



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

MODELO DE NEGOCIO DE CORAL NATURAL CARE

TESIS FINAL DE GRADO

POR:

BORDAS, Juan Ignacio.

Nº Legajo: 29.430 – juan.bordas@fce.uncu.edu.ar

NAIEF, Germán.

Nº Legajo: 29.185 – germannaief@gmail.com

PROFESOR TUTOR:

Pamela, MARTINEZ NASSIVERA.

pamela.martinez@fce.uncu.edu.ar

Mendoza 2025



RESUMEN

La presente tesis aborda una doble problemática en la industria del cuidado personal: el uso extendido de insumos nocivos en productos cosméticos tradicionales, como parabenos, sulfatos y fragancias sintéticas, que afectan la salud de los consumidores y el impacto ambiental derivado del uso masivo de envases plásticos de un solo uso y el elevado contenido hídrico de sus formulaciones. En respuesta, se presenta el caso de Coral Natural Care, un emprendimiento mendocino que propone una línea de productos sólidos, sin plástico y con ingredientes naturales, orientado al triple impacto. El objetivo principal es evaluar la factibilidad comercial de este modelo en el mercado argentino, a partir de un enfoque metodológico mixto, integrando herramientas del pensamiento estratégico, encuestas y análisis contextual. La investigación se estructura en diez capítulos. Los primeros abordan el problema, los objetivos, el marco contextual y los antecedentes. Luego se detalla la metodología y se desarrolla el modelo de negocio Canvas, incluyendo un bloque adicional sobre impacto socioambiental. Posteriormente, se analiza el entorno competitivo, la demanda potencial y la formulación estratégica integral, incorporando propuestas organizacionales, funcionales y de crecimiento. Finalmente, se incluye un sistema de control estratégico mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI) y se presentan las conclusiones. Se concluye que Coral Natural Care es una propuesta comercialmente viable, en línea con tendencias emergentes de consumo responsable, capaz de generar valor sostenible en el mercado argentino, y constituir una alternativa concreta frente a los modelos tradicionales de la industria cosmética.

Palabras claves: Coral Natural care, Modelo de Negocio, impacto, diferencia, eficiencia, formulación estratégica, sector de negocios



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Tema.....	5
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
2.1. Problema 1: Insumos Nocivos en Productos de Cuidado Personal.....	7
2.2. Problema 2: Contaminación Medioambiental.....	11
2.3. Objetivos.....	13
2.4. Alcance y limitaciones del problema de investigación.....	13
3. ANTECEDENTES.....	15
3.1. Tendencias del mercado y proyectos similares en Argentina.....	16
4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	17
5. DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO CON METODOLOGÍA CANVA.....	20
5.1. PROPUESTA DE VALOR.....	20
5.1.1. Base que guía la propuesta de valor.....	20
5.1.2. Sumatoria de atributos que sustentan la propuesta de valor.....	20
5.1.3. Propuesta Visión - Misión.....	21
5.1.4. Formato del Negocio.....	21
5.1.5 Caracterización de Producto Ecológico.....	22
5.2. MERCADO Y SEGMENTO DE CLIENTES.....	23
5.2.1. Mercado.....	23
5.2.2. Segmento de Clientes.....	25
5.3. CANALES.....	26
5.4. RELACIONES CON LOS CLIENTES.....	28
5.5. FUENTES DE INGRESOS.....	32
5.6. RECURSOS CLAVES.....	32
5.6.1. Recursos Humanos.....	32
5.6.2. Recursos Intelectuales.....	32
5.6.3. Recursos Físicos.....	33
5.6.4. Recursos Financieros.....	33
5.7. ACTIVIDADES CLAVES.....	33
5.8. SOCIEDADES CLAVES.....	34
5.9. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	36
5.10. IMPACTO SOCIO-AMBIENTAL.....	37
6. ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO PLANTEADO.....	39
6.1. VARIABLES DE NIVEL 1.....	40
6.1.1. Clientes.....	40
6.1.2. Competencia.....	46
6.2. VARIABLES DE NIVEL 2.....	51
6.2.1. Proveedores.....	51
6.2.2. Posibles nuevos ingresantes.....	54
6.2.3. Productos Sustitutos.....	56
6.3. VARIABLES DE NIVEL 3.....	58
6.3.1. Variables económicas.....	58



6.3.2. Variables legales.....	60
6.3.3. Variables políticas.....	61
6.3.4. Variables demográficas.....	63
6.3.5. Variables tecnológicas.....	63
6.4. Determinación de las condiciones competitivas del sector de negocios.....	64
6.5. Ciclo de vida del sector de negocios.....	68
7. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL.....	69
7.1. Estimación de Cuota de mercado.....	71
8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	73
8.1. Formulación de estrategias Competitivas o de Negocios.....	73
8.2. Formulación de estrategia de Marketing.....	75
8.3. Formulación de estrategia de Crecimiento.....	77
8.4. Formulación de estrategias Organizacionales.....	79
8.5. Formulación de estrategias Funcionales.....	81
9. CAPÍTULO VI: CONTROL DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA.....	86
9.1. Rol del control estratégico en la implementación.....	86
9.2. Indicadores estratégicos por área funcional.....	86
9.3. Proyecciones futuras del sistema de control.....	88
10. CONCLUSIÓN FINAL.....	89
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
12. ANEXOS.....	95
12.1. ANEXO N°1.....	95
12.2. ANEXO N°2.....	96
12.3. ANEXO N°3.....	99



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Tema

Durante los últimos años, la creciente preocupación social por el deterioro ambiental, la contaminación plástica y el impacto negativo de ciertos ingredientes tóxicos en productos de uso diario ha generado una transformación profunda en los hábitos de consumo. Esta nueva conciencia, impulsada por generaciones jóvenes y exigentes, ha comenzado a cuestionar las prácticas tradicionales de la industria cosmética, caracterizada históricamente por el uso intensivo de envases plásticos de un solo uso y el consumo desmedido de agua durante la fabricación y el uso de productos.

En este contexto de cambio y demanda por soluciones sostenibles, surge la inspiración para investigar la factibilidad comercial de un modelo de negocio enfocado en la producción y comercialización de cosmética natural en formato sólido, libre de envases plásticos y con mínima huella hídrica. Este modelo no solo busca dar respuesta a una problemática ambiental urgente, sino también promover prácticas de consumo más conscientes y saludables.

La propuesta desarrollada en esta tesis se centra en el diseño estratégico de Coral Natural Care, una marca emergente que busca posicionarse como alternativa real al consumo tradicional, a través de productos innovadores, funcionales y sustentables. Con una fuerte impronta en valores como la salud, la ética del cuidado y el respeto por el entorno, Coral propone una línea de productos sólidos concentrados (como shampoo y acondicionadores) que reducen significativamente el impacto ambiental, tanto en su proceso productivo como en su uso final.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La industria de productos de cuidado personal ha sido históricamente dominada por modelos de producción que priorizan el rendimiento comercial por sobre la salud del consumidor y el impacto ambiental. Uno de los principales problemas detectados en este sector es el uso de insumos nocivos y compuestos químicos agresivos en las formulaciones tradicionales, especialmente en productos capilares. Muchas de estas sustancias, como parabenos, sulfatos, siliconas y fragancias sintéticas, han sido asociadas con efectos adversos tanto para el organismo como para el ecosistema, generando preocupación en comunidades científicas, entidades reguladoras y consumidores.

Esta problemática se ve agravada por una segunda dimensión crítica: la contaminación ambiental que genera la industria cosmética. Se estima que a nivel global se producen más de 120 mil millones de envases cosméticos al año, la mayoría de ellos fabricados en plástico de un solo uso y de difícil reciclabilidad, lo que contribuye significativamente a la contaminación de océanos, suelos y ecosistemas terrestres. Además, la formulación líquida de estos productos implica un consumo excesivo de agua, tanto en su fabricación como en su uso, en un contexto de creciente escasez hídrica mundial.

En Argentina, estas problemáticas no son ajenas. Si bien el mercado local se encuentra aún en una etapa incipiente de transformación, se percibe un creciente interés por parte de los consumidores en adoptar prácticas de consumo más conscientes y saludables. Existe una demanda emergente por productos naturales, sin tóxicos, sin plásticos y con un propósito ambiental definido. A la par, nuevas generaciones de emprendedores comienzan a responder a esta tendencia, aunque el mercado aún presenta limitadas opciones consolidadas.

En este contexto, surge la oportunidad de desarrollar modelos de negocio innovadores que integren sustentabilidad, salud y funcionalidad. En particular, esta tesis se centra en el análisis de Coral Natural Care, una propuesta que busca ofrecer productos de cuidado personal en formato sólido y concentrado, libres de envases plásticos y formulados con ingredientes naturales, bajo un enfoque de triple impacto: ambiental, económico y social.

La elección del formato sólido responde no solo a criterios de sostenibilidad ambiental, sino también a una tendencia creciente en el mundo de la cosmética

responsable, que promueve una producción más liviana, un uso más eficiente de recursos y una experiencia de consumo más coherente con los valores de las nuevas generaciones.

En Coral Natural Care se ha realizado una evaluación crítica del mercado y se han identificado dos problemas centrales que motivan esta propuesta: en primer lugar, la presencia generalizada de insumos potencialmente dañinos para la salud en los productos tradicionales; en segundo lugar, el impacto ambiental negativo asociado a su producción, distribución, consumo y descarte. Esta doble problemática constituye el punto de partida de la presente investigación, orientada a definir la factibilidad comercial de un modelo de negocio que ofrezca una alternativa concreta, coherente y sustentable.

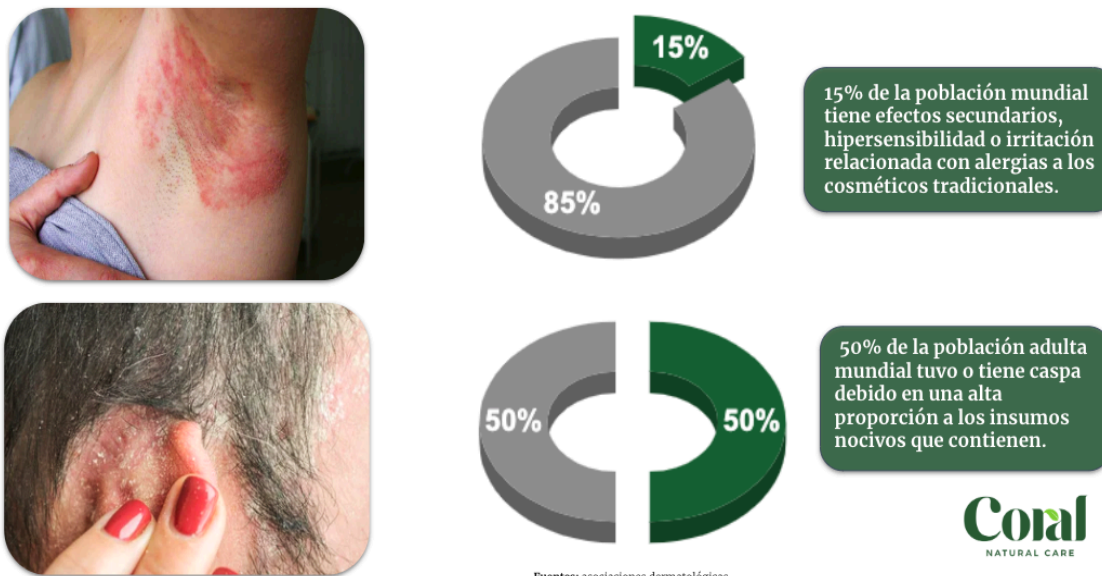
2.1. Problema 1: Insumos Nocivos en Productos de Cuidado Personal

Los productos de cuidado personal son una parte fundamental de la rutina diaria de muchas personas, utilizados para mejorar la higiene y la apariencia personal. Cuando se visualizan los ingredientes de los shampoo y los productos para el cuidado del cabello, generalmente se encuentra una lista de ingredientes muy larga y al elegirlos, los criterios suelen ser la fragancia, el color, la marca y el envase.

La mayoría de los productos para el cuidado del cabello contienen químicos tóxicos para proporcionar a tu cabello unos resultados instantáneos satisfactorios. En primer lugar, puede ser agradable ver su cabello limpio, brillante, voluminoso y suave, aunque, esta satisfacción a corto plazo puede ir seguida de algunos efectos secundarios como pueden ser la pérdida de cabello, irritación de la piel, desequilibrio hormonal e inclusive aumentar el riesgo de padecer cáncer. Este significativo problema está relacionado con la presencia de insumos nocivos en estos productos que afectan a la salud de un porcentaje sustancial de la población mundial, estimando entre un 10% y un 15%.

Estos efectos secundarios incluyen alergias cutáneas, irritación, hipersensibilidad y otros problemas de salud. Además, un problema común que afecta a aproximadamente el 50% de los adultos a nivel mundial es la caspa.

Gráfico N°1: Insumos Nocivos



Fuentes: Los porcentajes reportados se basan en fuentes periodísticas: el 15% de efectos adversos a cosméticos tradicionales según *El Mundo* (2012), y el 50% de prevalencia de caspa en adultos según *El País* (2018).

Estos problemas de salud están relacionados con la composición de los productos de cuidado personal y los ingredientes químicos que contienen. Algunos de los insumos nocivos más comunes incluyen:

- **Parabenos**

El Parabeno es un tipo de conservante que se usa con frecuencia en el shampoo, productos para el cuidado del cabello y la piel, productos de maquillaje y humectantes para extender la vida útil de los productos. Algunos estudios han demostrado que los Parabenos pueden aumentar la hormona estrógeno (hormona femenina) y pueden contribuir al riesgo de sufrir cáncer, especialmente el cáncer de mama en el caso de las mujeres.

El Parabeno también tiene algunos efectos secundarios como por ejemplo eccemas en la piel. Los productos deben proporcionar algún tipo de información sobre el perfil toxicológico de los ingredientes, su estructura química y su nivel de exposición. Por lo general, aparecen en la parte posterior de los productos y suelen ser metilparabeno, etilparabeno, bencilparabeno o butilparabeno.



- **Sulfatos** (Lauril Sulfato de Sodio)

Los sulfatos son un tipo de sustancias químicas que juegan un papel importante en la eficacia de los champús. Los tensioactivos reducen la tensión superficial del líquido en el que se encuentran y hacen que el líquido sea más fácil de mezclar con agua y formar una buena espuma.

Este químico, que hace que se genera más espuma durante la ducha, puede engañarlo mientras se limpia el cabello. El SLS puede hacer más daño que bien a tu cabello. Los sulfatos pueden dejar el cabello seco y poco saludable, lo que hace que el cabello pierda la humedad que necesita. También puede causar irritación en el cuero cabelludo. Los Institutos Nacionales de Salud examinaron los posibles daños del lauril sulfato de sodio y la investigación reveló que también puede causar irritación de la piel, además de la caída del cabello.

“Investigaciones llevadas a cabo en Alemania evaluaron a 1.600 pacientes para detectar irritación por SLS y encontraron que el 42% de los pacientes de la muestra presentaban una reacción irritante en la piel.”

- **Fragancias**

Una única fragancia puede contener de 50 a 250 de compuestos, entre los cuales hay algunos que ya han sido asociados a problemas de salud. "Sabemos que los ftalatos son unos de los ingredientes que se podrían esconder detrás de la palabra fragancia. Estos compuestos pueden interferir con las hormonas del cuerpo", explica a Univision Noticias Lesliam Quirós-Alcalá, coautora e investigadora principal de la investigación y profesora de ciencias medioambientales e ingeniería de la Universidad Johns Hopkins, quien se ha enfocado en analizar los efectos de la exposición a químicos en grupos minoritarios.

Un estudio del Environmental Working Group encontró que el 75% de los productos que incluían 'fragancia' entre sus ingredientes, contenían ftalatos.

Varias investigaciones han vinculado los ftalatos con el desarrollo de alergias y ataques de asma, así como otros efectos negativos sobre la salud reproductiva como malformaciones, bajos niveles de testosterona,

parto prematuro, disminución de la calidad del esperma, bajo peso al nacer e insuficiencia ovárica o endometriosis.

- **Aluminio**

El chlorohydrate de aluminio o circonio de aluminio normalmente se encuentran en los antitranspirantes. Gran parte de los peligros asociados con estos compuestos se remontan a su composición. Estos compuestos son solubles y pueden ser absorbidos por la piel. Después de que los compuestos han sido absorbidos, las moléculas de aluminio se ionizan, lo que hace que se formen los radicales libres.

Los radicales libres pueden viajar a través de las membranas celulares y afecta negativamente el riñón, hígado, cerebro, cartílago y médula ósea y especialmente al sistema linfático por medio de los ganglios linfáticos.

Estudios han puesto en discusión la cuestión del aluminio en productos de cuidado personal, tales como desodorantes. Las convulsiones, cáncer de mama, problemas renales, la enfermedad de Alzheimer y trastornos de formación de hueso se han vinculado al uso de aluminio en los antitranspirantes.

- **Alcohol isopropílico**

Los alcoholes que se usan comúnmente en los productos para el cuidado del cabello pueden hacer que su cabello quede extremadamente seco. Es necesario evitar alcoholes como el propanol y el isopropilo. Se utilizan principalmente como agentes espesantes en champús y es una de las causas más importantes de daño y caída del cabello.

- **Otros químicos**

Además de los mencionados, hay muchos otros químicos como el Propilenglicol, Triclosán, Formaldehído, entre otros, que se encuentran en productos cosméticos convencionales y que pueden tener efectos negativos en la salud.

La preocupación por estos insumos nocivos en los productos de cuidado personal se basa en investigaciones en campos como la dermatología y la salud pública. Estos

estudios han revelado las consecuencias adversas de estos componentes en productos convencionales y han llamado la atención sobre la necesidad de regulaciones más estrictas y de una mayor conciencia del consumidor en la elección de productos seguros para su piel y salud en general.

2.2. Problema 2: Contaminación Medioambiental

Es importante reconocer que la producción, uso y desecho de los champús líquidos tienen un impacto ambiental significativo que debe ser abordado en el contexto de la creciente preocupación global por la sostenibilidad y la gestión de residuos.

Gráfico N°2: Contaminación.



Fuente: National Geographic

Este estudio se propone abordar dos problemas clave relacionados con los champús líquidos que tienen un impacto negativo en el medio ambiente:

- **Contaminación por Plástico**

Los envases de plástico utilizados para contener los champús líquidos son un problema destacado en la actual crisis de residuos plásticos a nivel mundial. La producción masiva de botellas de plástico, muchas de las cuales no se reciclan adecuadamente, conduce a la acumulación de plásticos en vertederos y su dispersión en el entorno natural, lo que afecta a los ecosistemas terrestres y acuáticos.

Este problema se agrava por la baja tasa de reciclaje de envases de plástico y su degradación lenta en el medio ambiente, es importante



destacar que el empaque de un shampoo líquido demora entre 150 y 1000 años.

- **Consumo de Agua**

El proceso de fabricación de champús líquidos implica un consumo significativo de agua, el 80% del producto está compuesto por agua. Dado que el agua es un recurso limitado y su gestión sostenible es fundamental y esencial considerar cómo el uso masivo de agua en la industria de los champús líquidos contribuye a la presión sobre los recursos hídricos y a la escasez de agua en muchas regiones.

- **Huella Ambiental por Dificultad de Transporte y Tiempo de Fabricación**

El transporte de champús líquidos, dadas sus características líquidas, puede ser ineficiente y generar una mayor huella ambiental debido al espacio ocupado y el peso en comparación con productos de cuidado capilar más concentrados, como los champús en barra.

Además, la fabricación de los envases y la producción de los champús líquidos pueden requerir más recursos y tiempo en comparación con alternativas más sostenibles. Esto se traduce en un mayor impacto ambiental en términos de consumo de energía y emisiones de gases.

En este contexto, se plantea como pregunta principal de investigación:

¿Cómo es el comportamiento de los elementos clave que determinan la factibilidad comercial del modelo de negocio de Coral Natural Care en el mercado argentino de cosmética natural y sostenible?

A partir de este interrogante, se derivan las siguientes preguntas específicas:

- La primera pregunta específica es: ¿Cuáles son los factores clave del entorno (competitivos, económicos, sociales, regulatorios y tecnológicos) que inciden en la viabilidad comercial del modelo de Coral Natural Care?



- La segunda pregunta específica es: ¿Qué estrategias, recursos y alianzas son necesarias para implementar y escalar el modelo de negocio de Coral Natural Care de forma sostenible en el mercado argentino?

2.3. Objetivos

Se ha optado por plantear un objetivo general que conlleva a objetivos subyacentes, los cuales serán desarrollados a lo largo del trabajo. El objetivo general es desarrollar el modelo de negocio utilizando la metodología Canvas. Esta metodología permite estructurar y definir los componentes clave del modelo de negocio de una manera visual y comprensible. El modelo de negocio propuesto debe proporcionar una solución viable al problema identificado.

A partir de este objetivo general, se han planteado varios objetivos secundarios que permitirán analizar las diferentes variables y proporcionar información valiosa para la creación del negocio.

- El primer objetivo específico es analizar la factibilidad comercial del modelo de negocio. Este análisis incluirá un estudio exhaustivo del entorno micro y macro del modelo de negocio propuesto, evaluando factores internos y externos que puedan influir en su viabilidad y éxito.
- El segundo objetivo específico es plantear estrategias empresariales. Estas estrategias deben facilitar la consecución de los objetivos del modelo de negocio, asegurando una implementación efectiva y sostenible a lo largo del tiempo.

La presente investigación se considera relevante no solo como ejercicio académico, sino como una contribución concreta a la discusión sobre nuevos modelos de negocio sustentables en el país. Coral Natural Care no solo busca comercializar productos, sino generar conciencia sobre el impacto de las decisiones de consumo y promover un cambio cultural en la forma de producir y utilizar productos de cuidado personal.

Esta tesis se enmarca, además, en un momento histórico donde los modelos regenerativos y circulares comienzan a instalarse como una necesidad más que como una opción.

