzamientos en el país. Es decir, a nivel global se proponen una serie de lanzamientos con cierto tiempo de anterioridad, de esos, las filiales argentinas compran los que creen más propicios para el mercado. Estos lanzamientos se dan, en su mayoría, con un año de antelación en los países nórdicos y luego llegan al cono sur. En ningún país del mundo estas marcas ofrecen un servicio similar a que se propone con The MakeUp Lab, y por ello, no se espera que lo hagan en la Argentina.

Considerando las fortalezas internas con las que cuenta la marca, en adhesión a las oportunidades del mercado, se encuentra un espacio propicio para la inserción de la marca en país.

Análisis micro

Con el objetivo de ahondar el análisis acerca del entorno en el cual se competirá, es necesario estudiar de cerca a los competidores potenciales y actuales. En el sector Premium de belleza existen grandes desafíos y oportunidades relacionadas con la innovación, investigación y desarrollo. *"La gran chance está en el ofrecimiento de productos innovadores beneficiosos para la piel y la constante creación de exquisitos aromas (...) El desafío es permanente, se debe mantener la calidad y las actualizaciones novedosas de cada marca"* (Bigio, 2016).

Además de las marcas específicamente enfocadas en el segmento de lujo, tales como Dior y Bobbi Brown, cabe destacar que existen una gran cantidad de marcas reconocidas mundialmente que abarcan diversas divisiones y enfoques: productos para profesionales, productos de consumo, productos de lujo y cosméticos activos. Es decir, no solo estaremos compitiendo con firmas dedicadas a la cosmética suntuosa sino que también debemos ser conscientes de la existencia de firmas que apuntan a más de un segmento a la vez.

Según un estudio de mercado realizado por Nielsen (2016) que analiza mayormente al segmento de consumo masivo, dentro de la industria de cosmética Argentina, Revlon y Rimmel son los players que están ganando participación en el YTD, mientras que Maybelline y Marcas Propias pierden protagonismo. Como se dijo anteriormente, la categorías de labios y rostros se hallan en crecimiento, siendo Revlon y Rimmel los que presentan mayores mejoras en su performance, mientras que las marcas propias se encuentran con gran éxito en los meses con promoción, quitándole participación al resto de los players.

En el segmento de lujo las marcas se encuentran en su mayoría estancadas en relación al crecimiento. En comparación con el Q1 del 2016 la categoría labios tuvo un crecimiento el 1%, ojos 3%, rostro 1% y uñas -27%. Si bien hay marcas que, en ciertas categorías están creciendo, en general, por un tema inflacionario, no mostraron tanto crecimiento (Ver Anexo 14).

Competidores de cosmética natural

Natura, es una empresa brasileña que en septiembre de 2015 ganó el principal premio ambiental de las Naciones Unidas en la categoría visión empresarial. Esta firma ofrece productos de belleza por catálogo, es decir, a través de venta directa. Se trata de mujeres que venden artículos de Natura, entablando relaciones de confianza con las consumidoras. *“ Hoy la Argentina es la principal operación fuera de Brasil. Crecemos sostenidamente y vemos muy buenas oportunidades de desarrollo. A partir del poder de esas relaciones somos una de las tres mayores empresas de venta directa del país’, sostiene la gerenta de Natura.”* (Bigio, 2016)

Esta compañía se halla en el país hace 22 años, cuenta con más de 140.000 mujeres que comercializan su marca (y con 1,6 millones a nivel mundial) y 4000 hombres que también son parte de su fuerza de venta. El segmento target al que apunta la marca es a mujeres preocupadas por el bienestar, la sustentabilidad de los productos y prioriza un estilo de belleza genuino, sin estereotipos ni decoración excesiva (Bigio, 2016).

Competidores de cosmética de lujo

Estee Lauder Companies Inc

La compañía posee un única unidad de negocio: productos de belleza de lujo. Dentro de su portfolio se hallan diversas marcas enfocadas en distintas categorías: cuidado de la piel, maquillaje, fragancias, cuidado del cabello y otros productos. En cuanto a los de maquillaje, esta ofrece una gama amplia de productos con variedad de tonalides, colores y texturas para ojos, rostro, labios y uñas mediante varias marcas. En el país se encuentran: Estée Lauder, Clinique, M.A.C, Bobbi Brown, La Mer; para la venta de fragancias: Donna Karan, Tommy Hilfiger y Michael Kors.

La Compañía Estée Lauder distribuye productos a través de más de 30.000 puntos de venta, comprendiendo almacenes de lujo, tiendas especializadas, perfumerías y farmacias de lujo, salones de prestigio y puntos de venta propios físicos y virtuales. Se podría decir que esta ha alcanzado semejante escala gracias su distribución en más de 50 países (Marketline Industry Profile, 2014).

L'Oreal

L'Oreal compite en el mercado a través de cuatro unidades de negocio: productos profesionales, productos de consumo masivo, productos de lujo y cosméticos activos. Los productos de la categoría de consumo masivo se comercializan a través de canales de venta al por menor (hipermercados, supermercados, farmacias y tiendas tradicionales). Esta abarca maquillaje y artículos para el cuidado del cabello y piel ofrecidas por sus marcas: L'Oreal París, Garnier, Maybelline New York, Essie y SoftSheen Carson.

Por otra parte, el portfolio de productos de lujo satisface necesidades de cuidado de la piel y maquillaje y productos de perfumería, que son ofrecidos a través de grandes almacenes, tiendas de cosméticos, boutiques propias y canal de e-commerce. Lancôme, Yves Saint Laurent, Biotherm, Kiehl, Ralph Lauren, Shu Uemura, Cacharel, Helena Rubinstein, Diesel, Clarisonic y Viktor & Rolf.

Por último, la categoría de cosmética activa vende productos para el cuidado de la piel de dermocosmética que son comercializados a través de canales de salud tales como salud y belleza minoristas, farmacias y spas médicos y, en algunos países, los dermatólogos (Marketline Industry Profile, 2014).

Gracias al tamaño alcanzado por la compañía, es capaz de destinar 4% de sus ventas anuales mundiales para investigación y desarrollo, habiendo invertido 857 millones de euros para el 2013 (Bigio, 2016).

Revlon

Al igual que L'Oreal, sus operaciones también están organizadas en dos segmentos principales: consumo personal y profesional. Dentro de la categoría de consumo masivo, se encuentran los cosméticos, tinturas, cuidado del cabello, herramientas de belleza, desodorantes, perfumes y productos de cuidado de la piel. Estos son comercializados en 150 países a través de mayoristas, minoristas, perfumerías, droguerías y farmacias. Las marcas que abarca este segmento son: Revlon, Almay, SinfulColors, Revlon Colorsilk.

En cuanto al segmento profesional, cabe destacar que Revlon incluye una línea de productos que va desde tinturas, productos para peinado, shampoo y acondicionador, esmalte y tratado de uñas, una línea de cuidado de piel y maquillaje con acabado profesional y duradero. Dentro de las marcas de esta categoría, se encuentran: Revlon Colorstay, Revlon Photoready, Natural Honey, entre otros (Marketline Industry Profile, 2014).

Bite Beauty es una empresa, que si bien no se encuentra en el país, ofrece el mismo servicio que The MakeUp Lab quiere brindar. La marca surgió gracias al deseo de Sussanne Langmuir, la fundadora, de ofrecer una marca fabricada con compuestos tan naturales que hasta podrían ser ingeridos sin ningún tipo de

consecuencia. Sussanne, reconociendo como las personas hoy en día son cada vez más conscientes de lo que están consumiendo, sumando a una pasión por los colores, decidió lanzar Bite Beauty. Tomó la decisión de lanzar únicamente labiales para poder enfocarse y especializarse en el desarrollo de esos productos. Al poco tiempo, se lanzó el Lip Lab. Para ella, el proyecto tenía un trasfondo: si las personas están interesadas en saber cómo se procesan los alimentos que comemos, ¿por qué no querrían saber lo mismo sobre los cosméticos que utilizan? Fue entonces que se abrió el primer Lip Lab en Nueva York para poder, además de brindar una gran experiencia, mostrarle a las clientas el proceso de producción y los ingredientes que se utilizan.



Universidad de
San Andrés

Investigación de mercado

El servicio de Lip Lab es una propuesta innovadora que aún no tiene lugar en el país ni tampoco en regiones cercanas. Se encontró una necesidad que todavía no estaba cubierta: en primer lugar, el crecimiento en los últimos años de la tendencia a la utilización de productos realizados con materia prima natural, teniendo en cuenta, además el cuidado del medio ambiente, los beneficios que estos productos brindan a nuestro cuerpo. En segundo lugar, el crecimiento en la utilización de productos de belleza. Por último, la preferencia constante de las nuevas generaciones de invertir su dinero y tiempo en la vivencia de experiencias más que en la compra de bienes materiales. Con el desarrollo de este servicio se busca fusionar estas tendencias, logrando de esa manera crear una experiencia única que cumpla con ambos intereses.

Relevamientos de campo

Como señala Zikmund (1998), la investigación de mercado es el proceso mediante el cual se adquiere y recolecta información valiosa, sobre clientes y competidores, que sirve para la toma de decisiones exitosa en el plan estratégico y lanzamiento del producto.

Para evaluar el lanzamiento de este servicio y producto al mercado Argentino se realizó una investigación de tipo descriptiva. Es aquella que nos permite responder preguntas del tipo quién, qué, cómo y cuándo. Para ella se utilizaron tanto fuentes de información secundaria como primaria. Por un lado, se recolectó información de diferentes estudios ya realizados por consultoras. Por otro lado, se realizó una encuesta dirigida a 500 personas mediante redes sociales (Ver las preguntas y estadísticas en el Anexo 16). Esta contenía una serie de preguntas que nos permitieron observar las preferencias de nuestras potenciales consumidoras a través de parámetros relevantes para el lanzamiento de nuestro producto:

1. Características personales (Edad, sexo, ocupación, ingresos).

- El 74% de las mujeres encuestadas tiene entre 19 y 25 años de edad.
- Un 61% percibe ingresos propios, y la mayoría de ellas, menor a menor a \$16.000.
- 65% eran estudiantes universitarias, un 27,5% profesionales y el resto tienen otra ocupación.

2. Estilo de vida (Saludable o no, utilización de cosmética, viajes, compras por internet, utilización de redes sociales, etc.).

- 80% viajan al exterior, la mayoría entre 1 y 2 veces por año.
- 67% realizan compras por internet.
- La red social más utilizada con gran ventaja respecto a las demás es Instagram, seguida por Facebook y luego otras.

3. Comportamiento de compra en relación al maquillaje (frecuencia, marca, etc.)

- Solo un 12% de las mujeres encuestadas no realiza compras de cosmética.
- 55% compra tanto en Argentina como en el exterior, 31% solo en Argentina.
- Las marcas preferidas para los labiales son MAC en primer lugar, seguida por Maybelline y Revlon.
- La mayoría (40%) posee entre 2 y 4 labiales en uso, hay algunas (20%) que tienen 7 o más.
- 80% afirmaron que les gustaría ser asesoradas al momento de realizar la compra.

- 70% aseguraron que les gustaría realizar la experiencia de crear su propio labial.
- 60% realizaría un evento en el Lip Lab.
- 30 % estaría dispuesto a pagar mas de \$600.
- 66% respondieron que estarían dispuestas a pagar \$150 más si se realiza con productos naturales.

Asimismo, se realizó una reunión con mujeres entre 50-60 años, de clase social media-alta, en la cual se llegó a la conclusión que este grupo etario utilizaría el servicio del Lip Lab para obtener un labial único e irrepetible, más que para vivir una nueva experiencia.

Demanda Estimada

Para poder presentar el nivel de demanda estimada y potencial del mercado, se tomó como base el segmento de mercado al cual se quiere llegar. Se mencionó a los tres targets a los cuales estará dirigido nuestro producto. El principal, *PTA*, será mujeres entre 18 y 35 años, sin embargo, se utilizarán los datos de un rango etario entre 16 y 40 años. Esto se debe a que se tomará un porcentaje de las mujeres que incluyen a los otros dos targets, *STA* y *TTA*. Se considera también, la variable geográfica - Buenos Aires (C.A.B.A y G.B.A), género femenino y clase social media, media-alta. Luego, se realizará la estimación en cantidad de unidades vendidas.

La cantidad de mujeres que se encuentra dentro de nuestro mercado objetivo descrito anteriormente es de 537.268.

En agosto del 2016, se muestra en un estudio de la consultora Nielsen, que las marcas propias abarcan el 26,7% del share de mercado con respecto a la venta del segmento de labios (Ver Anexo 13). Teniendo en cuenta esta información, la cantidad estimada de mujeres se reduce. Suponiendo que en el primer año del desarrollo del negocio se penetrará un 1% de este mercado, y que la frecuencia

de compra promedio de una mujer es de 2 unidades por año se estima, como resultado final, una venta anual aproximada de 4.000 unidades (Ver Anexo 17).

Plan de marketing

The MakeUp Lab como todo emprendimiento, precisa de la elaboración de un plan de marketing. Para ello, es necesario generar una oferta, diseñar el producto y establecer un precio, llevarla al mercado, distribuirla por medio de canales y, al mismo tiempo, darla a conocer a través de diversas herramientas de comunicación (Bygrave y Zacharakis, 2008 p.168).

Para comenzar, podría decirse que la segmentación, el targeting y el posicionamiento son elementos fundamentales del marco estratégico. Luego de haber identificado anteriormente a nuestro segmento target, debemos posicionar el producto aspirando a destacar los atributos diferenciadores que ofrece la marca.

Al tratarse de una marca nueva en el mercado, con un modelo de negocio que no es conocido por el segmento, uno de los grandes gastos en los primeros meses se abocará al marketing. Esto se hará para poder conseguir, según el *marketing funnel*, pasar por todos diversos pasos hasta llegar a la venta del producto (Ver anexo 18).

- 1) **Pre-awareness:** en esta etapa el consumidor no tiene previo contacto con la marca.
- 2) **Awareness:** Las personas pueden ser conscientes de la marcas, con o sin el deseo de comprar. Puede basarse en un mensaje comunicado a través de distintas formas: boca en boca, descubrimiento individual, redes sociales, etc. La idea con The MakeUp Lab es inyectar mucho dinero en los primeros meses para que esto se cumpla.

- i) **Purchase intent trigger:** se trata del momento en el cual el cliente empieza a considerar la compra, *triggered* por algún suceso que lo activo: aumento de sueldo, cambio de las circunstancias, mensaje de promoción, etc.
- 3) **Research & familiarity:** En este punto el consumidor decide que necesita el producto o uno similar. Es probable que el cliente empiece a leer opiniones, aprendiendo más sobre el producto, haciendo comparaciones, etc. Es obvio, que dependiendo del valor del producto se hará mayor o menor investigación.
 - 4) **Opinion & short list:** Se empieza a hacer consideraciones sobre la compra tomando notas mentales, escritas o en webs.
 - 5) **Consideration:** Se empieza a decidir entre las compras más probables, realizando pruebas, preguntando opiniones de gente que ya compró.
 - 6) **Decision & purchase:** La decisión final de compra se basa en si se tiene el dinero para hacerlo o no. Luego efectuando la compra tanto en el local como online.
 - 7) **Brand / product advocate (or saboteur):** Una vez que el consumidor realizó la compra, rápidamente formarán una opinión del producto. Si esa opinión es positiva, pueden compartirlo a través de distintos medios, proceso muy favorecido gracias a las redes sociales.
 - 8) **Repurchase intention:** Es un suceso establecido en marketing el hecho de que es más fácil convertir a ventas con clientes viejos que atraer a nuevos. Llegado el momento, el cliente, si está satisfecho, vuelve a comprarle a la marca. En el caso de The MakeUp Lab ese momento se puede dar una vez que el labial se acaba, o simplemente porque se quiere tener uno nuevo.

