



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios**

***Ecología***

***Plan de Negocios de una empresa de***

***Cosmética orgánica***

**Autor: Florencia Belén Domínguez**

**DNI: 26.228.489**

**Director/Mentor: Alejandro Fernández Coya**

# Contenido

- Resumen ejecutivo ..... 4
- Oportunidad de negocio detectada ..... 4
- Objetivos del negocio ..... 4
  - Objetivos generales..... 4
  - Objetivos específicos..... 5
- Marco conceptual ..... 5
- Análisis de la industria..... 6
  - Análisis del consumo de productos capilares ..... 6
  - Análisis del consumo de productos capilares premium..... 6
  - Orgánico, natural y regulaciones asociadas..... 7
  - Competidores en cosmética natural, ecológica u orgánica ..... 9
- Análisis estratégico del negocio ..... 13
  - Análisis PEST ..... 13
  - Análisis de las 5 fuerzas de Porter..... 14
  - FODA..... 15
  - Segmento y mercado ..... 16
  - Modelo de negocio y propuesta de valor ..... 16
  - Cadena valor de Porter ..... 18
  - Canvas ..... 19
- Marketing mix ..... 20
  - Producto..... 20
  - Fabricación y proveedores ..... 20
  - Plaza- Ruta de Mercado ..... 21
  - Promoción ..... 22
  - Precio..... 22
- Plan de marketing ..... 23
  - Perfil cliente: perfil y segmentación..... 23
  - Estimación demanda ..... 24
  - Crecimiento proyectado..... 25
- Plan financiero..... 26
  - Estructura de costos..... 26
  - Estado de resultados ..... 31

Estimación de venta, margen y ajustes por inflación.....	32
Punto de equilibrio.....	33
VAN, TIR y análisis de sensibilidad .....	34
Plan operativo .....	36
Cronograma de actividades.....	36
Plan de Recursos Humanos .....	36
Riesgos y plan de mitigación .....	37
Conclusiones .....	38
Anexos .....	40
Bibliografía .....	46



Universidad de  
**SanAndrés**

## Resumen ejecutivo

### Oportunidad de negocio detectada

Existe una tendencia mundial de consumidores más conscientes, que exigen productos responsables con el ambiente, con la sociedad y con uno mismo. Estos consumidores se preocupan por el impacto ambiental de los productos que consumen, prefieren productos de origen natural y orgánico, en armonía con su cuerpo, y exigen que sean “fair trade”, o sea que sean producidos en condiciones de trabajo dignas, las materias primas compradas a un precio justo y sean socialmente responsables.

Existen en otros países, sobre todo en Europa y Estados Unidos, un mercado desarrollado de cosmética orgánica o natural, o al menos con algunos elementos de estos, como The Body Shop, con fórmulas eco-conscientes y con ética en el abastecimiento de materias primas, pero la oferta de este tipo de productos en nuestro país es extremadamente limitada.

Me propongo analizar la viabilidad económica de una empresa de cosmética orgánica, con un marcado perfil ecológico y ético.

Mi propuesta es ofrecerle a este segmento del mercado una línea de cosmética ecológica, formulada con componentes orgánicos y con reducción en el uso de plástico en el packaging, por ejemplo, gracias al uso de formatos sólidos que permite la minimización en el uso de envases. La propuesta es comenzar con el lanzamiento de una línea de shampoo y acondicionador sólidos, formulados con extractos vegetales y aceites orgánicos, y luego expandirse a otras líneas de productos, como aceites corporales y fragancias, y con potencial de exportar a otros mercados latinoamericanos.

### Objetivos del negocio

#### Objetivos generales

- Establecerse como marca de referencia del mercado de nicho cosmética orgánica, ofrecer un producto superior, colaborando a su bienestar a través del cuidado del cabello, y permitiendo que la persona se sienta bien consigo misma al comprar un producto ético con bajo impacto ambiental.
- Desarrollar un modelo de negocios rentable y con un crecimiento sustentable en el largo plazo con base en una cartera de clientes fieles.

El objetivo del presente trabajo es realizar el estudio de prefactibilidad económica, así como demostrar el potencial de mercado.

## Objetivos específicos

- Corto plazo
  - ✓ Desarrollar una estrategia de comunicación y marketing digital para hacerse conocer
  - ✓ Ingresar a algunas las principales cadenas de farmacias y perfumerías de CABA y GBA, y algunas de las distribuidoras del rubro.
- Mediano plazo
  - ✓ Establecerse como la marca de referencia en cosmética orgánica de Argentina, y sobre todo la marca de referencia de shampoo sólido
  - ✓ Entrar a las principales cadenas de farmacias y perfumerías de CABA y GBA, y lograr expandir las distribuidoras que trabajan nuestro producto.
  - ✓ Expandir la distribución a otras grandes ciudades del interior (Córdoba, Rosario)
  - ✓ Evaluar la posibilidad de expandirse a otras líneas de productos, tal como aceites corporales y faciales, cremas sólidas.
- Largo plazo
  - ✓ Expandir la distribución a todas las ciudades grandes y medianas del país
  - ✓ Expandir otras líneas de productos más sofisticadas como fragancias
  - ✓ Evaluar exportar a Mercosur

## Marco conceptual

Se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- Informes de consumo masivo y tendencias
  - Nielsen
  - LÓreal
  - Senasa
  - Statica
  - Euromonitor
- Artículos periodísticos: Infobae, La Nación, El Cronista, etc.
- Censo poblacional de 2010 – INDEC
- Artículos académicos
- Otros

Para el start-up, se definirá el producto mínimo viable, (Ries, 2011). Los lotes pilotos serán distribuidos entre potenciales consumidores para recolectar la máxima cantidad de aprendizaje de los consumidores de manera validada, y de esta manera encontrar opciones para adaptar la propuesta de valor y modelo de negocios aplicando la metodología Lean-Start up (Ries, 2011).

## Análisis de la industria

### **Análisis del consumo de productos capilares**

El mercado de los productos de higiene personal está dominado por grandes compañías multinacionales como Unilever, Johnson & Johnson y Procter & Gamble.

En Argentina, el negocio local de cosmética mueve \$ 25.000 millones al año, que se dividen en productos de hair care (24%), fragancias (22%), skin care (17%), make up (11%) y coloración (10%), es decir, las argentinas gastan más en cuidado capilar que en otros rubros de cosmética y tocador. (El Cronista, 2016)

Argentina es el país donde las mujeres tienen el pelo más largo que el promedio del mundo occidental y la mayor frecuencia de lavado. (LÓreal, 2016). Además, se estima que cada argentina, en promedio, compra 45 productos de cosmética (fragancias, cuidado capilar, tratamiento de la piel, maquillaje y coloración) cada año. Entre ellos, más de 15 productos para el pelo, es decir que el consumo de productos capilares representa un importante porcentaje del consumo de cosmética. (El Cronista, 2016)

Las marcas líderes en el rubro cuidado capilar son Pantene, Sedal, Elvive, Tresemme, Suave, Dove, entre otros. Asimismo, es un rubro que admite nichos con diverso nivel de especialización que apuntan a cubrir las necesidades de un segmento de la población como anticaspas, para aclarar el cabello, shampoo pH ácido para cabellos teñidos, medicamentosos antiopiojos, hipoalergénicos y nichos premium que apuntan a un cuidado profesional del cabello. Nosotros estamos apuntando a lo que hoy es un micro nicho desde la perspectiva de la oferta, ya que los productos para el cuidado del cabello orgánicos o naturales son realmente escasos y directamente no existen en los canales habituales de venta de la categoría como supermercados, farmacias y perfumerías.

### **Análisis del consumo de productos capilares premium**

En relación a la evolución del consumidor, en América Latina, el 32% de los consumidores está dispuesto a pagar un precio premium por un producto de cuidado capilar, ubicándose en el top 5 de las categorías por las cuales el consumidor está dispuesto a pagar un adicional (Nielsen, 2019).

La conciencia de salud, bienestar y responsabilidad social es otro de los factores que definen hoy al consumidor. La gente presta más atención a los ingredientes del producto por ejemplo en su búsqueda por una alimentación más saludable, y está dispuesto a pagar más por estos productos. De ahí la importancia que tanto los fabricantes como los retailers se unan a sus consumidores en el desarrollo de

actividades que fomenten la sustentabilidad, junto con ser cada vez más transparentes en la información de sus productos y servicios (Nielsen, 2017).

Los consumidores argentinos, están dispuestos a pagar por un producto premium siempre y cuando esté acompañado por altos estándares de seguridad y/o calidad (43% está muy dispuesto, 42% está algo dispuesto); muestre un nivel de desempeño o funcionalidad mayor (41% y 45% respectivamente) y contenga materia prima ambientalmente amigable (36 y 45% respectivamente). De igual manera, el estudio de Nielsen muestra que las razones para comprar un producto de categoría premium no son únicamente racionales, sino también emocionales. Más allá de los beneficios funcionales, los consumidores acceden a productos Premium también porque les hace sentir bien y con mejor imagen de sí mismos, tal como comprar un producto ético o amigable con el ambiente, amigable con el cuerpo y con calidad superior. Los consumidores buscan productos que ofrezcan una experiencia total. Más allá de suplir necesidades básicas, muchos consumidores también compran con base en cómo los productos los hacen sentir, y los premium llegan directo al deseo siempre y cuando provean mayores beneficios y especialización enfocados en lo que el consumidor busca. Los productos premium más exitosos son aquellos que realizan un mejor trabajo que aquellos cuyo desempeño se enfoca en áreas donde las soluciones preexistentes eran insatisfactorias o inexistentes. Por eso es vital un proceso de innovación bien enfocado para su desarrollo. Por último, cabe señalar que el estudio de Nielsen muestra que los argentinos prefieren adquirir los productos premium en las tiendas o retailers de su localidad (49%), mientras que las compras en línea tanto en proveedores locales y foráneos no superan el 14% y 9% respectivamente, de allí la importancia de estar ampliamente presentes con nuestros productos en los comercios del rubro farmacia y perfumería (Nielsen, 2017).

### **Orgánico, natural y regulaciones asociadas**

En Argentina, los cosméticos y productos de higiene y tocador son productos regulados bajo la resolución 155/98 (Infoleg, 1998). Tanto las empresas fabricantes e importadoras de productos cosméticos y de tocador deben ser inscriptas ante INAME-ANMAT como tal, y cada uno de sus productos debe ser inscripto ante el mismo organismo antes de su comercialización.

En Argentina, no existen regulaciones específicas aplicables a los productos no agrícolas en relación al uso de los términos “orgánico” y “natural”. Por lo tanto, el uso de los claims “natural” u “orgánico” en el etiquetado de los productos no agrícolas queda, en cierta medida, a discreción del titular del producto, a diferencia de los productos agrícolas para los cuales sí existen normas específicas. Esto lleva a gran variabilidad en la interpretación y uso de estos claims en los productos cosméticos, de higiene y tocador.

En cuanto al término ecológico, no hay regulaciones al respecto por lo que su uso es aún más laxo, y podría referirse a productos con bajo impacto ambiental, por ejemplo porque son biodegradables, no usan plástico, el fabricante tiene certificación ambiental, no usan ciertos químicos etc.

Los productos orgánicos son los productos ecológicos por excelencia, ya que no usan agroquímicos, organismos genéticamente modificados, y protegen la biodiversidad y los ciclos del suelo.

