



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Trabajo de Graduación

Plan de Negocios: GreenHub

Alumnos:

Castro, Rocío Legajo 27.039

Perino, Franco Legajo 27.151

Mentor: Darmohraj, Adrián

Julio 2020

Victoria, Buenos Aires



Universidad de San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Trabajo de Graduación

Plan de Negocios: GreenHub

Alumnos:

Castro, Rocío	Legajo 27.039
Perino, Franco	Legajo 27.151

Mentor:

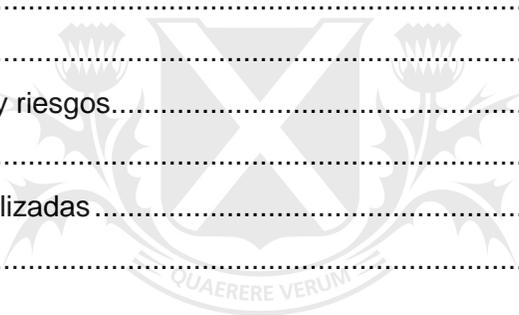
Darmohraj, Adrián

Julio 2020

Victoria, Buenos Aires

Índice

Índice.....	2
Resumen Ejecutivo.....	3
Evaluación de la Oportunidad.....	4
Análisis del Sector.....	9
Investigación de mercado.....	23
Propuesta de modelo de negocio.....	33
Plan de marketing.....	37
Operaciones del negocio.....	49
Costos, finanzas e inversión.....	54
Equipo.....	58
Aspectos Legales.....	59
Plan de implementación y riesgos.....	61
Conclusiones.....	66
Bibliografía y Fuentes Utilizadas.....	68
Anexos.....	72



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

En el siguiente trabajo se analizará y desarrollará la propuesta de negocio de “GreenHub”, una tienda online de cosmética natural y sustentable. Se trata de una tienda que funciona como nexo entre pequeños productores y consumidores.

Resulta relevante generar un negocio de este estilo frente a la creciente demanda que existe actualmente en Argentina en términos de productos que contengan ingredientes naturales o “verdes” y, al mismo tiempo, sean socialmente responsables, es decir, que sean eco-friendly y cruelty free. Esta propuesta de negocios está apalancada no solo en estas tendencias recién mencionadas, sino también en los principales inconvenientes que los compradores y artesanos se enfrentan actualmente. Por un lado, se encuentra una falta de flexibilidad y conveniencia a la hora de recibir el producto en los hogares y, por el otro, no existen soluciones holísticas para pequeños productores que buscan expandir sus ventas.

En primer lugar, esta propuesta está diseñada para artesanos o pequeños fabricantes de productos de cosmética y cuidado personal natural que cuenten con las certificaciones correspondientes para comercializar sus productos. Se buscará que GreenHub sea el lugar en el que estos artesanos ofrezcan su marca y productos al mercado para aumentar su alcance y ventas. En segundo lugar, se busca atraer a compradores de esta industria interesados en el segmento de productos naturales y sustentables, con alto poder adquisitivo y que busquen ser más concientes en sus hábitos de consumo.

Para iniciar las operaciones se necesitará una inversión de unos \$500.000, que alcanzarán a cubrir los gastos iniciales y operativos necesarios hasta que se alcance el volumen de ventas requerido para mantener el negocio. Se estima un resultado neto para el primer año de operaciones de \$826.490, una TIR del 183% y un Valor Neto Actual de \$1.600.231.

Evaluación de la Oportunidad

La oportunidad de negocio se apalanca en una combinación de los siguientes factores, estructurados a partir de los parámetros de Bygrave y Zacharakis (2014):

Tendencias en el Consumo Global

No hay dudas que cada vez más consumidores están tomando conciencia de sus hábitos de consumo y los productos que utilizan. No solo se detienen a evaluar el bien o servicio que buscan consumir, sino que también empiezan a analizar los valores y el comportamiento de las empresas que los producen. Es en este cambio que se considera que yace la principal oportunidad para esta propuesta de negocio.

La compañía inglesa Mintel, dedicada a investigaciones de mercado a nivel global, desarrolla anualmente un informe que resume las tendencias en la industria de la belleza y el cuidado personal. Se ha accedido a los informes en los que comparten las tendencias de consumo en esta industria para los años 2018 y 2019¹.

Algunos consumidores se están volviendo más concientes de los efectos del cambio climático y están comenzando a cambiar sus hábitos de consumo con el objetivo de mitigar su impacto negativo en el medioambiente. Mintel (2018) sostiene que esta presión por un consumo más sustentable tendrá grandes efectos en la industria de la belleza y el cuidado personal. Por ejemplo, el 50% de los consumidores en el Reino Unido buscan productos cuyos ingredientes sean de origen natural. Al mismo tiempo, esta tendencia se complementa con una búsqueda por productos de producción local, en menor escala, con ingredientes locales y totalmente “verdes”. En efecto, casi el 30% de los consumidores australianos buscan productos que satisfagan dichos criterios.

Una segunda tendencia que se destaca de este informe es la demanda por una mayor personalización e individualidad en el consumo de estos productos. Las marcas hasta ahora buscaban segmentar a los consumidores de acuerdo a un sin fin de variables (edad, género, sexualidad, etcétera), sin embargo, “el consumidor

¹ Mintel 2018 y 2019. Global Beauty and Personal Care Trends.

de belleza es más que solo una parte de un segmento demográfico, una generación o género; son individuos” (Mintel 2018, p. 13). La consultora destaca que ya no son las empresas las que establecen los estándares de belleza, sino que son los consumidores quienes dictan lo que la belleza significa para ellos. Con la disponibilidad de información que existe hoy en día, los consumidores quieren que sus necesidades sean satisfechas con una amplia gama de productos y la posibilidad de personalizar sus rutinas. Asimismo, se quiere destacar que esta búsqueda por la expresión individual está haciendo que las personas comiencen a explorar marcas “indie”, con una fuerte impronta personal que genera empatía e individualidad. Esto se manifiesta en el hecho que 34% de los consumidores franceses confían más en marcas pequeñas que en grandes corporaciones.

Este cambio de paradigma en los hábitos de consumo es complementado con la última tendencia destacada por Mintel en su reporte para el 2019. Para la consultora, se acerca un cambio todavía más profundo a la industria impulsado por un cambio de vida de gran parte de la población mundial. Relativo también a los valores de la sustentabilidad, el cambio, esta vez, será impulsado por una demanda por cero desperdicios (zero waste). Esta tendencia también se correlaciona con un aumento de la voluntad de pago por productos que sean éticos en el cuidado del medioambiente: el 58% de los consumidores chinos confirman esta voluntad. Asimismo, los consumidores buscan cada vez rutinas más simples, con menos pasos, para satisfacer sus necesidades. Mintel destaca la ventaja que presentan las marcas más pequeñas dada la agresividad y facilidad con la que pueden liderar y llevar adelante este movimiento. Un claro ejemplo de esto último es Lush Factory, que ofrece productos orgánicos y “desnudos” (utilizan el menor packaging posible). La marca cuenta con shampoo’s en barra o máscaras faciales cuyos envases vuelven a la compañía para ser reciclados en nuevos contenedores, disminuyendo así el plástico que es desperdiciado.

Panorama del mercado argentino

La economía argentina no abandona el estancamiento en el que se encuentra desde 2012. El 2019 arrojó una inflación anual del 57,3% de acuerdo al INDEC (2020).

Igual de negativos son los indicadores relativos a la desocupación y a la actividad económica. Si se observa el PBI per cápita como indicador de crecimiento económico, no se registran cambios significativos desde el 2012. Asimismo, la tasa de desocupados se encuentra en 10,60% (INDEC).

No hay dudas que el estado de la economía nacional impactó en la industria de la Belleza y el Cuidado Personal de manera negativa. De acuerdo a GlobalData (2018), entre 2012 y 2017, la categoría de productos de belleza y cosmética observó una caída de casi un 14%. No obstante, el volumen de este mercado para 2018 sería de 2.02 mil millones de dólares y se espera que este alcance los 2.47 mil millones para 2022, lo que es equivalente a una tasa de crecimiento del 2.87%. Asimismo, según datos de Statista (2019), el segmento de cosmética natural crecerá a una tasa del 5.3% anual entre 2019 y 2023. En efecto, alcanzará un volumen de USD 116.18 millones.

Las percepciones de los consumidores acerca de sus finanzas personales juegan un papel importante a la hora de definir su comportamiento de compra. Aunque los consumidores son cada vez más concientes de los precios y buscan ofertas, se identificó que están dispuestos a pagar un precio premium por ciertas categorías (Nielsen, 2019).

Según la Encuesta Global sobre Premiumización realizada por Nielsen, las ventas de la categoría premium van en aumento. Un producto premium, se entiende como aquel que muestra una calidad superior excepcional o un desempeño superior al promedio regular. (Para conocer más variables que definen la categoría premium ver *Anexo 1*). La encuesta también arroja que los consumidores no están únicamente intercambiando compras de mucho valor; también están cambiando a marcas Premium en artículos de uso diario, como cuidado personal y belleza, entre otras.

Según datos recopilados de Nielsen (2017), los consumidores argentinos, están dispuestos a pagar por un producto premium siempre y cuando esté acompañado por altos estándares de seguridad y/o calidad; muestre un nivel de desempeño o funcionalidad mayor (41% y 45% respectivamente), y sea sustentable (36%); o sea

socialmente responsable (31%) (*Anexo 2*). De igual manera, debe mencionarse que las razones para comprar un producto de categoría premium no son únicamente racionales, sino emocionales también. Más allá de los beneficios funcionales, los consumidores acceden a productos Premium también porque les hace sentir bien y con mejor imagen de sí mismos (Nielsen, 2017).

Benchmark - Lush Cosmetics

Una compañía que sirve de inspiración para este modelo de negocios es Lush. Fundada en 1995 con el objetivo de ofrecer productos de belleza y cuidado personal cuyos ingredientes son adquiridos en mercados locales. Es decir, totalmente naturales. Asimismo, el 50% de sus productos son comercializados sin *packaging*, reduciendo la generación de residuos en su proceso de negocios². Resulta destacable cómo lograron instalarse en el mercado sin invertir en marketing tradicional, recurren, en cambio, el boca en boca de sus empleados y sus clientes, con los que mantiene una relación estrecha (Jones & Manktelow, 2017).

Resulta interesante la filosofía de Lush en lo relativo a la calidad y a los ingredientes que utilizan para sus productos. Al mismo tiempo se buscará mantener la cercanía con compradores y los artesanos que utilicen la plataforma, con el objetivo de construir una gran comunidad en la que se sostenga el negocio. Por último, se cree que se potenciará este sentido de comunidad con los diferentes eventos y programas de *rewards* que se ofrecerán en GreenHub.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

El negocio propuesto consiste en una tienda on-line que ofrece productos de cosmética para el cuidado personal, asociados a lo natural y la sustentabilidad, de distintas marcas pequeñas. La idea consiste en ser el nexo entre consumidores y pequeños comerciantes, para que ambas partes se vean beneficiadas. Por un lado, el consumidor tendrá la posibilidad de acceder a varios productos de distintas

² Información extraída de sitio web: Our Fresh Handmade History. Lush. Extraído el 10 de noviembre de 2019. https://www.lushusa.com/stories/article_a-lush-legacy.html

marcas, y por otro los comerciantes podrán incrementar sus ventas alcanzando un mayor margen.

Según la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), se entiende por cosmético a:

“(…) preparaciones constituidas por sustancias naturales o sintéticas o sus mezclas, de uso externo en las diversas partes del cuerpo humano: piel, sistema capilar, uñas, labios, órganos genitales externos, dientes y membranas mucosas de la cavidad oral, con el objeto exclusivo o principal de higienizarlas, perfumarlas, cambiarles su apariencia, protegerlos o mantenerlos en buen estado y/o corregir olores corporales.”

Como se mencionó anteriormente, los productos cosméticos y de cuidado personal que se buscan comercializar van a ser de carácter orgánico, natural y vegano. Muchas veces estos conceptos tienden a confundirse e incluso pensarse como que son lo mismo. Es por ello, que procederemos a dar una breve definición de cada característica.

En primer lugar, la cosmética orgánica para el cuidado de la piel o el cabello deben contar con un 95% de materias primas orgánicas en relación a la cantidad total de materias primas naturales utilizadas en la formulación. La cosmética orgánica procede de materias primas que pasaron por un proceso de producción libre de agrotóxicos o fertilizantes (Infobae, 2019). En general, los consumidores que buscan este tipo de productos tienen interés en entender el origen de los ingredientes, y si la producción de los cosméticos es realmente social y económicamente sustentable.

En segundo lugar, la cosmética natural no debe tener siliconas, conservantes, colorantes artificiales, parabenos, ingredientes de origen animal ni óleos minerales y debe contener una mayor proporción de materias primas naturales, sin la necesidad de que sean orgánicas. Esta clase de productos es buscada por personas con pieles hipersensibles y delicadas, y que quieren productos naturales con fórmulas más sustentables. Por ejemplo, una loción hidratante vegetal suele contener un emoliente con un índice de vegetalización del 90% y biodegradable que

reemplaza a un óleo mineral y un ingrediente que genera un shock de hidratación derivado de hojas como alternativa al ácido hialurónico. (Infobae, 2019)

Por último, los cosméticos veganos no tienen ingredientes de origen animal ni pueden ser probados en animales. Suelen pertenecer a marcas que apoyan al sello *cruelty free* y que no testean en animales ni utilizan derivados de animales, como la leche, la cera de abeja, el colágeno o la gelatina (Infobae, 2019).

Habiendo establecido las características, los productos a comercializar por categoría son: rostro, cuerpo, baño y ducha, y cabello. (Para mayor apertura de estas categorías ver *Anexo 3*)

Todos los productos ofrecidos, no solo tendrán estas características, sino que también apoyarán al cuidado del medio ambiente. Las estadísticas muestran que el consumo del plástico es una de las principales causas del deterioro ambiental (Forbes, 2018). La compañía apoyará la protección del planeta, utilizando materiales reciclables y utilizando ingredientes que provengan de recursos renovables. Según Infobae (2019),

“Las soluciones naturales y sustentables son, sin duda, valoradas por una gran parte de consumidores de la industria del cuidado de la piel y el cabello. Por lo tanto, las marcas de higiene y belleza necesitan materias primas básicas, como surfactantes y emolientes, aditivos e ingredientes activos que provienen de recursos renovables, son biodegradables y ecológicos, y eviten un impacto ambiental y social negativo”.

Por último, uno de los pilares importantes del modelo de negocios es la posibilidad que tendrán los clientes de suscribirse a distintos planes y así recibir de manera frecuente productos y demás beneficios. De acuerdo a la consultora Nielsen, casi el 70% de los consumidores argentinos no participan de ningún programa de fidelización (Ver *Anexo 4*). Esto da el pie para desarrollar un programa de *rewards* que agregue valor a los compradores.

Análisis del Sector

Como ya se ha mencionado, de acuerdo a GlobalData (2018), entre 2012 y 2017, la categoría de productos de belleza y cosmética observó una caída de casi un 14%. No obstante, el volumen de este mercado para 2018 sería de 2.02 mil millones de dólares y se espera que este alcance los 2.47 mil millones para 2022, lo que es equivalente a una tasa de crecimiento del 2.87%. Asimismo, según datos de Statista (2019), el segmento de cosmética natural crecerá a una tasa del 5.3% anual entre 2019 y 2023. En efecto, alcanzará un volumen de USD 116.18 millones.

Asimismo, de acuerdo a Ecolatina (2019), para el segundo trimestre del 2019, el sector de cosmética y perfumería registraba una caída del 5,8% interanual. Esto se debe, en gran parte, al alto porcentaje de productos e insumos importados que cobran relevancia en esta industria, impactando negativamente en los precios finales y, sin dudas, en las ventas. Esta entidad sostiene que las perspectivas hacia el futuro son pesimistas en cuanto a la rapidez de la recuperación económica en general y, en particular, del sector. Por más que existan medidas para reactivar el consumo, los productos de estas categorías no cuentan con los mismos beneficios que cuentan, por ejemplo, los productos alimenticios.

No obstante, el panorama macroeconómico adverso, la categoría de belleza y cuidado personal acapara el 25% del gasto mensual de los hogares de Argentina (Statista, 2018). En una línea similar, Statista sostiene que es una de las categorías del mercado de consumo que está creciendo. En particular, el segmento de la cosmética y el cuidado de la piel, fuertemente influenciado por la incorporación de los jóvenes en este mercado. Esto se apalanca también en el impacto de las redes sociales, la internacionalización de las marcas y el eCommerce (2019).

Canales de Venta

Se considera necesario mencionar los canales en los que los productos de belleza y cuidado personal llegan a los consumidores. En efecto, se identifican tres de ellos que se explorarán a continuación.

Retail Físico

Se trata de la forma tradicional en la que las marcas han puesto a disposición su portafolio de productos al mercado. Desde farmacias, tiendas especializadas y locales propios de las marcas, este canal representa y continuará representando por los próximos cinco años más del 90% de las ventas realizadas en esta industria (Statista 2019). No obstante, como se mencionó anteriormente, los locales físicos no operan de manera aislada. Las compañías están innovando para combinar y crear sinergias con los locales online.

Asimismo, se quiere destacar una tendencia que está surgiendo en el último tiempo que se alimenta, y a su vez retroalimenta, el aumento en popularidad de productos de belleza y cuidado personal de carácter artesanal y sustentable. Las ferias artesanales aparecieron como un nuevo canal de venta para pequeños emprendimientos que buscan llegar al mercado en pequeña escala y con bajos costos. Esta modalidad de venta destaca el componente artesanal y local, lo que hace que la experiencia de venta sea más satisfactoria para el cliente interesado en estos productos. En próximas secciones de este trabajo se compartirán entrevistas realizadas a distintos emprendimientos que utilizan las ferias como un canal de venta importante.

Retail Online

Con la irrupción de internet en la vida cotidiana de las personas, apareció un nuevo canal de ventas que las empresas no tardaron en utilizar. Juan Luis Pereyra Barranco, Director de la Comisión de eBeauty de CACE e e-commerce Manager de L'Oréal Argentina, destaca el potencial del canal online como fuente de crecimiento para la industria de belleza en general. No obstante, también destaca que este potencial presenta un desafío que las marcas deberán enfrentar. El principal de ellos es la experiencia de compra, el proceso de compra de este tipo de productos es “muy sensorial y muy íntimo”, destaca Pereyra Barranco (2017). Es por ello que la presentación y el contenido relativo al producto que se busca vender tiene que ser lo más fiel y descriptivo posible. Al mismo tiempo, los avances tecnológicos presentan herramientas para elevar la experiencia de compra online. Por ejemplo,

se destaca la implementación de Makeup Genius de L'Oréal que permite a los usuarios de la app probarse distintos productos de maquillaje.

