



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing:
“Lanzamiento Habi Cosmeceuticals: una línea de
cosméticos basada en el bienestar”

Autora: María Delfina Alonso

DNI: 36.939.303

Mentor: Ariel Abkiewicz

Buenos Aires, Septiembre 2021

Índice	
Resumen ejecutivo	4
Introducción	5
Marco Teórico	7
Marco Histórico.....	7
Análisis FODA.....	9
Cadena de Valor.....	10
Tendencias de la Industria.....	11
Análisis de Macroentorno: PESTEL.....	16
Variables Políticas.....	16
Variables Económicas.....	17
Variables Sociales.....	19
Variables Tecnológicas.....	23
Variables Ecológicas.....	25
Variables Legales.....	32
Diagnóstico de la Situación	35
Metodologías De Trabajo	36
Análisis De Mercado	38
Estudios De Campo	43
Entrevistas a Expertas.....	43
Entrevistas a Consumidoras.....	44
Planificación Estratégica HABI COSMECEUTICALS	51
HABI COSMECEUTICALS.....	51
Propósito de la Marca.....	51
Arquetipo de Marca.....	51
Beneficios.....	51
Propuesta de Valor.....	51
Territorios de Comunicación.....	52
Brand Circles.....	52
Segmentación y Targeting	54
Segmentación Sociodemográfica.....	54
Segmentación Psicográfica.....	54
Target de Comunicación.....	57
Targeting y Dimensionamiento de Mercado.....	57
Modelo de Difusión Bass.....	57
Framework 4 P's del marketing	59
Producto.....	59
Pricing	61
Plaza.....	64
Promoción.....	67

Cronograma de Acciones	75
Análisis Económico Financiero	76
Control y Métricas	77
Conclusiones	79
Bibliografía	80
Anexos	86



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El mercado de la cosmética en Argentina tiene sus complejidades, al mismo tiempo que es referente en América Latina como uno de los mercados con más influencias de las preferencias y particularidades de los mercados europeos más avanzados. El desarrollo de una marca boutique en este contexto, presenta muchas oportunidades y al mismo tiempo desafíos que superar. Basado en un caso real de desarrollo de marca y de negocio, el presente trabajo habilita a través de un plan de marketing, un verdadero plan de acción para ejecutar los primeros pasos hacia el lanzamiento de una nueva marca al mercado.

En un escenario competitivo con muchas complejidades, compradores muy exigentes y educados y al mismo tiempo restricciones regulatorias que cumplir, el desafío está en lanzar en un mercado acotado y exigente, y en sobrevivir a la realidad actual en un contexto afectado por la pandemia global COVID-19.

El siguiente plan de marketing encuadra el lanzamiento de una marca, con implicancias en el armado de un equipo desde 0 y el desarrollo de alianzas clave para asegurar el éxito del negocio. Partiendo de la evaluación de la viabilidad del negocio, seguido del análisis de mercado y consumidores, se procedió a diseñar una estrategia de captación de mercado mediante el portfolio inicial y posterior desarrollo de marca. La etapa siguiente a este plan, es el lanzamiento de la marca alineando las acciones para alcanzar los objetivos proyectados.

Universidad de
San Andrés

Introducción

La elección de la temática fue determinada en pos de articular el momento profesional que estoy atravesando con la necesidad de tangibilizar mi formación y experiencia en marketing para la realización del plan de marketing de la marca Habi Cosmeceuticals.

La marca que nace en Enero 2020 como un spin off¹ de Plusquimica, una empresa familiar que provee de materias primas a la industria cosmética desde el año 2010. Planeamos desarrollar una marca de cosméticos y cuidado capilar que se comercializará en Argentina inicialmente, con proyección a expandirse en Brasil, Colombia, Chile, Perú y Bolivia en un plazo de 5 años.

El proyecto está liderado por mi, desde marketing y David Orlando como director general, desarrollando el negocio. David, además de ser mi tío, con quien tengo una relación muy cercana que nos une desde siempre, tiene 10 años de experiencia como director general de su empresa (Plusquimica), que provee de materias primas a la industria cosmética. Ambos buscábamos lanzar una marca joven y reinventar el rubro en el mercado local.

Mi principal motivación para este proyecto final, además la temática que me apasiona, es lograr que me acompañe en el camino que estoy recorriendo desde lo personal y profesional, hacia la construcción de mi carrera independiente. También, quiero desarrollarme en esta industria desde mis ganas de innovar y transformarla. Como conclusión de mis motivaciones personales, después de 5 años de trabajar en diferentes industrias y habiendo hecho un recorrido que acompañó el desarrollo de mi perfil en marketing, quiero dar el paso a construir mi carrera independiente, que es el objetivo más motivador y apasionante para mi en lo profesional. Durante los próximos 5 años busco desarrollar mi marca y liderar mi negocio desde marketing e innovación.

Para el desarrollo de este plan, las metodologías exploradas fueron investigación de la industria y del consumidor, a partir de documentos y artículos publicados por (Financial Times, Global Cosmetics Industry Magazine, Glossy, La Nación, Banco Mundial, In-Cosmetics). Además, las sesiones de trabajo con el equipo de Habi Cosmeceuticals, donde se planificó en función de las necesidades de mercado y las prioridades del negocio y la industria, la orientación que quisimos darle a la idea inicial.

A partir de la investigación realizada y la visión compartida de los integrantes del equipo de Habi, se plantea posicionar la marca en un territorio innovador basándonos

¹ Spin off: término que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro (sub-proyecto) o de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma.

en las fórmulas, donde la belleza es sinónimo de salud. El foco no está en el margen de ganancia, sino en inspirar un cambio de hábitos.



Universidad de
SanAndrés

Marco Teórico

El corriente marco teórico permite emprender una comprensión del recorrido histórico de la industria, para luego entender el status actual de la empresa y posteriormente capturar las tendencias más relevantes y, finalizar con un entendimiento del macroentorno al cual pertenece la marca. A partir de esta sección, se articulan conceptos clave que permiten el posterior análisis de situación de la empresa en un contexto conceptualizado que sostiene la investigación.

Marco Histórico

La industria cosmética produce y distribuye productos para la higiene y belleza personal que son utilizados con el objetivo de proteger y mantener la piel y el cuerpo en buen estado. En el presente trabajo, exploramos la industria de skin care y hair care, que considera todos los productos para el cuidado de la piel y del cabello y excluye maquillajes o cosméticos de color.

El cuidado personal y del cuerpo, implica una serie de comportamientos propios de las personas, con prácticas registradas desde los comienzos de las civilizaciones. La cosmética y los rituales o acciones para verse mejor, se realizan desde la antigüedad, por ejemplo, hace aproximadamente 6.000 años, en el Antiguo Egipto se registra la elaboración y el uso de productos cosméticos.

Con el renacimiento, el rol de la cosmética adquiere protagonismo y relevancia. La búsqueda de lo estético articula desde siempre el uso de productos de belleza con la promesa de verse mejor o encontrar la mejor versión de sí, dependiendo de las modas del momento, algunas veces más extravagantes y otras más naturales. El goce de la vida terrenal deja lugar a la afición por los productos de belleza. La cosmética permitía a las personas lograr una buena apariencia, reflejando su estatus social.

En la revolución industrial se fundaron las primeras empresas de cosméticos. Algunos países lideraron el desarrollo de algunos productos, como Francia, especializándose en perfumes, y luego siendo ícono en calidad superior. Finalmente, posterior a las guerras mundiales, la industria alcanzó su boom máximo, con marcas más establecidas, mucho lugar para la innovación y la sofisticación de los productos.

Con el tiempo y la tecnología, la cosmética pasó a ser hoy en día una de las mayores prioridades del ser humano moderno. Esto derivó en un mercado global caracterizado por la innovación, con tratamientos exclusivos para casi todas las afecciones o preocupaciones de belleza que se busquen tratar.



Universidad de
SanAndrés

Para comprender la situación actual en torno a la empresa, se apela al desarrollo de marcos teóricos de estrategia de negocio (Matriz FODA y Cadena de Valor) para entender en profundidad cuáles son las ventajas competitivas de la organización.

Análisis FODA

La técnica FODA, permite entender un diagnóstico de la situación actual de la compañía, entendiendo sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se utiliza para analizar factores internos y externos, evaluar la estrategias alternativas factibles, y Comprendiendo el status de la organización, articular la estrategia del negocio para lograr sus objetivos y metas deseados. Para enriquecer el análisis, se desarrolla un análisis asociativo donde se propone una línea de acción a partir de la conexión entre las fortalezas y las oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y, debilidades y amenazas (DA) . Esta mirada permite desarrollar estrategias que maximicen las fortalezas y oportunidades y disminuyan el impacto de debilidades y amenazas del mercado.

Figura 17: Matriz Foda Habi Cosmeceuticals.

Análisis interno

Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>O1. Un mercado local con políticas restrictivas a las importaciones permite el desarrollo de marcas nacionales con diferenciadores.</p> <p>O2. Propuesta de valor diferencial en un mercado de escasa innovación.</p> <p>O3. El boom del skin care en la pandemia, aceleró cambios en el comportamiento de consumo y traicionó la búsqueda de nuevas alternativas.</p>	<p>A1. Crisis de impacto global por la propagación del COVID y cambios en las dinámicas de consumidores debido a la incertidumbre y sentimientos posteriores a la pandemia.</p> <p>A2. Frente al incremento de la demanda de productos (por cambios en las dinámicas de consumo), las marcas establecidas multiplicaron sus esfuerzos para abastecer el mercado.</p>
DEBILIDADES	<p>- Propuesta confiable con productos certificados y un alto nivel de innovación en la industria. (O1, O2, F1)</p> <p>- Manejo de una buena estrategia de comunicación con fuerte cercanía a los consumidores y ofreciendo productos de calidad. (O2, F2, F3)</p>	<p>- Desarrollar advocacy con consumidores al posicionar la marca que viene a proponer un beneficio real y acerca soluciones que funcionan. (A1, F4)</p> <p>- Ofrecer productos certificados y de alta calidad calidad, como alternativa joven, diferencial y confiable. (A2, F1, F2)</p>
	<p>- Sumar al equipo un gerente de ventas experimentado para desarrollar distribuidores y captar mercado más rápidamente. (O1, O2, D1)</p> <p>- Desarrollar un mercado tal que los terceristas nos prioricen, a través de una nueva propuesta desafiante sustentada por una demanda emergente. (O3, D2, D3)</p>	<p>- Establecerse como una marca sólida, habiendo adquirido reconocimiento de marca, socios estratégicos y experiencia en este contexto extremo. (A1, D1, D2)</p> <p>- Desarrollar una relación de confianza a lo largo del tiempo con terceristas que permita que seamos prioridad a futuro. (A2, D3)</p>

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este análisis, se realizó una ponderación teórica de la importancia de las

líneas de acción (en una escala del 0 al 1). Adicionalmente, se ponderó la capacidad de acción sobre cada una de las líneas en este momento de la compañía (en una escala del 0 al 1). En función de su peso, se logra una escala de prioridades para determinar los accionables en los próximos pasos de la estrategia de la compañía.

Figura 18: Jerarquización De Prioridades Para Los Próximos Pasos En La Estrategia De Negocio Habi.

Líneas de acción	Importancia ponderada	Capacidad de ejecución	Prioridad de acción (Importancia*capacidad)
Sumar al equipo un gerente de ventas experimentado para desarrollar distribuidores y captar mercado más rápidamente. (O1, O2, D1)	0,2	0,3	0,060
Manejo de una buena estrategia de comunicación con fuerte cercanía a los consumidores y ofreciendo productos de calidad. (O2, F2, F3)	0,15	0,25	0,038
Propuesta confiable con productos certificados y un alto nivel de innovación en la industria. (O1, O2, F1)	0,1	0,25	0,025
Ofrecer productos certificados y de alta calidad calidad, como alternativa joven, diferencial y confiable. (A2, F1, F2)	0,1	0,15	0,015
Desarrollar advocacy con consumidores al posicionar la marca que viene a proponer un beneficio real y acerca soluciones que funcionan. (A1, F4)	0,1	0,02	0,002
Establecerse como una marca sólida, habiendo adquirido reconocimiento de marca, socios estratégicos y experiencia en este contexto extremo. (A1, D1, D2)	0,18	0,01	0,002
Desarrollar una relación de confianza a lo largo del tiempo con terceristas que permita que seamos prioridad a futuro. (A2, D3)	0,09	0,01	0,001
Desarrollar un mercado donde se priorice los nuevos triggers de demanda traccionada por el boom del skin care, siendo esta variable un disparador para desarrollar también las relaciones estratégicas con los laboratorios terceristas. (O3, D2, D3)	0,08	0,01	0,001

Fuente: Elaboración propia.

Cadena De Valor

La cadena de valor es una herramienta desarrollada por Michael Porter² que permite organizar visualmente el conjunto de actividades que realiza una empresa en una industria específica para entender cómo es la entrega de valor para el mercado y cuál es la ventaja competitiva de la misma. Esta plataforma permite extraer implicaciones estratégicas, para el mejoramiento de las actividades de la empresa.³

A partir del análisis, se puede observar la importancia del soporte que Plusquímica, la empresa a partir de la cual Habi hace su spin-off, y a su vez, cómo la marca se enfoca en I+D y MARKETING para construir valor. Esta estrategia deja la parte productiva en manos de una de las principales alianzas estratégicas que impulsan a la empresa, los laboratorios terceristas quienes con experiencia en la industria, además de ocuparse del manejo operativo de la tarea, aseguran una mayor eficacia al momento de la fabricación de los productos.

² Porter, Michael, 1998, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

³ Quintero, Johana, & Sánchez, José, La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Figura 19: Cadena De Valor Habi.

Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión de este modelo, además de la estrategia de negocio ya mencionada, se determina que de cara al análisis financiero, los principales centros de costos estarán impulsando las iniciativas de marketing y ventas y desarrollo de producto.

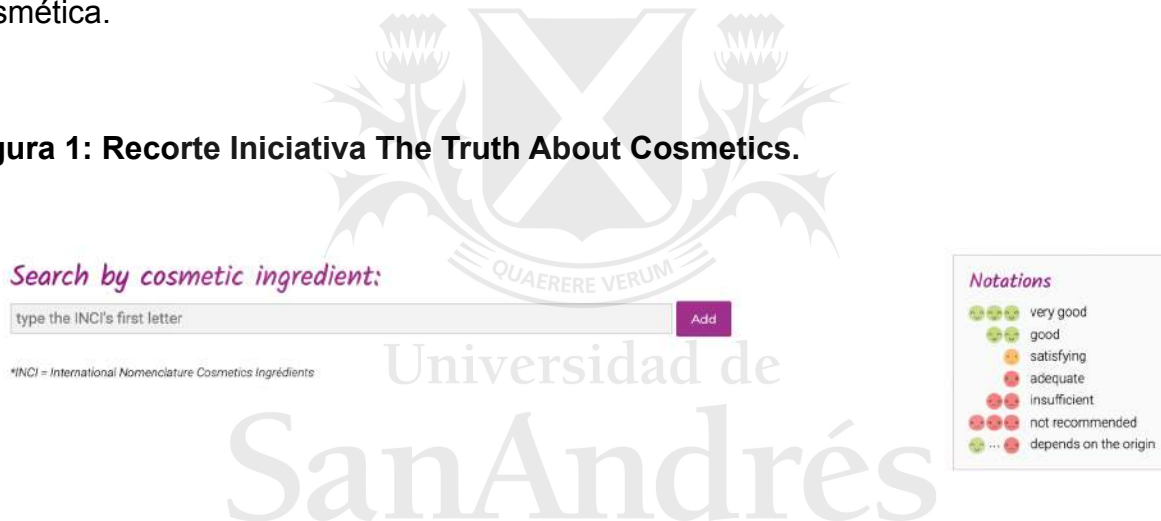
Tendencias de la industria

A partir del entendimiento del marco histórico y el status de la empresa, se realiza un análisis enfocado de las principales tendencias que atraviesan la industria. Se parte de una pulsión básica que indica que la motivación de los consumidores actuales tiene que ver con la conciencia y el consumo ético. Los usuarios tienen cada vez más interés en las formulaciones de los productos de belleza y su impacto en la salud. Además, hay una tendencia hacia la autoexpresión y la exploración, especialmente del género masculino, introduciendo a sus rutinas nuevas prácticas vinculadas con el cuidado de la piel.

La tendencia con más fuerza en este momento, trata el consumo consciente y la importancia de conocer más sobre las fórmulas de los productos. Esto radica en que la producción de cosméticos en la actualidad tiene muy pocas regulaciones y carece de una entidad real que esté enfocada en limitar productos dañinos para la salud (la entidad que regula formalmente la industria cosmética es la FDA - Food and Drug

Administration - y no hace ningún tipo de pruebas o tests sobre la salud y el uso de cosméticos y solamente prohibió 8 de los más de 12.000 químicos usados para fabricar cosméticos). En éste marco, donde no hay una regulación efectiva por parte de las autoridades estatales, y en línea con la era de la hiperconectividad y la sobre información, algunos players de la industria comienzan a construir iniciativas como The Truth About Cosmetics, una página web cuyo objetivo es testear productos y publicar de manera gratuita información transparente sobre las controversias de la cosmética. Para ello, desarrollaron el buscador llamado INCI, que permite ingresar el nombre de los ingredientes o productos de marcas de la industria y obtener información sobre el impacto en la salud. Adicionalmente, ofrecen un ranking de valoración de cada materia prima, donde demuestran si el producto es muy bueno, bueno, satisfactorio, adecuado, insuficiente, no recomendado o a validar dependiendo del origen, mediante el uso de emojis para que sean comprendidos por todas las personas, sin importar su formación o su nivel de conocimientos de la química y la cosmética.

Figura 1: Recorte Iniciativa The Truth About Cosmetics.



Fuente: The Truth About Cosmetics (<https://thetruthaboutcosmetics.com/>).

Algunas marcas lograron un excelente posicionamiento, traducido en una creciente penetración de mercado, enfocándose en la transparencia de sus fórmulas y procesos. La marca inglesa Lush, logró transmitir su propósito, a través de su posicionamiento único: crear una revolución para salvar el planeta. El planteo de Lush implica ser un modelo de negocio racional para el capitalismo moderno. La marca que comercializa productos hechos a mano con ingredientes naturales y con cero packaging, logró con muchos años de esfuerzo tener una voz influyente en la industria. La campaña de productos éticos posicionó a la marca con una estrategia de premium pricing con jabones, limpiadores faciales y corporales y bombas de baño a un precio alrededor de £6. La mayoría de sus productos se venden bajo la premisa de cero packaging.

Figura 2: Venta Online De Cosméticos Cero Packaging Por La Firma Lush Cosmetics.



Fuente: Lush Cosmetics (<https://www.lush.com/uk/en>).

Otra tendencia que cada vez gana más fuerza es la exploración y la autoexpresión. Fundamentalmente en la Generación Z, pero sin excluir a los Millennials y hasta Baby Boomers, se registra un interés incremental en productos de belleza de parte del género masculino. Según un estudio liderado por Spate Data, las categorías de belleza masculina marcan un crecimiento global anual de hasta un 54% año tras año.⁴ Los hombres están empezando a consumir kits de belleza, con rutinas para el cuidado de la barba y también de su piel.

Un paso más adelante, Corea del Sur experimenta hombres jóvenes que adoptan cada vez más productos de belleza que supieron estar asociados solamente con mujeres. La tendencia nace desde las celebridades coreanas desafiando el concepto de masculinidad, incorporando hasta maquillaje decorativo. La categoría productos de belleza para hombres, está creciendo muy rápidamente, según proyecciones de Euromonitor, el mercado global crecerá un 20% alcanzando los \$5.000 M de facturación hacia 2023.⁵ En la actualidad, los hombres Coreanos lideran el podio de los que más gastan en productos de belleza. Las cifras de consumo indican que Asia tiene mayor índice de adopción de este tipo de productos, con un total del 64% de las

⁴ Men are a multibillion dollar growth opportunity for the beauty industry <https://www.cnbc.com/2019/05/17/men-are-a-multibillion-dollar-growth-opportunity-for-the-beauty-industry.html> & Men's grooming sales pick up momentum <https://www.glossy.co/beauty/mens-grooming-sales-pick-up-momentum/>

⁵ South Korean groups look to take make-up for men mainstream <https://www.ft.com/content/62d4e232-304c-11ea-9703-eea0cae3f0de>

ventas globales en 2018.

La clave de la exploración masculina en estas categorías, radica en que actualmente, ninguna marca está dominando este segmento. Cabe destacar que las marcas globales están empezando a mirar hacia este mercado emergente, con algunas asociaciones como Chanel con el actor Coreano Lee Dong-wook para el lanzamiento de su primera línea de cosméticos para hombres. Son muy pocas aquellas marcas que incorporan al segmento masculino en el centro de las escenas o lo ilustran cómo target audience. Podemos ver un ejemplo de la marca inglesa Lush Cosmetics, donde incorpora una imagen sobre la masculinidad para avanzar con una propuesta para el cuidado capilar, aunque de todas formas, predominan las figuras femeninas para las categorías facial y corporal.

Figura 3: La Presencia De La Figura Masculina En Campañas De Cosméticos Por Lush Cosmetics.



Fuente: Lush Cosmetics (<https://www.lush.com/uk/en>).

En esta revolución de la industria y del consumo, hay una tendencia que funciona como catapulta para las nuevas marcas, llamado “Brand Disloyalty” (“Deslealtad de

los consumidores”)⁶⁷. Esta tendencia, potenciada por la pandemia, está dada principalmente por la valoración de una propuesta diferenciadora en cuanto a la experiencia del cliente, que espera no solo inmediatez, sino información, transparencia, una fuerte propuesta de valor y trazabilidad.⁸ Según Nielsen, el 46% de los consumidores globales están más dispuestos a probar nuevas marcas que hace 5 años. Nuevas marcas aparecieron de la noche a la mañana y fueron adoptadas de manera inmediata por consumidores en búsqueda de productos innovadores, por ejemplo Kylie Cosmetics, una marca que logró un crecimiento anual del 40% alcanzando los \$200 M anual en ventas en menos de 5 años.⁹

Por último, una tendencia que se aceleró durante el 2020 en Argentina y el mundo, el cuidado de la piel surge como un mimo en una época de incertidumbre. Hacer algo por uno, cuidarse, ver resultados día tras días, mantener rutinas. El estar más tiempo en casa, permitió a las personas encontrar el momento para observarse, tener mayor consciencia del cuidado de la piel e informarse más. Además, el cuidado de la piel nace junto con otros cambios como alimentación más saludable y deporte, que si bien son búsquedas que no son siempre concretadas, durante la pandemia en muchos casos fueron posibles y también tuvieron impacto en la salud de la piel. Aquí entra en juego la tensión entre el anhelo de lograr un estilo de vida ideal y las dificultades de sostenerlo en el tiempo e incorporarlo a la rutina. En este sentido, la cosmética es un gran posibilitador de los resultados visibles mediante la incorporación de hábitos simples, una rutina diaria donde la dificultad de incorporarla es menor, y se suele sumar a la higiene personal ya adoptada durante la mañana y la noche. En los inicios de la pandemia, hubo un proceso de experimentación exhaustiva, que luego se tradujo a la adopción de hábitos y nuevas incorporaciones, y también rechazo de productos que no tuvieron un buen resultado. Según una encuesta llevada a cabo por Kantar durante el 2020, el 54% de los encuestados adoptó una dieta más saludable, 49% duerme más horas, 33% trata de hacer más ejercicio físico y 20% realiza ejercicios de relajación y meditación.¹⁰

⁶ Nielsen: consumer disloyalty is the new normal

<https://www.nielsen.com/eu/en/press-releases/2019/consumer-disloyalty-is-the-new-normal/>

⁷ Battle of the brands: Consumer disloyalty is sweeping the globe

<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2019/battle-of-the-brands-consumer-disloyalty-is-sweeping-the-globe/>

⁸ Cómo es el consumidor de la nueva normalidad

<https://www.forbesargentina.com/innovacion/como-consumidor-nueva-normalidad-n4500>

⁹ Coty buys into Kylie Jenner start-up to burnish Instagram appeal

<https://www.ft.com/content/1c9ce74e-0a0c-11ea-bb52-34c8d9dc6d84>

¹⁰ Kantar ADN 2020 <https://www.annunciantes.org.ar/archivos/informes/Kantar-ADN2020.pdf>

Análisis de macroentorno: PESTEL

A partir de la herramienta PESTEL se analizarán una por una las variables que completan el estudio a fin de entender su impacto en el negocio y poder determinar su viabilidad y las prioridades de la ejecución del negocio. Se tendrá en cuenta el *impacto local*, incluyendo además el *impacto regional* y *global* considerando la visión de regionalizar e internacionalizar el proyecto en el mediano plazo.

