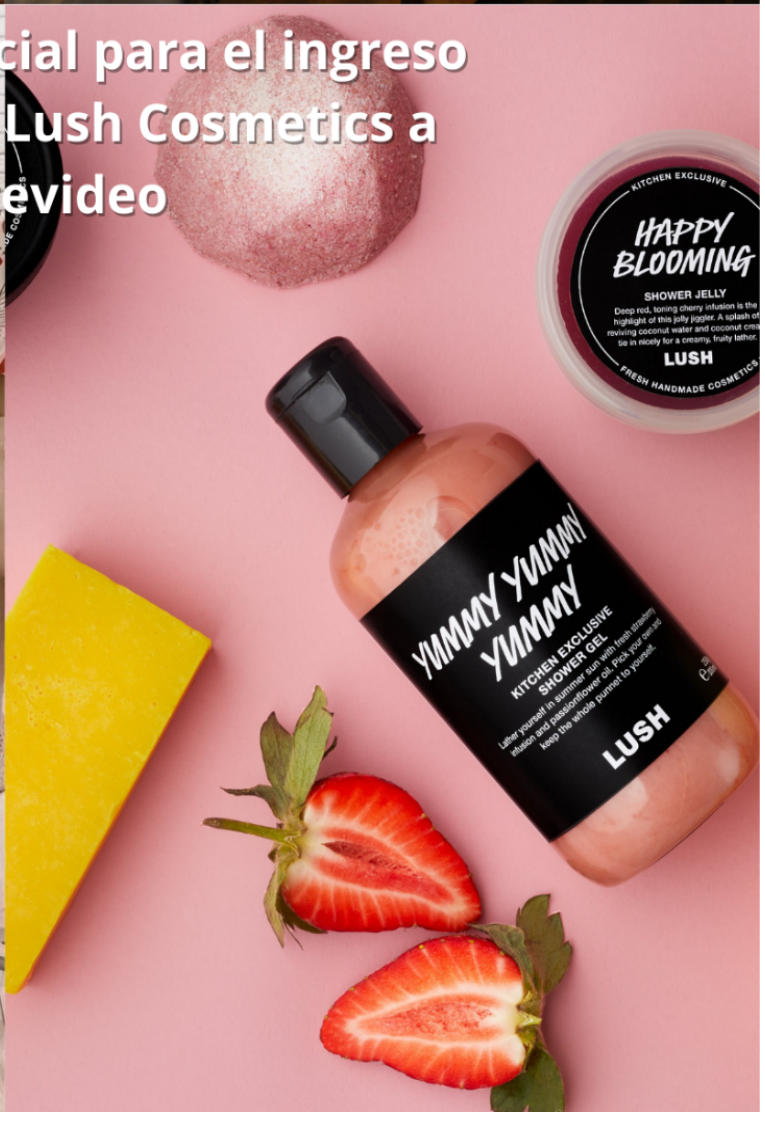
FRANQUICIAS COMERCIALES EN URUGUAY

Viabilidad comercial para el ingreso de la franquicia Lush Cosmetics a Montevideo



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN POSGRADOS | UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN / MAGÍSTER EN MARKETING

Título

FRANQUICIAS COMERCIALES EN URUGUAY

Viabilidad comercial para el ingreso de la franquicia Lush Cosmetics a Montevideo

por

María Lucia Pereira Laborde
Romina Testorelli Asteggiante

TUTOR: Mg. Graciela Kosiak de Gesualdo
COORDINADORES: Cr. Fernando Lorenzo Rodríguez / Cra. María Mesina

Montevideo
URUGUAY
Mayo 2023

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título
Franquicias comerciales en Uruguay. Viabilidad comercial para el ingreso de la franquicia Lush a Montevideo

Autor/es
María Lucia Pereira Laborde
Romina Testorelli Asteggiante

Tutor
Mg. Graciela Kosiak de Gesualdo

Coordinadores
Cr. Fernando Lorenzo Rodríguez
Cra. María Mesina

Posgrado
Maestría en gerencia y administración
Maestría en marketing

Puntaje ……

Tribunal

Prof. Alfredo Infanzón ……..

Profa. Graciela Kosiak de Gesualdo…….

Prof. Pau Morata……..……..

RESUMEN

Para quien tiene interés en montar un negocio, existe una amplia gama de formatos. Uno de los más utilizados en el siglo XXI es el modelo de franquicias comerciales, utilizado como forma de crecimiento tanto por cadenas internacionales como por empresarios de menor tamaño que operan en mercados nacionales. Es un formato exitoso con gran trayectoria a nivel mundial y existen innumerables casos de éxito en la expansión de grandes marcas en el rubro gastronómico, hotelero y de la moda, entre otros. En algunos rubros, como el de cosmética e higiene personal, las franquicias se encuentran en constante crecimiento con base en el aumento de la preocupación por la salud y la estética, la sustentabilidad, preocupación por los animales y reducción en el uso de plásticos, que son fuertes tendencias de consumo y guían las decisiones de compra hoy en día.

En base a un marco de referencia teórico sobre franquicias comerciales, un estudio de las tendencias mencionadas y una investigación de mercado profunda sobre el mercado de consumo uruguayo, la presente tesis analiza la viabilidad comercial para el ingreso de la franquicia Lush Cosmetics en Uruguay.

Lush es una marca de origen inglés, que se guía por los valores en tendencia y cuenta con amplia trayectoria y más de 900 tiendas en casi 50 países del mundo. Su ingreso en el país es una idea de negocio con gran potencial, que apunta a un público objetivo específico que adhiere a los atributos de la marca y las tendencias, según surge del estudio de su comportamiento en el trabajo empírico. Definido el mercado objetivo, se formulan en el trabajo, los lineamientos básicos del plan de negocio y de marketing para el lanzamiento de la franquicia en Montevideo, como etapa inicial del ingreso a Uruguay.

PALABRAS CLAVE

Franquicia comercial, Franquicias Uruguay, Higiene personal y cosmética, Lush Cosmetics.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 1
2. METODOLOGÍA 2
3. FRANQUICIAS COMERCIALES 4
3.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS 4
3.2 DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO 6
3.3 DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE 7
3.4 CLASIFICACIÓN DE FRANQUICIAS 8
3.5 EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO 8
3.6 CRECIMIENTO A TRAVÉS DE FRANQUICIAS 10
3.7 RANKING MUNDIAL DE FRANQUICIAS 11
3.8 REALIDAD EN LATINOAMÉRICA 13
3.9 SECTOR DEL BIENESTAR 14
4. FRANQUICIAS COMERCIALES EN URUGUAY 16
4.1 SITUACIÓN ACTUAL 16
4.1.1 Franquicias internacionales en Uruguay 18
4.1.2. Franquicias uruguayas al mundo 19
4.1.3 Franquicias uruguayas exclusivamente en el mercado local 19
4.2 CONTEXTO LEGAL 19
4.3 INTERNALIZACIÓN EN URUGUAY 21
4.4 FRANQUICIAS Y TENDENCIAS 22
4.5 HIGIENE PERSONAL Y COSMÉTICA 23
4.6 ANÁLISIS DEL MERCADO URUGUAYO: FUERZAS DE PORTER 24
5. LUSH COSMETICS 27
5.1 HISTORIA Y CREACIÓN 27
5.2 VALORES DE LA MARCA 28
5.3 LUSH EN EL MUNDO 32
5.4 ESTRATEGIA RECIENTE 34
5.5 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL 35
5.6 ANÁLISIS PESTEL 36
5.6.1 Dimensión Política 36
5.6.2 Dimensión Económica 37
5.6.3 Dimensión Socio-cultural y demográfica 39
5.6.4 Dimensión Tecnológica 43
5.6.5 Dimensión Ecológica 44
5.6.6 Dimensión Legal 45
5.7 ANÁLISIS FODA 46
6. RESULTADOS DEL TRABAJO EMPÍRICO 48
6.1 ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE 48
6.2 FOCUS GROUP 52

6.2.1 Dinámica y preguntas guía....53
6.2.2 Grupo 1....53
6.2.3 Grupo 2....55
6.3 ENCUESTA....57
6.3.1 Descripción de la muestra....57
6.3.2 Resultados obtenidos sobre hábitos de higiene, cuidado personal y maquillaje..62
6.3.3 Análisis y conclusiones de la encuesta....69
6.3.3.1 Características de la muestra....69
6.3.3.2 Resultados de la encuesta para el segmento objetivo....70
7. PLAN DE NEGOCIOS....76
7.1 RESEÑA DE LA EMPRESA....76
7.2 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE NEGOCIOS....76
7.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:....76
7.4 ADQUISICIÓN DE LICENCIA....77
7.5 PROYECTO DE FRANQUICIA LUSH URUGUAY....77
7.6 PROYECCIÓN DE DEMANDA....78
7.7 DISPONIBILIDAD INICIAL DE FONDOS....79
8. PLAN DE MARKETING....82
8.1 MARKETING ESTRATÉGICOS....82
8.2 ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES....82
8.2.1 Macrosegmentación....82
8.2.2 Microsegmentación....84
8.2.3 Posicionamiento....84
8.3 MARKETING OPERATIVO....85
8.3.1 Producto....85
8.3.2 Precio....86
8.3.3 Comunicación....89
8.3.4 Distribución....91
9. CONCLUSIONES GENERALES....94
10. BIBLIOGRAFÍA....98
11. ANEXOS....112
ANEXO A: Entrevista al Secretario de la Cámara Uruguaya de Franquicias……112
ANEXO B: Entrevista a Director Ejecutivo del Consejo de la Industria de Cosméticos, Aseo Personal y Cuidado del Hogar de Latinoamérica……118
ANEXO C: Entrevista a Gerente General de The Chemist Look……...125
ANEXO D: *Focus Group*……132
ANEXO E: Formato de la encuesta……137
ANEXO F: *Lush Cosmetics New Country Application*……..143

ÍNDICE DE TABLAS, IMÁGENES Y GRÁFICOS

TABLAS

Tabla 3.1 Evolución del top 10 de franquicias en los últimos 5 años 12
Tabla 4.1 Cinco fuerzas competitivas de Porter 25
Tabla 5.1 FODA 47
Tabla 6.1. Nivel socioeconómico de los encuestados 61
Tabla 6.2. Análisis comparativo de porcentajes por categoría 65
Tabla 6.3. Porcentaje de uso de productos por categoría y género 72
Tabla 6.4. Porcentaje de uso de productos por categoría y segmento 73
Tabla 7.1. Población Montevideo por grupos de edades 78
Tabla 7.2. Disponibilidad inicial de fondos 79
Tabla 8.1. Comparación de precios en el mercado 87
Tabla 8.2. Presupuesto de comunicación 2024 90

IMÁGENES

Imagen 4.1. Franquicias más importantes en Uruguay 2022 17
Imagen 4.2. Franquicias uruguayas al mundo 19
Imágen 5.1 Cofundadores Lush 27
Imagen 5.2. Valores de Lush 29
Imagen 5.3. Logotipos oficiales Vegetarian y Vegan Society 31
Imagen 5.4. Etiquetado de productos Lush 31
Imagen 8.1. Mercado objetivo de Lush (Modelo de Abell) 83
Imagen 8.2. Líneas de producto Lush 86
Imagen 8.3 Mapa localización del local 91
Imagen 8.4. Proyección cartelería Punta Carretas Shopping 91
Imagen 8.5. Vista de vidriera potencial 92
Imagen 8.6. Vista interior de la tienda - exposición de los productos 92
Imagen 8.7 Mapa localización de pick ups 93

GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Porcentaje de franquicia internacional en Latinoamérica 13
Gráfico 5.1. Distribución de tiendas en el mundo (403 total del grupo) 34
Gráfico 6.1. Encuesta. Pregunta género 57
Gráfico 6.2. Encuesta. Pregunta edad 57
Gráfico 6.3. Encuesta. Pregunta departamento de residencia 58
Gráfico 6.4. Encuesta. Pregunta barrio 58
Gráfico 6.5. Encuesta. Nivel socioeconómico de encuestados (INE) 59
Gráfico 6.6. Encuesta. Pregunta nivel educativo 59
Gráfico 6.7. Encuesta. Pregunta nivel socioeconómico 60
Gráfico 6.8. Encuesta. Pregunta vegano 61
Gráfico 6.9. Encuesta. Pregunta vegetariano 62
Gráfico 6.10. Encuesta. Pregunta frecuencia de uso productos de higiene personal 63
Gráfico 6.11. Encuesta. Pregunta frecuencia de uso productos de cuidado personal 63
Gráfico 6.12. Encuesta. Pregunta frecuencia de uso productos de maquillaje 63
Gráfico 6.13. Encuesta. Pregunta factor de compra productos de higiene personal 64
Gráfico 6.14. Encuesta. Pregunta factor de compra productos de cuidado personal 64
Gráfico 6.15. Encuesta. Pregunta factor de compra productos de maquillaje 65
Gráfico 6.16. Encuesta. Pregunta interés sobre productos sustentables, veganos y orgánicos 66
Gráfico 6.17. Encuesta. Pregunta variables de interés al momento de compra 67
Gráfico 6.18. Encuesta. Pregunta disposición a probar formatos diferentes 68
Gráfico 6.19. Encuesta. Pregunta disposición a pagar un costo superior 68
Gráfico 6.20. Dashboard Tableau. Descripción total de encuestados 70
Gráfico 6.21. Dashboard Tableau. Descripción público objetivo 71
Gráfico 6.22. Descripción veganos/vegetarianos 71
Gráfico 6.23. Dashboard Tableau. Información según género 72
Gráfico 6.24. Factores de compra según categoría 73
Gráfico 6.25. Dashboard Tableau. Disposición a probar y precio 74
Gráfico 8.1. Comparación de precios en el mercado 88

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo definir un marco de referencia teórico sobre franquicias comerciales, y analizar la viabilidad de ingresar al mercado uruguayo una franquicia internacional del rubro de la cosmética e higiene personal.

Se plantea un análisis a nivel teórico de las franquicias comerciales como formato de negocios, un estudio de franquicias comerciales en Uruguay y la realidad en la categoría de cosméticos e higiene personal, para evaluar el ingreso de la franquicia Lush Cosmetics en el país.

Lush es una marca inglesa de productos naturales para el cuidado personal con casi 30 años de experiencia en el rubro. Tiene más de 900 tiendas en 48 países del mundo y una facturación que supera los 920 millones de Euros. Se basa en pilares como la lucha contra el testeo en animales, la cosmética fresca, productos 100% vegetarianos, compra ética y producción artesanal y sustentable.

En referencia a la marca, se define el público objetivo de Lush en Montevideo, se describen sus características y alineación del mercado con los valores de la empresa, se analiza la composición de competidores en el segmento y los diferenciales de cada uno, así como también la competitividad de los precios estimados de Lush dentro del mercado uruguayo.

