



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**PLAN DE NEGOCIOS: POLA SKIN**

Autor: Paula Guadalupe María Guardia Bourdin

Legajo: 28054

Mentor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, 2020

# Índice

<b>Índice</b> .....	<b>2</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>4</b>
<b>Evaluación de la oportunidad de negocio</b> .....	<b>5</b>
<b>Negocio propuesto para capturar la oportunidad</b> .....	<b>10</b>
<b>Análisis estratégico e investigación de mercado</b> .....	<b>12</b>
Análisis estratégico .....	12
Investigación de mercado .....	17
<b>Modelo de negocios (CANVAS)</b> .....	<b>31</b>
<b>Plan de marketing</b> .....	<b>38</b>
Estrategia de marketing .....	38
Marketing mix .....	39
<b>Operaciones del negocio</b> .....	<b>51</b>
Abastecimiento .....	52
Generación de ventas .....	54
Producción y logística .....	55
<b>Costos, finanzas e inversión</b> .....	<b>56</b>
Inversión inicial .....	56
Análisis de costos .....	59
Análisis de ingresos .....	60
Flujo de fondos .....	60
<b>Equipo</b> .....	<b>62</b>
Socios fundadores .....	62
Asesores y consultores externos .....	63

Organigrama .....	64
<b>Aspectos legales .....</b>	<b>65</b>
Estructura societaria: Sociedad de Responsabilidad Limitada .....	65
Aspectos legales específicos de la actividad .....	66
Aspectos impositivos .....	68
<b>Plan de implementación y riesgos .....</b>	<b>69</b>
Plan de implementación .....	69
Riesgos .....	70
<b>Conclusiones .....</b>	<b>75</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>77</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen ejecutivo

En este trabajo se desarrollará y se evaluará la viabilidad de Pola Skin, un negocio basado en la comercialización de una caja de suscripción de belleza con productos para el cuidado de la piel curados y adaptados a las características de cada consumidor. Se trata de una propuesta nueva que surge a partir de una necesidad presente en el mercado que la oferta actual no logra satisfacer: la de brindar tanto un asesoramiento profesional personalizado a bajo costo como una experiencia distinta de descubrimiento y exploración de nuevos productos. Es la capacidad de responder a este requerimiento lo que diferencia a la marca de sus competidores.

A grandes rasgos, hay una serie de tendencias que dan lugar a esta oportunidad, como el mayor crecimiento del mercado de *skincare* en relación con el mercado de la belleza total, el interés de los consumidores por la personalización y por la experimentación, el auge de la *beautytech* y el desarrollo y la popularización de los canales de venta online en la región. A su vez, Pola Skin apela a un segmento de gran potencial, el de los *millennials*, que los mayores jugadores de la industria consideran un *key target segment* global.

Hay un gran número de posibilidades de crecimiento para la compañía, desde la expansión a otros sectores como el cuidado del cabello, de la piel del cuerpo y la salud dental y sexual o a otros segmentos como el masculino; al incremento de las operaciones dentro del cuidado de la piel a partir de la creación de un algoritmo de personalización basado en un análisis cosmiátrico profesional.

El proyecto requerirá una inversión inicial de U\$S 69.000 y promete una TIR del 48% y un período de recuero de la inversión de 1 año y medio.

## Evaluación de la oportunidad de negocio

En el año 2019, la industria cosmética fue valuada en 523 billones de dólares, con proyecciones de alcanzar los 715 billones en el 2025 (Reuters, 2019). Si bien se trata de un sector que por definición se ve afectado por las crisis económicas y que está fuertemente vinculado al crecimiento del NSE (L'Oréal, 2017), aún en épocas de recesión se presenta un fuerte deseo de consumir productos de belleza, lo que se conoce como “lipstick effect”.

En el 2019, el mercado cosmético creció entre un 5% y 5,5% a nivel global y alcanzó un volumen de ventas de 240 billones de dólares. Hay varios factores que pueden explicar esta expansión, entre ellos la creciente urbanización que ha incrementado la cantidad de agentes a los que está expuesta la piel, una mayor expectativa de vida en la población global, los cambios culturales impulsados por los *millennials*<sup>1</sup> y el mayor interés del segmento masculino en este tipo de productos, el crecimiento de las redes sociales y el *e-commerce* y un mayor interés por lo natural y por lo sustentable (L'Oréal, 2020).

+5.0%/+5.5%

growth in 2019<sup>(2)</sup>

€220 Bn<sup>(2)</sup>

Estimated sales of the market

The global cosmetics market is a powerful and dynamic market driven by strong consumption growth potential. This potential is underpinned, most notably, by the rise of the middle and upper income classes, as well as by the growing numbers of senior citizens on the lookout for products that meet their diverse aspirations and their infinite quest for beauty.

### BREAKDOWN OF THE MARKET



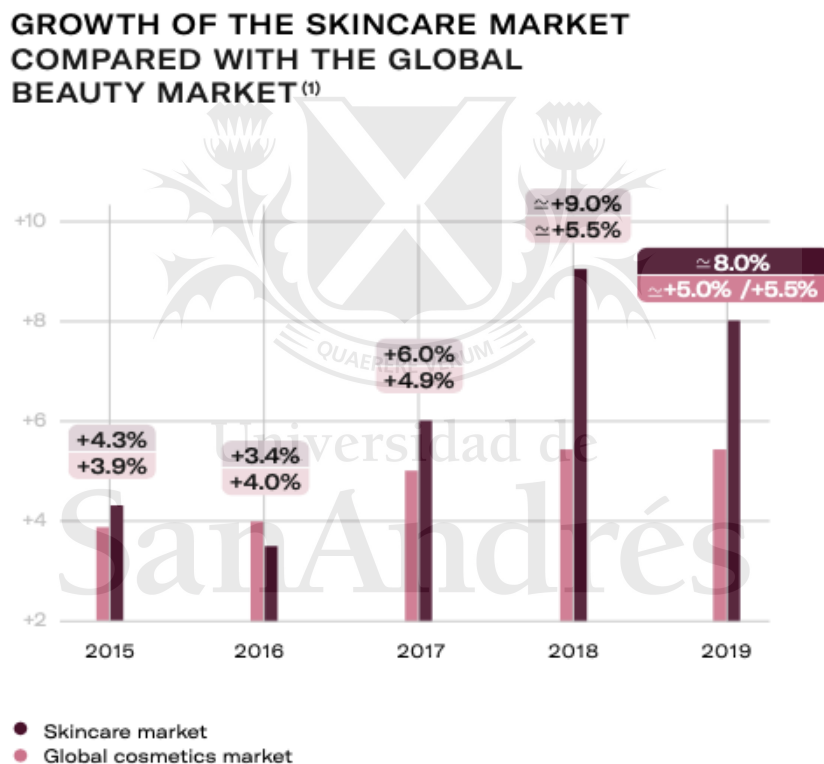
● Asia Pacific	41%
● North America	24%
● Western Europe	18%
● Latin America <sup>(2)</sup>	8%
● Eastern Europe	6%
● Africa, Middle East	3%



● Skincare	40%
● Haircare	21%
● Makeup	18%
● Fragrances	11%
● Hygiene products	10%

<sup>1</sup> Los *millennials* son jóvenes de entre 21 y 35 años que tienden a valorar la experiencia por sobre la propiedad, tienen un “mindset digital”, se preocupan por la sustentabilidad y buscan productos y servicios personalizados y auténticos (L'Oréal, 2017).

A su vez, el mercado global se ve fragmentado en diversos sectores como el cuidado de la piel, el cuidado del cabello, el maquillaje, las fragancias y los productos de higiene. El primero de estos sectores, también conocido como *skincare*, incluye las categorías de cuidado facial, limpieza facial, cuidado del cuerpo y protectores solares y abarca, en la actualidad, el 40% del este mercado y presenta un crecimiento anual del 8% (L'Oréal, 2020). En simultáneo, cada una de estas categorías se encuentra englobada en una división más amplia como lo son la de lujo, la dermocosmética y el cuidado accesible de la piel.



Dentro del panorama local, América Latina representa el 8% del mercado mundial, posicionándose detrás de Asia Pacífico, Norteamérica y Europa Occidental y ocupa la misma posición dentro del sector del cuidado de la piel con un 4%. Según reportan L'Oréal y Estée Lauder, se trata de una zona particularmente dinámica y de alto crecimiento.

Hay, además, una serie de tendencias fundamentales que están marcando el curso de esta industria. De acuerdo con Nielsen, hay tres ejes

sobre los que se orquesta la evolución: lo natural, lo personal y lo digital (Nielsen, 2018).

De acuerdo con el Beauty Report 2018 de L'Oréal, la "salud es el futuro de la belleza". Se entiende, entonces, lo natural como aquello vinculado a la salud y, a su vez, a los componentes de origen natural o "clean beauty". Se observa, por lo tanto, un creciente interés por el consumo de productos de belleza orientados al bienestar de la piel. Lejos de ser aspiracional, el consumidor busca un producto que se ajuste a sus necesidades y que sea adecuado para él.

Por otra parte, el eje de la personalización responde a un reconocimiento amplio de la diversidad de los consumidores que, por lo tanto, son parte de segmentos cada vez más reducidos. En este contexto, las marcas más pequeñas tienen mayor capacidad de adaptarse a las necesidades de personalización debido a su bajo volumen y a su conocimiento de las tendencias y están ganando terreno frente a las grandes empresas como L'Oréal y Estée Lauder que llevan al mercado productos de índole genérica. Se puede evidenciar la proliferación de este tipo de propuestas de menor calibre en el mercado local, presentándose una oferta cada vez más variada de marcas nacionales.

De manera incremental, la forma en la que se lleva a cabo esta personalización es a través de la tercera clave planteada por Nielsen: lo digital. Según reportes de JP Morgan, se evidencia el crecimiento de la *beautytech* o "tecnología de la belleza". Aún más, algunas de las multinacionales de mayor calibre en la industria como L'Oréal, Estee Lauder y Shiseido con 29.4, 12.8 y 8.8 billones de dólares en ventas anuales respectivamente han comenzado a incursionar en esto a nivel global. Innovaciones en software como ModiFace, un programa que evalúa el estado de la piel a través de la realidad aumentada (AR); maquinaria como Optime, un sistema que mezcla componentes químicos a pedido y permite crear productos a medida al instante; y novedades de diseño como Clinique iD, una línea de Estée Lauder que permite personalizar el producto a través de una combinación de módulos.

Desde otra perspectiva, lo digital tiene una segunda veta que está vinculada a las redes sociales y al *e-commerce*. Según Nathalie Ross, presidenta de la División de Productos Profesionales de L'Oréal, las redes sociales han generado una globalización de las tendencias. Si bien los productos todavía pasan por una adecuación regional, es cada vez más evidente que las preferencias se asemejan aún a través de fronteras y son los *millennials* los que dirigen este cambio siendo considerados el *key target* global. En Argentina, representan el 27% de la población, tienen entre veinte y treinta años y un 45% de ellos utiliza habitualmente productos de cuidado de la piel (L'Oréal, 2017).

En términos globales, la venta online de cosméticos creció un 27% en el 2019 y es el canal del 14% de las transacciones de la industria (L'Oréal, 2019). En el mercado local, el canal de compra predilecto por este *key target segment* son las farmacias de cadena (65%), especialmente en el AMBA entre los segmentos C2 y C3, mientras que las perfumerías de cadena ganan peso en esa misma región entre los segmentos más jóvenes y las perfumerías premium entre los segmentos de NSE más elevado y en el interior del país (L'Oréal, 2017). Sin embargo, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en 2018 la cosmética y el cuidado personal fue una de las categorías con más peso en *e-commerce* entre los *millennials* y entre las mujeres en general y este sector creció un 72% en ventas online en ese mismo año (CACE, 2019).

Una de las mayores tendencias globales dentro de este canal de venta es el surgimiento de la economía de suscripción que Forbes (2016) define como el empleo de un modelo de negocios basado en la suscripción en lugar del modelo tradicional de pago por producto. Esta industria tiene un crecimiento de más del 100% anual y sus actores principales alcanzaron los 2.6 billones de dólares en ventas en 2016 (Forbes, 2018). Popularmente se conoce a esta modalidad bajo el nombre de “caja de suscripción” y se basa en enviar al cliente de manera periódica una caja con un producto o selección de productos a través del pago de una cuota. En Estados Unidos, el 15% de los clientes que compra online tiene una suscripción vigente y el 60% de las suscripciones es



realizada por mujeres (McKinsey, 2018). En lo vinculado a la industria cosmética, el 11% de las mujeres que consumen productos cosméticos está suscrito a una caja de suscripción de belleza y el 40% está interesado en suscribirse (Statista, 2017). Una de las cajas de suscripción más populares del mercado es Birchbox (McKinsey, 2018), una *beauty box* mensual que en cuenta con aproximadamente 1 millón de suscriptores (CNBC, 2019).

Esto se articula, a su vez, con el auge del marketing de las experiencias que sostiene que el valor no solo se encuentra en el producto o el servicio, sino que también reside en la experiencia de consumo (Schmitt, 1999). Según Forbes (2019), el atractivo de las cajas de suscripción proviene, fundamentalmente, de la experiencia de *unboxing*, es decir, de la experiencia de abrir el paquete y descubrir y examinar su contenido, el cual suele ser desconocido de antemano por el consumidor. El interés no se reduce al plano de lo físico porque es posible trasladar la experiencia al mundo digital. Esto se manifiesta en el crecimiento de los videos de *unboxing* en YouTube siendo este el género de mayor facturación de la plataforma (CNN, 2014). Además, según un estudio de Google (2014), 1 de cada 5 consumidores reporta haber visto un video de *unboxing* en YouTube y el 66% de los compradores de productos de belleza sostiene que esta red social les permitió ver e investigar un producto antes de adquirirlo. De hecho, el contenido de belleza en YouTube recibió 169 billones de visualizaciones en 2018, en contraste con 104 billones en 2017 y 59 billones en 2016 (Statista, 2020).

## Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Pola Skin es una caja de suscripción que contiene productos para el cuidado de la piel curados y adaptados a los requerimientos de cada consumidor.

La personalización se llevará a cabo a través de un proceso de dos pasos: a) el consumidor realizará un cuestionario online para poder determinar su tipo de piel y sus necesidades puntuales, y b) un cosmiatra analizará los datos y determinará los productos del mercado que se adecúen a los objetivos del cliente. A su vez, se realizará un seguimiento del usuario y se modificará continuamente la oferta en base al *feedback* obtenido.

Según McKinsey (2018), las suscripciones pueden tomar tres formas: de reposición (32%), de curación (55%) y de acceso (13%). Según la consultora, las recomendaciones son un gran conductor para iniciar una suscripción, aunque también influyen la decisión el incentivo económico en el caso de las de reposición, y la posibilidad de probar algo nuevo en las de curación y las de acceso. Además, la decisión de continuar con la suscripción depende de la conveniencia y del valor de la propuesta en la primera modalidad y de la experiencia personalizada en las restantes dos.

En base a estos datos, se ofrecerá al consumidor una suscripción de curación mensual en la que cada caja contendrá entre 4 y 5 productos novedosos para experimentar. El objetivo es generar lo que Forbes (2018) denomina un “viaje de exploración” que define la experiencia de los consumidores probando y descubriendo productos y marcas nuevas. A su vez, cada caja estará personalizada en base al tipo de piel del consumidor (normal, grasa, mixta y seca) y sus objetivos puntuales (calmar la piel reactiva, iluminar y unificar la textura, refinar líneas de expresión y tratar el acné).

La compra podrá ser única o por suscripción, teniendo esta segunda alternativa beneficios varios como, por ejemplo, un menor precio por caja y la acumulación de Puntos Pola, canjeables por productos extra, cajas gratis y/o descuentos en el sitio web de Pola Skin.

Una vez que se haya alcanzado una escala que nos permita reducir costos, se buscará comercializar los productos incluidos en cajas anteriores a través de la sección Pola Shop en el sitio web con el objetivo de que nuestros clientes no acudan a otros *retailers* de cosméticos. A su vez, permanece abierta la posibilidad de expansión a otros sectores como, por ejemplo, el cuidado del cabello, de los dientes y la salud íntima y a otros segmentos, como el masculino o el juvenil, a través de la misma modalidad<sup>2</sup>.



