

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS (M.B.A)

PLAN DE NEGOCIOS

BELLE MAKE UP

Agradecimiento

Este Plan de Negocios fue supervisado por el Licenciado Martin Gardel a quien quisiera agradecer por su ayuda durante esta etapa.

Quisiera tomarme este momento para agradecer a todos los profesores que han formado parte de esta experiencia efectuando el MBA en la UTDT. Ha sido un camino difícil como emocionante a la vez.

Asimismo, quisiera agradecer a mi equipo del MBA que, sin su apoyo, su escucha y su tiempo esto no hubiera sido posible.

Mi especial agradecimiento va hacia mi familia y amistades por toda su paciencia, apoyo y entendimiento durante estos dos años de duro trabajo haciendo, recorriendo este camino.

Mi tiempo dedicado al MBA me ha dejado muchísimas enseñanzas de vida y de superación como también anécdotas. También he tenido la posibilidad de conocer gente nueva como también forjar amistades y es por ello por lo que mi último agradecimiento va hacia todos mis compañeros del MBA Sábados ya que el camino no hubiese sido igual sin su continuo apoyo, generosidad y solidaridad durante el transcurso 2018/2019 que transitamos juntos.

CONTENIDO

Agradecimiento	2
Sumario Ejecutivo	5
¿Quiénes son los millennials?	5
La marca: BMU	6
Resultados Esperados	7
La industria – Generalidades	7
¿Cuál es el segmento y sector donde se desarrollará nuestro negocio?	7
Competencia Local	8
Oferta, Propuesta de Valor y Posición Competitiva	10
Propuesta de valor	10
Affiliate Market Corporative	11
Factores de diferenciación	11
Mapa de Precio – Diferenciación	13
Monetización.....	13
Negocio con pocas barreras de entrada	13
Potenciales competidores	14
Consumidores	15
Sustitutos	15
Proveedores	15
Rivalidad entre Competidores	16
Conclusiones sobre las 5 fuerzas de Porter	16
El mercado	17
La Encuesta.....	17
El cliente.....	17
Demanda Argentina	21
Sensibilidad al precio	22
Pronóstico de Ventas	22
Plan de Marketing	24
Marketing Mix	25
Precio	25
Producto	25
Plaza	26
Promoción.....	26
Gastos de Marketing	27
La página de internet y sinergia entre las redes sociales.....	27

Detalle de gastos de Marketing	27
Plan Operacional	28
Modelo de procesos.....	28
Costo de la mercadería vendida y Gasto de Manufactura.....	29
Layout depósito y oficinas.....	30
Gastos Administrativos	31
Plan Organizacional	32
Organigrama.....	32
Principales actividades por área.....	32
Operaciones	32
Marketing & Ventas	33
Administración.....	33
Forma Legal: Sociedad Anónima	33
Management.....	34
Gastos de Management y Personal.....	34
Gastos Generales	34
Consultoría.....	35
Análisis y Plan Financiero	35
Estado de Resultados	35
Costos Operativos	35
Costos Variables.....	35
Costos Fijos	36
Ingresos Operativos.....	36
Inversión inicial	36
Supuestos proyectados	36
Cuadro de Resultados	37
Flujo de Fondos proyectado.....	37
Evaluación Financiera del Proyecto.....	38
Propuesta de Capitalización	39
Bibliografía	40
Anexo	41

Sumario Ejecutivo

Belle Make Up (de ahora en adelante BMU) es un sitio *e-commerce* de maquillaje nacional cuyo objetivo es crear productos que puedan ser utilizados tanto para el hombre como la mujer sin hacer ningún tipo de distinción.

Desde la oferta, el sitio brindará la posibilidad de tener productos de maquillaje que estén en sintonía con la tendencia del mercado argentino en vez de estar alineado con la tendencia internacional. En principio BMU comercializará: labial (líquido en color nude y barra en color rojo), paleta de 4 sombras con colores tierra, rubor (rosado) y polvo (gama del marrón claro) compacto e iluminador (dorado).

Una de las ventajas comparativas respecto de nuestra competencia, es crear vínculos con nuestros clientes, creando productos que les gusten y ofreciendo colores que sean de su agrado para que lo puedan usar a todo momento y se sientan cómodos.

Para lograr ello, se efectuará lo siguiente:

- 1) Publicidades
- 2) Blogs con diversos tipos de contenidos (técnicas de maquillaje, las correctas formas de aplicar el producto, cuidados de la piel etc.)
- 3) Workshops para que los clientes puedan probar los productos
- 4) Utilización de medios digitales como ser Instastories y Snapchat para que los clientes puedan estar conversando con los miembros de BMU y mostrar como quedan los productos en vivo.
- 5) Tutoriales de maquillaje en YouTube (y otros medios digitales) que les sirva a los clientes como inspiración para maquillarse

Como contrapartida los productos estarán en el sitio por un periodo determinado teniendo las temporadas otoño/ invierno y primera/ verano. Primero veremos cuál es el tipo de respuesta que tendrán los clientes frente a los productos ofrecidos. En el caso de tener una recepción favorable con determinados productos, los convertiremos en piezas fijas dentro del portafolio.

Por el lado de la demanda, BMU pretende abarcar el mercado de los hombres y las mujeres millennials

¿Quiénes son los millennials?

Los millennials son personas que llegaron a su vida adulta con el cambio del siglo, es decir desde el año 2000. Esta nueva generación se caracteriza por haber nacido junto con la tecnología. El 90% de ellos tienen redes sociales siendo Facebook e Instagram las más usadas, el 76% de ellos posee un smartphone y un 83% duerme con él cerca. Esta generación abarca desde los 20 hasta los 34 años que se la pasan alrededor de 5 horas al día en las redes sociales. El 25% de la generación millennials posee una cuenta en Snapchat, el 50% mira por lo menos un video online al día en plataformas digitales y el 60% tiene una suscripción de servicios de videos on demand. Lo digital los atrae ya que gran parte de su vida la comparten por medio de las redes sociales, hacen sus compras por medio de canales online y se mantienen informados por medio de plataformas digitales (utilizando en la mayoría de los casos sus smartphones). Los millennials se consideran con grandes objetivos y los impulsa el éxito, por ello un 15% de ellos dirigen una compañía o una Pyme. Es así como los millennials buscan ocupar los mejores cargos de trabajo, modificar las formas de consumo y transformar a la sociedad.

Para poder lograr este objetivo, resulta fundamental estar en constante contacto con nuestros clientes y futuros clientes por medio de las redes sociales teniendo en cuenta cuáles son sus gustos y las actividades que realizan.

En una primera etapa se pretende vender los productos de BMU a los hombres y las mujeres millennials que se encuentren viviendo en las zonas de Capital Federal y Gran Buenos Aires que les guste maquillarse, probar nuevas técnicas, atreverse a usar nuevos colores como también estar en tendencia con el mercado argentino.

La segunda etapa del proyecto consiste en ingresar en otras provincias cuya densidad poblacional de los hombres y las mujeres millennials sea grande como ser: Córdoba, Mendoza y Rosario, como también ampliar el cordón de Buenos Aires incluyendo diversas ciudades y zonas como ser: Mar del Plata, el Partido de la Costa, Bahía Blanca, Zarate, Pilar entre otros.

Los productos estarán en el sitio por temporadas y se crearán períodos de ofertas, para eliminar el stock restante, y dar paso a la nueva temporada con nuevos productos.

BMU apunta a un público ABC1/C2 en Argentina de acuerdo con los niveles socioeconómicos.

Una vez consolidado el plan de negocio expandiremos la oferta de productos a otros conceptos relacionados como ser:

- Ampliación de colores para los productos que ya tenemos.
- Nuevos productos: Sombras individuales, Lápices de labios, Mascara de pestañas, Espray para fijar el maquillaje, Primer de ojos, Polvos para preparar el maquillaje etc.
- Productos veganos: Incursionar en hacer productos cosméticos veganos para incluir a mayor población a usar cosméticos BMU.
- Indumentaria y accesorios: Porta cosméticos, paletas vacías (tanto de sombras como iluminadores), espejos, porta celulares, remeras, buzos etc.
- Colecciones: Se efectuarán por temporadas (otoño/invierno – primavera/verano) como también para determinadas ocasiones y temáticas (Día de la Mujer, Halloween, Dia del Amigo, Dia de la Primavera, Semanas Patrias etc.)
- Colaboraciones: Se contactarán diversos tipos de influencers de la moda y belleza para que usen nuestros productos, los promuevan como también crear productos con ellos por un determinado tiempo teniendo en cuenta el éxito de este.

La marca: BMU

Marcas de maquillaje dentro de Argentina hay muchas, sin embargo, BMU es una empresa que se caracteriza por ser inclusiva y su objetivo es que todas las personas que lo usen se sientan cómodas consigo mismas sin tener en cuenta la distinción de hombre o mujer.

También, BMU lo que quiere lograr es que las personas se sientan cómodas a la hora de usar maquillaje y se sientan escuchadas, por medio de nuestros blogs e interacción con las redes sociales, para poder crear productos que se adecuen a sus gustos y preferencias.

Resultados Esperados

La inversión inicial estimada es de USD 392.000. El VAN esperado a 5 años de todo el proyecto es USD 2.660.000, considerando un WACC de 30%, obteniendo una TIR de 114%.

La industria – Generalidades

¿Cuál es el segmento y sector donde se desarrollará nuestro negocio?

En la actualidad la industria del maquillaje ha tomado un nuevo rumbo con la incursión de los millennials y la era digital.

Su amor por la tecnología ha impactado en internet y las industrias de maquillaje se dieron cuenta de ello. Es por ello por lo que, con el auge de los influencers y los blogs temáticos, la industria del maquillaje ha logrado cautivarlos. Asimismo, la industria del maquillaje ha tenido que cambiar su mensaje como también su definición de belleza, superponiendo el estilo de vida sobre el producto.

El estereotipo de las personas ha cambiado y la naturalidad es lo que se encuentra en tendencia. En la década de los 90, las publicidades graficas marcaban el estilo de vida que debía llevar el consumidor ya que la gente se quería parecer a los modelos de pasarela, tener una vida exitosa y demostrar un estatus frente a la sociedad.

En la actualidad, los millennials tienden a usar el maquillaje para resaltar sus rasgos más que parecerse a alguien más. Buscan *reviews* de los productos antes de comprarlos y están dispuestos a aprender técnicas de maquillaje profesional por medio de videos de YouTube y tutoriales de maquillaje para conseguir el estilo ideal.

Este tipo de comportamiento ha generado cambios en la industria del maquillaje (en donde las empresas han tenido que direccionar sus costos publicitarios y campañas de marketing a las redes sociales) ya que el 50% de las búsquedas que efectúan los millenials en internet están relacionadas a la belleza¹. Debido a ello, las marcas de maquillaje han tenido que aprender a consumir este nuevo tipo de información y ver que el millennial es el que marca la tendencia y no a las empresas. Esto ha llevado que surgieran empresas 100% digitales que se dedican a la belleza creando productos satisfaciendo las exigencias de sus nuevos consumidores que sienten escuchados y sus exigencias cumplidas.

Otra tendencia que ha crecido en el mundo del maquillaje es la creación de productos *respetuoso con el medioambiente y cruelty free* en donde es de suma importancia los componentes que se utilizan como también las practicas éticas que utilizan las compañías a la hora de crear este tipo de productos. Hay que tener en cuenta que los millennials se caracterizan por ser personas muy involucradas con causas medioambientales como también con su salud física integral. Este tipo de intereses y el hecho que estos productos no hagan daño a nadie ha generado un gran cambio en las marcas ya que cada vez son más las empresas que emplean sus esfuerzos para la creación de ítems *cruelty free* y 100% naturales.

¹ <http://www.rosarionet.com.ar/rnetw/nota207536> La industria del maquillaje toma un nuevo rumbo con los millennials

Otro cambio que han tenido que hacer las empresas de maquillaje es la llegada a sus consumidores. Esta se pudo hacer por medio del desarrollo de blogs de belleza, la producción de videos tutoriales y la posibilidad de comprar sus productos vía comercio electrónico. Éste último es de especial importancia ya que los consumidores no necesitan ir a la tienda física, sino que pueden hacer uso de la tienda online, que funciona 24/7, ver si el tipo de maquillaje a comprar se asemeja con su piel (por medio de realidad aumentada e inteligencia artificial), si se encuentra disponible, hacer la compra y esperar a que el o los artículos lleguen a su hogar sin problema alguno. Según la cámara argentina de comercio, desde el 2016 el *e-commerce* relacionado a la venta de productos de belleza es el que más ha crecido con ventas por detrás de países como México.

Con todo lo mencionado anteriormente BMU, teniendo en cuenta que las marcas internacionales de maquillaje siguen pisando fuerte dentro del país, lo que pretende es ocupar una parte del mercado brindando un producto de marca nacional que pueda cumplir los estándares de belleza y calidad que posee un producto internacional que un millennial usa. Cabe destacar que varias empresas multinacionales de belleza con sedes en Argentina, como por ejemplo AVON y Revlon, hacen uso de materias primas nacionales ya que Argentina se caracteriza por tener siliconas, aceites esenciales y aromatizantes muy buenos que hacen que estas empresas efectúen un mix de productos nacionales e importados para poder así reducir costos y seguir teniendo market share en el país.