Para evaluar la viabilidad de la idea, se realiza una investigación de mercado con diversas herramientas que incluyen entrevistas a informantes clave, *focus groups* y una encuesta para conocer el mercado de consumo, se plantea el diagnóstico estratégico y se proyecta un plan de negocio para el ingreso de la franquicia y un plan estratégico de marketing para el lanzamiento de la marca en el mercado.

2. METODOLOGÍA

La metodología seleccionada se basa en un estudio exploratorio, con herramientas cualitativas y cuantitativas, analizando variables como el comportamiento de mercado, las características del consumidor, las tendencias de mercado en relación a los valores de Lush, tendencias de sustentabilidad, veganismo y cuidado personal. También el estudio de precios y competidores dentro del país, tanto locales como internacionales.

Se analizaron datos secundarios con búsqueda bibliográfica y análisis interpretativo. Se generaron datos primarios obtenidos a través de la realización de entrevistas a informantes clave, *focus groups* y una encuesta.

Se realizaron tres entrevistas en profundidad a diferentes informantes claves. El Secretario de la Cámara uruguaya de franquicias (CAUFRAN), el Director ejecutivo del Consejo de las Asociaciones de la Industria Cosmética Latinoamericana (CASIC) y el Gerente general de The Chemist Look (empresa líder en higiene personal y cosmética sustentable en Uruguay).

Las entrevistas brindaron información primaria que resultó de gran utilidad para comprender el funcionamiento de las franquicias en Uruguay y del sector de la cosmética, que se plasmó en los diferentes capítulos del trabajo. Así como también contribuyó a los lineamientos de la planificación de la encuesta.

En base al público objetivo y entendiendo como variable más crítica la edad, se realizaron dos *focus group*. Los temas de discusión fueron los siguientes:

- Rutina de higiene personal y cosmética: busca entender que se interpreta por esto conceptualmente, productos utilizados, frecuencia de uso, etc.
- ¿Qué aprecian en los productos que consumen en estas rutinas? Busca explorar intereses, marcas, aspecto, formato, valores, etc.
- ¿Qué características considera a la hora de comprar estos productos? Busca explorar determinantes de compra como precio, lugar de compra, recomendación y también si hay intereses por la sustentabilidad o elecciones de vida como veganismo o testeo en animales.

- Dinámica: se entregaron 12 papeles con nombres de los siguientes productos: pasta dental, *shampoo*, acondicionador, jabón, gel de ducha, crema corporal, exfoliante, crema facial, mascarilla facial, lápiz labial, delineador y rimmel y se les pidió a los integrantes de cada grupo que los agrupen en 3 categorías y las nombren.
- Se introdujo a cada grupo en las tendencias de sustentabilidad, productos amigables con el medio ambiente, no testeado en animales, productos veganos. Y se les preguntó ¿Cómo afecta el consumo sustentable en sus vidas y en el tipo de productos que hemos mencionado?: busca conocer los insights de concientización respecto a estos temas y la consideración de los mismos al momento de la compra y consumo.
- Se pusieron a disposición de los grupos, muestras de productos innovadores de la marca Lush para percepción sensorial de los mismos. Entre ellos se encontraban pasta de dientes en formato comprimido, *shampoo* y acondicionador en formato sólido y su envase *ecofriendly* de venta final al público, exfoliante color celeste, mascarilla facial de chocolate, etc.

Por último, se circularizó la encuesta a través de redes sociales con el objetivo de explorar el consumo de cosméticos y artículos de higiene personal de la muestra y cuantificar qué porcentaje de la misma está dispuesta a consumir Lush. Se recolectaron los datos en una sola medición en el tiempo, en forma escrita, y a través de internet. La encuesta contiene preguntas cerradas con formato múltiple opción y fue respondida por 457 personas.

En base a la información recabada, se avanzó en la formulación del plan de negocio y plan de marketing.

3. FRANQUICIAS COMERCIALES

3.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

La distribución comercial es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo, dado que tiene el objetivo de poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo. Esta función económica es llevada a cabo fundamentalmente por un comerciante, quien compra los productos para su posterior venta. (Santesmases, M., Sánchez F., Kosiak G, 2000)

En el comercio minorista existen distintos formatos de negocio según la actividad o productos vendidos, las relaciones de propiedad, los acuerdos contractuales, la localización de los establecimientos, la existencia de tienda física, entre otros. "El formato de negocio de la franquicia, es la integración del conocimiento tácito y el explícito mediante la construcción de un paquete de características documentadas que le permite a un nuevo emprendedor replicar exactamente el negocio que le produjo el éxito de su gestor." (Silva Duarte, 2003, 118)

La franquicia es un formato comercial de distribución de productos y expansión de negocios que permite a una empresa, dueña de una marca reconocida y exitosa comercialmente, compartir con otra, ambas jurídica y financieramente independientes, el uso de su marca y su forma de hacer negocios, transmitiendo el *know how* y toda su experiencia de éxito. (González, 2002).

Según la Real Academia Española, se denomina Franquicia a la concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada. (RAE, 2022)

Cuesta Valiño (2004) define la franquicia como un sistema de integración vertical entre empresas, que se relacionan a través de un contrato. Se puede decir que cuenta con las siguientes características: en primer lugar, el franquiciante tiene que poseer una marca comercial o de servicio, en segundo lugar, el franquiciado paga por el derecho para formar parte de la franquicia y por último, este accede al sistema de marketing y de operaciones para desarrollar el negocio, proporcionado por el franquiciante.

“El franquiciante es una persona física o jurídica que ha desarrollado un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método. El franquiciante prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores - franquiciados - a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio.” (Estudio Canudas, 2022)

El franquiciado es responsable de las inversiones necesarias para la implementación del negocio en la región establecida, es el propietario exclusivo de la franquicia para dicha zona y determinados productos o servicios. Este utiliza la marca, el nombre comercial y hasta el diseño de la franquicia, en línea de mantener la estética y calidad del negocio original.
La franquicia, en general, es una de las formas más comunes para establecer redes de distribución en mercados nacionales e internacionales. Como todo acuerdo, hay ventajas y desventajas. Dentro de las primeras el franquiciado cuenta con un reconocimiento de la marca por parte del cliente en otras regiones, lo que se refleja en un ahorro de tiempo y dinero en marketing y publicidad. Por otro lado, el franquiciado, por más que cuente con su propio negocio, tiene una gran dependencia del franquiciante, y queda en una posición de desventaja ante cualquier acuerdo o conflicto. (Peiro Ucha, 2016)

“La franquicia representa hoy en día, el que quizás ya sea el sistema de expansión empresarial más empleado y desarrollado de las economías modernas, especialmente en ciertos sectores, tales como el comercio minorista o la hostelería. Cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados.” (Borges et al., 2018)

Ya sea de negocios comerciales, industriales o de servicios, hay ciertos elementos descriptivos que constituyen su formato a modo de poder montarlo y operarlo, estos son: la tecnología del producto y su proceso de manufactura, también conocido como el *“Know how”*, el equipamiento básico que se requiere, el diseño de los espacios y confección del ambiente, diseño de amoblamiento e imagen externa y todo lo relacionado a los procesos de gestión, como puede ser la gestión estratégica, financiera, tecnológica, humana, jurídico-legal, de

mercado, entre otras. (Silva Duarte, 2003, 119)

El *"know how"* es el ADN de la franquicia, lo que realmente conforma a la empresa, con sus experiencias positivas y fracasos, que lo llevaron a conseguir el éxito y posicionamiento. Se trata del conocimiento adquirido por el propietario, el aprendizaje, el aumento del valor comercial de la empresa y desarrollo de la marca. Este se transmite a través de contratos y manuales a todos los franquiciados a modo de que puedan aprovechar esas ventajas al momento de abrir su negocio. (Fossatti, 2021)

"El *know how* de la empresa debe estar en continuo cambio y renovación y resulta fundamental que se adapte a todos los avances a nivel tecnológico y comercial de la empresa, teniendo en cuenta sus características demográficas, geográficas y culturales." (Fossatti, 2021)

3.2 DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO

El franquiciado tendrá derecho a comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, bajo el paraguas de una marca reconocida y desarrollados por el franquiciante, así como explotar las siguientes ventajas: trabajar con una marca y nombre comercial reconocido, contar con la experiencia y *"know how"* del franquiciante, comercializar productos ya probados, tener el diseño de negocio pre establecido y asistencia permanente, poseer economía de escala en toda la red que repercute en baja de costos y la innovación permanente de la mano del intercambio de ideas y experiencia con la red de franquicias. Svet. (2020, febrero 28)

Como parte del contrato de franquicia, el franquiciado abona un monto de dinero al franquiciante a modo de "entrada" al negocio, incluso dependiendo del acuerdo comercial, se pueden establecer pagos regulares de acuerdo a volumen de ventas o asistencia técnica.

Las principales obligaciones del franquiciado incluyen trabajar para mantener la reputación y la gestión de la franquicia, así como también reportar de forma periódica la información financiera y contable.

El franquiciado tiene la obligación de dar acceso a la documentación que sustenta esta información, y permitir la auditoría de los locales por parte del franquiciador o alguno de sus

representantes. Tiene la obligación de confidencialidad, donde no puede ni durante ni después del contrato, revelar información de la compañía a terceros.(Cámara de Comercio Cúcuta, n.d.)

3.3 DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE

El franquiciante, bajo el contrato de franquicia, tiene la obligación de aportar información valiosa para el buen funcionamiento de la franquicia en la nueva región, brinda el *know how,* la experiencia en el negocio y asiste al franquiciado tanto técnica como comercialmente durante la vigencia del contrato.

El franquiciante tiene derecho a exigir los pagos en el formato convenido, requerir el cumplimiento de los manuales y procedimientos establecidos por la franquicia y tener acceso a la documentación del franquiciado para velar por la adecuada concreción del contrato. (Diario del Exportador, 2018)

Las fuentes de ingreso de los franquiciantes, puede tener más de un origen dependiendo el acuerdo firmado en el contrato:

- derechos iniciales de franquicia o canon de entrada, donde su valor depende del éxito y magnitud que tenga al momento la marca a comercializar
- royalties o comisiones, que consiste en un porcentaje del volumen bruto de las ventas o de lo contrario se pueden exigir pagos mínimos independientemente de las ventas realizadas
- ventas de producto, en algunos casos los franquiciantes juegan el rol de mayoristas, comercializando directamente los productos terminados o las materias primas para la producción por parte del franquiciado (Cuesta Valiño, 2004, 6)

Otras formas de ingresos para el franquiciante son:

- derechos de publicidad, que se cobra de igual forma que las comisiones, sobre el volumen bruto de ventas o una cuota definida
- derechos de alquiler, en caso que el franquiciante proporcione establecimientos físicos, equipos y otros materiales para ser utilizados por el franquiciado
- derechos de licencia, principalmente aplicados a las franquicias industriales, donde se autoriza el uso de patente a un fabricante local
- derecho de gestión, se refiere a servicios que brinda el franquiciante como informes de

gestión, capacitaciones, formación, entre otros. (Cuesta Valiño, 2004, 6)

3.4 CLASIFICACIÓN DE FRANQUICIAS

Existe una amplia gama de formas de clasificación de franquicias según diferentes autores. Se analizan las que tienen relación con la forma de crecimiento y el tipo de producto.

Según forma de crecimiento:

- Plurifranquicia, se refiere a los casos en los que un franquiciado tiene concedida más de una franquicia en el mismo establecimiento;
- Multifranquicia, cuando un franquiciado obtiene más de una franquicia del mismo franquiciante en su territorio exclusivo;
- Franquicia asociativa, cuando una de las partes contratantes participa en el capital de la otra;
- Franquicia máster, se utiliza generalmente para la expansión internacional y es cuando un franquiciado se puede convertir en franquiciante dentro de su territorio;
- Franquicia córner, cuando se instalan stands franquiciados en superficies comerciales ajenas como puede ser un hipermercado. (Cuesta Valiño, 2004, 6)

En base al tipo de producto comercializado:

- Franquicia industrial: donde se otorgan permisos para llevar a cabo el proceso de fabricación y comercialización del producto. Lo que se transfiere en este caso, es tecnología y métodos de producción principalmente.
- Franquicia de distribución: se cede la licencia de la marca, donde el franquiciado puede comercializar los productos fabricados por el franquiciante.
- Franquicia de servicios: se transfiere el formato de negocio mediante el cual el franquiciado ofrece los servicios. (Toro et al., 2016, 11 - 12)

3.5 EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO

El término franquicia ya era empleado en la Edad Media, haciendo referencia a autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito en relación con determinadas actividades comerciales. (Cuesta Valiño, 2004, 5-13)

Si bien el término “franquicias comerciales” remonta de la edad media, se entendió como una estrategia moderna de colaboración empresarial a mediados del siglo XIX, con gran desarrollo en el mundo y en Latinoamérica en los últimos 200 años. (González, 2002)

El primer documento que refiere a una franquicia tiene fecha de 1232 en la localidad francesa de Chambey. Fue en 1929, cuando General Motors favoreció la asociación y colaboración entre la central y las distribuidoras que facilitó el desarrollo del sistema de franquicias en prácticamente todos los sectores de la economía.

Las ventajas que ofrece el sistema franquicia a nivel macroeconómico son diversas, dado que permite el acceso de pequeñas empresas a economías de escala, abarata los precios, permite la creación de nuevas empresas, la modernización de las estructuras comerciales y el movimiento de fondos financieros inactivos. Por otro lado, los beneficios desde el punto de vista social vienen de la mano de la creación de empresas estables que permitan el acceso al mercado laboral y creación de empleos, fomentando la investigación y el desarrollo.

Dentro del impacto negativo, se puede mencionar que el pronunciado crecimiento de las franquicias, repercutió en el sistema de distribución comercial. Las empresas pequeñas, redujeron sus ingresos incluso implicando su cierre en el corto o mediano plazo. (Cuesta Valiño, 2004, 5 -13)

Edwards Global Services, una compañía especialista en franquicias e investigación de mercado mundial, definió en 2020 el siguiente *ranking* de los mejores 5 países para invertir en franquicias: Irlanda, Nueva Zelanda, Canadá, Taiwán y Estados Unidos. (Kieran, M, 2020)
La organización realiza este *ranking* desde el 2001, basado en 25 fuentes de información internacional diversas y establece a su vez, cambios recientes en los países que afectan su atractividad para la inversión. (Edwards Global Services, 2019)

Según Marcel Burgos, presidente de la Cámara Uruguaya de Franquicias: “En el mundo, a fines del 2017, existían algo más de 50.000 empresas franquiciantes, con más de tres millones de unidades franquiciadas, que generaban un estimado de más de 2,5 mil millones de dólares, brindando empleo directo a más de 12 millones de personas en 120 países del globo.” En Uruguay, actualmente existen cerca de 2300 unidades franquiciadas. (Acevedo, 2018).