2.4. Alcance y limitaciones del problema de investigación

2.4.1. Alcance

La presente investigación tiene como objetivo principal evaluar la factibilidad comercial de un modelo de negocio sostenible en el sector de productos de cuidado personal, tomando como base el caso de Coral Natural Care, una propuesta centrada en el desarrollo de productos en formato sólido, sin envases plásticos y con ingredientes naturales.

Los principales alcances del estudio son:

- Definir conceptualmente el modelo de negocio a través de la metodología del modelo Canva, considerando sus nueve bloques fundamentales.
- Analizar el comportamiento y las preferencias de un segmento específico de consumidores potenciales frente a la propuesta de valor planteada.
- Identificar oportunidades estratégicas de posicionamiento en el mercado local en base a tendencias de consumo sostenible.
- Aportar evidencia empírica que sirva como insumo para la planificación y reactivación futura del emprendimiento Coral Natural Care.

Cabe aclarar que esta tesis no busca ejecutar operativamente el modelo propuesto ni realizar pruebas técnicas de laboratorio, sino construir un marco estratégico y comercial robusto para su posible implementación futura.

2.4.2. Limitaciones

De acuerdo con los requerimientos metodológicos, se identifican los siguientes límites de la investigación:

- **Límite temporal:** la investigación abarca el período entre los años 2022 y 2025, incluyendo la experiencia emprendedora de Coral Natural Care (2022–2023) y el trabajo de campo realizado en abril y mayo de 2025. Las fuentes secundarias utilizadas se limitan a documentos y datos disponibles hasta mediados de 2025.
- **Límite espacial:** el análisis se sitúa en la República Argentina, con énfasis en el Gran Mendoza, donde se originó el emprendimiento y donde se concentran las encuestas y el estudio de mercado.
- **Límite poblacional:** la población objetivo está compuesta por consumidores de entre 25 y 60 años, pertenecientes al segmento socioeconómico ABC1, residentes



de Mendoza. Este grupo fue seleccionado por ser identificado como el más acorde al consumo responsable y a las propuestas de cosmética natural y sostenible.

3. ANTECEDENTES

El presente trabajo se basa en el emprendimiento Coral Natural Care, desarrollado durante los años 2022 y 2023 por Juan Ignacio Bordas como una iniciativa personal orientada a ofrecer productos de cuidado personal en formato sólido, sin envases plásticos y con bajo impacto hídrico. La propuesta nació como respuesta al creciente interés por parte de los consumidores en prácticas de consumo más sostenibles, así como por la preocupación ante los efectos ambientales del uso de plásticos y la sobreexplotación de recursos naturales en la industria cosmética tradicional.

Si bien el proyecto alcanzó una etapa avanzada de definición inicial del modelo de negocio, fue discontinuado a mediados de 2023. Las exigencias propias de los estudios universitarios, junto con la carga operativa que implicaba llevar adelante simultáneamente la producción, la comercialización y la gestión del emprendimiento, hicieron inviable su sostenimiento en el tiempo. A esto se sumó un cambio de intereses personales del fundador, quien comenzó a orientar su vocación hacia el mundo de la tecnología, la innovación digital y el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

No obstante, la experiencia adquirida a través de Coral Natural Care fue tomada como base empírica y conceptual para el desarrollo del presente trabajo de tesis. A partir de esa vivencia emprendedora, se decidió sistematizar, analizar y fortalecer el modelo de negocio bajo una mirada académica y estratégica, con el fin de evaluar su factibilidad comercial en el contexto actual del mercado argentino.

Para ello, se utilizó como base metodológica el enfoque del Modelo de Negocio Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, herramienta que permitió estructurar de manera visual y lógica los nueve bloques fundamentales del modelo de negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Este marco facilitó una revisión integral del modelo propuesto y el diseño de estrategias concretas para su implementación.

A lo largo del proceso se integraron también contenidos teóricos trabajados en la asignatura “Estrategias de Negocios”, dictada por la profesora Pamela Martínez en la Facultad de Ciencias Económicas. Dicha bibliografía brindó herramientas clave para el

análisis del entorno competitivo, la formulación de estrategias de crecimiento y la alineación entre objetivos estratégicos y estructura organizativa.

Uno de los aportes conceptuales más relevantes fue el libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Hugo Ocaña (2016), el cual permitió incorporar una mirada sistémica de la estrategia empresarial. En particular, se retomó el enfoque de crecimiento interno bajo las condiciones actuales del negocio, el cual resultó fundamental para justificar la elección de la estrategia de penetración de mercado en la etapa inicial de Coral Natural Care.

3.1. Tendencias del mercado y proyectos similares en Argentina

En los últimos años, el mercado argentino de productos de belleza y cuidado personal ha mostrado un crecimiento sostenido. Se estima que alcanzará un valor de USD 2.770 millones en 2024, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 2,88% hasta 2029. Este crecimiento se ve impulsado por una creciente preferencia de los consumidores por productos naturales y orgánicos, debido a preocupaciones sobre los efectos secundarios de los productos químicos en la piel y el medio ambiente .

Esta tendencia ha dado lugar al surgimiento y consolidación de emprendimientos que se enfocan en la cosmética natural y sostenible. En particular, marcas como Sentida Botánica y The Mash Store se han posicionado con fuerza en el nicho, destacándose por ofrecer productos sólidos, libres de tóxicos y sin envases plásticos, en línea con los principios del consumo consciente. Ambas han logrado captar un segmento de consumidores urbanos que prioriza la transparencia, la sustentabilidad y el uso de ingredientes naturales.

Estas iniciativas reflejan una tendencia creciente hacia la sostenibilidad y el uso de ingredientes naturales en la industria cosmética argentina, alineándose con las preocupaciones ambientales y de salud de los consumidores. La experiencia de Coral Natural Care se enmarca dentro de este contexto, aportando una perspectiva valiosa para el análisis y desarrollo de modelos de negocio sostenibles en el sector.

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La presente investigación se enmarca en el paradigma positivista, bajo un enfoque empírico-analítico, que busca describir y analizar fenómenos observables a partir de la recopilación y el procesamiento de datos verificables y objetivos. El estudio adopta un enfoque metodológico mixto, integrando herramientas de corte cuantitativo y cualitativo con el fin de obtener una comprensión integral de la viabilidad comercial del modelo de negocio propuesto para Coral Natural Care, así como del contexto sectorial y las preferencias del consumidor objetivo.

El tipo de investigación es aplicada, ya que su finalidad es proponer soluciones prácticas a una problemática concreta: la generación de un modelo de negocio sostenible en el sector de productos de cuidado personal. Según el nivel de profundidad, se trata de una investigación descriptiva, ya que se busca caracterizar y analizar elementos clave del modelo de negocio, el comportamiento del consumidor y las condiciones del entorno.

La investigación se estructura metodológicamente a partir del modelo de negocios Canvas, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), lo que permitirá examinar de manera sistemática los elementos fundamentales del modelo: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos. Adicionalmente, se incluirá una dimensión de impacto socioambiental, dada la naturaleza del modelo propuesto.

Dado el carácter aplicado del trabajo, se incorpora también un análisis del entorno, el estudio de competencia directa e indirecta a nivel nacional e internacional, y el relevamiento de tendencias del sector de cuidado personal y cosmética sostenible en Argentina.

La unidad de análisis de la investigación es el modelo de negocio Coral Natural Care, tomando como base un emprendimiento real desarrollado en la ciudad de Mendoza entre los años 2022 y 2023. Si bien dicho emprendimiento fue interrumpido en su fase operativa, sus aprendizajes, datos y estructura sirven como caso base para la sistematización y formalización académica del presente estudio.

La primera pregunta específica, vinculada a los factores del entorno que afectan la viabilidad del modelo, se abordará mediante una combinación de análisis cualitativo y cuantitativo, basado en fuentes secundarias (informes de la industria, bases estadísticas oficiales y reportes de organismos especializados).

La segunda pregunta específica, relacionada con el perfil del consumidor, se abordará mediante un enfoque cuantitativo y descriptivo. La elección de esta metodología se fundamenta en una primera etapa de ejecución del emprendimiento, durante la cual se comercializaron más de 1.000 productos en el transcurso de un año, sin realizar campañas de marketing, y en la que todos los compradores conocieron la marca a través de la recomendación boca a boca.

Sobre la base de esa experiencia inicial, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada autoadministrada, dirigida a individuos del segmento socioeconómico ABC1, residentes en el Gran Mendoza, de entre 25 y 60 años, con un perfil de consumo afín a productos naturales, sostenibles y libres de envases plásticos.

El trabajo de campo se desarrolló entre los meses de abril y mayo de 2025, a través de formularios digitales distribuidos por redes sociales y contactos afines. El propósito de esta recolección de datos fue relevar hábitos de consumo, percepciones de valor, criterios de compra y nivel de predisposición hacia la cosmética sólida como alternativa sustentable.

La muestra será de tipo no probabilística por conveniencia, tanto para las encuestas como para las entrevistas, debido a la imposibilidad de construir un marco muestral completo del universo objetivo. Los datos cuantitativos serán procesados mediante estadística descriptiva, permitiendo conocer distribuciones y tendencias generales.

Además, la investigación incorporará un análisis contextual del sector de productos de cuidado personal en Argentina, con el objetivo de identificar las tendencias actuales, los desafíos emergentes y las oportunidades específicas para el desarrollo de productos sostenibles. Este análisis incluirá tanto variables del entorno macroeconómico y regulatorio como aspectos socioculturales y cambios en los hábitos de consumo.

Asimismo, se llevará a cabo un estudio comparativo de la competencia, abarcando tanto empresas nacionales como referentes internacionales del sector, a fin de comprender el panorama competitivo en el que se insertaría el modelo de negocio propuesto. Este abordaje permitirá evaluar el nivel de diferenciación de la propuesta y las posibilidades de posicionamiento estratégico dentro del mercado.

El trabajo culminará con una formulación estratégica integral, que definirá las acciones clave y los lineamientos operativos necesarios para implementar el modelo de

negocio sostenible en el sector cosmético argentino, teniendo en cuenta su viabilidad comercial, su impacto ambiental y su valor diferencial frente a las propuestas tradicionales.

En resumen, la estrategia metodológica adoptada en esta tesis permite articular fundamentos teóricos con evidencia empírica, y a partir de ello, evaluar la viabilidad comercial de Coral Natural Care bajo un enfoque riguroso, estructurado y contextualizado.

5. DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO CON METODOLOGÍA CANVA

5.1. PROPUESTA DE VALOR

Una propuesta de valor es una declaración clara y concisa que explica por qué un cliente debería elegir tu producto o servicio en lugar de las alternativas disponibles en el mercado. En esencia, responde a la pregunta: "¿Qué problema resuelves y qué beneficios ofreces a tu cliente?".

Coral Natural Care te ayuda a mejorar y cuidar tu salud y el planeta, con productos de higiene personal ecológicos de alta calidad.

La línea de productos de Coral Natural Care satisface las necesidades del segmento de mercado ya que se eliminan insumos nocivos que tienen la capacidad potencial de generar efectos secundarios en la salud. A su vez se elimina también el packaging plástico al reformular los productos en estado sólido concentrado y los desechos plásticos de un solo uso los cuales son un gran problema para el medio ambiente. Todo esto sin dejar de lado la calidad en el desempeño de los productos.

5.1.1. Base que guía la propuesta de valor

La mejora y cuidado de la salud con productos ecológicos: Coral Natural Care se centra en la promoción de la salud personal a través de productos de higiene personal de alta calidad que son respetuosos con el medio ambiente.

5.1.2. Sumatoria de atributos que sustentan la propuesta de valor

- **Productos de Higiene Personal Ecológicos:** Oferta de una amplia gama de productos, incluyendo shampoo y acondicionadores sólidos concentrados y gel de ducha, que están formulados para mejorar la salud personal mientras minimizan el impacto ambiental.
- **Calidad Superior:** Los productos están diseñados con ingredientes naturales de primera calidad, lo que garantiza un cuidado efectivo y saludable de la piel y el cabello.
- **Eliminación de Envases Plásticos:** Contribución a la reducción de residuos al eliminar los envases de plástico innecesarios en los productos



ya que al eliminar el agua y que los productos sean de formato sólido concentrado, permite realizar un cambio en los envases.

- **Enfoque en la Salud Personal:** Las fórmulas y enfoques están diseñados para cuidar la piel y el cabello de manera efectiva, evitando ingredientes dañinos y químicos agresivos.
- **Conciencia Ambiental:** Educar a los clientes sobre la importancia de la sostenibilidad en el cuidado personal y proporcionar recursos para llevar un estilo de vida más eco-consciente.

5.1.3. Propuesta Visión - Misión

- ◆ **Visión:** Ser una empresa de innovación en cosmética natural con presencia internacional.
- ◆ **Misión:** La misión de Coral es simplificar la transición a una vida sustentable y saludable combinando ciencia y ecología para un cuidado personal natural.

5.1.4. Formato del Negocio

- **Empresa de productos de cuidado personal sostenibles:** Coral Natural Care se especializa en la producción y venta de productos de cuidado personal ecológicos. Se trabaja con expertos en sostenibilidad y formulación de productos para garantizar que los productos sean seguros y respetuosos con el medio ambiente.
- **Enfoque eCommerce:** La principal plataforma de venta es un sitio web de comercio electrónico, lo que permite llegar a una audiencia global y reducir la huella de carbono al eliminar envases innecesarios.
- **Educación y concientización:** Ofrecer recursos, guías y eventos en línea para educar a los clientes sobre cómo llevar un estilo de vida más sostenible y cómo incorporar los productos en sus rutinas diarias.
- **Compromiso con la sostenibilidad:** Colaboración con proveedores y socios comprometidos con la sostenibilidad, garantizando que los productos y operaciones sean lo más respetuosos con el medio ambiente posible.



Esta propuesta de valor refleja la base de mejorar y cuidar la salud personal a través de productos ecológicos en formato sólido concentrado, resaltando la calidad de los productos y el enfoque en la sostenibilidad y la conciencia ambiental de Coral Natural Care.

Los principales beneficios que aportan valor para el usuario son:

- Los productos tradicionales tienen un 60% / 80% de sus fórmulas compuestas por agua, al eliminarla y solidificar el producto, se puede prescindir de los parabenos de manera segura.
- No utilización de aluminio como ingrediente de las fórmulas.
- Se reduce en un 75% el tamaño del producto en comparación con uno tradicional líquido, disminuyendo los costos de transporte, almacenamiento y logística.
- La identidad de marca comprometida con el medio ambiente refuerza la credibilidad para el cliente respecto de estar comprando un producto saludable. Permite sortear las limitaciones en el etiquetado y publicidad que dificultan comunicar sus beneficios.
- Las fórmulas contemplan la utilización de plantas nativas medicinales y aromáticas fomentando la biodiversidad.
- Son productos con alto nivel de biodegradabilidad en comparación con los tradicionales.
- Utilización de ingredientes ecológicos (sin uso de productos químicos, artificiales o pesticidas y sin alterar genéticamente) lo que disminuye las posibilidades de alergias y perturbaciones en la función endocrina.

5.1.5 Caracterización de Producto Ecológico

Los productos ecológicos para el cuidado personal elaborados por CORAL buscan beneficiar al usuario y al medio ambiente. Es por esto que en Coral no se utilizan:

Cuadro N°1: Insumos no utilizados en productos.

X Derivados del Petroleo: Aceites Minerales, Vaselina, Siliconas.	X Derivados de Animales o Insectos.	X Formol.	X Aluminio.
X Ingredientes Perjudiciales para la salud segun la OMS.	X Parabenos.	X Sulfitos.	X Tecnologia GMO (Modificacion Genetica).
X Sintesis Quimicas potencialmente peligrosas para el medioambiente.	X Mani, Soja, TACC.		

Fuente: Elaboración propia en base a insumos utilizados en productos, 2025.

¿Por qué se recomienda evitarlos? La parte más superficial de la piel está cubierta por una emulsión de agua y lípidos (grasas) conocida como película hidrolipídica, y un manto ácido protector que proporciona a la piel sana su pH ligeramente ácido, entre 5,4 y 5,9. La capacidad amortiguadora de la película hidrolipídica y el manto ácido protector contribuyen a evitar el ingreso de factores externos al cuerpo. Los productos de higiene utilizan tensioactivos¹ que debilitan la barrera hidrolipídica y por sus formulaciones alcalinas pueden alterar el pH ácido natural permitiendo que ingresen al cuerpo parte de sus componentes químicos potencialmente nocivos para la salud.

5.2. MERCADO Y SEGMENTO DE CLIENTES

5.2.1. Mercado

Se entiende como mercado al conjunto de individuos, empresas, o entidades que podrían beneficiarse de los productos, servicios o soluciones que ofrece una empresa. Por un lado, el segmento de clientes es una subdivisión dentro del mercado más amplio, compuesta por un grupo específico de clientes que comparten características, necesidades o comportamientos similares. En el caso de Coral Natural Care, estará en el mercado de higiene personal y en el segmento de cosmética natural.

El mundo del cuidado personal se encuentra inmerso en una auténtica revolución y cada vez son más las personas que se apuntan a un estilo de vida saludable y

¹ Los **tensioactivos**, tensoactivos o surfactantes son sustancias que influyen en la superficie de contacto entre dos fases insolubles una en otra (p.ej., agua y aceite). Su función en los productos de aseo personal es la de conseguir una mayor penetración del agua en la dermis y en el cuero cabelludo para absorber más suciedad obteniendo una mayor limpieza.

sostenible. Las etiquetas de los productos han empezado a leerse con detenimiento, mientras que las palabras “natural y ecológico” han comenzado a ser valoradas en el terreno del cuidado personal.

Los clientes no sólo quieren una buena campaña de marketing de productos naturales, a su vez, demandan ética empresarial a la hora de la elaboración y obtención de insumos. La innovación se da de la mano de la ecología en este nuevo concepto de lujo sostenible. Combinar sustentabilidad 360° y fórmulas tan naturales como efectivas son los cimientos de lo que se viene en la industria.

El mercado global de cosméticos naturales es de 44.5B con un crecimiento anual compuesto de 5.01% de acuerdo a Grand View Research. En 2027 será de 54.5 Billones de dólares.

Gráfico N°3: Valor de mercado global de cosmética natural.



Fuente: Common thread, 2022.

En Argentina el mercado de la belleza (productos para el cabello, para el cuidado de la piel, perfumes y maquillaje) representó \$560 millones de dólares en 2022. Se consumen 1,3 litros de shampoo per cápita al año, es un producto comprado por el 90% de los hogares argentinos con una frecuencia de compra cada 50 días en promedio. Los canales de venta más importantes son el supermercado, los autoservicios, las farmacias y perfumerías.

Los desodorantes por su parte tienen una frecuencia de compra de 46 días, es decir 7,7 veces por año.

5.2.2. Segmento de Clientes

Los adaptadores tempranos de este tipo de productos son en un 75% los millennials y centennials, hoy representan el 30% del mercado de productos para el cuidado personal. En el 2027, representarán el 75% de los consumidores. Los baby boomers, por su parte, representan el 25% de los consumidores quienes cada vez están más inmersos en la concientización tanto de su salud como del medio ambiente.

Gráfico N°4: Segmento de clientes.



Fuente: Elaboración propia, 2025.

- Baby Boomers (1946-1964, 60-78 años)
- Generación X (1965-1980, 44-59 años)
- Millennials (1981-1996, 28-43 años)
- Centennials (1997-2012, 12-27 años)

Los usuarios de CORAL son personas de clase socioeconómica media y alta, con un nivel de estudios medios o altos, que llevan una vida saludable, están preocupados por cuidar el medio ambiente y/o tienen piel sensible a ciertos ingredientes cosméticos, les importa su imagen e higiene personal, suelen viajar y disponen de poco tiempo para realizar las compras.

Cuadro N°2 : Buyer Persona por segmento de usuario.

Segmentos	Baby Boomers	Generación X	Millennials	Centennials
Nombre	Beatriz	Marcos	Sofía	Mateo
Edad	62 años	48 años	30 años	22 años
Ocupacion	Jubilada	Gerente en una empresa local de Mendoza	Diseñadora gráfica y emprendedora en Mendoza	Estudiante de Derecho en Mendoza
Ubicacion	Mendoza, Argentina	Mendoza, Argentina	Mendoza, Argentina	Mendoza, Argentina
Características	Dedica su tiempo al arte y actividades al aire libre.	Se mantiene activo con deportes al aire libre y rutinas de ejercicio.	Activa en redes sociales y sigue tendencias en belleza y sostenibilidad.	Muy consciente del medio ambiente y exige transparencia a las marcas.
	Le gusta cuidar su piel madura y sensible, por lo que busca productos de higiene personal que sean suaves y efectivos.	Viaja con frecuencia por trabajo y disfruta de escapadas familiares.	Trabaja en casa y valora productos que le ayuden a mantener una rutina equilibrada.	Interesado en productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.
	Su pasión por la jardinería refleja su conexión con la naturaleza y su deseo de preservar el entorno local.	Consciente de la calidad de los productos y busca opciones ecoamigables.	Le apasiona la moda sostenible y busca productos alineados con sus valores.	Busca productos que se adapten a su piel sensible.
	Valora la practicidad, disfruta de viajes cortos en su tiempo de jubilada y prefiere llevar productos compactos.	Gusta de la eficiencia en sus rutinas diarias, incluido el cuidado personal.	Participa en eventos locales de emprendimiento y diseño.	Activo en plataformas digitales y redes sociales.
	Ha adoptado un estilo de vida más consciente, por lo que respeta mucho los valores empresariales y que apoyen causas humanitarias y ambientales.	Participa en eventos locales y prefiere marcas que apoyen iniciativas sociales.	Valora la transparencia de las marcas y se involucra en programas de reciclaje.	Dispuesto a probar nuevas tendencias y productos innovadores.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

5.3. CANALES

Los canales de distribución desempeñan un papel crucial en la comercialización de productos y servicios, sirviendo como los medios a través de los cuales los productos se desplazan desde los fabricantes o proveedores hasta los consumidores finales. Estos canales varían según la industria, el tipo de producto y el mercado, pero su objetivo principal es asegurar que los productos estén disponibles en el lugar y momento adecuados.

