

Universidad ORT Uruguay  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

# KAKÁO

## Bronceador sin sol de industria uruguaya

Entregado como requisito para la obtención del título de  
Licenciado en Gerencia y Administración

María Sol Menéndez, 242693

Agustina Tolve, 242047

Victoria Tolve, 241977

Tutor: Santiago Machado

2023

## Declaración de Autoría

Nosotros, María Sol Menéndez, Agustina Tolve y Victoria Tolve, 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 realizábamos el trabajo final de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración;
- 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.

Firma:

María Sol Menéndez  
Agustina Tolve  
Victoria Tolve

Aclaración

María Sol Menéndez  
Agustina Tolve  
Victoria Tolve

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestras familias y amigos por el apoyo que nos dieron durante todo el transcurso de la carrera; a Universidad ORT Uruguay por habernos brindado las herramientas y conocimientos necesarios no solo para el desarrollo del plan de negocios sino también para nuestro futuro.

Agradecemos también a todos los docentes y compañeros con quienes tuvimos la oportunidad de compartir los años de carrera. Asimismo, a los profesionales y público en general que estuvieron a disposición para contribuir con la realización del plan de negocios.

Finalmente, agradecemos a nuestro tutor, Santiago Machado, quien fue de gran apoyo a lo largo de todo el proceso.

## Resumen Ejecutivo

Hoy en día, tan solo un 14,8% de las mujeres uruguayas utiliza un producto autobronceante, mientras que existe un 66,7% que estaría dispuesto a incorporar este producto a su rutina, según la encuesta realizada a 386 mujeres de entre 15 y 60 años. Esta brecha existente entre quienes están dispuestas a utilizar y quienes efectivamente usan estos productos se debe en primer lugar, a que no existe en el mercado un autobronceante que satisfaga por completo las necesidades de los consumidores. La razón de esto yace en que los productos dejan un acabado poco natural (tonalidad naranja), resecan la piel, son difíciles de aplicar, no logran un resultado parejo, manchan la ropa, son pegajosos y poco duraderos. En segundo lugar, el gran prejuicio y tabú existentes hacia los autobronceantes son otros factores que afectan significativamente el consumo de los mismos.

El grupo emprendedor conformado por María Sol Menéndez, Agustina Tolve y Victoria Tolve, plantea entonces el lanzamiento de un producto autobronceante de industria uruguaya, bajo la marca KAKÁO, que logra cumplir por completo con las expectativas y necesidades de los consumidores, ya que es el único autobronceante del mercado que reúne las cualidades de 100% vegano, *cruelty free*, hidratante, con vitamina E, fácil de aplicar, de rápido secado, en tres tonalidades y con un guante aplicador. KAKÁO se dirige a todas aquellas mujeres uruguayas de entre 15 y 60 años, de nivel socioeconómico M, M+, A- y A+, interesadas en los métodos alternativos de bronceado sin sol y en el cuidado de su piel.

La propuesta forma parte de la industria del bronceado sin sol, la cual alcanzó un tamaño aproximado de 1 billón de dólares a nivel global en 2021, y espera una tasa de crecimiento anual de 6,1% para el período 2022-2029, de acuerdo con un informe elaborado por Business Fortune Insights. En Uruguay, se trata de un rubro en desarrollo y con potencial de crecimiento, principalmente para los autobronceantes.

KAKÁO compite dentro de la industria con diferentes propuestas de bronceado alternativo, como lo son los servicios de cama solar, ducha solar y bronceado por aerógrafo que ofrecen los centros de estética, así como también con demás marcas que comercializan autobronceantes. Estas últimas se caracterizan por ser en su mayoría marcas internacionales, que cuentan con una amplia experiencia, trayectoria y reconocimiento en el rubro de la cosmética. Algunas de ellas son; L'Oréal, Nivea, Bali Body, Vichy, entre otras. Se trata de una industria competitiva, debido a la diversidad de marcas y a sus productos pocos diferenciados y fáciles de imitar, pero que igualmente posee atractivo, dado que no existen altas amenazas de nuevos competidores ni de productos sustitutos. Por lo tanto, KAKÁO introduce al mercado una propuesta diferenciada, que va más allá de las características del producto, centrándose en instalar un concepto renovado sobre este tipo de productos. De esta forma, se pretende alcanzar al quinto año de actividad de la empresa, un mercado de 21.689 mujeres y U\$S 2.314.396.

En la actualidad, los productos autobronceantes son utilizados mayoritariamente para un evento u ocasión especial, y durante los meses que van desde setiembre hasta abril. Esta manera de consumo hace que este tipo de productos sea estacional, concentrando la mayor parte de la demanda durante primavera y verano. Por lo tanto, KAKÁO busca transformar esta forma de consumo haciendo que los autobronceantes se vuelvan parte de la rutina de "belleza" de las mujeres, y por lo tanto sean utilizados durante todo el año con la misma frecuencia. A su vez, a través de la comunicación también se busca

romper con el perjuicio y tabú existentes hacia los autobronceantes, ya que hoy conforman una barrera al consumo.

La fabricación de los autobronceantes es tercerizada, siendo la droguería Burgues la encargada desde la creación de las tres fórmulas químicas; una para cada tonalidad variando en su concentración de dihidroxiacetona (DHA); hasta el envasado y etiquetado del mismo. El autobronceante se presenta en un envase de 150 ml y rinde al menos 8 aplicaciones de cuerpo y cara. El bronceado dura aproximadamente 7 días, dependiendo del proceso de descamación de cada piel. Por otra parte, el diseño del guante hace de la aplicación más sencilla y que se logre un resultado parejo. También se cuenta con un empaque exterior de cartón reciclable y forma cilíndrica, que lleva un diseño impreso, el cual presenta la información requerida por el MSP. Este contiene el producto autobronceante y el guante aplicador en su interior.

La marca busca posicionarse en la mente de los consumidores principalmente por la calidad y características de sus productos, así como también por querer transformar el concepto que hoy en día se tiene sobre los mismos. Dicho posicionamiento se logra mediante la ejecución de dos campañas de marketing, cuyos objetivos son el reconocimiento y la fidelización de los consumidores. Las campañas son elaboradas e implementadas por la agencia Publicis Impetu en conjunto con la *community manager* de la marca y Victoria Tolve, gerente de marketing de KAKÁO.

Los productos de KAKÁO se venden inicialmente en un total de 200 sucursales a lo largo de todo el país, perteneciendo a grandes cadenas como Farmashop, San Roque, La Pigalle y El Túnel, así como también a las tiendas de cosmética Perfumería Todo y Cosmeshop. Se busca establecer alianzas con nuevos puntos de venta a lo largo del tiempo, para así lograr una mayor cobertura del mercado y alcanzar la totalidad de la demanda. Para realizar esto se cuenta con un ejecutivo de ventas que a su vez se encarga de visitar a cada canal de ventas para controlar que los productos se comercialicen en base a las condiciones acordadas.

La empresa alquila una oficina para la actividad diaria y un depósito para el almacenamiento de inventario. Este último se encuentra ambientado de acuerdo con las necesidades de conservación de los productos. La recolección y transporte de los insumos y los productos terminados son realizadas por la empresa de fletes Te lo envío. Tanto de la gestión de inventario, como del relacionamiento con proveedores y centros de distribución es responsable Agustina Tolve, bajo el cargo de gerente de operaciones y logística. Por otro lado, María Sol Menéndez es quien se encarga de las finanzas y la contabilidad de la empresa, elaborando presupuestos, gestionando sueldos y realizando análisis y reportes. De modo de adaptarse al crecimiento del negocio, al año 4 se integra un contador, un encargado de depósito e inventario y un ejecutivo de ventas adicional.

La propuesta es financiada en su totalidad por fondos propios, y requiere de una inversión inicial de U\$S 250.522 para su puesta en marcha. Se proyecta un crecimiento sostenido de las ventas a partir del segundo año, el cual no se deberá únicamente a la captación de un mayor número de clientes, sino también al aumento en la frecuencia de compra. En base a las decisiones tomadas para el modelo de negocios de KAKÁO, se logra un VAN positivo de U\$S 82.379, y una TIR del 26% superior a la TRR, lo cual permite determinar la rentabilidad del proyecto a pesar de ser riesgoso.

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	4
<b>1. Identificación de la oportunidad</b>	8
1.1. Introducción	8
1.2. Justificación de la oportunidad	8
1.3. Sector específico del negocio	9
1.4. Actores de la industria	9
1.5. Competencia	11
1.6. Análisis de la industria	12
1.7. Análisis de tendencias	12
1.8. Dimensionamiento del mercado	12
1.9. Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor	13
1.10. Proceso de validación de la idea	13
1.11. Comportamiento y perfil del cliente	14
1.12. Oportunidades y amenazas	14
<b>2. Modelo de Negocios</b>	15
2.1. Propuesta de valor	15
2.2. Segmento de clientes	15
2.3. Relación con clientes	15
2.4. Canales	16
2.5. Estructura de ingresos	16
2.6. Socios clave	16
2.7. Actividades clave	16
2.8. Recursos clave	17
2.9. Estructura de costos	17
2.10. Fortalezas y debilidades	17
<b>3. Implementación del modelo</b>	18
3.1. Desarrollo del producto	18
3.2. Producción	18
3.3. Gestión de aspectos reglamentarios	18
3.4. Estrategias de marketing y gestión de canales	19
3.5. Acciones de venta	19
3.6. Estructura organizativa y personal requerido	20
3.7. Logística y distribución	20
3.8. Política de devolución	20
3.9. Barreras de consumo	21
	6

3.10. Reacción de los competidores	21
<b>4. Evaluación del retorno y riesgo</b>	<b>22</b>
4.1. Inversión inicial y estructura de financiamiento	22
4.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	22
4.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos	22
4.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR/VAN	24
4.5. Evaluación del riesgo	24
<b>Bibliografía</b>	<b>25</b>
<b>Anexos</b>	<b>27</b>
Anexo 1: Modelo de Osterwalder	27
Anexo 2: Resultados de la encuesta	28
Anexo 3: Entrevistas a dermatólogas y potenciales consumidores	30
Anexo 4: Importaciones del NCM 3304.99.90.00	33
Anexo 5: Tablas comparativas de competidores del mercado	34
Anexo 6: Publicidades de marcas competidoras analizadas	35
Anexo 7: Análisis de las 5 fuerzas de Porter	36
Anexo 8: Explicación y cálculos del dimensionamiento del mercado	37
Anexo 9: Trial run en Instagram y landing page	39
Anexo 10: Trial run del producto	40
Anexo 11: Costos y detalles del producto	41
Anexo 12: Presupuesto de agencia de publicidad y marketing	43
Anexo 13: Modelo económico financiero	44
Anexo 14: Análisis de sensibilidad	46

## 1. Identificación de la oportunidad

### 1.1. Introducción

Hoy en día en Uruguay, tan solo un 14,8% de las mujeres utiliza un producto autobronceante, mientras que existe un 66,7% que estarían dispuestas a incorporar este producto en su rutina. Esta brecha existente entre quienes están dispuestas a utilizar y quienes efectivamente usan estos productos se debe, por un lado, a que no existe en el mercado un autobronceante que cumpla con las necesidades de los consumidores, y por otro lado, al gran prejuicio y tabú que presentan este tipo de productos, afectando significativamente su consumo.

### 1.2. Justificación de la oportunidad

En los últimos años se ha notado en la población uruguaya un mayor interés por el cuidado de la piel, así como también mayor conciencia a la hora de exponerse al sol; así lo afirman las doctoras en dermatología Laura Pereyra y Florencia Kacprzyński en sus entrevistas. Esto se reafirma mediante una encuesta realizada a 386 mujeres uruguayas, de la cual se desprende que el 62,7% considera ser lo suficientemente consciente acerca de los daños que conlleva la desmedida exposición al sol, y que por consiguiente se cuidan debidamente del mismo. Véase [Anexo 2](#) y [Anexo 3](#).

A raíz de esto, se ha identificado un crecimiento en el uso de métodos alternativos de bronceado sin sol, tales como autobronceantes y los servicios de cama solar, ducha solar y bronceado mediante aerógrafo<sup>1</sup> brindados por centros de estética. Un 54,6% de las mujeres declara haber experimentado una o más de las alternativas mencionadas, siendo los productos autobronceantes los más elegidos. Cabe señalar que de acuerdo con el portal web de The Chemist Look (2021), *“Existen estudios que han demostrado una clara asociación entre el uso de cama solar y el cáncer de piel”*. De este modo, los únicos métodos de bronceado alternativo que no dañan la piel y por lo tanto son recomendados por dermatólogos, se reducen al autobronceante y al bronceado por aerógrafo. Sobre este último, los consumidores manifestaron que no logra un resultado uniforme, que el bronceado luce artificial por su tonalidad naranja, es pegajoso, tiene feo olor, y no es económico si se desea mantener un bronceado duradero.

A través de las entrevistas y encuestas realizadas, se identificó por un lado la insatisfacción con respecto a los productos autobronceantes que se comercializan hoy en día dentro del territorio uruguayo. Esto se debe a que los mismos dejan un acabado poco natural (tonalidad naranja), resecan la piel, son difíciles de aplicar, no logran un resultado parejo, manchan la ropa, son pegajosos, poco duraderos, entre otras. Por otro lado, también se recabó que aquellas cualidades que valoran los consumidores son, en primer lugar, la calidad del producto, seguido por que sea hidratante, fácil de aplicar, *cruelty free*, que se encuentre en diversas tonalidades y con un guante aplicador. A su vez, el fácil acceso al producto (que esté presente en diversos puntos de venta), el precio del mismo y la confianza en la marca son consideradas relevantes. Es importante resaltar, que tan solo el 7,4% de los consumidores actuales valora el estatus de la marca al momento de la compra.

---

<sup>1</sup> Consiste en el rociado sobre la piel de una solución bronceante mediante un artefacto llamado aerógrafo.

Por otra parte, se detectó que, para las mujeres verse bronceadas no se trata únicamente de algo estético y superficial, sino que también influye en su autoestima. A raíz de esto, es posible definir como *insight* que el bronceado les brinda a las mujeres una sensación de empoderamiento y mayor confianza en sí mismas. A su vez, hoy en día, los productos autobronceantes aún no son completamente aceptados por la sociedad, ni tampoco incorporados como métodos alternativos para lucir bronceada. En otras palabras, existe un gran prejuicio debido a la ausencia de productos que logren un acabado similar al generado por el sol.