La evolución del sistema comercial de franquicias, ha sido favorable en todo el mundo, dado que es un medio de crecimiento que no requiere asumir grandes riesgos ni inversiones por parte de las empresas. Se ve una correspondencia entre los países más desarrollados y la evolución de las franquicias.

3.6 CRECIMIENTO A TRAVÉS DE FRANQUICIAS

Muchas estrategias de crecimiento se sustentan en la innovación en los productos y servicios, la búsqueda de nuevos nichos de mercado, la exportación, las alianzas asociativas para llegar a mercados más exigentes, entre otras, y requieren de financiación directa que tiene que realizar la misma organización.

La franquicia puede permitir la puesta en marcha de las mismas estrategias, incluyendo mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado, pero con la ventaja de disminuir los costos y mejorar el flujo del franquiciante.

Las franquicias son una forma exitosa de crecimiento tal cual muestran los números. El 90% de las empresas creadas con el sistema de franquicias en el mundo, se sostienen en el mercado y presentan buenos resultados. Menos del 30 % de las empresas creadas por las vías convencionales sobreviven y sólo el 10% son exitosas.

Empresas reconocidas en el país se pueden expandir con gran proyección y a bajo costo. La franquicia es una estrategia efectiva para tener un mayor posicionamiento en los mercados y alcanzar tanto crecimiento nacional como internacional a través del desarrollo de mercados. (Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos, 2009)

Para el desarrollo a nivel internacional, es indispensable contar con una estrategia que permita adaptar la franquicia a los requisitos del país a donde se dirige para poder competir con éxito.

Estas estrategias de ajuste cultural están ligadas al plano económico e institucional, entre otros, a modo de minimizar la incertidumbre ligada al nuevo mercado. Se debe planificar considerando la diversidad en lo que respecta a la cultura, la economía y el ambiente legal de los diferentes países, logrando un enfoque integral como base. (Medina Regalado, 2016)

Según Navarro García (2012) se definen tres categorías de expansión internacional según la presencia en países-mercados:

- concentración de mercados: presente en menos de 5 países-mercados inclusive;
- concentración-diversificación de mercados: entre 6 y 10 países-mercados
- y diversificación de mercados: más de 10 países-mercados

y dos tipos de estrategia para esta expansión:

- Concentrar el mercado: refiere a una expansión más lenta, ya que los esfuerzos de marketing se concentran en países generalmente cercanos física y/o culturalmente para que una vez consolidada la empresa, continúe con un crecimiento gradual hacia países más alejados. Esto se traduce en una elevada penetración de pocos mercados. Una de sus ventajas es el gran control que se tiene sobre los recursos comprometidos, mejorando la eficiencia de la misma. Además, se reducen costos de transacción y coordinación, facilita el conocimiento de los mercados exteriores y como consecuencia se favorece la generación e implementación de la estrategia de marketing. La mayor desventaja es el riesgo de la poca diversificación.
- Diversificar el mercado: la estrategia se basa en una penetración de mercado baja, pero simultánea en numerosos países con su respectiva distribución de esfuerzos. Lo que se logra es un crecimiento elevado a nivel internacional. En ese proceso se consolidan mercados, así como también se descartan los que no tuvieron tanto éxito. Dentro de las ventajas, se encuentra la disminución de riesgos de inversión gracias a la diversificación de los mercados, mayor cobertura de los mismos, acceso a mayores economías de escala gracias a los grandes volúmenes de producción, disponibilidad de conocimiento de mercados que varían en aspectos económicos y culturales, por lo que se pueden tomar decisiones similares entre los países que compartan esos aspectos y por último se gana rentabilidad en ventaja competitiva de la organización. Por otro lado, tiene costos de transacción más elevados y necesidad de hacer investigaciones de mercado dentro de cada país al que se busca ingresar.

3.7 *RANKING* MUNDIAL DE FRANQUICIAS

Franchise Direct realiza un estudio del top 100 de franquicias más exitosas del mundo con una metodología que evalúa el tamaño y rendimiento financiero de las mismas.

Tabla 3.1 Evolución del top 10 de franquicias en los últimos 5 años

Puesto	2018	2019	2020	2021	2022
1	Mcdonald's	Mcdonald's	Mcdonald's	Mcdonald's	KFC
2	KFC	Burger King	KFC	KFC	7-Eleven
3	Burger King	Pizza Hut	Marriott International	Burger King	Mcdonald's
4	Pizza Hut	Marriott International	Pizza Hut	7-Eleven	Marriott International
5	7-Eleven	KFC	Burger King	Domino's Pizza	Burger King
6	Marriott International	Dunkin' Donuts	Domino's Pizza	ACE Hardware	Pizza Hut
7	RE/MAX	7-Eleven	Dunkin' Donuts	Century 21	Taco Bell
8	Dunkin' Donuts	Subway	Subway	Papa John's	Domino's Pizza
9	InterContinental Hotels & Resorts	Domino's Pizza	Circle K	Taco Bell	ACE Hardware
10	Subway	Baskin-Robbins	InterContinental Hotels & Resorts	Pizza Hut	Century 21

Fuente: elaborado en base a la información recabada de Franchise Direct

En los primeros lugares se posicionan sobre todo franquicias relacionadas con la venta y distribución de alimentos, así como algunas de *retail* y servicios. Todas originarias de Estados Unidos.

De las marcas presentes en el top 10, la gran mayoría se encuentran presentes en Latinoamérica. McDonald 's, Burger King, Subway y los hoteles Marriott entre otros, tienen fuerte presencia en la región.

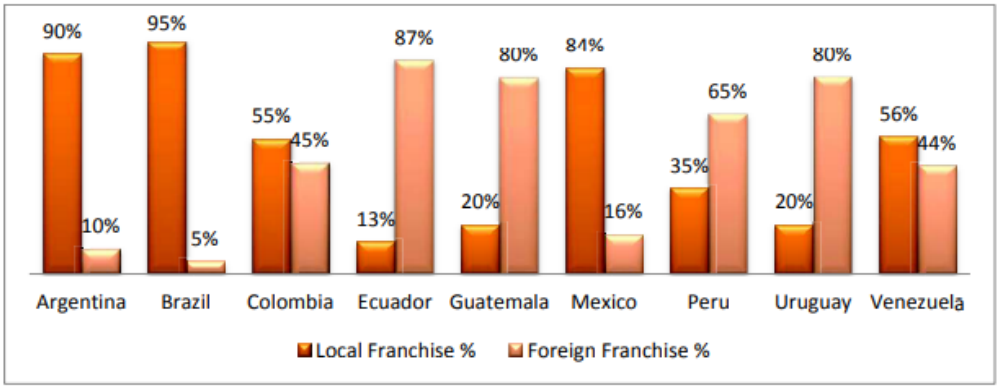
3.8 REALIDAD EN LATINOAMÉRICA

El sistema de franquicias crece en Latinoamérica con éxito, en un mercado en el que operan alrededor de 7.000 marcas de franquicias como modelo de negocio. (Franquicia.net, 2015)

En 2017 la Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF) indicó que las franquicias representaban alrededor del 2.4% del producto interno bruto (PIB) en América Latina, con proyección de crecimiento en los años siguientes (Match Point Latinoamérica, 2019)

Los países con grandes mercados, fuertes sistemas políticos y legales suelen ser más atractivos para los franquiciantes que quieren expandirse en el extranjero. Sin embargo, en la siguiente gráfica se observa cómo los países con mayor desarrollo económico como Brasil, Argentina y México, son también los que cuentan con mayor cantidad de franquicias locales. Es por esto que se puede decir que la presencia de franquicias locales en Latinoamérica, contribuye positivamente en el nivel de desarrollo de los países. (Medina Regalado, 2016)

Gráfico 3.1. Porcentaje de franquicia internacional en Latinoamérica



Fuente: Medina Regalado, 2016

“Según un estudio elaborado por la consultora Feher & Feher, Brasil es el primer país Latinoamericano con más franquicias, con un total de 125 mil establecimientos a finales de 2014, seguido por México con más de 450 firmas y con cerca de 77 mil unidades. Sólo entre los dos suman 2 millones de trabajadores bajo este sistema. Por su parte, Argentina cuenta con más de 115 empresas locales reconocidas internacionalmente.” (Franquicias en España, 2015)

Las franquicias gastronómicas son las franquicias que crecen en Latinoamérica con más éxito. Aquellas relacionadas con la comida y la bebida, representan en Latinoamérica cerca del 30 % del mercado, tanto en número de franquicias como en puntos de ventas. Son las heladerías, cafeterías, bares, restaurantes, pizzerías, panaderías, etc. Las franquicias relacionadas al bienestar como la salud, la belleza y el fitness, son otros de los sectores más influyentes.

3.9 SECTOR DEL BIENESTAR

Impulsado por la pandemia, “el sector *Wellness* lleva tiempo creciendo, como se constata en el aumento de las prácticas de salud personal, el creciente movimiento legislativo en torno a la salud, el impulso hacia la desestigmatización de los problemas de salud mental y el despegue de las industrias del *fitness*, el *spa* y la autoayuda.” La industria del bienestar hoy día representa más del 5,3% de la economía mundial. (González, 2020)

La estética y la belleza, han tenido un crecimiento acelerado en los últimos años respondiendo a la demanda tanto de hombres como mujeres. Cada vez son más los clientes que frecuentan centros de estética buscando diferentes tratamientos y procedimientos, lo que promueve la continua innovación y desarrollo de la oferta dentro de este sector.

En la actualidad, según datos de la Asociación Española de Franquiciadores, las franquicias del sector estética y belleza en España, producen más de 750 millones de euros y es el segundo sector en locales operativos. El rubro integra amplia gama de opciones que van desde depilación, tratamientos faciales y corporales, hasta cirugías estéticas. (Franquicia directa, n.d.)

Dentro de las franquicias dedicadas al bienestar y particularmente a la cosmética, que se encuentran en Latinoamérica, se puede mencionar como ejemplo “Jabonería Galesa”, especializada en venta de productos naturales como jabón, *shampoo*, crema, entre otras. Es

una de las franquicias de distribuidoras de belleza española con presencia en México, Colombia, Perú, Guatemala y otros países de Latinoamérica.

“Attirance” es una marca de cosméticos naturales y artesanales originaria de Letonia. Más de 500 son los productos encontrados en su catálogo, incluyendo fragancias y productos cosméticos para el cuidado facial y corporal. Tiene presencia en más de 30 países, dentro de los cuales se encuentra México.

Originaria de Argentina, “Ayurveda’s” es una de las franquicias de maquillaje más innovadoras del mercado, sus productos se basan en el concepto de cosmética ayurvédica y vibracional. Elaboran aceites, cremas, fragancias, jabones, labiales, y esmaltes conteniendo extractos de gemas y cristales, enfocados en el bienestar y la salud de los consumidores. Actualmente, la marca cuenta con 8 franquicias en Argentina y 1 en el exterior y se encuentra en miras de expandirse a otros países de América Latina. (Montesdeoca, 2020)

4. FRANQUICIAS COMERCIALES EN URUGUAY

4.1 SITUACIÓN ACTUAL

La Cámara Uruguaya de Franquicias (Cafran) reporta que hoy en día, el 80% de las franquicias que operan en el país son internacionales y el 20% restante, franquicias nacionales operando en América y el mundo. Éstas se encuentran en una amplia gama de categorías de productos, como ser: automóviles, belleza, formación, moda, entre otros. (Cámara Uruguaya de franquicias, 2022)

Grandes jugadores internacionales desembarcaron en el país los últimos años a través del modelo de franquicias, como por ejemplo Starbucks, Hard Rock Café y Decathlon, entre otras.

Del 20% de franquicias uruguayas, solo unas 15 o 20 empresas, se encuentran presentes en el exterior. Marcelo Burgos, Presidente de Caufran, dice que esto puede deberse a que los empresarios uruguayos nacen con fronteras diferentes a los empresarios en otros países, que tienen una facilidad mayor para escalar la empresa por el volumen de habitantes que manejan en sus propios países, e implica que el nacimiento de la empresa se dé en condiciones totalmente diferentes a las que hay en Uruguay. (Burgos, 2019)

Según Gabriel Grasiuso (2015), Director de Surplus Internacional, una consultora líder en franquicias, las condiciones locales para un mayor desarrollo del mercado de franquicias están dadas en Uruguay. Asegura, que lo único que haría falta sería “generar un microclima entre los actores involucrados, como Uruguay XXI, Dinapyme y el Gobierno, de modo que se entienda mejor lo que genera el sistema: inclusión, formalización e igualdad a la hora de negociar, tres factores ineludibles para el crecimiento de la economía de cualquier país”

Según el experto, Uruguay es un mercado muy tomador de franquicias extranjeras, fundamentalmente norteamericanas y argentinas, y a diferencia de lo que ocurre en otros ámbitos, los mercados “naturales” de las franquicias uruguayas hoy por hoy no son ni Argentina ni Brasil, sino Paraguay, Bolivia y Centroamérica.

En Uruguay existen cerca de 2.300 unidades franquiciadas y unas 280 empresas ofreciendo otorgar sus derechos de uso de marca. El costo para adquirir una franquicia en Uruguay puede ir desde los US$ 8.000 a los US$ 150.000, dependiendo de la marca y el rubro de actividad, aunque existen modelos de franquicia de baja inversión que pueden iniciar entre los US$ 2.000 y los US$ 8.500."

Las franquicias en Uruguay generan más de 20 mil puestos de trabajo directos y más de 45 mil puestos de trabajo indirectos. Además, el 60% de esos puestos laborales están ocupados por mujeres.

"El 85% de los comercios que operan bajo el formato de franquicias permanecen abiertos un período de cinco o más años", resaltó Marcel Burgos. En contraste, señaló que cerca del 75% de las empresas que se instalan sin una marca ya reconocida no llegan a este período de tiempo." (Acevedo, 2018)

Según 100 Franquicias.com.uy, en 2022 las franquicias más importantes en el mercado uruguayo, por rubro, son las siguientes:

Imagen 4.1. Franquicias más importantes en Uruguay 2022

Fuente: www.franquicias.com.uy

Teniendo en cuenta el origen de la franquicia y su nivel de desarrollo, funcionan en Uruguay un gran número de franquicias internacionales, a la vez que varias empresas uruguayas han decidido expandirse a través del mismo formato. Algunas franquicias uruguayas están circunscritas al territorio nacional y otras que ya han logrado la internacionalización.