Producto

La marca ofrece, como dos grandes ejes del negocio, tanto un servicio como una línea de productos. Se ofrecerá un servicio denominado Lip Lab en donde cada clienta puede vivir la experiencia de crear su propio labial. Al mismo tiempo, se lanzará una línea de labiales 100% naturales que acompañaran al servicio. Los labiales contarán con la misma materia prima utilizada para el servicio pero se

producirán previamente en el laboratorio con el cual se trabajará. En el futuro, se planea ampliar la oferta tanto de servicios como de productos: *Foundation Lab*; un servicio en donde cada clienta puede crear su propia base de maquillaje acorde a las necesidades específicas de cada piel. Así la idea es ir expendiéndose para brindar más productos al público.

La estrategia de producto cuenta con tres dimensiones, las cuales cada una tiene su propio valor. En primer lugar, el *producto core*, vendría a ser el labial que The MakeUp Lab ofrece. En segunda instancia, el *real* abarca las características, estilo, calidad, packaging. Por ende, el carácter natural del labial brinda los siguientes beneficios que lo distinguen del tradicional:

- **Eco-friendly:** en el proceso de producción se incluyen ingredientes naturales, manufacturados orgánicamente sin la adición de sustancias químicas o sintéticas. Ceras y aceites botánicos, minerales y extractos de plantas y hierbas son reemplazantes de parabenos y *ftalatos*, dos sustancias frecuentemente usadas para la elaboración de maquillaje tradicional. Estas últimas, si bien extienden la durabilidad del producto, no solo contaminan el medio ambiente sino que, además, son promotoras de varias enfermedades como cáncer de mama, debilitamiento del sistema inmunológico y sistema nervioso, entre otras.
- **Ricas en nutrientes:** una vez aplicado el maquillaje sobre la piel, esta absorbe gran cantidad de compuestos. Gracias a la esencia natural del labial propuesto, la piel estaría expuesta a nutrientes y vitaminas que proporcionan un aspecto suave y una protección antioxidante, pudiendo inhibir la colagenasa y elastasa, dos enzimas que debilitan la integridad y elasticidad de la piel.
- **Protección contra el envejecimiento:** mientras que el maquillaje convencional posee materiales químicos, conservantes y sustancias artificiales, el maquillaje natural previene el envejecimiento sin la necesidad de todos esos aditivos, manteniendo una piel sana y juvenil.
- **Sin efectos de irritación:** las sustancias químicas y pigmentos artificiales pueden causar enrojecimiento, irritación y brotes. Por el contrario, el maquillaje

natural cuida la piel, trabajando con ella en lugar de contra ella. Debido a esto, resultan bastante hipo alergénicos, pudiendo ser utilizados en cualquier momento y lugar, evitando la preocupación por erupciones, picazón de la piel y bloqueo de poros. Al mismo tiempo, terminan siendo compatibles para todo tipo de piel, sin importar el color y sensibilidad de esta. Se reconoce que cada tipo de piel es distinta y que las sustancias que cada cliente aplique a su piel pueden generar distintas reacciones. Es por ello que la marca no se promoverá con hipo alergénicos sino que será testada a prueba de alergias. Alegar el hecho de ser hipo alergénicos y luego contar con una clienta que tuvo una reacción puede ser muy perjudicial para la imagen de la marca.

The MakeUp Lab aspira a posicionarse como una marca de maquillaje natural, promotora de cuidado de la piel y del medio ambiente. Por ende, el packaging juega un papel central. Existen diversos materiales posibles para el labial: vidrio, aluminio y plástico. Si bien el plástico es el más versátil de todos y fácil de adaptar y personalizar al contenido, resulta el más difícil de reciclar. Mientras que el vidrio es muy limitado para lograr el molde, es un material 100% reciclable. El aluminio es más versátil que el vidrio y, a su vez, es 100% reciclable. Por ende, alineando las aspiraciones de posicionamiento de marca, se ofrecerán labiales con un packaging de vidrio y aluminio para lograr que el producto sea lo más eco-friendly posible en aquellos productos que lo posibiliten. Para aquellos que el producto no lo posibilita, por un tema de comodidad/practicidad para la clienta, se buscará un packaging plástico el cual pueda ser reciclable en su mayor parte.

Como se comenzará por los labiales, en envase será de plástico con las cajas de cartón reciclado. Sin embargo, cuando se lancen otras líneas de productos, como las bases de maquillaje, se tendrá un envase de vidrio. Que, además de ser reciclable, da la percepción de ser una marca de calidad.

Se hará una estrategia en la cual las mujeres pueden, una vez terminado su producto, retornar el envase y recibir una serie de puntos, los cuales acumulados pueden ser canjeados por cientos de beneficios. Así se incentivará a que las mujeres no tiren sus envases una vez acabados.

Por último, la dimensión de *producto ampliado* conlleva el conjunto de servicios asociados que aumentan la diferenciación. Dentro de esta, la “experiencia LipLab” es considerada la pieza fundamental para la propuesta de valor. Este servicio es el factor diferenciado de la marca, en el cual se hará énfasis. Kotler propone que hay diversas categorías de oferta de servicios: “el componente servicio puede ser una parte menor o un ingrediente principal de la oferta total” (2012, p.355). The MakeUp Lab se encontraría en la categoría de *híbrido*. Ya que se trata de una oferta que combina bienes y servicios por igual: a los clientes les importa tanto el servicio como el producto ofrecido.

A través de este servicio, las consumidoras son capaces de formar parte de la producción de su propio labial natural, pudiendo seleccionar el color (rojo, violeta, marrón, rosa, etc.), el tipo de acabado (mate, cremoso, brillante), sabores, y fragancia, de acuerdo a sus gustos y necesidades del momento. Ellas contarán con el asesoramiento de vendedoras profesionales y expertas en maquillaje y cosmética natural, encargadas de orientarlas, educarlas y complacerlas en la tienda. Esta experiencia abarca tres pasos simples:

- 1- Seleccionar entre la amplia gama de pigmentos, sabores y texturas.

- 2- Mezclar luego de haber elegido los colores, sabores y acabados, siendo la profesional encargada del local la que realiza el proceso. Calentar, mezclar y enfriar en los moldes de labios son las instancias fundamentales.

- 3- Aplicar. En menos de 20 minutos el labial personalizado estará listo para poder ser aplicado. Se les proporcionará a las consumidoras una tarjeta de consulta especificando la mezcla en caso de que desee reordenarla alguna vez más.

Cuando se crea un labial en el Lip Lab, dependiendo del color, se tendrá que poner en el molde dos unidades para adelantarse si el labial se rompe. Como parte de la estrategia de marketing y aprovechando los materiales ya comprados, esos labiales que salen dobles se venderán como oportunidades únicas. Es cierto que uno de los diferenciadores de la marca es la unicidad de los labiales y el hecho de que cada clienta tenga un labial propio. Es por ello, que antes de ofrecer estas oportunidades se le preguntará a la clienta si está de acuerdo con ofrecer para la venta el otro labial que salió de su “fórmula”. En el caso que no esté de

acuerdo, ese labial se vuelve a derretir, se le agrega algún otro color y luego se vuelve a armar para ofrecer como oportunidad única.

Ciclo de vida del producto

Debido a que se está en la etapa introductoria, The MakeUp Lab se encuentra con el desafío de tener que dar a conocer el producto y, al mismo tiempo, concientizar a las consumidoras de maquillaje acerca de los riesgos de todo artículo industrial y los beneficios de contar con uno de origen natural. De esta manera, se deberá hacer énfasis en los atributos únicos de los labiales para despertar el interés de su segmento target y poner en evidencia el valor de su propuesta para, así, generar voluntad de pago y asegurarse su distribución. La diferenciación resulta un elemento clave para etapas más avanzadas, no solo con el objetivo de cultivar la lealtad de las consumidoras sino para crear identidad de marca. Esta no solo se logra únicamente mediante una gran experiencia en el Lip Lab, sino que además tiene que conversar muy de cerca con la calidad de los productos para poder generar valor a nivel global para la clienta (Bygrave y Zacharakis, 2008 p. 174).

Precio

Para identificar el precio adecuado, tanto para los labiales estándares, como para los creados en el Lip Lab, se deberá recurrir al método de valor percibido. El mismo contempla la alineación entre el valor percibido por el cliente y el adquirido por la empresa. Por ende, comunicar los atributos especiales y diferenciales de la experiencia y de los labiales naturales es fundamental para generar concientización y convicción a la hora de consumir maquillaje.

A través de una estrategia de *price skimming*, The MakeUp Lab estaría fijando un precio relativamente alto para su producto, sabiendo que el market share es limitado. No obstante, dadas las características del segmento target al que se está apuntado, la etapa de introducción del proyecto y los precios comparables de la competencia, un precio de \$520 para el labial tradicional y \$890 para el Lip Lab es, sin dudas, la mejor alternativa para empezar el negocio. Este método deberá ser soportado por un proceso efectivo de venta. En otras palabras, con el grado de diferenciación y calidad del producto y el servicio que se brindará, debería ser

lo suficientemente perceptible para atraer a la clientas y generar voluntad de pago. La experiencia de crear un labial único sustentará la diferencia de precios entre los labiales tradicionales ya creados y el servicio de Lip Lab.

Las opciones de pago serán en efectivo, y también ofreceremos pagos en una cuota con tarjeta. Aunque se pretende mantener estos medios de pago a lo largo del tiempo, entendemos que en un futuro podrían variar, incluyendo más promociones. En momentos exclusivos, por alguna promoción o evento se analizará la idea de ofrecer más cuotas. Al mismo tiempo, se ofrecerán beneficios para clientas VIP. Es decir, todas aquellas que hayan frecuentado la experiencia Lip Lab o consumido una gran cantidad de artículos, se les proporcionarán ciertos beneficios para sus próximas compras. De esta manera, se consigue retenerlas y cultivar la lealtad hacia la marca. El sistema funcionará de la siguiente forma: se recolectarán puntos según montos gastados y se irá subiendo de categoría respectivamente, obteniendo beneficios acordes. Asimismo, en ocasiones especiales, como día de la mujer, o día de la madre se lanzarán promociones especiales.

Distribución

En que lo respecta a los canales de distribución, The MakeUp Lab utilizará una estrategia de desintermediación, es decir, evitará intermediarios tradicionales para venderles directamente a sus clientes. Por ende, resulta posible establecer el primer punto de contacto de manera directa con las consumidoras. Asimismo, permite la posibilidad de crear identidad de marca al ser dueña de sus propios locales con un diseño naturista, aspirando a atraer y retener público. El punto de venta es un eje central en el negocio ya que es parte de la creación de valor para las clientas. Es por ello que, en un principio, cada local será propio. Es decir, que no habrá franquicias, ya se trata de un servicio que tiene que brindarse con suma calidad. Por ende, se comenzará con un local propio, con posibilidad de expansión, en donde se podrán ver cuestiones del día a día a mejorar y así poder brindar un servicio, si bien muy personalizado, con pasos a seguir que serán los mismos para cada clienta.

En cuanto a los canales online, el negocio contará con una página web desde donde se podrán realizar las reservas de los turnos virtualmente. Esta misma contará con información acerca de la marca (la historia, misión, visión y valores) y beneficios de la cosmética natural. Después de lanzar, y ver como vienen las ventas se agregará una plataforma de venta en donde se podrán comprar los productos online. Hoy en día existen muchas empresas que ofrecen un servicio de venta online a muy bajos costos mensuales: tiendanube o mercado shops. Una vez realizadas las transacciones, se determinan los días de envío hacia el domicilio del usuario que dependerá de la localidad pero se estiman 4-7 días aproximadamente.

Comunicación

El mix de comunicación abarca publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo. Para lograr comunicar eficientemente la identidad de marca es necesario que todos los elementos implicados estén integrados.

Para comenzar, es necesario hacer referencia a lo que The MakeUp Lab deberá realizar para dar a conocer su Lip Lab y sus labiales. Una estrategia pull la ayudará generar demanda por parte del consumidor final. Es decir, ponerse en contacto con los clientes de manera directa le permitirá a la marca instalarse en la mente de las consumidoras.

Dentro de las herramientas que están a su alcance, la publicidad resulta fundamental para exponer su lanzamiento a una gran cantidad de personas y, a su vez, medir el número de veces que una potencial consumidora de nuestro segmento target recibió el mensaje. En esta etapa introductoria, el desafío se encuentra en hacer conocer el nuevo servicio del Lip Lab en el mercado argentino y concientizar a las mujeres acerca de las consecuencias del uso frecuente del maquillaje tradicional, aspirando a educarlas en el consumo y cambios de hábito, luego de conocer nuestra marca. Nuestra campaña de publicidad abarcará:

- Envío de correos electrónicos (herramienta de marketing directo). Esta herramienta resulta una forma fácil y barata de llegar a un mayor público. Por ende, se utilizará no solo para el anuncio de la inauguración sino, además, para

mantener al tanto a nuestras clientas acerca de nuevos lanzamientos, descuentos y futuras invitaciones. Para esto es importante haber recolectado una base de datos previamente para poder enviarlo y conocer más información sobre futuras clientas.

- **Revistas.** Realizar publicaciones en revistas de moda, mostrando el Lip Lab y las labiales naturales. Aparecer en revistas de moda es muy costoso hoy en día, por lo que se cree que hacerlo mediante notas en revistas de moda más pequeñas, ofreciendo exclusiva y ciertos beneficios especiales brindaría mayor *brand awareness* a un precio no muy elevado.

- **Relaciones Públicas,** mediante el contacto con Influencers o celebridades que se adecuen al perfil de la marca. Es importante elegir bien a qué famosos se les mandará productos, ya que no todos, a pesar de que uno le mande, publican alguna información sobre la marca. De todos modos, a las famosas se las invitará a un evento de inauguración y prensa en donde cada una podrá crear su propio labial y publicar en sus redes todo el proceso. Esto ayudará a generar mayor visibilidad de marca en el mercado. La selección de influencers se hará teniendo en consideración ciertos factores:



- a) 01: Professional Influencer – expertos de la industria que esperan ser pagados por el el trabajo que hacen: como lo son muchos famosos. Ej: Lali Esposito.
- b) 02: Power Middle Influencer – personas que buscan trabar con la marca tanto para impactar en sus propias redes sociales pero que al mismo tiempo buscan que se les pague.
- c) 03: Unpaid Vlogger/Blogger/Editor – personas que buscan impactar en sus propias redes sociales
- d) 04: Advocate Community – fans que promueven la marca de forma gratuita (o por muy bajos costos) a través del boca a boca.

Al mismo tiempo, dependiendo de del tipo de influencer que se trate, se determinará diferentes alianzas: “one-shot” (aquellas que solo se usan una vez para alguna función particular); “short-term” (relación que se cuida un poco más para mantener una relación un poco más cercana); “long-term” (relación más a largo plazo en donde hay un ida y vuelta con la influencer para hacer crecer a la marca) (Ver anexo 19).

Una vez instalada la marca en el mercado, y sea atractiva para las influencers, la idea es ver de trabajar en colaboración con alguna para lanzar ediciones limitadas. Es decir, se elige a una influencer (como puede ser Lali Esposito), y trabajando junto con ella se crea una fórmula con su nombre, que sea pública y las clientas/las fans puedan venir a buscar el labial. Esto se facilita ya que como la marca está creando constantemente labiales diferentes, no se tarda tanto como puede pasar si un famoso quiere lanzar su labial de cero. Estas ediciones limitadas tendrán un envase personalizado y serán diseñados en conjunto con la influencer.

- Los maquilladores son una vía importante para comunicar tanto la experiencia como los labiales en sí. Hay muchos maquinadores en el mercado hoy en día,

por ende, a algunos se los invitará al local para que creen su propio labial y a otros solo se les mandará algún labial para que prueben. Ellos son muy conscientes de la cantidad de productos que existen en el mercado, por ende son muy estrictos con las calidades funcionales de los productos. Son ellos quien ayudarán a hacer llegar el mensaje sobre la calidad de los labiales, tanto por su funcionalidad como por sus beneficios asociados al su carácter natural.