---

<sup>2</sup> Para más información sobre estas tendencias dirigirse a March, B. (2020, 2 enero). *13 beauty trends that will dominate in 2020*. Harper's BAZAAR. <https://www.harpersbazaar.com/uk/beauty/beauty-shows-trends/a30279675/2020-beauty-trends/> o a CB Insights. (2020, 10 julio). *15 Trends Changing The Face Of The Beauty Industry In 2020*. CB Insights Research. <https://www.cbinsights.com/research/report/beauty-trends-2019/>.

## **Análisis estratégico e investigación de mercado**

La oportunidad que se presenta para desarrollar Pola Skin y su potencial viabilidad tienen origen tanto en los factores de su entorno a nivel micro y macro como en las características particulares de la compañía. Con la finalidad de obtener una visión clara del escenario que se presenta, emplearemos diversas herramientas de análisis que nos permitan configurar un esquema de la situación y considerar la factibilidad de la propuesta.

### **Análisis estratégico**



Con el objetivo de comprender el microentorno de Pola Skin, se realizará un análisis de la industria del retail de cosméticos a partir de las cinco fuerzas de Porter (1990).

### **5 Fuerzas de Porter**

El objetivo de este modelo es estudiar el grado de competitividad de la industria y, a través de ello, analizar las variables que inciden en la rentabilidad del negocio. La información obtenida es útil en la medida en la que permite adaptar la estrategia empresarial al contexto en el que esta está inmersa.

Las fuerzas planteadas por Porter son la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de sustitutos y la rivalidad entre competidores.

En primer lugar, consideramos que la amenaza de nuevos competidores es media-baja ya que se trata de una industria con barreras de entrada bajas que solo pueden ser consideradas medias a razón de los altos requerimientos de capital vinculados al abastecimiento de mercadería; las economías de escala que se relacionan con esto; la amplitud de la oferta y el alto grado de diferenciación entre sus productos y servicios y la consiguiente necesidad de los *retailers* de contar con un stock diverso; y los derechos exclusivos de comercialización de algunas marcas. Es decir, no hay un *know-how* vinculado a la industria, sino que los desafíos se plantean a nivel de inversión y de logística. Hay un margen para la diferenciación a partir de la curación de una oferta que está en constante crecimiento y, por lo tanto, existe una posibilidad para que los pequeños actores ingresen al mercado aún sin poder competir en términos de escala.

En segundo lugar, el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que, como ya se mencionó, la oferta de productos se encuentra en constante crecimiento. Además de las marcas de las grandes multinacionales, se observa una proliferación de marcas nacionales independientes que tercerizan su producción y, con volúmenes más reducidos, cuentan con flexibilidad a la hora de adaptarse a las tendencias del momento y, de esa manera, satisfacer las necesidades del cliente con una fuerte propuesta de valor y precios más bajos. Si bien los productos son altamente diferenciados y, por lo tanto, no sustituibles, estos pueden ser intercambiables gracias a un grado de fidelidad que, si bien aún está presente, se encuentra en descenso debido al ya mencionado “viaje exploratorio” de los consumidores (Forbes, 2018). A su vez, integración vertical por parte de los proveedores individuales sí presenta una amenaza por lo que Pola Skin deberá concentrarse

fuertemente en el cliente y en personalizar su oferta a las necesidades de cada uno de ellos para poder evitar que estos cambien a otras alternativas.

En tercer lugar, el poder de negociación de los clientes es medio ya que, a pesar de haber una amplia oferta que crece y un interés por la experimentación, los consumidores tienen preferencia por los productos que se adecúan a sus necesidades y son tendencialmente fieles a ellos, esto se acentúa por el alto grado de diferenciación entre las alternativas disponibles y porque la información está atomizada y eso aumenta el costo de cambio que, en términos estrictamente económicos, es bajo. Sin embargo, en términos más amplios, al ser una industria con alta segmentación, los consumidores están fragmentados y, por lo tanto, no tienen incidencia sobre los precios y los volúmenes de los productos.

En cuarto lugar, evaluaremos la amenaza de sustitutos a partir de los reemplazos posibles a la compra de productos cosméticos. Consideramos que es baja a razón de que no existe una opción que pueda sustituir el uso de productos de belleza de manera que se logre alcanzar la combinación de resultados, conveniencia y accesibilidad que estos plantean. Las alternativas a considerar son: los tratamientos estéticos profesionales en manos de dermatólogos y cosmetólogas; las medicinas alternativas y tratamientos caseros, los dispositivos profesionales adaptados para el uso en casa y los productos cosméticos no dermatológicamente testeados. En todas las opciones disponibles se presentan detractores al consumo vinculadas al costo en términos monetarios y/o temporales, la disponibilidad de información y la garantía de resultados.


En quinto y último lugar, la rivalidad entre competidores es alta ya que el costo de cambiar entre retailers de cosméticos es muy bajo para el consumidor, quien basa su decisión en la conveniencia sin ningún tipo de fidelidad al vendedor. Un posible factor mitigante de esto es que la existencia de una oferta

amplia de productos altamente diferenciados genera la posibilidad de que los rivales comercialicen distintos tipos de productos y evitar la competencia.

## Análisis FODA

El análisis FODA implica el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Emplearemos este modelo para evaluar la posición estratégica de Pola Skin en el mercado del retail de cosméticos.

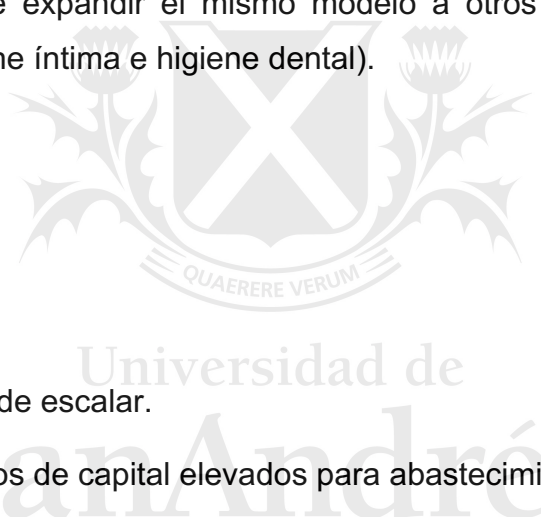
### Fortalezas

- 
- Propuesta inexistente en el mercado local.
  - Amplia oferta de proveedores.
  - Alto volumen de datos recolectados de los clientes, lo que favorece su conocimiento.
  - Oferta personalizada.
  - Conocimiento de las complejidades de logística del modelo.
  - Diferenciación de la marca ya que el valor de la propuesta reside en la personalización y curaduría de las cajas.
  - Hay una necesidad real de experimentación y asesoramiento.
  - Compañía *customer centric*.
  - Ingresos predecibles debido al modelo de suscripción.
  - *First-mover advantage* nos permite captar y fidelizar a los clientes.
  - Subcontratación de logística y gestión de inventarios.

### *Oportunidades*

- Mercado local del cuidado de la piel en constante crecimiento.
- Interés por las experiencias.
- Tendencia a la personalización.
- Crecimiento de la venta de cosméticos por *e-commerce* y auge del *beautytech*.
- Aparición y aceptación creciente de marcas locales.
- Posibilidad de expandir el mismo modelo a otros rubros (cuidado del cabello, higiene íntima e higiene dental).

### *Debilidades*

- 
- The logo of the Universidad de San Andrés is centered in the background. It features a shield with a white 'X' on a grey background, flanked by two thistles. Below the shield is a banner with the Latin motto 'QUAERERE VERUM'. The text 'Universidad de San Andrés' is written in a large, light grey font across the middle of the page.
- Modelo difícil de escalar.
  - Requerimientos de capital elevados para abastecimiento de mercadería.
  - Reticencia del consumidor al compromiso a través de la suscripción.

### *Amenazas*

- Integración vertical de las multinacionales de cosméticos o ingreso de las grandes cadenas que genere una competencia por precios.
- Inestabilidad económica y riesgo de desaparición de marcas pequeñas y/o locales.
- Presión inflacionaria.



- Complejidades en los sistemas de logística

## Investigación de Mercado

### Mercado de la belleza en Argentina

El mercado de la belleza tanto a nivel local como global puede dividirse, como ya se mencionó con anterioridad, en cinco sectores: el cuidado de la piel, el cuidado del cabello, el maquillaje, las fragancias y los productos de higiene. Nuestra propuesta se enmarcará inicialmente dentro del sector de *skincare*, que incluye al cuidado facial, la limpieza facial, el cuidado del cuerpo y los protectores solares, lo que a su vez se engloba dentro de tres divisiones:

1. Lujo: se distribuye de manera selectiva y está orientada a consumidores exigentes e informados que esperan resultados. Sus precios son los más elevados del mercado y van de los 1500 a los 50.000 pesos en base al tipo de producto y a la marca.
2. Cosmética activa: se comercializa en farmacias y se elabora en conjunto con dermatólogos. Se orienta a consumidores con necesidades dermatológicas puntuales y que priorizan la salud de la piel. Las marcas internacionales cuestan entre 1000 y 4000 pesos, mientras que las de producción local se encuentran en un rango de precios que va de los 400 a los 2000 pesos.
3. Consumo masivo: su comercialización se realiza a través de distribuidores muy variados (perfumerías y farmacias, supermercados, distribuidores especializados y no especializados) y está orientada a un público amplio. El objetivo es brindar productos accesibles que presenten una buena relación calidad precio para el mayor número de consumidores posible. Sus precios no superan los 1500 pesos.

De acuerdo con los datos disponibles, se puede estimar el tamaño del mercado local de cosméticos en la actualidad a partir del monto de ventas total en 2017 y una tasa crecimiento acumulada de 10,25% en 466 millones de dólares (se toma el tipo de cambio del dólar MEP a \$106,4 el 04/06/20). El segmento de cuidado de la piel es aproximadamente el 17% de este mercado (El Cronista, 2016), por lo que se puede determinar la demanda primaria de productos de *skincare* en 79 millones de dólares. Se proyecta un crecimiento anual de 5,4% entre 2020 y 2023 (Statista, 2020). A su vez, el 14% de estas ventas se realiza a través de e-commerce (L'Oréal, 2017) alcanzando en la actualidad un monto de 11 millones de dólares en el sector de cuidado de la piel y se espera un crecimiento cada vez mayor a través de este canal.

El mercado está compuesto por grandes y pequeños actores. El mayor actor de la industria es L'Oréal Argentina con un market share del 58% y aproximadamente 10 millones de consumidores (Apertura, 2016), lo que nos permite inferir que el mercado total es de aproximadamente 17 millones de personas. Esta compañía cuenta con tres divisiones que comercializan productos del cuidado de la piel: cosmética activa (La Roche-Posay, Vichy), mercado masivo (L'Oréal Paris, Garnier) y lujo (Lancôme, Yves Saint Laurent, Biotherm, Kiehl's).

Otro gran actor es el grupo Natura&Co que, en el país, comercializa Natura y Avon. No poseemos datos sobre su participación en el mercado, pero, en base a la información disponible consideramos que se trata de un importante jugador en la configuración actual. La primera de estas marcas, Natura, comercializa productos cosméticos naturales y responsables con el medioambiente. Apela a diversos tipos de consumidores, preocupados por la combinación de conveniencia y salud con precios van de los 400 a los 2000, posicionándose en un segmento intermedio. Por otra parte, Avon se dirige a un segmento más masivo, en un rango de precios que no supera los 1500, que prioriza el aspecto y los resultados estéticos por sobre la salud.

A razón de la falta de información disponible sobre el *market share* de los restantes competidores, realizamos un esquema del mercado en base a información recolectada y a nuestra percepción del contexto dividiéndolo en tres categorías que serán presentadas en función de su relevancia.

### *Marcas internacionales*

Las marcas internacionales presentes en el mercado local son las que cuentan con mayor un reconocimiento por parte del consumidor, una mayor presencia en diversos puntos de venta y una mayor diversidad en sus propuestas. Estas se dividen en las tres categorías ya mencionadas de lujo, consumo masivo y cosmética activa, están dirigidas a segmentos variados y se comercializan a través de diversos canales de venta.

	Lujo	Consumo masivo	Cosmética activa
Marcas internacionales	Dior, Estée Lauder, Biotherm, Clinique, Shiseido, Bobbi Brown, Clarins, Givenchy, Guerlain, La Mer, Orlane, Sisley, MAC, Filorga.	Nivea, Neutrogena, Cetaphil, Dove, Pond's, Asepxia	ISDIN, Avéne, Eucerin, Bioderma, Bagovit

### *Marcas nacionales*

En el último período se pudo evidenciar la aparición y el crecimiento de un gran número de marcas nacionales, habiendo una mayor aceptación por

parte del público para los cosméticos de producción local. Se comercializan, mayoritariamente, en locales especializados como centros de estética o a través de diversos e-commerce y sus precios son inferiores a los de los productos internacionales. Apelan a un público orientado a los resultados y a la salud de la piel por lo que se las puede considerar parte de la oferta de cosmética activa. Algunas de estas marcas son Idraet, Carthage, Lidherma y Dermaglós.

### *Marcas naturales*

La oferta nacional también se vio ampliada por la proliferación de compañías de cosméticos naturales. Se trata de un sector en crecimiento por lo que no hay marcas fuertemente establecidas y no hay un alto grado de diferenciación entre los competidores. Si bien no hay segmentos claramente delimitados, hay una variedad de propuestas que van de lo accesible a lo exclusivo y todas se dirigen a consumidores interesados en la salud y preocupados por los ingredientes y orígenes de los productos que consumen. Dentro de esta categoría se encuentran Bel Lab, Weleda, Puro, Natura Siberica, Linda, Bioterra, Sri Sri, Maria Magdalena, La Rosa Botánicos, Salvia, Al Bosque, entre otras.

Debido a que el atractivo principal de la propuesta de Pola Skin es la curación de la amplia oferta de productos de belleza disponible en el mercado, todas las marcas mencionadas serían potenciales proveedores para la compañía. Las únicas restricciones a la selección son que la marca esté aprobada por la ANMAT, el ente nacional regulador de cosméticos, y que la compra tenga sentido dentro de la estructura de costos de la caja.

## Retail de productos de cuidado facial en Argentina

La venta de cosméticos en Argentina se da a través de dos modalidades: la venta directa y el retail.

En 2019 las ventas de belleza y cuidado personal en el país alcanzaron los 3.398 millones de dólares y estimamos que, de este total, el 70% fue a través de la venta directa (Statista, 2020).

El actor fundamental en esta modalidad de venta es el holding brasileño Natura &Co que, en el país, comercializa las marcas Natura y Avon. Según los reportes anuales de ambas compañías, previos a la compra de Avon Products Inc. por parte del grupo Natura en 2019, en el año 2018 las operaciones de Avon en el país alcanzaron los 272 millones de dólares y las de Natura los 134 millones de dólares. Si bien el grupo cuenta tanto con canales de venta físicos y digitales institucionales para ambas marcas, el grueso de las ventas proviene de revendedores tanto en formato personal como digital. De acuerdo con Diego de Leone (Ámbito, 2019), el gerente general de Natura Argentina, en 2019 se pudo observar un mayor crecimiento por parte de la venta directa que por parte del retail y es esto lo que permitió a la compañía paliar la caída del rubro cosmético que se presentó a razón de la caída del consumo en general en el territorio local. A su vez, sostuvo que una de las bases para sostener ese crecimiento es la creciente digitalización del negocio, por lo que optaron por brindarle a las consultoras las herramientas para comercializar los productos a través de este canal.

Por otra parte, en lo relativo al retail, los canales de venta al detalle fundamentales son las perfumerías y farmacias, los locales físicos y los e-commerce de las marcas y los supermercados y cuentan con una relevancia marginal los *retailers* de productos vinculados a la “vida sana” en el caso de los productos naturales (dietéticas, tiendas de especialidad) y los vendedores profesionales (dermatólogos y cosmetólogos, salones de belleza, peluquerías).

No contamos con información sobre el *market share* de las principales compañías de retail de cosméticos, pero, en base a lo dispuesto por L'Oréal en su Beauty Report (2017) respecto a los canales de venta de cosméticos predilectos de los *millennials*, evaluaremos a nuestros principales competidores en tres grupos que abarcan el segmento de precios de Pola Skin. Es relevante considerar que la presencia de estos actores varía de provincia a provincia por lo que este análisis está basado en percepciones a nivel país, tomando también en cuenta las respectivas modalidades de venta online de las compañías con presencia física.