A la hora de poder ver el desempeño de las empresas de maquillaje, deberemos revisar el desempeño de las multinacionales que coticen en bolsa ya que no hay información de empresas (tanto de e-commerce como físicas) de maquillaje argentinos que coticen en la bolsa. El único propósito de poder brindar este tipo de información es demostrar como es el desempeño de las empresas de maquillaje en el mercado y su evolución en la bolsa durante el 2018

	The Estée Lauder Companies Inc. (EL)	Inter Parfums, Inc. (IPAR)	NU Skin Enterprises Inc (NUS)	COTY INC (Coty)
Average Volume:	2,091,441	86,377	397,679	6,635,331
Beta (5Y Monthly)	0.78	1.11	0.84	1.13
Market Cap	\$51.367 billion	\$1.981 billion	\$4.642 billion	\$9.242 billion
P/E Ratio (TTM)	47.42	41.07	31.95	N/A
EPS (TTM):	\$2.95	\$1.54	\$2.62	(\$0.23)
Dividend and Yield	\$1.52 (1.08%)	\$0.84 (1.33%)	\$1.46 (1.75%)	\$0.50 (4.07%)

Ilustración 1: Empresas de belleza que cotizan en bolsa

Aclaraciones:

- La única marca con presencia en Argentina es The Estée Lauder Company
- Las letras entre paréntesis son la manera de buscarlas en la bolsa
- Excepto COTY, las demás empresas manejan otros productos de belleza más allá del maquillaje

Competencia Local

La competencia la podemos dividir en dos estadios para BMU que son cercano y lejano. El primero, serían todos los emprendimientos de maquillaje argentinos, que crearon sus productos de maquillaje, cuyo canal de venta es exclusivamente por medio del e-commerce y el segundo son las empresas multinacionales que tienen locales (propios como también en tienda de departamentos de estilo Falabella) y son conocidos por la cantidad de años en el mercado. Cabe destacar que los dos estadios poseen plataformas de venta online *e-commerce*. Asimismo, dentro de los segundos podemos incluir a las revendedoras de

maquillaje internacional cuyo canal de venta es el *e-commerce*. La razón para ponerlos en estadio lejano radica en que revenden marcas de maquillaje que ya son conocidas, tienen su propio peso de marca y los productos se van a vender al precio que los coloquen.

Los modelos de negocio son bastantes similares entre sí, ya que se ofrecen por medio de un canal de venta, que puede llegar a ser tanto minorista como mayorista, hasta llegar al consumidor final que puede llegar a comprar por unidad o en grupo. La empresa de maquillaje muestra el precio por unidad de cada producto (brindando una cantidad máxima de compra) y en el caso de ser mayorista solicita que se le envíe una notificación para enviar el catálogo de precios con los valores exclusivos de uso para ese tipo de canal. El caso de las revendedoras de maquillaje internacional, el máximo por persona es de 3 unidades de un mismo producto.

A través de estos sitios se pueden observar que las empresas ofrecen diversos tipos de productos de belleza, que se encuentran divididos por sectores, con la posibilidad de hacer una combinación de ellos (teniendo en cuenta que en ocasiones se lanzan colecciones enteras). Asimismo, surge la posibilidad de elegir artículos individuales en donde el cliente elige cuales son los ítems (colores de polvos) con los cuales más se identifica. Otra característica para resaltar de estos modelos de negocio es la posibilidad de no pagar el envío luego de determinado monto de compra y la posibilidad de comprar productos en descuento o de hacer uso de algún código promocional. Por último, se ofrece la posibilidad de compartir los *estilos* creados por los usuarios haciendo uso de determinados hashtags.

BMU toma el concepto de la venta de productos de maquillaje dando una vuelta en donde, además de vender este tipo de ítems, lo que quiere lograr es que se cree un sentido de comunidad en donde además de venderse maquillajes, la persona se sienta libre y empoderado con su forma de ser sin tener ningún tipo de distinción.

Lamentablemente ninguna empresa de maquillaje, excepto las multinacionales, son compañías públicas en donde se puedan ver sus balances y flujos de fondos. La única información que poseemos sobre el sector es que el *e-commerce* viene creciendo con bastante rapidez desde el 2016 ya que, según lo mencionado por Juan Luis Pereyra Barranco, director de la Comisión de eBeauty de CACE *“El e-commerce viene creciendo de manera sostenida. De lo facturado en 2016, \$2000 millones fueron de belleza solamente, por lo representa el 2% del mercado (...) mientras que el e-commerce general viene creciendo el 50% año tras año y lo que es de cosmética online creció el 104% del 2015 al 2016”* y que los artículos de belleza son los más solicitados de manera online teniendo en cuenta que según el último estudio efectuado por Mercado Libre para el primer trimestre del 2019 *“la demanda de artículos de belleza aumentó un 60% si se compara el primer trimestre del 2018 versus el mismo período de 2019”*².

En la siguiente sección efectuaremos un análisis detallado de los diversos atributos de diferenciación que poseen las empresas con las que competirá BMU.

² <https://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/E-commerce-las-ventas-de-cosmetica-y-belleza-aumentaron-un-104-en-Argentina-20171010-0001.html>

Oferta, Propuesta de Valor y Posición Competitiva

Como se ha mencionado en el punto 1, BMU primero empezará creando: labial (líquido en color nude y barra en color rojo), paleta de 4 sombras con colores tierra, rubor (rosado) y polvo (gama del marrón claro) compacto e iluminador (dorado) para luego ampliar su gama colores como también de productos como ser: máscaras de pestañas, delineadores de ojos (líquidos y en lápiz), accesorios (porta celulares, llaveros, stickers, porta cosméticos, espejos de mano, mugs etc.) e indumentaria (remeras, buzos, pantalones de tipo jogging, gorros etc.).

Propuesta de valor

BMU es más que una empresa de maquillaje, es una marca que representa quien es uno en realidad sin etiquetas y tapujos. Ser una empresa en donde no hay estereotipos, sino que hay personas que buscan desatar su amor y pasión por el maquillaje y los accesorios de una manera libre, espontanea, practica y sin esfuerzo. BMU es la persona que se mira al espejo todos los días (fuerte, débil, espontanea, con inseguridades, incierta) sin distinguir sexo, etnia o contextura física. BMU es crear una comunidad en donde haya sinergia, desde la idea del producto (la oferta) hasta la puesta en escena con el cliente (la demanda).

Oferta

- Productos de maquillaje
- Atención al cliente en el momento
- Publicidad en redes sociales
- Facilidad a la hora de comprar

Demanda

- Un nuevo producto que no diferencia a las personas
- Productos de calidad y premium de origen nacional
- Posibilidad de usar diferentes medios de pago
- Ser punto de referencia para nuevas tendencias

Affiliate Market Corporative

Factores claves del éxito	Peso de los factores (1-5)	BMU		Marca Nacional		Revendedora	
		Peso	Puntos	Peso	Puntos	Peso	Puntos
Calidad del producto	5	5	25	3	15	3	15
Lealtad del Cliente	4	3	12	4	16	4	16
Mail - Spam	2	2	4	1	2	2	4
Atención al cliente	4	5	20	5	20	3	12
Servicio Post Venta	5	5	25	3	15	3	15
Interacción con el cliente	4	4	16	4	16	3	12
Precio	3	4	12	4	12	2	6
Recepción de productos en el domicilio	4	5	20	5	20	3	12
TOTAL			134		116		92

Fortalezas	Inclusivo e interacción con el cliente para crear productos basados en sus necesidades	Marca que ya se encuentra en el negocio y conoce como es el know how como también tiene mayor trato con proveedores	Obtención de marcas solicitadas por la gente
Debilidades	Marca no conocida y muy poco poder de negociación	Los servicios de post venta son muy bajos.	No hay especificidad en el rubro El tiempo que tardan en importar

Aclaración: En este caso el revendedor son las personas que tienen una página e-commerce que traen todo tipo de productos sin ser específicos en maquillaje

Ilustración 2: Análisis de competencia local

Factores de diferenciación

- ✓ **Calidad del producto:** Referido al tipo de proveedores que se utilicen para crear o comercializar los productos. En el caso de BMU y la Marca Nacional todo depende del tipo de calidad, y de ahí el precio que se coloque, años y prestigio que tenga el o los proveedores que se usen. Con respecto a la revendedora su puntuación en este caso es baja ya que no hay una especificidad en el rubro, sino que traen diversos tipos de productos de belleza.
- ✓ **Lealtad del Cliente:** Tanto la marca nacional como la revendedora poseen los puntajes más altos ya que el primero ya está en el mercado con lo cual conoce a su público meta. En el caso del segundo lo que podemos agregar es que traen productos específicos teniendo en cuenta el tipo de cliente meta que han creado. En el caso de BMU como todavía no es una marca conocida es difícil poder tener una lealtad con el cliente. Cuanto más conocida se haga la marca, más clientes empezará a tener hasta llegar a obtener la lealtad de ellos y por consiguiente la incorporación de nuevos clientes.
- ✓ **Mail – Spam:** Es habitual que las e-commerce manden mails spams a los clientes que entren a su página o se hayan registrado en algún momento. Tanto para las marcas nacionales como los revendedores es habitual enviar mails diarios con promociones, códigos, días de descuento, incorporación de nuevos productos. BMU lo que hará es crear este tipo de mails con la particularidad de establecer con el cliente cada cuanto quiere recibir notificaciones (por día, semanales o mensuales).

- ✓ Atención al cliente: Tanto en BMU como en la marca nacional se ha notado puntajes altos en lo que refiere a la atención al cliente ya que para poder obtener y mantener a los clientes es necesario estar en contacto con ellos. Ello genera un efecto de boca en boca para que nuevos clientes puedan conocer las marcas. En el caso del revendedor no es necesaria tanta atención al cliente porque ya conocen del producto (por la página web del producto original, *reviews* en redes sociales, uso del producto en otras ocasiones etc.).
- ✓ Servicio Postventa: Este punto es de suma importancia para BMU ya que la empresa quiere estar al tanto de cuando el cliente recibe el producto y cuál ha sido su experiencia con ella para poder publicarlo en las redes sociales. Asimismo, es información que sirve para saber si el producto es bueno, tener contacto con el cliente (ya sabiendo que tipo de productos gusta) y generar una comunidad entre BMU y el cliente. En los casos de las marcas nacionales y la revendedora, no hay tanto servicio de postventa ya que no se efectúa un seguimiento de cómo ha sido su experiencia con el producto ya que lo único que verifican es que el mismo llegase a destino y se encuentre en buen estado para evitar el reembolso de dinero. Para poder lograr ello, estableceremos con el cliente días para poder entrar en contacto con ellos (ellos mismos establecerán que tipo de contacto quieren: red social, celular, mail etc.). Nuestro esquema de contacto será el siguiente: al día siguiente de haber recibido el producto, se les preguntará como lo sientes en la piel. Luego se efectuará un nuevo seguimiento pasada la segunda semana de compra para finalizar la última revisión a fin de mes.
- ✓ Interacción con el cliente: Este punto BMU lo interconecta con el punto anterior ya que es clave tener interacción con los clientes para saber si el producto es de calidad, cual ha sido su experiencia con ellos y saber si productos similares u otra gama del mismo producto sería del gusto. En el caso de la marca nacional como la revendedora sus puntajes son bajos ya que la interacción con los mismos se detiene una vez que el producto llega a destino y no se efectúa un seguimiento.
- ✓ Precio: En el caso de BMU es importante el precio para poder entrar en el mercado. En el caso de la marca nacional, como ya se encuentra inmersa en el mercado, puede efectuar algún tipo de cambio de precio ya que sus clientes lo conocen. En el caso de la revendedora, el precio lo coloca teniendo en cuenta el tipo de ganancia que quiere obtener y a que valor se encuentre el dólar. En muy pocos casos las revendedoras dejan los mismos precios, en el caso que hubiese un aumento de dólar. La ganancia de estas radica en duplicar o triplicar el precio del producto.
- ✓ Recepción de productos en el domicilio: En este caso las marcas nacionales tienen un puntaje más alto ya que han tenido la experiencia de usar diversos tipos de correos a la hora de hacer entregas. Para BMU será un desafío al principio ya que tendrá que probar hasta encontrar un correo que se adecue a las necesidades de la empresa como del cliente. En el caso de los revendedores, el puntaje es bajo ya que son pocos los que efectúan envíos porque establecen días, lugares y horarios particulares para hacer entrega de estos supeditando al cliente a los horarios del revendedor.

Mapa de Precio – Diferenciación

Como resultado de lo mencionado arriba pudimos efectuar un Mapa de Precio – Diferenciación para poder observar en que posición se encuentra BMU:

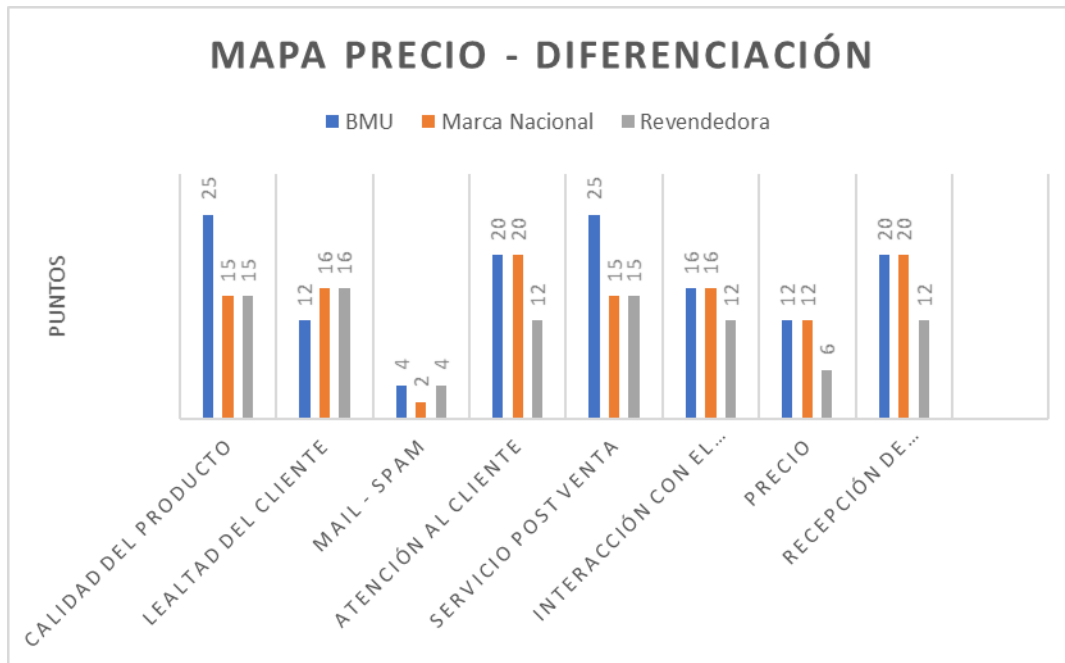


Ilustración 3: Mapa Precio - Diferenciación

Como se puede observar, nuestro mayor foco debe ser en diferenciarnos con las marcas nacionales. Para ello deberemos elegir una buena relación entre precio – calidad como también hacer foco en la diferenciación de nuestro producto que es inclusivo.