4.1.1 Franquicias internacionales en Uruguay

Doce de las franquicias del *ranking* son empresas internacionales funcionando en el mercado local. (100Franquiciasuy, n.d.): Ology, Burger King, Catridge World, Yogen Fruz, 5àSec, Subway, Llao Llao, Souvenir picture, Car House, Pronto Wash, Publipan y Action Coach

El comienzo de franquicias internacionales en Montevideo se remonta al 18 de noviembre de 1991 cuando llegó McDonalds a Uruguay a través del formato franquicias. Unos años después en 1994 ingresa al mercado su gran competidor Burger King. Este último no tuvo éxito y cerró sus puertas para re inaugurar sus franquicias en 2008.

En Uruguay se dan un conjunto de condiciones que favorecen el desarrollo de las franquicias extranjeras. La mejora de la Ley de Inversión, el incentivo a la captación de capitales extranjeros, la modificación de la residencia fiscal, el régimen impositivo, la seguridad jurídica y la posibilidad de planificar a futuro son algunas de las variables que hacen de Uruguay, un buen lugar para la llegada de franquicias extranjeras. Lo mencionado anteriormente, sumado a la crisis económica que atraviesa Argentina, son los factores que explican el éxodo de franquicias desde el país vecino. (Acevedo, 2018)

Ya hay 60 marcas argentinas que se radicaron en Uruguay, de acuerdo a la Cámara de Franquicias Uruguaya. El rubro de la gastronomía acapara las aperturas más recientes. Almacén de Pizzas, Kentucky, El Club de la Milanesa, Lucciano's, La Panera Rosa y Tostado son algunas de las compañías que ampliaron sus operaciones en los últimos meses. (Devincenzi, 2022)

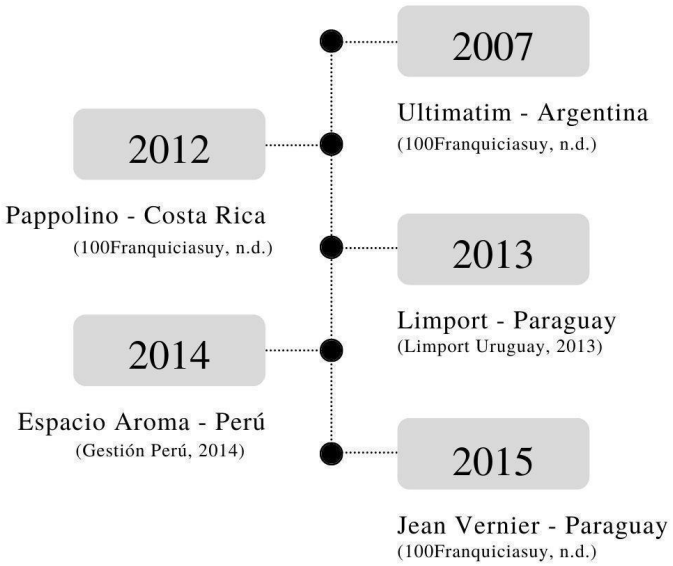
“La influencia de las diferencias culturales es un elemento importante a tener en cuenta y es desde la etapa de negociación donde se puede comenzar a definir si la misma puede intervenir en el éxito o fracaso de la expansión empresarial.” El aspecto cultural, influye no solo en los clientes y su cultura de consumo, sino que también desde la oferta que puede brindar una franquicia internacional. Poniendo como ejemplo Starbucks, se puede decir que el perfil de sus trabajadores en los locales de su país de orígen, Estados Unidos, tiende a ser jóvenes universitarios en busca de ingresos extra, lo cual de por si le aporta frescura y valor a la atención y el servicio brindado, ese contexto no es tan fácil de replicar en Uruguay. (Borges et al., 2018)

4.1.2. Franquicias uruguayas al mundo

Son 6 las marcas uruguayas del *ranking* que se han expandido en el mundo bajo el formato de franquicias: Limport, Lolita, Jean Vernier, Espacio Aroma, Pappolino y Ultimatum

Según Marca País (2017) la primera empresa uruguaya en salir al exterior bajo un formato de franquicia por el año 2002 fue la marca de indumentaria Lolita, impulsada por la crisis que vivía el país en ese momento.

Imagen 4.2. Franquicias uruguayas al mundo



Fuente: elaboración propia

4.1.3 Franquicias uruguayas exclusivamente en el mercado local

Marcel, Zenit, Deco Hogar, Boutique Erótica, Porta Vanila, La Barca, Amec, Tranquera, Mil Amores y Margara Shaw operan exclusivamente en Uruguay. El mercado de franquicias uruguayo creció un 500% en los últimos dos años. (Devincenzi, 2022)

4.2 CONTEXTO LEGAL

Toda franquicia ubicada en territorio uruguayo, deberá cumplir con las exigencias legales de cualquier empresa local.

“En cuanto a la legislación, desde la Caufran entienden que, si bien nunca se generó una normativa específica para franquicias, la actividad se ha logrado interpretar “muy bien” y con independencia.” (Acevedo, 2018)

El marco legal y reglamentario de la franquicia, se encuentra regulado dentro del Derecho Comercial y a través de artículos propios del Código de Comercio. No existe una normativa específica. Todo contrato de franquicia debe adaptarse al marco legal y reglamentario de cada región en la que se busca su inserción y desarrollo. Cabe destacar, que, si se encuentran en diferentes idiomas, el contrato tiene que ser traducido a la lengua oficial del país donde se implementará la franquicia. (Borges, A. Kuchman, C. Mas, M., 2018)

Las franquicias pueden tener diferentes formas jurídicas y legales, teniendo en cuenta su titularidad y la responsabilidad de los propietarios en términos legales. No se necesitan trámites especiales de constitución, sino la firma normal del contrato comercial de la franquicia. La elección del tipo de sociedad de la empresa, dependerá de las normativas que se apliquen y del tipo de actividad que realice la franquicia. (Fossatti, 2021)

“En caso de constitución de una nueva entidad jurídica, los tipos societarios más usados son las Sociedades por Acciones Simplificadas (cuyo capital puede ser representado por acciones nominativas o escriturales), Sociedades Anónimas (cuyo capital puede ser representado por acciones nominativas o al portador) y las Sociedades de Responsabilidad Limitada. También se puede operar como cooperativas, sucursales extranjeras, consorcios y grupos de interés económico (GIE) y, en caso de emprendimientos individuales, empresas unipersonales” (Uruguay XXI, 2022)

La responsabilidad de los socios con respecto a las obligaciones empresariales varía según la forma societaria. El empresario unipersonal responde personal e ilimitadamente por las obligaciones adquiridas en el marco de la actividad de la empresa unipersonal. Su patrimonio y el de la empresa no se distinguen.

En los tipos societarios más utilizados sin embargo, la responsabilidad de los inversores es limitada y los patrimonios individuales se separan del de la empresa:

- En una Sociedad de Acciones Simplificadas, la responsabilidad de los inversores, en cuanto accionistas, está limitada al monto del capital que se haya comprometido a aportar, con expresa exoneración de responsabilidad por obligaciones sociales de naturaleza laboral, tributaria, o cualquier otra (salvo inoponibilidad de persona jurídica)
- En las Sociedades Anónimas la responsabilidad de los inversores, en cuanto accionistas, está limitada al monto del capital que se haya comprometido a aportar.
- y en las Sociedades de Responsabilidad Limitada. La responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportes de capital. Existen dos excepciones a este principio, en que los socios son responsables por las deudas sociales: el caso de deudas de naturaleza salarial y las deudas que se originen por concepto de IRAE.(Uruguay XXI, 2022)

El tipo de actividad a desarrollar, la cantidad de socios, el número de empleados y el nivel de capital necesario para la inversión son algunos de los factores a tomar en cuenta para determinar el tipo de sociedad más adecuada para la apertura de la franquicia.

4.3 INTERNALIZACIÓN EN URUGUAY

Según la entrevista realizada al Director ejecutivo del Consejo de la Industria de Cosméticos, Aseo Personal y Cuidado del Hogar de Latinoamérica, la internalización de una marca en Uruguay requiere de dos grandes procesos, por un lado lo que respecta a la parte regulatoria y por el otro, lo que se relaciona con el área comercial.

En primer lugar, se debe tener registrada una empresa en el Ministerio de Salud Pública (MSP) como importadora, por lo que es necesario tener depósito habilitado propio o tercerizado con contrato formal. Se debe contar con una Dirección Técnica de un Químico Farmacéutico. En cuanto al registro de productos, se presenta un *dossier* que incluye desde lista de ingredientes hasta procesos de fabricación y condiciones de almacenamiento.

Por otro lado, se deben tener en cuenta los canales de venta, el giro del negocio y los factores de éxito. Al momento de la importación vía franquicia, se debe establecer claramente, bajo contrato firmado, la modalidad de trabajo y responsabilidades de cada parte. Los registros en el MSP vencen cada 5 años y la renovación se debe volver a abonar, así como también los honorarios del profesional interviniente.

4.4 FRANQUICIAS Y TENDENCIAS

Las tendencias de consumo y las preferencias actuales de los consumidores son fundamentales al momento de decidir qué rubro de actividad puede ser más atractivo para emprender una nueva franquicia.

Dos grandes corrientes que afectan al consumo actualmente y se encuentran en su fase de expansión son el crecimiento del consumo de productos veganos y el consumo sustentable.

Se visualizan en diferentes rubros de actividad una importante variedad de acciones empresariales para responder a estas nuevas tendencias, incluso intervenciones de los gobiernos al imponer medidas alineadas con las mismas. La reducción de uso de plásticos de un solo uso, la utilización de productos reciclados como parte de procesos productivos, las sanciones al testeo en animales y los esfuerzos por la reducción de la huella de carbono han tomado impulso en todo tipo de industrias.

Se espera un crecimiento significativo en los mercados ecológicos y sustentables en los próximos años, con utilidades llegando a casi los 14 billones de dólares en 2022 y 51 billones para el 2029. El crecimiento se debe en gran medida al incremento en las demandas del consumidor de productos amigables con el medio ambiente y sustentables. Se espera que áreas como las soluciones del hogar, alternativas más seguras de químicos y otros productos, y servicios amigables con el medio ambiente, sean claves en el crecimiento. (Ocasio, 2022)

La representación de grandes marcas fuertemente posicionadas en el mundo pueden ser una excelente inversión para emprendedores en Latinoamérica. Beyond Meat (productos alimenticios), Vegan Fine Foods (supermercado), Smoothie Factory (bebidas), Cinnaholic (repostería), Ecomaids (limpieza del hogar), Lush (cosméticos) son algunos ejemplos.

Uno de los sectores que más énfasis ha hecho en estas tendencias de consumo y generado grandes cambios en sus productos es el de higiene personal y cosmética. Grandes marcas internacionales se establecen con iniciativas alineadas con estas tendencias: Garnier con su campaña de cero crueldad animal, L’oreal y su desafío sostenible, Colgate-Palmolive y sus iniciativas globales de sustentabilidad son algunos ejemplos de ello.

4.5 HIGIENE PERSONAL Y COSMÉTICA

En los últimos años se observó un cambio en la tendencia de consumo de cosméticos a nivel global que llegó a Uruguay para quedarse. Aumentó el consumo de productos de higiene personal producidos artesanalmente, sin testeo en animales, con ingredientes naturales y que buscan disminuir el uso de plásticos en los envases. Cada vez más el consumidor se cuestiona los procesos detrás de los productos industriales y el impacto de los mismos sobre el medio ambiente. Dentro de la cosmética natural se destacan productos como *shampoo* y acondicionador sólidos, desodorante natural, jabones, cremas faciales y corporales, pasta de dientes, entre otros. Estos productos son principalmente producidos y comercializados por emprendimientos locales. (Parentelli, 2020)

Las 15 marcas más reconocidas a nivel mundial en este rubro son: L'Oreal Paris, Colgate, Gillette, Lancome, Nivea, Garnier, Clinique, Dove, Estée Lauder, Pantene Pro V, Olay, Crest, Shiseido, Oral-B, Head and Shoulders (Bhasin, 2020). Wella, Tigi, Revlon, Biotherm, Cerave, Avon y Maybelline, son otras marcas reconocidas internacionalmente, comercializadas en los minoristas más importantes de Uruguay.

Todas ellas están presentes en el mercado uruguayo y son comercializadas en diferentes formatos de comercio minorista. Pueden encontrarse en farmacias, supermercados o tiendas de cosméticos; sin embargo, ninguna de ellas cuenta con local propio.

Hasta el 2021, la única marca internacional de cosmética con local propio en Uruguay era MAC Cosmetics, inaugurado en el Punta Carretas Shopping en 2015. En 2022 llegó Kiehl's al mismo centro comercial.

Existen también marcas nacionales con importante participación en el mercado como ser: el Laboratorio Artobe con sus marca Primicia y Calypso, Laboratorios Abarly con la marca Six, Química Silex con Xanapie y Ecumé entre otros, que se comercializan en las mismas tiendas que las marcas internacionales.

Dentro de las franquicias nacionales relacionadas a la cosmética, se encuentra la marca Beauty Supply, perteneciente a AMINCO Group. Esta es una empresa importadora de cosméticos nacida en 1996, que en el año 2020 decide incursionar como franquiciante,

estableciendo su primera franquicia en el Centro de Montevideo (Beauty Supply, n.d.), llegando a abrir 5 locales bajo dicho formato. (Ferreira, 2021)

Beauty Supply es una empresa polirubro relacionada a la cosmética, dentro de los que se encuentran productos para peluquería, depilación, masajes, entre otros, con un enfoque destinado a profesionales, donde el objetivo es que "el profesional encuentre todo siempre", mencionó el director Marcel Marteau. (Ferreira, 2021)

La idea de expandir su presencia comercial por medio de la franquicia surgió a partir de un crecimiento del 60% que observaron en su *e-commerce*, lo que demostró una necesidad por este tipo de productos. "La inversión por franquicia ronda los US$ 20.000 e incluye la obra en el local y el surtido de productos, además del soporte tecnológico de facturación y control de *stock*." (Ferreira, 2021)

Acompañando las nuevas tendencias de cosmética fresca, vegetariana y natural crecientes en los últimos tiempos, comienzan a aparecer en el país, una variedad de empresas en el rubro de la cosmética e higiene personal que con producción propia, comienzan a posicionarse en el mercado. Algunos ejemplos de éstas son: The Chemist look (https://thechemistlook.com) y Naturalmente (https://naturalmente.uy).

