



Universidad de San Andrés

**Escuela de Administración y Negocios
MBA**

***YUYO:
Cosmética aplicada a plantas nativas***

**Autor: Paloma Sol Dyzenchauz
DNI: 32151004
Mentor de Tesis: Alejandro Fernandez Coya**

Buenos Aires, 31 de Octubre de 2020

I. Resumen Ejecutivo

El trabajo explora el modelo de negocios de YUYO, un emprendimiento de cosmética que utiliza plantas nativas de Argentina en conjunción con componentes tecnológicos, comercializados en forma digital.

El target son mujeres de 25 a 45 años, que se preocupan tanto por su piel como por el medio ambiente, y buscan consumir productos cosméticos que conjuguen la efectividad del producto con el uso de plantas que resulten ecológicas, en el encuadre de una marca sustentable, y que dichos productos puedan ser adquiridos fácilmente, preferentemente en forma digital.

El target busca una alternativa de skincare que sea tanto sustentable como eficaz, combinación que YUYO realiza porque utiliza ingredientes hechos en base a plantas nativas combinándolos con componentes tecnológicos de alto valor agregado. A su vez, la elaboración de los productos es en frío, lo que ahorra energía y se utilizan envases reciclables, aspectos que resultan amigables con el medio ambiente,

Además, como se validó que el target es altamente digitalizado y expresa la necesidad de consumir productos en forma digital, la comercialización será venta directa y de manera digital, a través de la tienda de la marca y de redes sociales. YUYO resulta una propuesta novedosa porque otras marcas, tanto nacionales como internacionales, no logran conjugar en su propuesta estos tres factores: digitalización, sustentabilidad y efectividad.

Para traccionar las ventas, la exposición y el branding se realizará una estrategia de pricing competitiva combinada con acciones de marketing ambiciosas en el primer año, que permitirán realizar un establecimiento de marca y un incremento del pricing en el segundo año.

La oportunidad de negocio es de USD 113MM en Argentina, donde se apunta a alcanzar el break-even en el segundo año, con una TIR de 211%, y una de VAN U\$S186.899 a 5 años.

II. Índice de Contenidos

I.	Resumen Ejecutivo	2
II.	Índice de Contenidos	3
III.	Agradecimientos.....	6
IV.	Introducción y antecedentes.....	7
V.	Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas	8
VI.	El Cliente	9
	El problema.....	9
	Segmento Potencial.....	9
	Target	10
	Arquetipo de Persona.....	10
	Perfiles de Diseño.....	11
VII.	La Propuesta de Valor.....	13
	Las Soñadoras.....	13
	Las Pragmáticas	13
	Beneficio diferencial.....	13
VIII.	Product-Market Fit	15
	Prototipos y Validación	15
IX.	El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	17
	Tamaño de la Oportunidad – Mercado Objetivo.....	17
	La Competencia.....	17
	Contexto	19
	La Industria	20
X.	El Modelo De Negocios.....	21
	Modelo de Ingresos	21

Recursos principales	22
Asociaciones clave	22
XI. Go to Market Plan.....	23
Portfolio.....	24
Estrategia de Marketing	26
Funnel de Marketing	26
GET	26
KEEP.....	27
GROW.....	28
Estrategia de Pricing.....	32
XII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	33
XIII. Implementación del negocio.....	34
Estrategia de Implementación	34
XIV. Equipo emprendedor, estructura directiva.....	36
Equipo emprendedor	36
Florencia Kotek - CEO	36
Paloma Dyzenchouz - CMO.....	36
Estructura directiva	36
XV. Resultados Económicos-Financieros y Requerimientos de Inversión....	37
Contexto Macro y Microeconómico	37
Análisis Financiero del Negocio.....	37
XVI. Condiciones para la viabilidad de negocio	40
XVII. Fuentes y Bibliografía	41
XVIII. Anexos	42
Anexo A – Empathy Map Canvas	42
Anexo B – Arquetipo de Persona	43
Anexo C – Encuestas de validación Perfil de Diseño SOÑADORAS.....	44

Anexo D – Encuestas de validación Perfil de Diseño PRAGMÁTICAS.....	45
Anexo E – Value Proposition Canvas.....	46
Anexo F – Entrevista de Validación: El Mercado.....	47
Anexo G – Entrevista de Validación: Clientes	52
Anexo H – Entrevista de Validación: Productos / Prototipo.....	56
Anexo I – Análisis de la Competencia	57
Anexo J – Context Map Canvas	58
Anexo K – Canvas Business Model.....	59



Universidad de
San Andrés

III. Agradecimientos

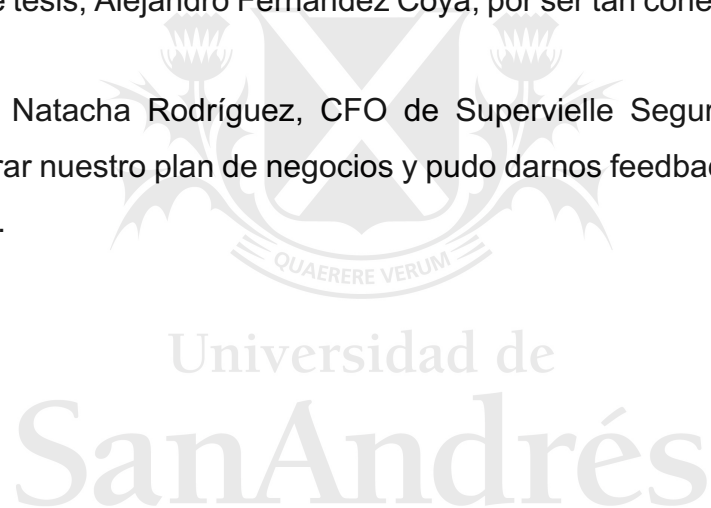
Quiero agradecerle a mi compañera de tesis y amiga, Florencia Kotek, por el apoyo inmenso en todo sentido, el pensamiento racional y las risas. Amigos Perrunos forever!

A mi papá y Alice, que me apoyaron en todo momento. Los quiero mucho.

A mi mamá, que fue la inspiración para hacer esta maestría. Te extraño.

A mi mentor de tesis, Alejandro Fernandez Coya, por ser tan coherente y sincero.

Finalmente, a Natacha Rodríguez, CFO de Supervielle Seguros, a quien le pudimos mostrar nuestro plan de negocios y pudo darnos feedback en base a su gran expertise.



IV. Introducción y antecedentes

Este proyecto expone que existe un nicho poco explorado en cosmética de venta directa en Argentina, que implica la oferta de productos que conjugan el uso de plantas nativas de Argentina con componentes tecnológicos de alta eficacia.

Esto supone de por sí una ventaja competitiva, que se vuelve aún más significativa porque la forma de comercialización elegida por la marca, YUYO, es el canal digital, y donde el contexto pandémico resulta de gran ayuda en la aceleración digital de varias industrias, entre ellas la cosmética.

El foco del proyecto es la venta directa al cliente final por canales digitales, siendo el canal retail y el canal profesional un lugar ocupado por la competencia.



V. Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

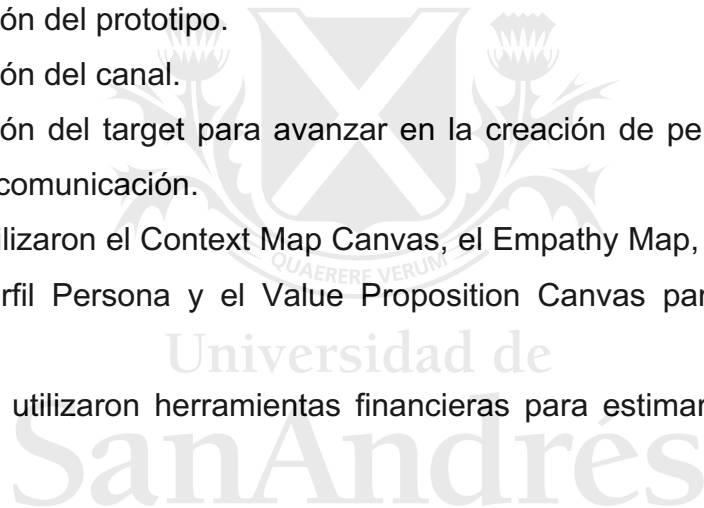
Se utilizaron en este proyecto varias herramientas de management, entre ellas la metodología de Design Thinking para poder detectar, diseñar, desarrollar, evaluar y validar los productos y el target.

Se utilizaron las técnicas de encuestas y entrevistas para poder validar nuestra propuesta con clientes reales en 4 momentos:

- Validación de necesidad.
- Validación del prototipo.
- Validación del canal.
- Validación del target para avanzar en la creación de perfiles de diseño para la comunicación.

También se utilizaron el Context Map Canvas, el Empathy Map, el Arquetipo de Persona o Perfil Persona y el Value Proposition Canvas para el análisis y validación.

Por último, se utilizaron herramientas financieras para estimar y proyectar el negocio.



VI. El Cliente

El problema

Cuando se empezó a investigar se detectó que existe una necesidad latente donde las personas, particularmente mujeres, quieren consumir productos cosméticos que las hagan sentir bien con sus valores; es decir, quieren sentir que cuidan el medio ambiente. A su vez, buscan productos cosméticos que den resultado, que sean efectivos.

Quieren sentir que los productos que consumen promueven la sustentabilidad a la vez que resultan de alta efectividad.

Al investigar en el mercado se realizaron encuestas de validación de la hipótesis, y en base a eso se armó un Empathy Canvas Map, (Anexo A), donde se detectó que no existen marcas que cumplan la promesa de sustentabilidad y efectividad al mismo tiempo.

La marca les resuelve al target un problema importante que es el de conseguir productos sustentables de alta efectividad, sin depender de los canales tradicionales, sino utilizando los canales digitales como la tienda online de la marca y las redes sociales.

Segmento Potencial

Al iniciar el proyecto se contaba con 3 clientes potenciales:

- a) Mujeres argentinas, de 25 a 45 años, que tienen una tendencia al consumo de productos ecológicos, especialmente skincare.
- b) Hombres argentinas, de 25 a 45 años, que tienen una tendencia al consumo de productos ecológicos, especialmente skincare.
- c) Mujeres argentinas, de 55 años en adelante, madres, que compran productos en base a recomendaciones, principalmente de sus hijas.

Se realizaron 37 entrevistas de validación donde se descartaron las opciones b) y c), y se decidió focalizar esfuerzos en el perfil de mujeres de 25 a 45, donde se sacaron características específicas del mismo.

Target

El target son mujeres de 25 a 45 años, que viven en Argentina, con un NSE B-C1-C2, que cuentan con estudios universitarios completos o incompletos.

Son mujeres solteras, sin hijos, y que viven en zonas urbanas. Tienen un conocimiento intermedio a alto del idioma inglés.

Buscan realizar compras de forma digital y priorizan el cuidado del medio ambiente por lo que trata de seleccionar marcas que sigan esa filosofía.

Son mujeres inquietas, que les gusta explorar marcas y probar sus productos para ver su efectividad, y en general terminan comprando skincare tanto por Pigmento o Farmacity como por tiendas especializadas digitales.

Expresan que, a pesar de consumir productos a través de supply chain, prefieren poder comprarlos en forma digital porque no necesitan testear el producto en vivo previo a la compra.

Aunque muestran un gran interés por la efectividad del producto, no descuidan sus valores de autorrealización, alineados con la ecología, el cuidado del medio ambiente y en contra del maltrato animal.

Se muestran dispuestas a probar marcas tanto nacionales como internacionales, y expresan que estarían dispuestas a pagar más si la marca tiene alguna connotación natural, ya sean ecológicas, cruelty-free, zero waste, veganas, orgánicas, sin parabenos, sin petrolatos, y sin sulfatos.

Dentro de esta consciencia natural se engloba el concepto del consumo local, por lo que las plantas locales cobran relevancia desde su dieta hasta su cuidado corporal y cosmético.

El driver de compra es la posible efectividad prometida por la marca en conjunción con el cuidado ambiental que la marca tiene o dice tener.

Arquetipo de Persona

En base a las características del target se armó un arquetipo de persona (Anexo B) desde donde se obtienen grandes insights:

- Son mujeres sin hijos, que cuentan con tiempo para ocuparse del cuidado de su piel.

- Son mujeres que consumen productos cosméticos en forma consciente e informada, eligiendo productos que cuentan con buenos reviews y de marcas con alguna connotación natural.
- Se informan sobre la efectividad de los productos en forma digital, principalmente por influencers tanto nacionales como internacionales.
- Valoran las marcas que tienen como eje lo natural, aunque no tienen del todo claro qué quiere decir este concepto a la hora de las formulaciones cosméticas.
- La valoración natural engloba el consumo local (proudly local), lo que implica tanto el uso de plantas nativas como los emprendimientos nacionales.
- No tienen prejuicios en cuanto a marcas nuevas o locales, de hecho les gusta explorar y encontrar una marca “escondida”. Se sienten realizadas si son las early adopters de una marca.
- Son promotoras de las marcas y de los productos que valoran, y su consejo tiene peso.
- Tienen un amplio círculo al que le recomiendan, y el boca a boca que generan es grande, ya sea en forma presencial como digital en sus redes sociales.
- Usan las redes sociales, Instagram y Youtube sobre todo, para informarse sobre maquillaje y skincare.
- Usan Instagram para comunicar sus novedades y para seguir a las marcas que consideran relevantes.

Perfiles de Diseño

Al iniciar las ventas se empezó a detectar distintos hábitos de consumo y comportamiento en redes sociales en cuanto a la efectividad y a la sustentabilidad.

Se encontró que algunas clientas preferían la efectividad, y por otro lado encontramos que otras clientas priorizaban la sustentabilidad.

Se realizó una encuesta para validar si se debía ajustar el target o si por el contrario deberíamos armar otro arquetipo.