Se identifican dos canales claramente definidos uno directo y otro indirecto, los cuales ambos canales ayudan a llegar a los distintos segmentos. En el primero, la empresa venderá directamente a los consumidores finales, mientras que en el segundo, se implementará un intermediario minorista que ayudará a que los productos lleguen a los consumidores finales.

En el canal de distribución directo, se emplean diversas redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube, Mercado libre y TikTok para dirigir el tráfico hacia la página web. En este espacio, los consumidores finales pueden concretar compras y acceder a información actualizada sobre las distintas líneas de productos.

En el canal de distribución indirecta, se consideran múltiples socios estratégicos, tales como empresas relacionadas del sector, dietéticas, mercados verdes, farmacias y vendedores especializados. Es relevante señalar el enfoque en canales de distribución

cortos, donde existe un único intermediario entre la empresa y el consumidor final, representado por las diversas entidades mencionadas anteriormente

Gráfico N°5: Canales de ventas.



→ Página web



- Dietéticas
- Mercados Verdes
- Farmacias
- Vendedores

Fuente: Elaboración propia en base a clientes de coral, 2024.

Es importante resaltar que una estrategia de eCommerce cobra aún más relevancia en Argentina, donde se ha experimentado un impresionante crecimiento. Según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en 2024, el comercio electrónico en Argentina alcanzó una facturación de \$22.025.462 millones de pesos, lo que representó un crecimiento del 181% en comparación con el año anterior. Este incremento superó en 64 puntos porcentuales a la inflación interanual del 117,7%. Esta tendencia confirma el crecimiento sostenido del comercio electrónico en el país, convirtiéndose en un canal de distribución estratégico para Coral Natural Care.

En 2023, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) comenzó a reportar las categorías de belleza y cuidado personal de manera individual. Según su informe, los productos para el cuidado personal ocuparon el 4° lugar en las categorías más compradas en línea, mientras que los productos de belleza se ubicaron en el 9° lugar. Los artículos de belleza y cuidado personal ocuparon el décimo lugar en la lista de productos más adquiridos en compras en línea en Argentina.

Estos datos reflejan la creciente importancia del comercio electrónico en Argentina y la relevancia de los productos de belleza y cuidado personal dentro de este canal de ventas.

5.4. RELACIONES CON LOS CLIENTES

Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado para lograr ser eficiente a la hora de comunicar el producto, fidelizar clientes y posicionar la marca entre los diferentes consumidores.

En el caso de Coral Natural Care, es fundamental comprender, en primer lugar, la motivación subyacente detrás de la interacción con los clientes. Esta motivación se basa en la preocupación de la persona por llevar un estilo de vida saludable y su impacto en el medio ambiente.

A pesar de contar con una página web propia y una activa presencia en las redes sociales para comunicar la propuesta de valor a los segmentos de clientes mencionados anteriormente, el proceso de compra se llevará a cabo con autoservicio donde se provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden a sí mismo.

Finalmente el ecommerce cuenta con una parte automatizada, donde una vez realizada la venta al cliente le llegará un email con los detalles de su pedido y un código de seguimiento del mismo. Dentro de la plataforma, un servicio de suscripción personalizado que consiste en una entrega recurrente de productos, con una periodicidad a medida de las necesidades y requerimientos del cliente, a un precio diferencial. Además de descuentos y promociones en sucursales donde puedan encontrar los productos de Coral Natural Care. Este servicio es muy importante para la empresa ya que genera ingresos constantes y fidelización por parte de los clientes tanto a la organización como también a los distintos socios encargados de tener los productos como opción de venta.

Las interacciones con los clientes pueden ser llevadas por las siguientes motivaciones, es por eso, que se realizarán distintas estrategias utilizando las 4P del Marketing para satisfacer distintas necesidades:

A. Adquirir Consumidores

Producto

- La estrategia se enfocará en destacar los beneficios naturales y sostenibles de los productos sólidos concentrados.
- Se ofrecerán muestras gratuitas y tamaños de viaje como medio para permitir a los nuevos consumidores experimentar los beneficios de los productos de manera accesible.
- Con los socios estratégicos, farmacias y dietéticas, se les proporcionará descuentos atractivos con el fin de lograr un impulso para ambas partes.
- Otro segmento que puede traer interesantes beneficios a la firma es el de los deportistas que asisten a alguna entidad a practicar sus actividades, a estos también se les ofrecerá descuentos y la posibilidad de entrar a la membresía mensual para adquirir los productos a menor precio.

Precio

- Se implementarán descuentos atractivos para la primera compra, incentivando a nuevos clientes a probar los productos a un costo reducido.
- Se realizará una comunicación centrada en la duración de los productos y comparativas con productos tradicionales para resaltar la relación precio-calidad.

Plaza (Distribución)

- Se asegurará la disponibilidad de los productos en canales accesibles y visibles para el público objetivo, incluyendo acuerdos con minoristas clave y presencia en plataformas de comercio electrónico populares como Mercado Libre.

Promoción

- Se lanzarán campañas publicitarias en redes sociales, destacando los beneficios de salud y medio ambiente de los productos sólidos concentrados.
- La colaboración con influencers será una estrategia clave para amplificar el mensaje y llegar a audiencias más amplias.
- La participación en eventos sociales y ferias proporcionará muestras y permitirá a los consumidores experimentar directamente con los productos.



- Se implementará un programa de referidos ofreciendo descuentos a nuevos clientes y proporcionando incentivos a aquellos que recomienden los productos.

B. Retener Consumidores

Producto

- Se realizará un programa de Membresía, la cual el cliente podrá pagar una suscripción mensual personalizada, estimando cantidad de productos, tiempos personalizado de entrega pactado con anterioridad y acceso prioritario a lanzamientos, todo con un importante descuento como miembro.
- Actualizaciones regulares y nuevos lanzamientos de aromas basados en comentarios de clientes para mantener la relevancia y calidad.

Precio

- Implementación de sistema de puntos por compras recurrentes que se pueden canjear por descuentos, productos gratuitos o regalos.
- Acuerdos comerciales con dietéticas para incentivo de precios diferenciales y promocionales

Plaza (Distribución)

- Como se comentó, se establecen programas de membresías con entrega regular de productos, brindando comodidad y asegurando una relación continua con el cliente.
- Asociación con minoristas que compartan valores de sostenibilidad, permitiendo a los clientes leales acceder a los productos de manera conveniente.

Promoción

- Creación de contenido exclusivo para clientes miembros, como tutoriales, consejos y acceso anticipado a eventos virtuales.
- Envíos sorpresas de informativos personalizados que destaquen ofertas especiales, nuevas adiciones de productos y noticias relevantes.



C. Empujar Ventas

Producto

- Introducción de paquetes con descuentos atractivos para fomentar compras adicionales.
- Destacar productos complementarios en las plataformas de venta para estimular ventas cruzadas.

Precio

- Introducción de ofertas limitadas y *flash sales* para crear urgencia y motivar a los clientes a realizar compras.
- Establecer un programa de descuentos por volumen de compra para incentivar pedidos más grandes.

Plaza (Distribución)

- Asociaciones con socios estratégicos para ubicar productos en lugares destacados en tiendas físicas, maximizando la visibilidad.
- Implementación de programas de envío express para clientes que deseen recibir productos rápidamente.

Promoción

- Desarrollo de campañas promocionales enfocadas en la relación costo-beneficio, resaltando el valor agregado de los productos.
- Utilizar tácticas de marketing de urgencia, como descuentos exclusivos por tiempo limitado, para estimular la acción de compra.
- Crear un programa de recompensas por lealtad que ofrezca descuentos acumulativos a medida que los clientes realicen más compras.
- Implementación de un sistema de membresía con beneficios exclusivos para clientes frecuentes, como acceso prioritario a ventas y eventos especiales.
- Establecer potenciales clientes como deportistas o clubes, quienes tienen un flujo constante de higiene de los mismos dentro del establecimiento.

5.5. FUENTES DE INGRESOS

Está dada por la venta de sus productos directo al consumidor (D2C), de forma directa online inmediata y de suscripciones de productos. Además, el canal de distribución indirecto a través de dietéticas, mercados verdes y farmacias es gestionado a través de vendedores comisionados.

Como se mencionó anteriormente, las ventas en línea aumentaron un 87% en 2022 en comparación con el año anterior, un dato alentador que incentiva a la creación de canales online y de inversiones en dichas herramientas. El porcentaje que cobran las pasarelas de pago online varía del 2% al 7% según el medio de pago seleccionado por el cliente y el tiempo de acreditación que puede ser inmediata o hasta 30 días.

En Argentina la venta indirecta a través de intermediarios de este tipo de productos permite cobrar el 50% al contado y el saldo a 30 días en promedio. Los canales minoristas remarcan entre el 60% y el 100%, precio sin IVA.

El mercado acepta pagar hasta un 40% más por productos premium con una propuesta de valor natural, eco friendly o sustentables.

5.6. RECURSOS CLAVES

Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo del tipo de modelos de negocios. Para Coral Natural Care, se identifican los recursos claves que llevarán a cabo la propuesta de valor:

5.6.1. Recursos Humanos

Se requerirá de un Profesional especializado en cosmética y química. Este capital humano será fundamental para poseer el conocimiento necesario en el desarrollo continuo de productos e innovaciones.

5.6.2. Recursos Intelectuales

El modelo de negocios de Coral Natural Care se basa principalmente en la venta online, por lo que es fundamental contar con un Ecommerce integral, facilitando la comercialización a nivel nacional y sirviendo como una plataforma educativa. La difusión de información sobre los beneficios de productos eco-friendly es clave. Además, se

considera imprescindible el desarrollo y patentamiento de la marca para fortalecer la identidad del proyecto.

5.6.3. Recursos Físicos

La adquisición cuidadosa de insumos orgánicos y naturales es vital para la composición de los productos. El packaging, con la responsabilidad de proteger y promocionar los productos, reemplazará de manera significativa el uso de plásticos. La presencia de un depósito destinado al almacenamiento de insumos y productos terminados también será requerida.

5.6.4. Recursos Financieros

Es de suma importancia en el sector de la cosmética e higiene personal una destacada y continua labor en investigación y desarrollo para el lanzamiento de productos nuevos, ya sea en cuanto a funcionalidades o aromas. Dicha investigación y desarrollo se realiza internamente en la empresa, por lo que contar con capital para sustentarlo es clave para el logro de una labor sobresaliente.

En resumen, para llevar a cabo la propuesta de Coral Natural Care, se necesitará un equipo especializado, una plataforma digital robusta, y una gestión eficiente de recursos físicos para garantizar la calidad y sostenibilidad de los productos ofrecidos.

5.7. ACTIVIDADES CLAVES

El marketing y la imagen institucional en el mercado de productos cosméticos son fundamentales. Según datos del sector, las empresas de cosmética y cuidado personal suelen destinar entre 20% y 30% de su facturación a marketing, dependiendo del tamaño de la empresa y su estrategia de ventas, especialmente aquellas que apuestan por canales digitales y campañas con influencers.

Teniendo en cuenta estas cifras generales, el equipo ha decidido establecer una inversión de 15% de su facturación para difusión, ya sea mediante publicidad digital, medios o campañas con influencers. Este porcentaje, aunque conservador en comparación con algunas grandes marcas, se ajusta a la capacidad de la empresa en esta etapa y representa un compromiso estratégico para impulsar su crecimiento en el mercado argentino. La realización de eventos sociales y la presencia en ferias también serán actividades claves para aumentar la visibilidad de la marca y fidelizar a los clientes.

Para el cumplimiento eficiente de las entregas, es de suma importancia contar con una logística eficaz, que promueva el incentivo y la agilidad que requiere una estrategia de eCommerce.

Por otro lado, en la República Argentina, el ente regulador ANMAT es el encargado entre otras cosas del control y fiscalización de la calidad de los productos químicos, farmacéuticos y medicamentos para uso y aplicación en la medicina humana. Por lo que es de suma importancia que los productos estén regulados por ANMAT y para ello, es necesaria la validación de las fórmulas químicas y la producción de productos en laboratorios autorizados.

La industria acostumbra realizar un lanzamiento nuevo de producto trimestralmente siendo la investigación y desarrollo un factor clave, tanto para el desarrollo de productos como de marca, y tal como se ha detallado anteriormente el equipo posee la capacidad para llevar a cabo esta actividad.

5.8. SOCIEDADES CLAVES

Las sociedades claves (o alianzas estratégicas) se refieren a las relaciones o asociaciones que una organización establece con otras entidades para alcanzar objetivos comunes. Estas sociedades pueden incluir proveedores, socios comerciales, aliados estratégicos, consultores, o cualquier otra organización que contribuya al funcionamiento eficiente y al crecimiento de la empresa.

En Argentina, se ha decidido externalizar la producción, convirtiendo a los laboratorios tercerizados en socios estratégicos claves para la empresa. Estos laboratorios se encargan exclusivamente de la fabricación de los productos, permitiendo a la empresa concentrarse en la investigación, la comercialización y el marketing. Al no tener que establecer una estructura de producción interna desde el principio, la empresa puede dedicar más recursos y atención a estas áreas fundamentales para el crecimiento y la innovación. Los laboratorios cobran sus servicios por lotes productivos por lo que al principio se trabajará por lotes y para luego seguir con una producción continua.

En la etapa inicial, se ha optado por colaborar con ingenieros químicos tercerizados, quienes desempeñarán un papel crucial en el desarrollo de nuevas formulaciones. Además, cuentan con servicios para la presentación protocolar de productos ante ANMAT, la creación de procesos para la aprobación de protocolos, el control de calidad y la aprobación de laboratorios. Dichos ingenieros químicos,

generalmente trabajan por honorarios en desarrollo de formulaciones y brindan sus servicios como consultores.

En lo que respecta al mantenimiento de la tienda virtual, se contará con programadores freelance que se encargarán de realizar las actualizaciones necesarias y cualquier modificación que sea requerida en el sitio web. Los programadores freelance cobran por hora de trabajo o también por desarrollos computacionales específicos a modo de honorario.

Para garantizar una experiencia de compra integral a través de la tienda virtual, se prestará especial atención a la logística, tanto a nivel nacional como local. En este sentido, se han establecido alianzas estratégicas con empresas de renombre como Andreani y Correo Argentino para la distribución a nivel nacional quienes brindan servicios diferenciales para emprendedores y pymes, ofreciendo un precio especial por cantidad de envíos mensuales. Asimismo, se han contratado repartidores locales tercerizados para las entregas en el área metropolitana de Mendoza quienes cobrarán por pedido entregado. Estas colaboraciones son esenciales para garantizar una entrega eficiente y oportuna de los productos a los clientes.

Por otro lado, las farmacias y los intermediarios comerciales son socios claves a la hora de publicitar los productos ofrecidos, ya sea con stands publicitando la marca o en sus góndolas expuestas, sumado a los intermediarios, están los clientes de las membresías ya que al ser parte de la comunidad de Coral, dan por sentada su satisfacción con la marca y serán los encargados de la difusión de su experiencia a través del boca en boca para con sus pares, lo que genera un efecto de red poderoso y con gran potencial de crecimiento. Con las farmacias y los intermediarios comerciales se harán precios diferenciados por compra al por mayor y se hará publicidad en la tienda promocionando su nombre y servicios que ofrecen.

Finalmente, los clientes que adquieran la membresía, serán considerados socios claves del proyecto, ya que estos también impulsarán y comentarán con sus personas cercanas sobre los beneficios que Coral Natural Care brinda. Ellos tendrán descuentos especiales en las farmacias y los intermediarios comerciales en donde Coral comercialice sus productos o tengan convenios.

5.9. ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos es la combinación de todos los gastos que una empresa incurre para operar su negocio, incluyendo costos fijos, variables e inversiones que son necesarios para producir y entregar su producto o servicio.

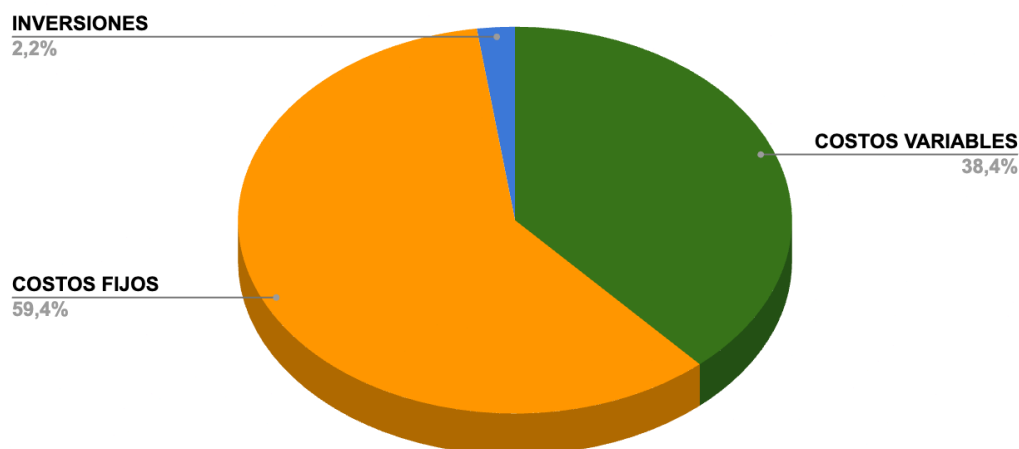
A continuación se desagregan todas las categorías de las directrices de costos en el primer año:

Cuadro N°3: Estructura de costo.

Categoría	Directriz de Costo	Detalle	Monto	Subtotales	Totales	Porcentaje
COSTOS VARIABLES	Materia prima e Insumos	Materia prima, insumos, packaging	\$59.105	\$59.105	\$59.105	38,38%
COSTOS FIJOS	RRHH	Contador	\$3.030	\$37.857	\$91.504	59,41%
		Sueldos netos	\$21.767			
		Cargas sociales	\$13.060			
	Comercialización y Marketing	Gastos varios comerciales	\$4.500	\$33.870		
		Diseño y sesiones de fotografía	\$770			
		Marketing y diseño	\$4.800			
		Publicidad	\$22.000			
	Gastos Administrativos e inscripción de formulacion	Traslados	\$1.800	\$8.677		
		Gastos varios administrativos	\$664			
		Registro fórmulas ANMAT	\$1.700			
		Impuestos varios	\$900			
		Gastos bancarios	\$216			
	Investigación y desarrollo	Telefonía e internet	\$429	\$1.000		
		Impuesto Ley	\$4.768			
	Creación y mantenimiento de Tienda online	I&D	\$1.000	\$5.300		
Sistemas		\$2.000				
Oficina y deposito	SAS para web	\$3.300	\$4.800			
	Alquiler de casa para oficina y deposito	\$4.800				
INVERSIONES	Alta SAS	\$500	\$3.400	\$3.400	2,21%	
	Alta marca	\$100				
	Amoblamiento de oficina y deposito	\$1.000				
	Protocolos	\$500				
	Diseñador Web	\$300				
	Programador	\$1.000				
COSTOS TOTALES			\$154.009			

Fuente: Elaboración propia en base a las estimación de crecimiento, 2025.

Gráfico N°6: Estructura de costo.



Fuente: Elaboración propia en base a las estimación de crecimiento, 2025.

Para más detalle de la composición de la estructura de costos, se realizó una proyección a 3 años con el objetivo realizar estimaciones a mediano plazo para poder presentar a inversores externos.

Los ingresos fueron calculados con una estimación basada en las ventas que se realizaron en el año que el proyecto ha estado con vida, que fue de 200 unidades mensuales a consumidores finales y 80 unidades mensuales en promedio en el canal mayorista, sin inversión en marketing. Por lo tanto, se estima que con inversión en marketing y más fuerza de ventas se triplican las ventas iniciales. En el Anexo N°3, se presenta la planilla detallada para mayor información.

5.10. IMPACTO SOCIO-AMBIENTAL

El impacto ambiental de Coral Natural Care se refiere a los efectos positivos que sus productos sólidos y sostenibles generan en el entorno natural. Estos impactos incluyen la reducción de residuos plásticos, el ahorro de agua en la producción, el apoyo a la biodiversidad mediante el uso de insumos naturales, la disminución de la huella de carbono a través de una logística eficiente, y la educación sobre estilos de vida sostenibles, promoviendo así un consumo más consciente y responsable.

En el centro de la misión de Coral Natural Care, los productos sólidos y sostenibles tienen un impacto positivo en diversos aspectos socioambientales.



- **Minimización de Residuos Plásticos:** La elección de envases sin plástico contribuye directamente a la reducción de residuos plásticos, abogando por la preservación ambiental y la salud de los ecosistemas.
- **Ahorro de Agua en la Producción:** La ausencia de agua en los productos sólidos no solo mejora la eficiencia, sino que también respalda la conservación de este recurso esencial.
- **Preferencia por Insumos Naturales y Apoyo a la Biodiversidad:** La elección de insumos naturales respalda la biodiversidad y promueve prácticas agrícolas sostenibles, beneficiando ecosistemas y comunidades locales.
- **Eficiencia Logística y Reducción de la Huella de Carbono:** La forma compacta de los productos sólidos mejora la eficiencia logística y reduce la huella de carbono, contribuyendo a un transporte más sostenible.
- **Contribución a la Eficiencia del Envío:** El tamaño reducido de los productos facilita el transporte, disminuyendo las emisiones asociadas al envío y mejorando la sostenibilidad del ciclo de vida del producto.
- **Educación sobre Estilos de Vida Sostenibles:** A través del Ecommerce, Coral Natural Care no solo ofrece productos; proporciona información educativa que inspira a los consumidores a tomar decisiones más conscientes en su estilo de vida.

Coral Natural Care, a través de sus productos sólidos, no solo satisface las necesidades de cuidado personal, sino que también impulsa un cambio positivo en la relación entre los consumidores y el entorno, promoviendo un consumo más responsable.

6. ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO PLANTEADO

El análisis de factibilidad puede considerarse una de las herramientas más importantes a la hora de querer realizar un diagnóstico de las condiciones externas que rodean a la empresa en términos competitivos.

Un sector de negocios es un conjunto de empresas y algunas organizaciones públicas relacionadas por sus transacciones comerciales y de otra índole (reales o potenciales) que incluyen actividades relacionadas con el inicio del proceso productivo o comercial mediante las materias primas hasta aquellas que garantizan la llegada al consumidor final con el producto terminado.