En base a lo descrito previamente, se identifica una problemática de la cual se desprende una gran oportunidad de negocio. Se plantea entonces el lanzamiento de un producto autobronceante de industria uruguaya que logre satisfacer por completo las necesidades y expectativas de los consumidores, reuniendo las cualidades que estos valoran, en su totalidad.

### 1.3. Sector específico del negocio

La propuesta planteada se encuentra dentro de la industria del bronceado sin sol, la cual se caracteriza por tener un tamaño aproximado de 1 billón de dólares a nivel global en 2021, y una tasa de crecimiento anual estimada de 6,1% para el período 2022-2029, de acuerdo con un informe elaborado por Business Fortune Insights (2022). En Uruguay, se trata de un rubro en desarrollo y con potencial de crecimiento, principalmente para los autobronceantes, ya que un 66,7% de las mujeres uruguayas de entre 15 y 60 años, están dispuestas a incorporar estos productos a su rutina.

Este sector se encuentra dividido principalmente en base al método de aplicación, por un lado, los centros de estética y por el otro los productos de aplicación propia. La comercialización de estos últimos es mayoritariamente indirecta, encontrando farmacias, supermercados y tiendas de cosméticos como intermediarias entre importadoras o fabricantes y el consumidor final. No obstante, el canal *online* ha adquirido mayor relevancia, pudiéndose encontrar diversas marcas de productos autobronceantes.

Con respecto a las importaciones del NCM 3304.99.90.00 referente a “preparaciones antisolares y bronceadoras”, estas superaron los U\$S 8.000.000 en valor CIF, durante el período de setiembre de 2021 a agosto de 2022, proviniendo principalmente de Argentina, Francia y Suiza. Ver [Anexo 4](#).

### 1.4. Actores de la industria

#### Competidores del mercado

- *Fabricantes locales:* estos se refieren a aquellas marcas como Matías González y The Chemist Look, cuyos productos son fabricados en laboratorios propios ubicados en Uruguay. La marca Matías González no solo se destaca por sus productos de cosmética, sino también por los servicios que ofrece. Esta cuenta con un *e-commerce*, siendo uno de sus principales canales de venta, así como también lo son sus tiendas físicas y las farmacias. Por su parte, The Chemist Look es mayormente conocida por sus productos de cuidado de la piel, siendo estos los más vendidos. En este caso, la marca apuesta únicamente por el comercio *online* y la presencia en redes sociales.

- *Importadoras*: son aquellas importadoras de preparaciones antisolares y bronceadoras (NCM: 3304.99.90.00), que distribuyen a diferentes puntos de venta del Uruguay, siendo L'Oréal Uruguay SA la principal (asumiendo una cuarta parte del total de importaciones); importando productos de diferentes marcas. Otro importador de menor magnitud es Sagrin SA, quien hace llegar al país la marca argentina de autobronceantes, Rayito de Sol. Véase [Anexo 4](#).
- *Centros de estética*: entre los diferentes centros de estética que brindan servicios alternativos de bronceado (cama solar, ducha solar y aerógrafo) se destacan; Maui Club, Bethel Spa, Beauty Planet y Smart Solarium. Estos concentran la mayor demanda del mercado, mientras que por otra parte se encuentran presentes otros de menor magnitud, como lo es Tan bronceado, ofreciendo únicamente un servicio de bronceado mediante aerógrafo a domicilio. Los centros mencionados se destacan por su presencia en redes sociales, principalmente Instagram y por disponer de un sitio web informativo.

#### Canales de venta

- *Farmacias*: en cuanto a las principales farmacias dentro del país, se destacan primero Farmashop, siendo la de mayor cobertura, contando con más de 100 sucursales en todo el país, y San Roque con una red de 43 sucursales. Otras farmacias relevantes son; La Pigalle, El Túnel, FarmaGlobal y Farma.uy. Cabe señalar que todas las farmacias mencionadas también disponen de un servicio de venta *online*, y ofrecen una gran variedad de marcas de cosméticos tanto importados como de industria uruguaya.
- *Supermercados*: se destacan supermercados de gran tamaño como lo son Tienda Inglesa, Devoto, TaTa, Disco y El Dorado, los cuales, si bien ofrecen productos de cosmética, su oferta es más limitada en comparación con la brindada por farmacias.
- *Tiendas de cosmética*: son aquellas tiendas tanto físicas como electrónicas especializadas en la comercialización de productos cosméticos, como ser; Cosmeshop, Perfumería Saúl y Perfumería Todo.
- *Free shops*: este canal de venta cuenta con una importante variedad de productos cosméticos de diversas marcas locales e internacionales. Los free shops más relevantes son el ubicado en el aeropuerto de Carrasco y aquellos en las fronteras del país.
- *Marketplaces*: se hace referencia únicamente a la plataforma de venta *online* Mercado Libre, dado que los productos son comercializados dentro del país.

#### Laboratorios fabricantes

Los laboratorios uruguayos que se dedican a la fabricación de productos cosméticos para terceros son en primer lugar; GrinLab, siendo el más grande de Uruguay, encargado de la fabricación de productos de marcas reconocidas como Dermur. A su vez, existen otros laboratorios como ser, droguería Burgues, Artobe, Glocal Chemical, entre otros.

#### Reguladores

Como principal actor regulador de esta industria se encuentra el Ministerio de Salud Pública, siendo el responsable de brindar la habilitación para la comercialización de productos cosméticos. Asimismo, existe la regulación impuesta por la Dirección Nacional de Aduanas, la cual prohíbe la importación de este tipo de productos para uso personal.

### Consumidor final

Como consumidores finales se encuentran todas aquellas mujeres que optan por métodos alternativos de bronceado, ya sea por su interés en el cuidado de la piel y/o por el hecho de que disfrutan verse bronceadas. A su vez, en su mayoría, estos se caracterizan por hacer uso tanto de un producto autobronceante como de un servicio de bronceado alternativo, principalmente para eventos u ocasiones especiales, y al acercarse los meses de verano. Son la minoría quienes emplean alguno de estos métodos de bronceado de manera frecuente o durante los meses de invierno.

### 1.5. Competencia

En primer lugar, como competidores directos se encuentran las diversas marcas de productos autobronceantes que actualmente se ofrecen dentro de Uruguay, las cuales son en su mayoría importadas y comercializadas principalmente en farmacias, tiendas de cosmética y supermercados del país. Entre estas se encuentran marcas tales como Nivea, L'Oréal, Lancome, Matías González, Medclinical, Vichy, Body Drench, Rayito de Sol, Avene, Bali Body, The Chemist Look y Biotherm. Cabe señalar que las marcas que no se comercializan en el país al día de hoy no son consideradas competidoras, debido a la ya mencionada regulación vigente por la Dirección Nacional de Aduanas. En segundo lugar, la competencia indirecta está conformada por los diferentes centros de estética presentes en el país, encontrándose Maui Club, Bethel Spa, Beauty Planet, Tan bronceado, Smart Solarium, entre otros. Es importante señalar que la comprobación mencionada anteriormente, acerca de que los rayos emitidos por las camas y duchas solares son posibles causantes de enfermedades de la piel, afecta su consumo, beneficiando a otras alternativas de bronceado como el autobronceante.

Mediante la metodología de *benchmarking*, se extrajo en primer lugar que dentro del mercado uruguayo los bronceadores sin sol tienen un precio de venta al público que ronda entre los \$305 y \$4.400. Considerando las cualidades más valoradas por los consumidores en productos autobronceantes mencionadas anteriormente, la marca Bali Body reúne casi la totalidad de estas, siendo a su vez la más costosa. Otras de las marcas que incluyen ciertas de las cualidades son The Chemist Look y Body Drench, mientras que otras como Medclinical y Avene solo poseen la característica de hidratante. Resulta interesante destacar que en el país aún no existe una marca, ya sea nacional o internacional, dedicada única y exclusivamente al rubro de los autobronceantes.

Por otro lado, analizando los competidores indirectos se extrajo que Beauty Planet, Maui Club y Tan bronceado ofrecen el servicio de bronceado por aerógrafo, rondando los precios de cada sesión entre \$720 y \$990. En cuanto al servicio de cama solar, casi la totalidad de los centros estéticos lo brindan, y los precios varían (por 5-6 sesiones) en el rango de \$2.000 y \$3.100. Por su parte, el servicio de ducha solar es brindado tan solo por Smart Solarium y Bethel Spa, cuyos precios rondan entre \$500 y \$600. Véase [Anexo 5](#).

Por último, se llevó a cabo un estudio de las estrategias que utilizan las marcas competidoras para comunicar su producto autobronceante, mediante el cual se detectó que todas las marcas se enfocan en mostrar el “antes y después” de la aplicación del producto, resaltando además el bronceado que se puede obtener sin necesidad de exponerse al sol. A su vez, la mayoría de ellas optan por destacar alguna característica de su producto, como por ejemplo que no manche la ropa o que contenga vitamina E. Solamente unas pocas son las marcas que dedican su comunicación a brindar información

más detallada del producto y explicar en profundidad su adecuado uso para lograr el mejor resultado. A partir de esto, se identificó que ninguna de ellas busca transmitir un valor o concepto más profundo con el que las personas se sientan identificadas más allá de lo estético. Véase [Anexo 6](#).

#### 1.6. Análisis de la industria

A partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se concluye que la industria del bronceado sin sol es considerablemente competitiva, debido a la diversidad de marcas y a sus productos pocos diferenciados y fáciles de imitar. Asimismo, es medianamente atractiva, dado que no existen altas amenazas de nuevos competidores ni de productos sustitutos, mientras que los proveedores y los clientes cuentan con alto poder de negociación. Es por este motivo que se buscará implementar una propuesta diferenciada, que vaya más allá de las características del producto, centrándose en instalar un concepto renovado sobre este tipo de productos. Ver [Anexo 7](#).

#### 1.7. Análisis de tendencias

En primer lugar, se identifica una mayor conciencia sobre la exposición de la piel a las radiaciones solares por parte de la sociedad, así como también un aumento en el número de mujeres que optan por cuidar su piel y añadir productos cosméticos a su rutina, ya que esto mejora su autoestima y confianza en sí mismas. Según un estudio de Cosmetics Europe (Personal Care Insights, 2022), *“sentirse bien con uno mismo”* es una de las tres principales razones por la que las personas utilizan cosméticos. Algo similar ocurre con el bronceado, a un 69,4% de las mujeres encuestadas les gusta verse bronceadas; las entrevistadas aseguran sentirse más lindas, radiantes, con más energía y empoderadas.

Por otra parte, existe una inclinación por parte de los consumidores de cosméticos hacia productos éticos y naturales, la cual se conoce como “cosmética limpia”. De acuerdo con la consultora internacional Statista (El País, 2020), un 52% de las mujeres tiene en cuenta si los cosméticos que eligen incluyen características veganas, naturales u orgánicas. En conjunto con esto, también ha habido un incremento en la venta de productos de impacto positivo en Uruguay equivalente a un 21%, de acuerdo con datos publicados por El Observador (2022).

#### 1.8. Dimensionamiento del mercado

El TAM está compuesto por aquellas mujeres uruguayas de entre 15 y 60 años, de nivel socioeconómico M, M+, A- y A+, y que, de acuerdo a la encuesta, son potenciales consumidoras de productos autobronceantes, representando así un mercado de 477.747 mujeres y U\$S 50.979.101. Se espera que cada dos consumidores uno de ellos compre tres unidades y otro dos, a un precio unitario de \$1.750; dado que se buscará ampliar la categoría de este tipo de productos mediante un incremento en la frecuencia de compra. Debe tenerse en cuenta que los hombres no son considerados a efectos de estos cálculos, ya que se identificó que aquellos interesados en productos autobronceantes en Uruguay son un número extremadamente reducido.

Concepto	Cantidad de mujeres	Unidades compradas por año	Unidades	Precio de venta (UYU)	Ventas (USD)
TAM	477,747	2.5	1,194,368	1,750	50,979,101

TC = 41

Con respecto al SAM, se consideran tres categorías de potenciales consumidores, quedando determinado únicamente por aquellas mujeres que actualmente usan autobronceantes y que adquieren tan solo una unidad al año; ya que, de acuerdo con la encuesta, el 72,2% manifestó dicha frecuencia de compra. Esto representa un total de 86.757 mujeres y U\$S 3.703.043. Es relevante destacar que, mediante la introducción de la nueva propuesta al mercado, se buscará incrementar el número de personas que utilizan este tipo de producto, captando no solo a actuales consumidores sino también a las otras categorías.

Concepto	Categoría	Porcentaje	Cantidad de mujeres	Unidades compradas por año	Unidades	Precio de venta (UYU)	Ventas (USD)
SAM	Actuales consumidores	14.80%	86,757	1	86,757	1,750	3,703,043
	Ex consumidores	38.30%	224,512	1	224,512	1,750	9,582,829
	No han usado pero lo harían	28.40%	166,479	1	166,479	1,750	7,105,811
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>81.50%</b>	<b>477,747</b>		<b>477,747</b>		<b>20,391,683</b>

TC = 41

Por último, el SOM queda definido por aquellas actuales consumidoras de autobronceantes que estarían dispuestas a comprar el producto a un precio de \$1.500 o \$2.000. A su vez, se tiene en consideración la presencia de marcas ya instaladas en el mercado, con gran trayectoria y fuerte reconocimiento en el rubro cosmético. Es por esto que se define un SOM de 21.689 mujeres y U\$S 2.314.396, considerando un precio de venta al público de \$1.750 y una frecuencia de compra de 2,5 unidades para el año 5. Véase [Anexo 8](#).

Concepto	Cantidad de mujeres	Unidades compradas (año 5)	Unidades	Precio de venta (UYU)	Ventas (USD)
SOM	21,689	2.5	54,223	1,750	2,314,396

TC = 41

### 1.9. Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor

Se crea KAKÁO, un producto autobronceante de industria uruguaya que reúne todas las cualidades que demandan los potenciales consumidores, siendo estas 100% vegano, *cruelty free*, hidratante, con vitamina E, fácil de aplicar, de rápido secado, en tres tonalidades y que incluye un guante aplicador. Mediante este los consumidores podrán lograr el bronceado deseado, luciendo un acabado natural.