Monetización

Luego de poder observar nuestra competencia y ya nosotros sabiendo cuales son los posibles gastos en a los cuales ellos han incurrido, hemos decidido establecer los siguientes valores para nuestros productos:

- ✓ Labial en Barra: **ARS 1700.-**
- ✓ Labial Liquido: **ARS 1800.-**
- ✓ Paleta de Sombras (4 colores): **ARS 3000.-**
- ✓ Rubor Compacto: **ARS 2000.-**
- ✓ Polvo Compacto: **ARS 2000.-**
- ✓ Iluminador: **ARS 2000.-**

Negocio con pocas barreras de entrada

Para poder sustentar lo mencionado en la Ilustración 3 procederé a efectuar el diagrama de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia de la industria para luego poder establecer y desarrollar estrategias de negocio. Al haber analizado las 5 fuerzas llegamos a la siguiente conclusión:

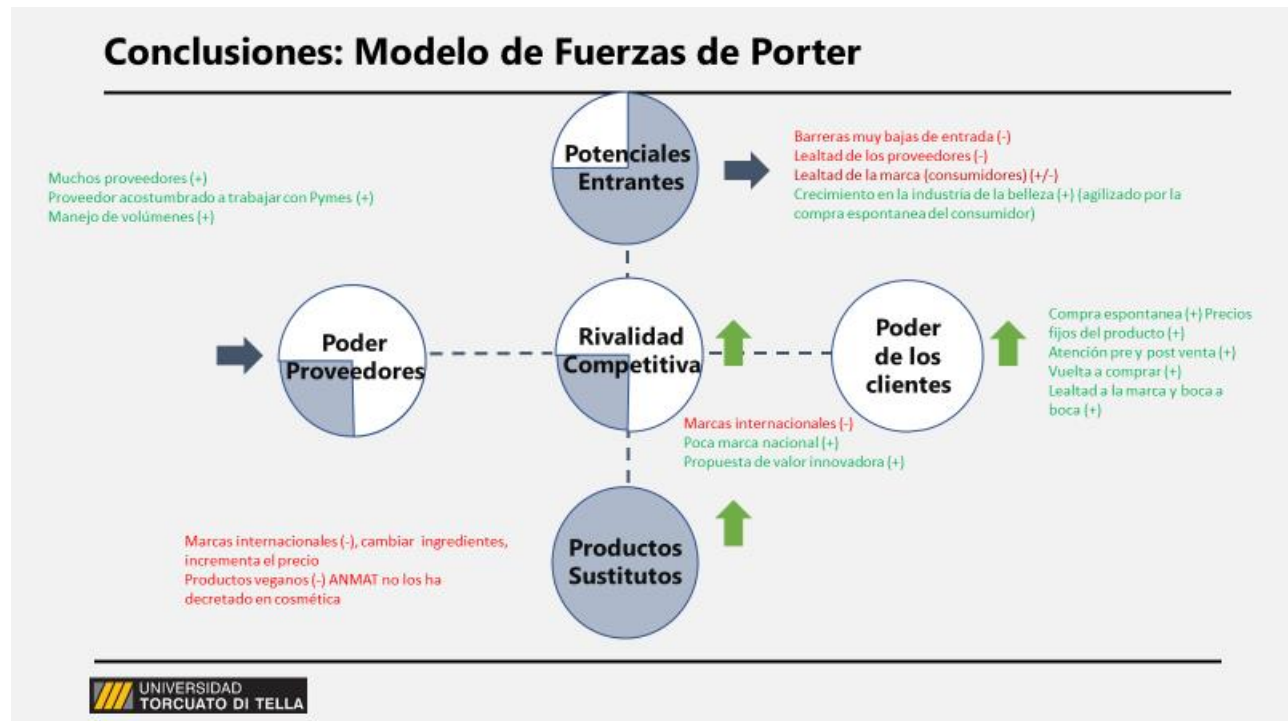


Ilustración 4: Modelo Fuerzas de Porter

Potenciales competidores

Este es uno de los cuadrantes con mayor amenaza para BMU ya que las barreras de entrada son extremadamente bajas. Lo único que se necesita es tener aprobado el nombre de la marca de belleza ya que los laboratorios que se encargan de crear los productos cosméticos se encuentran avalados por el ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica). Otra amenaza para mencionar es que la lealtad de nuestros consumidores dependerá exclusivamente del tipo de productos cosméticos a proveer y la atención a brindar. Asimismo, cabe destacar que la lealtad de los proveedores hacia las marcas es muy baja teniendo en cuenta que hay muchos gigantes internacionales que hacen uso de los laboratorios para poder ensamblar los productos cosméticos y venderlos. Por último, cabe destacar que el boom de la era digital, el crecimiento del e-commerce en el sector de belleza y la rentabilidad que genera la industria de la belleza (se puede apreciar, a modo de ejemplo, con el crecimiento económico que han tenido las empresas multinacionales valuadas en la bolsa) como hemos mencionado anteriormente, genera que nuevos emprendedores quieran entrar en el mundo de la belleza.

Posibles acciones:

- ✓ Ser consistentes en la calidad de nuestros productos y con la atención hacia nuestros clientes para evitar que vayan a la competencia.
- ✓ Diferenciación con nuestra propuesta de valor.

- ✓ Mantener buenas relaciones con los proveedores.
- ✓ Fuerte inversión en Marketing y presencia en las redes sociales para lograr fidelizar la marca

Consumidores

El cuadrante de los consumidores también representa una oportunidad de amenaza teniendo en cuenta que las marcas de belleza hacen cada vez más uso del e-commerce para tener mayor acercamiento hacia sus clientes. Asimismo, los consumidores tienen la posibilidad de elegir cual es el producto que más le conviene teniendo en cuenta el precio y la calidad de este.

Posibles acciones

- ✓ Poner nuestra fuerza de trabajo en la atención pre y post venta de nuestros productos.
- ✓ Generar una comunidad con nuestros clientes preguntándoles que tipo de ítems gustarían tener.
- ✓ Crear lealtad en nuestros clientes siendo consistentes con nuestros productos.
- ✓ Brindar incentivos para que vuelvan a comprar con nosotros (descuentos, promociones ya siendo cliente etc.).
- ✓ Brindar la posibilidad que sean los primeros en ver que nuevos productos hay antes que otros.

Sustitutos

En este caso no contamos con muchas muestras de amenaza ya que nuestra propuesta de valor es muy novedosa y no hay empresas que se apoyen en crear maquillaje inclusivo. Lo que podría suceder es que las empresas multinacionales como también las nacionales quieran cambiar su propuesta de valor y empezar a hacer un maquillaje más inclusivo. Ello les llevaría tiempo ya que deberían empezar a hacer campañas y convencer a la población que ahora son maquillajes inclusivos. Asimismo, ANMAT no ha establecido una regulación para cosméticos de tipo veganos que poseen otro tipo de preparación y cuidado.

Posibles acciones

- ✓ Ingresar al mercado lo más rápido posible brindando una nueva propuesta de valor completamente distinta a la que se encuentra en el mercado en estos momentos.

Proveedores

Para los proveedores podría llegar a ser una nueva oportunidad de captar un segmento que está en crecimiento. Hay que tener en cuenta que las marcas internacionales solo hacen uso de los laboratorios para unificar productos suyos (provenientes de sus proveedores extranjeros) junto con la materia prima nacional para generar un producto en particular. Asimismo, al haber tantos proveedores, uno como

empresa nacional tiene la posibilidad de elegir cual es la que se asemeje a los valores y le brinde mejores posibilidades de financiación. Es por ello por lo que los proveedores necesitan brindar un producto de buena calidad para captar mercado y que las empresas nacionales decidan usar de sus servicios para hacer más de un producto en particular.

Posibles acciones

- ✓ Demostrar a los proveedores la seriedad de nuestra empresa por medio de la explicación de nuestro plan de negocios.
- ✓ Fidelizar a nuestros proveedores cumpliendo con sus plazos de entrega de productos solicitados para que en próximas colecciones achiquen sus periodos de ensamble del producto.

Rivalidad entre Competidores

El mercado de la belleza nacional sigue siendo muy nueva en donde las marcas internacionales tienen una posición muy fuerte. Sin embargo, al haber pocas nacionales, nos brinda la posibilidad de crear productos que se asemejen a las tendencias del país y los clientes se sientan especiales y escuchados ya que están comprando productos en base a sus necesidades y a valores acorde a la economía del país.

Posibles acciones

- ✓ Es clave poder entrar en el mercado brindando una propuesta de valor única lo antes posible como lo hemos mencionado anteriormente.

Conclusiones sobre las 5 fuerzas de Porter

Podemos concluir que, a pesar de presentar algunas amenazas, las 5 fuerzas de Porter nos muestran que el ingreso a la industria de maquillaje nacional es muy bueno teniendo en cuenta los avances en la era digital con la plataforma e-commerce como también la oportunidad a los proveedores de tener mayor cantidad de trabajo, a la hora de crear juntamente con la empresa nacional, productos de belleza.

Asimismo, las oportunidades se hacen cada vez mayores cuando una empresa quiere crear productos nacionales basados en las necesidades de sus consumidores y creando ítems basados en los gustos y la tendencia de uso en el país.

Es clave poder entrar con una propuesta de valor única, que en nuestro caso es la inclusión en el maquillaje, para poder captar una porción más amplia del mercado y que, al momento que la propuesta ya haya sido copiada y adaptada por otros teniendo en cuenta su éxito, nosotros hayamos sido los pioneros y poder seguir agregando valor con la incorporación de nuevos productos.

El mercado

Como hemos mencionado anteriormente, nuestros clientes son los hombres y mujeres millennials de clase ABC1/C2 que compran maquillaje a lo largo del año. Esto es, para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En la actualidad, los hombres y las mujeres millennials están muy involucrados con los medios digitales, con lo cual, hacen uso de las redes sociales para poder encontrar y consumir nuevas técnicas de maquillaje, nuevos colores, fórmulas que se adapten a sus necesidades. Lo mismo sucede a la hora de querer comprar una marca de maquillaje. Entran en las redes de sus influencers y youtubers favoritos para ver si conocen la marca y si efectuaron alguna review. Lo mismo sucede con “sus amigos virtuales”. Quieren saber qué opinión tienen los demás del producto para decidirse o no a la compra.

Los precios que hoy en día se obtienen de las marcas de maquillaje son muy elevados ya que la mayoría provienen del extranjero en donde el producto tiene agregado consigo varios impuestos que lo terminan encareciendo. Debido a ello, las marcas nacionales tenemos más posibilidades de poder ingresar en el mercado ya que los laboratorios nacionales efectúan muy buenos productos y a la hora de comparar valores, la marca nacional tiene valores menos elevados.

La Encuesta

Con el objetivo de poner a prueba lo que se plantea en este Plan de Negocios, realizamos una encuesta por medio de *Google Forms*, a la cual respondieron un total de 171 potenciales clientes. Para mayor detalle sobre lo encuestado dirigirse al Anexo. Mostraremos nuestros resultados para finalmente poder exponer nuestras conclusiones.

El cliente

Nuestro cliente meta son es el público ABC1/C2 tanto hombres como mujeres de 20 a 34 años que les gusta hacer uso del maquillaje.

A continuación, podremos observar el primer resultado que nos permite distinguir el porcentaje de personas que se maquillan

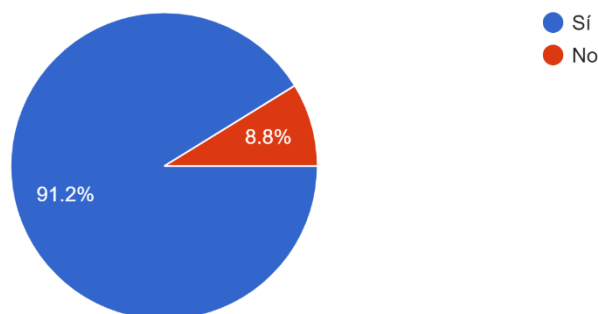


Gráfico 1: Proporción de gente que se maquilla.