El objetivo de este análisis no sólo es estimar el grado de atractivo de dicho sector competitivamente hablando, sino de poder identificar posibles oportunidades y amenazas para la empresa que compite en él (o para el sector en general cuando se desea hacer este estudio).

Se recomienda que el análisis externo a la empresa, comprenda tres dimensiones o niveles² de variables a considerar según el grado de impacto que estos niveles pueden tener sobre la empresa.

Cuadro N°4: Análisis del sector

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Clientes	Proveedores	Variables economicas
Competencia	Posibles nuevos ingresantes	Variables legales
	Productos sustitutos	Variables politicas
		Variables demograficas
		Variables tecnologicas

Fuente: Ocaña, R. H. (2016). Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires: Dunken.

² Estos niveles son generales pero pueden existir sectores de negocios que, por sus características propias, pueda considerarse cambiar de nivel a algunas de estas variables debido al impacto condicionante para desarrollar el proceso de negocios con normalidad.

6.1. VARIABLES DE NIVEL 1

6.1.1. Clientes

6.1.1.1. Condiciones de la demanda (Clientes como demanda)

Cuando hablamos de clientes, no solo se refiere a aquellos que compran regularmente en la empresa, es decir, los clientes actuales sino también a quienes podrían hacerlo, pero eligen adquirir productos en la competencia. A estos se les denomina clientes potenciales.

Michael E. Porter menciona el poder de negociación de los clientes al evaluar si esta variable hace que un sector sea más o menos atractivo para las empresas. No obstante, en mercados de consumo, el atractivo suele estar más vinculado a otras variables, que se detallan a continuación.

1) Tamaño de mercado: Medio.

Para medir el tamaño de mercado argentino se utilizaron los datos oficiales del gobierno, según datos del INDEC en Argentina hay 46.044.703 habitantes. El segmento al que apunta Coral es el ABC1 según la nomenclatura de la Asociación Argentina de Marketing, este representa el 5% de la población, es decir 2.302.235 personas.

Considerando que el 25% compra productos naturales, se preocupa por su salud, es adoptadores tempranos de productos de cuidado personal y se consumen 1,3 litros de shampoo que equivalen a 7 shampoo en barra CORAL de 65 grs, por ende el mercado argentino anual al que se puede aspirar es de 4.028.911 unidades de shampoo.

Por su parte, en Argentina se consumen 7.7 unidades de desodorante por año per cápita, 25% de la población son consumidores de productos naturales equivalen a 4.431.802 unidades de desodorantes anuales.

Por estas razones se estima que el tamaño de mercado es medio y se le da una puntuación de 4 considerándose una Leve oportunidad para Coral Natural Care.

Gráfico N°7: Nuevo pirámide social Argentina.



Fuente: Diario Ambito, consultora W, 2025.

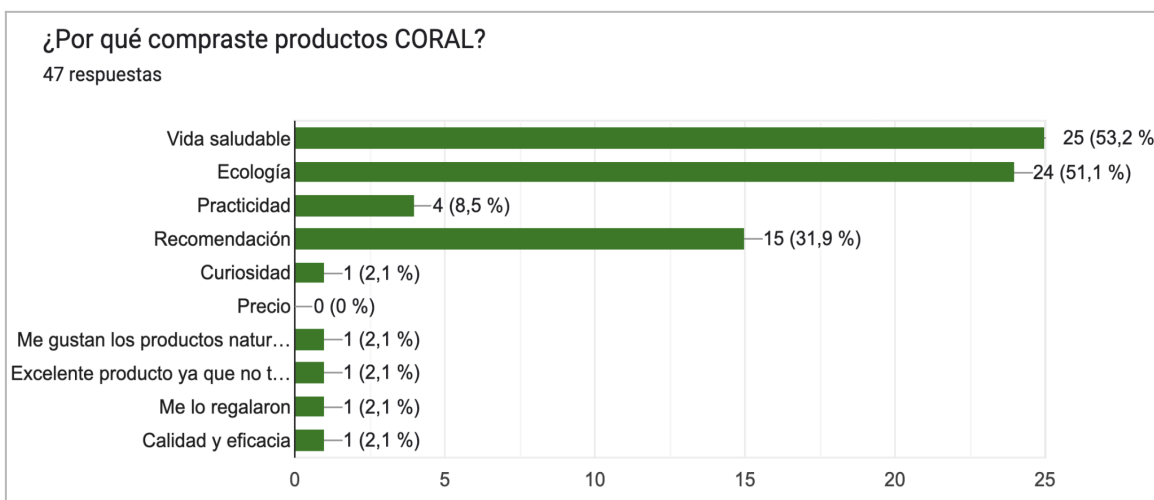
2) Elasticidad de la Demanda: Medio.

Para medir la elasticidad de la demanda, se realizó una pequeña investigación de mercado. En una primera etapa de ejecución, se comercializaron más de 1.000 productos en el plazo de un año, sin campañas de marketing, siendo el boca a boca el único canal de difusión.

Sobre esta base, se diseñó una encuesta estructurada dirigida a consumidores del segmento ABC1 del Gran Mendoza, con interés en productos naturales y sostenibles. El objetivo fue relevar percepciones de valor, sensibilidad al precio y disposición a pagar un sobreprecio por alternativas sustentables.

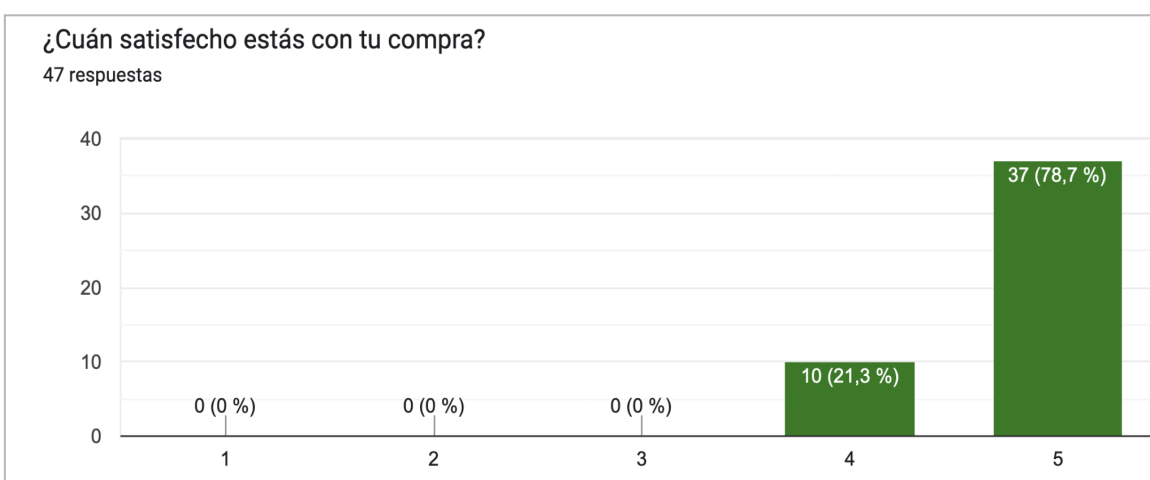
A continuación, se adjuntan los datos obtenidos en [encuestas](#) realizadas:

Gráfico N°8: "Motivaciones de Compra de Productos CORAL"



Fuente: elaboración propia, basados en encuestas a clientes de coral, 2022.

Gráfico N°9: "Nivel de Satisfacción de los Clientes con su Compra"



Fuente: elaboración propia, basados en encuestas a clientes de coral, 2022.

Mediante el análisis de los resultados de esta encuesta la cual se realizó por medio de una difusión de Whatsapp a la cartera de 200 clientes en la cual participaron 47 personas, se observa una marcada tendencia hacia la valoración del producto por encima de la consideración del precio. Esta tendencia sugiere que la demanda de estos productos tiende a ser elástica con un sesgo de inelasticidad debido a que el consumidor es más sensible a las diferencias que al precio.

Un hallazgo clave revelado por la encuesta es la importancia preeminente otorgada a la promoción de un estilo de vida saludable. Los participantes destacaron los beneficios para la salud como el factor más crucial al evaluar los productos en cuestión. Este énfasis en la salud indica un cambio de paradigma en las preferencias del consumidor, donde la calidad del producto y sus impactos positivos en el bienestar personal desempeñan un papel central en la toma de decisiones de compra, aspecto muy importante a considerar para estrategias de comunicación de Marketing.

Adicionalmente, se observa que la consideración ambiental ocupa un lugar destacado en las prioridades de los consumidores, clasificando como el segundo aspecto más relevante. Este enfoque hacia la ecología sugiere que los consumidores están cada vez más conscientes y preocupados por el impacto ambiental de los productos que eligen.

En conjunto, estos resultados apuntan a una demanda robusta y sostenida para productos que ofrecen beneficios para la salud y que están alineados con prácticas ecológicas. Estos resultados no solo proporcionan una visión valiosa sobre las preferencias actuales de los consumidores, sino que también ofrecen a las empresas y a la industria información destacada para adaptar estrategias de marketing y desarrollo de productos, sacando provecho a la creciente importancia en la salud y la sostenibilidad en la toma de decisiones de compra.

A esta variable se la considera como de tipificación media, con una puntuación de 4 siendo una leve oportunidad para la organización.

3) Capacidad de compra: Medio.

Esta variable se refiere a la posibilidad de créditos y de cualquier otra herramienta que pueda ofrecerse para favorecer el consumo de ese sector en particular.

En el sector de higiene personal, más específicamente en el nicho que Coral Natural Care compete, a los clientes se le ofrece créditos sin interés en 3 cuotas superando un monto específico o 4 cuotas con tarjeta de crédito. Por otro lado, cuenta con la posibilidad de precios mayoristas y envíos gratis a todo el país de acuerdo al pedido que se realice.

Considerando las posibilidades de financiamiento que brinda el sector, se considera esta variable como una leve amenaza y se lo tipifica como medio.

7.1.1.2. Clientes actuales (Clientes con relación a la empresa)

1) Costo de cambio a la competencia: Baja.

A excepción de los mercados monopólicos, los clientes siempre cuentan con la posibilidad de “pasarse” de una empresa a otra si lo desean. En el sector de higiene personal, los consumidores son tendenciosos a determinadas marcas aunque suelen realizar pruebas de otros productos para abrir su abanico de posibilidades y dar lugar a cambios en sus preferencias. Por lo que se considera que el costo de cambio a la competencia es bajo, dada la facilidad con la que los mismos pueden rotar de una marca a otra.

2) Demanda de mayores servicios: Baja.

Que los clientes cada vez sean más exigentes no es una novedad. Sin embargo, en algunos mercados esto condiciona notablemente la oferta. En un sector como el de higiene personal, los consumidores buscan mayores facilidades de uso y calidades de productos que servicios adicionales, por lo que se vuelve positivo al sector ya que se evita incurrir en servicios adicionales que demanden dichos consumidores.

3) Necesidad de cercanía geográfica: Alta

En algunos tipos de negocios, por la naturaleza de su actividad, es muy importante la ubicación que tengan porque de ello dependerá en gran medida las ventas. En el caso de los productos de higiene personal en general y de consumo masivo, es indispensable contar con la cercanía geográfica de los consumidores, ya que es necesario que estén a disposición para el momento de su requerimiento de uso.

4) Hábitos de compra: Bajo.

Hay sectores en donde los clientes son muy cambiantes en sus demandas, ya sea porque varían sus gustos rápidamente o porque, a veces, las mismas marcas lo fomentan. El caso es que si esto sucede, obliga a todas las empresas a estar adaptándose todo el tiempo a estos cambios y/o a mantener su marca competitiva en el mercado y todo ello trae como consecuencia un aumento en sus costos para mantenerse vigentes y adaptados a las demandas cambiantes de los clientes. En el segmento de higiene personal, esto sumamente está basado en nuevos aromas o calidades ya que es donde más se suele poner el foco de atención.

5) Sensibilidad al precio o a las diferencias: Media.

Primero que nada debe aclararse que para que un mercado sea sensible al precio, debe considerarse siempre una amenaza, incluso aunque la empresa tenga las condiciones internas para lograr importantes niveles de eficiencia que le permitan competir con precios más bajos que los competidores. Esto es así porque un cliente que es sensible al precio, nunca será fiel a una marca (ni siquiera cuando esta sea la opción más barata), solamente elegirá a esta mientras no aparezca otra que le ofrezca un precio menor todavía; pero cuando esto suceda, se perderá a ese cliente.

Pero otro debe ser el análisis si el mercado analizado se muestra sensible a cualquier atributo diferencial (diseño del producto, innovaciones, funciones adicionales o hasta simplemente un mejor servicio post venta o durante ella). En estos casos, representará una amenaza o una oportunidad según las condiciones de la empresa. Si la empresa se caracteriza por ofrecer este tipo de diferencias entonces esta situación del mercado lo tornará atractivo para ella, pero si por el contrario, la empresa está lejos de poder alcanzar esos atributos, entonces deberá interpretar las preferencias de este mercado como una importante amenaza.

Cualquier mercado que se muestre sensible a las diferencias más que al precio, siempre le dará más margen de maniobra a todas las empresas que deseen competir en él y esto representaría una oportunidad para las empresas en busca de lograr su forma de ofrecer propuestas de valor diferentes al resto que le permitan cobrar precios diferenciales por ello.

En el sector de la higiene personal, la sensibilidad al precio tiende a ser media. Esto se debe a que existen productos básicos que los consumidores buscan a precios accesibles pero también hay una creciente demanda por productos diferenciados, como los que incluyen ingredientes naturales, fórmulas sostenibles o marcas premium. En estos casos, los consumidores están dispuestos a pagar más por beneficios adicionales, lo que equilibra la sensibilidad al precio con la sensibilidad a las diferencias.

6) Sensibilidad a los criterios de señalamiento: Alta.

Entiéndase a esta variable como todos aquellos estímulos referidos a la comunicación (publicidad, promociones, etc.) y al posicionamiento en sí que tienen las empresas.

En términos generales, obliga a las empresas que compiten a incurrir en mayores costos. Pero otro caso distinto sería si el mercado analizado se encuentra altamente fragmentado sin ninguna marca ostentando un liderazgo, entonces también podría leerse como una oportunidad para aquellas empresas que tengan la posibilidad de invertir en este tipo de acciones y, por el contrario, una amenaza para aquellas que no cuenten con los recursos o con la visión para hacerlo.

En el sector de higiene personal, la sensibilidad a los criterios de señalamiento es generalmente alta. Esto se debe a que las decisiones de compra en este sector están fuertemente influenciadas por la imagen de marca, la publicidad y las promociones. Las empresas invierten significativamente en marketing para destacar atributos como la frescura, sostenibilidad o innovación de sus productos.

En un mercado fragmentado, esta sensibilidad representa una oportunidad para marcas que puedan diferenciarse mediante campañas publicitarias efectivas. Sin embargo, para empresas con recursos limitados, es una amenaza, ya que podrían perder relevancia frente a competidores más visibles.

6.1.2. Competencia

En el análisis de la competencia, se identifican como competidores directos aquellas marcas especializadas en productos de higiene personal con orientación hacia lo natural, bio, orgánico y ecológico. En este contexto, Sentida Botánica sobresale como líder en el mercado nacional de cuidado personal ecológico.

Además, se observa la presencia significativa de productos comercializados en ferias ecológicas y plataformas de redes sociales. Es importante señalar que algunos de estos productos podrían carecer de las autorizaciones requeridas por parte de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT).

Esta situación plantea desafíos adicionales, ya que la ausencia de aprobación por parte de ANMAT puede impactar la confianza del consumidor y la percepción de calidad de dichos productos. Como parte de la estrategia competitiva, se resalta la importancia de la conformidad con las regulaciones y estándares pertinentes para garantizar la seguridad y eficacia de los productos, en contraste con aquellos que podrían no contar con las aprobaciones regulatorias necesarias.

En este contexto, la transparencia y la calidad se presentan como elementos clave para diferenciarnos positivamente en el mercado, generando confianza entre los clientes y consolidando la posición competitiva de Coral Natural Care.

Cuando se analiza la intensidad de la rivalidad competitiva del sector, las siguientes variables pueden incidir en mayor o en menor medida en la competitividad:

1. Estructura del mercado: Competencia Monopolística.

En Argentina, el mercado de productos de cuidado personal naturales y sostenibles está emergiendo. Aunque existen emprendimientos que han incursionado en esta área, la industrialización de estos productos es aún limitada.

Si bien cuando se habla del nicho específico se reduce drásticamente la cantidad de competidores. Debido a esto, el mercado se vuelve atractivo considerado una leve oportunidad para la empresa y una tipificación de alto.

2. Especificidad de los activos: Baja.

Al estar dentro de un nicho específico, con materias primas naturales y ecológicas y packaging con tratamiento especial, esto disminuye la rivalidad con competidores. En caso de no tener éxito con el negocio, la materia prima se puede revender a otra empresa que fabrique cosmético o incluso a un competidor. Debido a esto hace atractivo al sector. Siendo una leve amenaza y se tipificó como baja.

3. Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: Alta.

Debido a la gran crisis económica que esta atraviesa el país, el equilibrio que existe en los competidores del sector logra romperse desplegando así los recursos para mantener las distintas cuotas de mercados, ya que la estructura de costo sigue siendo igual o más pesada aún.

Esto hace que la demanda sea cambiante considerándolo como una amenaza para la organización y recibe una tipificación alta.

4. Crecimiento del mercado: Alta.

El mercado argentino muestra un claro crecimiento debido al incremento en la demanda de productos ecológicos y también a la nueva ola de empresas nacientes en este sector.



La percepción de un mejor desempeño de estos productos contribuye al auge del mercado, no solo por sus beneficios en la salud sino también por la practicidad de los mismos debido a sus innovaciones. Es por eso que ante este crecimiento, muchas empresas comenzarán a estudiar y analizar la industria, derivando en una potencial rivalidad en el sector. Se tipifica a este indicador como alto.

5. Costos fijos del sector: Baja.

La industria se caracteriza por costos variables significativos debido a la materia prima y también a costos de marketing.

Los costos fijos se incrementan debido a la investigación y desarrollo constante para la innovación, una actividad crucial para la satisfacción de las necesidades cada vez más exigentes de los consumidores de la industria, ya que no solamente se busca la innovación en el producto y su rendimiento, sino también en nuevas formas de empaques que sean eficientes y prácticas, cumpliendo con las características de sostenibilidad.

Al haber muchos costos variables en la estructura del negocio y predominar este tipo de costo por sobre los fijos, va a estimular la rivalidad entre competidores, ya que cuando en una industria predominan los costos fijos por sobre variables, es más probable que esta disminuya.

6. Intentos de diferenciación en el producto o servicio: Baja.

Dado que este nicho de industria está en etapa de crecimiento, la diferenciación entre empresas y productos es baja, estas se basan principalmente en el formato de packaging, sus componentes y posibilidades de uso.

Muchas empresas utilizan papel orgánico, otras utilizan plástico en su packaging focalizándose únicamente en los insumos de productos, otras utilizan un híbrido, etc. A su vez, está la diferenciación en insumos utilizados y su desempeño que pueden tornarse muy similares al desempeño de los productos líquidos convencionales.

Si bien la diferenciación de productos del nicho de mercado con la industria convencional es notoria, dentro del nicho esta diferenciación es baja y obliga a las empresas del sector a realizar muchos esfuerzos en marketing para diferenciarse y a innovaciones constantes que luego irán aplicando el resto de los competidores.

Debido a lo anterior, al haber tan poca diferenciación promueve la rivalidad en el nicho y al ingreso de nuevos competidores.

7. Importancia de marca: Media.

En este sector emergente y de nicho, el énfasis está en el desempeño del producto y los beneficios que ofrece en términos de calidad, más que en la fuerza de la marca.

Aunque cabe destacar que es una industria donde la importancia de marca está muy presente, a medida que vayan ingresando empresas a la industria y el sector vaya madurando, la marca se tornará un aspecto fundamental para el consumidor a la hora de definir sus hábitos de compra.

Por el estadio del nicho de industria, favorece la entrada y rivalidad de competencia ya que actualmente no hay una fuerte importancia de marca, sino más bien focalizado en el rendimiento de los productos.

8. Existencia de precios de señalamiento: Baja.

Cuando los sectores se encuentran fragmentados no suelen existir empresas ni marcas que marquen las reglas de juego del sector y que, por lo tanto, fijen precios de referencia para ese tipo de producto en el mercado.

A medida que el mercado crece, se irán estableciendo precios de referencia que las nuevas empresas dentro del nicho deben considerar para mantenerse competitivas.

Aunque, se puede considerar que existen precios de señalamiento marcados por la industria general, al existir estos precios de referencia, ayuda a la rivalidad entre competidores.

9. Cantidad de líneas de productos: Alta.

En la medida que un competidor, cualquiera sea el motivo (búsqueda de economías de alcance, innovación, incorporación de nuevos segmentos, etc) aumente su línea de productos, provocará que los demás tiendan a imitar dicha acción para no quedar en desventaja competitiva lo que provocará entre ellos un aumento en la rivalidad.

10. Reformulación de Productos: Media.

La industria está experimentando una transformación, con empresas reformulando productos para mantener la utilidad pero con un impacto medioambiental más positivo. Esta posibilidad permite tener una potencial rivalidad entre competidores.

En el siguiente cuadro se comparan los principales competidores:

Cuadro N°5: Comparación de coral vs competencia.

Características o atributos	Coral	Competidores nacionales				Competidores internacionales				
		Mies	Sentida Botánica	The mash store	Be Kind	Honest	Fructis	Lush	Ethique	Grove
Packaging Compostable y Reutilizable	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Desempeño del producto*	●	○	●	●	○	●	●	○	●	●
Aroma	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Acompañamiento posventa	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Aspecto Agradable *	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●
Presencia en Argentina	●	●	●	●	●	○	●	○	○	○
Presencia en el Exterior	○	○	○	○	○	●	●	●	●	●

● Alto
 ● Medio
 ○ Bajo

* según los comentarios de clientes en redes sociales y en foros especializados.

