

# Universidad de San Andrés Escuela de Administración y Negocios MBA

Yuyo: Tecnología Aplicada a Plantas Nativas

**Autor: Florencia Kotek** 

DNI: 32173456

Director/Mentor de Tesis: Alejandro Fernández Coya

**Buenos Aires, 31 de Octubre de 2020** 

# I. Resumen Ejecutivo:

Las plantas nativas fueron utilizadas por los pueblos originarios de Argentina en forma medicinal. Con el advenimiento de las nuevas tendencias de consumo local en el mercado, estos ingredientes fueron incorporándose poco a poco en productos de consumo personal. Adicionalmente, la utilización de materias primas de alto valor agregado, desarrollada por laboratorios internacionales que manufacturan ingredientes de alta especificidad, es cada vez más demandada. Actualmente no existe ninguna propuesta de valor que elabore productos que incorporen las tendencias e ingredientes de alta performance internacionales a las materias primas nativas de la Argentina. En el presente trabajo se describe el desarrollo del modelo de negocios de YUYO, una empresa de cosmética que utiliza plantas nativas de la Argentina y la combina con tecnología para proveer una alternativa más sustentable a la hora de consumir productos cosméticos sin dejar de lado la efectividad. Dicho trabajo tiene como principal segmento mujeres de 25-45 años que buscan consumir productos más sustentables, pero priorizan la efectividad por sobre la sustentabilidad. El tamaño de la oportunidad de negocio es de 113MM de USD, en el cual se apuntará a ocupar el 0,2% durante el primer año. El equipo emprendedor está formado por Paloma Dyzenchauz, Líder de UX y Florencia Kotek, Ingeniera Química. Esta tesis contempla la elaboración del prototipo en términos del desarrollo del producto. El proyecto se evalúa a 5 años, alcanzando un break-even a los 2 años y obteniendo un TIR de 211% y una VAN de \$ 186.899 USD evaluada a 5 años

# II. Índice de Contenidos

MBA	1
Yuyo: Tecnología Aplicada a Plantas Nativas	1
I. Resumen Ejecutivo:	2
III. Agradecimientos	6
IV. Introducción y Antecedentes	7
V. Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas	8
VI. El Cliente	10
Tendencias del Consumidor	10
Segmentos Potenciales	
Segmento Elegido	
Arquetipo de Persona	12
Perfiles de Diseño	13
Mujeres de 25 a 35 años: Las Soñadoras	13
Mujeres de 35 a 45 años: Las Pragmáticas	13
VII. La Propuesta de Valor	
Propuesta Diferencial	14
Producto	14
Servicio y Modelo de Comercialización	14
VIII. El Product Market Fit	16
Product Market Fit	16
Elaboración de Prototipo	16
Materias Primas Nativas	17
Materias Primas de Alto Valor Agregado o con Estudios Doble Ciegos .	20
Modelado de Proceso	22
Packaging Primario	23
Resultados del Prototipo	23

E	ncuesta de Mercado	24
IX.	El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	25
Ta	amaño de la Oportunidad – Mercado Objetivo	25
С	ompetencia	25
С	ontexto	29
La	a Industria	29
Χ.	El Modelo de Negocios	31
R	ecursos	31
A	ctividades	31
R	elaciones	31
E	strategia de pricing	32
N	úmeros Básicos del Modelo de Negocios	33
XI.	Go to Market Plan	
E	strategia de Captación de Clientes	35
	strategia de Conservación de Clientes	
E	strategia de Crecimientoniversidad de	36
XII.	Recursos, procesos y plan operativo del negocio	36
	Emulsiones de Quinoa y Rosa Mosqueta	37
	Emulsión de Cedrón	38
	Suero Hialurónico	39
	Suero Pine Peel	39
	Suero Maqui	39
	Suero Lapacho	40
XIII.	Implementación del negocio	41
XIV.	. Equipo emprendedor, estructura directiva	42
E	quipo Emprendedor	42
	Florencia Kotek	42

F	Paloma Dyzenchauz	42
Est	tructura Directiva	42
XV.	Resultados económicos - financieros y requerimientos de inve	rsión 43
Co	ntexto Macro y Microeconómico	43
Ana	álisis Financiero del Negocio	43
XVI.	Condiciones para la viabilidad del negocio	47
XVII.	Fuentes y Bibliografía	48
XVIII.	. Anexos	50
Ane	exo A – Empathy Map Canvas	50
Ane	exo B – Arquetipo de Persona	51
Ane	exo C – Value Proposition Canvas	52
	exo D – Canvas Business Model	
Ane	exo E - Context Map Canvas	54
	exo F – Primera Entrevista de Validación: El Mercado	
	exo G: Entrevista de Clientes	
	exo H: Entrevista de Productos/Prototipos	
Ane	exo I: Validación en Canales Tradicionales	73
	Anexo J: Fotografía de YUYO	74

# III. Agradecimientos

Agradezco a mi compañera de tesis, Paloma Dyzenchauz por acompañarme en este camino de maestría y de emprendimiento. También a mi mentor, Alejandro Fernández Coya y a mi familia.



# IV. Introducción y Antecedentes

El sector de Perfumería y Cosmética en la Argentina se encuentra compuesto por un porcentaje aproximado en cantidad de 85-90% de PYMES (CAPA, 2020). El segmento retail, la venta directa y el canal profesional constituyen los principales segmentos. Este proyecto considera la utilización de plantas nativas de la Argentina, que es un proyecto poco explorado en sus aplicaciones cosméticas y supone una ventaja competitiva frente a la competencia multinacional. El canal de retail, ocupado por multinacionales principalmente, y el canal profesional, no son parte de este proyecto, que se focalizará en un territorio poco explorado en la Argentina para la comercialización: la venta directa por canal digital. Este proyecto utiliza el nuevo contexto pandémico y su consecuente aceleración de la digitalización para operar con un concepto de compra online como centro de propuesta.



# V. Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

La resolución 155/1998 de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) define a los cosméticos como "preparaciones constituidas por sustancias naturales o sintéticas o sus mezclas, de uso externo en las diversas partes del cuerpo humano: piel, sistema capilar, uñas labios, órganos genitales externos, dientes y membranas de mucosas de la cavidad oral, con el objeto exclusivo o principal de higienizarlas, perfumarlas, cambiarles su apariencia protegerlas o mantenerlas en buen estado y/o corregir olores corporales. Estos productos no podrán proclamar actividad terapéutica" (ANMAT, 1998)

Adicionalmente, resulta útil definir qué es un cosmético natural. La demanda de este tipo de productos ha crecido vertiginosamente en los últimos años. La cosmética natural utiliza ingredientes naturales, casi naturales y símil naturales. (Ferraro, 2012). Como puede observarse, no hay un consenso general sobre qué producto es un cosmético natural y cuál no, pero coincide con la tendencia de los consumidores de incorporar a su rutina productos con mayor cantidad de componentes naturales.

Los cosméticos orgánicos, por otro lado, cumplen con requisitos de producción agroecológica y de sustentabilidad y usualmente empresas certificadoras son las que regulan este tipo de "sello" en el rótulo del producto cosmético (Ferraro, 2012). Entre estas empresas podemos mencionar OIA, NaTrue, COSMOS, OASIS. En general se acepta que un producto es orgánico cuando el 95% de los fitoingredientes sean orgánicos, pero existen regulaciones más laxas.

Por último, se deben mencionar los productos veganos como aquellos que no utilizan materias primas de origen animal dentro de su formulación, pero sí sintéticos. Un cosmético vegano puede no ser natural, y hay ingredientes de la cosmética natural que no se aceptan en la cosmética vegana (por ejemplo, la cera de abejas o la miel).

Para realizar este proyecto se tuvieron en cuenta distintas herramientas de management.

Entre ellas podemos mencionar las herramientas de Design Thinking para realizar entrevistas y crear prototipos de productos cosméticos, y validar nuestra propuesta en clientes reales. Este proyecto contó de cuatro instancias: una primera entrevista inicial, una validación de prototipo, una entrevista de canales y una última entrevista en donde se avanzó con los perfiles de diseño con clientes reales.

Esto fue complementado con Value Proposition Canvas, Context Map Canvas, Arquetipos de Persona, Empathy Map Canvas y Context Map Canvas para validar los modelos. Utilizamos las herramientas financieras de management para proyectar el negocio en el futuro.



#### VI. El Cliente

#### Tendencias del Consumidor

De acuerdo a las tendencias de Euromonitor, una empresa líder a nivel mundial en investigaciones de mercado, en los periodos de incertidumbre política y personal, los consumidores prefieren quedarse en su casa y trasladar todas sus actividades. En 2020 son ayudados por la tecnología actual que permite comprar productos de forma digital. Por otro lado, también se destaca que el comportamiento del consumidor se está redefiniendo hacia el consumo de productos locales, buscando incrementar su sentido de individualidad y pertenencia a partir del consumo de productos que satisfacen esta necesidad y se adaptan a la cultura local. La preocupación por la sustentabilidad también es otra tendencia a remarcar, en particular para el público más joven. (Euromonitor, 2020).

Por otro lado, la agencia Innova Market Insights, líder en investigación de mercado, menciona que hay un cambio en la tendencia del consumidor, que dejaron de priorizar el rótulo de "vegano" para darle lugar al claim "plant-based" en los productos de góndola. Adicionalmente, muchas marcas alimenticias están sacando sus propias líneas de cuidado facial, y los "superalimentos" están comenzando a ganar presencia en el mercado cosmético. (Innova Market Insights, 2020)

En relación a la digitalización, América Latina posee casi un 75% de la población digitalizada y la utilización de smartphones se encuentra presente tanto en ciudades como en lugares más alejados de los grandes centros urbanos. Las redes, como Instagram, ofrecen la manera de conectarse con la gente y de ver contenidos más relevantes para el consumidor. Los canales de influencers, en particular, son de particular importancia en el proceso de compra en Latinoamérica, en donde tienen una penetración del 70% en el segmento de 19 a 44 años. (Euromonitor, 2020)

#### **Segmentos Potenciales**

Los segmentos potenciales con este problema aplicado al cuidado de la piel son:

- Mujeres de 25 a 45 años de Argentina que compran sus propios productos para el cuidado de la piel y se concentran en alternativas ecológicas
- Hombres de entre 25 a 45 años de Argentina que compran sus propios productos para el cuidado de la piel y se concentran en alternativas ecológicas.
- Madres de mujeres de 25 a 45 años de Argentina que compran sus productos a raíz de las recomendaciones de sus hijas.

#### Segmento Elegido

En el Anexo F pueden observarse las primeras 37 entrevistas de validación, en donde se arribaron a las siguientes conclusiones:

- El segmento principal a trabajar, que mostraron mayor interés, son mujeres de 25 a 45 años con conciencia ecológica.
- La mayoría de las entrevistadas (75%) consume actualmente en Farmacity, Pigmento y otras cadenas de supply chain, pero dicen que prefieren comprar online.
- La mayoría prefiere consumir productos veganos o naturales por sobre los orgánicos.
- La preocupación por el consumo de parabenos es indirectamente proporcional a la edad, al igual que los petrolatos.
- Hay una creciente preocupación por la utilización de sulfatos.
- No hay una percepción clara acerca de la utilización de siliconas en la formulación, la opinión acerca de su utilización se encuentra dividida entre sus detractores y su indiferencia.