Con respecto a la distribución geográfica observamos lo siguiente:

Residencia	Cantidad	%
Capital Federal	145	85%
GBA	24	14%
Resto Prov Bs As	2	1%
Total	171	

Nuestro público meta tiene un cierto poder adquisitivo que le gusta maquillarse. La relación *precio-calidad-marca reconocida* para nuestro público son un factor determinante a la hora de decidirse para comprar el maquillaje:

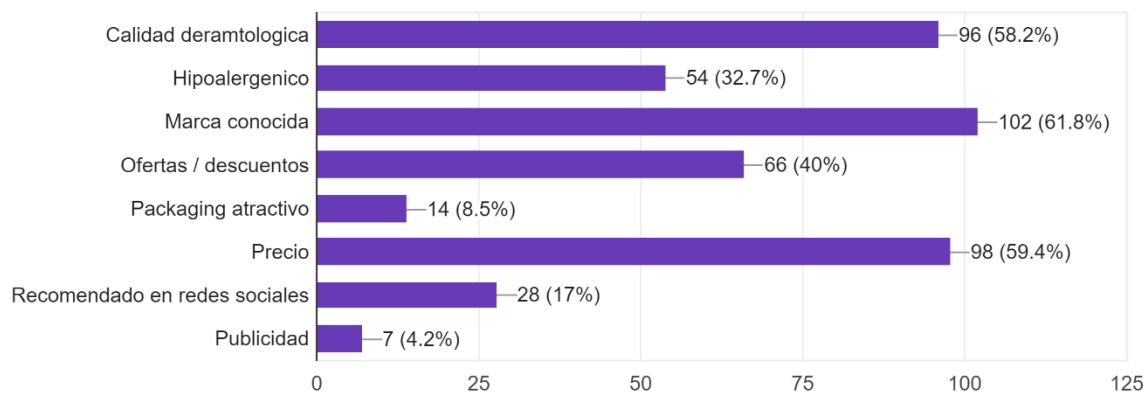


Gráfico 2: Aspectos en cuenta para maquillarte

De esta manera buscaremos no solo brindar productos de calidad cuyo valor competitivo se encuentre reflejado en el precio, sino que brindaremos productos que se encuentren acorde a las tendencias del mercado teniendo en cuenta la frecuencia con la que nuestro público se maquilla como lo podremos observar a continuación:

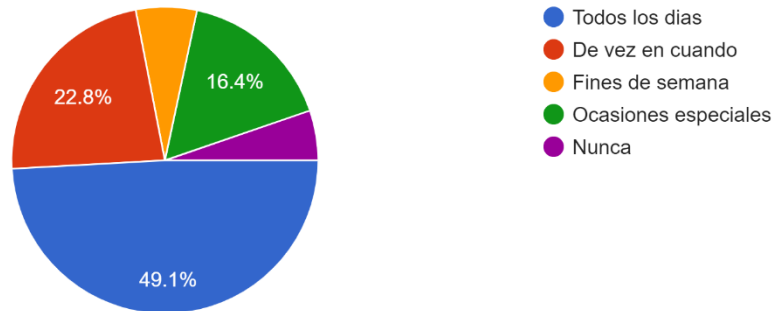


Gráfico 3: Frecuencia para maquillarse

Este gráfico refuerza lo mencionado anteriormente sobre el poder adquisitivo ya que casi el 50% se maquilla todos los días, para reuniones sociales, trabajo etc., eso implica tener que gastar dinero en productos cosméticos y que sean de calidad para poder verse bien ya que las personas que hacen uso del maquillaje lo utilizan para resaltar su belleza y sentirse cómodos. Para reforzar nuestra teoría, *“la argentina compra en promedio 45 productos cosméticos al año de los cuales el 11% corresponde a la compra de maquillaje”*³

Del mismo modo, buscaremos atraer al cliente brindando las características mencionadas anteriormente para que se pueda difundir nuestra marca entre amigos, familiares y conocidos por medio del “boca a boca”

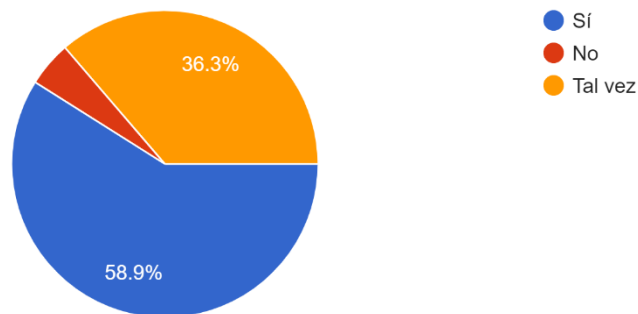


Gráfico 4: Interés en probar una nueva marca nacional

Se puede observar en el gráfico anterior, el interés que hay en el maquillaje ya que más del 59% está interesada en probar una nueva marca (en nuestro caso fue el interés en probar una nueva marca nacional). Los productos nacionales pisan fuerte dentro del país y esta es una oportunidad que nosotros aprovecharemos. Debemos tener en cuenta que de este porcentaje interesado la gran mayoría son mujeres.

³ <https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624-0021.html>

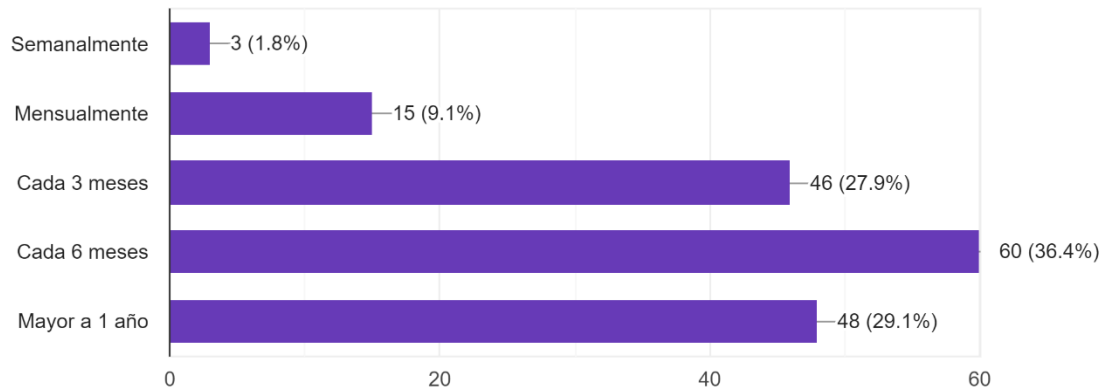


Gráfico 5: Frecuencia de compra de productos

Según se observa en el gráfico anterior, más del 60% de nuestros clientes compran maquillajes cada 6 meses a 1 año ya que los mismos tienen una duración máxima de 2 años. Siendo que el maquillaje es un producto que se utiliza en el rostro podemos argumentar que el cliente es adepto a comprar marcas porque hay nuevas tendencias en maquillaje, nuevas técnicas, nuevos productos, cambio en los gustos a la hora de maquillarse o por nuevas versiones disponibles en el mercado. De cualquier manera, se trata de un producto que los clientes utilizan con mucha asiduidad indicando que el cliente está inclinado a adquirir maquillaje que sea de buena calidad y acorde a sus gustos y necesidades.

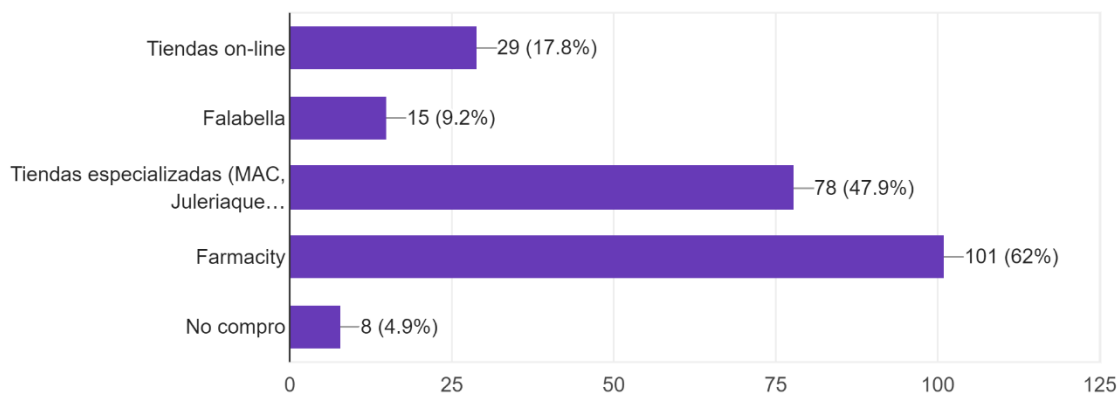


Gráfico 6: Locaciones para comprar maquillaje

Se pudo observar que el 62% compra el maquillaje en *Farmacity* porque es un lugar que queda de paso mientras hacen alguna compra. Este punto es de vital importancia ya que el cliente gusta ir a tiendas especializadas a comprar. Aquí hay oportunidad para brindar un excelente servicio al cliente por medio de las plataformas digitales.

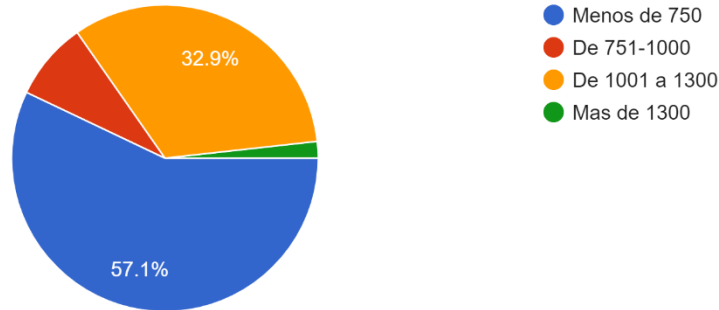


Gráfico 7: Rango de precios dispuestos a pagar por una nueva marca de maquillaje

En lo que respecta a los precios, podemos observar que más del 50% no quisiera pagar más de ARS 750⁴. Podemos llegar a la conclusión que el cliente no es completamente consciente de los precios del mercado a la hora de responder la encuesta. Los factores por los cuales esto se ve afectado son los siguientes: (i) la constante inflación que hay en el país viéndose afectado en la distorsión de los precios, (ii) la frecuencia con la cual se compra el maquillaje (ya que entre 6 meses y más de 1 año los valores cambian).

Demanda Argentina

Para poder realizar una estimación de la demanda futura nos concentramos en la población que se encuentra en CABA y GBA ya que es la zona en donde al inicio del negocio nos enfocaremos. Para ello tomamos como datos la información provista en el último censo nacional⁵.

Hicimos unos cálculos teniendo en cuenta las siguientes estimaciones:

Primer Año del proyecto:

- ✓ Base de la población: CABA y más de un 80% de los 24 partidos provenientes del Gran Buenos Aires.
- ✓ 20% de la población la población mencionada tiene entre 20 y 34 años (millennials)
- ✓ 20% se encuentra en la categoría ABC1/C2
- ✓ Desde el 2010 hubo incremento en la población del 10%
- ✓ Más de 90% de la población se maquilla⁶
- ✓ Un 15% fuera de nuestro público podría llegar a estar interesado en obtener nuestros productos.

⁴ Estimación en función a la encuesta realizada

⁵ Fuente: Indec <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoNacional-3-999-Censo-2010>

⁶ Estimación en función a la encuesta realizada

	Población de Cap Fed	2,890,151 A
Consideramos un 80% de la población de los partidos del Gran Bs As		7,933,372 B
Subtotal 1		10,823,523 C = A + B
Consideramos que un 20% está en la edad 20-34 años		2,164,705 D = 20% * C
Consideramos un 20% en franja ABC1-C2		432,941 E = 20% * D
Aumentamos un 10% por incremento de población en 10 años		476,235 F = 110% * E
Consideramos que un 90% se maquilla		428,612 G = 90% * F
Consideramos que un 15% adicional (fuera del cliente target) podría adquirir el producto		492,903 H = 115% * G
Cantidad de personas que atacaremos		100,000 I = 20% * H

Tamaño del mercado a atacar: **100.000 potenciales clientes.**

Como bien se mencionó al principio del proyecto, BMU planea efectuar una segunda expansión en Córdoba, Mendoza y Rosario cuya densidad poblacional de nuestro público meta también es alta. La misma se efectuará a partir del tercer año. Hemos considerado los mismos ítems mencionados en la parte de arriba y por ello llegamos a las siguientes conclusiones:

	Población de Cap Fed	2,890,151 A
Al 80% de la población de los partidos del Gran Bs As agregamos el 80% de Mdz, Cba y Sta Fe		14,527,246 B
Subtotal 1		17,417,397 C = A + B
Consideramos que un 20% está en la edad 20-34 años		3,483,479 D = 20% * C
Consideramos un 20% en franja ABC1-C2		696,696 E = 20% * D
Aumentamos un 10% por incremento de población en 10 años		766,365 F = 110% * E
Consideramos que un 90% se maquilla		689,729 G = 90% * F
Consideramos que un 15% adicional (fuera del cliente target) podría adquirir el producto		793,188 H = 115% * G
Cantidad de personas que atacaremos		250,000 I = 31% * H

Tamaño del mercado a atacar partir del tercer año: **250.000 potenciales clientes.**

Como aclaración informamos que las mujeres millennials son las que más consumirán nuestros productos. Planeamos crear productos cosméticos masculinos, esto sucediendo pasado los 5 años del proyecto.

Sensibilidad al precio

Efectuamos un análisis de la sensibilidad de la demanda con respecto al precio en función a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada. A continuación, podremos observar el porcentaje de la población que se encontraría interesada en adquirir nuestros productos teniendo en cuenta el rango de precios que hemos mencionado anteriormente. Estudiamos los precios que se encuentran colorados ya que es en donde se encontrarían nuestros precios promedios teniendo en cuenta nuestra gama de productos.

Precios de Maquillaje expuestos (ARS)	Menos de 1500	De 1500-1800	De 1801 a 1999	Mas de 2000
% de interesados en comprar	57.1%	8.2%	32.9%	1.8%
% de interesados a comprar acumulado	100%	42.9%	34.7%	2%

Sensibilidad: Demanda vs Precio

Pronóstico de Ventas

A la hora de proyectar los ingresos de las ventas hemos cotejado los siguientes 3 aspectos:

- 1) Tamaño del mercado mencionado en el punto Demanda Argentina
- 2) *Market Share (%)*
- 3) Precio (\$)

Los puntos 1 y 2 nos permiten estimar la cantidad de productos a vender en el año. Debido a ello, hemos adoptado los siguientes supuestos:

- ✓ Tamaño del mercado (número de clientes): Consideramos que aumenta un 5% anual con relación al incremento de los clientes potenciales por fuera del público.
- ✓ El cliente compra 6 productos al año – información basada parte en la encuesta y en el artículo que informa la cantidad de productos cosméticos comprados en el año.
- ✓ Market Share aproximado del 45% interesado en el rango de precios (ARS 750/1000 y 1300 +)
- ✓ Suponemos un crecimiento en el año 2 del 20% respecto del año anterior con también un crecimiento de las potenciales ventas ya que incluiremos las poblaciones de Córdoba, Mendoza y Santa Fe. Asimismo, mantendremos el crecimiento constante ya que todos los años estaremos incorporando nuevos ítems (desde nuevos colores, accesorios etc.).