Este análisis se realiza en un contexto atípico en el cual la mayoría de los mercados considerados se ven impactados por el COVID-19. Si bien la idea no es desarrollar el análisis con foco en esta situación, se verá el impacto principalmente a nivel global y regional, dado que puede implicar una oportunidad.

Variables Políticas

Escenario local (Argentina)

Hacia fines del 2019 termina el mandato de Mauricio Macri cuyo modelo económico proponía políticas de apertura de las importaciones impulsando a su vez las exportaciones a través de la rebaja de retenciones. Esta etapa, se vio impactada por una fuerte crisis con una nueva deuda externa contraída. Dando un giro a la estrategia económica, Alberto Fernández, pasa a dirigir el poder ejecutivo, proponiendo medidas que distan de la propuesta de Cambiemos (partido liderado por Mauricio Macri).

En este contexto, algunas de las medidas que tomó Fernández desde los comienzos de su mandato, fueron por ejemplo la ley de solidaridad y reactivación productiva¹¹, creando un nuevo tributo a las compras de dólares (USD) y nuevos topes a las retenciones de las exportaciones. Con estas medidas, es favorable el desarrollo de una marca nacional, tomando en cuenta la brecha cambiaria que se generará con las marcas internacionales.

Escenario regional (atravesado por el coronavirus)

En los inicios de la pandemia, se especulaba que las alianzas regionales podrían ser afectadas por la situación global y regional actual. Esto se dio, por el caso de Italia, España y Suiza que al ser afectados por la crisis sanitaria decidieron cerrar sus fronteras comerciales. Si bien los países que forman el Mercosur manifestaron la voluntad de colaborar para que esta crisis no deje a ciudadanos fuera de sus naciones, y llegar a un acuerdo para solicitar fondos internacionales que mitigarían el impacto económico, algunos países, como Argentina, las fronteras se mantuvieron cerradas para todos los residentes extranjeros durante al menos 4 meses durante el

¹¹ Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333564/norma.htm>

2020 y hubo una reincidencia en la situación durante el 2021 con la dinámica de los argentinos varados en el exterior. De todas formas, esto no afectó las alianzas comerciales durante toda la pandemia, dado que el Mercosur adoptó políticas que potenciaban las interacciones de importación y exportación, por ejemplo, Argentina postergó el pago de derechos de exportación por 60 días para favorecer las operaciones.¹² Los países que integran el tratado no sufrieron políticas restrictivas debido a la pandemia (más allá de las medidas habituales de cada país, como por ejemplo en Argentina el control de las importaciones a través de las SIMI). Si bien mantener los vínculos con los países de la región en este contexto puede ser un desafío, la realidad es que el desarrollo comercial no sufrió una problemática o legislación puntual. Las actividades aduaneras en Argentina se mantuvieron activas durante el 2020 y 2021 enfocadas en evitar la paralización del comercio internacional, con protocolos adecuados.

Escenario global (atravesado por el coronavirus)

En el contexto actual donde una pandemia sin precedentes afecta a las economías a nivel global, los países que mejor batallaron esta depresión fueron aquellos con la capacidad de cerrar sus fronteras ante la amenaza de los contagios masivos. Estos países son los que lideran la pelea contra la crisis. En cambio, países como EEUU y Brasil, tomaron otras medidas priorizando el desarrollo económico, sufriendo un impacto mucho mayor en contagios y muertes. Estos dos abordajes, permiten especulaciones acerca de qué países liderarán las economías de los ranking mundiales, si aquellos que mostraron mayor destreza para lidiar con la crisis o aquellos que priorizaron el desarrollo sacrificando la salud pública. Esta situación impactará las decisiones futuras de la empresa, que inicialmente prioriza la exportación de productos a Brasil y posterior expansión a EEUU, con lo cual esta situación puede afectar las alianzas. Esto quiere decir que se van a rever los mercados de USA y Brasil como mercados prioritarios en la expansión de la marca, evaluando cómo prosperan económicamente y en términos de consumo, otros países latinoamericanos que implementaron políticas de protección de la salud pública.

Variables Económicas

Escenario local (Argentina)

A partir de las políticas económicas adoptadas por el nuevo gobierno, se registra que

¹²El MERCOSUR adopta medidas comerciales en el contexto del Covid-19

<https://www.mercosur.int/el-mercursosur-adopta-medidas-comerciales-en-el-contexto-del-covid-19/>

en abril de 2020 las exportaciones alcanzaron 4.329 millones de dólares y las importaciones, 2.918 millones de dólares. La comparativa del intercambio comercial con el mismo período del año anterior, muestra una caída del 23,8%. Según el INDEC, se registra una baja del -13,5% en la importación de productos cosméticos, preparaciones de perfumería y de tocador versus abril de 2019. Esta caída abre el juego a un share posible de captar en el mercado local.¹³

Adicionalmente, cabe destacar que según el INDEC, las exportaciones de productos cosméticos de la Argentina al mundo, se mantenían estables por sobre los USD 620 millones anuales durante los últimos años (hasta 2019). Durante el primer semestre del 2021, se reportó un valor acumulado de USD 171,730, un -7.8% menos que el mismo período durante el 2020.¹⁴ De todas formas, el monto de exportaciones es muy bajo analizando el total de exportaciones de Argentina en función del PBI, que por ejemplo, considerando la baja de exportaciones atravesada por la pandemia durante el 2020 representó un 14,33%. Esta métrica, ubica al país en el puesto 134 de 191 países del ranking de exportaciones respecto al PBI. Considerando el histórico, las exportaciones crecieron entre 2003 y 2012 a una tasa anual del 20% (238% en total) y cayeron entre 2012 y 2020 a razón de un 12% anual, con una baja fuerte del 14% durante el 2020 (lo que representa una baja total de 22,58%).

Actualmente, y desde el último pico económico en 2017, el PBI de Argentina está en un período de recesión. La economía local no mostraba signos de recuperación antes de la pandemia (cayó 2,2% en el primer bimestre del 2020) y las medidas tomadas durante el segundo trimestre exacerbaron la caída. Esto se traduce a que el mercado local proyecta un período de 5 años de recuperación hasta alcanzar el último pico del PBI. Si bien está previsto que desde el 2020 en adelante, Argentina evolucione en un aumento constante en su PBI, siendo un mercado en crecimiento, esta coyuntura también es motivo para que Habi abra el juego comercial a otros países para lograr un mayor volumen y captación de share en mercados con otra estabilidad económica.

En el mercado de productos cosméticos, según Nielsen, desde 2016, el consumo de cosméticos de la categoría cremas y cuidado facial, se mantiene en el top 3 de crecimiento en ventas. De todas formas y en línea con el estado de la economía, hacia inicios del 2020, el consumo de productos de Cosmética y tocador en supermercados (el canal con mayor volumen de ventas de la categoría) registró una baja del -6,6%, tendencia que se replicó en enero y febrero. Los resultados se

¹³ Intercambio comercial argentino. Cifras estimadas de julio de 2021
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_215AF7148CA8.pdf

¹⁴ Intercambio comercial argentino. Cifras estimadas de julio de 2021
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_215AF7148CA8.pdf

revirtieron hacia marzo con el anuncio de la cuarentena, no solo en canal moderno sino también en venta online. Éste último, durante la cuarentena del 2020, se vió potenciado a través de la incorporación del e-commerce como hábito de consumo, algo que antes de la pandemia no era una posibilidad. Así como también el curiosear productos nuevos en las farmacias online y recibir sus newsletters.¹⁵

Escenario regional

Posterior a un período prolongado con un bajo crecimiento económico promedio, América Latina y el Caribe profundiza su situación con la crisis mundial generada por la recesión a partir del coronavirus. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las economías de los países de Latinoamérica y el Caribe se contrajeron un 6,8% durante el 2020. Por otra parte, se pronostica una recuperación promedio del 5,2% para la región hacia finales del 2021. Este nuevo escenario, si bien es necesario que haya un acompañamiento desde las medidas políticas a las exportaciones, facilita la oportunidad de expandir un nuevo negocio hacia el año que viene en el marco regional.

Escenario global

Se estima que el mercado global de productos de cuidado de la piel alcanzará los US\$183.000 millones en 2025 y crecerá un 4,5% hasta entonces (datos de la consultora Grand View Research)¹⁶. Si bien estos valores son previos a la pandemia, se estima que las proyecciones se mantengan en esta línea de crecimiento hacia 2025. Por este motivo, desde los inicios de la marca, el interés está puesto en desarrollar un negocio escalable y un modelo que pueda ser replicado en mercados internacionales.

Variables Sociales

Escenario local

El boom del skincare explotó en Argentina hace unos años, pero durante el 2020, las influencers (o skinfluencers), pasan a ser las nuevas líderes de opinión en las redes sociales, con un rol de comunicadoras de rutinas y herramientas para el cuidado de la piel. Algunos ejemplos son @soydatina (70k seguidores) o @fruticianta (58.5k seguidores), quienes comparten en su cuenta rutinas y productos recomendados. Según la CACE, las ventas online de productos cosméticos tienen un crecimiento

¹⁵ La evolución del ecommerce y las redes sociales en tiempos de pandemia
<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/retail/la-evolucion-del-e-commerce-y-las-redes-sociales-en-tiempos-de-pandemia>

¹⁶ Skin Care Products Market Worth \$183.03 Billion By 2025 | CAGR: 4.4%
<https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-skin-care-products-market>

superior al 70% anual durante los últimos años. Durante el 2019, la cámara arrojó un crecimiento del +118% contra la facturación de ventas online del 2018.¹⁷ Esto se explica con un perfil de consumidores que pertenecen principalmente a las generaciones Z y centennials, son perfiles que viven conectados, tienen independencia económica, están altamente calificados y a su vez tienen altos niveles de estrés. Con este combo explosivo, el cuidado de la piel les acerca un momento para conectar con sí mismos. Adicionalmente, las dinámicas de compra online, aceleradas por la cuarentena del 2019, dispararon los índices.

Figura 4: La Evolución De La Facturación De Ventas Online Ampliada Por Rubro Desde 2015 Hasta 2019.

Facturación por rubro:

En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación						2019	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9,990	17,310	25,580	43,640	60,660	87,069	22%	44%
Electrónica (TV, audio, consolas, TI y telefonía)	4,525	8,012	11,390	18,360	27,175	46,200	11%	70%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2,520	3,591	6,858	12,090	19,709	41,591	10%	111%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	-	4,251	9,552	14,430	20,348	38,921	10%	91%
Electrodomésticos (línea blanca)	3,100	5,453	8,196	9,115	13,492	26,506	7%	96%
Deportes	1,900	3,361	4,264	5,630	8,560	16,931	4%	98%
Cosmética y Perfumería	744	1,116	2,273	3,577	6,154	13,436	3%	118%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	780	1,348	2,669	4,090	5,973	12,641	3%	112%
Indumentaria (no deportiva)	953	1,778	2,490	4,126	5,572	11,019	3%	98%
Entradas espectáculos y eventos	1,090	2,001	2,557	4,397	6,150	10,640	3%	73%
Infantiles	1,040	2,000	2,165	2,999	5,460	10,465	3%	92%
Materiales y herramientas de construcción	-	325	1,135	1,995	3,354	7,012	2%	109%
Artículos de oficina	840	1,444	2,055	2,099	3,088	5,672	1%	84%
Otros	5,689	9,663	12,560	18,460	27,339	45,737	11%	67%
Total B2C	36,310	61,860	93,760	145,000	213,034	373,840	93%	76%
C2C	3,800	6,381	8,945	11,300	16,726	29,438	7%	76%
Total B2C + C2C	40,110	68,240	102,705	156,300	229,760	403,278		76%

Fuente: CACE, Estudio de comercio electrónico CACE 2020.

Esta tendencia se ve soportada por los movimientos (que se replican en toda la región) que impulsan el amor propio, el empoderamiento y la expresión personal. Además de las preferencias de consumo que durante las últimas generaciones viraron hacia el cuidado personal con mayor interés en hábitos saludables y consumo de bienestar.

¹⁷ El comercio electrónico creció un 76% en 2019 y registró ventas por más de mil millones de pesos al día

<https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia>

Adicionalmente, una tendencia que viene en alta y fue profundizada por la pandemia, es el consumo de redes sociales. Durante el período de confinamiento en Argentina (y el mundo) se vió un fuerte incremento en el uso de redes sociales e internet en general, con un promedio superior a las 4 horas diarias de consumo mobile y una porción similar para consumo desktop. Esto amplía la oportunidad de promocionar la marca Habi, en principio, en un esquema 90% digital (con un 10% de presencia en farmacias y eventos in person).

Figura 5: Consumo De Dispositivos Y Redes Sociales En Argentina Durante El 2021.



Fuentes: We Are Social & Hootsuite “Digital 2021” (#xx indica el ranking global de Argentina) con datos de Global Web Index (Target 16-64 años).

Escenario regional

La categoría genderless es una de las tendencias actuales que tiene más interés en la región, con nuevos conceptos disruptivos. A nivel regional, se está dando un movimiento cultural generalizado que impulsa la diversidad, la aceptación, el respeto, la autoestima y la valoración personal. Si bien esta tendencia ya fue adoptada por la industria de la moda y la indumentaria, aquellas marcas de cosmética que dan soporte y acompañan esta iniciativa, tienen mucho más impacto y adopción.

Figura 6: Marcas Latinoamericanas Que Construyeron Su Identidad Sobre El Concepto Genderless / Sin Género.



Fuente: Estas 7 marcas latinoamericanas apuestan por la moda sin género (<https://www.vogue.mx/moda/articulo/moda-sin-genero-marcas-latinoamericanas>).

Escenario global

Desde el 2018 se acentúa un cambio en estilos de vida de las personas, quienes viraron a consumos limpios y minimalistas priorizando la moderación y la integridad. Según la consultora Euromonitor, cada día más, las personas son menos tolerantes y más escépticas, ya que sienten que pueden hacer una diferencia, lo que influye en sus decisiones de compra. Hoy en día más que nunca se priorizan los consumos saludables en todo sentido, acompañados por el control de la imagen y la forma corporal.

En línea con las tendencias del empoderamiento del individuo y el amor propio, las sociedades globales valoran marcas (de todas las industrias, y más específicamente en la cosmética y productos de consumo personal) que impulsan actitudes inclusivas y transmiten el valor de ser uno mismo. Las marcas que impulsan la autoexpresión, que comunican inclusión y valoración de la multiplicidad y las diferencias, saliendo del antiguo esquema exclusivo y elitista, tienen un mayor impacto y adopción. Las redes sociales acompañan esta tendencia y la viralización de activaciones e iniciativas de este tipo permiten que las marcas que lo adoptan tengan cada vez mayor fuerza y comunidad alrededor. Marcas que trabajan este territorio, como Dove (que desde hace años habla de la belleza real), mantienen su vigencia y su impacto cross target con un insight que no pasa de moda: el empoderamiento de los individuos y el valor de las diferencias.

Figura 7: Campaña Dove En 2021 Reafirma El Valor De Cada Individuo Y La Diversidad.



Fuente: Tu pelo. Tu elección. Campaña Dove 2021 (<https://www.dove.com/ar/stories/campaigns/tupelotueleccion.html>).

Variables Tecnológicas

Escenario local

Argentina tiene una altísima adopción de la tecnología, especialmente en productos de uso personal, no así en el caso de la industria local, que muchas veces carece de infraestructura avanzada. Este no es el caso de la industria cosmética, ya que posterior a las crisis cambiarias a lo largo de la historia, Argentina supo desarrollar laboratorios locales innovadores con una infraestructura competitiva en términos tecnológicos que permitieron que muchas marcas locales se posicionen como productos de alta calidad en Argentina y en el mundo.

A partir de la aplicación de la cuarentena, y la imposición home-office quedaron en evidencia muchas de las falencias en la infraestructura de la conectividad en las casas. De todas formas, la interacción con plataformas digitales para comunicación, entretenimiento y compras se exacerbó en este período. Según estudios publicados por Mercado Libre, la venta de accesorios para el baño y productos de cuidado personal en Argentina aumentó un 24% en esta plataforma en marzo de 2020.

Figura 8: Productos Comercializados A Través De Mercadolibre Con Mayor Crecimiento En Marzo 2020.

 Brasil	 Argentina	 México	 Chile	 Colombia
Celulares y Smartphones +10,8%	Libros +25,9%	Productos de Limpieza +219,3%	Jabones +353,1%	Accesorios para Bicicletas +40,4%
Suplementos +4,1%	Suplementos Alimenticios +28,9%	Vitaminas y Suplementos +12,3%	Discos y Accesorios +110,5%	Discos y Accesorios +109,1%
Perfumes +11,3%	Videojuegos +13,1%	Alimentos, Premios y Suplementos +13,6%	Accesorios para Baño +20,5%	Jabones +211,3%
Accesorios para Baños +15,2%	Accesorios para Baños +24,8%	Audífonos y Manos Libres +5,3%	Bebidas Energizantes +569,5%	Accesorios para Baños +99,7%
Productos de Limpieza +60,6%	Productos de Limpieza +75,8%	Desechables +101,2%	Aromatizadore +47,5%	Suplementos Alimenticios +2,6%

Fuente: Datos internos Mercadolibre - Último mes móvil - Semana 3: cerrada el 15/03/2020.

Escenario regional y global

La tecnología forma parte de la vida de las personas, y con su avance voraz, no sólo fue adoptada sino que atravesó todos los aspectos de la humanidad. La humanidad y todos sus comportamientos humanos fueron impactados por esta adopción, lo que determina grandes cambios en el vínculo de las personas entre ellas, con los objetos y con las marcas. La tecnología, no sólo tiende puentes globales que permiten la conectividad inmediata entre países también y la transparencia, pero también según autores como Byul-Chung Han¹⁸, tiene un altísimo costo en los seres humanos, agregando ruido y voces excesivas que permiten inclusive la comunicación entre las cosas sin la incidencia del ser humano. Esto enmarca la sobre exposición a la información y a la comunicación, que a su vez empuja a las marcas, especialmente las nuevas, a diferenciarse de una forma radical y a construir sobre bases sólidas aquello que quiere transmitir.

¹⁸ Facundo Rodríguez, 2017, Byung Chul Han: Sobre la revolución digital.

La ONU es la entidad responsable de delimitar las reglas para ofrecer más transparencia a las relaciones globales. Por su lado, la Organización Mundial del Comercio (OMC) trabaja sobre las normas mundiales por las que se rige el comercio internacional. Las políticas desarrolladas se actualizan constantemente en la búsqueda de ser más equitativas y éticas y al mismo tiempo entregar seguridad y tranquilidad a los usuarios. Ambas instituciones aún tienen mucho trabajo por hacer, con países muchas veces perjudicados y con la dificultad de lograr una paz real en todas las transacciones.

Por su lado, la industria cosmética se caracteriza por la constante innovación, principalmente en términos de materias primas y principios activos. Durante los últimos años se acentuó el desarrollo de productos flexibles y multifuncionales, democratizando los tratamientos y haciendo más fácil la compra para los consumidores que buscan simplificar sus rutinas. Esto avanza en línea con la realidad en Latinoamérica, donde hay un claro retroceso económico y social. Este fenómeno que implica el crecimiento de la pobreza, se exacerbó con la pandemia. Como consecuencia, los compradores resignan mejoras en la calidad de vida y consumos.

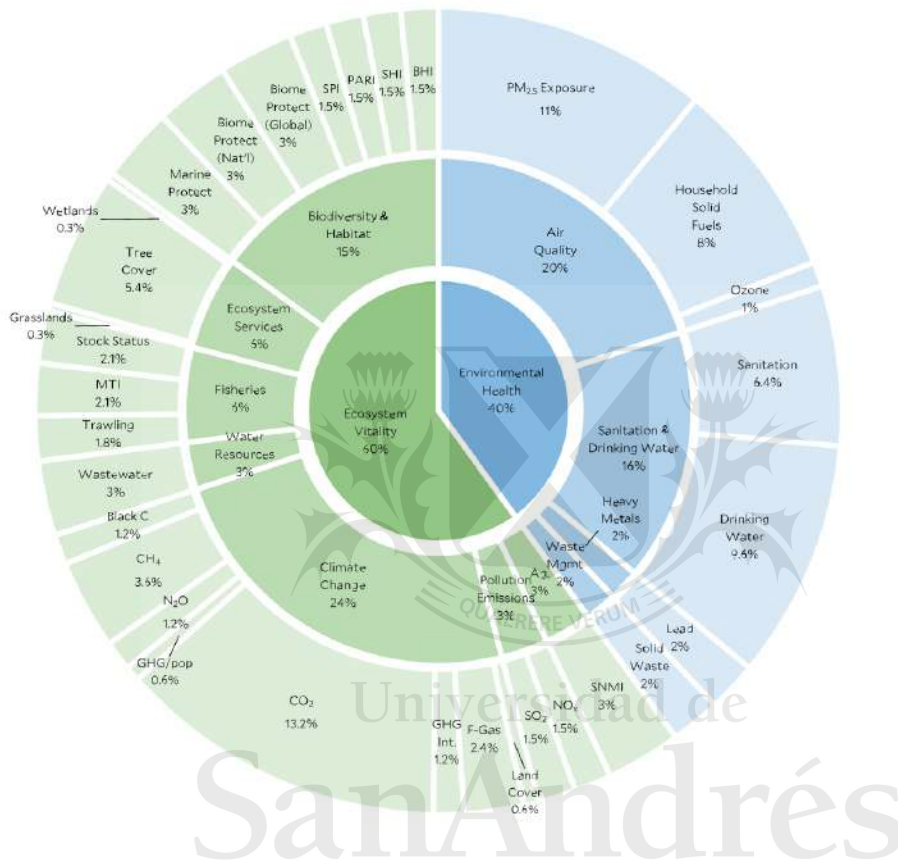
Variables Ecológicas

Escenario local

Argentina se encuentra en el puesto número 54 y en el puesto número 5 en América Latina del ranking global Environmental Performance Index¹⁹, realizado por el World Economic Forum, donde se evalúa la performance en términos ecológicos de todos los países del mundo. El índice EPI reúne 32 indicadores en 11 categorías de temas y dos objetivos de política, con ponderaciones que se muestran en cada nivel como porcentaje de la puntuación total. De esta manera, cada país es analizado en múltiples niveles ponderando sus resultados de acuerdo a su performance según las prioridades definidas para el bienestar del medioambiente.

¹⁹ 2020 EPI Results <https://epi.yale.edu/epi-results/2020/component/epi>

Figura 9: Framework Epi, Rankea La Performance Ecológica De Todos Los Países Según Su Compromiso Con El Medioambiente Ponderado Por Las Categorías Detalladas.



Fuente: 2020 EPI framework (<https://epi.yale.edu/>).

Esto indica que Argentina no es un país que se destaque por su conciencia y acciones ecológicas pero de todas formas, pertenece al primer tercio del ranking (con un total de 180 países evaluados y un top 10 liderado por países europeos). Si bien hay mucho trabajo por hacer, la conciencia ambiental se expande cada vez con más fuerza, especialmente en generaciones más jóvenes quienes consideran la ecología y el reciclaje una obligación no solo de las marcas sino de todos.

La adopción de marcas sustentables y con un propósito alineado con el cuidado del

medioambiente y las comunidades (como por ejemplo Natura) y el nacimiento de nuevas marcas de cosmética sustentable, abonan la tendencia y la necesidad de los consumidores de consumir productos responsables que trabajen la concienciación y preocupación por el medio ambiente²⁰. A esta tendencia, se le suma la variable social, que impulsa a las primeras marcas a apoyar el desarrollo económico de distintas comunidades y personas de bajos recursos, entre otros programas sociales. Este diferenciador, dependiendo de la dimensión de la iniciativa, puede tensionar con la creciente restricción presupuestaria en la región, que en determinado segmento prioriza la variable precio. Se concluye que las iniciativas sustentables y sociales, pueden traccionar un posicionamiento diferenciador, siempre y cuando no se desdibuje el foco de mantener un precio justo para los consumidores.

Entorno regional y global

La agenda 2030 de la ONU muestra claramente la prioridad de lograr un mundo más sustentable donde 7 de los 17 objetivos tienen que ver con la sustentabilidad (incluyendo Agua limpia y saneamiento, Energía asequible y no contaminante, Ciudades y comunidades sostenibles, Producción y consumo responsables, Acción por el clima, Vida submarina y Vida de ecosistemas terrestres).