Los resultados fueron que las mujeres de 25 a 35 años, priorizan la sustentabilidad en su hábito de consumo y su elección marcaria (Anexo C).

Por otro lado, las mujeres de 35 a 45 años, priorizan la efectividad tanto en su hábito de consumo como en su elección marcaria (Anexo D).

En definitiva, lo que se encontró es que dentro del target, existen lo que se llama en UX, perfiles de diseño. Los perfiles de diseño representan las características de comportamiento que se identifican en función de los clientes reales, y estos perfiles nos ayudan a plantear soluciones de comunicación de manera consistente a partir de las oportunidades y hallazgos que surgieron durante el proceso de investigación y análisis.

Es decir, aunque pertenecen al mismo arquetipo, los perfiles de diseño permiten realizar comunicación y acciones de marketing más efectivas.

En base a esto, se tienen 2 perfiles de diseño, las soñadoras y las pragmáticas.

Las Soñadoras



- Valores: Aprecian el valor que les da tener productos de origen natural, sustentables, veganos, cruelty free y/o ecológicos.
- Hábitos de consumo: Seleccionan productos acordes a sus valores en varias industrias además de la cosmética
- Elección de marcas: Seleccionan pocas marcas acorde a sus valores y consumen gran parte de la línea ofrecida por ellas

Las Pragmáticas



- Valores: Aprecian el valor que les da tener productos de origen natural, sustentables, veganos, cruelty free y/o ecológicos.
- Hábitos de consumo: Prueban varios productos para testear la efectividad, y son muy fieles a los que resultan efectivos.
- Elección de marcas: Seleccionan variedad de marcas, pero son influenciadas a la compra en base a sus valores ecológicos.

VII. La Propuesta de Valor

YUYO le soluciona al target su necesidad de comprar productos cosméticos en forma digital, que sean efectivos y que la hagan sentir que ayudan al medio ambiente.

Las Soñadoras

A este perfil, YUYO planea comunicarle la solución a su problema haciendo hincapié en que tanto la marca utiliza plantas nativas, en que desarrolla productos ahorrando energía por el método de elaboración en frío, y que es plant-based, cruelty free y proudly local, porque sus valores están alineados a estas premisas.

Las Pragmáticas

A este perfil, YUYO planea comunicarle la solución a su problema haciendo hincapié en que los productos tienen componentes tecnológicos de alto valor agregado, lo que genera que los productos sean muy eficaces. Desde la marca se reforzará su ideología sustentable porque es un driver de compra que sean amigables con el medio ambiente aunque termine priorizando la efectividad.

Ambos perfiles se encuentran altamente digitalizados y prefieren realizar sus compras en canales digitales, ya sea la tienda online de la marca o redes sociales, por lo que resulta una solución para los dos perfiles.

Beneficio diferencial

La diferencia que presenta YUYO frente a las marcas existentes en el mercado es la conjunción de efectividad cosmética con el uso de plantas nativas de la Argentina, en el encuadre de marca sustentable.

Los atributos que permiten capturar dicha oportunidad mejor que otros son:

- La formulación: la tecnología cosmética de alta efectividad en conjunción con plantas nativas.

- La comunicación y marketing: el uso de redes sociales que comunican que YUYO es una marca sustentable, y el uso de medios tradicionales que hagan de branding y establezcan a la marca como aspiracional.
- Servicio y modelo de comercialización: la oferta de comercialización únicamente digital y el envío del producto en forma que se perciba como instantánea.

Cuando se realizó la investigación sobre el target se validó que valoran, dentro del espectro natural, que los productos sean veganos, por lo que el producto entonces se formuló siendo “apto vegano”.

También se investigó sobre la comunicación que consumen, y se validó que la marca debe tener fuerte presencia digital. A su vez, salió como emergente que el target valora a los medios tradicionales como status, por lo que se empezaron a hacer acciones de comunicación en medios como Caras Online y Revista Perfil para establecer a la marca y que el target sienta FOMO (*Fear of Missing Out*).

Por último, se validó el modelo de comercialización digital para el grueso de la demanda, y salió como emergente que al target le gustaría comprar en forma presencial si la marca le ofrece una experiencia.

Esto se traduce en una acción de marketing con la creación de un pop up store que establezca los 3 valores diferenciales de la marca:

- Status: que genere calidad y cierta exclusividad.
- Sustentabilidad: que tenga una relación con la imagen de marca natural.
- Tecnología: que tenga un espacio digital y con cierto componente tecnológico.



VIII. Product-Market Fit

Luego del análisis de los métodos utilizados para observar y comprender al cliente, del arquetipo de persona y de los perfiles de persona se construyó el Value Proposition Canvas (Anexo E), donde se detalla lo siguiente:

Los Customer Jobs más importantes que tiene el target es que buscan productos que:

- Cuiden el medio ambiente.
- Usen envases reciclables.
- Contengan ingredientes efectivos.
- Representen su estilo de vida.
- Sean fáciles de conseguir.

Los pains más dolorosos que tiene el target es que no consigue:

- Productos que combinen efectividad con cuidado del medio ambiente.
- Marcas nacionales de alta efectividad.
- Productos efectivos de fácil adquisición.

Los gains más importantes que quiere el target son:

- Comprar marcas o productos por status o FOMO.
- Comprar marcas nacionales que no impacten en el medio ambiente.
- Poder comprar productos fácilmente para probar su efectividad.

Los pain relievers de YUYO son ofrecer productos efectivos, de fácil adquisición y formulaciones con plantas nativas.

Los gain creators de YUYO son ofrecer productos aspiracionales, que cuidan al medio ambiente y ser una marca local sustentable.

Prototipos y Validación

Se desarrollaron 7 prototipos: crema lavanda día, crema cedrón noche, crema de quinoa, crema rosa mosqueta noche, suero peeling AHA frutal, máscara liposomas, suero hialurónico.

Se reclutaron a voluntarios dentro del segmento para el testeo de los prototipos, donde se les aconsejó el uso de distintos productos en base a su tipo de piel (seca, normal, mixta, grasa), y trascurrido un mes de uso se los entrevistó.

Los resultados son los siguientes:

	Crema Lavanda Día	Crema Cedrón Noche	Quinoa Día	Crema Rosa Mosqueta Noche	Suero Peeling AHA frutal	Máscara Liposomas	Suero Hialurónico
NPS	60	0	100	80	83	83	67
Predisposición Compra Online en tienda de la marca	80%	100%	100%	100%	100%	100%	89%
Pricing (ARS)	1200	1200	1200	1200	1800	1200 (variable según presentación)	1800

De esta forma y en base a los resultados obtenidos:

- Se validó la venta digital en forma directa como canal de comercialización (Anexo F).
- La crema de cedrón noche obtuvo un NPS negativo por lo que se descartó la realización (Anexo G).
- El pricing que los entrevistados le atribuyeron a cada producto sirvió para establecer una estrategia de alto valor agregado dentro de las marcas nacionales, con precios similares a: JUST para las cremas y MILABORIT para los sueros (Anexo H).

IX. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Tamaño de la Oportunidad – Mercado Objetivo

Para calcular el tamaño de la oportunidad sabemos que en Argentina hay 6,23 millones de mujeres entre 25 y 45 años (INDEC, 2020), con un gasto anual per cápita en cosméticos de \$236 dólares (Economis, 2020).

Con estos datos, se determina que el gasto total de cosmética para el target en Argentina es de \$1,47 billones de dólares.

A su vez L’Oreal, el mayor productor a nivel mundial de productos cosméticos, indica que el 22% del gasto en cosméticos (22% del mercado total) se realiza en la categoría skincare (Rahse, 2020). Es decir, dentro del gasto total de cosmética, skincare representa \$323 millones de dólares.

Finalmente, el consumo de cosméticos ecológicos dentro de la categoría skincare representa el 35% (Rahse, 2020), Es decir, es de \$113 millones de dólares.

Con esto, el TAM, SAM y SOM se compone así:



La Competencia

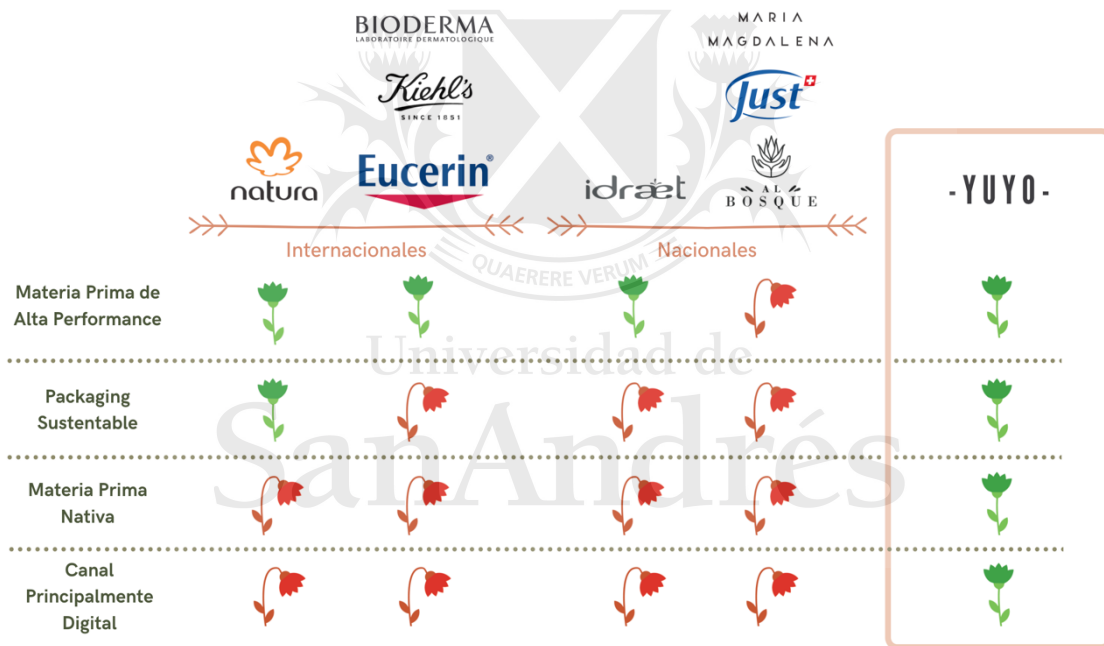
Aunque no existe ninguna empresa que tenga el modelo de comercialización enteramente digital, se realizó el análisis de la competencia (Anexo I) distinguiendo entre marcas nacionales o multinacionales, explorando las variables de precio, calidad, canal online, facilidad de compra, facilidad de, distribución, diseño, materias primas de alta performance, materias primas

orgánicas, materias primas naturales, materias primas veganas, materias primas nativas, packaging sustentable y acceso a fórmula completa.

De este análisis se puede establecer que YUYO tiene las siguientes fortalezas frente a la competencia:

- a) El uso de materias primas nativas
- b) El uso de materias primas de alta tecnología
- c) La estrategia de comercialización digital como diferencial
- d) El acceso a la fórmula completa
- e) El uso de materias primas veganas

Entonces, se puede basar el análisis de la competencia en base a las variables a), b) y c) que son las que valora target, complementando con la variable del packaging sustentable, quedando el gráfico de la siguiente forma:



En las marcas multinacionales, es destacable Natura en cuanto a que posee materias primas de alta performance y un packaging sustentable, pero no usa plantas de Argentina y su canal de ventas es totalmente distinto, a través de revendedoras.

Bioderma, Kiehl's y Eucerin resultan las más destacables dentro de las multinacionales, porque son las que usan al menos materias primas de alta performance.

En cuanto a las marcas nacionales, la única destacable es idraet, porque usa materias primas de alta performance. Mientras tanto, el resto de las marcas no

llegan a compararse positivamente en base a las variables que el target de YUYO valora.

Contexto

Se realizó un análisis utilizando el Context Map Canvas (Anexo J), pero lo destacable es que aunque la balanza comercial de 2019 tuvo un superávit de \$15.990 millones de dólares (BAE Negocios, 2020), tendencia que se mantiene en 2020 con un superávit de \$584 millones de dólares, el intercambio comercial disminuyó en 2020 un 9,3% en relación al mismo período del año anterior (INDEC, 2020).

La pandemia generó una contracción notable en las empresas, que producen en forma acotada y con foco en los productos esenciales, aunque los niveles de caída de la producción varían según el portfolio de las empresas, con una media del 50% (CAPA, 2020).

Sin embargo, la nueva normalidad resulta un panorama más alentador para el comercio electrónico, donde el comercio electrónico creció un 76% en 2019 en relación al 2018 (CACE, 2020) y la facturación creció un 106% en el primer semestre 2020 en relación al mismo período 2019 (CACE, 2020).

En la categoría cosméticos, además, se registró un aumento del 118% interanual 2019/2018.

El panorama resulta alentador en el canal digital si se tiene en cuenta que Argentina lidera en Latinoamérica en cuanto a penetración de Internet con un 71% y de smartphones con un 65% (McKinsey, 2017). Además, las redes sociales y especialmente los canales de influencers resultan importantes para los individuos de 19 a 44 años, segmento que tiene una penetración de compra digital en Latinoamérica del 70% (Euromonitor, 2020).

Por su parte, Euromonitor, consultora especializada en los cambios del consumidor, en tendencias y en factores detrás del crecimiento de las industrias, destaca que en momentos de incertidumbre como este, el comportamiento del consumidor se ve avocado al ámbito digital, focalizando su consumo hacia productos locales. También resulta una tendencia, particularmente en las personas más jóvenes, la preocupación por el medio ambiente y la sustentabilidad (Euromonitor, 2020).

En cuanto a las tendencias que apelan a los consumidores, los mismos están priorizando a los productos “plant-based” dejando de lado al rótulo “vegano” (Innova Market Insights, 2020).

La Industria

La situación actual del sector cuenta con más de 400 empresas registradas en ANMAT, de las cuales el 85% / 90% son PyMEs nacionales (CAPA, 2020), que generan de manera directa e indirecta casi 100 mil puestos de trabajo. El mercado se divide en el segmento retail, venta directa y canal profesional.