Natural se refiere a compuestos de origen vegetal o mineral, a diferencia de los productos sintéticos que se obtienen por síntesis química.

En Argentina, las regulaciones para la producción de alimentos orgánicos Ley N° 25.127 (Infoleg, 1999), y sus Decretos y Resoluciones modificatorias, en su artículo 1 indica que:

“A los efectos de la presente ley, se entiende por ecológico, biológico u orgánico a todo sistema de producción agropecuario, su correspondiente agroindustria, como así también a los sistemas de recolección, captura y caza, sustentables en el tiempo y que mediante el manejo racional de los recursos naturales y evitando el uso de los productos de síntesis química y otros de efecto tóxico real o potencial para la salud humana, brinde productos sanos, mantenga o incremente la fertilidad de los suelos y la diversidad biológica, conserve los recursos hídricos y presente o intensifique los ciclos biológicos del suelo para suministrar los nutrientes destinados a la vida vegetal y animal, proporcionando a los sistemas naturales, cultivos vegetales y al ganado condiciones tales que les permitan expresar las características básicas de su comportamiento innato, cubriendo las necesidades fisiológicas y ecológicas.”

Es decir, que sí existen normas aplicables a la denominación de “orgánico” para los ingredientes de origen vegetal usados en cosméticos, como aceites de origen vegetal o extractos vegetales. La certificación de “orgánico” se obtiene a través de organismos certificadores habilitados para tal fin por los organismos reguladores. La certificación se obtiene mediante la evaluación de documentos, inspecciones *in situ*, y resultados de pruebas de laboratorio.

En cuanto a las regulaciones en otros países, no existe una definición de “natural” en la industria cosmética en EEUU, es decir mientras se usen materias primas “naturales” puede usarse el claim de “natural-based”. En relación al término orgánico, la FDA (Food and Drug Administration de los EEUU) no tiene una definición del término “orgánico” tampoco para productos no agrícolas, ya que no está definido en sus regulaciones (Federal Food, Drug, and Cosmetic Act o Fair Packaging and Labeling Act) que se usan como guías. En general, el término “Orgánico” usualmente significa USDA-grado alimenticio certificado. Para la producción de alimentos, la norma USDA Organic permite el uso de ciertas sustancias químicas, siempre dentro de ciertos límites y aplicaciones (United



States Departement of Agriculture, s.f.). Por lo tanto, no es comparable el significado de los términos orgánicos y natural en distintos países.

Sin embargo, la regulación “orgánica” y “natural” está más desarrollada en Europa. Allí, los verdaderos cosméticos naturales tienen sellos de certificación como COSMOS Natural o Ecocert, que son organizaciones europeas que permiten el uso de hasta un 5% de componentes sintéticos.

Nuestro objetivo es elaborar productos naturales y orgánicos usando materias primas que cumplan con la Ley Nacional N° 25.127 y los estándares europeos, es decir, usando los estándares más estrictos en la materia para que puedan ser certificados por una empresa certificadora en el futuro. Comunicar correctamente esta cualidad es clave, ya que el claim “natural” es bastante laxo y cualquier producto con algún componente de origen natural puede tenerlo, pero el término orgánico es muy estricto y no hay en el mercado argentino productos capilares con estas características.

### **Competidores en cosmética natural, ecológica u orgánica**

Para el análisis de competidores, al ser un rubro con tanta diversidad de marcas y empresas fabricantes, desde Pymes familiares a grandes multinacionales, se siguió el siguiente criterio de selección:

- Marcas con productos capilares sólidos: las marcas en este rubro son todas pequeñas Pymes poco conocidas. No se identificaron marcas conocidas de grandes empresas del rubro, ni marcas con presencia en farmacias y perfumerías.
- Marcas con perfil “natural”: marcas reconocidas, que el consumidor asocia con productos naturales, aunque en esta categoría ninguno tiene productos capilares sólidos.

Se estudiaron los principales atributos de los productos con el objetivo de entender si realmente son ecológicos, naturales u orgánicos, y entender si son verdaderamente competidores y si apuntamos al mismo nicho de mercado.

Dentro de la categoría shampoo y acondicionador con atributos de “natural”, “orgánico” o “ecológico” se identifica:

Tabla 1: Principales competidores en el rubro shampoo natural, ecológico u orgánico y sus características en todas las presentaciones (sólidos y líquidos)

	Sólido	Disponibilidad on line	Disponibilidad en comercios	Registro sanitario	Orgánico	Natural	Precio (mayo 2019)
La Botica Eco	sí	sí	no	sí	no	sí	\$590/pan de 120 grs
Akadabra	sí	sí	no	dudoso	no	sí	\$360/pan de 110/130 grs
The Mash	sí	sí	no	dudoso	no	si	\$540/ pan 110 grs
Mies	sí	sí	sí, de forma muy limitada	sí	no	no	\$220/pan de peso no especificado
Weleda	no	sí	sí, de forma limitada	sí	no	no	\$410/ 250 ml
Natura	no	sí	no, venta directa	sí	no	no	\$225 a \$295/ 300 ml/ \$175/300 ml el refill
Bel lab	no	sí	sí, de forma limitada	sí	parcialmente	no	\$500/500 ml
Kiehl's	no	sí	sí, de forma muy limitada	sí	no	no	\$1200/250 ml
L'Occitane	no	sí	sí, de forma muy limitada	sí	no	no	\$1207/250 ml; \$1433/300ml: \$1962/500

dudoso= no se puede tener certeza con la información disponible en la web

Tabla 2: Principales competidores en el rubro acondicionadores natural, ecológico u orgánico y sus características en todas las presentaciones (sólidos y líquidos)

	Sólido	Disponibilidad on line	Disponibilidad en comercios	Registro sanitario	Orgánico	Natural	Precio (mayo 2019)
La Botica Eco	No posee	No posee	No posee	No posee	No posee	No posee	No posee
Akadabra	No posee	No posee	No posee	No posee	No posee	No posee	No posee
The Mash	sí	sí	no	dudoso	no	si	\$540/ pan 65 grs
Mies	sí	sí	sí, de forma muy limitada	sí	no	no	\$220/pan de peso no especificado
Weleda	no	sí	sí, de forma limitada	sí	no	no	\$410/ 250 ml
Natura	no	sí	no, pero tiene venta directa	sí	no	no	\$225 a \$295/ 300 ml/ \$175/300 ml el refill
Bel lab	no	sí	sí, de forma limitada	sí	parcialmente	no	\$600/500 ml
Kiehl's	no	sí	sí, de forma muy limitada	sí	no	no	\$1200/250 ml
L'Occitane	no	sí	sí, de forma muy limitada	sí	no	no	\$1433/250 ml; \$2341/500ml; \$2077/500 ml refill

dudoso= no se puede tener certeza con la información disponible en la web

- La Botica Eco, The Mash y Akadabra: son productos con formato sólidos, elaborados con ingredientes naturales, pero no son orgánicos. Solo se pueden adquirir on line, no están disponibles en perfumerías o farmacias. Son productos bastante artesanales, cortados a mano, con peso neto aproximado debido a esto. La Botica Eco se posiciona en precio por encima del resto de sus competidores sólidos y tiene una fuerte presencia en los canales digitales con abundante publicidad on line. Estos son los principales competidores de Ecosmética por su similitud en formato sólido y por ser naturales, aunque no son orgánicos.

- Mies: Mies es una marca argentina de cosméticos que se posiciona como gourmet, vegano y cruelty free. Si bien tiene una comunicación ecológica, no son productos naturales, ya que en su formulación usan sulfatos y colorantes artificiales. Mies tiene tiendas exclusivas y franquicias, con una limitada distribución. Su precio es menor que otros productos capilares sólidos. Sus productos tienen registro sanitario. Se parece a nuestro producto en que es sólido, pero al no ser ni natural ni orgánico, se trata de productos con perfiles diferentes. El consumidor consciente lee las etiquetas y sabe diferenciar entre un producto natural del que no lo es, por lo que con una correcta comunicación fácilmente nos podemos diferenciar.

También existen otras marcas menos conocidas de capilares sólidos en MercadoLibre. Estos son productos caseros, de aspecto poco profesional, para los cuales es improbable la existencia de registro sanitario o certificaciones, y su origen, calidad e higiene son inciertos.

- Weleda: es una empresa de origen alemán con una gran trayectoria en el campo de la cosmética orgánica y natural. Está certificada ISO 14001 (sistema de gestión ambiental) y EMAS (solo en sucursales de Europa); Eco-Management and Audit Scheme, o Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría (normativa voluntaria de la Unión Europea). Tiene proyectos comercio justo, objetivos de sustentabilidad que publica en reportes anuales, y diversas certificaciones ambientales, de sustentabilidad, ecología etc. (Weleda, 2016)

No tiene shampoo o acondicionador sólido, solo líquidos. Se consigue on line y en algunas farmacias, que se pueden consultar en su página web.

Al analizar su composición, se puede observar que sus capilares no son naturales, ni orgánicos. Si bien la marca tiene un perfil “natural” y “ecológico”, no todos sus productos lo son.

- Natura: es una marca brasilera con un fuerte compromiso ambiental, ya que utiliza extractos vegetales de la Amazonia con el compromiso de hacerlo de manera sustentable, y responsabilidad social empresaria, ya que colabora con comunidades aborígenes de la Amazonia que trabajan en la extracción de esos extractos, es decir tiene un perfil sustentable y fair trade. Sus formulaciones tienen algunos extractos vegetales, pero no son 100% naturales y no son orgánicos. Esta marca es pionera en tener algunos productos con refill (pouch para recargar la botella plástica) Si bien el envase del refill también es plástico, está fabricado con mucho menos plástico que una botella y es una manera que tienen algunas marcas de reducir el uso de plástico en los envases.

- Botanika: también parece ser una de esas empresas que en su estrategia de marketing dicen ser “naturales”, pero al analizar la composición de sus productos no son realmente naturales. Éstos contienen detergentes fuertes como sulfatos, y además utilizan plástico en su envase ya que se presentan en formas líquidas. Por

otro lado, ese tipo de producto tampoco están ampliamente disponibles en farmacias y perfumerías y se adquieren en sitios on line. No tiene shampoo o acondicionador sólido. No tiene certificaciones. En 2017 sufrió la prohibición de venta por parte de ANMAT de algunos de sus productos debido a la falta de registro sanitario, lo que le quita credibilidad y confiabilidad (Boletín Oficial de la Nación, 2017).