Si las marcas y nuevos emprendimientos como GreenHub logran superar los desafíos de operar en el canal de ventas online, el crecimiento de las ventas por esta modalidad apalancaría el potencial de estos negocios. Al punto tal, que el canal online de ventas es el principal sostén de las ventas actuales de las empresas ya establecidas en este rubro. Eso se debe al crecimiento del 72% que registró el segmento de cosmética en el canal e-commerce en el año 2018, muy por encima del crecimiento del canal en general del 47% (Bouquet, 2019).

Venta Directa

Existe una tercera modalidad de ventas en esta industria que se destaca en la Argentina. Esta es la venta directa o a través de revendedores independientes. Desde la Cámara Argentina de Venta Directa destacan el tamaño de este mercado en la Argentina. Mercado en el que se destacan empresas como Natura, Avon (recientemente comprada por la primera), Essen y SwissJust; que se llevan el 55% de las ventas en esta modalidad. Es tal la preeminencia de este tipo de venta que el mercado argentino se ubica en la posición 17 de 65 países en volumen de ventas.

Se destaca de este canal de ventas la participación de Natura, un gran competidor de esta propuesta de negocios. Para 2017, la Argentina era el principal motor de crecimiento de la empresa brasileña, que cuenta con más de 170.000 consultores. Al mismo tiempo, la empresa invirtió 400 millones de dólares en un centro de distribución en la localidad de Tortuguitas, con la que buscará fortalecer su operación en el Área Metropolitana y sus ventas a través de e-commerce. Es importante la relación entre la empresa y los vendedores como clave de éxito. En esta línea, Natura permite a sus consultores/vendedores crear sus tiendas online dentro de Natura a través de la cual pueden vender y llegar a clientes que el vendedor logre atraer.

Por último, a modo de ejemplo de cómo los tres canales se complementan entre sí y se potencian mutuamente. Violetta, una marca de cosméticos que operaba exclusivamente por el canal de venta directa, abrió su sitio de e-commerce para aprovechar el fuerte crecimiento de este canal. El principal objetivo de esta marca era aumentar su alcance a todos los rincones del país, donde no llegan sus vendedores actuales.

E-commerce

Como se adelantó en párrafos anteriores, un nuevo canal está ganando importante tracción en las ventas a través del cual se llevan a cabo. En efecto, de acuerdo a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, para mediados del año 2019, el crecimiento interanual de las ventas a través de internet había aumentado en un 56%. Al mismo tiempo, datos de Statista muestran que para el 2020, los ingresos generados por este canal llegarían a los 4 mil millones de dólares, lo que representaría un aumento real del 15% comparado con el 2019. De igual manera, este crecimiento se estabilizaría hacia el 2024 arrojando una tasa de crecimiento promedio anual para el periodo 2020-2024 del 6,6%, alcanzando un volumen de 5,15 mil millones de dólares.

Analizando exclusivamente el mercado del cuidado personal, uno se encuentra con un volumen estimado de 205 millones de dólares para el 2020 (Statista). Al compararlo con las ventas del 2019, se evidencia un crecimiento del 18%. Crecimiento que continuaría hasta llegar a un volumen de casi 250 millones de dólares para 2024.

Tendencias relevantes

Existen cambios que se están dando en los hábitos de compra de los consumidores en general que tienen gran impacto en la industria en la que GreenHub buscará ubicarse. Ser conciente de estos cambios y diseñar una propuesta de negocios que se apalanque en estos nuevos patrones de comportamiento aumentará las probabilidades de que GreenHub sea bien recibido por el mercado. En efecto, la

empresa Moinsa, especializada en el desarrollo de espacios comerciales, destaca seis conceptos que el nuevo consumidor demanda. A continuación, se describen brevemente:

- Digitalización: el estudio de la empresa sostiene que el consumidor ya no diferencia entre el canal online y el físico, sino que, en muchas ocasiones, utiliza los dos en simultáneo. Al mismo tiempo, se vuelve relevante contar con tecnología que permita identificar y conocer al consumidor de manera instantánea. Para lo cual, Big Data, Internet de las Cosas y demás tecnologías disruptivas se vuelven muy relevantes.
- Hiper-personalización: el cliente debe ser el eje a partir del cual gire el modelo de negocios de cualquier compañía. Esta idea, sumado a la relativa facilidad de conocer e interactuar con el cliente aumenta el potencial de este concepto.
- Experiencia: el cliente espera ser sorprendido en la experiencia de compra y consumo, su relación con la marca no termina con el consumo del producto, sino que se expande hacia otros ámbitos de la vida de la persona. Esto hace que la propuesta de valor de las marcas deba ser compleja y multifacética.
- Personas: con los avances de la tecnología, el rol de la persona cobra todavía más valor en el trato con el cliente. Moinsa sostiene que está cobrando mayor relevancia la figura del “vendedor experto” que acompaña al cliente en el proceso de compra.
- Sostenibilidad: el cliente se ha vuelto muy demandante en cuanto al accionar de la empresa en términos de responsabilidad social y ecología, algo que debe ser tenido en cuenta para lograr mantener una buena relación con los clientes.

A lo largo de este escrito, se buscará destacar cómo esta propuesta de negocio se apalanca en estos conceptos, haciendo que el modelo sea robusto y con altas probabilidades de éxito.

Contexto argentino

A continuación, se destacarán aspectos del macro entorno en el que operará GreenHub a razón de amortiguar los elementos negativos y apalancarse en los positivos. Para ello, el análisis se basará en la herramienta PESTEL para esquematizar este análisis.

Con un cambio de color **político** en la administración nacional, Argentina cuenta con un gobierno que busca reactivar el consumo interno a través de medidas fiscales y monetarias expansivas. Al mismo tiempo, para contener la presión inflacionaria que estas medidas traen aparejadas, continúan las restricciones cambiarias y ya se encuentra vigente el programa Precios Cuidados (Boletín Oficial, 2020).

No obstante, este programa incluye muy pocos productos dentro de la categoría Belleza y Cuidado Personal. Por lo tanto, se espera que no haya señales de una reactivación destacable en esta industria.

La **economía** argentina no abandona el estancamiento en el que se encuentra desde 2012. El 2019 cerró con una inflación del 53,8% de acuerdo al INDEC (2019). Igual de negativos son los indicadores relativos a la desocupación y a la actividad económica. Si observamos el PBI per cápita como indicador de crecimiento económico, no se registran cambios significativos desde el 2012. Asimismo, la tasa de desocupados se encuentra en 10,60% (Ministerio de Hacienda). Como bien se ha mencionado anteriormente, este contexto económico adverso ha impactado, y continúa haciéndolo, a la industria de la Belleza y el Cuidado Personal de manera negativa.

Al mismo tiempo, y como adelantamos en párrafos anteriores, estos productos no se encuentran contemplados en el programa de control de precios del Estado Nacional. Por lo tanto, el impacto negativo en las ventas no se ha visto amortiguado y es así que se observa una caída en las ventas de casi el 6%. La contracara de este escenario adverso es el aumento en la cantidad de artesanos que a través de

redes sociales y ferias comienzan a ofrecer sus productos a un segmento medio gravemente afectado por la situación económica del país. Al hablar con AJNA (la marca de una artesana de productos naturales de belleza), se destaca el aumento de ferias y eventos locales que alientan la participación de artesanos que apuestan fuertemente con una propuesta de valor centrado en lo orgánico, natural y vegano. Se quiere aprovechar esta irrupción de pequeños comerciantes y con altos estándares de calidad para potenciar su alcance y propuesta de valor a un segmento de consumidores exigentes y con alto poder adquisitivo.

En cuanto a factores **sociales** se quiere destacar que, las percepciones de los consumidores acerca de sus finanzas personales juegan un papel importante a la hora de definir su comportamiento de compra. Aunque los consumidores son cada vez más concientes de los precios y buscan ofertas, descubrimos que están dispuestos a pagar un precio premium por ciertas categorías (Nielsen, 2019). Los descubrimientos resultantes de la investigación de Nielsen (2017) respaldan esas afirmaciones.

Los avances **tecnológicos** están haciendo que los consumidores alteren sus patrones de consumo de una manera que haga que las empresas deban adaptar sus propuestas para retener y no perder clientes. De acuerdo a datos del ENACOM (Ente Nacional de Comunicaciones), casi el 66% de los hogares del país tienen acceso a internet.

Al analizar el impacto de esta realidad en el e-commerce, uno se encuentra con que 9 de cada 10 argentinos han comprado de manera online alguna vez y 7 lo hicieron en el último año. Al mismo tiempo, es destacable el aumento de las ventas que se realizan en la modalidad *mobile*, es decir, a través de un dispositivo móvil. En efecto, hacia mediados del 2019, el 50% de las ventas online se realizaba por este medio (CACE, 2019).

Esta tendencia es sumamente interesante para GreenHub dado que se complementa con el fuerte uso de redes sociales que emplean los pequeños comerciantes y potenciales usuarios de la plataforma. Es un elemento que se quiere

aprovechar para lograr una comunidad de consumidores responsables de cosmética.

Muchas de las tendencias que se presentan en este trabajo contienen un fuerte factor **ecológico** que las impulsa. Los consumidores están voluntariamente buscando modificar sus patrones de consumo para reducir su impacto negativo en el medio ambiente y los efectos del cambio climático. Un ejemplo de ello, es la búsqueda en reducir los desperdicios en el consumo cotidiano de las personas (*zero waste*). Esto hace que los consumidores sean más exigentes con las marcas que eligen para satisfacer sus necesidades de consumo. La industria de la belleza y la cosmética no son excepciones, por lo que se debe estar sumamente atentos a los deseos de los consumidores de consumir responsablemente.

Para finalizar, se quiere destacar algunos aspectos **legales** y regulatorios que tienen gran impacto en esta propuesta de negocios. El ente regulador que se encarga de controlar la producción y comercialización de los productos de belleza, cosmética y cuidado personal es la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT).

De acuerdo a la normativa vigente, la mayoría de los productos elaborados y comercializados por artesanos y pequeños comerciantes son habilitados automáticamente dado que su elaboración es natural y simple, y no cuenta con químicos que requieran aprobación *ad hoc*. Sin embargo, para que esto ocurra, el establecimiento productor de esos productos sí debe contar con habilitación previa de la ANMAT. Es por esto que, por un lado, se requerirá a quienes comercialicen sus productos a través de esta plataforma que cuenten con un establecimiento habilitado por el ente regulador y, por el otro, se ofrecerá información simplificada para que nuevos artesanos puedan tramitar la habilitación y vender con GreenHub en el mediano y largo plazo.

Análisis de la Industria

Luego de haber analizado los factores del macro entorno que impactan al negocio propuesto, se quiere desarrollar en los factores propios de la industria en la que se operará. Para ello, se analizarán las fuerzas competitivas (Porter, 1991) para evaluar la factibilidad de esta propuesta. El objetivo, al igual que con el macro entorno, es adelantarse a aquellas amenazas y apalancarse en las oportunidades para maximizar la probabilidad de éxito de esta propuesta.

Amenaza de nuevos competidores – Barreras de Entrada: Medio

Es posible afirmar que entrar a la industria resulta fácil. Debido al gran avance tecnológico, hoy en día es posible que cualquier persona pueda vender productos por internet desde su casa o incluso, desarrollar una plataforma para hacerlo. Sin embargo, lo que realmente es difícil, es perdurar en el tiempo y crecer frente a los grandes de la industria. Además, al tratarse de una industria con pequeños márgenes, es necesario realizar ventas en volumen, por eso es posible que no sea tan atractivo ingresar en este mercado; o bien apuntar a un segmento premium de consumidores. Las amenazas más significativas podrían ser empresas que ya estén consolidadas en otros mercados, que tengan una gran base de consumidores, datos de los clientes y una fuerte imagen de marca, como Natura que recientemente adquirió Avon y puede potenciarse a nivel producción, o la línea Fructis de Garnier (perteneciente a L’Oreal) que por el momento tiene únicamente productos de cuidado personal para el cabello, pero podría expandirse para cubrir el resto de las necesidades. También se debe tener en cuenta un potencial competidor como puede ser Google, que posee una gran comunidad, y que, si decidiera ingresar a la industria de comercio electrónico con su propio Marketplace, podría tener un crecimiento rápido debido a su red.

Poder de los proveedores: Medio

En este aspecto, se puede decir que no es algo que perjudica en gran medida al negocio. Al ser un servicio de Marketplace de productos de cosmética, los proveedores podrían ser pensados como aquellos que brindan el servicio de logística, los medios de pago y el software.

En ese sentido, entendemos que tendrían poder de negociación porque son los socios clave del negocio. Principalmente, los proveedores de logística (ver Propuesta de Modelo de Negocio para mayor desarrollo de la logística).

Amenaza de bienes sustitutos: Medio/Bajo

A la hora de satisfacer sus necesidades, los consumidores pueden hacerlo de diferentes maneras. Es decir, pueden encontrar distintos productos y servicios que satisfagan de la misma o similar manera a un cliente. En este sentido, se identifica a la forma de comprar tradicional, de manera presencial. Puede ser que consumidores en determinados productos prefieran ir a la tienda física para ver el resultado final o bien para elegir cara a cara. Al mismo tiempo, se puede mencionar a los supermercados que tienen página web por donde se pueden pedir productos y son entregados en la puerta de la casa de cada consumidor, pero no con el diferencial que se está proponiendo, la calidad y un producto no industrializado. Es por ello, que este último no puede ser considerado una amenaza para este negocio.

Poder de negociación de los clientes: Bajo

Este aspecto se debe pensar en dos partes. La primera pensando a los clientes como los consumidores de los productos, y la segunda a los productores de los bienes a comercializar.

En ese sentido, los consumidores no tienen alto poder de negociación frente al Marketplace. Esto principalmente se debe a que no existe actualmente una plataforma en la que puedan adquirir un gran número de productos de distintas pequeñas marcas de manera conveniente. Para hacerse de estos productos, deben acercarse personalmente a ferias o *showrooms* de artesanos o comprar y coordinar los envíos de manera separada.

Por otro lado, cuando se piensa a los clientes como los comerciantes se puede establecer que tampoco tendrían tanto poder sobre las comisiones o *fees* que se fijen. Para conocer esta variable con más certeza, se ha realizado una investigación

vía Instagram, indagando sobre potenciales comerciales del tipo de productos que se quiere incorporar en el Marketplace. De las cien cuentas que se han encontrado, se ha enviado una encuesta vía Instagram a cincuenta emprendedores de entre 11 y 25 mil seguidores, y seis de estos (AlubaTienda, Ajna, Naturalshop Arg, Chichini Natural, Tierra Mía y SuriEcotienda) accedieron a ser entrevistados en detalle y coincidieron en que entrarían a este Marketplace para poder vender más, y a su vez para resolver la problemática de la logística que es la que más les dificulta su alcance. Es por ello, que se considera que esta variable es media, dado que se trata de un segmento de nicho y especializado en la materia.

Rivalidad y competencia existente: Medio

Habiendo hecho el previo análisis, se puede decir que la rivalidad es media. Se destaca como variable significativa el poder de negociación de los proveedores.

Ahora bien, se mencionará con gran importancia a la competencia directa de este Marketplace y a los principales jugadores de la industria. En Argentina, la cuota de mercado se reparte principalmente entre Tienda Nube y MercadoLibre. El primero sería el principal competidor de GreenHub, pues es el sitio en donde los comerciantes publican sus productos y los conectan con sus redes sociales. Este negocio reside en esa base, pero se agregará valor a través las características naturales de los productos, las historias de los artesanos y el programa de *rewards*. A continuación, se analizará en mayor profundidad la composición y la *performance* de los jugadores de ambas industrias: la de belleza y cuidado personal, y la de *marketplace* online.

Beauty Market Argentina³

Se ha accedido a la información de mercado relativa a las ventas en la industria de la belleza y cuidado personal para el año 2019. Se buscará dar un pantallazo de los principales jugadores en cada uno de los segmentos actuales. A rasgos generales,

³ Los datos mencionados en este apartado fueron extraídos de un Informe de Elaboración interna de L'Oréal Argentina.

esta industria cuenta con cinco segmentos de los cuales destacaremos los más relevantes.

Mercado Masivo

Aquí se encuentra la gran mayoría de productos que se ven en las góndolas de los supermercados y las tiendas de productos de belleza. Son productos que cubren las necesidades básicas de los consumidores con poco margen de especialización o sofisticación. Este mercado representa poco más del 50% de todas las ventas y Unilever se destaca con el mayor *market share* de casi el 25%. Marcas como Dove, Axe, Suave, entre muchas otras pertenecen a esta *house of brands*.

Venta Directa

Ya se ha hablado brevemente de este segmento y canal de venta al comenzar esta sección, dentro del cual se destaca Natura como jugador principal. En efecto, sumando el share de mercado de Natura y Avon (adquirida por la primera) cubren casi el 65% del segmento. Este segmento presenta características únicas dentro de lo que respecta a la industria, dado que se soporta en vendedores que actúan como visitantes médicos, buscando activamente al cliente y proveyéndole de los productos de manera directa.

Mercado Luxe

El tercer segmento que se destaca es el más premium, en el que se encuentran Louis Vuitton (LVMH) y sus marcas como Fresh o Make Up for Ever. Se caracteriza por altos márgenes de ganancia, pero con un volumen muy limitado de tan solo un 8% de la totalidad del mercado.

El objetivo de GreenHub será establecerse como jugador principal dentro del mercado, liderando el crecimiento en el segmento de cosmética y belleza natural, muy incipiente aun en la Argentina. De esta manera, y como se desarrolla en este trabajo, se buscará que GreenHub sea sinónimo de belleza natural.

Potencial de la propuesta de negocio

Luego de haber analizado los aspectos más destacables del entorno en el que operará GreenHub, se resumirán las oportunidades a aprovechar y las amenazas a enfrentar. Para ello, realizaremos un análisis **FODA** para ayudar a definir la estrategia del negocio.

Fortalezas

- Propuesta de valor única en el mercado argentino, desde canal de venta, gestión del stock y envío de productos al consumidor.
- Servicio de envío al cliente conveniente y adaptado a su disponibilidad.

Oportunidades

- Mercado en crecimiento y con gran exposición mediática.
- Gran disponibilidad de acceso a internet y nuevos hábitos de compra online y *mobile*
- Crecimiento gracias a los servicios potencialmente ofrecidos los artesanos: potenciamiento de marca, productividad, entre otros.

Debilidades

- Desconocimiento de marca y falta de confianza por parte del artesano.
- Fuerte regulación de los productos que son comercializados.
- Los productos a ofrecer resultarán nuevos y desconocidos para los consumidores.

