

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

POHÃ

biocosméticos

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

Claudia Rodríguez, 241588

Katherine Müller, 220504

Verónica Rodríguez, 247177

Tutor: Adolfo Sommer

2020

Declaración de Autoría

Nosotras, Claudia Rodríguez, Katherine Müller y Verónica Rodríguez, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano.

Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Claudia Rodríguez Devoto
17 de Setiembre, 2020



Katherine Müller
17 de Setiembre, 2020



Verónica Rodríguez Carapé
17 de Setiembre, 2020

Dedicatoria

Nos gustaría dedicar el trabajo a nuestras familias y amigos, por el apoyo incondicional que nos brindaron a lo largo de la maestría.

Agradecimientos

En primera instancia a Tania y Josefina, quienes, a través de su emprendimiento, nos abrieron las puertas al fascinante mundo de la cosmética orgánica y natural en el Uruguay.

A nuestro tutor, Adolfo Sommer, quien nos guio en la elaboración de este Plan de Negocios y colaboró, a través de sus recomendaciones, en la mejora del trabajo.

A todos aquellos que colaboraron desinteresadamente con su tiempo y valiosos conocimientos para enriquecer nuestro trabajo.

Resumen Ejecutivo

Pohã es el emprendimiento que llevan adelante desde la localidad de Kiyú, la cosmetóloga médica Tania Castro y la Bioquímica Josefina Louge, con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores comprometidos con el medio ambiente que buscan autenticidad en todos los ámbitos de su vida, libertad y seguridad. Es la primera línea de biocosmética totalmente natural y orgánica, de producción nacional para personas con patologías que buscan sentirse seguras y confiadas con el aspecto de su piel. Promueve el desarrollo de cosmética limpia, enmarcada en la economía circular, reduciendo las etapas del proceso de producción, preservando las características naturales de los productos y minimizando el impacto sobre el medio ambiente.

Las ventas a nivel mundial en el sector de los biocosméticos por un valor de USD 36 MM en 2019, un crecimiento esperado para 2027 que permitirá alcanzar los USD 54 MM y la reciente incursión de los grandes referentes de la industria, como L’Oreal en el mercado de la cosmética natural, confirman la tendencia. Se suma a esto, la creciente aparición de laboratorios, homeopatías nacionales y los emprendimientos informales.

En Uruguay, el segmento de personas con patologías en la piel tales como psoriasis, rosácea y acné, entre otras, lo integran 523.000 personas de las cuales, el 17% consumen un producto cada tres meses y prefieren recibir una atención personalizada, en puntos de venta o a través de recomendaciones de dermatólogos/as y cosmetólogos/as médicos/as. Dentro de este mercado disponible, Pohã estaría en condiciones de alcanzar el 3,09%. Las actividades claves a desarrollar serán; Innovación y Desarrollo; Producción y Comercialización. Dentro de los socios claves están los productores de materias primas orgánicas, los puntos de venta, empresas de distribución, la Sociedad Uruguaya de Dermatólogos y la Asociación de Cosmetólogas Médicas del Uruguay. Deberá incorporar dos vendedores con perfiles de visitador médico, el diseño de marca y desarrollar la página web con un soporte en promoción y *marketing*. Como consecuencia, será necesario aumentar la capacidad productiva actual, que demandará la adquisición de equipamiento y la incorporación de un auxiliar de laboratorio. Los consumidores asesorados por los profesionales, accederán a los productos por medio de la relación que Pohã ya desarrolló con las tiendas multimarca y generando nuevos vínculos con farmacias y clínicas profesionales.

Financieramente es un proyecto a 5 años rentable, con una inversión inicial de USD 33.298 que alcanza al final del período ingresos por USD 356.113, una TIR de 35% y un VAN de UDS 42.004 a una tasa requerida del 18%. El modelo se sustenta con la venta periódica de productos percibidos de alta calidad a un precio de USD 30. La estructura de costos está basada en costos fijos como sueldos y aportes, publicidad, *marketing* y costos variables asociados a materia prima, comisiones por ventas y distribución.

Este Plan de Negocios propone conocer el camino que recorrerán las emprendedoras para lograr un impacto positivo en el interior y exterior de las personas con patologías de la piel a través de un negocio que crece sin perder su esencia y en comunión con el medio ambiente.

Índice

Resumen Ejecutivo	5
Índice	6
1. Identificación de la oportunidad o problema	8
1.1. Definición del problema	8
1.2. Sector específico de la empresa	8
1.3. Análisis de los grupos de interés	8
1.4. Análisis de la intensidad competitiva	9
1.5. Análisis de tendencias y variables críticas	9
1.6. Cadena de valor	9
1.7. Mercado	10
1.8. Comportamiento del cliente	10
1.9. Perfil del consumidor según niveles	11
1.10. Competencia	11
1.11. Oportunidades y Amenazas	12
2. Diagnóstico del modelo de negocios actual	13
2.1. Segmentos de mercado objetivo	13
2.2. Propuesta de valor	13
2.3. Canales de distribución	13
2.4. Relación con los clientes	13
2.5. Modelo de ingresos	13
2.6. Recursos claves para la propuesta de valor	14
2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor	14
2.8. Socios claves para el modelo de negocios	15
2.9. Estructura de costos	15
2.10. Fortalezas y debilidades	15
3. Conclusiones del diagnóstico y evaluación de alternativas.	17
3.1. Conclusiones del análisis	17
3.2. Alternativas identificadas para resolver el problema	17
3.3. Análisis de las alternativas propuestas	18
3.4. Alternativa seleccionada	18
3.5. Justificación de la alternativa seleccionada	19
4. Recomendaciones	20
4.1. Diseño organizacional	20
4.2. Contratación de personal	20
4.3. Gestión de la calidad y mejora de procesos	21
4.4. Compra de equipamiento y otros insumos	21
4.5. Producción y venta	21
4.6. Presentación de instrumentos de publicidad y promoción	22
4.7. Gestión de inventarios de mercadería	23
4.8. Distribución	23
4.9. Grupo conductor de la implementación	24
4.10. Diseño de alianzas claves y gestión de los vínculos con socios claves	24
4.11. Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento	25
4.12. Intereses de los <i>stakeholders</i>	25
4.13. Análisis de riesgos	25

5. Evaluación del retorno y riesgo	26
5.1. Inversión inicial y subsiguientes	26
5.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	26
5.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos	27
5.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido	28
5.5. Evaluación del riesgo	28
5.6. Sensibilidad a variables críticas	28
Bibliografía y Citas	30
Anexos	33
1. Anexo 1 - Acuerdo de alcance con la empresa	33
2. Anexo 2 - Aspectos interesantes fuera de alcance del plan	34
3. Anexo 3 - Modelo de negocio según Osterwalder	35
4. Anexo 4 - Proceso de validación de propuesta de valor	37
5. Anexo 5 - Análisis PESTEL	39
6. Anexo 6 - Análisis de la competencia	42
7. Anexo 7 - Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter	47
8. Anexo 8 - Cadena de Valor	49
9. Anexo 9 - Mercado	50
10. Anexo 10 - Tabla de Propuesta de Valor	51
11. Anexo 11 - Presencia de profesionales en el país	52
12. Anexo 12 - Tabla de Grupos de Interés	53
13. Anexo 13 - Plan de acción de actividades	55
14. Anexo 14 - Matriz de Riesgo	56
15. Anexo 15 - Análisis de riesgo financiero	59
16. Anexo 16 - Modelo Económico Financiero	60
17. Anexo 17 - Flujo de Fondo Operativo	62

1. Identificación de la oportunidad o problema

1.1. Definición del problema

Atendiendo a las necesidades de las mujeres que se preocupan por el cuidado del medio ambiente y quieren sentirse auténticas con el cuidado de su piel y, por otro lado, las personas con patologías de piel que buscan sentirse seguras y confiadas con el aspecto de su piel, dos profesionales en cosmetología médica y bioquímica, se encuentran formulando, produciendo y comercializando en pequeña escala, productos cosméticos orgánicos y naturales (ver [Anexo 1](#)).

Actualmente ambas emprendedoras se ocupan de todas las actividades relacionadas con el emprendimiento: formulación, producción, promoción, comercialización, asesoramiento y finanzas. El objetivo es lograr un crecimiento sostenido que les permita aumentar los ingresos sin perder la esencia de su emprendimiento. A través del presente trabajo, se propone responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo mejorar el posicionamiento de Pohã en Uruguay atendiendo las necesidades de los consumidores?

1.2. Sector específico de la empresa

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) (Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Estructura y notas explicativas a cinco dígitos, 2019), podemos situar a Pohã dentro de la Sección C: Industrias Manufactureras

21: Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y de productos botánicos.

210: Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y de productos botánicos.

2100: Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y de productos botánicos.

Se realiza un análisis PESTEL (ver [Anexo 5](#)) del macroentorno donde se sitúa el emprendimiento. El sector desde el punto de vista del negocio y del mercado, se define como el de la dermocosmética, comprendido por los productos cosméticos que se emplean para el tratamiento de la piel. Los integrantes y el análisis detallado de la competencia se presentan en el [Anexo 6](#).

1.3. Análisis de los grupos de interés

Se realizó un análisis de las Cinco fuerzas de Porter, (Porter, 1979) definiendo el entorno como el sector de productos de cosmética orgánica natural en Uruguay donde conviven diferentes perfiles de actores (ver [Anexo 7](#)).

Por un lado, están las empresas internacionales con presencia local, reconocidas mundialmente, dedicadas a la fabricación de productos cosméticos que, ante las nuevas tendencias, han incorporado algunos productos o componentes naturales.

Dentro de la industria nacional, existe la oferta de laboratorios que incluyen productos cosméticos, de belleza y tratamiento de fabricación propia, con componentes naturales.

Por otro lado, existe una tendencia creciente en emprendimientos de producción artesanal que presumen de ser orgánicos y naturales. Ninguno de ellos cuenta con certificación del Ministerio de Salud Pública (MSP) ni presentan en sus etiquetas la composición o los principios activos de la fórmula.

1.4. Análisis de la intensidad competitiva

Según el análisis de las Cinco fuerzas de Porter (ver [Anexo 7](#)), en la industria existe una fuerte competencia. La rivalidad entre los competidores es alta ya que hay una amplia oferta de productos cosméticos naturales en el mercado, provenientes de las empresas internacionales con presencia local, los laboratorios y homeopatías nacionales o de los emprendimientos informales dedicados a la producción de cosméticos presuntamente orgánicos y/o naturales.

1.5. Análisis de tendencias y variables críticas

Los productos del cuidado de la piel lideran el mercado de consumo de productos cosmetológicos orgánicos, seguidos por productos capilares, conformando el 50% del mercado total global (ver [Anexo 5](#)).

En este sentido, las variables críticas a tener en cuenta para seguir con las tendencias son: materia prima orgánica certificada correctamente, *packaging* y sistema de distribución alineado con el cuidado del medio ambiente desarrollando un sistema de economía circular (ver [Anexo 7](#)).

1.6. Cadena de valor

En el inicio de la red de valor del sector de la dermocosmética, se encuentran los productores de materia prima, los organismos responsables de las certificaciones de los laboratorios y registro de productos como los productores de otros insumos tales como envases, etiquetas y embalajes externos. El porcentaje de aporte de cada nivel se construyó en base al precio percibido.

En el [Anexo 8](#) se presenta la cadena de valor con las actividades de los productores de dermocosmética en particular.

Finalmente, los consumidores reciben valor a partir de la comercialización de los productos que se realiza a través de los canales propios de los productores de dermocosmética, tiendas multimarca, farmacias, cadenas de supermercados y otras tiendas.

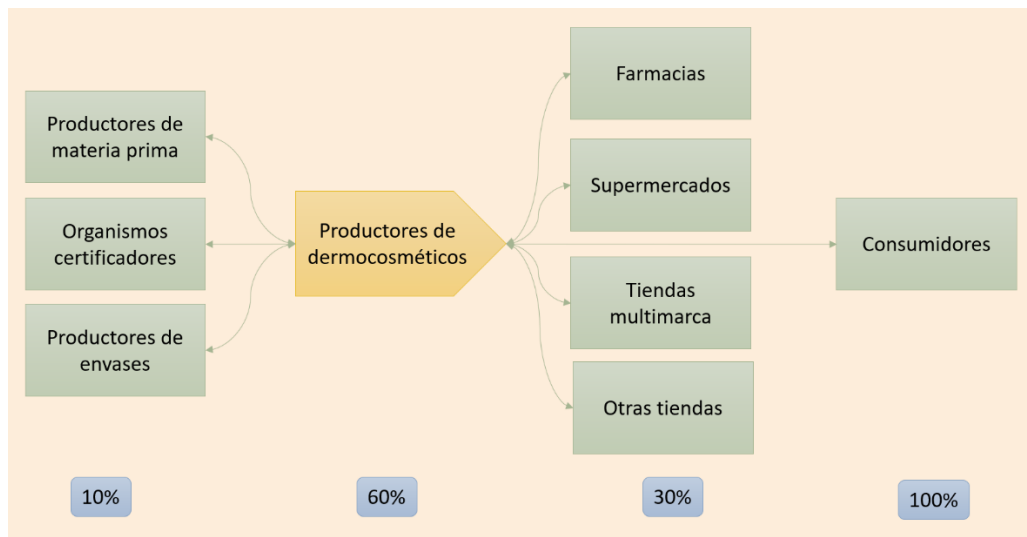


Ilustración 1 Red de Valor

1.7. Mercado

El mercado objetivo se dividió en dos grandes áreas. Por un lado, personas con patologías en la piel, donde el mercado se define de la siguiente manera (ver [Anexo 9](#)):

- *Total Available Market*: 523.000 personas.
- *Total Addressable Market*: 89.000 personas.
- *Total Achievable Market*: 3,09% que compran 1 producto cada tres meses.

Por el otro, el mercado de mujeres entre 25 y 40 años, definido como:

- *Total Available Market*: 364.028 personas.
- *Total Addressable Market*: 81.186 personas.
- *Total Achievable Market*: 2,22% que compran 1 producto cada tres meses.

Si bien el mercado lo dividimos en dos áreas claramente definidas, no existe solapamiento en el consumo de productos ya que las necesidades y por tanto las motivaciones de compra son diferentes.

En el [Anexo 6](#) del análisis de la competencia se detalla la oferta existente actualmente, con un cuadro que presenta los precios de las diferentes ofertas que sustentan lo que estarían dispuestos a pagar los consumidores.

1.8. Comportamiento del cliente

En base a las dos grandes áreas de mercado descubiertas, se diferencia el comportamiento del mercado. Por un lado, los hombres y mujeres con patologías de piel suelen comprar por recomendación del profesional, principalmente de dermatólogos/as o cosmetólogos/as médicos/as, priorizando el efecto y la seguridad del producto como características principales. En cambio, las mujeres valoran el efecto y la marca del producto, no siendo fiel a ninguna en particular, sustituyendo el producto en caso de no encontrarlo, incluso utilizando varios productos complementarios de diferentes marcas.

1.9. Perfil del consumidor según niveles

El perfil del consumidor del mercado de las mujeres, se caracteriza por estar en el rango de 25 a 40 años, con nivel socioeconómico medio-alto. Mujeres seguras de sí mismas, comprometidas con el cuidado del medio ambiente, que se interesan por la composición de los productos que consumen buscando sentirse auténticas.

Para el otro mercado en estudio, la variable determinante para la definición del perfil es la patología de piel que sufre la persona, sin considerar sexo o edad. Se caracteriza por ser más consciente, estar informado y por cuidarse de manera holística, demandando a las marcas que incluyan en sus productos ingredientes sin tóxicos para el cuidado de su salud y que a la vez sean sostenibles con el planeta. De acuerdo a la patología que padezcan, son usuarios continuos, que buscan resultados efectivos y como consecuencia un alto estatus de lealtad.

Según el estudio *“The Future of Spain”* (Perfil del consumidor de cosmética natural), realizado por OMD, *“el nuevo consumidor tiene mayor expertise en contenidos y el 63% afirma que busca información en internet, priorizando más la experiencia que la única adquisición del producto. “Vivir versus Poseer” es el nuevo enfoque que espera el cliente”*.

El consumidor de cosmética natural y bio es diverso y amplio, integrando mayores segmentos en cuanto a edad y nivel de ingresos. Para definir el perfil del consumidor, una de las variables claves es la preocupación por evitar los ingredientes tóxicos, además, quieren conocer los valores de la marca (ética, comercio justo, si sus acciones colaboran en la preservación del planeta incluyendo el respeto a los animales).

La facilidad de adquisición tanto por canales online y offline de este tipo de productos ha ido en aumento y ambos canales no son excluyentes, ya que *“la función de la tienda física empieza a tener un rol más experiencial y no únicamente transaccional, mientras que el canal online, donde se incluyen las redes sociales, se utiliza mucho más para recabar información previa, antes de la compra”*.

Según recientes encuestas realizadas por Mintel (Mintel, 2020), la tendencia a nivel mundial es el incremento del interés por el consumo de productos naturales es evidente. Según los datos, el hecho de que las nuevas generaciones se interesen por este tipo de producto demuestra que es una tendencia al alza.