4.6 ANÁLISIS DEL MERCADO URUGUAYO: FUERZAS DE PORTER

Las fuerzas de Porter, son un modelo para analizar la competencia dentro de una industria o sector. Se suele definir la competencia de forma estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. El planteo de Porter desarrolla que la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro del mismo. Si las fuerzas son intensas, prácticamente ninguna empresa obtiene retornos atractivos sobre sus inversiones. Si las fuerzas son benignas, muchas empresas son rentables. (Porter, 2008)

Tabla 4.1 Cinco fuerzas competitivas de Porter

Rivalidad entre competidores directos	En el mercado uruguayo, se encuentran productos alineados con las tendencias de sustentabilidad y/o veganas. Estos productos forman parte de la cartera de distintas marcas, con diversas escalas. Marcas internacionales: Love, Beauty and Planet, Kiehl's, Biotherm, La Roche Posay, Bath and Body works. Marcas locales: The Chemist Look, Naturalmente, Afranco, Matías González Emprendimientos de pequeña escala: Brotta, Magenta, Wings Cosmetics entre muchos otros.
Entrada de nuevos competidores	Las barreras de entrada para el rubro son altas. La duración de los trámites legales es extensa y costosa. Tiene que existir una empresa registrada y se debe registrar cada producto en el MSP. La empresa debe contar con Dirección Técnica de un Químico Farmacéutico Altos niveles de sueldos por laudo Se debe contar con depósito habilitado propio o tercerizado (La habilitación del depósito propio lleva aproximadamente 2 años) Los productos registrados deben cumplir con los ingredientes y sus proporciones habilitadas por el MSP en sus fórmulas, y las presentaciones finales con el etiquetado adecuado.
Poder de negociación de proveedores	Para la importación directa de productos terminados y la venta a través de local físico e *e-commerce*, se definen los siguientes proveedores: ALTÍSIMO Y EXCLUYENTE Proveedor de productos (Franquiciante) ALTO - Local físico: *shopping* o locales comerciales en grandes avenidas.(Dueños de locales comerciales prime, mucho poder) MEDIO Distribuidores. Hay amplia gama de opciones. Depende de la alianza estratégica que se busque. MEDIO Depósito tercerizado. (tamaño adecuado, cumplimiento de

	requisitos del sector cosmética, ubicación) BAJO Despachantes de aduana, varias opciones de contratación. BAJO Proveedor software gestión interna, *e-commerce* y sitio web. Enorme variedad de proveedores en el mercado con extensa gama de precios.
Poder de negociación de cliente	Bajo nivel de negociación del cliente entendido como consumidor final. Es tomador de precios, forma de distribución y demás condiciones planteadas por la empresa, una vez elegida la marca.
Productos sustitutos	Cualquier producto industrial o artesanal que cumpla la función básica de higiene personal o cosmética será producto sustituto de los que comercializa Lush, aunque no necesariamente coincida en los valores de la marca. Existe una amplia gama de opciones, desde productos industrializados hasta de producción doméstica. Marcas locales de buen posicionamiento como Primicia y Calypso (del Laboratorio Artobe), Six (de Laboratorios Abarly) y Xanapie y Ecumé (de Química Silex) Marcas internacionales: L'Oreal, Revlon, Cerave, Wella, Tigi, etc.

Fuente: elaboración propia

Una de las marcas internacionales referente en cosmética e higiene personal que acompaña las nuevas tendencias y es muy exitosa en el mundo a través de sus franquicias es Lush Cosmetics. En los posteriores capítulos se explorarán los factores de éxito de la misma y su viabilidad en el mercado uruguayo.

5. LUSH COSMETICS

5.1 HISTORIA Y CREACIÓN

Lush es una marca pionera en la industria cosmética, fundada por Mo Constantine, Mark Constantine, Rowena Bird, Helen Ambrosen, Liz Bennett y Paul Greeves en el año 1995 en Reino Unido.

Imagen 5.1 Cofundadores Lush

Fuente: www.lush.com

En uno de sus trabajos en salón de belleza a principios de los años 70 en Poole, Inglaterra, Mark Constantine conoce a Liz Weir (actualmente Liz Bennett), otra de las co-fundadoras de Lush. Mientras Mark tenía un rol de tricologista, especializado en las funciones, anatomía y enfermedades del cabello, Liz era *"beauty therapist"*. (Constantine & Raz, 2020)

Dado que ambos compartían el interés por la cosmética natural, decidieron emprender y desarrollar un negocio como socios, creando productos para herbalistas y salones de belleza locales. (Lush, n.d.)

La clínica de belleza se llamaba "Constantine and Weir beauty cosmetics" con el *slogan: "good for your skin, good for your hair"*. Uno de los clientes que fueron a buscar con éxito fue Anita Roddick, fundadora de The Body Shop, de la cual se convirtieron en los mayores proveedores de producto y acompañaron el crecimiento de la franquicia. (Constantine & Raz, 2020)

Con la ayuda de Mo Constantine, Rowerna Bird y Helen Ambrosen, empezaron un proyecto paralelo de fabricación de pequeños lotes de producto de nuevas fórmulas de desarrollo

propio. Paralelamente, la dueña de The Body Shop, compró las fórmulas más vendidas a Constantine and Weir, por lo que ellos decidieron dejar este proyecto para crear otro donde no solo serían los productores, sino también los vendedores de sus creaciones al consumidor final. (Lush, n.d.)

Fue entonces, junto con el equipo que venían trabajando, que fundaron “Cosmetics to Go”, una compañía de productos cosméticos de venta por correo, de esa forma se ahorraban la inversión en locales y podían seguir produciendo desde la casa y vender para quien pudiera pagar el envío. Dentro de los nuevos productos que desarrollaron, se encontraban las bombas de baño nunca antes vistas, así como el *shampoo* en formato sólido. (Constantine & Raz, 2020)

Además de trabajar con fórmulas creativas y materias primas innovadoras, desde sus inicios, el equipo de Cosmetics to Go se centró en la lucha contra el testeo en animales, financiando investigaciones que buscaban alternativas a la misma y contemplando este valor en la selección de sus proveedores, manteniendo una estricta política de compra.

Seis años después, la empresa quebró y decidieron volver a apostar por un negocio propio creando Lush. Su primera tienda abrió en Poole Inglaterra, en 1995, este nuevo emprendimiento mantenía los valores y las creencias con las que venían trabajando, las cuales usaron como recordatorio de su humilde comienzo y guía para el crecimiento a futuro.

El crecimiento y la conversión de esta pequeña empresa en franquicia, comenzó el mismo año de la apertura de la primera tienda, inaugurando en 1996 el primer local de Lush en Vancouver, Canadá. (Lush, n.d.)

5.2 VALORES DE LA MARCA

Lush se destaca por su atención personalizada, de forma de encontrar el mejor producto que cubra la necesidad de cada cliente y este pase a cobrar un verdadero valor para el consumidor.

Lush se basa en la creatividad y el dinamismo, se encuentra en constante cambio y actualización, buscando la mejora continua en el servicio y la calidad de sus productos. Los

tres puntos fundamentales de su último Plan Maestro escrito y compartido en 2018 fueron los siguientes (Lush, n.d.):

1. Hacer productos para todas las necesidades
2. Ser el número uno en todas las categorías
3. Crear una revolución en la industria cosmética que ayude a salvar el planeta

Desde esta base se desprenden los siguientes valores que guían la filosofía y el accionar de Lush:

Imagen 5.2. Valores de Lush

Fuente: www.lush.com

- **Productos desnudos:** Lush considera que los envases no agregan valor y fueron prácticamente eliminados de sus tiendas. Este valor lo relaciona con la vuelta a los orígenes y la atención personalizada con trabajadores capacitados que puedan asesorar sobre los componentes, las funciones y los beneficios de los productos. En las tiendas, los productos se encuentran desnudos en exposición, la falta de envoltorio permite un contacto directo con los mismos por parte del potencial cliente. En los casos en los que el envase es imprescindible, los mismos son fabricados con plástico 100% reciclado.

Los productos son visualmente llamativos, con fragancias exóticas, colores y texturas originales. En las tiendas, además de los probadores, existe la posibilidad de adquirir muestras de casi cualquier producto.

Lush elimina los envases de sus productos también para disminuir costos, ya que en muchos de los casos el envase, su tapa y la etiqueta que lo acompañan, cuesta incluso más que el contenido en sí. Este es un costo que paga el cliente y la marca prefiere invertir en la calidad de los productos que ofrece. (Lush, n.d.)

- **Lucha contra el testeo en animales:** este es un valor central, que representa a Lush desde antes de abrir su primera tienda. Se apoya en que los resultados de la experimentación con animales muchas veces concluyen información que es irrelevante para los seres humanos.

En Lush, los estudios de eficacia y seguridad de productos se realizan tanto en personas voluntarias, como en métodos de prueba *in vitro*.

Lush no solamente no testea sus productos en animales, sino que elige los proveedores de sus ingredientes con ese criterio. Esta forma de trabajo también busca animar a otras empresas a que encuentren métodos alternativos para validar eficacia y seguridad, ya que ha demostrado desde sus inicios, que es posible desarrollar, fabricar y comercializar una amplia gama de productos, sin la necesidad de experimentar con animales.

Lush se une a grupos de defensa de los animales, así como también educa en el tema, con el fin de erradicar esta práctica en todo el mundo. La empresa consiguió que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reconozca algunas pruebas alternativas para el rubro (Lush, n.d.)

- **Compra ética:** este valor se refiere principalmente a las consideraciones que tiene Lush respecto al origen de sus materias primas. La marca busca ingredientes seguros, de excelente calidad, envases 100% reciclados y de proveedores que compartan los valores de la marca. Trabajan para mantener el compromiso social y con el medioambiente, cuidando que el proceso de compra no genere un impacto negativo y sea respetuoso con las partes. “Apoya el comercio justo y las iniciativas comunitarias”.

En la práctica, estas consideraciones éticas se traducen en respetar los derechos de los trabajadores, como los convenios colectivos, horarios de trabajo y salarios justos. Respecto al medioambiente, rechazan la modificación genética, consideran procesos sostenibles y los recursos necesarios para procesar las materias prima. Buscan reducir al mínimo el transporte aéreo de sus ingredientes y productos. Luchan contra el testeo de ingredientes en animales y utilizan únicamente ingredientes vegetarianos.

La empresa tiene contacto directo con los productores a modo de conocer más de cerca el proceso de cada materia prima en distintas partes del mundo, considerando todos los factores que podrían afectarla y conociendo a sus proveedores personalmente. En ese sentido, se establecen “relaciones comerciales honestas y duraderas, para garantizar el suministro continuo de materiales de primera calidad”. (Lush, n.d.)

- **100% vegetarianos:** Los ingredientes que componen los productos de la marca tienen una procedencia que cumple con las estrictas políticas respecto al testeo en animales. Los ingredientes de origen vegetal no son transgénicos y las materias primas como la miel, proceden de productores que aseguran un trato respetuoso de los animales y procesos sostenibles. A su vez, 95% de la línea fija de productos es vegana.

Los productos se identifican como vegetarianos o veganos con los logotipos oficiales de la Vegetarian y la Vegan Society, además de proporcionar detalladamente la lista de ingredientes para que se conozca exactamente lo que se compra y consume. (Lush, n.d.)

Imagen 5.3. Logotipos oficiales Vegetarian y Vegan Society

Fuente: www.vegansociety.com/ vegsoc.org

- **Cosmética fresca:** los productos frescos son la esencia de la filosofía de Lush. Los cosméticos se asemejan a los alimentos en cuanto a la nutrición y efectividad que pueden brindar. Los cosméticos de Lush son frescos y hechos a mano, contienen frutas y verduras, siempre que se pueda orgánicas y utilizadas en su totalidad. Minimizan el uso de conservantes y utilizan los más suaves y seguros, siendo el 65% de sus productos autoconservantes. Los productos frescos son menos contaminantes.

Imagen 5.4. Etiquetado de productos Lush

Fuente: Foto de autoría propia en tienda de Venecia, Italia.

La etiqueta de cada lote, indica fecha de producción y nombre de la persona que lo elaboró, a modo de tener la máxima transparencia con el consumidor. Los cosméticos se preparan a mano y a demanda de las tiendas, en lotes pequeños para poder cubrir el *stock* y mantener la frescura de los mismos. En la misma línea, no tienen grandes depósitos de almacenamiento de materia prima o productos terminados y la empresa se encarga de controlar los desechos producidos, así como también buscan reciclar al máximo. Pasan menos de 21 días desde que el producto se fabrica y vende. (Lush, n.d.)

- **Hecho a mano y con amor:** La marca contempla el bienestar de sus trabajadores ya que cree que eso impacta en los resultados. Para mantener la transparencia con el consumidor y el reconocimiento de quienes producen los cosméticos, existen pegotines que indican quién hizo el producto con imagen y nombre, y sus fechas de elaboración y vencimiento. Los productos nuevos, se crean gracias al personal y las habilidades que van ganando con la formación constante que reciben. (Lush, n.d.)

Otro pilar fundamental de la marca está basado en la **ética digital.** Así como se contemplan y se cuidan las materias prima y sus procesos, Lush también considera que el mundo digital tiene un impacto en el planeta y sus habitantes. Es por eso que defiende el hardware y los datos éticos, así como las tecnologías de código abierto que desafían a las concentraciones de poder.

5.3 LUSH EN EL MUNDO

La empresa Lush, se encuentra en 48 países del mundo a través de 919 tiendas, en las que trabajan un total de 12.000 personas.

En el año 2021 se alcanzaron los 118 millones de productos fabricados a nivel mundial en sus 6 fábricas. Respecto a la facturación total de la marca, se generaron 920,4 millones de euros correspondientes al año financiero que acabó el 30 de junio de 2021. (Lush, n.d.)

La expansión de Lush a nivel mundial fue rápida pero controlada. Los derechos de Lush en todo el mundo son propiedad de la empresa matriz con sede en Poole, Lush Ltd, también propietaria de Lush *Retail* Ltd en el Reino Unido y de las acciones de todas las operaciones de venta al por menor de Lush.

En los últimos años, los esfuerzos de crecimiento se centraron en la ampliación y reubicación estratégica de tiendas ya existentes, así como en su remodelación. Es por esto que fue reducido el aumento de apertura de nuevas tiendas.