### *Farmacias de cadena*

Farmacy es la mayor cadena de farmacias del país, cuenta en total con aproximadamente 300 filiales ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en 12 provincias argentinas y también opera a nivel nacional a través de una plataforma de *e-commerce*. Comercializa marcas de cosmética activa (La Roche-Posay, Vichy, Avène, Eucerin, Cetaphil, ISDIN) y de consumo masivo (L'Oréal Paris, Asepxia, Garnier, Neutrogena, Dermaglós, Dove) por lo que sus productos se encuentran en un rango de precios entre los 4000 y los 200 pesos y se orientan siempre a un perfil vinculado a la salud. La clave de la propuesta de Farmacity es su ubicuidad y la posibilidad de adquirir todo tipo de productos en sus locales. Sin embargo, el asesoramiento y la atención al cliente en el local son escasos y la experiencia de compra no se focaliza en este tipo de productos, sino que suele ser más rutinaria.

## Perfumerías

Las perfumerías son locales especializados de venta de productos cosméticos. En el mercado local hay cinco actores fundamentales dentro de esta modalidad de venta:

Cadena	Locales	Locaciones	Marcas	Diferencial	Precios
Pigmento	Más de 60	AMBA	Consumo masivo (Dove, Garnier, Dermaglós, Pond's, Nivea, Neutrogena, L'Oréal Paris, Asepxia); cosmética activa (Bagovit); y lujo (Lancôme, Biotherm).	Presencia en zonas de alta circulación. Asesoramiento y una experiencia de compra orientada íntegramente al sector de la belleza.	Entre 200 y 4000
La Parfumerie	4	AMBA	Lujo (Biotherm, Clinique, Dior, Estée Lauder, Givenchy, Lancôme, Shiseido, Sisley, La Prairie).	Promociones y descuentos de marcas de lujo	A partir de 2000
Juleriaque	Más de 20	AMBA, Mar del Plata, Rosario, Córdoba, Mendoza, Salta y Tucumán.	Lujo (Biotherm, Bobbi Brown, Clinique, Dior, Estée Lauder, Givenchy, Guerlain, La Mer, La Prairie, Lancôme, M.A.C., Shiseido, Yves Saint Laurent).	Servicio especializado y una experiencia superior y más que exclusiva que las de Pigmento y La Parfumerie. Perfil joven y centrado en lo cosmético. Mejor exponente de masstige.	A partir de 2000
Rouge	15	AMBA	Lujo (Dior, Bobbi Brown, Clarins, Clinique, Estée Lauder, Givenchy, Guerlain, La Mer, Lancôme, Orlane, Sisley, MAC, Filorga, Shiseido)	Comercializa y tanto su ambientación como su asesoramiento la posicionan en un segmento superior.	Sus precios son los más elevados del mercado.
Get The Look	Más de 20	AMBA y Mendoza	Consumo masivo (Garnier, L'Oréal Paris, Neutrogena, Nivea).	Precios bajos y experiencia de compra especializada inexistente para este segmento.	Precios más bajos, hasta 1500

## Vendedores especializados

Esta modalidad es la más frecuente en el caso de los cosméticos naturales que suelen ser comercializados en dietéticas, tiendas naturistas o negocios focalizados en la curaduría de productos de estas características. Por lo general se concentran en la venta física, pero cuentan con una presencia

online cada vez más elevada. Los precios oscilan en un rango que va de los 400 a los 3000 pesos y, como se mencionó con anterioridad, no hay todavía marcas establecidas y ni un alto grado de diferenciación, aunque es posible definir propuestas más o menos exclusivas en base a sus características.

### *E-commerce*

El principal vendedor online de cosméticos es MercadoLibre que cuenta tanto con tiendas oficiales como con revendedores individuales de todos los sectores y con precios variados. Entre abril y mayo del 2020, la compañía reportó un crecimiento del 54% en ventas de “Belleza y cuidado personal” y un incremento del 226% en la categoría de “cuidado de la piel” en comparación con el 2019 (Infobae, 2020). A su vez, sostiene que hay una tendencia mayor entre los consumidores a acudir a comercios de proximidad en lugar de a grandes cadenas, lo que implica un acceso inmediato a una menor oferta y, por lo tanto, una oportunidad para el *e-commerce* de complementar esta ausencia. En definitiva, la compañía espera un fuerte crecimiento de este canal de venta en el futuro en base a los nuevos hábitos de compra del consumidor.

Los restantes oferentes dentro de esta categoría se dividen entre la gran cantidad de sitios web de marcas de cosméticos y de *retailers* no especializados (farmacias, dietéticas, multimarcas). Estos actores son numerosos y cuentan con una selección de productos muy variada en conjunto, y más restringida de manera individual ya que están orientados ya sea a una marca, segmento o categoría en particular.

### **Consumidores de belleza**

Estudiaremos el comportamiento de compra y las características de los *millennials*, el grupo que L'Oréal (2018) define como el *key target segment* global. Este, a grandes rasgos, incluye a jóvenes de entre 20 y 34 años



altamente educados que viven en centros urbanos y crecieron en un mundo signado por lo digital. Sin embargo, no es posible definirlos por su edad, sino que la pertenencia surge de una forma de pensar común. Producto de la globalización (Clarín, 2020), los integrantes de este grupo comparten una serie de características a nivel global, por lo que es posible demarcar un perfil de estos consumidores en el mercado local a partir de datos provenientes de fuentes extranjeras.

Según Forbes (2018), a la hora de consumir, este grupo quiere que sus compras los hagan sentir bien, es decir, valoran las oferta tanto a nivel económico como a nivel emocional, les interesa sentirse identificados con las marcas y valoran las compañías con una misión y que generen un impacto positivo en su salud, en la sociedad y en el ambiente (Nielsen, 2016). Esta búsqueda de conexión se vincula, también, con un interés por la personalización que apunta a construir un vínculo cercano y relevante con la marca a cambio de que esta los perciba y valore de forma individual con una propuesta que se adecúe a cada uno.

A su vez, los *millennials* valoran particularmente las experiencias por sobre los bienes y, a la hora de comprar estos últimos, no son leales a una marca, sino que están interesados en constantemente probar nuevas alternativas. Es decir, la prueba y el error son parte de una experiencia más amplia de descubrimiento vinculada al consumo. Además, a la hora de optar por un producto, estos confían en las recomendaciones de sus pares, dándole más peso al WoM y a las reseñas en redes sociales que a la publicidad institucionalmente generada. No se guían por las marcas sino por la accesibilidad y la conveniencia de la propuesta y por cómo esta se adapta a su estilo de vida. Al haber crecido en un mundo digital, valoran la velocidad y la comodidad y esto se extiende a su forma de comunicarse: a través de redes sociales pueden obtener una respuesta de forma inmediata.

Se trata de individuos con un mayor nivel educativo que las generaciones anteriores ya que 4 de cada 10 cuenta con estudios de grado superior y, a la hora de trabajar, valoran la flexibilidad y la posibilidad de viajar y

emprender y no consideran una prioridad el conseguir un trabajo estable (BBVA, 2018). En latinoamericana, aproximadamente 8 de cada 10 jóvenes estudia y/o trabaja: el 41% estudia, el 21% trabaja, el 17% realiza ambas y el 21% no trabaja y no estudia (BID, 2018).

Según Statista (2020), el 76% de la población argentina usa redes sociales, siendo las cuatro más populares Whatsapp, Facebook, YouTube e Instagram. En el país, el uso diario promedio de estas plataformas es de 3.27 horas y, en total, hay 33.8 millones de usuarios activos en Facebook y 18 millones en Instagram. Además, según un estudio de Gartner (2016), el 84% de los *millennials* sostiene que estas tienen alguna influencia en sus decisiones de compra. Además, YouTube es la que mayor influencia tiene a la hora de comprar cosméticos y, en Estados Unidos, el 30% de los consumidores mira videos de reseñas y tutoriales de productos de belleza de manera ocasional y un 20% lo hace regularmente. De hecho, el 62% de los videos vistos por *millennials* mujeres en 2016 fue de belleza y estilo.

En lo vinculado a la compra de *skincare*, como se menciona con anterioridad, en Argentina estos representan el 27% de la población y un 45% de ellos utiliza habitualmente productos de cuidado de la piel. En base a los datos recopilados a través de una encuesta, sabemos que un 19,69% de las *millennials* mujeres compra productos de cuidado de la piel una vez al mes, 24,62% cada dos meses, 22,46% cada tres meses y 33,23% compra cada más de tres meses. Su canal de compra predilecto son las farmacias y las perfumerías, aunque, según sostiene Mariela Censori, gerente senior de Moda, Belleza y Deportes en Mercado Libre Latinoamérica en entrevista con Infobae (2020), los productos que antes eran adquiridos a través de esos canales hoy son comprados a través de internet.

Según L'Oréal, la venta online de cosméticos creció en 27% en 2019 a nivel global, por lo que este canal alcanza al 14% de las transacciones de la industria, y se presenta un especial crecimiento de esta categoría a través de *e-commerce* en el último período. En general, se reporta que los *millennials* son el grupo más adaptado a comprar online y, en base a los datos provistos por

Statista (2020), la mayoría de las *millennials* mujeres compra cosméticos una vez al mes a través de internet y el 31% de ellas prefiere este canal de venta. En lo relativo al comportamiento de compra online de productos de cuidado de la piel, este se ve influenciado particularmente por la confianza, la cual deriva de diversos factores como la calidad del servicio, la seguridad, funcionalidad y estética del sitio web, la reputación de la marca y la interacción con el cliente. Por lo tanto, para reforzarla es necesario proporcionar información confiable y transparente respecto a los productos, envíos y demás aspectos de la compra, proveer métodos de pago seguros, interactuar con el cliente para ayudarlo a elegir los productos que se adapten a sus necesidades, debe contarse con un sitio web que refleje la marca con un diseño moderno y profesional, reforzar la reputación de la marca, ofrecer descuentos y beneficios y considerar que los jóvenes suelen influenciar sus decisiones a partir del contenido que consumen en redes sociales (Di Palma, 2015).

Por último, en lo vinculado a la actitud del consumidor en relación con las cajas de suscripción, hay cuatro factores que son decisivos a la hora de optar por suscribirse: la practicidad del envío, la personalización de la caja, el efecto de escasez al recibir una “edición limitada” de la caja en cada entrega y el factor sorpresa (Lentillon y Russo, 2015). Estos son complementados por el interés por probar algo nuevo, el incentivo económico y la recomendación de un conocido que plantea McKinsey (2018). A su vez, los motivos de mantenimiento del servicio varían en base al tipo de suscripción: en el caso de suscripciones de reposición, lo más relevante es la conveniencia mientras que en el caso de las de curación y de acceso, lo que importa es la personalización.

### **Segmentación y estimación de la demanda**

En base a la información obtenida, el target segment de Pola Skin está compuesto por mujeres de entre 20 y 34 años con un NSE ABC1 y C2 que trabajan y/o estudian y viven en centros urbanos. Son consumidoras que

habitualmente utilizan productos de cuidado de la piel y están interesados en la salud, la conveniencia y las experiencias. Aventureras y volátiles, no presentan una lealtad por una marca de cosméticos en particular, sino que buscan experimentar todas las propuestas disponibles.

Inicialmente, Pola Skin estará disponible en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Provincia de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Mendoza, San Juan, San Luis, La Pampa, Entre Ríos, Formosa, Catamarca, La Rioja, Tucumán y Santiago del Estero.



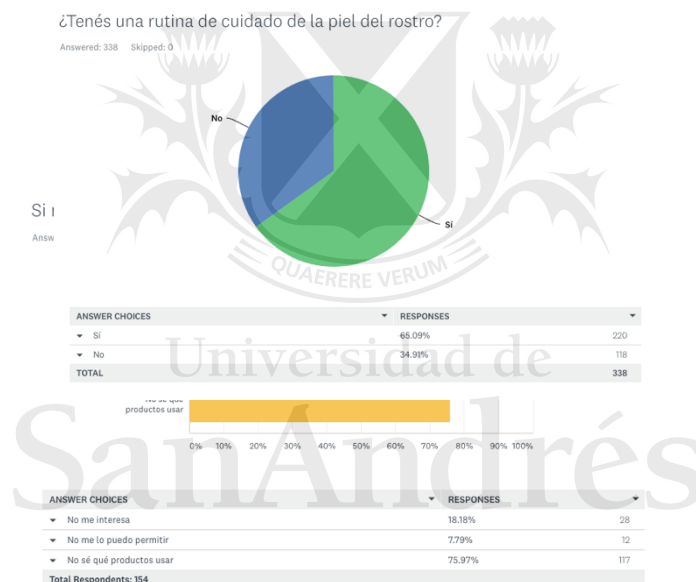
Según proyecciones del INDEC para el año 2020, estas regiones cuentan, en conjunto, con 4.194.615 habitantes de sexo femenino de entre 20 y 34 años.

Población femenina entre 20 y 34 años. Proyección año 2020.							
Edad	CABA	PBA	Córdoba	Mendoza	San Juan	San Luis	La Rioja
20-24	96.843,00	652.870,00	146.153,00	75.312,00	31.774,00	21.123,00	17.146,00
25-29	107.870,00	655.516,00	149.956,00	78.366,00	31.192,00	20.117,00	18.025,00
30-34	118.974,00	646.884,00	140.946,00	74.212,00	27.267,00	17.880,00	15.719,00
Total	323.687,00	1.955.270,00	437.055,00	227.890,00	90.233,00	59.120,00	50.890,00

Población femenina entre 20 y 34 años. Proyección año 2020.							
Edad	La Pampa	Entre Ríos	Santa Fe	Formosa	Catamarca	Tucumán	Sgo. Del Estero
20-24	13.126,00	55.622,00	131.446,00	27.780,00	18.025,00	72.324,00	45.531,00
25-29	13.229,00	53.169,00	138.670,00	25.411,00	16.554,00	71.375,00	40.881,00
30-34	12.580,00	48.750,00	135.241,00	19.907,00	14.080,00	63.028,00	33.741,00
Total	38.935,00	157.541,00	405.357,00	73.098,00	48.659,00	206.727,00	120.153,00

A su vez, aproximadamente el 22% de la población del país posee un nivel socioeconómico alto o medio alto por que apuntaríamos a un total de 922.815 mujeres de entre 20 y 34 años, con un NSE ABC1 y C2 de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Mendoza, San Juan, San Luis, La Pampa, Entre Ríos, Formosa, Catamarca, La Rioja, Tucumán y Santiago del Estero.

En base a una encuesta de elaboración propia, de 338 mujeres de entre 21 y 33 años de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, región Pampeana, Cuyo, NOA y NEA, el 34% no cuenta con una rutina de cuidado de la piel.

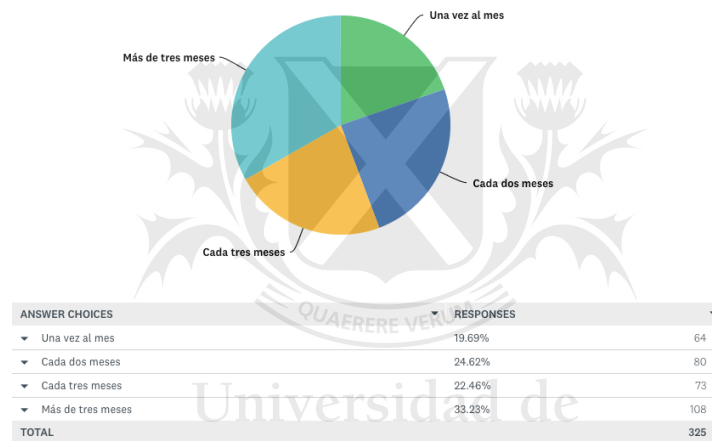


Un de ellas 75% sostiene que esto se debe a que no sabe qué productos usar. A partir de esto, estimamos que Pola Skin tiene un total de 235.317 potenciales compradoras.

A su vez, como se menciona con anterioridades, obtuvimos que un 19,69% de ellas compra productos de cuidado de la piel una vez al mes, 24,62% cada dos meses. 22,46% cada tres meses y 33,23% compra cada más de tres meses. Además, según El Cronista (2016), las mujeres argentinas compran, en promedio, 20 productos para el rostro al año, lo que implicaría la compra de 1 o 2 productos al mes, 3 o 4 productos cada dos meses o 5 productos cada tres meses. A su vez, teniendo en cuenta las ya mencionadas tendencias en el mercado de *skincare*, estimamos que esa cantidad anual ha crecido en el último período.