El estudio *“Vivir de forma más bella”* (Schöner Leben) presentado por la Asociación Alemana de Cosméticos, Productos de Tocador, Perfumería y Detergentes (IKW), con sede en Frankfurt, da una proyección del sector en donde se explica que la sinergia entre las redes sociales y la búsqueda de una autenticidad propia o individual son factores a tener en consideración, como la manifestación del consumidor.

1.10. Competencia

La competencia se extiende desde las grandes empresas multinacionales hasta los pequeños emprendimientos que existen a nivel local. Si bien no todos producen cosméticos de origen natural y orgánico, el consumidor puede optar por uno u otro producto dependiendo de lo que priorice: efecto, afinidad con la marca, textura, aroma, etc. Algunos de los competidores identificados en el

mercado uruguayo son: L’Oreal (con varias de sus marcas como CeraVe, La Roche-Posay, Vichy, L’Oreal Paris, etc.), Matías González, Gaia, Homeopatía Alemana, AFranco, entre otros, así como los emprendimientos informales que comercializan sus productos por redes sociales como *Instagram* y *Facebook* o en ferias de barrio. En el [Anexo 6](#) se presenta un análisis detallado de la competencia, precios, perfil, distribución y promoción.

1.11. Oportunidades y Amenazas

En función de la indagación en el mercado y el conocimiento hasta el momento, se identificaron en la Tabla 1 las siguientes oportunidades y amenazas.

Tabla 1: Análisis de oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias. • Coyuntura de soporte al emprendedurismo. • No existen en el mercado una oferta de productos 100% orgánica y natural la cual se encuentre certificada. • Consumidores dispuestos a probar nuevas propuestas, alineadas con el cuidado del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja barrera de entrada. • Escasez de materias primas orgánicas. • Escasez de disponibilidad de diferentes tipos de envases. • Poco conocimiento por parte de los consumidores de los productos orgánicos.

Las tendencias mundiales evidencian el aumento en el uso de productos orgánicos. Esto resulta en una oportunidad para el crecimiento del emprendimiento. A nivel nacional, tanto el gobierno como otros organismos y asociaciones, tales como el programa Sembrando, la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) o Uruguay XXI incentivan el desarrollo de emprendimientos, generando instancias de financiamiento y capacitación.

La falta de fiscalización del MSP da lugar a la aparición de emprendimientos dedicados a la producción de cosméticos naturales informales, constituyendo una baja barrera de entrada al mercado. La eventual escasez de materias primas orgánicas debido a inclemencias climáticas o la alta dependencia del emprendimiento a los escasos productores certificados, es una amenaza latente. Por otra parte, no existe una alta oferta de fabricantes de envases de vidrio, generando limitaciones. Finalmente, los consumidores aún desconocen las características que requieren los productos para ser identificados como orgánicos, generando impacto negativo referente a la percepción relativa de la competencia.

2. Diagnóstico del modelo de negocios actual

2.1. Segmentos de mercado objetivo

En función de las características del emprendimiento y del conocimiento del mercado, se descubren dos segmentos:

- S1: Persona preocupada por el cuidado en la higiene y la belleza del cuerpo, comprometida con el medio ambiente.
- S2: Personas con afecciones de la piel que prefieren consumir productos de origen natural.

2.2. Propuesta de valor

Se identifica como propuesta de valor “Cuidado profesional de la higiene y la belleza personal preservando el medio ambiente, cumpliendo con los estándares de certificación” (ver Tabla 5 CANVAS Actual en [Anexo 3](#)).

2.3. Canales de distribución

Actualmente, los canales de distribución se basan en los cosmetólogos/as médicos/as, tiendas multimarca y redes sociales. Las ventas se realizan a través de nueve tiendas multimarca ubicadas en las ciudades de San José, Libertad, Montevideo, Rocha, Tacuarembó y Canelones. La modalidad es a consignación en la primera compra y posteriormente por pedidos. Estos puntos de venta ofrecen los productos de Pohã a los consumidores sobre un precio sugerido, cobrando aproximadamente un 20% de la ganancia por cada producto vendido. Además, cuentan con dos cosmetólogas en distintos puntos del país que comercializan y distribuyen productos a sus pacientes, con la misma modalidad y márgenes mencionados anteriormente. Finalmente cuentan con perfiles en *Facebook* e *Instagram* que permiten promocionar y realizar ventas directas.

2.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes se da a través de la interacción constante en redes sociales, la atención personalizada de los cosmetólogos/as médicos/as y las recomendaciones de los propios clientes. Las socias directoras proponen un contacto directo con los clientes llevando adelante charlas informativas, participaciones en programas de radio y artículos en la prensa escrita. El involucramiento de las socias directoras genera empatía y cercanía con los clientes, creando un vínculo a largo plazo.

2.5. Modelo de ingresos

Los ingresos se desarrollan por la venta periódica de los diferentes productos orgánicos y naturales. Actualmente el promedio de ventas es de unos 188 productos mensuales aproximadamente con un precio promedio de USD 11.63 cada producto. El 60% de los ingresos provienen de las tiendas multimarca, que mensualmente realizan la liquidación con el pago correspondiente. El resto de las ventas se realizan al contado.

2.6. Recursos claves para la propuesta de valor

Los recursos claves que se alinean con la propuesta de valor son: el laboratorio propio, cosmetóloga médica, bioquímica y materias primas orgánicas. En la actualidad los únicos recursos humanos con los que cuenta el emprendimiento para todas las etapas del proceso son las dos socias directoras.

Las materias primas orgánicas se definen como recurso clave dado que son la base de la producción de los cosméticos de Pohã. Algunos de los insumos necesarios son importados dado que la producción local no cuenta con la calidad ni certificación correspondiente.

2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

Las actividades y procesos claves son: diseño de fórmulas, registro y aprobación de productos por parte del Ministerio de Salud Pública (MSP), elaboración de productos, comercialización, investigación y desarrollo e importación. En la ilustración 2, se presenta un esquema del macroproceso actual de Pohã.

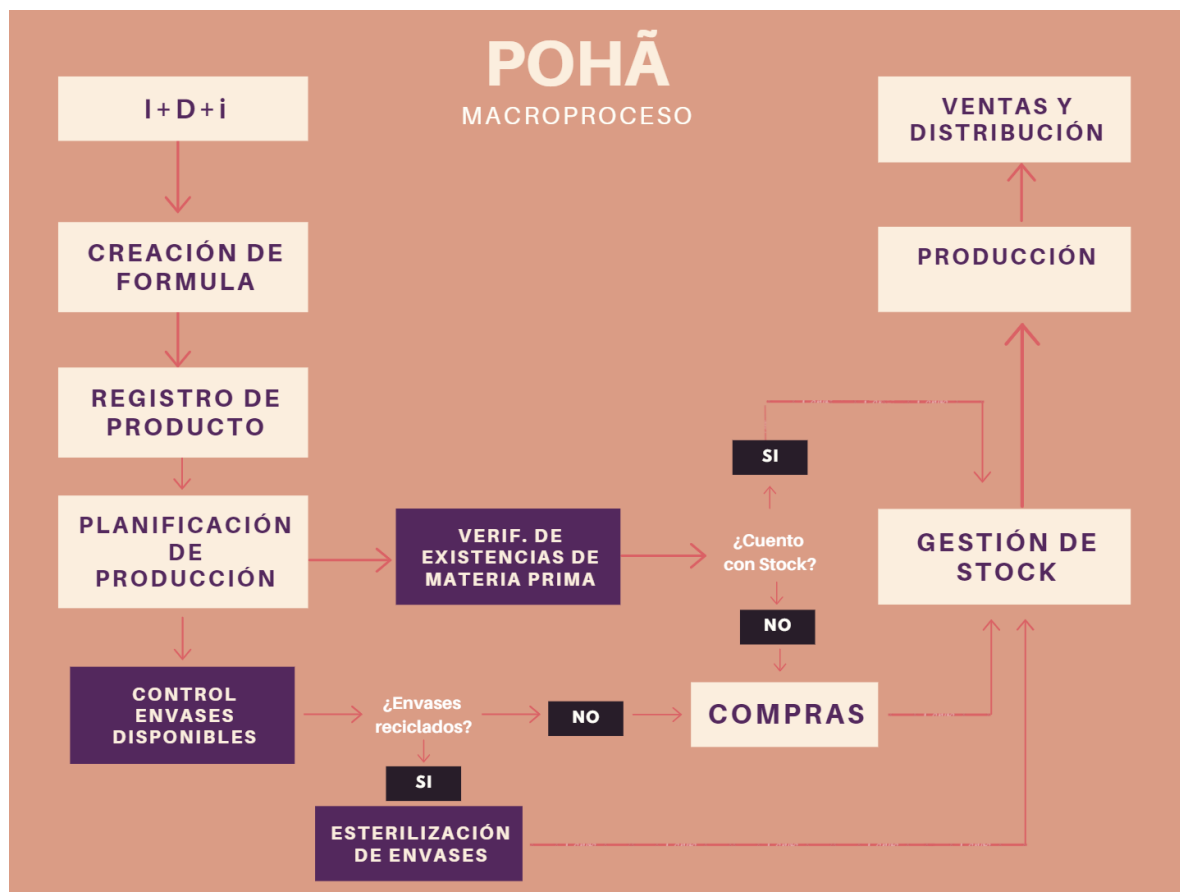


Ilustración 2 Macroproceso

Este esquema muestra las actividades relacionadas principalmente con el proceso operativo y de producción. Las actividades de importación fueron incluidas dentro de compras.

2.8. Socios claves para el modelo de negocios

Para llevar adelante el modelo de negocios actual se gestionan a los siguientes socios claves: cosmetólogos/as médicos/as, productores de materia prima orgánica, proveedores de envases y Química farmacéutica.

Los cosmetólogos/as médicos/as como influenciadores en los consumidores, juegan un rol fundamental que contribuyen al modelo actual de negocios.

Son considerados socios claves a los productores de las materias primas orgánicas debido a la importancia que el uso de las mismas tiene en el proceso productivo, así como los proveedores de envases de vidrio.

Por su parte, la intervención de la Química farmacéutica en el proceso de certificación del laboratorio, así como el registro de los productos, es clave en el modelo de negocios actual.

2.9. Estructura de costos

La estructura de costos está compuesta principalmente por costos variables que refieren a la compra de materia prima. El margen operativo actual es de 78% sobre el precio con un costo unitario de USD 2.60, tal y como se representa en la Ilustración 3.

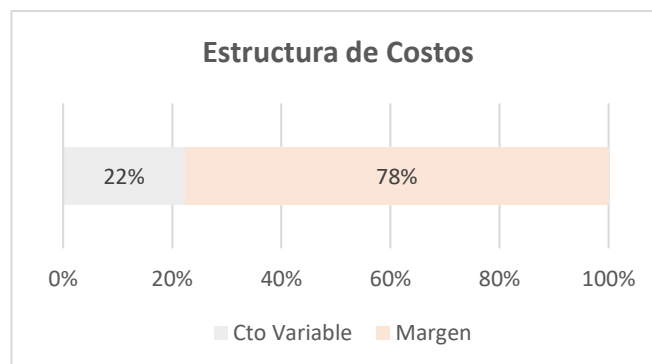


Ilustración 3 Margen sobre precio

Dentro de los costos fijos se encuentran los sueldos de las directoras y los servicios básicos de luz, agua y teléfono; ascendiendo en su totalidad a USD 1.240 mensual. Adicionalmente se consideran los gastos esporádicos correspondientes a certificaciones y registro de productos.

2.10. Fortalezas y debilidades

Contar con profesionales dedicadas al rubro que brindan atención personalizada y el conocimiento que poseen de los procesos productivos son fortalezas que se deberán aprovechar para desarrollar el emprendimiento. Que el mismo ya se encuentre en marcha ofreciendo productos orgánicos y naturales en envases reciclables, con efectividad comprobada, permite validar el negocio y corregir posibles desviaciones para mejorar el modelo. La ubicación del laboratorio (Localidad de Kiyú en el Departamento de San José), sumado a la escasez de recursos económicos y de conocimientos comerciales, así como el difícil acceso de los consumidores a los productos ya que no son de venta masiva y son nuevos en el mercado, genera una complejidad que enlentece el crecimiento eficiente.

Las principales fortalezas y debilidades del emprendimiento actual son:

Tabla 2 Análisis de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Profesionales dedicados al rubro.• Conocimientos de los procesos productivos.• Negocio en marcha.• Productos orgánicos y naturales.• Efectividad comprobada.• Atención personalizada de las emprendedoras, que son quienes producen.• Envases reciclables y amigables con el medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none">• Laboratorio en trámite de certificación.• Productos en vías de registro.• Escaso conocimiento comercial.• Escasos recursos económicos.• Ubicación geográfica del laboratorio.• Productos nuevos, con baja promoción y exposición.• Díficil acceso de los consumidores a los productos, ya que no son de venta masiva.

3. Conclusiones del diagnóstico y evaluación de alternativas.

3.1. Conclusiones del análisis

En base al análisis realizado, se concluye que ambas Directoras cuentan con una sólida formación y experiencia en el área de producción de cosméticos orgánicos y naturales.

Por otra parte, el emprendimiento ya se encuentra en funcionamiento, con 20 SKU disponibles y una comercialización de 188 productos por mes, lo que valida la idea del negocio (ver [Anexo 4](#)).

No obstante, se evidencia que Pohã no cuenta con posicionamiento de marca, definido como la acción de diseñar la oferta y la imagen de la empresa, de forma tal que ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor. Como consecuencia, y tal y como surge del esquema del macroproceso del punto 2.7 del presente documento, no hay una estrategia ni actividades de *marketing* definidas. Tampoco existe por parte de Pohã una identificación de la competencia, entendida como aquellas empresas que satisfacen las mismas necesidades del consumidor. Por lo tanto, no se evidencian los puntos de diferencia ni de paridad de la marca en función a otras de la competencia. (Kotler, P. & Keller, K., 2012)

El proceso de comercialización no está sistematizado y los canales de venta definidos no son consistentes con los segmentos desarrollados en el modelo de negocios actual. La propuesta de valor no contempla las necesidades de ambos segmentos. Finalmente, no se evidencia una estrategia de distribución que integre las actividades del canal ni elementos de una estrategia de comunicación.

Visto lo anterior, se identifican una serie de alternativas y se definirá aquella que más se ajuste al propósito de mejorar el posicionamiento de Pohã en el mercado uruguayo.

3.2. Alternativas identificadas para resolver el problema

Dentro del análisis, y como metodología de trabajo, se realizaron dos encuestas llegando a un universo de 335 personas aproximadamente en cada una, y varias entrevistas en profundidad a diferentes actores de la industria (ver [Anexo 4](#)).

Se ajustaron los segmentos anteriores de la siguiente manera:

- S1 Cuidado cotidiano: Segmento de mujeres entre 25 y 40 años, con un nivel socioeconómico medio-alto, que se preocupan por el cuidado del medio ambiente.
- S2 Patologías de piel: Segmento de personas con patologías en la piel como rosácea, acné y psoriasis.

Para cada segmento, se establecieron las diferentes propuestas de valor acordes. Para el segmento uno, la propuesta de valor es: **“Mejorar la calidad de vida con un cuidado cotidiano auténtico y natural de la piel”**. Para el segmento dos, la propuesta de valor es **“Garantizar seguridad y confianza con una piel saludable”**.

Para el problema identificado y considerando los datos recogidos, se identificaron tres alternativas posibles:

- 1- Se propone el desarrollo de la marca enfocada en el segmento uno.
- 2- Enfocar el desarrollo en el segmento dos.
- 3- Desarrollar la marca considerando ambos segmentos simultáneamente.

3.3. Análisis de las alternativas propuestas

Pohã ya cuenta con productos cosméticos desarrollados y validados para el segmento uno, denominados como línea de cuidado cotidianos (LCC). El costo medio por producto, proporcionado por las emprendedoras, es de USD 2,60 y el precio de venta al consumidor final es de USD 11,63. Del resultado de los estudios realizados, se identifica que las mujeres de este segmento prefieren realizar sus compras de cosméticos a través de las redes sociales y autoservicio en farmacias y perfumerías. En Uruguay, el tamaño de este mercado (ver [Anexo 9](#)) es de 81.186 mujeres que estarían dispuestas a consumir un producto cosmético cada tres meses. Actualmente Pohã llega al 0.74% del mercado, pero se estima que debería alcanzar el 2.22% incorporando nuevos canales de venta a evaluar como: venta por catálogo, cadenas de farmacias y/o perfumerías, local propio y redes sociales, entre otros.

Por otro lado, para el segmento dos, la empresa está comenzando a comercializar una línea de productos de cuidados especiales (LCE), diseñada para atender las necesidades de personas con patologías en la piel con especial énfasis en acné, rosácea y psoriasis. Con el mismo costo medio unitario que la LCC, proporcionado por las emprendedoras, pero con un precio de venta actual al consumidor final de USD 16. Este segmento está integrado por 523.000 personas de las cuales 89.000 se estima que reciben tratamiento y estarían dispuestas a comprar un producto cada tres meses, por lo que se estima alcanzar el 3.09% del mercado potencial. En este segmento, prefieren recibir una atención personalizada, en puntos de venta o a través de recomendaciones de dermatólogos/as y cosmetólogos/as médicos/as.