- Bel lab: es una empresa con productos naturales y orgánicos. Algunos productos tienen solo algunos de los ingredientes de su composición orgánicos y esto se detalla claramente en su web. De acuerdo a su página web, sus productos tienen la aprobación de ANMAT y aquellos que son orgánicos están certificados por la certificadora francesa Eco-cert. La línea capilar de Bel lab es líquida con una fórmula con extractos vegetales.
- Kiehl's: es una empresa norteamericana que ofrece productos premium con una comunicación "natural", aunque algo vaga ya que su claim es "naturally inspired skin care", lo que sugiere que solo se inspira en la naturaleza, pero no que sean realmente naturales. Al observar en detalle sus fórmulas, claramente no son naturales, por lo que parecería que es más una estrategia de comunicación que algo que realmente lleven a cabo. El perfil de consumidor de Kiehl's no es el mismo al que apuntamos nosotros: Kiehl's apunta a un público que consume productos premium o de lujo, mientras que Ecosmética apunta a consumidores informados, que leen las etiquetas y buscan productos naturales y orgánicos.
- L'Occitane: tiene el compromiso con priorizar los ingredientes naturales siempre que sea posible, tiene un fuerte compromiso ambiental y con las comunidades que cultivan esos ingredientes (L'Occitane, 2018). Sin embargo, sus productos no son 100% naturales. Apuntan a un segmento premium no masivo, y su rango de precio se encuentran muy por encima del resto de los productos "naturales". Sus shampoo y acondicionadores no son naturales, ni orgánicos. Sus productos se adquieren en tiendas exclusivas, y no en farmacias y perfumerías. Esta marca al igual que Natura tiene refill para reducir el uso de plástico.

En resumen:

- No hay capilares orgánicos en el mercado argentino.
- No hay capilares sólidos en canales masivos como farmacias y perfumerías.
- Hay muchos productos con comunicación "natural" sin serlo, dada la falta de normas que regulen el uso del término. Estos productos no son nuestros competidores, ya que el consumidor consciente que busca productos naturales lee las etiquetas y sabe interpretarlas.
- Solo se consideran competidores nuestros a los productos verdaderamente naturales, sobre todo a los shampoos sólidos y naturales, principalmente La Botica Eco.

En el anexo 1 se pueden apreciar imágenes de los principales competidores sólidos.

## Análisis estratégico del negocio

### Análisis PEST

#### Político

Luego de 12 años de gobierno de una fuerza política que ponía el foco económico en el consumo interno y la industria nacional, desde el 2015 hay cambio de modelo económico con incertidumbre respecto a sus resultados. La imposibilidad de controlar la inflación y la fuerte devaluación del peso generaron un fuerte descontento y dudas acerca de la capacidad de este gobierno. Este año hay elecciones presidenciales nuevamente con su inherente incertidumbre respecto del futuro político.

También se ve una apertura incremental a importaciones. Si bien la Argentina sigue siendo un mercado relativamente cerrado, se espera que cada vez se encuentren más productos importados.

#### Económico

PBI per capita del año 2017 fue de 14.402 USD/per capita (Banco Mundial, 2018)

La alta inflación constante en los últimos 15 años, que no pudo ser controlada con las medidas económicas del nuevo gobierno. En 2018 fue del 47,6% (La Nación, s.f.), Se espera para 2019 una inflación menor, pero aún muy alta, con un marcado aumento de la inestabilidad económica, con recesión y caída del consumo.

Un fuerte aumento de la deuda pública que llega el 88,5% del PBI al fin del primer trimestre 2019 (Argentina.gob.ar, 2019) , expone al país a mayor volatilidad a crisis externas.

Finalmente, es importante mencionar la muy alta carga impositiva, que incentiva la evasión y desincentiva la inversión productiva (NBS Bancos y Seguros, s.f.)

#### Social

La desocupación fue de 9,1% en el 1º trimestre 2018, la subocupación demandante del 6,8% y la subocupación no demandante del 3,0% (Indec, 2018).

La pobreza estimada es del 30% (Banco Mundial, 2018)

Entre las tendencias sociales de interés para nuestro negocio, se puede mencionar que la población “millennial” en Argentina (personas entre 20 y 34 años): 9.4 millones, aprox 23% de la población del país de acuerdo al censo 2010 del Indec.

### Tecnológico

Para este negocio, los aspectos tecnológicos a tener en cuenta son la existencia de una industria cosmética local desarrollada, con elaboradores locales experimentados y mano de obra calificada, y la existencia de proveedores para la industria cosmética. Todos estos factores están desarrollados en el país.

Asimismo, al momento de consumir, los consumidores conscientes investigan los productos on line, buscan información acerca de la empresa y el producto, por lo que el acceso a información online es clave. (Angus, 2018)

### **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

- Poder de negociación de los clientes: atractivo bajo 2. Los clientes principales son distribuidoras de farmacias y perfumerías, que son empresas grandes y con cierto nivel de concentración con gran poder de negociación, ante lo cual una pequeña Pyme relativamente tiene poco poder de negociación.
- Poder de negociación de los proveedores: atractivo medio 3. Los proveedores de materias primas son mayormente productores de commodities que venden a precio de mercado. Otros proveedores de insumos, como proveedores de packaging, son proveedores estándar de la industria cosmética de los cuales se pueden encontrar variedad y se tiene cierto poder de negociación. Otro proveedor importante a considerar en el análisis es el tercerista de manufactura. Existen varias empresas fabricantes de productos de tocador que se dedican a formas cosméticas sólidas que fabrican para terceros.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes: atractivo medio 3. Si bien la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta por la posibilidad de que rápidamente copien la idea, no es fácil entrar a cadenas de farmacias y perfumerías, no es fácil registrar a la empresa y los productos, ni certificarlos sin el know how del rubro.
- Amenaza de productos sustitutos: atractivo alto 4. Si bien existen muchísimos productos sustitutos en la industria de tocador ej muchas variedades de shampoo, no sucede lo mismo con el rubro cosmética orgánica o natural. El consumidor puede encontrar muchos sustitutos (productos de cuidado capilar),

pero pocos sustitutos reales con atributos naturales y ningún shampoo orgánico.

- Rivalidad entre los competidores: atractivo 3 neutro o alto 4. El mercado está atomizado, encontrándose variedad de fabricantes de cosmética natural, desde grandes empresas hasta pequeñas Pymes. Si consideramos nuestros competidores solo a los fabricantes de shampoo sólidos y naturales, entonces encontramos que nuestros competidores son solo Pymes muy familiares con muy pequeño alcance, y el atractivo es mayor.

## **FODA**

### Fortalezas:

- Sólido conocimiento técnico de la farmacéutica a cargo en el rubro cosmético para el desarrollo de productos de calidad.
- Know how regulatorio para iniciar el negocio con todas las habilitaciones en regla.

### Oportunidades:

- Creciente interés por el cuidado personal ecológico y orgánico, aumento de la preocupación por el impacto de los productos que consumimos sobre el ambiente.
- Demanda insatisfecha: en el país existen muy pocos productos en el rubro cosmética orgánica, y los productos existentes son en general informales, sin registro sanitario y sin distribución en canales masivos, es decir no hay competencia directa seria. No existen capilares orgánicos en el mercado argentino.

### Amenazas

- Contexto macroeconómico muy desfavorable para iniciar un emprendimiento, con dificultad de acceso a financiación y altas tasas, y contexto económico hostil para introducir un producto premium.
- La baja barrera de entrada permite entrada de competidores con relativa facilidad y la competencia de sustitutos, productos que sin ser orgánicos tienen características similares y cumplen la misma función, con menor precio.

### Debilidades

- Situación coyuntural de baja en el consumo, momento económico no favorable para el consumo de un producto relativamente costoso.

- Dificultad para ingresar a las grandes cadenas de farmacias y perfumerías, con la necesidad de formar un equipo comercial experimentado y agresivo para lograrlo.

## **Segmento y mercado**

El segmento objetivo para los productos Ecosmética son las personas con conciencia ambiental, que activamente buscan la forma de reducir el impacto ambiental de los productos que utilizan, y que se preocupan por el efecto de los componentes químicos de los productos sobre su salud. El consumidor de productos orgánicos tiene alto nivel de educación, alto poder adquisitivo, (Lutterbeck, 2001), está informado y quiere saber de dónde provienen las materias primas, cómo se produjo el producto, cuántos residuos se generaron, si incluyen prácticas de comercio justo con los proveedores, entre otros.

El segmento “millennial” es sobre todo el que tiene un creciente interés en ecología y el cuidado ambiental, y son grandes incorporadores de novedades tecnológicas y de consumo. De acuerdo al informe “Top 10 Global Consumer Trends for 2018” la internet ha incrementado la conciencia sobre los problemas globales, inspirando a consumidores a buscar una responsabilidad social mayor. Los consumidores más jóvenes están abrazando “mindfulness” y el estar bien, eligiendo una vida limpia que apunte a reducir el daño a ellos, otros y el mundo alrededor de ellos (Angus, 2018)

## **Modelo de negocio y propuesta de valor**

### **Propuesta de valor**

Crear una solución de cosmética natural y orgánica, con registro sanitario y certificaciones, al alcance del consumidor objetivo, diferenciándose así de la oferta actual ya que por un lado se realiza de manera casera y poco profesional, y por el otro no se ofrece en comercios habituales para las categorías de cosmética y tocador, como farmacias y perfumerías.

### **Diferenciación y ventajas**

#### *Propuesta diferencial respecto a los productos existentes en el mercado*

En Argentina es difícil encontrar productos de consumo masivo que satisfagan la necesidad de los consumidores conscientes en términos de inocuidad para la salud, cuidado ambiental y responsabilidad social, por eso creemos que existe una oportunidad de desarrollo de productos que cumplan con las expectativas de los



consumidores más exigentes en términos de consumo ecológico, responsable y consciente.

Existen en la actualidad muy pocas opciones de capilares naturales para nuestro segmento target, y ninguno orgánico. Las opciones existentes con atributos “naturales” u “orgánicos” son en general productos artesanales de procedencia dudosa y muchos carecen de registro sanitario y certificación orgánica o natural. También existen productos con una estrategia de comunicación “ecológica”, pero al analizar la composición y la ética atrás de ese producto, no es lo que aparenta. A esta estrategia de comunicación ecológica sin realmente serlo se la denomina “Green washing”. El green washing ocurre cuando la empresa ve la ecología como negocio, y no como un compromiso real con el ambiente, gastan más en promocionar sus productos como “verdes”, que en prácticas realmente ecológicas. (Wikipedia, 2018). Nuestro compromiso con el ambiente forma parte de la esencia de la empresa, y ese será un gran diferencial respecto a la competencia.

¿Por qué shampoo y acondicionador sólidos? Porque pueden ser fácilmente formulados con componentes naturales usando técnicas de saponificación que están aceptadas por certificadoras de cosmética orgánica, y porque la forma sólida permite reducir el uso de packaging y prescindir del uso de plástico, a diferencia de los shampoos y acondicionadores líquidos que siempre vienen en envases plásticos. Además, la escasez de productos ecológicos es más notable en el cuidado capilar. No existen en la actualidad shampoo y acondicionador sólidos ampliamente disponibles en farmacias y perfumerías, y los shampoos tradicionales contienen gran cantidad de químicos, sobre todo sulfatos, que producen intolerancia en muchas personas.