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

Answered: 325 Skipped: 13



Articulando estos hábitos de compra con el hecho de que la duración promedio de los productos cosméticos del mercado es de aproximadamente dos meses y medio y considerando que Pola Skin tendrá una combinación de entre 4 y 5 productos *full-size* y muestras en una relación promedio de 2:3, estimamos un período de recompra mensual, es decir, cada consumidor adquiriría 12 cajas al año.

Suponiendo una penetración inicial del 2% de este mercado, habría 4.706 compradoras de Pola Skin que generarían una demanda anual esperada de 56.476 unidades por un monto de \$ 2.012.239,88 dólares considerando un precio unitario por caja de aproximadamente de \$ 35,63 dólares.

## Modelo de negocios (CANVAS)

Modelo de negocios				
Alianzas	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
Proveedores de cosméticos  Shipnow (empresa de logística)  Desarrollador de infraestructura tecnológica	Abastecimiento de insumos cosméticos  Curación  Relación con los clientes  Marketing  Logística (a cargo de Shipnow)  <b>Recursos clave</b> Relación con proveedores  Infraestructura tecnológica  Relación con el cliente  Logística	Brindar una experiencia única y personalizada de descubrimiento y de exploración de nuevos productos de cuidado de la piel y, a través de ello, ayudar al cliente a encontrar los productos que se adecúen a sus necesidades.	Compañía customer centric  Cercanía y personalización  Lifestyle brand  <b>Canales</b> E-commerce  Envío por correo	Mujeres de entre 20 y 30 años con un NSE ABC1 y C2  Estudian y/o trabajan  Centros urbanos  Interesadas en el cuidado de la piel y la salud  Valoran las experiencias y la personalización y son aventureras a la hora de probar nuevos productos  Confían en las recomendaciones de sus conocidos
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingreso</b>		
Costos iniciales en stock, desarrollo y mantenimiento del sitio web y plataforma de e-commerce y gastos de comunicación, relación con el cliente y marketing.  En el largo plazo se incorporarán gastos en logística producto de integrar la gestión y preparación de órdenes y reducción de costos de abastecimiento a partir de los vínculos con los proveedores que permitan la obtención de muestras gratuitas y/o productos en consignación.		Venta al consumidor final a través del e-commerce  Suscripción  Rango de precios intermedio (masstige)  Pago con tarjeta de crédito, tarjeta de débito, efectivo (Rapipago, Pago Fácil, depósito) o transferencia bancaria		

## Segmentos de clientes

El segmento más propenso a consumir productos de *skincare* es el de los *millennials*, es decir, aquellos entre los veinte y los treinta y cinco años. Se trata de un sector más femenino (61%) que masculino (25%) y, dentro de todo el segmento, un 45% de ellos utiliza productos del cuidado de la piel. Nos concentraremos, entonces, en consumidores de sexo femenino de entre 20 y 30 años con un NSE ABC1 y C2 que estudien y/o trabajen y vivan en centros urbanos. Se trata de individuos interesados en el cuidado de la piel, el bienestar, la salud y la multifuncionalidad. Valoran las experiencias sobre la propiedad y son aventureros a la hora de probar productos nuevos. Confían en

las recomendaciones de sus conocidos y esperan un tratamiento personalizado como parte de la propuesta de valor de las marcas que consumen.

## Propuesta de valor

La propuesta de Pola Skin se basa en dos aristas fundamentales. Por un lado, busca otorgar al cliente una experiencia única y personalizada de descubrimiento y de exploración de nuevos productos de cuidado de la piel. Por el otro, quiere brindar la posibilidad a los usuarios de probar y encontrar aquellos productos que se adecúen a sus necesidades, ahorrándoles la inversión que debe realizarse en investigar la oferta existente en caso de no contar con asesoramiento profesional.

Esto surge en respuesta a tanto el interés por el “viaje exploratorio” que mencionamos con anterioridad como a una necesidad de orientación a la hora de encontrar los productos de *skincare* adecuados a cada tipo de usuario. Esta última necesidad se vislumbra en el hecho de que, según una encuesta de elaboración propia, de 338 mujeres de entre 21 y 33 años, 86 de ellas no tienen una rutina de cuidado de la piel porque no saben qué productos usar.

En actualidad no existen modelos de este tipo en el país. Si bien muchas compañías han comenzado a ofrecer kits dentro de sus propuestas, ninguna ofrece una selección de distintas marcas y/o la posibilidad de personalizarlos. Las alternativas equiparables a nuestra propuesta serían o la realización de una investigación de mercado por cuenta propia, lo cual requiere una inversión considerable de tiempo y no garantiza resultados; o el acudir a un profesional, lo cual implicaría un desembolso mayor.


Pola Skin resolvería estas fallas en la información y traería al mercado una experiencia innovadora en conjunto con un servicio personalizado, conveniente y que brinde resultados.



## **Canales**

La venta online de productos cosméticos es el segundo sector de mayor crecimiento en el comercio electrónico (CACE, 2019). A través de una fuerte estrategia de promoción digital, Pola Skin se comercializaría a través de *e-commerce* permitiéndole acceder a los clientes sin competir por espacios de góndola con las grandes empresas del mercado y manteniendo la integridad de la propuesta de la empresa basada en la conveniencia y la personalización. La gestión de pedidos y el envío al consumidor final se realizará a través del servicio de fulfillment de Shipnow que se encargará de asegurar la entrega en tiempo y forma a través del correo.

## **Relación con los clientes**



El objetivo de Pola Skin es colocar al cliente en el centro de la compañía, brindándole una experiencia positiva y consistente con la marca en cada punto del proceso de compra. Al tratarse de un negocio enteramente digital, será fundamental construir una relación de cercanía con el consumidor a través de la personalización, la imagen de la compañía y su comunicación y fidelizarlo a través de la suscripción mensual y del programa de Puntos Pola.

En el largo plazo, el objetivo es expandirse a otros sectores de la industria como el cuidado del cabello, la higiene dental y la higiene íntima para poder generar un estilo de vida asociado a Pola Skin.

## **Fuentes de ingreso**

La fuente de ingresos de este negocio es la venta al consumidor final a través de la tienda online de Pola Skin y la clave de la propuesta es lograr generar suscripciones para fidelizar a estos clientes.

El objetivo de la marca es establecerse dentro de un rango de precios intermedio, en el segmento de mercado que se encuentra entre las líneas de lujo y el mercado masivo conocido como masstige. Esto se refiere a bienes que se comercializan con una prima por sobre el precio convencional y por debajo de los precios de productos premium y cuyo diferencial reside en que su estrategia de marketing está orientada a comunicarlos como una experiencia de lujo para las masas (Harvard Business Review, 2003). Es decir, podría definirse a Pola Skin como una propuesta de “personalización masiva”, que combina la accesibilidad de los productos genéricos con la exclusividad de los servicios personalizados.

El pago podrá realizarse con tarjeta de crédito, tarjeta de débito, efectivo (Rapipago, Pago Fácil, depósito) o transferencia bancaria. Como ya se mencionó, las clientas suscriptas gozaran de un menor costo por caja y podrán acceder a los beneficios del programa de Puntos Pola.

## **Recursos clave**

En primer lugar, la relación con los proveedores de productos cosméticos será fundamental para la producción de las cajas de Pola Skin. El acceso a productos nuevos y exclusivos, el contar con una oferta amplia y variada mes a mes y los elevados requerimientos de capital que son necesarios para la compra de mercadería, hacen de esta actividad el eje fundamental de la propuesta.

En segundo lugar, al ser un *e-business* es necesario contar con una infraestructura tecnológica adecuada y confiable. Para ello será indispensable tener una plataforma de *e-commerce* con un sistema de pago seguro que esté en línea con las necesidades y la imagen de la compañía.

En tercer lugar, Pola Skin será una empresa *customer centric* por lo que la relación con los clientes será otro de sus recursos clave. Uno de los grandes beneficios de los modelos de suscripción es que permiten obtener información de los consumidores de manera continuada lo que nos permitirá satisfacer sus necesidades a través de una oferta personalizada.

Por último, en base a las experiencias previas de este tipo de propuestas en el mercado, pudimos observar que la clave del éxito de los modelos de suscripción es la logística y, en relación con esto, el correcto funcionamiento de toda la cadena desde la compra de insumos al envío al cliente final. Por lo tanto, consideramos que el vínculo con Shipnow, la empresa de fulfillment que elegimos para ocuparse de la preparación de pedidos y de los envíos, será un recurso fundamental de la empresa al igual que, como se menciona previamente, la relación con los proveedores.

## **Alianzas**

Los mayores aliados de Pola Skin serán los proveedores de cosméticos con los que se buscará forjar una relación cercana y de largo plazo debido a que el valor de la propuesta reside en la novedad, exclusividad y variedad de los productos incluidos en las cajas. Una vez alcanzado un volumen de ventas considerable se buscará emplear el prestigio de la marca para obtener gratuitamente los productos nuevos que las compañías de belleza busquen posicionar, publicitar o testear en el mercado y obtener los restantes por consignación para lograr disminuir los costos de abastecimiento.

Por otra parte, también será una alianza clave aquella con Shipnow para garantizar el envío de los pedidos en tiempo y forma. Sin embargo, en el largo plazo el objetivo de la compañía es poder integrar el procesamiento de órdenes y la gestión de los pedidos a la compañía, subcontratando únicamente la logística vinculada a los envíos al consumidor final.

Además, será relevante tener un vínculo fuerte con el programador y el diseñador del sitio web y la plataforma de *e-commerce* de Pola Skin debido a que este es el punto de contacto fundamental entre el cliente y la empresa por lo que su estética y su funcionamiento deben estar alineados con la imagen que se busca brindar.

## **Actividades clave**

Inicialmente, la actividad fundamental será el abastecimiento de cosméticos para incluir en las cajas de suscripción. Será de vital importancia establecer un vínculo fuerte con los proveedores para obtener productos variados, novedosos y exclusivos, en el momento y al costo necesarios. Una vez establecidas las kits a incluirse en las cajas del primer mes se deberá reponer y renovar stock para contar con una oferta atractiva para el consumidor, actividad deberá ser llevada a cabo con periodicidad debido a su relevancia para la propuesta de valor de la compañía.

Por otra parte, la personalización y la relación y el seguimiento del cliente serán otras de las actividades clave de Pola Skin, ya que la experiencia es un pilar básico del modelo. Con esto es mente, se contará con un CRM que permita gestionar el vínculo con el consumidor en cada una de sus instancias y se hará uso de la experiencia de Dolores Sansierra, socia de la compañía y cosmiatra, para adecuar las cajas a las necesidades del usuario.

Por último, los esfuerzos de marketing serán esenciales para dar a conocer el producto e incentivar al cliente a experimentar los beneficios de la

modalidad de suscripción que todavía no ha logrado establecerse en el mercado local.

Nos interesa enfatizar la relevancia de la logística en la viabilidad del negocio, por lo que, si bien será subcontratada a Shipnow, su buen funcionamiento es condición necesaria para la prosperidad de Pola Skin.

## **Estructura de costos**

En una primera instancia, los drivers de costo de la compañía son el stock inicial de productos cosméticos, el desarrollo y mantenimiento del sitio web y plataforma de e-commerce y los gastos de comunicación, relación con el cliente y marketing. En el largo plazo se incorporarían los gastos en logística producto de integrar la gestión y preparación de órdenes y, si bien aún habrá costos considerables de abastecimiento, se espera poder generar vínculos con los proveedores que permitan la obtención de muestras gratuitas y/o productos en consignación.

## **Plan de marketing**

El objetivo final de Pola Skin es satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores, capturando el valor que estos tienen para ofrecer a cambio. Lograr esto implica llevar a cabo un proceso de marketing cuyo punto de partida es la misión de la compañía de hacer del cuidado de la piel personalizado una realidad accesible a todas las mujeres en todos los momentos de su vida.

Con anterioridad hemos definido a quiénes estará dirigida Pola Skin, por lo que nuestro objetivo es lograr diferenciar nuestra propuesta de la oferta existente y posicionarnos en el mercado a partir de los rasgos distintivos de nuestra empresa, marca y oferta. Debemos definir, a partir de ello, cómo crearemos valor en el mercado a partir de nuestros productos, su distribución y su comunicación y, a su vez, como capturaremos este valor a partir de su precio (Dvoskin, 2004).

## **Estrategia de marketing**

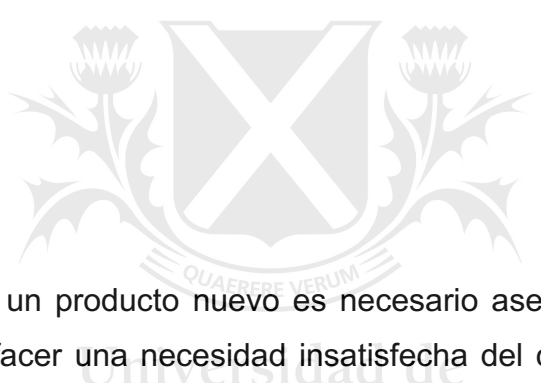
En las instancias iniciales, nuestra estrategia de marketing estará orientada a dar a conocer la marca y el producto a partir de los dos atributos únicos que la distinguen y que se constituyen como las ventajas competitivas de Pola Skin frente a las propuestas de sus competidores: la personalización y la experiencia de descubrir y probar productos nuevos.

El mensaje que buscaremos hacer llegar a los consumidores será el de “belleza para todos”, es decir, se planteará la idea de democratizar la belleza

personalizada haciendo especial énfasis que los usuarios podrán acceder a una selección de productos del cuidado de la piel curada en función de sus necesidades por un profesional del cuidado de la piel. En definitiva, se buscará transmitir una imagen moderna y accesible pero profesional, es decir, además de plantearse una experiencia entretenida se reforzará la idea de salud, cuidado y cercanía. El objetivo de la marca es acompañar a todas las mujeres en todas las instancias de su vida, convirtiéndose en una parte integral del cotidiano de sus usuarias, por lo que buscaremos reflejar y festejar la diversidad y la individualidad de cada una en nuestra comunicación.

## **Marketing mix**

### **Producto**



Al desarrollar un producto nuevo es necesario asegurarse de que este esté dirigido a satisfacer una necesidad insatisfecha del cliente, es decir, que este posea una propuesta de valor para el consumidor (Bygrave,). En base a los datos recopilados, los consumidores potenciales de Pola Skin están orientados a la experiencia y buscan probar productos nuevos como parte de un “viaje exploratorio” y, en simultáneo, reducir las fallas de información en el mercado accediendo a soluciones y productos que funcionen para su tipo de piel.

A partir de estas observaciones, la propuesta de Pola Skin está basada en ofrecer al consumidor una caja de suscripción con productos para el cuidado de la piel del rostro curada y adaptada a los requerimientos de cada consumidor.

El cliente comienza por completar un cuestionario a través del sitio web de la compañía en el que se determina su tipo de piel y su necesidad y objetivo principal. A partir de estos datos, Dolores Sansierra, socia fundadora de Pola

Skin y cosmiatra (profesional que se dedica a los cuidados cosméticos y estéticos de la piel) personalizará el contenido de cada caja en base al tipo de piel del cliente (normal, mixta, grasa y seca) y a un objetivo de cuidado de la piel (calmar la piel reactiva, iluminar y unificar la textura, refinar líneas de expresión y tratar el acné). Por lo tanto, cada mes se generarán 16 kits posibles que combinarán distintos productos para brindar una solución personalizada a cada consumidor.

En el largo plazo, el objetivo es desarrollar un algoritmo en conjunto un cosmiatra que se ocupará de vincular las particularidades del usuario con los componentes de los productos presentes en el mercado y sistematizar este conocimiento en conjunto con un programador de manera tal que se pueda aproximar a una consulta cosmiátrica virtual e instantánea, sin intervención humana.

La propuesta de Pola Skin seguirá el formato de “*subscription box*” por lo que el usuario podrá elegir entre hacer un único pedido o suscribirse por un período mensual, bimestral o trimestral, ofreciéndose un descuento sobre el kit en base a la duración contratada.

Una vez determinado el perfil cosmetológico del consumidor, este recibirá su caja de suscripción Pola Skin por correo. Esta contendrá entre 4 y 5 productos full-size y muestras con una relación esperada de 2:3 entre estos. Incluirá, entonces, cremas hidratantes, geles y espumas de limpieza, máscaras hidratantes o de limpieza, exfoliantes, sérums, crema para el contorno de ojos, accesorios e incluso jabones, productos para el cuerpo, el cabello o las uñas si el consumidor, en la encuesta, se muestra interesado en ellos.