Finalmente, se analizó como una tercera alternativa, la posibilidad de reforzar la comercialización con un esfuerzo en *marketing* y publicidad conjunto para ambos segmentos, generando una sinergia entre ellos, lo que debería lograrse reduciendo los recursos necesarios y costos.

3.4. Alternativa seleccionada

Se define como alternativa seleccionada el desarrollo de la marca enfocada en el segmento de personas con patologías en la piel como rosácea, acné y psoriasis. No obstante, esto no significa que se dejarán de comercializar los productos de la línea de cuidados cotidianos, pero sin enfocar los esfuerzos de *marketing* y ventas en ésta.

Luego de identificar que aquellas personas con patologías en la piel es el grupo de clientes que comparten similares necesidades y deseos; se relevaron datos a través de las encuestas y las entrevistas en profundidad para conocer sus necesidades, definiendo como *insight*: “*las personas con patologías de piel buscan sentirse seguras y confiadas con el aspecto de su piel*”. Del análisis del comportamiento de estos consumidores en función a su percepción de riesgo en el uso de estos productos, se establece que dicha percepción es alta. Por lo tanto, será fundamental brindar

información clara, concisa y detallada de los productos en cuanto a componentes, principios activos e indicaciones de uso para lograr captar su interés, motivarlos a usarlos y procurar su lealtad a la marca.

Con respecto a Pohã, se definió como el mantra de la marca: “*Ser orgánica, natural, segura y confiable*”. Se construyó una tabla de propuesta de valor (ver [Anexo 10](#)) conectando las motivaciones de los consumidores con las verdades de la marca.

En cuanto al relacionamiento con la competencia, se establece que Pohã será una empresa especialista en el nicho de consumidores con patologías de la piel, optando por una estrategia de diferenciación que sustente el ajuste al alza a USD 30.00 del precio de venta promedio de estos productos, con respecto al precio actual.

Finalmente, destacar la importancia del rol en la decisión de compra, de los médicos/as dermatólogos/as y cosmetólogos/as médicos/as, quienes requieren de una alta atención.

3.5. Justificación de la alternativa seleccionada

A través del análisis de las diferentes alternativas y el objeto del presente trabajo de posicionar a Pohã en la mente del consumidor, se sugiere focalizar el desarrollo de la marca para personas con patologías en la piel.

Si bien ya hay una producción, validación y comercialización de la línea de cuidados cotidianos, se entiende que la empresa debe potenciar la línea de productos de cuidados especiales. En primera instancia el mercado alcanzable para este segmento es mayor; por otro lado, es esta línea en dónde se puede desarrollar una ventaja competitiva para que Pohã pueda desempeñarse de mejor forma ante sus competidores, entregando mayor valor y satisfacción a los consumidores que redundará en nuevas compras y en mayor rentabilidad para el negocio.

La decisión de no focalizarse en la línea de cuidados cotidianos se debe además al hecho de que en el segmento existe mayor competencia, el comportamiento de los consumidores no responde a lealtad sino a inercia, lo que hace que sea más difícil la diferenciación y lograr un mejor posicionamiento; además de obtener un margen sobre ingresos menor que la LCE.

Enfocarse en los dos segmentos para posicionar la marca no es una buena alternativa para Pohã. Al ser un emprendimiento nuevo y con pocos recursos necesitaría de mucho esfuerzo, dado que ambos segmentos tienen características totalmente diferentes desde el punto de vista de las necesidades que se deben satisfacer, de los canales a los que acceden y las relaciones con los clientes. Llevar adelante esto requeriría de más recursos, lo que implicaría un aumento en los costos, no siendo posible esto en la etapa actual del emprendimiento. Por ello, Pohã deberá centrarse en la creación de una marca fuerte a partir de una asociación clave.

4. Recomendaciones

4.1. Diseño organizacional

Se propone un diseño con estructura horizontal, organizada en torno a los siguientes procesos claves del negocio: innovación y creación de fórmulas y productos, producción y comercialización. El área de innovación y creación de fórmulas estará conformada por ambas Directoras. El área de producción estará a cargo de la Directora Bioquímica quien trabajará con un colaborador como asistente de laboratorio. Finalmente, el área de comercialización será liderada por la otra Directora, quien diseñará las estrategias de venta y trabajará con dos vendedores y un auxiliar administrativo. Además, se contratarán servicios profesionales externos para consultas y asesoramiento en varias disciplinas, entre ellas se destaca una Química Farmacéutica quien intervendrá al momento de registrar los productos, según requerimiento del Ministerio de Salud Pública (MSP).

4.2. Contratación de personal

Las contrataciones propuestas para el primer año serán: un asistente de laboratorio cuyas tareas principales serán la preparación de extractos, colado, esterilización y limpieza, así como el envasado y etiquetado de productos, acondicionamiento en depósito y expedición. Un vendedor con perfil de visitador médico y experiencia en el área de productos orgánicos y naturales, con un sueldo base y comisiones por ventas de la LCE diferenciando ventas nuevas de los niveles mantenidos. Tendrá a su cargo las ventas en Montevideo, Colonia, Maldonado, San José y Canelones con un objetivo de 13 visitas diarias. Para esto, deberá analizar datos y condiciones de mercado para identificar oportunidades comerciales y evaluar las necesidades, generando relaciones con profesionales dermatólogos/as y cosmetólogos/as, brindando información y asesoramiento y suministrando muestras. Deberá mantener registros precisos, con documentación para *feedback* y elaboración de informes periódicos. La generación de un vínculo perdurable y de confianza con estos profesionales es fundamental dado que juegan un rol clave como influenciadores.

Para el segundo año, un auxiliar administrativo, cuyas responsabilidades serán: responder las consultas y gestionar los pedidos recibidos a través de la página web y redes sociales, ingreso de pedidos al área de producción, facturación y tareas administrativas básicas, conciliaciones bancarias, confección de reportes y gestión de compras de insumos y materia prima.

Sobre finales del segundo año del proyecto, se prevé la selección e incorporación a partir del año tres, de un segundo vendedor con perfil y tareas similares a las desarrolladas para el primero. Se prevé que su residencia sea en el departamento de Salto debido a la densidad poblacional de su capital (Uruguay en cifras 2014, 2014) y a la cercanía del área de trabajo, ya que deberá atender a clientes ubicados en los departamentos de Artigas, Rivera, Salto, Paysandú, Rio Negro, Durazno y Tacuarembó. El objetivo para este segundo vendedor será de 8 visitas diarias, considerando que deberá recorrer distancias más largas y la concentración de profesionales es menor (ver [Anexo 11](#)).

Para determinar el despliegue del esfuerzo comercial, fundamentar los departamentos que atenderán los vendedores y determinar la ubicación demográfica de los médicos/as dermatólogos/as, se tomó en consideración el documento publicado por el (Sindicato Médico del Uruguay, 2010), en donde se tomó la misma distribución que presentan los médicos generales en el país.

La Sociedad de Dermatólogos del Uruguay (S.D.U.) cuenta con 155 médicos/as dermatólogos/as afiliados, siendo la cantidad de dermatólogos/as en el país de 170, aproximadamente. En cuanto a las cosmetólogas/os médicas/os, la cantidad es de 200 aproximadamente, de las cuales 80 están afiliadas a la Asociación de Cosmetólogas Médicas del Uruguay (ACMU). Ambas instituciones tienen registros del domicilio de sus asociados, no así del lugar o localidad donde atienden o tienen sus consultorios o clínicas.

Adicionalmente, la empresa contratará servicios externos para llevar adelante las tareas contables, liquidación de impuestos y *payroll* y los servicios de una Química Farmacéutica para asesoramiento y registro de productos ante MSP

Finalmente, se requerirán los servicios de un profesional en el área de comunicación, imagen y diseño. Durante el primer año del proyecto, será responsable de trabajar en la construcción de la imagen de la empresa, así como el diseño de la página web y las redes sociales (*Instagram* y *Facebook*). A partir del segundo año, tendrá a su cargo la responsabilidad de la actualización y mantenimiento de la página web y redes sociales.

4.3. Gestión de la calidad y mejora de procesos

Para cada uno de los procesos mencionados en el numeral 4.1, se contará con procedimientos, flujo y descripción de tareas, responsables, interacciones y puntos de control que luego darán lugar a los indicadores. La medición y seguimiento de estos indicadores, permitirá una detección temprana, en casos de desvíos para actuar y corregir de inmediato.

4.4. Compra de equipamiento y otros insumos

Dado que es un emprendimiento que ya se encuentra en funcionamiento y con el laboratorio instalado, se adecuarán las instalaciones en función al volumen de ventas proyectado, siendo necesaria la compra de equipamiento por un valor estimado de USD 20.000, de acuerdo a la información proporcionada por las emprendedoras. El equipamiento de laboratorio estará compuesto por: autoclave, balanzas, aparato de filtración por vacío, homogeneizador *high shear*, baño térmico con agitación, cocina, batidora de alta velocidad y *mixer*, entre otros; así como material de laboratorio en general: pipetas, probetas, vaso de bohemia, varillas, recipientes, tablas, cuchillos, embudos y otros. Adicionalmente se deberán adquirir equipos informáticos y mobiliario de oficina, estanterías e insumos de almacenamiento básicos, lo que requerirá adecuar el lugar utilizado como oficina actual.

Se define una amortización acelerada de un periodo de 4 años para las Instalaciones industriales que sean necesarias para poder realizar un ciclo productivo, de acuerdo a lo establecido en el (Decreto Reglamentario No. 150/007 Art. 136, 2007). Para los muebles y útiles se define una amortización de 5 años.

4.5. Producción y venta

La producción se realiza siguiendo los estándares de COSMOS (Organic and Natural Certification for Cosmetics), (Cosmetics Organic and Natural Standard, 2020) que establece el uso de un 95% de materias primas orgánicas en relación a la cantidad total de materias primas naturales utilizadas en

la formulación, sin uso de materias primas genéticamente modificadas y con impacto mínimo en el medio ambiente.

La participación de los médicos/as dermatólogos/as, así como de los cosmetólogos/as médicos/as es clave para llegar al consumidor final a través del asesoramiento y recomendación de los productos, requiere que la gestión de las ventas sea desempeñada por vendedores con perfil de visitadores médicos.

La gestión de las ventas estará soportada por el suministro de material impreso con información de los productos en términos de componentes, principios activos y uso; así como la entrega de unidades de muestra que los médicos/as dermatólogos/as y cosmetólogos/as médicos/as podrán distribuir a aquellos a quienes le recomienden su uso. Los costos de estos instrumentos de publicidad y promoción están incluidos dentro del concepto Otros Costos como publicidad, promoción y *marketing* en el Flujo de Fondos (ver Tabla 18 Otros Costos Incrementales [Anexo 16](#)).

Actualmente se prescriben productos de confianza y/o testeados por cada profesional, de marcas que se comercializan en el mercado ([Anexo 6](#)). No obstante, los médicos/as dermatólogos/as consultados en las entrevistas en profundidad, manifestaron que cada vez más los pacientes con patologías de piel, requieren productos de origen natural y orgánico.

Dado que son productos cosméticos y se prescinde del uso de receta médica, junto con las unidades de muestra se les entregará a los profesionales, un talonario preimpreso. Este talonario permitirá al cliente acceder a un descuento del 3% en su compra, y a Pohã le permitirá acceder a aquellos datos relevantes para gestionar la venta. El talón contará con datos de contacto de la empresa, un código que identifica al vendedor y al profesional, así como un espacio para completar el o los productos recomendados, las indicaciones de aplicación y frecuencia de uso.

La compra de los productos se podrá realizar a través del contacto directo con la empresa por medio de la página web y redes sociales o en los puntos de venta en Montevideo e interior del país. Para acceder al descuento previsto en el talón deberá presentar el mismo en los puntos de venta por compras presenciales o ingresar el código identificador en la página web.

Los puntos de venta en Montevideo e interior serán las tiendas multimarca y las farmacias que no formen parte de las grandes cadenas. De las entrevistas en profundidad a una cadena de farmacias, se concluyó que la comercialización de este tipo de productos no es viable debido a los requerimientos de las mismas, tales como prescindir del uso de envases de vidrio y la exigibilidad de contar con una vida útil de los productos mayor al actual. Estos cambios implican la modificación de la esencia de la marca, tanto en el tipo de envase como en el uso de conservantes no orgánicos para extender la vida útil de los productos.

4.6. Presentación de instrumentos en publicidad y promoción

Los vendedores distribuirán unidades de muestras y material impreso con información de los productos, entre los médicos/os dermatólogos/as y cosmetólogos/as médicos/as.

De acuerdo a lo sugerido por (Kotler, P. & Keller, K., 2012) sobre el posicionamiento y *branding* para pequeñas empresas, para el plan de *marketing* se propone focalizar los esfuerzos en diferentes actividades, considerando que Pohã es un pequeño emprendimiento y los recursos disponibles son limitados.

Se detallan a continuación alguna de las actividades propuestas:

- Realizar investigaciones de mercado de bajo costo utilizando herramientas disponibles en las diferentes plataformas online, consultas a través de las páginas de *Facebook* e *Instagram* de la empresa y/o de la página web. Esto le permitirá conectarse con sus consumidores y analizar a los competidores.
- Desarrollar un conjunto de elementos de marca distintivos y bien integrados que contribuyan a la mejora de la conciencia y la imagen de la marca. Para esto será necesario utilizar los elementos de diseño aplicados a las redes sociales, envases, etiquetas y embalajes creando un símbolo visual único.
- Asociar el nombre del emprendimiento con el elemento de la marca para distinguirla de la competencia.
- Generar una comunidad fiel a la marca a través de la recomendación verbal, participación de las directoras en medios de comunicación asesorando e informando sobre el uso de los productos dermocosméticos orgánicos y naturales, promociones y publicidad en redes sociales, entre otros.
- Aprovechar la mayor cantidad posible de asociaciones secundarias ya sea con personas, lugares, u organizaciones potencialmente relevantes.

4.7. Gestión de inventarios en mercadería

Las materias primas utilizadas para la elaboración de los productos provienen de plantas medicinales e insumos, cuya producción orgánica se encuentra certificada por los diferentes organismos intervinientes. Las materias primas importadas están certificadas por organismos internacionales, mientras que otras materias primas y los envases de vidrio son producidos localmente.

Los productos terminados deberán pasar por una etapa previa de estabilización para formar parte del stock, con las identificaciones de fecha y lote correspondientes. Luego serán envasados, etiquetados y acondicionados en su embalaje exterior y a partir de ese momento estarán disponibles en stock para su comercialización. La identificación de fecha y lote se incluirá en la etiqueta individual del producto para su trazabilidad.

Debido a que se prescinde del uso de conservantes químicos, la vida útil de los productos es de 12 meses.

4.8. Distribución

Los consumidores podrán optar por recibir los productos a domicilio o coordinar el retiro en alguno de los puntos de venta tanto en Montevideo como en el resto del país. Estas tiendas, además de funcionar como *pick up centers*, exhibirán productos para su venta directa.

Dado que la producción de los cosméticos se realiza en la localidad de Kiyú, en el departamento de San José, la distribución se realizará a través de una empresa de logística, considerándolo un socio clave para el éxito del emprendimiento. Se acordará con este proveedor los días en la semana en que se levantarán los pedidos para su posterior envío a los destinatarios finales, así como las condiciones particulares que el emprendimiento necesita.

4.9. Grupo conductor de la implementación

La implementación del proyecto estará a cargo de una consultoría externa que asistirá a las Directoras en la elaboración del plan con el cronograma de la implementación y su ejecución. En el [Anexo 13](#) se presenta un diagrama Gantt con las principales actividades. El servicio de consultoría incluirá, además, la contratación de personal y selección de proveedores de servicios externos.

4.10. Diseño de alianzas claves y gestión de los vínculos con socios claves

Para alcanzar el éxito del modelo de negocios propuesto para Pohã, es fundamental la realización de alianzas estratégicas con los actores claves definidos (ver Tabla 6 CANVAS Propuesto [Anexo 3](#)).

El propósito tanto de la Asociación de Cosmetólogas Médicas del Uruguay como de la Sociedad de Dermatólogos del Uruguay es mantener a sus socios formados científicamente e informados y actualizados sobre las nuevas tendencias y productos para el cuidado y tratamiento de la piel. En este sentido Pohã, a través de sus socias Directoras, podrá ofrecer instancias de capacitación, organizar visitas a las instalaciones para conocer los procesos productivos, participar en eventos organizados por ambas instituciones, colaborar en la redacción de artículos para la distribución entre los socios a través de los boletines informativos, revistas u otros medios de comunicación de las asociaciones, entre otros. La gestión de estos vínculos estará a cargo de ambas Directoras y se realizará por medio de contactos frecuentes con las instituciones. Este contacto le permitirá a Pohã posicionarse en la mente de los profesionales como una marca referente y confiable, asociada al cuidado de la piel de forma orgánica y natural. Esto redundaría en la sinergia de la gestión comercial que los vendedores realicen posteriormente.