Retail:

- Interacional: L’Oreal, Unilever, P&G, Colgate, Beiersdorf y Johnson & Johnson, como los más destacables.
- Nacional: Algabo, Biferdil y Capilatis entre otros.

Venta directa (que representa el 20% de la industria):

- Internacionales: AVON y Natura.
- Nacionales: Gigot, Millanel, Amodil y TSU, entre otros (CAPA, 2020).

X. El Modelo De Negocios

El Canvas Business Model realizado detalla el modelo de negocios (Anexo K).

El modelo para captar a los clientes es desarrollar productos de alto valor para el target efectuando una comunicación efectiva, y la generación de dinero se da por la venta directa de los productos a través del canal digital.

Modelo de Ingresos

Se le cobrará a los clientes a través de venta directa utilizando el canal digital, sin supply chain.

La estrategia de pricing se generará a partir del precio final de mercado, a diferencia de como se estima el pricing de productos de supply chain. Para ello se analizaron los precios de las distintas marcas nacionales e internacionales con presencia en Argentina, donde se decide establecer un pricing para cremas similar al de JUST, y para sueros similar al de MILABORIT.

Producto	Yuyo (ARS)
Crema de Día (30gr)	1410
Crema de Noche (30gr)	1482
Suero (30gr)	1800

Los experimentos de validación del pricing pueden encontrarse en el apartado de Product-Market Fit, en Prototipos y Validación.

Para realizar la proyección de ventas a 5 años, se utilizó el porcentaje de productos vendidos actualmente asumiendo constantes las proporciones de producto vendido.

A su vez, manteniendo constante el ticket promedio actual se estima el CAC y el LTV.

	Año 1 (ARS)	Año 2 a 5 (ARS)
Facturación promedio/cliente	1.450	1.958
Cantidad de clientes anual	9.229	18.440
Coste de fabricación/cliente	419	298
LTV	1.031	1.660
CAC	1.143	1122

Se observa que durante el primer año el Costo de Adquisición de un cliente es mayor que el Lifetime Value. Esto es así porque en el primer año el flujo de

fondos es negativo en base a la inversión inicial más una estrategia de pricing agresiva.

En el segundo año el precio aumentará un 35%, cuando la marca se encuentre más posicionada en el mercado, y desde ese momento se invierte positivamente, obteniendo un LTV más alto que el CAC.

Recursos principales

Los recursos clave para realizar la actividad son materias primas y packaging.

Materias primas:

- Estándar (commodities).
- Nativas (lo que produce la diferenciación).
- De alta tecnología (lo que produce la diferenciación). Son importadas, pero representan menos del 5% de la formulación de los productos.

Packaging:

- Primario (vidrio).
- Secundario (reciclable).

Asociaciones clave

Los key partners pueden dividirse en:

- Proveedores de:
 - o Materias primas locales
 - o Materias primas importadas
 - o Packaging
- Laboratorio habilitado por ANMAT para tercerizar la producción.
- Tienda Nube (provee la plataforma de venta digital).
- Servicio de logística.
- Influencers, preferentemente de Youtube y/o Instagram.
- Artistas con foco en sustentabilidad pero aspiracionales. Año 1: Francisco Gómez Paz, ganador del Oscar para el diseño industrial con la silla Eutopía (La Nación, 2020). Año 2: Designo – Patagonia, estudio de diseño de muebles del Llao Llao.

La determinación del porcentaje destinado a cada proceso es el modelo utilizado por empresas multinacionales de la cosmética.

XI. Go to Market Plan

La salida al mercado se realizó como parte del testeo para validar la idea y los productos, y se hizo en dos etapas. En principio, los voluntarios para el testeo de los productos quedaron muy conformes con todos los productos testeados (salvo Cedrón noche, donde se discontinuó la producción). Esta experiencia positiva hizo que quisieran más producto cuando la muestra para los testeos de validación se les terminó.

Se les proveyó de muestras de mayor cantidad, esta vez en el packaging primario (vidrio) correspondiente, y con la explicación marcaría basada en la efectividad y la sustentabilidad. Si la reacción a esta segunda muestra era positiva, se les pidió que nos hablaran con sus conocidos para ver si alguno de ellos también quisiera testear el producto. Se les explicó a los voluntarios que nos pondríamos en contacto con las personas interesadas para asesorarlas en base a su tipo de piel.

A los referidos se los contactó para evacuar todas sus consultas en base al uso del producto y al cuidado general de la piel, y una vez quisieran probar el producto se les ofrecía mandarles una muestra, de la que sólo pagaban el costo de envío.

Esta viralización boca a boca fue acompañada con la salida de YUYO en redes sociales, siendo Instagram la “casa matriz”, porque es la red que utiliza el target. Cuando los referidos se contactaron para la recompra, se les ofreció la posibilidad de adquirir el producto a través de la Tienda Nube de YUYO con un descuento especial por el lanzamiento en redes sociales (IG), con la única condición de que compartieran en sus stories de IG su experiencia con la marca, sea positiva o negativa.

Esta posibilidad de libertad por parte de las clientas de poder dar su opinión honesta y no pedir el follow fue clave para generar afinidad y transmitir confianza en la efectividad de la marca y el portfolio de productos.

La respuesta fue abrumadoramente positiva, y el 95% de las clientas referidas hicieron follow y recompraron.

Con esto, la identidad de marca comunica la alta efectividad y que el canal de ventas es 100% digital. Para cumplir con el objetivo marcario de comunicar la tríada de sustentabilidad, efectividad y 100% digital, se empezó a hacer hincapié en los posteos del canal en las características de la marca como sustentable, el uso de plantas nativas, y las características específicas de cada crema y/o suero (uso de ingredientes nativos, etc.).

Portafolio

La cartera de productos, luego de los experimentos de validación, cuenta de 7 productos que contemplan todo el espectro del cuidado de la piel de una cliente. Se ofrecen 4 cremas, de las cuales 3 son para toda la cara:



Hay dos cremas de día.

- Cedrón: para pieles normales a grasas, con Niacinamida y Matmarine™ que se destaca por sus propiedades antimicrobianas.
- Quinoa: para pieles normales a secas, con Ácido Hialurónico y Dermocom™ que se destaca por sus propiedades hidratantes y nutritivas.

Hay una única crema de noche. Cedrón Noche no tuvo buen NPS en los testeos de validación y los voluntarios tuvieron buenos resultados al usar Rosa Mosqueta, sin importar su tipo de piel.

- Rosa Mosqueta: crema de noche para todo tipo de piel, con Ácido Hialurónico, Sepiwhite MSH™ y Xylitol, que se destaca por sus propiedades hidratantes, reafirmantes y reparadoras.



En versión sueros también hay dos para usar en todo momento, especialmente de día.

- Maqui: suero para todo tipo de piel, con Resveratrol, AA2G™ y Energinus™, que se destaca por sus potentes propiedades antioxidantes.
- Patagonia: suero para todo tipo de piel, con Ácido Hialurónico al 1% y un complejo que combina 6 plantas nativas (Jarilla, Anacahuita, Ceda de Caballo, Cola de Quirquincho, Muérdago Patagónico y Amaranto), que se destaca por sus propiedades hidratantes y restauradoras.

Siguiendo con la línea, hay un suero de noche. Se recomienda el uso nocturno porque los AHAs son un exfoliante químico y pueden producir sensibilidad con la luz solar.

- Pine Peel: suero para todo tipo de piel, con AHA al 10% y Pino, que se destaca por facilitar el proceso de recambio celular y la limpieza de células muertas.



El último producto de la línea es una crema para el contorno de ojos, que fue pedido por redes sociales al hablar con las clientas.

- Lapacho: crema para el contorno de ojos, con Adipoless™ y Cafeína Liposomada, que puede usarse en todo momento pero es recomendada para el día porque se destaca por sus propiedades desinflamantes.

Estrategia de Marketing

En el año 0 se está construyendo el boca a boca y aprendiendo de las clientas para entender cómo comunicar, pero para el año 1 se planea una estrategia innovadora.

En base a los testeos que se hicieron, se sabe que las clientas buscan la compra por canales digitales, por lo que esa es la forma de comercialización. Sin embargo, las clientas buscan marcas que sean validadas por distintos referentes: medios de comunicación, influencers y conocidos que considera de referencia.

La estrategia del boca a boca ya se está implementando.

En el Q2 del año 1 se saldrá con la campaña de branding 360, que involucra medios tradicionales como revistas y afiches en lugares seleccionados en la Vía Pública, una campaña digital fuerte que apoye y expanda el awareness, y la realización de un Pop Up Store que sirva no solamente como Flagship Store sino como una acción que comunique los atributos de la marca.

Se expandirá la explicación en la sección GROW, porque es el componente fundamental de este paso del funnel de marketing.

Funnel de Marketing

Se trabajará en las tres etapas de resaltar los atributos de YUYO, sustentable, efectiva, digital y de status.

GET

La propuesta de valor para obtener clientes se comunicará en los medios de comunicación tradicionales: Son un medio que resulta importante para establecer a la marca y posicionarla.

Ya se realizaron acciones publicitarias en Revista Perfil y Caras Online, y se maximizó la acción al comunicar las acciones en las redes sociales de YUYO, porque el foco de estas acciones es branding y posicionamiento aspiracional de marca.

También se realizarán campañas digitales que vayan al instagram de la marca, para reforzar la presencia.

KEEP

La propuesta de valor para conservar clientes se realizará en las redes sociales de la marca, donde se busca apelar a los dos perfiles de diseño, desde la sustentabilidad y desde la efectividad. En el siguiente ejemplo, se pueden ver dos posteos de la marca sobre un mismo producto, donde la primera imagen hace foco en el beneficio diferencial de ser sustentable y orgánico que apela al perfil Soñadoras (25 a 35 años). La segunda imagen hace foco en la efectividad y la tecnología, apelando al perfil Pragmáticas (35 a 45 años).



Imagen 1: Soñadoras

Imagen 2: Pragmáticas

A su vez, se realizará con cronograma de efemérides para poder generar comunicaciones por email a las clientas que adquirieron algún producto o dejaron su email. Con esta acción se busca generar un programa de fidelización que premie a las clientas con descuentos en fechas especiales, accesos exclusivos a nuevos productos y sneak peaks sobre los nuevos en tendencias y cuidado de la piel.

GROW

La estrategia de crecimiento es el foco del año 1, porque busca ampliar la marca tanto en awareness como en ventas.

Para ello la acción consiste en combinar lo mejor del mundo digital, con la interacción y el ambiente lúdico, con lo mejor del mundo analógico, con la cercanía y las experiencias multisensoriales.

Básicamente, se armará un Pop Up Store que tiene como objetivo el branding y posicionamiento marcarío para el establecimiento de YUYO como una marca exclusiva, innovadora, tecnológica y sustentable a nivel macro.

Se puede apreciar un desglose de los costos de publicidad para luego explicar la acción:

	Año 0 (ARS)	Año 1 (ARS)	Año 2 (ARS)	Año 3 (ARS)	Año 4 (ARS)	Año 5 (ARS)
	2020	2021	2022	2023	2024	2024
Costo Publicidad Total	25%	2.429.874	6.982.181	9.635.410	13.296.865	18.349.674
Pop up Store 1		600.000	-	-	200.000	200.000
Mano de obra	35.000	210.000	840.000	840.000	840.000	840.000
Pago Locación	100.000	800.000	1.200.000	1.200.000	-	-
Agencia Boutique		100.000	250.000	350.000	500.000	500.000
Revistas + vía pública		150.000	400.000	500.000	500.000	500.000
Pop up Store 2		-	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Ads digital / influencers		400.000	1.000.000	3.000.000	7.000.000	12.000.000
Cyber Monday		169.874	292.181	745.410	1.256.865	1.309.674

Se destinarán \$600 mil pesos al diseñador industrial Francisco Gómez Paz, recientemente premiado con el Oscar del diseño industrial al realizar una silla en madera, sin usar clavos o adhesivos.



El Pop Up Store propuesto es el que puede observarse, y la estrategia es de varios frentes:

Al realizar una alianza estratégica con el diseñador, lo que se busca en primer lugar es obtener espacio en la agenda de medios sin que sea necesario realizar tanta inversión publicitaria, al menos en el primer año.

El hito de Gómez Paz tuvo mucha difusión, por lo que se busca invertir \$150 mil pesos entre notas de revistas que lee el target (Ocio, Revista Perfil, Para Ti, Caras, Oh La Lá, entre otras), y 1 o 2 afiches publicitarios en Vía Pública en lugares específicos que hablen de la fecha (en abril a definir, cercano al BAFWEEK, que es otro evento valorado por el target).

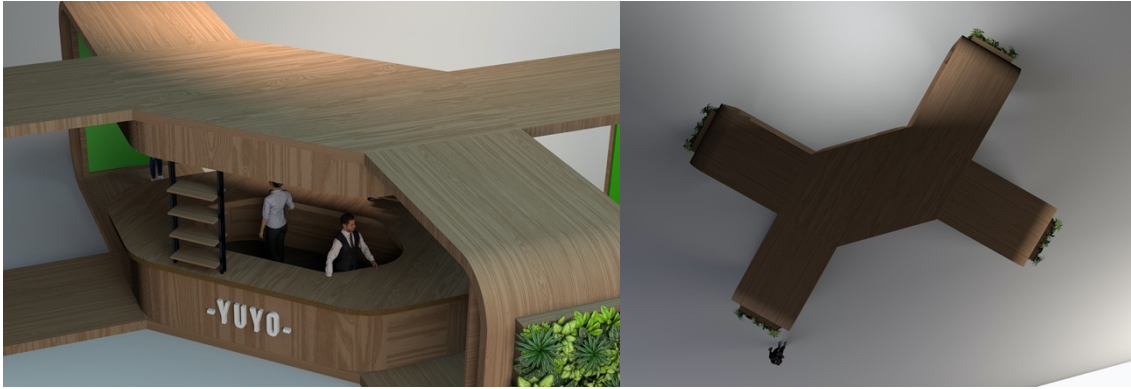
La comunicación hablará de la unión del diseñador con la marca YUYO, ambos con una filosofía de utilizar elementos nobles y orgánicos en su trabajo, y que en esta oportunidad YUYO establecerá su primer Pop Up Store en Galerías Pacífico, y decidió unirse con Francisco Gómez Paz para que construya el "stand".