### 1.10. Proceso de validación de la idea

Para comprobar la viabilidad del producto se contactó a Luisa González, química y directora técnica de la droguería Burgues, quien confirmó que la elaboración de una fórmula autobronceante que cumpla con las características desarrolladas anteriormente es completamente viable.

Una vez identificada la insatisfacción con los productos autobronceantes presentes en el mercado uruguayo, se realizaron diferentes *trial runs* para analizar cómo los consumidores reaccionan y se sienten frente a esta nueva propuesta. Como primer *trial run* se creó un perfil de empresa en

Instagram, el cual obtuvo una respuesta positiva con más de 1.100 visitas y 20 mensajes con consultas, en menos de 15 días. A su vez, se diseñó una *landing page* con propósito informativo, la cual contó con 64 visitas en menos de 10 días y varias suscripciones (Ver [Anexo 9](#)). Finalmente se elaboraron muestras del producto autobronceante en sus diferentes tonalidades, cuyas fórmulas fueron diseñadas y elaboradas por Luisa González. Dichas muestras fueron probadas por potenciales consumidoras, quienes brindaron una opinión sumamente favorable. Véase [Anexo 10](#).

#### 1.11. Comportamiento y perfil del cliente

En primer lugar, por medio de la encuesta se extrajo que el 72,2% de los actuales usuarios de productos autobronceantes tienen una frecuencia de compra de una vez por año, mientras que el 11,1% compra uno cada 6 meses. A su vez, considerando la frecuencia de uso, un 57,4% utiliza estos productos entre una vez por mes y una vez al año, y un 11,4% lo hace solamente en ocasiones especiales o en verano. Estos resultados dejan entrever que hoy en día los autobronceantes no son utilizados frecuentemente por la mayoría de las mujeres como parte de una rutina. De acuerdo con Cindy Revetria, jefe de producto de medicamentos OTC en Farmashop, la compra de productos autobronceantes es sazonal, siendo dicha zafra entre los meses de setiembre y abril. Para el caso específico de Farmashop, estos registraron más de un 70% de las ventas entre setiembre y diciembre para el período de agosto 2021 a julio 2022. Por lo tanto, los meses previos al verano son los que las personas eligen principalmente para comprar y utilizar un producto autobronceante.

En base a esto, se identifican tres categorías de clientes para los productos autobronceantes.

- *Ocasionales*: son aquellos que compran o utilizan un producto autobronceante únicamente para una ocasión especial o evento social.
- *Zafrales*: quienes compran o utilizan un producto autobronceante durante los meses que van desde setiembre hasta abril, es decir, durante primavera y verano.
- *Frecuentes*: aunque son la minoría, existen personas que compran y utilizan un producto autobronceante durante todo el año, aplicándolo una vez por semana o cada 15 días.

#### 1.12. Oportunidades y amenazas

##### Oportunidades

- Crecimiento estimado del mercado mundial de autobronceantes del 6,1% para 2029.
- Mayor interés por el cuidado de la piel y aumento del uso de métodos alternativos de bronceado sin sol.
- Uso de camas y duchas solares afectado por ser causantes de enfermedades en la piel.

##### Amenazas

- Industria que cuenta con diversas marcas de bronceadores sin sol, las cuales compiten con productos poco diferenciados.
- Prejuicio existente en torno al uso de autobronceantes y el tabú presente en la sociedad.
- Importación por parte de puntos de venta y establecimiento de marcas internacionales en el mercado uruguayo.

## 2. Modelo de Negocios<sup>2</sup>

### 2.1. Propuesta de valor

KAKÁO es el único bronceador sin sol de industria uruguaya que se diferencia de las demás marcas por reunir todas las cualidades deseadas por los consumidores, ofreciendo una solución de alta calidad, a un precio competitivo. La propuesta se encuentra en tres tonalidades diferentes, adaptándose a la diversidad de pieles, y a su vez incluye un guante aplicador que permite una perfecta aplicación del producto; siendo estos otros dos grandes diferenciales de la marca. Asimismo, el producto cuenta con vitamina E, es *cruelty free*, 100% vegano, hidratante, de fácil aplicación, rápido secado, con un acabado natural y con un resultado gradual. La marca busca transformar la percepción acerca de este tipo de productos, fomentando una mayor aceptación por esta forma de bronceado. KAKÁO tiene como propósito resaltar la belleza propia de la piel y hacer que las mujeres sientan orgullo de ella.



### 2.2. Segmento de clientes

El público objetivo de KAKÁO se encuentra compuesto por aquellas mujeres uruguayas de entre 15 y 60 años, de nivel socioeconómico M, M+, A- y A+, interesadas en los métodos alternativos de bronceado sin sol. Se trata de mujeres que se preocupan por el cuidado de su piel y, por lo tanto, prestan especial atención a la calidad de los productos que consumen.

### 2.3. Relación con clientes

Se mantendrá contacto con los clientes a través de la red social Instagram, mediante las diversas herramientas que esta brinda para interactuar con el público seguidor de la marca (*chat*, historias, publicaciones, *reels*, etc.), así como también por medio del sitio web y correo electrónico. Por otra parte, se recurrirá a ciertos *influencers*, con el fin de compartir los valores y el propósito de la marca a través de estos, y lograr así crear la comunidad de KAKÁO.

---

<sup>2</sup> [Anexo 1: Modelo de Osterwalder](#)

## 2.4. Canales

Por un lado, se encuentran los canales físicos referentes a los puntos de venta donde se comercializarán los productos de KAKÁO, siendo en principio, las farmacias Farmashop, San Roque, La Pigalle y El Túnel, y las tiendas de cosmética Perfumería Todo y Cosmeshop. De este modo, la marca estará presente en 200 puntos de venta a lo largo del país.

En cuanto a los canales digitales se contará con los siguientes:

- *Instagram*: se tendrá una cuenta del negocio con el fin de generar difusión de la marca, siendo este el principal canal de comunicación con los clientes y de ejecución de acciones de marketing.
- *Sitio web*: se creará un sitio web propio de la marca, donde se brindará tanto información de los productos como diferentes contenidos relacionados al propósito de KAKÁO.
- *Correo electrónico*: este espacio se encontrará disponible para consultas, reclamos, recomendaciones o cualquier inquietud con la que disponga el cliente, y al mismo tiempo funcionará como un medio de contacto directo con quienes se suscriban para obtener información exclusiva y diversos beneficios. A su vez, este medio será una forma de contacto con proveedores y puntos de venta.

## 2.5. Estructura de ingresos

Los ingresos se originan mediante la venta de los productos a los diferentes puntos de venta mencionados previamente. Las farmacias realizan una principal compra anual y una posterior compra de menor magnitud a modo de reposición. Para el caso de las tiendas de cosmética, estas realizan compras de menor escala cada dos meses. El producto se venderá a un precio unitario de \$861 (sin IVA), el cual fue acordado teniendo en consideración que los puntos de venta obtienen una ganancia del 40% sobre el precio al consumidor final, el cual asciende a \$1.750 (precio con IVA).

## 2.6. Socios clave

En cuanto a los socios clave, estos estarán conformados en primer lugar por la droguería Burgues, encargada de la creación de las distintas fórmulas de los autobronceantes y la fabricación de los mismos, así como también del envasado de los productos y su etiquetado. Por otra parte, también se tendrá como socio clave a la empresa Mentor, proveedora del empaque exterior, y al taller de confección bajo el nombre de Multimodas, el cual realizará los guantes aplicadores. Adicionalmente, otra alianza clave será con Te lo envío, empresa que se contratará para realizar las tareas de distribución. Los puntos de venta son socios imprescindibles para hacer llegar la propuesta al público, por lo que se deberá mantener un relacionamiento cercano y constantes negociaciones con los mismos. Por último, la agencia de publicidad, Publicis Impetu, será el socio encargado de las campañas de marketing.

## 2.7. Actividades clave

Las acciones de marketing y publicitarias conforman una de las actividades clave para KAKÁO, dado que son esenciales para que la marca se dé a conocer y logre que los potenciales consumidores confíen

en ella. De la mano con esto, se encuentra el mantenimiento del sitio web como otra actividad clave para mantener a los consumidores actualizados sobre la marca. Por otra parte, la distribución de los productos también es una tarea imprescindible, esta se basa en la agrupación de todos los insumos en la droguería, para luego transportar el producto final a los diferentes centros de distribución de los puntos de venta. Asimismo, será de suma importancia negociar con los canales de venta para obtener un espacio competitivo en góndola. Finalmente, es relevante llevar una gestión del inventario adecuada.

## 2.8. Recursos clave

Como recursos clave se encuentran en primer lugar el capital de trabajo inicial necesario para dar comienzo a la actividad de la empresa, el inventario de productos terminados, la oficina y el depósito para las operaciones de la empresa, así como también los recursos humanos que conformarán el equipo de KAKÁO.

## 2.9. Estructura de costos

Por un lado, se cuenta con costos variables, los cuales incluyen la fabricación del producto autobronceante (fórmula, envasado y etiquetado), empaque exterior, guante aplicador y distribución; representando en el año 5 un 39% de los costos totales. Por otro lado, los costos fijos refieren a gastos como sueldos, alquileres, publicidad y marketing, cargas sociales e impuestos, y representan un 61% del total de costos.

## 2.10. Fortalezas y debilidades

### Fortalezas

- KAKÁO es la única marca especializada en autobronceantes que ofrece un producto en tres tonalidades diferentes.
- Marca que se diferencia por incluir un guante aplicador en su propuesta.
- Fabricación realizada en Uruguay que permite mayor flexibilidad en tiempos de producción y plazos de entrega.

### Debilidades

- Se trata de un producto fácilmente imitable.
- KAKÁO es una marca nueva, aún no reconocida en el mercado frente a competidores con mayor trayectoria, como L'Oréal, Nivea, Bali Body, Vichy, entre otras.

### **3. Implementación del modelo**

#### **3.1. Desarrollo del producto**

Con el apoyo de la droguería Burgues se elaborará una loción autobronceante de color blanco, con textura ligera y liviana. Dichas cualidades permiten la fácil aplicación y evita dejar manchas, mejorando la experiencia del consumidor al momento de usar el producto. Este último fue formulado en tres tonalidades diferentes, variando cada una en su concentración de dihidroxiacetona (DHA), activo que, al ponerse en contacto con la piel, reacciona con esta provocando un aspecto bronceado.

El autobronceante se presentará en un envase de 150 ml, de color blanco opaco de modo de no estropear el activo (DHA) y garantizar un producto de calidad. A su vez, este envase hará que sea práctico al momento de aplicar, y rendirá al menos 8 aplicaciones de cuerpo y cara. El bronceado dura aproximadamente 7 días, dependiendo del proceso de descamación de cada piel. Por otra parte, se diseñó un guante que hará que la aplicación sea más sencilla y se logre un resultado parejo.

El empaquetado exterior será de cartón reciclable y forma cilíndrica, contando con un diseño impreso, el cual presentará la información requerida por el MSP en el Decreto N° 425/007, siendo nombre y tipo del producto, nombre de la marca, número de registro del producto, plazo de validez, contenido neto, fabricante e ingredientes. Asimismo, el etiquetado del envase primario también cumplirá con dicha exigencia, contando con el nombre, marca y tipo del producto, número de lote, plazo de vigencia, modo de uso y advertencias del producto.

#### **3.2. Producción**

La producción de la solución autobronceante será tercerizada, siendo la droguería Burgues la responsable de su fabricación, envasado y etiquetado, siguiendo lo establecido en el Decreto N° 293/011. Esta trabaja en conjunto con Distriplast, proveedor de envases, así como también con una imprenta encargada de elaborar las etiquetas diseñadas por las emprendedoras de KAKÁO. El producto autobronceante y el guante aplicador, una vez listos, se colocan dentro de un empaque tubular; el cual será suministrado por la empresa uruguaya Mentor, quien a su vez se encargará de la impresión del mismo. Los guantes serán confeccionados por el taller Multimodas, siendo en su exterior de una tela aterciopelada, y en su interior de un material aislante; para evitar manchas en la mano al aplicar el producto. Ver [Anexo 11](#).

#### **3.3. Gestión de aspectos reglamentarios**

En primer lugar, se deberá crear la S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificada) según lo dispuesto en el Art. 11 de la Ley 19.820, bajo el giro de “empresa fabricante de cosméticos con fabricación tercerizada”. Una vez creada, se procederá a registrar la empresa en el Ministerio de Salud Pública, y posteriormente se inscribirán los productos, teniendo en cuenta que se trata de cosméticos de grado 2. Cada tonalidad se registrará por separado dado que sus fórmulas son diferentes, variando en su concentración de DHA. Este proceso tiene una duración de un año y se va a requerir de los servicios de un químico durante toda la vida de la empresa, siendo esta Silvana Martínez.

### 3.4. Estrategias de marketing y gestión de canales

La estrategia de marketing que implementará KAKÁO constará de dos campañas principales, las cuales serán desarrolladas por la agencia Publicis Impetu. En primer lugar, se desarrollará una campaña de lanzamiento, la cual durará 6 meses, y tendrá como objetivos el reconocimiento de marca, la consideración y llevar tráfico al sitio web. Para lograr dichos objetivos se empleará por un lado la red social Instagram, mediante la cual se realizarán anuncios publicitarios en diversos formatos; *feed*, historia y *reel*; para dar a conocer la marca al público objetivo deseado. Por otro lado, también se recurrirá a la publicidad *display*, a través de formatos gráficos ubicados en páginas de relevancia para el público en cuestión, de manera de captar la atención de los visitantes y dirigir el tráfico hacia el sitio web de KAKÁO. Esta campaña también contará con el apoyo de diversos *influencers*, a los cuales se les enviarán los productos autobronceantes para que los prueben y compartan los resultados obtenidos junto con sus comunidades de seguidores en Instagram. Entre los *influencers* elegidos se encuentran Pau Melgar, Tati Villa Mattos, Martina Rial, Consi Nicola, Lucía Magliano, Lupe Serrano, Luahna Soumastre, Marina Oneill, Miska Gargano, entre otras.