Al contener muestras y/o de un solo uso además de productos *full-size*, Pola Skin no implica un grado de compromiso elevado para el consumidor reforzando la idea de experimentación detrás de la propuesta. Además, esto presenta la posibilidad de establecer una sección en el sitio web de Pola Skin que posibilite la recompra de estos productos entre suscripciones evitando que estos acudan a otros oferentes y, a su vez, fortaleciendo la



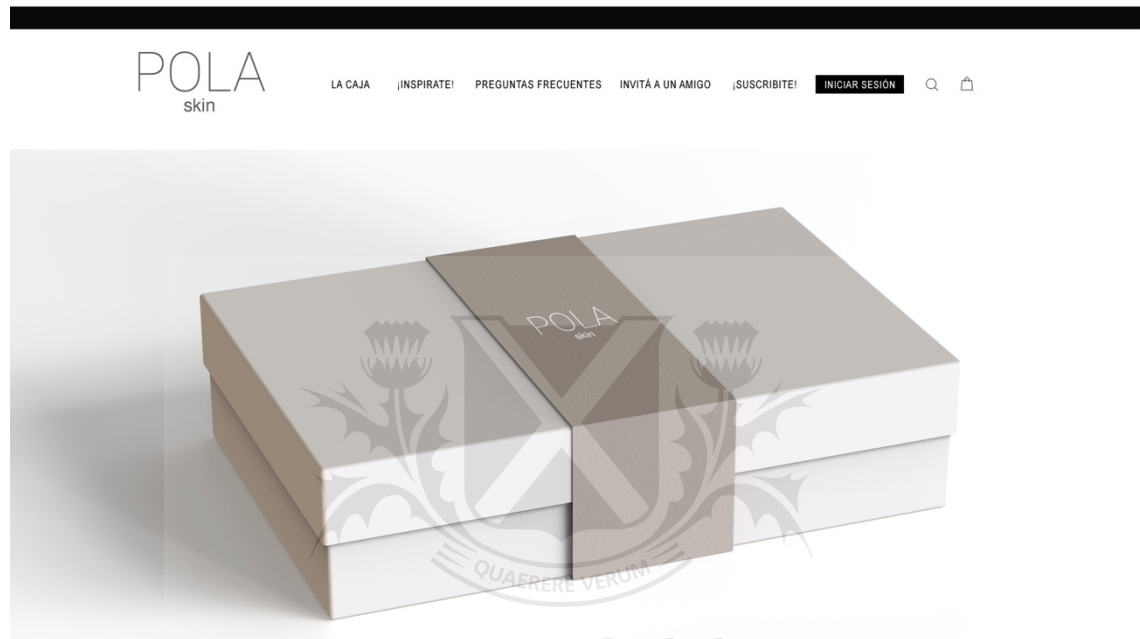
relación con el cliente. Debido a la popularidad de la generación de contenido multimedia del formato “unboxing”, buscaremos que cada kit tenga una presentación atractiva para fomentar la publicación en redes sociales como Instagram y Youtube, actividad que también se fomentará desde la marca. Es definitiva, el eje central de Pola Skin es la experiencia de descubrir y sorprenderse, con una impronta lúdica y accesible.

El usuario recibirá por correo electrónico las instrucciones para utilizar los productos, a las cuales también podrá acceder a través de su perfil de belleza en el sitio web de Pola Skin. Se realizará un seguimiento a cada consumidor a través de encuestas para determinar sus preferencias y los resultados obtenidos con el tratamiento para modificar la oferta de manera continua y alcanzar un grado cada vez mayor de personalización a través del conocimiento del usuario.

## Plaza

Al tratarse de un *e-business*, el único canal de venta de Pola Skin será su sitio web. Este será el primer punto de contacto con el consumidor por lo que su idoneidad será fundamental para la propuesta de la compañía: al ser su cara visible, debe reflejar la filosofía de la empresa siendo accesible y comprensible al usuario brindando, en simultáneo, una percepción de exclusividad. Se lo desarrollará en conjunto con un diseñador y un programador y se empleará el sistema OpenCart, una solución *open source* gratis de *e-commerce*, para el carrito de compras virtual y el sistema seguro de pagos.

En términos estéticos, el sitio buscará ser minimalista para construir una imagen de profesionalismo a la vez que presentará la información de manera simple, clara y transparente para que los consumidores puedan sentirse cercanos a la marca. Este portal estará sujeto a cambios constantes en base a la evolución de Pola Skin y al *feedback* obtenido por parte de los consumidores.



A su vez, el vínculo con la empresa de logística será fundamental para la propuesta ya que la entrega en tiempo y forma es uno de los aspectos clave de este tipo de modelos. Contrataremos los servicios de fulfillment de Shipnow quien se encargará de preparar y gestionar los envíos a través de los proveedores de correo seleccionados por la compañía.

A partir de los datos facilitados por la empresa, estimamos un costo de envío promedio de 410 pesos considerando una relación de 2:3 entre productos full-size (entre 250 y 500 mL) y muestras (entre 50 y 150 mL) y un peso aproximado de 1,5-2kg por caja.

Envíos	0-500gr	500-1kg	1-2kg	2-3kg
CABA Next Day	\$ 211	\$ 211	\$ 215	\$ 255
GBA Next Day	\$ 317	\$ 341	\$ 341	\$ 371
Buenos Aires	\$ 418	\$ 432	\$ 436	\$ 473
Córdoba	\$ 381	\$ 394	\$ 399	\$ 432
Mendoza	\$ 367	\$ 367	\$ 399	\$ 432
Santa Fe	\$ 418	\$ 432	\$ 436	\$ 473
San Juan	\$ 367	\$ 367	\$ 399	\$ 432
San Luis	\$ 418	\$ 432	\$ 436	\$ 473
La Pampa	\$ 418	\$ 432	\$ 436	\$ 473
Entre Ríos	\$ 367	\$ 367	\$ 399	\$ 432
Formosa	\$ 434	\$ 449	\$ 453	\$ 493
Catamarca	\$ 434	\$ 449	\$ 453	\$ 493
La Rioja	\$ 434	\$ 449	\$ 453	\$ 493
Tucumán	\$ 434	\$ 449	\$ 453	\$ 493
Sgo. del Estero	\$ 434	\$ 449	\$ 453	\$ 493

Este costo sería trasladado al consumidor en el precio del producto y comunicado como envío gratis debido a que, en primer lugar, al tratarse de entregas de frecuencia mensual, se dificultaría un débito automático del pedido dado que el precio del envío podría verse modificado; en segundo lugar, teniendo en consideración el precio de Pola Skin, los costos ocultos de envío podrían ser un fuerte detractor para la compra; por último, esta modalidad permitiría hacer el producto accesible a más regiones del territorio nacional ya que se generarían subsidios cruzados que permitirían a todos acceder al mismo producto al mismo precio. La lógica de envíos es hacer la entrega de la primera caja luego de la orden independientemente del momento del mes, y después que el consumidor la reciba todos los meses en los primeros días del mes.

## Promoción

Al tratarse de una marca nueva, la estrategia de promoción inicial estará orientada a dar a conocer la marca al consumidor. Esto implicará colocar a Pola Skin como la marca en condiciones de satisfacer la necesidad de experimentación con nuevos productos y de una solución personalizada para el cuidado de la piel al demostrar la superioridad de la propuesta respecto a las alternativas presentes en el mercado (Dvoskin, 2004).

La base de la venta online de cosméticos es la confianza, por lo que la comunicación de Pola Skin estará orientada fundamentalmente a construir una imagen de confiabilidad y de cercanía con el consumidor. Esto, a su vez, promueve la misión de la compañía de hacer el cuidado de la piel alcanzable a todas las mujeres y fomenta la construcción de una marca accesible, fresca y divertida.

Pola Skin está dentro de lo que McKinsey (2018) denomina una suscripción de curación, por lo que su principal atractivo para el consumidor es sorprenderse por la variedad de productos. Por lo tanto, el objetivo de este producto es crear una experiencia de descubrimiento y exploración de productos desconocidos y/o nuevos que, a su vez, se adapten al tipo de piel y a las necesidades puntuales del consumidor. El interés por experimentar con nuevos productos es frecuente en segmentos jóvenes (La Nación, 2016) como nuestro *target segment* que incluye a mujeres de entre 20 y 34 años.

En términos generales, la campaña de promoción de Pola Skin se focalizará en el marketing y en la promoción y contará con varios elementos.

#### Redes sociales

La base de la comunicación de la marca se llevará a cabo a través de Instagram, YouTube y Facebook, tres plataformas de redes sociales. Se buscará publicar contenido que se condiga con el espíritu y la estética de la marca y que permita informar al consumidor tanto sobre el producto como sobre el cuidado de la piel en general.

Desarrollaremos una campaña con *influencers* y *youtubers* que generen contenido con la caja de Pola Skin ya sea realizando videos de *unboxing* o tutoriales de cuidado de la piel. Trataremos de colaborar con perfiles distintos como, por ejemplo, artistas, formadoras de opinión, fotógrafas, deportistas,

cocineras, entre otros, de manera tal que se pueda comunicar la idea de diversidad de la marca y las incentivaremos a que transmitan mensajes contundentes vinculados a la salud y al cuidado personal.

A su vez, realizaremos sorteos y concursos a través de nuestras redes sociales y buscaremos interactuar constantemente con los usuarios para generar un vínculo estrecho y cercano para lograr transmitir que la marca está completamente enfocada en el cliente.

### *Sitio web*

Se incluirá una sección en el sitio web de Pola Skin en donde se publicará contenido informativo, tutoriales, foros y demás temáticas referidas al cuidado de la piel, la belleza y la salud en general, que será adicional al contenido generado en redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter). Esto estará orientado a construir la idea de un universo vinculado a la marca, creando tanto una plataforma para colaborar con marcas y profesionales del cuidado personal como una imagen que pueda ser trasladada a otras categorías de productos en el futuro. Por otra parte, también es un reflejo claro de la misión de la empresa puesto que sería una herramienta para democratizar el conocimiento asociado al cuidado de la piel.

### *Search Engine Optimization (SEO)*

Esta herramienta permite adquirir visibilidad y aumentar la accesibilidad a través de Google. Implica optimizar los términos empleados en el sitio para posicionarlo entre los primeros resultados en los buscadores. No se hará un uso inicial de Search Engine Marketing (SEM) debido a que, a diferencia del SEO, se trata de una modalidad de pago.

### *“Puntos Pola”*

Se tratará de un programa de un programa de fidelización de clientes en el que por cada consumo en Pola Skin se le otorgará al comprador puntos canjeables por descuentos, productos sorpresa en el siguiente envío, asesoramiento personalizado o productos de Pola Shop.

### *Programa de referidos*

En la toma de decisiones de compra online, el *“Word of Mouth”* (WoM), es decir la promoción a través de la recomendación de los usuarios, es uno de los medios más efectivos para dar a conocer el producto (Rehmani y Kahn, 2011 y McKinsey, 2018). Por lo tanto, el programa de referidos será una de las bases de la estrategia de promoción de Pola Skin. En su modalidad inicial, se brindará a los suscriptores la posibilidad de recomendar el producto a un conocido con un 10% de descuento y los beneficios se estructurarán de la siguiente manera: cada 5 conversiones, el referidor obtendrá un producto de *skincare* de regalo; cada 15 conversiones, dos productos de regalo; y cada 30 conversiones, una caja de regalo.

Consideramos que el emplear recompensas materiales sin requerir una suscripción previa será un gran incentivo para que los consumidores recomienden el producto a sus vínculos. Eventualmente, el programa de referidos pasará a otorgar *“Puntos Pola”* debido a que no se trata de una estrategia sostenible en el largo plazo.

### *Descuentos por suscripción*

Puesto que el consumidor es reticente al compromiso, plantearemos un descuento por caja en el caso de suscripciones por períodos de un año para generar un incentivo a la adopción de este modelo de compra.

### *Envío gratis*

Considerando el precio del producto y la frecuencia elevada de compra que supone en un modelo de suscripción, ofreceremos envíos gratis para Pola Skin. El costo de esto será trasladado al precio de compra a través de un monto promedio calculado a partir de los costos de envío a todas las provincias del territorio nacional en las que se comercializará Pola Skin que estarán basados, a su vez, en el peso promedio de las cajas. De esta manera, se generará un subsidio cruzado que permitirá sostener los envíos gratis a las distintas regiones del país trasladándolos de manera prorrateada al producto.

### **Precio**

Debido a que no hay una propuesta comparable a la de Pola Skin en el mercado, determinaremos el precio a través del valor percibido por los consumidores y a partir de los parámetros establecidos por dos competidores: a) los tratamientos estéticos, dermatológicos y cosmetológicos, y b) el costo promedio de adquirir un conjunto de productos de manera individual en un *price point* intermedio.

A grandes rasgos, emplearemos una estrategia de *price skimming* estableciendo precios elevados con un margen del 35% inicialmente y luego disminuyéndolos al ingresar competidores al mercado ya que esto es lo más

conveniente para productos nuevos en los que el precio no es un factor decisivo para los consumidores (Bygrave, 2014).

El precio de Pola Skin se estimará de acuerdo con el valor percibido del kit que ofrece y este será lo suficientemente elevado como para dar una percepción de exclusividad vinculada a la personalización sin dejar de ser accesible de manera tal que se condiga con la misión de la compañía de hacer el tratamiento de la piel del rostro accesible a todos. Es decir, deberá ser más bajo que un tratamiento estético, dermatológico o cosmetológico y más alto o igual que una selección de productos del cuidado de la piel armado con la oferta del mercado, sin excederse significativamente. Un beneficio de este modelo es que, de acuerdo con Bygrave (2014), los clientes son menos sensibles a los precios cuando estos vienen juntos debido a que esto hace a los precios más difíciles de comparar.

Calcularemos el precio de una “canasta básica de belleza” mensual a partir de los cinco productos básicos requeridos para conformar una rutina del cuidado de la piel que estén disponibles en el mercado dentro de un rango de precios medio. Para ello tomaremos como referencia los precios de venta de la Roche-Posay, una de las marcas con mayor penetración en el mercado que pertenece a la división de cosmética activa de L’Oréal Argentina. A su vez, partiremos de la base de que la duración aproximada de los humectantes y tónicos de la marca es de dos meses y medio, la de los limpiadores es de tres meses y la de los sérums y contorno de ojos es de cuatro meses<sup>3</sup>. Por lo tanto, dividiremos el costo del producto para obtener un costo mensual aproximado de manera tal que se pueda comparar con la periodicidad de las entregas de Pola Skin.

---

<sup>3</sup> Estimamos esta duración a partir de la cantidad recomendada de uso diario y el contenido por envase de los productos.



Canasta básica	Precio unitario	Costo mensual
Limpiador Effaclar Gel 200 mL	\$ 1372	\$ 457
Tónico Lotion Apaisante 200 mL	\$ 1800	\$ 720
Humectante Effaclar 40 mL	\$ 2200	\$ 880
Sérum Hyalu B5 30 mL	\$ 3000	\$ 750
Contono de ojos Hyalu B5 15 mL	\$ 2600	\$ 650
<b>Total</b>	<b>\$ 10.972</b>	<b>\$ 3457</b>

Sin embargo, considerando que los sérums son, en su mayoría, accesorios a una rutina básica, no lo tomaremos como parte del precio de la canasta de belleza que, por lo tanto, costará aproximadamente \$ 2700 pesos mensuales y \$ 32.400 anuales.

Por otra parte, consideraremos para el costo de los tratamientos cosmetológicos únicamente las limpiezas profundas de la piel y el peeling y dejaremos de lado los tratamientos especiales que varían en cada caso particular. Según Dolores Sansierra, el precio promedio de una sesión de limpieza profunda ronda los \$ 2000 pesos y debe ser realizada con una frecuencia mensual, lo que implicaría un costo de \$ 24.000 pesos anuales. Mientras tanto, el peeling debe ser realizado en invierno y requiere entre 8 y 10 sesiones anuales con un precio promedio de \$ 2500 por sesión, su costo promedio anual ronda los \$ 22.500 pesos. Sobre un total anual de \$ 46.500, estimamos que el costo mensual del tratamiento cosmetológico es de aproximadamente \$ 3900 pesos.