A partir de los primeros datos obtenidos, se elaboró el mapa de empatía correspondiente, que puedo observarse en el Anexo A. Se destaca un creciente interés por las causas ambientales y la crueldad animal, pero sin demasiado entendimiento técnico en las formulaciones cosméticas y la priorización de la efectividad sobre la sustentabilidad

El segmento seleccionado posee estudios universitarios completos o incompletos y un poder adquisitivo medio alto. Usualmente buscan sentirse bien de forma simple y buscan productos que las cuiden a ellas y al medioambiente. Suelen ver y escuchar sobre alternativas sustentables, y no quieren testeos en animales ni crueldad animal. Siguen la política de zero waste y buscan reducir el consumo de plásticos.

Las clientas estudian y/o trabajan, poseen un grado de digitalización alto y utilizan las redes sociales como una plataforma informativa y de consumo de productos.

El principal Pain identificado es la necesidad de comprar productos sustentables que actualmente son difíciles de conseguir. Adicionalmente mencionan que los productos que sí son efectivos no tienen en cuenta la sustentabilidad por el uso de parabenos, petrolatos, etc.

Su principal Gain es utilizar productos que ayuden al medio ambiente y sean efectivos, con una experiencia de compra simplificada.

# Arquetipo de Persona Universidad de

A partir de los datos obtenidos se realizó un arquetipo que puede observarse en el Anexo B, y constituyen nuestro segmento principal. Se prioriza de estas observaciones, la dificultad para consumir los productos que quieren, que a su vez den resultados. También se observa una creciente preocupación por causas ambientales, que no están canalizadas en las propuestas actuales sin apuntar a un nicho y resignando efectividad.

A partir de estos resultados, también se comenzó a verificar que, si bien los potenciales clientes desean productos naturales, orgánicos o veganos, a la hora de consumirlos no tienen una preocupación clara acerca de qué ingredientes utilizar ni qué ingredientes son orgánicos, veganos o naturales. De esta manera, se comenzó a perfilar el comportamiento del consumidor hacia un consumo más sustentable, pero no restrictivo al comportamiento de un producto de nicho. Adicionalmente, si bien los hábitos de consumo se encuentran asociados a las

cadenas de supply chain, manifiestan su mayor interés por comprar de manera

online en la página de la empresa.

Perfiles de Diseño

A partir de diferentes experiencias de validación con clientes reales, se

enunciaron los perfiles de diseño.

Mujeres de 25 a 35 años: Las Soñadoras

A partir de entrevistas con clientes reales, se validó el canal digital de las

soñadoras. Al ser pieles más jóvenes, valoran más la utilización de plantas

nativas que los ingredientes activos de alto valor agregado. Esto se deduce de

las entrevistas de mercado conducidas que pueden observarse en el Anexo G.

Mujeres de 35 a 45 años: Las Pragmáticas

Al igual que para las soñadoras, se reveló su intención de adquirir los productos

por medio de la página de la empresa, y no a través de otras plataformas online,

canales de supply chain, tiendas naturistas o profesionales de la estética. La

principal diferencia con las soñadoras es que priorizan la utilización de

ingredientes activos de alto valor agregado por sobre la utilización de plantas

nativas. Esto se deduce de las entrevistas de mercado conducidas que pueden

observarse en el Anexo G.

### VII. La Propuesta de Valor

La propuesta de valor principal se encuentra asociada al principal insight obtenido como conclusión a partir de nuestra investigación: nuestras clientas quieren consumir productos sustentables y sentir que hace algo por el medio ambiente, pero eligen la efectividad por sobre la sustentabilidad. Bajo esta premisa, se desarrollaron todos los productos. Los clientes demostraron un interés por productos más sustentables, pero con un desconocimiento técnico muy alto a la hora de identificar qué productos son naturales, orgánicos y/o veganos. En la Anexo C se puede observar el Value Proposition Canvas elaborado para tal fin.

# **Propuesta Diferencial**

#### **Producto**

Se identificó que los clientes más jóvenes prefieren productos veganos (Ver Anexo F), por lo que todos los productos desarrollados son apto vegano, si bien no están promocionados como tal porque apuntan a un público más amplio y no de nicho, interesado en la sustentabilidad.

La propuesta es diferencial porque trabaja con plantas nativas de la Argentina. Hoy en día, se encuentra revalorizado el consumo de lo local y no hay ninguna propuesta que condense su utilización en una única propuesta de valor. Adicionalmente, se trabaja con la incorporación de ingredientes probados científicamente y componentes de alto valor agregado para potenciar la efectividad y la textura de aplicación de los productos cosméticos.

#### Servicio y Modelo de Comercialización

En relación al servicio, se validó el modelo digital para generar una alternativa comercializando productos únicamente digitales y traccionando la demanda a través de pop-up stores y presencias en eventos particulares para posicionar y

traccionar la demanda. Asimismo, se busca la promoción en canales tradicionales porque se identificó la necesidad de validación a través de los mismos por parte del cliente. Una marca digital, según nuestra investigación, sigue requiriendo la validación en medios de comunicación tradicionales para ser apreciada por los clientes.

Actualmente, a partir del new-normal y de la pandemia, se logró validar la propuesta digital en nuestros clientes, que priorizan la compra a través de la página de la empresa por sobre otras plataformas. Actualmente no existe ninguna empresa cosmética que comercialice sus productos solo de manera online en Argentina. Esta validación se puede observar en el Anexo G y H.



#### VIII. El Product Market Fit

#### **Product Market Fit**

En la Anexo C se puede observar el Value Proposition Canvas elaborado para tal fin. Se destaca, como fue mencionado anteriormente, la necesidad de consumir productos sustentables sin resignar a efectividad por medio de un canal digital.

#### Elaboración de Prototipo

Luego de la entrevista inicial, a partir del cual se elaboró el arquetipo de personas, se elaboraron los prototipos de productos a ser comercializados, teniendo en cuenta la sustentabilidad y la efectividad como principales premisas en su formulación. De esta manera, se elaboraron 7 prototipos. Para la elaboración de los prototipos se tuvieron en 4 módulos: materias primas nativas, modelado del proceso, packaging, materia prima de alto valor agregado y/o verificada bajo estudios científicos doble ciegos. El resumen de los prototipos elaborados puede apreciarse en la *Tabla 1*, que describe los módulos de elaboración de prototipos.

	Materia Prima	Materia Prima de alto	Modelado del	Packaging
	Nativa	valor agregado o con	Proceso	Primario
		estudios doble ciegos		
Crema de día	Cedrón	Algas marinas matificantes,	Emulsiones	Vidrio
Lavanda (piel		niacinamida	cremagel elaboradas	
normal a grasa)			en frío	
Crema de Día	Quinoa	Complejo vegetal que		
Quinoa (piel		favorece comunicación		
normal a seca)		celular		
Crema de Noche	Cedrón	Complejo vegetal/sintético		
Cedrón		antiacné y antiage		
(piel normal a				
grasa)				
Crema de Noche	Rosa Mosqueta	Despigmentante		
Rosa Mosqueta				
(piel normal a				
seca)				

Pine Peel (peeli	ing	Pino, Jarilla	Ácidos frutales extraídos
frutal con ácido	os		
frutales)			
Suero Patagonia	а	Jarilla, Amaranto,	Ácido hialurónico de bajo
		Muérdago	peso molecular
		Patagónico	
Máscara de		Rosa Mosqueta,	Liposomas vegetales
Liposomas, Ros	sa	Quinoa	
Mosqueta y			
Quinoa			

Tabla 1 – Resumen de elaboración de prototipos

En el desarrollo de los cosméticos no es necesario de desglosar los ingredientes de forma porcentual, sino que se utilizan los nombres asignados por un comité internacional del Concejo de Productos de Cuidado Personal. Los nombres asignados se denominan INCI, y los productos cosméticos deben poseer un rótulo indicativo de los ingredientes bajo esta nomenclatura ordenados de mayor a menor.

#### **Materias Primas Nativas**

En relación a las plantas nativas utilizadas, podemos destacar distintas propiedades de las plantas nativas a continuación:

#### Rosa Mosqueta

Originaria de la Cordillera de los Andes, rica en vitamina A, C y E. La vitamina A es el retinol utilizado en cremas antiage y antiacné y este tipo de planta es una de las únicas fuentes vegetales de este compuesto. La vitamina C y E proveen acción antioxidante. También es rica en ácidos grasos y posee propiedades hidratantes, reafirmantes y reparadoras.

Actualmente se utiliza en productos de exportación, tal como se observa en la *Figura 1* en un suero orgánico de la marca The Ordinary, recientemente adquirida por el grupo Estee Lauder, una de las 20 principales empresas de producción de cosmética. (Rahse, 2020)



Figura 1 – Rosehip Seed Oil, The Ordinary

#### Quinoa

Es un superalimento originario de América del Sur con destacadas propiedades hidratantes y nutritivas. Es rica en el aminoácido lisina, que favorece la producción de colágeno y elastina al aplicarla tópicamente. También posee vitamina B3, niacinamida, un componente presente en muchos productos cosméticos y probado por estudios doble ciegos en la mejora de aspecto de la piel. Contiene además vitamina B12, que inhibe la producción de melanina, y, por ende, es apta para ayudar a reducir la hiperpigmentación. También contiene vitaminas C, E y polifenoles, con reconocida capacidad antioxidante. En la *Figura* 2 puede observarse como este producto está incluido en la Serie Expert de L'Oreal.



Figura 2 – L'Oréal Advanced Night Repair

#### Jarilla

Es una planta de la Argentina con propiedades regenerativas, antiinflamatorias, antiinicóticas y astringentes. Actualmente se utiliza en preparaciones junto a la cafeína en preparados capilares, pero su utilización en cremas faciales es limitada. En la *Figura 3* se puede observar un gel de aplicación para las pestañas que tiene jarilla y cafeína.



Figura 3 – EcoHair, con Jarilla y Cafeína

#### Cedrón

Es una planta de la Argentina con propiedades antioxidantes, antisépticas y antimicrobianas. Como consecuencia, es útil en la aplicación de pieles atópicas con tendencia grasa.

#### Maqui

Es un fruto de Argentina con propiedades antioxidantes. Crece tanto en Chile como en Argentina y se hace referencia a él como el "antioxidante más potente del mundo". Al comparar el índice ORAC (que mientras más alto mayor capacidad de combatir los radicales libres) obtenemos los siguientes resultados.

Fruto	ORAC
Maqui	48700

Mora	19200
Sauco	14697
Arándano Rojo	9090
Acai	4000
Goji	3920
Uva Roja	1867

Tabla 2 – Comparación de distintos frutos rojos y su capacidad antioxidante (Maqui Suwell, 2020)

La capacidad antioxidante distinta hace que se esté utilizando en distintas marcas cosméticas. En la *Figura 4* se puede observar este producto como principal ingrediente en un suero antioxidante de la marca Youth to the People (EEUU).



Figura 4 – Youth to the People Maqui + Acai Prickly Pear Goji

Al ser rico en flavonoides, se le atribuye al maqui acción venoactiva, antiinflamatoria y antibacteriana, además de la capacidad antioxidante mencionada anteriormente.

#### Lapacho

Especie rica en hierro, calcio y potasio. Posee propiedades antifúngicas y antibacterianas. Al ser un adaptógeno, mejora la respuesta del cuerpo a condiciones de estrés externo.