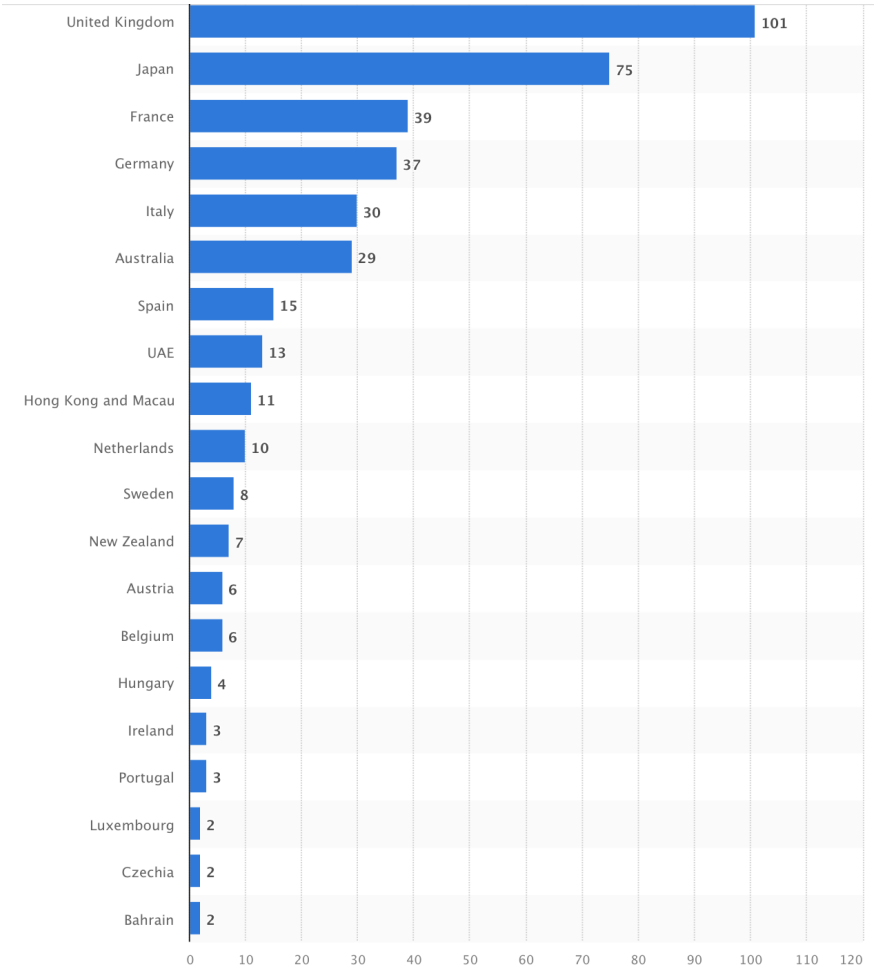
Las reubicaciones de las tiendas y su amplitud, permiten incluir toda la gama de productos y ofrecen al cliente una mejor experiencia. Lush tiene tiendas propias en Australia, Nueva Zelanda, Japón, Francia, Luxemburgo, Austria, Irlanda, Países Bajos, Bélgica, Alemania, Italia, España, Suecia, República Checa, Portugal, Hungría y Hong Kong.

El equipo ha creado con éxito empresas conjuntas en países como: Canadá, Estados Unidos, Rusia, Suiza, Ucrania, Croacia, Dubai, Estonia, Bosnia, Eslovenia y Corea del Sur.

A esta lista se han incorporado recientemente Panamá, México, Líbano, Sudáfrica, Grecia y Tailandia. También cuenta con franquicias en Chile, Filipinas, los Estados del Golfo y Singapur. Los planes de expansión se centran ahora en Malasia, Vietnam, Latinoamérica, Indonesia, Pakistán e Irán. (Lush, 2020)

El siguiente cuadro muestra el número de tiendas propiedad de Lush Cosmetics Limited Group en el mundo a junio 2020 por país (no las franquicias). Se visualiza que existen más de 100 tiendas en Reino Unido y 75 en Japón. Luxemburgo, Czechia y Bahrain tienen 2 tiendas cada uno. (Petruzzi, 2022)

Gráfico 5.1. Distribución de tiendas en el mundo (403 total del grupo)



Fuente: www.lush.com

En Latinoamérica Lush se encuentra presente en México desde 2011 y en Chile desde 2016. Lush México cuenta con 11 tiendas en Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Puebla, Querétaro y Mérida (Lush México, n.d.). En Chile existen 14 tiendas distribuidas por el país. (Rodriguez, 2016) Dentro de sus productos best seller se encuentran *shampoo* en formato líquido, acondicionador en spray, jabón facial sólido entre otros. (Lush Chile, 2018)

5.4 ESTRATEGIA RECIENTE

Las redes sociales se han convertido en el mejor catálogo para marcas y empresas y hoy en día no hay casi ninguna que esté al margen de ellas con el objetivo de llegar a un público mayor.

El juego de las redes sociales es un negocio en el que, solo en publicidad móvil, las empresas

de todo el mundo invierten 132.000 millones de euros. Sin embargo, en mayo de 2019, en sus cuentas de Instagram, Facebook y Twitter, Lush realizó una publicación en la que se despedía de su presencia en las redes sociales.

Desde entonces, ha habido silencio absoluto en sus cuentas de más de un millón de seguidores en total. Para compensar la comunicación con los clientes, han creado su propia plataforma social en su página web con vídeos y contenido propio. Una de las razones, fue que contrataron a una consultora para que estudiara su impacto en redes, esto determinó que sus posteos solo eran vistos por el 6% de su audiencia, ya que Lush no pagaba para tener más visibilidad. (Lechuga, 2019)

Por otro lado y de la mano del bienestar general que la marca busca en sus clientes, Lush considera que las redes sociales no son un espacio seguro para los usuarios. La compañía sostiene que ya se encuentra disponible suficiente información respecto a los daños a los que exponen los algoritmos actuales a las personas más jóvenes y entienden que faltan regulaciones legales de las plataformas. (del Río, 2021)

5.5 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El análisis del entorno de una empresa es una herramienta útil y fundamental para la elaboración de estrategias empresariales. Importa tanto el contexto interno como el externo a la empresa para poder identificar fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la misma.

El entorno puede dividirse en macroentorno y microentorno. El primero refiere al contexto general, se centra en un ámbito más global y a las fuerzas externas como son las condicionantes económicas, sociales y políticas. Éstas existen al margen de la organización y rigen en un entorno geográfico determinado.

El análisis externo, engloba los factores que se encuentran fuera de la empresa e influyen en la misma de forma directa o indirecta. Estos factores son cambiantes en el tiempo, por lo que se acompañan de cierta incertidumbre y no son controlables por la empresa. Como ejemplos se puede mencionar una crisis económica o un cambio de gobierno.

Identificar y conocer estos factores, permite elaborar planes de acción para responder de

forma rápida ante el dinamismo del entorno y optimizar las fortalezas de las empresas. (UNIR, 2022) A estos efectos, se utilizan en este trabajo las siguientes herramientas: análisis PESTEL y análisis FODA.

5.6 ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL es una metodología para examinar el impacto de diferentes elementos en las compañías. El mismo, implica el análisis de las siguientes dimensiones: Política, Económica, Socio-cultural, Tecnológica, Ecológica y Legal.

Se trata de un instrumento de evaluación sistemática que permite conocer el entorno del sector en el que participará la empresa en el futuro. Permite identificar las oportunidades y las amenazas que puede ofrecer el contexto a corto y mediano plazo y, en base a estas, planificar y adaptar la estrategia empresarial con antelación.

Como sostiene Pascual Parada en el artículo "Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno": "estaremos intentando comprender qué va pasar en el futuro próximo y utilizarlo a nuestro favor". (Parada, 2013)

5.6.1 Dimensión Política

Uruguay es un país que se organiza políticamente a través de la democracia, definiéndose como un sistema que defiende la soberanía del pueblo y el derecho del mismo a elegir y controlar a sus gobernantes.

De acuerdo a la clasificación "Índice de democracia" (The Economist, 2021), se considera a Uruguay con un régimen de democracia plena, ubicándose a nivel mundial en la posición N°15 y en 1er lugar a nivel de Latinoamérica y Caribe, sobre un total de 167 países. La clasificación distingue entre países con democracia plena, países con democracia imperfecta, países con regímenes híbridos y países con regímenes autoritarios.

Según Transparency International, Uruguay se encuentra en la posición número 18 de 180 países en el mundo con respecto al índice de corrupción en el sector público. El índice mide la

percepción de corrupción del sector público según expertos y empresarios. (Transparency International, n.d.)

Ambos índices posicionan a Uruguay en un muy buen lugar para inversores extranjeros interesados en colocar capitales en el país.

El año 2020 fue un año de cambios políticos importantes. Durante los 15 años de un gobierno de izquierda, de bonanza económica, llegaron al país leyes sociales referentes en América Latina como el aborto, el matrimonio igualitario y la legalización de la marihuana. Diversas razones llevaron a los uruguayos a escoger un nuevo rumbo centroderechista (Muñoz, 2020) con Luis Lacalle Pou como presidente y Beatriz Argimón como vicepresidenta. Su gobierno, regirá hasta el 2025.

El nuevo programa de gobierno, cuenta con un documento titulado “Compromiso por el país” donde en uno de sus capítulos, “Impulso al crecimiento: desarrollo productivo y mejora de la competitividad” establece objetivos que serán beneficiosos para la creación de emprendimientos en el país como por ejemplo:

- Avanzar hacia la eliminación de los impuestos ciegos, que no tienen vínculo ni con la renta ni con el nivel de actividad
- Impulsar medidas de apoyo a las micro y pequeñas empresas
- Fortalecer técnicas productivas y líneas de investigación que promuevan una producción ambientalmente sostenible.
- Impulsar medidas de apoyo a las micro y medianas empresas, incluyendo un régimen tributario especial
- Fomentar la cultura emprendedora. La generación de nuevos emprendimientos crea empleo, pero además debe ser concebida como una herramienta para el desarrollo tecnológico,la innovación y la mejora de las condiciones de vida.

(Luis Lacalle Pou, 2019)

5.6.2 Dimensión Económica

La economía de Uruguay creció un 4,4% en 2021, luego de una caída del 6,1% el año anterior debido a la pandemia de COVID-19. Para el 2022, se espera un crecimiento del 4,8% impulsado principalmente por la apertura de fronteras al turismo extranjero y un aumento en

la producción agrícola, mientras que para el año 2023 se proyecta un crecimiento del 2,7%. (Banco Mundial, 2022)

“El producto interno bruto (PIB) es el valor total del conjunto de bienes y servicios finales producidos por una economía en un determinado período. Constituye una medida del esfuerzo productivo de una economía”. (Ministerio de Desarrollo Social, n.d.). El PIB per cápita es un buen indicador del nivel de vida.

En el caso de Uruguay, en el año 2021, fue de 14.323 USD per cápita, situándose en el puesto 58 de un *ranking* de PIB per cápita de un total de 196 países, por lo que cuenta con un nivel de vida bajo. En la Encuesta de Expectativas Económicas del Banco Central del Uruguay se espera una expansión del PBI para 2022 y 2023. (Uruguay: Economía y Demografía 2022, n.d.)

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH), que elabora el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para medir el progreso de un país, donde se refleja el nivel de vida de sus habitantes, indica que Uruguay se encontró en el puesto 55 respecto a 189 países en el 2017, con un valor de 0,804, en un rango del 0 al 1.

El IDH se estima como la media geométrica de los indicadores normalizados y tiene en cuenta tres variables: vida larga y saludable, representada por los indicadores de esperanza de vida al nacer (EV) y los años promedio (MYS); acceso al conocimiento, representada por el indicador esperado de educación (EYS) y nivel de vida digno, representado por el producto nacional bruto (PNB). (Observatorio Territorio Uruguay & Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República, n.d)

Según datos del tercer trimestre del 2022, se observa que la dinámica de comercio minorista y el resto de las actividades de bienes y servicios asociadas al consumo doméstico, tendrá un impulso proporcionalmente favorable al ingreso de turistas al país así como también, a cuanto los incrementos de salarios comiencen a achicar la brecha de caída del salario real y comiencen a dar estabilidad a los ingresos y por tanto a ciertas decisiones de consumo por parte de los hogares. (El País & pwc, 2021)

En el caso del dólar, los agentes elevaron levemente su pronóstico con una cotización proyectada para el cierre de 2022 de $43,21. El dólar en Uruguay acumula una baja de 9% en lo que va del 2022. (Diario El Observador, 2022)

Uruguay se destaca en América Latina por ser una sociedad igualitaria, por su alto ingreso per cápita y por sus bajos niveles de desigualdad y pobreza. Según un estudio del Instituto de Economía, los hogares se dividen en línea de pobreza, sectores de vulnerabilidad, clase media consolidada y clase alta; representando el 21,3%, el 39,4%, el 38,6% y el 0,7% de la sociedad, respectivamente. (IECON, 2019)

Si la razón para visitar Uruguay son negocios, es útil saber que Uruguay se encuentra en el puesto 95 de los 190 que conforman el *ranking* Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. (Uruguay: Economía y Demografía 2022, n.d.)

5.6.3 Dimensión Socio-cultural y demográfica

La dimensión involucra las creencias y actitudes compartidas de la población. Estos factores incluyen el crecimiento de la población, la distribución de edad, las actitudes profesionales y otros. Incluye el estudio de la evolución demográfica, movilidad social, estilos de vida, nivel formativo, antecedentes culturales y hábitos de consumo de la población.

Uruguay, tiene una población de 3.485.152 personas, y presenta una moderada densidad de población, 20 habitantes por Km2. Solo el 2,35% de la población del país son inmigrantes (Uruguay: Economía Y Demografía 2022, n.d.)

La distribución por edad en el país es la siguiente:

- 0-14 años: 19,91% (hombres 341.402 /mujeres 329.474)
- 15-24 años: 15,56% (hombres 265.486 /mujeres 258.611)
- 25-54 años: 39,48% (hombres 658.871 /mujeres 671.172)
- 55-64 años: 10,68% (hombres 169.385 /mujeres 190.392)
- 65 años y más: 14,38% (hombres 194.269 /mujeres 290.237) (IndexMundi, 2019)

Uruguay se ubica en el puesto 35 del Índice Global de Movilidad Social del Foro Económico Mundial. El índice mide la posibilidad que tienen los ciudadanos de bajos recursos de prosperar y alcanzar el ingreso medio de sus países. El estudio tiene en cuenta factores como el acceso a la salud, a la educación y la tecnología, así como también la protección social, los salarios y las oportunidades de empleo. Uruguay es el país latinoamericano con mayor movilidad social. (Foro Económico Mundial, 2020)

En lo que respecta a los hábitos de consumo de la población, interesa particularmente desarrollar las tendencias de:

- crecimiento de personas vegetarianas y veganas
- el enfoque ético y transparente en la compra
- la comercialización de productos desnudos
- el relacionamiento con el consumidor cada vez más digital

Respecto al primer punto mencionado, dejando por fuera los países y las culturas que se abstienen del consumo de animales como parte de sus valores espirituales o morales, las decisiones de excluir carnes, productos lácteos y huevos de la dieta, han sido vistas como modas pasajeras. Incluso diez años atrás, quienes se identificaban como vegetarianos, veganos o se alimentaban con una dieta a base de plantas, se veían como personas con conductas extrañas o extremistas.

En el 2010, se generó un cambio en el uso de la palabra “vegano” a “a base de plantas”, transformando esta forma de alimentación en algo más inclusivo y atractivo para una porción más grande de la sociedad. Los Millennials parecen ser el grupo que guía este movimiento aunque el mismo trasciende una generación en particular. Desde celebridades hasta atletas, incluso compañías enteras como Google y países como China respaldan el movimiento de consumir más alimentos a base de plantas.