Amenazas

- Ampliación de portafolio de productos de marcas establecidas.
- Contexto económico recesivo.
- El proceso de habilitación de establecimiento por parte de la ANMAT puede evitar que nuevos artesanos se sumen a la propuesta.

Luego de haber resumido los aspectos más relevantes del entorno y la industria en la que GreenHub buscará establecerse, es necesario definir cuál será la estrategia con la que buscará hacerlo. En efecto, la estrategia más adecuada para este contexto es la de “concentración” (Porter, 1991). Esta estrategia consiste en combinar aspectos de una estrategia de liderazgo en costos y una estrategia de diferenciación, para explotar un segmento actualmente desatendido. Tomando las principales necesidades insatisfechas y las tendencias actuales del consumidor, será posible diseñar una propuesta de valor bien recibida, que, al combinarla con un manejo de costos eficiente, impulsará la rentabilidad en el periodo inicial.

Esta estrategia de concentración, es compatible también con el concepto de “blue ocean strategy” (Kim y Mauborgne, 2005), que consiste en explorar un segmento o dimensión de un mercado actualmente inexplorada. Durante este análisis queda demostrado que el segmento de belleza y cosmética natural presenta una baja oferta y una demanda que está en aumento.

Con todo esto, es necesario destacar que será primordial aprovechar lo más rápido posible esta falta de oferta para establecerse en el mercado como jugador esencial y confiable para el consumidor final y los artesanos productores.

Investigación de mercado

Metodología

Con motivo de reunir mayor información sobre el potencial del mercado de venta de productos de cosmética natural y la viabilidad del proyecto, se elaboró una investigación que compila los criterios de distintos actores (proveedores, competidores, sustitutos, reguladores y potenciales clientes). El objetivo de este relevamiento es diseñar una propuesta de negocio que coincida con la necesidad que se encuentra en el mercado.

ESTUDIO DESCRIPTIVO		
Fuente y Técnica	Unidad de Análisis	Cuestiones a Validar
Lectura y análisis - fuentes secundarias	Informes de consultoras, estadísticas nacionales, disposiciones legales, etc.	- Tamaño de mercado - Análisis del sector - Datos poblacionales
ESTUDIO EXPLORATORIO		
Lectura y análisis de fuentes secundarias	Noticias periodísticas	- Sondeo de tendencias
Entrevista a clientes (artesanos)	Productores de todas las categorías	- Análisis de costo y stock de producto.

Encuesta a potenciales consumidores - fuente primaria	Muestra no probabilística a 200 personas realizada a través de google forms	<ul style="list-style-type: none"> - Sondeo y caracterización de potenciales clientes - Estimación de la demanda - Comportamiento del consumidor
---	---	---

Luego de haber realizado la anterior investigación se pudo llegar a un mayor entendimiento del mercado como también una mejor estimación de la demanda y una visión más profunda de las preferencias de los clientes y consumidores.

Necesidad

La propuesta de Green Hub debe ser dividida en dos. Por un lado, pretende satisfacer la necesidad fisiológica de aquellos consumidores que desean cuidar su cuerpo con productos de cosmética natural y a su vez, que sean de bajo impacto ambiental. Por otro lado, se instala en el mercado pretendiendo ser un nexo entre los pequeños productores y los consumidores. En ambos casos, satisface la necesidad de imagen social que muchas personas necesitan proyectar hacia el entorno.

Comportamiento del Consumidor

Para analizar esta conducta, nos basaremos en el modelo de proceso de decisión del consumidor que ofrecen los autores Blackwell, Miniard y Engel (2002). Dicho modelo trata siete etapas que forman un mapa de las mentes de los consumidores y se utiliza para guiar la mezcla de productos, la comunicación y la estrategia de ventas.

Como ya se mencionó, en el presente trabajo se tratará a los clientes y consumidores en partes separadas para hacer un mayor entendimiento de ambos comportamientos. En un primer momento trataremos a los clientes, y luego pasaremos a los consumidores.

Cliente: Pequeño productor

La primera etapa es el **reconocimiento de la necesidad**, implica que el cliente registra que le falta un sitio donde vender sus productos orgánicos y sustentables, a través del cual pueda desprenderse de un volumen de su producción para que otro se encargue de la logística. Esto último, le requiere tiempo que el artesano no posee y que podría emplear en generar mayor stock. Se trata de un cliente concientizado que busca aportar en el cuidado de la salud de los consumidores finales del producto y a su vez ayudar a proteger al medio ambiente.

La segunda etapa consiste en la **búsqueda de información**. Una vez que se reconoce la necesidad, los consumidores buscan información y soluciones para satisfacer esa necesidad. El primer paso es el *research interno* que apela principalmente a la memoria, por ejemplo, recuerdo de haber visto un sitio o haber escuchado sobre tal; seguido de uno *externo* donde se recolecta información a través de la familia, amigos o del mercado, por ejemplo, a través de redes, publicidad, spots televisivos, comunidad zero waste, etc. Entendemos que este tipo de cliente no tendería a poseer conocimientos acerca de cómo armar su propia plataforma de venta, o quizás simplemente no quiere ocuparse de la misma, por lo que ofrecer información clara de en qué consiste el sitio y, en caso de requerirse, una rápida conexión con GreenHub sería fundamental para atraer a nuevos potenciales clientes. No obstante, sería necesario tener una estrategia de comunicación que impulse la búsqueda de manera “pasiva”, para que se conozca la modalidad de venta a través de la plataforma, y de esa manera posicionarse de manera exitosa frente a otras tiendas de e-commerce.

Luego de realizar la correcta búsqueda de información, el cliente hará una **evaluación de las alternativas** disponibles, en la cual valorará los atributos *sobresalientes* (los de mayor importancia) y atributos *determinantes* (determinan qué marca o tienda se escoge). Es una decisión que se convierte en una manifestación específica de una necesidad que culmina en la elección de la tienda on-line. A través de ésta querrán vender sus productos habiendo evaluado el precio de estar en la plataforma, la confiabilidad de la marca, accesibilidad a la tienda, los valores compartidos con ésta, etc.

La siguiente etapa es la **compra**, momento en el que el cliente entra al sitio y decide querer pertenecer a la comunidad de artesanos que venden a través de esta plataforma. El desafío está en la fluidez de las operaciones y el tiempo de respuesta para con GreenHub.

La quinta etapa es el **consumo** que, para el caso de la experiencia, ocurre luego de la compra. El único poder de control que se tiene, es que la plataforma sobre esta etapa es la garantía de que el sitio cumpla con los altos estándares de calidad ofrecidos.

Luego sigue la **evaluación posterior a la compra** en la cual se sabrá si el cliente quedó satisfecho o no. Dado que GreenHub posee un portal innovador, el feedback que tenga para aportar el cliente servirá para recopilar sugerencias y generar mejoras que ayuden a la plataforma a crecer exponencialmente. También se evaluará la relación precio-calidad del servicio. Esto es esencial para que el cliente siga siendo el socio clave en el negocio, no solo proveyendo una producción constante, sino también incorporando nuevos productos.

Consumidor

Como ya se mencionó anteriormente, la primera etapa del proceso de decisión de compra del consumidor es el **reconocimiento de necesidad**. En este caso, el consumidor registra que le falta algún producto natural u orgánico que no puede conseguir en el supermercado o perfumería que frecuenta de manera regular. Se trata de un cliente que está concientizado, que busca invertir en sí mismo para mejorar el estado de su piel y apariencia, mientras que también se preocupa por el medio ambiente. A todos estos factores se le suma que el cliente busca una forma conveniente y económica para poder hacerlo.

En la etapa de la **búsqueda de información**, que como ya se vio, una vez que se reconoce la necesidad los consumidores buscan información y soluciones para satisfacerla. La búsqueda puede ser *interna* (ej: recuerdos de haber visto o escuchado el nombre de la plataforma) o *externa* (ej: recolectar datos a través de redes, *influencers*, publicidad, comunidad zero waste, familia, amigos, etc.). Será

fundamental tener una estrategia de marketing apuntada al *zero moment of truth* (*poner cita*), es decir el primer contacto del cliente con la plataforma, para que se generen buenas impresiones desde ese momento. No obstante, en términos de la comunicación se necesitará realizar una estrategia de empuje hacia la búsqueda “pasiva”, para dar a conocer la plataforma y lograr un fuerte posicionamiento en el rubro, pero también consideramos que el cliente hará una búsqueda “activa” a través de internet o anuncios para llegar al sitio.

Luego de haber hecho la correcta búsqueda, el consumidor hace la **evaluación de las alternativas** disponibles. Los consumidores no van a evaluar solo dónde van a comprar, sino que también se fijarán si la plataforma cumple con todos los atributos sobresalientes y determinantes de los productos ofrecidos que implican la calidad, el precio, el tiempo de envío, la accesibilidad a la tienda entre otros. Estos atributos serán los que definan la elección de GreenHub sobre otras plataformas online.

La cuarta etapa es la **compra**. Es el momento en el que el cliente entra a la tienda online y consume el servicio de venta y efectivamente adquiere los productos que se ofrecen en esta. El desafío que presenta GreenHub está en que la plataforma sea simple y dinámica para que el consumidor se sienta a gusto dentro de esta y le resulte fácil de navegar. La experiencia debe ser placentera: desde la disponibilidad y variedad de productos garantizada, la correcta distribución y organización de todo el servicio. También se debería contar con un fuerte soporte en línea para que cualquiera duda que le pudiera surgir al cliente sea respondida a la brevedad.

La siguiente etapa consiste en el **consumo**, que este caso ocurriría en simultáneo a la compra, dado que se puede pensar como parte de la experiencia. Sin embargo, el consumo de los productos ofrecidos a través de la plataforma pasaría a realizarse en la intimidad de cada cliente. El único poder que se tiene sobre esta etapa es que la experiencia haya resultado agradable, que el producto haya cumplido con los estándares requeridos por el cliente, desde la calidad hasta el envío.

La **evaluación de la compra**, es la sexta etapa y resulta relevante para el presente análisis, pues si el servicio se desempeñó acorde a las expectativas del cliente, es muy probable que este vuelva a utilizarlo. GreenHub no deja de ser una plataforma

innovadora, por lo que todo el feedback que los clientes tengan para aportar resultaría útil para poder seguir mejorando la experiencia. Para ello, será necesario contar con un sistema de reseñas que recopile toda esta información y motive el “boca en boca”. Por otro lado, el cliente ya estará en la posición de evaluar la relación precio-calidad por el servicio. Esto es esencial, dado que si el cliente tuvo algún inconveniente desde que entró a la plataforma, hizo el pedido y este no llegó correctamente, probablemente no vuelva a entrar a la tienda online. Además, entra en juego el beneficio de consumir productos saludables a largo plazo.

La última etapa consiste en el **descarte**. Es un punto clave para GreenHub en el pos uso del servicio asociado a la filosofía *zero waste*. Dentro de los objetivos de la marca no solo se encuentra la venta de productos saludables, sino también el uso responsable para ser amigables con el medio ambiente. Se va a hacer hincapié en este último a través de eliminación de plásticos descartables y la utilización de contenedores reutilizables o biodegradables.

Segmentación y *targeting*

Para poder llevar adelante todo el negocio, es necesario que se conozca el perfil del consumidor cuyas necesidades se quieran satisfacer. Es por esto que se decidió hacer una segmentación aplicando sus diferentes bases con el fin de identificar al grupo de personas que se comportaría de manera similar frente a los estímulos de GreenHub (Dvoskin, 2004).

Para esto, se decidió realizar 200 encuestas a personas que se localizan principalmente en CABA y GBA. El resultado de la investigación permitió definir dos segmentos *target* como consumidores potenciales de la propuesta: *consumidor principal* y *consumidor secundario*. Los primeros serán los *early adopters*, consumidores especializados que saben lo que buscan y que en general solo compran productos de cosmética natural, mientras que los segundos serán consumidores que o se irán ajustando a la propuesta de GreenHub o bien, utilizarán la plataforma como una alternativa más a sus compras de productos de cosmética.

Ambos poseen características principales similares para el negocio, pero también se diferencian en ciertos aspectos. Por esta razón se procederá a confeccionar tablas que definan de manera correcta a cada uno de acuerdo a las bases de segmentación.

Consumidor principal
<p>Base geográfica: se apunta a que sean de CABA y GBA Norte. Las encuestas demostraron que en estas zonas las personas tienden a tener prácticas saludables y a ser más responsables respecto del cuidado del medio ambiente a través del reciclaje.</p>
<p>Bases demográficas y socioeconómicas: la mayoría son mujeres de entre 18 y 35, pertenecientes a la generación Y, que se encuentran estudiando y/o trabajando. La mayoría posee título universitario (67%) o master/posgrado (18%), y un poder adquisitivo medio-alto.</p>
<p>Bases psicológicas y socioculturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspiran a tener una rutina saludable a través del ejercicio diario (63,5%) y se preocupan por el uso adecuado de productos para tener la piel saludable (47,5%). • Son personas que buscan proyectar una imagen eco friendly compartiéndolo y también siguiendo en redes a influencers con el mismo estilo. • Generalmente son socialmente responsables, están comprometidas con el medio ambiente y la sostenibilidad, el 68% recicla los envases que utiliza, el 37% utiliza sus propios envases a hora de ir comprar, y el 23,5% mide y cuida la cantidad de basura que produce. • Conocen el movimiento “zero waste”, y también hacen “botellas de amor” (eco-botellas: son botellas de plástico rellenas de plástico que luego se reciclan)
<p>Bases conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son personas informadas, que leen las etiquetas de los productos que consumen (33%). En su totalidad poseen un teléfono móvil o una computadora por lo que el 33,5% busca información en tiempo real y el 42% lo hace antes de ir a la tienda respecto de los productos e incluso pueden ver referencias o recomendaciones. • Buscan utilizar productos orgánicos y están dispuestos a probar nuevos productos de origen natural. • Cualidades que buscan en los productos: orgánicos y sustentables. • Utilizan sitios de compra como Mercado Libre, tiendas on-line de artesanos e Instagram.

Cliente secundario
<p>Base geográfica: CABA y el resto del país.</p>
<p>Bases demográficas y socioeconómicas: Mujeres, que trabajan y cuidan de su familia, poder adquisitivo medio-alto. En general, son profesionales con nivel educativo alto</p>

(67%), que trabajan o se dedican a sus casas y se preocupan por el cuidado de su salud en lo que respecta a la cosmética y el cuidado personal (47,5%).

Bases psicológicas y socioculturales:

- Entendemos que comenzaron a consumir la cosmética de origen natural por cuestiones de salud y porque están comenzando a entender sobre el impacto de los residuos en el medio ambiente, dado que no muchas tienen hábitos responsables (10%).
- Si bien la mayoría son mujeres, también encontramos hombres interesados (28%) en mantener prácticas sustentables, que abarcan desde la alimentación y el cuidado personal hasta rutinas de ejercicio diario.

Bases conductuales:

- El 51% de las personas no estaban al tanto de los daños que pueden ocasionar los productos de cosmética y cuidado personal, y el 72,5% estarían dispuestas a cambiar sus hábitos y optar con productos naturales, orgánicos y sustentables.
- Tienen acceso a información sobre los distintos productos, sean profesionales o a través de foros de consulta.
- Son personas que buscan estar saludables y están abiertas a probar productos nuevos de manera ocasional. Compran ciertas categorías de productos orgánicos (20%).
- Suelen frecuentar la visita a sitios online para adquirir sus productos, pero les resulta agradable explorar dentro de estos para estar al tanto de lo nuevo que hay en el mercado.

Para la propuesta de GreenHub resulta potencial tener este target de consumidores, puesto que la concientización por el cuidado del medio ambiente tiene cada vez más impacto en toda la población. Se debe aprovechar el movimiento y afianzar la confianza en los artesanos productores de la cosmética natural que se preocupan no solo por el medio ambiente sino también en la salud y el cuidado de las personas. Si GreenHub logra posicionarse como el nexo entre ambos, tiene un alto potencial para quedarse en el mercado en el largo plazo, teniendo en cuenta que se deberá generar contenido publicitario para un mayor reconocimiento.

Universo de artesanos

Se realizaron encuestas para estimar el universo de artesanos que se podrían capturar para vender a través de GreenHub. Se buscó además evaluar la composición de este universo para ver qué cantidad de artesanos tiene propuestas de valor compatibles con las del negocio.

La cantidad de encuestados fue de 50 artesanos, de los cuales 45 presentan prospectos interesantes para sumar al negocio. 30% de ellos ya cuentan con la habilitación de la ANMAT para producir los productos de su marca y un 12% ya presentaron toda la documentación correspondiente y su habilitación está en trámite (Ver Anexo 5). Esto se resume en 21 artesanos que cumplen con los requisitos necesarios para vender a través de GreenHub.

Al mismo tiempo, se identificó una falta de sofisticación en los medios de envíos utilizados por los vendedores, en su mayoría, utilizan transporte propio para la entrega de los productos. Esto indica que una propuesta como la de GreenHub resonará con el obstáculo que representa la falta de una solución integral.

En definitiva, esta investigación arroja un target de 21 artesanos, de los cuales se buscará captar a 10 para lanzar el negocio.

Demanda potencial y masa crítica

Uno de los pasos fundamentales, por no decir el más importante, es estimar la demanda que se intentará satisfacer a través del negocio. Para ello, es necesario recurrir a las variables de segmentación que se han seleccionado. En primer lugar, se buscará establecer en el área del Gran Buenos Aires (GBA), compuesta por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los partidos linderos de la Provincia. Esto se debe principalmente a que se quiere que la comodidad con la que los consumidores reciban los productos sea un pilar clave de la propuesta de valor, para lo que una red de logística eficiente será necesaria y el GBA será el primer foco (Anexo 6). La segunda variable de segmentación es la edad: se cree que el público más receptivo a la propuesta es joven y que ya cuente con cierta independencia financiera para tomar decisiones de consumo por su cuenta. Es por esto que se busca dirigirse a personas entre los 20 y 40 años. Por último, dadas las características de los productos que se apuntará comercializar, nos enfocaremos en el sector ABC1 y C2, de mayor poder adquisitivo y nivel socioeconómico.

Para resumir, las variables de segmentación objetivas son: ubicación geográfica, edad y nivel socioeconómico. Al aplicar estos criterios para alcanzar una demanda estimada con los siguientes valores:

Población GBA:	12.806.866 (INDEC, 2010)
Población GBA + Edad 20-40:	3.006.319 (INDEC, 2010)
Segmento ABC1 + C2:	406.593 (Blain, 2018)

De esta forma, se puede concluir que la demanda estimada a atender por este negocio es de 406.593 personas (Anexo 7). Al tomar en cuenta los resultados de la investigación de mercado y el análisis del entorno se logrará estimar las ventas que realizará el negocio propuesto:

- La demanda potencial será de 406.593 personas y se asume que el tamaño del segmento target se mantenga constante.
- El 60% de este segmento está dispuesto a adquirir productos fabricados por pequeños comerciantes (Anexo 8).
- El cliente target comprará en GreenHub una vez al mes (Anexo 9).
- El ticket promedio inicialmente será de \$650 (Anexo 10).
- Se buscará lanzar el negocio apuntando a un segmento muy reducido con el objetivo de reforzar la propuesta para apuntar a un crecimiento mayor a partir del segundo año.
- De acuerdo a Statista (2019), el segmento presentará un crecimiento constante, pero superior al de la industria en el mediano plazo.