Materias Primas de Alto Valor Agregado o con Estudios Doble Ciegos

#### Matmarine ™ - Algas marinas matificantes

Activo biotecnológico marino que ayuda a reducir brillos y regular la secreción sebácea. Ayuda a disminuir la expresión de una proteína vinculada al sebo (MCR-5), reduce la diferenciación de sebocitos y la acumulación lipídica cuando se aplica de manera tópica. (Lipotec, 2020)

#### Niacinamida

Es un ingrediente con propiedades restauradoras y que ayuda a reducir la apariencia de los poros de la piel, mejorar la apariencia del tono y las líneas de expresión. (Al, 2015). Se utiliza también en pacientes con acné y rosácea y ayuda a proteger a la piel de las radiaciones UVA y UVB. (Baumann, 2015)

Dermcom™ - complejo vegetal que favorece la comunicación celular

extracto de bulbo de azafrán que puede revertir el proceso de envejecimiento y estimular la comunicación de las células de la piel. Posee una actividad similar a factores de crecimiento que preserva y mejora las propiedades biomecánicas de la piel. (Mibelle)

Citobiol Iris ™ - Complejo vegetal sintético con propiedades antiage y antiacné

Combinación de Iris, zinc y vitamina A que actúa en todas las causas del acné. Tiene efecto astringente, antiinflamatorio e inhibe la liberación de ácidos grasos. Favorece la regeneración de la piel y tiene actividad bactericida. (Gatefossé)

#### AA2G

Vitamina C estabilizada con glucosa. La vitamina C es un antioxidante reconocido, pero de fácil oxidación. La utilización de una forma estabilizada hace que no sea sensible a la radiación UV ni a su descomposición en presencia de agua. Adicionalmente posee acción antiage porque estimula la síntesis de colágeno. Es capaz de despigmentar la piel suprimiendo la producción de melanina y por medio de una reacción de reducción en la cadena de producción de melanina. (Al, 2015) (Hayashibara, 2020)

#### AHAs frutales

Complejo de ácido málico, cítrico y tartárico derivados de las frutas (manzana, limón, uva) que favorece la regeneración celular de las capas superiores de la piel.

Ácido Hialurónico de bajo peso molecular

Absorbe hasta 1000 veces su peso en agua y es el activo antiage por excelencia, utilizado en varias formulaciones cosméticas.

Liposomas vegetales

Complejo vegetal liposomado que favorece la penetración de los ingredientes activos humectantes.

Sepiwhite MSH ™ - Despigmentante

Los desórdenes de despigmentación se generan por el proceso de envejecimiento, la exposición solar, la irritación, inflamación y posibles alteraciones hormonales. Sepiwhite MSH es un lipoaminoácido que es un biovector de fenilalanina y un alfa-MSH antagonista que promueve la despigmentación celular. Como consecuencia, su aplicación en formulaciones al 2% mejoran la apariencia de la piel, dando como resultado una piel más luminosa y uniforme. (Seppic)

#### Modelado de Proceso

Todos los procesos de manufactura fueron efectuados en frío. Si bien los sueros y las máscaras es habitual formularlos de esta manera, para el caso de las emulsiones esto implica la formación de emulsiones de alta fase interna (HIP emulsions) que poseen una estructura capaz de mezclar la consistencia de una crema gel con la de una emulsión tradicional. Adicionalmente, este tipo de emulsiones permite reducir la pérdida de agua transépidermica en comparación con las emulsiones tradicionales utilizadas en la cosmética. (Seppic)

Para ello se utilizaron acrilatos y complejos gelificantes que favorecen la formación de este tipo de emulsiones. Este proceso permite ahorrar energía en comparación con las emulsiones aceite en agua en un 98% y reducir las emisiones de carbono en 4,6kg, disminuyendo un 78% en el tiempo de

manufactura. En comparación con las emulsiones agua en aceite, el proceso permitió reducir un 74% de energía y un 64% de tiempo de manufactura. Los datos de referencia para la comparación energética fueron tomados de los datos promedio de Emisiones en la Unión Europea. (Seppic)

#### **Packaging Primario**

Para darle continuidad a la tendencia sustentable, se eligieron envases de vidrio y tapas de polipropileno, que son reciclables. Adicionalmente el packaging secundario es de cartón, material que permite reciclar su uso. Se buscó minimizar el contenido de plásticos en los envases.

# Resultados del Prototipo

Se entrevistaron voluntarios para probar los productos transcurridos un mes de su prueba, en donde fueron aconsejados a usar distintos productos de acuerdo a su tipo de piel. A continuación, pueden observarse los resultados obtenidos. Se pueden observar las preguntas relacionadas a los canales en el Anexo H. La *Tabla 3* describe un resumen de los datos obtenidos en la validación de los prototipos.

	Crema Lavanda Día	Crema Cedrón Noche	Quinoa Dia	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

#### Tabla 3 – Validación de Prototipos

Como puede observarse, los productos tuvieron una buena aceptación y pudo validarse el modelo digital y los productos. Como principales insights de esta instancia pudimos observar que (ver Anexo H)

- La gente prefiere comprar online en la página de la empresa por sobre las alternativas tradicionales o MercadoLibre
- El NPS fue elevado en todos los casos a excepción de la crema de noche de cedrón, por lo que no se siguió evaluando esta crema y fue descartada del proceso.
- La máscara de liposomas fue discontinuada por el momento, debido a problemas técnicos en el armado del packaging final.
- Al preguntar acerca de la sustentabilidad y el valor que le daban al proyecto, no manifestaron una preocupación por la misma. Es decir que seguirían consumiendo el producto por más que no fuera sustentable porque les gustaron los resultados, aunque apreciaban la sustentabilidad en el proceso de compra.

#### **Encuesta de Mercado**

Una vez finalizada la evaluación de prototipos se comenzó a testear la idea en el mercado. Se volvió a realizar una encuesta, en donde se revalidaron los resultados obtenidos en las pruebas de prototipo y la validación digital del proceso. Adicionalmente, se pudieron segmentar las preocupaciones particulares, que permitieron la elaboración de los perfiles de diseño enunciados anteriormente.

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

#### Tamaño de la Oportunidad – Mercado Objetivo

Los datos demográficos de la Argentina indican que actualmente hay 6,23 millones de mujeres entre 25 y 45 años. El gasto anual en cosméticos es de 1,47 billones de dólares según este segmento (TAM). L'Oreal, el mayor productor a nivel mundial de productos cosméticos (Rahse, 2020), indica que el 22% del gasto es cosméticos se realiza en la categoría Skin Care, totalizando 323 millones de dólares (SAM). De esta categoría, un 35% consumiría productos ecológicos, por lo que el tamaño del mercado potencial es de 113 millones de dólares (SOM) (Economis, 2020). De esta manera, el mercado objetivo (SOM) tiene un tamaño de 113 millones de dólares. En un principio se plantea como estrategia del primer año ocupar el 0,2% de este mercado, alcanzando una penetración en dólares de 226000 USD en el primer año para ir creciendo de forma fuerte los siguientes años. Esto se detallará mejor en la siguiente sección, el Modelo de Negocios

# Competencia

En el siguiente cuadro se detalla la evaluación de la competencia, que puede articularse en dos grandes categorías:

- Empresas multinacionales: que venden sus productos por medio de cadenas de supply chain (a excepción de Natura, que vende por medio de revendedoras)
- Empresas nacionales, que venden sus productos por medio de revendedoras, profesionales de la estética o tiendas especializadas.

En relación al canal, ninguna empresa actualmente tiene una estrategia de comercialización enteramente digital. Las plataformas digitales o las páginas de

las empresas de venta online son anexas a los medios de comercialización tradicionales.

		Mult	S		N		nales				
Beneficio	Yuyo	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
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 locales	4	1	1	1	1	2	1	2	3	3	1
Packaging Sustentable	3	11V5	rsi(	lac	1	<b>e</b> 3	1	1	3	3	1
Acceso a formula completa	5	1	3	3	3	1	/ 1	2	2	2	5

Tabla 4 – Comparación de distintos atributos con la competencia. 5=excelente.

1=muy malo

Como puede observarse en la *Tabla 4*, dentro de la competencia multinacional encontramos:

Natura: multinacional a de origen brasileño de productos de belleza y cuidado personal. Comercializa sus productos a través de revendedoras Natura. Su estrategia hace énfasis en la naturaleza, pero no utiliza materias primas nativas. Adicionalmente tiene una estrategia de promoción de sustentabilidad de packaging fuerte.

Eucerin (Beierdsorf): Corresponde a Beierdsorf, multinacional de origen alemán que posee distintas marcas avocadas a cada segmento del mercado. Eucerin se encuentra en el target medio-alto /a diferencia de su otra marca Nivea, que es

medio-bajo). Comercializa sus productos a través de canales de supply chain tradicionales (cadenas de farmacias) pero no en supermercados. Tiene una gran accesibilidad para el consumidor y no utiliza plantas ni fitoingredientes en sus formulaciones. Se concentra en utilizar ingredientes de alto valor agregado. No plantean ninguna estrategia en cuanto a la sustentabilidad del proceso y/o los ingredientes de manufactura. (Rahse, 2020)

Bioderma: Pertenece a una compañía farmacéutica de origen francés y está orientado al segmento medio-alto. Al igual que Eucerin, se encuentra en canales tradicionales de supply-chain, pero no en supermercados. Tiene menos accesibilidad que Eucerin porque se posiciona como un producto farmacéutico/cosmético y suele encontrarse detrás de góndola junto a los medicamentos. Utiliza ingredientes de alto valor agregado y tecnológico, pero no plantas ni fitoingredientes, si bien su nombre hace alusión a la biología.

Kiehls: Pertenece a L'Oreal y se encuentra en la división L'Oreal Luxe (Lujo), junto a Lancome, Giorgio Armani, Biotherm e Ives Saint Laurent (Rahse, 2020). Se basa en plantas y fitoingredientes y su posicionamiento es medio-alto. Se comercializa a través de flagship stores únicamente. Posee un local en Palermo y se puede comprar telefónicamente. No tiene desarrollada la venta online.

Dentro de las empresas nacionales podemos encontrar

Just: Si bien se posiciona como de origen suizo, se manufactura en Argentina y no utiliza componentes de alto valor agregado. Se especializa en aceites esenciales derivados de plantas y desarrolla una línea para el cuidado de la piel que utiliza derivados de plantas. El posicionamiento es medio-alto y se comercializa, al igual que Natura, a través de revendedoras.

Eximia: Empresa cosmética del grupo Roemmers que comercializa en cadenas de farmacias a través de mostrador. De accesibilidad media, está orientada a un público con un nivel adquisitivo medio alto y utiliza materias primas de alto valor agregado importadas. No hace hincapié en la sustentabilidad ni en ningún ingrediente de origen botánico.

*Idraet*: Empresa argentina cosmética que produce cosméticos y los comercializa a través de profesionales de la estética. Posee productos de alto valor agregado,

aunque no siempre, y sin foco en la sustentabilidad. Actualmente se encuentra desarrollando estratégicamente una línea de maquillajes para expandirse en otro subsegmento cosmético.

Maria Magdalena: Empresa nacional de nicho avocada a la comercialización de productos veganos y naturales. Tiene un posicionamiento medio, y utiliza materias primas de origen vegetal pero no posee ingredientes activos tecnológicos ni incorpora tecnología avanzada en su producción. Desarrolla productos clásicos con materias primas nobles. Se comercializa en tiendas especializadas de cosmética/diseño.

Al Bosque Bio: Empresa nacional de nicho que produce cosmética orgánica certificada. Es un producto especialmente desarrollado para aquellos que desean consumir cosmética orgánica dentro de la cosmética natural. Su principal ventaja es su certificación, pero la utilización de este tipo de materia prima hace que no se puedan incorporar ingredientes de alto valor agregado a la producción. Se comercializa de manera similar a María Magdalena, en tiendas especializadas de cosmética/diseño.