²⁰ The clean beauty trend is more than skin deep
<https://nielseniq.com/global/en/insights/education/2021/the-clean-beauty-trend-is-more-than-skin-deep/>

Figura 10: Objetivos De Desarrollo Sostenible Planteados Por La Onu, Con Más Del 40% De Las Iniciativas Enfocadas En La Sostenibilidad.

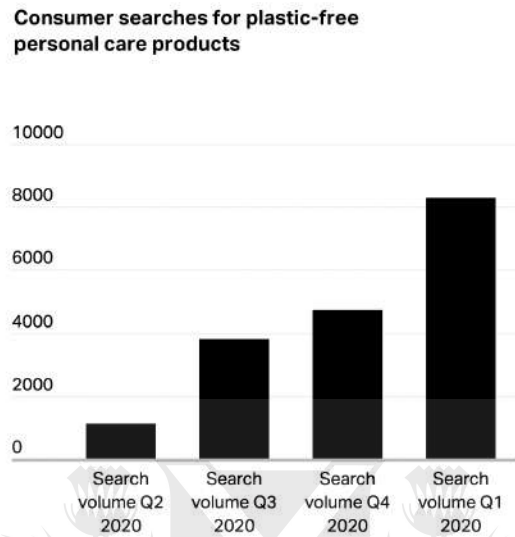


Fuente: ONU, Objetivos de desarrollo sostenible

(<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>).

La industria cosmética no se queda fuera de esta tendencia caracterizada por estar en la mira por su impacto ambiental y desechos, con una alta expectativa de parte de los consumidores en lo que respecta al packaging. En los mercados más avanzados los envases reutilizables o recargables y formatos compostables están conquistando el mercado, además de principios activos no testeados en animales y marcas éticas que usan principios activos naturales, no tienen claims comerciales y son derivados de plantas o botánicos naturales. Uno de los grandes lanzamientos del 2020, ocurrió en Francia, con posterior alcance global. Se trata del pomo a base de papel, desarrollado por la firma L'Oréal para comercializar la línea de protección solar de la marca La Roche Posay. El envase contiene 45% menos plásticos que un pomo tradicional.

Figura 11: Volúmenes De Búsquedas Online Globales Para Productos Del Cuidado Personal Libres De Plásticos.



Fuente: Label Insights Research.

Figura 12: Packaging Sustentable Desarrollado En 2020 Por L'oréal.



Fuente: L'Oréal launches first paper-based tubes under La Roche-Posay brand (<https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2020/06/04/L-Oreal-launches-eco-responsible-paper-based-La-Roche-Posay-sunscreen-tubes-with-Albea>).

Por otro lado, durante el 2021, se viralizó una campaña sobre la crueldad animal, con el objetivo de lograr el desarrollo de políticas de prohibición de los ensayos cosméticos en animales. Como ya fue mencionado, el fenómeno de la sobreinformación hizo posible que los consumidores puedan acercarse a la verdad acerca de los procesos de elaboración, y de esta manera, conocer en primera mano, información que antes era lejana e inaccesible. Con la campaña Save Ralph, se pudo visibilizar el impacto que puede tener en los animales de laboratorio, el hecho de exponerlos a procesos y ensayos para garantizar que no hay riesgos en el uso de los productos. Este suceso fue amplificado por influencers, medios de comunicación y usuarios de redes sociales que viralizaron el mensaje. Esta iniciativa consiguió visibilizar qué marcas hacen testeos en animales y tuvo un fuerte impacto que escaló globalmente.

Figuras 13, 14 Y 15: La Campaña Save Ralph Empujó La Concientización Sobre El Impacto Del Testeo En Animales En Los Medios De Comunicación Y Redes Sociales A Nivel Global.

marie claire

Moda Belleza Sexualidad y vínculos Wellness Sociedad
ADN latinoamericano

Universidad de
SOCIEDAD | 15-04-2021 16:57

Testeo animal: Consumo consciente de maquillaje y productos de belleza

La búsqueda de información sobre los productos que se consumen es cada vez mayor en las nuevas generaciones.



ESTAS MARCAS NO ESTÁN LIBRES DE CRUELDAD ANIMAL EN EL 2021

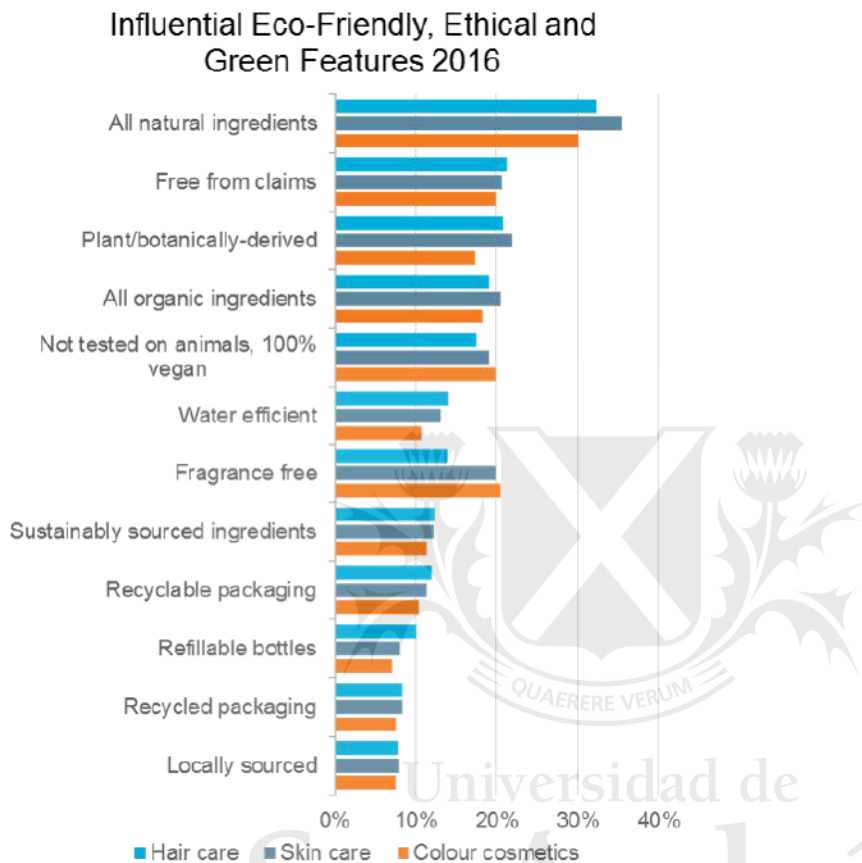
GLAMGLOW	LA MER	NARS	NŪFACE	YVES ROCHER	Neutrogena
ALGENIST	SKININC	CLINIQUE	BIOThERM	Aveeno	benefit
Cetaphil	GUERLAIN	BOBBI BROWN	CLAIROL	Jo MALONE LONDON	fresh
Sulwhasoo	Dr. BRANDT*	Elizabeth Arden	Old Spice	L'ORÉAL	SK-II
SHISEIDO	OGX	CLARINS	SKINCEUTICALS	MAC	BIODERMA
NIVEA	Spectro	shu uemura	VICHY	DARPHIN	DHC
philosophy	TRESemmé	PANTENE	Venus	innisfree	clé de peau BEAUTÉ
RoC	ESTÉE LAUDER	O·P·I	PETER THOMAS ROTH	MAYBELLINE	WELLA
GIVENCHY	PHYTO	SINFULCOLORS	göt2b	ORIGINS	BOURJOIS
Exuviance	L'OCCITANE	OLAY	YVES SAINT LAURENT	EVE LOM	Dior
CHANEL	KLORANE	diptyque	Dr.Jart+	NUXE	LANEIGE
NŪFACE	MARY KAY	Kiehl's	TOM FORD BEAUTY	Lubriderm	CAUDALÍE
					LANCÔME

Fuente: Ethical Elephant

@mafeafuentes

Fuentes: Marie Clarie para Diario Perfil (publicado abril 2021), "Save Ralph", Humane Society International & Private Social Media Post Mafea Fuentes (<https://twitter.com/mafeafuentes/status/1382094293461041153?lang=en>).

Figura 16: Competencia Estratégica De Las Marcas De Belleza Y Cuidado Personal - Expectativas Y Principales Valoraciones De Los Consumidores.



Fuente: Euromonitor International, encuesta global 2016.

Variables Legales

Escenario local

El desarrollo de cosmética en Argentina, está regulado por la Asociación Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T), cuyo objetivo es proteger la salud pública a través de la regulación de todos los productos que tienen incidencia en la salud humana. Su objetivo mayor es asegurar que los productos del mercado local sean seguros y de alta calidad.

La asociación establece las normativas que determinan buenas prácticas de fabricación, internalizadas por el MERCOSUR y habilitación de establecimientos. Tanto para comercializar productos cosméticos en Argentina y exportarlos, es requisito indispensable que estén aprobados por ANMAT. Esto implica que los

establecimientos de fabricación estén habilitados y los productos estén aprobados por la asociación. Al inscribir un producto, se hace bajo un régimen de admisión automática, a partir de una declaración jurada. Una vez autorizado, el sistema de vigilancia es en el mercado, es decir con el producto en góndola. Los cosméticos se clasifican en grado 1 o 2 en función de la probabilidad de producir efectos no deseados debido a su uso. Los de grado 1 se consideran elementales, por lo tanto no requieren información detallada. Los de grado 2 tienen indicaciones específicas que exigen comprobación de seguridad y/o eficacia, información adjunta, cuidados, modo y restricciones de uso. Ambas instituciones, manejan distintos criterios regulatorios, lo que provoca que en ciertos casos, un producto que está aprobado por la FDA (Food and Drug Administration, institución federal de EE.UU.), que no están aprobados por ANMAT y por tal motivo no se pueden comercializar en Argentina.

Escenario regional y global

La IFSCC (International Federation of Societies of Cosmetic Chemists) es la asociación internacional dedicada a la cooperación global de la ciencia y tecnología en cosmética. La asociación se ocupa de informar, educar y brindar herramientas de desarrollo para sus miembros pero no regula los principios activos y productos de la industria²¹.

La institución responsable de las regulaciones de la industria cosmética es la FDA (Food and Drug Administration), una agencia que pertenece al gobierno de Estados Unidos que regula la producción y comercialización en EEUU de cosméticos además de alimentos, medicamentos, aparatos médicos, productos biológicos y derivados sanguíneos. Las principales responsabilidades de la FDA son proteger la salud pública mediante la regulación de sus áreas de alcance, fomentar las innovaciones de productos e informar al público con bases científicas. La misma es considerada referente a nivel global, si bien cada país / región tiene su institución independiente que regula el comercio de estos productos, las regulaciones de esta institución suelen ser respetadas por el resto del mundo.

Por otro lado, en Europa, la institución que regula la comercialización de cosméticos en la región es la EU Commission Regulation (EC) n° 1223/2009²² del Parlamento Europeo. A su vez, CosIng²³ es la base de datos de la Comisión Europea para obtener información sobre sustancias e ingredientes cosméticos contenidos en el reglamento sobre cosméticos (CE). Al igual que sucede con ANMAT y la FDA, los

²¹ IFSCC who we are <https://ifsc.org/about/who-we-are/>

²²EU Commission Regulation (EC) legislation https://ec.europa.eu/growth/sectors/cosmetics/legislation_en

²³ Cosmetic Ingredient Database https://ec.europa.eu/growth/sectors/cosmetics/cosing_en

criterios regulatorios son independientes. Lo que sucede en este caso, es que la EC muchas veces cuestiona u observa ciertas materias primas, y luego esa misma observación es respetada por el resto de las instituciones a nivel global.

Adicionalmente, en América Latina, cada país tiene su institución reguladora, y todas son independientes del resto de los países. Esto quiere decir que no hay armonía en las prácticas regulatorias de la región, por lo tanto para comercializar un producto aprobado en el país de origen, requiere el desarrollo completo de aprobación en el bloque comercial que se desee desarrollar, con sus particularidades y especificaciones. La realidad termina siendo una barrera para el intercambio, ya que cada país cuenta con tiempos de aprobación diferentes y muchas veces termina siendo una traba para las alianzas comerciales. Como consecuencia, hay un bajo intercambio de bienes cosméticos a nivel regional. Los dos principales bloques comerciales que están trabajando sobre iniciativas para simplificar el intercambio de productos cosméticos son:

Mercosur: es la alianza comercial que integra a Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. A fin de armonizar y simplificar el intercambio de productos cosméticos, desde 2018 se eliminó el requisito de Certificado de Libre Venta (CLV - es el documento que certifica que el producto a exportar es de comercialización libre) intrazona.

Comunidad Andina: es la alianza que integra a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Durante el 2018, se dictó la norma Decisión 833, para proponer la armonización de legislaciones de productos cosméticos. La reglamentación propone unificar la base regulatoria de los países que la integran, reafirmar el sistema de vigilancia en el mercado, eliminar el requisito del CLV y simplificar los procesos en general.²⁴

Adicionalmente, se estima que el próximo bloque a adoptar iniciativas que busquen armonizar el comercio de productos del cuidado personal y del hogar, sea la Alianza del Pacífico (integrada por Chile, Colombia, México y Perú), dado que en Diciembre 2020 avanzaron con un acuerdo para la eliminación de obstáculos técnicos al comercio de productos cosméticos²⁵.

²⁴ Decisión 833 http://www.sice.oas.org/trade/JUNAC/Decisiones/DEC833_s.pdf

²⁵ Alianza del pacífico, Eliminación de obstáculos técnicos al comercio de productos cosméticos <http://www.andi.com.co/Uploads/Decn10-ApendiceAnexodeCosmeticos%20AP%20enero%202021%5B1870%5D.pdf>

Diagnóstico de la situación

A partir del análisis estratégico establecido en el marco teórico se determina el enfoque competitivo de la empresa. Se establecen las prioridades de lanzamiento, según lo estudiado entendiendo qué perfiles a la hora de formar equipo y qué herramientas de comunicación usar para generar valor.

Las prioridades a la hora de la formación de equipo radican en una fuerte inversión en perfiles de desarrollo técnico, incluyendo una farmacéutica que piensa y desarrolla formulaciones de producto. Adicionalmente, el equipo de marketing y diseño tiene una gran proporción de la inversión, priorizando diseño de producto, desarrollo de branding e imagen de marca y presencia de marca tanto offline como online. Por otra parte se establece un rol operativo / administrativo con foco en dar seguimiento a la operación y encarar el desarrollo de la marca con una articulación estratégica interna y un seguimiento de procesos de cara a terceristas y stakeholders.

El desafío está en priorizar el desarrollo de una estrategia de comunicación con fuerte cercanía a los consumidores y ofreciendo productos de calidad que respondan a las nuevas lógicas de consumo, emergentes en los últimos años y exacerbadas por los nuevos hábitos de consumo condensados durante la pandemia COVID-19.

Uniendo este listado prioritario, la marca tiene como objetivo ir hacia la construcción de una propuesta joven, diferenciadora y confiable para un mercado local con escasa innovación y muchas propuestas internacionales que en algunos casos no alcanzan a mantener competitividad con la vorágine de los nuevos hábitos.

Metodologías De Trabajo

Para realizar este plan de marketing, se recuperaron los emergentes del estudio tanto en la caracterización de la industria, como en la del cliente, a través de un exhaustivo abordaje exploratorio que incluye un desk research y metodologías cualitativas y cuantitativas. El plan de investigación se detalla a continuación:

- Desk research, búsqueda de datos y tendencias de fuentes secundarias para identificar el estado de la industria a nivel local y global.
 - Principales interrogantes: cuáles son las macrotendencias que impactarán en el futuro de la industria, quienes son los players más importantes (a nivel local, global y regional), dimensionamiento de mercados, el impacto del COVID-19 en la industria.
- Entrevistas en profundidad a expertos, buscando puntos de vista complementarios que permitan profundizar el entendimiento de los hábitos, comportamientos de consumo y el estado actual de la industria en Argentina.
 - Principales interrogantes: cuál es su perspectiva de la industria a nivel local, qué percepción tienen del consumo de productos cosméticos, cuáles son sus principales recomendaciones / valoraciones de los productos disponibles en la actualidad.
- Mini focus groups a consumidoras y usuarias de productos cosméticos.
 - Principales interrogantes: cómo comenzaron a vincularse con el cuidado de la piel, cuáles son sus principales puntos de dolor, qué contenidos consumen para informarse, cuáles son sus fuentes de confianza, qué buscan al momento de comprar y usar cosméticos.
- Encuesta cuantitativa a 125 voluntarios usuarios de cosméticos.
 - Principales interrogantes: qué fuentes usan con mayor frecuencia para informarse sobre la temática, qué priorizan al cuidar su piel, cuáles son los productos preferidos, qué condiciones buscan resolver, qué precio pagarían por un producto de las características de Habi.

El abordaje metodológico cualitativo se desarrolló en 3 partes, incluyendo el desk research, entrevistas a expertos y mini focus groups. Las muestras de las metodologías se detallan a continuación:

Los perfiles de expertos entrevistados se detallan según la muestra a continuación:

Clarisa Roncoroni, Dermatóloga.

Florencia Pedrini, Dermatóloga, Dermatoscopista y Maquilladora Correctiva Médica.

Marita Garcia Treglia, Cosmiatra Especializada por Lidherma.

Candelaria Pontigia, Dermocosmiatra.

Mariana Ramón y Olalla, Farmacéutica, Formuladora Especialista en Cosmética.

Las sesiones de minigrupos se enfocaron en indagar sobre las principales motivaciones, tensiones, ocasiones, prácticas y hábitos de comportamiento alrededor

del consumo de skin care. Realización de un total de 3 minigrupos de hasta 6 participantes modalidad virtual. La duración de cada sesión fue de hasta 1.30 hs.

	25-30 Años	35-40 años	50-55 años	TOTAL
Consumidoras de skin care	1	1	1	3

Para validar y ponderar los hallazgos del abordaje cualitativo, se realizó un estudio cuantitativo que se determinó a partir de la aplicación de un cuestionario online para dimensionar los espacios motivacionales y las oportunidades. El total de encuestados fue 125 personas, que respondieron a un cuestionario de 5 minutos de duración en modalidad virtual.

	25-34 Años	35-44 años	45-55 años	TOTAL
Consumidores (hombres y mujeres) de skin care	60	41	24	125

Universidad de
San Andrés

Análisis De Mercado

Si el nivel de coquetería en Argentina se mide por la inversión anual per cápita, permite concluir que se presenta un ascenso constante en los últimos años. Las personas son cada vez más conscientes y están más involucradas en el cuidado personal. En un sector integrado por más de 400 fabricantes, las pymes, que son mayoría y producen todas las líneas (salvo hojas de afeitar), alcanzan un 20% del negocio, con mayor presencia en las categorías maquillajes, fragancias y tratamiento para la piel y el cabello. La cosmética representa una industria muy concentrada porque las Pymes son muchas per, como ya fue mencionado, solo cubren el 20% del negocio. Esto indica que para el volumen total de producción en Argentina, hay pocos jugadores que se llevan el 80% del negocio.²⁶ Este fenómeno se da tanto en el comercio local como en el internacional, donde las empresas de capitales argentinos solo representan un 15% de las exportaciones anuales del país (un 85% de los productos exportados, son producidos localmente por compañías multinacionales).

El mercado de consumo de cosméticos en Argentina representa USD 3.500 millones anuales, transformándose en el 3er mercado más grande de latinoamérica después de Brasil y México. De todas maneras, el tamaño del mercado local es muy limitado, solo alcanza la décima parte del mercado brasileño y una tercera parte del mexicano.

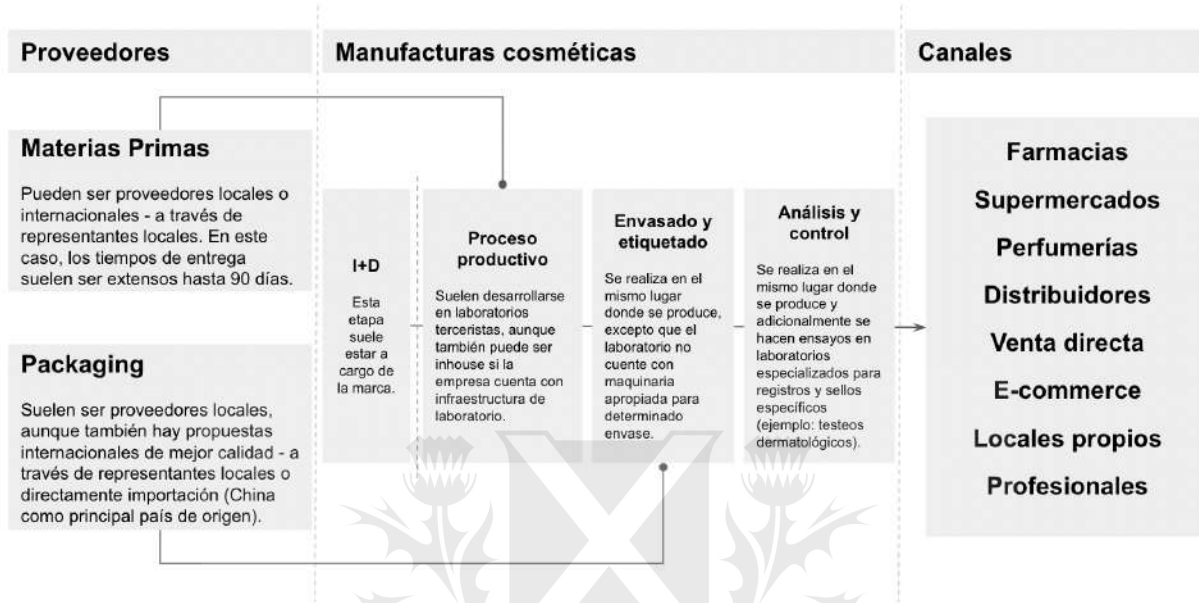
Según datos de Aduana y Anses, en 2018 el 43% de las empresas de cosméticos registradas ANMAT exportaron (un total de 213 empresas) y el 35% de las mismas, lo hizo con productos para el cuidado de la piel. La ventaja relativa en la región, se da porque Argentina se asocia a Europa en diseño, preferencias y calidad. La estrategia comercial de los exportadores nacionales se basa en ofrecer variedad de productos y, de esta manera, brindar mayor margen de ganancias a las cadenas.

A la hora de aprobar un producto para comercializar en Argentina, como ya se mencionó, la ANMAT es la institución reguladora. Ahora bien, cada país tiene sus propias regulaciones. Los países de la CAN (Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador), AP (Chile, Colombia, México y Perú) y MCCA (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, y Costa Rica) tienen convergencia regulatoria y reconocimiento mutuo de cosméticos intrazona. Esto no ocurre en el MERCOSUR, si bien la normativa técnica Dentro del MERCOSUR, la normativa técnica está armonizada (es decir, comparte los principios) aunque, no está homologada, es decir el procedimiento de aprobación se debe hacer en cada mercado en el que se desee comercializar el producto. Para aprobar un producto en cualquiera de los países de latinoamérica, se debe tramitar la

²⁶ Argentina Exporta, análisis del sector cosméticos
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/analisis_sector_cosmeticos.pdf

aprobación por las instituciones reguladoras, lo que implica una variable más a trasladar al precio final, al comercializar en dichos mercados.

Figura 20: Cadena De Valor Del Sector Cosméticos En Argentina.



Fuente: Elaboración propia con información propuesta por el Ministerio de Producción y Trabajo, Presidencia de la Nación y estudios CAPA (Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería C.A.P.A.).

Figura 21: Implicancias De La Cadena De Valor En Argentina.



Fuente: Elaboración propia con información propuesta por el Ministerio de Producción y Trabajo, Presidencia de la Nación y estudios CAPA (Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería C.A.P.A.).

Figura 22: Descripción De Los Puntos De Venta Habituales De La Industria Local.