En cuanto a la promoción de ventas, se realizarán promociones orientadas al consumidor final para soportar la estrategia pull. De esta forma, como se mencionó anteriormente, se entregarán cupones de descuento o beneficios por lealtad a la marca a los consumidores más habituales de The MakeUp Lab. Al mismo tiempo, un sistema de compensaciones será necesario para generar incentivos a los vendedores, mediante comisiones y beneficios, al exceder cuotas de venta y aumentar el tráfico en la experiencia de Lip Lab. La fuerza de venta resulta un pilar fundamental para explotar al máximo el servicio de Lip Lab, debiendo promover la participación del público no solo en la compra sino en el proceso de elaboración y haciendo que estas mismas se sientan completamente dueñas de su labial.

Universidad de
San Andrés

Costos, Finanzas e Inversión

En esta sección se abordará la situación financiera de The MakeUp Lab. Si bien todos los números que se tratarán a continuación son estimativos, estos fueron investigados en profundidad para ser lo más certeros posible.

Se realizara un pedido hacia inversores o se solicitara un préstamo de \$2.000.000, y a su vez un aporte de los emprendedores de \$550.000, se tendrá así un capital inicial de \$2.550.000. En caso de solicitar un préstamo, se devolverá en 18 meses con una tasa de interés de 30% anual (Ver Anexo 20).

En primer lugar, un monto de \$1.400.000 aproximadamente será utilizado para el reacondicionamiento del local, y la puesta en marcha del negocio (Ver anexo 21):

- Restauración y decoración del local que se alquilara dado que tiene que estar en condiciones tanto para la producción de los labiales como para la venta de los mismos. Esto incluye todas las reformas necesarias para acondicionar el lugar y también, la compra de mobiliario.
- Equipamiento necesario para la producción: Un “Microondas”, un Anti-griddle freeze, y las herramientas de trabajo.
- Artículos para necesarios la atención al público: Máquina Nespresso y Dispensers de agua.
- Computadora e impresora.
- Plataforma online.
- Fee que se abonará al laboratorio para el desarrollo de la fórmula de los cosméticos.
- Constitución de la sociedad, registro de la marca, etc.
- Capacitación

- Eventos y Campaña publicitaria para la promoción de la marca. Además de realizar una fuerte inversión inicial, éste sera un gasto importante a tener en cuenta todos los meses.

En segundo lugar, se analizaran distintos tipos de costos: variables, fijos y costo unitario. Los primeros, están directamente relacionados a la operación del negocio. Si el volumen de ventas varia, estos costos se ven afectados y se modifican también. El costo variable será de \$100.000 aproximadamente durante el primer año.

Los segundos, se refieren a gastos de producción fijos, sueldos y cargas sociales, publicidad, alquiler, mantenimiento, seguros e impuestos, la estimación para el primer año es de \$2.270.000. Se sabe que los costos posiblemente aumentaran dado que se esperara un aumento de las ventas y por lo tanto, un aumento en la cantidad de empleados como también, los gastos de producción. (Ver Anexo 22)

Y por ultimo, el costo unitario será de \$144,70 para los labiales ya terminados y \$173,10 para la creación del Lip Lab, obteniendo un margen de contribución de 259,4% y 414,2% respectivamente.

Se estima una producción de aproximadamente 4.000 unidades en el primer año, esperando un aumento en la venta de labiales en el mes de octubre, noviembre y diciembre, dado que si bien es un producto que se utiliza a diario en la mujer y tiene una larga duración, se cree que por fechas como día de la madre o navidad, su consumo aumentara. En el primer año se proyecta un total de ventas de \$3.050.900 y como resultados se puede observar una ganancia positiva en el primer año de \$202.245 (Ver Anexo 23).

Analizando el punto de equilibrio económico, se puede observar que el punto de equilibrio, es decir, el punto en donde no se pierde dinero es de 3.427 unidades, y \$2.733.384. Si se evalúa el proyecto con una tasa requerida del 40% se obtendrá una Tasa Interna de Retorno de 56,5% y un Valor Actual Neto de \$595.978 (Ver Anexo 24).

En el caso de encontrarse frente a un escenario inflacionario o algún gasto imprevisto se considera que se podrá manejar la situación. Se podrán mantener

los precios en caso de inflación, se podrán reducir las ganancias, extender la cantidad de las cuotas del préstamo. Esto se debe en gran medida a que el margen de contribución de cada producto es muy amplio, lo que permite obtener grandes beneficios y en caso de ser necesario, reducir las ganancias sin perder dinero.



Universidad de
San Andrés

Equipo de Emprendedores

Organización y equipo

El equipo de trabajo de *The MakeUp Lab* está integrado por 2 socias que manejan las principales áreas funcionales del negocio, 2 empleadas que estarán capacitadas e instruidas para la atención al público y conjuntamente con ello, la producción del labial en el Lip-Lab (la producción será realizada con una receta previamente diseñada por el laboratorio), y una agencia o persona especialista en marketing digital y desarrollo de redes. Asimismo, para la puesta en marcha y desarrollo inicial del negocio, se buscara apoyo y asesoramiento de algún referente del ambiente el cual de soporte al proyecto.

Magdalena (22 años): Lic. en administración de empresas con especialización en el área de marketing. Trabaja desde los 15 años como maquilladora profesional, por consiguiente es quien más conocimiento posee acerca del uso del maquillaje y del daño que este puede producir. Además, desde el 2016 trabaja en la Compañía Estée Lauder en el área de marketing, lo cual le permite tener *insights* del mercado y conocimiento, tanto de los números, como de los proveedores con los que se trabaja en la industria de la cosmética en el país. Será, además la encargada de capacitar constantemente a las empleadas y mantener el negocio alineado con las últimas tendencias.

Victoria (22 años): Lic. en administración de empresas. Será quien se encargue de la parte administrativa del negocio (costos, presupuestos, descuentos, entre otros). Siempre considerando alinear las prioridades de marketing con los presupuestos de la marca.

Ambas dos se encargarán de manejar el contacto con el laboratorio. Magdalena, por un lado, gracias a su conocimiento de los productos en el mercado, permitirá exigir una calidad comparable con marcas reconocidas desde hace años. Victoria, por otro lado, podrá ofrecer el punto de vista de una clienta sin conocimiento técnico en relación al producto. Así se obtendrán dos opiniones diferentes durante el proceso de desarrollo de los labiales.

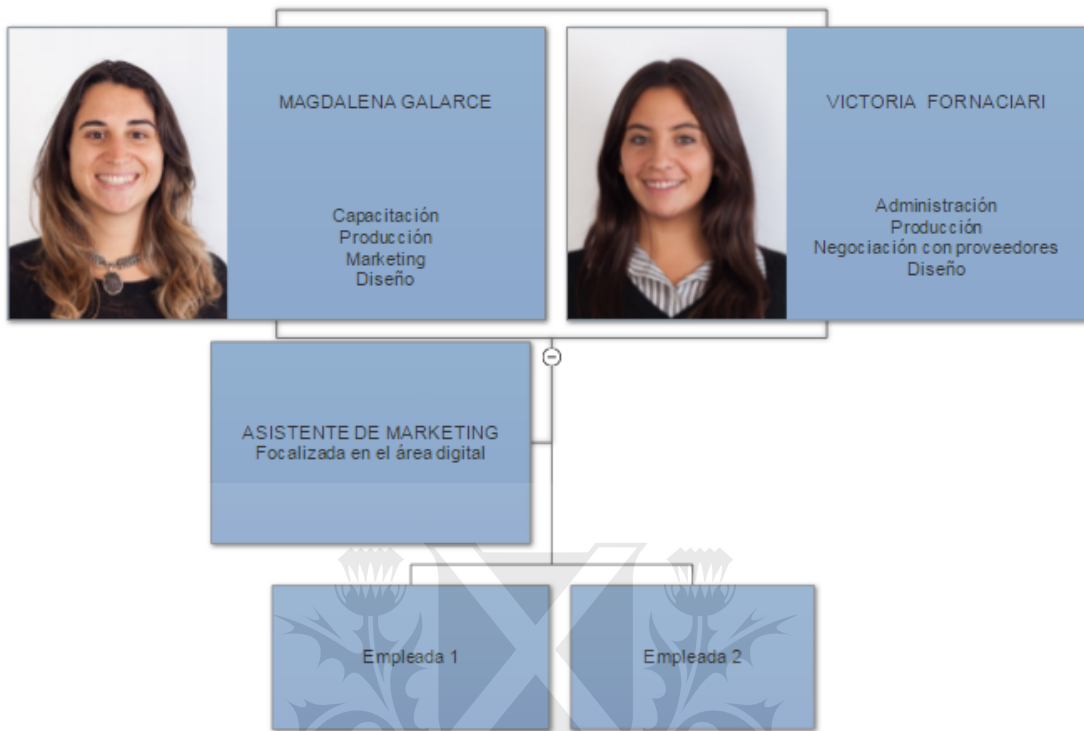
El proceso de diseño será organizado por ambas socias ya que ambas están capacitadas para lograr transmitir los objetivos de The MakeUp Lab.

Para poder llevar a cabo el proyecto se contará con una serie de mentores los cuales hagan de guía a la hora de tomar decisiones. Es importante reconocer que se debe trabajar con gente que conozca tanto la industria de la cosmética, como con gente que tenga una visión comercial en el segmento de lujo. Si se tuviese que elegir algún candidato ideal como mentor principal, se buscaría a una persona que haya trabajado o trabaje actualmente en Nespresso. Ya que, en los locales de esta marca, la experiencia es igual o aún más importante que el producto en sí.

Empleadas: Serán quienes atiendan a las clientas por lo que será fundamental que además de habilidades interpersonales tenga conocimientos técnicos sobre los productos. Por un lado, deberá conocer los beneficios agregados del uso de los productos debido a su materia prima natural. Asimismo, deberá tener conocimientos acerca del maquillaje para poder asistir funcionalmente a las clientas. Por otro lado, deberá estar capacitada en cuanto a la producción del maquillaje dado que será quien brindará el servicio para el Lip Lab.

Por último, se contratará a una asistente de marketing. Se buscará una persona la cual tenga experiencia en el área digital, así poder tener cubierto ese aspecto. Al mismo tiempo se trabajará con una agencia, quien se encargará de dar apoyo en temas de relaciones públicas. Es fundamental el impacto del marketing en la publicidad del producto. Esto será un punto clave para la inserción exitosa del producto al mercado y su posterior crecimiento.

Organigrama



Universidad de
San Andrés

Aspectos legales

Existen diferentes espacios legales los cuales hay que cubrir para poder realizar la implementación, desarrollo y puesta en marcha del negocio. Primero, se deberá formar una Sociedad Anónima con fines comerciales. De este modo, además de tributar como S.A., los bienes personales de los dueños están protegidos.

Segundo, la producción y comercialización de cosméticos está regida por normas estrictas dispuestas por la A.N.M.A.T. (Asociación Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología médica). Estas se refieren a las condiciones de fabricación, los ingredientes permitidos, y los controles y pautas que se deben seguir; se dividen en: habilitación de establecimientos, buenas prácticas de fabricación, cosmeto-vigilancia, productos cosméticos.

Por esta razón, laboratorio con el cual se trabaje debe estar aprobado por la ANMAT tanto en su aspecto comercial como productivo. FACECOLOR S.A., laboratorio con el cual se piensa trabajar, se encuentra aprobado por la entidad y además ofrece el servicio de registro de aprobación de cada producto terminado y de las materias primas que se requerirá para la producción del Lip Lab en el local.

En tercer lugar, para poder realizar el Lip Lab en el local se requerían dos habilitaciones. La primera será una habilitación comercial por la municipalidad para poder realizar ventas en el local, dependiendo de la localidad los requisitos son más o menos exigentes. La segunda, se trata de una habilitación de producción por la ANMAT. Este es un tema muy importante, ya que sin la habilitación, el proyecto pierde viabilidad. Sin ella no se podrían crear labiales en el local, ya sea para las ediciones limitadas como para el Lip Lab.

En tanto la ANMAT interviene en la aprobación de los procesos de fraccionado, envasado y rotulado, en caso de ser necesario, el manejo de estos aspectos se desarrollará en un espacio independiente del sector comercial que cuente con la aprobación de dicho organismo. Sin embargo, para que las calientas mantengan la experiencia del desarrollo de un producto personalizado ambos espacios

estarán conectados por un gran vidrio que permitirá seguir viendo la elaboración del producto final.

Por otro lado, en Argentina, el régimen de patentamiento es muy estricto y las patentes requieren de 3 requisitos fundamentales de invención: producto o servicio que tenga novedad mundial fundamental, aplicación en la industria y el avance del estado de la técnica. También existe una figura llamado “modelo de utilidad”, que no requiere el avance en el estado de la técnica pero sí la novedad mundial; por estas razones, nuestro producto y servicio no podrían ser protegidos. El Lip Lab es un servicio que ya existe en el exterior.

Sin embargo, para la protección de nuestro producto se puede utilizar la marca registrada. Se puede lograr una marca atractiva, que logre captar la atención y diferencie nuestro producto en caso de que surja uno igual. Conjuntamente con esto, si se puede registrar un envase especial, atractivo estéticamente, que lo diferencie de los demás, sin posibilidad de copia.

Es importante que la empresa tenga un registro de marca, ya que, según el I.M.P.I. (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial) a la empresa le permite asegurarse de tener:

- El derecho de propiedad en todo el territorio Nacional.

- Derecho de exclusividad.

- Derecho a licenciar o franquiciar.

Del mismo modo, se registrará el dominio para la página web: (www.themakeuplab.com), siendo ya revisado para asegurar su viabilidad. Al mismo tiempo, al ser un trámite no muy costoso, se registrarán otros dominios similares para evitar que otras empresas usen alguno similar.

Operaciones del Negocio

Para las operaciones del negocio se hará un desarrollo de distintos temas afines al proyecto. Para empezar, como ya se dijo en el modelo de negocio, el local es un factor primordial para en el éxito proyecto. El ambiente está pensado para capturar la atención de nuestras clientes y hacer de su experiencia en el local lo más placentera posible. La idea es tener un local en Palermo ubicado en el polo gastronómico y comercial. Para ello se buscó locales en alquiler y se encontró un espacio de 110m². Esto posibilita tener un espacio abierto al público y otro en donde almacenar todos materiales de la empresa. El local está ubicado en la calle Honduras (Palermo - Capital Federal), rodeado de grandes marcas de ropa. El mismo tiene un costo de alquiler de 60.000 pesos por mes.

En el local se requieren de una serie de facilidades para poder operar: caja registradora, materiales, materia prima, refrigerante, etc (Ver anexo 21). Además, el local requiere de un área de recepción en donde las clientas pueden acomodarse antes de ser atendidas. Luego habrá un área en donde se realiza el Lip Lap en una barra y se presenten las opciones para crear el labial. Se le pidió a un arquitecto que realice un render de un posible diseño para el local (Ver Anexo 25).

En el local trabajarán las empleadas capacitadas para el desarrollo de los labiales, las cuales serán capacitadas antes de comenzar para poder tener un entrenamiento tanto comercial como sobre la producción de los labiales. Ellas serán las encargadas de mantener el local en buen estado al llegar y al retirarse del local. A medida la marca crezca y pueda empezar a tener más locales, y se requieran más empleadas, se armará una estructura de jerarquía con una supervisora de tienda que sea quien tenga el control del local.

Para los empleados de The MakeUp Lab, el sueldo es fijo, por lo que podría generar un estancamiento de las ventas. Para evitar que suceda esto, se creará un programa de incentivos. Es decir, cada empleada cobrará su sueldo fijo, sin embargo, tendrán un estimado de ventas mensual. Esto implica que se les

programa un monto al cual tienen que alcanzar. Si se logra el objetivo al 100% se reciben un adicional, y si llegan al 150% del estimado se les da un bono aún mayor. El estimado será tanto en valores, como en unidades, las cuales serán divididas en cantidad de labiales y de Lip Labs realizados. Todas estas metas sumarán, a lo largo del tiempo una serie de “puntos” con los cuales la empresa puede reconocer a sus empleados más prometedores y al mismo tiempo las empleadas reciben una serie de premios a cambio.