#### *Características específicas que diferencian nuestros productos del resto de los competidores*

- Natural y orgánico: no contiene químicos de origen sintético que puedan dañar la piel y contaminar el ambiente. La base del shampoo se hará con aceites naturales orgánicos saponificados, que es un proceso aceptado por certificadoras de cosméticos orgánicos. Los agregados como colorantes fragancias y otros componentes para lograr las características deseadas, también serán naturales y orgánicos siguiendo los mismos lineamientos. No existen actualmente en el mercado argentino capilares orgánicos.
- Diseño del envase de tal forma que se minimice el packaging, evitando el uso de plástico, reduciendo así la cantidad de residuos que se generan con su consumo. La generación de residuos, sobre todo plásticos, es un tema de preocupación primordial entre las personas con conciencia ambiental, y es justamente uno de los fuertes del producto en forma sólida.
- Productos confiables, con registro sanitario ante INAME: nuestros productos estarán fabricados bajo altos estándares de calidad bajo la supervisión de una farmacéutica, y, sobre todo, contarán los registros sanitarios necesarios para su

comercialización. Además de ser fundamental para la confiabilidad del producto, la obtención de los registros necesarios es un paso fundamental para poder estar en canales masivos como farmacias y perfumerías, ya que sin él las distribuidoras están impedidas de comercializar el producto y uno se expone a sanciones por parte de la autoridad. Además, nuestros productos tendrán aspecto profesional, a diferencia de los productos sólidos que se consiguen actualmente de aspecto casero (ver imágenes en Anexo 1).

- Amplia distribución, a diferencia de otros productos orgánicos o ecológicos que solo se encuentran en línea o en ferias especializadas, nuestros productos estarán disponibles en farmacias y perfumerías. La amplia disponibilidad es una facilidad al acceso del consumidor en los canales habituales donde adquiere este tipo de productos y evitar los altos costos de entrega al comprar on line.
- Fair trade: el abastecimiento de materias primas se hará a productores locales siempre que sea posible, aplicando las prácticas de comercio justo, con transparencia en la cadena de abastecimiento.

### **Cadena valor de Porter**

La cadena de valor es un modelo teórico desarrollado por Michael Porter el cual analiza las actividades realizadas por la empresa y sus interacciones, y la generación de valor para la empresa. Esta herramienta permite realizar un análisis estratégico de la empresa para entender las actividades core de la misma que le permiten generar una ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta que se trabajará en desarrollar una estrategia de diferenciación con un producto premium en un nicho no atendido, en vez de una estrategia de costos bajos, se desarrollará el plan estratégico y el plan de marketing bajo el concepto de una estrategia de alta segmentación.

Se optó por la tercerización de las áreas de manufactura, marketing y la gestión administrativa de los recursos humanos.

En relación a la manufactura, se optó por la tercerización porque permite tener flexibilidad en la producción y se evita la gran inversión inicial de una planta de manufactura cosmética y su habilitación. Ésta es una práctica habitual en el rubro cosmético y existen diversos terceristas habilitados por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Productos Médicos (ANMAT) con capacidad técnica para elaborar los productos.

Respecto a las actividades de marketing y RRHH, dado que la infraestructura de la empresa no permite contar con el personal suficiente que posea cuenta con el expertise necesario en todas las áreas clave de marketing (redes sociales, prensa, hosting, diseño, programación), ni en las tareas de administración del personal, se optará por tercerizarlo en empresas expertas en esos temas para poder poner el foco en áreas críticas como el equipo de ventas.

El gráfico de la cadena de valor según Porter se puede ver en el Anexo 2.

## Canvas

Socios estrategicos	Actividades estratégicas	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento
Tercerista manufactura Proveedores materias primas Cadenas farmacias Distribuidoras prod. tocador	Negociación con farm. y distribuidoras Formulación productos Registro de productos Recursos Materias primas Vendedores Farmaceutica	Cosmetica natural y ecológica confiable disponible en los puntos de venta tradicionales	Redes sociales, página web, email (educación e información del consumidor) Desarrollo de la categoría en el punto de venta Comunicación diferencial	Personas con conciencia ambiental Personas que se preocupan por el efecto de los productos que usan sobre su cuerpo Consumidores de alimentos orgánicos
Estructura de costos			Estructura de ingresos	
Compra de materias primas Costos de tercerista fabricante Logística y distribución			Venta de productos	

## Generación de ingresos

La generación de ingresos va a provenir de la venta de productos a distribuidores y cadenas de farmacias. Estos productos que van a llegar a las perfumerías y farmacias que no pertenecen a cadenas a través de distribuidores de estos rubros y a las cadenas de farmacias de forma directa, ya que son estos los canales habituales donde se adquieren productos de higiene personal, con propuestas diferenciadas sobre los productos de fabricación masiva de las grandes multinacionales. Los productos de cuidado capilar son una de las categorías con mayor margen dentro del consumo masivo, así como también las categorías con mayor inversión en innovación y renovación. Nuestros productos al ser productos premium ofrecerán mejor margen que los productos capilares masivos, siendo éste el atractivo para venderlos.

La lista de precios shampoo y acondicionadores naturales u orgánicos se muestra las Tablas 1 y 2 en el ítem **Competidores en cosmética natural, ecológica u orgánica**

## Marketing mix

### Producto

#### Formulación de los productos y obtención de registros sanitarios

Se trata de una actividad clave para lograr productos de calidad, orgánicos y confiables, lo que nos diferencia de otros productos similares. A cargo de una farmacéutica especializada que es parte y socia del proyecto. La formulación de nuestros productos priorizará la calidad de estos, partiendo de ingredientes orgánicos.

Para el desarrollo e investigación de los productos no se requiere un gran equipamiento, con un laboratorio básico se pueden formular los productos que luego se van a elaborar a mayor escala en un tercero. La base de estos shampoos son aceites de alta calidad, en nuestro caso comenzaremos con productos a base de aceite de oliva, saponificados con hidróxido de sodio o potasio, y con la adición de extractos vegetales para darles las propiedades organolépticas y cosméticas deseadas. La base del acondicionador es manteca de karité con aditivos como fragancias y vitaminas.

En una primera instancia produciremos las siguientes variedades de shampoos y acondicionadores:

#### Shampoo

- ✓ Romero y limón para cabellos grasos
- ✓ Aceite de almendra para cabellos normal y secos.

#### Acondicionador

- ✓ Karité con aceite de almendras

### Fabricación y proveedores

Se plantea iniciar la fabricación tercerizando la misma, una práctica habitual en el rubro cosmético. Esto permite tener una inversión inicial muy baja, con bajos costos fijos y con flexibilidad para responder a la demanda. Los potenciales fabricantes a contactar para presupuestar la fabricación son laboratorios cosméticos habilitados por ANMAT, con habilitación vigente para la fabricación de formas cosméticas sólidas como jabón. El listado de fabricantes habilitados se encuentra disponible en la página web de la ANMAT.

Las materias primas principales son los aceites de oliva, se comprará a productores locales, y manteca de karité que al no producirse en el país será

importada. Otros extractos vegetales se comprarán a pequeños productores locales con certificación orgánica. El desarrollo de proveedores de materias primas confiables es un factor crítico para el éxito.

El lote mínimo de elaboración varía según el tercerista, pero es de unos 600 kg, que, sin contar las pérdidas de producción, son unas 5000 unidades teóricas, si se fracciona en panes de 120 g.

### **Plaza- Ruta de Mercado**

Una característica del rubro perfumería y tocador es la variedad de vías de acceso al consumidor: supermercados, farmacias, perfumerías, tiendas exclusivas, venta directa, venta online, venta a profesionales o en salones de belleza. Nuestra estrategia en cuanto a las rutas de mercado va a ser focalizarnos en el canal farmacéutico, ya que los cosméticos representan una fuente importante de ingresos para las farmacias, dado que un cosmético de nicho como el nuestro tiene más margen que un medicamento, y en segundo lugar en grandes distribuidoras de productos de tocador que venden a perfumerías y farmacias pequeñas o unipersonales. Hoy la farmacia vende shampoo para nichos medicamentosos (para prevenir la psoriasis o la pediculosis, por ejemplo), pero también tiene subsegmentos un poco más masivos que estos y donde los productos adquieren un buen volumen de ventas, por ejemplo Tío Nacho, por lo que creemos que el canal farmacia es una muy buena opción para nuestro producto.

Hoy el canal farmacéutico en Argentina es un mercado de 10.000 farmacias de las cuales aproximadamente un 10% son cadenas de farmacias (Farmacity, Farmar, Selma, etc) y el resto son farmacias independientes. Llegar a cada una de ellas requiere de una atención distintiva y particular. Es por eso por lo que los abordaremos de diferentes maneras. Por un lado, con las cadenas tendremos trato directo y les venderemos sin intermediarios. Al tratarse de un producto con buen margen manejaremos una lista de precios única con un margen de aprox 30%, y luego aplicaremos descuentos comerciales para entrar a estas cadenas, comprar espacios y poder sumarnos a sus propuestas de valor y comunicación.

En cambio, al otro 90% de las farmacias que hacen el 50% del volumen del canal los abordaremos a través de distribuidores de cosmética y perfumería. El desafío aquí es destacarse dentro de su porfolio. Lo haremos a través de incentivos a los vendedores por volumen vendido y manejaremos un margen al distribuidor del 20% y al minorista de 30% (el margen promedio de la categoría ronda el 10-15%).

Comenzaremos paulatinamente con distribución en Capital y GBA para ir expandiéndonos a otros centros urbanos importantes como la ciudad de Córdoba, Rosario y Mendoza a medida que los volúmenes crezcan y la marca se vaya asentando.

Lograr ingresar a las cadenas de farmacias y distribuidoras de cosmética es un factor clave de éxito, por lo que las condiciones comerciales y el margen se tornan críticos (Nielsen, 2015).

## **Promoción**

*Comunicación y contacto con el cliente:*

La correcta comunicación del diferencial de nuestros productos y su valor agregado es clave para atraer al consumidor potencial y su retención. Esta debe estar muy bien dirigida al consumidor nicho. Se desarrollará un plan de marketing digital que permita segmentar y llegar al consumidor target contratando una agencia de publicidad digital especializada. La promoción se dirigirá especialmente a redes sociales como Facebook e Instagram. Se evaluará contratar “influencers” cuyo perfil haga match con la marca.

## **Precio**

Los productos son productos de nicho de nicho donde, los ingresos se generarán por margen, en vez de estrategia de volumen. Tomando en consideración los precios de la competencia mostrados en la sección **Competidores en cosmética natural, ecológica u orgánica** tablas 1 y 2, el competidor que más se asemeja a nuestros productos es La Botica Eco con un precio de \$590 el pan de 120 grs (fecha de consulta mayo 2019). Se considera que el precio de venta al público de Ecosmética shampoo estará alrededor de \$600 el pan de 120 g de shampoo y \$650 el pan de acondicionador, con la ventaja sobre La Botica Eco y el resto de los competidores que será un producto elaborado con materias primas orgánicas, es decir se tratará de un producto superior, y además el consumidor se ahorrará el costo de envío, ya que casi todos los shampoos sólidos disponibles se compran on line, mientras que el Ecosmética se podrá adquirir en farmacias y perfumerías.

Un estudio llevado a cabo por la Universidad de Mar del Plata para alimentos orgánicos, indica que los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 50% más por un alimento orgánico con alta confiabilidad (Rodríguez, 2004), y dada la analogía entre este consumidor de alimentos orgánicos y el consumidor de cosmética orgánica, y sumado a la importancia que le da la consumidora argentina al cuidado capilar, un precio target con un plus de hasta un 50% sobre los shampoos comerciales puede ser aceptable. Solo a fines de comprar precios con un shampoo tradicional de buena calidad, el Elvive de 750 ml sale \$394.85 (Coto Digital, mayo 2019) y el shampoo Dove de 750 ml \$344.55 (Coto Digital, mayo 2019). Si bien por motivos prácticos se compara una botella de shampoo líquido con un pan, la realidad es que un pan de shampoo dura más que una botella de 750 ml dado que en forma sólida se usa solo una pequeña cantidad de producto. Una botella de 750 ml dura en promedio unos 30 lavados, dependiendo de la cantidad de producto que acostumbre a usar el usuario, mientras que un pan de

shampoo sólido puede durar hasta 80 lavados, y este beneficio debe ser correctamente comunicado en la promoción para que el consumidor tenga una percepción del precio correcta.