Canales	Rol del canal en la industria
Farmacias	Tienen un poder de negociación medio. Demanda media con baja rotación. Valoran la compra directa, con mayor margen sin intermediarios (droguerías). Representan un target de consumo más exclusivo, vinculado con lo medicinal. Dentro de este canal hay cadenas (grandes, medianas y pequeñas), farmacias grandes y farmacias chicas.
Supermercados	Tienen un poder de negociación muy alto. Alta demanda con alta rotación (establecen condiciones de pago perjudiciales). Representan un target masivo y traccionan mucho volumen. Dentro de este canal se consideran a las cadenas (grandes, medianas y pequeñas). Supermercados chinos y almacenes no forman parte de los canales relevantes para productos de cuidado facial.
Perfumerías	Tienen un poder de negociación medio. Demanda media con rotación media. Valoran la compra directa, con mayor margen sin intermediarios. Representan un target de consumo masivo, vinculado con el consumo de cosméticos decorativos.
Distribuidores	Tienen un poder de negociación alto. Perjudican el margen de venta pero garantizan volúmenes altos y centralizan el desarrollo comercial.
Venta directa	Tienen un poder de negociación bajo. Representan un volumen medio (si se desarrolla un equipo considerable de vendedores directos), con el beneficio de obtener insights de consumidor en primera persona. Si se escala este canal de manera prolija, puede representar una estrategia de captación interesante para el mercado Argentino, especialmente mediante la posibilidad de pagos en cuotas informales.
E-commerce	Tanto el e-commerce propio como e-commerce de terceros representan un canal que explotó durante la pandemia. Considerando los desafíos típicos del canal (la dificultad de no experimentar el producto sensorialmente, el costo de envío, solidez en la estrategia digital, necesidad de desarrollar una estrategia de experiencia de consumidor), puede traccionar alto volumen con un alto margen.
Locales propios	Representan un costo de estructura muy alto; al mismo tiempo que impactan en el posicionamiento de la marca y en el alcance. Son un muy buen punto de partida para el desarrollo de la experiencia sensorial vinculada con el consumo de productos cosméticos.
Profesionales	Son un canal muy importante para la industria, porque colaboran con la construcción del posicionamiento y al mismo tiempo generan confianza en los usuarios. Los últimos años, cada vez más profesionales buscan desarrollar su propia marca y limitar las marcas que representan / ofrecen.

Fuente: Elaboración propia con información propuesta por el Ministerio de Producción y Trabajo, Presidencia de la Nación y estudios CAPA (Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería C.A.P.A.).

Industria

Tal como se observó a la largo del plan de marketing, el mercado de cosméticos en Argentina, tiene multiplicidad de ofertas y una audiencia con un alto nivel de conciencia y exigencia, con mayor información y más compromiso con sus consumos. Los consumidores argentinos tienen acceso a múltiples marcas y calidades. A partir de cierto nivel socioeconómico (C3), la búsqueda de productos de cosmética suele ser dirigida a productos de alta calidad y en un rango de precios medio a alto. El foco de la búsqueda en la cosmética, es una belleza holística, global.

En función de lo explorado, se realiza una caracterización de la industria considerando la categoría y su escenario competitivo. La oferta de cosmética en Argentina está dada

en su mayoría por los siguientes clusters de competidores:

- **Marcas Importadas Lujo:** representan un rango de precios más alto, muchas de ellas son marcas francesas y se apropian de esa denominación de origen para potenciar la percepción de calidad. Estas marcas se comercializan en puntos de venta propios, farmacias premium o perfumerías boutique como Juleriaquerie. Por ejemplo: La Prairie, La Mer, Dior, Estee Lauder, Kiehl 's, L'Occitane.
- **Laboratorios Importados:** son marcas con un rango de precios alto (por debajo de las marcas de lujo) y son percibidas como específicas, para resolver condiciones puntuales y avaladas por profesionales y expertos. El principal punto de venta es farmacias. Los envases suelen ser minimalistas y de alta calidad con contenidos bajos (de 30 ml a 50 ml para cremas de tratamiento o 200 ml para productos de limpieza). Por ejemplo: La Roche-Posay, Avene, Vichy, Isdin, Eucerin.
- **Laboratorios Locales / cosmética profesional:** aquellas marcas con recorrido, que tienen una muy buena reputación en Argentina. Son percibidas como fabricantes de productos de calidad, la opción "safe", pero no como líderes en tendencias. Suelen ser marcas asociadas con gabinete (marcas recomendadas por cosmetólogas). El principal punto de venta es catálogo, puntos de venta especialistas o especialistas en cosmetología. Los envases suelen ser por contenidos bajos (hasta 50 ml para cremas de tratamiento o 200 ml para productos de limpieza) Por ejemplo: Lidherma, Idraet, Dermaglos, Caviahue, Eximia.
- **Marcas boutique:** Son aquellas marcas emergentes, que se construyen sobre la ciencia y la combinación de activos específicos. Aspiran a ser grandes marcas pero aún están en una etapa inicial. Responden muy bien a las necesidades actuales del mercado, ofreciendo activos específicos, principios y valores conscientes (sin testeos en animales, sin parabenos) y una buena construcción de marca o alianzas con influencers de alto impacto. Detallan los ingredientes activos que incorporan en sus productos. De todas formas son marcas muy chicas, con medio o bajo nivel de reconocimiento. Por ejemplo: The Chemist Look, ACF.
- **Cosmética Natural:** Este nicho es muy chico y son relevantes porque su rol es marcar tendencias. Son aquellas marcas 100% naturales, que incorporan productos de origen vegetal. Comenzaron orientadas al consumo vegano. Los envases suelen ser más rústicos, con etiquetas de papel y goteros muy austeros. El principal punto de venta suele ser dietéticas y online. Por ejemplo:

Just, Munah, Dekka, Maria Magdalena, Bioterra, Savia la tierra.

- **Marcas masivas:** su rango de precios es bajo, se venden habitualmente en supermercados, farmacias y perfumerías masivas. Son percibidas como marcas de baja calidad, suelen ser usadas por perfiles que no tienen un interés específico en el cuidado de la piel o por segmentos de menor poder adquisitivo. En algunos casos, hay productos puntuales que son considerados “Buenos, Bonitos y Baratos” que suelen ser usados por los perfiles con mayor compromiso en el cuidado de la piel. Los envases ofrecen más volumen (más 200 ml en la mayoría de los productos). Por ejemplo: Neutrogena, Bioderma, Garnier, St Ives, Cicatricure, Nivea.

**Este es un análisis centrado únicamente en la oferta local se excluyen las marcas internacionales a las que acceden las usuarias en viajes al exterior, o por plataformas de comercio electrónico a través de importadores informales (por ejemplo: The Ordinary, Drunk Elephant, SkinCeuticals).*

A su vez, se determina que el mercado está clusterizado según el punto de vista de los consumidores en tres principales tipos de cosmética, donde se reconoce:

Cosmética tradicional: representa a la cosmética convencional, la más antigua. Integrada en su mayoría por materias primas de origen químico, probadas dermatológicamente y aprobadas por las instituciones reguladoras globales. Algunos productos comúnmente usados en la cosmética tradicional, tienen mala prensa porque son derivados del petróleo o pueden generar algún tipo de irritación o impacto en el medioambiente. Los ingredientes activos más conocidos (como por ejemplo el ácido hialurónico) corresponden a este cluster.

Cosmética natural: reúne a todos los productos elaborados 100% con ingredientes de origen natural, es decir, no fueron modificados ni alterados durante su crecimiento. Adicionalmente, no son testados en animales y no tienen un impacto en el medioambiente. Como contrapartida a esta propuesta, son muy pocos los países que regulan este tipo de cosméticos, por lo que hay un mercado informal muy grande. Además, al no tener conservadores, suelen ser productos de muy corta caducidad.

Cosmética consciente: integra las mejores prácticas de ambas cosméticas (natural y tradicional). Incorpora ingredientes tradicionales (obtenidos mediante procesos respetuosos del medioambiente) e ingredientes naturales que no generan irritación u otros efectos alternativos. Adicionalmente, tiene una propuesta vinculada con la ética y el impacto social como no testar productos en animales, reducir su huella de carbono, entre otras iniciativas.

Estudios De Campo

Entrevistas a Expertas

Previo a entrevistar a los usuarios, se hizo un estudio de campo con expertos en cosmética. Dentro de la indagación, se exploró su opinión sobre la promesa desde el punto de vista funcional, y en todos los casos, se hizo hincapié en la performance. Las cosmiatras priorizan aquellos productos con concentraciones apropiadas (no es correcto que sean excesivamente concentrados), y por sobre todas las cosas, con efectos reales. Como punto de partida para encantar a las usuarias y lograr su adherencia al tratamiento, las expertas insisten en lograr un sensorial muy agradable (una textura, aroma, confort que agrade al aplicar el producto).

“El mejor halago que puedo recibir de mis pacientes, es que se vayan de mi gabinete sintiéndose mejor y viendo cambios reales. En la mayoría de los casos, las mujeres adoptaron una rutina de cuidado de su piel después de su primera visita, porque se entusiasman al salir de la sesión, vieron cambios de verdad”. Marita Garcia Treglia, Cosmiatra especializada por Lidherma.

A partir de las entrevistas a dermatólogas, se identifica de los perfiles una mirada mucho más orientada a la prevención (de patologías puntuales, específicamente cáncer de piel). La recomendación de todos los expertos es darle mucha importancia a la fotoprotección, tanto desde la comunicación como en el desarrollo de productos. A su vez, fomentan y les parece adecuado, que como marca, se den charlas sobre temáticas específicas, que permitan a los consumidores a ser más conscientes de todo lo que implica el cuidado de la piel, por ejemplo para generar conciencia del acné, hacer campañas de fotoprotección, dar charlas de maquillaje correctivo.

Por otro lado, se buscó explorar el concepto de combinar productos para acotar la rutina, a partir de la hipótesis que indica que muchos usuarios, no adoptan rutinas por sentirse abrumados por su extensión. Volviendo a las profesionales, se les consultó su opinión sobre combinar productos emulando una potencial manera de adaptar y customizar los productos de acuerdo a cada necesidad. Frente a esta propuesta, las especialistas coinciden que lo ideal en una rutina del cuidado de la piel es aplicar primero el serum primero y después la crema, de lo contrario, se está diluyendo la acción del serum. En la posterior validación de la hipótesis en las entrevistas a usuarias, reforzaron la idea de que no es una solución esperada, y pasaron por alto el concepto de combinar productos, no lo registraron como un gran hallazgo. La manera de incorporarlo, según las usuarias, podría ser buscando mejorar una crema que no tiene buena performance, pero que tampoco volverían a comprar una vez agotada. Como conclusión, la iniciativa no fue valorada de manera positiva.

Por último, más allá de las necesidades puntuales de cada usuaria, especialistas hacen hincapié en las necesidades de acuerdo a las estaciones del año. Durante el verano, es aconsejable aplicar texturas más fluidas, geles, serums. En el invierno, en cambio, las pieles suelen necesitar emulsiones viscosas y cremas con mayor peso y concentración de activos, para minimizar la resequedad provocada por el clima. De todas maneras, la propuesta profesional indica que cada piel tiene necesidades específicas, que responden a múltiples variables, como el clima, el estado de salud de la persona, la actividad física, la alimentación y el estilo de vida. Es decir, cada individuo tiene necesidades particulares y los resultados visibles se logran con un abordaje 360.

Se concluye de las entrevistas, lo que se espera de la cosmeceútica es que sea efectiva realmente, con resultados visibles, por lo tanto, el potencial está en construir la marca anclada sobre ese beneficio funcional más allá del emocional.

Entrevistas a Consumidoras

Para iniciar la caracterización y los principales roles de los consumidores, se entrevistó a 3 expertas en el cuidado de la piel (cosmetólogas y dermatólogas) a fin de obtener en primera mano, sus puntos de vista y su percepción de las tendencias de consumo y los hábitos de usuarias en la actualidad.

Como punto de partida, uno de los hallazgos más importantes del estudio cualitativo determina que las consumidoras en general, se informan por profesionales (dermatólogas y cosmiatras), esto está ponderado por los resultados del estudio cuantitativo, donde más del 55% de los encuestados, se informan sobre el cuidado de su piel en profesionales médicos, especializados en dermatología. Su principal fuente de consulta y confianza son profesionales que frente a sus principales preocupaciones, indican marcas y productos específicos para su piel. La diferencia se da, dependiendo del segmento etario, en el grupo de 25 a 30 años, donde las usuarias asisten a profesionales y determinan sus compras a partir de las recomendaciones de dicha sesión, pero también consumen contenidos promocionados por Influencers. En Argentina hay, al menos 3 influencers de cosmética con mucha fuerza, que a partir de reseñas detalladas de productos del mercado (algunas más sibaritas, otras más inclusivas con alternativas económicas accesibles para todos los bolsillos), influyen con mayor fuerza el consumo de los segmentos 25 a 35 años. El insight obtenido en el trabajo de campo frente a este factor, fue que ante patologías puntuales (como marcas de acné o brotes de acné), las recomendaciones de influencers pasan a un segundo plano y se vuelve a legitimar a la opinión profesional por sobre todas las cosas. Este

segmento de usuarias hoy tienen un gran nivel de exploración durante la etapa inicial en la cual se introducen al mundo skin care, y la información para esta etapa suele ser buscada en redes sociales de generadores de contenidos (Dadatina lidera muy fuertemente este momento de consumo).

“Este año empecé con una rutina de 12 pasos porque lo vi en el instagram de @SoyDadatina, vi mejoras en mi piel hasta que me broté producto del estrés. Ahí volví a consultar con mi dermatóloga y me cambió todo. Simplifiqué mi rutina a solo 4 pasos y sumé ácidos recetados para mi piel en este momento. Cambié a marcas que no conocía. Ahora tengo que regalar todos los productos que compré por impulso.”
Delfina, 23 años.

Tal cual lo refleja el verbatim detallado, el ciclo de iniciación al cuidado de la piel comienza con influencers y con una compra compulsiva al subirse a la ola del cuidado. Este comportamiento cambia potencialmente, al alcanzar una etapa de frustración o confusión, por lo que la mayoría de los consumidores (más del 55% según la encuesta realizada) pasa a consultar con un dermatólogo/a, quien suele reorganizar o validar su rutina de cuidado. Esto quiere decir que si bien los influencers tienen mucha fuerza sobre los consumidores, la realidad es que tanto en los estudios cualitativos como en los cuantitativos, el target confía con mayor fuerza en los especialistas médicos o profesionales de la ciencia bajo un esquema de entrevista personal (dermatología o dermatocosmiatría). Finalmente, las usuarias pasan a cambiar su consumo de contenidos, y dejan de seguir rigurosamente las recomendaciones de influencers y pasan a explorar los perfiles de redes sociales de especialistas de la dermatología o cosmiatría.

A su vez, los segmentos etarios más altos (especialmente desde 45 a 55 años), tienen menor impacto de influencia de parte de los generadores de contenido, a quienes miran sólo como inspiración o como para ver tendencias. La autoridad para ellas, son los especialistas en dermatología y cosmiatría. Este segmento, también se informa mediante amigos, familiares o conocidos expertos en el área y en sesiones 1 a 1 con profesionales de la ciencia y médicos. En este caso, los perfiles priorizan soluciones específicas para condiciones puntuales, que ya conocen hace mucho tiempo, y limitan mucho más la exploración.

Durante los últimos años y exacerbado durante la pandemia, cada vez más mujeres y hombres se preocupan por el cuidado de su piel y adoptan rutinas de cuidado muy extensas para mejorar su aspecto visible. Con este cambio de consumo, surgen nuevas necesidades. Las personas cada vez más informadas, entienden que la cosmética requiere de 3 pasos claves (Limpieza, hidratación y protección solar) y que

las rutinas se pueden complejizar dependiendo de la edad de los usuarios, las necesidades de su piel y el clima (entre muchas otras variables). En cada grupo etario, las necesidades y preocupaciones varían. Se buscan resolver múltiples aspectos (principalmente acné - marcas o brotes-, rosácea, aparición de arrugas, piel opaca o fotodañada y signos de la edad).

Según los resultados arrojados por la investigación cuantitativa desarrollada para el presente informe, la cosmética tradicional tiene un alcance muy fuerte, aunque la cosmética consciente (sin parabenos, sin sulfatos, no testada en animales) lidera el ranking de las preferidas (elegida por un 40% de los encuestados). La cosmética tradicional captura un 33%, y la cosmética natural se mantiene como una preferencia de nicho (que captura un 14% de la elección). El 13% restante está cubierto por el mix de opciones, cosmética apta rosácea o “cualquier alternativa”. Si bien la cosmética natural está en crecimiento, aún no alcanza captación total de mercado, sino que es elegida y buscada por un grupo con expectativas específicas. Dentro de la cosmética consciente, se le da un valor superior a aquellos productos de alta efectividad, provenientes de la cosmética tradicional, con valores más humanos, como por ejemplo no testear en animales o evitar productos que irriten o dañen la piel.

Por otro lado, habiendo analizado el concepto de dermocosmética, el mismo genera confusión y no está instalado. Al momento de describir marcas de primer nivel como La Roche Posay, Avene o Vichy, las usuarias entrevistadas, pueden reconocer que tienen aval científico / médico, son elaboradas por un laboratorio, proponen un espectro de acción muy específico y resuelven condiciones puntuales, son más caras e importadas. A la hora de transmitir su imaginario sobre el concepto de la dermocosmética, se transforma en algo confuso, no surge de forma espontánea.

En el marco de la investigación cualitativa y a partir de los contenidos incorporados en la maestría en Marketing y Comunicación dictada por UdeSa, se considera un **insight de consumidor** una afirmación con valor de verdad que revela algo “nuevo” y relevante que moviliza a un target, inspirando nuevas ideas para la marca. Es una verdad, una revelación que sorprende, sin un principio lógico. Propone una nueva forma de ver las cosas, genera la sensación de “nunca lo había pensado de esa manera”. A partir de este concepto, la construcción de una marca, una campaña o cualquier iniciativa que busque impactar a un target, si está traccionada por un insight de consumidor, tiene un impacto mucho mayor. El impacto se da, además de desde lo racional, a nivel emocional.

Uno de los grandes insights que nos arrojó el proceso de investigación, recae sobre la expectativa de los consumidores, que hoy buscan la transparencia. Se priorizan las

propuestas que son descriptivas sobre sus materiales activos, aunque las marcas tienen mucha importancia y siguen siendo el disparador de compra. Los usuarios hoy, tienen un alto nivel de educación, saben qué ingredientes activos quieren en sus productos y potencialmente en qué concentración, pero a su vez, buscan resolver condiciones específicas. Aquí es donde se encuentra un gap en el mercado, en donde las marcas ofrecen o muy bajas concentraciones o respuestas a patologías puntuales, pero son muy pocas las opciones aptas rosácea / pieles sensibles / pieles acnéicas con buen porcentaje de principios activos. Las grandes marcas internacionales cubren bien el espacio de patologías y más puntualmente de pieles sensibles o atópicas, pero fallan al brindar activos de alta performance o alta concentración. Su oferta está empezando a explorar activos (por ejemplo Retinol, Vitamina C) pero aún no detallan concentraciones y al analizar la formulación se puede ver que están ofreciendo concentraciones muy bajas. Si bien, esta decisión no tiene una implicación negativa en la efectividad del tratamiento, el producto podría ser mucho más efectivo y, a nivel experiencia de consumidor, se percibe como una subestimación del público, que al estar informado y en muchos casos ser experto en la temática, se ve expuesto a la declaración de la presencia del producto solo con fines de marketing y no por su impacto real en la formulación. Por otro lado, ocurre que algunas marcas locales que ofrecen activos específicos, detallando su concentración, pueden ser potencialmente más irritantes y no aptas para pieles con cuestiones específicas o mayor sensibilidad. Esto sucede porque las marcas no están enfocadas en el cuidado de pieles sensibles o patologías puntuales.

A partir de este punto de dolor, ocurre que aquellas personas que fueron inicialmente influenciadas por propuestas de creadores de contenido o influencers, consultan con un especialista y terminan reduciendo sus rutinas, excluyendo muchos de los productos que compraron y no son aptos para tu piel. Es en esta instancia donde la investigación del presente trabajo, tiene un impacto real en la marca en desarrollo (Habi).

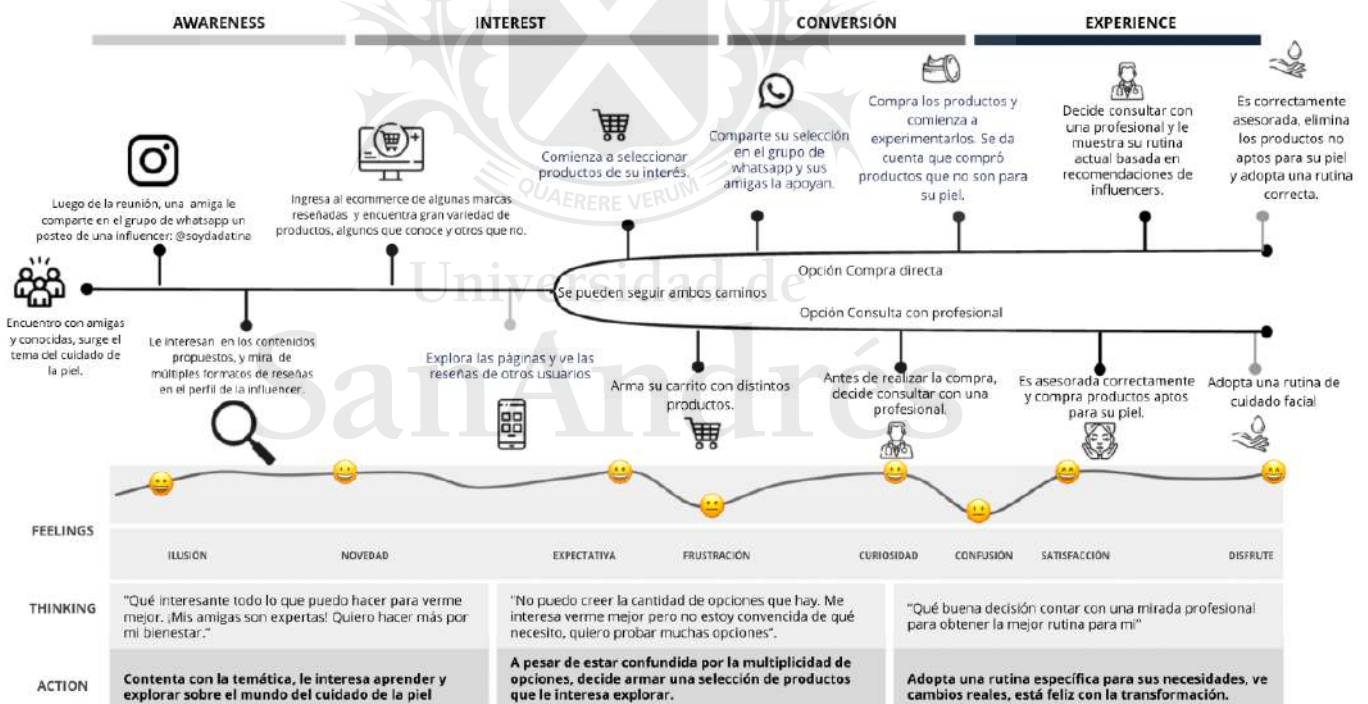
La solución a este punto de dolor, se puede direccionar hacia los siguientes caminos:

1. **Ofrecer múltiples líneas**, aptas para pieles sensibles, acnéicas / puntos negros o cutis graso, atópicas, con rosácea y otras patologías cosméticas comunes (sin ser una línea de productos catalogados como medicamentos, es decir, no ofrecer una propuesta de venta bajo receta únicamente).
2. **Hacer alianzas con profesionales** de gabinete o dermatólogos/as, para entender qué patologías suelen ser las más comunes en Argentina, y desarrollar productos cosméticos específicos que las resuelvan o mitiguen.
3. **Desarrollar un portfolio total apto para pieles sensibles**, donde si bien patologías puntuales van a quedar cubiertas por líneas específicas, la marca global, va a ser apta para personas con piel reactiva, por lo tanto minimizaría el

riesgo de brotes.

Si bien la prevención del envejecimiento tiene un peso importante en el uso de los productos cosméticos (con un 25% de peso según los estudios cuantitativos realizados para la presente investigación), los consumidores tienen preocupaciones más específicas, abordando el envejecimiento desde otro enfoque como por ejemplo, falta de colágeno, disminución de líneas de expresión. A su vez, las preocupaciones de los entrevistados tienen el foco en la salud de su piel por sobre su envejecimiento, puntualmente en puntos negros, pieles acnéicas, pieles sensibles, atópicas o reseca. Es decir, si bien el target entrevistado tiene un sesgo etario (con una mayoría en 25-45 años), en los estudios cualitativos, también surge que las condiciones a resolver no están centradas en arrugas, sino en la salud. Lo que los consumidores buscan hoy es una piel saludable, un estado general saludable.