Además de las acciones digitales mencionadas, KAKÁO estará presente en diferentes eventos relacionados con la cosmética, el emprendedurismo y marcas de industria nacional; como ser Fórmula y Moweeek; de manera de darse a conocer de forma más directa a los potenciales consumidores.

En segundo lugar, se desarrollará una campaña de fidelización, la cual durará un año, y cuyos objetivos serán el mantenimiento de la presencia de marca, la generación de clientes fieles y la recompra. Para el primer objetivo se seguirá empleando la red social Instagram, para la realización de anuncios publicitarios y la generación de contenido diario, así como también la publicidad *display*. Para incentivar la recompra y por lo tanto fidelizar a los clientes, se recurrirá al *email marketing* para ofrecer a los clientes descuentos y promociones especiales, así como también brindarles información exclusiva acerca de KAKÁO.

Se planea también realizar acciones con dermatólogos y cosmetólogos, de forma que estos puedan dar una opinión profesional acerca de los productos, buscando transmitir mayor confianza a los potenciales consumidores, y estimular así la recompra de los mismos. Esta acción de marketing se realizará a través de vivos en la cuenta de Instagram de la marca, donde los profesionales además de testear los productos podrán mantener contacto con los espectadores, respondiendo consultas y brindando información de interés.

De manera de determinar el cumplimiento de los objetivos definidos, se tendrán en cuenta diferentes KPI's. Para los objetivos de alcance y reproducción se medirá el CPM y el CPV, para el tráfico el CPC y para la acción de *email marketing* se tendrá en cuenta la tasa de apertura. Véase [Anexo 12](#).

### 3.5. Acciones de venta

Inicialmente, el producto se venderá en 200 sucursales del país, siendo estas Farmashop, San Roque, La Pigalle, El Túnel, Perfumería Todo y Cosmeshop. A lo largo de los años se realizarán visitas a nuevos puntos de venta de modo de establecer nuevas alianzas y contar con una mayor cobertura, buscando abarcar la totalidad de la demanda. En las mismas se informará a la fuerza de ventas sobre las

características y demás particularidades de los productos de KAKÁO, así como también se negociará para que estos se encuentren en una ubicación favorable en las góndolas. Cabe destacar que también se realizarán visitas a los puntos de venta con los que existe una alianza con el fin de controlar su venta, exposición, entre otros aspectos relacionados a su comercialización.

### 3.6. Estructura organizativa y personal requerido

Para llevar adelante el negocio durante los tres primeros años de actividad, será necesario contar con las tres socias, quienes desarrollarán roles gerenciales, y dos empleados adicionales.

- *Gerente de marketing*: este puesto será ocupado por Victoria Tolve, quien junto con la agencia de marketing será responsable de desarrollar, ejecutar y supervisar las campañas de marketing en medios digitales.
- *Gerente administrativo*: María Sol Menéndez es quien se encargará de las finanzas y la contabilidad de la empresa, elaborando presupuestos, gestionando sueldos y realizando análisis y reportes.
- *Gerente de operaciones y logística*: la responsable, Agustina Tolve, será la encargada del relacionamiento con proveedores, así como también con los centros de distribución, de modo de mantener un control y gestión sobre la mercadería y logística de distribución.
- *Ejecutivo de ventas*: el ocupante de este puesto será encargado de vender el producto a nuevos puntos de venta, debiendo negociar y relacionarse con los mismos, y a su vez, de realizar visitas periódicas a los locales donde se vende KAKÁO, para mantener un control sobre las condiciones de venta acordadas.
- *Community manager*: el responsable de este cargo asumirá el manejo diario de las redes sociales de la marca, interactuando con los seguidores, respondiendo consultas, y analizando datos estadísticos, de modo de mejorar la toma de decisiones.

A partir del año cuatro, se realizarán ajustes en la estructura organizativa de modo de adaptarse al crecimiento del negocio. Para esto se incorporará un nuevo ejecutivo de ventas, así como también un contador de apoyo para el área administrativa, y por último un encargado de depósito e inventario, quien será responsable del control y gestión de los productos terminados almacenados en el depósito.

### 3.7. Logística y distribución

Se contará con un inventario de 60 días, el cual será almacenado en el depósito alquilado de la empresa, que estará ambientado de acuerdo con las necesidades de conservación del producto (espacio fresco, seco y sin iluminación directa). Por su parte, la recolección de los insumos (guante aplicador y empaquetado exterior) de sus respectivas fábricas, y posterior envío del producto final a los centros de distribución de los diferentes puntos de venta, serán realizadas por la empresa de fletes Te lo envío, la cual se encuentra disponible para contrataciones eventuales.

### 3.8. Política de devolución

Se contará con una política de devolución mediante la cual no se aceptará la restitución de productos dañados luego de transcurridos 21 días a partir de la fecha de entrega de la mercadería al punto de venta, productos afectados durante el transporte a cargo del punto de venta, productos dañados por

la inadecuada conservación y manipulación de estos, y productos que hayan alcanzado su fecha de vencimiento o no estén aptos para volver a venderse. En caso de que aplique realizar la devolución, se otorgará una nota de crédito al punto de venta.

### 3.9. Barreras de consumo

Como fue mencionado anteriormente, hoy en día los productos autobronceantes son utilizados mayoritariamente para un evento u ocasión especial, y durante los meses que van desde setiembre hasta abril. Esta manera de consumo hace que este tipo de producto sea estacional, concentrando la mayor parte de la demanda durante primavera y verano. La introducción de KAKÁO al sector buscará transformar esta forma de consumo haciendo que los autobronceantes se vuelvan parte de la rutina de “belleza” de las mujeres, y por lo tanto sean utilizados durante todo el año con la misma frecuencia. De manera de desestacionalizar la actual demanda, KAKÁO empleará sus medios de comunicación digitales para incentivar el consumo de estos productos, destacando los beneficios de hacerlo y demostrando cómo se pueden ajustar a la rutina de cada mujer. Por otra parte, a través de la comunicación también se buscará cambiar la percepción que la sociedad tiene acerca de los productos autobronceantes, rompiendo con el perjuicio y el tabú, los cuales hoy conforman una barrera al consumo.

### 3.10. Reacción de los competidores

En el mediano plazo no se espera una gran reacción por parte de los competidores, principalmente debido a que la mayoría de estos se tratan de marcas internacionales con una amplia gama de productos cosméticos, no especializadas en autobronceantes, por lo cual la aparición de KAKÁO en Uruguay no provocaría cambios en dichas marcas. No obstante, la competencia de industria uruguaya, Matías González y The Chemist Look, a pesar de no contar con una propuesta de productos autobronceantes exclusivamente, sí podrían reaccionar mediante cambios en sus fórmulas.

## 4. Evaluación del retorno y riesgo<sup>3</sup>

### 4.1. Inversión inicial y estructura de financiamiento

La inversión inicial necesaria para dar comienzo al negocio asciende a U\$S 250.522 y se conforma tal como se observa en la tabla. Con respecto al financiamiento, este será a través de fondos propios.

Inversión inicial		
Concepto	Monto (U\$S)	1 UR = USD 36,45
Efectivo inicial	215,000	
Inventario inicial	14,215	
Desarrollo sitio web y redes	1,500	
Formación de la sociedad	1,800	
Inscripción empresa en MSP (1 UR)	36	
Registro fórmulas en MSP (90 UR)	3,280	
Arancel química	6,000	
Útiles de oficina	7,300	
Muebles de oficina	1,390	
<b>Total</b>	<b>250,522</b>	

### 4.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

- *Política de pagos*: el plazo al que se le pagará a los proveedores; la droguería Burgues, el taller de confección y la fábrica de empaque exterior; será de 45 días.
- *Inventario*: se contará con un inventario de productos terminados correspondiente a 60 días de ventas, según la estimación de la demanda.
- *Plazo de cobro*: para el caso de KAKÁO, se acordó con las respectivas farmacias y tiendas de cosmética un plazo de cobro de 60 días. En cuanto a la forma de venta, esta es 100% a crédito.
- *Política de recursos humanos*: la totalidad de los empleados serán contratados mediante la evaluación de sus conocimientos y aptitudes. Recibirán un salario fijo y comisiones por venta; si corresponde; acorde a la valoración de sus puestos de trabajo en el mercado laboral actual.

### 4.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos

#### Ingresos

Para la proyección de los ingresos, provenientes exclusivamente de la venta de los productos autobronceantes, se tiene en cuenta que durante el primer año KAKÁO se encuentra en la etapa de introducción, durante la cual se dará a conocer y posicionará la marca. En los siguientes años, se espera un crecimiento sostenido en las ventas como consecuencia del posicionamiento y presencia de la marca.

<sup>3</sup> [Anexo 13: Modelo económico financiero](#)

Es importante destacar que el incremento en las unidades de venta no se debe únicamente al mayor número de clientes, sino también al aumento en la frecuencia de compra del producto autobronceante, estimándose para el año 5 que cada dos clientes uno compra 2 unidades y el otro 3, alcanzando una frecuencia promedio de 2,5 unidades por cliente. Este incremento se da a raíz de las acciones de venta, comunicación y marketing de la empresa. Cabe señalar que, de las ventas totales el tono 1 representa un 15%, el tono 2 un 40% y el tono 3 un 45%. Los ingresos obtenidos durante los primeros 5 años son los que se observan a continuación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SOM	21,689	21,689	21,689	21,689	21,689
Clientes captados	10%	15%	25%	35%	15%
Clientes acumulados	10%	25%	50%	85%	100%
Clientes perdidos	0%	0.5%	1%	1%	2%
Neto	10%	24.5%	49%	84%	98%
Unidades/cliente	1	1.5	2	2	2.5
Unidades	2,168	7,971	21,255	36,438	53,138
<b>Ingresos por ventas (USD)</b>	<b>45,528</b>	<b>167,391</b>	<b>446,355</b>	<b>765,198</b>	<b>1,115,898</b>

### Egresos

Dentro de los egresos se encuentra el costo de venta del producto, el cual incluye el empaque exterior, el guante aplicador y el costo de fabricación del autobronceante (incluyendo envasado y etiquetado). Este último varía dependiendo de la tonalidad del producto y de la cantidad producida. En los años 1 y 2 el costo unitario es de U\$S 7,96 y U\$S 3,26 para el tono 1, U\$S 9,48 y U\$S 3,88 para el tono 2, y U\$S 11 y U\$S 4,50 para el tono 3. No obstante, a partir del año 3, dado que se espera que la producción supere las 10.000 unidades, estos costos descenderán a U\$S 0,85, U\$S 1,02 y U\$S 1,18, respectivamente. Por otro lado, el costo del empaquetado equivale a \$44,54, mientras que el guante aplicador cuesta \$20 por unidad. Seguidamente se presenta una tabla de los distintos egresos con los que se cuenta. Véase [Anexo 11](#).

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Autobronceante Tono 1	3,101	5,780	7,729	13,250	19,322
Costo Autobronceante Tono 2	9,586	17,390	22,055	37,810	55,139
Costo Autobronceante Tono 3	12,267	21,788	26,343	45,160	65,857
Salarios	124,216	124,216	124,216	178,128	178,128
Gastos diversos	73,125	40,602	30,702	35,812	40,933
Amortizaciones	1,599	1,599	1,599	1,599	1,599
Impuestos	0	0	10,670	137,165	228,363
<b>Total</b>	<b>223,894</b>	<b>211,374</b>	<b>223,313</b>	<b>448,924</b>	<b>589,342</b>

#### 4.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR/VAN

En base a las decisiones tomadas para el modelo de negocios de KAKÁO, se logra un VAN positivo de U\$S 82.379, y una TIR del 26% mayor a la TRR definida del 20%. Estos resultados permiten determinar la rentabilidad y atractividad del proyecto, no obstante, este se trata de un proyecto riesgoso.

Flujo de fondos	Momt. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-250,522					
Flujos anuales		-151,654	-58,504	199,827	291,305	506,612
Valor de rescate						100,000
<b>Flujo de fondos del proyecto</b>	<b>-250,522</b>	<b>-151,654</b>	<b>-58,504</b>	<b>199,827</b>	<b>291,305</b>	<b>606,612</b>

TRR	VAN	TIR
20%	82,379	26%

#### 4.5. Evaluación del riesgo

Para el análisis de sensibilidad se tomaron como variables críticas el precio de los productos autobronceantes y las cantidades vendidas del año 4 y 5, con el objetivo de estudiar cómo se ve afectada la TIR y el VAN por alteraciones en dichas variables.

Mediante el análisis de sensibilidad se extrae que leves variaciones tanto en el precio como en las unidades vendidas en los años 4 y 5, afectan la rentabilidad del proyecto. Esto permite reafirmar el alto riesgo que posee el negocio. Véase [Anexo 14](#).