Fuente: Elaboración propia, basado en el análisis de los productos de los competidores, 2024.

El cuadro mencionado es una matriz de evaluación de competidores en la industria de productos de cuidado personal de la empresa. Cada columna de la tabla representa un competidor, ya sea a nivel nacional o internacional, y cada fila se refiere a una característica o atributo clave para evaluar los beneficios que los competidores ofrecen a sus consumidores. Aquí hay una interpretación de cada característica:

- **Packaging Compostable y Reutilizable:** Evalúa si los competidores utilizan envases que son compostables y/o reutilizables, lo que podría ser un punto a favor en términos de sostenibilidad.
- **Desempeño del producto:** Mide la eficacia y calidad general de los productos ofrecidos por los competidores. Un buen desempeño del producto es esencial para la satisfacción del cliente.
- **Aroma:** Se refiere a la calidad y atractivo de los aromas presentes en los productos. En productos de cuidado personal, el aroma puede ser un factor crucial.

- **Acompañamiento postventa:** Evalúa los servicios o el apoyo que los competidores ofrecen después de que se realiza la venta. Esto incluye servicios de atención al cliente, devoluciones, entre otros.
- **Aspecto agradable:** Se refiere a la presentación de los productos. Un aspecto agradable puede influir en la decisión de compra.
- **Presencia en Argentina:** Indica si los competidores tienen una fuerte presencia y operaciones en Argentina.
- **Presencia en el Exterior:** Evalúa si los competidores tienen presencia y operaciones a nivel internacional.

Esta matriz de evaluación proporciona una visión comparativa de cómo Coral Natural Care se posiciona en relación con los competidores en cada una de estas características clave.

Gráfico N°10: Análisis de producto con respecto a competencia.



Fuente: Elaboración propia, basado en el análisis de los productos de los competidores, 2024.

6.2. VARIABLES DE NIVEL 2

6.2.1. Proveedores

Los proveedores pueden hacer que un sector sea más o menos atractivo para las empresas que compiten en él dependiendo del poder de negociación que éstos posean.

Por supuesto, que en la medida que este poder sea mayor por parte de ellos, podrán fijar no sólo precios, sino condiciones a su favor (como plazos de entrega, garantías, financiación, cargos de flete, etc) erosionando con ello la rentabilidad de sus empresas clientes.

Los proveedores de materias primas se dividen en dos importantes, por un lado los laboratorios químicos que brindan los agentes lavantes, tensioactivos y aromatizantes. Mientras que por otro lado, están las empresas papeleras que brindan el packaging del producto.

Para poder realizar un análisis completo de los proveedores y el poder de negociación de la empresa frente a estos, se desarrollaron las siguientes variables: Número de proveedores importantes y/ o nivel de sustituto de ese producto, diferenciación de los productos del proveedor, costo de cambio de los proveedores y amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.

1) Número de proveedores importantes y/o nivel de sustitución de ese producto: Media.

En la medida que las empresas de un sector poseen poca cantidad de proveedores para elegir entre ellos sobre un mismo tipo de producto, por supuesto que esto las limita en el poder de negociación sobre ellos.

En Argentina, el sector de proveedores de químicos presenta una alta concentración de laboratorios que se especializan en la producción de productos convencionales, mientras que aquellos enfocados en químicos naturales son más limitados. Esto otorga a los laboratorios que se dedican a químicos naturales un mayor poder de negociación debido a su menor oferta y especialización.

En contraste, el mercado de proveedores de packaging está mucho más fragmentado, con una amplia variedad de empresas papeleras disponibles, lo que les otorga a las empresas compradoras un mayor poder de negociación frente a estos proveedores. Esto genera una dinámica de negociación diferenciada, con un poder limitado frente a los laboratorios y uno más elevado frente a los proveedores de envases.

2) Diferenciación de los productos del proveedor: Media.

Hay diferenciación cuando entre la totalidad de los proveedores supuestamente similares que posee una empresa sobre alguna materia prima o servicio en particular, existe alguno o algunos que ofrecen cierta diferencia superior sobre el resto, esta

característica los pone en una situación de ventaja sobre el resto aumentado el poder de negociación de ellos por sobre el de las empresas clientes del sector.

En el sector de laboratorios proveedores de químicos, la mayoría se especializa en químicos convencionales, mientras que los laboratorios que ofrecen químicos naturales son menos comunes. Esta diferenciación otorga a los proveedores de químicos naturales una ventaja competitiva, ya que su oferta es más exclusiva y alineada con la creciente demanda por productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. Esta menor oferta de proveedores de químicos naturales se traduce en un mayor poder de negociación para estos laboratorios en comparación con aquellos que trabajan con químicos convencionales, ya que las empresas que buscan diferenciarse en este ámbito tienen menos alternativas disponibles.

Contrariamente, en el ámbito de los envases, hay cierta flexibilidad de adquirir productos diferenciados de acuerdo con las necesidades contingentes. Dicha flexibilidad se manifiesta en la capacidad de las empresas para negociar con diversas empresas del sector papelerero. Esta versatilidad en la elección de proveedores proporciona a la empresa una mayor autonomía y margen de maniobra en las condiciones de negociación, estableciendo así un panorama caracterizado por un alto poder de negociación con las empresas dedicadas a la fabricación de envases.

3) Costo de cambio de los proveedores: Alta.

Puede suceder que el riesgo por cambiar de proveedor sea elevado ya sea porque la calidad de los productos de este no sea la misma a la que la empresa estaba acostumbrada, o porque se pierdan condiciones favorables de negociación alcanzadas con el actual, el nuevo no garantice las mismas condiciones o tiempos de entrega, etc. Lo anterior provoca que la empresa cliente no considere tan factible la posibilidad de cambiar a otro proveedor por el temor a las consecuencias.

En el caso de los laboratorios que proveen insumos químicos naturales, el costo de cambio es elevado. Dado que hay pocos proveedores especializados en este tipo de materia prima, cambiar de proveedor implica un riesgo considerable. La calidad de los insumos puede no ser la misma, y además, las empresas pueden perder las condiciones favorables previamente negociadas, como precios competitivos, tiempos de entrega confiables y certificaciones que garantizan la calidad de los productos. Esto hace que las empresas sean reacias a cambiar de proveedor debido al impacto potencial en la producción y en su oferta diferenciada.

Por otro lado, el costo de cambio en el caso de los proveedores de papel es más bajo. Al haber muchas empresas papeleras en el mercado, las empresas tienen más opciones para negociar precios, calidad y tiempos de entrega. Esto les otorga mayor flexibilidad para cambiar de proveedor si las condiciones actuales no son satisfactorias, minimizando el riesgo y facilitando la búsqueda de mejores acuerdos.

4) Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: Baja.

Esto se da cuando los mismos fabricantes incorporan a su modelo de negocio la misma actividad que realizaban, hasta ese momento, sus clientes ofreciendo entonces reemplazar a éstos en el mercado.

Frente a este aspecto, se considera que el nivel de riesgo de integración hacia adelante de los proveedores es baja, es decir que las empresas, no sufría este tipo de amenazas, lo siguiente se deduce ya que tanto el laboratorio químico como la papelería son organizaciones de muchos años en el sector y no han tenido indicios de realizar alguna otra actividad.

6.2.2. Posibles nuevos ingresantes

Si un sector de negocios es atractivo, ya sea por su rentabilidad, por su potencial crecimiento o cualquier otra oportunidad de negocios que se avizore en él, sin dudas irá acompañado siempre de la posible amenaza que signifiquen todos los que en él quieren ingresar para poder beneficiarse de ello. Proveedores, empresas que actualmente compiten en otro negocio también, sustitutos, verdaderos nuevos actores en el mercado y, a veces, hasta los propios actuales clientes pueden convertirse en verdaderas amenazas para los que actualmente se encuentran compitiendo en un mercado determinado.

Por lo tanto para hacer un correcto análisis sobre los posibles competidores que pueden entrar al sector se debe estudiar las distintas barreras de entrada que existen. Por un lado están las barreras de entrada directa, aquellas que son creadas por los competidores que ya se encuentran en el sector y por el otro las indirectas, originadas por el sector para proteger a la industria y a la inversión.

En relación con las barreras de entrada directa, se procede a evaluar las economías de escala alcanzadas, la diferenciación del producto, la identificación de la marca, el costo de cambio, el acceso a los canales de distribución y los requisitos de capital, tecnología o conocimiento especializado. Por otro lado, en el caso de las barreras

de entrada indirecta, se lleva a cabo un análisis detallado de la regulación de la industria y el registro de patentes.

En consecuencia, la presencia de mayores obstáculos de entrada en el sector se correlaciona directamente con su nivel de atractivo.

6.2.2.1. Barreras de entradas directas

1) Economías de escala alcanzadas: Media.

Las economías de escala benefician a las empresas consolidadas, permitiéndoles reducir costos y ofrecer precios más bajos que los nuevos competidores. Las empresas entrantes, al no tener suficiente participación de mercado, enfrentan precios más altos o deben sacrificar rentabilidad. En sectores dominados por pocas grandes empresas, esto crea una fuerte barrera de entrada, mientras que en sectores fragmentados las economías de escala tienen menor impacto, y un nuevo competidor no afecta tanto el mercado.

Al tratarse de productos de origen natural, las empresas pueden llegar a alcanzar economías de escala en un plazo determinado de tiempo, lo que provocaría por un lado mejor rentabilidad y eficiencia a la hora de producir. También se considera que se trata de un sector en crecimiento lo que lleva a que pocas organización hayan logrado dicha economía a escala. Por lo que se considera una posibilidad moderada/ alta para nuevos ingresantes.

2) Diferenciación del producto: Baja.

Cuanto más diferenciados estén los productos en un sector, mayores serán las barreras de entrada para nuevas empresas. En sectores con productos altamente personalizados o ecológicos, donde el servicio especializado es clave, los nuevos competidores enfrentan dificultades para igualar los estándares establecidos.

La diferenciación elevada reduce la motivación para ingresar al mercado, ya que resulta complicado ofrecer una propuesta de valor que supere o iguale a las empresas existentes, especialmente si los consumidores ya están fidelizados a marcas con productos únicos o especializados.

3) Identificación con la marca: Alta.

Actualmente en el sector existen empresas ya ofreciendo productos para el cuidado personal 100% ecológicos, la más importante es “sentida botánica”. Realizando

una investigación en la red social Instagram de la empresa cuenta con 112.000 seguidores, lo que da indicio a que bastante público identifica a la marca. Lo que hace poco atractivo a nuevos ingresantes entrar al sector.

4) Costo de cambio: Baja.

Al tratarse de productos apuntados al bienestar del cliente y al cuidado del medio ambiente, el costo de cambio de una marca a otra en estos tipos de productos es baja, lo que desalienta la entrada de nuevos ingresantes al sector.

5) Requerimientos de capital y tecnología: Baja.

Aquí en un primer momento, se inicia el proyecto con tercerización lo que se requiere un bajo nivel de capital para ingresar, pero a medida que se avanza, se requerirá mayor capital para lograr más expansión en el mercado e inversión para lograr mejores economías de escala, por otro lado es fundamental los conocimientos de la persona dentro de la firma, para lograr una mejor diferenciación. En este caso la barrera en un inicio es baja.

6.2.2.2. Barreras de entradas indirectas

1) Regulación de la industria: Media.

Por lo investigado, no se ha encontrado más regulación en este tipo de industria como el ya mencionado anteriormente referidos a los estudios de ANMAT.

2) Registro de patentes: Baja.

Una vez aprobados los estudios pertinentes del producto, no existe impedimento para el registro de la marca.

6.2.3. Productos Sustitutos

En la medida que los productos están en condiciones de poder satisfacer una misma necesidad o función básica, podrán considerarse sustitutos. Un sector será más o menos atractivo en función del grado de sustitución posible que exista sobre los productos ó servicios de éste. Ese mayor o menor nivel de esta sustitución estará dada por:

1) Similitud de los productos sustitutos: Media.

Cuanto mayor sea la similitud entre los productos sustitutos, menor será el costo de cambio percibido por los consumidores, lo que aumenta la amenaza para los actores del sector. Si un sustituto ofrece características similares o mejores a un precio competitivo, las empresas establecidas enfrentan un mayor riesgo de perder clientes.

En el sector de higiene personal, la similitud entre productos sustitutos es media. Existen múltiples opciones dentro de una misma categoría de productos (como jabones, shampoo o desodorantes), lo que permite a los consumidores cambiar de una marca a otra fácilmente. Sin embargo, en productos especializados o diferenciados, como aquellos con ingredientes naturales o fórmulas sostenibles, la sustitución es más limitada, lo que reduce la amenaza de productos sustitutos. Por tanto, la capacidad de diferenciación juega un papel clave en la competitividad del sector.

2) Precio de los sustitutos: Media.

Si los sustitutos son numerosos, similares y de fácil acceso, pero su precio es mayor, no representarán una gran amenaza para el sector bajo análisis. En estos casos, los consumidores tienden a preferir las opciones más económicas, incluso si los sustitutos no satisfacen exactamente la misma necesidad. Por tanto, las alternativas con precios más altos tienen menos probabilidades de captar participación de mercado frente a productos más accesibles.

En el sector de higiene personal, el precio de los sustitutos tiene una tipificación media. Los consumidores pueden optar por productos sustitutos más económicos cuando la diferencia de precios es significativa, especialmente en productos básicos como jabones o champús. Sin embargo, en categorías más especializadas o diferenciadas (como productos ecológicos o de alta calidad), los sustitutos suelen ser más costosos, lo que reduce su amenaza. Por lo tanto, si los sustitutos tienen un precio mayor, la posibilidad de que los consumidores los elijan es moderada, lo que hace que la amenaza sea media.

3) Disponibilidad de sustitutos: Alta.

La disponibilidad de sustitutos influye en la elección de los consumidores: aunque un sustituto pueda parecer atractivo, si su acceso es limitado, su relevancia como opción disminuye. Si los sustitutos no están fácilmente disponibles o accesibles, la amenaza que representan es menor.

En el sector de higiene personal, la disponibilidad de sustitutos es alta, ya que existen muchas alternativas, desde productos convencionales hasta versiones ecológicas o especializadas, que son fácilmente accesibles tanto en tiendas físicas como online. Esto aumenta la competencia y la amenaza de los sustitutos, ya que los consumidores pueden cambiar fácilmente de un producto a otro sin grandes dificultades.

6.3. VARIABLES DE NIVEL 3

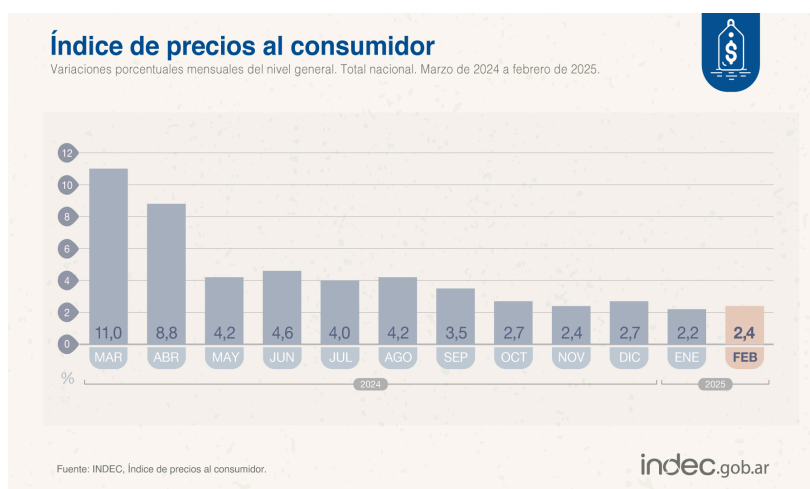
6.3.1. Variables económicas

Argentina enfrenta un contexto macroeconómico dinámico, marcado por una inflación persistente, fluctuaciones cambiarias y restricciones comerciales que impactan directamente en la planificación empresarial y la reposición de insumos.

- **Inflación y su impacto en los costos empresariales**

A lo largo del último año, el país ha experimentado una desaceleración inflacionaria. En diciembre de 2023, la inflación mensual alcanzó el 25,5%, con un acumulado anual del 211,4%, posicionando a Argentina entre los países con mayores niveles de inflación a nivel mundial, superando incluso a economías como Líbano y Venezuela. Sin embargo, la inflación mensual mostró un descenso progresivo en 2024, situándose en 2,7% en diciembre de 2024, con un acumulado interanual del 117,8%. En febrero de 2025, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una inflación mensual del 2,4% y una interanual del 66,9%, evidenciando una tendencia a la estabilización.

Gráfico N°11: Índice de precios al consumidor.



Fuente: Indec, Marzo 2024 - Febrero 2024.

Para las empresas que operan en este entorno, la volatilidad inflacionaria impone desafíos en la proyección de costos, la actualización de precios y la negociación con proveedores. La necesidad de ajustar márgenes de ganancia y estructuras de costos se vuelve clave en un contexto donde los ingresos reales y el consumo pueden verse afectados por la pérdida de poder adquisitivo de la población.

- **Tipos de cambio y disponibilidad de divisas**

El 14 de abril de 2025, el gobierno argentino implementó un cambio significativo en su política cambiaria al eliminar gran parte de las restricciones conocidas como "cepo cambiario". Este ajuste forma parte de un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) que incluye un préstamo de 20.000 millones de dólares, con un desembolso inicial de 12.000 millones para fortalecer las reservas del Banco Central.

Con la eliminación del cepo, el tipo de cambio oficial pasó a fluctuar dentro de una banda entre 1.000 y 1.400 pesos por dólar, con límites que se ajustarán mensualmente en un 1% . Esta medida busca unificar los distintos tipos de cambio y reducir la brecha entre el mercado oficial y el paralelo.

Para las personas físicas, se eliminaron restricciones como el límite mensual de 200 dólares para la compra de divisas y las percepciones impositivas asociadas, salvo en casos específicos como gastos turísticos . Sin embargo, para las empresas, algunas restricciones persisten, especialmente en lo que respecta a la repatriación de utilidades, que se mantendrán hasta 2025.

Este nuevo esquema cambiario tiene como objetivo mejorar la previsibilidad para las empresas que dependen de insumos importados, facilitando la planificación financiera y la gestión de costos. No obstante, la transición hacia este sistema también implica desafíos, como la necesidad de adaptarse a una mayor volatilidad en el tipo de cambio y la implementación de estrategias para mitigar riesgos asociados.

- **Restricciones al comercio y desafíos en la reposición de insumos**

Las restricciones a las importaciones han sido una medida recurrente en Argentina, buscando fomentar la producción local y evitar la salida de dólares. Sin embargo, estas limitaciones han generado cuellos de botella en la reposición de insumos clave, impactando directamente en sectores industriales y de consumo masivo.

En diciembre de 2024, el gobierno flexibilizó algunas normativas, elevando el límite permitido por envío de 1.000 a 3.000 dólares, facilitando la importación de bienes

específicos. Asimismo, se eximieron de aranceles las compras de hasta 400 dólares destinadas al uso personal. Estas medidas buscan agilizar el acceso a productos del exterior, aunque su impacto en el abastecimiento de insumos críticos aún es incierto.

- **Impacto en el contexto empresarial**

Las condiciones económicas actuales en Argentina obligan a las empresas a adoptar estrategias de mayor flexibilidad y resiliencia para operar en un mercado desafiante. La necesidad de implementar herramientas de gestión financiera más eficientes, como coberturas de inflación, acuerdos de precios con proveedores y optimización de costos logísticos, es clave para sostener la rentabilidad en este escenario.

En este sentido, las empresas que logren adaptarse a las fluctuaciones económicas, ajustando sus modelos de negocio y diversificando fuentes de aprovisionamiento, tendrán mayores posibilidades de mantenerse competitivas en el mercado local.

Por lo tanto, según el análisis de políticas económicas esta variable es mixta con tendencia desfavorable.

6.3.2. Variables legales

En Argentina, las variables legales han sido tradicionalmente una fuente de desafíos para el sector empresarial, caracterizadas por una elevada carga impositiva, regulaciones laborales estrictas y una estabilidad política fluctuante. Sin embargo, la asunción del presidente Javier Milei ha introducido una serie de reformas que podrían modificar este panorama y ofrecer oportunidades para las empresas.

- **Reformas Económicas y Laborales:**

El gobierno de Milei ha implementado un Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 70/2023, conocido como "Bases para la Reconstrucción de la Economía Argentina", que introduce cambios significativos en la estructura económica y laboral del país. Entre las principales medidas se incluyen:

- **Flexibilización Laboral:** Extensión del período de prueba de 3 a 8 meses y reducción de las indemnizaciones por despido, con el objetivo de reducir los costos de contratación y aumentar la competitividad empresarial.

- **Desregulación Económica:** Derogación de leyes como la de alquileres, abastecimiento y góndolas, buscando fomentar la libertad contractual y reducir la intervención estatal en la economía.
- **Privatización de Empresas Estatales:** Transformación de empresas estatales en sociedades anónimas, allanando el camino para su posterior privatización.

- **Impacto en la Carga Impositiva y Regulaciones:**

El gobierno ha manifestado su intención de reducir drásticamente el gasto público en un 15% del PBI, lo que permitiría una disminución de impuestos. Se prevé la eliminación del 90% de los impuestos actuales que representan alrededor del 2% del PBI, pero que complican el funcionamiento de la economía.

- **Estabilidad Política y Planificación a Largo Plazo:**

Si bien las reformas apuntan a estabilizar la economía y ofrecer un marco más predecible para los negocios, la rapidez y profundidad de los cambios han generado debates y resistencia en diversos sectores. La capacidad del gobierno para implementar estas reformas y mantener la estabilidad política será determinante para el éxito de las empresas en este nuevo entorno.

Las reformas introducidas por la administración de Javier Milei presentan un panorama mixto con tendencia favorable para las empresas en Argentina. Por un lado, la flexibilización laboral y la reducción de la carga impositiva podrían facilitar las operaciones y fomentar el crecimiento. Por otro lado, la incertidumbre asociada a cambios abruptos y la reacción de distintos actores sociales podrían generar desafíos adicionales.