Figura 23: Customer Journey Consumidora (24 - 30 Años) De Skin Care Durante La Pandemia.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, al evaluar los productos más consumidos, en Argentina se le da mucha prioridad a los limpiadores y a la hidratación (cremas y emulsiones) y en segundo lugar a la protección solar. Los serums y sueros (son productos de tratamiento que en su formulación proponen una alta concentración de ingredientes activos y una textura

menos viscosa para lograr una rápida y más profunda absorción), potenciadores de activos, tienen una importancia menor en las rutinas de los usuarios entrevistados, aunque sí están presentes como potenciadores. Adicionalmente, muchos usuarios usan otro tipo de productos o tratamientos para determinadas condiciones (como los ácidos, para el acné o los rollers, para estimular la circulación y producción de colágeno).

Además de hacer rutinas extensas para cuidar su piel, los consumidores son conscientes que su piel responde a un sistema mucho mayor, y que tienen que establecer otros hábitos para verse y sentirse mejor. En su mayoría, los encuestados y entrevistados reconocen tener una dieta sana, como principal acción para tener una piel más saludable. En segunda instancia, los hábitos que más se cultivan en pos de tener una piel más saludable son la actividad física y limitar o no consumir sustancias con toxinas (como cigarrillos o alcohol).

Dentro del escenario competitivo, las marcas más consumidas por los perfiles entrevistados son La Roche Posay, Dermaglós, Lidherma, Avene e Isdin. Las marcas con relevancia pero menor peso, son Kiehl's, L'Occitane (como marcas premium) y luego cosméticos de rangos intermedios Eucerin, Idraet, Tortulan, Clinique y por último, dentro del universo de cosmética natural con un muy bajo share Munah, Savia La Tierra como marcas emergentes locales y Weleda como marca de origen Alemán con menor share pero alta relevancia en el mercado.

Figura 24: Mapa De Posicionamiento Escenario Local - Marcas Más Consumidas Por Los Perfiles Entrevistados (Argentina).



Fuente: Elaboración propia.

Al momento de explorar el impacto de la pandemia, todas las usuarias entrevistadas (que responden a un nivel socioeconómico C1, con necesidades cubiertas y un plus para gastar en darse gustos) aumentaron su consumo de cosméticos post pandemia. En la búsqueda de disfrute, de hedonismo, de consumir lo que “me hace bien” combinada con el tener más más tiempo para ellas, a partir del cambio al home office, que determinó el pasar más tiempo en casa. Se reemplazó el ir al gabinete por una rutina más específica y consciente (resuelta por entrevistas virtuales o híbridas con profesionales). La pandemia además de hacer real el tiempo para uno, hizo real la disponibilidad de recursos que antes se usaban en gabinete y pasaron a usarse en casa. Por este motivo, muchas personas exploraron cosméticos más especializados, de laboratorio, con activos específicos para sus necesidades y esto determinó un alza en el share of wallet de la categoría.



Universidad de
San Andrés

Planificación Estratégica HABI COSMECEUTICALS

HABI COSMECEUTICALS

El nombre de la marca nace a partir de la palabra HÁBITOS, porque como propósito, busca inspirar hábitos saludables, no ofrecer soluciones mágicas. Con productos de alta eficacia se puede lograr resultados visibles, pero con un conjunto de hábitos saludables, un estilo de vida que cultive el bienestar, un abordaje holístico del cuidado personal, la belleza se potencia y el resultado es superador.

El nombre no está asociado directamente a la palabra hábitos por el target objetivo, de todas maneras, se busca que la conexión no sea lineal en vistas de expandir el negocio a otros mercados sin modificar su nombre. Por este motivo, se toma el riesgo de no facilitar la instalación del nombre asociado a la identidad de la marca.

Propósito de la Marca

Inspirar hábitos saludables que reflejen bienestar.

Desarrollando fórmulas con un equilibrio entre la ciencia y la naturaleza.

Pensando en la belleza como sinónimo de salud.

El foco de nuestro trabajo está en generar el cambio de hábitos.

Promover estímulos para que el consumidor adquiera hábitos saludables, de consumo y aplicación de los productos que podemos ofrecerles.

Arquetipo de Marca

Creador

Habi es una marca Argentina que se desarrolla a partir de la creatividad y la innovación. Busca trascender y dejar su huella en este mundo. Crea aquello que imagina y lo hace posible. Se busca el potencial en las personas, en los desarrollos, en crear valor y reinventarse todo el tiempo.

Beneficios

Funcionales: Cuidado personal holístico real. Poder apropiarse de la rutina que cada piel y estilo de vida necesita. Ver resultados.

Emocionales: Bienestar, libertad y sentirse bien. Disfrutar de mí momento.

De autoexpresión: Proyectar hacia afuera a través del brillo interior. Pienso primero en mí. Me siento bien y se ve. Proyecto mi belleza real a través de una piel saludable y de mi propio bienestar.

Propuesta de valor

Lograr que todas las personas potencien su bienestar a través de hábitos saludables,

inspiradas por el cuidado de la piel.

Territorios de Comunicación

Los territorios son aquellos espacios conceptuales asociados con la marca. Los mismos, fueron construidos a partir del análisis exhaustivo del consumidor (sus motivaciones, expectativas, tensiones y puntos de dolor). En este caso, se seleccionaron múltiples territorios de comunicación que están vinculados entre sí.

Bienestar

Una piel cuidada refleja bienestar personal. Una piel sana es el resultado de una persona que se siente bien, que cultiva el cuidado en múltiples aspectos de su vida. Es priorizarse y disfrutar el momento para uno, sean 30 segundos, una hora o una semana.

Creaciones efectivas

Cosmética basada en la ciencia con una mirada que valora la naturaleza. Las fórmulas de Habi alcanzan una sinergia que potencia las propiedades de la naturaleza con las herramientas de la ciencia. El objetivo es apropiarse de lo mejor de los dos mundos para obtener mejores resultados.

Hábitos saludables

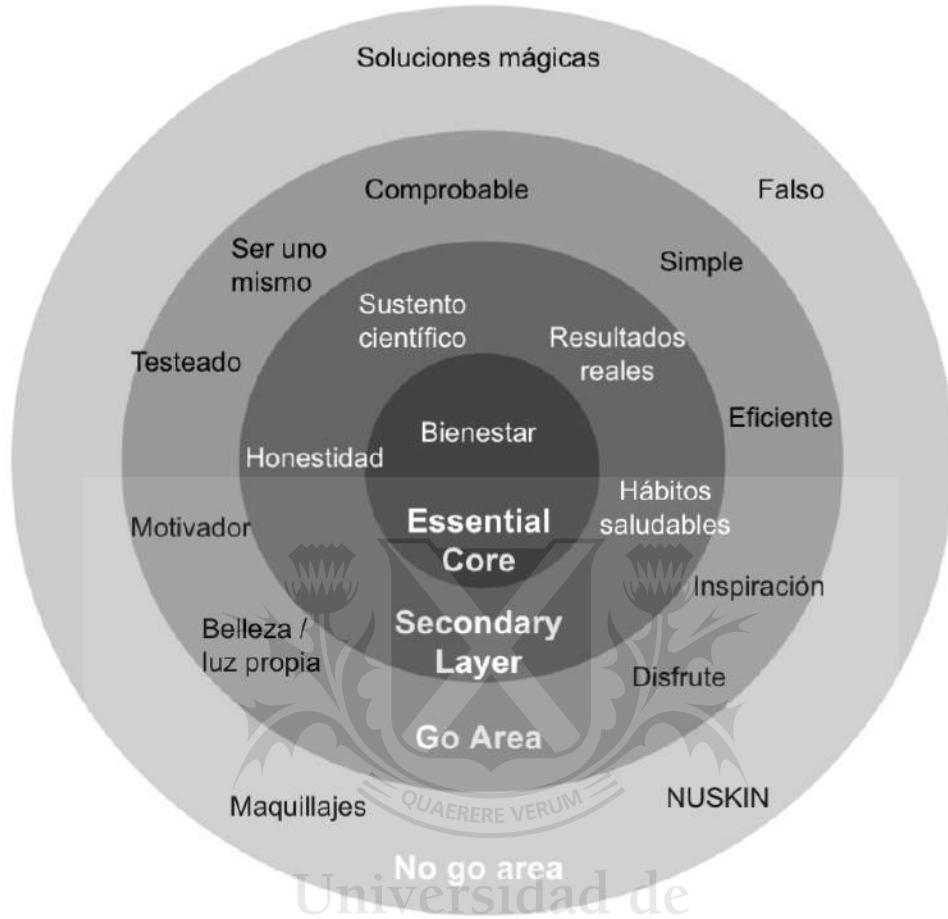
La rutina de productos cosméticos es solo una parte del cuidado de la piel. Cultivar hábitos saludables (actividad física, alimentación, evitar el consumo de productos con toxinas, descansar, tener pensamientos positivos) tiene un impacto primordial. No existen soluciones mágicas, el cuidado personal empieza desde adentro hacia afuera y requiere un abordaje holístico.

Brand Circles

Para determinar los valores de la marca, se utiliza el framework Brand Circles.²⁷ El Núcleo del cuadro, marca el valor esencial de Habi, mientras que la Secondary Layer indica aquellos valores que acompañan y potencian su esencia. El Go Area, detalla aquellos valores o atributos relacionados con la esencia de la marca, que acompañan su misión. Por último, el No Go Area, indica todo aquello que no tiene nada que ver con la marca, lo que desentona, lo opuesto a Habi.

²⁷ Davidson, Hugh, 2011, Offensive Marketing: An Action Guide to Gaining Competitive Advantage.

Figura 28: Brand Circles Habi.



Fuente: Elaboración propia.

Universidad de San Andrés

Segmentación y Targeting

La presente sección elabora un trabajo de segmentación sociodemográfica con una conceptualización psicográfica. Este análisis da lugar al targeting, es decir la priorización de targets objetivo en función de la segmentación establecida. A partir de esta selección, se proyecta el market share y ventas objetivo.

Segmentación Sociodemográfica

A partir de la corriente investigación y considerando los hallazgos desde una perspectiva sociodemográfica, se determinan los siguientes perfiles:

- *TEEN (18 - 25 años)* Target comunicacional para construcción de marca sin foco en ventas, el objetivo es construir valor de marca.
Beneficios: una marca que ofrece un abordaje holístico, que está alineada con la transparencia que buscan, que ofrece soluciones reales.
- *Joven Urbana (26 - 35 años)* Busca soluciones a necesidades específicas.
Beneficios: encontrar principios activos específicos en altas concentraciones. Soluciones reales e información sobre el cuidado sin pagar de más.
- *Joven Adulta (36 - 45 años)* Empieza a verse marcas y líneas de expresión.
Beneficios: encontrar principios activos específicos en altas concentraciones. Alta efectividad para las condiciones que quieren tratar.
- *Adulta Moderna (46-55 años)* Busca satisfacer expectativas realistas.
Beneficios: encontrar principios activos específicos en altas concentraciones. Belleza natural con productos de alta eficiencia.

Segmentación Psicográfica

La investigación realizada, segmentando por grupo etario de 25 a 55 años con interés en el cuidado de la piel y el cuidado personal, nos arroja los siguientes perfiles:

1. “No tengo constancia”

Vínculo con la cosmética: No saben cómo empezar, abrumadas por la cantidad de productos disponibles. Lo intentaron, se compraron todo el kit, pero no pueden adquirir el hábito.

- *Enfoque:* “Quiero cuidarme pero no se como empezar.”

- *Valores y actitud:* Quieren empezar por los pequeños pasos, pero se sienten abrumadas por sus amigas que con rutinas de 15 productos de día, a la tarde, a la noche. Sienten que ese mundo no es para ellas. Lo que se ve lindo, lo van a dejar a la vista en su baño y así se van a acordar de empezar con su rutina.

- *Drivers*: Buscan cuidarse y verse mejor.
- *Barreras*: Les cuesta empezar su rutina y tienen miedo de gastar demasiado para no usarlo.

Solución (ROL DE HABI): Quiz tu mejor rutina, selección acotada de productos + información sobre los beneficios de cuidarse la piel de manera regular.

2. “Me da fiaca”

Vínculo con la cosmética: No están interesadas en invertir tiempo y energía en sumar un hábito. Se niegan a sumar rutinas de mil pasos.

- *Enfoque*: “Me quiero ver bien pero que sea algo fácil.”
- *Valores y actitud*: Su compromiso con su piel es básico, saben que se tienen que cuidar pero sí requiere mucho esfuerzo.... prefieren seguir el curso de la naturaleza. Son la ley del menor esfuerzo, se conforman con un mínimo cambio y en lo posible, que sea durante las rutinas ya adquiridas. En la ducha, mientras están en la cama.
- *Drivers*: No quieren quedarse fuera de la tendencia.
- *Barreras*: Son muy cómodas y no están dispuestas a complicar su vida.

Solución (ROL DE HABI): Brindar productos que resuelven más de una necesidad, una rutina simplificada + información sobre los beneficios de cuidar de uno mismo, con foco en la piel, de manera regular.

3. “Tengo poco tiempo”

Vínculo con la cosmética: Madres ocupadas, personas con rutinas muy aceleradas y agendas completas. No pueden separarse más de 5 minutos para ellas. Están abiertas al cambio de hábitos pero no pueden dedicarle demasiado tiempo. Conocen los beneficios de cuidarse y entienden cómo hacerlo.

- *Enfoque*: “Quiero verme bien pero no quiero una carga más en mi agenda.”
- *Valores y actitud*: Son la mujer superpoderosa que quiere verse bien. Necesitan sentirse bien sin perder ni un segundo de su vida. Quiere soluciones que puedan sumar a su rutina. Lo que se tiene en la cartera, mientras duermen, en el auto, en el colectivo.
- *Drivers*: Aman dedicar un momento a ellas.

- **Barreras:** No pueden adoptar una rutina eterna, necesitan algo simple y para cualquier momento.

Solución (ROL DE HABI): Brindar productos de alto impacto, una rutina viable (muy pocos pasos).

4. Beauty Freak

Vínculo con la cosmética: Tienen tiempo y constancia. Conocen todos los productos. El desafío está en sorprenderlas desde las fórmulas, alcanzar una nueva combinación.

- **Enfoque:** “Soy una experta en la disciplina.”
- **Valores y actitud:** Están muy comprometidas con su rutina. Promueven activamente el cuidado de la piel en todos sus entornos. Ya lo conocen todo, pero siguen estando abiertas a probar cosas nuevas. Esperan que aquello que suman o exploran tenga impacto real. Ya saben que el cuidado tiene resultados, algunas buscan adquirir productos naturales.
- **Drivers:** Conocen todas las propuestas y buscan innovar y sorprenderse.
- **Barreras:** Saben diferenciar muy bien un buen producto de uno que no alcanza sus expectativas.

Solución (ROL DE HABI): Especialidades, principios activos únicos + informar sobre los nuevos activos, beneficios a largo plazo, impacto en la rutina. Ofrecerles algo que todavía no haya probado y que le encante.

Figura 25: Segmentos Psicográficos.



Fuente: Elaboración propia.

Target de Comunicación

La marca HABI se dirige a mujeres fuertes, que quieren verse bien y proyectarse bien. Mujeres que buscan hacer algo por ellas mismas. Independientes, deciden por sí mismas. Resolutivas, hacen, y no dejan de hacer, se apropian de sus objetivos y los llevan adelante. Taking care: están ocupándose / eligen tomarse el tiempo de cuidarse.

Targeting y Dimensionamiento de Mercado

Los targets prioritarios para Habi son:

Tengo poco tiempo: se motivará el hacerse un momento para uno mismo. La persuasión se enfocará en la propuesta de sentirse bien, de encontrar los momentos para uno mismo. ¿Cómo? con rutinas cortas, productos con alto impacto y soluciones visibles en el corto plazo.

Volumen de mercado estimado: **1.493.648**²⁸

Potential market share a 5 años: 8%

Total captación a 5 años: 6.470

Beauty freak: se ofrecerá exactamente lo que necesitan: transparencia, visibilidad en % de activos y fórmulas, activos innovadores, tendencias globales y productos de alto rendimiento.

Volumen de mercado estimado: **85.351**²⁹

Potential market share a 5 años: 2%

Total captación a 5 años: 28.308

Modelo de Difusión Bass

El modelo Bass o modelo de difusión Bass fue desarrollado por Frank Bass. Se decide implementar el modelo en esta etapa del proceso del plan de marketing, porque consiste en una ecuación diferencial simple que describe el proceso de adopción de nuevos productos en una población. El modelo presenta un fundamento de cómo interactúan los adoptantes de un nuevo producto. El modelo Bass es un modelo de influencia mixta con tres parámetros p , q y m ; p representa el coeficiente de innovación y q es el coeficiente de imitación y m es el potencial total.³⁰

²⁸ Dimensionamiento de volumen de mercado en Anexos

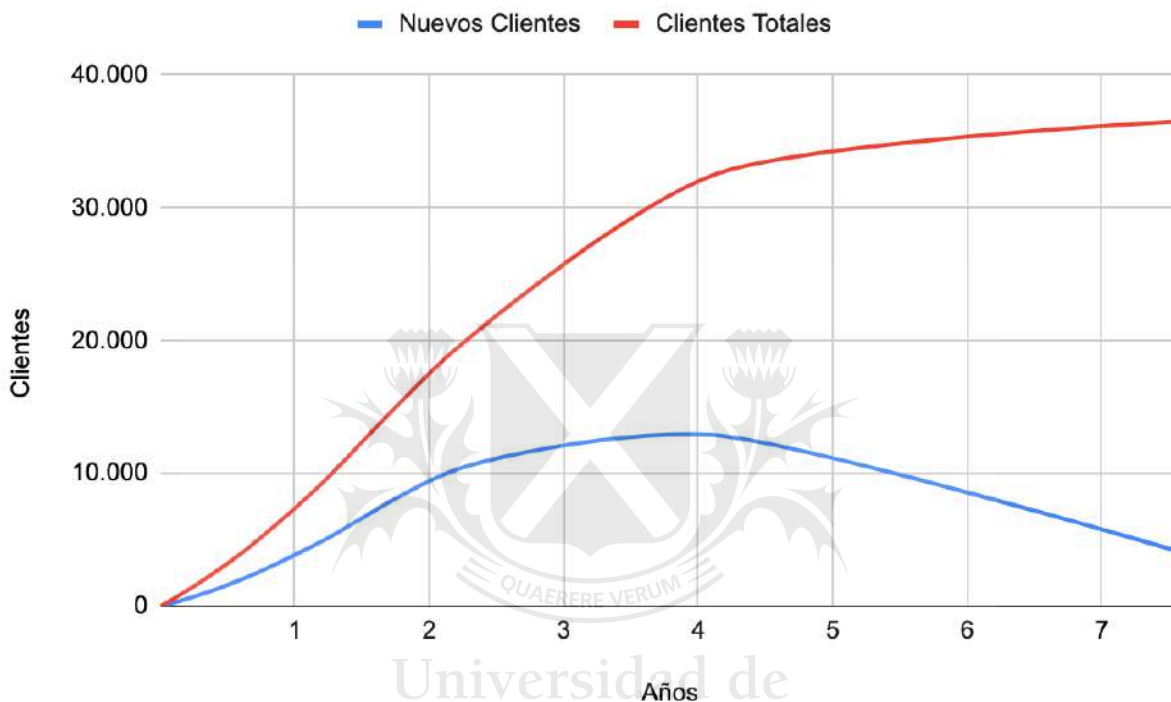
²⁹ Dimensionamiento de volumen de mercado en Anexos

³⁰ Want to know how diffusion speed varies across countries and products? Try using a Bass mode https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/04/Visions_article.pdf

Ecuación del cálculo de Bass:

$$N(t) = m \times [1 - \exp\{-(p+q)t\}] / [1 + (q/p) \exp\{-(p+q)t\}]$$

Figura 26: Proceso de Adopción Habi Cálculo Modelo Bass.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 27: Evolución De Los Clientes En El Tiempo Cálculo Modelo De Bass.

Cientes	Tiempo
1.490	0,25
3.215	0,5
5.173	0,75
7.349	1
9.711	1,25
12.211	1,5
14.785	1,75
17.362	2
19.872	2,25
22.250	2,5
24.446	2,75
26.426	3

Fuente: Elaboración propia.

Framework 4 P's del marketing

Como elemento fundacional del negocio, se apela al modelo de las 4 P del Marketing. Si bien el foco está en el consumidor, se determina un análisis tradicional para cubrir el modelo de negocio de manera detallada y reflejar con claridad la estrategia de marca de Habi.

Producto

La propuesta inicial de la marca implica un portfolio completo desarrollado para una rutina compleja (simplificada) con activos de calidad superior y altas concentraciones articulados en los 4 pasos de una rutina:

Figura 29: Portfolio De Lanzamiento Habi.

Pasos	Limpieza	Tonificar	Hidratar	Nutrir
Cosmética rostro	Gel de limpieza	Tónico Ácido Láctico	Sérum AH - Niacinamida	Crema hidratante de día con AH múltiples PM
	Agua micelar	Tónico Ácido Glicólico	Sérum AH Multi PM	Crema hidratante cutis graso con antioxidantes
	Leche de limpieza		Serum Retinol	Crema hidratante con glow con AH múltiples PM
	Exfoliante		Sérum Vitamina C	Crema nocturna con Vitamina C, Niacinamida y Escualeno

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se detalló en la estrategia de marca, Habi va poner al frente de la marca ofrecer beneficios funcionales, brindados por los principios activos que componen sus fórmulas. Para ello, se detalla en todos los productos, el principal activo que determina la naturaleza del producto en particular y su concentración.

Adicionalmente, la marca refleja que sus fórmulas son pensadas y diseñadas por profesionales de la ciencia (bajo el claim: Investigación Dermocosmética) y que los productos no están testeados en animales, construyendo los valores más emocionales de la marca, como disparadores: confianza y ética. Siguiendo los aprendizajes de las necesidades de los usuarios, que están informados, son más exigentes y tienen preferencias sofisticadas se plantea un trabajo de desarrollo que implica la formación de alianzas clave con proveedores de envases, proveedores de materias primas especializados en la industria, productores de productos cosméticos (terceristas) y expertos desarrolladores de formulaciones (farmacéuticos y bioquímicos), que dan soporte y potencian el proyecto con una mirada especializada.

Figura 30: Productos Habi: Gel De Exfoliante Y Agua Micelar

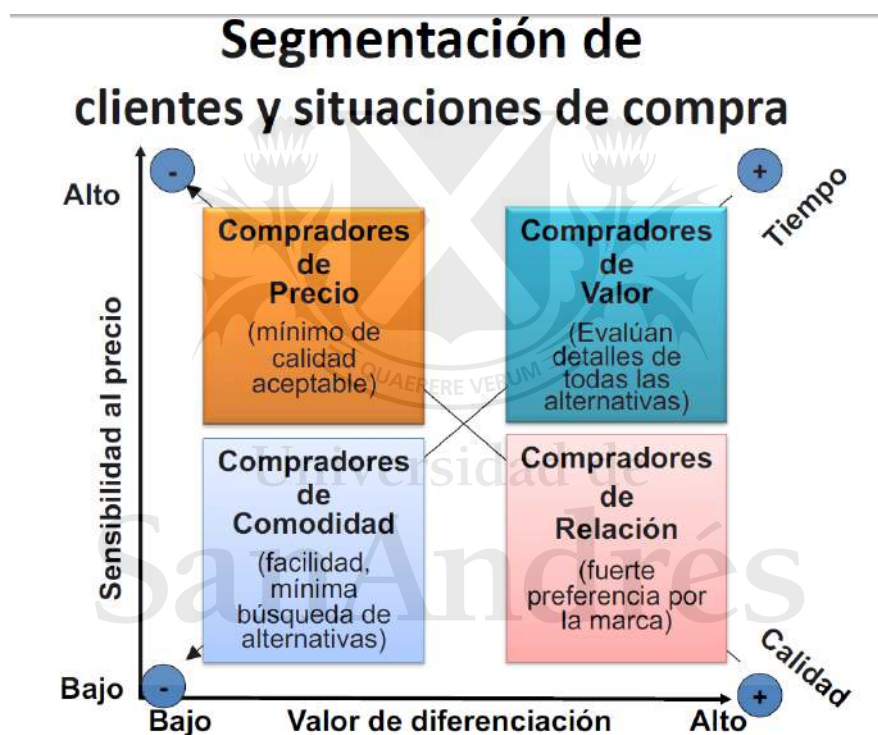


Fuente: Elaboración interna de la marca.