El pago mensual es de \$100 mil pesos en Galerías Pacífico por el espacio del store, aunque la idea es ir variando de lugares estratégicos mes a mes (Puerto Madero, Alto Palermo, San Isidro, Nordelta, etc.).

Algo importante a mencionar es que el store no termina siendo un activo fijo de la compañía, sino que la idea es pagarle a los diseñadores por el desarrollo del stand y su imagen para la acción, con el compromiso de que luego de determinado tiempo el diseñador puede llevar el store al lugar que deseen siempre y cuando ofrezcan los productos.

Es por eso que se seleccionó a Gómez Paz para el primer Pop Up Store, porque es de Salta y se busca con la acción poder tener la mayor cobertura y una buena historia para comunicar. El segundo Pop Up Store involucra más inversión (\$3 millones de pesos por 4 años), pero es estar junto con Designo Patagonia en el Llao Llao (Patagonia, 2020).

Si se ve de arriba, el diseño del store son las letras de YUYO:



El store tiene una razón de ser, desde los materiales con los que será realizado hasta la forma.

Los materiales serán determinados por Gómez Paz, pero se habló entre otros de usar madera reciclada o salvada, especialmente de Pino y de Lapacho, que forman parte de dos de los productos de la marca.

El método de elaboración del store hace uso de técnicas sustentables y amigables con el medio ambiente, porque no utiliza pegamento y aunque parece complejo, es de relativo fácil armado y desarmado. Además, en las cuatro esquinas y en el techo donde estarán los 2 vendedores que lleva la acción, se pondrán plantas.

La forma no fue seleccionada únicamente por el nombre de la marca, sino que lo que se busca es poder comunicar con la acción los 3 atributos diferenciales de la marca: sustentable, tecnológico y digital. Es acá donde entra la forma, porque genera 4 espacios que se diseñaron con el propósito que las clientas que se acerquen al store, incluso aunque no compren nada, puedan formar parte de la Experiencia YUYO.

La Experiencia YUYO consiste en dos variables, para las clientas que compraron en el store, y para las clientas que buscan sacarse fotos aunque no compren.

Las que se acercan a comprar tendrán la posibilidad de comprar 3 productos a precio con descuento si forman parte de la acción, la cual consiste en pararse solas o acompañadas en alguno de los 4 espacios con fondo un verde específico que sirve para poder ser reemplazado por otra cosa.

Ya sea selfies o con una de las personas que atiende el store, la idea es sacarse fotos o grabarse en frente de este fondo. Cuanto más lúdico, mejor. La idea es que las clientas lo sientan como que es un photobooth.

Las fotos o videos se reconvertirán cuando escaneen el QR provisto por la persona que atiende el store, mientras dicha persona se ocupa de cobrar y envolver la compra.

Antes de irse, las clientas reciben por Whatsapp un video de ellas con el fondo cambiado, mostrándoles como pasan por distintos lugares relacionados a los productos seleccionados. Es decir, imaginemos que Julieta fue con una amiga y decide comprar Rosa Mosqueta, Lapacho y Maqui. La vendedora les ofrece grabarlas en frente del fondo chroma, abrazándose y pasando un buen momento. Se les provee con los código QR de los 3 productos y el nro de Whatsapp, algo que lleva aproximadamente 1 minutos. Ahora sí, mientras la persona paga, le llega un video reconvertido donde Julieta y su amiga están pasando un buen momento con videos específicos sobre la rosa mosqueta, el lapacho y maqui.

La idea es que esos videos puedan subirlos a sus stories, con hashtags que se generarán para la acción. Habrá un incentivo de descuento en la futura compra si sube el video, pero se busca que sea dentro de todo orgánico, y que la experiencia genere viralidad.

A su vez, las personas que quieran sacarse selfies o videos en frente del chroma, en el store, pueden hacerlo, porque habrá filtros que estarán disponibles para jugar en el store o en cualquier lugar.

De esta forma se premian tanto a las personas promotoras de la marca como a las clientas que compran en el store.

Se contratará a una Agencia Boutique por \$100 mil pesos, especializada en acciones de guerrilla como estos, para el desarrollo del material que se usará en el store como videos, stories para instagram, filtros de instragram, hashtags, y el seguimiento de la acción en video para poder realizar pequeños videos con marca YUYO con el fin de maximizar la acción en nuestras redes sociales y página web.

La acción será apoyada por ads en redes sociales y/o el uso de influencers, con un presupuesto asignado de \$400 mil pesos, aunque se espera que sobren \$200 mil para seguir publicitando el resto del año.

Estrategia de Pricing

La estrategia de pricing es vital para que el modelo de negocio funcione.

Se estableció que en el año 1 se iba a vender con un pricing agresivo, y con la inversión en acciones publicitarias como el Pop Up Store, parte del presupuesto en comunicación (casi \$170 mil pesos) se asignó a la participación en el Cyber Monday, un evento digital que ofrece grandes promociones o flash sales.

Se busca compensar con esta acción que tiene como foco las ventas, y para eso es importante el CAC.

Como las acciones digitales son medibles, se establecerá que el CPA, es decir, el Costo Por Acción donde consideramos como "acción" una venta, sea menor que el CAC.

Esto implica que no se estará gastando de más por la adquisición de un cliente, es decir, el CPA será de \$1141 pesos, y se usará hasta terminar el presupuesto asignado para esta acción.

	Año 1 (ARS)	Año 2 (ARS)	Año 3 (ARS)	Año 4 (ARS)	Año 5 (ARS)
Facturación promedio/cliente	1.450	1.958	1.958	1.958	1.958
Cantidad de clientes anual	9.229	18.440	25.447	35.116	48.461
Coste de fabricación/cliente	418	297	297	297	297
LTV	1.032	1.661	1.661	1.661	1.661
CAC	1.141	1.121	1.121	1.121	1.121

XII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Como el proceso de venta es directo a través del canal digital, el proceso de supply chain es sencillo. En base a eso, el proceso desde el desarrollo del producto hasta su entrega en el domicilio del cliente es el siguiente:

- 1°. Los productos se manufacturan y envasan en un laboratorio tercerizado en lotes cada 3 meses, porque la caducidad del producto es de 6 meses.
- 2°. Reciben los productos el servicio logístico tercerizado.
- 3°. Cuando se recibe la compra, se dispara al mismo tiempo la orden de envío, con el fin de optimizar el tiempo de entrega, que será entre 1 y 5 días hábiles, dependiendo el lugar del país.



XIII. Implementación del negocio

Al inicio se espera una penetración de mercado de 0,2% del SOM (\$113 millones de dólares), y para al final del año 1 se estima una participación del 5% del mercado.

El primer año el margen de negocio será negativo (-23%), esto es por una estrategia de pricing para ganar mercado, y una estrategia de comunicación agresiva para ganar status y branding.

En el año 2 se volverá positivo (21%), porque se aumentará el precio un 35% más, y se espera la participación de mercado sea de un 10%.

Para el año 3, año 4 y año 5 un 15% cada año.

El proyecto busca tercerizar la producción, y también se busca mantener una estructura liviana en costos fijos, por eso las acciones de marketing asumen el costo de implementación de los Pop Up Stores pero con ellos se busca alianzas estratégicas que asuman el costo de mantenimiento. Con esto se busca lograr una caja sólida que será reinvertida en producción propia.

No se espera cambiar la estructura productiva en este proyecto, pero a partir del año 5 se espera que evolucione para poder desarrollar una estructura productiva propia.

Estrategia de Implementación

Año 1

- Go to Market inicial: Comercialización en Capital Federal y primer cordón de Gran Buenos Aires.
- Q2: Distribución en los principales centro urbanos de Argentina (Capital, AMBA, Santa Fé y Córdoba) e implementación de un Pop Up Store realizado por Francisco Gómez Paz en Galerías Pacífico.
- Q3: Distribución a todo el país con servicio puerta a puerta Q4: Participación del Cyber Monday.

Año 2

- Q2: Pop Up Store nro 2, realizado por Designo – Patagonia, con unión estratégica con el Llao Llao donde estará localizado. El lanzamiento en temporada de invierno.
- Q4: Participación en el Cyber Monday.

Año 3

- Q2: Participación en el Cyber Monday.
- Q4: Participación en el Cyber Monday.

Año 4

- Q2: Participación en el Cyber Monday.
- Q4: Participación en el Cyber Monday.

Año 5

- Q2: Participación en el Cyber Monday.
- Q4: Participación en el Cyber Monday.



Universidad de
San Andrés

XIV. Equipo emprendedor, estructura directiva

Equipo emprendedor

Florencia Kotek - CEO

Ingeniera Química (ITBA). Aporta estrategia de mercado, visión de negocio y formulación de los productos.

Fue emprendedora cosmética (2008-2020) y actualmente se desempeña en el equipo de calidad de 3M Argentina, en el área de sanitizantes de manos y antisépticos hospitalarios del Grupo Health Care.

Paloma Dyzenchouz - CMO

Lic. en Publicidad (USAL). Aporta estrategia de marketing digital, user experience y comunicación.

Lideró la estrategia de crecimiento y expansión de redes sociales y la estrategia comercial del e-commerce de PRIME (2014-2016) y actualmente es líder de Transformación Digital y UX en Supervielle Seguros.

Estructura directiva

La estructura directiva estará compuesta por:

- CEO: estrategia general de la empresa y desarrollo de nuevos productos.
- CMO: Estrategia de comunicación, UX y publicidad.
- CFO: Gestión financiera del negocio
- COO: Operación de logística y distribución
- La gestión regulatoria y productiva se encontrará tercerizada.



XV. Resultados Económicos-Financieros y Requerimientos de Inversión

Contexto Macro y Microeconómico

El contexto pandémico implica que el sector de los laboratorios cosméticos se encuentre con una capacidad de producción restringida. Hay una contracción de la economía a nivel mundial, pero en el panorama digital se ven resultados favorecedores. Hubo un incremento del 106% en la facturación de los eCommerce en Argentina en el primer semestre 2020 con respecto al mismo período 2019, siendo cosmética y perfumería uno de los rubros que más facturaron (CACE, 2020).

La inflación proyectada, el tipo de cambio oficial y la tasa de rendimiento de referencia, del 3,5%, se basan en datos provistos por el área financiera de Supervielle Seguros:

	Año 0 (ARS) 2020	Año 1 (ARS) 2021	Año 2 (ARS) 2022	Año 3 (ARS) 2023	Año 4 (ARS) 2024	Año 5 (ARS) 2024
Tipo de cambio oficial	71	104	134	161	193	232
Inflacion proyectada		47%	29%	20%	20%	20%

Teniendo en cuenta los datos, el proyecto tiene la venta que los costos de producción se encuentran pesificados en un 95%, siendo el 5% perteneciente a las materias primas importadas. Este porcentaje no resulta de impacto significativo en la estructura de costos y no impacta en el precio final.

Análisis Financiero del Negocio

En base a los economics de una unidad, se estimó que el crecimiento de los costos y las ventas será proporcional en todos los casos, resaltando que las ventas detalladas en el gráfico tienen incluido el costo logístico, algo que luego se resta porque es un servicio tercerizado y por ende es un costo que se asume el cliente.

La rentabilidad bruta de cada producto corresponde al año 1.

	Cedron	Quinoa	Rosa Mosqueta	Pine Peel	Maqui	Hialuronico	Lapacho
Precio de venta x prod.	1.165	1.165	1.225	1.488	1.488	1.488	1.488
% de ventas x producto	7%	17%	25%	10%	12%	21%	8%
Unidades vendidas x prod.	1.413	3.431	4.801	1.581	1.897	3.320	1.265
Ventas (ARS)	1.646.482	3.998.600	5.880.294	2.352.118	2.822.541	4.939.447	1.881.694
Costo Mempaque (ARS)	106.891	203.526	443.906	19.321	209.611	144.258	76.928
Costo Mprima (ARS)	87.579	283.589	297.586	91.471	117.606	205.810	104.539
Costo Mobra (ARS)	116.772	283.589	396.781	130.673	156.808	274.414	104.539
Costo Publicidad (25%)	411.621	999.650	1.47.0074	588.029	705.635	1.234.862	470.424
Costo comisión (5,66%)	93.191	226.321	332.825	133.130	159.756	279.573	106.504
Costo I+D (3%)	49.394	119.958	176.409	70.564	84.676	148.183	56.451
Rentabilidad bruta	190,2%	188,9%	188,6%	227,7%	196,8%	216,0%	204,7%

En el balance a continuación se puede destacar lo siguiente:

- Los costos son variables, incluso los de materias primas, porque el laboratorio se encuentra tercerizado en este proyecto. Se espera ganar escala a partir del año 6 y poder ver de tener costos fijos con un laboratorio propio.
- Como no hay costos fijos, no hay depreciaciones.
- A pesar de no ser costos fijos, los key drivers del modelo económico son los costos de los insumos, aunque se encuentren tercerizados. El otro key driver importante es la publicidad.
- La estrategia de pricing contribuye al resultado negativo del año 1, porque se busca ganar participación de mercado. En el año 2 el precio sube un 35% y el foco es en el posicionamiento.
- El breakeven económico y financiero es en el año 2, incluso tomando en cuenta el efecto inflacionario.
- La inversión inicial del negocio es de \$4.063.888 millones de pesos, y corresponde a la constitución de la sociedad, la gestión de la actividad regulatoria, la tercerización de la producción (los materiales e insumos) y la publicidad.
- El retorno sobre capital invertido (TIR) es de 212%, y si se tiene en cuenta la inflación es de 182%.