La alianza estratégica con los productores de materia prima orgánica estará basada en el compromiso mutuo, no sólo porque proveen de insumos claves para la producción, sino porque además contribuyen con el emprendimiento a través de la colaboración en innovación y desarrollo de nuevos productos. El hecho de proveer materia prima orgánica certificada aporta valor a Pohã y la diferencia de otros competidores. Por su parte Pohã contribuirá con la sostenibilidad de los productores, garantizando la compra de sus insumos certificados y promocionando los mismos como integrantes de su proceso productivo.

Los puntos de venta definidos son las tiendas multimarca y las farmacias que no integren las grandes cadenas. El vínculo con estos actores claves estará dado no solamente por la gestión comercial de los vendedores, sino también a través de capacitaciones que Pohã brindará in situ y en el intercambio de estadísticas y análisis de los diferentes indicadores de ventas y tendencias.

Finalmente, los productos comercializados directamente por la empresa o a través de sus redes sociales y página web, llegarán a los consumidores mediante una empresa encargada de realizar la distribución y logística. Es por esto que Pohã deberá seleccionar una empresa que no sólo ofrezca cobertura en todo el país, sino que pueda garantizar la entrega de los productos en el tiempo acordado y en la forma adecuada. Se deberá diseñar un protocolo con las características del producto, las condiciones de manipulación y el impacto que cualquier desvío pudiera llegar a causar. La empresa logística proporcionará diferentes alternativas y sugerencias con respecto a los embalajes a utilizar y el correspondiente etiquetado.

4.11. Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento

El Ministerio de Salud Pública es el organismo regulador y responsable de la habilitación y fiscalización de los laboratorios dedicados a la elaboración de cosméticos, así como del registro de los productos. Pohã se encuentra en proceso de habilitación de su laboratorio, así como del registro de la familia de productos. No se identifican otras barreras de índice comercial.

4.12. Intereses de los *stakeholders*

Se identificaron como *stakeholders* a las Directoras, empleados, médicos/as dermatólogos/as, cosmetólogos/as médicos/as, Ministerio de Salud Pública (MSP), Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), cadenas de farmacias, puntos de venta, *community manager*, proveedores de materias primas, clientes, la comunidad vegana y las protectoras de animales ([Anexo 12](#)). Se definieron los tipos (interno o externo), los niveles de interés y de influencia, así como las acciones posibles con impacto (positivo o negativo).

4.13. Análisis de riesgos

En base al *expertise* de las directoras y del conocimiento obtenido del mercado, se realizó una matriz de riesgo (ver [Anexo 14](#)) en donde se puede visualizar los mismos, evaluando el nivel de riesgo en caso que ocurra; recomendado la acción y el plan de contingencia que se tomarán. Se deberá prestar especial atención en los riesgos con alta prioridad sin descuidar los que requieren atención.

5. Evaluación del retorno y riesgo

5.1. Inversión inicial y subsiguientes

Considerando que el proyecto es sobre la base de un emprendimiento que se encuentra operativo, la inversión inicial será de USD 33.298 detallada en la Tabla 3, sin la necesidad de otras inversiones en el período. El 60% de esta inversión será destinado al aumento de la capacidad de producción con equipamiento adecuado. Los demás rubros de la inversión inicial se aplicarán de la siguiente forma: 15% al desarrollo de la marca, 14% a las certificaciones de productos, registro de laboratorio y adaptación de personería jurídica y el restante 11% corresponde a la adaptación del mobiliario para el aumento de estructura e incorporación de personal.

Tabla 3: Inversión Inicial

Conceptos	USD	Totales	% s/Total	Concepto
Equipamiento p/Laboratorio	20.000			
		20.000	60%	Equipamiento Laboratorio
Eq Informáticos	2.758			
Muebles y Utiles	764			
		3.522	11%	Bienes de Uso Varios
Certificación de Fórmulas	1.500			
Registro de Laboratorio	1.500			
Otras Habilitaciones	300			
Cambio de Figura Jurídica	1.500			
		4.800	14%	Registros y otros trámites
Diseño Marca	3.000			
Página Web	1.977			
		4.977	15%	Desarrollo de marca
Total	33.298			

5.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

Para llevar adelante el proyecto desarrollado a lo largo del documento, con una evolución de la marca Pohã enfocada en la línea de productos de cuidados especiales (LCE), se elaboró un flujo de fondos incremental a cinco años contemplando los costos e ingresos previstos en dicho período. La proyección de ingresos creciente se realizó considerando que se alcanzará el *marketshare* definido en la alternativa para el segmento al final del período. Para alcanzar este nivel de ventas se consideran los costos enfocados en el desarrollo de la estructura comercial inexistente en la actualidad, a razón de las medidas necesarias para su implementación.

Los ingresos se dividen en dos partes. Por un lado, el componente de ventas estables a los niveles actuales para la línea de cuidados cotidianos (LCC) y por otro, las ventas de la línea de cuidados especiales (LCE). Esto será posible, dado que es viable la producción conjunta de ambas líneas y la existencia de una cartera de clientes en LCC. Se prevé un aumento en el precio de LCC del 50% y para LCE un precio promedio de USD 30, considerando que estos productos son percibidos como de alta calidad. En el [Anexo 6](#) se detalla un análisis de precios en función de la competencia que permite confirmar el precio que los usuarios estarían dispuestos a pagar. Las ventas de LCC tendrán un impacto positivo a partir del tercer año debido al desarrollo de la marca, estimando un crecimiento promedio anual del 22%. Por otro lado, se encuentran las ventas de los productos LCE con un ingreso en el año uno al mercado de 3.000 unidades, previendo un aumento decreciente promedio de aproximadamente el 40% anual durante el período del proyecto. En el [Anexo 16](#) Flujo de Fondos

se muestran los ingresos incrementales y se desagregan las unidades vendidas de la LCC y LCE, para una mejor visualización ver Tabla 17 Ventas.

Los costos operativos se componen principalmente de sueldos, esto se debe a una estructura horizontal, con cargos relevantes y de alto impacto en el negocio, siendo los costos de materia prima bajos en relación al nivel de producción. Los costos variables asociados a la producción y venta representan el 20% de los ingresos. El proceso de producción es conjunto manteniendo stock de 30 días, por lo que el costo unitario promedio utilizado para el flujo de fondos, es el mismo para ambas líneas de productos. Por otro lado, los costos de venta se definieron como las comisiones por ventas. Las comisiones pagadas a las tiendas multimarca por las ventas en los locales serán de un 8%, mientras que las comisiones pagadas a los vendedores por concepto de ventas de la LCE serán de un 2% sobre ventas nuevas y un 0.5% sobre ventas mantenidas.

El 80% de las ventas se efectuarán a través de las tiendas multimarca con un crédito a 60 días contando a partir del momento en que se entrega la mercadería en el local. El 20% restante se realizará a través de la página web utilizando Mercadopago, con una comisión del 12%, percibiendo el importe de las ventas en un plazo de 15 días.

Los dermatólogos/as y cosmetólogos/as médicos/as, entregarán a los pacientes un cupón. Las ventas producto de la presentación de estos cupones ofrecerán un descuento del 3% en el precio.

Los otros costos asociados a los gastos de administración y ventas, se mantienen estables en el periodo; con un aumento en el tercer año debido a la incorporación de un segundo vendedor en el Litoral Norte.

Dado que las socias directoras realizan tareas dentro del emprendimiento, se fija un sueldo mensual nominal de USD 1.346 para cada una. Si bien este ingreso se encuentra por debajo del nivel del mercado, considerando las actividades que desempeñan, podrán hacer retiros a cuenta del cobro de dividendos, en caso de ser necesario.

5.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos

Para evaluar el proyecto se realiza el análisis financiero desde dos perspectivas. El flujo de fondos anual a cinco años, que permite determinar que el proyecto es rentable. Por otro lado, el flujo de fondos operativo mensual que permite identificar las necesidades de fondos.

El flujo de fondos prevé que los ingresos incrementales alcanzan los USD 356.113 proyectados al final del período, con un aumento promedio anual del 49% (ver [Anexo 16](#)). Los egresos operativos incrementales, estimados para el final del quinto año, ascienden a USD 234.093 con un aumento promedio anual del 16%.

En el [Anexo 17](#) se presenta el flujo trimestral desde el punto de vista operativo concluyendo que será necesario contar con USD 130.000 en el transcurso de los primeros años para operar. A partir del tercer año, el saldo del flujo operativo comienza a decrecer, lo que implica que a partir de este momento el negocio genera flujos positivos llegando al quinto año con la total recuperación.

5.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

Con un VAN de USD 42.004 obtenido en el proyecto a cinco años y con una tasa requerida de 18% (superada por la tasa de retorno del 35%) se concluye que el proyecto es rentable y conveniente. Se estima el periodo de repago en 4,2 años (ver Tabla 16 en el [Anexo 16](#)).

5.5. Evaluación del riesgo

Se analizó el riesgo para el VAN utilizando como variables críticas el precio unitario de LCE, cantidades vendidas para el primer año de LCC y LCE, porcentaje estimado de la comisión cobrada por los puntos de ventas y costos unitarios de producción. En el [Anexo 15](#) se muestran los resultados obtenidos según la simulación de Montecarlo.

La probabilidad de obtener VAN positiva es mayor al 39,4%, existiendo un 35,9% de probabilidad que el VAN del proyecto se encuentre entre USD 10.000 y USD 290.000.

5.6. Sensibilidad a variables críticas

Analizado el VAN de acuerdo a la sensibilidad de variaciones en el precio y costo según Tabla 4, se identifica un alto impacto en el retorno por variaciones en el precio de la LCE y un bajo impacto por variaciones en el costo unitario de producción. Con una disminución del 5% en el precio se genera un descenso en el VAN del 64% promedio (pasando a ser USD 22.044 en caso de no existir cambios en el costo). No obstante, el negocio permanece rentable hasta con un 10% en la disminución en el precio. Desde la perspectiva de los costos, y manteniendo el nivel de precios, con cualquier variación del costo promedio unitario de producción del negocio, se obtendría un VAN positivo con variación promedio del 8%.

De acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior, se concluye que la sensibilidad del negocio estaría dada en función de los precios de venta, dado que pequeños cambios en los precios pueden generar un alto impacto en el VAN. De todas formas, se puede concluir que cambios en el precio o costo variable son de impacto medio, dado que para alcanzar un VAN menor a 0 el precio debería bajar un 10% y al mismo tiempo aumentar el costo de producción 5% o más.

Tabla 4 Análisis de Sensibilidad

VAN	US42.004	Precio LCE							
		0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15	1,2
Costo Promedio Producción.	0,85	-9.058	11.330	31.370	51.331	70.950	90.470	109.991	129.511
	0,9	-12.233	8.155	28.261	48.222	67.912	87.432	106.953	126.473
	0,95	-15.409	4.979	25.152	45.113	64.874	84.394	103.915	123.435
	1	-18.584	1.804	22.044	42.004	61.836	81.356	100.877	120.397
	1,05	-21.759	-1.372	18.935	38.896	58.794	78.318	97.838	117.359
	1,1	-25.396	-4.547	15.826	35.787	55.743	75.280	94.800	114.321
	1,15	-29.045	-7.722	12.665	32.678	52.639	72.242	91.762	111.283
	1,2	-32.693	-10.898	9.490	29.569	49.530	69.204	88.724	108.245

Desde la perspectiva económica, se concluye que es un negocio rentable, sustentado con los números presentados en el flujo de fondos. El nivel de inversión inicial estará por debajo del 10% de los ingresos previstos para el quinto año del período y permite suponer que será realizado completamente con fondos propios.

De acuerdo al análisis de sensibilidad y la simulación de Montecarlo realizados, se sugiere un seguimiento y control del nivel de precios para la LCE, dado que una pequeña fluctuación del mismo genera alto impacto en la rentabilidad del negocio. Otro aspecto a destacar, dado que conlleva un riesgo alto para el desarrollo del emprendimiento, es la cantidad de unidades vendidas de dicha línea de productos.

Para mitigar estos riesgos identificados, Pohã deberá generar y gestionar una base de datos con indicadores propios y del sector que le permitan tomar decisiones y acciones correctivas rápidamente.

Aun cuando el periodo de repago es alto en comparación con la extensión del proyecto, financieramente se alcanzan óptimos resultados con un VAN de USD 42.004 y una TIR de 35%.

Bibliografía y Citas

- Bagatin, E., Timpano, D.L., Guadanhim, L.R.S., Nogueira, V.M.A., Terzian, L.R., Steiner, D. & Florez, M. (2012). Acne vulgaris: prevalence and clinical forms in adolescents. *The Scientific Electronic Library Online Revista 3 Vol. 89*. Recuperado el agosto de 2020, de The Scientific Electronic Library Online, revista 3, Vol. 89: <https://www.scielo.br/pdf/abd/v89n3/0365-0596-abd-89-03-0428.pdf>
- Cano Linares, A. & de Moya, M. (2019). El consumidor consciente quiere marcas de cosmética natural y bio. *Revista VPC*. Recuperado el setiembre de 2020, de <https://www.revistavpc.es/colaboraciones/9-vpc/noticias-del-sector/3529-el-consumidor-consciente-quiere-marcas-de-cosmetica-natural-y-bio-por-anna-cano-linares-y-massiel-de-moya-socias-en-greenysocial.html>
- Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Estructura y notas explicativas a cinco dígitos. (2019). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 22 de agosto de 2020, de <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/33603/Estructura+ciiu4/7f2b5f13-af82-4718-81f2-ba990c8e5c7e>
- Cosmetics Organic and Natural Standard. (1 de June de 2020). *COSMOS-standard AISBL*. Recuperado el Agosto de 2020, de https://a7e08fa4-7e84-472f-86dd-95a19f777744.filesusr.com/ugd/0bbe4a_7af6a7f98e7f4a21a429ea27863d0da5.pdf
- Cosmos, Trust in organic and natural cosmetics*. (agosto de 2020). Obtenido de <https://www.cosmos-standard.org/>
- Decreto 557/008*. (17 de noviembre de 2008). Obtenido de <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/557-2008>
- Decreto Reglamentario No. 150/007 Art. 136*. (04 de Mayo de 2007).
- El 77% de las personas rosácea facial se siente insegura por el aspecto de su piel*. (2015). Recuperado el agosto de 2020, de InfoSalus: <https://www.infosalus.com/estetica/noticia-77-personas-rosacea-facial-siente-insegura-aspecto-piel-20141015143211.html>
- Exposición de Motivos. (diciembre de 2019). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/comunicacion/publicaciones/exposicion-motivos-2019/exposicion-motivos-2019/evolucion-actividad>
- Instituto Nacional de Estadística*. (2020). Obtenido de <http://www.ine.gub.uy/web/guest/poblacion>
- Kellett SC, Gawkrödger DJ. (1999). The psychological and emotional impact of acne and the effect of treatment with isotretinoin. *Br J Dermatol*. 140:273-82.
- Kellett, S. C.: Gawkrödger, D. J. (1999). *The psychological and emotional impact of acne and the effect of treatment with isotretinoin*. Recuperado el agosto de 2020, de The British journal of dermatology.: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10233222/>
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

La ANII cierra ventanillas de emprendimiento e innovación por falta de fondos. (agosto de 2020). *Montevideo Portal*. Obtenido de <https://www.montevideo.com.uy/Noticias/La-ANII-cierra-ventanillas-de-emprendimiento-e-innovacion-por-falta-de-fondos-uc758783>

Mintel. (Abril de 2020). Obtenido de <https://es.mintel.com/tendencias-de-belleza>

Müller, K., Rodríguez, C. y Rodríguez, V. (30 de mayo de 2020). *Encuesta 1 - Plan de Negocios*. Obtenido de https://docs.google.com/forms/d/1SOjZQUR6l2Cg39fTmyjb7F8StGuukQZE-U_9hYqFtmc/edit#responses

Müller, K., Rodríguez, C. y Rodríguez, V. (27 de julio de 2020). *Encuesta 2 - Estudio de Mercado*. Obtenido de <https://docs.google.com/forms/d/1ZemYMxibtScx32a-xuqJWR6jp5AiPyokmBS388psPiOU/edit#response=ACYDBNgVDY3AM33mePpwTOxziRqBMAvYGOBIYiNa32t-tdXsKa-jJHhRIC1vJbuaQM5-Ro>

Natural and Organic Beauty Market to Reach \$54BN by 2027. (2020). *Fórmula Botánica*. Recuperado el abril de 2020, de <https://formulabotanica.com/global-organic-beauty-market-22bn-2024/>

Organic Trade Association. (Marzo de 2020). Obtenido de OTA: <https://ota.com/resources/us-organic-grains-report>

Panorama Social de América Latina 2011. (febrero de 2002). *NU. CEPAL*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1241-panorama-social-america-latina-2011>

Parlamento del Uruguay. (20 de agosto de 2020). Obtenido de <https://parlamento.gub.uy/noticiasyeventos/noticias/node/93114>