Ventas Estimadas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Potencial	406,593	406,593	406,593	406,593	406,593
Segmento Target	243,956	256,154	268,961	282,409	296,530
Share (%)	1%	2%	3%	3%	5%
Crecimiento del Mercado	0%	5%	5%	5%	5%
Ventas (#)	29,275	61,477	96,826	101,667	177,918
Ventas (\$)	19,028,550	39,959,954	62,936,928	66,083,774	115,646,604

Propuesta de modelo de negocio

Para esquematizar los componentes del modelo de negocios propuesto, se recurrirá a la herramienta Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011) (*Anexo 11*). Cuando corresponda, se tratará a los comerciantes como los clientes de GreenHub, en contraposición a los consumidores finales.

Clientes

Los clientes serán los comerciantes que actualmente se encuentran vendiendo a pequeña escala que buscan expandir su alcance y aumentar así sus ingresos. Asimismo, se buscará traer a la plataforma de GreenHub aquellos productores que utilicen únicamente productos sustentables, orgánicos y naturales. Al mismo tiempo se quiere describir quienes serían sus clientes, actuales y potenciales, que se buscarán atraer a dicha plataforma para unirlos con la demanda de los comerciantes.

Este mercado del cuidado personal y cosmética natural es de nicho, está segmentado por rango etario y no por género. Se entiende que esto permitirá atender las necesidades particulares de cada uno de los compradores. Los consumidores son principalmente individuos interesados en la cosmética y el bienestar personal, como el cuidado del medio ambiente. Se considera también que, si bien la franja etaria incluiría todas las edades, los jóvenes serían el principal *target*, dado que hoy en día se encuentran muy involucrados cuidar su cuerpo y respetar el medio ambiente, y no se enfocan demasiado en el precio, si no en el impacto positivo de su forma de consumir.

Propuesta de valor

Se quiere ofrecer a los clientes una plataforma online en la que puedan acceder a un mayor número de compradores que los que logran satisfacer actualmente. Con esta plataforma se buscará ayudar a las personas, en especial a los jóvenes, a cuidar su cuerpo y su aspecto de una manera que no dañe el medioambiente, ni traiga efectos adversos a su salud. Como se mencionó en capítulos anteriores,

existe una tendencia en el mundo en la que las personas se ven más inclinadas a comprar productos de marcas pequeñas, artesanales, en vez de las grandes marcas ya establecidas en el mercado. Asimismo, el número de cuentas en redes sociales que venden productos cosméticos artesanales ha aumentado significativamente. Sin embargo, debido al pequeño alcance que tienen, muchos consumidores interesados en participar de esta tendencia, sienten que no logran acceder a los productos. De esta forma, se acercará la oferta de estos artesanos a los consumidores interesados para que ambas partes estén conectadas.

Además, se quiere complementar esta plataforma con el diseño de una rutina de cuidado personal creada acorde a las necesidades individuales de cada persona, en base a una encuesta. Esto les permitirá a los consumidores tener un conocimiento básico, pero adecuado, de las características fundamentales de su piel y qué productos le ofrecerán mejores resultados.

En paralelo, se sabe que muchos de los potenciales clientes que venden por redes sociales productos artesanales, no cuentan con las certificaciones o habilitaciones de la ANMAT. Se cree que estas son sumamente necesarias si se busca llevar estos productos a un público masivo. Para ello, se quiere ayudar a aquellos artesanos que hayan sido seleccionados para vender a través de la plataforma a obtener todas las certificaciones y habilitaciones del ente regulador ofreciéndoles información, para garantizar a los clientes que están comprando productos que cumplen con estándares básicos de calidad. Al mismo tiempo, se sabe que emprender puede ser muy desafiante cuando se cuentan con pocos recursos a los que acceder. Por ello, se quiere potenciar a los clientes ofreciéndoles un paquete de servicios apuntados a expandir su negocio, su marca y sus ingresos.

Canales

El canal de este negocio sería propio y virtual. Estará centrado en la venta a través de internet. Se trata de una página web en la que se encontrarán todos los productos ofrecidos por la marca para su compra. Considerando el segmento target y el nicho del negocio, el alcance del envío de los productos sería para CABA y alrededores principalmente. No obstante, en caso de identificar la posibilidad de expandirse y

tener presencia física en el interior del país, se buscaría explotar esa oportunidad para brindar una mejor experiencia de compra a más personas.

Dado que se busca que la conveniencia de comprar y operar con GreenHub sea un pilar fundamental de la propuesta de valor. Se buscará tener un depósito de pequeña capacidad para poder almacenar el equivalente a pocas semanas de demanda de productos, para poder realizar los envíos desde dicho depósito. Para mayor claridad, la cadena de logística sería de esta forma: en primer lugar, se recogerá la producción acordada con los clientes en los plazos correspondientes, para luego almacenarla en el depósito mencionado. Finalmente, es a través de este depósito que se realizarán los envíos a quienes compren a través de la plataforma.

Relación con los clientes

El objetivo es reducir la brecha entre la intención de consumir de manera sustentable, orgánica y artesanal, y la posibilidad de hacerlo de una manera tanto eficiente como cómoda. Buscamos que los clientes puedan acceder a un gran número de consumidores que compartan sus mismos valores y estilos de vida.

Al mismo tiempo, es una preocupación de GreenHub que una gran limitante en el consumo de productos de cuidado personal sea la falta de conocimiento en las propiedades de los productos disponibles en el mercado. Para ello, buscaremos ofrecer contenido acorde a las necesidades de los compradores para ayudarlos a sofisticar sus rutinas de cuidado personal y asistirlos en el acceso a los mejores productos.

Fuente de ingreso

La primera fuente de ingresos será la comisión que se le cobrará al artesano (el principal cliente) por vender a través de GreenHub con cada venta realizada. Con el objetivo de atraer más clientes en un comienzo, se ofrecerá la posibilidad de suscribirse a un periodo de prueba, sin que se le cobre ninguna comisión hasta que alcancen un determinado volumen mínimo. En segundo lugar, también se recibirá un *fee* por los servicios que los clientes quieran contratar con el objetivo de llevar sus negocios al siguiente nivel.

Este negocio se potencia con el hecho que los consumidores están dispuestos a pagar un precio más elevado que la media, ya que realmente creen en la filosofía detrás del consumo ecológico y la calidad elevada. Además, se espera que el comprador ingrese con la idea de comprar un producto, pero que termine invirtiendo en otros frente a la variedad, aproveche los beneficios y las promociones que ésta le proporciona.

Recursos clave

El foco de este negocio está en los productos y en la red de artesanos que comercializan a través de la plataforma de GreenHub. Está claro que para esto es necesario un riguroso proceso de selección de estos artesanos para asegurar a los clientes que estos cumplen con todos los requerimientos que ellos buscan.

En un segundo lugar, se quiere que la conveniencia de comprar con GreeHub sea uno de los pilares fundamentales de la propuesta de valor. Para ello, un sistema de logística y envíos será fundamental. Suponiendo que se operará en grandes ciudades, resultará clave contar con depósitos dentro de las ciudades para hacer los envíos posteriormente con bicicletas u otros medios de transporte aptos para el tránsito urbano. Se considerará en mayor profundidad una alianza con plataformas seleccionada: Moova.

Actividades clave

Las actividades clave para el emprendimiento son generar contacto con los clientes, por un lado, y por el otro generar una plataforma de experiencia de usuario integrada e intuitiva.

El primer lugar se hará un foco importante en los proveedores porque se considera que ellos son la principal fuente de ingreso. De la mano con esto, también serán importantes las negociaciones sobre precios. Si bien los productos se venderán con el diferencial de ser orgánicos, la idea es que tengan un precio competitivo frente a otras tiendas especializadas en ciertas categorías de ecológicos.

En segundo lugar, es fundamental el desarrollo de la plataforma en la que se llevará a cabo la venta de los productos, desde el diseño hasta la personalización para

cada uno de los usuarios. Sería interesante también apuntar a ciertas marcas de productos orgánicos y ecológicos que ya tengan *brand equity* y sean reconocidas entre en el segmento target.

Asociaciones clave

Los artesanos que comercializarán a través de esta plataforma son socios claves para que este negocio tenga éxito. Se buscará tener relaciones estrechas con estos emprendedores para que sus valores y criterios estén alineados con los de la organización. Todo esto para brindar una experiencia de compra y consumo a los compradores consistente. Construir relaciones duraderas con los clientes (los comerciantes) hará que sea posible construir relaciones sustentables con los compradores, al mismo tiempo que se potencia el negocio de los artesanos. También se evaluará la posibilidad de llegar a una alianza con la plataforma de envío mencionada anteriormente, para asegurar una logística eficiente.

Estructura de costos

Los costos se pueden clasificar en: (1) costos iniciales y (2) costos recurrentes. Los primeros tienen que ver con el desarrollo de la plataforma y software de gestión. Se estima que para iniciar el negocio se requiere una inversión de \$ 535.000. Y los segundos, incluyen gastos corrientes de mantenimiento de la plataforma y el alquiler de un depósito para el stock con Moova. Para los costos recurrentes, se estimó en \$ 2.700.000 para el primer año. Ambos valores se desarrollarán en mayor profundidad en el capítulo correspondiente.

Plan de marketing

El objetivo del plan de marketing consiste principalmente en elaborar una estrategia que permita a GreenHub capturar potenciales clientes y consumidores. En una primera etapa, se buscará que artesanos interesados en expandir sus ventas, posicionar sus marcas y en resolver problemas de logística quieran participar de la plataforma ofrecida. Luego, en la segunda etapa, el foco estará en los consumidores finales de productos cosméticos y de cuidado personal. De esa manera, se logrará

penetrar en el mercado argentino por ambas vías, generando resonancia de marca y promoviendo la compra repetida.

Habiendo logrado lo anterior, se buscará fidelizar tanto a los clientes como consumidores ofreciéndoles distintos beneficios, pues resulta importante la retención de estos para un mayor crecimiento y para que GreenHub sea cada vez más rentable. Asimismo, las compras repetidas de los consumidores y la participación de los clientes en el sitio permitirán construir relaciones a largo plazo potenciando la imagen de marca. Para generar dichas relaciones se generarán diferentes acciones con cada uno de ellos, tales como:

CLIENTES	CONSUMIDORES
<p>Valores compartidos: el objetivo de GreenHub es que tanto los clientes como los consumidores asocien a la marca como símbolo de belleza natural de la mano del cuidado de la cosmética y el cuidado personal orgánico y sustentable. Esto conllevará a una mayor lealtad por parte de los clientes y la recompra por el lado de los consumidores.</p>	
<p>Workshops: la marca le dará a sus clientes y consumidores la posibilidad de participar en eventos para que se relacionen entre ellos, conozcan todos los productos que se venden a través de la plataforma, y además se ofrecerán charlas para seguir concientizando sobre la importancia del cuidado de la piel mediante la utilización de la cosmética natural, el cuidado del medio ambiente desde pequeñas a grandes acciones, el valor del movimiento <i>zero waste</i>, etc.</p>	
<p>Comunicación directa: los clientes tendrán la posibilidad de resolver sus dudas e inquietudes de manera rápida y efectiva a cargo de uno de los socios. Podrán dirimir cuestiones de cómo obtener las certificaciones necesarias para la habilitación de sus productos, o el estado de sus ventas, entre otras.</p>	<p>Servicio de consultas y reclamos: los consumidores podrán obtener respuestas rápidas a sus distintas inquietudes, como obtener información sobre el estado de sus pedidos, y además se les dará un espacio para que puedan dejar sus comentarios y de esa manera generar una mayor relación.</p>
<p>Servicios Adicionales: con los clientes de mayor potencial, se buscará trabajar de manera cercana para maximizar el valor de los productos comercializados a través de GreenHub. Esto hará que, por</p>	<p>Suscripciones y acumulación de puntos: los consumidores contarán con un programa de suscripción a través de la cual obtendrán distintos beneficios. Entre estos se ofrecerán rutinas</p>

<p>un lado, los clientes obtengan mayores ventas e ingresos y, por el otro, el negocio se apalanque en esos ingresos en aumento.</p>	<p>personalizadas, sistema de puntos y un regalo de bienvenida.</p>
	<p>Multicategoría: para generar mayor lealtad y facilitar la comodidad, se ofrecerán a los consumidores distintas categorías de cuidado personal: rostro, cuerpo, cabello, baño y ducha. Tener todos los artículos que cumplan con la función de cuidado personal aumentarán las chances de que los consumidores vuelv́an al sitio a comprar los distintos productos ofertados.</p>

En su etapa inicial, el proyecto consistirá en un sitio web que funcione como un marketplace y sea el nexo entre pequeños comerciantes y consumidores de cosmética natural. La idea es aprovechar el avance del e-commerce y las oportunidades que este ofrece para la categoría a comercializar. Según Nielsen (2019), en América Latina el rubro del cuidado personal es una de las cinco categorías en la que más gastan los consumidores. Además, se aprovechará la ubicación de cada uno de los artesanos dentro de la zona de alcance para generar una mejor relación con ellos. Como ya se mencionó anteriormente, en un principio la venta se concentrará en CABA y GBA. Una vez que se haya optimizado el negocio y la demanda aumente, la idea es generar un plan de expansión hacia el resto de las zonas y provincias donde tenga alcance el distribuidor elegido. De esa manera habría un crecimiento exponencial y un posible alcance nacional.

Teniendo en cuenta el modelo de negocios que GreenHub planea seguir, se tendrá en cuenta el **Marketing Verde** (también conocido como marketing ecológico o ambiental) y el **Inbound Marketing**. El primero, es el marketing de productos que son mostrados como ambientalmente preferibles sobre otros y en este se intentan aunar dos ideas: aumentar las ventas y la preocupación por el medio ambiente. (Gestion.org, 2019) En ese sentido, se quiere lograr un potencial negocio que tenga como objetivo el cuidado personal de la mano de la reducción del impacto ambiental de cada variable del mix; esto implica la utilización de packaging sustentable, la alianza con Moova que permitirá reducir la capacidad ociosa de tener depósitos

propios, el uso de la publicidad digital que no genera residuos, etc. Ahora bien, el Inbound Marketing es una metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarlo hasta la transacción final. (Valdés, 2019). La principal finalidad es contactar con las personas que se encuentran al inicio de proceso de compra de un producto determinado, y a partir de ahí se los acompaña, mediante el contenido apropiado para cada una de las fases del proceso de compra y su perfil, hasta la transacción final, siempre de forma “amigable”. Y, posteriormente, se los fideliza. Haciendo uso de esta metodología se logra atraer clientes que se encuentren interesados en los productos comercializados, generando contenido útil y relevante. En ese sentido, son los potenciales compradores quienes llegan al sitio después de haber realizado búsquedas asociadas a través de los distintos medios digitales (Información asociada: cosmética, belleza, naturaleza, sustentabilidad, etc.). En ese sentido, resulta menos costoso y más eficiente que la implementación del marketing tradicional puesto que solo llegará a los potenciales clientes, y a su vez se logra alcanzar el movimiento *zero waste* dado que no se producirá publicidad impresa generando desperdicio de papel.

Habiendo mencionado las estrategias de marketing a implementar, se procederá a realizar un análisis de los componentes del marketing mix (Producto - Precio - Plaza - Promoción) con el fin de analizar el entorno competitivo poniendo énfasis en distintos elementos y en la mezcla de estos (Shapiro, 1995).

Producto

La propuesta de GreenHub consiste en ofrecer un servicio innovador para el consumidor argentino. Se trata de una tienda on-line que comercializa productos de cuidado personal orgánicos y sustentables, con el fin de promover una vida más saludable y acompañar el cuidado del medio ambiente a través del desuso de plásticos. Como ya se mencionó anteriormente, este proyecto entiende a sus clientes en dos partes: por un lado, los artesanos y por otro los consumidores finales; es por esto que se procederá a describir el producto percibido por ambos.

En primer lugar, los artesanos o pequeños productores percibirán como producto el servicio de la plataforma online a través de la cual podrán vender sus elaboraciones con el beneficio de generar mayores ventas y el desprendimiento de la logística que implican los envíos, a cambio de un *fee* o comisión por producto. Esto les dará la posibilidad de optimizar su tiempo, invirtiendo en la elaboración y creación de productos, como también en investigación para sumar más de estos al mercado. Entonces, mientras GreenHub se encarga de la comercialización y la logística de los productos, estos se dedicarán exclusivamente a la producción siguiendo con todos los valores requeridos (ingredientes naturales y orgánicos, no utilización de plásticos innecesarios, etc.).

Por otro lado, se les ofrecerá a los artesanos interesados en participar de la tienda e-commerce un servicio de información de índole legal, esto implica darles a conocer todas las regulaciones que son necesarias a la hora de comercializar los productos ofrecidos, por ejemplo: las disposiciones de la ANMAT.

En segundo lugar, se encuentran los consumidores finales. Estos perciben los productos de cuidado personal orgánicos y sustentables que se venderán a través del *marketplace* de GreenHub. Esta propuesta de negocio satisface la necesidad de aquellas personas que deseen tener una vida saludable. Podrán realizar compras de uno o más productos como también generar sus *carritos* y editarlos. Además, al entrar al sitio tendrán la opción de realizar consultas respecto a los productos, el estado de su pedido, cuestionarios para conocer más acerca de su piel, etc. Si bien pueden ser clientes de una única compra, se ofrecerá la posibilidad de suscribirse a un programa de *rewards* para aquellos que deseen hacer compras repetidas.

El portafolio de productos de GreenHub ofrecerá variedades de las distintas categorías de cuidado personal. Para mantener un óptimo manejo, en un principio se espera comenzar a operar en el mercado con al menos diez marcas que cubran las categorías requeridas y todas serán empaquetadas en materiales que sean reciclables o que se puedan reutilizar. Este estará compuesto de la siguiente manera:

Rostro: engloba productos como limpiadores y exfoliantes, mascarillas, aceites e hidratantes, bálsamos e hidratantes de labios, contorno de ojos, tónicos y desmaquillantes.



Fuente: tierra mía en instagram

Cuerpo: incluye lociones, aceites e hidratantes, cuidado de manos, pies y bucal (pasta dental y cepillos), y perfume de cuerpo.