En relación a la política de control de inventario, la idea es que el laboratorio brinde por mes una cantidad promedio programada de labiales mensuales. Es decir, si se estima un promedio de ventas de 150 unidades de labiales, el laboratorio producirá para ese mes 180u. La cantidad sobrante se pide por un tema preventivo, para poder abastecer a una posible demanda extra. De todos modos, las cantidades pedidas variarán a medida de que pasen los meses y se tenga un registro de las ventas a lo largo del tiempo. Sin embargo, para mantener un inventario, se controlará cuantas unidades entran al local por mes. A medida que los días pasen se irán vendiendo los productos y luego, a fin de mes antes de que entre el nuevo pedido, se volverá a ser un conteo para verificar que las cantidades coincidan.

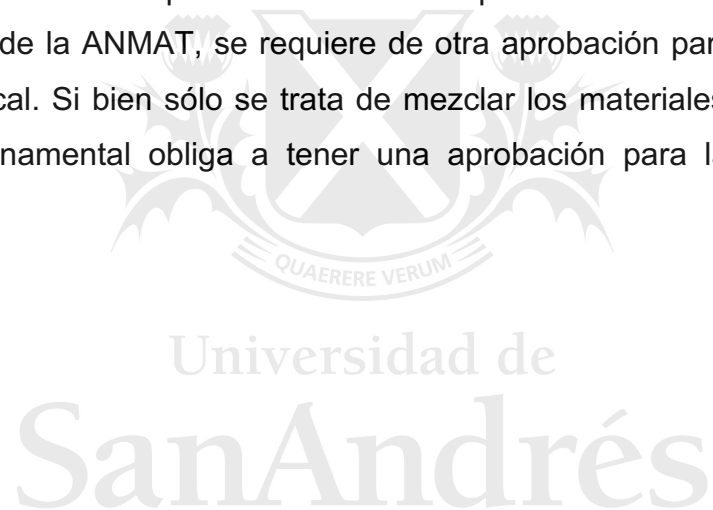
Como en un inicio los procesos serán más bien manuales, con tablas de excel propias, se reconoce que puede haber ciertos errores al principio hasta poder encontrar la manera más automatizada de hacerlo. La idea es no tener una cantidad enorme de dinero detenida en mercadería de exceso para no tener dinero estancado y poder utilizarlo en brindar un servicio de mayor calidad a las clientas.

Como se trata de labiales personalizados, la marca tendrá la posibilidad de lanzar ediciones especiales acordes a cada momento del año para poder atraer a las clientes con oportunidades únicas. Pero, en general, los labiales ya hechos serán estándares y no habrá una variación por temporada.

Para la producción de los labiales y de la materia prima se trabajará directamente con un laboratorio que elabora productos de cosmética y de tocador en capital federal: COSMETICA FACECOLOR S.A.. El laboratorio trabaja, desde su

fundación en 1990, con muchas otras marcas de cosmética del país que muestran tener productos de calidad. Luego de unos años se fusionó con COSART S.A. para brindar una solución integral en la producción de cosmética. Ellos mismos serán los que produzcan la materia prima necesaria para poder brindar el servicio del Lip Lab. En relación al envasado el propio laboratorio es quien se encarga de eso, pero uno puede realizar el diseño previamente con ellos para acomodarlo a las necesidades de la marca. Al mismo tiempo, la sociedad tiene, como parte de los servicios, el proceso de aprobación de la ANMAT. Esto facilita a The MakeUp Lab ya que, al tener esto tercerizado, no deben encargarse de temas regulatorios y lo deja en manos de una empresa que lo hace hace más de veinte años.

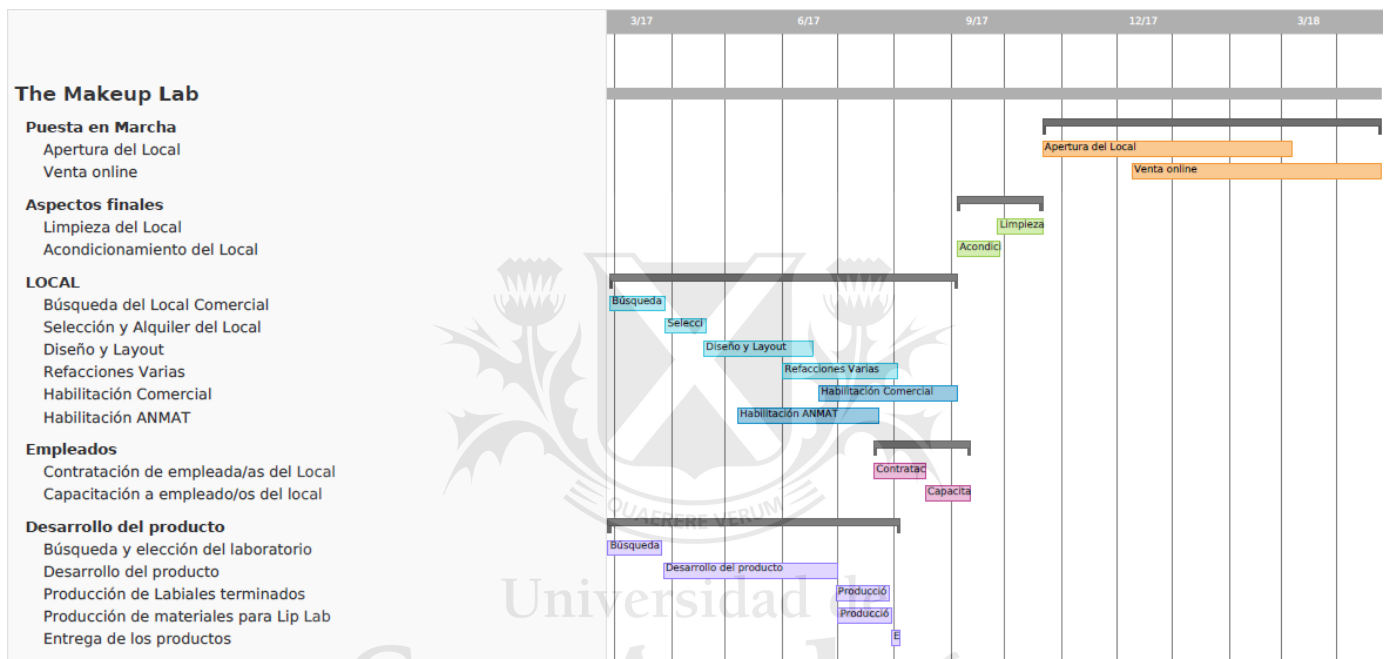
De todos modos, para poder entregar los productos realizados en el Lip Lab, a pesar de que la materia prima esté realizada por el mismo laboratorio con sus aprobaciones de la ANMAT, se requiere de otra aprobación para el “armado” del labial en el local. Si bien sólo se trata de mezclar los materiales y envasarlos, la entidad gubernamental obliga a tener una aprobación para la entrega de los productos.



Plan de Implementación

Implementación

A continuación se detallará con un gráfico de Gantt con las tareas y actividades previstas para la puesta en marcha del proyecto.



Dentro de las primeras etapas se necesitará buscar un lugar comercial el cual se tenga espacio tanto la venta de Lip Lab, como para la producción de ediciones limitadas que lanza la marca. Esto es así ya que, como se mencionó anteriormente, existirán ediciones limitadas con famosos y además, los labiales que se creen de más en el Lip Lab podrán ser vendidos como únicos. Idealmente en la localidad de Palermo, ya que se considera un lugar con tránsito y gente que va dispuesta a comprar.

En forma paralela, para ir acelerando el proceso, se buscará a un laboratorio especializado en cosmética. En el país existen varios, se encontró uno muy prometedora para trabajar, pero es importante conocer algunos otros para asegurarse la mejor elección. Estos laboratorios deberían brindar el servicio de aprobación de la ANMAT, de todos modos, hay muchos laboratorios ya aprobados por la entidad con la que se puede trabajar.

Una vez elegido, se desarrollará la fórmula perfecta de los labiales para luego, junto con la compra del resto de los materiales, empiece la producción. Este proceso puede tardar alrededor de tres meses, ya que para cada fórmula se debe testear durante un tiempo para asegurarse la perfección del producto final. Una vez conseguido esto el proceso de producción de labiales es relativamente fácil en comparación con otros productos de cosmética. En términos generales, primero se derriten por separado los ingredientes. Luego, se mezclan para homogeneizarla mientras se agregan otros ingredientes. Por último, ya con la mezcla líquida, se puede depositar en los contenedores y esperar a que se sequen para luego ser empaquetados. Dependiendo del tamaño de laboratorio es que varía la unidades producidas, pero en términos generales, los labiales pueden ser producidos o de forma autónoma, haciendo 2500 unidades por hora, o si es manual 150 por hora (de un solo color).

En los primeros meses, al no buscar vender más de 300 labiales mensuales, se considera que los lotes de producción inicial serán chicos. Por lo que, una vez desarrollada la fórmula, el tiempo de producción es relativamente corto.

El desarrollo de nuevos colores, una vez determinada la fórmula es bastante automática. Es por eso que no se calcula demasiado tiempo si se desean incorporar nuevos tonos.

De forma paralela, se tendrán que realizar varios acondicionamientos y refacciones al local, para que se encuentre en estado para poder abrirlo al público, y para que esté habilitado para la producción. En relación a los temas legales, requerirán de dos grandes procesos. Por un lado, la Habilitación de Actividades Comerciales: proceso el cual fue simplificado permitiendo que los tiempos, desde la petición hasta el otorgamiento del permiso, se acorten (Buenos Aires Ciudad, 2016). Por otro lado, se requiere de la aprobación de la ANMAT, para la producción de los productos del Lip Lab.

Se cree que es importante que antes de la apertura del local, el empleado/s que esté en el local, reciba una capacitación en relación a la materia prima utilizada para que pueda conocer los beneficios y transmitirlos a las clientas. Además deben estar capacitado para poder implementar el Lip Lap, en tanto a las

cuestiones técnicas como a las habilidades interpersonales y comerciales. Este proceso va a estar a cargo, para las cuestiones técnicas del armado de los labiales, del laboratorio. Y de las habilidades interpersonales y comerciales, dentro de las cuales las empleadas deberían entender teorías básicas del maquillaje para poder recomendar a las clientas, estaría a cargo de Magdalena Galarce, fundadora de The MakeUp Lab.

En algún futuro, The MakeUp Lab puede empezar a vender los labiales ya terminados online. El proceso para la venta de e-commerce, gracias a la cantidad de plataformas que existen, simplifica los procesos y abarata mucho los costos .

Riesgos y estrategias de salida

El proyecto podría enfrentarse con algunos riesgos durante su desarrollo:

i) Riesgos de producción:

No contar con materias primas de la calidad buscada podría afectar en la producción de los labiales y por lo tanto en la imagen de la marca. Para contrarrestar este riesgo se deberá trabajar con controles de calidad estrictos y con proveedores certificados.

ii) Riesgos de comercialización:

Por un lado, actualmente es poca la concientización que existe sobre el uso del maquillaje natural. Es por ello que si el cliente no identifica el diferencial de nuestro producto, no estará dispuesto a pagar más que por el maquillaje que ya utiliza. Será necesario entonces que las campañas de marketing sean efectivas para educar al cliente en cuanto a los beneficios de este producto. Y así, percibir el valor y estar dispuestos a pagar más.

Por otro lado, otro riesgo sería que la experiencia de ir a crear tu propio labial se limite a vivirlo solo una vez. Esto generaría una baja en las ventas del Lip Lab. Para ellos es sumamente importante una compañía de marketing tanto para, seducir a las clientes ya existentes a volver, como para atraer a nuevas clientes. Así poder asegurarse un flujo continuo de clientes que posibiliten los niveles de venta requeridos.

Las barreras de entrada son medias, ya que si bien muchas empresas pueden imitar el modelo de negocios, la forma en que uno habilita el local debe hacerse de forma estratégica para asegurarse su aprobación. Los procesos en el desarrollo de una línea de cosmética llevan cierto tiempo, por lo que, si la The MakeUp Lab ya está insertado en el mercado, tiene un *leverage* de ser el primero en haber entrado. Ese beneficio hay que mantenerlo a lo largo del tiempo, haciendo lucir a cualquier posible competidor como el segundo en el mercado.

ANEXOS

Anexo 1

Customer	Better Opportunities	Weaker Opportunities
Identifiable	PTA	STA
Demographics	Clearly defined and focused	Fuzzy definition and unfocused
Psychographics	Clearly defined and focused	Fuzzy definition and unfocused
Trends		
Macro market	Multiple and converging	Few and disparate
Target market	Multiple and converging	Few and disparate
Window of opportunity	Opening	Closing
Market structure	Emerging/fragmented	Mature/decline
Market size		
How many	PTA	STA
Demand	Greater than supply	Less than supply
Market growth		
Rate	20% or greater	Less than 20%
Price/Frequency/Value		
Price	GM > 40%	GM < 40%
Frequency	Often and repeated	One time
Value	Fully reflected in price	Penetration pricing
Operating expenses	Low and variable	Large and fixed
Net Income Margin	>10%	<10%
Volume	Very high	Moderate
Distribution		
Where are you in the value chain?	High margin, high power	Low margin, low power
Competition		
Market structure	Emerging	Mature
Number of direct competitors	Few	Many
Number of indirect competitors	Few	Many
Number of substitutes	Few	Many
Stealth competitors	Unlikely	Likely
Strength of Competitors	Weak	Strong
Key success factors		
Relative position	Strong	Weak
Vendors		
Relative power	Weak	Strong
Gross margins they control in the value chain	Low	High
Government		
Regulation	Low	High
Taxes	Low	High
Global environment		
Customers	Interested and accessible	Not interested or accessible
Competition	Nonexistent or weak	Existing and strong
Vendors	Eager	Unavailable

Anexo 2



Crecimiento

Mercado +61%

Clinique +88%

MAC +105%

Lancome +25%

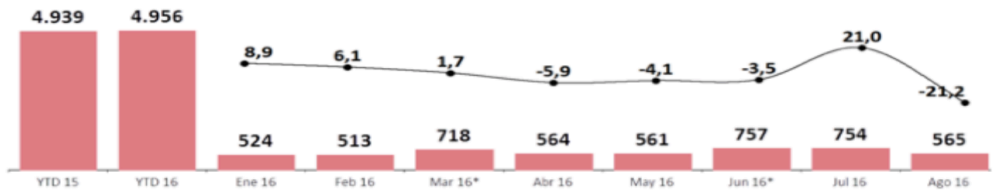
Fuente: Nielsen Scantrack
188 Categorías de Productos
Total Nacional Agosto 2016

Anexo 3

Ventas Volumen - Total Maquillajes YTD 15 vs. YTD 16

0,3%

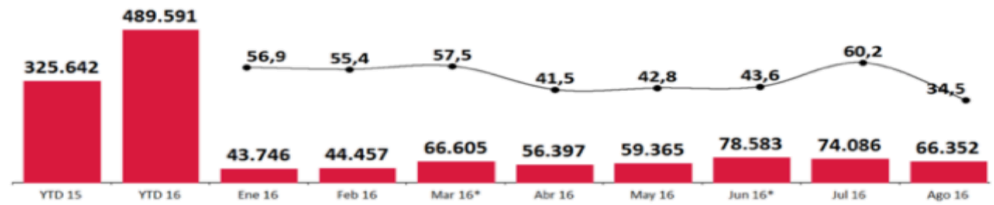
Variación % vs mismo per. Año anterior



Ventas Valores- Total Maquillajes YTD 15 vs. YTD 16

50,3%

Variación % vs mismo per. Año anterior



Fuente: Scantrack Farmacias + Perfumerias GBA - Agosto 2016

Fuente: Hélder Ferreira y Aurora A.C. Teixeira . (Enero 2013). 'Welcome to the experience economy': assessing the influence of customer experience literature through bibliometric analysis. 2017