6.3.3. Variables políticas

Las variables políticas en Argentina han sido tradicionalmente un desafío considerable para las empresas, caracterizadas por una inestabilidad que dificulta la planificación a largo plazo. Sin embargo, con la asunción del presidente Javier Milei en diciembre de 2023, se han implementado reformas significativas que buscan transformar el entorno político y económico del país.

- **Estabilidad Política y Reformas Estructurales:**

El gobierno de Milei ha promovido una serie de reformas destinadas a estabilizar la economía y fomentar un ambiente más predecible para las empresas. Entre estas

medidas se destaca el Decreto de Necesidad y Urgencia 70/2023, que introduce cambios en múltiples áreas, incluyendo la desregulación económica y la flexibilización laboral. Estas acciones buscan reducir la intervención estatal y promover la inversión privada.

- **Carga Impositiva y Regulaciones Gubernamentales:**

Históricamente, Argentina ha enfrentado una elevada carga impositiva y regulaciones estrictas que han incrementado los costos operativos para las empresas. El gobierno actual ha manifestado su intención de reducir el gasto público y simplificar el sistema tributario, lo que podría aliviar la presión fiscal sobre el sector privado. No obstante, la implementación efectiva de estas reformas y su impacto real aún están por evaluarse.

- **Comercio Exterior y Acceso a Mercados Internacionales:**

En términos de comercio exterior, la administración de Milei ha mostrado una apertura hacia la liberalización del mercado. Se han eliminado registros y autorizaciones previas para importadores y exportadores, facilitando el acceso a insumos y mercados internacionales. Sin embargo, estas medidas también han generado preocupaciones sobre el impacto en la industria local y la balanza comercial.

- **Inflación y Controles de Precios:**

La inflación ha sido un obstáculo persistente en Argentina. Durante el primer año de gestión de Milei, se observó una reducción en la inflación mensual, pasando de un 26% en diciembre de 2023 a un 2,7% en octubre de 2024. Esta tendencia ha dado una estabilización de los precios, aunque persisten desafíos para mantener este camino en el largo plazo.

Si bien las reformas implementadas por el gobierno de Javier Milei apuntan a crear un entorno más favorable para el desarrollo empresarial, la efectividad de estas medidas y su sostenibilidad en el tiempo aún están por determinarse. Las empresas deben mantenerse atentas a la evolución del panorama político y económico, adaptando sus estrategias para navegar en un entorno que, aunque muestra signos de cambio, sigue presentando complejidades y riesgos.

6.3.4. Variables demográficas

Las variables demográficas en Argentina presentan oportunidades significativas para las empresas que buscan alinearse con las tendencias emergentes de consumo y los cambios en la estructura poblacional.

- **Creciente Conciencia por la Salud y el Medio Ambiente:**

La población argentina muestra una creciente preocupación por adoptar hábitos de vida más saludables y sostenibles. Un informe de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) destaca que la tendencia hacia la salud y el bienestar está transformando el mercado de alimentos, impulsando la demanda de productos naturales y nutritivos.

Además, según un artículo de La Nación, los consumidores buscan productos que sean "ricos, saludables y sustentables", lo que está modificando las decisiones de compra y obligando a las empresas a innovar en sus ofertas.

- **Preferencias de los Consumidores Jóvenes y Urbanos:**

La estructura demográfica de Argentina revela una proporción significativa de jóvenes en áreas urbanas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en 2022, el 22% de la población tenía entre 0 y 14 años, y el 66.1% se encontraba entre los 15 y 64 años.

Estos segmentos jóvenes y urbanos suelen ser más receptivos a productos innovadores y sostenibles. Un estudio publicado en la Revista de la Asociación Latinoamericana de Nutrición señala que la transición hacia dietas más saludables y sostenibles en Argentina es una tendencia en crecimiento, especialmente entre la población joven.

Las empresas que logren adaptarse a estos cambios demográficos y culturales podrán aprovechar un mercado en evolución que prioriza la salud y la sostenibilidad. Implementar prácticas de producción éticas, ofrecer productos ecológicos y comunicar de manera efectiva el compromiso con el bienestar y el medio ambiente serán factores clave para captar la atención y fidelidad de los consumidores argentinos en este contexto.

6.3.5. Variables tecnológicas

Las variables tecnológicas en el sector de productos ecológicos en Argentina presentan desafíos y oportunidades que influyen en la dinámica empresarial.

- **Producción:**

La adopción de tecnologías avanzadas en la producción de bienes ecológicos puede requerir inversiones significativas en maquinaria y equipos especializados. Sin embargo, en Argentina, la transición hacia prácticas sostenibles no siempre implica costos elevados. Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, las inversiones pueden incluir infraestructura como plantas de almacenamiento y sistemas de captación de agua de lluvia, así como equipamiento para espacios de comercialización. Además, la abundancia de tierras fértiles y el escaso uso de insumos químicos en las prácticas agrícolas convencionales permiten que los agricultores adopten métodos orgánicos sin realizar ajustes significativos.

- **Comercialización:**

En el ámbito de la comercialización, las tecnologías digitales ofrecen herramientas accesibles que facilitan la expansión y el crecimiento comercial. El gobierno argentino promueve la creación de plataformas digitales para la venta de productos, complementadas con actividades de capacitación en digitalización y comercio electrónico. Estas iniciativas permiten a las empresas alcanzar una base de clientes más amplia y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Si bien la implementación de tecnologías en la producción de productos ecológicos puede implicar inversiones, en el contexto argentino, estas pueden ser moderadas debido a las condiciones favorables y al apoyo gubernamental. Por otro lado, las herramientas digitales para la comercialización ofrecen oportunidades significativas para las empresas que buscan crecer y adaptarse a las tendencias del mercado.

6.4. Determinación de las condiciones competitivas del sector de negocios

Luego de analizar cada una de las variables, se le dará un valor para llegar a una conclusión. *Referencias= GA: Gran amenaza, LA: Leve amenaza, LO: Leve oportunidad, GO: Gran oportunidad.*



Cuadro N° 6: Análisis de variables nivel 1.

		VARIABLE	TIPIFICACION	GA = 1	LA = 2	LO = 4	GO = 5	VALOR
VARIABLES DE NIVEL 1	Clientes							
	Tamaño de mercado	MEDIO				X		4
	Elasticidad de la demanda	MEDIO				X		4
	Capacidad de compra	MEDIO		X				2
	Costo de cambio a la competencia	BAJA		X				2
	Demanda de mayores servicios	BAJA				X		4
	Necesidad de cercanía geografica	ALTA				X		4
	Habitos de compra	BAJO				X		4
	Sensibilidad al precio o diferencias	MEDIA				X		4
	Sensibilidad a los criterios de señalamiento	ALTA	X					1
	Competencia							
	Estructura de mercado	ALTA				X		4
	Especificidad de los activos	BAJA		X				2
	Condiciones cambiantes de oferta y demanda	ALTA	X					1
	Crecimiento del mercado	ALTA					X	5
	Costos fijos del sector	BAJA				X		4
	Intentos de diferenciacion en producto o serv	BAJA		X				2
	Importancia de marca	ALTA		X				2
	Existencia de precios de señalamiento	BAJA		X				2
	Cantidad de lineas de productos	ALTA		X				2
Reformulacion de productos	MEDIA				X		4	
Valor Final								2,78

Fuente: Elaboración propia, en base a análisis de variables, 2025.

Cuadro N° 7: Análisis de variables nivel 2.

VARIABLE		TIPIFICACION	GA = 1	LA = 2	LO = 4	GO = 5	VALOR
VARIABLES DE NIVEL 2	Proveedores						
	Nro de proveedores y/o nivel de sustitucion	MEDIA			X		4
	Diferenciacion de productos de proveedor	MEDIA		X			3
	Costo de cambio de proveedores	ALTA	X				1
	Amenaza de integracion hacia adelante	BAJA			X		4
	Posibles nuevos ingresantes						
	Barreras de entradas directas						
	Economias de escalas alcanzadas	MEDIA		X			2
	Diferenciacion del producto	BAJA			X		4
	Identificacion con la marca	ALTA			X		4
	Costo de cambio	BAJA			X		4
	Requerimientos de capital y tecnologia	BAJA		X			2
	Barreras de entradas indirectas						
	Regulacion de la industria	MEDIA		X			2
	Registro de patentes	BAJA			X		4
	Productos sustitutos						
	Similitud de productos sustitutos	MEDIA			X		4
	Precio de los sustitutos	MEDIA		X			2
	Disponibilidad de los sustitutos	ALTA		X			2
Valor Final							3,00

Fuente: Elaboración propia, en base a análisis de variables, 2025.

Cuadro N° 8: Análisis de variables nivel 2.

VARIABLE		TIPIFICACION	GA = 1	LA = 2	LO = 4	GO = 5	VALOR
VARIABLES N 3	Variables economicas	MEDIA		X			2
	Variables legales	MEDIA			X		4
	Variables politicas	MEDIA			X		2
	Variables demograficas	ALTA			X		4
	Variables tecnologicas	ALTA				X	5
Valor Final							3,40

Fuente: Elaboración propia, en base a análisis de variables, 2025.

Nivel 1= 2,78 Relativamente atractivo

Nivel 2= 3,00 Relativamente atractivo

Nivel 3= 3,40 Relativamente atractivo

Importancia relativa en los niveles

Nivel 1 = 2,78 x 30% = 0,83

Nivel 2 = 3,00 x 20% = 0,60

Nivel 3= 3,40 x 50% = 1,7

Atractivo del Sector: 3,13

Luego del análisis del sector de negocios, de acuerdo a variables establecidas en los tres niveles desarrollados, se concluye que el sector de negocios presenta un panorama mixto, contando con ciertas debilidades o desafíos como también aspectos positivos pero sin sobresalir sobre ninguna dirección.

En relación con esto, se observa una oportunidad significativa basada en las variables de Nivel 1 en cuanto a las condiciones de demanda y competencia en el sector. El mercado presenta un tamaño atractivo y en crecimiento, con clientes que muestran una demanda inelástica. Además, se nota una estructura de mercado caracterizada por una competencia monopolística, con una predominancia de costos variables en la estructura de costos y una relativa falta de importancia en la marca. Este último aspecto es crucial en el contexto actual del proyecto, ya que permite la construcción de una imagen de marca. A medida que el nicho de mercado se expanda, la marca adquirirá una relevancia cada vez mayor, superando al producto en importancia.

Las debilidades se localizan en las variables de los Niveles 2 y 3 dentro del sector de negocios, destacándose principalmente en el entorno de proveedores en el mercado argentino. Este se caracteriza por ser limitado y presenta amenazas de integración hacia atrás por parte de los proveedores. Además, se suman las bajas barreras de entrada que podrían permitir la incursión de nuevos participantes en el nicho de mercado.

Todo esto se ve sumamente potenciado por la compleja situación macroeconómica y política de Argentina que si bien con el tiempo ha ido progresando de manera favorable, la falta de estabilidad a largo plazo es lo que más influye en el ámbito empresarial.

6.5. Ciclo de vida del sector de negocios

El ciclo de vida de un sector empresarial está estrechamente relacionado con el ciclo de vida del producto, aunque difiere al profundizar en cada etapa más allá de las implicaciones exclusivas del marketing. Se adentra en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas, permitiendo el desarrollo de estrategias adaptadas a la fase actual del sector de negocios. Las etapas en ambos ciclos de vida son similares, abarcando sectores nacientes, en crecimiento, maduros y en declinación.

Al analizar el sector de negocios, se concluye que se encuentra en la fase de madurez y crecimiento del nicho. La demanda se centra principalmente en eco ciudadanos que valoran la salud mediante productos libres de químicos, así como en personas interesadas en la sostenibilidad ambiental.

En cuanto a la rivalidad competitiva, se percibe como baja pero en aumento debido al crecimiento en el consumo de proyectos afines. Por ende, se anticipa que los esfuerzos de marketing y la diferenciación de productos serán cada vez más cruciales a largo plazo.

Finalmente, en esta etapa del sector de negocios, el costo de inversión y diseño no es excesivamente alto, lo que lo hace más atractivo para nuevos participantes.

7. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

Para estimar el tamaño del mercado argentino en el cual puede operar Coral Natural Care, se utilizaron datos oficiales del INDEC. Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022, la población total de Argentina es de 45.892.285 habitantes. Coral se orienta al segmento socioeconómico ABC1, que representa aproximadamente el 5% de la población, es decir, 2.294.614 personas.

Considerando que un 25% de este segmento compra productos naturales, tiene interés por su salud, y es adoptador temprano de productos de cuidado personal, y que el consumo promedio anual de shampoo es de 1,3 litros por persona, lo que equivale a 7 unidades de shampoo sólido de 65g, se estima que el mercado potencial argentino anual al que se puede aspirar alcanza las 4.015.574 unidades de shampoo.

Los adoptadores tempranos de este tipo de productos son en un 75% los millennials y centennials, hoy representan el 30% del mercado de productos para el cuidado personal. En el 2027, representarán el 75% de los consumidores. Los baby boomers, por su parte, representan el 25% de los consumidores quienes cada vez están más inmersos en la concientización tanto de su salud como del medio ambiente.

Según la clasificación por generaciones establecida en el censo:

- **Baby Boomers** (1946-1964, 60-78 años)
- **Generación X** (1965-1980, 44-59 años)
- **Millennials** (1981-1996, 28-43 años)
- **Centennials** (1997-2012, 12-27 años)

A continuación, se presenta una estimación de la cantidad de personas en cada generación, basada en los grupos etarios definidos por el censo:

Generación	Rango de edad (años)	Población estimada	Porcentaje del total
Baby Boomers	60 a 78	5.464.057	11.9%
Generación X	44 a 59	7.536.228	16.4%
Millennials	28 a 43	12.712.203	27.7%
Centennials	12 a 27	10.179.797	22.2%

En base a dichos resultados, considerando los adoptadores tempranos de este tipo de productos son en un 75% los millennials y centennials y 25% baby boomers.

Segmento	Porcentaje de mercado	Estimación de consumidores
Millennials + Centennials	75%	21.267.043
Baby Boomers	25%	7.089.014
Total estimado	100%	28.356.057

A partir de estos datos, se estima que el grupo total de consumidores potenciales de productos naturales para el cuidado personal asciende a 28.356.057 personas. Al enfocarse únicamente en el segmento ABC1, Coral puede aspirar al 5% de ese total, lo que representa 1.417.803 clientes potenciales.

$$\text{Consumidores Potenciales ABC1} = 28.356.057 \times 5\% = 1.417.803$$

Estos clientes se caracterizan por pertenecer a una clase media-alta, con estudios medios o superiores, preocupados por su salud, el medio ambiente y el uso de productos cosméticos con ingredientes naturales. Suelen buscar practicidad en sus compras, valoran su imagen e higiene personal, y están dispuestos a invertir en productos que reflejen sus valores.

$$\text{Demanda Potencial} = N \times Q \times P$$

Donde:

- **N** = Número de consumidores potenciales
- **Q** = Cantidad promedio que compraría cada consumidor en el período (unidades)
- **P** = Precio promedio del producto o servicio

Tomando como base los 1.417.803 clientes potenciales, un precio de mercado de \$11.000 por unidad y un consumo promedio de 7 unidades de shampoo al año, se obtiene una demanda potencial total anual de:

\$108.418.000.000 de pesos argentinos anuales

Este cálculo representa el tamaño teórico máximo del mercado al que Coral podría aspirar dentro de su nicho objetivo actual, limitado al segmento ABC1.

7.1. Estimación de Cuota de mercado

Para proyectar una estimación realista de la cuota de mercado que Coral Natural Care podría alcanzar, se recurre al Teorema de Pareto (también conocido como regla 80/20). Este principio, ampliamente utilizado en estrategia empresarial y análisis de mercado, sostiene que aproximadamente el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas. Aplicado al mundo comercial, suele implicar que el 80% del mercado está dominado por el 20% de las empresas más relevantes.

En el caso del nicho de la cosmética natural en Argentina, se asume que las dos principales marcas líderes —Sentida Botánica y The Mash Store— concentran el 80% del mercado, dado su posicionamiento, volumen de ventas y presencia de marca. Esto deja un 20% del mercado restante a repartirse entre otras empresas más pequeñas o emergentes.

Dado que hay al menos tres actores relevantes dentro de este espacio —Mies, Be Kind y Coral Natural Care— se considera una distribución equitativa de ese 20% entre ellas:

$$20\% / 3 \text{ (Mies, Be Kind y el resto)} = 6,67\%$$

Sí Coral lograra capturar el 50% de ese segmento residual, lo cual es razonable en una etapa de crecimiento con una propuesta de valor clara y diferenciada, su cuota de mercado sería del 3,33%. Aplicando esta participación estimada al tamaño total del mercado potencial del segmento ABC1, calculado previamente en \$108.418.000.000 anuales, se obtiene:

$$3,33\% \times \$108.418.000.000 = \$3.610.319.000 \text{ pesos}$$

La cuota de mercado potencial de Coral Natural Care se estima en aproximadamente \$3.610.319.000 de pesos argentinos anuales. Este valor surge de un análisis basado en la segmentación de consumidores ABC1, sus hábitos de consumo y la estructura competitiva del nicho de cosmética natural. La aplicación del Teorema de Pareto permite establecer un objetivo alcanzable en un entorno donde las grandes marcas dominan la mayoría del mercado, pero aún existen oportunidades relevantes para nuevos jugadores con propuestas sostenibles e innovadoras.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Coral
NATURAL CARE



8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En esta fase, la empresa determina las acciones estratégicas a seguir para el futuro. Resulta fundamental reconocer que se trata de una decisión crucial y que las elecciones precipitadas no tienen cabida en esta sección. La mayor parte de la formulación estratégica se basa en el diagnóstico previamente realizado.

Es crucial resaltar que las organizaciones no desarrollan una única estrategia, sino varias, y cada una de ellas debe estar alineada para alcanzar el éxito global. Cuando se aborda la formulación de la estrategia empresarial, se pueden identificar cinco dimensiones clave:

- Estrategias Competitivas o de Negocios
- Estrategias de Marketing
- Estrategia de Crecimiento
- Estrategias Organizacionales
- Estrategias Funcionales.

8.1. Formulación de estrategias Competitivas o de Negocios

Esta estrategia define la forma competitiva y esa forma es la que determina su posición competitiva dentro del sector.

La Coral Natural Care deberá realizar una estrategia para los clientes que sea única, exclusiva o superior de tal manera que se constituya una ventaja competitiva que sea duradera y reconocible por el consumidor.

El cliente es quién determina la estrategia ya que su percepción de valor es lo que debe importarle a la empresa a la hora de salir a competir en un mercado. Las organizaciones deben adaptarse a las necesidades y deseos cambiantes de los consumidores, el mercado en el que operan y el segmento o segmentos meta. Por lo tanto para formular la estrategia de negocios o genérica se analizará qué tan sensible es el mercado de clientes al precio o diferenciación.

- **Sensibilidad al precio:** Ante una variación en los precios genera una variación inversa más que proporcional a la demanda.



- **Sensibilidad a diferenciación asociada a la marca:** Ante una variación en los atributos que aumentan la diferenciación se generará un aumento en la demanda.

Coral Natural Care, seguirá una estrategia de marca ya que al mercado en el que ofrece sus productos es altamente sensible a la diferenciación asociada a la marca y tiene una baja sensibilidad con relación al precio.

Efectivamente en las encuestas ,ya mencionadas en el trabajo, dio como resultado que la demanda de Coral Natural Care es inelástica, es decir que los consumidores están dispuestos a pagar un valor diferencial por los atributos de los productos.

A continuación se presenta la matriz Sensibilidad Precio/Sensibilidad Diferenciación.

	Alta	Estrategias de Negocios	
Sensibilidad a Diferencias		Estrategia de Marca	Estrategia de Marca/Precio
	Baja	Negocios Estancados	Estrategia de Precio
		Baja	Alta
		Sensibilidad al Precio	

Por lo tanto la generación de una ventaja competitiva para Coral Natural Care debe estar apuntada en ofrecer sus productos con una gran calidad, dado que su mercado de clientes en el momento de tomar una decisión de compra busca aquel producto que tenga atributos de diferenciación por mas que tenga un precio un poco superior al del mercado.

La estrategia de Coral Natural Care, está fundamentada en:

- **Diferenciación en el mercado:** La estrategia de Coral Natural Care se basa en la diferenciación mediante la oferta de productos cosméticos naturales en formato sólido concentrado, eliminando por completo el uso de packaging plástico. Esta propuesta única responde a la creciente demanda de productos sostenibles y contribuye a la reducción de residuos plásticos. Coral Natural Care apunta a

destacar en un mercado competitivo al alinearse con los valores de los consumidores conscientes del medio ambiente.

- **Construcción de confianza y lealtad:** La marca se esfuerza por construir una sólida reputación de calidad y autenticidad. Al ofrecer productos concentrados en formatos pequeños, Coral Natural Care comunica su compromiso con la sostenibilidad y genera confianza en los consumidores preocupados por la reducción de residuos. Esta autenticidad y alineación con valores sostenibles contribuyen a construir lealtad en un nicho de mercado con demanda inelástica.
- **Valor percibido:** La estrategia de Coral Natural Care aumenta el valor percibido de sus productos al destacar su enfoque en la sostenibilidad y la calidad de ingredientes naturales. Los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto por cosméticos que no solo son beneficiosos para su piel, sino también para el medio ambiente.
- **Ampliación de la oferta:** La marca tiene la oportunidad de diversificar su línea de productos naturales para cuidado personal de todo tipo. Al aprovechar la identidad establecida, Coral Natural Care puede introducir nuevos productos relacionados con la sostenibilidad y el bienestar, dirigidos a un nicho de mercado consciente de la importancia de reducir el impacto ambiental.

En resumen, Coral Natural Care adopta una estrategia de diferenciación mediante la oferta de cosméticos naturales concentrados sin packaging plástico, construyendo confianza, generando lealtad, aumentando el valor percibido y ampliando su oferta para satisfacer las necesidades de un nicho de mercado con demanda inelástica y sensibilidad ambiental.