Pérez Armas, R., Doural Estrada, D. M., Chávez Valera, P. L. (s.f.). Aspectos psicológicos para el manejo de la psoriasis. *Vínlay: revista de enfermedades no transmisibles*, Vol. 3, núm. 4. Recuperado el agosto de 2020, de <http://revfinlay.sld.cu/index.php/finlay/article/view/207>

Pérez-Armas R, Doural-Estrada D, Chávez-Valera P. (2013). Aspectos psicológicos para el manejo de la psoriasis. *Revista Finlay [revista en Internet]*, aprox. 3. Recuperado el 10 de Setiembre de 2020, de <http://revfinlay.sld.cu/index.php/finlay/article/view/207>

Perfil del consumidor de cosmética natural. (s.f.). *Greenysocial*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.greenysocial.com/perf-consumidor-de-cosmetica-natural-y-bio/>

Plan de acción en economía circular. (2019). *Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/documentos/plan-de-economia-circular.pdf>

Plan Nacional Ambiental. (2020). *Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial*. Recuperado el Setiembre de 2020, de <https://www.gub.uy/ministerio-vivienda-ordenamiento-territorial//politicas-y-gestion/planes/plan-nacional-ambiental>

Por qué cientos de miles de personas con psoriasis siguen sufriendo en silencio. (2016). *BBC Mundo*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37764090>

- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado el Agosto de 2020, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Productos cosméticos orgánicos, una tendencia de mercado. (2015). *Ainia*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.ainia.es/insights/productos-cosmeticos-organicos-una-tendencia-de-mercado/>
- Registro, Autorización de Venta y Renovación de Productos Cosméticos Grado 1. (2019). *Ministerio de Salud Pública - Dirección General de la Salud*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.gub.uy/tramites/registro-renovacion-autorizacion-venta-productos-cosmeticos-grado-1>
- Registro, Autorización de Venta y Renovación de Productos Cosméticos Grado 2. (2019). *Ministerio de Salud Pública - Dirección General de la Salud*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.gub.uy/tramites/registro-autorizacion-venta-renovacion-productos-cosmeticos-grado-2>
- República Oriental del Uruguay. Presentación Institucional. (2020). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado el agosto de 2020, de <http://deuda.mef.gub.uy/6477/14/areas/presentaciones-institucionales.html>
- Research Institute of Organic Agriculture FiBEL, IFOAM Organics International. (2019). The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2019. *Organic World*. Recuperado el Marzo de 2020, de <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2019.html>
- Rosacea*. (s.f.). Obtenido de <https://www.rosacea.org/patients>
- Sindicato Médico del Uruguay*. (30 de junio de 2010). Obtenido de <https://www.smu.org.uy/sindicales/documentos/demografia.html>
- The future of Spain: Los ciudadanos españoles necesitan y quieren ser escuchados. (2014). *OMD*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://blog.ond.es/the-future-of-spain-los-ciudadanos-espanoles-necesitan-y-quieren-ser-escuchados/>
- Un 64,5% padece una enfermedad de la piel, aunque muchos los desconocen. (2019). *Europa Press*. Recuperado el julio de 2020, de <https://www.heraldo.es/noticias/salud/2019/05/20/un-64-5-padece-una-enfermedad-de-la-piel-aunque-muchos-los-desconocen-1315770.html>
- Uruguay en cifras 2014. (2014). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el Agosto de 2020, de Instituto Nacional de Estadística: http://www.ine.gub.uy/documents/10181/39317/Uruguay_en_cifras_2014.pdf/aac28208-4670-4e96-b8c1-b2abb93b5b13

Anexos

1. Anexo 1 - Acuerdo de alcance con la empresa

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y la empresa, en carácter de proveedora de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de la empresa

El objetivo principal es el posicionamiento de la marca “Pohã Biocosméticos”, dedicado a la formulación, producción y comercialización en pequeña escala de productos cosméticos orgánicos y naturales, localizada en la localidad de Kiyú, Departamento de San José, Uruguay.

La empresa busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

Alcance del Plan de Negocios


Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:


- Capítulo 2: Diagnóstico del modelo de negocios actual
- Capítulo 3: Conclusiones del diagnóstico y evaluación de alternativas
- Capítulo 4: Recomendaciones
- Capítulo 5: Evaluación del retorno / Riesgo

En señal de conformidad se firma el mismo el día 13 de julio de 2020.

Los estudiantes:

Claudia Rodríguez Devoto, estudiante 241588: Firma 

Katherine Müller González, estudiante 220504: Firma 

Verónica Rodríguez Carapé, estudiante 247177: Firma 

Por la empresa:

Firma:  _____

Aclaración: Tania Castro Farias
C.I.: 4.053.023-3

Firma  _____

Aclaración: Josefina Louge
C.I.: 5.741.013-3

Tutor:

Adolfo Sommer, C.I.: 1.208.277-3

Firma 

2. Anexo 2 - Aspectos interesantes fuera de alcance del plan

A continuación, se presentan los aspectos que por no ser centrales quedaron fuera del alcance de este plan pero que pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del plan:

1. Flujo con actividades claves, responsables y puntos de control.
2. Indicadores claves, criterios y frecuencia de medición.
3. Organigrama de la empresa.
4. Plan de *Marketing*.
5. Implementación de modelo de negocios para las alternativas no seleccionadas.
6. Análisis del valor de la marca Pohã al finalizar el período del proyecto.
7. Políticas para reducir el riesgo financiero de la empresa.

3. Anexo 3 - Modelo de negocio según Osterwalder

Tabla 5: CANVAS Actual

<p><u>SOCIOS CLAVES</u></p> <p>Cosmetólogos/as.</p> <p>Productores de materia prima orgánica.</p> <p>Productores de envases de vidrio.</p> <p>Química Farmacéutica.</p>	<p><u>ACTIVIDADES</u></p> <p>Diseño de fórmulas. Elaboración de productos. Comercialización. Investigación y desarrollo. Importación. Registro y aprobación de productos por MSP</p>	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>Cuidado profesional de la higiene y la belleza personal preservando el medio ambiente, cumpliendo con los estándares de certificación.</p>	<p><u>RELACIÓN CON EL CLIENTE</u></p> <p>Redes Sociales. Atención personalizada. Recomendación de clientes.</p>	<p><u>SEGMENTOS</u></p> <p>Persona preocupada por el cuidado en la higiene y la belleza del cuerpo, comprometida con el medio ambiente.</p> <p>Personas con afecciones de la piel que prefiere consumir productos de origen natural.</p>
	<p><u>RECURSOS</u></p> <p>Laboratorio propio. Cosmetóloga. Bioquímica. Materia prima orgánica.</p>		<p><u>CANALES</u></p> <p>Cosmetólogas. Tiendas multimarca. Redes sociales.</p>	
<p><u>EGRESOS</u></p> <p>Compra de materia prima. Sueldos directoras. Servicios básicos (luz, agua, teléfono). Pago de certificaciones. Registro de productos.</p>			<p><u>INGRESOS</u></p> <p>Venta de productos orgánicos y naturales.</p>	

Tabla 6: CANVAS Propuesto

<p><u>SOCIOS</u></p> <p>Asociación de Cosmetólogas Médicas del Uruguay.</p> <p>Sociedad de Dermatólogos del Uruguay.</p> <p>Productores de materia prima orgánica.</p> <p>Puntos de Venta.</p> <p>Empresas de logística y distribución.</p>	<p><u>ACTIVIDADES</u></p> <p>Diseño de fórmulas, elaboración de productos.</p> <p>Registro y aprobación de productos por parte del MSP</p> <p>Comercialización.</p> <p>Investigación y desarrollo.</p> <p><i>Marketing.</i></p> <p>Capacitación a vendedores.</p> <p>Promoción a profesionales médicos.</p> <p>Importación.</p>	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>Garantizar seguridad y confianza con una piel saludable.</p>	<p><u>RELACIÓN CON EL CLIENTE</u></p> <p>Atención personalizada en puntos de venta, con recomendaciones de dermatólogos/as y cosmetólogos/as.</p> <p>Redes sociales.</p>	<p><u>SEGMENTOS</u></p> <p>Personas con patologías en la piel como rosácea, acné y psoriasis.</p>
	<p><u>RECURSOS</u></p> <p>Cosmetóloga Médica, Bioquímica, Dos Vendedores, Auxiliar de Laboratorio, Auxiliar Administrativo.</p> <p>Laboratorio propio, materia prima orgánica.</p>		<p><u>CANALES</u></p> <p>Farmacias, tiendas multimarca, clínicas profesionales (cosmetólogos/as médicos/as, dermatólogos/as) y página web.</p>	
<p><u>EGRESOS</u></p> <p>Materia prima, sueldos con aportes, distribución, <i>marketing</i> y publicidad, costos de servicios públicos, mantenimiento de equipamiento e inversión en innovación y desarrollo.</p>		<p><u>INGRESOS</u></p> <p>Venta periódica de productos percibidos de alta calidad.</p>		

4. Anexo 4 - Proceso de validación de propuesta de valor

Pohã es un emprendimiento que se encuentra en funcionamiento desde 2019, por lo que se cuenta con datos iniciales para poder evaluar su funcionamiento. Los productos que actualmente se encuentran a la venta son: emulsión hidratante, emulsión de limpieza diaria, aceite facial nocturno, hidratante corporal, emulsión anticelulítica, crema de manos, *serum*, desodorante, línea de cuidados especiales (LCE) rosácea, LCE psoriasis, LCE despigmentantes, entre otros, alcanzando una variación de 20 productos. Las ventas se realizan por medio de nueve puntos de ventas ubicados en Montevideo y el Interior del país (San José, Libertad, Rocha, Tacuarembó y Canelones) que van de tiendas multimarca y sus páginas web, a cosmetólogos/as médicos/as.

A continuación, se muestra una gráfica con las ventas y la cantidad de productos en el período de diciembre de 2019 a junio de 2020.

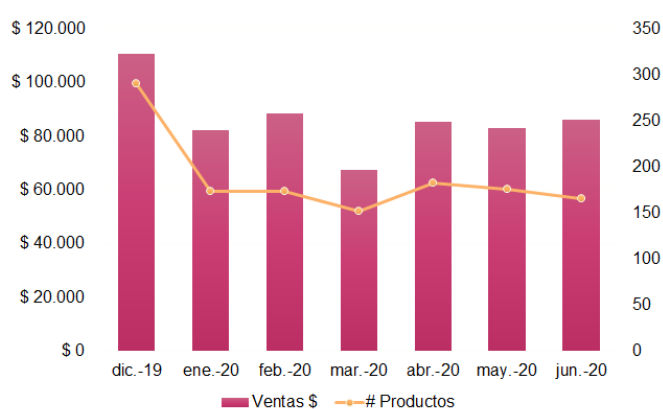


Tabla 7 Resumen de datos

# Productos	20
Ventas Promedio	\$ 86.288
Unidades Prom Vendas x Mes	188

Ilustración 4 Ventas actuales

Para validar la propuesta de valor, se realizaron dos encuestas. El objetivo de la primera de ellas (Müller, K., Rodríguez, C. y Rodríguez, V., 2020) era conocer los hábitos de consumo de los encuestados en relación a los cosméticos en general y los orgánicos y/o naturales en particular, su vínculo con el medio ambiente y el reciclaje y obtener datos para la elaboración de los perfiles. Luego de descubrir los segmentos, sus características y hábitos de consumo, se realizó una segunda encuesta (Müller, K., Rodríguez, C. y Rodríguez, V., 2020) para indagar específicamente sobre los intereses en relación a los cosméticos orgánicos en función a cantidades, frecuencia de compra, los precios que estaban dispuestos a pagar, las razones por las cuales los consumen y las características más valoradas.

Tabla 8 Resumen Encuesta 1

Encuesta 1 - Plan de Negocios 2020		
Personas encuestadas	335	
	70%	Mujeres
	42%	Personas entre los 26 y 35 años
	17%	Sufren alguna afección de piel
¿En el último año consultaste al dermatólogo?	37%	consultó al menos una vez.
¿Tienes en cuenta la composición de los cosméticos que utilizas?	42%	no tienen en cuenta la composición.
¿Utilizas siempre la misma marca de productos cosméticos?	26%	siempre utilizan la misma marca.
¿Has utilizado algún producto cosmético orgánico o natural?	51%	respondió que no.

Tabla 9 Resumen Encuesta 2

Encuesta 2 - Estudio de mercado 2020			
Personas encuestadas	316	71%	Mujeres
		31%	Personas entre los 26 y 35 años
		10%	Sufren alguna afección de piel
	Respuesta	Con Afecciones	Sin Afecciones
¿Cuántos productos para el cuidado de la piel utilizas diariamente?	2 productos al día	23%	26%
¿Los productos que consumes son de origen orgánico o natural?	Sí	10%	12%
¿Estaría dispuesto a probar productos de origen orgánico?	Sí	94%	
¿Cuáles serían las tres principales características que debe ofrecer el nuevo producto?	Efecto, Precio, Textura-Consistencia		

Con el propósito de conocer más datos sobre la competencia, se realizaron entrevistas de profundidad a la Directora del laboratorio Matías González, Ana Loffredo, y al Gerente de *Marketing* de la División *Luxe* de L’Oreal Uruguay, Emiliano Reinfeld. Estas instancias proporcionaron información del mercado, conocimiento de estrategias de posicionamiento y ventas de marcas reconocidas en el medio y validación de información resultante de las encuestas realizadas sobre el perfil de los consumidores.

Se realizaron entrevistas en profundidad a las responsables de Dermocosmética de la cadena de farmacias Farmashop, Ximena Benítez y Nataly Macias y a Cecilia Pereira, una de las propietarias de la tienda multimarca Da Naturaleza. Como resultado, se evaluaron alternativas y condiciones de comercialización de los productos para llegar al consumidor final.

Finalmente, como parte interesada del modelo de negocios, se entrevistaron a las dermatólogas, Natalia Tula y Mariela Cueto, para conocer en profundidad las características de las personas que sufren patologías en la piel, y los diferentes tratamientos para rosácea, psoriasis y acné. Además, se obtuvo información relacionada a los requerimientos por parte de los profesionales para recomendar a sus pacientes productos con las características que ofrece Pohã.

5. Anexo 5 - Análisis PESTEL

Político

Uruguay está definido como un país estable, con seguridad jurídica y física, dentro de América Latina. Dentro del transcurso del año 2020 (República Oriental del Uruguay. Presentación Institucional., 2020) los siguientes hechos se presumen relevantes para la política del país:

- 01/03, el presidente electo Luis Lacalle Pou asume el cargo por un período de 5 años liderando una coalición de 5 partidos políticos con mayoría en el Parlamento.
- 13/03, se detectan los primeros casos de COVID 19 en Uruguay el Gobierno declara la emergencia sanitaria y aplica una rápida respuesta de políticas.
- 08/07, el Parlamento aprueba ley que incluye reformas estructurales clave, incluyendo una nueva regla fiscal, cambios en la gobernanza de las empresas estatales y una hoja de ruta para la reforma de las pensiones. (Parlamento del Uruguay, 2020)

Desde una perspectiva específica al negocio llevado adelante por Pohã biocosméticos, existen varios actores que pueden llevar adelante disposiciones gubernamentales, dentro de los relevantes se puede definir a Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca y Ministerio de Economía y Finanzas.

Dentro de las agencias gubernamentales como ANII, las decisiones a nivel político acerca de dar o no fondos, afectan significativamente a emprendimientos como Pohã biocosméticos, dado que, en cierta medida dependen del apoyo de estas agencias para financiar parte de sus emprendimientos para poder crecer. (La ANII cierra ventanillas de emprendimiento e innovación por falta de fondos., 2020)

Económico

En 2019, el nivel de actividad de la economía uruguaya registró un leve crecimiento real – cercano al estancamiento – de 0,2% respecto al año anterior cuando se verificó un crecimiento de 1,6% (Exposición de Motivos, 2019). Desde el lado de la oferta, se destacaron los desempeños positivos en los sectores Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, y Suministro de Electricidad, Gas y Agua, explicado por la mayor generación de energía eléctrica para exportación. El resto de los sectores de actividad mostraron caídas. En particular, el conjunto de las Actividades Primarias cayó 3,8% explicado por la disminución en la faena en frigoríficos y de las exportaciones de ganado en pie y el sector Comercio, Reparaciones, Restaurantes y Hoteles presentó un descenso de 2,1% producto de la menor actividad comercial, así como de una menor actividad turística.

En el primer trimestre del año 2020, en términos interanuales, la economía uruguaya cayó 1,4% en enero-marzo de 2020. Cabe destacar que la caída del nivel de actividad registrada en el primer trimestre de este año recoge, marginalmente, los primeros impactos derivados de la emergencia sanitaria declarada el 13 de marzo, que implicó la restricción en la actividad de diversos sectores económicos.

La recesión que la economía uruguaya enfrenta desde el último trimestre de 2019 se profundiza entonces en el primer trimestre de 2020, con su correlato, verbigracia, en el mercado de trabajo, alcanzando la tasa de desempleo a febrero el 10,5%.