- Se busca financiamiento de Inversores Ángeles, ya que la inversión se alinea con lo que este tipo de prestamista es capaz de aportar (\$50.000 USD - 200.000 USD).

	Año 0 (ARS)	Año 1 (ARS)	Año 2 (ARS)	Año 3 (ARS)	Año 4 (ARS)	Año 5 (ARS)
	2020	2021	2022	2023	2024	2024
Cantidad de ventas		17.709	19.480	22.402	25.763	29.627
Ventas con impuestos		11.760.588	33.793.756	46.635.383	64.356.828	88.812.423
Costo Logística		1.622.150	2.301.831	3.176.527	4.383.607	6.049.377
Facturación total		13.382.738	36.095.587	49.811.909	68.740.435	94.861.800
IVA	21%					
Venta sin impuestos		11.060.114	29.831.063	41.166.867	56.810.277	78.398.182
Costos						
Costo Logística		1.622.150	2.301.831	3.176.527	4.383.607	6.049.377
Costo Mprima		1.188.179	1.686.026	2.326.716	3.210.868	4.430.998
Costo Mempaque		1.204.440	1.709.100	2.358.558	3.254.810	4.491.638
Costo Mobra		1.463.575	2.076.813	2.866.001	3.955.082	5.458.013
Costos Administrativos		1.000.000	1.419.000	1.958.220	2.702.344	3.729.234
Imp. Debitos y Creditos	0,60%	118.860	282.034	389.207	537.105	741.205
IIBB	6%	663.607	1.789.864	2.470.012	3.408.617	4.703.891
Costo Publicidad Total	25%	2.429.874	6.982.181	9.635.410	13.296.865	18.349.674
Costo comisión (5,66%)	5,66%	550.123	1.580.766	2.181.457	3.010.410	4.154.366
I+D (3%)	3%	291.585	837.862	1.156.249	1.595.624	2.201.961
Total Costos		10.532.393	20.665.476	28.518.357	39.355.333	54.310.359
Inversión		-4.063.888				
Flujo Total (ARS)	\$0	3.536.166	9.165.587	12.648.510	17.454.944	24.087.823
IIGG	30%	1.060.850	2.749.676	3.794.553	5.236.483	7.226.347
Flujo después de IIGG		2.475.316	6.415.911	8.853.957	12.218.461	16.861.476
Flujo con inflación		3.638.715	8.276.525	10.624.749	14.662.153	20.233.771
Margen del negocio		-22%	22%	22%	22%	22%
Flujo Total (USD)	\$0	23.784	47.788	54.956	63.200	72.679
Flujo Total (USD) con inflación	\$0	34.962	61.646	65.947	75.839	87.215
Tipo de cambio oficial	71	104	134	161	193	232
Inflacion proyectada		47%	29%	20%	20%	20%
Aumentos de precios por posicionamiento			35%			
Crecimiento del negocio		5%	10%	15%	15%	15%

XVI. Condiciones para la viabilidad de negocio

A continuación, se detalla la VAN y la TIR a 5 años estimada a partir de los datos obtenidos:

VAN \$ 186.899 3,50% Tasa de rendimiento de referencia

TIR 211%

El break-even se produce a los 2 años.

Dentro de los factores críticos para el éxito del negocio, el más relevante es el posicionamiento de marca en el año 1. Sin eso no se puede saltar tan rápidamente de precio y por consiguiente puede ser difícil conseguir masa crítica, es por dicha razón que el porcentaje publicitario es tan agresivo.

La marca debe crear una S.R.L. dedicada a la fabricación de cosmética y perfumería, y debe patentarse la marca para protegerse frente al plagio ante el INPI, y debe inscribir los productos ante la autoridad regulatoria para su fabricación.

Luego se tercerizará la producción especificado para tal fin en un laboratorio que cumpla con la Disposición de ANMAT N° 7726/06: Contratación de tercerización para Productos de Higiene Personal, Cosméticos y Perfumes y con la Disposición N° 6477/12: Reglamento Técnico MERCOSUR de Buenas Prácticas de Fabricación para Productos de Higiene Personal, Cosméticos y Perfumes. Deberá además encontrarse en el listado dispuesto en Disposición N° 346/06: Autorización de Funcionamiento/ habilitación de Empresas de Productos de Higiene Personal, Cosméticos y Perfumes, sus Modificaciones y Bajas/Cancelaciones.

XVII. Fuentes y Bibliografía

BAE Negocios. (2020). Recuperado el 31 de 10 de 2020, de BAE Negocios:
www.baenegocios.com

CACE. (2020). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Obtenido de CACE:
<https://www.cace.org.ar>

CAPA. (2020). *Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería*.
Recuperado el 31 de 10 de 2020, de CAPA: <http://capa.org.ar>

Economis. (20 de 06 de 2020). Las Argentinas Gastan 16.300 pesos en
cosméticos cada año. *Economis*.

Euromonitor. (2020). *Euromonitor*. Recuperado el 31 de 10 de 2020, de 2020
Trends Report: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2020-Top-10-Global-Consumer-Trends.html>

INDEC. (22 de 10 de 2020). *Intercambio Comercial Argentino*. Obtenido de
INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-40>

Innova Market Insights. (2020). *Top 10 global trends*.

La Nación. (2020). Recuperado el 31 de 10 de 2020, de La Silla que Ganó el
Premio de Diseño: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/la-silla-argentina-gano-premio-diseno-mas-nid2444425>

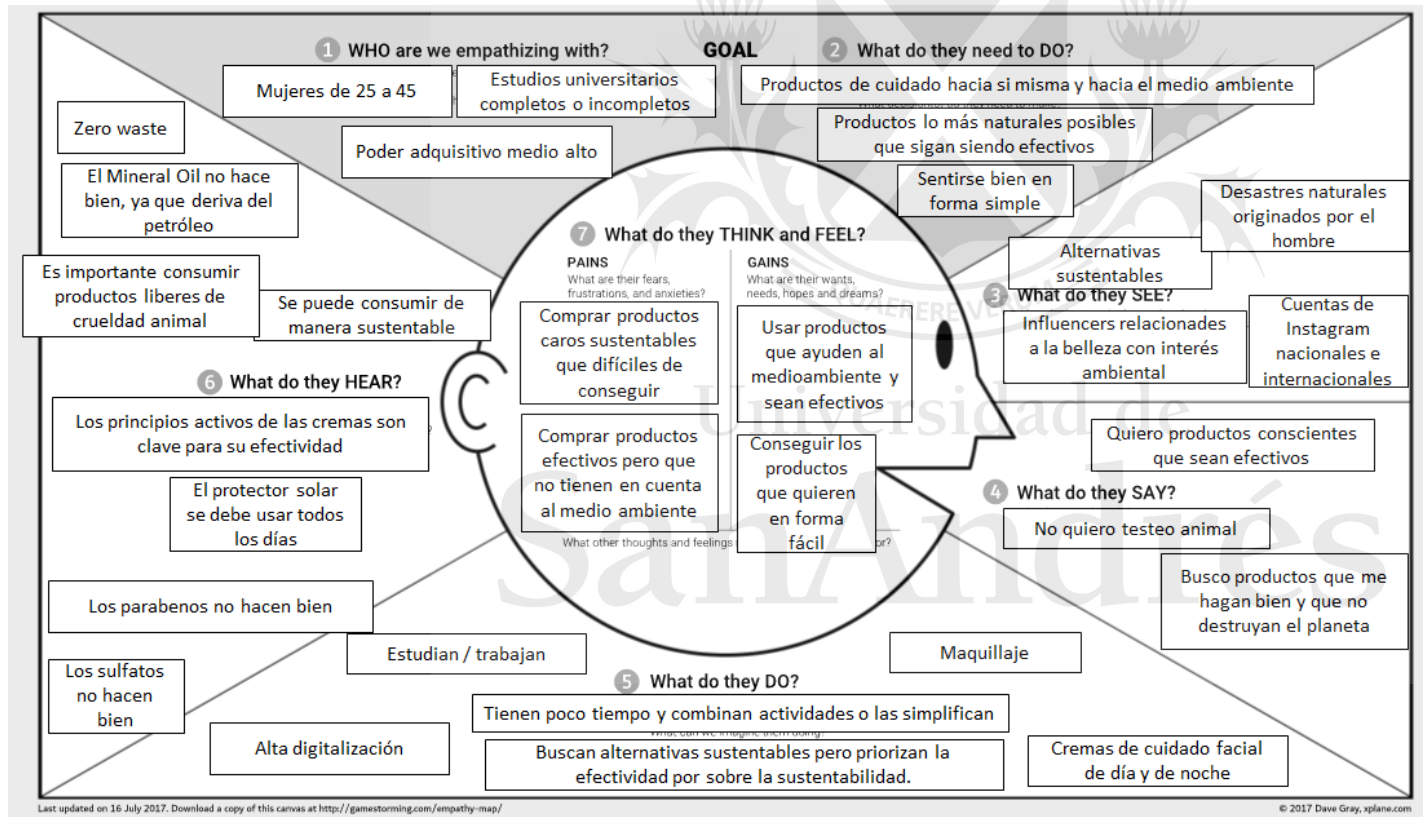
McKinsey. (2017). *Featured Insights*. Obtenido de McKinsey:
<https://www.mckinsey.com/>

Patagonia, D. (2020). *Banquito Matero*. Obtenido de Designo Patagonia:
<https://designopatagonia.com.ar>

Rahse, W. (2020). *Cosmetic Creams: Development, Manufacture and Marketing of Effective Skicare Products*. Alemania: Wiley-VCH.

XVIII. Anexos

Anexo A – Empathy Map Canvas



Anexo B – Arquetipo de Persona



Julieta

Diseñadora Web

Vivo con mi perro Felipe en Belgrano.

Me interesa cuidarme y cuidar el medio ambiente. Priorizo la efectividad sobre la sustentabilidad, si bien gustaría más por una alternativa sustentable.

Trabajo en una empresa pero quiero armar algo propio.

- Edad: 32
- NSE: B-C1-C2
- Familia: Soltera, sin hijos, con mascota
- Ingresos: \$70.000
- Bancos: 2

Limite de crédito: \$300.000

30% tienen bicicleta

20% tienen departamento propio

100% digitalizadas

HÁBITOS DE CONSUMO de PRODUCTOS COSMÉTICOS

- 75% consume en Farmacity / Pigmento
- 46% consume en tiendas especializadas (Julieriaque, Rouge)
- 46% consume por otros canales (productos nacionales e importados)
- 53% consume productos naturales y orgánicos
- 63% veganos

MIS NECESIDADES

- Julieta tiene poco tiempo para cuidarse por lo que busca maximizar el tiempo lo más posible.
- Se informa sobre productos de belleza en forma digital, en Youtube y/o Instagram, y busca realizar las compras en forma digital también.
- Le interesa que su cuidado personal vaya en armonía con el cuidado del medio ambiente, y trata de elegir marcas que sigan esa filosofía, si bien prioriza la efectividad
- Le cuesta conseguir productos sustentables en forma sencilla.
- Le interesa probar nuevos productos sobre todo si ayuda al desarrollo sustentable local.
- Le interesa la efectividad de los productos.

MIEDOS / FRUSTRACIONES

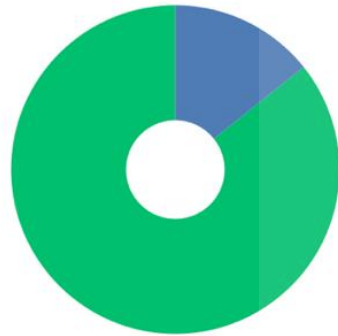
- Las marcas naturales, orgánicas y/o veganas que consiguen son poco efectivas y caras.
- Termina gastando mucho en marcas caras que cubren su necesidad ambiental, pero no las de su piel.
- Terminan consumiendo en el canal Farmacity y tiendas especializadas por la dificultad de conseguir estos productos

ASPIRACIONES

- Busca una marca que sea buena para ella, y para el medioambiente, que sea fácil de conseguir.
- Quiere usar la menor cantidad de cremas con la mayor efectividad.
- Si es una marca local con calidad internacional la haría feliz.

Anexo C – Encuestas de validación Perfil de Diseño SOÑADORAS

3. ¿Qué es lo que más te llama la atención a la hora de COMPRAR nuestros productos?



Omitidas: 0 Respondieron: 7

La sustentabilidad y la utilización de plantas nativas	86 %	6
La tecnología y el alto valor agregado de las materias primas	14 %	1

4. ¿Qué es lo que más te llama la atención a la hora de UTILIZAR nuestros productos?



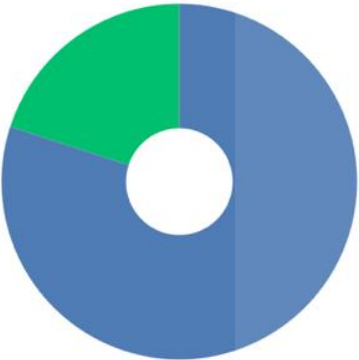
Omitidas: 0 Respondieron: 7

La sustentabilidad y la utilización de plantas nativas	71 %	5
La tecnología y el alto valor agregado de las materias primas	14 %	1

Anexo D – Encuestas de validación Perfil de Diseño PRAGMÁTICAS

3. ¿Qué es lo que más te llamo la atención a la hora de COMPRAR nuestros productos?

4. ¿Qué es lo que más te llamo la atención a la hora de UTILIZAR nuestros productos?