8.2. Formulación de estrategia de Marketing

La estrategia de marketing que se utilizará será la de marketing concentrado o de nicho. Sustentada en base a lo siguiente:

- **Segmento de Mercado:** Coral Natural Care se enfoca en un nicho de mercado específico que busca productos cosméticos naturales en estado sólido concentrado, sin packaging plástico. Este nicho está conformado por consumidores conscientes del medio ambiente que buscan alternativas sostenibles y productos de cuidado personal de alta calidad.



- **Productos Especializados:** La empresa desarrolla productos cosméticos en formato sólido concentrado, minimizando el uso de envases plásticos. La línea de productos se caracteriza por su enfoque en ingredientes naturales y su compromiso con la sostenibilidad. La concentración en productos pequeños responde a la demanda inelástica de consumidores que buscan opciones prácticas y eficientes.
- **Desarrollo de Comunidad Sustentable:** Coral Natural Care trabaja en colaboración con comunidades que comparten valores sustentables. La empresa no solo ofrece productos, sino que busca desarrollar una comunidad en la que los consumidores puedan compartir buenas prácticas de vida en equilibrio con el medio ambiente. Esto refuerza la conexión emocional con la marca y crea un sentido de pertenencia.
- **Nivel económico del cliente:** La marca se dirige a clientes con un buen nivel económico que valoran la calidad, la sostenibilidad y la experiencia de cuidado personal. La estrategia no se centra en productos de bajo costo utilizando materiales como barro o botellas, sino en crear un entorno agradable de vida en armonía con el medio ambiente con un nivel de confort.
- **Diferenciación y Valor percibido:** La diferenciación se logra a través de la oferta de productos naturales, concentrados y sin envases plásticos. Esto contribuye a un mayor valor percibido por parte de los consumidores, quienes están dispuestos a pagar un precio más alto por productos que se alinean con sus valores y ofrecen beneficios tanto para ellos como para el medio ambiente.
- **Marketing Personalizado:** Las estrategias de marketing se adaptan para dirigirse directamente al nicho identificado. Mensajes, canales y tácticas específicas se utilizan para conectar emocionalmente con los consumidores conscientes del medio ambiente.
- **Enfoque en la Experiencia del Cliente:** Coral Natural Care prioriza la experiencia del cliente al proporcionar productos de alta calidad, sostenibles y eficientes. Además, fomenta la participación de los consumidores en la comunidad sustentable que está construyendo.

	Amplio	Estrategias de Marketing	
Concepto de producto		Marketing diferenciado especializado en Clientes	Cobertura completa de mercado diferenciado
	Estrecho	Marketing concentrado o de nicho	Marketing diferenciado especializado en productos
		Uno	Varios
		Segmentos	

En resumen, Coral Natural Care adopta una estrategia de marketing concentrado, ofreciendo productos especializados en cosmética natural en estado sólido concentrado, sin packaging plástico, para un nicho de mercado con demanda inelástica conformado por consumidores conscientes del medio ambiente. La empresa busca no solo vender productos, sino construir una comunidad que comparta valores sustentables.

8.3. Formulación de estrategia de Crecimiento

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y que participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento de negocio.

Existen 3 formas o caminos para crecer, son:

- **Intensivas:** penetración de mercados, desarrollo de clientes y desarrollos de productos.
- **Diversificación:** relacionada o no relacionada.
- **Integración:** hacia delante, hacia atrás u horizontal.

Para determinar la estrategia de crecimiento de Coral Natural Care es la aplicación de la Matriz Ansoff o de mercado / producto, que se muestra a continuación:

	Nuevos	Estrategias de Crecimiento	
Lineas de Productos		Desarrollo de Productos	Diversificación
	Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de Clientes
		Actuales	Nuevos
		Segmentos de Clientes	

La estrategia de crecimiento seleccionada por Coral Natural Care es la penetración de mercado, una de las estrategias intensivas que propone la Matriz de Ansoff. Este tipo de estrategia se basa en crecer dentro del mismo mercado actual con los productos existentes, buscando captar una mayor porción de clientes sin necesidad de diversificar la oferta ni explorar nuevos segmentos.

Esta decisión estratégica es coherente con el momento de desarrollo en el que se encuentra la empresa: Coral está dando sus primeros pasos en el mercado y la prioridad es establecerse con fuerza en el nicho objetivo, desarrollando una base sólida de consumidores. La penetración de mercado propone precisamente fortalecer la presencia de la empresa en el segmento donde ya existen consumidores predispuestos al tipo de producto ofrecido, como son los artículos de cuidado personal con enfoque natural, sostenible y saludable.

El análisis realizado en la sección de demanda potencial respalda esta elección. Coral apunta al segmento ABC1, que representa el 5% de la población argentina (aproximadamente 1.417.803 personas) y que posee las características ideales para adoptar este tipo de productos: nivel socioeconómico medio-alto, conciencia ambiental, estilo de vida saludable y sensibilidad hacia los ingredientes utilizados en el cuidado personal.

La penetración de mercado, como estrategia intensiva, no busca reemplazar a las marcas líderes, sino ganar participación de forma progresiva. Esto se logra estableciendo primero una base de clientes fieles y a partir de allí, sumando nuevos consumidores que ya existen dentro del mismo mercado pero aún no han probado la marca. Esta lógica permite crecer de forma sostenida, sin desviar recursos hacia nuevos desarrollos de producto o hacia otros segmentos, priorizando la consolidación en el terreno más cercano y accesible.

Además, el análisis del mercado mostró que Coral podría aspirar inicialmente a una cuota de mercado del 3,33%, lo que representaría un volumen de negocio de \$3.610.319.000 pesos argentinos anuales. Este objetivo resulta realista y alcanzable y permite proyectar un crecimiento sustentado en una estrategia clara, enfocada y adaptada al contexto competitivo actual.

En conclusión, la penetración de mercado permite a Coral avanzar paso a paso, optimizando sus recursos, minimizando riesgos y construyendo una marca sólida dentro del segmento objetivo, para luego en el mediano plazo, explorar otras estrategias

complementarias como el desarrollo de productos o el abordaje de nuevos segmentos de clientes.

8.4. Formulación de estrategias Organizacionales

Aquí se debe plantear bajo qué estructura se llevarán a cabo las estrategias, es decir que el crecimiento de la estructura debe seguir el crecimiento del negocio.

A raíz de todas las estrategias previas y conjuntas que la empresa realizará, se debe realizar la formulación de la estrategia organizacional adecuada para el tipo de negocio y la visión que Coral busca lograr, la cual puede basarse en tres aspectos:

- Desarrollo interno.
- Adquisición o absorción.
- Alianzas o fusiones.

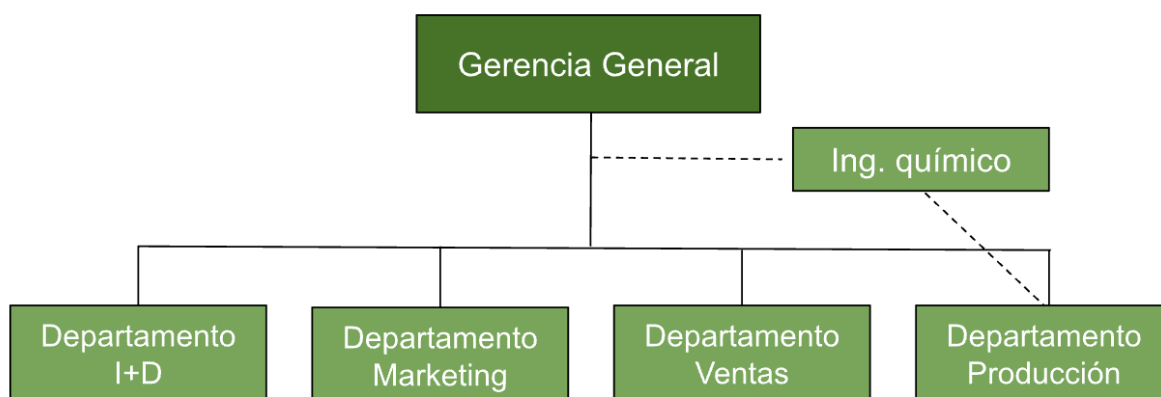
En esta etapa de desarrollo, se recomienda implementar una estrategia de crecimiento interno, entendida como una expansión bajo las condiciones actuales del negocio, con el objetivo de lograr una mayor penetración de mercado (Ocaña, 2016). Este enfoque permite consolidar la identidad de Coral Natural Care dentro de su nicho, fortaleciendo su posicionamiento sin depender de grandes transformaciones estructurales inmediatas.

En cualquier proceso estratégico, la coherencia entre la estructura organizacional y los objetivos del negocio es un factor clave que puede determinar su éxito o fracaso. Por esta razón, se propone la realización de una auditoría interna que permita detectar variables organizacionales que puedan obstaculizar la implementación efectiva de las estrategias formuladas.

A medida que Coral Natural Care crezca, se plantea una reingeniería organizacional y de procesos, que permita evolucionar hacia una estructura más robusta y funcional. Esta reingeniería implica la integración gradual y coherente de todos los componentes del soporte estratégico —personas, funciones, jerarquías, autoridad y sistemas de información— con los objetivos de la empresa, buscando siempre el mayor nivel de eficiencia operativa.

La estructura organizativa actual de Coral Natural Care está diseñada para brindar agilidad y enfoque operativo en sus primeros años de desarrollo. Se adopta un modelo

funcional con una Gerencia General como unidad central de coordinación, de la cual dependen jerárquicamente cuatro departamentos clave:



- **Departamento de I+D:** responsable del análisis de tendencias, diseño de nuevos productos y pruebas técnicas.
- **Departamento de Marketing:** encargado del posicionamiento de marca, comunicación institucional y estrategias digitales.
- **Departamento de Ventas:** orientado a la gestión comercial, canales de distribución y atención al cliente.
- **Departamento de Producción:** supervisa el abastecimiento, control de calidad y procesos de manufactura, aunque actualmente externalizados.

Un elemento distintivo de esta estructura es la inclusión de un Ingeniero Químico tercerizado, que cumple un rol técnico clave en el desarrollo de fórmulas y el aseguramiento de la calidad. Este profesional no forma parte del staff interno, pero mantiene una dependencia funcional directa con la Gerencia General y una relación operativa con el Departamento de Producción, como se refleja en el organigrama a través de líneas punteadas. Esta modalidad permite a la empresa acceder a capacidades técnicas avanzadas sin incurrir en los costos fijos de internalizar toda la operación.

Una estrategia a evaluar en el mediano o largo plazo, una vez alcanzado cierto nivel de escala y rentabilidad, es la adquisición o absorción de laboratorios especializados en el desarrollo de cosmética natural. Esta acción permitiría reducir significativamente los



costos de producción e investigación, fortaleciendo la competitividad frente a marcas tradicionales y logrando una mayor autonomía operativa. Este paso dependerá de la posibilidad de captar inversión privada o de consolidar márgenes suficientes que habiliten una expansión vertical.

De manera alternativa, si la adquisición no resultara viable, también se considera la opción de establecer alianzas estratégicas o fusiones con empresas especializadas. Estas alianzas podrían desarrollarse tanto para el desarrollo conjunto de productos como para la entrada a nuevos mercados, especialmente en el plano regional. Establecer vínculos con competidores del mismo nicho o con actores complementarios de la industria general puede otorgar ventajas competitivas compartidas y reducir barreras de entrada en mercados donde la escala y la distribución resultan factores determinantes.

8.5. Formulación de estrategias Funcionales

Se trata de establecer las estrategias en término de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

Existen varias estrategias funcionales que se pueden usar en el nivel funcional, estas son: marketing, operaciones, financieras, recursos humanos, logística, tic, entre otras. Sin embargo no es necesario la utilización de todas, sino que se deben seleccionar las que son más acorde a la empresa y la que ayude a la realización de las estrategias anteriormente desarrolladas.

En el presente trabajo solo se profundizará en las estrategias de operaciones, comercialización, recursos humanos, marketing y logística.

9.5.1. Operaciones

Comprende acciones relacionadas con: tecnologías de procesos y de productos, instalaciones, lay out, materias primas e insumos, capacidad instalada, gestión de calidad.

En Coral Natural Care, como se mencionó anteriormente, en un principio la empresa comenzará tercerizando la fabricación de los productos por lo tanto las instalaciones, layout, capacidad instalada y tecnologías de procesos y de productos estarán a cargo del laboratorio.



Por otro lado, Ignacio y German estarán a cargo de conseguir los insumos para el proceso de fabricación ya que es indispensable para lograr una buena calidad en los productos. Los mismos serán comprados del laboratorio Van Rossum.

9.5.2. Personal o RRHH

Comprende información sobre: selección y capacitación del personal, remuneraciones, evaluación del personal, compensaciones, etc.

Cuando Coral inicie sus actividades el personal será mínimo, solo se contará con una persona encargada en marketing el resto de las actividades serán realizadas por sus fundadores.

9.5.3. Logística

Entre sus principales funciones se encuentran: control de inventarios, transporte y distribución, trazabilidad.

En los inicios de Coral Natural Care, se comenzará tercerizando la logística a empresas que se encargan de la distribución de mercadería a todo el país, con el fin de abaratar los gastos de la misma. Mientras que el control de inventario y almacén será una función interna de la organización.

9.5.5. Marketing

Las interacciones con los clientes pueden ser llevadas por las siguientes motivaciones, es por eso, que se realizarán distintas estrategias utilizando las **4P del Marketing** para satisfacer distintas necesidades:

A. Adquirir Consumidores

Producto

- La estrategia se enfocará en destacar los beneficios naturales y sostenibles de los productos sólidos concentrados.
- Se ofrecerán muestras gratuitas y tamaños de viaje como medio para permitir a los nuevos consumidores experimentar los beneficios de los productos de manera accesible.
- Con los socios estratégicos, farmacias y dietéticas, se les proporcionará descuentos atractivos con el fin de lograr un impulso para ambas partes.



- Otro segmento que puede traer interesantes beneficios a la firma es el de los deportistas que asisten a alguna entidad a practicar sus actividades, a estos también se les ofrecerá descuentos y la posibilidad de entrar a la membresía mensual para adquirir los productos a menor precio.

Precio

- Se implementarán descuentos atractivos para la primera compra, incentivando a nuevos clientes a probar los productos a un costo reducido.
- Se realizará una comunicación centrada en la duración de los productos y comparativas con productos tradicionales para resaltar la relación precio-calidad.

Plaza (Distribución)

- Se asegurará la disponibilidad de los productos en canales accesibles y visibles para el público objetivo, incluyendo acuerdos con minoristas clave y presencia en plataformas de comercio electrónico populares como Mercado Libre.

Promoción

- Se lanzarán campañas publicitarias en redes sociales, destacando los beneficios de salud y medio ambiente de los productos sólidos concentrados.
- La colaboración con influencers será una estrategia clave para amplificar el mensaje y llegar a audiencias más amplias.
- La participación en eventos sociales y ferias proporcionará muestras y permitirá a los consumidores experimentar directamente con los productos.
- Se implementará un programa de referidos ofreciendo descuentos a nuevos clientes y proporcionando incentivos a aquellos que recomienden los productos.

B. Retener Consumidores

Producto

- Se realizará un programa de Membresía, la cual el cliente podrá pagar una suscripción mensual personalizada, estimando cantidad de productos, tiempos personalizado de entrega pactado con anterioridad y acceso prioritario a lanzamientos, todo con un importante descuento como miembro.



- Actualizaciones regulares y nuevos lanzamientos de aromas basados en comentarios de clientes para mantener la relevancia y calidad.

Precio

- Implementación de sistema de puntos por compras recurrentes que se pueden canjear por descuentos, productos gratuitos o regalos.
- Acuerdos comerciales con dietéticas para incentivo de precios diferenciales y promocionales

Plaza (Distribución)

- Como se comentó, se establecen programas de membresías con entrega regular de productos, brindando comodidad y asegurando una relación continua con el cliente.
- Asociación con minoristas que compartan valores de sostenibilidad, permitiendo a los clientes leales acceder a los productos de manera conveniente.

Promoción

- Creación de contenido exclusivo para clientes miembros, como tutoriales, consejos y acceso anticipado a eventos virtuales.
- Envíos sorpresas de informativos personalizados que destaquen ofertas especiales, nuevas adiciones de productos y noticias relevantes.

C. Empujar Ventas

Producto

- Introducción de paquetes con descuentos atractivos para fomentar compras adicionales.
- Destacar productos complementarios en las plataformas de venta para estimular ventas cruzadas.

Precio

- Introducción de ofertas limitadas y *flash sales* para crear urgencia y motivar a los clientes a realizar compras.



- Establecer un programa de descuentos por volumen de compra para incentivar pedidos más grandes.

Plaza (Distribución)

- Asociaciones con socios estratégicos para ubicar productos en lugares destacados en tiendas físicas, maximizando la visibilidad.
- Implementación de programas de envío express para clientes que deseen recibir productos rápidamente.

Promoción

- Desarrollo de campañas promocionales enfocadas en la relación costo-beneficio, resaltando el valor agregado de los productos.
- Utilizar tácticas de marketing de urgencia, como descuentos exclusivos por tiempo limitado, para estimular la acción de compra.
- Crear un programa de recompensas por lealtad que ofrezca descuentos acumulativos a medida que los clientes realicen más compras.
- Implementación de un sistema de membresía con beneficios exclusivos para clientes frecuentes, como acceso prioritario a ventas y eventos especiales.
- Establecer potenciales clientes como deportistas o clubes, quienes tienen un flujo constante de higiene de los mismos dentro del establecimiento.



9. CAPÍTULO VI: CONTROL DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA

El control estratégico constituye la etapa final del proceso de gestión estratégica. Esta etapa cumple una función dinámica que retroalimenta el proceso de planificación y ejecución, asegurando que las acciones realizadas por la organización estén alineadas con su visión, misión y objetivos estratégicos. En este sentido, se transforma en una herramienta clave de adaptación, aprendizaje organizacional y toma de decisiones basada en evidencia.

9.1. Rol del control estratégico en la implementación

Para Coral Natural Care contar con un sistema de control eficaz resulta indispensable. El hecho de operar en un entorno altamente competitivo, con consumidores exigentes, estructura tercerizada y dinámica para mercado cambiantes, hace que la capacidad de detectar desviaciones, ajustar decisiones y capitalizar aprendizajes sea un factor crítico de supervivencia y crecimiento.

El control estratégico no solo permite verificar el cumplimiento de los planes establecidos, sino que también:

- Reduce riesgos de desalineación entre áreas funcionales.
- Facilita la corrección de desvíos antes de que tengan un impacto significativo.
- Aumenta la capacidad de respuesta frente a cambios del entorno.
- Fomenta la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión.
- Fortalece la cultura de mejora continua y aprendizaje colectivo.

9.2. Indicadores estratégicos por área funcional

Se presentan algunos indicadores estratégicos utilizados en Coral Natural Care para monitorear su desempeño en los diferentes departamentos:

10.2.1. Departamento de Ventas:

- Volumen de unidades vendidas por línea de producto.



- Tasa de conversión de cliente potencial en clientes.
- Valor promedio del ticket de compra.
- Índice de fidelización o recompra.
- Distribución de ventas por canal (online, puntos de venta físicos, ferias).

10.2.2. Departamento de Marketing:

- Alcance e involucramiento en redes sociales.
- Tráfico web y tasa de rebote.
- Porcentaje de visitas que terminan en conversión.
- Costo de adquisición de cliente (CAC).
- Valor de vida del cliente (CLV).
- Posicionamiento de marca medido en encuestas o estudios cualitativos.

10.2.3. Departamento de Producción:

- Cumplimiento de plazos de entrega.
- Porcentaje de lotes rechazados por fallas de calidad.
- Costos promedio por unidad producida.
- Nivel de cumplimiento de las especificaciones técnicas.

10.2.4. Departamento de I+D:

- Cantidad de nuevas fórmulas desarrolladas por semestre.
- Tiempo promedio de desarrollo desde la idea hasta el testeo.



- Porcentaje de productos innovadores lanzados.
- Nivel de aceptación de los nuevos lanzamientos en mercado.

Es importante remarcar que el control estratégico no debe ser interpretado como una herramienta de sanción, sino como un mecanismo de aprendizaje, mejora continua y gestión basada en resultados. En este sentido, la cultura organizacional de Coral Natural Care debe promover una visión del control como un espacio de reflexión, transparencia y trabajo colaborativo, donde el foco esté en construir soluciones y no en penalizar errores.

9.3. Proyecciones futuras del sistema de control

En etapas avanzadas del desarrollo organizacional, Coral podrá avanzar hacia la implementación de sistemas más robustos, tales como:

- Cuadros de mando departamentales.
- Integración de plataformas de Business Intelligence (BI).
- Auditorías externas y evaluaciones de impacto social y ambiental.
- Certificaciones de calidad y trazabilidad de procesos (ISO 9001, certificación de Empresa B).

Estas herramientas permitirán no solo controlar, sino también comunicar valor hacia los inversores, consumidores y aliados estratégicos, fortaleciendo la reputación y sostenibilidad del negocio.

10. CONCLUSIÓN FINAL

La presente investigación tuvo como objetivo general evaluar la factibilidad comercial del modelo de negocio Coral Natural Care en el mercado argentino de cosmética natural y sostenible. Este modelo se caracteriza por ofrecer productos de cuidado personal en formato sólido, sin envases plásticos y con bajo impacto hídrico, en respuesta a las crecientes problemáticas ambientales asociadas al consumo de productos convencionales.

A partir del desarrollo de esta tesis se respondió a la pregunta principal de investigación: ¿Cómo es el comportamiento de los elementos clave que determinan la factibilidad comercial del modelo de negocio de Coral Natural Care en el mercado argentino de cosmética natural y sostenible?

Los resultados de la investigación permiten concluir que, si bien el contexto económico y regulatorio argentino presenta ciertos desafíos estructurales, existe una viabilidad comercial concreta y realista para la implementación del modelo propuesto, especialmente si se adoptan estrategias graduales, de bajo riesgo, con foco en diferenciación, alianzas clave, y canales digitales.