Pricing

La estrategia de precios de la marca, además de capturar valor a través de la generación de ingresos y el margen de beneficios en términos de negocio, plantea un soporte para el posicionamiento que se busca alcanzar. Habiéndose va a posicionar dentro de productos premium como alternativa local superadora. Para lograrlo, la estrategia de pricing se desarrolla en base a la segmentación de clientes y situaciones de compra según el precio mapeados en dos ejes, la sensibilidad al precio (elasticidad de la demanda) y el valor de diferenciación.

Figura 31: Segmentación De Clientes Y Situaciones De Compra Basada En La Estrategia De Pricing.



Fuente: Contenidos asignatura Pricing, Ariel Baños, 2020, MMC UdeSa.

A partir del mapeo, y según la segmentación psico demográfica donde previamente se definió un perfil de consumidoras de NSE C1, con necesidades básicas cubiertas y un resto para indulgencia, el perfil target elegido son los **Compradores de Relación**. Este perfil, sabe que en el mercado hay opciones más económicas, valora el diferencial de Habi, porque quiere confiar y tener relaciones confiables con sus proveedores y valoran

aquellas propuestas que se enfocan en cuidarlos³¹.

Para el armado de la estrategia de precios, se utiliza el método **Markup** combinado con el método de **Competencia**. En primer lugar, se define la estructura de costos (mediante un costeo directo, es decir, hasta el margen bruto del producto excluyendo costos hundidos o de estructura), para obtener una idea clara de cuánto se gana realmente por producir un producto y se realiza una ponderación en el mix de ventas para asignar costos fijos de estructuras. En segundo lugar, se establece un mapping de posicionamiento para cada uno de los productos. Una vez que se define el posicionamiento ideal y el rango de precios según ese posicionamiento, se define el porcentaje de ganancia objetivo, habiendo definido como base un 50% (Costo + x% = Precio). En tercer lugar, se hace una encuesta a consumidores para validar que la selección del precio es la correcta. Por último, se miden resultados en canales de ventas, a través del equipo comercial, que nos brinda insights en primera mano de la respuesta a la propuesta de precios para nuestros canales.

El objetivo de esta elección es mantener constante la rentabilidad. La desventaja del método Markup, se da porque el enfoque es únicamente interno. Por este motivo, se busca mitigarlo, combinándolo con el método Competencia, y así poder establecer una estrategia basada en la participación en el mercado.

Figura 32: Posicionamiento De Habi En Función del Pricing.



Fuente: Elaboración propia.

³¹ Holden, Reed K., 2015, Negotiating with Backbone: Eight Sales Strategies to Defend Your Price and Value

Adicionalmente a la estrategia de pricing se le sumarán otros coladores, que se darán por cupones / descuentos específicos, por compras por volumen y líneas de producto. Con el objetivo que el cliente gane ese descuento, se combinarán los criterios según el ciclo de vida del cliente y atravesado por la estacionalidad de los productos y el ciclo de vida de cada producto. Cada iniciativa se evaluará por producto, cruzando con una proyección de ventas en función de la inversión. Adicionalmente, para cada iniciativa se evaluará el impacto en percepción de calidad, en competidores y en el stock de los clientes. Los principales coladores de Habi serán:

Por grupo de clientes:

- Descuentos a clientes habituales e-commerce: se les enviará un código a quienes hayan realizado compras por este medio.
- Descuentos empleados: lista de precios especial para colaboradores de la compañía.

Por canal de ventas:

- Precios por canal para canal internet: el e-commerce será en principio nuestro único canal directo y a través del cual se harán descuentos especiales.

Por momento de compra

- Descuentos estacionales o por ciclo de vida: se harán promos por lanzamientos, por estacionalidad de productos (ejemplo: protectores solares en invierno).
- Ocasiones especiales (ejemplo: black Friday , Cyber Monday)

Por cupones / tarjetas:

- Cupones online
- Promociones bancarias (financiación y descuentos)

Por volumen de compra:

- Packs ahorro
- Bulto cerrado (a granel para distribuidores)

El rango de precios por etapa de la rutina se detalla a continuación:

Etapa de la rutina	HABI	Benchmark Masivas	Benchmark Laboratorios Nacionales	Laboratorios Importados	Benchmark Lujo
Limpiar	A partir de \$1.599	\$626	\$1.195	\$2.139	\$6.735
Tonificar	A partir de \$2.000	No disponible	\$1.150	\$2.745	\$5.990
Hidratar	A partir de \$2.000	\$403	\$1.525	\$4.869	\$8.990
Nutrir	A partir de \$2.700	\$773	\$1.286	\$4.737	\$11.925

*Benchmark precios actualizados Agosto 2021

Figura 33: Posicionamiento Agua Micelar Habi.

Agua micelar Habi 200 ml
\$1.599



Fuente: Elaboración propia.

Plaza

Al momento de determinar la estrategia de canales y en la búsqueda de apropiarse del contexto actual, la selección se articula con mayor seguridad a partir del impacto de la pandemia es el cambio en los comportamientos de consumo. Según los aprendizajes del corriente trabajo de investigación, el target de Habi incorporó el e-commerce, algo que antes de la pandemia no era un hábito. Así como también el curiosear productos nuevos en las farmacias online y recibir sus newsletters. Según estudios de la firma

Nielsen, el 73% de los consumidores modificó sus hábitos de compra y consumo durante la nueva dinámica forzada por el avance global del COVID-19. Esto resultó en un 68% de shoppers que ahora son verdaderos compradores omnicanal, combinando compras en tiendas físicas y online.³² Es por esto que al momento del lanzamiento el único punto de venta propio es el e-commerce de la marca, pero será acompañado por el desarrollo de puntos de venta físicos de nicho (como farmacias y gabinetes de dermocosmáticas).

El e-commerce se desarrollará en primer lugar, con alcance total país, para Argentina. La estrategia de lanzamiento, propone la oferta inicial que completa los 4 pasos de la rutina ideal, que forma un portfolio de lanzamiento con 14 productos pensados para pieles sensibles (sin especializarse en patologías puntuales). La propuesta ofrece un portfolio completo porque se busca derribar el desafío del costo de envío, por este motivo se busca que el ticket promedio supere el valor de \$4.000, a partir del cual se ofrecerán envíos gratis. Para lograr este monto, se impulsará la compra de múltiples productos, por lo cual la marca establecerá una oferta completa para que las usuarias puedan cubrir sus necesidades con una multiplicidad de opciones.

La logística será tercerizada, a través de la compañía Andreani, una de las principales logísticas del país con un alcance geográfico total. Tal lo mencionado anteriormente, el costo de envío será bonificado para las compras mayores a \$4.000 o, estacionalmente, con promociones de envíos gratis. Operativamente, se plantea un esquema inicial, desde el depósito propio de la marca, con la realización de un delivery de ventas día por medio al punto de entrega más cercano (a cargo de Habi). El punto de entrega se encuentra a unas 15 cuadras de distancia, y se plantea esta dinámica dado que la proyección inicial es de 10 entregas semanales, con el fin de optimizar costos y tiempos de entrega a los usuarios. A mediano plazo y proyectando una frecuencia de entregas de hasta 50 entregas semanales, se planea cambiar el esquema por uno de recolección de ventas, donde Andreani hará una visita cada 3 días al depósito Habi, para recolectar las entregas y realizarlas posteriormente.

La plataforma será construida sobre un template web mediante Woo Commerce, con soporte técnico tercerizado para acompañar todo el proceso de lanzamiento hasta establecerse con la estrategia digital. La experiencia de usuario estará reforzada por los 4 pasos de la rutina ideal, con un menú que categorice los productos en función de la misma. Además, toda la información en la página, será articulada con este principio. Para lograrlo se desarrolló un plan de comunicación que permita validar el canal y de tiempo a realizar los ajustes necesarios para lograr la captación proyectada, con una

³² Channel strategy questions: Organic online growth or brick-and-mortar leakage?
<https://nielseniq.com/global/en/insights/education/2021/channel-strategy-questions-organic-online-growth-or-brick-and-mortar-leakage/>

ventana de ejecución de 6 meses.

La web será una tienda online, con una interfaz que invita a la compra de productos en primera instancia. Para agregar un valor adicional y en pos de derribar el desafío de la falta de la prueba sensorial (una cualidad muy valorada al momento de comprar productos cosméticos), se propone un quiz que invita a los usuarios a brindar información para obtener una mejor recomendación sobre qué productos usar. De esta forma se construirá el posicionamiento buscado (mediante la oferta de una pseudo asesoría profesional virtual) y a su vez se invitará al usuario a hacer una compra más consciente y adaptada a sus necesidades. Adicionalmente, en la web se incluirán recursos de comunicación como una sección informativa que a través de infografías invitará a los potenciales usuarios a aprender sobre los beneficios de cuidarse (la piel y la salud a nivel general). A mediano plazo se planifica incorporar material interactivo, incluyendo videos y tutoriales que muestren de manera audiovisual la experiencia con el producto, cómo usarlo y su impacto en la piel. Entendiendo que el e-commerce determina un comportamiento de compra más racional, y la cosmética requiere un disparador más emocional o compulsivo, se plantea una persuasión más racional inicialmente, cubriendo los gaps que hay en el mercado, por ejemplo oferta limitada de activos y concentraciones con una construcción de marca parada en la ciencia y en los beneficios de los hábitos saludables. Los testeos y pruebas de producto en una primera etapa se van a dar con campañas de influencers, sorteos y regalos a usuarias y perfiles de interés (como cosmiatras y profesionales de la dermatología). Adicional, con cada compra online se enviarán regalos y muestras de producto.

Adicionalmente, se utilizará la plataforma Mercadolibre, como un termómetro más de insights digitales. La idea es tener presencia en la plataforma y ofrecer productos sin ningún esquema de descuentos, para evitar la canibalización con la web. En este caso, se busca captar a aquellos usuarios que exploran las ofertas de cosméticos y que hacen compras por la plataforma buscando la garantía del vendedor. Se les permitirá comparar precios y conocer la marca con un escenario competitivo muy amplio. La plataforma no será el foco principal de ventas de la marca inicialmente, por los costos de posicionamiento establecidos, que dañan el margen y propone una competencia por precio por sobre los atributos.

Figura 34: Primer Draft Web Habi (Habicosmeceuticals.Com).



Fuente: Elaboración interna de la marca.

Como complemento presencial, se plantea resolver la instancia de acercarse y probar los productos, requerida por los consumidores de cosméticos, más puntualmente para la etapa de iniciación con la marca. Para ello, se hizo una selección de puntos de venta en función del posicionamiento de la marca. En la búsqueda de ser una alternativa local a la altura de laboratorios importados, que se venden solo en farmacias (donde tienen un espacio privilegiado) y en algunos free shops, la distribución física se dará a través de gabinetes de cosmáticas premium y en farmacias premium (como compañía, desde el 2020 se están desarrollando estos puntos con una marca de productos de higiene y cuidado personal, por lo tanto la bajada al canal sería con farmacias ya aliadas). En paralelo con el lanzamiento del e-commerce, el desarrollo de farmacias y puntos de venta físicos, se establecerá una estrategia offline con testeos en puntos de venta.

Promoción

La estrategia de promoción de Habi se desarrollará con el objetivo de construir una identidad marcaria mediante la comunicación del valor que genera en los usuarios, basándose en los territorios establecidos previamente (Bienestar, Creaciones Efectivas y Hábitos Saludables). Dado que la marca está en un proceso de lanzamiento, se busca generar una comunidad desde cero, dar a conocer los valores de la marca y transmitir el posicionamiento objetivo. Se utilizará la lógica de The Flywheel Model³³ un modelo desarrollado por Hubspot que permite articular la estrategia de contenidos para enfocarse en el desarrollo de contenidos de valor y una experiencia adaptada a la audiencia. De esta manera, se trabaja sobre una estrategia orgánica de inbound

³³ Inbound Marketing, Hubspot <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>

marketing, una técnica basada en desarrollar conexiones con una audiencia interesada en conectarse y resolver problemas que ya tienen.

Figura 35: The Flywheel Model.



Fuente: Hubspot.

Para lograrlo, se desarrollará presencia orgánica en los siguientes canales:ç

- **Instagram**

Objetivo: se busca generar una comunidad estableciendo una estrategia de relacionamiento y de intimidad con la audiencia. Inicialmente, los esfuerzos se enfocarán en atraer audiencia, para luego generar engagement y deleitarlos. Este canal fomentará una co-creación de valor, a través de la reciprocidad en la comunicación con la comunidad. Se impulsará el UGC (User Generated Content, es decir, contenidos generados por los usuarios que son compartidos en el usuario de la marca). Adicionalmente, se gestionarán las relaciones con influencers y líderes de opinión a través de este canal, compartiendo contenidos de sus campañas e invitándolos a taggear a la marca.³⁴

Etapas Flywheel Model: Attract + Engage + Delight.

³⁴ Hubspot Academy, Social Media Marketing Certification Course.

Formatos: Múltiples opciones de contenidos disponibles en la plataforma (IGTV, Ig Live, stories, Reels, Posts, Carousels).

- **Facebook**

Objetivo: Se busca categorizar la empresa para lograr una mejor posición en los resultados de búsqueda, detallar la propuesta de valor, establecer un catálogo de productos y dar la oportunidad de hacer reseñas sobre la marca. El foco de este canal será la atracción de audiencia, vinculado con la etapa de reconocimiento de marca. Adicionalmente, se desarrollará la creación y moderación de grupos de facebook para fomentar la interacción con usuarios y consumidores, al mismo tiempo que se establece una relación 1:1 con ellos.

Etapas Flywheel Model: Attract.

Formatos: Posts, stories, grupos de facebook.

- **Email Marketing**

Objetivo: Brindar una conexión directa con los usuarios, haciéndoles llegar información relevante directamente a sus mails. Se propone aceptar recibir contenidos de calidad, bajo el nombre de "Academia Habi" acercando a quienes elijan suscribirse a este formato de comunicación, información de calidad para entender mejor el mundo del cuidado de la piel. De esta forma, se busca dar valor a los usuarios y democratizar el conocimiento del cuidado de la piel de una forma estructurada. Se utilizará la plataforma de Mailchimp hasta alcanzar un cashflow positivo impulsado por el canal, con la proyección de migrar a la plataforma paga de Hubspot.

Etapas Flywheel Model: Engage.

Formato: mailing interactivo con contenido audiovisual (video emails).

- **Google (SEO)**

Objetivo: Estar en el momento y en el lugar indicado cuando los usuarios lo necesiten. La búsqueda en Google está relacionada con una etapa de evaluación más cercana a la conversión. Por este motivo, se priorizará el posicionamiento orgánico en los motores de búsqueda, para hacer posible la disponibilidad inmediata cuando los usuarios lo necesiten.

Etapas Flywheel Model: Engage + Delight.

Formato: resultados en motores de búsqueda.

- **Youtube**

Objetivo: Se busca aumentar el tráfico de referencia, es decir, potenciar el redireccionamiento desde Youtube a la web Habi, desde el canal propio e impulsando la referencia de otros canales (de YouTubers y líderes de opinión).

Estar presentes en la dinámica de los usuarios en la plataforma: aprender a hacer cosas que nunca antes habían hecho. De esta manera, se mitigará la falta de experiencia sensorial física, mostrando tutoriales y críticas de usuarios sobre los productos.

Etapas Flywheel Model: Attract + Engage + Delight.

Formato: Brand Videos (Propuesta De Valor), Video Tutoriales, Video Testimoniales, Video Behind The Scenes Producción / Equipo De Trabajo, 360 Experience Videos, Frequently Asked Questions Videos.

- **Tik Tok**

Objetivo: Amplificar la etapa de awareness / descubrimiento en el canal del momento. Se busca generar contenido viral, que colabore con el posicionamiento y genere valor. El foco está puesto en el por qué de Habi, explicando los beneficios del cuidado de la piel de una forma lúdica e inspirando la generación de hábitos saludables.

Etapas Flywheel Model: Engage + Delight.

Formato: reels.

Figura 36: Mix De Medios Digitales Orgánicos Mapeados Según Etapas De Vida Del Cliente.



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el plan de medios pagos de cara al lanzamiento de la marca, se establece a partir de un modelo de inversión enmarcado en un esquema de cascada, el Funnel de Conversión. Se decide articular la inversión de esta forma, priorizando la

lógica de validación de mercado, donde el foco está en generar una visibilidad fuerte y trasladarla a una compra real que valide el product market fit.

El esquema se plantea en 3 etapas con una proyección durante el primer año. Se plantea un total de \$714.300 (US\$ 3.800) a invertir durante el primer año, según el detalle a continuación:

Top of the funnel (TOFU): representa la etapa de reconocimiento y en esta etapa se trabaja la visibilidad. Entre sus implicancias, se da un alto volumen de visitas a la web (a través de medios pagos y orgánicos).

Canales: Social Media - Campaña Leads + Campaña Awareness (FB, IG y Messenger), Google Ads (display), Youtube Ads (pre-roll ads) e Influencers.

Alcance objetivo (anual): 37,000,000 usuarios

Share de inversión: 40%

Total a invertir: \$285.720 / anual

Middle of the funnel (MOFU): es la etapa de interés, que implica un menor volumen de audiencia (dada por la interacción de la audiencia con la marca).

Canales: Social Media Retargeting (FB, IG y Messenger), Google Ads (SEM y Display retargeting), Youtube Ads Retargeting (pre-roll ads), User Testimonials (en blogs, grupos de facebook y Social Media).

Visitas a la web (anual): 14,800,000 usuarios

Registros newsletter (anual): 1.006.400 usuarios

Nuevos followers IG (anual): 1.509.600 usuarios

Share de inversión: 20%

Total a invertir: \$142.860 / anual

Bottom of the funnel (BOFU): es la última etapa, donde una menor fracción de la audiencia concreta la compra y, posteriormente, desarrolla la lealtad de marca / apoyo o amor por la marca.

Canales: Social Media Conversion (FB, IG y Messenger), Google Ads Retargeting (SEM + display), Youtube Ads Retargeting (pre-roll ads) e Influencers Conversion (códigos de descuento).

Registros newsletter (anual): 503,000 usuarios

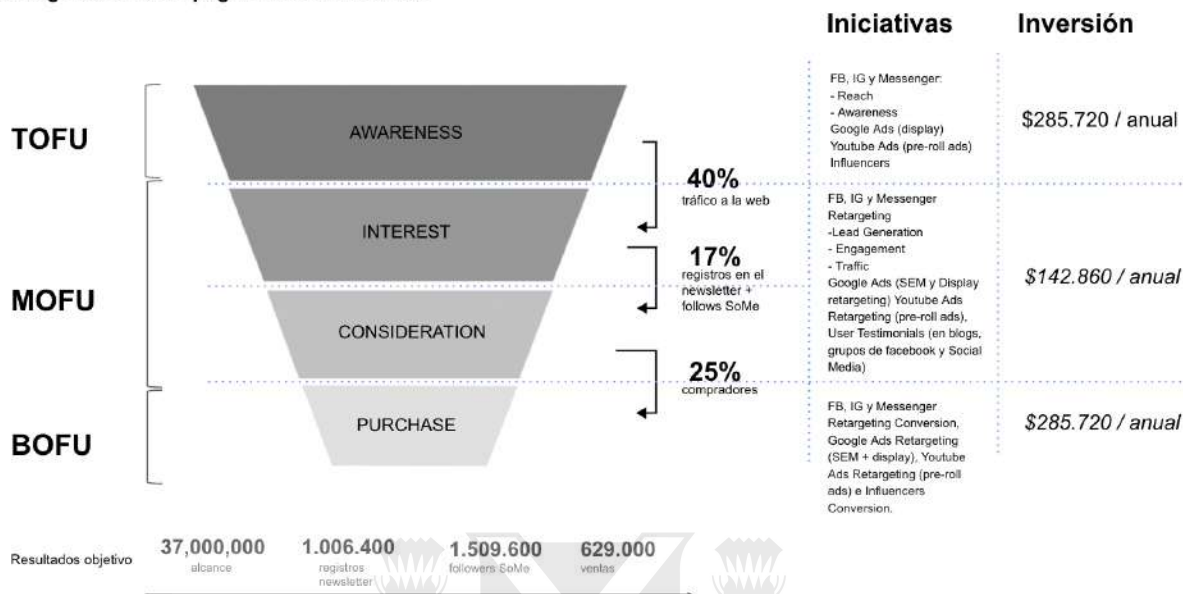
Ventas: 629.000 tickets

Share de inversión: 40%

Total a invertir: \$285.720 / anual

Figura 37: Inversión En Medios Digitales Pagos.

Estrategia de medios pagos - inversión anual



Fuente: elaboración propia

El mix de medios pagos se desarrollará en línea con la estrategia de distribución. Inicialmente, la marca hará una fuerte campaña 100% digital en conjunto con una estrategia de influencers y líderes de opinión (especialistas en cosmética, dermatología y cosmiatría). En la medida que el desarrollo de puntos de venta offline avance y al alcanzar el volumen de facturación trimestral proyectado de \$6.623.232 (US\$36.000 hacia el 7mo quarter operativo del negocio), se planteará una estrategia de inversión en medios tradicionales (TV, radio, OOH y prensa). La promoción en TV se hará a través de productoras con selección de canales de prime time orientados al target objetivo. El valor a invertir en medios tradicionales alcanzará los \$2.000.0000 (US\$10.800) comprendiendo los quarters 3 y 4 del segundo año operativo de la empresa.

El plan de medios se desarrollará sobre una estrategia omnicanal incluyendo las siguientes campañas:

- **FB ads**
Inversión Q1, Q2, Q3 y Q4 | año 1: US\$ 2.000
Campañas a correr:
 - Reach
 - Awareness
 - Lead Generation
 - Lead Generation
 - Engagement

- Traffic
- Conversions

- **Google ads**
Inversión Q1, Q2, Q3 y Q4 | año 1: US\$ 800
Campañas a correr:
 - Búsqueda
 - Display
 - Youtube pre-roll

- **Influencers**
Inversión Q1, Q2, Q3 y Q4 | año 1: US\$ 1.000
Campañas a correr:
 - Awareness
 - Conversions (con códigos de descuento)

- **TV**
Inversión Q3 y Q4 | año 2: US\$ 6.000
Campañas a correr:
 - Spot
 - Patrocinio / PNT

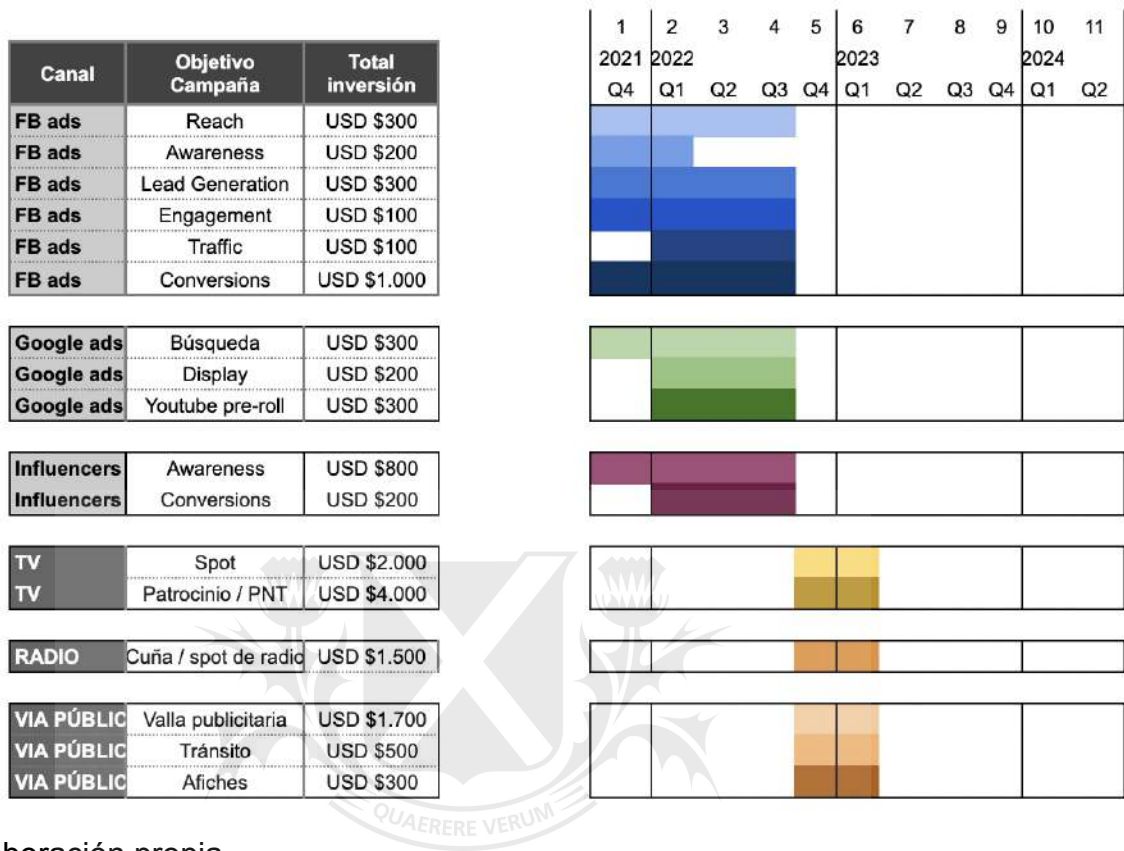
- **Radio**
Inversión Q3 y Q4 | año 2: US\$ 1.500
Campañas a correr:
 - Cuña / spot de radio

- **Vía Pública**
Inversión Q3 y Q4 | año 2: US\$ 2.500
Campañas a correr:
 - Valla publicitaria
 - Tránsito
 - Afiches



Universidad de
San Andrés

Figura 38: Plan De Medios Pagos



Fuente: Elaboración propia.