Omitidas: 0 Respondieron: 5

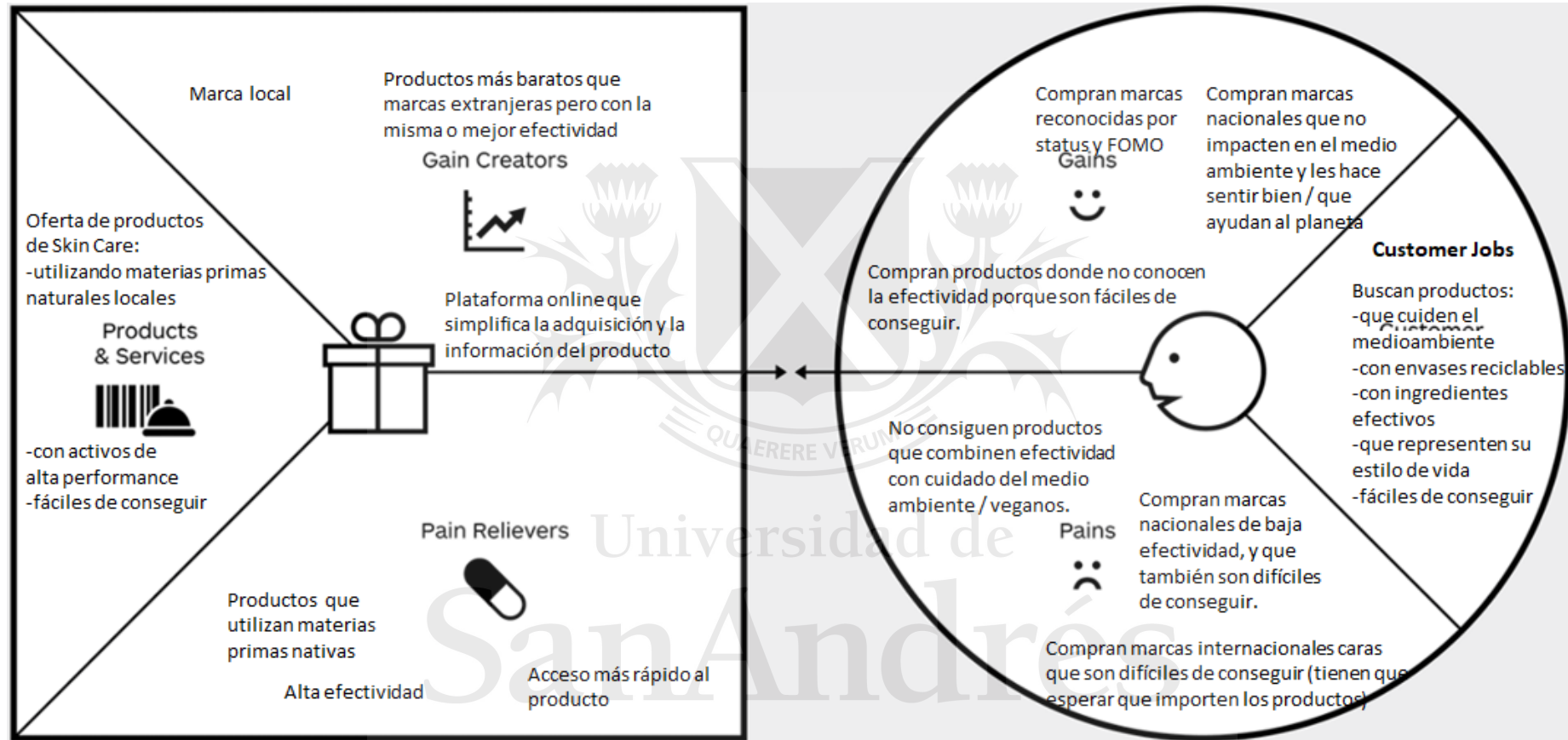
	La sustentabilidad y la utilización de plantas nativas	20 %	1
	La tecnología y el alto valor agregado de las materias primas	80 %	4



Omitidas: 0 Respondieron: 5

	La sustentabilidad y la utilización de plantas nativas	20 %	1
	La tecnología y el alto valor agregado de las materias primas	60 %	3

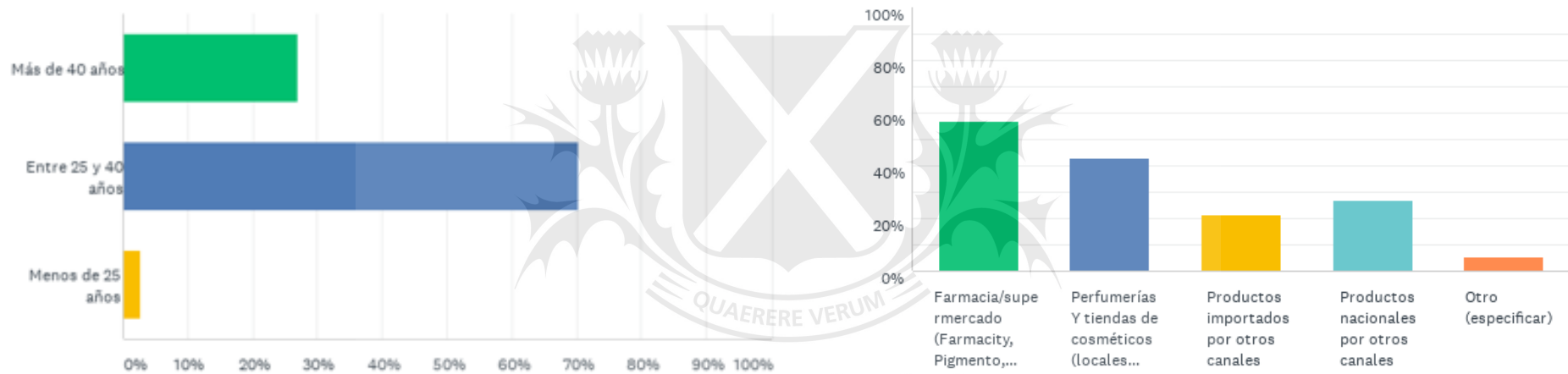
Anexo E – Value Proposition Canvas



Anexo F – Entrevista de Validación: El Mercado

P1: ¿Qué edad tenés?

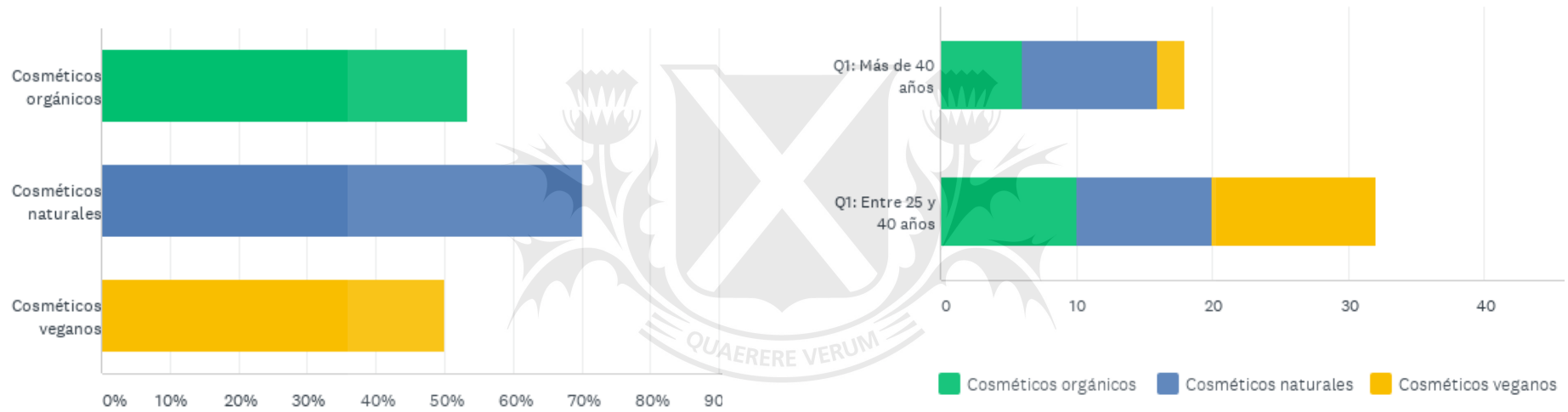
P2: ¿En dónde compras tus productos cosméticos?



Universidad de
San Andrés

P3: Selecciona si consumís o te interesa consumir alguno de estos cosméticos (podés elegir la cantidad que quieras)

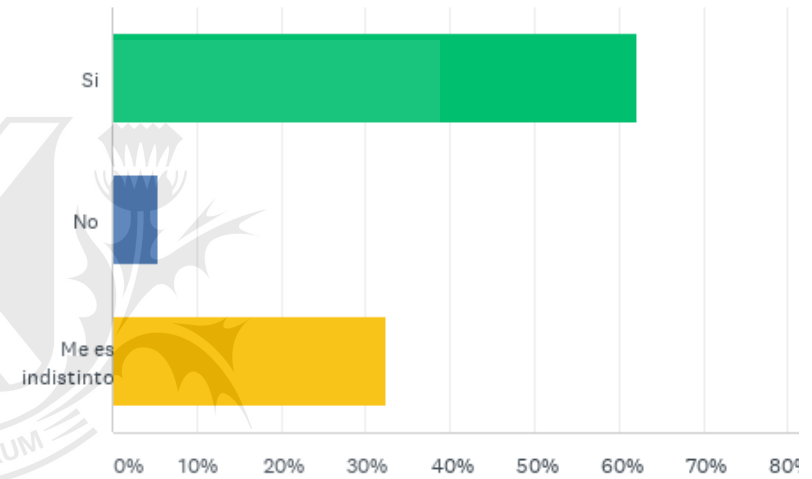
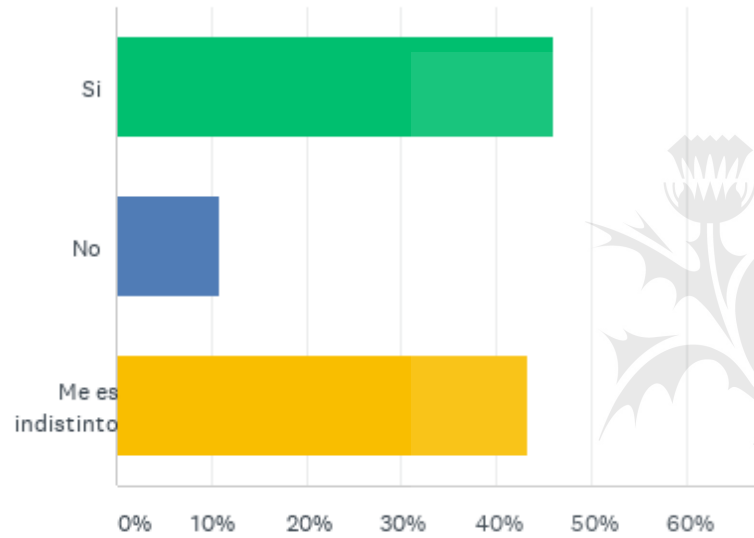
P4: Selecciona si consumís o te interesa consumir alguno de estos cosméticos (podés elegir la cantidad que quieras)



Universidad de
San Andrés

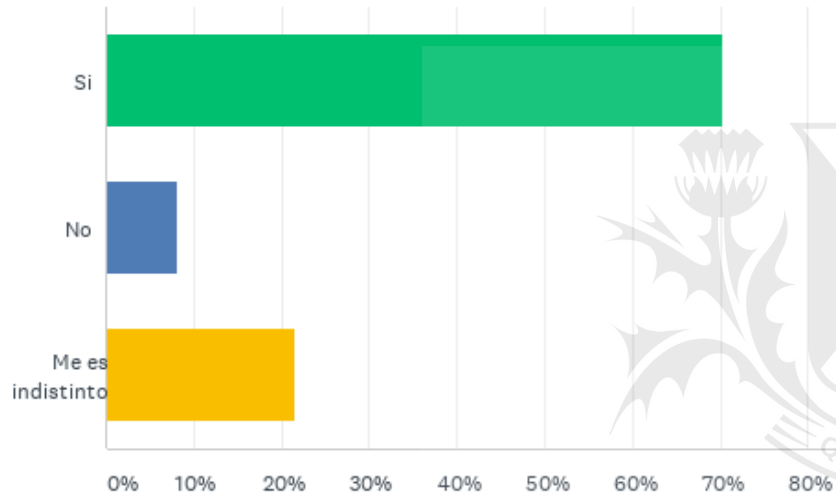
P5: ¿Te importa si un producto contiene parabenos?

P6: ¿Te importa si un producto contiene sulfatos?

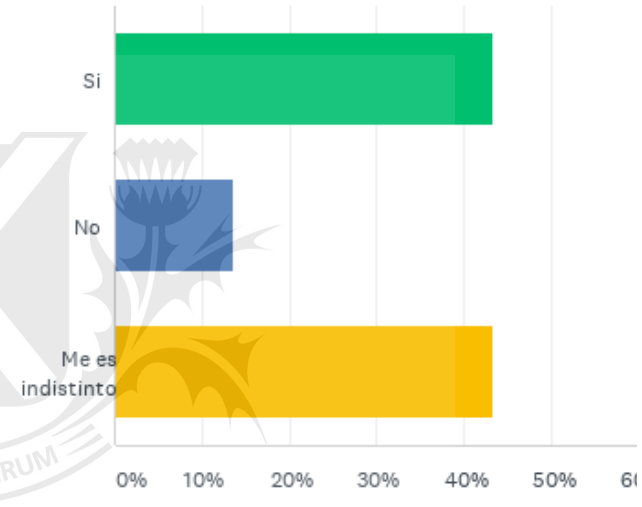


Universidad de
San Andrés

P7: ¿Te importa si un producto contiene derivados del petróleo?