## Plan de marketing

### Perfil cliente: perfil y segmentación

No hay datos del número de personas que consumen cosmética natural u orgánica en Argentina. Sin embargo, observar el consumo de productos relacionados puede dar una estimación potencial del segmento. Un mercado que se puede asemejar al nuestro en términos de segmento target es el de los alimentos orgánicos. Los datos indican que el consumo de alimentos orgánicos en la población general es bajísimo, de unos 14 g por persona al año (Infobae, 2018).

Este bajo consumo de alimentos orgánicos se debe a diversos motivos, como desconocimiento de consumidores, insuficiente presencia en canales de distribución masivos, diferencial de precios respecto a los productos convencionales y falta de coordinación y desarrollo del sector (Colamarino, s.f.).

Estudios en otros mercados más desarrollados, indican que, por ejemplo, en Alemania y Estados Unidos un 7% de los consumidores compran productos orgánicos muy a menudo (Lutterbeck, 2001).

Un consumidor que consume alimentos orgánicos es un potencial consumidor de cosmética orgánica o natural, ya que ambos rubros se asocian con el cuidado de la salud y el bienestar con conciencia del impacto ambiental que el consumo genera. Teniendo en cuenta estas estadísticas, si bien el mercado de productos capilares es enorme, estamos hablando de un pequeño nicho de potenciales consumidores de cosmética orgánica basándonos en estimaciones de consumo de alimentos orgánicos, pero con potencial de crecimiento.

De acuerdo a las estadísticas de cultivo orgánico, Argentina está segundo en el ranking mundial de superficie orgánica certificada cultivada con 3,2 millones de hectáreas, aunque es importante notar que el 98,8% de la producción está destinada a la exportación (Infobae, 2018). Esta información es un fuerte indicio del creciente interés de un segmento de la población por los productos con características orgánicas y a nivel global, pero en menor medida del consumidor local.

La importante cantidad de hectáreas cultivadas de manera orgánica también afecta en nuestra oportunidad positivamente, ya que se trata de nuestros potenciales proveedores de extractos y aceites vegetales orgánicos a usar como materias primas, y una gran oferta de materias primas es muy posible que afecte positivamente el precio y la calidad de la materia prima que se puede conseguir, un key success factor para el proyecto.

Según datos del Indec, la población total del país de entre 20 y 40 años es de más de 12.000.000 de personas. Ver Anexo 3.

También según datos del Indec, el 30% de la población argentina vive en la Ciudad de Buenos Aires (CABA) y el gran Buenos Aires (GBA), la zona geográfica donde se iniciarán las actividades, por lo que se estima que en esa zona geográfica viven alrededor de 3.800.000 personas en ese rango etario.

Los potenciales clientes priorizan el consumo de productos con concepción ética, ecológica y responsable por sobre los productos masivos. Típicamente, son jóvenes urbanos de ambos sexos, con alto nivel de educación y nivel socioeconómico medio-alto que pueden y quieren pagar un plus por un producto premium que cumpla con sus estándares éticos (Lutterbeck, 2001). Considerando el precio de los productos Ecosmética y que apunta a un segmento bien informado y educado, los clientes corresponden al segmento A-B-C1 de altísimo poder adquisitivo (7% de la población) y al segmento C2 de alto poder adquisitivo (11% de la población). Ese 18% constituye la franja afluente de la sociedad argentina (Mora y Araujo, 2002). Si bien este estudio tiene ya algunos años, se asume que no ha habido grandes cambios en la estructura social, por lo que se estima que la potencial población en CABA y GBA sería de aproximadamente 680.000 personas.

### **Estimación demanda**

Si bien habitualmente se asocian los productos capilares con productos masivos, el mercado de productos orgánicos es un nicho. Por otro lado, el shampoo y acondicionador sólidos son productos nuevos y muy poco frecuentes en el mercado, por lo que llevará un tiempo que el público los conozca y acepte.

De acuerdo a algunas estimaciones, en Argentina los alimentos orgánicos representan el 1% de los alimentos, mientras que en países desarrollados los alimentos orgánicos representan el 3 o 4 % del total de los alimentos (Drovetto, 2018). En países desarrollados un 7% de los consumidores adquieren productos orgánicos a menudo (Lutterbeck, 2001), pero en nuestro país se estima mucho menor, por lo que podríamos apuntar llegar con nuestros productos al 1% de los consumidores de mayor poder adquisitivo del grupo etario mencionado en el punto anterior, ya que mayormente son lo que consumen orgánicos, de la región AMBA, nuestra zona geográfica seleccionada para iniciar las actividades.

Como se mencionó en el punto anterior, la población ABC1 y de C2 de CABA y GBA de entre 20 y 40 años son unas 680.000 personas. En el primer año, se apunta a llegar a alrededor del 1% de esa población, teniendo en consideración que se está hablando de un nicho como se explicó en el punto anterior. Esto serán unas 6800 personas que podrían comprar un promedio de 2-3 panes de shampoo



al año, estimando que un shampoo sólido puede durar hasta 80 lavados, según el cuidado que se le dé al producto y el largo del cabello, y que una persona se lava el cabello cada día o día por medio, en promedio. Se estima vender más shampoo que acondicionador porque hay personas que no usan acondicionador, solo usan shampoo para el lavado capilar.

El objetivo desde el punto de vista del plan de marketing para el primer año es "Awareness", y desde el punto de vista comercial, es vender tres lotes de shampoo, y dos de acondicionador.

Como se vio previamente, un lote tiene 4750 unidades, es decir que esperamos vender 14250 unidades de shampoo y 9500 de acondicionador el primer año.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Posicionamiento</b>	<b>Generación</b>	<b>Consolidación</b>	<b>Nuevos mercados</b>
Generación de awareness	Generación de awareness	Generación de awareness	Generación de awareness
Generación de demanda	Generación de demanda	Generación de demanda	Generación de demanda
	Fidelización y retención	Fidelización y retención	Fidelización y retención
		Expansión de línea	Expansión de línea
			Expansión geográfica

**Crecimiento proyectado**

Se proyecta un crecimiento lento pero sostenido a medida que la marca se vaya afianzando, hasta alcanzar alta participación en el segmento elegido, pero muy baja a nivel del mercado total, ya que no se trata de un producto masivo no se apunta a entrar masivamente a competir con otros productos capilares.

Para el primer año, se estima que aproximadamente el 70% se venderá a cadenas de farmacia y el 30% restante a distribuidoras. Se estima mayor venta a cadenas ya que al tener más margen en la venta a cadenas de farmacias, se puede ofrecer mejores incentivos comerciales para ingresar a ese canal. Además, como se mencionó previamente, el margen de estos productos es mayor que el de un medicamento y productos de cosmética tradicional, y puede ser un atractivo para este tipo de comercios. Ecosmética ofrece un margen de aproximadamente un 30% versus un 10-15% que ofrece un shampoo tradicional. El crecimiento ocurrirá

especialmente en la ciudad de Buenos Aires y zonas de alto poder adquisitivos del gran Buenos Aires.

Para el segundo año, se proyecta vender cuatro lotes de shampoo (19000 unidades) y tres lotes de acondicionador (14250 unidades). En cuanto a los canales, nuevamente se estima que el 70% se venderá a cadenas de farmacia y el 30% restante a distribuidoras.

Para el tercer año, se proyecta lanzar una nueva variedad de shampoo, y se estima vender seis lotes de shampoo y cuatro de acondicionador. Se estima el crecimiento será mayor en el segmento distribuidora, por lo que 60% se venderá a cadenas de farmacia y el 40% restante a distribuidoras. Hay que considerar que el grueso de la farmacias y perfumerías no son cadenas y se accede a ellas mediante distribuidores, por lo que el crecimiento de venta futuro será a costa de este canal. También se estima una expansión geográficamente a otras grandes ciudades como Córdoba, Rosario, Santa Fe o Mendoza.

Para el cuarto año, se proyecta vender ocho lotes de shampoo y cinco de acondicionador. Se estima que el crecimiento será mayor en el segmento distribuidora por lo explicado anteriormente, por lo que 50% se venderá a cadenas de farmacia y el 50% restante a distribuidoras.

## Plan financiero

Para comenzar, se explicará la estructura de costos, incluyendo la inversión inicial, costos fijos y variables. Luego se estimarán los ingresos según la estimación de la demanda mencionada en el plan de marketing. Finalmente, se calculará el punto de equilibrio y se presentarán las proyecciones de estados de resultados, VAN, TIR y análisis de sensibilidad.

### Estructura de costos

#### Inversión inicial

Para calcular los costos e inversión inicial se tomaron datos de mercado a junio 2019 y están expresados en pesos argentinos.

- Apertura sociedad: la figura legal de la sociedad será una Sociedad por Acciones Simplificada, cuyo costo de apertura es de 25% de dos salarios mínimos vitales y móviles, esto contempla los gastos de inscripción y publicación automática en el Boletín Oficial. Todos los trámites se harán de manera on line, con firma digital.

El costo de apertura es \$6250.00 (consulta junio 2019). (Apertura de SAS-TAD, s.f.)

- Alquiler inicial oficinas, depósito y laboratorio, y remodelación: se alquilará un pequeño depósito, con oficinas y un espacio a acondicionar como laboratorio. El inmueble deberá tener aproximadamente 100-150 metros cuadrados. Las áreas de búsqueda son zonas industriales del norte o noreste de Gran Buenos Aires, tal como Munro, Villa Ballester, Villa Maipú etc.  
El costo inicial incluye: la remodelación de las oficinas y laboratorio, depósito inicial y mes por adelantado.

Se estima un costo inicial de alquiler que incluye depósito inicial, mes adelantado, gastos escribanía y comisión inmobiliaria de \$200.000- y un costo de remodelación y adecuación: \$200.000-

- Inversión inicial en marketing y comunicación: se contratará una agencia de publicidad digital especializada. La inversión inicial incluye la creación de una página web y hosting, la apertura de redes sociales y el desarrollo de la estrategia de marketing y comunicación.

Se estima una inversión inicial en publicidad de \$100.000-

- Se calcula una caja inicial 3% de la venta anual, es decir \$336.300-

Tabla 2: inversión inicial

Inversión inicial	
Concepto	Monto
Alquiler Inicial ofi + deposito	200,000
Modificaciones ofi y equipamientos	200,000
Marketing Inicial	100,000
Apertura sociedad	6,250
Caja inicial 3% venta anual	336,300
Inversion Inicial	842,550

### Costos fijos mensuales

- Se estima un costo de alquiler oficinas, depósito y laboratorio de \$60.000- mensuales, de acuerdo a datos promedio de mercado.
- Los salarios, que incluyen un administrativo, un jefe de ventas y un equipo de dos vendedores: \$ 319.800 -. El detalle de salarios se muestra en la sección Estructura de RRHH. Se estiman cargas sociales de aproximadamente 23%.
- La inversión en marketing y comunicación se estima en \$90.000- mensuales. Esto incluye la inversión en publicidad on line y el mantenimiento de las cuentas en redes sociales como Facebook e Instagram.
- Los costos mensuales del estudio contable a cargo de los temas impositivos y liquidación de sueldos se estiman en \$10.000-
- Los gastos de servicios y tasas son de unos \$15.000- y se estimamos unos \$15.000- para otros gastos (ej compras de librería, agua, café etc).