A partir de estos montos, estimamos que el precio inicial de venta de Pola Skin debería ser de \$ 3990 pesos (aproximadamente U\$S 35,625 dólares al tipo cambio del dólar MEP del 15/04/20) teniendo en consideración los diversos de elementos de costo vinculados a su producción y comercialización.

A su vez, en miras de fidelizar a los clientes y de generar un flujo constante de ingresos, se establecerán descuentos en suscripciones automáticas por períodos largos. Por lo tanto, en el caso de las suscripciones anuales el precio por caja será de \$ 3690 pesos (U\$S 32,94 dólares al dólar MEP del 15/04/20), por lo que el consumidor obtendría una caja de manera “gratuita” al año. De esa manera se fomentaría la suscripción y la fidelización, complementado esto con los “Puntos Pola”, un sistema de puntos que pueden ser eventualmente canjeados por descuentos en la suscripción, por productos extra en las cajas o por otros beneficios.

Como ya se mencionó con anterioridad, el pago podrá realizarse con tarjeta de crédito, tarjeta de débito, efectivo (Rapipago, Pago Fácil, depósito) o transferencia bancaria.

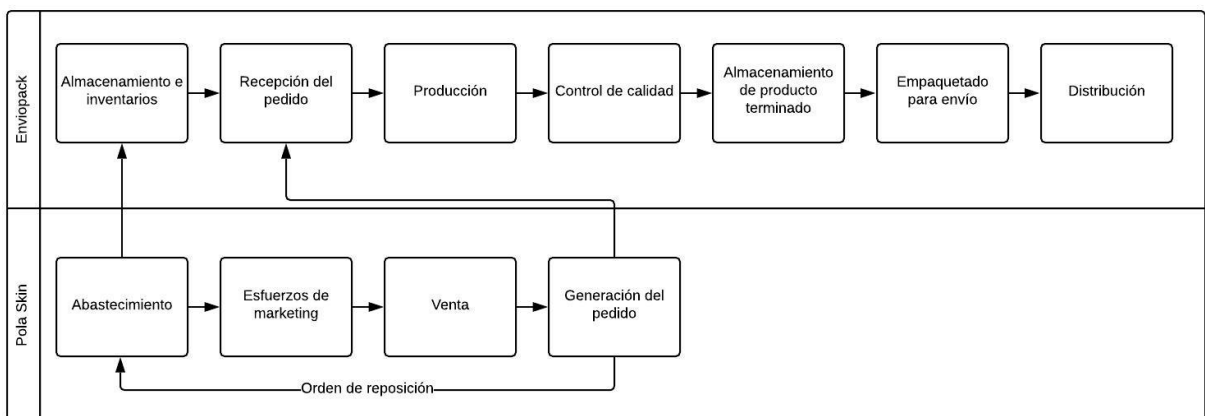


## Operaciones del negocio

Las operaciones del negocio de Pola Skin se dividen en cuatro procesos vinculados: abastecimiento, generación de ventas, producción y logística.

Con la finalidad de disminuir los costos iniciales de inversión, subcontrataremos los procesos de producción y de logística, encargándonos del abastecimiento, es decir de la gestión de las compras de insumos que serán almacenados e inventariados por la compañía encargada de la producción, y de la venta del producto terminado a través del sitio web de Pola Skin, que será puesto a disposición del consumidor final por la compañía de logística.

La compañía encargada tanto de la producción como de la logística será Shipnow que a través de su servicio de *fulfillment* se ocupará de almacenar, preparar y distribuir los pedidos<sup>4</sup>. En base a los datos proporcionados por la compañía, estimamos el costo unitario de este servicio en \$ 35 pesos.



<sup>4</sup> De acuerdo con Shipnow, el fulfillment involucra "la gestión de stock, procesamiento de cada pedido (pick&pack + finishing embalaje), y despacho con el proveedor elegido por Shipnow para cada destino nacional o internacional".

## Abastecimiento

La producción de Pola Skin requerirá de dos insumos: productos cosméticos y cajas.

La compra de los primeros se realizará a proveedores de productos cosméticos mayoristas y a las propias compañías productoras, independientemente de su tamaño, para contar con una oferta amplia y diversa debido a que esta es una de las claves de la propuesta de la firma. En base a la demanda estimada de 2800 unidades y los precios promedio del mercado, estimamos una inversión en stock inicial de \$ 6.775.720. Se buscará establecer una relación de largo plazo con estos proveedores para disminuir los costos al ir incrementando la escala de la operación. A su vez, una vez consolidada la marca, intentaremos establecer una dinámica de reposición basada en la consignación e incluso incorporar gratuitamente productos nuevos en Pola Skin como parte de un esfuerzo de promoción de las marcas de cosméticos.

Las cajas serán provistas por Indubox<sup>5</sup>, una compañía que fabrica cajas y estuches. En base a la demanda estimada, comenzaremos con un stock inicial de 2800 cajas y, debido a los altos costos de personalizar la caja en sí misma y la inflexibilidad que esto plantea en términos estéticos, el *packaging* de Pola Skin contendrá tres elementos: a) una caja blanca de alta calidad de 21 cm x 19 cm x 8,5 cm; b) una cinta de papel plastificado con el logo de la marca que nos permitirá personalizar la caja y cambiar el diseño a través de la colaboración con diversos actores, desde marcas buscando un espacio publicitario a artistas y consumidores, y, a la vez, mantenerla cerrada para su envío; y c) una bolsa de *e-commerce* gris mármol hecha con material reciclado provista por Paketin<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Sitio web de la compañía disponible en: <https://www.indubox.com.ar/fabrica-de-cajas-productos/home/>

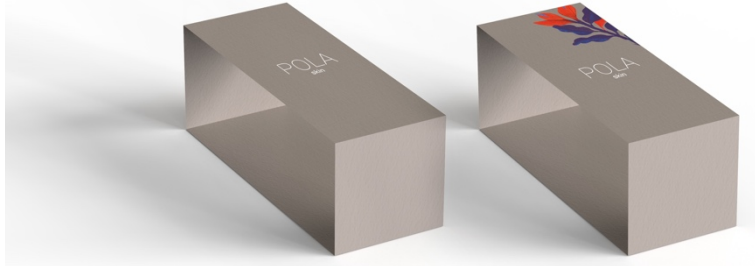
<sup>6</sup> Sitio web de la compañía disponible en: <https://www.paketin.com.ar/>

La cinta de papel será fabricada por una gráfica y estimamos sus costos en base a la información disponible en los sitios web de diversas compañías.

	Caja	Cinta	Bolsa
Costo unitario s/IVA	\$ 31,125	\$ 8	\$ 22
Costo total s/IVA	\$ 87.150	\$ 22.400	\$ 61.600

Entonces, el costo unitario del *packaging* de cada caja será de aproximadamente \$ 62 pesos, generándose un costo de stock inicial para esta finalidad de \$ 171.150 pesos.





Este énfasis en el *packaging* se debe a que es el primer punto de contacto físico con el cliente y, por lo tanto, se trata de una parte integral de la propuesta de Pola Skin ya que, según McKinsey (2018), el atractivo fundamental de este modelo de negocio reside en lograr una experiencia integral para el consumidor. Además, es importante para construir una imagen consistente y estética, de manera de poner posicionar y diferenciar a Pola Skin de los restantes retailers del mercado. Por último, esto servirá para fomentar la generación de contenido en redes, dando a conocer la marca a un público cada vez mayor de manera orgánica.

Una vez adquiridos, los insumos se enviarán al depósito de la firma de empaquetado en donde serán almacenados e inventariados.

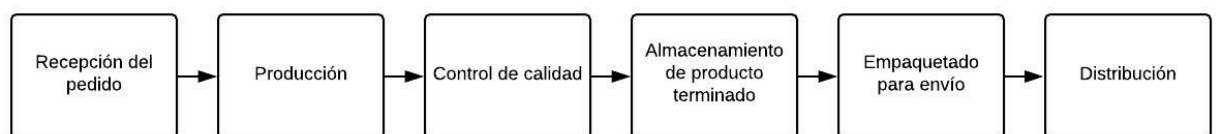
## **Generación de ventas**

La venta será el nexo entre el proceso de abastecimiento y de producción y será, a su vez, el disparador de una orden de reposición de stock. Esta estará a cargo de Pola Skin a través de su sitio web, e implicará, entonces, el mantenimiento del sitio web, los esfuerzos de marketing y la eventual selección del producto y pago por parte del cliente.

Por un lado, el sitio web debería funcionar correctamente una vez finalizado el trabajo del desarrollador por lo que no se esperan desembolsos vinculados a esto. Será fundamental para las operaciones de la compañía mantener una relación cercana con los clientes por lo que se implementará un software de Customer Relationship Management (CRM). Esta tecnología cumple la función de administrar todas las relaciones e interacciones con los clientes y, para ello, emplearemos la propuesta de HubSpot<sup>7</sup>, debido a que es la herramienta gratuita de este tipo mejor posicionada en el cuadrante mágico de la consultora Gartner, una métrica de referencia en el ámbito informático. El desarrollador de la infraestructura tecnológica de Pola Skin se encargará de adaptar esta propuesta de código abierto a las necesidades del negocio.

## Producción y logística

Una vez recibidos los pedidos a través de la web Pola Skin se extenderá una orden de trabajo a Shipnow quien la recibirá y producirá el pedido. Se hará un control de calidad una vez finalizado el proceso, se almacenará el producto terminado, se lo empacará para envío y se lo distribuirá para que alcance al consumidor final.



En el mediano plazo, el objetivo es comenzar por integrar el proceso de producción y, eventualmente, el de logística logrando eficiencia y una reducción significativa de los costos al alcanzar un nivel de ventas elevado que nos permita generar escala en los pedidos.

---

<sup>7</sup> Sitio web de la compañía disponible en <https://www.hubspot.es/products/crm>

## Costos, finanzas e inversión

Realizaremos un análisis financiero del negocio propuesto para evaluar su viabilidad económica. Teniendo en cuenta el contexto económico y político del país partiremos del supuesto de una tasa de inflación nula para el período a analizar.

### Inversión inicial

Los costos fundamentales en los que se deberá incurrir al inicio del proyecto son aquellos vinculados a la constitución de la sociedad, al desarrollo de la plataforma tecnológica, a la compra de insumos para stock inicial, a los esfuerzos de marketing y marca y al alquiler de una oficina para uso de la empresa.

La plataforma tecnológica de Pola Skin tiene dos elementos principales a considerar y una serie de ítems generales que se vinculan a estos.

- a. Sitio web: es el sistema web de contenido relacionado a la marca. Los costos parten de una división en dos componentes:
  - a. Diseño: implica la creación de la idea del sitio, su traducción a un software de diseño y el maquetado en HTML.
  - b. Desarrollo: implica el desarrollo de un sitio web dinámico que interactúe con el algoritmo, presente contenidos dinámicos y posea una base de datos para el almacenamiento de información.



Costos del sitio web	
Diseño	\$ 112.000
Desarrollo	\$ 224.000
Total	\$ 336.000

b. *E-commerce*: es el sistema de comercialización y venta de los productos a través de Internet con pago seguro. Se buscará adaptar la propuesta de OpenCart al negocio, lo cual tiene dos dimensiones:

- a. Diseño: debido al costo de rediseño, haremos una modificación sencilla de la parte visual del *e-commerce* aplicando logo y colores y modificando la estructura visual del *template*.
- b. Desarrollo: debido a que se emplea un software preexistente, la labor de desarrollo en este caso sería la de instalar y configurar los sistemas básicos y de pago seguro.

Costos del e-commerce	
Diseño	\$ 78.400
Desarrollo	\$ 22.400
Total	\$100.800

c. General

Generales	
Hosting	\$ 26.880
Certificado SSL	\$ 3.700
Registración de dominio	\$ 1100
Mantenimiento sistemas	\$ 94.080
Creación de identidad corporativa	\$ 33.600
Total	\$ 159.360

Los insumos requeridos para los productos de Pola Skin son, como se mencionó con anterioridad, cajas y productos cosméticos. Debido a que la oferta de cosméticos cambiará de manera constante y los insumos de packaging se encuentran disponibles entre 48 y 72 horas, estimamos un stock inicial de 2800 cajas.

En cuanto al abastecimiento de productos cosméticos, emplearemos los precios calculados con anterioridad de una canasta básica de belleza a los fines de considerar la variabilidad de la oferta. Con un costo mensual de 3.457 y un margen presunto del 30% para los precios de venta minoristas, estimamos una inversión inicial de \$ 6.775.720 pesos en inventario.

Costos de insumos	
Packaging	\$ 171.150
Productos cosméticos	\$ 6.775.720
Total	\$ 6.946.870

Teniendo estos datos en consideración, evaluamos que la inversión inicial del proyecto será de \$ 7.735.410 pesos (\$ 69.066,16 dólares al dólar MEP del 15/07/20) que serán aportados por las dos socias, Paula Guardia Bourdin y Dolores Sansierra en partes iguales.

Inversión inicial	
Rubro	Costos
Constitución SRL y registro de marcas	\$ 6.100,00
Asesoramiento legal y contable	\$ 60.000,00
Campaña de marketing	\$ 200.000,00
Desarrollo y diseño sitio web	\$ 477.440,00
Diseño logo y packaging	\$ 15.000,00
Insumos	\$ 6.946.870,00
Alquiler oficina	\$ 30.000,00
<b>Total en pesos</b>	<b>\$ 7.735.410,00</b>
<b>Total en dólares</b>	<b>\$ 69.066,16</b>

### Análisis de costos

Una vez que se haya puesto en marcha el negocio, la empresa incurrirá en los siguientes gastos fijos anuales.

Gastos	
Mantenimiento de sistemas	\$ 94.080,00
Hosting	\$ 26.880,00
Dominio	\$ 1.100,00
Certificado SSL	\$ 3.700,00
Asesoramiento jurídico y contable	\$ 60.000,00
Alquiler	\$ 30.000,00
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 215.760,00</b>

Se trata de un modelo con bajos costos fijos por lo que estos no contribuyen en gran medida a los gastos anuales.

## Análisis de ingresos

Año	1	2	3	4	5
Precio unitario	\$ 3.990,00	\$ 3.990,00	\$ 3.990,00	\$ 3.990,00	\$ 3.990,00
Unidades	50.000,00	75.000,00	112.500,00	168.750,00	253.125,00
<b>Total</b>	<b>\$ 199.500.000,00</b>	<b>\$ 299.250.000,00</b>	<b>\$ 448.875.000,00</b>	<b>\$ 673.312.500,00</b>	<b>\$ 1.009.968.750,00</b>

Si bien la venta online de cosméticos presenta un crecimiento anual del 72%, tomamos en consideración el crecimiento anual proyectado del 5,4% del mercado de *skincare*, para establecer una tasa de crecimiento para Pola Skin del 50%. Optamos por este valor para obtener una estimación conservadora de los potenciales resultados de la compañía.

## Flujo de fondos

Flujo de Fondos Libre Proyectado						
Año	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	\$ 7.735.410,00					
Unidades		50.000,00	75.000,00	112.500,00	168.750,00	253.125,00
Ventas		\$ 199.500.000,00	\$ 299.250.000,00	\$ 448.875.000,00	\$ 673.312.500,00	\$ 1.009.968.750,00
Costos		\$ 208.519.900,00	\$ 312.779.850,00	\$ 422.252.797,50	\$ 633.379.196,25	\$ 950.068.794,38
Gastos		\$ 215.760,00	\$ 306.379,20	\$ 435.058,46	\$ 617.783,02	\$ 877.251,89
EBIT	-\$ 9.235.660,00	-\$ 13.836.229,20	\$ 26.187.144,04	\$ 39.315.520,73	\$ 59.022.703,74	\$ 59.022.703,74
Impuestos	-\$ 3.232.481,00	-\$ 4.842.680,22	\$ 9.165.500,41	\$ 13.760.432,26	\$ 20.657.946,31	\$ 20.657.946,31
Flujo de Fondos Libre	-\$ 7.735.410,00	-\$ 6.003.179,00	-\$ 8.993.548,98	\$ 17.021.643,62	\$ 25.555.088,48	\$ 38.364.757,43

Costo unitario Pola Skin	
Packaging	62
Envíos	\$ 420,00
Fulfillment	35
Insumos	2419,9
	2939,9

VAN	\$ 3.376.811,09
TIR	48%
PIR	1,47164039
WACC	0,4
Tasa de inflación anual	0,42
Crecimiento	0,3

El valor actual neto del proyecto es positivo ya que alcanza los \$ 3.376.811,09 pesos, lo cual, en términos generales, indicaría que se trata de una buena inversión.