Datos de Google Trend muestran un incremento muy importante en el interés por el veganismo desde 2004 a 2022. Los cinco países que muestran más interés son Israel, Australia, Reino Unido, Austria y Nueva Zelanda.

Según un estudio de Ipsos *Retail* Performance, entre 2004 y 2019, hubo un incremento de 30 veces la cantidad de veganos en Estados Unidos.

En el Reino Unido, el número de personas identificadas como veganas en 2016 se había incrementado 360% comparado con la década anterior. En Canadá hoy hay más de 2.3 millones de vegetarianos y 850 mil veganos, en base a datos de 2020. (Minassian, 2022)

Según un informe de Subrayado, en Uruguay hay 120 mil vegetarianos y veganos. (Subrayado, 2019)

En cuanto a la compra ética y transparente, un estudio realizado en Chile establece dentro de sus tendencias de Marketing para el 2022, “Ethics check”. Los consumidores quieren ver un progreso medible en relación con sus objetivos. El vínculo entre demanda y expectativas de los consumidores y los compromisos éticos de las marcas han ido evolucionando. Los consumidores quieren que las marcas que apoyan lleven adelante acciones transparentes y consistentes, por lo que éstas deben garantizar que la ética en sus prácticas no sean sólo una consideración, sino una característica fija de su modelo de negocio y estrategia a largo plazo. (Asociación Nacional de Avisadores de Chile, 2022).

Uruguay se encuentra alineado con esta tendencia ética. Gran variedad de empresas del sector público y privado se encuentran enfocados en reforzar sus prácticas éticas y tener un manejo transparente.

Bajo el Código de Ética y Conducta elaborado por el principal colectivo de profesionales de Recursos Humanos, la diputada Lourdes Rapalin resaltó el significado de este acto y la importancia de que todos aquellos que tienen la responsabilidad de gestionar personas en las organizaciones cuenten, por fin, con un documento rector en materia de ética y conducta. (Vico, 2016)

En el ámbito privado, DERES, una organización empresarial sin fines de lucro que reúne a las principales empresas de Uruguay que buscan desarrollar la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y el Desarrollo Sostenible, ha publicado manuales y realizado capacitaciones, que responden a la inquietud que muchas empresas socias manifestaron respecto a la importancia de tener un Código de Ética, que funcione como un instrumento, como una herramienta para divulgar los valores que hay detrás de una organización.

alcance de la Junta de Transparencia y Ética Pública que realiza capacitaciones, manuales y códigos, los entes estatales y gubernamentales refuerzan su compromiso con estos valores (Junta de Transparencia y Ética pública, 2014)

A su vez, en abril de 2016 fue presentado ante miembros de la Sociedad Uruguaya de Gestión de Personas, en la antesala de la Cámara de Representantes, el primer Código de Ética y Conducta del país.

Respecto a la comercialización de productos desnudos, la concientización pública con respecto a los desechos plásticos está en su punto más alto en la historia. El movimiento para reducir los residuos plásticos en los envasados se ve guiado por normativa gubernamental así como también las preferencias de los consumidores. Estas preferencias están empujando a las marcas a reemplazar plásticos con materiales renovables, reciclables y eliminar empaques acorde a metas sustentables de largo plazo. (Hasson, 2020)

Según una Encuesta Global de Perspectiva del Consumidor realizada por PwC Uruguay en 2020, se identificó que antes de la pandemia, el 43% de los encuestados manifestaron que esperaban que las empresas fueran responsables de su impacto ambiental. Durante la crisis sanitaria, el interés de los consumidores por las prácticas comerciales sostenibles ha aumentado.(Pwc Uruguay, 2020)

Por último, se observa una tendencia de relacionamiento con el cliente cada vez más digital. Según la encuesta mencionada anteriormente, el impacto de la pandemia produjo que los consumidores experimenten y aceleren el uso de nuevos canales como son las redes, las compras con dispositivos móviles aumentaron a la vez que disminuyeron las mismas por el canal de tienda física. En relación a productos que no sean alimentos, más del 90% de los encuestados afirma que seguirá utilizando el método de ecommerce luego de las restricciones sanitarias.

En Uruguay, más del 50% de los consumidores ha aumentado el uso de aplicaciones de video, mensajería o redes sociales durante la pandemia, así como creció la participación de los medios de pago electrónico en comparación con los tradicionales y el aumento constante de las compras por internet al exterior. (Pwc Uruguay, 2020)

5.6.4 Dimensión Tecnológica

Dentro de la dimensión tecnológica cabe destacar dos factores. Por un lado, el acceso y el uso de internet y por otro, la situación del *e-commerce* en el país.

En cuanto al primer punto, según el informe de la Encuesta de Usos de Tecnologías de la Información y la Comunicación (EUTIC) emitido en 2019, hubo una disminución de la brecha digital de acceso a internet entre los distintos niveles socioeconómicos. En el año 2010, esta brecha era de un 66% entre Quintil 1 y Quintil 5, mientras que en 2019 pasó a ser de 11%. (Instituto Nacional de Estadística, 2020)

El 79% de la población se conecta diariamente a internet, así como nueve de cada diez personas cuentan con acceso. Sin embargo, las habilidades digitales son mayores en jóvenes y personas con mayor nivel educativo que la media de los internautas (personas que utilizan servicios de internet).

Las personas que culminaron el ciclo básico acceden diariamente a internet en una proporción de 1,5 respecto a los que no.

En lo referente al género, no se observan diferencias significativas respecto al uso ni la frecuencia. Sin embargo, si se compara la cantidad de usuarios geográficamente, se encuentra mayor distribución en la capital que en el interior del país. (Instituto Nacional de Estadística, 2020)

Todos los internautas llegaron a participar de alguna red social, aproximadamente la mitad de los mismos realizaron compras o actividades bancarias en línea. (Instituto Nacional de Estadística, 2020)

Con respecto a la situación de ecommerce en el país, se puede decir que se ha vuelto más relevante para las empresas de todos los sectores. Esto se vio potenciado por la pandemia, que incrementó las ventas on line y aceleró el proceso de presencia de las marcas en el mundo digital. Tanto es así, que según datos de Euromonitor, se observó un crecimiento extraordinario del 36% en el valor interanual de las ventas por *e-commerce* y tan solo el 27% de las empresas quedó sin presencia digital en el 2020.

Según datos del Perfil del Internauta 2020, el 37% de las empresas utilizó únicamente redes sociales, el 27% sitio web y redes sociales y el 9% solo sitio web. (Uruguay XXI, 2022)

El *e-commerce* implica una adaptación del modelo de negocio a este nuevo canal de venta, y trae consigo desafíos de logística, operativos y de seguridad. Los datos del Banco Central del Uruguay indican un crecimiento exponencial de los pagos web y móviles en los últimos años, existiendo una relación de 4,5 veces mayor de 2016 a 2020. Por otra parte, según datos del Informe del Internauta del Grupo Radar, el 77% de la población uruguaya mayor de 12 años realizaron compras en línea en el 2020. (Uruguay XXI, 2022)

En el año 2020 el segmento del *retail*, fue el que presentó mayores ganancias dentro del *e-commerce*, representando un 66% de las mismas. Por fuera de lo que son las ventas, cabe destacar que el 90% de los que tienen acceso a internet en el país, busca información de los productos y las marcas de forma digital. Las principales fuentes son *marketplaces* como Mercado Libre y redes sociales. También se destaca la importancia de las valoraciones y comentarios de experiencia de compra y producto de los usuarios y cómo esta influye en la decisión de compra. El 84% de los internautas lee comentarios de satisfacción y el 89% de estos afirma que influye en su decisión de compra. (Uruguay XXI, 2022)

5.6.5 Dimensión Ecológica

El Estado uruguayo cuenta con un Plan Nacional Ambiental, el cual plantea acciones y busca orientar las políticas para un Desarrollo Sostenible con un plazo de cumplimiento hasta el 2030. Dentro de los principales objetivos se encuentra, garantizar la protección ambiental y el acceso equitativo a bienes, conservar la biodiversidad y mantener una relación respetuosa con la naturaleza. También busca incorporar la dimensión ambiental en las actividades socioeconómicas y promover activamente el desarrollo de formas de producción y consumo que sean ambientalmente sostenibles. Este plan fue elaborado por el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) y el Sistema Nacional Ambiental (SNA) y aprobado por el Gabinete Nacional Ambiental y luego mediante Decreto de Presidencia Nº222/019, en 2019. (Ministerio de Ambiente, n.d.)

En 2020 la pandemia impactó en la dimensión ecológica del país. Una encuesta realizada por la Universidad de Montevideo, reveló que la pandemia aceleró los cambios hacia un estilo de vida más sostenible, principalmente en aspectos relacionados a la movilidad y la alimentación, estudiados para el segmento de profesionales. Además, existe una tendencia global de adoptar hábitos que reduzcan el impacto negativo sobre el medio ambiente. Entre estos se encuentra la reducción de consumo, clasificación de residuos, elegir caminar como medio de traslado en tramos accesibles, así como también la preferencia de alimentos orgánicos y comida casera más saludable. (Orfila, 2021)

Según un estudio realizado por Mercado Libre, "Tendencias de consumo online con impacto positivo en Uruguay y América Latina" Edición 2022, se observó un crecimiento de tres veces las ventas de productos con impacto positivo para el medio ambiente respecto al 2021. Se trata de productos cuyo consumo promueven la reducción de impactos ambientales y/o generan beneficios sociales y ambientales, promoviendo un estilo de vida más sustentable, como por ejemplo las bicicletas, composteras, focos led, cepillos de dientes de bambú, purificadores de agua y electrodomésticos con alta eficiencia energética, entre otros. (Mercado Libre, 2022)

Dentro de los factores más valorados para la compra y consumo de productos sustentables, se encuentra la composición y calidad de los mismos, lo que se entiende en función de la durabilidad, el diseño, la funcionalidad, si utiliza materiales reciclados o de origen orgánico, entre otros. (Mercado Libre, 2022)

5.6.6 Dimensión Legal

Respecto a esta dimensión se destaca el apoyo que brinda el Estado para los inversionistas tanto nacionales como extranjeros en cualquier sector de actividad, en el marco jurídico de la Ley 16.906 de promoción y protección de inversiones del año 1998.

Esta ley divide los estímulos fiscales en aquellos que son de orden general y los que son de orden específico para las inversiones.

Dentro de los estímulos de orden general, los beneficiarios son los "contribuyentes del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE) que realicen actividades

industriales (incluye las manufactureras y extractivas) o agropecuarias y del Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios (IMEBA) que realicen actividades agropecuarias destinadas a obtener productos primarios vegetales o animales."

Respecto a las inversiones específicas se enumeran sectores como los siguientes: centros de atención a distancia, industria naval y electrónica, fabricación de maquinaria agrícola, generación de energía y proyectos turísticos. Sus beneficiarios son contribuyentes de IRAE que posean ingresos gravados por dicho impuesto y las cooperativas cuyos proyectos de inversión sean declarados promovidos por el Poder Ejecutivo, dejando por fuera los entes autónomos y los servicios descentralizados del dominio industrial y comercial del Estado.

En cuanto a los beneficios, se permite exonerar entre el 20% y 100% del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE), también se exonera del Impuesto al Patrimonio (IP) de los bienes muebles del activo fijo y obras civiles, y se recupera el Impuesto al Valora Agregado (IVA) de las compras materiales y servicios para estas últimas. (Uruguay XXI, 2022)

Por otro lado, como importación personal, cada persona física, mayor de edad y con cédula de identidad uruguaya vigente, puede realizar hasta tres compras anuales que no tengan fines comerciales y el peso bruto no exceda los 20 kilogramos. La Dirección Nacional de Aduanas establece ciertas condiciones y responsabilidad para estas compras, dentro de las cuales se encuentra que las mismas no pueden contener productos que tributen Impuesto Específico Interno (IMESI), como son los cosméticos, bebidas alcohólicas, o cigarrillos. (Dirección Nacional de Aduanas, 2021)

5.7 ANÁLISIS FODA

Uno de las herramientas fundamentales para la planeación estratégica lo constituye el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. (Ramírez Rojas, 2017). A continuación se desarrolla un análisis FODA de la empresa Lush para su ingreso al mercado uruguayo.

Tabla 5.1 FODA

Fortalezas	**Oportunidades**
● Experiencia de 27 años en el mercado ● 919 Locales en 48 países del mundo ● Utilización de franquicia como modelo de negocios. ● Facturación mayor a 920 millones de euros ● Más de 15 categorías de productos ● Creadores de las “bombas de baño” ● Valores de la marca alineados a las tendencias de consumo en crecimiento ● Innovación ● Locales físicos y canal *e-commerce* ● Experiencia de compra en punto de venta ● Bajos costos de empaque (productos desnudos)	● Tendencias de consumo vegano y sustentable en crecimiento ● Altos niveles de facturación de la industria cosmética e higiene personal ● Baja oferta de productos de cosmética vegana en *retail* en Uruguay ● Aproximadamente 40% de población de nivel socioeconómico medio y alto ● País atractivo para inversiones internacionales por estabilidad económica y percepción de seriedad gubernamental. ● Buen nivel de mano de obra especializada ● Interés creciente por la sustentabilidad y veganismo en la población
Debilidades	**Amenazas**
● Desconocimiento de la marca en Uruguay ● Baja presencia en Latinoamérica (solo Chile) ● Ausencia de redes sociales ● Presentación final disruptiva, para un tipo de consumidor clásico	● Altas barreras de entrada ● Gran variedad de competidores directos e indirectos ● Llegada a uruguay de Kiehl's como competidor directo ● Mercado local chico ● Altos costos impositivos, de mantenimiento de una empresa.

Fuente: elaboración propia

Para profundizar en el análisis cualitativo del mercado uruguayo, se lleva a cabo el trabajo empírico descrito en el siguiente capítulo.

6. RESULTADOS DEL TRABAJO EMPÍRICO

Tal como se indicó previamente, en esta investigación se utilizaron distintas herramientas de recolección de datos primarios: entrevistas a informantes clave, *focus group* y encuesta online. A continuación se detalla su implementación y los resultados más importantes.