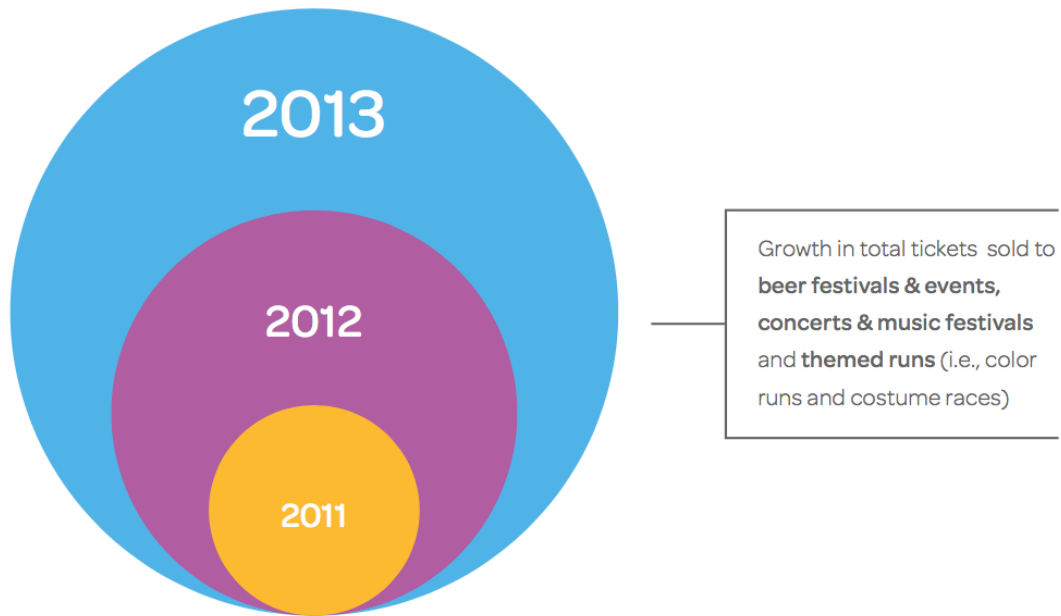
Table 1: Definitions of customer experience by dimensions of customer involvement

Studies	Area of study	Definition	Dimensions of customer involvement															
			Emotional	Affective	Spiritual	Sensorial	Physical	Behavioural	Intellectual	Cognitive	Rational	Relational	Social					
Pine II and Gilmore (1998,1999)	'Pioneers' in Experience economy	"Experiences are inherently personal, existing only in the mind of an individual who has been engaged on an emotional, physical, intellectual, or even spiritual level"	X		X	X	X											
Schmitt (1999; 2003;2010)	Experiential marketing and (customer experience management)	Experience marketing can deliver sensory, emotional, cognitive, behavioural and relational value to customers, to which social and informational based value can be added.	X	X	X	X	X	X	X									
Gentile et al. (2007)	Empirical investigation: to understand the specific role of different experiential features in the success achieved by some well-known products.	"The Customer Experience originates from a set of interactions between a customer and a product, a company, or part of its organization, which provoke a reaction. This experience is strictly personal and implies the customer's involvement at different levels (rational, emotional, sensorial, physical and spiritual). Its evaluation depends on the comparison between a customer's expectations and the stimuli coming from the interaction with the company and its offering in correspondence of the different moments of contact or touch-points".	X		X	X	X	X				X						
Verhoef et al. (2009)	Retail (customer experience)	"Customer experience construct is holistic in nature and involves the customer's cognitive, affective, emotional, social and physical responses to the retailer. This experience is created not only by those elements which the retailer can control,..., but also by elements that are outside of the retailer's control".	X	X		X	X					X						X
Brakus et al. (2009)	Brand experience	"Brand experience as subjective, internal consumer responses (sensations, feelings, and cognitions) and behavioral responses evoked by brand-related stimuli ..."; "... for the scale development, it is necessary to generate items along the five experience dimensions: sensory, affective, intellectual, behavioral, and social.		X		X	X					X						X
Tynan and McKechnie (2009)	Experience marketing	"... social and relational sources of value can be obtained through consumption experiences with other people ..."; "experience marketing under S-D logic requires a totally different approach in terms of working with the customer as partner to configure the offer including an extended range of value from sensory, emotional, functional/utilitarian, relational, social, informational, novelty and utopian sources, communicating and developing that offer, co-creating the negotiated experience, and understanding and evaluating the experience post-purchase".	X		X	X	X					X	X	X	X			X
Lenke et al.(2011)	Customer experience quality	Customer's subjective response to the direct and indirect holistic encounter with the firm including but not necessarily limited to the communication encounter, the service encounter and the consumption encounter.	X	X		X	X					X						X
Same and Larino (2012)	Experience marketing	"Experience is shaped by the characteristics of the customer and those of the product, company or brand"; "Experience marketing is strategic and holistic marketing of relevant experiences that takes into account the affective (feelings, emotions), cognitive (mental images, understanding, interpretations), and conative (intentions, actions, behavior) perspectives of consumption experience".	X	X		X	X					X	X	X	X			X

Source: Authors.

Anexo 5

EXPERIENCE BUSINESSES: ADMISSIONS THEN AND NOW

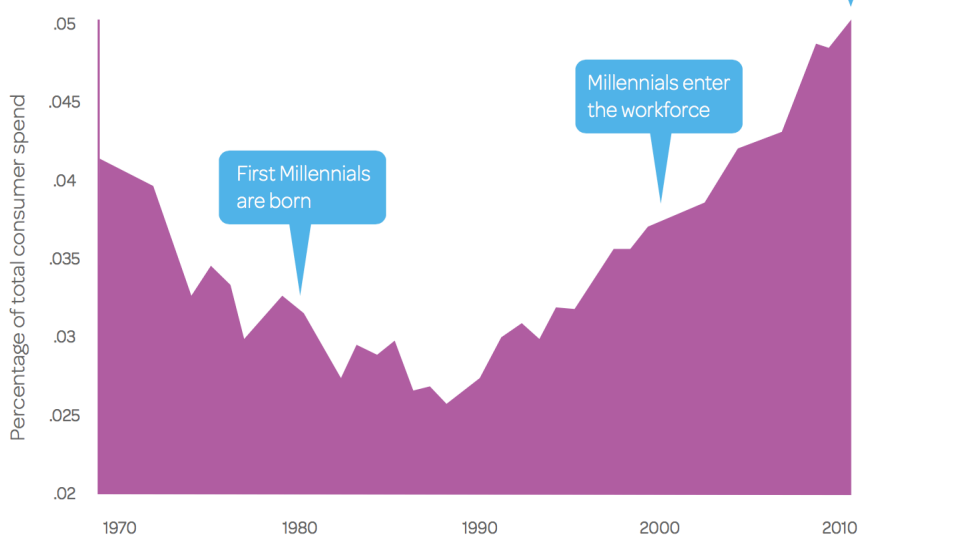


Data: Eventbrite 2011-2013.

Anexo 6

AMERICANS ARE BUYING EXPERIENCES

Admissions to live events: music concerts, performing arts, sporting events.



Data: U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis.

Anexo 7

Ejemplos de “Experience Economy”

En el siguiente apartado se desarrollarán una serie de ejemplos que demuestran como distintos negocios, independiente de la industria en la que se encuentren, buscan hacer a la experiencia parte del producto como valor agregado para el cliente.

Ya desde hace bastante tiempo, Burger King reconoció que el simple hecho de que el cliente pueda decidir con qué armar su hamburguesa no solo ayudaba a los clientes en relación a los gustos personales de cada uno, si no que también mejoraba la experiencia del consumidor haciéndolo más parte del proceso de producción.

En la industria textil, Nike implementó hace algunos años, en su tienda online, la posibilidad de que cada cliente arme sus zapatillas a medida. Probando modelos, combinación de colores, suelas. La web está diseñada para que el cliente pueda probar infinitas cantidades hasta que encuentre la adecuada para él. Sin considerar, que el diseño simple de la página ya forma parte de la experiencia. El hecho de que cada cliente personalice sus zapatillas es un ejemplo más del control que tienen los consumidores.

Otra forma de permitir que los consumidores formen parte de la empresa en el desarrollo de los productos, mediante una forma más masiva, es como lo hace PepsiCo con sus papas fritas Lays. Lanzan campañas con las cuales impulsan a los consumidores a crear nuevos sabores de papas, para luego de ser votados por el público, ser puestos a la venta por un tiempo determinado.

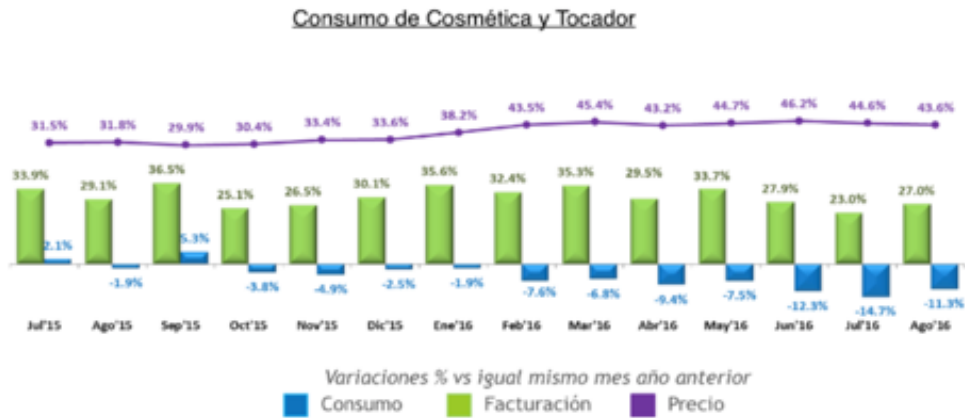
Lo mismo hace LEGO: en su web permite subir las creaciones de sus clientes, si llegan a los diez mil votos, la empresa los empieza a evaluar para, si cumple ciertas condiciones, armar un set con todas esas piezas y ponerlo a la venta. Esta es una forma económica y sencilla de atraer a los consumidores y generar una relación con la empresa la cual, en el largo plazo, se refleja en la fidelidad del cliente.

Considerando empresas las cuales su negocio se basa mayormente en la experiencia del consumidor, más que en el producto final, encontramos a The Wine Foundry. Esta es una empresa en donde los clientes pueden crear su propio vino. Se comienza recorriendo el viñedo para elegir la uva que busca cada uno. Luego, se selecciona, aplasta y fermenta la fruta. En tercer lugar, trabajando con el equipo especializado, se dan los toques finales al sabor del vino en función a los gustos de cada uno. Mientras, junto al equipo de diseño, se decide la botella, la etiqueta y la corcho para, finalmente, poder arrancar con el proceso de embotellado. Todos estos pasos hacen que la experiencia del consumidor tenga mucho mayor peso que el producto final. Los vinos que luego se lleven, tendrán, en la memoria del consumidor, un peso más emocional que material.

Otra empresa, ahora en relación a la industria de la cosmética, es Armachology (<http://perfumeevent.com>). Esta empresa cuenta con un servicio denominado "The Perfume Bar" en donde cada cliente puede crear su propia fragancia, comenzando con el aroma base, luego se eligen las notas (lo primero que se siente cuando se huele la fragancia terminada), luego se selecciona el tamaño y el packaging para poder llevarse el producto terminado. Este es un negocio, al igual que los otros, que busca capturar a los clientes mediante la experiencia y el *jounrey* del cliente a lo largo de la compra. No se trata de generar una buena experiencia trabajando en todos los puntos de contacto con el cliente.

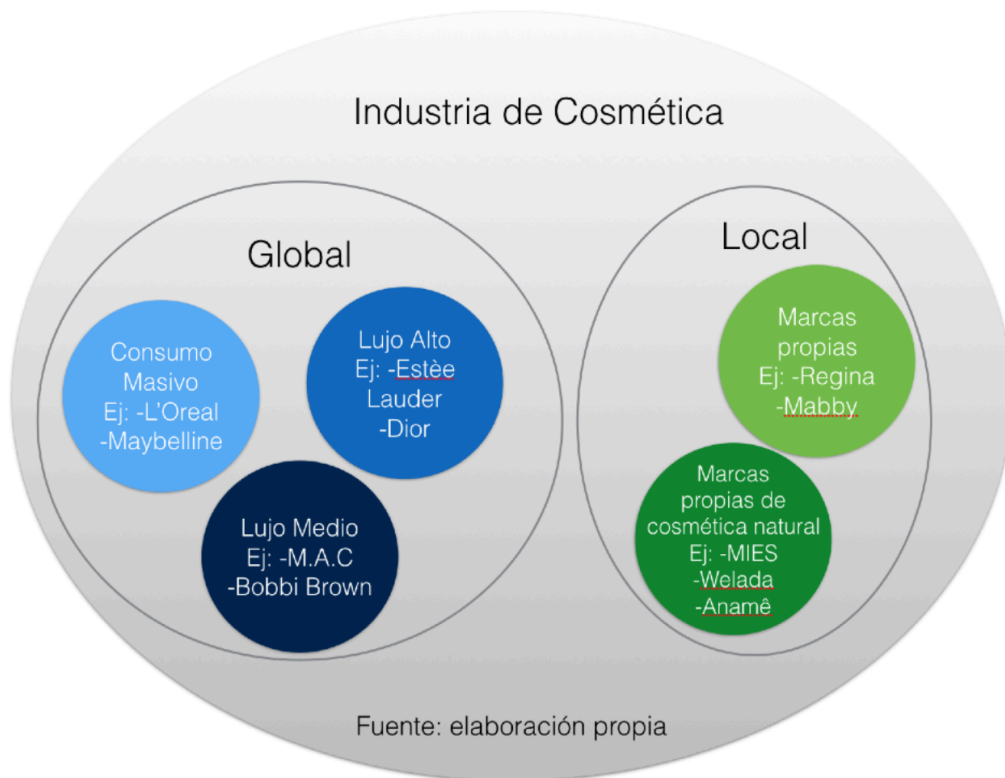
Considerando el crecimiento del mercado y las tendencias hacia una economía de experiencias se reconoce un entorno propicio para el desarrollo de una línea de maquillaje natural con un servicio denominado Lip Lab.