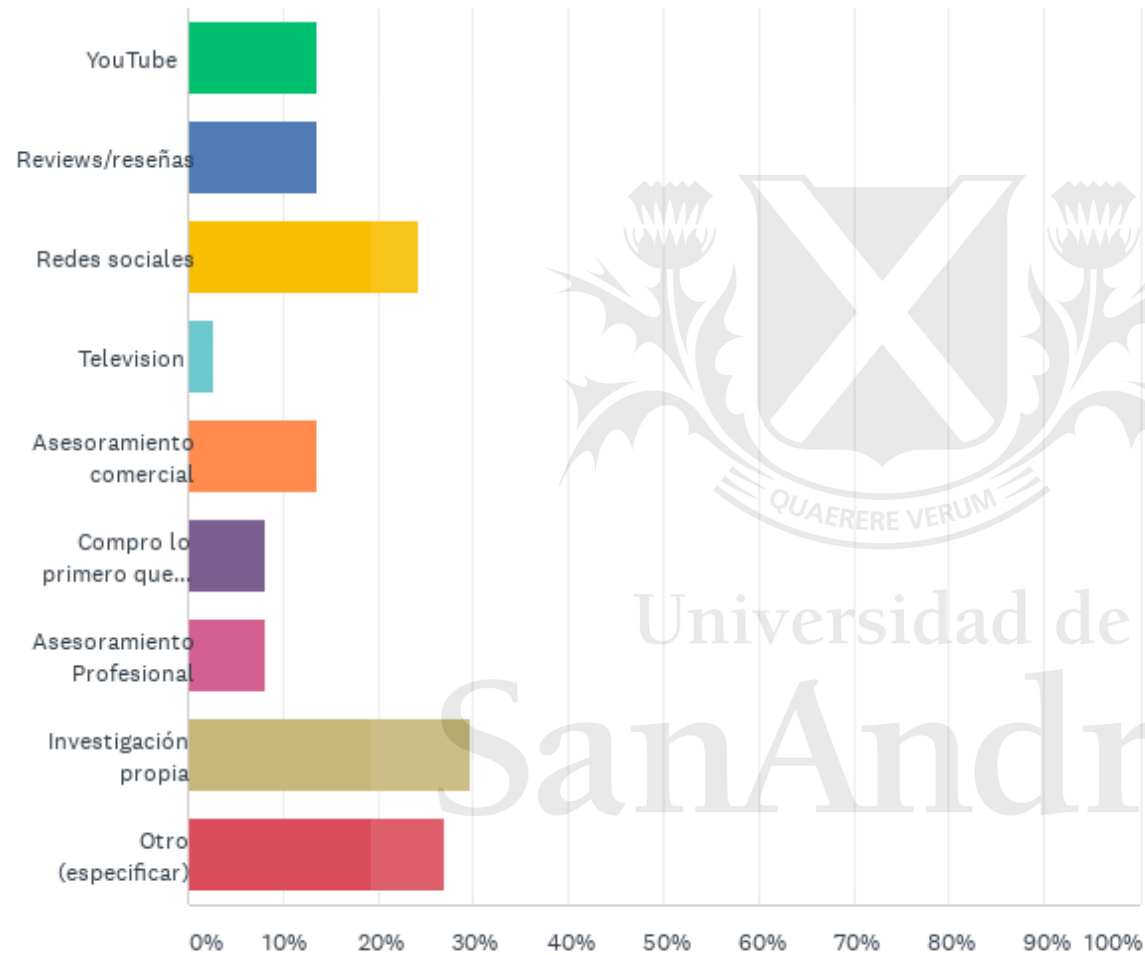


P8: ¿Te importa si un producto contiene siliconas?



Universidad de
San Andrés

P9: ¿Cómo hacés para elegir qué producto comprar?

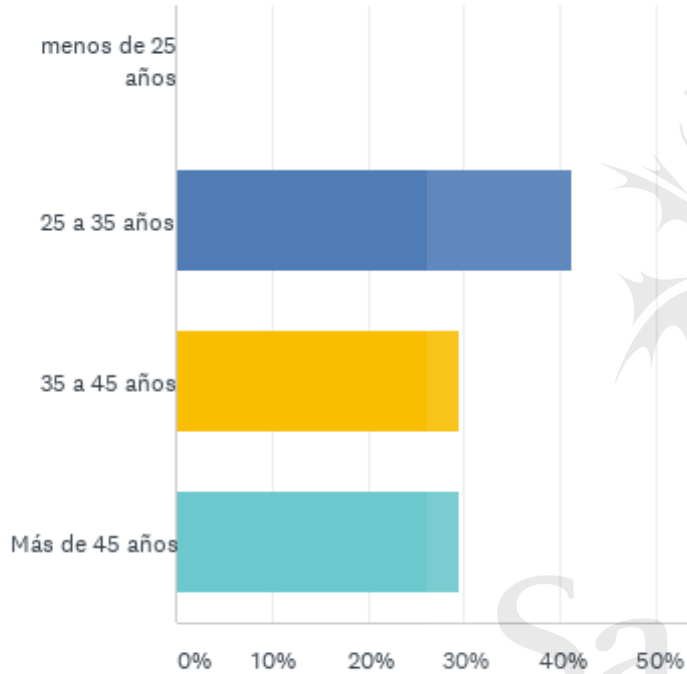


Universidad de

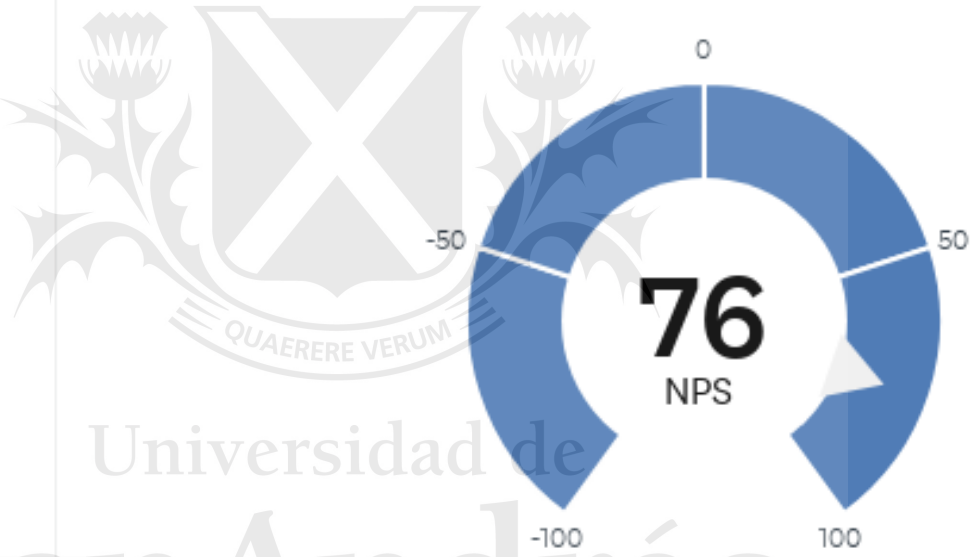
San Andrés

Anexo G – Entrevista de Validación: Clientes

P1: ¿Qué edad tenés?

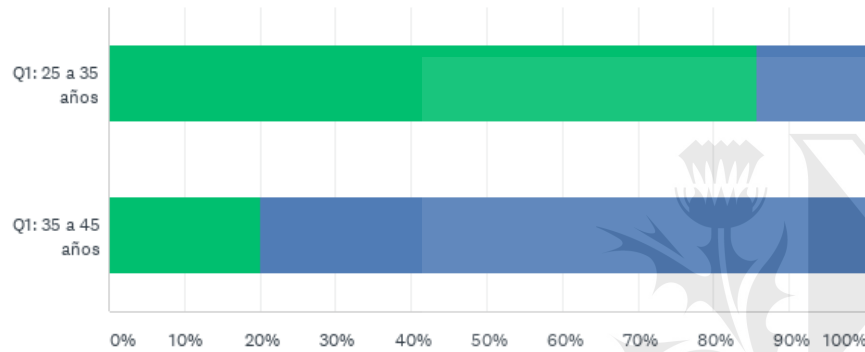


P2: ¿Qué tan probable es que usted le recomiende nuestros productos a un/a amigo/a o miembro de la familia?

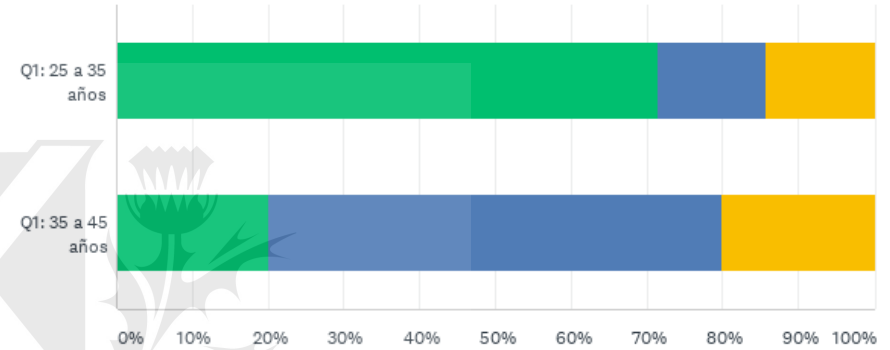


Universidad de San Andrés

P3: ¿Qué es lo que más te llamo la atención a la hora de COMPRAR nuestros productos?



P4: ¿Qué es lo que más te llamo la atención a la hora de UTILIZAR nuestros productos?



La sustentabilidad y la utilización de plantas nativas

La tecnología y el alto valor agregado de las materias primas

Otro (especificar)

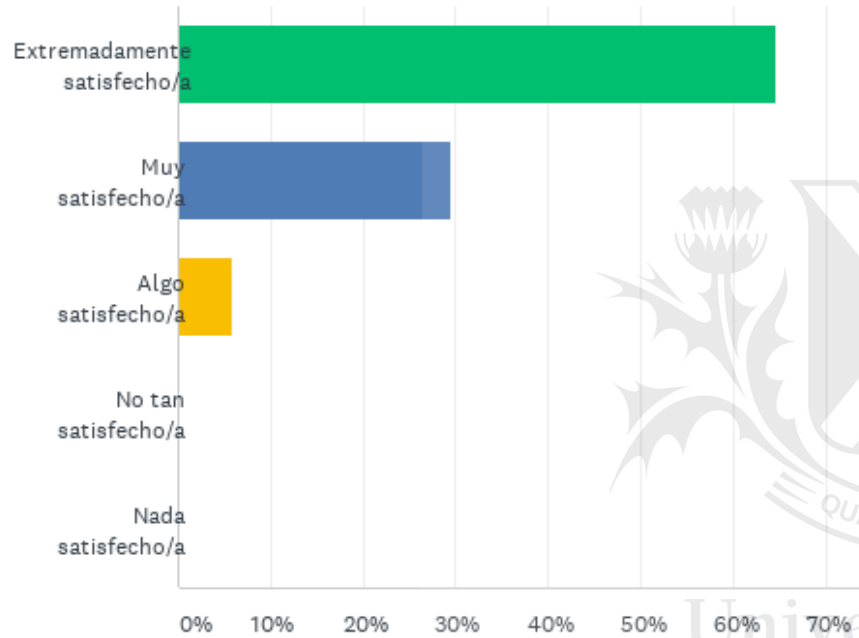
La sustentabilidad y la utilización de plantas nativas

La tecnología y el alto valor agregado de las materias primas

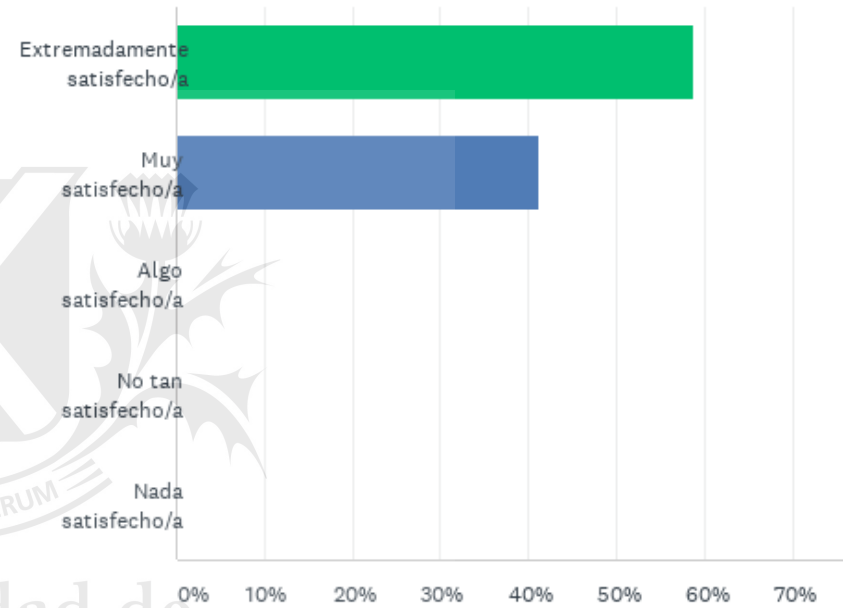
Otro (especificar)

Universidad de
San Andrés

P5: ¿Qué tan satisfecho estás con nuestro SERVICIO?