Cronograma de Acciones

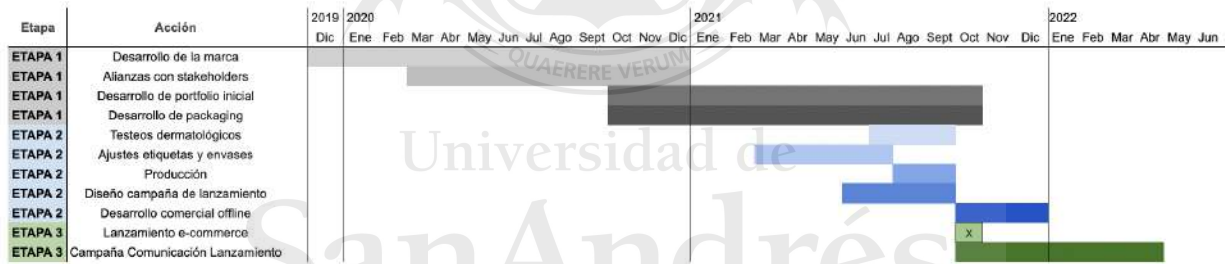
La marca empezó a desarrollarse en Diciembre del 2019, el desarrollo se estableció en 3 etapas:

ETAPA 1 (Diciembre 2019 / Diciembre 2020): desarrollo de la marca, etapa de investigación y estrategias de segmentación y desarrollo de producto. Se desarrollaron alianzas con laboratorios terceristas, productores de producto terminado. Importación de envases y desarrollo comercial con proveedores de insumos y etiquetas. Diseño de portfollio de lanzamiento

ETAPA 2 (Enero 2021 / Septiembre 2021): Testeos de irritabilidad y eficacia. Ajustes de diseño de envases. Producción de producto terminado. Diseño de la campaña de lanzamiento.

ETAPA 3 (Octubre 2021 / Marzo 2022): Lanzamiento de la marca. Ejecución de campaña de lanzamiento (digital). Puesta en marcha del e-commerce. Potenciación y desarrollo comercial offline.

Figura 39: Cronograma Desarrollo De Negocio.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis Económico Financiero

Para evaluar la viabilidad económica del proyecto, se analizó la estructura de costos del desarrollo y lanzamiento de la marca, con un flujo de ganancias proyectado. Para determinar el TIR y VAN, se estimó una tasa de descuento del 12% a partir de la baja estructura de deuda de la empresa, que está apalancada por la empresa madre Plusquímica que aporta equity. No se considera la inflación asumiendo que la suba de ingresos y egresos acompañan el fenómeno.

Por otro lado, la compañía está en etapa startup, pero al operar como manufacturera, se proyecta una expansión limitada de equipo, alineada con un crecimiento gradual, es decir, no se proyecta una expansión viral característica de startups digitales por los próximos 3 años.

Figura 40: Flujo de Efectivo del Proyecto.

	1 2021 Q4	2 2022 Q1	3 Q2	4 Q3	5 Q4	6 2023 Q1	7 Q2	8 Q3	9 Q4	10 2024 Q1	11 Q2	12 Q3
Vtas												
Ventas	\$5.961.539	\$12.859.043	\$20.690.880	\$29.396.098	\$38.845.840	\$48.843.926	\$59.139.071	\$69.448.191	\$79.486.670	\$89.998.981	\$97.782.801	\$105.702.837
Costo Vtas	\$2.086.539	\$4.500.665	\$7.241.808	\$10.288.634	\$13.596.044	\$17.095.374	\$20.698.675	\$24.306.867	\$27.820.335	\$31.149.643	\$34.224.012	\$36.995.993
Margen Bruto	\$3.875.001	\$8.358.378	\$13.449.072	\$19.107.463	\$25.249.796	\$31.748.552	\$38.440.396	\$45.141.324	\$51.666.336	\$57.849.338	\$63.558.879	\$68.706.844
Margen Bruto %	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Sueldos	\$585.000	\$765.000	\$945.000	\$945.000	\$945.000	\$1.125.000	\$1.125.000	\$1.125.000	\$1.125.000	\$1.305.000	\$1.305.000	\$1.305.000
Infraestructura	\$60.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000
Diseño	\$225.000	\$225.000	\$225.000	\$225.000	\$225.000	\$292.600	\$292.500	\$292.500	\$292.500	\$380.250	\$380.250	\$380.250
Publicidad digital	\$150.000	\$165.000	\$181.500	\$190.650	\$230.580	\$263.538	\$289.892	\$318.881	\$382.657	\$420.923	\$463.015	\$509.317
Publicidad medios tradicionales							\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$2.000.000	\$2.000.000
EBITDA	\$2.855.001	\$7.183.378	\$12.077.572	\$17.717.813	\$23.820.216	\$30.047.514	\$35.713.005	\$42.384.943	\$48.346.179	\$54.223.165	\$59.390.614	\$64.492.277
Impuesto a las Ganancias	\$999.250	\$2.514.182	\$4.227.150	\$6.201.235	\$8.337.076	\$10.516.630	\$12.499.552	\$14.834.730	\$16.921.163	\$18.978.108	\$20.786.715	\$22.572.267
Ingreso Neto	\$2.855.001	\$4.669.196	\$7.850.422	\$11.516.579	\$15.483.140	\$19.530.884	\$23.213.453	\$27.550.213	\$31.425.016	\$35.245.057	\$38.603.899	\$41.919.980
VA	\$2.771.845	\$4.401.165	\$7.184.248	\$10.232.331	\$13.355.893	\$16.356.808	\$18.874.662	\$21.748.393	\$24.084.658	\$25.225.632	\$27.888.278	\$29.401.831
VRES	\$96.225.409											
VAN	\$298.751.152											

Fuente: Elaboración Propia.

La conclusión del análisis es que el proyecto es viable financieramente porque se obtiene un VAN positivo. El punto de equilibrio se alcanza desde el comienzo del proyecto, con un crecimiento gradual para los siguientes 11 Q proyectados.

Control y Métricas

Para darle seguimiento y escalar la marca en el mediano plazo, las métricas de negocio a seguir en la etapa inicial son:

- Número de lanzamientos mensual: Cantidad de nuevos productos que se lanzan mensualmente.
- ROI: Retorno de inversión.
- Ingresos por ventas: Facturación mensual.
- Crecimiento en ventas: Incremento % de ventas trimestral.
- Ventas/leads: Cantidad de ventas sobre el total de prospectos.
- Margen bruto: Revenue - COGS (ingresos - Costo de Mercadería Vendida)
- Burn Rate: El gasto de efectivo mensual, en un estadio inicial en el cual el consumo de cash parte del capital de inversión.
- Rentabilidad por producto: Margen / Costo. Demuestra cuál es la ganancia por la venta de un producto.
- Contribución de marketing: El valor generado o retorno por las iniciativas de marketing.
- Proyección de ventas: Valor estimado de las ventas futuras.
- Cantidad de clientes: Número de clientes únicos mensuales.
- Clientes recurrentes: Número de clientes que compraron más de una vez.
- Frecuencia de compra: Cantidad promedio de veces que los clientes recurrentes realizan una compra en el plazo de un trimestre.

Métricas de negocio a seguir en mediano plazo

- CLV: Valor de vida del cliente. Expresa el pronóstico del beneficio neto fruto de la relación total con un cliente.
- Crecimiento de rentabilidad: Aumento de la rentabilidad del negocio a lo largo del tiempo.
- Rentabilidad por canal: Rentabilidad mensual con apertura por canales de ventas.
- Q de nuevos usuarios / mes: Cantidad de nuevos compradores con apertura mensual.

Métricas de campañas / comunicación

- Alcance: Cantidad de personas únicas que ven las publicaciones de la marca.
- Impresiones: Cantidad de veces que las publicaciones fueron mostradas en medios digitales.
- Clics: Cantidad de clics a las publicaciones o anuncios.
- Click Through Rate (CTR): Tasa de clics sobre el porcentaje de impresiones.
- Conversiones: Cantidad de compras.
- Tasa de conversión: Porcentaje de usuarios que ejecutan una compra a partir del

contenido publicitado.

- Costo por Clic (CPC): Costo por clic en los anuncios.
- Costo por Adquisición (CPA): el costo de la adquisición de un nuevo usuario.



Universidad de
SanAndrés

Conclusiones

A partir de la investigación desarrollada durante 1 año, se establece que el proyecto de lanzamiento de HABI Cosmeceuticals es viable por múltiples motivos.

Inicialmente, se detecta un potencial en el mercado Argentino, que si bien tiene una oferta sólida en la industria cosmética, se pueden ver muchos gaps en las expectativas de los consumidores actuales. Adicionalmente, la pandemia transformó las motivaciones, share of wallet y los comportamientos de consumo, lo que implica una oportunidad más grande.

En línea con las necesidades de los usuarios informados, más exigentes, sofisticados se desarrolló un trabajo de desarrollo de asociaciones clave con proveedores de envases, productores de productos cosméticos y desarrolladores de formulaciones, que dan soporte y potencian el proyecto con una mirada especializada. Cada una de las asociaciones clave, influyó y validó la idea para dar forma a un proyecto más sólido. La oferta de lanzamiento se logra al unir las asociaciones con las expectativas del target objetivo.

Al evaluar la viabilidad del proyecto, se determina que es factible en términos financieros. Con una proyección gradual, se estima alcanzar el punto de equilibrio de la empresa desde el primer trimestre de lanzamiento. Este período no considera la etapa 1 (el primer año de investigación y asociaciones) porque los costos de la compañía fueron desviados por otros proyectos que pudieron dar soporte a la investigación exhaustiva.

Para finalizar, luego de éste análisis, el potencial de desarrollo de la marca tiene un marco teórico que permitirá un crecimiento con potencialidad de superar el crecimiento proyectado. En términos de branding, la marca Habi se desarrollará bajo una estructura aceptada por consumidores que reconocen que hay un gap entre sus expectativas y la oferta. Esta es una oportunidad también para desarrollar asociaciones clave con embajadores, profesionales de la dermatología y personalidades que colaboren con el crecimiento de la marca.

Bibliografía

Aaker David, 2011, Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant.

Aaker David, 2020, Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity.

Bud, Kevin, 2019, Brand Identity Essentials, Revised And Expanded :

Davidson, Hugh, 2011, Offensive Marketing: An Action Guide to Gaining Competitive Advantage.

Facundo Rodríguez, 2017, Byung Chul Han: Sobre la revolución digital.

Fahey, Liam & Narayanan, V.K, 1986, Macroenvironmental Analysis for Strategic Management (The West Series in Strategic Management).

Godin, Seth, 2018, This is Marketing : You Can't Be Seen Until You Learn To See.

Holden, Reed K., 2015, Negotiating with Backbone: Eight Sales Strategies to Defend Your Price and Value

Hubspot Academy, 2021, Social Media Marketing Certification Course.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary, 2012, Marketing.

Porter, Michael, 1998, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

Porter, Michael, 1998, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

Power, C. 2010. Cosmetics, identity and consciousness. Journal of Consciousness Studies.

Schiffman, Joseph, 2015, Comportamiento del consumidor.

Otros links:

Alianza Del Pacífico, Comisión De Libre Comercio Del Protocolo Adicional Al Acuerdo Marco De La Alianza Del Pacífico

<http://www.andi.com.co/Uploads/Decn10-ApendiceAnexodeCosmeticos%20AP%20enero%202021%5B1870%5D.pdf>

America Retail, Argentina Indica Una Caída del Consumo en Supermercados En Enero 2021

<https://www.america-retail.com/argentina/argentina-informe-de-nielsen-indica-caida-del-consumo-en-supermercados-para-enero/>

Anmat, Normativas de Medicamentos

http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas_medicamentos_SSCE.asp

Argentina.gob, Análisis Del Sector Cosméticos

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/analisis_sector_cosmeticos.pdf

Banco Mundial, Overview Latin America & Caribbean

<https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>

CACE, Página Web Oficial

<https://cace.org.ar/>

CAPA, Cosmética: Oportunidades En Envase Chico

<http://www.capa.org.ar/newsnueva/NOTA%20EL%20CRONISTA%205-03.pdf>

CAPA, Página Web Oficial

<http://capa.org.ar/>

CEPAL, Crecimiento de América Latina y el Caribe en 2021 no alcanzará a revertir los efectos adversos de la pandemia

<https://www.cepal.org/es/comunicados/crecimiento-america-latina-caribe-2021-alcanzar-a-revertir-efectos-adversos-la-pandemia>

CESBA, Informe Sector Perfumería y Cosméticos

<http://www.bdigital.cesba.gob.ar/bitstream/handle/123456789/98/28%20-%20Informe%20Sector%20Perfumeria%20y%20Cosmeticos-cesba-fide-final.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Chaudhri, S K , Jain, N K, 2014, History Of Cosmetics

<http://asiapharmaceutics.info/index.php/ajp/article/view/260>

Clarín, Negocios Pyme: Exportaciones de Cosmética Al Mundo

https://www.clarin.com/economia/negocios-pyme-exportaciones-cosmetica-mundo_0_7KBNIs-6.html

CNBC, Men Are A Multibillion Dollar Growth Opportunity For The Beauty Industry

<https://www.cnbc.com/2019/05/17/men-are-a-multibillion-dollar-growth-opportunity-for-the-beauty-industry.html>

Comtrade Data

<https://comtrade.un.org/data/>

Comtrade, Labs

<https://comtrade.un.org/labs/>

Cosmetics Business News

https://www.cosmeticsbusiness.com/Category/Cosmetics_Business_News

Cosmetics Business, 5 Global Beauty Trends of 2020

https://www.cosmeticsbusiness.com/news/article_page/Cosmetics_Business_forecasts_5_Global_Beauty_Trends_of_2020_in_new_report/160773

Cosmetics Design, L'oréal Launches First Paper-based Tubes Under La Roche-posay Brand

<https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2020/06/04/L-Oreal-launches-eco-responsible-paper-based-La-Roche-Posay-sunscreen-tubes-with-Albea>

Cosmetics Info, A History of Cosmetics from Ancient Times

<https://cosmeticsinfo.org/Ancient-history-cosmetics>

Daily FX, Global Commodities: Worldwide Commodities Imports And Exports Over The Last Decade

<https://www.dailyfx.com/research/global-commodities>

DAtos Macro, Argentina: Exportaciones

<https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/argentina>

Datos Macro, Exportaciones

<https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones>

EC, Legislation: Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs

https://ec.europa.eu/growth/sectors/cosmetics/legislation_en

Euromonitor, How Beauty Personal Care Companies Compete Strategically

<https://blog.euromonitor.com/beauty-personal-care-companies-compete-strategically/>

Euromonitor, Una Vida Limpia, Tendencia Global De Consumo

<https://blog.euromonitor.com/una-vida-limpia-una-tendencia-global-de-consumo-para-2018/>

Financial Times, Coty Buys Into Kylie Jenner Start-up To Burnish Instagram Appeal

<https://www.ft.com/content/1c9ce74e-0a0c-11ea-bb52-34c8d9dc6d84>

Financial Times, Lush's Mark Constantine: The Socially Conscious Capitalist
<https://www.ft.com/content/48f70c38-201a-11ea-b8a1-584213ee7b2b>

Financial Times, South Korean Groups Look To Take Makeup For Men Mainstream
<https://www.ft.com/content/62d4e232-304c-11ea-9703-eea0cae3f0de>

Financial Times, The Story Of Lush
<https://www.ft.com/video/3583e60d-0cfd-409e-b8e1-86799663e73e>

Forbes Argentina, Cómo es el consumidor de la nueva normalidad
<https://www.forbesargentina.com/innovacion/como-consumidor-nueva-normalidad-n4500>

Glossy, Dtc Personal Care Brands Seize On Customers' Changing Habits
<https://www.glossy.co/beauty/dtc-personal-care-brands-seize-on-customers-changing-habits>

Glossy, Men's Grooming Sales Pick Up Momentum
<https://www.glossy.co/beauty/mens-grooming-sales-pick-up-momentum>

Grandview Research, Beauty Personal Care Products Market
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/beauty-personal-care-products-market>

Grandview Research, Global Skin Care Products Market
<https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-skin-care-products-market>

HBR, Mapping Your Competitive Position
<https://hbr.org/2007/11/mapping-your-competitive-position>

HSI, Save Ralph Initiative, Página Web Oficial
<https://www.hsi.org/saveralphmovie/>

IFSCC, Who We Are
<https://ifsc.org/about/who-we-are/>

In Cosmetics, Tendencias de Marketing: Genderless Beauty
<https://connect.in-cosmetics.com/es/areas-del-evento/tendencias-de-marketing/genderless-beauty-3/>

Indec, Argentine Foreign Trade Statistics
https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/i_argent_08_21534D314C43.pdf

Indec, Informes Técnicos
<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>

Infoleg, Ley De Solidaridad Social Y Reactivación Productiva En El Marco De La Emergencia Pública
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333564/norma.htm>

Kantar, La Evolución Del Ecommerce Y Las Redes Sociales En Tiempos De Pandemia
<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/retail/la-evolucion-del-e-commerce-y-las-redes-sociales-en-tiempos-de-pandemia>

La Nación, La Hora Del Skincare Nac&Pop: Las Marcas Que Crecen Más Allá De Las Farmacias
<https://www.lanacion.com.ar/economia/la-hora-del-skincare-nacpop-las-marcas-que-crecen-mas-alla-de-las-farmacias-nid2370824>

Medium, De catástrofe a oportunidad: Análisis PESTEL(L) del impacto del COVID-19
<https://medium.com/@david.ema.arg/de-cat%C3%A1strofe-a-oportunidad-an%C3%A1lisis-pestel-l-del-impacto-del-covid-19-d1b35688722b>

Mercosur, El Mercosur Adopta Medidas Comerciales En El Contexto Del Covid-19
<https://www.mercosur.int/el-mercosur-adopta-medidas-comerciales-en-el-contexto-del-covid-19/>

Mercosur, Los Presidentes Del Mercosur Acuerdan Medidas Contra El Coronavirus
<https://www.mercosur.int/los-presidentes-del-mercosur-acuerdan-medidas-contra-el-coronavirus/>

MindShare, Acelerando En Tiempos De Pandemia
<https://www.agenciasdemedios.com.ar/home/wp-content/uploads/MS-Acelerando-en-tiempos-de-pandemia.pdf>

Nielsen, Evolución De La Familia Cosmética De Tocador
<https://www.nielsen.com/uy/es/insights/article/2016/evolucion-de-la-familia-cosmetica-e-tocador/>

Nielsen, Mindful Cosmetics Consumers Want Beauty With Heart
<https://www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2019/mindful-cosmetics-consumers-want-beauty-with-heart/>

Pwc Ar, Covid-19 Medidas De Comercio Exterior
<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/covid-19-medidas-comercio-exterior.html>

Quintero, Johana; Sánchez, José, La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

The Truth About Cosmetics, Página Web Oficial
<https://thetruthaboutcosmetics.com/>

UN, Government Policy for the Internet Must Be Rights-Based and User-Centred
<https://www.un.org/en/chronicle/article/government-policy-internet-must-be-rights-based-and-user-centred>

Weforum, This Is The State Of Sustainability Around The World
<https://www.weforum.org/agenda/2020/06/chart-of-the-day-this-is-the-state-of-sustainability-around-the-world>

Wikipedia, the free encyclopedia History of Cosmetics
http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_cosmetics

Wikipedia, the free encyclopedia, Skin Care From
https://en.wikipedia.org/wiki/Skin_care

Yale, Environmental Performance Index
<https://epi.yale.edu/>

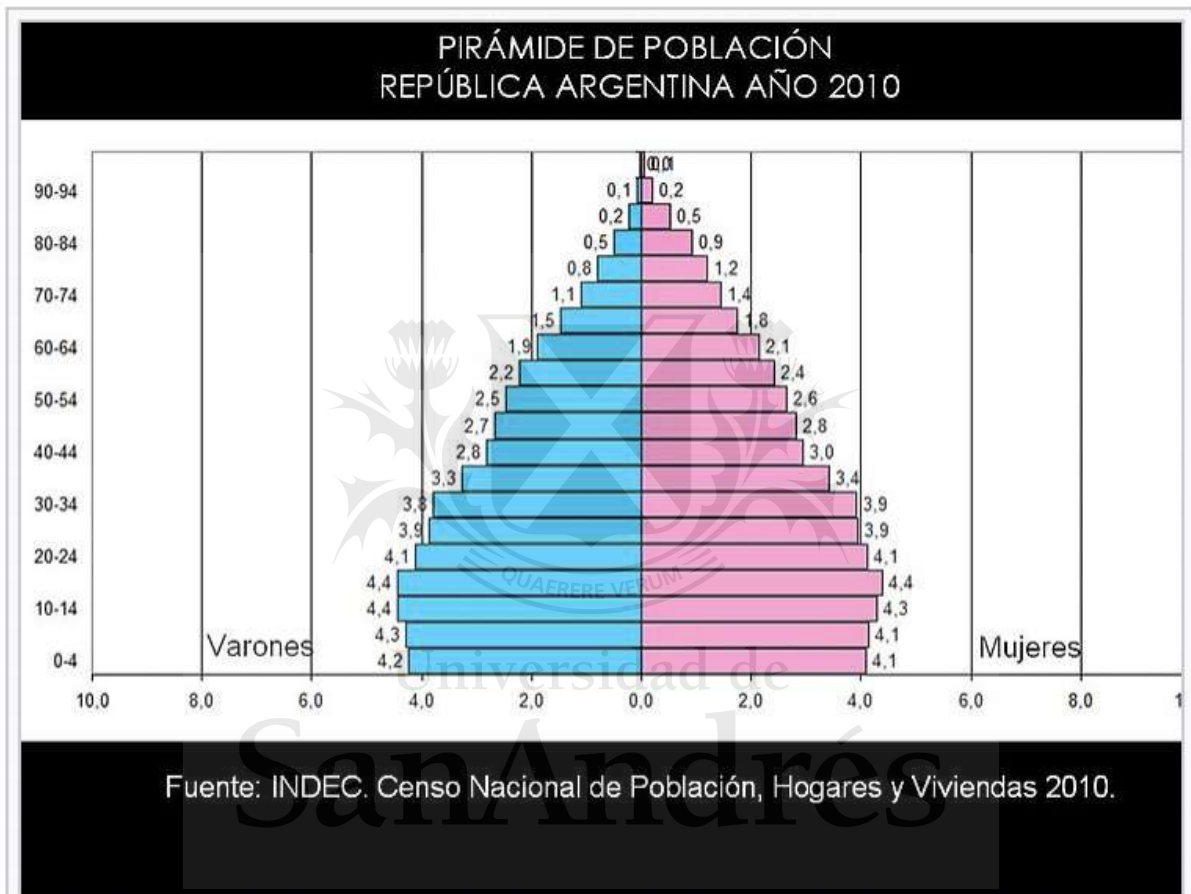


Anexos

Anexo I. Cálculo de market share

Demografía Argentina

Mujeres 21.773.297 hab.