Anexo 8



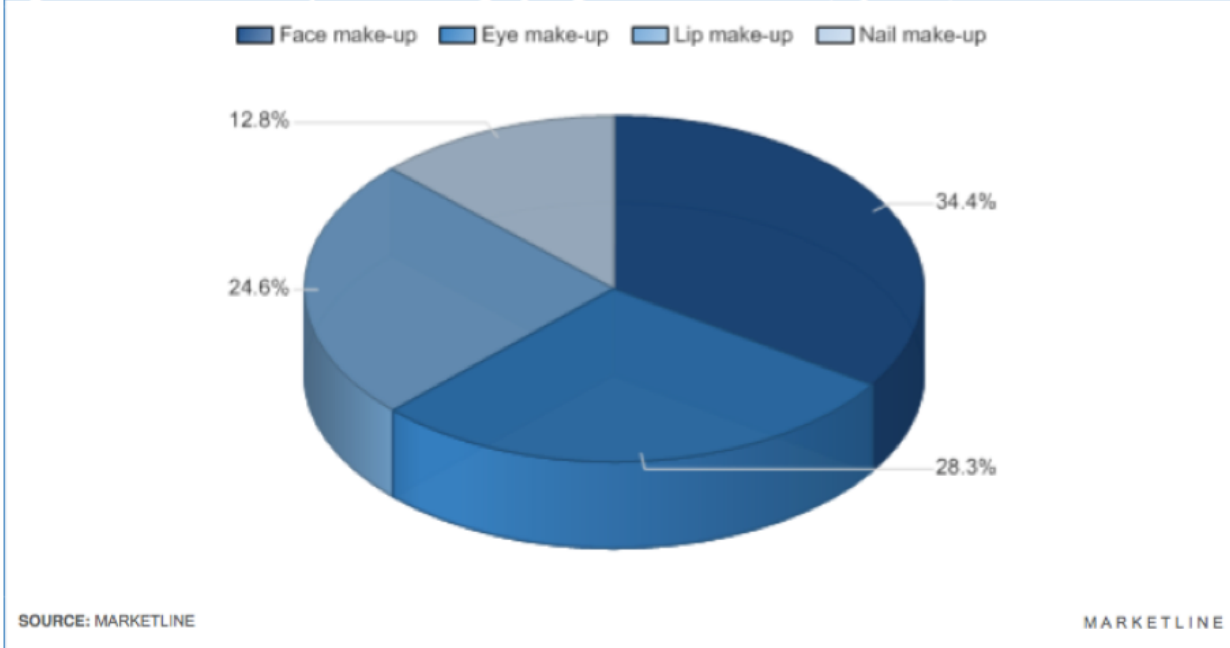
Fuente: Nielsen Scantrack - 188 Categorías de Productos - Total Nacional Agosto 2016

Anexo 9



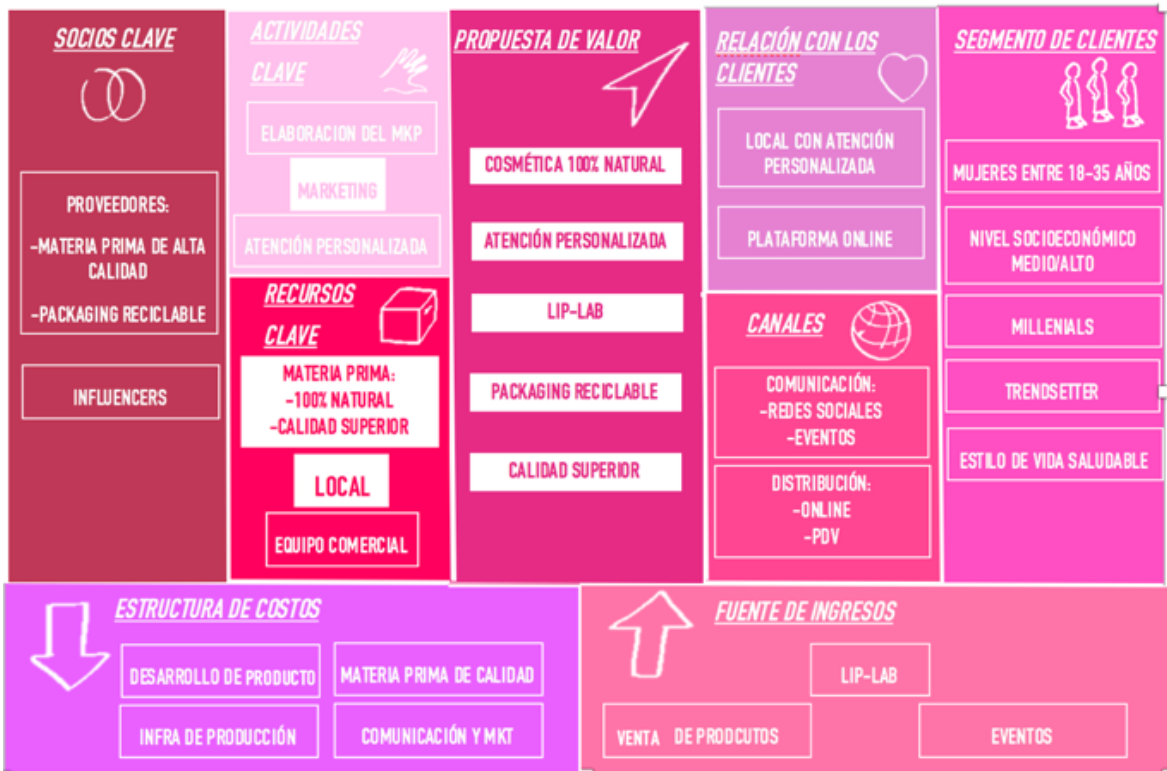
Anexo 10

Figure 3: Global make-up market category segmentation: % share, by value, 2013

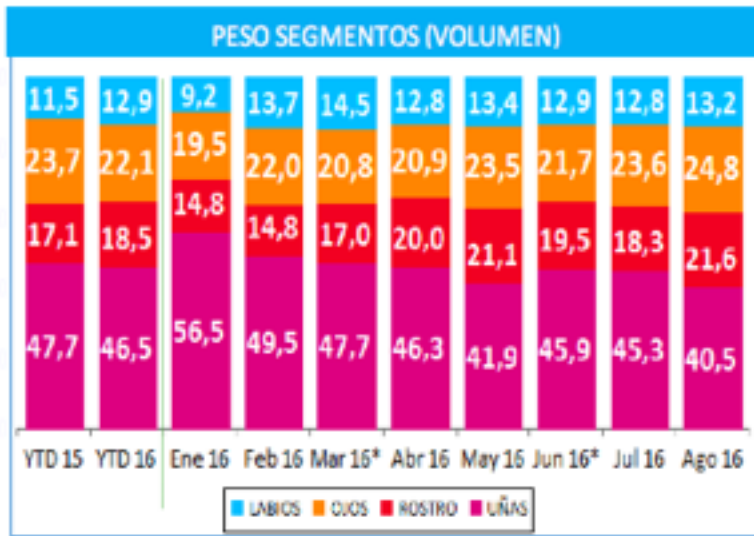


Anexo 11

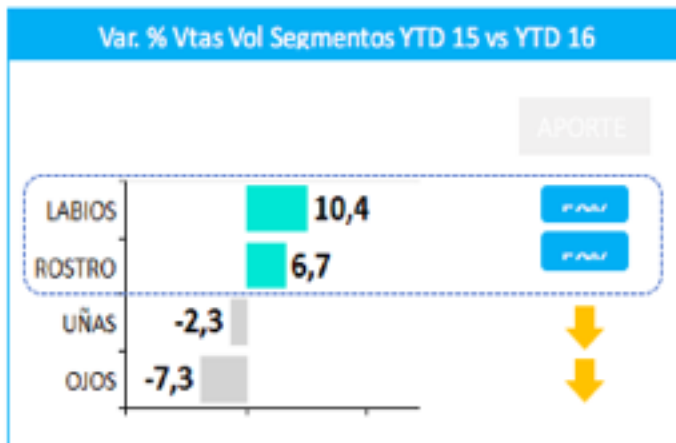
MODELO DE NEGOCIO



Anexo 12



Fuente: Scantrack Farmacias + Perfumerias GBA – Agosto 2016



Fuente: Scantrack Farmacias + Perfumerias GBA – Agosto 2016

Anexo 13

Producción Propia con fuentes confidenciales

SubClase DESC	Marca ID	Venta en \$ Enero 2016	Venta en \$ Febrero 2016	Venta en \$ Marzo 2016	Venta en \$ Enero 2017	Venta en \$ Febrero 2017	Venta en \$ Marzo 2017	% Crec. Ene en \$	% Crec. Feb en \$	% Crec. Mar en \$	% Crec. Acum 2017 vs 2016 en \$
MQ LABIOS	BOBBI BROWN	\$ 20.256,71	\$ 23.427,08	\$ 24.818,93	\$ 22.553,22	\$ 31.455,21	\$ 42.841,67	11 %	34 %	73 %	39 %
	C.DIOR	\$ 102.426,08	\$ 117.639,62	\$ 192.499,29	\$ 124.303,75	\$ 111.410,24	\$ 199.000,23	21 %	-5 %	3 %	6 %
	CLINIQUE	\$ 20.608,76	\$ 26.837,13	\$ 41.145,61	\$ 50.168,16	\$ 34.207,46	\$ 57.571,38	143 %	27 %	40 %	70 %
	E.LAUDER	\$ 13.414,26	\$ 18.662,21	\$ 22.279,12	\$ 23.154,54	\$ 27.567,38	\$ 23.808,45	73 %	48 %	7 %	42 %
	GIVENCHY	\$ 22.831,37	\$ 26.662,23	\$ 41.081,83	\$ 17.095,83	\$ 25.060,41	\$ 41.544,37	-25 %	-6 %	1 %	-10 %
	GUERLAIN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.934,98	▲	▲	▲	▲
	LA MER	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	▲	▲	▲	▲
	LANCOME	\$ 119.243,23	\$ 101.406,24	\$ 205.373,59	\$ 162.502,71	\$ 152.943,55	\$ 188.622,78	36 %	51 %	-8 %	26 %
	MAC	\$ 390.265,31	\$ 411.860,94	\$ 467.965,94	\$ 488.622,31	\$ 516.018,54	\$ 658.935,74	25 %	25 %	41 %	30 %
	Y.S.L.	\$ 27.423,93	\$ 40.573,73	\$ 28.423,97	\$ 48.798,74	\$ 42.500,29	\$ 61.322,48	78 %	5 %	116 %	66 %
MQ LABIOS Total		\$ 716.469,65	\$ 767.069,18	\$ 1.023.588,28	\$ 937.199,26	\$ 941.163,08	\$ 1.275.582,08	31 %	23 %	25 %	26 %
MQ OJOS	BIOETHERM	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	▲	▲	▲	▲
	BOBBI BROWN	\$ 45.580,88	\$ 64.809,60	\$ 47.526,45	\$ 46.313,86	\$ 57.712,58	\$ 63.287,83	2 %	-11 %	33 %	8 %
	C.DIOR	\$ 142.615,40	\$ 175.893,43	\$ 292.948,32	\$ 177.020,90	\$ 191.057,16	\$ 209.962,38	24 %	9 %	-28 %	1 %
	CLINIQUE	\$ 59.878,22	\$ 49.655,10	\$ 86.746,64	\$ 66.510,09	\$ 56.015,37	\$ 80.072,05	11 %	13 %	-8 %	5 %
	E.LAUDER	\$ 42.629,04	\$ 45.674,50	\$ 81.114,39	\$ 64.085,94	\$ 75.874,00	\$ 76.467,37	50 %	66 %	-6 %	37 %
	GIVENCHY	\$ 28.383,67	\$ 29.325,51	\$ 94.322,96	\$ 32.476,02	\$ 41.740,42	\$ 70.977,36	14 %	42 %	-25 %	11 %
	LANCOME	\$ 284.350,41	\$ 259.837,11	\$ 624.075,81	\$ 343.038,24	\$ 370.510,34	\$ 483.664,52	21 %	43 %	-22 %	14 %
	MAC	\$ 330.769,02	\$ 270.168,91	\$ 330.066,50	\$ 532.169,30	\$ 561.665,44	\$ 663.490,74	61 %	108 %	101 %	90 %
	Y.S.L.	\$ 41.350,73	\$ 46.459,10	\$ 60.528,14	\$ 59.402,16	\$ 51.938,10	\$ 61.302,88	44 %	12 %	1 %	19 %
MQ OJOS Total		\$ 975.557,37	\$ 941.823,26	\$ 1.617.329,21	\$ 1.321.016,51	\$ 1.406.513,41	\$ 1.709.225,13	35 %	49 %	6 %	30 %
MQ ROSTRO	BIOETHERM	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	▲	▲	▲	▲
	BOBBI BROWN	\$ 68.487,73	\$ 79.251,64	\$ 112.944,39	\$ 106.207,15	\$ 88.132,18	\$ 107.258,23	55 %	11 %	-5 %	20 %
	C.DIOR	\$ 160.644,21	\$ 234.982,40	\$ 452.166,15	\$ 315.126,72	\$ 339.283,19	\$ 455.803,03	96 %	44 %	1 %	47 %
	CLINIQUE	\$ 64.348,54	\$ 63.501,90	\$ 117.848,78	\$ 104.894,60	\$ 130.142,54	\$ 160.352,97	63 %	105 %	36 %	68 %
	E.LAUDER	\$ 58.303,53	\$ 60.322,03	\$ 69.199,35	\$ 95.484,81	\$ 82.031,70	\$ 86.643,98	64 %	36 %	25 %	42 %
	GIVENCHY	\$ 35.924,56	\$ 34.605,63	\$ 53.232,31	\$ 53.367,01	\$ 49.012,00	\$ 124.914,06	49 %	42 %	135 %	75 %
	LANCOME	\$ 338.519,07	\$ 331.297,64	\$ 476.959,02	\$ 426.549,28	\$ 368.832,99	\$ 577.577,48	26 %	11 %	21 %	19 %
	MAC	\$ 1.223.230,57	\$ 1.178.812,12	\$ 1.500.294,66	\$ 1.491.925,16	\$ 1.479.790,68	\$ 1.900.999,37	22 %	26 %	27 %	25 %
	Y.S.L.	\$ 40.258,58	\$ 44.185,87	\$ 45.421,68	\$ 42.091,14	\$ 61.701,04	\$ 81.901,15	5 %	40 %	80 %	42 %
MQ ROSTRO Total		\$ 1.989.716,79	\$ 2.026.959,23	\$ 2.828.066,34	\$ 2.635.645,87	\$ 2.598.926,32	\$ 3.495.450,22	32 %	28 %	24 %	28 %
MQ UNAS	BOBBI BROWN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	▲	▲	▲	▲
	C.DIOR	\$ 36.202,39	\$ 21.556,01	\$ 33.687,48	\$ 22.071,50	\$ 19.368,80	\$ 24.964,56	-39 %	-10 %	-26 %	-25 %
	CLINIQUE	\$ 333,48	\$ -	\$ 459,96	\$ 199,00	\$ -	\$ -	-40 %	▲	-100 %	▲
	E.LAUDER	\$ 2.217,04	\$ 1.804,99	\$ 4.278,92	\$ 950,00	\$ 3.704,86	\$ 1.899,96	-57 %	105 %	-56 %	-2 %
	GIVENCHY	\$ 950,00	\$ 1.864,98	\$ 4.511,76	\$ 340,00	\$ 2.551,92	\$ 3.822,28	-64 %	37 %	-15 %	-14 %
	LANCOME	\$ 5.665,67	\$ 4.135,39	\$ 7.919,84	\$ 3.604,53	\$ 7.755,74	\$ 7.138,32	-36 %	88 %	-10 %	14 %
	MAC	\$ -	\$ -	\$ 499,98	\$ 3.709,92	\$ 2.800,00	\$ 1.715,00	▲	▲	243 %	▲
	Y.S.L.	\$ 5.876,29	\$ 7.382,92	\$ 5.754,91	\$ 3.149,92	\$ 7.156,80	\$ 7.518,72	-46 %	-3 %	31 %	-6 %
MQ UNAS Total		\$ 51.244,87	\$ 36.744,29	\$ 57.112,85	\$ 34.024,87	\$ 43.338,12	\$ 47.058,84	-34 %	18 %	-18 %	-11 %
Grand Total		\$ 3.732.988,68	\$ 3.772.595,96	\$ 5.526.096,68	\$ 4.927.886,51	\$ 4.989.940,93	\$ 6.527.316,32	32 %	32 %	18 %	27 %