Tabla 3: Costos fijos mensuales

Costos fijos	
Concepto	Monto
Alquiler	60,000
Salarios	319,800
Publicidad	90,000
Estudio contable	10,000
Servicios y tasas	15,000
Otros	15,000
Total	509,800

### Costos variables

- **Materias primas:** para el primer año se hará una sola compra inicial y la fabricación de los lotes de hará por única vez para todo el año para los tres lotes de shampoo y los dos lotes de acondicionador. El detalle de estos cálculos se muestra en las tablas de abajo.

Suposiciones para cálculos de costos de shampoo y acondicionador: Se considera que la merma del proceso productivo es del 5%, por lo que, de un lote de 600 kg, si se fracciona en panes de 120 g se obtendrían en teoría 5000 panes, pero debido a las mermas de producción se obtendrían 4750 panes.

La materia prima principal es el aceite de oliva orgánico para el shampoo y la manteca de karité orgánica para el acondicionador. Los aditivos (fragancias, hidratantes) se usan en una cantidad mínimas, así que no se consideraron en los costos productivos. El hidróxido de sodio o potasio usado en el proceso productivo para el proceso de saponificación es muy económico, por lo que su costo es depreciable frente al costo del aceite de oliva y se despreció su impacto en el costo del producto.

- Para las comisiones por ventas estimo un 5% de la venta bruta.
- Gastos de distribución: la distribución estará tercerizada a una empresa logística especializada y se estimó un 10% de la venta bruta. En el estado de resultados se incluyó en los gastos de la venta bruta.

Tabla 4: Costos de fabricación de lote de shampoo

<i>Costos lote producción shampoo 600 kg- 4750 panes de 120 g</i>	
Aceite de oliva	\$267.730
Costo fabricante	\$30.000
Costo Empaque	\$23.750
Costo total lote:	\$321.480
Costo unitario	\$67.68

Nota:

- precio aceite de oliva orgánico: \$410/l. (fecha 17/05/2019)

- densidad aceite oliva: 0,918 kg/l; 600 kg equivalen a 653 lts

Tabla 5: Costos de fabricación de lote de acondicionador

<i>Costos lote producción acondicionador 600 kg- 4750 panes de 120 g</i>	
Manteca de karite	\$1.006.800
Costo fabricante	\$30.000
Costo Empaque	\$23.750
Costo total lote:	\$1.060.550
Costo unitario	\$223

Nota:

- precio manteca de karite orgánica: \$1.678/kg. (fecha 17/05/2019)

Fuente: elaboración propia según precios promedio de mercado

Tabla 6: Costos variables anuales

Costos variables

Concepto	Monto
Compra MP y fabricacion	3,214,705
Comisión vendedores	560,500
Gastos ventas	1,121,000
Total	4,896,205

## Estado de resultados

El detalle de las estimaciones de ventas, costos de la mercadería, salarios, comisiones, gastos de estructura etc. usados para estas estimaciones se detallan en cada uno de los ítems correspondientes. Los estados de resultados proyectados se muestran a continuación:

Tabla 7:

	2019	2020	2021	2022
Ventas Brutas	11,210,000	19,358,625	33,808,125	51,638,438
IIBB (3% sobre vent	336,300	580,759	1,014,244	1,549,153
Ventas Netas	10,873,700	18,777,866	32,793,881	50,089,284
CMV peso	3,214,705	5,803,075	10,020,600	15,344,875
<b>Margen Bruto</b>	<b>7,658,995</b>	<b>13,555,550</b>	<b>23,787,525</b>	<b>36,293,563</b>
Margen Bruto%	68	70	70	70
Gastos ventas*	1,121,000	1,935,863	3,380,813	5,163,844
Salarios	3,837,600	4,988,880	6,236,100	7,483,320
Comisiones	560,500	967,931	1,690,406	2,581,922
Gastos de estructur	1,200,000	1,560,000	1,950,000	2,340,000
Marketing	1,080,000	1,404,000	1,755,000	2,106,000
Total Gastos	7,799,100	10,856,674	15,012,319	19,675,086
<b>Ebitda</b>	<b>- 140,105</b>	<b>2,698,876</b>	<b>8,775,206</b>	<b>16,618,477</b>
Imp Ganancias	-	809,663	2,632,562	4,985,543
Ingreso neto	- 140,105	1,889,213	6,142,644	11,632,934
Ebitda/Ventas	-1%	14%	26%	32%

\*gastos ventas incluye gastos de distribución

Suposiciones
Inflación
año 1: 30%
año 2: 25%
año 3: 20%

Nota: las suposiciones de inflación y cálculos de costos se hicieron entre 2018 y el primer y segundo cuatrimestre del 2019.

De acuerdo con la proyección de los estados de resultados, el emprendimiento recién daría resultados netos positivos a partir del segundo año. Esto implica que se debe contar con fondos propios o con financiación para sostener las operaciones

durante el primer año. Dada la dificultad para acceder a financiación al comienzo de un proyecto, sumado a la coyuntura actual del país y las altas tasas de interés, se consideró que se iniciará el proyecto con fondos propios exclusivamente.

## Estimación de venta, margen y ajustes por inflación

La estimación de ventas a cuatro años y el porcentaje de venta en cada canal se estimó en línea con el plan de marketing, considerando que el foco principal del primer año es el conocimiento de marca y la evolución se muestra conforme al plan de marketing.

Ofrecer un buen margen tanto a farmacias, como a distribuidoras y a las pequeñas farmacias o perfumerías abastecidos por las distribuidoras es crítico para ingresar a estos canales. El margen ofrecido de aprox. 30% es bueno, tanto para cadenas de farmacias como para distribuidoras, comparado con otros productos de la categoría que rondan el 10-15%.

Teniendo en cuenta la suposición de inflación, se calcularon los precios y costos estimados para los próximos años. Estas estimaciones se usaron para calcular el EERR. Las estimaciones se muestran a continuación:

Tabla 8:

Año 1				Tamaño lote: 4750 unidades	
	Unidades/año	Precio venta	Costos	Venta: 70% cadenas; 30% distribuidoras	
Shampoo	9975	450	67.7	3 lotes	2.1 cadenas
Shampoo	4275	350	67.7	shampoo	0.9 distribuidora
Acondicio	5700	500	223.3	2 lotes	1.2 cadenas
Acondicio	3800	450	223.3	acondicionador	0.8 distribuidora
Total:	23750				
Año 2 Inflación estimada 30%				Venta: 70% cadenas; 30% distribuidoras	
	Unidades/año	Precio venta	Costos	4 lotes 2.8 cadenas	
Shampoo	13,300	585	88	shampoo	1.2 distribuidora
shampoo	5,700	455	88	3 lotes	2.1 cadenas
Acondicio	9,975	650	289.9	acondicionador	0.9 distribuidora
Acondicio	4,275	585	289.9		
Total:	33250				
Año 3 Inflación estimada 25%				Venta: 60% cadenas; 40% distribuidoras	
	Unidades/año	Precio venta	Costos	6 lotes 3.6 cadenas	
Shampoo	17,100	731.25	110	shampoo	2.4 distribuidora
shampoo	11,400	568.75	110	4 lotes	2.4 cadenas
Acondicio	11,400	812.5	362.4	acondicionador	1.6 distribuidora
Acondicio	7,600	731.25	362.4		
Total:	47,500				
Año 4 Inflación estimada 20%				Venta: 50% cadenas; 50% distribuidoras	
	Unidades/año	Precio venta	Costos	8 lotes 4 cadenas	
Shampoo	19,000	877.5	132	shampoo	4 distribuidora
shampoo	19,000	682.5	132	5 lotes	2.5 cadenas
Acondicio	11,875	975	434.9	acondicionador	2.5 distribuidora
Acondicio	11,875	877.5	434.9		
Total:	61,750				



Ver también anexo 4.

### **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es aquel donde los ingresos por ventas equivalen a los costos totales, es decir la suma de costos fijos y variables. En este punto, no existe ni utilidad ni pérdida.

Dado que el shampoo y el acondicionador tienen distinto margen, y además el margen es diferente según el canal de venta, donde en el canal farmacia es mayor que en el canal distribuidora de perfumería, para calcular el punto de equilibrio se consideró el precio de venta promedio y el costo promedio. Según estos supuestos, el costo unitario es de \$ 304.06 y el punto de equilibrio se alcanzaría con 28.505 unidades vendidas, es decir recién al segundo año de operaciones.



## VAN, TIR y análisis de sensibilidad

Para el análisis de la inversión, se calculó el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el análisis de sensibilidad.

Ecosmética presenta un VAN positivo de \$4.199.285, es decir crea valor para el inversionista, y una tasa de retorno del 151%, lo cual hace a esta inversión altamente atractiva. Para los cálculos del valor del proyecto se han hecho las siguientes consideraciones:

- Tasa de descuento ( $K_a$ ) equivalente a 48%, calculada a partir de la tasa de Plazo Fijo, estimada en 38%, a la que se le sumó una prima por el riesgo al tratarse de una start up del 10%.
- Tasa de crecimiento: se considera una tasa de crecimiento de acuerdo con el plan de marketing.

Tabla 9: Cálculo de VAN y TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversion	- 842,550	-			
Flujo de Caja	- 140,105	-	1,889,213	6,142,644	11,632,934
FFL	- 982,655	-	1,889,213	6,142,644	11,632,934

TIR	151%
-----	------

VAN	4,199,285
tasa dto	48%

Para el análisis de sensibilidad se consideraron dos análisis: el impacto en la variación de las cantidades vendidas y el impacto con una variación, tanto positiva como negativa, de los costos.

Del análisis del impacto en las cantidades vendidas, se desprende que con ventas 10% menores a lo estimado, el proyecto aún presenta VAN positiva y una tasa de retorno del 98%.

Respecto al impacto en los costos, si éstos son un 10% mayores a los estimados, la inversión continúa teniendo VAN positiva y una tasa de retorno del 93%, por lo que aún seguiría siendo una inversión muy atractiva.

Aún ante los escenarios más negativos, la inversión sigue teniendo VAN positiva y una tasa de retorno atractiva. También es importante notar que, con tan solo unas

pequeñas mejoras en el escenario planteado, como un 5% más de ventas o un 5% menos de costos, el proyecto ya presentaría un primer año no deficitario.