A raíz del shock mundial de la pandemia, las condiciones del mercado en marzo-abril de 2020 se volvieron extremadamente volátiles y las tasas se dispararon. Como primera respuesta, el Gobierno se basó en el financiamiento a través de organismos multilaterales para apuntalar los activos liquidez, mediante el rápido desembolso de líneas de crédito acordadas previamente. Este acceso al financiamiento contingente proporcionó recursos a gran escala a menores costos y sin riesgo de ejecución, lo que permitió contar con más tiempo antes de regresar al mercado. A medida que los mercados internacionales se estabilizaron, el Gobierno detectó una oportunidad a fines de junio de 2020 y emitió bonos globales en dólares y pesos, en condiciones favorables (la tasa en dólares fue la más baja alcanzada por Uruguay en una emisión internacional en esa moneda).

Social

Uruguay tiene una población estimada de 3.44 millones (Uruguay en cifras 2014, 2014). Es un país con baja inequidad, una fuerte clase media y niveles muy bajos de pobreza extrema. La pobreza medida en porcentaje de personas pobres alcanza en 2014 el 9,7 %, en tanto la indigencia el 0,3 % de la población. Según el Informe de la CEPAL (Panorama Social de América Latina 2011, 2002), Uruguay tiene el menor índice de pobreza de Latinoamérica.

Existe cada vez más conciencia por parte de las personas a consumir en particular productos orgánicos, tanto para la alimentación como para los productos cosméticos en general. Según el estudio de las tendencias con respecto a la temática de cosméticos orgánicos y naturales, es un sector el cual posee un sostenido aumento.

Tecnológico

El factor tecnológico es una variable clave en el macroentorno analizado. Las redes sociales y los medios masivos de comunicación han logrado dar a conocer y diversificar la oferta cosmética en el mundo. También, el desarrollo de la tecnología en cuanto a la creación de elementos que permitan hacer más fácil la elaboración de productos cosméticos es un factor no menor a la hora de diseñar nuevos productos. Existen tecnologías que facilitan la extracción de los principios activos naturales de la materia prima orgánica utilizada, lo que favorece la elaboración de productos y a su vez un mejor aprovechamiento de la materia prima utilizada. Esto potencia el cuidado del medio ambiente y se pueden obtener productos de mayor calidad. (Productos cosméticos orgánicos, una tendencia de mercado., 2015)

Ecológico

Existe una tendencia mundial a consumir productos “ecológicos” que son aquellos a los que no se le incorporan aditivos durante su procesamiento. Son más saludables al estar libres de residuos tóxicos procedentes de pesticidas, antibióticos, fertilizantes sintéticos, aditivos y conservantes, muchos de ellos utilizados en la agricultura convencional para eliminar insectos o plagas y combatir enfermedades, y que a medio o largo plazo pueden dañar nuestro organismo.

Los productos del cuidado de la piel lideran el mercado de consumo de productos cosmetológicos orgánicos, seguidos por productos capilares, conformando el 50% del mercado total global.

El crecimiento del consumo de productos del cuidado de la piel naturales y orgánicos se justifica con el aumento de la tendencia de consumidores conscientes con la salud, el medio ambiente y la demanda de productos certificados.

La venta de alimentos orgánicos en Europa creció un 11,4 % entre 2016 y 2017 (Natural and Organic Beauty Market to Reach \$54BN by 2027, 2020) y las granjas orgánicas en el mundo crecieron un 4,7% entre 2016 y 2017 (Organic Trade Association, 2020).

En EEUU las ventas de frutas y verduras orgánicas en dólares se han duplicado entre 2011 y 2015 (Organic Trade Association, 2020).

En Uruguay, existe el Plan Nacional Ambiental llevado adelante por el MVOT, (Plan Nacional Ambiental, 2020), teniendo por objetivos:

- Generar un compromiso país que garantice la protección ambiental y el acceso equitativo a bienes y servicios ambientales a generaciones actuales y futuras, con énfasis en la población más vulnerable.
- Generar una relación con el ambiente basada en el respeto por la naturaleza, que conserve la biodiversidad y asegure la resiliencia de los sistemas ambientales.
- Promover activamente el desarrollo de modelos y prácticas de producción y consumo ambientalmente sostenibles e incorporar la dimensión ambiental en las actividades socioeconómicas actuales y futuras.
- Fortalecer, consolidar y articular las capacidades institucionales y de la ciudadanía para la gestión y protección de los sistemas ambientales.

Legal

En materia de requisitos para las agencias certificadoras de productos orgánicos, la Norma ISO/IEC 17065:2012 se ha posicionado como la norma de referencia a nivel internacional en sistemas de certificación de tercera parte. Algunos países exigen esta norma directamente y otros se basan en ella para determinar sus requisitos.

Algunas normas orgánicas como por ejemplo la de la UE e IFOAM, permiten que se puedan certificar grupos de productores. En este caso, el grupo está obligado a establecer un sistema interno de control (incluyendo la documentación), que garantice que todos los miembros cumplen con la norma.

En Uruguay se origina, a partir del decreto 557/008 (Decreto 557/008, 2008), el Sistema Nacional de Certificación de la Producción Orgánica. El decreto se encuentra bajo la órbita del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, a través de la Dirección General de Servicios Agrícolas.

El organismo responsable de regular y fiscalizar la elaboración y comercialización de productos cosméticos es el Ministerio de Salud Pública de la República Oriental del Uruguay (Registro, Autorización de Venta y Renovación de Productos Cosméticos Grado 1, 2019).

6. Anexo 6 - Análisis de la competencia

Se realizó un análisis en profundidad de la competencia, identificando las principales marcas; encontrando que algunas de ellas están vinculadas a un perfil médico, mientras que otras cuentan con un perfil vinculado a la cosmética. Se analizó su perfil descriptivo, la presencia en las redes sociales, los medios de distribución y promoción, que se representan en las ilustraciones desde la 5 a la 8.

Por un lado, se identificaron aquellas marcas que ofrecen productos que atienden exclusivamente al segmento de cuidados cotidianos y por otro, las marcas que comercializan productos tanto para la línea de cuidados cotidianos como para la línea de cuidados especiales.

	DESCRIPCIÓN	REDES SOCIALES	DISTRIBUCIÓN	PROMOCIÓN
	Empresa multirubro. Álvaro Franco es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de materias primas y productos químicos para las diferentes ramas de la industria. Producción nacional.	      ✓ ✓ ✗ ✗ ✗ ✗	Dos locales en Montevideo, página web.	Página web y redes sociales.
	Producción, venta y distribución de productos naturales. Producción nacional.	✓ ✓ ✗ ✓ ✗ ✓	Local propio, página web. Instagram, facebook, tiendas multimarca. Envíos a todo el país por DAC (\$200), envíos a MVD \$80 se toman pedidos por teléfono.	Local propio, página web, redes sociales.
	Protección solar, cuidado facial y corporal. Producción internacional.	✓ ✓ ✓ ✗ ✓ ✗	Farmacias, muestras dermatólogos.	Página web, redes sociales, eventos, promociones en farmacias, recomendación médica, TV, radio.
	Ofrece una gama completa de productos premium para mujeres y hombres que buscan curar su piel. Principio activo natural. Protección solar, cuidado facial y corporal. Producción internacional.	✓ ✓ ✓ ✗ ✓ ✗	Farmacias, muestras dermatólogos.	Página web, redes sociales, eventos, promociones en farmacias, recomendación médica, TV, radio.
	Productos premium para el cuidado personal y maquillaje. Producción internacional.	✓ ✓ ✓ ✗ ✓ ✗	Farmacias, muestras dermatólogos.	Página web, redes sociales, eventos, promociones en farmacias, recomendación médica, TV, radio.
	Desarrollado con dermatólogos, la misión de CeraVe es restaurar y mantener la barrera cutánea para todos a través de la eficacia, seguridad, cumplimiento y accesibilidad. Es el No. 1 marca de humectantes recomendada por dermatólogos en los Estados Unidos y ahora disponible en más de 35 países en todo el mundo.	✓ ✓ ✗ ✗ ✓ ✗	Farmacias, muestras dermatólogos.	Página web, redes sociales, eventos, promociones en farmacias, recomendación médica, TV, radio.
	Vichy Laboratories es una marca dermo-cosmética francesa, cuyo campo de experiencia se extiende a múltiples categorías que cubren el cuidado de la piel, la higiene, el maquillaje, el cuidado solar y el cuidado del cabello.	✓ ✓ ✗ ✗ ✓ ✗	Farmacias, muestras dermatólogos, mercado libre.	Página web, redes sociales, eventos, promociones en farmacias, recomendación médica, TV, radio.

Ilustración 5 Cuidado Cotidiano (Parte I)

	DESCRIPCIÓN	REDES SOCIALES	DISTRIBUCIÓN	PROMOCIÓN
	SIX tiene una línea completa de fabricación propia, con aproximadamente 80 productos de cosmética y tocador para el cuidado personal dentro de varias líneas de productos, una línea masculina, una línea de bebé, una línea de cuidados de manos, otra de cuidados de pies, dos líneas de cuidados corporales femeninos y actualmente trabajando en una línea de terapia corporal.	 ✓ ✓ ✗ ✗ ✓ ✗	Farmacias, dermatólogos. muestras	Página web, redes sociales, promociones en farmacias.
	Garnier está a la vanguardia en la formulación de productos naturales y de inspiración natural. Más recientemente, Garnier ha dado pasos importantes para convertirse en una marca más natural y sostenible, a transformando muchos de sus productos, con fórmulas de más del 90% de ingredientes de origen natural, gamas de productos orgánicos certificados y fórmulas veganas. Garnier también ha reducido el peso de algunos envases, además de asegurarse de que estén hechos de plástico reciclado y sean más reciclables. Se compromete con el Green beauty. Green Beauty está preparada para transformar Garnier, ayudando a reducir el impacto ambiental de la marca en cada etapa de su cadena de valor.	✓ ✓ ✗ ✗ ✓ ✗	Farmacias, muestras dermatólogos, cadenas de supermercados y mercado libre.	Página web, redes sociales, promociones en farmacias y en supermercados.
	L'Oréal Paris, la marca de cosméticos líder en el mundo, saca lo mejor de la belleza de lujo, accesible en todos los continentes. Tiene 5 categorías de productos: maquillaje, cuidado de la piel, cuidado del cabello, color del cabello y cuidado masculino.	✓ ✓ ✗ ✗ ✓ ✗	Farmacias, muestras dermatólogos, cadenas de supermercados.	Página web, redes sociales, promociones en farmacias y en supermercados.

Ilustración 6 Cuidado Cotidiano (Parte II)

DESCRIPCIÓN	REDES SOCIALES	DISTRIBUCIÓN	PROMOCIÓN
 <p>Eucerin ofrece soluciones para los problemas dérmicos de atención más frecuente que se encuentran en las consultas de dermatología. Producción internacional.</p>	 <p>✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✗</p>	Farmacias, muestras dermatólogos y tiendas multimarcas.	Página web, redes sociales, radio y TV.
 <p>Medihealth es una línea especializada en dermatología que brinda soluciones terapéuticas de alta calidad para las principales patologías de la piel. Producción internacional</p>	<p>✓ ✓ ✓ ✗ ✓ ✗</p>	Farmacias, muestras dermatólogos.	Página web. Redes sociales, recomendación médica.
 <p>Servir a la comunidad ofreciendo medicamentos seguros, eficaces, confiables y accesibles. Producción Nacional</p>	<p>✓ ✓ ✗ ✓ ✗ ✗</p>	Farmacias, muestras dermatólogos.	Página web. Redes sociales, recomendación médica.
 <p>Poseen laboratorio de cosmética y de homeopatía. Los productos son de origen natural. Producción Nacional</p>	<p>✓ ✓ ✗ ✓ ✗ ✓</p>	Local propio, compra web.	Página web. Redes sociales,
 <p>Laboratorio dermo-cosmético francés representado en exclusividad por Noas Farma Uruguay en el mercado local.</p>	<p>✓ ✓ ✗ ✓ ✗ ✗</p>	Farmacias, muestras dermatólogos.	Redes sociales, eventos junto a ACMU y SDU.
 <p>Dar respuesta a las necesidades de tu piel y tus mucosas. Los productos dan máxima eficacia y seguridad con texturas innovadoras que garantizan una satisfactoria experiencia de prueba y sensorial. Marca Internacional.</p>	<p>✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✗</p>	Farmacias, muestras dermatólogos.	Redes sociales, eventos junto a dermatólogos/as.

Ilustración 7 Patología de Piel (Parte I)

DESCRIPCIÓN	REDES SOCIALES	DISTRIBUCIÓN	PROMOCIÓN
 <p>Farmacia homeopática. Reciclan envases de vidrio y plástico. Producción nacional.</p>	 <p>✓ ✓ ✓ ✓ ✗ ✓</p>	<p>Realizan envíos sin cargo (gastando \$300 mínimo), se puede comprar por web o teléfono, mercado libre. Tienen agenda de consultas a domicilio, pedidos ya. Local propio y farmacias.</p>	<p>Página web, redes sociales, TV y radio.</p>
 <p>Laboratorio dermatológico que trata afecciones de piel y cuidado cotidiano. Producción internacional.</p>	<p>✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✗</p>	<p>Farmacias, muestras dermatólogos.</p>	<p>Farmacias, dermatólogos y muestras tiendas multimarcas.</p>
 <p>Vende productos de cosmética. No son productos naturales ni orgánicos. Hacen tratamientos dermo-cosméticos. Producción nacional.</p>	<p>✓ ✓ ✗ ✓ ✓ ✗</p>	<p>Página web y redes sociales.</p>	<p>Página web, redes sociales, radio.</p>
 <p>Desarrollan, producen y venden medicamentos, prestando servicios al cuerpo médico, a las instituciones prestadoras de salud, a sus clientes y a la población en general. Empresa farmacéutica de avanzada. Producción Nacional</p>	<p>✓ ✗ ✓ ✓ ✓ ✗</p>	<p>Farmacias, muestras dermatólogos.</p>	<p>Página web, redes sociales, eventos, promociones en farmacias, recomendación médica, TV, radio.</p>
 <p>Laboratorio Matías González dedicado a la Cosmética Natural, el Instituto de Formación Técnica M.G. donde se dictan cursos de Técnicas de Masaje, Cosmetología, Terapia de Flores de Bach, capacitaciones sin costo para que profesionales puedan estar en un continuo aprendizaje y actualización de las novedades que ofrecen.</p>	<p>✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓</p>	<p>Página web, local propio, farmacias, tiendas multimarcas, envíos a domicilio.</p>	<p>Página web, redes sociales, eventos, promociones en farmacias, recomendación médica.</p>

Ilustración 8 Patología de Piel (Parte II)

Cada una de estas marcas diseñó su propuesta de valor en función al perfil del consumidor al que se dirijan.

Todas las marcas analizadas tienen presencia como mínimo en dos redes sociales, siendo *Instagram* y *Facebook* las más usadas. Aquellas con un perfil médico o laboratorios cuentan con presencia en *LinkedIn*, mientras que las marcas de consumo masivo con perfil cosmético utilizan otras plataformas de acceso tales como canales de *YouTube* donde se encuentran tutoriales del uso de sus productos. En general, las marcas internacionales tienen páginas web regionales, mientras que las páginas web de las marcas o laboratorios locales promueven un contacto más fluido con sus consumidores a través de números telefónicos o contactos vía *Whatsapp*.

Con respecto a la distribución y promoción, el 100% de las marcas que se comercializan en Uruguay cuentan con páginas web, aunque no en todas se pueden realizar compras, algunas venden sus productos en las grandes cadenas de farmacias e incluso hay marcas que se encuentran en las cadenas de supermercados. La presencia en los medios es variada, hay marcas con mucha exposición en medios de consumo masivo como televisión o radio o con presencia en *stands* o *banners* en farmacias y otras que optan por realizar publicidad y promoción en redes sociales.

En cuanto al análisis de precios, el rango es amplio para ambas líneas como se aprecia en la ilustración 9. De este análisis se puede inferir el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por los productos y el rol que ejercen los diferentes influenciadores en la decisión de la

compra; sean estos los profesionales médicos/as o los asesores en los diferentes puntos de venta. La elección del producto dependerá básicamente del valor percibido por el consumidor.