Milaborit: Empresa nacional de nicho que elabora productos cosméticos veganos. A diferencia de Al Bosque Bio y María Magdalena, los cosméticos no son naturales. Se encuentra centrado en el nicho vegano y no utiliza materias primas de alto valor agregado. Se vende limitadamente de forma online a través de plataformas externas. Tiene desarrollada su tienda online pero no constituye el principal canal de venta.

Las principales fortalezas de YUYO ante la competencia son:

- La utilización de materias primas veganas y nativas. Ninguna empresa utiliza plantas nativas de la argentina.
- El acceso a la fórmula completa
- El foco en la sustentabilidad por sobre la cosmética natural, vegana, orgánica o de nicho.
- La utilización de materias primas de alta performance importadas de alto valor agregado.
- La estrategia Online

#### Contexto

En lo que respecta a comercio exterior, la balanza comercial del sector ha sido históricamente equilibrada. El último año las importaciones (USD500 millones) fueron bastante mayores a las exportaciones (USD330 millones). Se destaca que, en el rubro de exportaciones, son las empresas Pymes las que suelen tener mejor desempeño, siendo los productos de cuidado y coloración capilar uno de los principales artículos.

En lo que respecta a la afectación por la pandemia, las empresas están trabajando con esquemas de producción acotados a productos esenciales (higiene personal y sanitizantes). Aquellas empresas que producen exclusivamente productos no esenciales (maquillaje, fragancias, etc.) se encuentran sin actividad desde el inicio de la cuarentena. Los niveles de caída de producción varían según la cartera de productos de las empresas, y alcanza una media del 50%. (CAPA, 2020)

Sin embargo, los datos del comercio online son más alentadores. La Cámara de Comercio Electrónico estima que la facturación New Normal creció un 106% en el primer semestre del 2020 relación al primer semestre de 2019. El comercio electrónico creció un 76% en 2019 en relación al 2018. Adicionalmente se registró un incremento del 118% interanual 2019/2018 en la categoría cosméticos.

Actualmente existen muchas marcas nacionales de pequeño tamaño que utilizan plantas en su elaboración, pero en general son productos de nicho avocados a la cosmética natural y orgánica, con sus limitaciones técnicas y con escaso valor agregado.

#### La Industria

El sector cuenta con más de 400 empresas registradas por ANMAT (productores e importadores/comercializadores). El 85/90% aproximadamente son Pymes nacionales. El sector emplea unas 13.000 personas de manera directa y genera

empleo de manera indirecta por casi 100.000. El mercado puede dividirse en tres segmentos: retail, venta directa, canal profesional (salones de belleza, peluquerías). (CAPA, 2020)

Los principales actores en el retail son las grandes compañías internacionales (L'Oreal, Unilever, P&G, Colgate, Beiersdorf, J&J, etc.), y una serie de Pymes nacionales con gran presencia como Algabo, Biferdil, Capilatis entre otros. En el mercado de venta directa (20% del total aproximadamente) se destacan las internacionales AVON y Natura, y las nacionales como Gigot, Millanel, Amodil, TSU, entre otros. (CAPA, 2020)



# X. El Modelo de Negocios

En el Canvas Business Model detallado en el Anexo D se pueden encontrar detalles del modelo de negocios.

#### Recursos

Los principales recursos para realizar la actividad son materias primas y packaging. Nuestros recursos principales, de esta manera, se puede clasificar en:

- Materias primas nativas
- Materias primas estándar (commodities)
- Materias primas de alto valor agregado (importadas), que representan menos del 5% de la formulación de los productos.
- Packaging primario (vidrio)
- Packaging secundario (reciclable)

#### **Actividades**

Las principales actividades son:

- Manufactura y empacado (tercerizado en el alcance de este proyecto)
- Desarrollo y ejecución de estrategia digital
- Desarrollo de publicidad en canales tradicionales. (Ver Anexo I)
- Logística tercerizada B2C

#### Relaciones

Las principales relaciones con los proveedores serán:

- Proveedores de materias primas locales
- Proveedores de materias primas importadas

- Proveedores de packaging
- Laboratorio habilitado por la autoridad regulatoria para tercerizar producción
- Tienda Nube, para gestionar la tienda online
- Servicio de logística puerta a puerta
- Partners eventuales para el desarrollo de la estrategia comercial en canales tradicionales.

Para estimar los números destinados a cada proceso, se procedió a utilizar el modelo utilizado por empresas multinacionales en la cosmética.

#### Estrategia de pricing

La estrategia de pricing, a diferencia de los productos de supply chain, será generada a partir de los precios de la demanda del mercado. Para ello se analizaron distintas marcas y los precios que tienen en el mercado, para posicionarlo de manera adecuada.

YVAEREDE VERUN												
		Precio (ARS) Universidad de										
	S	Multina	acionale	A <sub>1</sub>	Nacionales							
Beneficio	Natura	Eucerin (Beiersdorf)	Bioderma	Kiehls (L'Oreal)	Just	Eximia (Roemmers)	ldraet	Maria Magdalena	Al Bosque Bio	Milaborit	Yuyo	
Crema de Dia	1250	3027	1691	8400	2350	1710	499	1300	1120	NA		
Crema de Noche	1290	3178	2100	11700	2470	2200	919	1300	1250	NA	?	
Suero	2300	3907	NA	12500	NA	NA	977	2100	780	NA	?	

Tabla 5 – Precio en ARS de distintos productos cosméticos

A continuación, se analizó el precio/gr de producto contenido

Precio/Volumen ARS/ML

	Nacionales										
Producto	Natura	Eucerin (Beiersdorf)	Bioderma	Kiehls (L'Oreal)	Just	Eximia (Roemmers)	Idraet	Maria Magdalena	Al Bosque Bio	Milaborit	Yuyo
Crema de Dia	31.25	60.54	56.36667		47	34.2			37.33	NA	?
Crema de Noche	32.25	63.56	52.5	234	49.4	44	18.38	26	41.67	NA	?
Suero	76.67	130.23	NA	250	NA	NA	32.57	70	26	60	?

Tabla 6 – Precio en ARS/ml de distintos productos cosméticos

Se decide adoptar una estrategia de alto valor agregado dentro de las marcas nacionales, con precios similares a JUST para las cremas y similar a MILABORIT para sueros.

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

Tabla 7 – Pricing de YUYO

Los experimentos de validación de pricing pueden observarse en la sección Product Market Fit.

# Números Básicos del Modelo de Negocios

Para estimar los números básicos del negocio, se realizó una proyección del porcentaje de productos vendidos, asumiendo constantes las proporciones de producto vendido a lo largo de los 5 años. De esta manera, se obtuvo la siguiente proporción:

	Cedrón	Quinoa	Rosa Mosqueta	Pine Peel	Maqui	Hialuronico	Lapacho
Porcentaje de Venta	7%	17%	25%	10%	12%	21%	7%

Tabla 8 – Porcentaje de Venta

Como consecuencia, teniendo en cuenta el ticket promedio actual, logramos estimar 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

Tabla 9 – CAC, LTV

Como puede observarse, el primer año el CAC es mayor que el LTV y luego la relación se invierte y se mantiene constante a lo largo de los 4 años subsiguientes. Esto se debe a que en el primer año los costos de adquisición son mayores en relación a las ventas esperadas, impactando en los valores del proyecto en este primer año.



#### XI. Go to Market Plan

La estrategia de mercado para comercializar los productos es principalmente digital, ya que más del 90% de nuestros clientes eligieron la comercialización online a través de la página propia de la empresa en relación a otras opciones (plataformas de comercio), tiendas de supply chain tradicionales, tiendas especializadas, tiendas naturistas y profesionales de la estética.

Actualmente en el mercado, las estrategias son digitales pero el proceso de compra se centra principalmente en tiendas físicas o por medio de revendedoras. Natura, Just, por citar ejemplos, tienen canales de revendedoras a partir de las cuales pueden comercializar sus productos. Otras alternativas en manos de multinacionales, utilizan el canal tradicional de supply chain (Pigmento, Farmacity) para vender sus productos. Las pequeñas marcas nacionales de nicho se centran en profesionales de la estética con un modelo similar al de Natura y Just, o bien en tiendas naturistas. De esta manera la propuesta es diferencial porque consiste en la primera marca que se alinea a los conceptos de nueva normalidad y vende sus productos únicamente por vía digital.

# Estrategia de Captación de Clientes

La estrategia para captar clientes se asocia a nuestros experimentos, que demuestran que aún sigue siendo importante los canales tradicionales para validar la confianza en la marca, por lo que se pautaron publicidades en distintos medios tradicionales gráficos para generar validación en los canales tradicionales. Esta estrategia se ampliará a futuro en medios audiovisuales. De cara al futuro se planea también centrar la experiencia de la compra de cosméticos en POP up stores y flagship stores, para generar awareness de la marca y traccionar la demanda. De esta manera, se busca vivir una experiencia digital en un medio físico y lograr un mayor conocimiento de la marca. También se busca la idea de unir la tecnología con la revalorización de lo local en un mismo espacio.

#### Estrategia de Conservación de Clientes

Para conservar los clientes se plantea hacer programas de fidelización ofreciendo descuentos exclusivos en fechas especiales a los clientes habituales, haciendo foco sobre la personalización digital. En la actualidad, los clientes son capaces de interactuar con el personal de YUYO vía Instagram para recibir asesoramiento personalizado. A futuro se planea integrar esta personalización en la página de la empresa.

#### Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento se basa en partir de la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires hacia toda la Argentina paulatinamente, generando campañas en redes específicas para cada sector incorporado a la cadena de distribución. Además de la estrategia expansiva, se planea trabajar en campañas en redes específicas utilizando los perfiles de diseño. La estrategia para las soñadoras estará orientada a la utilización de plantas nativas en la cosmética y la estrategia para las pragmáticas a la utilización de compuestos de alto valor agregado y efectividad.

De esta manera se irá generando escala a través de una plataforma digital, en donde el proceso logístico y los costos asociados a la logística serán incluidos en la facturación de la empresa, pero, cobrados al cliente. Actualmente utilizamos un servicio que demora 48 horas en entregar el producto puerta a puerta a un valor módico.

# XII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

A continuación, se detalla el proceso desde el desarrollo hasta la entrega del producto en el domicilio del cliente.

Los productos pueden clasificarse en dos tipos: Geles y emulsiones.

Las emulsiones son sistemas heterogéneos en donde al menos uno de los componentes está disperso en otro en forma de finas gotas (Ferraro, 2012). En este caso, se elaboraron emulsiones de aceite en agua previamente gelificada. Las emulsiones se preparan mezclando fases, y se requiere de agitación mecánica y temperatura. En el caso particular de nuestro proceso, la tecnología Geltrap ™ (SEPPIC) hace posible que las emulsiones sean dispersadas en frío y a baja velocidad.

Los geles se elaboran agregando un agente gelificante en una fase acuosa. A partir de la elaboración de los geles se elaboran sistemas de una fase (suero Patagonia, suero Pine Peel) o dos fases (suspensiones, Suero Lapacho, Suero Maqui)

Los productos serán manufacturados y envasados en un laboratorio tercerizado aprobado por la autoridad regulatoria. A partir de la recepción de los productos, las compras son recibidas mediante la página online de la empresa y tercerizada a un servicio logístico, que llega al domicilio del cliente en 1 a 5 días hábiles.

El principal cuello de botella del emprendimiento se encuentra dado en la manufactura, ya que al no utilizar parabenos y sustancias muy sensibles a la oxidación (como, por ejemplo, hidrolatos), el tiempo de vida de los productos es de 6 meses.