		Unidades								
		100%	-11%	-22%	-33%	-45%	-56%	-67%	-78%	
Precio	26%	<b>89.576</b>	<b>79.576</b>	<b>69.576</b>	<b>59.576</b>	<b>49.576</b>	<b>39.576</b>	<b>29.576</b>	<b>19.576</b>	
	100%	21	26%	22%	18%	14%	9%	3%	-5%	-16%
	-5%	20	23%	19%	15%	11%	6%	-1%	-9%	-20%
	-10%	19	19%	16%	12%	7%	2%	-4%	-12%	-25%
	-14%	18	16%	12%	8%	4%	-1%	-8%	-17%	-30%
	-19%	17	12%	9%	5%	0%	-5%	-12%	-21%	-36%
	-24%	16	9%	5%	1%	-4%	-9%	-16%	-26%	-42%
	-29%	15	5%	1%	-3%	-8%	-14%	-21%	-31%	-49%

Análisis de sensibilidad respecto a la TIR

		Unidades								
		100%	-11%	-22%	-33%	-45%	-56%	-67%	-78%	
Precio	82.379	<b>89.576</b>	<b>79.576</b>	<b>69.576</b>	<b>59.576</b>	<b>49.576</b>	<b>39.576</b>	<b>29.576</b>	<b>19.576</b>	
	100%	21	82.379	31.586 -	19.207 -	69.999 -	120.792 -	171.585 -	222.377 -	273.170
	-5%	20	37.737 -	10.205 -	58.147 -	106.090 -	154.032 -	201.974 -	249.917 -	297.859
	-10%	19	6.905 -	51.997 -	97.088 -	142.180 -	187.272 -	232.364 -	277.456 -	322.548
	-14%	18	51.547 -	93.788 -	136.029 -	178.271 -	220.512 -	262.754 -	304.995 -	347.237
	-19%	17	96.188 -	135.579 -	174.970 -	214.361 -	253.752 -	293.143 -	332.534 -	371.925
	-24%	16	140.830 -	177.371 -	213.911 -	250.452 -	286.992 -	323.533 -	360.074 -	396.614
	-29%	15	185.472 -	219.162 -	252.852 -	286.542 -	320.233 -	353.923 -	387.613 -	421.303

Análisis de sensibilidad respecto al VAN

## Bibliografía

Body Drench. (23 de junio de 2020). *Achieve a Flawless Looking Tan at Home Using Quick Tan Bronzing Spray* [video]. YouTube. Accedido el 20 de octubre, 2022 desde <https://www.youtube.com/watch?v=d6s9q2dV2Z0&t=48s>

Body Drench. (23 de junio de 2020). *How to Maintain Your Tan Using Quick Tan* [video]. YouTube. Accedido el 20 de octubre, 2022 desde <https://www.youtube.com/watch?v=KgPlZk6zgiw>

Business Fortune Insights. (mayo 2022). Accedido el día 13 de octubre, 2022, desde <https://www.fortunebusinessinsights.com/amp/industry-reports/self-tanning-products-market-104609>

Eucerin. (S.F) Accedido el día 8 de octubre, 2022, desde <https://www.eucerin.es/acerca-de-la-piel/conocimientos-basicos-sobre-la-piel/sol-y-piel>

IMPO. (21 de noviembre de 2007). Accedido el día 15 de octubre, 2022, desde <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-originales/425-2007>

IMPO. (1 de setiembre de 2011). Accedido el día 15 de octubre, 2022, desde <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-originales/293-2011>

IMPO. (27 de setiembre de 2019). (Artículo 11). Accedido el día 23 de octubre, 2022, desde <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19820-2019>

INE. (2011). *Población por área y sexo, según grupo quinquenal de edades y edades simples. Total País* Población por área y sexo, según grupo quinquenal de edades. Total País. Accedido el día 23 de octubre, 2022, desde <https://www.ine.gub.uy/web/guest/censos-2011>

L'Oreal Paris USA. (11 de mayo de 2021). *Easy Self-Tanning Face Drops to Achieve a Natural Sun-Kissed Face Tan for Under \$20 | L'Oreal Paris* [video]. YouTube. Accedido el 20 de octubre, 2022 desde <https://www.youtube.com/watch?v=HO1G0RIZClk>

L'Oreal Paris USA. (11 de mayo de 2021). *Easy Self-Tanning Body Bronzed Look with Sublime Bronze Water Mousse for under \$12 | L'Oreal Paris* [video]. YouTube. Accedido el 20 de octubre, 2022 desde <https://www.youtube.com/watch?v=0-V4iOTMW5Q>

L'Oreal Paris USA. (28 de abril de 2021). *How To Get A Sun-kissed Glow Without Harmful Sunrays* [video]. YouTube. Accedido el 20 de octubre, 2022 desde <https://www.youtube.com/watch?v=2yiUDPi7Gz8>

Malek, M. (25 de setiembre de 2020). La cosmética limpia crece y las marcas se disputan un "botín" de US\$ 54.500 millones. *El País*. Accedido el día 10 de octubre, 2022, desde <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/cosmetica-limpia-crece-marcas-disputan-botin-us-millones.html>

Personal Care Insight. (20 de junio de 2022). Accedido el día 10 de octubre, 2022, desde: <https://www.personalcareinsights.com/news/cosmetics-and-personal-care-products-are-essential-european-consumer-study-reveals.html>

Se triplicó la venta de productos de impacto positivo en Uruguay durante el último año. (2 de agosto de 2022). *El Observador*. Accedido el día 10 de octubre, 2022, desde <https://www.elobservador.com.uy/nota/uruguay-triplica-ventas-de-impacto-positivo-en-el-ultimo-ano-que-es-lo-mas-vendido--2022825047>

The Chemist Look. (26 de diciembre de 2021). Accedido el día 10 de octubre, 2022, desde [https://thechemistlook.com/blogs/posts/cama-solar-es-tan-danina-para-la-piel?gclid=CjwKCAjw1ICZBhAzEiwAFfvFhEudZFH\\_xwAsqnCCtN9H3v-xHu0Vd7Pp3YE9nPHg2pUcQqo5tkbyyRoC5-gQAvD\\_BwE](https://thechemistlook.com/blogs/posts/cama-solar-es-tan-danina-para-la-piel?gclid=CjwKCAjw1ICZBhAzEiwAFfvFhEudZFH_xwAsqnCCtN9H3v-xHu0Vd7Pp3YE9nPHg2pUcQqo5tkbyyRoC5-gQAvD_BwE)

## Anexos

### Anexo 1: Modelo de Osterwalder

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<p>Laboratorio proveedor del producto</p> <p>Proveedores de insumos</p> <p>Empresa de fletes</p> <p>Agencia de publicidad y marketing</p> <p>Puntos de venta</p>	<p>Publicidad y marketing</p> <p>Mantenimiento y actualización del sitio web</p> <p>Negociación con los puntos de venta para el espacio en góndola</p> <p>Distribución y logística</p> <p>Gestión de inventario</p>	<p>KAKÁO es el único bronceador sin sol de industria uruguaya que se diferencia por reunir las cualidades de vitamina E, es <i>cruelty free</i>, 100% vegano, hidratante, de fácil aplicación, rápido secado, con un acabado natural y con un resultado gradual. Se encuentra en tres tonalidades diferentes, adaptándose a la diversidad de pieles, y a su vez incluye un guante aplicador. La marca busca transformar la percepción acerca de este tipo de productos, fomentando una mayor aceptación por esta forma de bronceado.</p>	<p>Contacto directo mediante la red social Instagram, a través del sitio web y correo electrónico de la marca.</p> <p>Contacto indirecto por medio de <i>influencers</i> que comparten los valores y propósitos de la marca, y mediante contenido en Instagram.</p>	<p>Mujeres uruguayas de entre 15 y 60 años, de nivel socioeconómico M, M+, A- y A+, interesadas en los métodos alternativos de bronceado sin sol y en el cuidado de la piel.</p>
<b>Recursos clave</b>			<b>Canales</b>	
<p>Productos autobronceantes</p> <p>Oficina y depósito</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Capital financiero</p>			<p>Sitio web de la marca</p> <p>Correo electrónico</p> <p>Instagram</p> <p>Puntos de ventas (farmacias y tiendas de cosmética)</p>	
<b>Estructura de costos</b>			<b>Fuentes de ingresos</b>	
<p>Fabricación del autobronceante</p> <p>Compra de insumos (empaquete exterior y guante aplicador)</p> <p>Alquiler y equipamiento de oficina y depósito</p> <p>Sueldos</p> <p>Impuestos y cargas sociales</p> <p>Publicidad y marketing</p> <p>Distribución</p>			<p>Ventas del producto autobronceante a puntos de venta</p>	

## Anexo 2: Resultados de la encuesta

Se llevó a cabo una encuesta a 386 mujeres entre 15 y 60 años, residentes en Uruguay. La encuesta se realizó utilizando Google Forms y se difundió a través de las redes sociales de Instagram; por medio de la *influencer* uruguaya Tati Villa Mattos mediante sus historias; Facebook, LinkedIn y grupos de Whatsapp.

Cuadro 1 - Edades	
Respuestas	Porcentaje
Menor a 15 años	0,5%
16 a 20 años	8,5%
21 a 25 años	25,9%
26 a 30 años	23,1%
31 a 45 años	32,6%
46 a 50 años	4,9%
51 a 55 años	3,4%
56 años o más	1%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

Cuadro 2 - Nivel de conciencia sobre la exposición al sol	
Respuestas	Porcentaje
Sí, soy consciente y me cuido del sol	62,7%
Sí, soy consciente pero no me cuido del sol	15,0%
Estoy medianamente informado, pero me cuido del sol	14,2%
Estoy medianamente informado, pero no me cuido del sol	7,3%
No soy consciente	0,8%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

Cuadro 3 - ¿Le gusta verse bronceada/o?	
Respuestas	Porcentaje
Sí	69,4%
Me es indiferente	17,1%
No	9,3%
Solo en ocasiones especiales	4,1%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

Cuadro 4 - Alternativas de bronceado que conoce	
Respuestas	Porcentaje
Autobronceante	94,8%
Cama solar	86,6%
Aerógrafo	84,2%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

Cuadro 5 - ¿Ha experimentado alguna alternativa al bronceado sin sol?	
Respuestas	Porcentaje
Sí	54,6%
No	45,4%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

Cuadro 6 - Alternativas de bronceado que ha experimentado	
Respuestas	Porcentaje
Autobronceante	87%
Aerógrafo	48%
Cama solar	43%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

Cuadro 7 - ¿Usa actualmente o usaría un producto autobronceante?	
Respuestas	Porcentaje
He usado pero ya no	38,3%
Nunca he usado pero lo haría	28,4%
Nunca he usado y no lo haría	18,6%
Sí, actualmente uso	14,8%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

Cuadro 8 - Frecuencia de compra de un producto autobronceante	
Frecuencia	Porcentaje
Una vez por semana	3,7%
Una vez cada 15 días	0%
Una vez por mes	1,9%
Una vez cada 2 meses	3,7%
Una vez cada 3 meses	1,9%
Una vez cada 4 meses	3,7%
Una vez cada 5 meses	0%
Una vez cada 6 meses	11,1%
Una vez por año	72,2%
En primavera y para alguna fiesta	1,9%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

Cuadro 9 - Lugares donde suele comprar su producto autobronceante	
Respuestas	Porcentaje
Farmacia	83,3%
Tienda online	20,4%
Supermercado	7,4%
En el exterior (cuando viajo)	3,8%
Mercado libre	1,9%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

<b>Cuadro 10 - Frecuencia de uso de un producto autobronceante</b>	
<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Todos los días	0%
Tres veces por semana	7,4%
Dos veces por semana	14,8%
Una vez por semana	7,4%
Una vez cada 15 días	1,9%
Una vez por mes	7,4%
Una vez cada 2 o 3 meses	11%
Una vez cada 4 o 5 meses	14,8%
Una vez cada 6 meses	11,1%
Una vez por año	13%
En ocasiones especiales	7,60%
En verano	3,80%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

<b>Cuadro 11 - Marca de autobronceante que usa actualmente</b>	
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
L'Oreal	63,0%
Matías González	20,4%
Biotherm	16,7%
Otros	13,2%
Nivea	11,1%
Avene	7,4%
Vichy	7,4%
Rayito de Sol	3,8%
Lancome	3,7%
Bali body	3,7%
Body Drench (Quick tan)	1,9%
Medclinical	0%
Chemist look	0%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

<b>Cuadro 12 - Características que hacen que elija la/las marcas nombradas</b>	
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Calidad del producto	63%
Buena relación calidad-precio	42,6%
Fácil de acceder al mismo	33,3%
Es mi marca de confianza	24,1%
Precio	22,2%
Status de la marca	7,4%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

<b>Cuadro 13 - Características que añadirías al autobronceante que utilizas actualmente</b>	
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Hidratante	64,8%
Fácil de aplicar	46,3%
Diversas tonalidades	44,4%
Cruelty free	35,2%
Con vitamina E	27,8%
Que venga con un aplicador	25,9%
100% vegano	22,2%
En spray	20,4%
Fácil de remover	16,7%
No añadiría ninguna	5,6%
Mayor tiempo de duración	1,9%
Sin olor	1,9%
Pantalla solar	1,9%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

<b>Cuadro 14 - Características que debería tener un autobronceante para que lo utilices</b>	
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Fácil de aplicar	94,2%
Hidratante	77,9%
Cruelty free	53,8%
Diversas tonalidades	51,9%
Que venga con un aplicador	45,2%
Con vitamina E	33,7%
En spray	32,7%
100% vegano	26,9%
Fácil de remover	0%
Rico olor	0%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

<b>Cuadro 15 - Intención de compra de KAKÁO</b>	
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Seguramente lo compraría	25,2%
Probablemente lo compraría	46,9%
No estoy seguro si lo compraría o no	22,3%
Probablemente no lo compraría	4,1%
Seguramente no lo compraría	1,6%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

<b>Cuadro 16 - Intención de compra de KAKÁO a un precio de \$1.500 (para quienes señalaron "seguramente y probablemente lo compraría" en el cuadro 15)</b>	
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Seguramente lo compraría	17%
Probablemente lo compraría	31%
No estoy seguro si lo compraría o no	29%
Probablemente no lo compraría	14%
Seguramente no lo compraría	9%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

<b>Cuadro 17 - Intención de compra de KAKÁO a un precio de \$2.000 (para quienes señalaron "seguramente y probablemente lo compraría" en el cuadro 15)</b>	
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Seguramente lo compraría	4%
Probablemente lo compraría	19%
No estoy seguro si lo compraría o no	38%
Probablemente no lo compraría	25%
Seguramente no lo compraría	14%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

## Anexo 3: Entrevistas a dermatólogas y potenciales consumidores

### Entrevista a dermatólogas

Se realizó una entrevista en profundidad a dos dermatólogas del país, con el fin de lograr una visión profesional del tema a tratar.

#### **¿Qué piensas sobre la exposición de la piel al sol? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?**

- *“La exposición al sol sin protección no es beneficiosa en ningún sentido. Las ventajas de disfrutar del sol es hacerlo siempre con protección física (ropa adecuada, gorros) y química, los filtros solares.”* - Dra. Laura Pereyra.
- *“Demasiada exposición a los rayos UV puede causar graves problemas, tales como quemaduras solares, las cuales a lo largo de los años pueden causar cáncer de piel.”* - Dra. Florencia Kacprzyńsk.