Fuente: tierra mía y Aluba en instagram



Baño y ducha: bomba de baño, aceite de baño, gel de ducha, jabón de baño y sales.



Fuente: Aluba en instagram

Cabello: shampoo, acondicionador, mascarillas y cepillos de peinar.



Fuente: tierra mía, TerraCosmetics y Aluba en instagram

El portafolio de GreenHub abarcará la amplia gama de productos mencionados, exponiéndolos en su *homepage* de manera funcional. El foco está en la experiencia del consumidor, se espera que estos encuentren que el sitio sea útil y eficiente, y que cuente con información de stock en tiempo real.

Finalmente, se trabajará arduamente en construir capital de marca para posicionar a GreenHub en el *top of mind*, tanto de los clientes como de los consumidores finales. En el primer caso, se buscará que los clientes la perciban como una marca cercana que los ayudará a poder cumplir todos sus objetivos relacionados a los productos que crean, y en el segundo como una con la cual pueden interactuar para obtener más conocimiento acerca su piel y de los productos que consiguen a través del sitio. Según Keller (2009), para lograr el máximo nivel de *brand equity* es necesario partir desde la base de una pirámide que es la conciencia de marca. En esa base los consumidores apenas saben de su existencia. A partir de ese momento, se pueden tomar dos caminos: **1) El Racional:** rendimiento y juicios que emitirá el cliente sobre el servicio ofrecido, la experiencia, el diseño del sitio, etc.; o **2) El Emocional:** imágenes y sentimientos asociados a la marca que percibe el consumidor. Luego de haber transitado por uno de los caminos, se habrá alcanzado el estadio de resonancia. De esa manera, los consumidores habrán elaborado un vínculo de lealtad y compromiso con GreenHub, que los llevará a construir comunidad y sentirse sincronizados con la marca que les ofrece distintos productos de cosmética natural y sustentable.

Precio

Esta variable del mix de marketing ayudará a definir la captura de los potenciales clientes que tendrá GreenHub generando el valor del servicio y el posicionamiento de marca. En este caso, para este proyecto se utilizará una política híbrida de precios compuesta por el costo, el valor y posicionamiento competitivo del servicio ofrecido a los artesanos. (Nagle y Holden, 1998)

Durante el primer período se buscará optar por una estrategia de costos bajos, para captar a los potenciales clientes, marcado diferencia con el principal competidor (Mercadolibre obtiene comisiones de entre el 15% o 25% dependiendo el producto, y no contempla el despacho de estos). Para ello, se le cobrará al artesano una comisión del 20% sobre las ventas que se realicen a través de la plataforma. Esta comisión incluye el costo de GreenHub de operar con Tienda Nube (1%) y el servicio que la marca ofrece (19% restante).

De esa manera, GreenHub podría superar en materia de precios a otras tiendas, ofreciendo una gran variedad productos de calidad a un precio competitivo. Por ello, será importante trabajar desde la comunicación para transmitirle al cliente la ventaja de costos que se genera por operar a través de esta tienda online, en la cual se le garantizan mayores ventas y soluciones de logística. Esta política permitirá atraer más clientes puesto que se verán incentivados a vender a través de GreenHub, lo que le dará la posibilidad a este proyecto de generar más ventas y obtener un market share con gran velocidad.

No obstante, para incentivar la penetración se les ofrecerá a los clientes el beneficio de que las primeras treinta unidades que se vendan a través de la tienda online, sean sin comisión.

Finalmente, para que los clientes se sientan más atraídos con el sitio se realizarán liquidaciones quincenales de las ventas de cada artesano, y se les hará una transferencia o depósito bancario con sus respectivas ganancias para que puedan seguir elaborando y operando rápidamente.

Plaza

El sitio web de GreenHub estará tercerizado a través de Tienda Nube. Se optó por tercerizar dado que los costos son menores a crear y diseñar un sitio web (Anexo 12), y además ya se contaría con el *expertise* que ofrece Tienda Nube.

El diseño del sitio será conveniente y específico, se buscará emular el sitio web de *credobeaauty* (Anexo 13) dado que este en su *homepage* presenta las diferentes secciones a las cuales se puede acceder.⁴ Las secciones serán:

- **Bestsellers:** se encontrarán los productos con mayores valoraciones por parte del mercado.
- **New in:** aquí se detallarán las marcas y productos recientemente incorporados.
- **Shop:** ofrecerá a través de subcategorías cada uno de los productos a comercializar con sus respectivas especificaciones (Modo de uso, ingredientes, tipo de piel o cabello, etc.).
- **Marcas:** contendrá una lista de todas las marcas comercializadas con sus diferentes historias.
- **Rewards:** se encontrará detallada toda la información respecto del programa de beneficios que ofrecerá GreenHub. Los beneficios incluyen: puntos por cada compra y canje de estos, acceso a eventos organizados por la marca u otras asociaciones y descuentos en envíos.
- **Por qué GreenHub:** en esta sección se detallará la historia, misión y visión de la marca, estándares altos en productos y el compromiso de ser una marca limpia.

También se ofrecerá la opción de una ventana de chat con asistencia virtual ante cualquier consulta tanto de los clientes o consumidores. Se asesorará en términos de adhesión al sitio como también en productos y servicio post-venta.

⁴ En Anexo 18 se encuentra un prototipo del sitio web.

En simultáneo, se incorporará un banner que brindará la oportunidad de realizar un *autotest* a todos aquellos clientes que lo deseen con el fin de conocer más su piel, y de esa manera se le recomendarán los productos que sean acordes a sus respectivas condiciones. En ese sentido, el foco de GreenHub está puesto en la experiencia del consumidor, se espera que estos se sientan atraídos por el sitio y se buscará ser parte de su *top of mind*.

Resulta relevante el punto anterior para que los clientes se sientan valorados y más incentivados a realizar compras, y además porque se aprovechará toda la información recopilada mediante el *autotest* para generar una sólida base de datos y hacer provecho de esto. El sitio web en principio será manejado por uno de los socios fundadores. De esa manera, se garantizará que todas las medidas a adoptar para que la propuesta tenga éxito, se cumplan.

Por último, la alianza con la plataforma de logística Moova, permite que el costo promedio del envío para los clientes sea de \$200, significativamente menor al costo de envío pagado al comprar con la competencia.

Promoción

Este componente del marketing mix comprende la estrategia de comunicación que llevará adelante GreenHub con el objetivo de llegar a estar en el *top of mind* tanto de los clientes como de los consumidores, y a su vez crear conciencia de marca. Se buscará que dentro del primer año desde el lanzamiento se haya alcanzado el reconocimiento del 40% del segmento target definido para este proyecto.

En un primer momento, para tener un primer contacto con los potenciales clientes, GreenHub se acercará a cada uno de estos para comentarles la propuesta respecto del sitio y ofrecerles un lugar, será una campaña a través de medios propios. A medida que se vayan sumando marcas, el sitio se volverá más conocido y se esperará que más artesanos quieran operar a través de este. Durante el análisis de la propuesta, se encuestaron a 50 artesanos de los cuales se entrevistaron a 6 y todos ellos concluyeron que estarían dispuestos a operar con GreenHub (ver Anexo 14 con preguntas realizadas).

Teniendo en cuenta que los artesanos también suelen realizar sus ventas a través de sus respectivas cuentas o en ferias artesanales y *showrooms*, se espera que entre estos comerciantes circule la propuesta de GreenHub a través del *boca en boca*. Esta estrategia resulta relevante puesto que es considerado un medio de comunicación ganado, y la gente suele confiar en las recomendaciones del resto.

De la mano con esto, otra medida a adoptar implica que cuando se hayan sumado varios clientes al sitio, se ofrecerán espacios de interacción entre estos y consumidores, para que ambas partes se conozcan, y de esa manera generar relaciones estrechas entre las partes ganando así confianza entre ellos y en el sitio.

En un segundo momento, cuando los artesanos se hayan incorporado al sitio, se procederá a realizar campañas pagas de comunicación dirigidas a los potenciales consumidores. Para esto, la primera estrategia a adoptar es generar campañas de marketing digital. Se trabajará con Google Adwords para que cada vez que se busque en Google palabras como “cosmética natural”, “cosmética *eco-friendly*” o simplemente “cosmética”, GreenHub sea de los primeros en figurar como opción. Al mismo tiempo se utilizarán las estadísticas obtenidas a través de Tienda Nube, para generar mejores estrategias y de esa manera tener un mayor alcance. No obstante, también se utilizará una herramienta llamada SEO (Search Engine Optimization) con la que se buscará optimizar el sitio de GreenHub con el fin de ser más rastreables por lo medios de búsqueda.

Teniendo en cuenta que se empleará el Inbound Marketing, se buscará educar al segmento target respecto de la importancia de utilizar cosmética que no contenga ingredientes artificiales y que no contamine el medio ambiente, ya sea por sus componentes no degradables o su packaging. Las campañas de marketing tendrán un diseño minimalista en el cual se resaltan estas cuestiones, y se pondrá énfasis en las historias de los artesanos que operen con GreenHub para que los consumidores conozcan a cada uno de ellos. En línea con el Inbound Marketing se contempla no saturar a los usuarios con información que no sea de su interés, y de esa manera poder generar *awareness* con contenido relevante para favorecer la relación con estos y poder fidelizarlos.

En simultáneo, GreenHub hará uso de las redes sociales para promocionarse. Se buscará generar contenido informativo e interactivo para que los usuarios se eduquen sobre la importancia de utilizar cosmética natural y sustentable. Semanalmente se lanzarán videos o cortos informativos sobre este tipo de cosmética, y también se mostrará contenido sobre los artesanos. Se realizarán encuestas a los usuarios por medio de Instagram para que interactúen con GreenHub, y de esa manera también se logrará generar un ida y vuelta para que estos se sientan más cercanos a la marca. Cada posteo deberá reflejar los valores y estilo de vida que promueve GreenHub. Resulta relevante destacar que, haciendo uso de esta red social, cada campaña puede ser segmentada según el tipo de consumidor al que se busca alcanzar (edad, género, ubicación, intereses, etc.), por lo que esos posteos llegarán al segmento target.

Asimismo, a través de las redes sociales se generarán asociaciones con *influencers*. Estos usuarios tienden a ser personas con gran cantidad de *followers*, lo que implica grandes audiencias. Por ello, suelen ser referentes para cierto público e incluso tienen capacidad de influencia sobre este. Estos seguidores suelen escuchar sus recomendaciones y tomarlas en muchas ocasiones dado que confían en los criterios del *influencer* por compartir los mismos valores o estilos de vida. Es por esto que para poder ganar mayor *awarenesses*, se harán asociaciones de este estilo. Se quiere que estos usuarios comenten en sus redes la propuesta de GreenHub de manera casual para que el negocio tenga credibilidad. A cambio de esa recomendación se compensará a los *influencers* con productos, sorteos de productos u órdenes de compra para que ambas partes ganen más seguidores e invitaciones a los distintos eventos.

Por último, se buscará aprovechar la página de Feria Vegana (@FeriaVeganaOk) en Facebook para poder estar al tanto de todos los eventos que se realizan en Buenos Aires y poder estar presente en ellos, como también el grupo de Cosmética Vegana Buenos Aires para conocer las experiencias, los problemas y las inquietudes de los potenciales consumidores. En este último, se podrán promover los eventos que GreenHub planea realizar desde sus inicios para que haya conexión

entre sus clientes y consumidores, y de esa manera ganar más reconocimiento marcario. En principio se tendrán en cuenta los influencers más conocidos del momento que comparten la ideología de GreenHub. Estos son: @coisla, @nlorenzon, @agushoussay y @walter.journey.

Operaciones del negocio

En la siguiente sección se buscará definir las operaciones del negocio, identificando los distintos eslabones de la cadena de valor y señalando aquellos que serán realizados por terceras empresas.

El objetivo que se ha fijado en lo relativo a las operaciones del negocio propuesto, es aliarse con empresas que sean expertas en procesos de la cadena de valor del negocio para hacer foco en las actividades de marketing que más valor aportarán al negocio. En efecto, los procesos de almacenamiento y logística estarán a cargo de la empresa Moova y el proceso de venta online será realizado a través de la plataforma Tiendanube.

A continuación, se detallará la participación de cada una de ellas en el negocio y en las siguientes secciones se identificarán los costos de operar con dichas empresas.

Almacenamiento y Logística

Moova es una empresa de logística y transporte que surgió con el objetivo de proveer a las empresas soluciones flexibles que se adapten a las necesidades de las empresas y los compradores a través del canal online.

La primera de sus soluciones que se contratará consiste en la gestión de inventarios aprovechando capacidad ociosa de establecimientos existentes. De esta forma, GreenHub se evitará de tener depósitos propios y, al mismo tiempo, se promoverá un mejor aprovechamiento del espacio existente. Además del almacenamiento, Moova se encargará del armado de órdenes y el despacho de los pedidos que los clientes realicen a través de la plataforma de ventas online.

Por último, el envío de los productos estará a cargo de los *Moovers*. Esta solución permitirá a los consumidores acceder a opciones de envío más flexibles y a menor costo que las alternativas tradicionales. Al mismo tiempo, esta solución tiene como objetivo que el cliente reciba su producto la misma tarde en la que compra el producto a través del sitio online. Se eligió a Moova puesto que el área de cobertura coincide con el target propuesto para el negocio y ofrece la flexibilidad en los envíos buscada en la propuesta de negocio de GreenHub. Esta asociación será bien recibida por el comprador dado que los envíos tradicionales generan bastante insatisfacción actualmente (*Anexo 15*). En la sección Costos, Finanzas e Inversión se analizarán los costos de estas soluciones y su impacto en la rentabilidad del negocio.⁵

Plataforma de ventas

La plataforma de ventas Tiendanube permitirá crear una tienda online en la que los compradores podrán visualizar todos los productos de cada uno de los artesanos que decidan vender con GreenHub. Esta solución permite a las empresas crear tiendas totalmente personalizadas y medida, para potenciar el mensaje y la apariencia que cada marca quiere transmitir.

Al mismo tiempo, la plataforma permite integrar la tienda online con los Marketplace que todas las redes sociales fueron incorporando en el último tiempo. Esto resultará ideal para brindar una experiencia simple y rápida a los clientes a través de los principales medios de comunicación. Como se buscará construir una relación estrecha con los clientes de GreenHub, la integración entre Tiendanube y WhatsApp permitirá apalancar ambos medios para lograr realizar mayores ventas.

Por último, Tiendanube permite integrar su plataforma de ventas con distintos proveedores de logística y envíos de productos, dentro de los que se encuentra Moova. De esta forma, cuando un cliente compra con GreenHub podrá seguir todo

⁵ Para mayor información, visitar la página Moova: <https://moova.io>

el trayecto que realiza el producto hasta recibirlo en su ubicación elegida, desde un mismo lugar.

Capital

El capital necesario para iniciar las operaciones de GreenHub cuenta de cuatro elementos: la inversión en marketing para los primeros seis meses, espacio de almacenamiento inicial con Moova, la compra inicial de packaging para el despacho de las compras y la suscripción anual de Tiendanube.

La estrategia inicial de marketing se centrará en la compra de espacio publicitario en Instagram y Google para lograr un alcance de alrededor de 200.000 personas. Para lograr esta audiencia, se deberán invertir \$1.200 diarios en Instagram y \$400 en Google, lo que representaría unos \$288.000 para los primeros seis meses en los que el volumen de ventas no alcanzará a cubrir un presupuesto de estas características. No obstante, esta inversión buscará dar a conocer la marca y explorar la audiencia para luego redireccionar las campañas publicitarias con el objetivo de reducir este gasto.

Es segundo lugar, se necesitará cubrir el espacio de almacenamiento en Moova y el servicio de despacho que cobran de manera conjunta. Se buscará iniciar con una capacidad de almacenamiento de 21 metros cúbicos (10,5 metros cuadrados) para el stock de los primeros meses de operación. Se estima que esa capacidad llegará a agotarse al finalizar el primer año del negocio, luego del cual se irá agregando espacio aprovechando la flexibilidad que Moova ofrece. El costo mensual de este servicio serían unos \$12.000 y en los primeros seis meses de operaciones representaría unos \$72.000.

Asimismo, será necesario adquirir las bolsas con el logotipo y diseño de GreenHub para los primeros seis meses de operaciones. Este packaging estará a disposición de Moova para que lo utilice a la hora de despachar las compras. El costo de 10.000 bolsas de este estilo será de \$135.000.

Por último, habrá que contratar los servicios de Tiendanube para la creación y puesta en marcha de la tienda online con las integraciones a medios de pago y de envío. Se contratará la membresía plus que cuesta \$18.000 por 12 meses y permite contar con todas las integraciones necesarias para una experiencia de compra placentera al cliente.

Estos gastos suman la totalidad de \$513.000 a afrontar durante los primeros seis meses de funcionamiento del negocio. Se procederá a realizar un análisis financiero holístico en la sección de Costos, finanzas e inversión.

Proceso de Negocio

Si bien ya se han cubierto importantes secciones de la cadena de valor, a continuación, se describirá de inicio todos los procesos de negocio.

El primero de ellos es el proceso de selección de pequeños comerciantes. Se buscará tener una estrategia dual de adquisición de artesanos para que publiquen y vendan sus productos en GreenHub. Por un lado, en el sitio de GreenHub, los artesanos tendrán la posibilidad de dejar sus datos y solicitar que se les contacte para explorar la forma de trabajar en conjunto. Por el otro, desde GreenHub, se estará buscando constantemente marcas con potencial que se encuentren vendiendo a pequeña escala y cumplan con los requisitos para participar de GreenHub (como lo es la habilitación de la ANMAT, por ejemplo). Luego de que acepten vender con GreenHub, se acordará un cronograma de entrega de productos y se ultimarán los detalles para publicarlos en la tienda online.

Luego de ello, se coordinará el retiro de los productos del domicilio del artesano para su posterior almacenamiento, ambos a cargo de Moova. La flexibilidad que Moova ofrece a los consumidores finales se replicará en este tramo de la cadena de valor, permitiendo al artesano coordinar el horario que más cómodo le resulte. Una vez que los productos sean recibidos y se encuentren en el local, estarán disponibles en la tienda online para que los clientes lo compren.

Por último, al momento de realizarse una compra, se generará automáticamente una orden para que Moova prepare el paquete y lo despache por medio de sus *Moovers* en el horario indicado por el cliente.

Sustentabilidad medioambiental

La sustentabilidad medioambiental actúa como guía en cada uno de los procesos y decisiones que sean tomadas en GreenHub. Las empresas tienen la posibilidad de minimizar su impacto negativo en el medioambiente a través de sus propuestas de valor.