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Tasa de inflación (CPI,%)	51.0%	32.3%	26.9%	22.2%	17.0%
Tamaño del mercado [clientes]	100,000	105,000	250,000	262,500	275,625
Variación del tamaño de mercado [%]		5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Ventas anuales [unidad/cliente]	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Tamaño del mercado [unidad]	600,000	630,000	1,500,000	1,575,000	1,653,750
Market share [%]	5.00%	6.00%	7.20%	8.64%	10.37%
Variación del market share [%]		20%	20%	20%	20%
Venta potencial [unidad]	30,000	37,800	108,000	136,080	171,461
Variación de ventas potenciales [%]		26%	186%	26%	26%
		37,800	108,000	136,080	171,461

Tabla 1: Proyección de ventas en unidades. Aclaración: En el año 3 se incorpora Cba, Mdz y SFe y se agrega un 5% de la variación del tamaño del mercado siendo un potencial de 100k (etapa 1) + 250K (etapa 2), totalizando al menos 350k de potenciales clientes

Continuamos calculando las ventas proyectadas teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- ✓ Estimamos un crecimiento del porcentaje anual del precio en relación con el aumento de la inflación⁷
- ✓ Todas las ventas se efectuaros de manera online (tarjeta de crédito)
- ✓ A las ventas brutas le vamos a descontar:
 - Ingresos Brutos (IIBB): 3,5%
 - Impuesto al cheque: 1,20%
 - Comisión tarjetas de crédito: 5%
- ✓ Variación del tipo de cambios ARS/USD⁸

En la Tabla 2 observaremos la proyección de ventas estimada para los 5 años de vida del proyecto

⁷ Fuente inflación proyectada: <https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/OEMDC/ARG>

⁸ Fuente: Tipo de Cambio <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200228%20Resultados%20web.pdf>

Unidades vendidas (Labial en Barra)	6,000	7,560	21,600	27,216	34,293
Unidades vendidas (Labial en Liquido)	12,000	15,120	43,200	54,432	68,585
Unidades vendidas (Paleta de sombras)	4,800	6,048	17,280	21,773	27,434
Unidades vendidas (Rubor compacto)	2,400	3,024	8,640	10,887	13,717
Unidades vendidas (Polvo Compacto)	2,400	3,024	8,640	10,887	13,717
Unidades vendidas (Iluminador)	2,400	3,024	8,640	10,887	13,717
Unidades vendidas Total	30,000	37,800	108,000	136,080	171,461
Incremento anual del precio [%]		51.0%	32.3%	26.9%	22.2%
Precio unitario (Labial en Barra)[ARS/unidad]	1,700	2,567	3,396	4,310	5,266
Precio unitario (Labial en Liquido) [ARS/unidad]	1,800	2,718	3,596	4,563	5,576
Precio unitario (Paleta de sombras) [ARS/unidad]	3,000	4,530	5,993	7,605	9,294
Precio unitario (Rubor compacto) [ARS/unidad]	2,000	3,020	2,646	3,358	4,103
Precio unitario (Polvo Compacto) [ARS/unidad]	2,000	3,020	3,995	2,538	3,101
Precio unitario (Iluminador) [ARS/unidad]	2,000	3,020	3,995	5,070	2,444
Ventas brutas [ARS]	60,600,000	115,297,560	424,165,442	650,656,229	950,364,627
% Ingresos Brutos	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%
Ingresos Brutos [ARS] (-)	2,121,000	4,035,415	14,845,790	22,772,968	33,262,762
% Impuesto al cheque	1.20%	1.20%	1.20%	1.20%	1.20%
Impuesto al cheque [ARS] (-)	727,200	1,383,571	5,089,985	7,807,875	11,404,376
% Comisión de Tarjetas de Crédito	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Comisión de Tarjetas de Crédito [ARS] (-)	3,030,000	5,764,878	21,208,272	32,532,811	47,518,231
Ventas netas [ARS]	54,721,800	104,113,697	383,021,394	587,542,575	858,179,258
Tipo de cambio [ARS/USD]	82	98	118	141	169
Ventas netas [USD]	670,610	1,063,253	3,259,646	4,166,827	5,071,809
Ventas netas acum. [k USD]	671	1,064	3,261	4,170	5,076
Variación de Ventas [%]		59%	207%	28%	22%
Precio (Labial en barra) [USD/unid]	21	15	19	25	33
Precio (Labial en liquido) [USD/unid]	22	16	20	26	35
Precio (Paleta de sombras) [USD/unid]	37	26	33	43	58
Precio (Rubor compacto) [USD/unid]	25	17	15	19	26
Precio (Polvo compacto) [USD/unid]	25	17	22	14	20
Precio (Iluminador) [USD/unid]	25	17	22	29	15
Precio Promedio [USD/unid]	138	174	182	176	159

Tabla 2: Proyección de ventas anuales

Plan de Marketing

Para BMU es de suma importancia poder entender cómo piensan y sienten nuestros clientes a la hora de usar los productos de maquillaje. Necesitamos mirar en donde otros no miran y entender cuáles son las razones que vienen detrás del uso del maquillaje.

En la encuesta que realizamos nos pudimos ver las preferencias a la hora de comprar maquillaje de nuestros potenciales clientes y su asiduidad de uso. Del mismo modo, intentamos poder obtener información con relación a donde adquieren sus productos y las razones por las cuales las obtienen ahí (retail vs e-commerce). Si bien nuestro objetivo era determinar cuál era el mejor lugar para poder posicionar nuestro producto y el mejor canal de comercialización, nos sirvió para darnos cuenta de que para poder tener éxito en la venta de e-commerce en productos de maquillaje es de vital importancia estar en contacto con el cliente, responder sus inquietudes, asesorarlos a la hora de elegir el producto que mayor se adecue a sus necesidades, crear un vínculo con ellos y escucharlos.

Debido a lo mencionado anteriormente, los clientes muchas veces eliminan soluciones por no tener mayor conocimiento de ello, ya sea con la aplicación de nuevas tecnologías o por eso el uso de nuevos productos y materiales.

El objetivo de BMU es mostrar a las personas que se maquillan que hay una alternativa y una forma más sencilla de poder tener al alcance los productos que ellos necesitan. Para poder hacer esto posible, necesitamos segmentar nuestro mercado o público meta. Para ello hemos elegido la estrategia de Marketing Mix que explicaremos a continuación.

Marketing Mix

Para explicar el Plan de Marketing optamos por elegir el modelo de *Marketing Mix* que consiste en un conjunto de instrumentos que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. Estos instrumentos se clasifican en cuatro grupos (las cuatro P del marketing): producto, precio, distribución (place, en inglés) y comunicación (promotion, en inglés). (Kotler, 2006).



Ilustración 5: Modelo Marketing Mix

Precio

Como pudimos mencionar en el punto 3 (“Oferta, Propuesta de Valor y Posición Competitiva”), nuestro foco estará en la relación precio – calidad con las marcas nacionales a la hora de elegir laboratorios que efectúen productos nacionales de calidad como también ser una marca inclusiva.

Debido al mayor auge que tienen los productos cosméticos nacionales, teniendo en cuenta que las marcas importadas no traen muchos productos al país debido a la cantidad de impuestos como también muchas de las marcas internacionales utilizan laboratorios nacionales para abaratar los costos, los laboratorios cada vez mejoran sus fórmulas y calidad para poder captar un nuevo mercado que es el nacional.

Producto

Como se ha mencionado con anterioridad, BMU comenzará con la creación de labial (líquido en color nude y barra en color rojo), paleta de 4 sombras con colores tierra, rubor (rosado) y polvo (gama del marrón

claro) compacto e iluminador (dorado). La misma estará en un principio dirigida hacia los millennials que vivan en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

A medida que nuestra notoriedad comience a avanzar y empecemos a estar en la mente de nuestro consumidor final procederemos a la ampliación de la gama de productos como también nuestra segunda expansión territorial que en este caso será: Córdoba, Mendoza y Rosario, como también ampliar el cordón de Buenos Aires incluyendo diversas ciudades y zonas como ser: Mar del Plata, el Partido de la Costa, Bahía Blanca, Zarate, Pilar entre otros.

Como parte de la propuesta, BMU establecerá el servicio postventa en donde contactaremos a nuestros clientes para saber si han recibido sus productos en tiempo y forma, como ha sido su experiencia la primera semana y finalmente como lo sienten después de 1 mes de uso.

Este elemento estará plasmado al momento de efectuar la compra en donde comentaremos, por medio de nuestra página web, que se contactará al cliente (ellos eligiendo el medio) y se le efectuará un seguimiento.

Plaza

La distribución de los productos se efectuará por medio de:

- ✓ Sitio de internet y redes sociales: principales canales de distribución en donde podrán ver todos los productos como también ver las ofertas que existan al momento de hacer diversas *sales* (ya sea para eliminar el stock excedente debido a la caducidad del producto como también el cambio de temporada) como también nuevos *re-stocks* de productos que tengan mucha salida.
- ✓ Correos a domicilio en donde al principio probaremos con diversos correos para ver cual se asemeja a nuestras necesidades. Una vez establecidos en la mente del consumidor y elegido el correo que se utilizará (teniendo en cuenta que empresa se ajusta más a nosotros), procederemos a ampliar la gama de días para la distribución del producto.

Promoción

Las acciones que comprenden la promoción del Plan de Marketing son:

- ✓ Publicidad por internet: Los enlaces patrocinados por Google serán nuestra principal herramienta para generar notoriedad como también tráfico en nuestra página web. Se establecerán diversos tipos de palabras, frases y tags que servirán para poder posicionar a BMU en el buscador.
- ✓ Convenciones y eventos: Se prevé tener presencia en diversos tipos de eventos que están relacionados al maquillaje como ser: Expo Estética en La Rural, Te de novias por medio de Casamientos Online, Buona Estetika etc. para poder generar un mayor tráfico de personas que puedan tener acceso a nuestros productos. BMU tendrá el rol de ser patrocinador y/o exponer junto con otras empresas. Se prevé formar parte de 2 o 3 eventos durante el año. A medida que crezca el proyecto se intentará formar parte de más eventos generando de esta manera un aumento en la inversión por parte de BMU.

- ✓ E-mailing: Se realizarán campañas de e-mailing informando sobre: lanzamiento de nuevos productos, nuevas campañas como también promociones y liquidaciones.

Gastos de Marketing

A continuación, detallaremos todos los gastos de marketing a los que incurriremos desde el año cero:

- ✓ E-mailing: El valor de cada mail es de 0,15 dólares + 250 usd/mes por envíos ilimitados, se considera llegar a 18.000 personas por envío individual.
- ✓ Publicidad por internet: El valor por día es de 10 centavos de dólar por cada clic, siendo 1.220 clics por día durante un periodo de 30 días por los 12 meses del año.
- ✓ Publicidad digital: Se ha considerado el uso de la red social Instagram que es la usada por todos los millenials cuyo valor es de 0,72 centavos de dólar siendo 1220 clics durante un periodo de 30 días por los 12 meses del año.
- ✓ Convenciones y eventos: Se prevé un gasto de ARS 45.000.- durante este primer periodo.

El único gasto al que incurriremos durante el año 1 del proyecto será para el registro del dominio y hosting.

Cabe destacar que a medida que vayan pasando los años en el proyecto el aumento de clics ira en ascenso para poder generar cada vez más notoriedad. Teniendo en cuenta que el año cero es crucial para poder entrar en la mente del consumidor hemos considerado depositar un 63% del cash-flow operativo. Para el año 2 el gasto será de un 51%, y desde el año 3, 4 y 5 de un promedio de 42%.

La página de internet y sinergia entre las redes sociales

Uno de los componentes para el éxito del proyecto radica en tener una página web que sea simple, amigable y funcional para que nuestros consumidores puedan navegar sin ningún inconveniente y poder encontrar los productos que deseen. La inversión de la página web es uno de los costos más elevados que debe efectuarse previo al lanzamiento del proyecto. También por ello es clave que las sinergias entre la misma y las redes sociales circulen con la mayor fluidez. Su valor se verá reflejado en el punto 7.6 de nuestro plan de negocios.

Detalle de gastos de Marketing

E-mailing para clientes [USD]	5,700	6,900	8,100	9,300	6,300
Publicidad en Internet [USD]	43,920	50,400	64,800	79,200	108,000
Publicidad Digital [USD]	316,224	362,880	466,560	1,373,760	1,944,000
Convenciones y eventos [ARS]	45,000	67,950	89,898	114,080	139,105
Mantenimiento de pagina web [ARS]		8,305	10,988	13,943	17,039
Gastos de Marketing [ARS/USD]	662	934	1,030	1,090	1,109
Gastos de Marketing [USD]	360,144	418,980	538,260	1,461,060	2,058,300
Tipo de cambio [USD]	68	82	98	118	141
Gastos de Marketing Totales [USD]	360,806	419,914	539,290	1,462,150	2,059,382

Tabla 3: Proyección de gastos de Marketing

Plan Operacional

El modelo de negocio de BMU se basa en el desarrollo de cosméticos de tendencia pensados para el usuario final, comercializados principalmente a través de una plataforma de e-commerce.

Debido a ello, no se prevé tener oficinas durante el primer año del desarrollo ya que el trabajo se puede realizar de manera remota. A partir del segundo se prevé alquilar una oficina en la Ciudad de Buenos Aires, cuya ubicación precisa presenta relevancia, (hemos elegido opciones los siguientes barrios: Palermo, Recoleta, Villa Crespo y Almagro), ya que será visitada por clientes (en caso de que quieran venir a buscar sus productos) y proveedores y no solamente servirá de *BackOffice* o para reuniones internas. BMU también contará con un depósito que será destinado para guardar e ir a buscar nuestra mercadería para efectuar la logística y distribución necesaria a nuestros clientes.

No se prevé alquilar oficinas en el resto del país ya que la actividad principal que se desarrolle allí, por medio la segunda expansión mencionada anteriormente, será la de entrega de productos a clientes por medio de correos con envío a domicilio.

Por último, todo lo que está relacionado a lo operacional y al seguimiento administrativo de BMU se efectuará de manera centralizada en la oficina de la Ciudad de Buenos Aires.