El análisis del modelo, realizado a partir de la metodología Canvas, junto con el análisis y estudio del entorno, evidenció oportunidades de mercado vinculadas al crecimiento del consumo responsable, el avance del comercio electrónico y la baja participación de actores especializados en cosmética sólida natural. Coral Natural Care se posiciona en un nicho donde la propuesta de valor resulta clara, pertinente y diferenciadora.

En cuanto a la primera pregunta específica: ¿Cuáles son los factores clave del entorno (económicos, sociales, regulatorios y tecnológicos) que inciden en la viabilidad comercial del modelo de Coral Natural Care?

Se observó que, si bien el entorno macroeconómico argentino presenta inestabilidad, como la inflación, los costos logísticos, la presión tributaria y la variabilidad del tipo de cambio, el avance de legislaciones ambientales, las políticas de incentivo a emprendimientos y sobre todo la transformación cultural en torno al consumo consciente, crean condiciones favorables para el desarrollo de un negocio sustentable. Asimismo, la tendencia global hacia la eliminación del plástico en el packaging y la reducción del uso de agua fortalece aún más la pertinencia del modelo.



Respecto a la segunda pregunta específica: ¿Cuál es el perfil del consumidor argentino que demanda productos de cosmética natural en formato sólido?

Los datos obtenidos mediante encuestas permitieron identificar un segmento de consumidores de nivel socioeconómico alto, con alto nivel educativo, mayoritariamente residentes en centros urbanos, con una clara inclinación hacia el cuidado personal y la protección del medio ambiente. Este perfil presenta una fuerte predisposición a pagar un sobreprecio por productos sostenibles, siempre que perciba funcionalidad y compromiso real por parte de la marca. Se concluye que existe un mercado emergente, aunque todavía en consolidación, donde Coral Natural Care puede insertarse con una estrategia centrada en el propósito, la transparencia y la experiencia de usuario.

Adicionalmente, si bien no fueron planteadas como preguntas específicas, el análisis de recursos, canales y estructura de costos permitió construir un esquema económico realista, basado en producción tercerizada y estrategias de marketing, para lo cual favorece una implementación inicial de bajo costo fijo y buena adaptabilidad.

Tal como se detalló en la sección de antecedentes, este trabajo se fundamentó en la experiencia real del emprendimiento Coral Natural Care, desarrollado inicialmente en la ciudad de Mendoza. Si bien el proyecto fue interrumpido por razones operativas y académicas, la información y experiencia generada en esa etapa resultó clave para la elaboración de este estudio, que formaliza la propuesta desde una mirada estratégica.

En función de los resultados alcanzados, puede afirmarse que los objetivos del trabajo han sido cumplidos, ya que se logró evaluar con claridad la factibilidad del modelo de negocio, comprender el entorno en el que se desarrollaría, identificar el perfil de consumidor y construir una propuesta sólida de valor sostenible con respaldo estratégico.

En definitiva, esta tesis demuestra que es posible diseñar modelos de negocio que integren sostenibilidad, rentabilidad y propósito, y que el mercado argentino, pese a sus desafíos, ofrece condiciones para que propuestas como Coral Natural Care se conviertan en referentes de una nueva forma de emprender.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argentina.gob.ar. (s.f.). *Inversiones para la producción y la comercialización.*

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/inversiones-para-la-produccion-y-comercializacion>

Argentina.gob.ar. (s.f.). *Inversiones para tecnología y digitalización.*

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/inversiones-para-tecnologia-y-digitalizacion>

Argentina.gob.ar. (s.f.). *Población de Argentina.*

<https://www.argentina.gob.ar/educacion/acciones/poblacion>

Argentina.gob.ar. (s.f.). *Qué es ANMAT.*

<https://www.argentina.gob.ar/anmat/que-es-anmat>

Bienestar180. (s.f.). *Aluminio en desodorantes es nocivo para la salud.*

<https://www.salud180.com/salud-dia-dia/aluminio-en-desodorantes-es-nocivo-para-salud>

CACE. (2024). *Estudio anual de comercio electrónico 2024.*

<https://www.cace.org.ar/informes>

CACE. (s.f.). *Los argentinos y el eCommerce: ¿Cómo compramos y vendemos online?* <https://www.cace.org.ar>

Cátedra de Cultura Científica. (2021). *Ha llegado el final de la cosmética "sin".*

<https://culturacientifica.com/2021/05/11/ha-llegado-el-final-de-la-cosmetica-sin>

Common Thread Collective. (2022). *2022 beauty industry trends & cosmetics marketing.* <https://commonthreadco.com/blogs/coachs-corner/beauty-industry-statistics>

Confederación Farmacéutica Argentina. (s.f.). *La ANMAT advierte sobre productos químicos usados en los cosméticos.* <https://www.confefar.org.ar/anmat>

Consultora Deloitte. (2024). *Lo que se viene: Así será la cosmética del futuro.*

<https://www.infobae.com/economia/2024/03/02/lo-que-se-viene-cosmetica-del-futuro>



Consultora Kantar Worldpanel. (s.f.). *El champú, presente a la hora del aseo.*

<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle>

Consultora Kantar Worldpanel. (s.f.). *El desodorante, con mucho para crecer.*

<https://www.kantarworldpanel.com/ar>

Dr. Serkan Aygin. (s.f.). *Ingredientes nocivos en productos para el cabello.*

<https://www.drserkanaygin.com/es/ingredientes-nocivos-en-productos-para-el-cabello>

El Mundo. (2012). *Intolerantes a los cosméticos.*

<https://www.elmundo.es/elmundosalud/2012/12/12/pielsana/1355341556.html>

El País. (2018). *Las causas detrás de los dos tipos de caspa que puedes tener.*

https://elpais.com/elpais/2018/11/20/buenavida/1542736262_594224.html

Focus Economics. (2024). *Comprendiendo la transformación de la economía argentina bajo Milei.* <https://www.focus-economics.com/es/>

GCI Magazine. (2023). *The 2023 beauty consumer decoded.*

<https://www.gcimagazine.com/>

Infobae. (2024). *Menos cepo: El BCRA decidió una nueva flexibilización para el pago de las importaciones.* <https://www.infobae.com>

Infocampo. (2025). *Dólar hoy: Precio y cotización de este 16 abril 2025.*

<https://www.infocampo.com.ar>

INDEC. (2010). *Censo nacional de población, hogares y viviendas 2010.*

<https://www.indec.gob.ar>

La Nación. (2022). *Alimentos del futuro: Las tres tendencias que están transformando el consumo.* <https://www.lanacion.com.ar>

Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes.* El Ateneo.



Mordor Intelligence. (2024). *Argentina - Productos de belleza y cuidado personal: Informe de investigación*. <https://www.mordorintelligence.com/>

National Geographic. (2020). *The world's plastic pollution crisis explained*. <https://www.nationalgeographic.com/environment/article/plastic-pollution>

Ocaña, R. H. (2016). *Dirección estratégica de los negocios*. Dunken.

OCU. (2022). *Champús sólidos: La alternativa verde*. <https://www.ocu.org/salud/belleza/test/champus-solidos>

Perfil. (2023). *La industria de la cosmética tuvo una facturación de 560 mil millones de pesos en el país*. <https://www.perfil.com/noticias/economia>

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Patria.

RedCAME. (s.f.). *5 tendencias que transforman el mercado de alimentos*. <https://www.redcame.org.ar>

Revista Apertura. (2023). *La médica que dejó todo para emprender y ahora vende en EE.UU.* <https://www.cronista.com/apertura>

Semrush. (2024). *Las 4 P del marketing: Cuáles son, definición y ejemplos*. <https://es.semrush.com/blog/4ps-del-marketing>

Statista. (2024). *Variación mensual del IPC en Argentina 2022-2024*. <https://es.statista.com>

TheIndustry.beauty. (2023). *Billions of beauty packaging goes unrecycled every year*. <https://www.theindustry.beauty/articles>



Univision. (2020). *Fragancia: La palabra que enmascara cientos de químicos potencialmente dañinos.*

<https://www.univision.com/noticias/salud/fragancia-la-palabra-que-enmascara>

Vintage Argentina. (2023). *Qué marcas de cosmética natural se encuentran en el mercado argentino.* <https://www.vintage.com.ar>

Wikipedia. (s.f.). *Decreto de Necesidad y Urgencia 70/2023.*
https://es.wikipedia.org/wiki/Decreto_de_Necesidad_y_Urgencia_70/2023

Wikipedia. (s.f.). *Demografía de Argentina.*
https://es.wikipedia.org/wiki/Demografía_de_Argentina



12. ANEXOS

12.1. ANEXO N°1

Precio promedio de shampoo sólido para el cálculo de la cuota de mercado. Se utilizaron los siguientes links.

www.sentidabotanica.com

www.themashstore.com.ar



SHAMPOO SÓLIDO - FORTALECEDOR

\$12.500



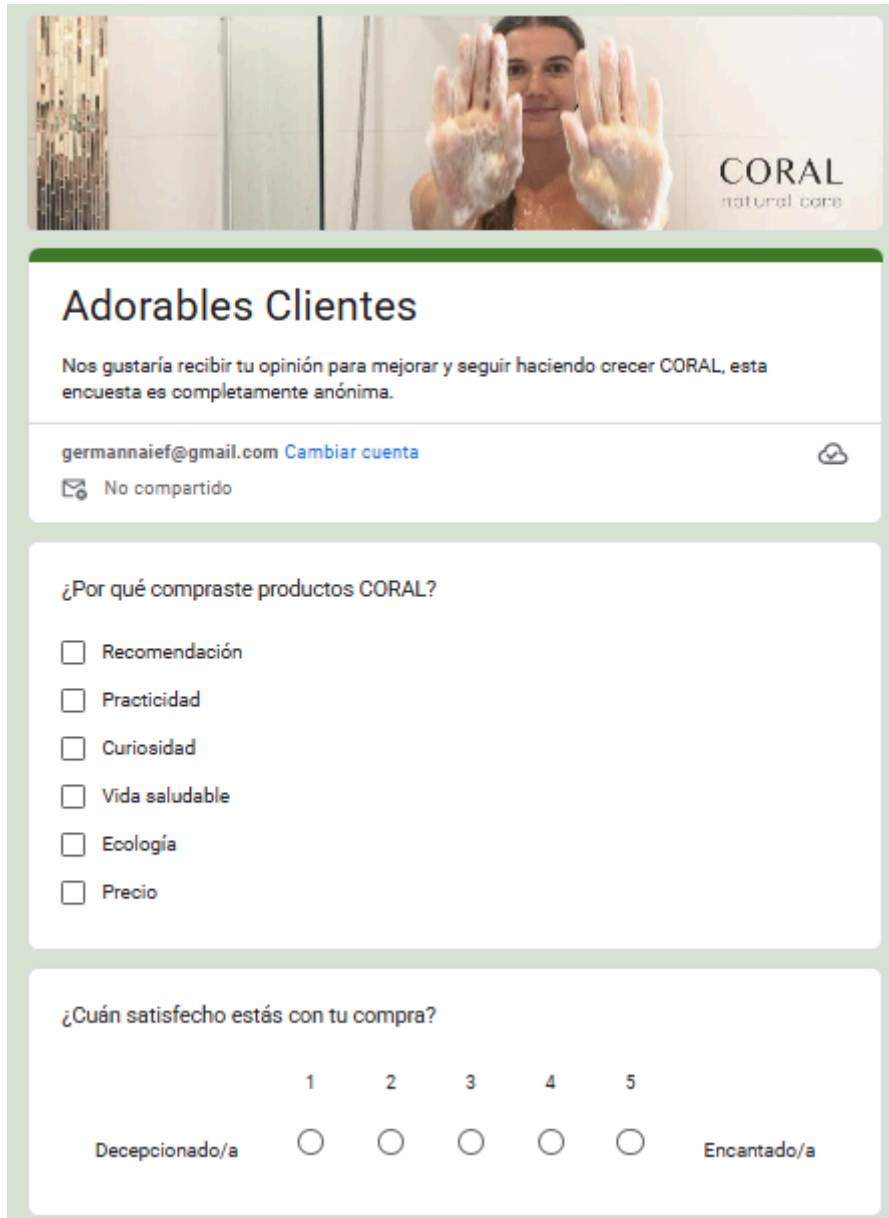
SHAMPOO SÓLIDO
ARCILLA 50g


\$11.990

3 cuotas sin interés de
\$3.996,67

12.2. ANEXO N°2

Cuestionario realizado para determinar la elasticidad de la demanda.






Adorables Clientes

Nos gustaría recibir tu opinión para mejorar y seguir haciendo crecer CORAL, esta encuesta es completamente anónima.

germannaief@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

 No compartido

¿Por qué compraste productos CORAL?

- Recomendación
- Practicidad
- Curiosidad
- Vida saludable
- Ecología
- Precio

¿Cuán satisfecho estás con tu compra?

1 2 3 4 5

Decepcionado/a ○ ○ ○ ○ ○ Encantado/a



¿Con qué probabilidad recomendarías CORAL?

	1	2	3	4	5	
No lo haría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ya los recomendé

¿Cuál es tu género?

- LGBTQ+
- Femenino
- Masculino

¿En qué podemos mejorar?

Tu respuesta _____

¿Qué es lo que más te ha gustado?

Tu respuesta _____

¿Qué te pareció la relación precio/calidad?

- Buena
- Media
- Mala



¿Te gustaría recibir periódicamente nuestros productos a un precio diferencial?

- Sí
- No
- Tal vez

Por último, ¿Sabías que nuestros productos pueden ser usados en niños y en personas que sufren de la caída del cabello?

- Sí
- No
- Tal vez

Seguinos en Instagram: [@Coralnaturalcare](https://www.instagram.com/Coralnaturalcare)

Nuestro Propósito





12.3. ANEXO N°3

Aquí el enlace al documento: [X Estructura de Costos Coral.xlsx](#)

Estructura de costos.

ESTADO DE RESULTADOS			
Expresado en dolares	1° año	2° año	3° año
Ventas	157.287	393.217	786.435
Costo de ventas	-59.105	-147.762	-295.523
Resultado Bruto	98.182	245.456	490.912
Gastos fijos	-91.504	-147.450	-212.211
Resultado Operativo	6.678	98.006	278.701
Rdo Antes de impuesto	6.678	98.006	278.701
Impuesto a las Ganancias	-2.337	-34.302	-97.545
Rdo Neto	4.341	63.704	181.155



Estimación de Crecimiento por produc 250 % 200 %

Expresado en USD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1° año	2° año	3° año
Unidades vendidas cf	600	600	1100	1.430	1.859	2.417	4.402	5.722	7.439	9.671	12.572	16.343	64.232	160.580	321.160
Precio unitario promedio shampoo	\$3,2	\$3,2	\$3,2	\$3,2	\$3,2	\$3,2	\$3,2	\$3,2	\$3,2	\$3,2	\$3,2	\$3,2			
Precio unitario promedio acondicionador	\$3,7	\$3,7	\$3,7	\$3,7	\$3,7	\$3,7	\$3,7	\$3,7	\$3,7	\$3,7	\$3,7	\$3,7			
Precio unitario promedio gel de ducha	\$2,5	\$2,5	\$2,5	\$2,5	\$2,5	\$2,5	\$2,5	\$2,5	\$2,5	\$2,5	\$2,5	\$2,5			
Unidades vendidas por mayor	200	400	900	1.260	1.764	2.470	3.967	5.554	7.221	9.387	10.560	13.728	57.411	143.528	287.056
Precio unitario promedio shampoo	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3			
Precio unitario promedio acondicionador	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6			
Precio unitario promedio gel de ducha	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8			
Ingresos	\$2.240	\$2.674	\$5.264	\$7.039	\$9.424	\$12.633	\$9.265	\$12.409	\$16.132	\$20.972	\$25.754	\$33.480	\$157.287	\$393.217	\$786.435

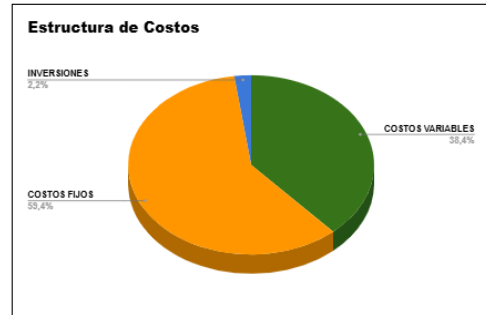
Costos Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1° año	2° año	3° año
Costo variable shampoo	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2			
Costo variable acondicionador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Costo variable desodorante p-u	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8			
Total costo variable	\$720	\$720	\$1.988	\$2.674	\$3.601	\$4.857	\$3.498	\$4.714	\$6.128	\$7.966	\$9.669	\$12.570	\$59.105	\$147.762	\$295.523

Gastos fijos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1° año	2° año	3° año	
Sueldos netos	\$1.267	\$2.167	\$1.833	\$1.833	\$1.833	\$1.833	\$1.833	\$1.833	\$1.833	\$1.833	\$1.833	\$1.833	\$21.767	\$23.944	\$31.127	
Cargas sociales	\$760	\$1.300	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$13.060	\$14.366	\$18.676	
Gastos varios administrativos	\$33	\$33	\$33	\$33	\$33	\$33	\$33	\$33	\$100	\$100	\$100	\$100	\$664	\$900	\$1.100	
Marketing y diseño	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$4.800	\$5.300	\$5.500	
Contador	\$230	\$230	\$230	\$230	\$230	\$230	\$230	\$230	\$230	\$230	\$230	\$230	\$500	\$3.030	\$3.400	
I&D	\$100		\$100		\$200			\$200		\$200		\$200		\$1.000	\$1.000	\$1.500
Registro fórmulas ANMAT	\$1.300				\$200			\$200		\$200		\$200		\$1.700	\$1.500	\$1.500
Impuestos varios	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$900	\$1.500	\$2.000	
Gastos bancarios	\$18	\$18	\$18	\$18	\$18	\$18	\$18	\$18	\$18	\$18	\$18	\$18	\$216	\$300	\$350	
Traslados	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1.800	\$2.400	\$2.400	
Gastos varios comerciales		\$0	\$100	\$200	\$200	\$200	\$300	\$300	\$600	\$600	\$1.000	\$1.000	\$4.500	\$1.200	\$1.400	
Diseño y sesiones de fotografía	\$0	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$770	\$1.000	\$1.200	
Publicidad			\$1.000	\$1.100	\$1.500	\$1.800	\$2.000	\$2.200	\$2.800	\$3.000	\$3.100	\$3.500	\$22.000	\$78.643	\$117.965	
Telefonía e internet		\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$429	\$500	\$500	
Impuesto Ley	\$90	\$107	\$158	\$211	\$283	\$379	\$278	\$372	\$484	\$629	\$773	\$1.004	\$4.768	\$11.797	\$23.593	
Alquiler de casa para oficina y deposito		\$800	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$4.800	\$4.800	\$4.800	
Sistemas			\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$2.000	\$2.500	\$3.000	
SAS para web		\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$3.300	\$3.800	\$4.000	
Costos fijos	\$4.423	\$5.689	\$6.206	\$6.359	\$7.231	\$7.227	\$7.426	\$7.921	\$8.999	\$9.344	\$9.988	\$10.690	\$91.504	\$147.450	\$212.211	
Total costos y gastos	\$5.143	\$6.409	\$8.194	\$9.033	\$10.832	\$12.084	\$10.925	\$12.634	\$15.127	\$17.311	\$19.657	\$23.260	\$150.609	\$295.212	\$507.734	

Inversiones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1° año	2° año	3° año
Transferencia y mantenimiento de marca	\$100												\$100	\$100	\$100
Alta SAS	\$500												\$500	\$500	\$0
Amoblamiento de oficina y deposito	\$1.000												\$1.000	\$500	\$900
Protocolos	\$500												\$500	\$500	\$500
Diseño Web	\$300												\$300	\$500	\$800
Programador	\$1.000												\$1.000	\$1.000	\$1.000
Total Inversiones	\$3.400	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.400	\$3.100	\$3.400



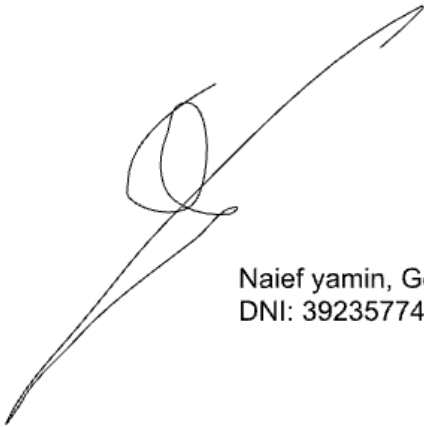
Categoría	Directriz de Costo	Detalle	Monto	Subtotales	Totales	Porcentaje
COSTOS VARIABLES	Materia prima e	Materia prima, insumos, packagif	\$59.105	\$59.105	\$59.105	38,38%
COSTOS FIJOS	RRHH	Contador	\$3.030	\$37.857	\$91.504	59,41%
		Sueldos netos	\$21.767			
		Cargas sociales	\$13.060			
	Comercializacion y Marketing	Gastos varios comerciales	\$4.500			
		Diseño y sesiones de fotografia	\$770			
		Marketing y diseño	\$4.800			
		Publicidad	\$22.000			
		Traslados	\$1.800			
	Gastos Administrativos e inscripcion de formulacion	Gastos varios administrativos	\$664			
		Registro fórmulas ANMAT	\$1.700			
		Impuestos varios	\$900			
		Gastos bancarios	\$216			
		Telefonia e internet	\$429			
	Investigacion y desarrollo	Impuesto Ley	\$4.768			
I&D		\$1.000				
Creacion y mantenimiento de Tienda online	Sistemas	\$2.000				
	SAS para web	\$3.300				
Oficina y deposito	Alquiler de casa para oficina y de	\$4.800				
INVERSIONES	Alta SAS	\$500	\$3.400	\$3.400	2,21%	
	Alta marca	\$100				
	Amoblamiento de oficina y depos	\$1.000				
	Protocolos	\$500				
	Diseñador Web	\$300				
	Programador	\$1.000				
COSTOS TOTALES		\$154.009				



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 2 de junio de 2025.



Naief yamin, German.
DNI: 39235774



Juan Ignacio Bordas
DNI: 40.072.480