Como consecuencia, será necesario fabricar distintos lotes cada 3 meses para garantizarle al cliente una adecuada forma de uso del producto.

Se especifican a continuación los diagramas de flujo para elaborar cada producto.

#### Emulsiones de Quinoa y Rosa Mosqueta

El proceso consiste en la preparación de una fase acuosa, que debe ser mezclada para adquirir una consistencia de gel. Paralelamente, se prepara una fase oleosa con emulsionante y se mezcla. Ambas fases son luego mezcladas en frío para formar emulsiones crema gel. Luego se ajusta el pH, los conservantes, antioxidantes y se agregan los aceites esenciales correspondientes para cada caso.

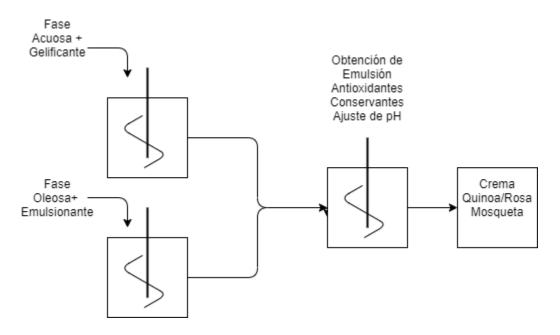


Figura 5 – Proceso de elaboración de Cremas Quinoa y Rosa Mosqueta

### Emulsión de Cedrón

El proceso consiste en la preparación de una fase acuosa que debe ser mezclada para adquirir consistencia de gel. Paralelamente se prepara una solución oleosa con agente gelificante. Se mezclan ambas partes a baja velocidad, se ajusta el pH, los conservantes, antioxidantes y se agregan los aceites esenciales correspondientes

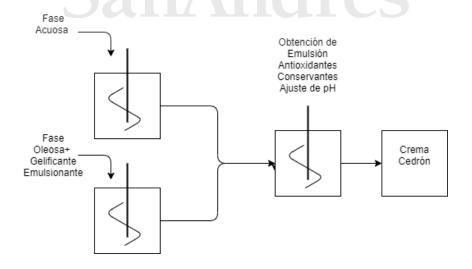


Figura 6 – Proceso de elaboración de Crema Cedrón

#### Suero Hialurónico

El proceso consiste en la preparación de una fase acuosa que debe ser gelificada y dejada en reposo al menos 12 hs con conservantes. para luego ser mezclada a baja velocidad. A continuación, se ajusta el pH.

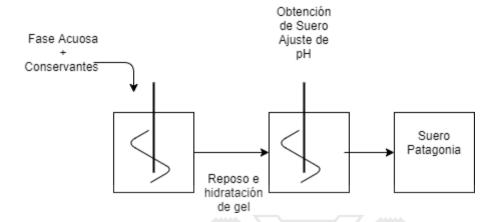


Figura 7 – Proceso de elaboración de Suero Patagonia con Ácido Hialurónico

#### **Suero Pine Peel**

El proceso consiste en la preparación de una fase acuosa que debe ser gelificada y dejada en reposo a bajo PH para luego ser mezclada a baja velocidad. Este proceso no requiere conservantes ni antioxidantes porque la misma acidez de la solución actúa como preservante.

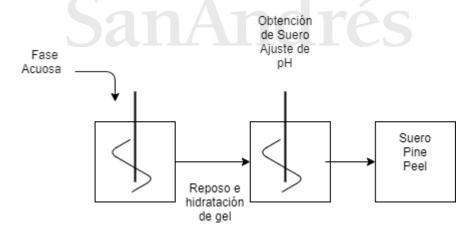


Figura 8 – Proceso de elaboración de Suero Pine Peel

### Suero Maqui

El proceso consiste en la preparación de una fase acuosa que debe ser gelificada con hidroxietilcelulosa y gelificantes de alta tecnología (Sepimax Zen ™, Seppic), que deben estar en reposo al menos 4 horas. Se agregan los ingredientes activos y a finalizar se agrega la fase oleosa, agitándose. Luego se ajusta el pH y se agregan los antioxidantes y conservantes.

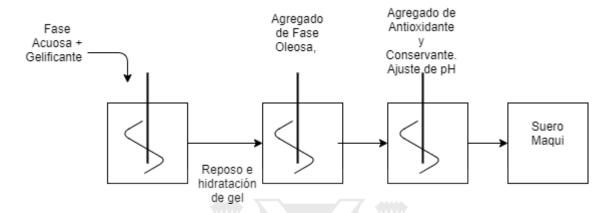


Figura 9 – Proceso de elaboración de Suero Maqui

## Suero Lapacho

El proceso consiste en la preparación de una fase acuosa gelificada con hidroxietilcelulosa. Se debe dejar reposar la mezcla 4 horas para hidratar la mezcla. Luego se agregan los ingredientes activos y la fase oleosa. Por último, se debe realizar el ajusto de pH y agregar los antioxidantes y conservantes.

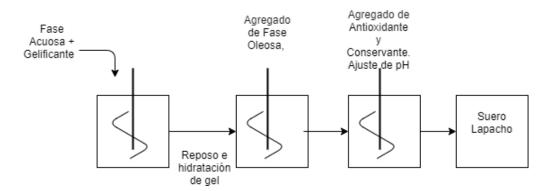


Figura 10 – Proceso de elaboración de Suero Lapacho

## XIII. Implementación del negocio

Los productos comenzarán a ser comercializados en Capital Federal y primer cordón de Gran Buenos Aires, acompañados por una fuerte presencia en redes sociales y en canales tradicionales para posicionar y validar el producto. Se planea un 25% del presupuesto destinado a publicidad en todos los años.

A los 3 meses se expandirá el negocio hacia Córdoba y Santa Fe, que constituyen los principales centros urbanos fuera del AMBA y se aplicarán estrategias en redes especialmente orientadas a ese público.

Luego de los 6 meses se efectuará una expansión geográfica a toda la Argentina, vendiendo los productos en todo el país puerta a puerta. Se añadirán en esta instancia, nuevos servicios logísticos, que proveerán un servicio más caro, pero a mayor distancia.

En conjunto a la expansión a todo el país se comenzará a articular la estrategia de POP UP stores para validar la experiencia digital y sustentable.

El Market Share esperado durante el primer año es del 0,2% por sobre el SOM, totalizando una facturación total de 113000 USD durante el primer año.

El primer año se planea un crecimiento del 5%, un 10% el segundo año y un 15% de los años 3 a 5 en la facturación.

El margen del negocio el primer año será de -23%, asumiendo que se invertirá más para publicitar los productos y la tendencia se revertirá hacia el +21% a partir del segundo año.

El alcance de este proyecto a 5 años, es tercerizar la producción y lograr una caja sólida para reinvertirla en producción propia. No se espera cambiar la estructura operativa en estos 5 años, pero sí que evolucione a partir del año 5 en una estructura productiva propia.

## XIV. Equipo emprendedor, estructura directiva

## **Equipo Emprendedor**

#### Florencia Kotek

CEO. Ingeniera Química (ITBA). Aporta capacidad de formulación y estrategia de mercado en cosmética especializada en producto. Previamente emprendedora cosmética (2008-2020). 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

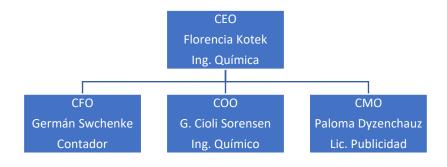
#### Paloma Dyzenchauz

CMO. Lic. En Publicidad. Aporta estrategia de marketing digital y comunicación. Lideró la estrategia de crecimiento y expansión de redes sociales en Prime. Líder de UX en Supervielle Seguros. Actualmente se encuentra a cargo de la transformación digital y cultural de Supervielle Seguros.

#### Estructura Directiva

A continuación, se establece la estructura directiva, que estará compuesta por:

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



# XV. Resultados económicos - financieros y requerimientos de inversión

## Contexto Macro y Microeconómico

En la configuración del contexto macro y microeconómico se tuvieron en cuenta las proyecciones esperadas en el modelo de negocios. Tal como fue enunciado anteriormente, si bien los laboratorios cosméticos permanecieron con sus puertas cerradas y con una capacidad productiva disminuida, también las ventas online crecieron exponencialmente, por lo que las proyecciones son de crecimiento en este contexto. El impacto de las materias primas importadas no resulta definitorio en el precio final estimado, ya que representan un 5% de la formulación final y no impacta en los costos de manera relevante.

Se tomó una tasa de rendimiento de referencia del 3,5%. Adicionalmente a continuación se detalla la inflación esperada para cada año:

	Año 0 (ARS)	Año 1 (ARS)	Año 2 (ARS)	Año 3 (ARS)	Año 4 (ARS)	Año 5 (ARS)
	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Inflación proyectada	010	47,00%	29,00%	20,00%	20,00%	20,00%

Tabla 10 – Inflación Proyectada

Adicionalmente se tuvo en cuenta la cotización del dólar oficial para cada etapa, siendo la proyección estimada la descrita a continuación

	Año 0 (ARS)	Año 1 (ARS)	Año 2 (ARS)	Año 3 (ARS)	Año 4 (ARS)	Año 5 (ARS)
	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Tipo de cambio oficial	71	104	134	161	193	232

Tabla 11 – Tipo de cambio oficial

## Análisis Financiero del Negocio

En relación a los costos, se asumió que el crecimiento será proporcional con el crecimiento de las ventas en todos los casos. Adicionalmente, se debe notar que

las ventas contienen el precio logístico, que luego es restado porque el mismo es absorbido en el modelo de negocios por el consumidor final.

A continuación, se puede observar la rentabilidad bruta obtenida para cada producto en el primer año. Se debe aclarar que el porcentaje de venta se estimó en relación al porcentaje de ventas actuales en dos meses, asumiendo que esta tendencia se mantendrá constante en el tiempo, se puede anualizar, y que no habrá estacionalidades a fines de realizar una proyección estimada.

	Cedrón	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 Tercerización (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%

Tabla 12 - Rentabilidad Bruta

A continuación, se observa el balance del negocio.

	Año 0 (ARS)	Año 1 (ARS)	Año 2 (ARS)	Año 3 (ARS)	Año 4 (ARS)	Año 5 (ARS)
	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Cantidad de ventas		17.750	19.525	22.454	25.822	29.695
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		1.190.384	1.689.154	2.331.033	3.216.826	4.439.219

Costo Mempaque		1.212.217	1.720.136	2.373.788	3.275.828	4.520.642
Costo Tercerización		1.466.945	2.004.505	2.872.601	2.064.490	E 470 E04
		1.400.945	2.081.595	2.072.001	3.964.189	5.470.581
Costos Administrativos		1.000.000	1.419.000	1.958.220	2.702.344	3.729.234
Imp. Débitos y						
Créditos	0,60%	118.940	282.148	389.364	537.322	741.504
IIBB	6%	663.607	1.789.864	2.470.012	3.408.617	4.703.891
Costo Publicidad						
(25%)	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 (5%)	3%	291.585	837.862	1.156.249	1.595.624	2.201.961
Total, Costos		10.545.825	20.684.536	28.544.660	28.544.660 39.391.631	
Inversión		4.070.564				
Flujo Total (ARS)	\$0	- 3.556.275	9.146.527	12.622.207	17.418.646	24.037.731
IIGG	30%	- 1.066.882	2.743.958	3.786.662	5.225.594	7.211.319
Flujo después de				4000		
IIGG		2.489.392	6.402.569	8.835.545	12.193.052	16.826.412
			Y (			
Margen del negocio		-23%	21%	21%	21%	21%
Flujo Total (USD)	\$0	23.919	47.689	54.842	63.068	72.528
Tipo de cambio oficial	71	104	ERE VERUM 134	161	193	232
Inflación proyectada		47,00%	29,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Aumentos de precios p	or	Iniver	35,00%	de		
Crecimiento del			33,0076			
negocio		5%	10%	15%	15%	15%

Tabla 13 – Balance

La inversión inicial corresponde a la constitución de la sociedad, la compra de materiales e insumos, la gestión ante la autoridad regulatoria y la tercerización de la producción. Al no invertir en activos fijos, este proyecto no tiene depreciaciones. A fines prácticos, el flujo fue calculado en USD para facilitar la comprensión por parte del lector.