Algunos de los supuestos que consideramos para hacer este cálculo fue una disminución de los costos en un 0,1 a partir del tercer año a razón del fortalecimiento tanto de la marca como de la relación con los proveedores.

A su vez, consideramos, como se menciona anteriormente, un crecimiento del 50%, una tasa de inflación del 42% y empleamos la tasa activa general del Banco de la Nación Argentina del 0,4 para descontar los flujos.

Además, obtuvimos una TIR del 0,48 que, al superar la tasa de rentabilidad hace del proyecto una alternativa más atractiva que otras inversiones posibles.

Por último, el período de recupero de la inversión es de 1,47 años por lo que estimamos que se obtendrá nuevamente lo invertido a mediados del año 2022.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Equipo**

### **Socios fundadores**

El equipo de Pola Skin estará integrado por dos socias fundadoras: Paula Guardia Bourdin y Dolores Sansierra.

Paula Guardia Bourdin finalizó sus estudios en la Universidad de San Andrés y está próxima a obtener su título de Licenciada en Administración de Empresas. Se desempeñará como CEO y fundadora de Pola Skin y estará a cargo del área de ventas y marketing, constituyéndose como el nexo entre la compañía y los diversos actores involucrados en el negocio. Cuenta con experiencia en periodismo de moda para Infobae y es una apasionada de la belleza y el estilo.

Dolores Sansierra es Contadora Pública y cosmiatra. Desarrolló gran parte de su carrera en uno de los grandes laboratorios y luego decidió volcarse de lleno al cuidado personal, pasando a ser dueña de un centro de estética. Debido a su experiencia profesional, estará a cargo de las operaciones y de las finanzas de la compañía puesto que se encargará de curar el contenido de las cajas y de relevar las cuestiones vinculadas a los costos.

## **Asesores y consultores externos**

### **Desarrollador y diseñador de sitios web**

Será necesario contratar de manera externa tanto un diseñador como un desarrollador de sitios web para la puesta en marcha de la infraestructura tecnológica de la compañía. Una vez establecida la plataforma y los sistemas vinculados a ella, podrá ser gestionada personalmente por el equipo de Pola Skin puesto que no deberían presentarse mayores complicaciones en este ámbito.

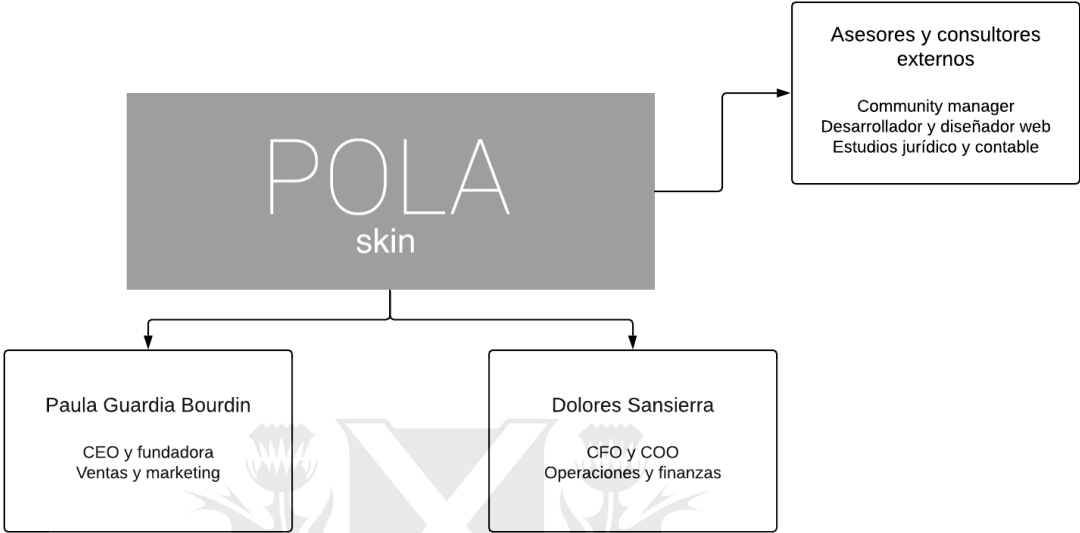
### **Community Manager**

Con la finalidad de otorgar un servicio de excelencia a sus consumidoras y mantener una estrategia de comunicación integrada, se subcontratarán los servicios de un community manager que administre las redes sociales de la compañía.

### **Estudios contable y jurídico**

Buscaremos asesoramiento jurídico a la hora de conformar la estructura societaria de la compañía y establecer los contratos pertinentes con nuestros proveedores como así la de un estudio contable para controlar y garantizar el cumplimiento de nuestras obligaciones tributarias.

# Organigrama





## Aspectos Legales

### Estructura societaria: Sociedad de Responsabilidad Limitada

Decidimos constituir para la primera etapa de nuestro emprendimiento una S.R.L. ya que, según la ley de sociedades comerciales, esta tiene como fortalezas, a) un límite de responsabilidad claro y b) una administración relativamente sencilla y coherente con un proyecto de pocos socios como es el caso de Pola Skin.

Además, esta figura jurídica nos permitirá enmarcar a nuestra empresa como MIPYME con los consiguientes beneficios impositivos y financieros que esto conlleva. Intentaremos, además, que los objetivos societarios se encuadren dentro de la Ley N° 27.078 de Tecnología de la Información y las Comunicaciones con la finalidad de también aprovechar los beneficios fiscales que esta plantea.

Las cuotas sociales serán suscriptas en partes iguales por Paula Guardia Bourdin y Dolores Sansierra, desempeñándose Paula Guardia Bourdin como socia gerente que es quien se encargará de la administración de la sociedad.

En definitiva, los trámites no presentan un alto grado de complejidad y, si bien contaremos con asesoramiento contable y jurídico, nos involucraremos directamente en la supervisión de este proceso debido a que afectará de manera directa a los objetivos de nuestro negocio. A su vez, evaluamos que, de concretarse los objetivos del proyecto y considerarse factible el crecimiento de la compañía, podría ser necesario

transformarla en una S.A. ya que presenta mayor facilidad de financiamiento y permitiría ampliar la administración.

## **Aspectos legales específicos de la actividad**

### **Autorizaciones administrativas**

Los productos cosméticos requieren la autorización de la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) para poder ser distribuidos libremente. Sin embargo, al ser únicamente comercializadores no tendremos que soportar el costo de esta autorización y, por lo tanto, nuestra responsabilidad recaerá en trazar y controlar que nuestros insumos cumplan con estas normativas.

Además, deberemos cuidar estrictamente tanto la distribución como la logística de manera de preservar la integridad de los productos debido a que, según la Ley 24.240 de Defensa del Consumidor, todos los eslabones de la cadena de comercialización son solidariamente responsables ante un planteo por parte de un cliente.

### **Contratos estables**

Considerando la naturaleza del negocio, deberemos formular contratos seguros y efectivos, y, a su vez, deberemos contar con soluciones de back-up en caso de fallas que afecten algún aspecto de la cadena de suministro. Al efecto de esto haremos una inversión en asesoramiento jurídico para diseñar y estructurar este sistema de contratos.

Por lo tanto, siendo este un aspecto central del negocio, deberán monitorearse los plazos y ejecuciones, las renovaciones y vencimientos y las penas por incumplimiento de los contratos. Deberemos estructurar una modalidad para realizar cambios para evitar que el negocio se vea perjudicado en caso de que nuestros proveedores no cumplan con lo pautado.

Al no contratarse empleados de manera directa no deberemos tener en consideración estas cuestiones en un principio.

### **Registros de marcas, patentes y procesos**

Registraremos la marca y denominación comercial “Pola Skin” en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). No hay a la fecha marcas registradas con nuestra denominación comercial y, para proteger uno de nuestros activos más valiosos, llevaremos a cabo este proceso en un estudio especializado.

Si bien en las instancias iniciales no desarrollaremos el algoritmo que hemos planteado en el cuerpo del proyecto debido a que consideramos que su viabilidad depende de la escalabilidad de la propuesta, eventualmente buscaremos patentar este sistema con el propósito de proteger el recurso más innovador de nuestro emprendimiento.

Nuestro sitio web [www.polaskin.com.ar](http://www.polaskin.com.ar) será registrada en el NIC Argentina conforme a los procedimientos de la Dirección Nacional de Registro de Dominio de Internet.

## **Seguros**

Con la finalidad de proteger los aspectos críticos de nuestra cadena comercial, emplearemos dos tipos de seguros:

1. Propios: son los seguros básicos con los que debe contar una compañía sobre instalaciones. Dada la estructura de nuestro negocio no prevemos un desembolso de gran peso en esto.
2. De terceros: necesitaremos establecer estándares altos de exigencia sobre los actores de nuestra cadena logística.

## **Protección de datos personales**

Debido a que nuestro negocio se estructura sobre los datos personales de los consumidores, es fundamental cumplir con lo dispuesto por la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales, preservando debidamente la integridad de los datos recolectados de los clientes.

## **Aspectos impositivos**

Una vez inscrita en la IGJ, Pola Skin deberá tributar por los impuestos nacionales a las Ganancias e IVA que son básicos a toda sociedad comercial. A su vez, se buscará tramitar el certificado MIPyME para obtener los beneficios fiscales que esto supone.

Además, deberá inscribirse en el convenio multilateral para tributar por Ingresos Brutos debido a que se mantendrán relaciones comerciales en diversas jurisdicciones del país.

## Plan de Implementación y Riesgos

### Plan de implementación

El plan de implementación del proyecto será ilustrado con un gráfico de Gantt. Estimamos un tiempo de 7 meses entre la puesta en marcha y el lanzamiento del producto.

Etapas del proyecto	Mes						
	1	2	3	4	5	6	7
Investigación de mercado							
Planificación del proyecto							
Inscripción y habilitación SRL							
Registro de marca							
Inscripción AFIP y convenio multilateral							
Contratación de soporte informático							
Negociación de contratos con proveedores							
Negociación de contratos con Shipnow							
Negociación de contrato y alquiler de oficina							
Desarrollo de la plataforma tecnológica							
Abastecimiento							
Diseño de estrategia de marketing y publicidad							
Negociación contratos de publicidad							
Pruebas de logística y test de productos							
Campaña de Marketing							
Lanzamiento de Pola Skin							

## Riesgos

### Riesgos de producción

Uno de los factores clave de éxito para la compañía es contar a tiempo con insumos variados y de buena calidad. Por lo tanto, hay tres tipos de riesgos que se plantean vinculados a esto:

1. Estándares de calidad: caídas o cambios abruptos en los estándares de calidad de los productos perjudicarían la imagen de la marca. Buscaremos mitigar este riesgo estableciendo:
  1. Controles sobre los productores
  2. Controles sobre el cliente: gracias a la tecnología que empleamos, la trazabilidad de los pedidos y la comunicación con el consumidor se ven facilitadas de manera tal que podremos obtener *feedback* sobre la calidad de los productos, lo que nos permitirá ajustar cualquier tipo de falla que se presente.
2. Problemas de abastecimiento o flujo: es fundamental para el negocio contar con una fuerte coordinación para mantener el flujo de abastecimiento y lograr satisfacer la demanda. Se deberán instalar controles sobre la cadena de suministro y determinar soluciones ante eventuales problemas como, por ejemplo, retrasos en los envíos de insumos o fallas en el servicio de fulfillment. Con eso en mente, posibles soluciones serían el mantenimiento de vínculos cercanos con los proveedores a través de herramientas de IT para poder tener un monitoreo constante de la situación de los pedidos.

3. Escasez de insumos o aumento de costos: a razón de la dinámica inflacionaria y de la inestabilidad económica del país, existe la posibilidad de una disminución de la oferta o de un aumento de costos de la oferta existente. Intentaremos mitigar este riesgo diversificando la cartera de proveedores y estableciendo contratos que nos permitan mantener un vínculo a largo plazo con estos.

### **Riesgos de comercialización**

A grandes rasgos, consideramos que estos riesgos pueden ser disminuidos gracias a buen manejo de la información y al uso adecuado de las herramientas tecnológicas que se encuentren a nuestra disposición. Además, las propias características del modelo generarán un gran flujo de datos que nos permitirán refinar constantemente la oferta y el enfoque de la comunicación de la marca. Dentro de esta categoría, evaluamos dos riesgos fundamentales:

1. Estimación de la demanda: un riesgo potencial es el de estimar por más o por menos el interés del consumidor en nuestro producto. En el primero de los casos, buscaremos evitar ese error de cálculo realizando una inversión significativa en campañas de comunicación y promoción al lanzar Pola Skin para generar un mayor conocimiento de la marca y fomentar la compra. En el segundo caso, nos apoyaremos en los vínculos cercanos con los proveedores para poder dar una respuesta lo más veloz posible a las necesidades del mercado. A su vez, monitorearemos constantemente las métricas de nuestro sitio web y redes sociales para estimar el alcance de la marca y aproximarnos a la demanda esperada.
2. Existe la posibilidad de que el consumidor descubra un producto en las cajas de Pola Skin y lo compre nuevamente a un

competidor. Si bien inicialmente esto no será un problema, en el mediano plazo buscaremos evitar esto a través de la creación de una tienda virtual en el sitio web de la compañía (Pola Shop) que comercialice los ítems de cajas anteriores lo que nos permitiría deshacernos de stock en exceso y retener a nuestros clientes.

## Riesgos de mercado

1. Inestabilidad económica y política: el contexto actual puede ser considerado, desde el punto de vista económico y social, como un escenario altamente pesimista, evidenciándose una caída del PBI cercana al 10%. Esto tendrá efectos certeros en el país en el corto y mediano plazo por lo que no se puede subestimar la incidencia de esta situación en el negocio. Sin embargo, el sector sobre el que opera Pola Skin es uno de los que se ve menos afectados por esta coyuntura a nivel demanda por lo que consideramos que no hay grandes riesgos inherentes a este aspecto.
2. Competencia: el ingreso de nuevos competidores o la integración vertical de los competidores actuales presenta un riesgo potencial muy elevado. Trataremos de mitigar este riesgo a partir de tres ejes de la propuesta:
  1. Estrategia de precios y programa de referidos: emplearemos el programa de referidos como estrategia para captar el mayor número de clientes posible, presentando beneficios tangibles a este. A su vez, emplearemos una estrategia de *price skimming* para poder competir en caso de presentarse alternativas a un menor precio en el mercado.
  2. Fidelización: fomentaremos la adhesión al programa de Puntos Pola y buscaremos ofrecer beneficios que



diferencien significativamente nuestro producto a través de este.

3. Personalización: consideramos que esta será la clave para retener a nuestros clientes. Emplearemos los datos recopilados para ajustar e individualizar nuestra oferta con la finalidad de brindar valor al consumidor de manera constante.

### **Estrategia de salida**

En el hipotético caso de plantearse un escenario sumamente pesimista en el que debamos efectuar una salida de la empresa, tendremos en consideración una serie de factores:

1. Reducidos activos físicos: esto es una gran ventaja para poder tener una estrategia de salida de bajo costo. En esta primera etapa no tenemos prevista la adquisición de inmuebles ni de infraestructura tecnológica o de producción, por lo que nuestros gastos serán fundamentalmente sobre software y bienes de cambio. En caso de presentarse la situación, podríamos liquidar nuestros activos sin grandes pérdidas.
2. Intangibles: las marcas, los desarrollos informáticos, las patentes y los procesos son activos importantes para nuestro negocio y no representan ningún gran obstáculo para una estrategia de salida, si bien no podrán ser fácilmente empleados en otra circunstancia.
3. Contratos comerciales: con el debido asesoramiento jurídico, buscaremos estipular en ellos cláusulas de rescisión que nos permitan discontinuarlos al menor costo posible.
4. Contratos laborales: dada la inflexibilidad de la legislación laboral del país, por tiempo indeterminado buscaremos no establecer

contratos laborales hasta plantearse una vía de crecimiento razonable para la compañía. Hasta ese entonces, continuaremos con nuestro modelo de subcontratación de tareas.

5. Obligaciones fiscales: no consideramos que se planteen mayores dificultades en este aspecto debido a que buscaremos cumplir con nuestras obligaciones fiscales en tiempo y forma.