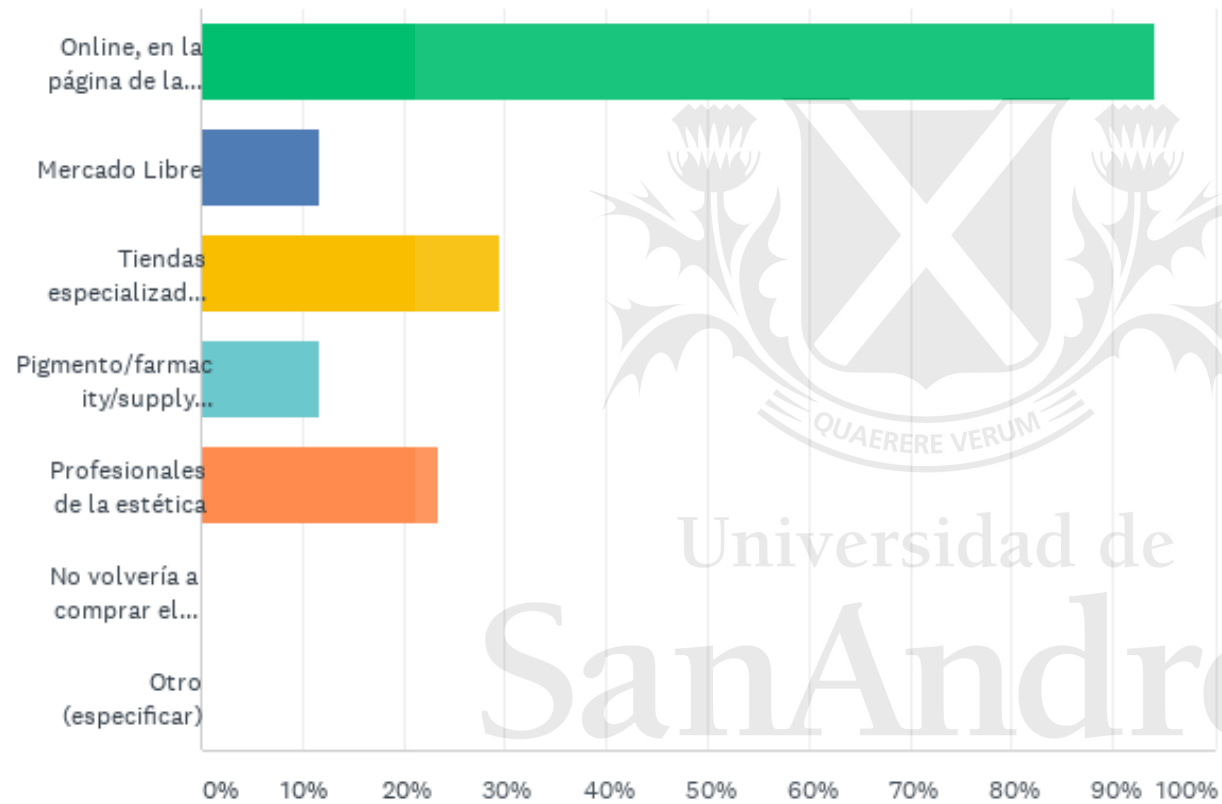
P6: ¿Qué tan satisfecho estás con nuestros PRODUCTOS?



Universidad de
San Andrés

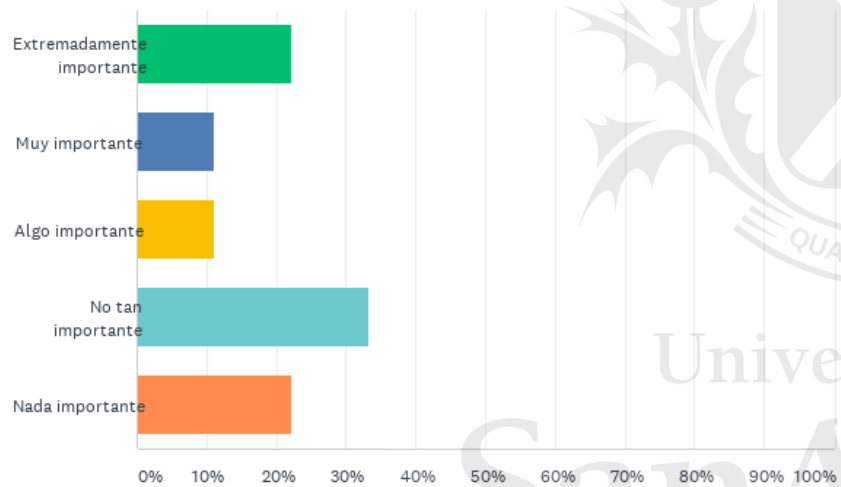
P7: ¿Cómo te gustaría comprar nuestro producto en el futuro?

Podés elegir las opciones que quieras.

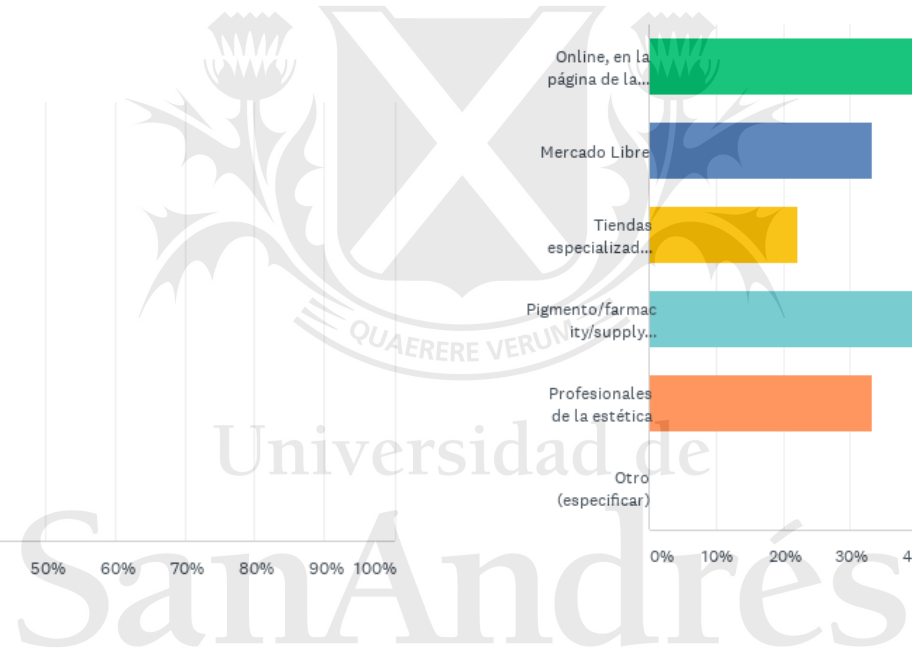
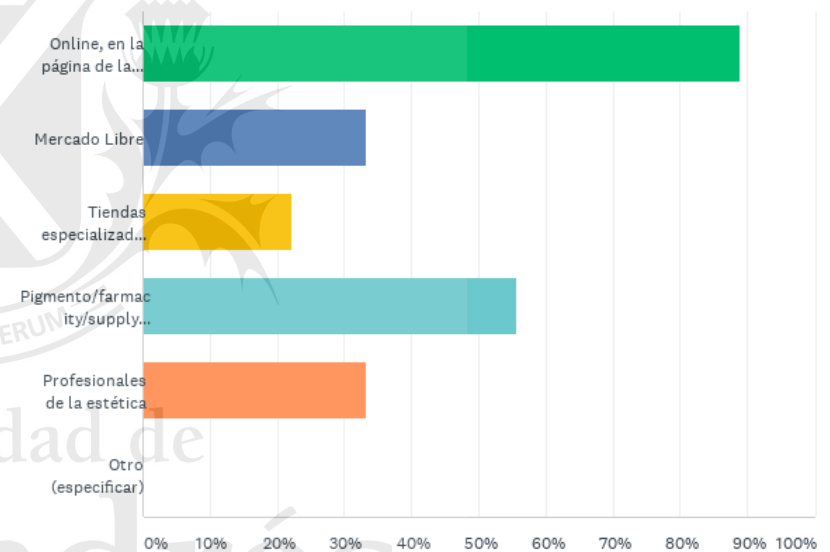


Anexo H – Entrevista de Validación: Productos / Prototipo

P1: ¿Qué tan importante es para vos que este producto sea vegano y provenga de fuentes y procesos más sustentables para la industria?



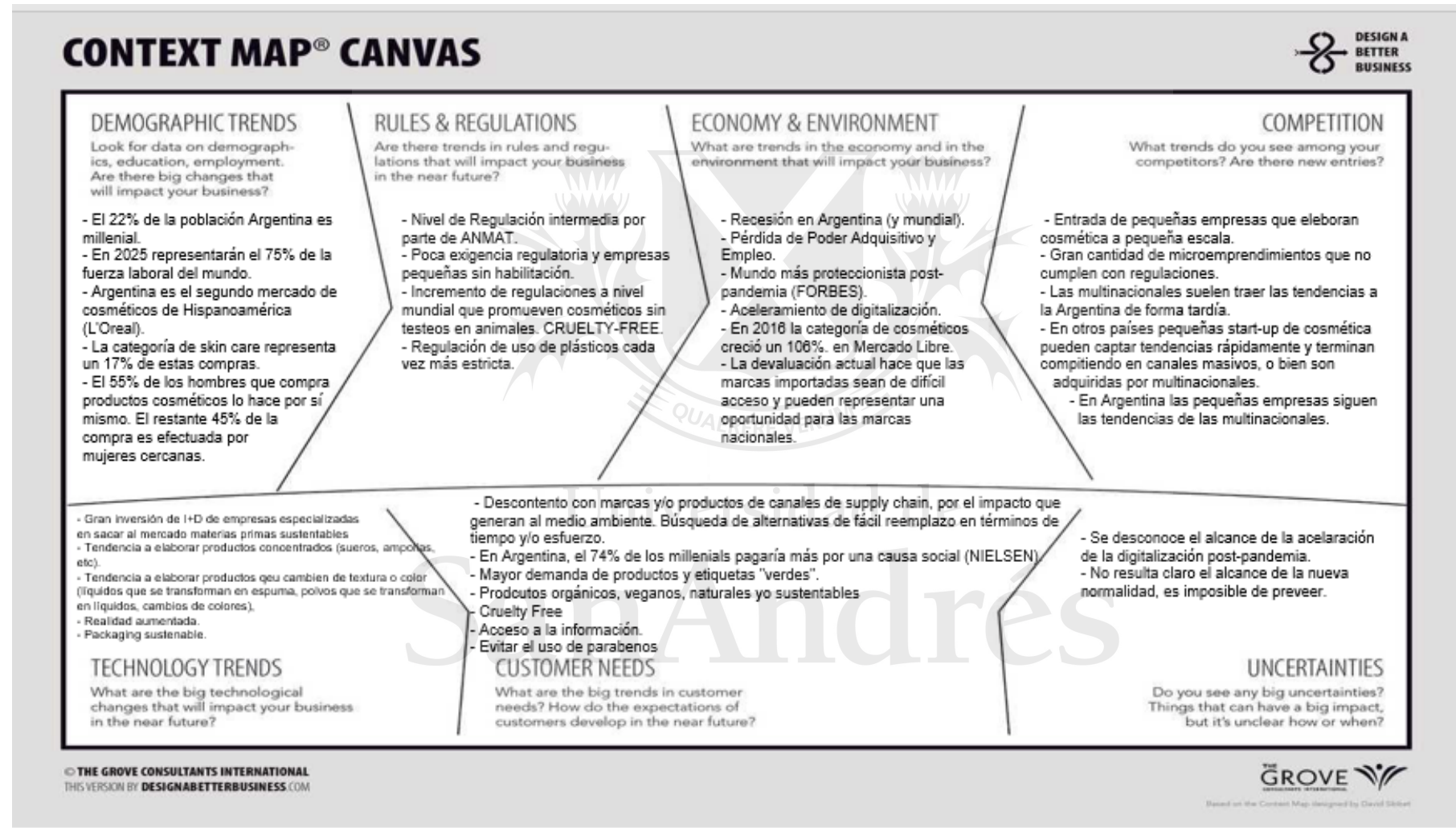
P2: En caso de estar a la venta, ¿cómo comprarías este producto? Podés elegir las opciones que quieras










Anexo I – Análisis de la Competencia

Beneficio	Yuyo	Multinacionales				Nacionales					
		Natura	Eucerin (Beiersdorf)	Bioderma	Kiehls (L'Oreal)	Just	Eximia (Roemmers)	Idraet	Maria Magdalena	Al Bosque Bio	Milaborit
Precio	3	4	2	2	1	1	3	4	4	4	4
Calidad	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3
Canal Online	5	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
Facilidad de Compra	4	2	5	4	3	2	3	3	2	2	2
Facilidad de Distribución	3	2	5	4	4	2	3	3	2	2	2
Diseño	4	4	4	4	5	3	3	2	3	2	3
Materias primas de alta performance	5	2	4	4	3	3	4	3	1	1	3
Materias primas orgánicas	2	2	1	2	3	2	1	2	1	5	1
Materias primas naturales	4	3	1	2	3	4	1	2	5	5	3
Materias primas veganas	5	3	1	1	2	4	1	2	5	3	5
Materias primas nativas	5	1	1	1	1	2	1	2	3	3	1
Packaging Sustentable	3	5	1	1	1	3	1	1	3	3	1
Acceso a formula completa	5	1	3	3	3	1	1	2	2	2	5

Anexo J – Context Map Canvas



Anexo K – Canvas Business Model

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> - Influencers de redes sociales - Proveedores locales de materias primas nativas. - Proveedores de materias primas multiancionales importadas de alta efectividad - Proveedores Locales de materias primas de uso regular en cosmética - Tienda Nube - Mercado Libre Envios - Correo - Proveedores de packaging 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo, manufactura y empaque de productos. - Desarrollo y ejecución de estrategia de comunicación y marketing. - Logística tercerizada B2C 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de Productos naturales de Skin Care utilizando materias primas locales e incorporando tecnología de alto valor agregado (Clean Beauty). - Estrategia de ventas principalmente online. - Orientada a establecer una relacion fluida con el cliente para contribuir en el desarrollo sustentable y el cuidado del medio ambiente. 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento online - Alta interacción en redes sociales - Comunicación fluida y lenguaje cercano. - Personalización de atención 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> - Segmento Principal: Mujeres entre 25 y 45 años interesadas en el consumo sustentable. <p>Subsegmentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hombres millenials que eligen sus propios cosméticos. - Mujeres Boomers interesadas en productos sustentables.
<p>Cost Structure </p> <p>En base a los balances contables de compañías cosméticas se establece de manera aproximada.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo de ventas 25-30% - I+D: 2-5% - Publicidad: 25-30% - Costos administrativos y otros: 15-20% 	<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos de Skin Care 			