#### **¿Crees que hoy en día las personas son lo suficientemente conscientes acerca de los daños de la desmedida exposición al sol?**

- *“Sí, por suerte cada vez hay más conciencia en cuanto a la exposición a los rayos solares, pero igualmente es algo que se debe seguir fomentando, ya que en Uruguay contamos con tasas muy altas de enfermedades de la piel.”* - Dra. Laura Pereyra.
- *“Considero que sí son conscientes, además hoy en día, las mujeres principalmente, se cuidan mucho más la piel, usan diferentes cremas corporales y se hacen rutinas faciales diarias.”* - Dra. Florencia Kacprzyńsk.

#### **¿Qué piensas de los métodos alternativos de bronceado (cama solar, aerógrafo y autobronceante)? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?**

- *“Es importante diferenciar unos de otros. Las camas solares están “prohibidas”, ya que se ha demostrado que son promotoras del desarrollo de cáncer de piel. En cambio, los autobronceantes no estimulan el bronceado en sí, sino que crean mediante una tintura un efecto bronceado lo que no afecta en nada a la constitución de la piel.”* - Dra. Laura Pereyra.
- *“La cama solar no tiene ninguna ventaja, no se recomienda en absoluto ya que puede producir igual o mayor daño que la exposición excesiva solar. El autobronceante es una buena alternativa para estar bronceados todo el año. Solo tenemos que estar seguros de estar usando un producto dermocosmético, el cual sea aprobado por la asociación de dermatología.”* - Dra. Florencia Kacprzyńsky.

#### **¿Cuál es el que más recomiendas de ellos? ¿Por qué?**

- *“No recomiendo en absoluto las camas solares. Sí, los autobronceantes.”* - Dra. Laura Pereyra.
- *“El autobronceante es el método que más recomiendo de los 3. Es una materia nativa muy efectiva y rápida a la hora de querer estar bronceados. Es seguro, y no tenemos riesgo de presentar una patología a lo largo de los años tal como es el cáncer de piel.”* - Dra. Florencia Kacprzyńsky.

### **¿Qué debería contener un autobronceante para que no afecte la piel?**

- *“Hay muchos tipos en el mercado, la diferencia sobre todo está en la composición de sus moléculas, cuanto más adecuadas son para la absorción cutánea mejores serán los efectos.” - Dra. Laura Pereyra.*

### **¿Crees que el bronceado sin sol está 100% aceptado en la sociedad?**

- *“Sí, aceptado está, creo que no está incorporado como método alternativo a lucir bronceada. Igualmente son cada vez más las personas que eligen probar los autobronceantes, antes no era tan así.” - Dra. Laura Pereyra.*

### **¿Qué opinas acerca de KAKÁO?**

- *“No conocía el producto, pero como lo describen sin duda lo compraría. Siempre busco un autobronceante que sea de rápido secado y fácil aplicación. Cumple con todos los requisitos de un buen autobronceante. Que sea vegano y cruelty free hace que pueda llegar a muchas más personas. Que sea diverso y haya varias tonalidades me parece increíble ya que no se deja de lado ningún fototipo de piel y habla de la gran inclusión del producto.” - Dra. Florencia Kacprzyński.*

### Entrevista a potenciales consumidores

Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a 20 potenciales consumidoras, para lograr un mayor entendimiento acerca de sus necesidades, deseos e inquietudes con respecto al tema a tratar.

### **¿Qué piensas acerca de los daños que conlleva la desmedida exposición al sol? ¿Tomas alguna medida de protección? ¿Cuál/es?**

- *“Estoy al tanto de los daños que provoca el sol y tomo las precauciones necesarias para que no me dañen. Me pongo pantallas solares y no tomo en horarios inadecuados.” - Cecilia, 45 años.*
- *“Considero que si se toma el sol sin protección o en exceso, este puede ser muy dañino y contraproducente para la salud. Las medidas que tomo a la hora de exponerme al sol son usar factor de protección UV y mantenerme hidratada.” - Josefina, 22 años.*

### **¿Utilizas o has utilizado alguna alternativa para broncearte diferente a la exposición al sol? ¿Cuál/es y por qué optas por esta/s?**

- *“Sí, solo una vez hace mucho tiempo usé una crema autobronceante. No he usado nunca más porque me manchan la ropa y siento la piel manchada.” - Catalina, 28 años.*
- *“Nunca he experimentado una alternativa para broncearme porque no siento mucha confianza en estas. Las personas que conozco y han usado alguna alternativa no han tenido buenas experiencias por lo que nunca me he animado a probar.” - Josefina, 22 años.*
- *“(...) una vez fui a hacerme a un centro de estética, Maui Club, el bronceado con aerógrafo para mi graduación.” - María Gabrielle, 23 años.*

### **¿Cómo ha sido tu experiencia con la/s alternativa/s experimentada/s?**

- *“Hoy no uso ninguna alternativa de bronceado porque mis experiencias tanto con el autobronceante como con el aerógrafo no fueron muy buenas. Con ambas alternativas quedé*

*naranja, y se me veía súper artificial el color de la piel. También con ambos productos quedé re pegajosa y se me manchaba la ropa.” - Victoria, 23 años.*

**¿Cuáles consideras que son las características que debería tener tu autobronceante ideal?**

- *“Debería quedar parejo en la piel, que no se salga fácilmente y manche la ropa, que hidrate la piel, y me dé un tono natural y elegante.” - Cecilia, 45 años.*
- *“(…) le dé brillosidad a mi piel, y que sea fácil de aplicar.” - Josefina, 22 años.*

**¿Qué sientes cuando te ves bronceada? ¿Te sientes diferente cuando estás bronceada por el sol que por un método alternativo? ¿Por qué?**

- *“Me siento radiante, me empodera, me da energía.” - Alicia, 54 años.*
- *“Me siento más linda, disimula más las “imperfecciones” de la piel, la ropa siento que queda mejor y la luzco con mayor confianza. Se podría decir que me siento mejor cuando estoy bronceada de forma natural porque el color que me queda es más lindo y además me dura bastante tiempo, en cambio cuando usaba autobronceante si bien me sentía más linda por tener un tono más oscuro de piel, no era el color que verdaderamente me gustaba, no se comparaba al color del bronceado natural, y además se me iba enseguida.” - Viviana, 21 años.*

**¿Qué sientes cuando ves a otra persona bronceada ya sea por el sol o por un método alternativo?**

- *“Siento que todas las personas quedan más lindas bronceadas sea por el método que sea, pero me doy cuenta cuando el bronceado es artificial porque generalmente no se ve parejo, y las manos quedan todas manchadas, lo que no me parece nada lindo.” - Silvana, 52 años.*
- *“Me gusta ver a las demás personas bronceadas. Muchas veces se nota cuando alguien está bronceado por un método alternativo, estaría bueno que no se pudiera distinguir entre un bronceado de sol y uno alternativo.” - Alicia, 54 años.*

**¿Qué piensas de una persona que se broncea mediante un método alternativo a la exposición al sol?**

- *“Pienso que es una persona que le gusta verse bronceada en cualquier momento del año, que se preocupa por su apariencia física y estética. Pero también pienso que está bueno porque no se expone al sol.” - Josefina, 22 años.*

**¿Crees que el bronceado sin sol está 100% aceptado en la sociedad? ¿Por qué sí o por qué no?**

- *“No, si bien cada vez más gente usa autobronceante creo que todavía existe cierto prejuicio hacia ellos. No a todas las personas que usan autobronceante les gusta decir que lo hacen.” - Sabrina, 22 años.*

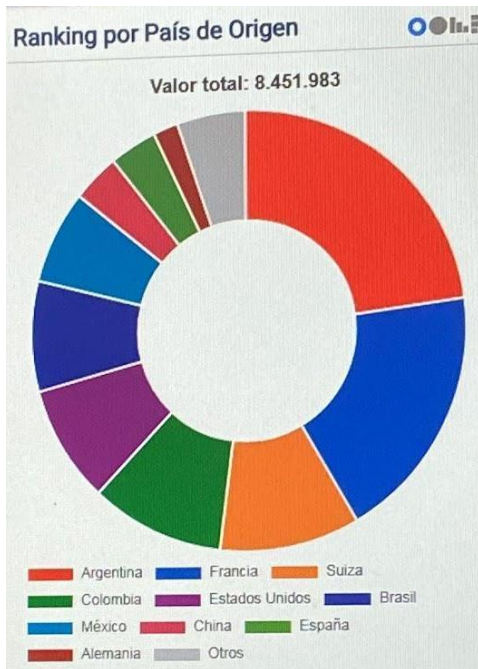
**¿Cuál crees que es la percepción que la sociedad tiene actualmente del bronceado sin sol?**

- *“Considero que gran parte de la sociedad tiene la opinión de que un bronceado sin sol es falso, y que está “mal” lucir bronceado con un método alternativo.” - Silvana, 52 años.*
- *“Creo que hay cada vez más gente que piensa que usar autobronceante es una forma de evitar la exposición al sol y por lo tanto proteger la piel, pero igualmente creo que la mayoría de las mujeres lo siguen viendo cómo una forma de no estar “blanca” y más cómo algo estético.” - Josefina, 22 años.*

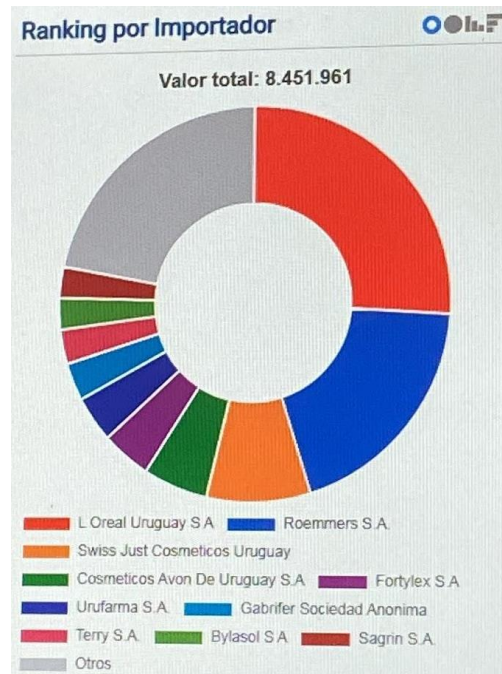
Anexo 4: Importaciones del NCM 3304.99.90.00

A continuación, se presentan gráficos de las importaciones del NCM 3304.99.90.00 referente a “preparaciones antisolares y bronceadoras”, para el período de setiembre de 2021 a agosto de 2022, extraídos de Penta-Transaction.

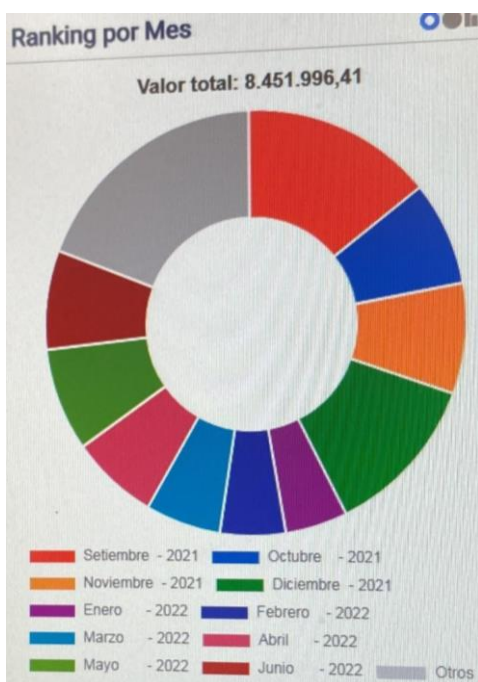
Uruguay - Importaciones



Uruguay - Importaciones



Uruguay - Importaciones



## Anexo 5: Tablas comparativas de competidores del mercado

Se realizaron las siguientes tablas de datos comparando a las 12 marcas de autobronceante que se venden actualmente en Uruguay, así como también a los centros de estética. Los precios señalados incluyen IVA.

Competidores directos									
Marca	Precio (en pesos)	ml	Precio/ml	Cualidades					
				Hidratante	Vitamina E	100% vegano	Cruelty free	Diversos tonos	Con aplicador
Rayito de sol (Jalea)	\$305	70	\$4	X			X		
Medclinical	\$369	120	\$3	X					
Rayito de sol (Emulsión)	\$470	130	\$4				X		
L'Oreal	\$539	130	\$4		X			X	
Nivea	\$598	400	\$1	X					
Matias Gonzalez	\$960	200	\$5	X	X				
Body drench	\$1,300	170	\$8	X		X	X	X	
Biotherm (Huile - spray)	\$1,525	200	\$8	X	X				
Avene	\$1,558	100	\$16	X					
Biotherm (Aqua Geele - Rostro)	\$1,570	50	\$31	X					
The Chemist Look	\$1,800	30	\$60	X		X	X		
Vichy	\$1,900	100	\$19	X	X				
Lancome (Facial)	\$2,200	125	\$18	X	X				
Bali Body (Instant Tan)	\$3,300	97	\$34	X	X	X	X	X	
Bali Body (Self Tanning Mousse)	\$3,800	200	\$19	X		X	X	X	X
Bali Body (1 Hour Express)	\$4,400	225	\$20	X		X	X		X
Bali Body (Face Tan Water)	\$4,400	100	\$44	X		X	X	X	

Marca	Puntos de venta		
	Farmacia	E-commerce (propio)	Marketplaces
Rayito de sol	X		X
Medclinical	X		X
L'Oreal	X		X
Nivea	X		X
Matias Gonzalez	X	X	X
Body drench			X
Biotherm	X		X
Avene	X		X
The Chemist Look		X	
Vichy	X		X
Lancome			X
Bali Body		X	

Competidores indirectos			
Centro de estética	Precio del servicio (en pesos)		
	Aerógrafo (cuerpo completo)	Cama Solar (cuponera mínima: 5/6 sesiones)	Ducha solar (tiempo mínimo: 8 minutos)
Beauty Planet	\$720	\$2,000	-
Maui Club	\$950	\$3,000	-
Smart Solarium	-	\$3,000	\$500
Bethel Spa	-	\$3,100	\$590
Tan bronceado	\$990	-	-

## Anexo 6: Publicidades de marcas competidoras analizadas

A continuación, se pueden observar las publicidades y el contenido analizado de marcas competidoras en las redes de YouTube e Instagram.