Los key drivers se encuentran constituidos por los costos de tercerización e insumos y, principalmente, la publicidad.

Se estima, además, que durante el primer año los precios serán menores para complementar la estrategia publicitaria de ganar mercado. Pasado ese lapso, los precios se incrementar un 35% para trabajar sobre el posicionamiento.

El modelo elegido de financiación es a través de Inversores Ángeles, ya que la inversión se alinea a los 50.000 USD-200.000 USD que este tipo de prestamista es capaz de aportar en una primera instancia.



## XVI. Condiciones para la viabilidad del negocio

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

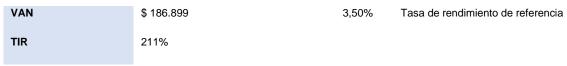


Tabla 14 - VAN y TIR

El break-even se produce a los 2 años.

Los factores críticos para el éxito del emprendimiento es garantizar el posicionamiento en el primer año. Para ello, se estimó un gran porcentaje a la estructura publicitaria, que permitirá ganar mercado rápidamente y cumplir con el crecimiento estipulado.

La marca requiere patentamiento para proteger de plagio ante el INPI.

Adicionalmente, se debe constituir una S.R.L. dedicada a la fabricación de cosméticos y productos de perfumería. La S.R.L. deberá inscribir los productos ante la autoridad regulatoria para su fabricación. A continuación, se deberá tercerizar la producción en un laboratorio especificado para tal fin, de acuerdo a la Disposición de ANMAT Nº 7726/06: Contratación de tercerización para Productos de Higiene Personal, Cosméticos y Perfumes. El laboratorio de manufactura, deberá, además, cumplir con la Disposición Nº 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 Nº 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

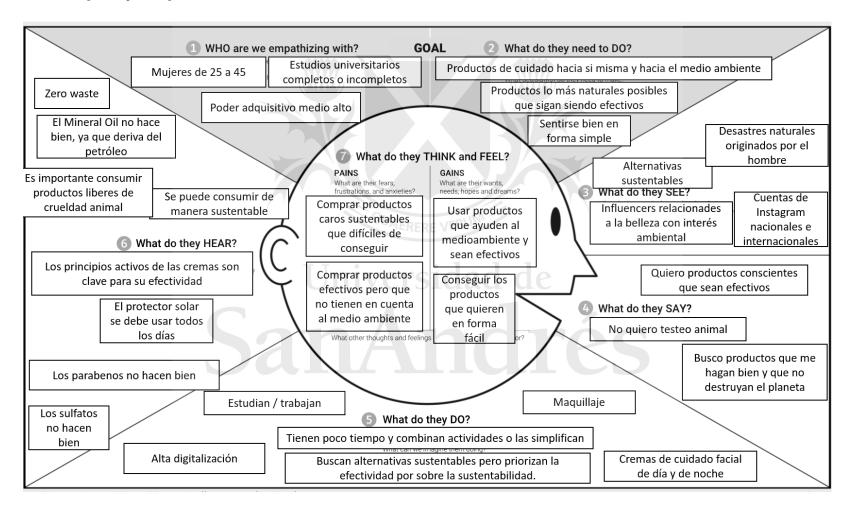
- Al, M. V. (2015). *Milady Skincare and Cosmetic Ingredients Dictionary.* USA: Cengage Learning.
- ANMAT. (1998). Resolución 155/1998. ANMAT. link: http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/Cosmeticos/Resolucion\_ 1998\_155.pdf. Fecha de consulta: 11 de noviembre de 2020
- Baumann, L. (2015). Cosmeceuticals and Cosmetic Ingredients. McGraw Hill.
- CAPA. (2020), Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería.
- Economis. (20 de Junio de 2020). Informe Cosmética. *Las Argentinas Gastan 16.300 pesos en cosméticos cada año.* link: https://economis.com.ar/las-argentinas-gastan-16-300-pesos-en-cosmeticos-cada-ano-ranking-mundial/. Fecha de Consulta: 11 de noviembre de 2020
- Euromonitor. (2020). 2020 Trends Report. Euromonitor. link: https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2020-Top-10-Global-Consumer-Trends.html Fecha de Consulta: 11 de noviembre de 2020
- Ferraro, G. E. (2012). Fitocosmética, Fitoingredientes y otros Productos Naturales. Buenos Aires: Eudeba.
- Gatefossé. (2020.). link: https://www.gattefosse.com/personal-care/personal-care-master. Fecha de consulta: 11 de noviembre de 2020.
- Hayashibara. (2020). *AA2G: A Healthier, Brighter, Younger looking skin.* Japan: Nagase Group Company.
- Innova Market Insights. (2020). Top 10 global trends. link: https://www.innovamarketinsights.com/. Fecha de consulta: 11 de noviembre de 2020.
- Lipotec. (2020). Matmarine Blue Ingredient. Lipotec.
- Maqui Suwell. (2020). *Comparativa de los Frutos con Mayor Poder Antioxidante.*Maqui Suwell. link: https://maquisuwell.com.ar/. Fecha de consulta: 11 de noviembre de 2020.

- Mibelle. (2020.). link: https://mibellebiochemistry.com/ Fecha de consulta: 11 de noviembre de 2020
- Rahse, W. (2020). Cosmetic Creams: Development, Manufacture and Marketing of Effective Skicare Products. Germany: Wiley-VCH.
- Seppic. (2020.). link: https://www.seppic.com/en. Fecha de consulta: 11 de noviembre de 2020.



## 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 gastaría mas 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

Limite de crédito: \$300.000

Bancos: 2

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.

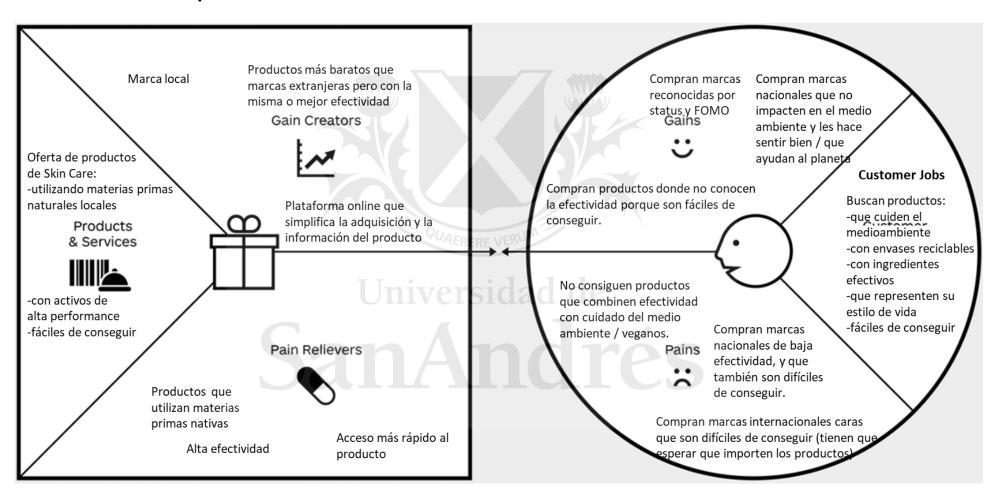
#### MIEDOS / FRUSTRACIONES

- Las marcas naturales, orgánicas y/o veganas que consigue 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 – Value Proposition Canvas**



## Anexo D - Canvas Business Model

# Key **Partners**



- 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

#### Key Activities

- Desarrollo, manufactura y empaque de productos.
- Desarrollo y ejecución de estrategia digital.
- Logística tercerizada B2C

#### Value Proposition



- -Desarrollo de Productos Veganos de Skin Care utilizando materias primas locales e incorporando tecnología de alto valor agregado (Clean Beauty).
- Estrategia de ventas primariamente online.
- Orientada a establecer una relacion fluida con el cliente para contribuir en el desarrollo sustentable y el cuidado del medio ambiente.

#### Customer Relationships



- Asesoramiento online
- Alta interacción en redes sociales
- Comunicación fluída y lenguaje cercano.
- Personalización de atención

#### Customer Segments



Segmento Principal: Mujeres entre 25 y 40 años interesadas en el consumo sustentable.

#### Subsegmentos:

- Hombres millenials que eligen sus propios cosméticos.
- Mujeres Boomers interesadas en productos sustentables.

#### Key Resources

- Materias primas sustentables y de alta performance
- Packaging sustentable (vidrio) o compostable (biodegradable).

#### Channels



- para promocionar productos.



- Venta directa online
- Modalidad Pop-Up store

#### Cost Structure

En base a los balances contables de compañías cosméticas se establece de manera aproximada.

- Costo de ventas 25-30%
- I+D: 2-5%
- Publicidad: 25-30%
- Costos administrativos y otros: 15-20%



Revenue Streams

- Venta de productos de Skin Care



## **Anexo E - Context Map Canvas**

#### DEMOGRAPHIC TRENDS

Look for data on demographics, education, employment. Are there big changes that will impact your business?

- El 22% de la población Argentina es millenial.
- En 2025 representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo.
- Argentina es el segundo mercado de cosméticos de Hispanoamérica (L'Oreal).
- La categoría de skin care representa un 17% de estas compras.
- El 55% de los hombres que compra productos cosméticos lo hace por sí mismo. El restante 45% de la compra es efectuada por mujeres cercanas.

#### **RULES & REGULATIONS**

Are there trends in rules and regulations that will impact your business in the near future?

- Nivel de Regulación intermedia por parte de ANMAT.
- Poca exigencia regulatoria y empresas pequeñas sin habilitación.
- Incremento de regulaciones a nivel mundial que promueven cosméticos sin testeos en animales. CRUELTY-FREE.
- Regulación de uso de plásticos cada vez más estricta.

#### **ECONOMY & ENVIRONMENT**

What are trends in the economy and in the environment that will impact your business?

- Recesión en Argentina (y mundial).
- Pérdida de Poder Adquisitivo y Empleo.
- Mundo más proteccionista postpandemia (FORBES).
- Aceleramiento de digitalización.
- En 2016 la categoría de cosméticos creció un 106%, en Mercado Libre.
- La devaluación actual hace que las marcas importadas sean de difícil acceso y pueden representar una oportunidad para las marcas nacionales.

#### COMPETITION

What trends do you see among your competitors? Are there new entries?

- Entrada de pequeñas empresas que eleboran cosmética a pequeña escala.
- Gran cantidad de microemprendimientos que no cumplen con regulaciones.
- Las multinacionales suelen traer las tendencias a la Argentina de forma tardía.
- En otros países pequeñas start-up de cosmética pueden captar tendencias rápidamente y terminan compitiendo en canales masivos, o bien son adquiridas por multinacionales.
  - En Argentina las pequeñas empresas siguen las tendencias de las multinacionales.