Modelo de procesos

Se prevé el siguiente esquema de operaciones para BMU:

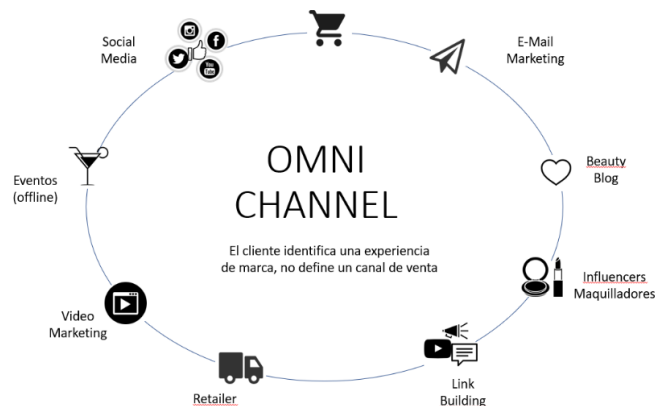


Ilustración 6: Modelo Omnichannel

La estrategia de omnichannel es la integración de diferentes puntos de contacto con el consumidor. Elegimos este tipo de proceso para nuestra empresa ya que nuestro objetivo en BMU es garantizar la mejor experiencia de compra del cliente y a su vez desarrollar una relación más cercana con él.

Consideramos que este tipo de proceso es el más conveniente teniendo en cuenta que nuestro público meta son los millennials siendo personas que están conectados en diferentes redes simultáneamente y necesitan un trato personalizado a la hora de elegir sus productos como también tener una experiencia continua en el proceso de la compra y estar disponible las 24 horas por día, 7 días de la semana.

Un ejemplo de proceso de omnichannel para BMU puede ser el siguiente: Live en Instagram usando diversos productos y manteniendo conversación con los clientes que se encuentren conectados (teniendo en cuenta las tendencias de búsqueda del usuario). Que ello conlleve a que el usuario entre en nuestra página de Instagram a ver los diversos productos. Una vez dentro de ella poder ver cuáles son los posts,

dejar algún mensaje haciendo alguna consulta y/o entrar a la página web (que está implícita en la cuenta de Instagram) y poder revisarla y sus productos. Al momento de entrar, el usuario tiene la posibilidad de brindar su email para que le puedan llegar diversos correos con novedades (uso del email marketing) como también tener la posibilidad de visitar nuestro blog con diversos tips de como maquillarse utilizando nuestros productos (blogs escritos o videos de YouTube). Una vez seleccionado que tipo de productos comprar, habiendo llenado sus datos (preguntando si los mismo pueden ser utilizados para el envío de futuras promociones, novedades etc.) y el tipo de pago a efectuar (tarjeta de crédito, deposito, transferencia etc.), el cliente tiene la posibilidad de ir a buscarlo a nuestras oficinas o sino establecer día y horario para recibir sus productos. Por último, el cliente, en el caso de hacer la compra en el primer año, tendrá la posibilidad de venir a diversos seminarios (siendo informado por medio de email marketing, posteos en todas nuestras redes etc.) para poder conocernos, hacer preguntas y poder probar nuestros productos. Otro tipo de ejemplo podría ser por medio de la publicidad de influencers a la hora de mostrar el uso de nuestros productos por medio de sus redes iniciando de nuevo todo un círculo que conlleve al conocimiento y futura compra de nuestros productos.

Como se puede observar, la estrategia de omnichannel es muy satisfactoria para el tipo de negocio que es BMU ya que tendremos la posibilidad de crear un vínculo online como offline con nuestros clientes (fijos como potenciales), en donde podremos solucionar inquietudes, brindar sugerencias, sugerir que tipos de productos comprar generando que el trato sea personalizado y a gusto de manera constante.

Costo de la mercadería vendida y Gasto de Manufactura

En el mercado del maquillaje son los laboratorios quienes se encargan de brindar la materia prima, armar las cajas, hacer el ensamblaje y proceder a efectuar el envío. Cabe destacar que todos los laboratorios están avalados por el ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) y en todas los packaging tendrán el sello correspondiente. En todos los casos el mínimo para pedir el de 2000 unidades con la posibilidad de ampliar o disminuir cantidades de productos según corresponda. Todos los laboratorios involucrados (labial, paletas y rubor/polvo/iluminador) sugieren brindar un mínimo de 6 productos para que una empresa de maquillaje tenga un correcto funcionamiento.

Todos nuestros productos tomarán 16 semanas para llegar al mercado, es por ello por lo que haremos nuestros pedidos en tandas, viendo como es la respuesta de nuestros consumidores a nuestros productos. Los valores se podrán observar a continuación:

Tasa de inflación (CPI,%)		51.0%	32.3%	26.9%	22.2%
Unidades producidas (Labial en Barra)	29,400	37,044	71,535	90,134	113,568
Unidades producidas (Labial en Liquido)	58,800	74,088	143,069	180,267	227,136
Unidades producidas (Paleta de sombras)	23,520	29,636	57,228	72,107	90,855
Unidades producidas (Rubor compacto)	11,760	14,818	28,614	36,054	45,428
Unidades producidas (Polvo Compacto)	11,760	14,818	28,614	36,054	45,428
Unidades producidas (Iluminador)	11,760	14,818	28,614	36,054	45,428

Materia prima (incluido sello ANMAT y la fabricacion)

Paleta de 4 sombras	10 USD/unidad
Labial en barra	4 USD/unidad
Labial liquido	4 USD/unidad
Bronzer, Rubor e Iluminador	5 USD/unidad

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Costo de la Materia Prima [USD]	764,400	963,158	1,859,906	2,343,484	2,952,786
Packaging [USD]					
Cajas [USD]					
Gastos total de Manufactura [USD]	764,400	963,158	1,859,906	2,343,484	2,952,786

Tabla 4: Proyección de Gastos de Manufactura

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Tasa de inflación (CPI,%)		51.0%	32.3%	26.9%	22.2%
Unidades producidas (Labial en Barra)	29,400	37,044	71,535	90,134	113,568
Unidades producidas (Labial en Liquido)	58,800	74,088	143,069	180,267	227,136
Unidades producidas (Paleta de sombras)	23,520	29,636	57,228	72,107	90,855
Unidades producidas (Rubor compacto)	11,760	14,818	28,614	36,054	45,428
Unidades producidas (Polvo Compacto)	11,760	14,818	28,614	36,054	45,428
Unidades producidas (Iluminador)	11,760	14,818	28,614	36,054	45,428

Packaging

Paleta de 4 sombras	0.89 USD/unidad
Labial en barra	0.30 USD/unidad
Labial liquido	0.20 USD/unidad
Bronzer, Rubor e Iluminador	0.23 USD/unidad

Cajas

Paleta de 4 sombras	0.03 USD/unidad
Labial en barra	0.03 USD/unidad
Labial liquido	0.11 USD/unidad
Bronzer, Rubor e Iluminador	0.07 USD/unidad

Materia prima (incluido sello ANMAT y la fabricacion)

Paleta de 4 sombras	10 USD/unidad
Labial en barra	4 USD/unidad
Labial liquido	4 USD/unidad
Bronzer, Rubor e Iluminador	5 USD/unidad

Totales (incluido: Materia Prima, Cajas y Packaging)

Paleta de 4 sombras	10.92 USD/unidad
Labial en barra	4.33 USD/unidad
Labial liquido	4.31 USD/unidad
Bronzer, Rubor e Iluminador	5.3 USD/unidad

Envios

Desde el laboratorio hasta BMU [ARS]	130	196	260	330	403
Desde BMU al cliente [ARS]	87	131	174	221	270
Tipo de Cambio [ARS/USD]	78	94	112	135	162
Total envío [USD]	3	4	4	4	4

Gasto total (USD)	824,569	1,038,972	2,006,289	2,527,923	3,185,172
-------------------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------

Tabla 5: Proyección de Costo de Mercadería Vendida

Layout depósito y oficinas

Teniendo en cuenta que BMU es una empresa de *e-commerce* en donde vendemos productos de maquillaje nacionales, es importante poder brindar los layout/diseño tanto de nuestro deposito como de nuestras oficinas.

A continuación, podremos observar el layout de nuestro depósito, que estará vigente desde el Y1:



Ilustración 7: Layout deposito

A continuación, se puede observar el layout de nuestras oficinas que estará operativa a partir del segundo año de vida del proyecto:

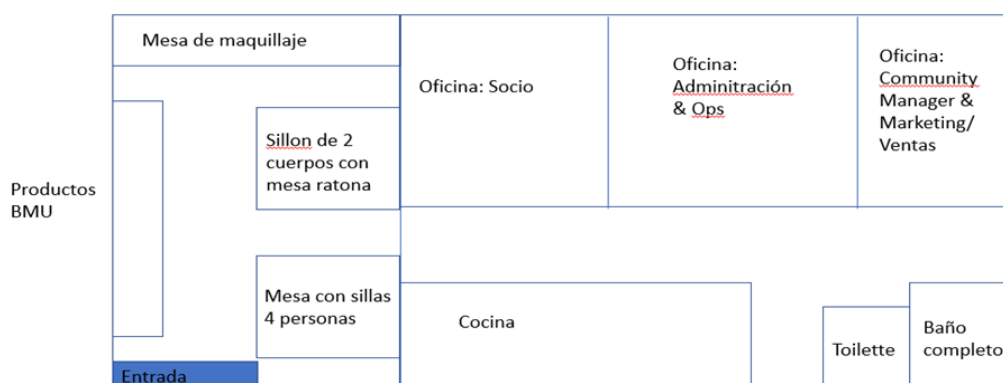


Ilustración 8: Layout oficina

Gastos Administrativos

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Alquiler de oficina [ARS]		456,000	578,664	707,127	827,339
Servicios (Luz, gas, agua, abl) [ARS]		86,640	109,946	134,354	157,194
Mobiliario [ARS]		200,000	253,800	244,400	175,500
Internet [ARS]		60,000	76,140	93,043	108,860
Gastos de celulares [ARS]	36,240	47,946	60,843	74,350	86,989
Suministro de oficina [ARS]	90,600	119,864	152,107	185,875	217,474
Laptops [ARS]	16,000	15,876			
Alquiler de deposito [ARS]	120,000	158,760	201,466	246,192	288,045
Mantenimiento de cuenta bancaria [ARS]	45,300	59,932	76,054	92,937	108,737
Impresora [ARS]	25,000				
Gastos administrativos totales [ARS]	333,140	1,205,017	1,509,020	1,778,279	1,970,139
Tipo de cambio [ARS/USD]	78	94	112	135	162
Gastos administrativos totales [USD]	4,271	12,874	13,435	13,194	12,181

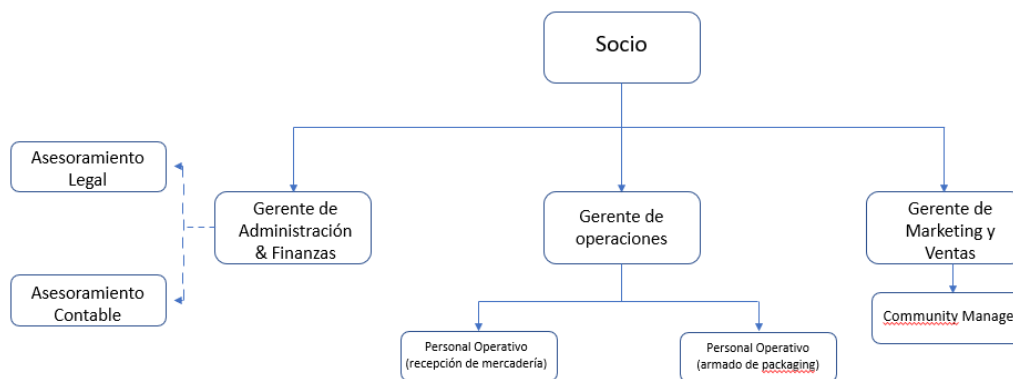
Tabla 6: Proyección de Gastos Administrativos

- ✓ Alquiler de oficina: Se estima con ARS 38000/ mes en base a precios Y2 en de una oficina de 80m²⁹.
- ✓ Alquiler del depósito: Se estima con ARS 10000.-/ mes en concepto de alquiler y expensas de 60 metros.
- ✓ Mobiliario: Según empresas que se encargan de montar se calcula que el gasto promedio en muebles de oficina es de ARS 187.000 por cada 4 personas y el reacondicionamiento del espacio de ARS 5200 m²¹⁰. Teniendo en cuenta que nuestras oficinas serán la cara para nuestros clientes, en el Y2 se prevé comprar mobiliario por ARS200.000 para la apertura de la oficina, con refuerzos en los años siguientes a medida que se incorpora más personal.

Plan Organizacional

Organigrama

En esta sección presentaremos al equipo



Principales actividades por área

Las gerencias serán manejadas por la socia fundadora. El resto del personal a contratar será bajo el modelo de relación de dependencia a lo largo de los 5 años conforme se vayan cumpliendo los pronósticos de facturación. Todos los Gerentes reportan directamente al socio fundador. Los personales operativos solo reportan al Gerente de Operaciones.

Operaciones

Es una de las áreas de mayor importancia dentro de la empresa con la mayor cantidad de empleados ya que ellos se encargarán del contacto con los proveedores, de los laboratorios para efectuar los pedidos

⁹ <https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/alquiler-apto-profesional.-departamento-divino-y-45835969.html> (a modo de referencia)

¹⁰ <https://bbcoffices.com/blog/cuanto-cuesta-armar-una-oficina/>

de los productos, re-stock, recepción de mercadería, armado de packaging para los clientes como también los envíos correspondientes a los diversos correos. Los operativos, tanto de la recepción como armado del packaging, estarán “más en la calle” ya que deberán ir al depósito, hacer los envíos pertinentes a los clientes (por medio de los correos) como también traer los productos a la oficina, en el caso que el cliente los pase a buscar con nosotros. Total, de empleados 3. Año 1: Gerente de Operaciones y Año 2 en adelante: Personal Operativo (recepción de mercadería) y armado de packaging.

Marketing & Ventas

Departamento con relevancia ya que se encargará de elaborar, manejar y coordinar las estrategias de venta para poder posicionar a la empresa en el mercado generando una ganancia al mismo tiempo. También es el encargado de poder satisfacer los requerimientos de los clientes, brindar un buen servicio y es aquí en donde entra el rol del Community Manager a partir del segundo año de vida de la empresa. Total, de empleados 2. Año 1 Gerente de Marketing y Ventas y Año 2 en adelante: Community Manager.