GreenHub busca llevar al mercado productos elaborados a base de ingredientes naturales, versus ingredientes sintéticos a base de derivados del petróleo, por ejemplo. Al mismo tiempo, al aceptar productos que no sean testeados en animales se busca reducir maltratos totalmente innecesarios e injustificados en animales. El cuidado del medioambiente también motiva la selección del proveedor de logística y almacenamiento. En lugar de construir o alquilar espacio propio que genere capacidad ociosa en algunos periodos de tiempo, Moova permitirá aprovechar capacidad ociosa en depósitos y almacenes ya existentes.

Por último, uno de los requisitos para seleccionar artesanos será la utilización de empaques y envases reciclables o de materiales biodegradables. De esta forma, GreenHub será pionero en la Argentina del movimiento *zero waste* destacado a lo largo de este proyecto.

Requisitos regulatorios

Si bien se detallará en mayor medida el impacto regulatorio en el negocio más adelante, se busca destacar que no existen regulaciones que recaigan sobre GreenHub de manera directa. Sí es el caso para quienes fabriquen los productos de belleza y cosmética que se comercializarán a través del negocio. Para ello, es que se tendrá como mayor requisito para operar con GreenHub, contar con la habilitación de establecimiento de la ANMAT.

Costos, finanzas e inversión

Inversión inicial

Con el objetivo de comenzar las operaciones se necesitará contar con una inversión inicial de \$534.327,50. El ítem más relevante de esta inversión será aquel dedicado al marketing para los primeros seis meses de operación, en los que se buscará generar tracción y un volumen de compras creciente. Este gasto alcanza los \$288.000 y es seguido por la compra inicial de *packaging* de \$135.000. Finalmente, el último gasto inicial más relevante es el almacenamiento inicial a acordar con Moova por el valor de \$72.000.

Costos Iniciales	
Item	Valor
Creación de SAS	8,437.50
Registro Marca	2,210.00
Dominio Web (10 años)	10,680.00
Subscripción TiendaNube	18,000.00
Marketing x 6 meses	288,000.00
Almacenamiento inicial	72,000.00
Packaging inicial	135,000.00
Total	534,327.50

Costos

Los costos fijos para los primeros 5 años de GreenHub están resumidos en la tabla a continuación. Asimismo, se hará una breve descripción de algunos de los ítems más relevantes.

Remuneraciones y cargas sociales

Los gastos en este rubro se componen de los sueldos de Franco Perino y Rocío Castro que se encargarán de liderar el negocio. Además, a partir del año 2, se buscará sumar al equipo un oficial de cuenta que esté a cargo de la relación con los comerciantes que venden con GreenHub. El objetivo de este rol será potenciar la asociación con algunos artesanos de alto potencial, para ayudarlos a maximizar sus

ventas y, a su vez, maximizar los ingresos de GreenHub. Se buscará llegar a tener 5 oficiales de cuenta para atender a todos los artesanos para el año quinto. Se ha realizado un promedio para simplificar la estimación para el periodo 2 – 5 (para más información ver Anexo 16). Por último, se incluyen las respectivas cargas sociales correspondientes a los empleados contratados.

Costos Fijos	Año 1	Año 2 - 5
Remuneraciones	1,040,000.00	2,925,000.00
Cargas Sociales	270,400.00	760,500.00
Honorarios	51,678.00	80,670.00 [1]
Marketing	554,000.00	876,000.00
Software Gestión	154,783.20	185,275.20
Internet	60,000.00	84,000.00
Gastos Bancarios	6,000.00	6,000.00
TiendaNube	18,000.00	18,000.00
Almacenamiento	144,000.00	300,000.00
Packaging	395,208.34	2,028,224.62
Total	2,694,069.54	7,263,669.82

[1] Se estima contar con servicios esporádicos de un contador, especialistas en habilitación de establecimiento (ANMAT) y abogados

Marketing

La principal estrategia de marketing del negocio será la publicidad a través de Instagram y Google para tener la audiencia deseada. Asimismo, se buscará trabajar con *influencers* que utilicen y promocionen los productos de GreenHub en sus redes propias. Este rubro aumentará para hacer frente a los nuevos consumidores que irán conociendo y optando por GreenHub.

Software de gestión

Se contratará los servicios de Tango Nube para poder operar con sus principales módulos: Ventas, Stocks, Compras y Tesorería. Se trata de una modalidad SaaS

(Software as a Service) que se podrá utilizar accediendo a una URL provista por el proveedor.⁶

Almacenamiento

Este ítem hace referencia al espacio de almacenamiento a contratar en los depósitos de Moova. Como se mencionó en capítulos anteriores, inicialmente se contratará una capacidad de 21 metros cuadrados, que se cree que será suficiente para el primer año de operaciones. Se estima duplicar esa capacidad a partir del año dos, para dar lugar al stock recurrente que circulará por la plataforma de GreenHub.

Packaging

Si bien se podría argumentar que este gasto debería clasificarse como variable, dado que involucra una compra anticipada para ser entregado a Moova para los eventuales envíos que despachen, se ha decidido clasificarlo como fijo por este compromiso involucrado. Se prestará especial atención al packaging a utilizar dado que será el vehículo por el cual el comprador final asociará los productos recibidos con toda la experiencia de compra de GreenHub.

Proyección de ingresos

Para estimar los ingresos a percibir en GreenHub, se partió de la demanda potencial de 406.593 personas. A partir de los resultados de la investigación de mercado, se logró estimar que el 60% de esta población está dispuesta a adquirir los productos ofrecidos por GreenHub, el cliente target compra productos de este estilo al menos una vez al mes y el ticket promedio es de \$650. Se estima un crecimiento de participación modesto, dado que el objetivo de los primeros años del negocio será crecer en reconocimiento de marca y fortalecer la propuesta de valor en base al *feedback* de los consumidores. Por último, Statista (2019) estima un crecimiento de mercado del 5% hasta el año quinto de vida del emprendimiento.

⁶ Para más información, visitar la página: www.tangonube.com

El siguiente cuadro resume las estimaciones y supuestos recién descritos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Potencial	406,593	406,593	406,593	406,593	406,593
Segmento Target	243,956	256,154	268,961	282,409	296,530
Share (%)	1%	2%	3%	3%	5%
Crecimiento del Mercado	0%	5%	5%	5%	5%
Ventas (#)	29,275	61,477	96,826	101,667	177,918
Ventas (\$)	19,028,550	39,959,954	62,936,928	66,083,774	115,646,604

El valor destacado en el cuadro anterior representa el valor de ventas a realizarse en la plataforma. En el Anexo 17 se pueden observar los demás cálculos para llegar al resultado neto del negocio. Utilizando una comisión promedio del 20% y teniendo en cuenta la comisión del 1% cobrada por Tiendanube, el resultado bruto será el 19% de cada ticket de venta. Teniendo en cuenta los costos fijos, el primer año arroja un EBITDA de \$1.316.563 y un resultado neto de \$826.490 luego de impuestos.

Punto de equilibrio

Con los ingresos y gastos recién descritos, se puede concluir que se necesita un volumen \$12.099.750.00 de ventas totales que ocurran en GreenHub para poder obtener ingresos por comisión tales que cubra todos los costos. Esto equivaldría a unos 16.133 tickets.

Flujo de fondos

Para finalmente estimar la rentabilidad de este negocio, es necesario calcular los flujos de fondos para los primeros años de operación de GreenHub. A partir de ellos, se puede calcular el valor actual neto (VAN) generado por este proyecto, como indicador de rentabilidad. Tomando una tasa de descuento comparable del 55%, se logró calcular un VAN del \$1.600.231, lo que es un buen indicador de rentabilidad.

Asimismo, se calculó una tasa interna de retorno (TIR) para el proyecto del 183%. Lo cual demuestra el atractivo del proyecto al compararlo con otras inversiones

alternativas. Por ejemplo, un plazo fijo ofrece una tasa nominal anual del 26%, muy por debajo de la TIR de GreenHub.

Equipo

El equipo de trabajo estará inicialmente conformado por los socios fundadores Rocío Castro y Franco Perino. La participación de cada uno será del 50% y los aportes de capital vendrán de ahorros familiares de ambos.

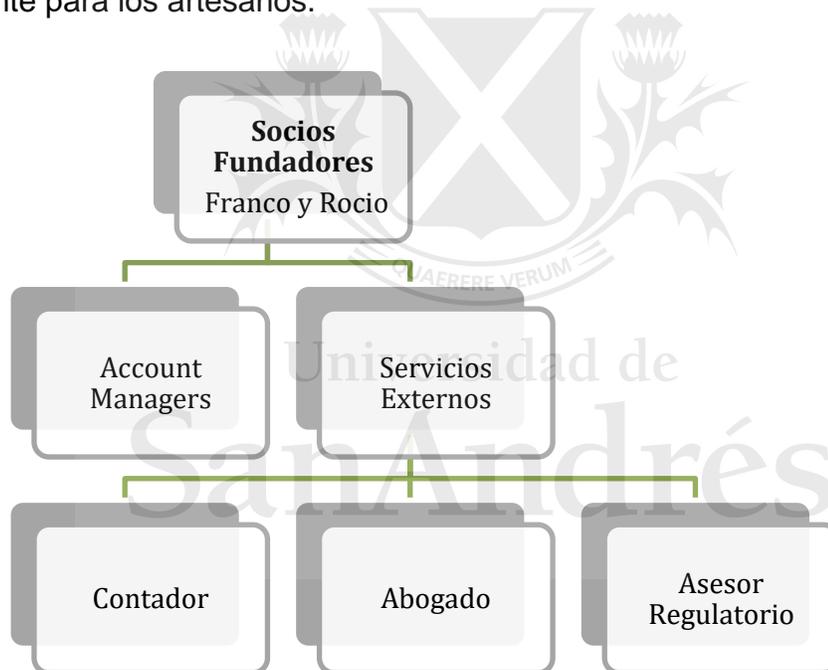
Rocío estará a cargo de procesos de marketing, incluyendo la generación de contenido para las redes sociales y buscando las principales tendencias de cuidado personal y cosmética. Estará a cargo también de mantener la página web de Tiendanube actualizada y con un diseño innovador. Su red de contactos de artesanos será fundamental para incorporarlos a GreenHub y será la clave para aumentar el número de marcas que se buscará incorporar. Rocío se ocupará también de establecer relaciones con los clientes para poder identificar *insights* y fuentes de mejora para el negocio y la experiencia de compra.

Franco estará a cargo de la relación con Moova y se asegurará que el servicio sea el más eficiente para la experiencia de compra de los consumidores. Al mismo tiempo, deberá estar atento a las fluctuaciones de ventas para asegurar una correcta rotación de stock. El objetivo será trabajar con la menor capacidad de almacenamiento posible para evitar gastos innecesarios, de allí la importante necesidad de predecir la demanda con alta precisión. Franco también estará encargado de las correctas registraciones contables y de cumplir con los requerimientos impositivos y regulatorios.

El conjunto, Franco y Rocío, tendrán asignadas las cuentas de los artesanos que venden por GreenHub. El objetivo será replicar el rol de un **oficial de cuentas**, que esté enfocado en la relación con los artesanos, identificando posibles acciones para fortalecer la relación y aumentar las ventas de los vendedores. Dado el reducido número de artesanos que estarán vendiendo inicialmente con GreenHub, Franco y Rocío se ocuparán de llevar adelante este rol. A partir del año 2, se buscará

incorporar un empleado para este rol que irá haciéndose cargo de las cuentas que se vayan sumando al negocio. Cabe destacar que esta atención personalizada estará enfocada en los artesanos de mayor valor, es decir, aquellos que mayores ventas realicen a través de la plataforma. Se estima llegar a contar con cinco oficiales de cuenta para el fin del ciclo de proyección, para el que los socios fundadores ya se habrán desprendido completamente de este rol.

Al mismo tiempo, se buscará contratar los servicios esporádicos de contadores, abogados y especialistas en habilitación de ANMAT. Para este último servicio, se quiere destacar que se buscará trabajar con **CRI** (Consultoría Regulatoria Integral), especialistas en regulación de cosméticos para poder brindar la información pertinente para los artesanos.



Aspectos Legales

GreenHub operara bajo la figura legal de una **Sociedad por Acciones Simplificadas** (SAS). Es un tipo societario creado con el objetivo de promover la creación de nuevos negocios, dada la simplicidad de su creación y los bajos costos para ponerla en marcha. En efecto, la sociedad se constituye en un plazo de 24 horas y tiene un costo de \$4.430. Al mismo tiempo, permite crearla con un capital

social relativamente bajo, el equivalente a dos salarios mínimos vitales y móviles (\$17.720). Este tipo de sociedad ofrece los mismos beneficios en cuanto al capital social que una Sociedad Anónima (SA). Consecuentemente, los accionistas Franco y Rocío limitan su responsabilidad al capital aportado de \$535.000.

El siguiente requerimiento legal será registrar la marca de GreenHub frente al **Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual**. Cumplir con este requerimiento, permitirá a la empresa utilizar de manera exclusiva la marca en el desarrollo económico del negocio. Al mismo tiempo, ofrece protección legal frente a competidores que busquen copiar elementos fundamentales de la marca.

Otro paso necesario será inscribir a la sociedad en los diferentes **tributos** que alcanzarán sus actividades. Estos se pueden categorizar de acuerdo a la jurisdicción que los recauda:

Nacionales

- Impuesto a las Ganancias
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios
- Cargas Sociales Laborales

Provinciales

- Impuesto a los Ingresos Brutos (Convenio Multilateral)

Finalmente, el último requerimiento legal a cubrir sería la contratación de dos tipos de **seguros** para cubrir eventuales riesgos en las operaciones del negocio. En primer lugar, cuando se comience a incorporar personal bajo el rol de Account Managers, se deberá contratar una Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) para cubrir con los requerimientos legales para contratar personal. En segundo lugar, para proteger el negocio de eventuales daños a terceros, se contratará un Seguro de Responsabilidad Civil.

Plan de implementación y riesgos

Cronograma de actividades

A continuación, se detallará el cronograma de actividades a implementar para el inicio de GreenHub:

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
LEGALES				
Constitucion SAS				
Inscripción IGJ				
Registro de Marca y Dominio				
Inscripción impositiva				
OPERACIONES				
Apertura de cuenta en Tienda Nube				
Negociación con Moova				
Selección y negociación con clientes				
Compra de muebles y útiles				
MARKETING				
Diseño de marca				
Diseño sitio web				
Creacion cuentas en redes sociales				
Producción campaña pre-lanzamiento				
LANZAMIENTO				
Lanzamiento de tienda online				

Como puede observarse, durante el primer mes se realizarán las actividades legales necesarias para poder comenzar a operar. Estas implican la constitución de la sociedad, el registro de la marca y el dominio en sus respectivos centros, y también se procederá a ejecutar la inscripción impositiva ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). En simultáneo, se desarrollarán cuestiones relacionadas a la operatoria y marketing. El primero engloba la apertura de cuenta en el sitio de Tienda Nube, negociación con el proveedor de logística elegido, la compra de muebles y útiles necesarios para operar, y la selección y negociación de clientes

que quieran operar mediante GreenHub. El segundo, contempla el diseño de marca junto con la creación de su identidad, el diseño del sitio web, la apertura de cuentas en las distintas redes sociales como Facebook e Instagram, y por último la producción de campaña pre-lanzamiento para que GreenHub se vaya dando a conocer en el mercado. Según este cronograma se estima que a partir del cuarto mes ya se podría realizar el lanzamiento de la tienda al mercado.

El día del lanzamiento se realizarán envíos de algunos productos a los distintos influencers y activistas con iniciativas ecológicas mencionados en secciones anteriores, para que conozcan la propuesta y puedan compartirla a través de sus redes.

Análisis de riesgos

Como es de suponer todo tipo de negocio conlleva riesgos que pueden ocurrir durante la puesta en marcha del proyecto. Resulta relevante poder detectarlos para, en caso de ocurrir, tener un plan de contingencia para su mitigación. A continuación, se enumeran los posibles riesgos que podría afrontar GreenHub y sus respectivos planes para mitigarlos:

No alcanzar el punto equilibrio

Implica no llegar a generar las suficientes ventas como para alcanzar el punto de equilibrio por falla a la hora de estimar la demanda o por no haber logrado que los consumidores perciban el valor de la propuesta.

Para mitigar este riesgo se espera que GreenHub realice campañas de comunicación a través de las redes sociales con el fin de generar mayor conciencia respecto de la propuesta de valor y educando a los consumidores en ese sentido. Es fundamental que los consumidores perciban las compras a través de esta plataforma como convenientes y no tediosas.

Fallas con el proveedor de logística

Podría ocurrir que Moova deje de operar frente a la gran competencia que existe hoy en día dentro del campo de logística o bien, que los productos no lleguen en las

condiciones estipuladas afectando la imagen tanto de los artesanos como de GreenHub. De esa manera se podrían generar malas reseñas por parte de los consumidores, quienes perderían interés o tendrían desconfianza de realizar nuevas compras. De igual manera, los artesanos querrían dejar de operar a través de GreenHub por la mala imagen que puede generarle esto.

Para mitigar este riesgo, en caso de que Moova dejase de operar, se espera poder generar alianzas corporativas con el mayor competidor de este o con su potencial comprador. De igual manera, si los productos no llegasen en las condiciones estipuladas, en un primer momento se generaría un reclamo frente a Moova, y de no mejorar se cambiaría de proveedor por su mayor competidor en el mercado.

Falta de cumplimiento por parte de los artesanos

Los pequeños comerciantes que venderían a través del sitio, podrían dejar de estar comprometidos con la producción de los bienes a comercializar, sea por la calidad o la cantidad de productos elaborados. Esto puede provocar la insatisfacción de los consumidores, quienes podrían dejar malas reseñas por falta de calidad de los productos o por falta de stock.

Para mitigar este riesgo, GreenHub deberá ser proactivo a la hora de estar comunicado con los clientes. De esa manera, se lo incentiva a que produzca más y de esa manera se generen mayores ingresos, para el artesano y para GreenHub.

Robo de la propiedad intelectual

El competidor más fuerte que ya cuenta con mayor conocimiento del mercado y que a su vez este cuenta con reconocimiento marcario, como lo es Mercado Libre, comience a emular la propuesta de Green Hub. Podría ocurrir que Mercado Libre dentro de la sección de productos sustentables genere un apartado de tiendas oficiales de artesanos que operen a través de esa plataforma.

Para mitigar este riesgo, GreenHub buscará posicionar su marca como una tienda online de productos de cosmética natural y sustentable elaborada por pequeños productores argentinos. Se tratará de aplicar todo tipo de innovación que genere experiencias de compra confortables y confiables.

Panorama económico

El contexto económico argentino no siempre es el más favorable cuando se trata de emprendimientos. La inestabilidad económica y la inflación son moneda corriente en el país, por lo que podría traer consecuencias para GreenHub a la hora de operar. La reducción en el poder adquisitivo de las personas podría generar una disminución en las ventas porque al ser considerados productos de lujo por ser naturales será lo primero que dejan de consumir.