- Gran inversión de I+D de empresas especializadas en sacar al mercado materias primas sustentables
- Tendencia a elaborar productos concentrados (sueros, ampollos etc).
- Tendencia a elaborar productos qeu cambien de textura o color (líquidos que se transforman en espuma, polvos que se transforman en líquidos, cambios de colores),
- Realidad aumentada.
- Packaging sustenable.

#### TECHNOLOGY TRENDS

What are the big technological changes that will impact your business in the near future?

- Descontento con marcas y/o productos de canales de supply chain, por el impacto que generan al medio ambiente. Búsqueda de alternativas de fácil reemplazo en términos de tiempo y/o esfuerzo.
- En Argentina, el 74% de los millenials pagaría más por una causa social (NIELSEN)
- Mayor demanda de productos y etiquetas "verdes".
- Prodcutos orgánicos, veganos, naturales yo sustentables - Cruelty Free
- Acceso a la información.
- Evitar el uso de parabenos

#### **CUSTOMER NEEDS**

What are the big trends in customer needs? How do the expectations of customers develop in the near future?

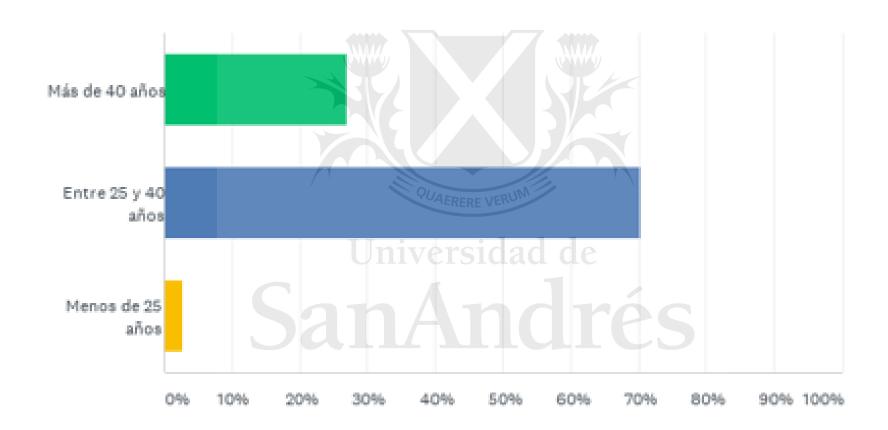
- Se desconoce el alcance de la acelaración de la digitalización post-pandemia.
- No resulta claro el alcance de la nueva normalidad, es imposible de preveer.

#### UNCERTAINTIES

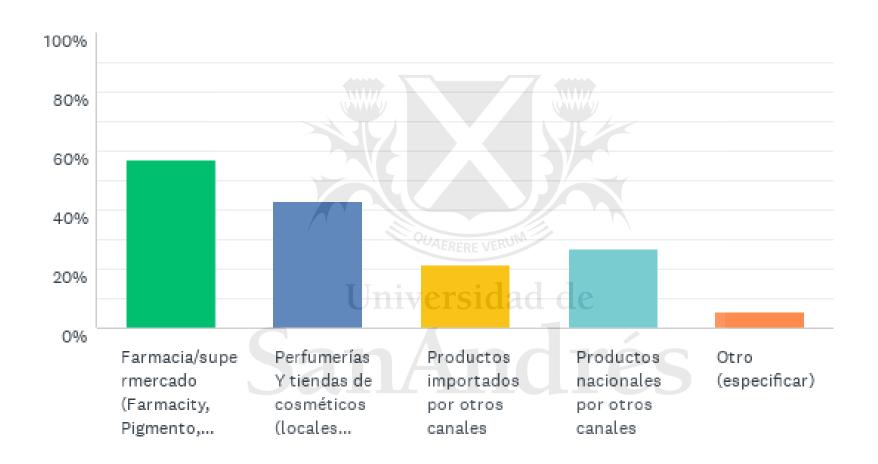
Do you see any big uncertainties? Things that can have a big impact, but it's unclear how or when?

## Anexo F - Primera Entrevista de Validación: El Mercado

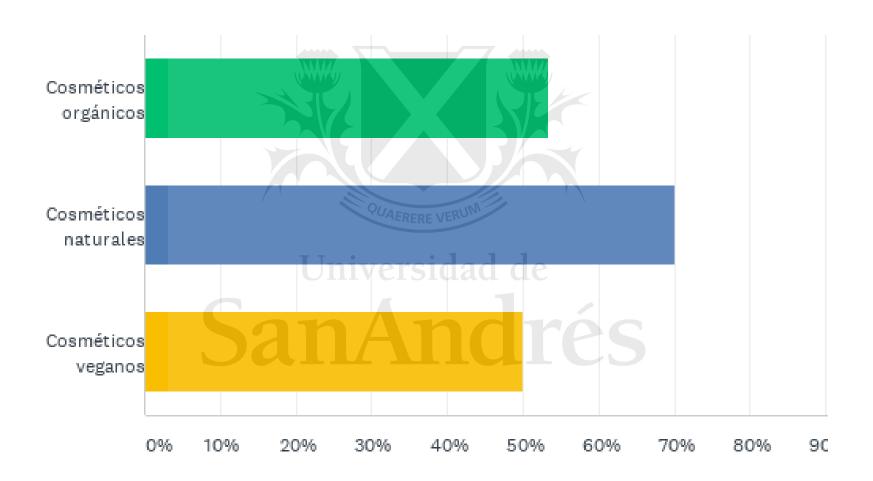
P1: ¿Qué edad tenés?



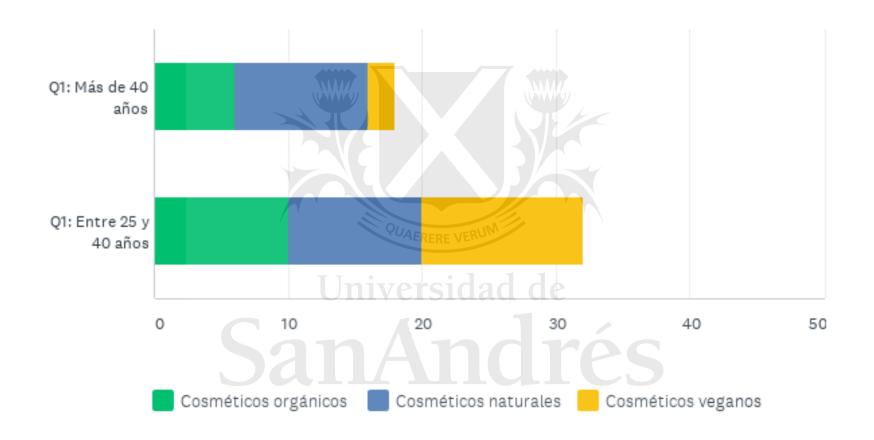
P2: ¿En dónde compras tus productos cosméticos?



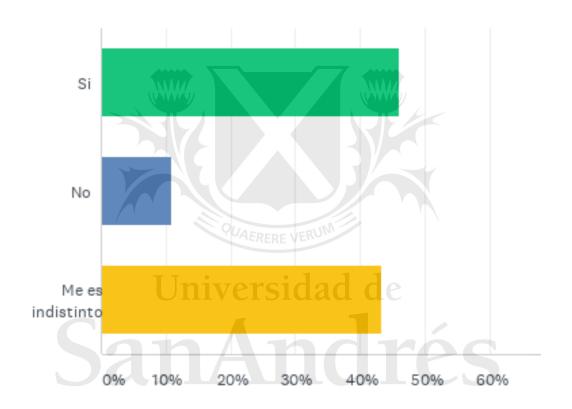
P3: Selecciona si consumis o te interesa consumir alguno de estos cosméticos (podés elegir la cantidad que quieras)



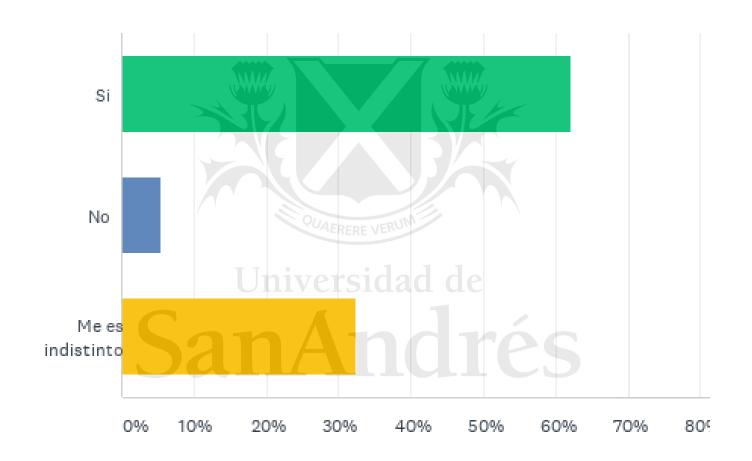
P3: Selecciona si consumís o te interesa consumir alguno de estos cosméticos (podés elegir la cantidad que quieras)



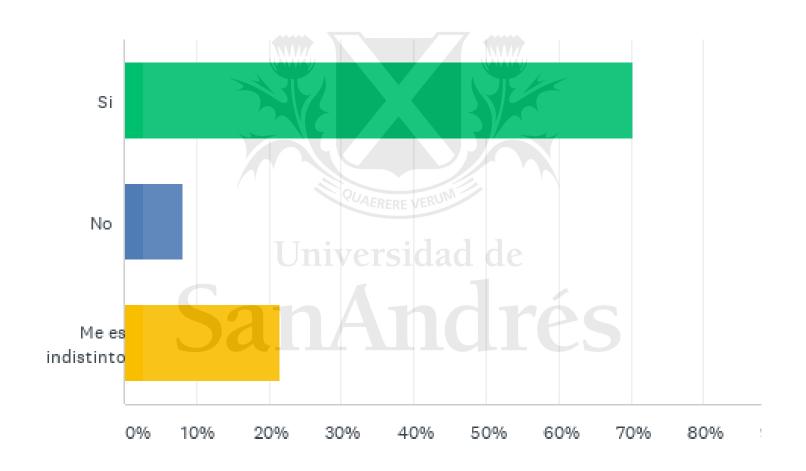
P4: ¿Te importa si un producto contiene parabenos?



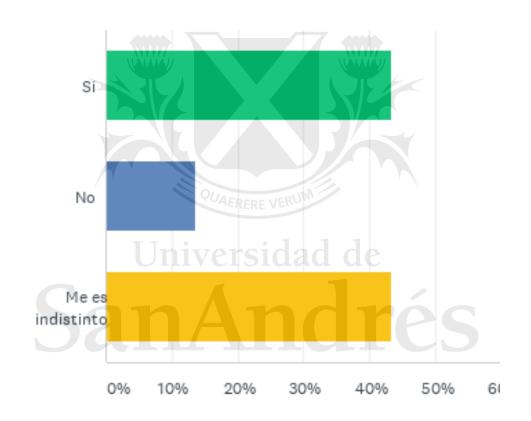
P5: ¿Te importa si un producto contiene sulfatos?