Tabla 10: Análisis de sensibilidad

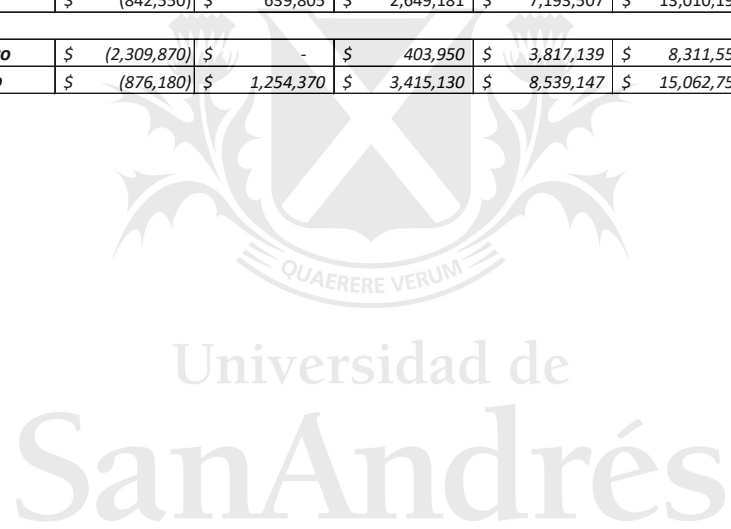
Segun Ventas (Q)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	TIR	VAN
+10%	\$ (876,180)	\$ 457,645	\$ 2,634,836	\$ 7,452,786	\$ 13,631,280	202%	\$ 5,776,033
+5%	\$ (859,365)	\$ 158,770	\$ 2,262,025	\$ 6,797,715	\$ 12,632,107	180%	\$ 5,010,379
0	\$ (982,655)	\$ -	\$ 1,889,213	\$ 6,142,644	\$ 11,632,934	151%	\$ 4,199,285
-5%	\$ (1,264,715)	\$ -	\$ 1,516,402	\$ 5,487,574	\$ 10,633,761	121%	\$ 3,336,698
-10%	\$ (1,546,775)	\$ -	\$ 1,143,590	\$ 4,832,503	\$ 9,634,588	98%	\$ 2,474,111

Segun Costos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	TIR	VAN
+10%	\$ (1,762,565)	\$ -	\$ 1,129,246	\$ 5,091,782	\$ 10,255,678	93%	\$ 2,461,203
+5%	\$ (1,372,610)	\$ -	\$ 1,509,230	\$ 5,617,213	\$ 10,944,306	117%	\$ 3,330,244
0	\$ (982,655)	\$ -	\$ 1,889,213	\$ 6,142,644	\$ 11,632,934	151%	\$ 4,199,285
-5%	\$ (842,550)	\$ 249,850	\$ 2,269,197	\$ 6,668,076	\$ 12,321,562	185%	\$ 4,987,293
-10%	\$ (842,550)	\$ 639,805	\$ 2,649,181	\$ 7,193,507	\$ 13,010,190	213%	\$ 5,729,862

<b>Escenario mas negativo</b>	\$ (2,309,870)	\$ -	\$ 403,950	\$ 3,817,139	\$ 8,311,552	61%	\$ 784,376
<b>Escenario mas positivo</b>	\$ (876,180)	\$ 1,254,370	\$ 3,415,130	\$ 8,539,147	\$ 15,062,756	262%	\$ 7,304,063



## Plan operativo

### **Cronograma de actividades**

El inicio del proyecto de hará a mitad de 2019 con la inscripción de la sociedad como una Sociedad por Acciones Simplificada, el registro de la marca y el registro del dominio web.

En paralelo se buscará un inmueble para alquilar en zonas industriales de zona norte o noreste, por ej Munro, Carapachay etc, que luego será remodelado y equipado. El inmueble deberá contar con un lugar pequeño de almacenaje de materias primas y producto terminado, un espacio para las oficinas administrativas con capacidad para 5/6 personas y un espacio a acondicionar como laboratorio.

Luego se procederá a desarrollar las fórmulas de los shampoos y acondicionador. Esta etapa incluye la fabricación de lotes piloto para hacer pruebas con consumidores, y hacer los ajustes necesarios en la formulación y el packaging basándonos en sus comentarios y sugerencias. También en esta etapa se analizarán distintas opciones de proveedores de materias primas. Los criterios de selección e inspección de los proveedores son: certificación orgánica, capacidad de abastecimiento de las cantidades estimadas, solidez de sus procesos de elaboración y de distribución, habilitación de las autoridades pertinentes según su jurisdicción.

Junto con el desarrollo de los productos se desarrollará la marca, packaging etc con una agencia especializada, y luego se procederá a desarrollar el plan de marketing y diseño web.

En forma paralela, se comenzará a contactar, analizar y auditar a los potenciales terceros que elaborarán los lotes comerciales.

Una vez inscripta la sociedad y que se haya alquilado el inmueble, se puede iniciar la habilitación de la empresa como titular de productos cosméticos ante las oficina del INAME de la ANMAT. Una vez recibida la habilitación, se procederá a registrar los productos ante la misma administración.

El Gantt de plan de implementación se muestra en el Anexo 5.

### **Plan de Recursos Humanos**

#### **Estructura, Responsabilidades & Perfil**

El proceso de reclutamiento del personal se iniciará en el segundo mes de actividades, luego de la inscripción de la sociedad.

En primer lugar, se reclutará el jefe de ventas, y él apoyará el reclutamiento del equipo de ventas. También el jefe de ventas estará a cargo de entrenar a su equipo en las actividades comerciales y estrategia de comunicación. El entrenamiento en los valores de la empresa y características de los productos estará a cargo de la gerente general y directora técnica.

Ver organigrama en el Anexo 08.

### Equipo

- Florencia Domínguez: farmacéutica y bioquímica, a cargo de la dirección técnica, gerencia general y socia del proyecto. La dirección técnica implica la responsabilidad técnica por el desarrollo y registro de productos, selección de proveedores de materias primas y tercerista elaborador, y dirección general de la empresa. Al ser propietaria no cobrará salario, tomará ganancias cuando las haya.
- Jefe de ventas: el jefe de ventas estará a cargo del equipo de ventas, y es responsable por el desarrollo de los clientes y el manejo directo de grandes clientes, como grandes cadenas de farmacias y distribuidoras más importantes.

Salario: \$70.000-

- Equipo de ventas inicialmente consistirá en tres vendedores para CABA y GBA. El equipo de ventas se irá expandiendo a medida que se gane mercado y haya expansión geográfica.

Salario: \$40.000 más comisiones-

- Asistente de Administración: a cargo de las tareas administrativas tales como facturación, pago a proveedores etc.

Salario: \$30.000-

En todos los casos se considera 23% aproximadamente de cargas sociales. Los salarios más cargas sociales sumados son aproximadamente \$319.800- mensuales.

### Riesgos y plan de mitigación

Item	Riesgo	Mitigación
Producto	El cliente no percibe el valor agregado de producto orgánico, ético, ecológico, y considere que el precio es elevado	-Realizar pruebas de concepto con consumidores target -Implementar fuerte plan de comunicación

		-Enfocar la promoción y comunicación solo en segmento target que valora los atributos del producto
Financiero	Problemas para acceder a la financiación y altas tasas	Iniciar el proyecto con fondos propios, luego con fondos de accionistas y finalmente con préstamos bancarios una vez que la empresa esté consolidada y necesite fondos para crecer.
Competencia	Aparición de competencia con características similares en los canales masivos	-Posicionar el producto como premium destacando características como registro ante ANMAT, uso de materias primas orgánicas. -Trabajar la fidelidad y compromiso con la marca
Canales	Dificultad para entrar a los canales farmacia y distribuidoras de productos de tocador	- Fuerza de ventas experimentada y bien formada -Ofrecer incentivos comerciales y márgenes atractivos

## Conclusiones

Se presentó un proyecto de fabricación de productos de higiene capilar orgánicos con una estrategia de nicho. Del análisis del proyecto se desprende que el negocio de la cosmética orgánica es un nicho desatendido en el país, sobre todo en el rubro cuidado capilar, con potencial de crecimiento si se tienen en cuenta las tendencias de consumo de productos orgánicos en países más desarrollados que son los que suelen marcar las moda e inclinaciones.

Del análisis económico, se identifica un negocio con un buen margen, así como también es un negocio factible desde el punto operativo. No se requiere una gran inversión inicial, ya que se planea tercerizar la fabricación de los lotes, por lo que no es necesario grandes inversiones en equipamiento e infraestructura. El proyecto presenta VAN positivo, crea valor para el inversor, y una TIR de 141%, por lo que representa una inversión muy atractiva.

Considerando que los dos primeros años el foco principal será el awareness de la marca y entrada a los canales de ventas, por lo que para la proyección de ventas se tuvo una postura conservadora. También se optó por tener una previsión de ventas conservadora teniendo en cuenta el contexto económico actual desfavorable del país. Por estos motivos, el emprendimiento solo daría utilidades

desde el segundo año, una vez que la marca sea se consolide y el volumen de ventas aumente.

Este proyecto no está exento de desafíos y riesgos, sobre todo la dificultad para acceder al crédito implica tener que financiar la inversión inicial y el primer año con fondos propios, y la incertidumbre en los costos fijos y variables hacen difícil tener proyecciones confiables.

A pesar de los desafíos planteados, considero que este proyecto presenta un interesante negocio para atender la creciente demanda de productos orgánicos de parte de consumidores eco conscientes, y ser pioneros en el país ofreciéndole al consumidor de productos orgánicos un producto innovador y al alcance de la mano.



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexos

### Anexo 1: Imágenes de competidores



Shampoo Floral La Botica Eco



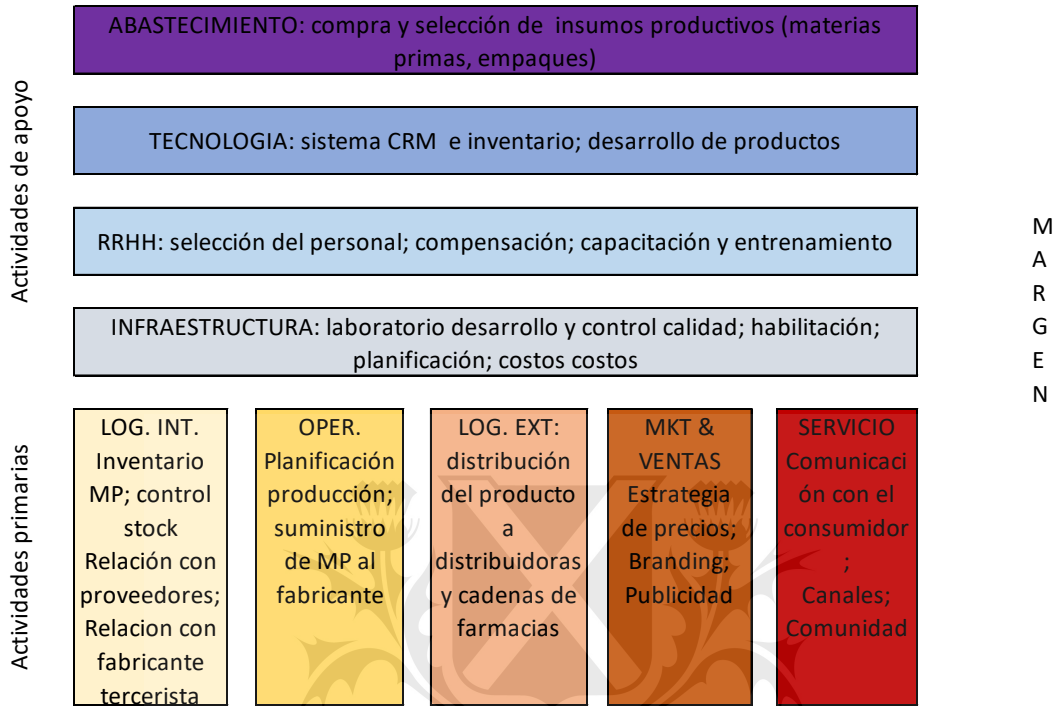
Acondicionador y shampoo de coco Mies



Acondicionador y shampoo The Mash



**Anexo 2: cadena de valor de Porter**



### Anexo 3: Datos poblacionales

Edad	Población total	Sexo	
		Varones	Mujeres
20	696,027	349,212	346,815
21	650,966	325,664	325,302
22	649,364	324,165	325,199
23	650,536	323,799	326,737
24	653,256	325,616	327,640
25	628,076	311,955	316,121
26	609,056	302,205	306,851
27	610,980	303,535	307,445
28	649,280	321,564	327,716
29	633,117	312,847	320,270
30	664,570	328,197	336,373
31	634,000	312,003	321,997
32	616,677	302,446	314,231
33	610,387	299,524	310,863
34	573,079	281,172	291,907
35	576,593	282,604	293,989
36	536,729	262,693	274,036
37	529,399	259,598	269,801
38	523,856	256,537	267,319
39	511,858	250,096	261,762
40	509,542	248,912	260,630
	12,717,348	6,284,344	6,433,004