Una manera de mitigar este riesgo se cuenta con un programa de *rewards* que funciona con puntos para ser canjeados u obtener descuentos en ciertos productos. También se contará con promociones estacionales, variación de stock o por modalidad de pago.

Cambios regulatorios

Si bien las regulaciones respecto de los productos de cosmética natural no son tan exigentes por sus componentes, un cambio en las normativas en materia de estos tipos de productos podría llegar a afectar las ventas por quedar fuera de la reglamentación dispuesta según el organismo regulador.

Para mitigar este riesgo, GreenHub estará constantemente en alerta frente a los cambios que puedan surgir para poder transmitirlos a cada uno de los clientes, y que estos por su cuenta o con este servicio puedan cumplir con todas las normativas vigentes y de esa forma operar de manera tranquila.

Plan de salida

En caso que alguno de los riesgos antes mencionados, o incluso alguno no contemplado en este trabajo, impida que el negocio propuesto no logre ser rentable, se adelantaron las siguientes estrategias de salida o de adaptación.

- Cambiar el foco del negocio: en caso que la oferta de los artesanos a través de GreenHub no sea la necesaria para lograr un volumen de ventas rentable, se explorará comenzar la producción propia de productos artesanales de cuidado personal bajo la marca de GreenHub.

- Cesar completamente las operaciones: los costos de salida del negocio son relativamente bajos dado que se trata de una plataforma digital. En caso de tomar esta decisión, se devolvería el stock a los artesanos y se cesaría la contratación de los servicios de Moova. Al mismo tiempo, se indemnizaría al personal empleado por GreenHub.



Universidad de
SanAndrés

Conclusiones

Como resultado del análisis realizado en las páginas anteriores, se puede concluir que la propuesta de negocio de GreenHub resulta atractiva en el contexto actual. La creciente concientización, tanto a nivel mundial, como local, presente un escenario que si es aprovechado en su estado incipiente podría posicionar a la marca como pionera. Al mismo tiempo, se busca potenciar el desarrollo emprendedor argentino para que las personas interesadas en la producción y creación de marcas sustentables tengan un espacio en el que mostrarse a sus potenciales consumidores. La misión de GreenHub, su razón de ser, es la de facilitar ese intercambio y potenciar los cambios culturales que generan un impacto positivo en el medioambiente y en la sociedad en general.

Inicialmente, GreenHub buscará crecer llegando a personas ya involucradas con las tendencias ya destacadas con el objetivo de introducir la propuesta y modificarla para ir alcanzando un público masivo. De esta forma, la marca buscará convertirse en un canal de difusión de los valores de la sustentabilidad.

Al mismo tiempo, las medidas tomadas por el Estado Nacional para combatir la pandemia del Covid-19 ha impactado de una manera favorable los comportamientos de los consumidores durante la duración de las medidas. Se estima que algunos de estos cambios permanezcan luego de levantadas las restricciones. A continuación, se destacarán algunos factores que impactarán a GreenHub:

Irrupción del e-commerce

De acuerdo a un estudio elaborado por Visa Consulting & Analytics, se estima que las compras online en Latinoamérica fueron casi seis veces mayores a las realizadas en locales físicos. Desde esta entidad sostienen que una de las tendencias en los hábitos de consumo es la “aceleración en la adopción del comercio electrónico. Esta tendencia hará que el segmento target de GreenHub crezca y, a su vez, más personas estén dispuestas a comprar de manera online productos de Belleza y Cuidado Personal.

La necesidad de comprar productos por internet ha impulsado la bancarización de las economías de muchas familias. Lo que inicialmente ha tenido que ser una decisión obligada de las personas, hará que en futuras compras pagar con tarjeta u otros medios electrónicos se vea como parte fundamental y simple.

No obstante, el fuerte impacto negativo de la pandemia en la economía local puede afectar la voluntad de compra o el volumen de ella en productos que no sean de primera necesidad en muchas familias. Si bien el segmento target de GreenHub posee un nivel económico medio a alto, la recesión es tan profunda que estos estratos sociales también se verán fuertemente afectados.

Finalmente, el creciente volumen de ventas online y su consecuente envío a domicilio está generando un estrés inesperado en la capacidad de logística. Si el negocio fuera a ser lanzado en un contexto como el actual, es probable que no se llegue a cumplir con los envíos convenientes que serán fundamentales en la propuesta de valor de GreenHub.



Bibliografía y Fuentes Utilizadas

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. (1999). *Disposición 1108/99*.

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. (2018). *Instructivo para Trámites de Autorización*.

Barbería, M. (2019). Plazos fijos: los bancos bajan a toda velocidad las tasas, que ya se ubican por debajo de la inflación. Infobae.

Biain, I. (2018, Septiembre 25). Quién te ha visto y quién te ve, ABC1: del 7,1% de los hogares al 5,5% (sorpresa en el NSE). *Infonegocios*.

Blackwell, R., Miniard, P., & Engel. (2002). *Comportamiento del Consumidor*.

Boluda, J. (2019, Septiembre 13). 1395. *Membership Canvas*. Retrieved Octubre 15, 2019 from Cursos de Marketing Online: <https://boluda.com/podcast/1395-membership-canvas/>

Bouquet, G. (2019, Mayo 13). Fabricantes de cosméticos sostienen sus ventas gracias al canal online. From BAE Negocios.

Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2014). *Entrepreneurship*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Cámara Argentina de Comercio Electronico. (2019). *Estudio MID 2019*.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del Marketing*. Buenos Aires: Garnica.

Ente Nacional de Comunicaciones. (2020). *Acceso a Internet*.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2019). World Economic Outlook: Global Manufacturing Downturn, Rising Trade Barriers.

Forbes. (2018, Abril 23). *Forbes*. From Five Ways That Plastics Harm The Environment (And One Way They May Help): <https://www.forbes.com/sites/grrlscientist/2018/04/23/five-ways-that-plastics-harm-the-environment-and-one-way-they-may-help/#d4c347d67a04>

Gestion.org. (2018). Qué es el marketing verde o marketing ecológico: cuando el medio ambiente vende.

Gilardo, H. (2019). Este año, aumentan casi 32% los honorarios mínimos de los contadores. iProfesional.

GlobalData. (2018). Cosmetics & Toiletries Retailing in Argentina: Market Snapshot to 2022.

Google. (2011). The zero moment of truth.

Granel, G. S. (2017, Octubre 10). E-commerce: las ventas de cosmética y belleza aumentaron un 104% en Argentina. From Apertura.

Infobae. (2019, Mayo 28). Cuáles son las diferencias entre la cosmética orgánica, la vegana y la natural. *Infobae*.

Infobae. (2020). El comercio electrónico se aceleró en América Latina por la pandemia de COVID-19.

Inigo, A. (2019, Octubre 30). Violetta cosméticos lanza su canal de e-commerce en Argentina. From Fashion Network.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2019). *Informes Técnicos. Vol. 3, n° 189*.

Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. (2020). *Registrar una Marca*.

Jones, M., & Manktelow, N. (2017, Noviembre 28). How Lush Has Grown Without Spending A Dime On Advertising. *CMO*.

Keller, K. (2009). *Building strong brands in a modern marketing*. Journal of Marketing Communications.

Kim, W. C. y Mauborgne R. (2005). *Blue Ocena Strategy*. Harvard Business Review.

Lush. (n.d.). *Our Fresh Handmade History*. Retrieved Noviembre 10, 2019 from Lush USA: https://www.lushusa.com/stories/article_a-lush-legacy.html

MDZol. (2017, Octubre 3). Argentina: Canal de venta directa presenta mejora y sigue creciendo. From America Retail.

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2020, Enero 17). Resolución 1/2020. *Boletín Oficial*. Argentina.

Ministerio de Hacienda. (n.d.). *Portal de Datos Económicos*. Retrieved Octubre 26, 2019 from <https://www.minhacienda.gob.ar/datos/>

Ministerio de Salud y Acción Social . (1998). *Resolución 155/98* .

Mintel. (2018). 2018 Global Beauty and Personal Care Trends.

Mintel. (2019). 2019 Global Beauty and Personal Care Trends.

Nagle, T., & Holden, R. (1998). *Estrategia y Tácticas para la fijación de precios*. Buenos Aires: Granica.

Nielsen. (2017, Enero 09). *Argentina Presenta las Mayores Oportunidades en Programas de Fidelización de la Región*. Retrieved Noviembre 11, 2019 from <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/argentina-presenta-las-mayores-oportunidades-en-programas-de-fidelizacion-de-la-region/>

Nielsen. (2017). Estudio Global: Premiumización.

Nielsen. (2017, Febrero 07). *Productos premium, una categoría con potencial en Argentina*. Retrieved Noviembre 11, 2019 from <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/productos-premium-una-categoria-con-potencial-en-argentina/>

Nielsen. (2019, Febrero 27). *Para bien o para mal: ¿cómo el gasto del consumidor latino está evolucionando?* Retrieved Noviembre 11, 2019 from <https://www.nielsen.com/do/es/insights/article/2019/para-bien-o-para-mal-como-el-gasto-del-consumidor-latino-esta-evolucionando/>

Nielsen. (2019, Marzo 06). *Plataformas en línea están ganando terreno para los productos premium a nivel global*. Retrieved Noviembre 11, 2019 from <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2019/plataformas-e-linea-estan-ganando-terreno-para-los-productos-premium-a-nivel-global/>

Nielsen. (2019). Plataformas En Línea Están Ganando Terreno Para Los Productos Premium A Nivel Global.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*.

Restauración News. (2020, Enero 13). Estudios: Digitalización, hiperpersonalización o experiencias: nuevas demandas del consumidor. From America Retail.

Shapiro, B. (1995). "La Mezcla de Marketing" en *La Esencia del Marketing*. Vol. 2.

Statista. (2019, Octubre). *Consumer Market Outlook*. Retrieved Noviembre 10, 2019 from Natural Cosmetics - Argentina: <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/outlook/70010500/114/natural-cosmetics/argentina#market-revenue>

Statista. (2019). Digital Market Outlook: Argentina.

Statista. (2019). Distribution of average monthly household expense in supermarkets in Argentina in 2018, by category. J. Mendoza.

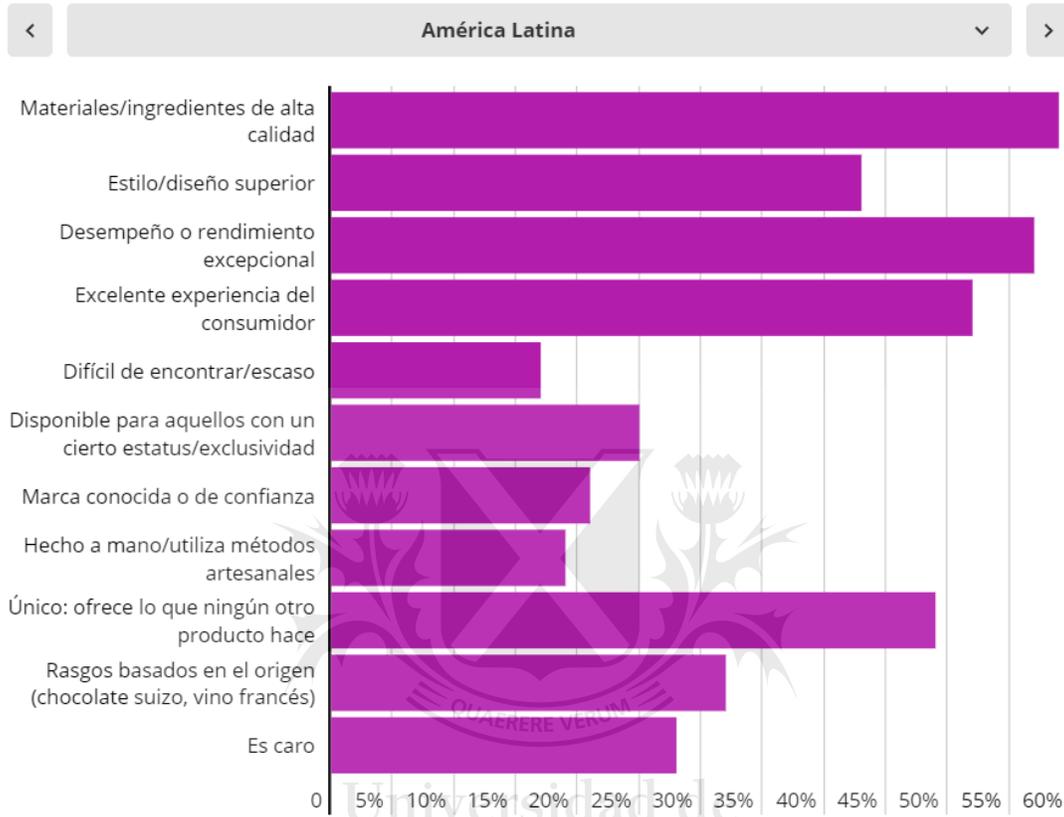
Trabajo, M. d. (2020). Tabla de Aportes y Contribuciones - Seguridad Social.

Valdés, P. (2019). *Inbound Marketing*.

Vega, J. (2020). Alícuotas Ingresos Brutos 2020 s/Consenso Fiscal y Régimen Simplificado.

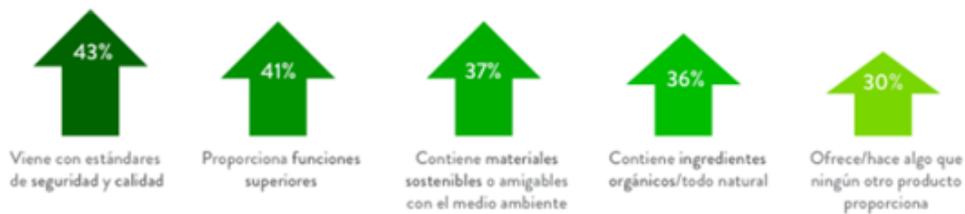
Anexos

Anexo 1



Anexo 2

Disposición de pago extra según beneficios o atributos de los productos



Fuente: Estudio Global de Nielsen sobre Premiumización, 2016.

Anexo 3

<u>ROSTRO</u>	<u>CUERPO</u>	<u>BAÑO Y DUCHA</u>	<u>PELO</u>
Limpiador & exfoliante	Lociones	Bombas de baño	Shampoo
Máscaras	Aceites & hidratantes	Aceite de baño	Acondicionadores
Aceites & hidratantes	Cuidado de manos	Gel de ducha	Tratamientos
Bálsamos & hidratantes de labios	Cuidado de pies	Jabón de baño	
Contorno de ojos	Perfume para cuerpo	Sales de baño	
Tónicos			
Desmaquillantes			



Universidad de
San Andrés



LEALTAD MINORISTA EN EL MERCADO ARGENTINO

PERTENENCIA
a programas de
fidelización

68%
Ninguno

19%
De 2 a 5

10%
Solo uno

BENEFICIOS / RECOMPENSAS CON MAYOR VALOR



Descuentos en
productos



Reembolsos



Productos
Gratis

CARACTERÍSTICAS GANADORAS DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN



Puntos/Recompensas por compras,
tanto *online* como presenciales



Recompensas flexibles o la habilidad de escoger
entre diversos tipos de recompensas



Descuentos personalizados y ofertas
promocionales basadas en una compra pasada

Fuente: Estudio Global de Nielsen sobre Sentimiento de Lealtad Minorista 2016

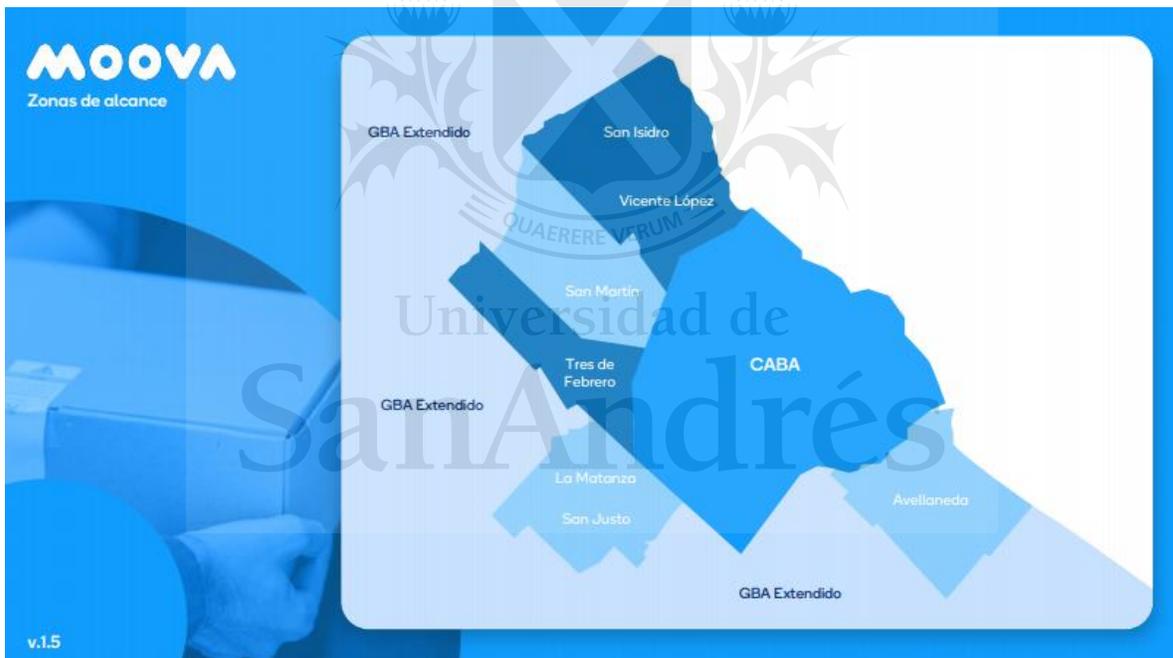
Anexo 5

¿Contás con la habilitación de establecimiento de la ANMAT?

50 responses



Anexo 6



Anexo 7

Población Gran Buenos Aires	
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2,890,151
24 partidos del Gran Buenos Aires	9,916,715
Población Target	<u>12,806,866</u>

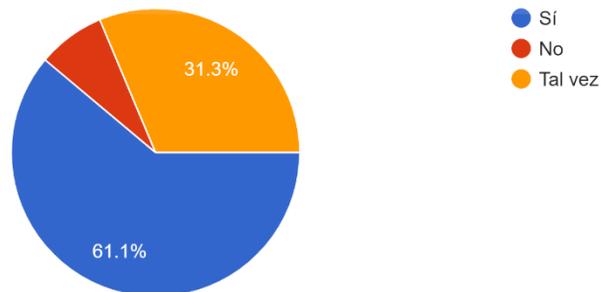
Entre 20 y 40 años	
A nivel nacional	9,417,199
Sobre población total	23%
Aplicado sobre Región Target	<u>3,006,319</u>

Segmento ABC1 y C2	
ACB1 + C2 CABA	39%
% CABA sobre Target	23%
ACB1 + C2 Partidos GBA	6%
% GBA sobre Target	77%
ABC1 + C2 Ponderado	<u>14%</u>
Demanda Estimada	<u>406,593</u>

Anexo 8

Si ya consumes o estás dispuest@ a hacerlo ¿Compraría los productos elaborados por artesanos o pequeños productores que a su vez sean responsables con el medio ambiente (eco-friendly)?