Anexo 14

Producción Propia con fuentes confidenciales

SubClase DESC	Marca ID	Venta en Unidades Enero 2016	Venta en Unidades Febrero 2016	Venta en Unidades Marzo 2016	Venta en Unidades Enero 2017	Venta en Unidades Febrero 2017	Venta en Unidades Marzo 2017	% Crec. Ene en Unl	% Crec. Feb en Unl	% Crec. Mar en Unl	% Crec. Acum 2017 vs 2016 en Unl
MQ LABIOS											
	BOBBI BROWN	43	48	49	34	45	64	-21 %	-6 %	31 %	1 %
	C.DIOR	173	193	326	171	149	336	-1 %	-23 %	3 %	-7 %
	CLINIQUE	47	59	82	106	64	101	126 %	8 %	23 %	52 %
	E.LAUDER	24	28	33	30	35	31	25 %	25 %	-6 %	15 %
	GIVENCHY	43	48	73	27	37	62	-37 %	-23 %	-15 %	-25 %
	GUERLAIN						1	▲	▲	▲	▲
	LA MER	0	0	0	0			▲	▲	▲	▲
	LANCOWE	176	152	299	209	192	253	19 %	26 %	-15 %	10 %
	MAC	1013	1007	1073	981	913	1119	-3 %	-9 %	4 %	-3 %
	Y.S.L.	43	63	45	69	60	103	60 %	-5 %	129 %	62 %
MQ LABIOS Total		1562	1598	1980	1627	1495	2070	4 %	-6 %	5 %	1 %
MQ OJOS											
	BIOTHERM						0	▲	▲	▲	▲
	BOBBI BROWN	95	132	88	65	77	82	-32 %	-42 %	-7 %	-27 %
	C.DIOR	222	274	448	233	240	308	5 %	-12 %	-31 %	-13 %
	CLINIQUE	134	109	166	118	98	130	-12 %	-10 %	-22 %	-15 %
	E.LAUDER	56	60	92	70	78	85	25 %	30 %	-8 %	16 %
	GIVENCHY	57	54	154	54	65	114	-5 %	20 %	-26 %	-4 %
	LANCOWE	393	349	707	404	403	511	3 %	15 %	-28 %	-3 %
	MAC	806	626	715	915	818	1003	14 %	31 %	40 %	28 %
	Y.S.L.	64	73	96	83	71	80	30 %	-3 %	-17 %	3 %
MQ OJOS Total		1827	1677	2466	1942	1850	2313	6 %	10 %	-6 %	4 %
MQ ROSTRO											
	BIOTHERM	0	0	0	0		0	▲	▲	▲	▲
	BOBBI BROWN	107	116	164	119	92	111	11 %	-21 %	-32 %	-14 %
	C.DIOR	175	260	500	303	306	415	73 %	18 %	-17 %	25 %
	CLINIQUE	93	88	158	133	147	180	43 %	67 %	14 %	41 %
	E.LAUDER	68	60	70	84	66	69	24 %	10 %	-1 %	11 %
	GIVENCHY	42	39	64	48	49	118	14 %	26 %	84 %	41 %
	LANCOWE	340	300	436	339	288	454	-0 %	-4 %	4 %	-0 %
	MAC	2425	2228	2704	2381	2078	2684	-2 %	-7 %	-1 %	-3 %
	Y.S.L.	48	49	49	41	59	76	-15 %	20 %	55 %	20 %
MQ ROSTRO Total		3298	3140	4145	3448	3085	4107	5 %	-2 %	-1 %	1 %
MQ LINAS											
	BOBBI BROWN	0	0	0	0			▲	▲	▲	▲
	C.DIOR	99	58	86	49	42	57	-51 %	-28 %	-34 %	-37 %
	CLINIQUE	3	0	2	1	0	0	-67 %	▲	-100 %	▲
	E.LAUDER	3	2	5	1	4	2	-67 %	100 %	-60 %	-9 %
	GIVENCHY	3	10	17	1	6	10	-67 %	-40 %	-41 %	-49 %
	LANCOWE	19	15	22	9	17	19	-53 %	13 %	-14 %	-18 %
	MAC	0	0	2	11	8	5	▲	▲	150 %	▲
	Y.S.L.	15	20	15	7	17	16	-53 %	-15 %	7 %	-21 %
MQ LINAS Total		142	105	149	79	94	109	-44 %	-10 %	-27 %	-27 %
Grand Total		6829	6520	8740	7096	6524	8599	4 %	0 %	-2 %	1 %

Anexo 15

marzo 2017	MAC en el mercado unidades
Labios	54 %
Ojos	43 %
Rostro	65 %
Uñas	5 %

marzo 2017	MAC en el mercado \$
Labios	52%%
Ojos	39%%
Rostro	54%%
Uñas	4%%

Anexo 16

Perfil

- a) Mujer: 100%**
- b) Rango de edad**
 - a. 15-18: 1,5%
 - b. 19-25: 74%
 - c. 25-30: 7,5%
 - d. 30-35: 4%
 - e. 35-40: 2,3%
 - f. 40-50: 1,2%
 - g. 50 o más: 9,5%
- c) Ocupación:**
 - a. Universitario: 65%
 - b. Profesional: 27,5%
 - c. Otro: 7,5
- d) Percibe ingresos propios?**
SI: 61%
NO: 39%
Rango de salario:
 - a. 2000-5000: 13%
 - b. 5000-8000: 12%
 - c. 8000-12000: 9%
 - d. 12000-16000: 7%
 - e. 16000-22000: 8%
 - f. 22000-30000: 4%
 - g. 30000 o más: 8%
 - h. No percibe: 39%
- e) Mantiene a alguien?**
SI: 8%
NO: 92%

- f) **Viaja al exterior?**
Con cuanta frecuencia(por año):
- a. **NO:** 19%
 - b. **1-2:** 74%
 - c. **3-4:** 6%
 - d. **5 o más:** 1%
- g) **Donde vive?**
- a. **Buenos Aires:**
 - b. **CABA:**
 - c. **Otra provincia:**
 - d. **Exterior:**
- h) **Realiza compras por internet?**
SI: 67%
NO: 33%
- i) **Qué red social utiliza con mayor frecuencia?**
Facebook: 26%
Instagram: 63%
Twitter: 1%
Snapchat: 5%
Otra: 5%

1. **Compras algún producto de cosmética?**
SI: 88%
NO: 12%

2. **Qué compras? (Especificar un orden)**

- 1 – Cremas
- 2 – Labiales
- 3 - Máscara de pestañas
- 4 – Esmalte de uñas
- 5 – Sombras

3. **Donde?**

- Argentina:** 31%
- Exterior:** 14%
- Ambos:** 55%

4. **Que marcas compra con mas frecuencia? (Especificar un orden)**

- 1 - MAC
- 2 - Maybelline
- 3 - Revlon
- 4 - L'oreal
- 5 - Clinique
- 6 - Regina
- 7 - Mabby Autino
- 8 - Bobbi Brown

5. **Si te compras un Labial que marca elegís?**

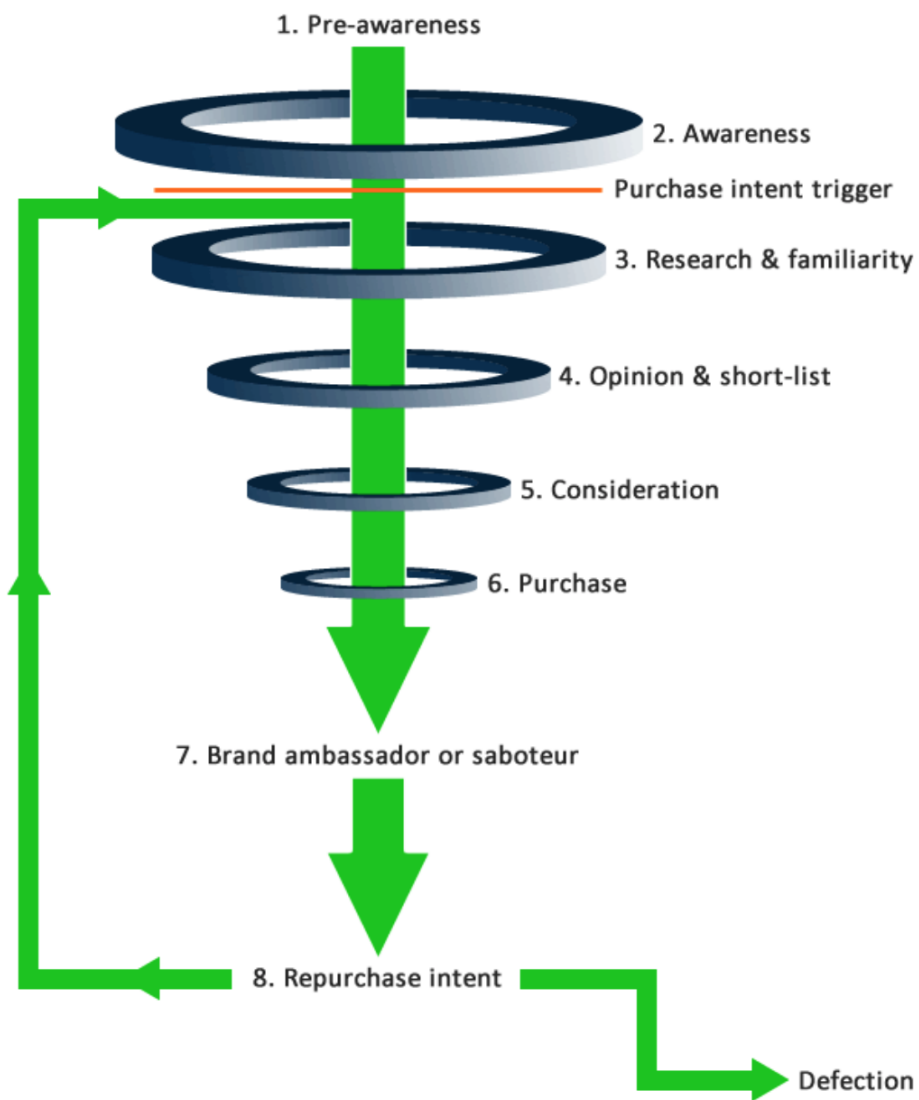
- 1 - MAC
- 3 - Maybelline
- 3 - Revlon
- 4 - otros

- 6. Cuantos labiales tenés?**
- a. 1: 14%
 - b. 2-4: 40%
 - c. 4-6: 26%
 - d. 7 o mas: 20%
- 7. Seguís la moda de los labiales? (colores, texturas, etc.)**
SI: 50%
NO: 50%
- 8. Te interesaría que cuando te compres un labial te asesoren sobre cual va mejor con vos?(Ej.: El rojo perfecto para tu color de piel)**
SI: 80%
NO: 20%
- 9. Te interesaría vivir la experiencia de crear tu propio labial, junto a un experto y personalizado? (Formar el color, definir acabado, textura y fragancia)**
SI: 70%
NO: 30%
- 10. Cuanto estarías dispuesta a pagar por esto?**
- a. 0 – 250: 18%
 - b. 250 – 450: 14%
 - c. 450 – 600: 38%
 - d. 600 o más: 30%
- 11. Pagarías \$150 mas si se realizara con materia prima 100% natural(beneficios diferenciales para tu piel)?**
SI: 66%
NO: 34%
- 12. Te llama la atención las marcas que están involucradas con el cuidado del medio ambiente?**
SI: 72%
NO: 28%
- 13. Te divertiría realizar un evento (cumpleaños, aniversario, corporativo) donde cada una cree su propio labial?**
SI: 60%
NO: 40%
-

Anexo 17

Población Total Arg.	40.117.096	100%	
Mujeres	22.593.330	56%	
15 - 64 años	14.135.603		
16 - 40 años	7.350.514	33%	
Mujeres que habitan en			
CABA	1.780.470		
GBA	5.100.379		
Total	6.880.849		
# Mujeres entre 16-40 años que habitan GBA yCABA	2.238.615		# de mujeres que compran a marcas propias
# de clientas objetivo población (Mujeres / 16-40 / CABA y GBA / clase media-alta)	537.268		145.062
			DEMANDA ESTIMADA
Clase media-Alta/Alta	24% de la pob. Total		3.989
Clase media-Alta/Alta - Mujeres	5.422.399		
Clase media-Alta/Alta - entre 16 y 40 años	1.764.123		
Facturación industria cosmética			
Argentina	100%		
Maquillaje	31%	\$ 32.000.000	
		\$ 9.920.000	
Share de mercado marcas propias segmento labios - Agosto 2016	26,70%		

Anexo 18



Copyright marketing-made-simple.com

01 Lifestyle: 801 influencers

- orinasabatini** 1.8mm publicaciones 908 seguidores
- lalespositoo** 4.175 publicaciones 3.8mm seguidores 668 seguidores
- canemoliese** 2.418 publicaciones 2.1mm seguidores 464 seguidores
- linaliastessel** 2.042 publicaciones 3.8mm seguidores 376 seguidores
- baronijmena** 1.457 publicaciones 2mm seguidores 541 seguidores
- micatinnelli** 1.858 publicaciones 1.1mm seguidores 803 seguidores
- stephaniedenner** 4.886 publicaciones 608k seguidores 1.155 seguidores
- thehealthyblogger** 1.874 publicaciones 204k seguidores 810 seguidores
- tupiseraiva** 1.008 publicaciones 14k seguidores 755 seguidores
- chicostonywork** 822 publicaciones 10k seguidores 8.158 seguidores

02 Fashion: 7460 influencers

- lacialunivero** 3.398 publicaciones 628k seguidores 915 seguidores
- sangrejaponesa** 1.450 publicaciones 1.9mm seguidores 840 seguidores
- sotiazambo** 827 publicaciones 544k seguidores 382 seguidores
- muymona** 7460 publicaciones 162k seguidores 3.233 seguidores
- celastauria** 434 publicaciones 11k seguidores 944 seguidores
- tirnavaz** 3.400 publicaciones 90.3k seguidores 91 seguidores

03 Beauty: 434 influencers

- craniyonic.argentina** 1.390 publicaciones 677k seguidores 0 seguidores
- CHICARINA CHIC** 1.390 publicaciones 677k seguidores 0 seguidores

04 Beauty: 1390 influencers

- belocjmena** 332 publicaciones 12k seguidores 134 seguidores
- kathetakup** 1.841 publicaciones 75k seguidores 43 seguidores
- KATIE** 822 publicaciones 10k seguidores 8.158 seguidores

Anexo 20

Monto:	2.000.000,00	Pesos		Interés anual:	30,00%	TEA
Cuotas:	18	mensuales		Interés Men:	2,21%	TEM
Sistema:	Francés			Gracia de capital:		meses
Cuotas	Capital	Interés	Importe de Cuota	Saldo	IVA sobre intereses	Importe total a pagar
Saldo Inicial				2.000.000,00		
1	91.676,34	44.208,90	135.885,24	1.908.323,66	-	135.885,24
2	93.702,79	42.182,45	135.885,24	1.814.620,87	-	135.885,24
3	95.774,04	40.111,20	135.885,24	1.718.846,83	-	135.885,24
4	97.891,07	37.994,16	135.885,24	1.620.955,76	-	135.885,24
5	100.054,90	35.830,34	135.885,24	1.520.900,86	-	135.885,24
6	102.266,56	33.618,68	135.885,24	1.418.634,30	-	135.885,24
7	104.527,11	31.358,13	135.885,24	1.314.107,19	-	135.885,24
8	106.837,62	29.047,62	135.885,24	1.207.269,57	-	135.885,24
9	109.199,21	26.686,03	135.885,24	1.098.070,37	-	135.885,24
10	111.613,00	24.272,24	135.885,24	986.457,37	-	135.885,24
11	114.080,14	21.805,10	135.885,24	872.377,23	-	135.885,24
12	116.601,82	19.283,42	135.885,24	755.775,41	-	135.885,24
13	119.179,24	16.706,00	135.885,24	636.596,17	-	135.885,24
14	121.813,63	14.071,61	135.885,24	514.782,55	-	135.885,24
15	124.506,25	11.378,99	135.885,24	390.276,29	-	135.885,24
16	127.258,39	8.626,84	135.885,24	263.017,90	-	135.885,24
17	130.071,37	5.813,87	135.885,24	132.946,53	-	135.885,24
18	132.946,53	2.938,71	135.885,24	0,00	-	135.885,24