Asumiendo que los valores que arroja la pirámide se mantienen en los mismos rangos se determina que:

Del total de mujeres argentinas (21.773.297)

26 - 35 años (7.8% de la población): 1.698.317

36 - 45 años (6.4% de la población): 1.393.491

46 - 55 años (5,4% de la población): 1.175.758

Total mujeres rangos etarios objetivo: 4.267.566

Ponderando los perfiles objetivo se determina que un 2% de la población es Beauty Freak y un 35% es "No tengo tiempo", por lo tanto, se dimensiona el mercado objetivo:

Mercado objetivo Beauty Freak: 85.351

Mercado objetivo “No Tengo Tiempo”: 1.493.648

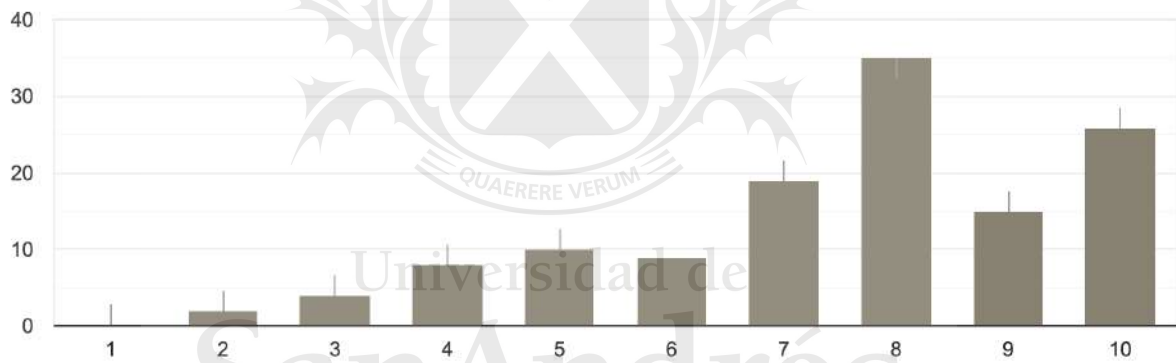
Captación proyectada:

Market Share	Mercado estimado	Captación a 5 años
8%	85.351	6.470
2,00%	1.493.648	28.308

Anexo II. Encuesta cuantitativa, resultados relevantes

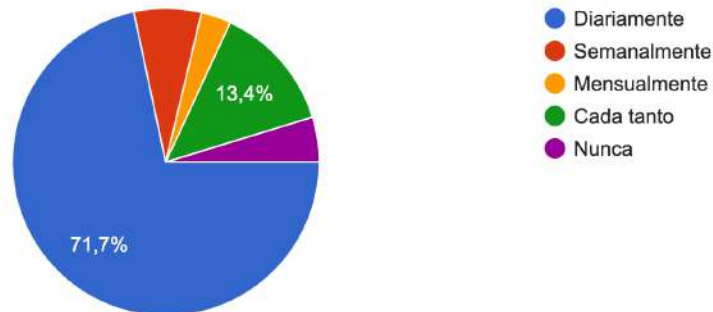
¿Qué importancia le das al cuidado de la piel?

128 respuestas



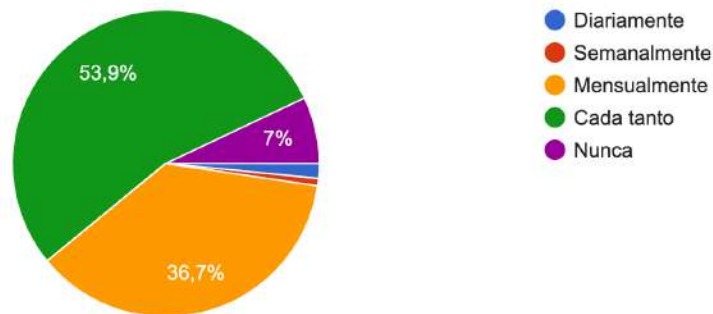
¿Con qué frecuencia usás productos para cuidar tu piel?

127 respuestas



¿Con qué frecuencia comprás productos para cuidar tu piel?

128 respuestas



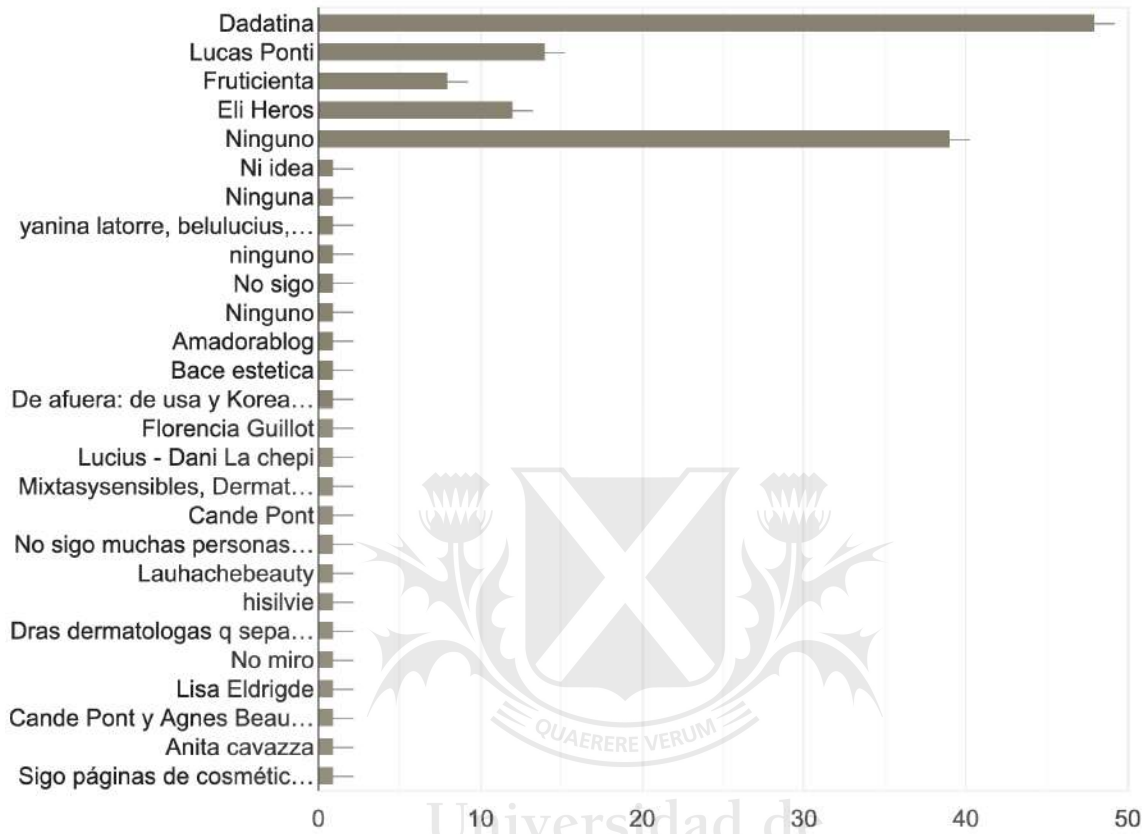
¿Cómo te informás sobre el cuidado de tu piel?

128 respuestas



¿Qué influencers mirás / seguís?

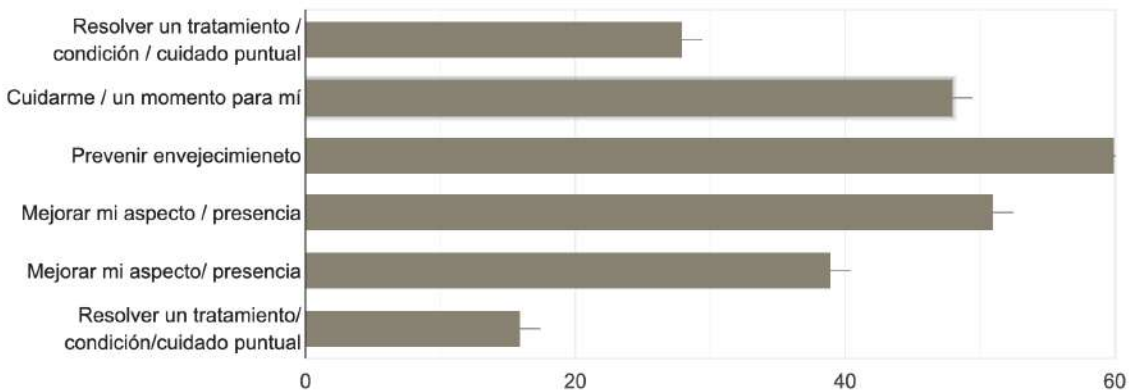
109 respuestas



Universidad de
San Andrés

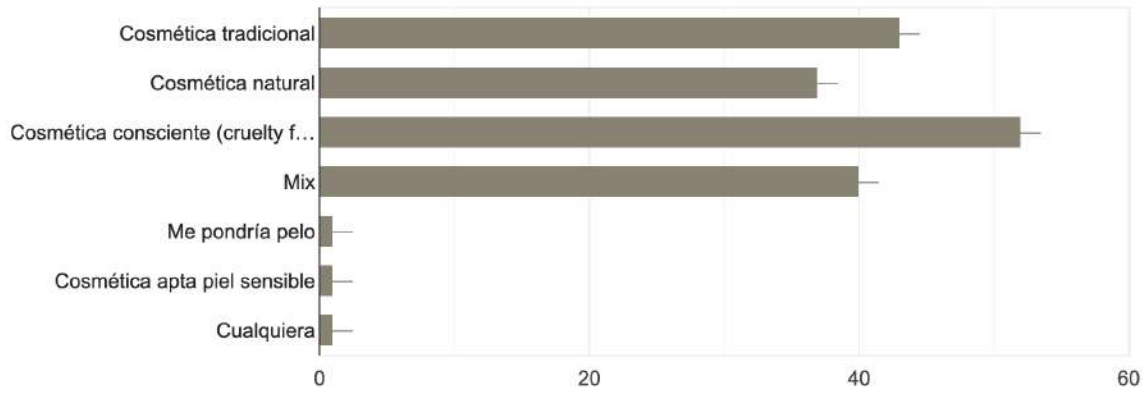
¿Qué priorizás al momento de cuidar tu piel?

127 respuestas



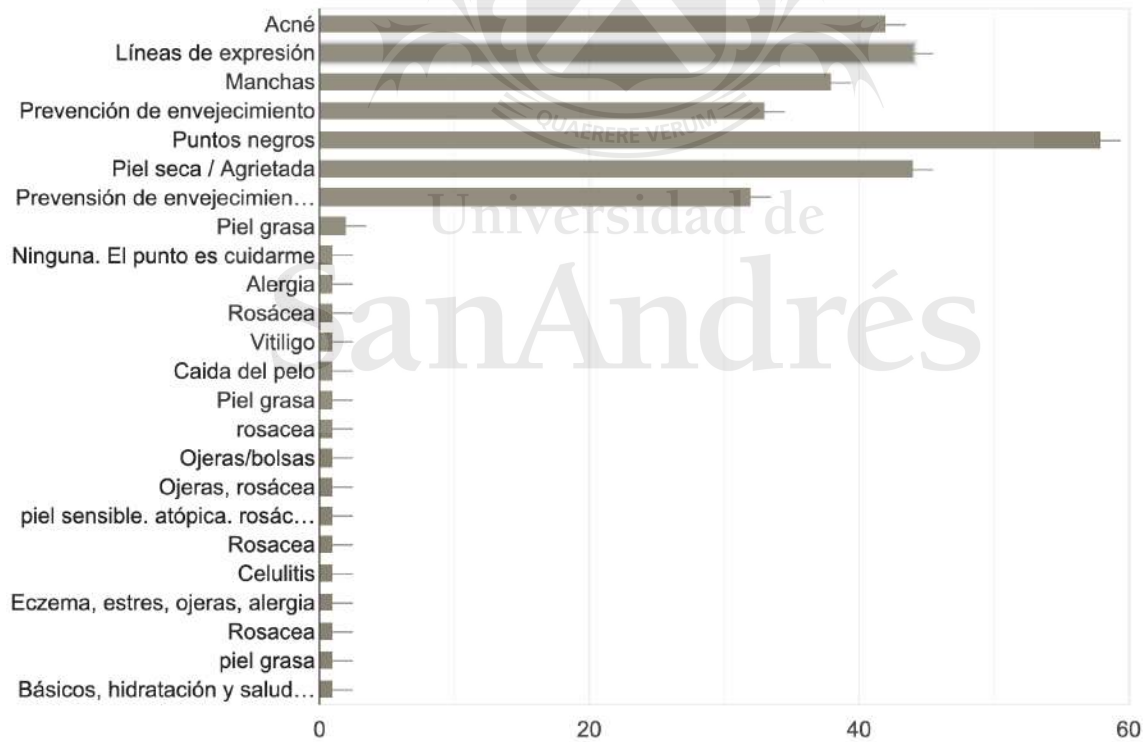
¿Qué tipo de productos preferís?

128 respuestas



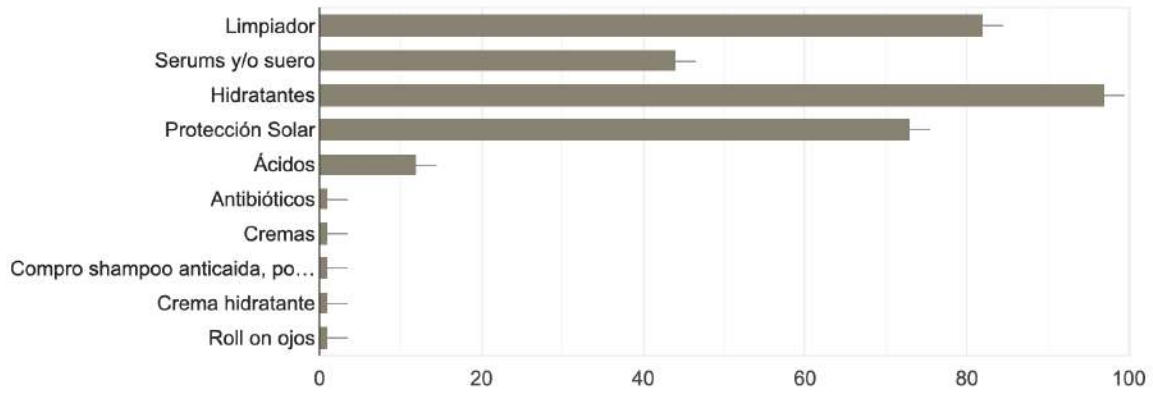
¿Cuáles son tus principales condiciones / preocupaciones a tratar?

127 respuestas



¿Cuáles de estos productos comprarías con mayor frecuencia?

128 respuestas



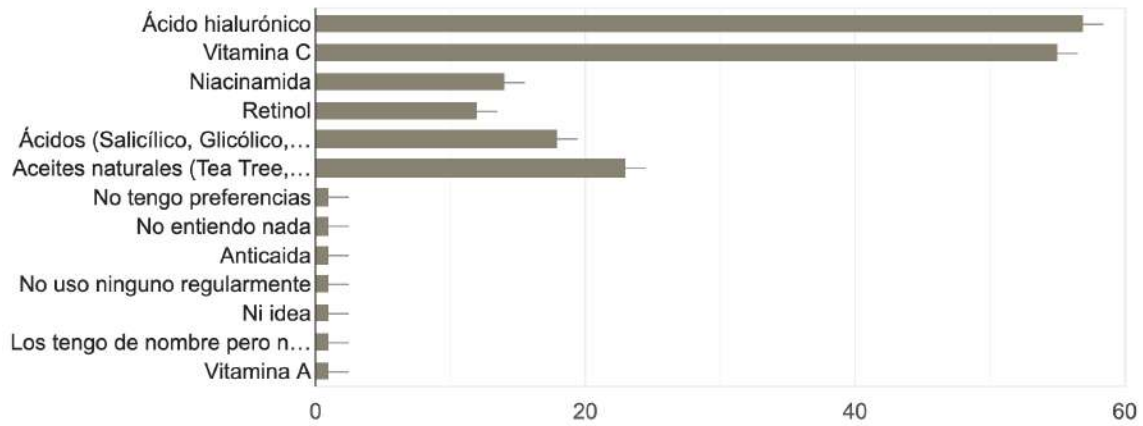
¿Cuáles de estos activos conocés?

121 respuestas



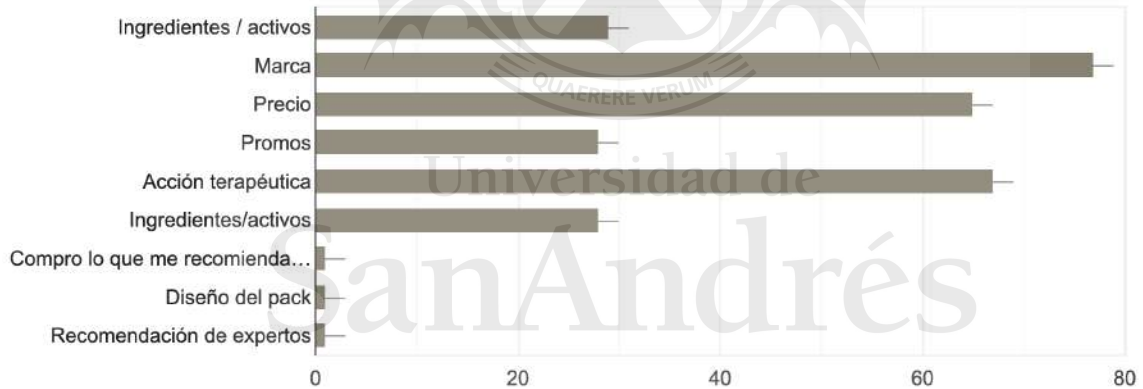
¿Cuál es más importante para vos?

117 respuestas



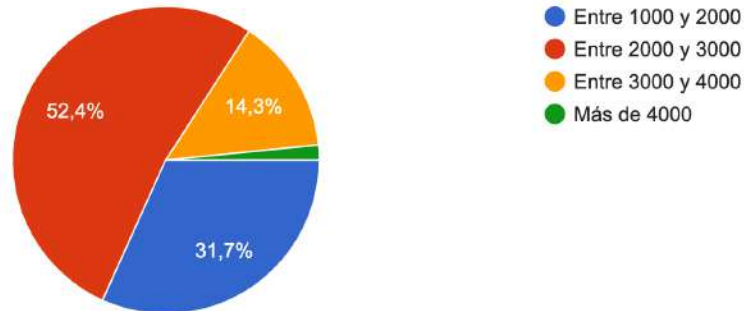
¿Qué mirás a la hora de elegir un producto?

127 respuestas



¿Qué rango de precios estás dispuest@ a pagar por un cosmético de buena calidad? Similares a los de la imagen

126 respuestas



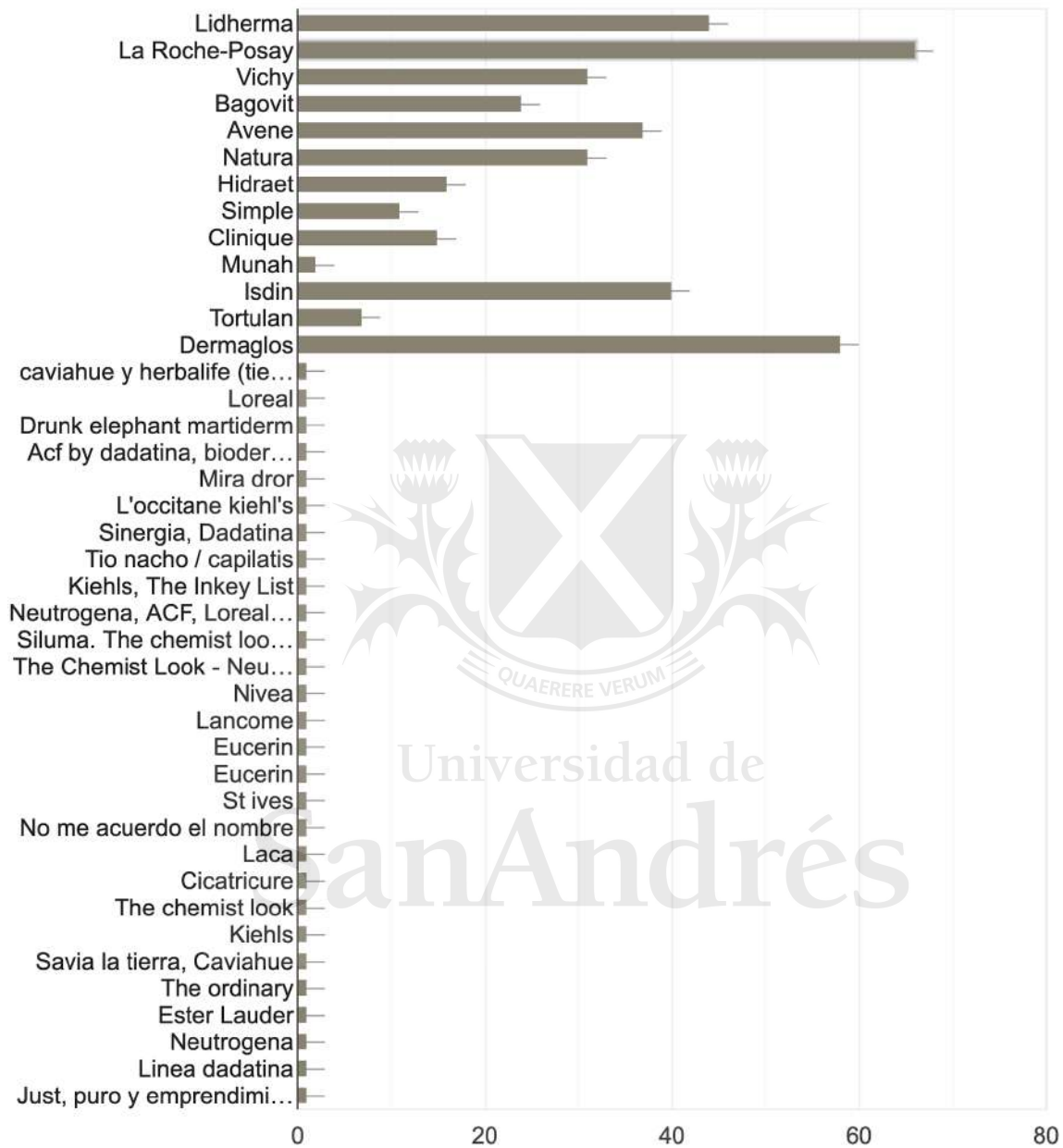
Además de una rutina de cosméticos, ¿cómo cuidás tu piel?

128 respuestas



¿Cuáles son las marcas que más comprás?

128 respuestas



Universidad de
San Andrés

Anexo III. Hipótesis del modelo financiero

La elaboración del modelo financiero implicó las siguientes presunciones de las variables que afectan al modelo:

Variable	Valor
Impuesto a las Ganancias	35%
WACC	12%
Ticket Promedio	\$4.000
Margen Bruto Promedio	65%
Crecimiento Residual	1%

Adicionalmente, se elaboró un modelo de aumento de inversión en publicidad digital en función de los resultados positivos de la iniciativa:

	Q1	Q2	Q3	Q4
Aumento Publicidad Digital	10%	10%	10%	20%

Por último, se determina el impacto de cada uno de los elementos del modelo de proyección detallando cantidad de puestos de trabajo, roles y payroll asignado:

		2021	2022				2023				2024		
		Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
Ventas	Clientes	1.490	3.215	5.173	7.349	9.711	12.211	14.785	17.362	19.872	22.250	24.446	26.428
	Ventas	\$5.961.539	\$12.859.043	\$20.690.880	\$29.396.098	\$38.645.840	\$48.843.926	\$59.139.071	\$69.448.191	\$79.486.670	\$88.998.981	\$97.782.891	\$105.702.837
Sueldos	Gerencia	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000
	Admin	\$135.000	\$135.000	\$135.000	\$135.000	\$135.000	\$135.000	\$135.000	\$135.000	\$135.000	\$135.000	\$135.000	\$135.000
	Ventas	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000
Cantidad	Gerencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Admin	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Ventas	0	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4
Payroll		\$585.000	\$765.000	\$945.000	\$945.000	\$945.000	\$1.125.000	\$1.125.000	\$1.125.000	\$1.125.000	\$1.305.000	\$1.305.000	\$1.305.000
Gastos	Diseño	\$225.000	\$225.000	\$225.000	\$225.000	\$225.000	\$292.500	\$292.500	\$292.500	\$292.500	\$380.250	\$380.250	\$380.250
	Publicidad Digital	\$150.000	\$165.000	\$181.500	\$199.650	\$239.580	\$263.538	\$289.892	\$318.881	\$382.957	\$420.923	\$463.015	\$509.317