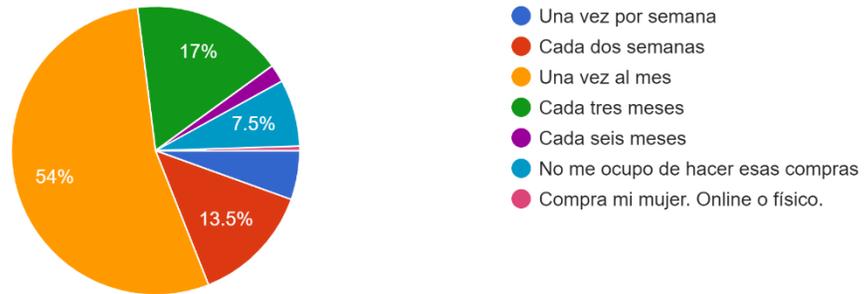
198 responses



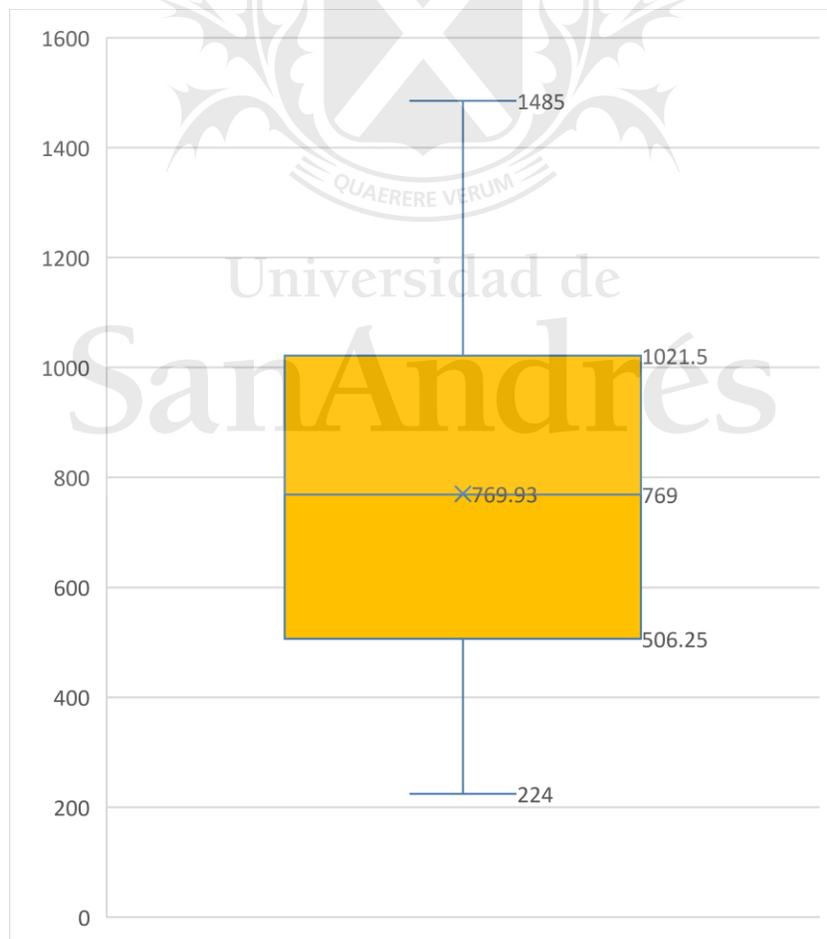
Anexo 9

¿Con cuánta frecuencia compras productos de cuidado personal? Ej: Cremas, shampoo y acondicionador, pasta de dientes, tónicos, etc.

200 responses



Anexo 10

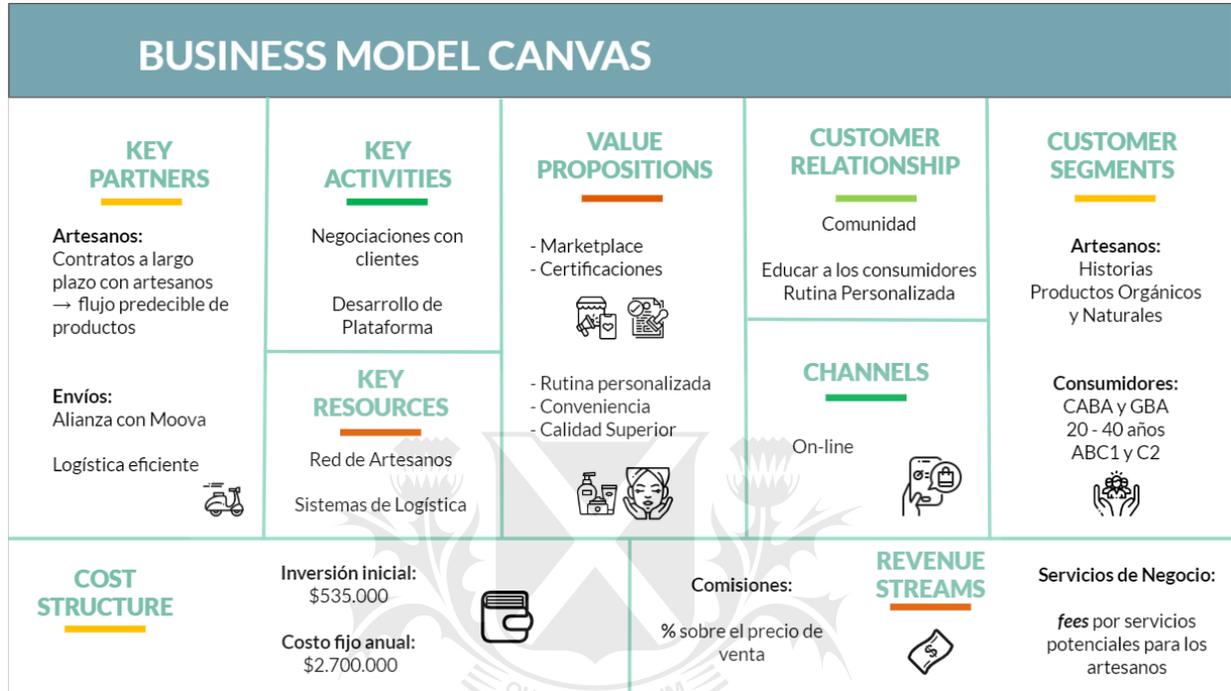


Anexo 11

Referencias:

En verde: artesanos

En amarillo: consumidores



Universidad de
San Andrés

Anexo 12

Mes	Desarrollo	Operación	Evolución App	Total Año
-3	10,000.00			10,000.00
-2	10,000.00			10,000.00
-1	10,000.00			10,000.00
0	5,000.00			5,000.00
1		2,000.00		2,000.00
2		2,000.00		2,000.00
3		2,000.00	3,000.00	5,000.00
4		2,000.00		2,000.00
5		2,000.00		2,000.00
6		2,000.00	3,000.00	5,000.00
7		2,000.00		2,000.00
8		2,000.00		2,000.00
9		2,000.00	3,000.00	5,000.00
10		2,000.00		2,000.00
11		2,000.00		2,000.00
12		2,000.00	3,000.00	5,000.00
Total	35,000.00	24,000.00	12,000.00	71,000.00

Los valores están expresados en USD

Anexo 13



Anexo 14

Encuesta para Artesanos

Bueno, como ya te conté a grandes rasgos la idea principal es ser el nexo entre artesanos y consumidores de productos de cosmética natural. Estar en nuestra plataforma implica el cobro de una comisión por venta, y que nosotros nos ocupemos de exponer el producto

(junto con la historia de cada artesano) y hacer su correcta distribución. Para poder entender mejor a nuestros clientes (los artesanos) y volverlos nuestros socios estratégicos queremos saber un poco más sobre ellos, su producción y problemáticas a la hora de llevar adelante su negocio.

- ¿Hay alguna historia que quieras contar a través de tu emprendimiento? Puede ser algo que te haya pasado para comenzar con el mismo o tu interés por el cuidado del medio ambiente, por ejemplo.

- ¿Cuáles crees que son tus principales dificultades en su negocio cotidiano? Obstáculos que te molestan a la hora de vender.

- ¿Cuál es tu escenario ideal en lo relativo al negocio? Te gustaría, por ejemplo: solo producir o utilizar el tiempo empleado en logística en investigar sobre nuevos productos entre otras cosas. La idea consiste también en que gracias a nosotros alcances la situación ideal de tu emprendimiento.

- ¿Te interesa tener la certificación de la ANMAT (Si es que no contás con ella)? ¿Por qué? En caso de que estar interesado, ¿Te gustaría que te ayudemos con la certificación brindándote información y ayuda para obtenerla?

Ahora en cuanto a la producción:

- ¿Cuánto producís en líneas generales? Entendemos que contamos con varios productos, pero nos interesa saber si es una producción constante o si más bien un hobby.

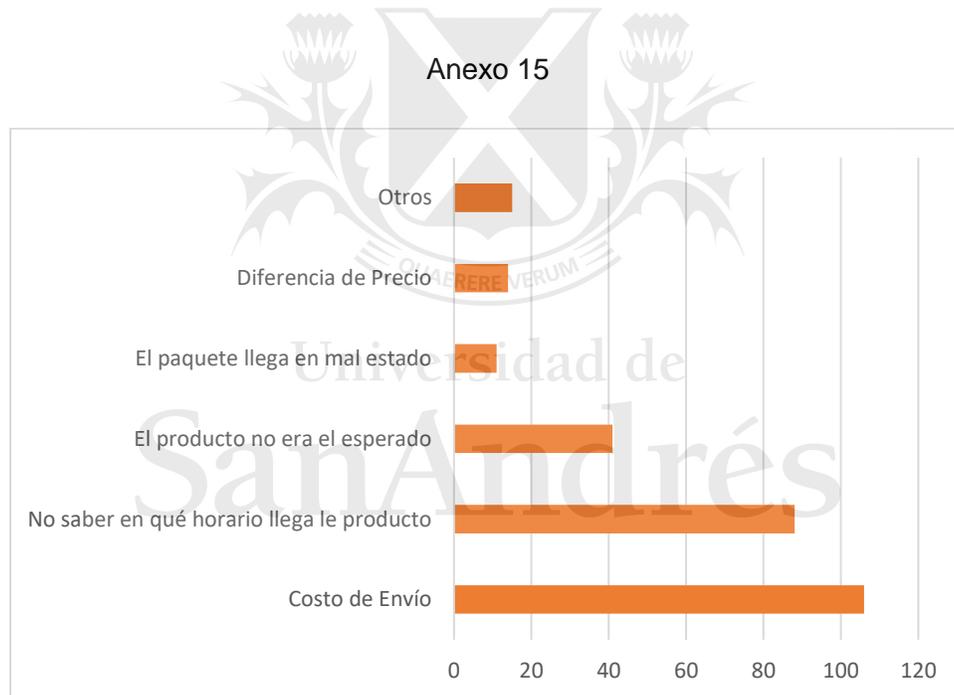
- Si tuvieras la posibilidad de vender a través de nuestra plataforma ¿Estarías interesado en mantener una producción constante para mantener el stock?

- Aproximadamente ¿Cuánto tiempo tardas desde que terminas de elaborar un producto hasta su venta? (Podés basarte en uno o la cantidad de productos que nos quieras mencionar)

- ¿Cuánto tiempo de vida útil tiene uno o los productos que quieras mencionar? ¿Se vencen?

- Podés responder o no esta pregunta ¿Cuánto te cuesta un producto, o los que quieras mencionar, en promedio, y cuál es tu porcentaje aproximado de ganancia? (Esta pregunta es únicamente para calcular cuánto cobraríamos de comisión como para que tanto el artesano como el sitio ganen dinero)

Ahora que viste todas nuestras inquietudes y te das más idea del servicio que se quiere ofrecer ¿Consideras que falta algo más en la propuesta para que sea interesante?



Anexo 16

Remuneraciones	Año 1	Año 2 - 5
Sueldo Administrativo Franco Perino	40,000.00	60,000.00
Sueldo Administrativo Rocio Castro	40,000.00	60,000.00
Sueldo Administrativo Oficial de Cuenta(s)	-	105,000.00
<i>Se estima contratar 1 en el año 2 y llegar a 5 en el año 5</i>		
Remuneraciones Anuales	1,040,000.00	2,925,000.00
Cargas Sociales Anuales	270,400.00	760,500.00

Anexo 17

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Potencial	406,593	406,593	406,593	406,593	406,593
Segmento Target	243,956	256,154	268,961	282,409	296,530
Share (%)	1%	2%	3%	3%	5%
Crecimiento del Mercado	0%	5%	5%	5%	5%
Ventas (#)	29,275	61,477	96,826	101,667	177,918
Ventas (\$)	19,028,550	39,959,954	62,936,928	66,083,774	115,646,604
Comisión Promedio	3,805,710	7,991,991	12,587,386	13,216,755	23,129,321
<i>Comisión Tiendanube</i>	190,285	399,600	629,369	660,838	1,156,466
Resultado Bruto	3,615,424	7,592,391	11,958,016	12,555,917	21,972,855
Costos Fijos	2,298,861	7,263,670	7,263,670	7,263,670	7,263,670
EBITDA	1,316,563	328,721	4,694,346	5,292,247	14,709,185
Ingresos Brutos	114,171	239,760	377,622	396,503	693,880
Débitos y Créditos	21,693	45,554	71,748	75,336	131,837
Resultado antes de IIGG	1,180,699	43,407	4,244,977	4,820,409	13,883,468
Impuesto a las Ganancias	354,210	13,022	1,273,493	1,446,123	4,165,040
Resultado Neto	826,490	30,385	2,971,484	3,374,286	9,718,428

Anexo 18



Green Hub

Bestsellers New in Shop Marcas Rewards Por qué GreenHub

Buscar

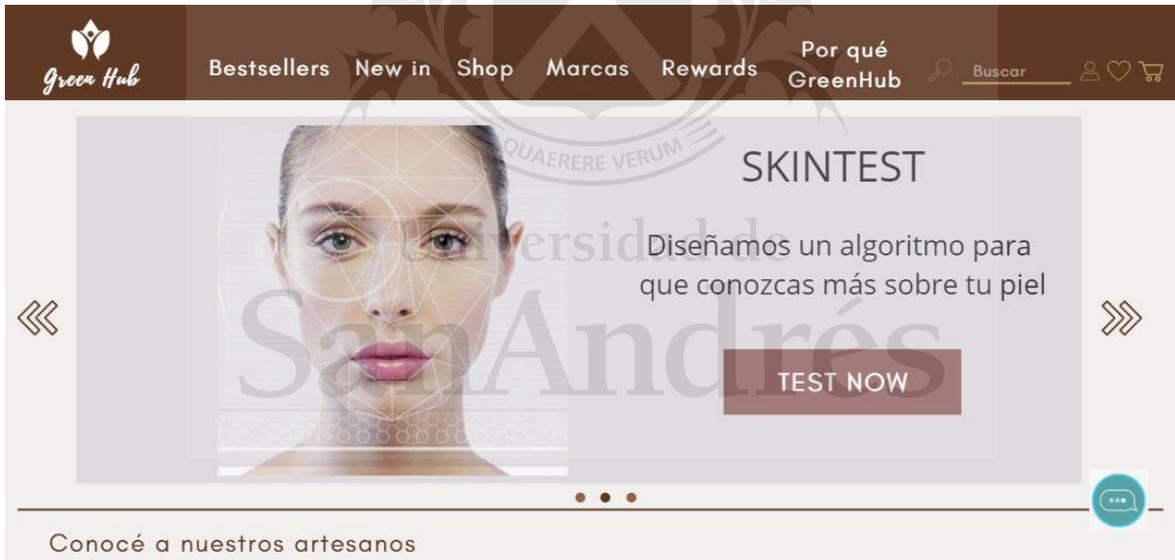
LO MEJOR EN COSMÉTICA NATURAL

BESTSELLERS

SHOP NOW

Conocé a nuestros artesanos

This banner features a man's face with a green clay mask. A hand holds two lemon slices in front of his eyes. The text 'LO MEJOR EN COSMÉTICA NATURAL' is positioned above 'BESTSELLERS', which is above a yellow 'SHOP NOW' button. Navigation arrows are on either side. A chat icon is in the bottom right, and the text 'Conocé a nuestros artesanos' is at the bottom left.



Green Hub

Bestsellers New in Shop Marcas Rewards Por qué GreenHub

Buscar

SKINTEST

Diseñamos un algoritmo para que conozcas más sobre tu piel

TEST NOW

Conocé a nuestros artesanos

This banner features a woman's face with a digital grid overlay. The text 'SKINTEST' is above the main headline 'Diseñamos un algoritmo para que conozcas más sobre tu piel', which is above a dark red 'TEST NOW' button. Navigation arrows are on either side. A chat icon is in the bottom right, and the text 'Conocé a nuestros artesanos' is at the bottom left.

Green Hub

Bestsellers New in **Shop** Marcas Rewards Por qué GreenHub

Buscar

Rostro	Cuerpo	Baño y ducha	Cabello
Limpiadores	Lociones	Bombas de baño	Shampoo
Exfoliantes	Aceites & hidratantes	Aceites	Acondicionador
Mascarillas	Cuidado de manos	Gel de ducha	Tratamientos
Aceites & hidratantes	Cuidado de pies	Jabón de baño	Peines
Tónicos	Cuidado bucal	Salas	
Desmaquillante	Perfumes		
Bálsamo de labios			
Contorno de ojos			

OR EN COSMÉTICA NATURAL

BESTSELLERS

SHOP NOW

Conocé a nuestros artesanos

Green Hub

Bestsellers New in Shop Marcas Rewards Por qué GreenHub

Buscar

Conocé a nuestros artesanos

ALUBA

Chichini

Terra

TierraMia

QUAERERE VERUM

Conocé a nuestros artesanos

Reseñas de Clientes



Malu Palma

Me gusta mucho que el sitio tenga variedad de pequeñas marcas sustentables!



Gonzalo Mariani

Me sentí muy cómodo a la hora de comprar. Lo super recomiendo!



Camila Rodriguez

Todos los productos que se ofrecen son de bajo impacto ambiental y es lo que más me agrada de esta página.



Universidad de
San Andrés