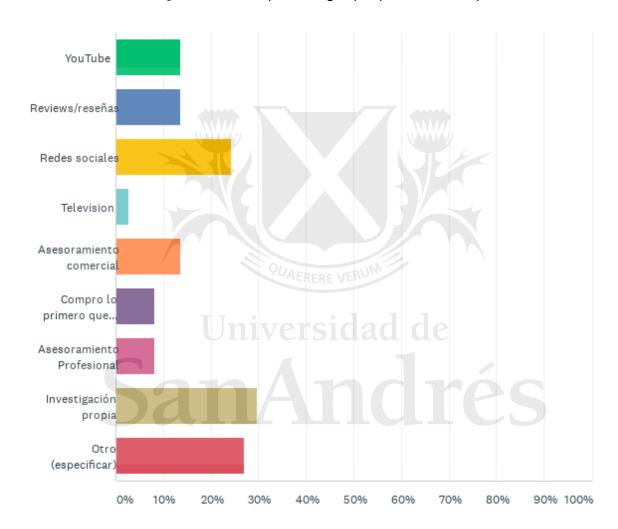
P6: ¿Te importa si un producto contiene derivados del petróleo?



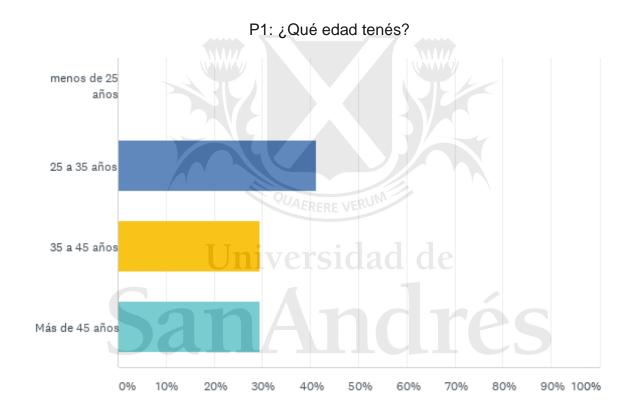
P7: ¿Te importa si un producto contiene siliconas?



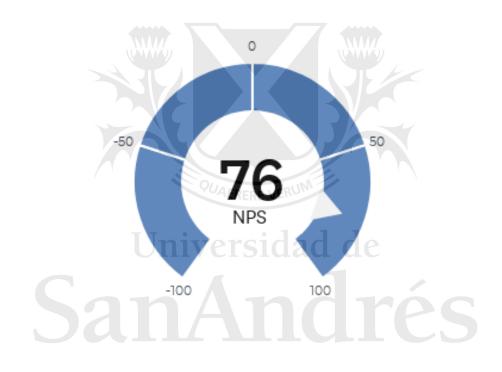
P8: ¿Cómo hacés para elegir qué producto comprar?



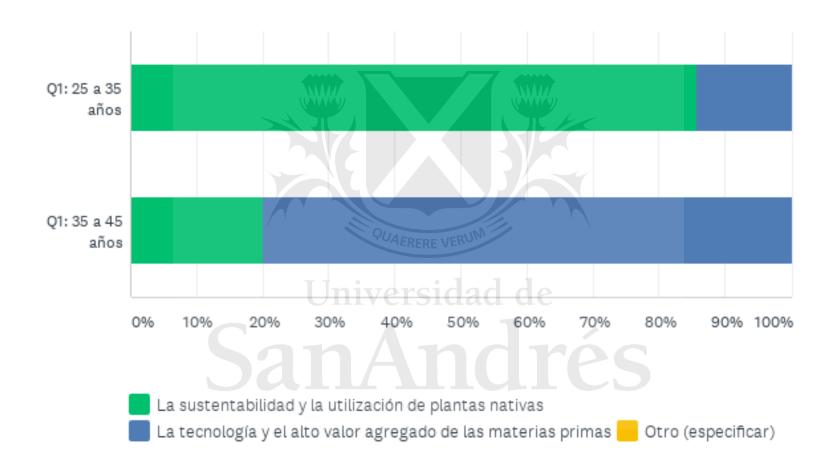
## Anexo G: Entrevista de Clientes



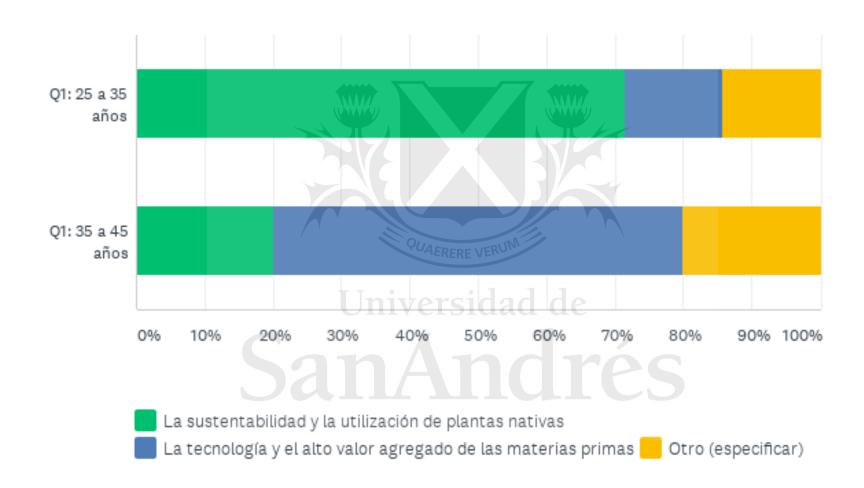
P2: ¿Qué tan probable es que usted le recomiende nuestros productos a un/a amigo/a o miembro de la familia?



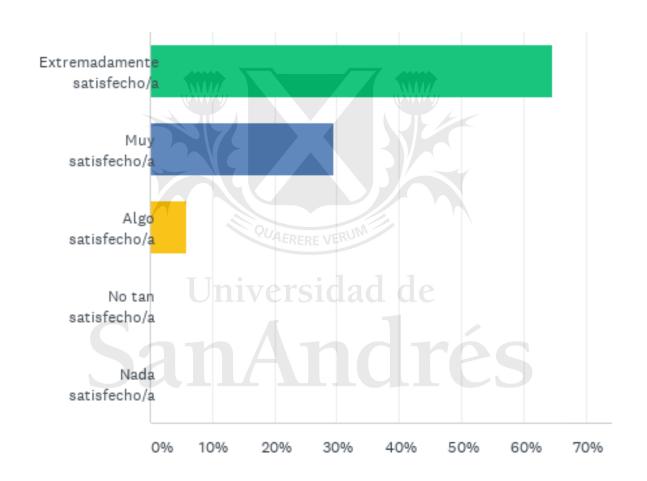
## P3: ¿Qué es lo que más te llamo la atención a la hora de COMPRAR nuestros productos?



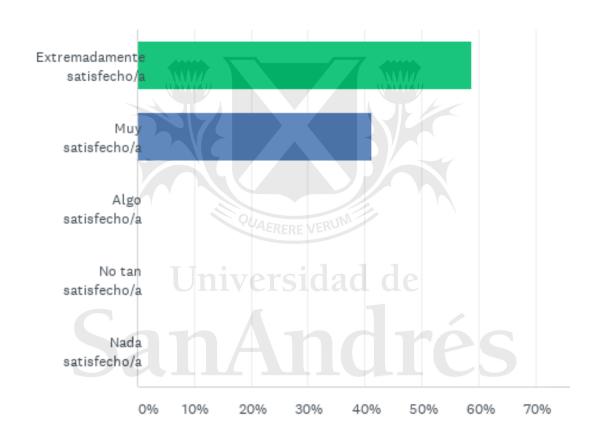
P4: ¿Qué es lo que más te llamo la atención a la hora de UTILIZAR nuestros productos?



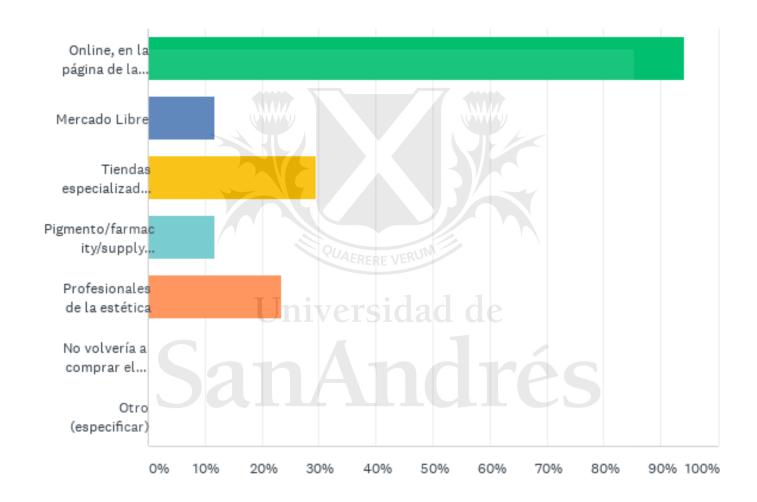
P5: ¿Qué tan satisfecho estás con nuestro SERVICIO?



## P6: ¿Qué tan satisfecho estás con nuestros PRODUCTOS?

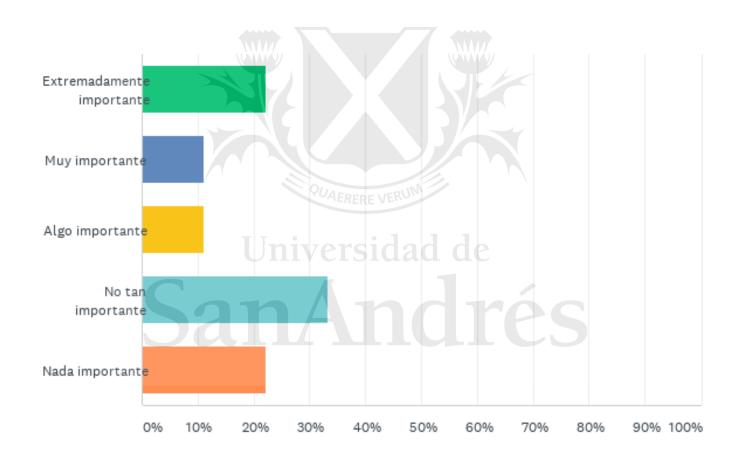


P6: ¿Cómo te gustaría comprar nuestro producto en el futuro? Podés elegir las opciones que quieras.

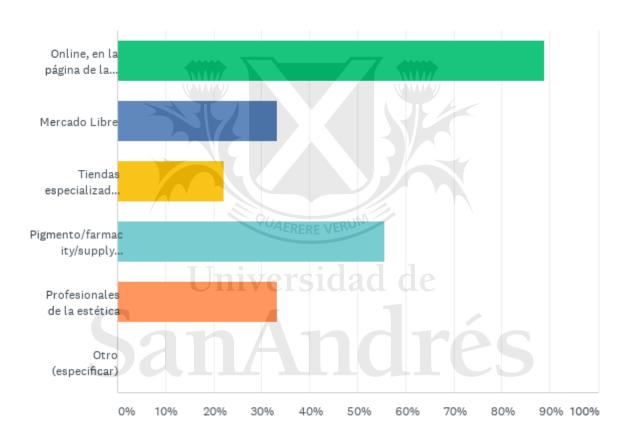


## **Anexo H: Entrevista de Productos/Prototipos**

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



P1: En caso de estar a la venta, ¿cómo comprarías este producto? Podés elegir las opciones que quieras



## Anexo I: Validación en Canales Tradicionales

CARAS	ÚLTIMAS NOTICIAS	CELEBRIDADES	ACTUALIDAD	REALEZA	MODA	SALUD	INTERNACION
TEMAS DEL DÍA	NICOLÁS OCCHIAT	O Y FLOR VIGNA	LA CHINA SUÁF	REZ FITNESS	PRINC	ESA LEONOR	DATOS M

ESPACIO NO EDITORIAL - CARAS LIKE | 11-09-2020 16:05

## Florencia Kotek, creadora de Yuyo

Revista Caras



Revista Semanario

Anexo J: Fotografía de YUYO