Anexo 21

	Detalle de Inversiones en Bienes de Uso	Monto	Vida Util en Años
1	Microondas	\$20.000	6
2	Anti-griddle freeze	\$64.000	10
3	Dispenser agua x3	\$3.500	3
4	Nespresso	\$4.000	6
5	Molde labiales (6 espacios) x 2	\$6.000	4
6	Molde labiales (12 espacios) x 2	\$6.500	4
7	Formula laboratorio	\$300.000	5
8	Restauración Local y decoración	\$640.000	5
9	Computadora e Impresora	\$22.000	5
10	Plataforma online	\$15.000	5
11	Constitución sociedad	\$25.000	10
12	Habilitación local	\$7.000	5
13	Campaña publicitaria	\$150.000	
14	Capacitación	\$80.000	
15	Registro de marca	\$10.000	3
	Total Inversión en Bienes de Uso	\$1.353.000	

Anexo 22

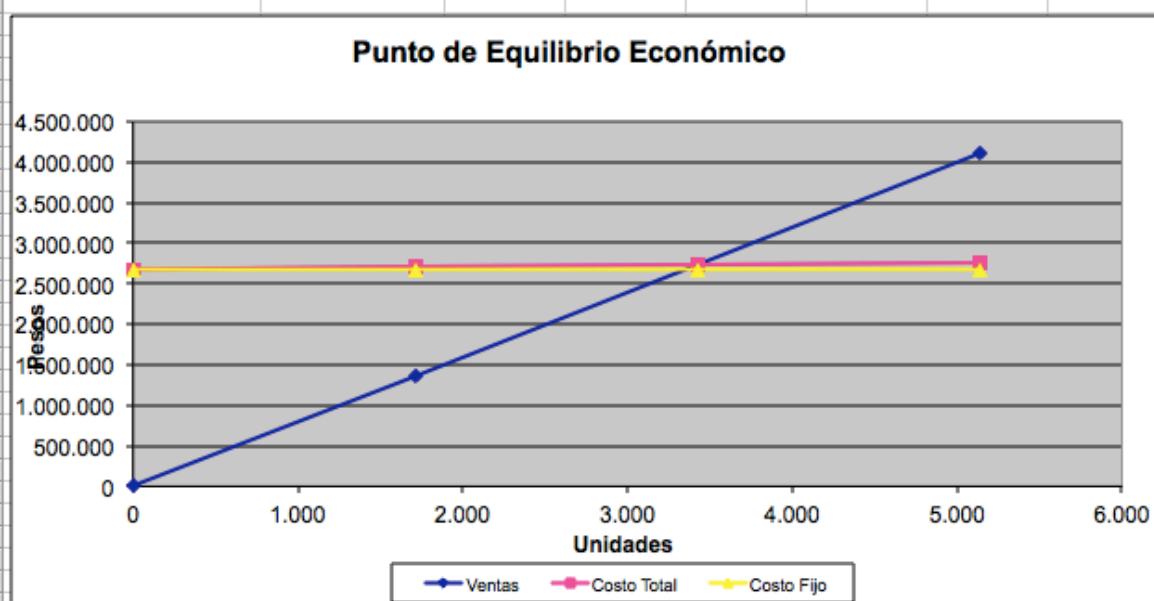
Gastos de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materias Primas e Insumos	\$61.200	\$769.726	\$854.680	\$925.164	\$1.010.118
Mano de Obra	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cargas Sociales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Electricidad y Gas	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000
Mantenimiento	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100
Seguros	\$9.600	\$9.600	\$9.600	\$9.600	\$9.600
alquiler	\$660.000	\$660.000	\$660.000	\$660.000	\$660.000
Limpieza	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
Agua	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Amortización Bienes de Uso	\$103.093	\$103.093	\$103.093	\$103.093	\$103.093
Total Gastos de Producción	\$906.993	\$1.615.519	\$1.700.473	\$1.770.957	\$1.855.911
Otros Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Administración	\$0				
Sueldos Comerciales	\$318.720	\$350.592	\$385.651	\$424.216	\$466.638
Cargas Sociales	\$65.280	\$71.808	\$78.989	\$86.888	\$95.576
Publicidad	\$924.000	\$792.000	\$792.000	\$792.000	\$792.000
Fletes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuestos y tasas	\$0				
Materiales de muestra y prueba	\$5.160	\$5.160	\$5.160	\$5.160	\$5.160
Herramientas de trabajo	\$8.220	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000
Extras	\$42.000	\$42.000	\$42.000	\$42.000	\$42.000
	\$0				
Total Gastos de Producción	\$1.363.380	\$1.270.560	\$1.312.800	\$1.359.264	\$1.410.374
GASTOS VARIABLES					
\$103.200					
GASTOS FIJOS					
\$2.167.173					

Anexo 23

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	3.050.900	3.932.000	4.169.500	4.353.600	4.723.200
Costo de Ventas	61.200	825.740	880.645	925.164	1.010.118
Utilidad Bruta	2.989.700	3.106.260	3.288.855	3.428.436	3.713.082
Gastos de producción Fijos	948.058	948.058	948.058	948.058	948.058
Sueldos de Administración	0	0	0	0	0
Sueldos Comerciales	318.720	350.592	385.651	424.216	466.638
Cargas Sociales	65.280	71.808	78.989	86.888	95.576
Publicidad	924.000	792.000	792.000	792.000	792.000
Fletes	0	0	0	0	0
Impuestos y tasas	0	0	0	0	0
Materiales de muestra y prueba	5.160	5.160	5.160	5.160	5.160
Herramientas de trabajo	8.220	9.000	9.000	9.000	9.000
Extras	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
	0	0	0	0	0
Total Otros Gastos	2.311.438	2.218.618	2.260.858	2.307.322	2.358.433
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	678.262	887.642	1.027.997	1.121.114	1.354.649
Intereses	367.115	78.819	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	311.147	808.822	1.027.997	1.121.114	1.354.649
Impuesto a las Ganancias	108.901	283.088	359.799	392.390	474.127
Utilidad Después de Impuestos	202.245	525.734	668.198	728.724	880.522
Tasa de Impuesto a las ganancias	35,00%				

Anexo 24

Equilibrio Unidades 3.427
Equilibrio en Pesos \$2.733.384

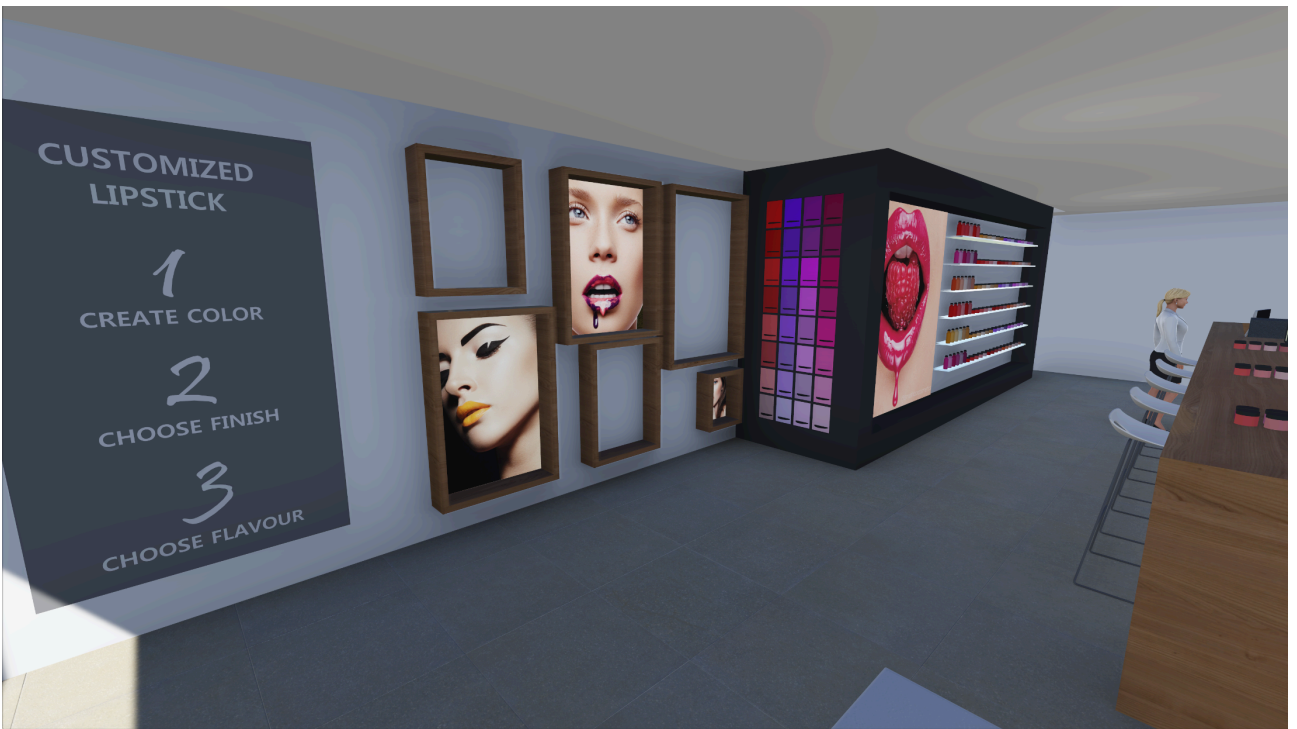


Precio Promedio	797,620915			
Costo Var. Promedio	16			
Contribución Marginal	781,620915			
Costo Fijo	2.678.553			
Equilibrio Unidades	3.427			
Equilibrio en Pesos	\$2.733.384			
Unidades	0	1.713	3.427	5.140
Ventas	0	1.366.692	2.733.384	4.100.076
Costo Total	2.678.553	2.705.969	2.733.384	2.760.799
Costo Fijo	2.678.553	2.678.553	2.678.553	2.678.553

Tasa de Ganancia Requerida	40%						
Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos por Ventas		3.050.900	3.932.000	4.169.500	4.353.600	4.723.200	
Egresos Operativos		2.709.066	2.947.901	3.219.233	3.386.927	3.555.582	
		341.835	984.099	950.267	966.673	1.167.618	
Inversión	-1.353.000						Valor Residual
Flujo del Proyecto	-1.353.000	341.835	984.099	950.267	966.673	1.167.618	2.919.045
Tasa Interna de Retorno	56,5%						
Valor Actual Neto	\$ 595.978						

Anexo 25









Bibliografía

- A.N.M.A.T. Cosméticos. Recuperado, 20 de Septiembre de 2016: <http://www.anmat.gov.ar/cosmeticos/Cosmeticos.asp>
- A.N.M.A.T. Listado de cosméticos. Recuperado 12/12/16: http://www.anmat.gov.ar/cosmeticos/Listado_cosmeticos_requerimientos_tecnicos.pdf
- A.N.M.A.T. Normativas de cosmética. Recuperado 12/12/16: http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas_cosmeticos.aspx
- Bigio, P. (26 de febrero de 2016). La belleza mueve millones. La Nación. Recuperado 27 de septiembre de 2016 de : <http://www.lanacion.com.ar/1873943-la-belleza-mueve-millones>)
- Bygrave,W. y Zacharakis, A. (2008). Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. Cap 3. “da Edición
- Cecilia Mastrini . (Mayo 2016). Beauty Report. L’Oreal, 1, 15. 10/01/17, De L’Oreal Report Base de datos.
- Consultora Nielsen (Agosto de 2016). Informe de investigación de mercado para Revlon.
- Consultora Nielsen (Julio de 2016). Informe de investigación de mercado para Clinique.
- EDICIÓN IMPRESA PYME 05.03.15 | 00:00 – EL CRONISTA - Recuperado, 1 de Octubre de 2016: <http://www.capa.org.ar/newsnueva/NOTA%20EL%20CRONISTA%205-03.pdf>
- Estée Lauder Companies, reporte confidencial, Abril 2017.
- Evenbrite. (Septiembre 2014). Millennials Fueling the Experience Economy. Evenbrite, 1, 6. Abril 2017, De Evenbrite Base de datos.
- Global Make-up. Marketline Industry Profile, Septiembre 2014
- Hélder Ferreira y Aurora A.C. Teixeira . (Enero 2013). 'Welcome to the experience economy': assessing the influence of customer experience literature through bibliometric analysis. Editorial Board, 1, 29. Abril 2017, De FEP-UP School of Economics and Management Base de datos.
- Knutson J. B.; Beck A. J. (2004).“Identifying the Dimensions of the Experience Construct: Development of the Model”. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 4 (3-4): 23-35
- Kotler, Philip. Armstrong, Gary. 1996. Mercadotecnia. México. Prentice-Hall 6ta edición.
- Mullins J.W. (2010). “My Opportunity: Why will or won’t this work”. The New Business Road Test. Prentice Hall. Capítulo 1.
- Mullins J.W. (2010). “My Opportunity: Why will or won’t this work”. The New Business Road Test. Prentice Hall. Capítulo 1.
- Philip Kotler y Kevin Lane Keller. (2012). Diseño y Gestión de Servicios. En Dirección de marketing(808), Edición: decimocuarta. México: Pearson Educación.
- Pine II, B.J.; Gilmore J.H. (1998). “Welcome to the experience economy”. Harvard Business Review, 76 (4): 97-105.
- Pirámide salarial: cuánto se debe ganar para ser un “clase media” y por qué se frenó la movilidad ascendente. Recuperado, 1 de Octubre de 2016: <http://consultoraw.com.ar/press/piramide-salarial-cuanto-se-debe-ganar-para-ser-un-clase-media-y-por-que-se-frenó-la-movilidad-0>

- Schmitt B. (2010). "Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights". Foundations and Trends® in Marketing,5 (2): 55 – 112.
- Schmitt B. (2010). "Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights". Foundations and Trends® in Marketing,5 (2): 55 – 112.
- Sonatti F. (2015). Cosmética: oportunidades en envase chico. Cámara argentina de la industria de cosmética y perfumería. Recuperado de El Cronista, 1 de Octubre 2016.
- Sonatti F. (2015). Cosmética: oportunidades en envase chico. Cámara argentina de la industria de cosmética y perfumería. Recuperado de El Cronista, 1 de Octubre 2016.
- STRATEGY BRIEFING. (2014). Beauty in Latin America: A Revolution of Expectations. 6 de Septiembre, de Euromonitor International Sitio web: <http://www.euromonitor.com/beauty-in-latin-america-a-revolution-of-expectations/> report
- Teresa Sofía Buscaglia. (2016). La alimentación consciente: una revolución silenciosa. La Nacion. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1868552-la-alimentacion-consciente-una-revolucion-silenciosa>.
- The sound of Success: Building A Customer Experience That Gets The Suttle Thing Right. Recuperado 15/05/2017: <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2017/04/18/how-does-your-customer-experience-sound-becoming-an-expert-in-the-subtle-things-that-matter/#21d178a77e0b>
- Ximena Casas. (2016). Las argentinas, las que más productos de belleza consumen en la Región. 1 de Noviembre de 2016, de El Cronista Sitio web: <http://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624-0021.html>
- Zikmund, William G.. (1998). Investigación de mercados. México: Prentice HallInteramericana.

AGRADECIMIENTOS

Luego de haber terminado nuestra tesis no queríamos dejar de agradecer a toda la gente que nos brindó soporte a lo largo de todo el proceso.

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por habernos abierto las puertas a tantas oportunidades. Hoy agradecemos especialmente por la educación que nos regaló.

En segundo lugar, a la Universidad del San Andrés y a todos nuestros profesores que, a lo largo de nuestra carrera, nos brindaron los conocimientos para poder escribir nuestro trabajo y las herramientas para salir confiadas al mundo laboral. Fueron ellos quienes nos hicieron florecer la semilla de la curiosidad que traíamos cuando recién ingresamos en la Universidad.

En tercer lugar, a Sergio Postigo, nuestro mentor. Quien nos acompañó con grandes comentarios, devastadores o alentadores, pero ciertamente enriquecedores para poder conseguir lo mejor del trabajo de graduación.

Por último, pero ciertamente no menos importante, a nuestros padres. Gracias a su esfuerzo diario nos pudieron brindar el privilegio de estudiar en una Universidad como el San Andrés. Fueron nuestros primeros educadores, y sin ellos no seríamos las mujeres que somos.

Muchas gracias,

Magdalena y Victoria.