Administración

Esta área es la responsable del manejo de los fondos, relación con los bancos, pagos de sueldos, cobranzas a los clientes y pagos a los proveedores. Interacción con los asesores legales y contables. Total, de empleados 1. Año 1 en adelante Gerente de Administración

Forma Legal: Sociedad Anónima

La forma legal elegida es la Sociedad Anónima (SA), debido a las siguientes ventajas:

- ✓ Permite a los socios limitar su responsabilidad al capital comprometido (similar al caso de SRL).
- ✓ Al existir una mayor regulación legal que en el caso de la SRL, los costos regulatorios son menores.
- ✓ Dado que no tiene restricciones de cantidad de socios (la SRL limita a 50), permite escalabilidad en caso de crecer el negocio.

La razón social se denominará Belle Make Up S.A.

Management

Anabella Sibellino:

Anabella es maquilladora amateur desde el 2014 y adicionalmente brinda servicios de consultoría a la empresa de eventos AS Eventos Boutique.

Ha trabajado para empresas del calibre de The Coca Cola Company y Princess Cruises en el área de Finanzas, Retail y soporte a ventas. Actualmente se desempeña como Especialista de Sales & Pricing Performance para Accenture en el área de Midwest.

Anabella es Licenciada en Administración de Empresas con una especialización en el área hotelera de la Universidad de Palermo (UP) y es candidata a MBA de la Universidad Torcuato DiTella (UTDT) en Argentina.

Gastos de Management y Personal

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Salarios: Socio [ARS]	1,123,200	1,347,840	1,617,408	1,940,890	2,329,068
Salarios: Analista Sr de Marketing & Sales [ARS]	814,320	977,184	1,172,621	1,407,145	1,688,574
Salarios: Analista Sr de Operaciones [ARS]	814,320	977,184	1,172,621	1,407,145	1,688,574
Salarios: Analista Sr de Administración [ARS]	814,320	977,184	1,172,621	1,407,145	1,688,574
Salarios: Community Manager [ARS]		786,240	943,488	1,132,186	1,358,623
Salarios: Personal Operativo 1 [ARS]		561,600	673,920	808,704	970,445
Salarios: Personal Operativo 2 [ARS]		561,600	673,920	808,704	970,445
Gasto total de Management y Personal [ARS]	3,566,160	6,188,832	7,426,598	8,911,918	10,694,302
Tipo de cambio [ARS/USD]	78	94	112	135	162
Gasto total de Management y Personal [USD]	45,720	66,120	66,120	66,120	66,120

Tabla 7: Proyección de Gastos de Management y Personal

Gastos Generales

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Costos de inscripción [ARS]	7,000					
Inscripción: Comisiones del contador [ARS]	20,000					
Registro de la marca y del logo [ARS]	10,000					
Servicios de asesoría legal [ARS]	20,000	-	-	-	-	-
Servicios de asesoría contadores [ARS]		120,078	120,094	120,112	120,135	120,162
Servicios de consultoría [ARS]	360,000	-	-	-	-	-
Costos Generales & Otros Totales [ARS]	417,000	120,078	120,094	120,112	120,135	120,162
Tipo de cambio [ARS/USD]	65	78	94	112	135	162
Costos Generales & Otros Totales [USD]	6,415	1,539	1,283	1,069	891	743

Tabla 8: Gastos Generales

Consultoría

Uno de los componentes esenciales del éxito del proyecto radica en tener una página de Internet que sea simple, funcional y amigable para los consumidores que quieran navegarla. La página es, además, otro componente de inversión más elevado que debe realizarse previo al lanzamiento del proyecto.

La cotización recibida por empresas desarrolladoras asciende, en promedio, a 350 mil pesos, que incluye el diseño, la implementación del sitio y la posibilidad de hacer cambios (al momento de agregar y/o quitar productos) del sitio. Cabe aclarar que parte importante del costo está asociado al motor de búsqueda, elemento clave en sitios de estas características.

Análisis y Plan Financiero

Estado de Resultados

Para poder obtener una mejor comprensión de los valores a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta la volatilidad que presenta la moneda argentina, hemos decidido efectuar el Plan de Negocios bajo la moneda dólares estadounidenses.

El proyecto requiere de una inversión inicial de **USD 392.000**. El Valor Actual Neto (VAN) proyectado de la compañía es de **USD 2.660.000**, contando con una TIR de **114%** y un ROE de **242%**. Con estos resultados, esperamos recuperar la inversión en un plazo de 3 años.

Costos Operativos

A continuación, procederemos a enumerar los supuestos que hemos considerado para poder evaluar los costos fijos y variables de nuestro plan de negocio.

Costos Variables

- ✓ Gasto de Manufactura
- ✓ Gasto de Cajas y Packaging
- ✓ Gastos de transporte (desde el laboratorio hasta BMU y desde BMU hasta el cliente)

En este caso queremos reflejar que es un costo variable ya que, si bien hemos establecido un monto de unidades producidas, las mismas pueden variar dependiendo de la recepción del cliente a nuestros productos. En el punto 6.2 del plan de negocios, hemos mencionado la posibilidad de ver cómo reacciona el mercado a nuestros productos ya que los mismos se efectuarán por tandas.

Costos Fijos

- ✓ Sueldos
 - Management y del Personal

- ✓ Gastos generales de mantenimiento
 - Mantenimiento mensual de la página web
 - Mantenimiento mensual de la cuenta bancaria
 - Abono de celulares
 - Abono correspondiente al servicio de asesoría legal y contable

- ✓ Gastos de publicidad y promoción

Ingresos Operativos

Los flujos de ingresos provienen en su completa totalidad por la venta del producto final a través del canal e-commerce.

Inversión inicial

- ✓ Inversión en Marketing: E-mailing, Publicidad en internet, Publicidad digital, Convenciones y eventos.
- ✓ Gastos Generales: Costos de inscripción a la sociedad, asesoría legal y contable (valor estándar de la consulta del contador), registro de marca y firma.
- ✓ Gastos Operativos (Variación de la Necesidad de Capital del Trabajo)

Supuestos Proyectados

- ✓ Consideramos la proyección de la inflación según el Fondo Monetario Internacional (FMI)
- ✓ Consideramos la proyección del tipo de cambio a 5 años según el Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM)
- ✓ Hemos considerado como referencia a la industria *“Toiletries/Cosmetics”*¹¹ asociando los valores de las depreciaciones beta y los porcentajes de CapEx/Ventas de dicha industria.
 - Depreciación: 2,61%
 - Laptops: 5 años de vida útil
 - Beta: 0.79
 - CapEx/Ventas: 3.07%
 - Opex: 8.54%

¹¹ <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- ✓ No hemos considerado ningún tipo de préstamo bancario como tampoco ningún tipo de financiación.
- ✓ Tasa de crecimiento: se asume como “g=0”

Cuadro de Resultados

En la tabla 9 podremos observar el cuadro de resultados proyectado a 5 años en donde hemos considerado las premisas mencionadas con anterioridad en el punto 8.5.

Podemos concluir lo siguiente:

- ✓ Obtenemos resultados negativos tanto en el año 0 como en el año 1. Esto es de esperarse por la inversión a la que incurrimos.
- ✓ Exceptuando el año 1, los resultados operativos (EBITDA/Ventas) son positivos

	YO	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Ventas Netas [USD]		670,610	1,063,253	3,259,646	4,166,827	5,071,809
% incremento anual			59%	207%	28%	22%
Costo de la Mercadería Vendida (-) [USD]		168,292	212,048	605,816	763,335	961,793
Como % de ventas		25%	20%	19%	18%	19%
Costos de Manufactura (-) [USD]		156,000	196,560	561,600	707,627	891,607
Como % de ventas		23%	18%	17%	17%	18%
Cashflow Bruto (=) [USD]		346,318	654,645	2,092,230	2,695,865	3,218,408
Como % de ventas		52%	62%	64%	65%	63%
Gastos de Marketing [USD]	360,806	419,914	539,290	1,462,150	1,711,049	2,059,382
Como % de ventas		63%	51%	45%	41%	41%
Gastos Administrativos [USD]		4,271	12,874	13,435	13,194	12,181
Como % de ventas		0.64%	1.21%	0.41%	0.32%	0.24%
Gastos de Management y Personal [USD]		47,830	69,172	69,172	69,172	69,172
Como % de ventas		7%	7%	2%	2%	1%
Gastos Generales [USD]	6,415	1,540	1,283	1,069	891	743
Como % de ventas		0%	0.12%	0.03%	0.02%	0.01%
Gastos de Mktg., Adm., Mgmt & Grales (-) [USD]	367,221	473,555	622,619	1,545,826	1,794,306	2,141,477
Como % de ventas		71%	59%	47%	43%	42%
Cashflow operativo (=EBITDA) (=) [USD]	367,221	(127,237)	32,026	546,404	901,559	1,076,931
Como % de ventas (margen EBITDA / Ventas)		-19%	3%	17%	22%	21%

Tabla 9: Estado de Resultado Proyectado

Flujo de Fondos Proyectado

En la Tabla 10 podremos observar el Flujo de Fondos del proyecto durante el transcurso de 5 años como también el flujo acumulado y el descontado según el WACC.

Vamos a considerar las siguientes conclusiones:

- ✓ Flujo de fondos positivos desde el Año 2
- ✓ Nos encontramos en condiciones de retirar dividendos desde el Año 2 ya que consideramos un 25% del FCF cada año.
- ✓ Los periodos de repago simple y descontado son de 3 años.

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Cashflow operativo (=EBITDA) (=) [USD]	367,221	(127,237)	32,026	546,404	901,559	1,076,931
Como % de ventas (margen EBITDA / Ventas)		-19%	3%	17%	22%	21%
Depreciaciones (-) [USD]		17,520	27,778	85,160	108,861	132,504
Como % de ventas		2.61%	2.61%	2.61%	2.61%	2.61%
EBIT (=) [USD]		(109,717)	59,804	631,565	1,010,420	1,209,435
Como % de ventas (margen EBIT / Ventas)		-16%	6%	19%	24%	24%
Impuestos (-) [USD]		32,915	17,941	189,469	303,126	362,831
% tasa de impuesto (T)		30%	30%	30%	30%	30%
EBIT desp de imp (=) [USD]		(76,802)	41,863	442,095	707,294	846,605
EBIT desp de imp + Depreciaciones [USD]		(59,282)	69,641	527,255	816,155	979,109
Incremental OpEx (=WC) (-) (2)	57,271	33,532	187,576	77,475	77,287	
OpEx (WC) as % of sales	8.54%	8.54%	8.54%	8.54%	8.54%	
CapEx (-) (3)		20,597	32,656	100,114	127,977	155,772
CapEx as % of sales		3.07%	3.07%	3.07%	3.07%	3.07%
FCFF (=) (6)	(309,950)	(81,954)	331,736	1,146,940	1,728,713	1,981,486
Dividendos (-) [USD]		-	82,934	286,735	432,178	495,371
Dividendos como % de FCFF		0%	25%	25%	25%	25%
FCFF - Dividendos (=) [USD]	(309,950)	(81,954)	248,802	860,205	1,296,535	1,486,114
Valor Terminal (TV) = [FCFF _{Y5} x (1+g) / (WACC-g)] [USD]						4,949,512
g=		0%				
WACC=		30%				
FCFF Total (=FCFF+TV) [USD]	(309,950)	(81,954)	248,802	860,205	1,296,535	6,435,626
FCFF [USD]	- 309,950	- 81,954	248,802	860,205	1,296,535	6,435,626
FCFF acumulado [USD]	- 309,950	- 391,904	- 143,102	717,103	2,013,637	8,449,264
FCFF descontado [USD]	- 238,376	- 81,954	191,348	661,567	997,139	4,949,512
FCFF descontado acumulado [USD]	- 238,376	- 320,330	- 128,982	532,585	1,529,724	6,479,235

Tabla 10: Flujo de Fondos Projectado

Evaluación Financiera del Proyecto

La información que se podrá observar a continuación, son las premisas y parámetros considerados para la evaluación económica -financiera del Plan de Negocio:

- ✓ Horizonte temporal: 5 años
- ✓ Periodo de recupero de la inversión: 3 años
- ✓ Cálculo del Costo de Capital (Ce)
 - Tasa Libre de Riesgo (Rf US): 0.94%
 - Beta: 0.79
 - Risk Premium: 5.2%
 - VCP: 5%
 - Ratio Sigma Burcap / Sigma SP500: 2
 - Ce: 30%
 - Deuda: 0 (Uso de Capital Propio)
 - WACC: 30%

Los resultados obtenidos se indican en la Tabla 11

Costo del equity (Ce)	30%
Valor de la Compañía (EV) [USD]	2,660,641
Deuda A0 [USD]	-
Equity [USD]	2,660,641
Inversión inicial A0 [USD]	(391,904)
Valor Actual Neto (VAN) [USD]	3,052,545
Tasa Interna de Retorno (TIR, %)	114%
Período de repago simple (años)	3
Período de repago descontado (años)	3
Máxima exposición [USD]	(391,904)
ROE [%]	242%

Tabla 11: Resultados financieros del negocio

Propuesta de Capitalización

La inversión inicial se va a efectuar con capital propio para poder solventar los gastos relacionados al Marketing y Generales. El valor asciende a un monto aproximado de USD 379.000.

Por lo pronto y hasta no obtener rentabilidad no incurriremos a capitales financieros provenientes de entidades bancarias. En el caso que el gobierno decidiese crear algún tipo de estímulo financiero para incentivar la actividad de los emprendedores, nos encargaríamos de analizar si tanto el capital es aplicable como si las tasas también califican.