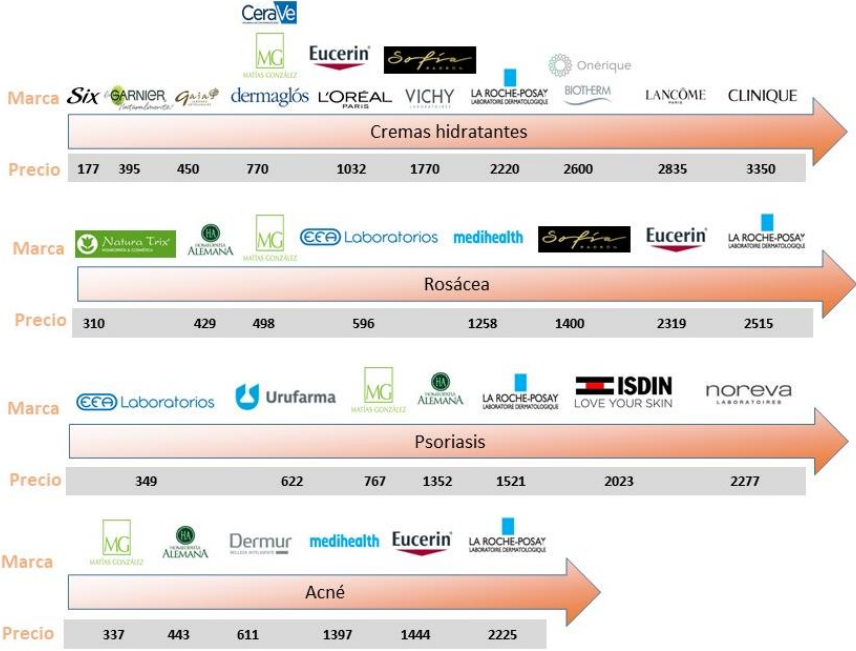


Ilustración 9 Análisis de precios

7. Anexo 7 - Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

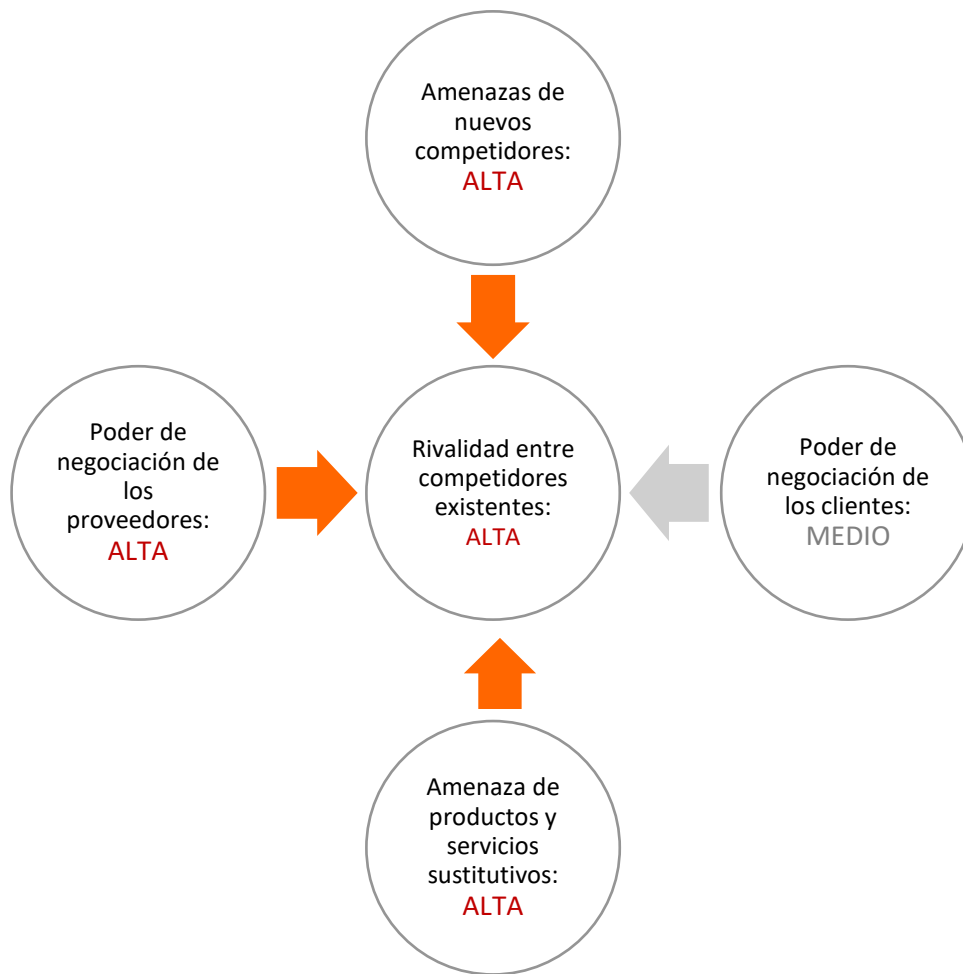


Ilustración 10: Análisis de Porter

Se define el entorno como el sector de productos de cosmética orgánica natural en Uruguay, donde conviven diferentes perfiles de actores.

Amenaza de nuevos entrantes

El Ministerio de Salud Pública es el organismo regulador y responsable de la fiscalización y el cumplimiento de las normas sanitarias. El proceso de registro tanto de los laboratorios dedicados a la elaboración como de los productos para el consumo en seres humanos es estricto, cuenta con varios controles y tiene costos asociados antes de lograr la habilitación. En este aspecto las barreras de ingreso a nuevos competidores son muy altas. No obstante, como se cita anteriormente, hay varios emprendimientos informales que carecen de las habilitaciones mencionadas, siendo para estos, el ingreso al mercado relativamente sencillo. Esto último se sustenta con el hecho que el MSP no cuenta con la infraestructura necesaria para llevar adelante las inspecciones y controles.

Poder de negociación de los compradores

No hay un gran conocimiento entre los consumidores sobre las características específicas de los productos orgánicos, tratando como sinónimos los conceptos de natural y orgánico. Los compradores cuentan con gran cantidad de oferta para elegir y a su vez no existen grandes

dificultades para cambiar de una oferta hacia otra, es por esto que se puede considerar que los compradores tienen un poder de negociación medio. No existe fidelidad en el uso de las marcas. En el cambio de un producto a otro los profesionales pueden jugar un papel importante realizando recomendaciones de uno u otro.

Poder de negociación de los proveedores

Dentro de los proveedores el poder de negociación es alto. Tanto los proveedores de materia prima como los productores de envases, son pocos a nivel nacional. En algunos casos deben importar materia prima que se utiliza tomando en cuenta el riesgo que esto conlleva al ser productos perecederos.

Dentro de los proveedores que se encuentran a nivel nacional, también pueden darse inconvenientes dado que es un mercado muy pequeño siendo muchas veces poco atractivo, lo que demuestra el alto poder de negociación de los proveedores.

Amenaza de productos sustitutos

Las materias primas para la elaboración de los productos orgánicos y los envases y *packaging* utilizados están alineados con el cuidado del medio ambiente, como consecuencia tienen un costo mayor. Por otro lado, al tener conservantes naturales, la vida útil de los productos es más reducida por lo que los lotes de producción son menores y no se realiza a escala. Esto hace que el rango de costos de estos productos sea superior a los industrializados, como consecuencia la amenaza de productos sustitutos es muy alta.

El Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad ha lanzado el Plan de Economía Circular, que tiene por *objetivo "Impulsar la economía circular en el marco del desarrollo sostenible del país"*. Con esto, se impulsa a que las empresas y los nuevos emprendimientos tienden a elaborar productos con menos impacto negativo en el medio ambiente, lo que consecuentemente, se transformarán en productos sustitutos, ya que engloban una misma filosofía. (Plan de acción en economía circular., 2019)

Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores es alta ya que existe una gran oferta de productos cosméticos orgánicos y naturales en el mercado. La rivalidad se extiende desde las grandes empresas multinacionales hasta los pequeños emprendimientos que existen a nivel local, cada uno debe lograr satisfacer diferentes necesidades en los clientes a modo de diferenciarse y lograr agrandar la brecha entre lo que ofrecen para ganar segmento de mercado.

8. Anexo 8 - Cadena de Valor



Ilustración 11 Cadena de Valor

Dentro de las actividades que aportan mayor valor para el sector se encuentran: investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), diseño del producto y *marketing* y ventas.

I+D+i incluye el diseño de fórmulas, la investigación de nuevas tendencias y la actualización constante de la base de datos de materias primas y novedades en el mercado.

El diseño del producto en términos de características físicas del mismo, que implican: la selección de proveedores de materias primas y de otros insumos tales como envases, etiquetas y embalajes externos y la maquinaria específica. Así como también, los elementos estéticos del producto: diseños de *packaging* y embalajes, elección de colores, tipografía e información a incluir junto al producto y los elementos de calidad.

Finalmente, a través del *marketing*, y considerando la diversidad de la oferta a los consumidores, se definen los nichos de mercado a los cuáles dirigirse directamente, logrando conocer y entender al consumidor objetivo, ofreciéndole la calidad que busca, creando un vínculo perdurable que incremente las ventas y sea rentable para ambos.

9. Anexo 9 - Mercado

Para determinar las dimensiones del mercado se tomó en consideración los datos descritos en el informe “Uruguay en cifras 2014” (Uruguay en cifras 2014, 2014).

Para el segmento uno, el total de mujeres en el Uruguay es de 1.777.273. El mercado disponible son aquellas mujeres que se encuentran en el rango de edad de 25 a 40 años: 364.028. En la primera encuesta realizada con motivo del presente trabajo, el 22% de las mujeres encuestadas, manifestaron que estaban dispuestas a consumir productos orgánicos. Considerando dicho porcentaje, el mercado potencial estaría compuesto por 81.186 personas. De la segunda encuesta realizada, se determinó que este segmento estaría dispuesto a consumir un total de cuatro productos al año, esto es 324.744 productos. Por consiguiente, el mercado alcanzable sería el 2.22% de este total de productos.

Para el segmento dos, el 64.5% de la población mundial padece patologías en la piel de acuerdo al artículo (Un 64,5% padece una enfermedad de la piel, aunque muchos los desconocen., 2019). El total de la población del Uruguay es de 3.440.157 personas, siendo el 64.5%: 2.218.901 personas. El mercado disponible está conformado por 523.000 personas que se integra de la siguiente forma: 60.000 personas que padecen psoriasis, de acuerdo a la información proporcionada por APSUR; 370.489 personas (70%) que padecen acné de acuerdo al artículo *The psychological and emotional impact of acne and the effect of treatment with isotretinoin* (Kellett, S. C.: Gawkrödger, D. J., 1999) y 92.427 personas (6%) que padecen rosácea, según el sitio web (Rosacea, n.d.). Para determinar el mercado potencial se consideraron la totalidad de pacientes con estas patologías que reciben tratamiento, siendo de 89.000 personas (Por qué cientos de miles de personas con psoriasis siguen sufriendo en silencio., 2016). “Por qué cientos de miles de personas con psoriasis siguen sufriendo en silencio”, (The future of Spain: Los ciudadanos españoles necesitan y quieren ser escuchados., 2014). “The future of Spain: Los ciudadanos españoles necesitan y quieren ser escuchados” y “Acne vulgaris: prevalence and clinical forms in adolescents” (Bagatin, E., Timpano, D.L., Guadanhim, L.R.S., Nogueira, V.M.A., Terzian, L.R., Steiner, D. & Florez, M., 2012)

Finalmente, para definir el mercado alcanzable se consideraron los datos que surgieron de la segunda encuesta realizada, donde las personas con patologías de la piel manifiestan consumir en promedio, un producto cada tres meses. Se totalizan 356.213 productos, por lo que el mercado alcanzable será de 3.09% de ese total.

10. Anexo 10 - Tabla de Propuesta de Valor

Para identificar la propuesta de valor, se realizó la Tabla 10 donde se identificó las verdades de la marca, y se unieron las mismas con las motivaciones de los consumidores identificadas en las diferentes encuestas y entrevistas realizadas.

Tabla 10 Propuesta de Valor

Motivaciones de los consumidores	Verdades de la Marca
Salud para la piel	Fórmulas efectivas
Seguridad en uno mismo	Órgánico y Natural
Enfrentar la patología	Envases pequeños
Deshacerse del enrojecimiento	Producto Uruguayo
Mejora autoestima	Color verde
Cambios en su estilo de vida	Elaboración desde plantas
Controlar sus síntomas	Productos confiables.
	Cuidado del medio ambiente

12. Anexo 12 - Tabla de Grupos de Interés

Se utilizó la Tabla 11 para generar la matriz de interesados presentado en el cuerpo del trabajo.

Tabla 11 Tabla de interesados

Grupo	Tipo	Nivel de interés	Nivel de Influencia	Acciones posibles con impacto positivo/negativo
Directoras	Interno	Alto	Alto	Promover el negocio y diseñar las estrategias de la empresa
Trabajadores	Interno	Medio Alto	Medio Alto	Alineados con los sistemas de creencias y comprometidos con la sustentabilidad del negocio para un beneficio mutuo
Dermatólogos	Externo	Bajo	Medio Alto	Recomendar los productos en sus pacientes
Cosmetólogas	Externo	Bajo	Medio Alto	Recomendar los productos en sus pacientes
MSP	Externo	Bajo	Alto	Responsable de certificar y registrar el laboratorio y los productos
ANII	Externo	Medio Bajo	Alto	Es quién da fondos para financiar algunas partes del emprendimiento
Cadenas de farmacias	Externo	Bajo	Medio Alto	Promocionar y comercializar los productos
Puntos de ventas	Externo	Bajo	Medio Alto	Promocionar y comercializar los productos
Community manager	Externo	Medio Alto	Medio Alto	Responsable de los diseños, la imagen y presencia de la marca en las redes sociales
Proveedores de materias primas	Externo	Medio Alto	Medio Alto	Son quiénes proporcionan la materia prima certificada, son escasos
Clientes	Externo	Medio Bajo	Alto	Destinatarios y consumidores de los productos
Comunidad vegana	Externo	Medio Alto	Medio Bajo	Les interesa este tipo de productos para el consumo de la comunidad vegana. Este tipo de emprendimientos apoya de forma indirecta su causa
Asociación Psoriasis Uruguay (APSUR)	Externo	Medio Alto	Medio Bajo	Destinatarios y consumidores con alto impacto. Trabajo en conjunto para evaluación y desarrollo de productos según las necesidades.

La siguiente ilustración representa la Matriz de Interesados que surge del análisis realizado.

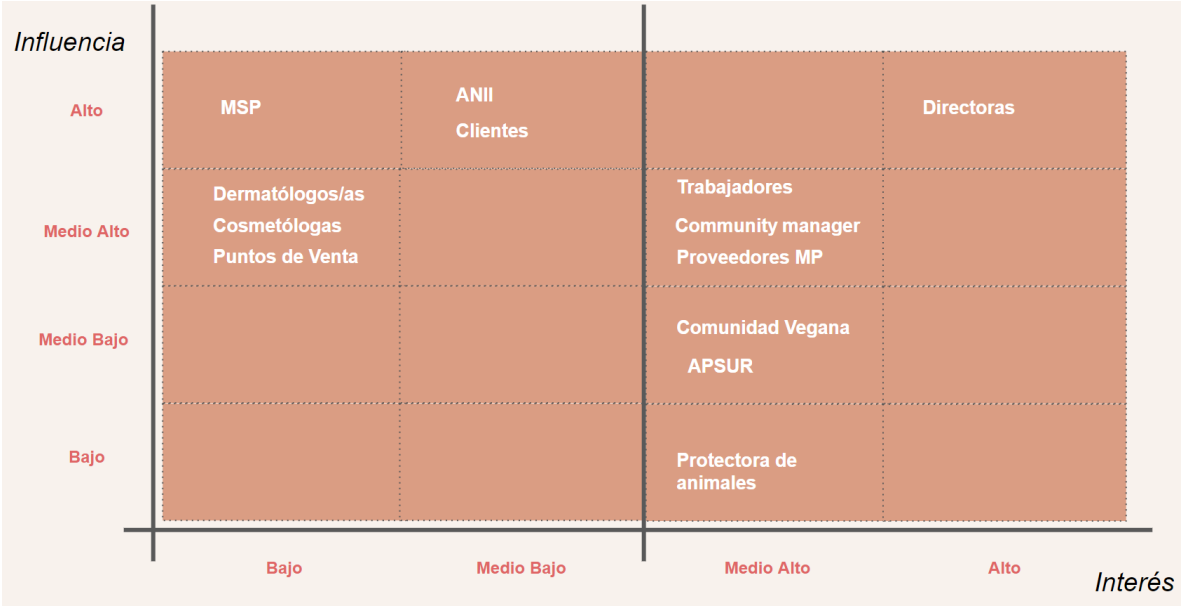


Ilustración 13 Matriz de Interesados

13. Anexo 13 - Plan de acción de actividades

Tabla 12 Plan de acción

Actividades	Año 0				Año 1				Año 2				Año 3			
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4
Selección de Community Manager.	■															
Selección de auxiliar de Laboratorio.	■															
Selección de primer vendedor.	■															
Compra de equipamiento de laboratorio y oficina.	■															
Certificación de laboratorio.	■															
Certificación de productos.	■															
Diseño y producción de las muestras.	■															
Producción inicial.	■															
Selección estudio contable.	■															
Elaboración de protocolo de logística para envíos.				■												
Selección de empresa logística para envíos.				■												
Diseño de procedimientos y flujos de calidad.					■	■	■	■								
Construcción de la imagen de la empresa así como el diseño de la página web y las redes sociales.					■	■	■	■								
Contratación primer vendedor.					■											
Contratación auxiliar de laboratorio.					■											
Contratación auxiliar administrativo.									■							
Selección segundo vendedor.													■			
Contratación segundo vendedor.													■			
Actualización y mantenimiento de la página web y redes sociales.										■	■	■	■	■	■	■

14. Anexo 14 - Matriz de Riesgo

La evaluación del tipo de riesgo, probabilidad de ocurrencia e Impacto, se basó en el conocimiento del mercado adquirido y en la expertise de las emprendedoras.