Universidad de  
**San Andrés**

## Conclusiones

El objetivo fundamental de este trabajo ha sido evaluar la viabilidad de Pola Skin, una caja de suscripción de productos para el cuidado de la piel personalizados. En base a lo observado a lo largo de este plan de negocios, es posible derivar una serie de conclusiones.

En un primer lugar, es evidente que el mercado de cuidado de la piel y la venta online de estos productos se encuentra en pleno crecimiento, habiendo un gran potencial para el desarrollo de nuevos negocios dentro de este sector. Si bien el primero se encuentra un tanto más atestado, el *e-commerce* de *skincare* presenta todavía los rasgos de un mercado poco maduro en el que existe un amplio margen para la innovación y las propuestas nuevas.

A su vez, tanto las tendencias mundiales relacionadas a la imagen personal y la salud como los hábitos de consumo se dirigen hacia el bienestar, la inclusividad, la tecnología y la personalización, cuatro características fundamentales de la identidad de Pola Skin. Además, esto permite considerar potenciales caminos para el crecimiento de la marca por fuera del cuidado de la piel como el cuidado del cabello, de la piel del cuerpo y la salud dental y sexual, e incluso la nutrición y la actividad físico, puesto que cada vez gana más terreno una visión holística de la belleza que va más allá de lo cosmético y lo estético.

Por último, al evaluar los aspectos operativos y financieros del proyecto, hay dos aspectos que juegan considerablemente a su favor. Dentro de lo vinculado a lo operativo, será posible equilibrar la personalización y la escala a través del desarrollo de un algoritmo que sea entrenado para actuar como un cosmiatra y permita sistematizar la curación, por lo que se trata de una propuesta que se presta a un crecimiento sostenido. En cuanto a lo financiero,

el proyecto se caracteriza por contar con un bajo nivel de activos y de costos fijos y costos variables decrecientes en relación con su escala, lo que implica un nivel de riesgo notablemente inferior al de otras alternativas de inversión.



Universidad de  
**San Andrés**

## Bibliografía

### Libros

Brealey, Myers, Allen, Myers, Stewart C, & Allen, Franklin. (2017). *Principles of corporate finance / Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen*. (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2014). *Entrepreneurship / William D. Bygrave, Andrew Zacharakis*. (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing : Teoría y experiencia / Roberto Dvoskin*. (Management (Buenos Aires, Argentina)). Buenos Aires: Granica.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing / Philip Kotler, Gary Armstrong*. (13a ed.). México: Pearson Educación.

Krajewski, Ritzman, Malhotra, González Osuna, Ritzman, Larry P, Malhotra, Manoj K, & Ingebook. (2013). *Administración de operaciones : Procesos y cadena de suministro / Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Manoj K. Malhotra ; traducción Marcia González Osuna*. (Décima edición.. ed.).

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations / Michael E. Porter*. New York: Macmillan.

## Otras fuentes

¿Cuál es la relación de las argentinas con la belleza? (2018, 15 noviembre). ELLE Argentina. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://elle.clarin.com/belleza/cara-y-cuerpo/la-relacion-las-argentinas-la-belleza/>

*Análisis sectorial*. (2019, septiembre). Argentina. Recuperado 19 julio, 2020, de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/analisis\\_sector\\_cosmeticos.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/analisis_sector_cosmeticos.pdf)

Apertura.com. (2016, 28 junio). *Qué consumen las argentinas: los secretos del mercado de la belleza*. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/Que-consumen-las-argentinas-los-secretos-del-mercado-de-la-belleza-20160628-0001.html>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Millennials: la generación incomprendida*. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.iadb.org/es/mejorandovidas/millennials-la-generacion-incomprendida>

Baron, C. (2019a). *Beauty & Personal Care Report 2020*. Statista. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.statista.com/study/55499/cosmetics-and-personal-care/#:%7E:text=In%202019%2C%20the%20Beauty%20%26%20Personal,3%25%20between%202012%20and%202023.>

Baron, C. (2019b). *E-commerce in Argentina*. Statista. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.statista.com/study/57340/e-commerce-in-argentina/>

Baron, C. (2019b). *Millennials in the U.S.: Consumer goods and shopping behavior*. Statista. Recuperado 19 julio, 2020, de

<https://www.statista.com/study/19374/us-millennials-shopping-behavior-statista-dossier/>

Baron, C. (2020). *Cosmetics industry worldwide*. Statista. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.statista.com/study/38765/cosmetics-industry-worldwide-statista-dossier/>

Barseghian, A. (2019, 12 agosto). *What's Behind The Rise Of The Subscription Model?* Forbes. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/08/12/whats-behind-the-rise-of-the-subscription-model/#4bafa63635c3>

*Beauty has blown up to be a \$532 billion industry — and analysts say that these 4 trends will make it even bigger.* (2019, 12 julio). Business Insider. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.businessinsider.com/beauty-multibillion-industry-trends-future-2019-7?international=true&r=US&IR=T>

Bigio, P. (s.f.). *La belleza mueve millones*. Recuperado 3 noviembre, 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/moda-y-belleza/la-belleza-mueve-millones-nid1873943>

Borrilli, F. (2020, 1 marzo). *Todo lo que querías saber sobre millennials, centennials y otros nombres que le dimos a la juventud*. Clarin. Recuperado 19 julio, 2020, de [https://www.clarin.com/revista-enie/ideas/querias-saber-millennials--centennials-nombres-dimos-juventud\\_0\\_1c8cRHAA.html](https://www.clarin.com/revista-enie/ideas/querias-saber-millennials--centennials-nombres-dimos-juventud_0_1c8cRHAA.html)

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2019, febrero). *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2018*. Recuperado 10 noviembre, 2019, de <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf>

Casas, X. (2016, 24 junio). *Las argentinas, las que más productos de belleza consumen en la región*. El Cronista. Recuperado 19 julio, 2020, de

<https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624-0021.html>

CB Insights. (2020, 10 julio). *15 Trends Changing The Face Of The Beauty Industry In 2020*. CB Insights Research. <https://www.cbinsights.com/research/report/beauty-trends-2019/>

Chen, T., Fenyo, K., Yang, S., & Zhang, J. (2018, 8 febrero). *Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers*. McKinsey & Company. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/thinking-inside-the-subscription-box-new-research-on-ecommerce-consumers>

Columbus, L. (2018, 4 marzo). *The State Of The Subscription Economy, 2018*. Forbes. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2018/03/04/the-state-of-the-subscription-economy-2018/#72ec5d6153ef>

Creativedog Agency. (2019, 13 mayo). *El boom de las ventas online de cosmética*. Revista Mercado. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://mercado.com.ar/protagonistas/el-boom-de-las-ventas-online-de-cosmetica/>

Cuál es el segmento del mercado de belleza que ya creció un 40 por ciento con respecto al 2016. (2017, 21 julio). Recuperado 6 noviembre, 2019, de <https://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/Cual-es-el-segmento-del-mercado-de-belleza-que-ya-crecio-un40-por-ciento-con-respecto-al-2016-20170721-0003.html>

Di Palma, A. (2015). *Factors influencing consumers' online purchase behaviour of skin care*.



Donato, N. (2020, 31 mayo). *Spa en casa: el aislamiento obligatorio impulsó el consumo online de productos de cuidado personal*. Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2020/05/31/spa-en-casa-el-aislamiento-obligatorio-impulso-el-consumo-online-de-productos-de-cuidado-personal/>

Dutta, N. (2018, 8 julio). Gen Z: Beyond beauty. Recuperado 18 septiembre, 2019, de <https://www.jwtintelligence.com/2018/07/gen-z-beyond-beauty/>

Gartner: *Fueling the Future of Business*. (2020). Gartner. <https://www.gartner.com/en>

Global Cosmetics Products Market expected to reach USD 805.61 billion by 2023 - Reuters. (2018, 13 marzo). Recuperado 12 noviembre, 2019, de <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=30351>

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2010). INDEC. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

iProfesional. (2018, 28 mayo). *Cuánto hay que ganar para ser clase media: así es hoy la pirámide de ingresos*. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-quillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>

iProfesional. (2020, 27 febrero). *Cuánto DINERO hay que ganar para ser de CLASE ALTA*. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.iprofesional.com/management/310020-cuanto-dinero-hay-que-ganar-para-ser-considerado-de-clase-alta>

J. (2018, 8 septiembre). *¿Por qué los «millennials» son un reto para las empresas?* BBVA NOTICIAS. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>

J.P.Morgan. (2019, 8 octubre). RESEARCH How Technology is Giving the Beauty Industry a Makeover. Recuperado 3 noviembre, 2019, de <https://www.jpmorgan.com/global/research/beauty-industry>

Kelly, B. C. H. (2014, 13 febrero). *The bizarre, lucrative world of «unboxing» videos*. CNN. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://edition.cnn.com/2014/02/13/tech/web/youtube-unboxing-videos/index.html>

Kestenbaum, R. (2018, 11 septiembre). *The Biggest Trends In The Beauty Industry*. Forbes. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2018/09/09/beauty-industry-biggest-trends-skin-care-loreal-shiseido-lauder/#158a6c216982>

Kestenbaum, R. (2019, 5 septiembre). *The Future Of Retail In The Beauty Industry Will Be Very Different*. Forbes. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2019/09/04/the-future-of-retail-in-the-beauty-industry-will-be-very-different/#40da5b836c4f>

L'Oréal. (2017). Presentamos la cuarta edición del "Beauty Report": Un informe sobre. Recuperado 3 noviembre, 2019, de <http://www.loreal.com.ar/media/novedades/presentamos-la-cuarta-edicion-del-beauty-report-un-informe-sobre-el-mercado-de-lujo-6069.htm>

L'Oréal. (2019). Cosmetics market - L'Oréal Finance: Annual Report 2018. Recuperado 11 noviembre, 2019, de <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2018/cosmetics-market-2-1/>

L'Oréal Finance: Annual Report 2018. Recuperado 11 noviembre, 2019, de <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2018/active-cosmetics-3-5/dermocosmetics-beauty-synonymous-health-3-5-2/>

L'Oréal. (s.f.). Skincare is back with a bang - L'Oréal Finance: Annual Report 2018. Recuperado 11 noviembre, 2019, de <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2018/loreal-luxe-3-3/skincare-makes-comeback-3-3-3/>

L'Oréal Argentina. (2017). *Cómo los Millennials desafían las marcas de Lujo*. Recuperado 19 julio, 2020, de <http://www.loreal.com.ar/media/novedades/como-los-millennials-desafian-las-marcas-de-lujo-6008.htm>

L'Oréal. (2020, 15 julio). *2019 Annual Report*. L'Oréal Finance. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.loreal-finance.com/eng/annual-report>

Lachowicz, U. (2016, 4 octubre). *INSIGHT: Beauty Market is Conquering E-Commerce*. Styla. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://blog.styla.com/en/insight-beauty-market-is-conquering-e-commerce>

López, A. M. (2020). *Beauty & body care direct sales share Argentina*. Statista. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.statista.com/statistics/932706/cosmetics-personal-care-products-share-direct-sales-argentina/>

March, B. (2020, 2 enero). *13 beauty trends that will dominate in 2020*. Harper's BAZAAR. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.harpersbazaar.com/uk/beauty/beauty-shows-trends/a30279675/2020-beauty-trends/>

Mastrini, C. (2017). *¿Por qué L'Oréal Argentina crece más rápido que el mercado argentino*. Recuperado 10 noviembre, 2019, de <http://www.loreal.com.ar/media/novedades/por-que-loreal-argentina-crece-mas-rapido-que-el-mercado-argentino-de-cosmetica-6015.htm>

MercadoLibre. (2020, 7 julio). *E-commerce: tendencias de consumo online en América Latina*. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/e-commerce-cuales-son-las-tendencias-de-consumo-online-en-america-latina/>

Nathalie Roos: "El mercado de belleza está siendo amplificado con la digitalización". (2018, 17 agosto). Recuperado 6 noviembre, 2019, de <https://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/Nathalie-Roos-El-mercado-de-belleza-esta-siendo-amplificado-con-la-digitalizacion-20180817-0001.html>

Nielsen. (2016). *Global Millennial Mindset*. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2016/pensamiento-global-de-los-millennials-descubriendo-el-potencial-de-la-generacion/>

Nielsen. (2018). *The Future of Beauty*. Recuperado 15 octubre, 2019, de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/the-future-of-beauty-report.pdf>

Otero, Y. (2019, 12 agosto). *Natura: Es agridulce crecer en un mercado que se achica*. Ambito. <https://www.ambito.com/economia/natura-es-agridulce-crecer-un-mercado-que-se-achica-n5048119>

Petro, G. (2019, 12 abril). *Why Subscription Boxes Are Here to Stay*. Forbes. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2019/04/12/why-subscription-boxes-are-here-to-stay/#6d2793207037>

Rao, P. (2020, 19 mayo). *Is the self-care effect the new lipstick effect?* Glossy. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.glossy.co/beauty/is-the-self-care-effect-the-new-lipstick-effect>

Reaney, P. (2012, 5 julio). Sales of beauty products get boost from recession. Recuperado 3 septiembre, 2019, de <https://www.reuters.com/article/us-beauty-sales-recession/sales-of-beauty-products-get-boost-from-recession-idUSBRE86417C20120705>

Russo, T., Lentillon, P. (2015). *The consumer decision: The consumer decision and its loyalty during a box subscription based e-commerce.*

Sandler, E. (2019b, 22 agosto). 'Future-proofing': Inside the rise of Gen-Z skin-care brands. Recuperado 18 septiembre, 2019, de <https://www.glossy.co/beauty/future-proofing-inside-the-rise-of-gen-z-skin-care-brands>

Schiffer, J. (2019, 16 agosto). The US cosmetics boom is over. Recuperado 5 noviembre, 2019, de <https://www.voguebusiness.com/beauty/is-us-beauty-boom-over-estee-lauder-loreal>

Shahbandeh, M. (2018, August 27). *Topic: Beauty boxes in the U.S.* Statista. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.statista.com/topics/4057/beauty-boxes-in-the-us/>

Shatzman, C. (2018, 27 julio). The Best Customizable Beauty Brands. Recuperado 3 septiembre, 2019, de <https://www.forbes.com/sites/celeshatzman/2018/07/27/the-best-customizable-beauty-brands/>

Shea, C. (2012, 31 julio). The Lipstick Effect: In Recessions, Women Still Buy Beauty Products. Recuperado 3 septiembre, 2019, de <https://blogs.wsj.com/ideas-market/2012/07/31/the-lipstick-effect-in-recessions-women-buy-beauty-products/>

Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2014, 1 agosto). *Luxury for the Masses.* Harvard Business Review. Recuperado 19 julio, 2020 de <https://hbr.org/2003/04/luxury-for-the-masses>

Strugatz, R. (2019, 13 septiembre). The Great Makeup Crash of 2019. Recuperado 18 septiembre, 2019, de <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/the-great-makeup-crash-of-2019+>

Strugatz, R. (2020, 27 abril). *Why Masstige Could Be Beauty's Most Important Category*. The Business of Fashion. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/why-masstige-could-be-beautys-most-important-category>

ThinkwithGoogle. (2019, 30 septiembre). *The Magic Behind Unboxing on YouTube*. Think with Google. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/youtube-insights-stats-data-trends-vol7/>

*Topic: Cosmetics Consumer Behavior in the U.S.* (2018, 15 marzo). Statista. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.statista.com/topics/3138/cosmetics-consumer-behavior-in-the-us/>

*Topic: YouTube.* (2020, 8 abril). Statista. Recuperado 19 julio, 2020 de <https://www.statista.com/topics/2019/youtube/>

Tuchin, F. (2019, 5 febrero). Las siete tendencias para atraer al consumidor argentino. Recuperado 3 noviembre, 2019, de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Las-siete-tendencias-para-atraer-al-consumidor-argentino-20190205-0010.html>

Warfield, N. (2019, 27 octubre). *Birchbox CEO is looking beyond beauty connoisseurs for its next phase of growth*. CNBC. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.cnbc.com/2019/10/27/birchbox-ceo-is-looking-beyond-beauty-connoisseurs-for-growth.html>

Woo, A. (2018, 4 junio). *Understanding The Research On Millennial Shopping Behaviors*. Forbes. Recuperado 19 julio, 2020, de <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/06/04/understanding-the-research-on-millennial-shopping-behaviors/#118a776b5f7a>



Universidad de  
**San Andrés**