### Publicidades y contenido en YouTube:

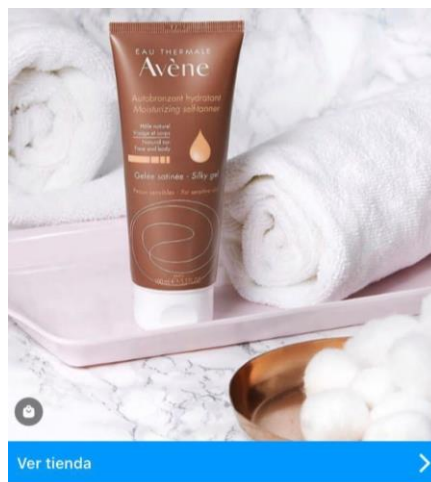
- Body Drench: <https://www.youtube.com/watch?v=d6s9q2dV2Z0&t=48s>
- Body Drench: <https://www.youtube.com/watch?v=KgPIzk6zgiw>
- L'Oréal: <https://www.youtube.com/watch?v=HO1G0RIZCIk>
- L'Oréal: <https://www.youtube.com/watch?v=0-V4iOTMW5Q>
- L'Oréal: <https://www.youtube.com/watch?v=2yiUDPi7Gz8>

### Publicidades y posts en Instagram:



40 Me gusta

laboratoriomatiasgonzalez ¡20% OFF! 🔥 Por PRIMERA VEZ nuestro Bronceador sin Sol con un ¡descuento imperdible! 🌟. Un producto estrella que deja a tu piel con un tono dorado hermoso 🧡, es de fácil aplicación, no mancha y además es libre de testeos en animales 🐾❤️.



1.253 Me gusta

aveneusa Already dreaming of your end-of-summer tan? This non-greasy, hydrating self-tanner gives the body a healthy, natural-looking golden tan in just o n e h o u r without the damaging effects of the sun 🌞. #sunlesstan



836 Me gusta

nivea Soaking up the last days of summer with NIVEA Body Lotion Q10 Firming + Tan 🌞. Formulated with Q10 to tighten and improve your skin's elasticity, all while giving it a natural streakless tan and leaving it velvety soft. #nivea



612 Me gusta

thechemistlook\_uy Los autobronceantes son una alternativa buena y segura a la exposición a los rayos UV. Permiten obtener un color veraniego sin exponernos a los daños ocasionados por el sol (¡o las camas solares!)🌞.

## Anexo 7: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Intensidad	Fundamentos
Poder de negociación de los clientes	Alta	- Las farmacias, supermercados y otros puntos de venta donde se comercializan productos autobronceantes evalúan la atractividad y rentabilidad de comercializar estos productos.
Poder de negociación de los proveedores	Alta	- Los proveedores de productos cosméticos son laboratorios y droguerías uruguayas que fabrican para terceros. - No existe una gran cantidad de laboratorios que fabrican para terceros en el país.
Amenaza de nuevos competidores entrantes	Media	- Se trata de una industria donde son varias las marcas que compiten pero ninguna lidera el sector. - Existen importantes barreras de entrada para nuevos competidores, como ser la habilitación requerida por el Ministerio de Salud Pública necesaria para la comercialización de productos cosméticos de grado 2. - Existen diversos canales de distribución tanto físicos como virtuales que facilitan la comercialización de productos cosméticos. - Hay posibilidades de crecimiento dentro del sector del bronceado sin sol, ya que este no se encuentra desarrollado.
Amenaza de productos sustitutos	Media	- Se identifican como sustitutos los servicios de cama solar, ducha solar y aerógrafo brindados por centros de estética. - Se ha demostrado que las camas solares provocan daños en la piel de las personas, lo cual ha afectado su consumo.
Rivalidad entre los competidores	Alta	- Existe una alta rivalidad competitiva. Es una industria que se caracteriza por contar con un diverso número de marcas, las cuales compiten con productos poco diferenciados. A su vez, las iniciativas tomadas por las diferentes marcas son fácilmente imitables.
<b>Conclusión</b>		La industria del bronceado sin sol es considerablemente competitiva y su atractivo es medio. En base a esto, se buscará implementar una propuesta diferenciada, que vaya más allá de las características del producto, centrándose en instalar un concepto renovado sobre este tipo de productos.

## Anexo 8: Explicación y cálculos del dimensionamiento del mercado

### Cálculo del TAM

Para calcular el TAM se consideró inicialmente el número de mujeres residentes en Uruguay de entre 15 y 60 años. Según el censo de 2011 realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el total de mujeres pertenecientes al rango etario en cuestión es de 1.015.932. Seguidamente, a partir del índice de nivel socioeconómico de 2017, se extrajo el porcentaje de hogares de nivel socioeconómico M, M+, A- y A+ (Tabla 3). Dicho porcentaje alcanza un 57,7% del total de hogares del país.

Considerando que las personas cuentan con el mismo nivel socioeconómico del hogar al que pertenecen, es que se puede determinar que el 57,7% de las 1.015.932 mujeres de entre 15 y 60 años, es decir 586.193 mujeres, cuentan con un nivel socioeconómico de M, M+, A- y A+.

A su vez, de acuerdo con los resultados de la encuesta, se consideran para este cálculo aquellas mujeres que manifestaron actualmente estar haciendo uso de un producto autobronceante, quienes han utilizado este tipo de productos, pero ya no lo hacen y quienes nunca consumieron un autobronceante pero estarían dispuestas a hacerlo. Esto representa en total un 81,5% del total de encuestados.

Por lo tanto, el número total de mujeres a considerar para el TAM asciende a 477.747.

Dado que KAKÁO tiene como objetivo aumentar la frecuencia de compra actual; la cual es de un autobronceante al año (dato del Cuadro 2); se espera que cada dos consumidores, uno compre tres y el otro dos unidades al año, a un precio de \$1.750.

Por consiguiente, se puede determinar que el número total de mujeres es de 477.747 y U\$S 50.979.101 (tipo de cambio: \$41).

**Tabla 3. Porcentaje de hogares por nivel socioeconómico. INSE anterior e INSE actualizado**

	INSE anterior (ECH 2014)	INSE actualizado (ECH 2017)
<b>B-</b>	6.3	7.0
<b>B+</b>	13.7	14.8
<b>M-</b>	19.7	20.6
<b>M</b>	23.2	21.9
<b>M+</b>	19.7	18.5
<b>A-</b>	12.2	12.2
<b>A+</b>	5.2	5.1
<b>Total</b>	100	100

Fuente: estimaciones en base a la ECH

**Cuadro 1 - ¿Usa actualmente o usaría un producto autobronceante?**

Respuestas	Porcentaje
Sí, actualmente uso	14.8%
He usado pero ya no	38.3%
Nunca he usado pero lo haría	28.4%
Nunca he usado y no lo haría	18.6%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

### Cálculo del SAM

Para este cálculo se consideran únicamente aquellas mujeres que se encuentran utilizando un autobronceante en la actualidad, siendo estas el 14,8% (dato del Cuadro 1). Esto representa una cantidad de 86.757 mujeres (corresponde al 14,8% de 586.193).

Se considera que cada consumidor compra 1 unidad al año a un precio de \$1.750, dado que como se observa en el Cuadro 2, la frecuencia de compra mayormente señalada (representando un 72,2%) es de una vez por año.

Frecuencia	Porcentaje
Una vez por semana	3.7%
Una vez cada 15 días	0%
Una vez por mes	1.9%
Una vez cada 2 meses	3.7%
Una vez cada 3 meses	1.9%
Una vez cada 4 meses	3.7%
Una vez cada 5 meses	0%
Una vez cada 6 meses	11.1%
Una vez por año	72.2%
En primavera y para alguna fiesta	1.9%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

Por lo tanto, se puede determinar que el número total de mujeres consumidoras es de 86.757 y U\$S 3.703.043 (tipo de cambio: \$41).

### Cálculo del SOM

Finalmente, para determinar el SOM se tuvo en consideración, por un lado, la alta intención de compra de las mujeres, representando un 72,1% (Cuadro 3). A su vez, de estas mujeres, un 48% afirman que comprarían el producto autobronceante a un precio de \$1.500 (Cuadro 4) y un 23% que lo comprarían a \$2.000 (Cuadro 5). A partir de estos datos se decide tomar un precio intermedio entre estos valores, equivalente a \$1.750, considerando también los costos que implica la fabricación del producto autobronceante KAKÁO y los precios de la competencia del mercado.

Respuestas	Porcentaje
Seguramente lo compraría	25.2%
Probablemente lo compraría	46.9%
No estoy seguro si lo compraría o no	22.3%
Probablemente no lo compraría	4.1%
Seguramente no lo compraría	1.6%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

Otro aspecto que se tuvo presente al momento de determinar el SOM, es que en la actualidad existen otras marcas de autobronceantes instaladas en el mercado, las cuales poseen una gran trayectoria y fuerte reconocimiento en el rubro cosmético.

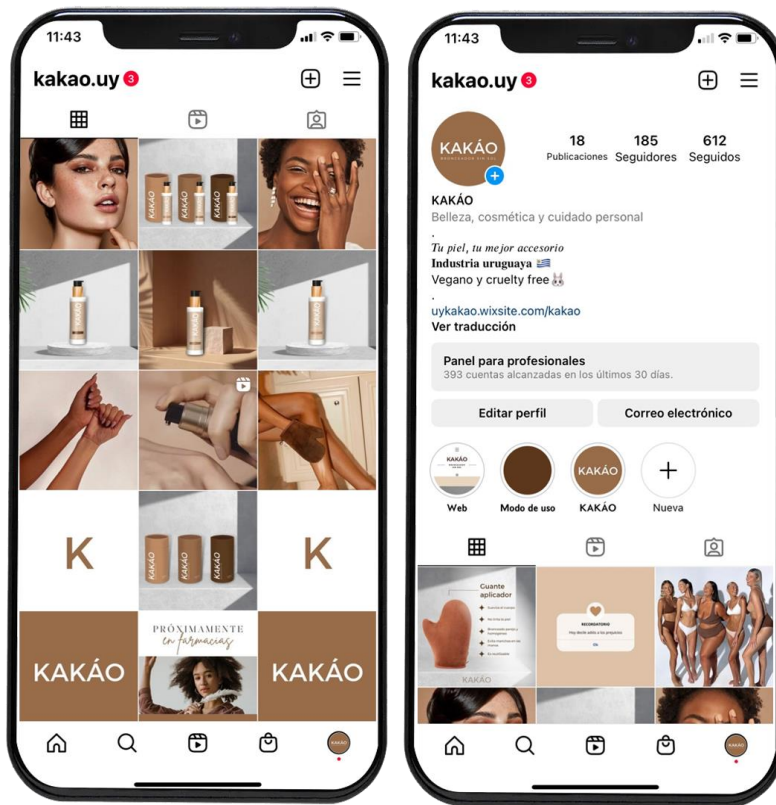
Debido a lo mencionado, se define un SOM de 21.689 mujeres y de U\$S 2.314.396 (tipo de cambio: \$41), considerando una frecuencia de compra de 2,5 unidades para el año 5 y un precio de \$1.750.

Respuestas	Porcentaje
Seguramente lo compraría	17%
Probablemente lo compraría	31%
No estoy seguro si lo compraría o no	29%
Probablemente no lo compraría	14%
Seguramente no lo compraría	9%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

Respuestas	Porcentaje
Seguramente lo compraría	4%
Probablemente lo compraría	19%
No estoy seguro si lo compraría o no	38%
Probablemente no lo compraría	25%
Seguramente no lo compraría	14%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
<b>Base: total de encuestados</b>	<b>386</b>

## Anexo 9: Trial run en Instagram y landing page

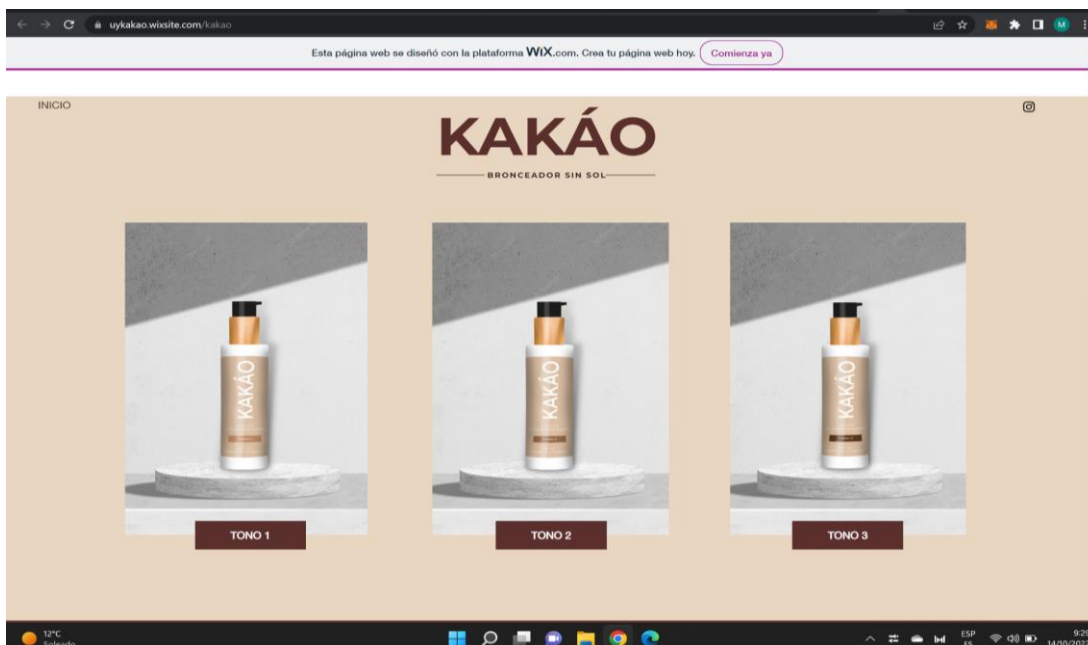
### Perfil de Instagram de KAKÁO



### Mensajes recibidos destacados

- Hola que tal? Cuanto sale el guante aplicador? Gracias y saludos
- Me podrían informar dónde se vende y a qué precio y formatos
- Buenas!, info y precios porfa!
- Hola , me pasan precios ? Gracias
- Buen dia!!! Avisame cuando salga al mercado
- Los tonos son segun el bronceado q quieras o el tono de piel?
- Hola buenas me pasas precio , y cuánto dura el bronceado ? O es progresivo ? Muchas gracias
- Hola. Me comentan los precios? Gracias
- Hola 😊 quisiera saber el precio del bronceador tono 1, graciaass

### Landing page de KAKÁO



Link: <https://uykakao.wixsite.com/kakao>

## Anexo 10: Trial run del producto

### Muestras del producto tono 2 (izquierda) y tono 3 (derecha)



### Prueba tono 2

Foto 1

Foto 2



#### Opiniones de la voluntaria:

- “Una vez que me puse el autobronceante no tuve que esperar horas para que se seque y poder ponerme la ropa, en 7 minutos ya estaba seco”.
- “Me parece que el tono 2 se aplica perfecto a mi piel y al color que busco”.
- “Me parece ideal para estar bronceada para un casamiento o cumpleaños”.