**Nota:** la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

San Andrés

#### Anexo 4: Precios, costos y márgenes ajustados por inflación

Año 1

	Precio	Costo	Margen
Shampoo venta cadenas	\$450.0	\$67.7	\$382.3
Shampoo venta distribuidoras	\$350.0	\$67.7	\$282.3
Acond venta cadenas	\$500.0	\$223.0	\$277.0
Acond venta distribuidoras	\$450.0	\$223.0	\$227.0

Año 2

	Precio	Costo	Margen
Shampoo venta cadenas	\$585.0	\$88.0	\$497.0
Shampoo venta distribuidoras	\$455.0	\$88.0	\$367.0
Acond venta cadenas	\$650.0	\$289.9	\$360.1
Acond venta distribuidoras	\$585.0	\$289.9	\$295.1

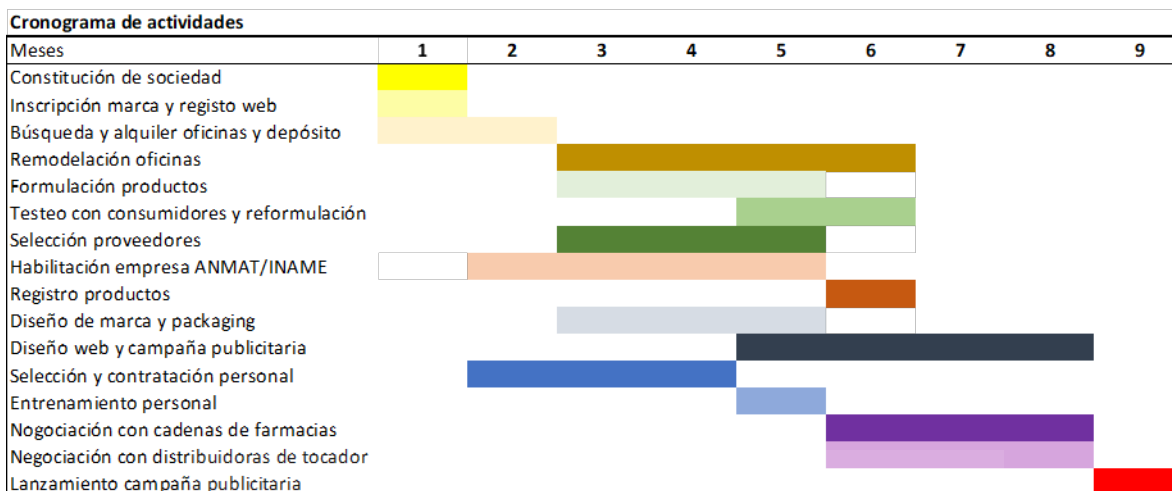
Año 3

	Precio	Costo	Margen
Shampoo venta cadenas	\$731.3	\$110.0	\$621.3
Shampoo venta distribuidoras	\$568.8	\$110.0	\$458.8
Acond venta cadenas	\$812.5	\$362.4	\$450.1
Acond venta distribuidoras	\$731.3	\$362.4	\$368.9

Año 4

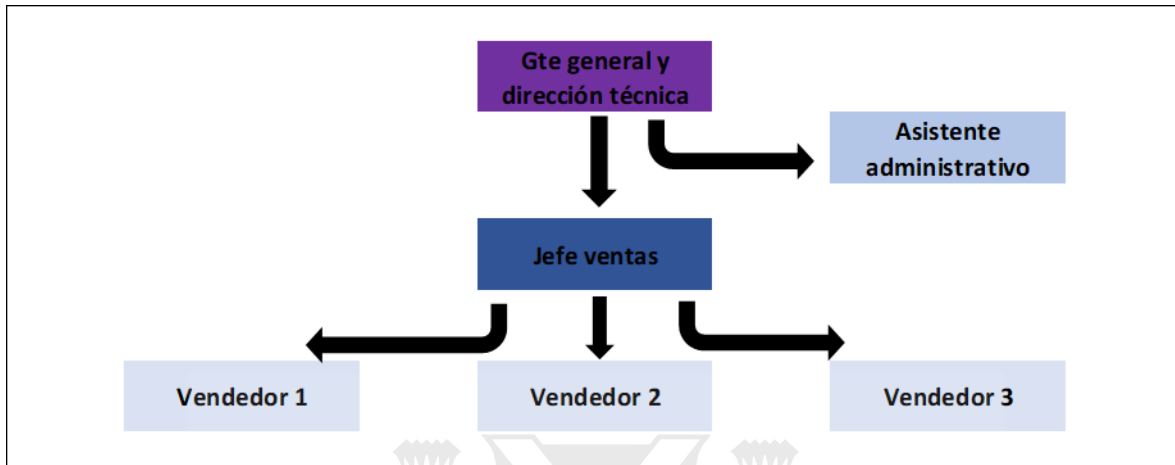
	Precio	Costo	Margen
Shampoo venta cadenas	\$877.5	\$132.0	\$745.5
Shampoo venta distribuidoras	\$682.5	\$132.0	\$550.5
Acond venta cadenas	\$975.0	\$434.9	\$540.2
Acond venta distribuidoras	\$877.5	\$434.9	\$442.7

## Anexo 5: Gantt Plan de implementación



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 6: Organigrama



## Bibliografía

- Angus, A. (2018). *Euromonitor International*. Obtenido de <https://go.euromonitor.com/white-paper-economies-consumers-2018-global-consumer-trends-EN.html>
- Apertura de SAS- TAD. (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/crear-una-sociedad-por-acciones-simplificada-sas>
- Argentina.gob.ar. (22 de 06 de 2019). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/hacienda/finanzas/presentaciongraficadeudapublica>
- Banco Mundial. (20 de 08 de 2018). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Boletín Oficial de la Nación. (28 de 03 de 2017). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNorma/161295/20170331>
- Colamarino, I. (s.f.). *Produccion Organica Argentina*. Obtenido de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/36/articulos/enorme\\_potencial.htm](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/36/articulos/enorme_potencial.htm)
- Drovetto, J. (27 de Nov de 2018). *La producción sin pesticidas ni fertilizantes gana terreno: la Argentina es el segundo país con más hectáreas destinadas a alimentos orgánicos*. Obtenido de Redacción: <https://www.redaccion.com.ar/la-produccion-sin-pesticidas-ni-fertilizantes-gana-terreno-la-argentina-es-el-segundo-pais-con-mas-hectareas-destinadas-a-alimentos-organicos/>
- El Cronista. (24 de 06 de 2016). *Las argentinas, las que más productos de belleza consumen en la región*. Obtenido de [https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624-0021.html?\\_sm\\_au\\_=iWV0rrRt4nv4f8ZQ](https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624-0021.html?_sm_au_=iWV0rrRt4nv4f8ZQ)
- Indec. (2018). Obtenido de Obtenido de [https://www.indec.gov.ar/nivel3\\_default.asp?id\\_tema\\_1=4&id\\_tema\\_2=31](https://www.indec.gov.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=31)
- Infobae. (26 de 08 de 2018). *Promueven el consumo de productos orgánicos*. Obtenido de <https://www.infobae.com/campo/2018/08/26/promueven-el-consumo-de-productos-organicos/>
- Infoleg. (13 de 03 de 1998). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=50139>
- Infoleg. (04 de 08 de 1999). *Infoleg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/59885/norma.htm>
- La Nación. (s.f.). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/inflacion-diciembre-2018-indec-precios-nid2211091>
- L'Occitane. (09 de 2018). Obtenido de de <https://ar.loccitane.com/sobre-l'occitane,66,2,87435,1089420.htm>

- LÓreal. (Mayo de 2016). *LÓreal*. Obtenido de <http://www.loreal.com.ar/media/novedades/loreal-argentina-presento-el-primer-informe-acerca-del-mercado-de-belleza-local-5871.htm>
- Lutterbeck, B. (2001). "Más sano y con sabor más natural" ¿Quiénes compran alimentos orgánicos y por qué? *Comuniica*, 23-25.
- Mora y Araujo, M. (2002). *La estructura social de la Argentina: Evidencias y conjeturas acerca de la estratificación actual*. Proyecto CEPAL/GTZ sobre "Desarrollo social y equidad en América Latina y el Caribe".
- NBS Bancos y Seguros. (s.f.). Obtenido de <https://www.nbsbancosyseguros.com/presion-tributaria-una-amenaza-para-el-crecimiento/7416/>
- Nielsen. (16 de 12 de 2015). *Estilos de vida generacionales*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/news/2015/estilos-de-vida-generacionales.html>
- Nielsen. (01 de 09 de 2015). *TENDENCIAS DE CRECIMIENTO EN FARMACIAS*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/tendencias-de-crecimiento-en-farmacias.html>
- Nielsen. (25 de 07 de 2017). *Los nuevos factores que definen el consumo*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Los-nuevos-factores-que-definen-el-consumo.html>
- Nielsen. (07 de 02 de 2017). *Productos Premium una categoría con potencial en Argentina*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/productos-premium-una-categoria-con-potencial-en-Argentina.html>
- Nielsen. (27 de 02 de 2019). Obtenido de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2019/para-bien-o-para-mal-como-el-gasto-del-consumidor-latino-esta-evolucionando.html>
- Ries, E. (03 de 08 de 2011). *The lean start up*. Currency. Obtenido de <http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html>
- Rodriguez, E. (2004). *EL CONSUMO DE ALIMENTOS ORGÁNICOS EN ARGENTINA*. Obtenido de [http://nulan.mdp.edu.ar/763/1/JDifInvEcon\\_2004\\_5\\_8-12.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/763/1/JDifInvEcon_2004_5_8-12.pdf)
- United States Departement of Agriculture. (s.f.). Obtenido de <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/Allowed-Prohibited%20Substances.pdf>
- Weleda. (2016). Obtenido de [https://weledaint-prod.global.ssl.fastly.net/binaries/content/assets/pdf/corporate/weleda\\_annual-and-sustainability-report\\_2016.pdf](https://weledaint-prod.global.ssl.fastly.net/binaries/content/assets/pdf/corporate/weleda_annual-and-sustainability-report_2016.pdf)