El nivel de riesgo (R) se calculó en base a la probabilidad de ocurrencia (p) por el impacto (I): $R = p * I$, según las referencias en Tabla 13.

Tabla 13 Análisis de riesgo

Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo		
Muy probable que ocurra	100%	Muy alto	10	0	Baja prioridad	Entre 0 y 1.6
Probablemente ocurra	80%	Alto	8	2	Atención	Más que 1.6 y menor a 4.8
Igual chance de que ocurra o no	60%	Moderado	6	4,8	Alta prioridad	Mayor 4.8
Probablemente no ocurra	40%	Bajo	4			
Muy improbable	20%	Muy bajo	2			

A continuación, se presentan los riesgos, con su respectiva clasificación y los planes de acción y contingencia.

Identificación			Evaluación			
Causa o Condiciones existentes y Evento de riesgo	Descripción del Impacto	Área de Impacto	Prob.	Impacto	Nivel de Riesgo	Prioridad
Desacuerdo entre socias.	Llegar a un desacuerdo insalvable que impida tomar una decisión de impacto en cuanto a la empresa y/o su desarrollo.	Dirección	0.2	10	2.0	Atención
La no certificación del laboratorio.	No conseguir en el período del alcance del Plan de Negocios la certificación del MSP para el laboratorio.	Producción	0.5	10	5.0	Alta Prioridad
La no certificación de alguno de los productos.	No conseguir en el período del alcance del Plan de Negocios la certificación del MSP para los productos.	Producción	0.2	10	2.0	Atención
Reacción adversa en el uso de sus productos.	Que algún cliente experimente reacciones adversas graves al uso de alguno de sus productos.	Comercialización	0.3	10	3.0	Atención
Quiebre de stock en depósito.	No poder cumplir con el abastecimiento a clientes.	Comercialización	0.4	6	2.4	Atención
Desabastecimiento de materia prima orgánica.	No poder producir por falta de insumos.	Producción	0.7	9	6.3	Alta Prioridad
Desabastecimiento de envases.	No poder producir por falta de insumos.	Producción	0.7	6	4.2	Alta Prioridad
Desarrollo de producto innovador con un gran impacto.	Desarrollar un producto destacado dentro de los ya disponibles.	Comercialización	0.2	9	1.8	Atención
Caída de acuerdo con socio estratégico.	Cambios en las condiciones del acuerdo comercial con socio estratégico que impida continuar con la venta de los productos y como consecuencia desabastecer puntos de venta.	Comercialización	0.5	5	2.5	Atención
Error en la elaboración de lote no detectado que no provoque una reacción adversa en el uso del producto.	No detección de un error en cualquiera de las instancias del proceso productivo que lleve a comercial un producto no conforme.	Producción	0.2	10	2.0	Atención
Quiebre de stock en el punto de venta.	No poder cumplir con el abastecimiento a puntos de venta.	Comercialización	0.4	5	2.0	Atención
Problemas con el servicio de entrega externalizado.	No se cumpla con las entregas previstas en tiempo y forma por algún problema externo al emprendimiento.	Comercialización	0.5	7	3.5	Atención

Identificación	Plan de acción			Plan de contingencia		Monitoreo
Causa o Condiciones existentes y Evento de riesgo	Tipo de acción	Acciones	Resp.	Acciones	Resp.	Estado actual
Desacuerdo entre socias.	Aceptar	N/A	N/A	Establecer en protocolo, la intervención de un mediador para definir.	Dirección	Nuevo
La no certificación del laboratorio.	Mitigar	Externalizar el proceso productivo en un laboratorio certificado.	Dirección	Selección de posibles laboratorios para externalizar la producción.	Dirección	Nuevo
La no certificación de alguno de los productos.	Evitar	Buscar componentes alternativos para la elaboración del producto.	Dirección	N/A	Dirección	Nuevo
Reacción adversa en el uso de sus productos.	Evitar	Realización de testeos de acuerdo a la normativa existente, previos a la comercialización del producto.	Dirección	Adoptar medidas con el damnificado.	Dirección	Nuevo
Quiebre de stock en depósito	Mitigar	Planificación de ventas. Estudio previo de evolución de ventas. Conocimiento de stock mínimo.	Encargado de producción. Responsable de Comercialización.	Tener productos propios sustitutos. Elaborar plan comercial (por ejemplo, descuento en próxima compra) mientras el cliente espera que esté disponible nuevamente el producto.	Encargado de producción. Responsable de Comercialización.	Nuevo
Desabastecimiento de materia prima orgánica.	Evitar	Tener stock extra para cubrir faltante.	Encargado de producción.	Selección previa de productos sustitutos y listado de proveedores.	Encargado de producción.	Nuevo
Desabastecimiento de envases.	Mitigar	Tener stock extra para cubrir faltante.	Encargado de producción.	Conocer las alternativas disponibles en el mercado para realizar una selección previa.	Encargado de producción.	Nuevo
Desarrollo de producto innovador con un gran impacto.	Aceptar	Reestructura del negocio.	Dirección.	Establecer una metodología ágil de adopción del cambio.	Dirección.	Nuevo
Caída de acuerdo con socio estratégico.	Mitigar	Tener contratos definidos, con cláusulas claras, previamente definidas y acordadas.	Responsable de comercialización.	Definir previamente socios estratégicos alternativos.	Responsable de comercialización.	Nuevo
Error en la elaboración de lote no detectado que no provoque una reacción adversa en el uso del producto.	Evitar	Estandarización procesos de producción y controles de calidad a través de la elaboración de Procedimientos y puntos de control.	Encargado de producción.	Diseño de estrategia de rápida aplicación para detectar la trazabilidad del lote, comunicar el incidente y sacarlo de circulación.	Encargado de producción.	Nuevo
Quiebre de stock en el punto de venta	Mitigar	Contar con un servicio de revisión y reposición de stock en el punto de venta.	Responsable de comercialización.	Realizar estudio del punto de venta para analizar las rutinas de compras de sus clientes y anticiparse al quiebre de stock.	Responsable de comercialización	Nuevo
Problemas con el servicio de entrega externalizado	Mitigar	Conocer otros planes con otros servicios de entrega que brinden soluciones puntuales.	Responsable de comercialización.	Alquiler de vehículo apropiado para solucionar problemas puntuales con el servicio de entrega.	Responsable de comercialización	Nuevo

15. Anexo 15 - Análisis de riesgo financiero

Se identificaron las variables relevantes para el análisis financiero del riesgo del proyecto. Se realizó una simulación de Montecarlo con la herramienta Risk. En la Tabla 14 se presentan las variables con sus respectivas distribuciones y los valores de los parámetros utilizados para el análisis efectuado.

Tabla 14 Variables de simulación

VARIABLES INCIERTAS	DISTRIBUCIÓN	PARÁMETRO 1	PARÁMETRO 2	PARÁMETRO 3
Precio unitario LCE	Triangular	10,00	25,00	50,00
Cantidades vendidas LCC	Normal	2.000,00	50,00	
Cantidades vendidas LCE	Normal	3.000,00	500,00	
% Comisión Punto de Vta	Triangular	5%	8%	20%
Costos Variable Producción	Triangular	2,00	2,60	4,30

A continuación, se presentan los gráficos con los resultados obtenidos.

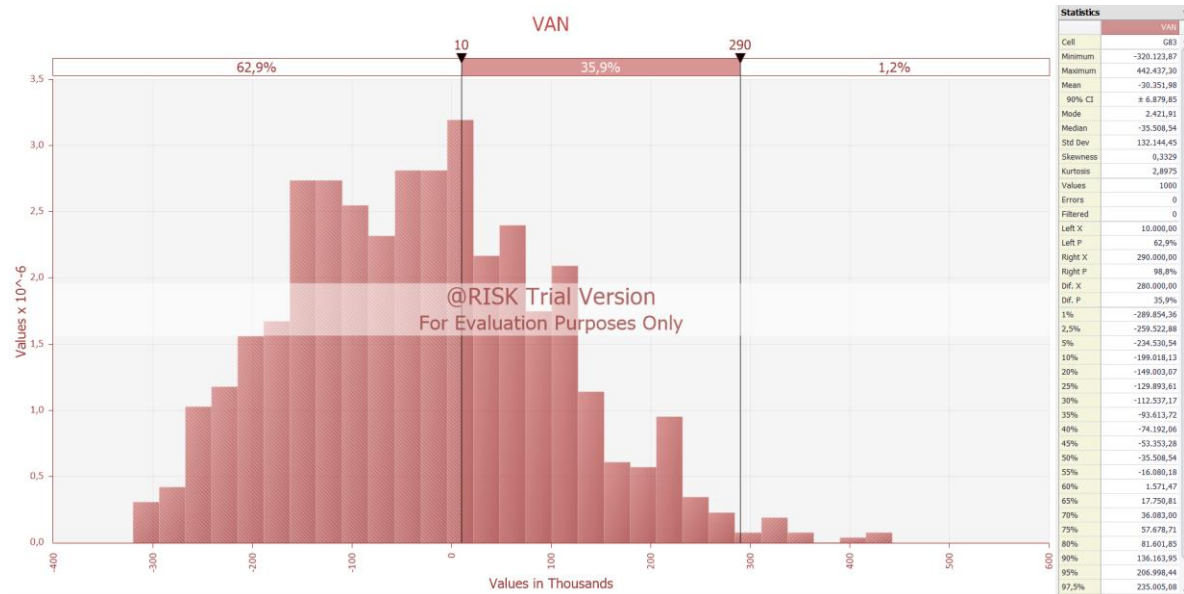


Ilustración 14 Resultados VAN

16. Anexo 16 - Modelo Económico Financiero

Tabla 15 Flujo de Fondos Incrementales

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas con Proyecto		USD 130.840	USD 181.882	USD 320.390	USD 358.611	USD 400.427
Ventas sin Proyecto		-USD 23.465	-USD 28.163	-USD 36.616	-USD 40.279	-USD 44.314
Ventas Incrementales		USD 107.375	USD 153.719	USD 283.773	USD 318.332	USD 356.113
Costos Variables con Proyecto		-USD 27.845	-USD 36.857	-USD 64.835	-USD 70.778	-USD 79.120
Costos Variables sin Proyecto		USD 5.247	USD 6.297	USD 8.187	USD 9.006	USD 9.909
Costos Variables Incrementales		-USD 22.598	-USD 30.560	-USD 56.647	-USD 61.771	-USD 69.212
Margen		USD 84.777	USD 123.159	USD 227.126	USD 256.560	USD 286.902
Otros Costos con Proyecto		-USD 119.249	-USD 133.009	-USD 181.447	-USD 182.547	-USD 177.547
Valor Residual Incremental						USD 8.000
Otros Costos sin Proyecto		USD 4.303	USD 4.621	USD 4.665	USD 4.665	USD 4.665
Otros Costos Incrementales		-USD 114.946	-USD 128.388	-USD 176.782	-USD 177.882	-USD 164.882
Resultados Operativos		-USD 30.169	-USD 5.229	USD 50.344	USD 78.679	USD 122.020
Impuesto a la renta (25%)		USD 0	USD 0	-USD 6.293	-USD 17.113	-USD 30.505
Resultados Netos		-USD 30.169	-USD 5.229	USD 44.051	USD 61.565	USD 91.515
Ajuste Amortización		USD 5.704	USD 5.704	USD 5.704	USD 5.704	USD 704
Utilidad Neta		-USD 24.464	USD 475	USD 49.756	USD 67.270	USD 92.219
Cap. de Trabajo	-USD 3.312	-USD 4.694	-USD 12.060	-USD 4.309	-USD 5.740	
Recup Cap. de Trabajo						USD 30.116
Flujo de Fondos	-USD 3.312	-USD 29.158	-USD 11.585	USD 45.447	USD 61.529	USD 122.335
Inversión Inicial	-USD 33.298					
Flujo de Fondos Final	-USD 36.610	-USD 29.158	-USD 11.585	USD 45.447	USD 61.529	USD 122.335

Tabla 16 Evaluación de retorno

TIR	35%
Ke	18%
VAN	USD 42.004

Flujo de Fondos Final	-USD 36.611	-USD 24.641	-USD 8.273	USD 27.427	USD 31.379	USD 52.723
Flujos Desc.	-USD 36.611	-USD 61.251	-USD 69.525	-USD 42.098	-USD 10.719	USD 42.004

Periodo de Repago	4,2
--------------------------	------------

Tabla 17 Ventas

	Línea	Precio Unitario	% de Ventas c/Talón	Unid.	Ventas				
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SIN PROYECTO	LCC	USD 12	N/A	Unid.	2.018	2.422	3.149	3.464	3.811
	LCE	N/A	N/A		0	0	0	0	0
					USD 23.469	USD 28.168	USD 36.623	USD 40.286	USD 44.322
CON PROYECTO	LCC	USD 18	5%	Unid.	2.400	2.800	4.000	4.500	5.200
	LCE	USD 30	85%		3.000	4.500	8.500	9.500	10.500
	Descuento Vta Con Talón		3%		-2.360	-3.518	-6.611	-7.389	-8.173
						USD 130.840	USD 181.882	USD 320.390	USD 358.611

Tabla 18 Otros Costos Incrementales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Aportes	USD 69.629	USD 83.123	USD 109.249	USD 110.349	USD 110.349
Otros Costos de Vta y Distribución	USD 4.983	USD 5.212	USD 16.760	USD 16.760	USD 16.760
Gastos Administración y Vtas	USD 3.747	USD 4.162	USD 5.432	USD 5.432	USD 5.432
Publicidad, Promoción y Marketing	USD 20.930	USD 25.233	USD 34.684	USD 34.684	USD 34.684
Honorario Profesionales	USD 7.395	USD 2.395	USD 2.395	USD 2.395	USD 2.395
Mantenimiento de Equipos	USD 1.395	USD 1.395	USD 1.395	USD 1.395	USD 1.395
Innovación y Desarrollo	USD 1.163	USD 1.163	USD 1.163	USD 1.163	USD 1.163
Amortización	USD 5.704	USD 5.704	USD 5.704	USD 5.704	USD 704
Total	USD 114.946	USD 128.388	USD 176.782	USD 177.882	USD 172.882

17. Anexo 17 - Flujo de Fondo Operativo

Tabla 19 Flujo de Fondos Operativo

CASH FLOW	Año 0	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5	
	4to Trimestre	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	1er Trimestre	2do Trimestre
Saldo Inicial	0	-24.624	-55.290	-71.732	-76.707	-85.355	-94.142	-105.500	-112.245	-126.182	-128.269	-120.660	-108.419	-102.216	-85.215	-70.640	-51.463	-38.335	-14.266
Ingresos x Ventas	0	3.435	16.578	28.920	29.050	31.826	34.565	34.509	34.638	48.577	65.865	65.740	66.029	70.332	73.970	73.819	74.171	78.953	82.782
Egresos x Ctos Variables	-235	-1.850	-4.666	-5.912	-6.158	-6.691	-6.689	-6.557	-7.602	-11.200	-12.841	-12.851	-13.287	-13.808	-13.981	-13.994	-14.504	-15.360	-15.673
Egresos x Sueldos	0	-13.403	-18.300	-17.928	-22.089	-24.415	-28.994	-25.157	-30.733	-24.415	-29.608	-25.539	-30.733	-24.415	-29.608	-25.539	-30.733	-24.415	-29.608
Egresos Otros Ctos de Vta	0	-1.246	-1.246	-1.246	-1.246	-1.303	-1.303	-1.303	-1.303	-4.190	-4.190	-4.190	-4.190	-4.190	-4.190	-4.190	-4.190	-4.190	-4.190
Egresos GAV	0	-928	-928	-928	-928	-997	-1.032	-1.032	-1.032	-1.243	-1.349	-1.349	-1.349	-1.349	-1.349	-1.349	-1.349	-1.349	-1.349
Egresos Pub., Prom y Mktg	-468	-4.773	-5.241	-5.241	-5.241	-6.317	-6.317	-6.317	-6.317	-8.680	-8.680	-8.680	-8.680	-8.680	-8.680	-8.680	-8.680	-8.680	-8.680
Egresos Honorarios Prof	0	-2.233	-2.349	-2.349	-349	-599	-599	-599	-599	-645	-599	-599	-599	-599	-599	-599	-599	-599	-599
Manten. de Equipamiento	0	0	0	0	-1.395	0	-698	0	-698	0	-698	0	-698	0	-698	0	-698	0	-698
Innovación y Desarrollo	0	-291	-291	-291	-291	-291	-291	-291	-291	-291	-291	-291	-291	-291	-291	-291	-291	-291	-291
Compras Equipamiento	-12.000	-8.000	0	0	0														
Compras Otros Bienes de Uso	-2.144	-1.377	0	0	0														
Desarrollo de Marca y Otros	-9.777	0	0	0	0														
Saldo Final	-24.624	-55.290	-71.732	-76.707	-85.355	-94.142	-105.500	-112.245	-126.182	-128.269	-120.660	-108.419	-102.216	-85.215	-70.640	-51.463	-38.335	-14.266	7.429