La foto 1 muestra el resultado 6 horas después de aplicado el producto autobronceante, mientras que la foto 2 luego de transcurridas 24 horas.

### Prueba tono 3

Foto 1

Foto 2



#### Opiniones de la voluntaria:

- “Me hizo efecto el color muy rápido”.
- “Después de que me lo puse pasaron 6 días y seguía teniendo el mismo color”.
- “Tiene un aroma sutil, es perfecto así no me queda con mucho olor la piel”.

La foto 1 muestra el resultado 6 horas después de aplicado el producto autobronceante, mientras que la foto 2 luego de transcurridas 24 horas.

## Anexo 11: Costos y detalles del producto

### Costos de fabricación del producto

#### **DROGUERIA BURGUES SRL**

AV BURGUES 3414 esq. L. A. de HERRERA Tel/Fax: 2200.61.76 -095.347.639  
e-mail: ventas@drogueriaburgues.com Web: [www.drogueriaburgues.com/tienda](http://www.drogueriaburgues.com/tienda)

Montevideo 12 de octubre 2022

#### **Cotización 310822**

Productos	500 unid	1.000 unid	5.000 unid	10.000 unid
Emulsión DHA 5% (TONO 3) Autobronceante 150 ml	U\$S 14,00	U\$S 11,00	U\$S 4,50	U\$S 1,18
Emulsión DHA 3% (TONO 2) Autobronceante 150 ml	U\$S 11,85	U\$S 9,48	U\$S 3,88	U\$S 1,02
Emulsión DHA 2% (TONO 1) Autobronceante 150 ml	U\$S 9,7	U\$S 7,96	U\$S 3,26	U\$S 0,85

A partir de las 10.000 unidades el precio se mantiene estable.

Observaciones: Precios cotizados en Dólares Americanos sin I.V.A.

Vigencia del presupuesto: 30 días a partir de la fecha de referencia de la misma.

Saludos cordiales

QF Luisa González

### Medidas y etiqueta del envase del producto



Costo del empaque exterior

Aquí se presentan los costos del empaque brindados por la empresa Mentor Uruguay.

Medida: Ø 9.8 * 22 cm				
Cantidad de Unidades	Precio Envase Forraado	Etiqueta a Cargo de Mentor	Envases Medida de la Etiqueta/ Tubos Espesor	Observaciones:
1000	\$42	\$9.96	32.5 cm * 20.5 cm	Etiqueta Mentor 2tintas +barniz protección
2000	\$38	\$6.54	Ídem para mil	ídem

- Precios unitarios y no incluyen IVA.
- Punto de retiro: Fábrica José L. Terra 2662 Montevideo.

Medidas y etiqueta del empaque exterior



Costo y medidas del guante aplicador

El costo por unidad del guante aplicador es de \$20, para 1.000 unidades o más. Está diseñado con una tela aterciopelada suave de color marrón.



## Anexo 12: Presupuesto de agencia de publicidad y marketing

A continuación, se presenta el presupuesto de las dos campañas de marketing que se realizarán durante el primer año y medio de actividad de KAKÁO. Una vez finalizadas ambas campañas, la inversión en marketing irá incrementando en base a la proyección del crecimiento de las ventas del negocio. Cabe destacar que los honorarios de la Agencia contratada, referentes a un 10%, se encuentran incluidos dentro del presupuesto.

<b>Media Plan</b>	<b>KAKAO</b>	<b>Objetivo 1:</b>	Brand Awareness
<b>Periodo:</b>	Agosto 2023 a Febrero 2024	<b>Objetivo 2:</b>	Consideración
<b>Budget:</b>	USD 35.000	<b>Objetivo 3:</b>	Tráfico al sitio web
<b>Target:</b>	Mujeres 18 a 60 con intereses en cosmética, cuidado personal y playa - Uruguay		

Campaña Lanzamiento KAKAO						
Medio	Objetivo	Estrategia	KPI	KPI estimado	Resultados	01/08/2023 A 29/02/2024
Instagram	Alcance	Anuncios Feed + Story + Reel	CPM	0,6	16.666.667	USD10.000
	Reproducciones	Anuncios Feed + Story	CPV	0,003	2.666.667	USD8.000
Display & Video 360	Tráfico	Banners	CPC	0,0025	3.000.000.000	USD7.500
<b>INVERSIÓN TOTAL EN MEDIOS</b>						<b>USD25.500</b>

Acción con influencers	Objetivo	Estrategia	Cant. de influencers	Costo promedio unitario	01/08/2023 A 29/02/2024
Influencers	Potenciar y dar a conocer la marca	Story + Reel	15	USD633	USD9.500

**INVERSIÓN TOTAL CAMPAÑA**

**USD35.000**

\*Montos sin IVA

\*Resultados estimados sujetos a benchmarks de la marca. Pueden variar.



<b>Media Plan</b>	<b>KAKAO</b>	<b>Objetivo 1:</b>	Mantener la presencia de marca
<b>Periodo:</b>	1 año	<b>Objetivo 2:</b>	Fidelización
<b>Budget:</b>	USD 30.000	<b>Objetivo 3:</b>	Recompra
<b>Target:</b>	Mujeres 18 a 60 con intereses en cosmética, cuidado personal y playa - Uruguay		

Campaña Fidelización - Always On						
Medio	Objetivo	Estrategia	KPI	KPI estimado	Resultados	1 año
Instagram	Alcance	Anuncios Feed + Story + Reel	CPM	0,6	20.000.000	USD12.000
Display & Video 360	Tráfico	Banners	CPC	0,0025	4.000.000.000	USD10.000
Email Marketing	Re marketing	e mail	Tasa de apertura	-	55%	USD8.000
<b>INVERSIÓN TOTAL CAMPAÑA</b>						<b>USD30.000</b>

\*Montos sin IVA

\*Resultados estimados sujetos a benchmarks de la marca. Pueden variar.



## Anexo 13: Modelo económico financiero

### Flujo de fondos

Flujo de fondos	Momt. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-250,522					
Flujos anuales		-151,654	-58,504	199,827	291,305	506,612
Valor de rescate						100,000
<b>Flujo de fondos del proyecto</b>	<b>-250,522</b>	<b>-151,654</b>	<b>-58,504</b>	<b>199,827</b>	<b>291,305</b>	<b>606,612</b>

TRR	VAN	TIR
20%	82,379	26%

### Estado de resultados

<b>KAKÁO</b>					
Estado de resultados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS</b>					
Ventas Autobronceante Tono 1	6,829	25,109	66,953	114,780	167,385
Ventas Autobronceante Tono 2	18,211	66,956	178,542	306,079	446,359
Ventas Autobronceante Tono 3	20,488	75,326	200,860	344,339	502,154
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>45,528</b>	<b>167,391</b>	<b>446,355</b>	<b>765,198</b>	<b>1,115,898</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
Costo Autobronceante Tono 1	3,101	5,780	7,729	13,250	19,322
Costo Autobronceante Tono 2	9,586	17,390	22,055	37,810	55,139
Costo Autobronceante Tono 3	12,267	21,788	26,343	45,160	65,857
<b>COSTO DE LO VENDIDO TOTAL</b>	<b>24,954</b>	<b>44,958</b>	<b>56,127</b>	<b>96,220</b>	<b>140,319</b>
<b>CONTRIBUCIÓN BRUTA</b>	<b>20,574</b>	<b>122,433</b>	<b>390,228</b>	<b>668,978</b>	<b>975,579</b>
<b>OTROS GASTOS</b>					
Salarios totales	124,216	124,216	124,216	178,128	178,128
Gastos diversos totales	73,125	40,602	30,702	35,812	40,933
Amortizaciones del período	1,599	1,599	1,599	1,599	1,599
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>198,940</b>	<b>166,416</b>	<b>156,516</b>	<b>215,539</b>	<b>220,660</b>
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-178,366</b>	<b>-43,983</b>	<b>233,712</b>	<b>453,439</b>	<b>754,919</b>
IRAE	0	0	10,670	137,165	228,363
<b>RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>-178,366</b>	<b>-43,983</b>	<b>223,042</b>	<b>316,274</b>	<b>526,556</b>

Estado de situación patrimonial

<b>KAKÁO</b>					
<b>Estado de situación patrimonial</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVO</b>					
Caja	63,346	4,841	204,669	495,973	1,002,586
Cuentas a cobrar	1,512	11,159	29,757	51,013	74,393
Inventario	829	9,354	16,037	23,386	23,386
<b>Total activo corriente</b>	<b>65,686</b>	<b>25,355</b>	<b>250,462</b>	<b>570,373</b>	<b>1,100,365</b>
Total fijo neto	7,091	5,492	3,893	2,294	695
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>72,778</b>	<b>30,847</b>	<b>254,356</b>	<b>572,667</b>	<b>1,101,061</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
Cuentas a pagar	622	2,674	3,140	5,178	7,016
Capital integrado	250,522	250,522	250,522	250,522	250,522
Resultados acumulados	-178,366	-222,349	693	316,967	843,523
<b>PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>72,778</b>	<b>30,847</b>	<b>254,356</b>	<b>572,667</b>	<b>1,101,061</b>

### Anexo 14: Análisis de sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad de las variables precio y unidades vendidas en los años 4 y 5, para analizar su impacto en la rentabilidad del negocio tanto si son afectadas individualmente, como en conjunto.

Precio			Unidades		
		TIR			TIR
		26%			26%
100%	<b>21</b>	26%	100%	<b>89.576</b>	26%
-5%	<b>20</b>	23%	-11%	<b>79.576</b>	22%
-10%	<b>19</b>	19%	-22%	<b>69.576</b>	18%
-14%	<b>18</b>	16%	-33%	<b>59.576</b>	14%
-19%	<b>17</b>	12%	-45%	<b>49.576</b>	9%
-24%	<b>16</b>	9%	-56%	<b>39.576</b>	3%
-29%	<b>15</b>	5%	-67%	<b>29.576</b>	-5%
			-78%	<b>19.576</b>	-16%

Precio			Unidades		
		VAN			VAN
		82.379			82.379
100%	<b>21</b>	82.379	100%	<b>89.576</b>	82.379
-5%	<b>20</b>	37.737	-11%	<b>79.576</b>	31.586
-10%	<b>19</b>	- 6.905	-22%	<b>69.576</b>	- 19.207
-14%	<b>18</b>	- 51.547	-33%	<b>59.576</b>	- 69.999
-19%	<b>17</b>	- 96.188	-45%	<b>49.576</b>	- 120.792
-24%	<b>16</b>	- 140.830	-56%	<b>39.576</b>	- 171.585
-29%	<b>15</b>	- 185.472	-67%	<b>29.576</b>	- 222.377
			-78%	<b>19.576</b>	- 273.170

		Unidades							
		100%	-11%	-22%	-33%	-45%	-56%	-67%	-78%
	26%	<b>89.576</b>	<b>79.576</b>	<b>69.576</b>	<b>59.576</b>	<b>49.576</b>	<b>39.576</b>	<b>29.576</b>	<b>19.576</b>
Precio	100%	<b>21</b>	26%	22%	18%	14%	9%	3%	-5%
	-5%	<b>20</b>	23%	19%	15%	11%	6%	-1%	-9%
	-10%	<b>19</b>	19%	16%	12%	7%	2%	-4%	-12%
	-14%	<b>18</b>	16%	12%	8%	4%	-1%	-8%	-17%
	-19%	<b>17</b>	12%	9%	5%	0%	-5%	-12%	-21%
	-24%	<b>16</b>	9%	5%	1%	-4%	-9%	-16%	-26%
	-29%	<b>15</b>	5%	1%	-3%	-8%	-14%	-21%	-31%

Análisis de sensibilidad respecto a la TIR

		Unidades								
		100%	-11%	-22%	-33%	-45%	-56%	-67%	-78%	
	82.379	<b>89.576</b>	<b>79.576</b>	<b>69.576</b>	<b>59.576</b>	<b>49.576</b>	<b>39.576</b>	<b>29.576</b>	<b>19.576</b>	
Precio	100%	<b>21</b>	82.379	31.586	- 19.207	- 69.999	- 120.792	- 171.585	- 222.377	- 273.170
	-5%	<b>20</b>	37.737	- 10.205	- 58.147	- 106.090	- 154.032	- 201.974	- 249.917	- 297.859
	-10%	<b>19</b>	- 6.905	- 51.997	- 97.088	- 142.180	- 187.272	- 232.364	- 277.456	- 322.548
	-14%	<b>18</b>	- 51.547	- 93.788	- 136.029	- 178.271	- 220.512	- 262.754	- 304.995	- 347.237
	-19%	<b>17</b>	- 96.188	- 135.579	- 174.970	- 214.361	- 253.752	- 293.143	- 332.534	- 371.925
	-24%	<b>16</b>	- 140.830	- 177.371	- 213.911	- 250.452	- 286.992	- 323.533	- 360.074	- 396.614
	-29%	<b>15</b>	- 185.472	- 219.162	- 252.852	- 286.542	- 320.233	- 353.923	- 387.613	- 421.303

Análisis de sensibilidad respecto al VAN