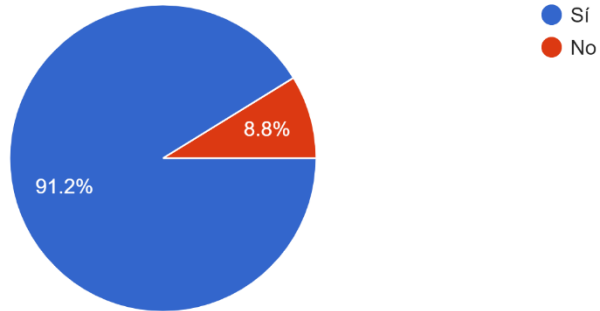
Bibliografía

- ✓ Porter Michael (2001), “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, Compañía Editorial Continental S.A., DF, México.
- ✓ La industria del maquillaje toma un nuevo rumbo con los millennials:
<http://www.rosarionet.com.ar/rnetw/nota207536>
- ✓ Aumento de las ventas de cosméticos en e-commerce:
<https://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/E-commerce-las-ventas-de-cosmetica-y-belleza-aumentaron-un-104-en-Argentina-20171010-0001.html>
- ✓ Productos de belleza que consumimos online:
<https://www.infobae.com/parati/belleza/2019/04/04/e-commerce-cuales-son-los-productos-de-belleza-que-mas-compramos-online/>
- ✓ Los productos de belleza que las argentinas más consumen:
<https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624->
- ✓ Censo Nacional 2010: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoNacional-3-999-Censo-2010>
- ✓ Inflación Proyectada: <https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/OEMDC/ARG>
- ✓ Tipo de Cambio: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200228%20Resultados%20web.pdf>
- ✓ Información de mercado: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Anexo

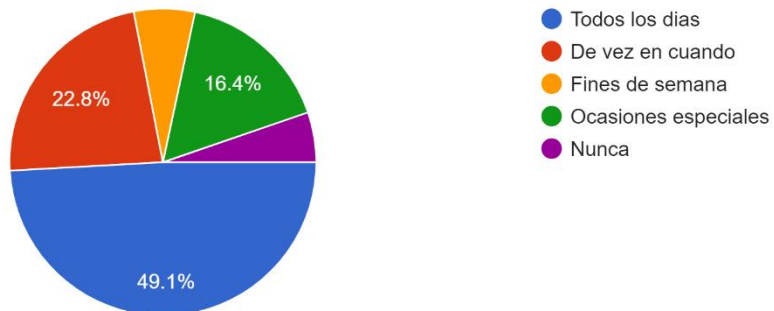
¿Te maquillas?

171 responses



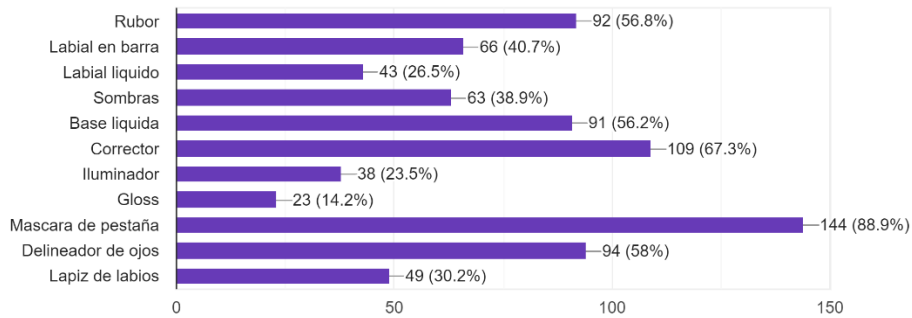
¿Con que frecuencia?

171 responses



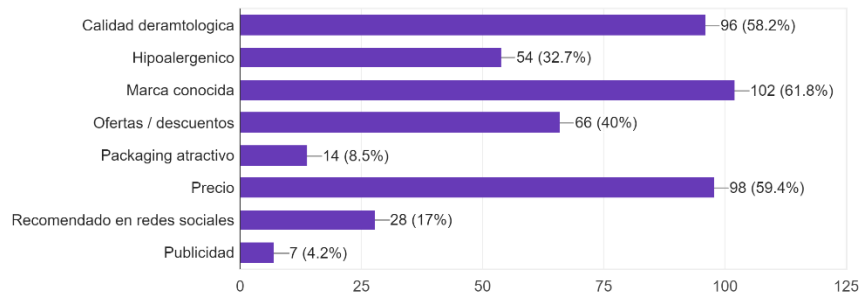
¿Que productos usas?

162 respuestas



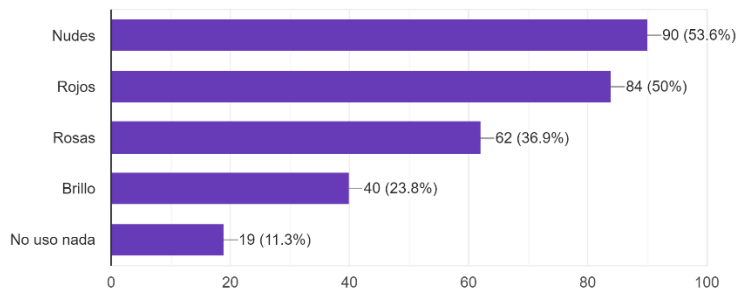
A la hora de comprar maquillaje ¿que es lo que tiene en cuenta?

165 respuestas



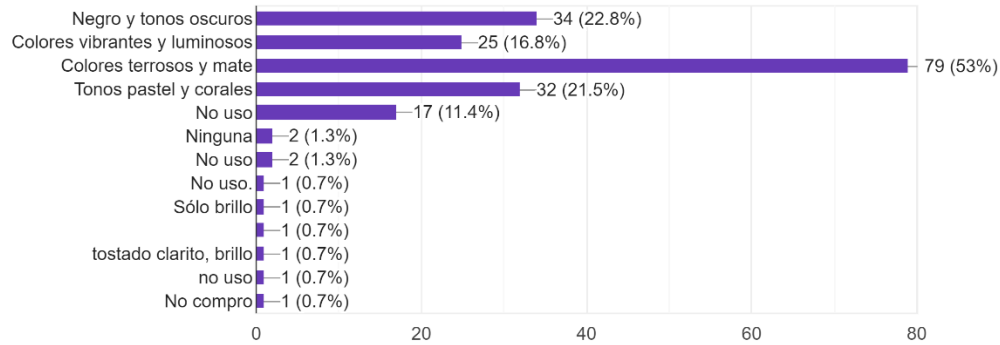
¿Que tipo de labiales usas?

168 respuestas



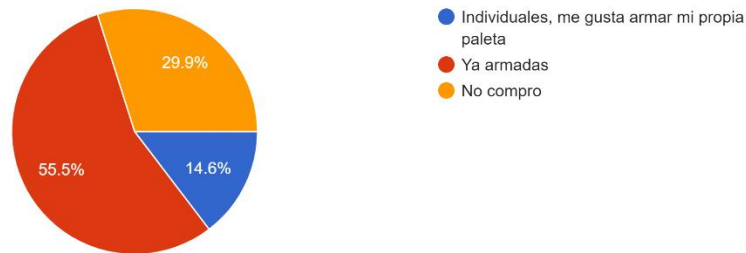
¿Que tipo de sombras usas?

149 respuestas



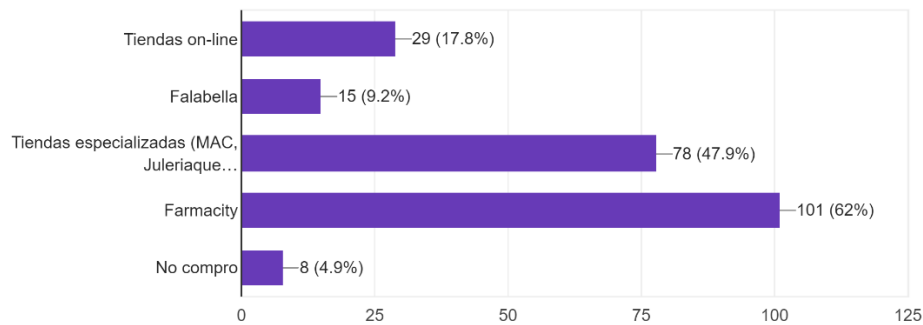
¿Como compras las sombras?

164 respuestas



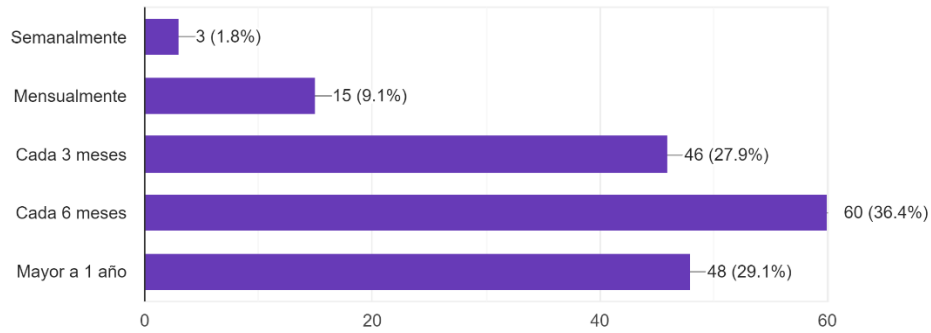
¿Donde compras habitualmente tu maquillaje?

163 respuestas



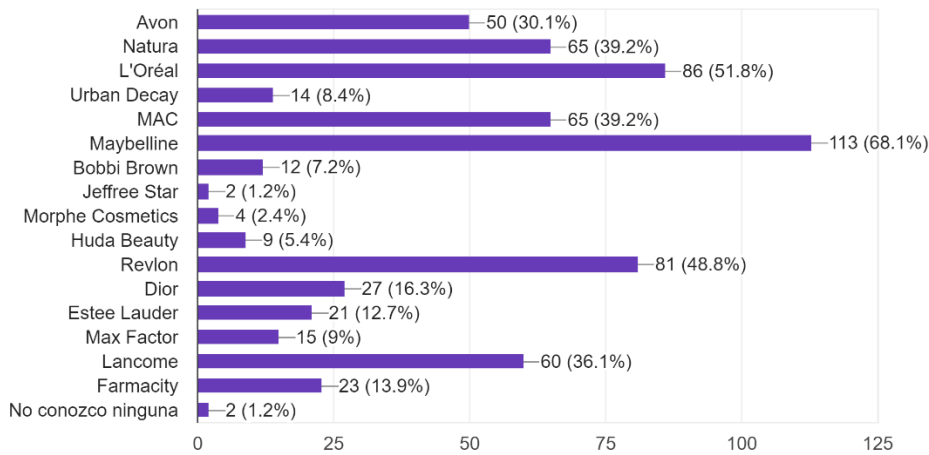
¿Con que frecuencia compras maquillaje?

165 responses



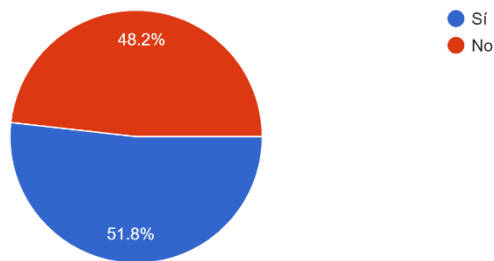
¿Usas alguna de estas marcas?

166 responses



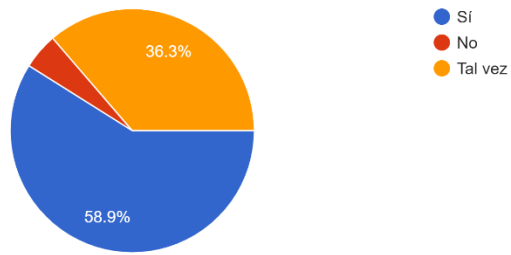
¿Conoces marcas nacionales de maquillaje?

168 responses



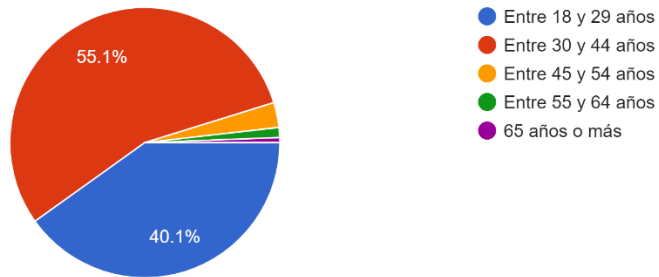
¿Te gustaría probar una nueva marca?

168 responses



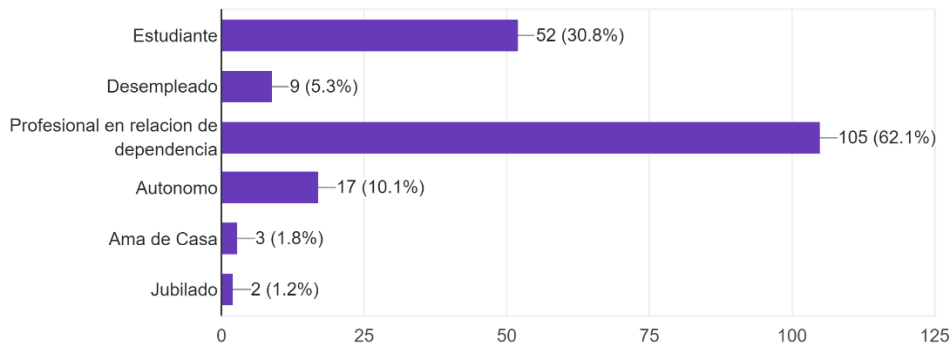
¿Edad?

167 responses



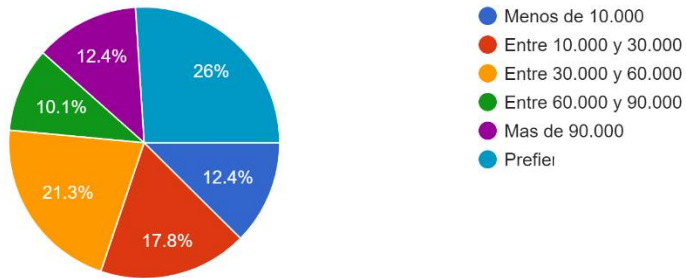
Ocupación

169 responses



Indica tu nivel de ingreso aproximado

169 respuestas



Cuanto estas dispuesto a pagar por maquillaje?

170 respuestas