6.1 ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE

Con motivo de obtener información de primera mano con expertos de sectores relacionados, se realizan entrevistas con tres informantes clave, representantes de:

- Cámara uruguaya de franquicias del uruguay (Secretario)
- Consejo de la industria de cosméticos, aseo personal y cuidado del hogar de latinoamérica (Director ejecutivo)
- The chemist look una empresa del rubro muy reconocida en el país con similares características a lush. (Gerente general)

La Cámara Uruguaya de Franquicias del Uruguay tiene como objetivo “promover y divulgar la práctica contractual de la franquicia comercial". Organizar y estimular la realización de cursos, seminarios, conferencias y otros eventos de divulgación, así como actividades de enseñanza, entrenamiento y asesoría sobre franquicias comerciales. Estimular el análisis permanente de tal modalidad de negocios, y su marco legal y reglamentario, con el fin de proponer a las autoridades e instituciones públicas las normas que mejor contemplen su autonomía jurídica, económica y fiscal. Y fomentar los vínculos de toda índole con otras instituciones nacionales, extranjeras y/o internacionales de similar características, para el desarrollo de acciones y eventos que pudieran contribuir a objetivos comunes”. (Cámara Uruguaya de franquicias, 2022)

El Consejo de la Industria de Cosméticos, Aseo Personal y Cuidado del Hogar de Latinoamérica (CASIC) es un consejo que abarca asociaciones y compañías de todas las latitudes de la región, que busca representar los intereses de sus asociados y lograr una voz consensuada entre ellos. Promueve lazos fuertes y duraderos entre todos los integrantes para lograr armonizar las variadas realidades del sector en todos los países del continente. Los socios ponen en común sus esfuerzos para lograr el bienestar de todas las personas y familias

de América Latina. Asumen fielmente el compromiso con el desarrollo de la seguridad, la calidad y la innovación en el sector, con el fin último de lograr impactos positivos en las comunidades que participan. (CASIC, n.d.)

The Chemist Look es una empresa en el rubro del cuidado personal y cosmética basada en la ciencia y enfocada en la innovación. Se basan en el diseño de fórmulas sinérgicas que combinan activos clásicos con los últimos desarrollos de la vanguardia biotecnológica. Su idea es potenciar la salud de la piel y optimizar sus procesos biológicos, desafiar el statu quo de la industria cosmética desconfiando de las verdades absolutas, apostando al valor de la autenticidad. No se testea en animales, tiene fórmulas veganas, y libres de alcohol y fragancias (ingredientes potencialmente irritantes para la piel). (The Chemist Look, n.d.)
De la entrevista con la Cámara Uruguaya de Franquicias se destaca lo siguiente:

- La Cámara nuclea empresas franquiciantes y proveedores de las mismas. No franquiciados todavía (esperan darles participación en 2023)
- Exploran posibilidad de generar legislación específica de franquicias para Uruguay
- Uruguay es un mercado muy atractivo para Argentina. 15% de socios de este país.
- La cámara no pone especial interés ni capacitación para tendencias de sustentabilidad, veganismo, no testeo en animales.
- “Uruguay tiene muy poca fabricación de productos cosméticos, por ser muy complejo, falta mucho trabajo en el rubro, es muy difícil para los emprendedores. Si te metes a importar, las multinacionales presionan mucho al MSP y hay una traba financiera carísima, sobre todo en cosmética y cuidado personal ya que manejan porcentajes altísimos de ganancias, además de toda la inversión que viene después en lo que es cadena de distribución y de venta”
- Grandes barreras de entrada en el rubro. Las multinacionales tienen todos los canales de distribución o generan ciertas normativas, además de tener mucho dinero.
- Si los productos no son económicos, se compite con las multinacionales (L’Oreal por ejemplo)

De la entrevista con CASIC, se resaltan las siguientes ideas:

- Se refuerza la idea de que el rubro de higiene y cosmética personal es un rubro sumamente competitivo a la vez que atractivo por el nivel de uso que se le da a los productos masivos (“7,8 y hasta 14 veces por día”)

- Aumento de consumo de productos veganos, no testeados en animales y con énfasis en la sustentabilidad
- Definición de cosmético. Cosméticos son para mejorar apariencia, aspecto, no tienen acción farmacológica, si tiene acción terapéutica no es un cosmético.
- CASIC busca regulaciones homogéneas entre los países de latinoamérica, porque hoy en día se fabrican productos en Brasil, Argentina o Mexico y luego se distribuyen en toda la región. Un producto puede ser puesto rápidamente en un mercado y puede que demore un año en establecerse en otro país.
- Proceso para la internalización en Uruguay. Exigencia de director técnico Químico Farmacéutico. Registro de productos, checklist de documentos a presentar. problemas con la habilitación de depósitos.
- Existen grados de peligrosidad en los productos. Los grado 1 son el 90% de los productos, mientras los grado 2, son los que se controlan un poco más e incluyen productos dirigidos a los niños, protectores solares, sombras de ojos.
- “hay un comercio mucho más grande de lo que había hace 10 años, aunque el grueso se sigue haciendo de la forma tradicional, así que si apostas a tener un gran volumen de ventas que te justifique traer una importación del exterior tenés que ir por varios canales de venta, perfumerías, farmacias, estar dentro de las grandes cadenas, entrar con mayoristas, trabajar con el interior”.
- Es un mercado interesante en Uruguay. 497 millones de dólares al año en precio de venta.

A resaltar de la reunión con The Chemist Look:

- Público objetivo de la marca: “ Ha cambiado y sigue cambiando mucho pero el principal siguen siendo Mujeres de entre 25 y 50 años. Nivel socioeconómico clase media alta para arriba. En general es un público que se ubica en ciudades urbanas. Montevideo, Buenos Aires, La Plata, Rosario, Córdoba, San Pablo, Santiago de Chile. Es como una marca muy urbana”.
- No utilizaron franquicias como forma de crecimiento porque entendieron que necesitaban tener más conocimiento de los mercados y de los productos para hacerlo. No lo descartan para el futuro.
- No tienen puntos físicos de venta salvo *retailers* puntuales. Trabajan básicamente ecommerce.

- Visualizan que pos pandemia se ha revalorizado muchísimo lo físico, nueva importancia de los puntos de venta, sobre todo en los países más golpeados.
- Brasil o san pablo, mercado mucho más desarrollado que todo el resto de los que comercializan. Argentina al reves, con la crisis y los problemas económicos, muchas marcas internacionales se van. Competir y posicionarse en Argentina es mucho mas facil porque las marcas internacionales no están tanto, se van o quiebran stock. Uruguay es un mercado como mucho más estable.
- "En Uruguay competir es complejo". Con marcas nacionales compiten por precio, por posicionamiento. Con marcas internacionales tratan de diferenciarse en formas, basarse en lo "hecho en Uruguay", anticiparse a la tendencia.
- Los procesos en las multinacionales son mas burocráticos, más lentos. Para una empresa como Chemist es más fácil innovar.
- Entienden que las tendencias de consumo no testeado en animales, vegano, lo sustentable son la base. Hoy no lo ven como un diferencial. Los consumidores lo dan por hecho.
- "La sustentabilidad es mucho más complejo y mucho más difícil de identificar no el posicionamiento sino lo que la empresa está haciendo sobre eso. Hay mucho Green washing".
- Plantea que en el tema de sustentabilidad hay mucha desinformación, mucho engaño y que muchas veces las medidas adoptadas no son realmente las adecuadas para un futuro sustentable.
- Sus clientes valoran que son una marca basada en la ciencia y en Uruguay el hecho de ser una marca local que compite contra otras internacionales.
- Enfoque en atención al cliente. Su equipo de atención está vinculado a la ciencia o a la salud.
- Como algo importante entienden que "es muy dificil fidelizar alclientes en el 100% de los productos que utilizan. Son muy pocos los que mantienen el 100% de tu rutina entonces tratamos de aceptar eso y trabajar bien con eso. Preocuparnos en lo que necesita y esta buscando. No empujarlo a hacer otro tipo de compra".

Conclusiones generales de las entrevistas a informantes clave

De las tres entrevistas se desprende que el mercado es atractivo, competitivo y se requiere un diferencial fuerte para lograr competir. Las marcas internacionales en el rubro son muy fuertes y dedican mucho dinero a la publicidad y marketing; logran establecer altas barreras de entrada para nuevos competidores.

Con respecto a las tendencias de sustentabilidad, no testeado en animales y veganismo, la empresa del rubro lo entiende un mìnimo indispensable y los demàs entrevistados lo entienden como una tendencia establecida visualizando diferentes encares según el rubro y los países de latinoamérica.

El registro e ingreso de productos cosméticos al país es un proceso complejo, costoso y que lleva un tiempo considerable. Existen muchos requisitos para el establecimiento de empresas del rubro en el país.

6.2 *FOCUS GROUP*

El *Focus group* "es un método de investigación cualitativa que reúne participantes de una entrevista, en la cual se exponen opiniones sobre productos o servicios". (Lisboa, 2019)

El objetivo de utilizar esta herramienta fue explorar el comportamiento y los hábitos de higiene personal vinculados a nuevos productos en el mercado.

Se realizó una entrevista grupal abierta, con preguntas guía a dos grupos de interés. Se observó y se registraron respuestas para su posterior análisis.

En base al público objetivo y entendiendo como variable más crítica la edad, se realizaron dos grupos de interés, cada uno con 4 individuos. Uno de ellos contemplaba personas en un rango de edad de 40 a 59 años (Grupo 1) y el otro de 20 a 39 años (Grupo 2). Estos rangos etarios seleccionados, coinciden con los cortes que clasifica el Instituto Nacional de Estadística en el censo 2011.

6.2.1 Dinámica y preguntas guía

1. Rutina de higiene personal y cosmética: busca entender que se interpreta por esto conceptualmente, productos utilizados, frecuencia de uso, etc.
2. ¿Qué aprecian en los productos que consumen en estas rutinas? Busca explorar, intereses, marcas, aspecto, formato, valores, etc.
3. ¿Qué características considera a la hora de comprar estos productos? Busca explorar determinantes de compra como precio, lugar de compra, por recomendación y también si hay intereses por la sustentabilidad o elecciones de vida como veganismo o testeo en animales.
4. Dinámica: se entregaron 12 papeles con nombres de los siguientes productos: pasta dental, *shampoo*, acondicionador, jabón, gel de ducha, crema corporal, exfoliante, crema facial, mascarilla facial, lápiz labial, delineador y rimmel y se les pidió a los integrantes de cada grupo que los agrupen en 3 categorías y las nombren.
5. Se introdujo a cada grupo en las tendencias de sustentabilidad, productos amigables con el medio ambiente, no testeado en animales, productos veganos. Y se les preguntó ¿Cómo afecta el consumo sustentable en sus vidas y en el tipo de productos que hemos mencionado?: busca conocer los insights de concientización respecto a estos temas y la consideración de los mismos al momento de la compra y consumo.
6. Se pusieron a disposición de los grupos, muestras de productos innovadores de la marca Lush para percepción sensorial de los mismos. Entre ellos se encontraban pasta de dientes en formato comprimido, *shampoo* y acondicionador en formato sólido y su envase *ecofriendly* de venta final al público, exfoliante color celeste, mascarilla facial de chocolate, etc.

6.2.2 Grupo 1

Se destacó un interés especial por productos específicos para determinada preocupación en torno al cabello, sea para caspa, control de frizz, brushing progresivo, entre otros, con su respectiva inversión, búsqueda de información y recomendaciones por parte de conocidos o peluqueros.

Se manifestaron culturas de consumo que condicionan la practicidad de lo que se busca en las presentaciones de los productos, como por ejemplo bañarse en un club deportivo.

Se mencionó una concientización respecto al veganismo y testeo en animales a través de la generación de los hijos con edades que se encuentran en el rango de edad pautado para el grupo 2. De la misma forma, se manifestaron respecto a la sustentabilidad y reciclaje, informando sobre pequeños cambios de hábito como las bolsas reutilizables que utilizan en el supermercado.

Si bien hubo consenso en la preocupación respecto al consumo sustentable y el impacto en el medio ambiente, se generó un fuerte cuestionamiento hacia las empresas que dicen estar alineados con esto, porque "tal vez un envase es reciclado o reciclable, pero los envían en vuelos de avión generando contaminación". A modo general respecto al tema se manifestó cierta concientización, pero falta de lineamientos o procesos por parte del Estado y mayor involucramiento de la sociedad, "reciclo en mi casa pero después lo tengo que llevar muy lejos, inaccesible y poco práctico", "en los basureros clasificados, si no nos queda claro a todos cómo se deben tirar las cosas, se genera contaminación cruzada y ya no sirve".

Uno de los participantes con hijos menores, manifestó su preocupación, cuidado o condicionante de los productos elegidos para el consumo del hogar respecto a sus hijos. Dado que piensa no solo en sus necesidades sino en las de ellos, "mi hijo usa lo mismo que yo, me quiere copiar desodorante, perfume y otros productos..". En la misma línea, consideró la sustentabilidad como un desafío de la humanidad y concientiza a sus hijos menores al respecto.

Apareció el tema precio también como variable considerada al momento de la compra y la disposición a pagar un precio superior por productos que contengan las características de tendencia. A su vez, se puntualizó que los productos veganos en general suelen ser más costosos.

Resultado del grupo 1:

- Categoría cuidado básico e higiene personal: pasta dental, *shampoo*, acondicionador, jabón, gel de ducha
- Categoría cuidado personal: crema corporal, exfoliante, crema facial, mascarilla
- Categoría maquillaje: lápiz labial, delineador, rimmel

Ningún individuo mencionó el consumo de la categoría maquillaje dentro de su rutina y productos cosméticos utilizados, todos manifestaron el uso diario de la primera categoría y en su mayoría, consumen productos de cuidado personal.

Percepción sensorial: la pasta dental en comprimidos resultó un producto novedoso que probaron por curiosidad, se cuestionaron la practicidad, por ejemplo para un viaje si, para el hogar con hijos chicos no. En el *shampoo* sólido destacaron un olor invasivo, algunos no concibieron el "formato jabón" para utilizar en el pelo.

6.2.3 Grupo 2

A diferencia del grupo 1, se manifestó el uso de productos para la barba y de maquillaje. Sin embargo, de forma similar al primer grupo, los productos de cuidado básico son utilizados por todos los integrantes de forma diaria.

Una de las participantes destacó el interés por comprar y consumir la menor cantidad de plástico y lo más artesanal posible, "uso cremas que hace mi mamá". Por el contrario, otra indicó que no se animaría a probar cualquier cosa, que para comprar necesita sentir confianza en la marca

Se destacó nuevamente el precio como variable a considerar en la compra. En la misma línea, se aludió a la facilidad de acceso a la compra e información de algunas marcas como variable determinante de compra. "Soy vegano, tengo estudiada X marca, que además de variedad de productos, accedo a la misma por cualquier supermercado o la farmacia de la esquina".

Una de los individuos manifestó moverse para conseguir productos veganos, tanto alimentos como cosméticos y que no se casó con ninguna marca, también que encuentra poca variedad en el mercado en general.

Resultado del grupo 2:

- Categoría higiene personal nivel 1: pasta dental, *shampoo*, acondicionador, jabón,
- Categoría higiene personal nivel 2: crema corporal, exfoliante, crema facial, gel de ducha
- Categoría maquillaje: lápiz labial, delineador, rimmel, mascarilla

Percepción sensorial: los productos resultaron novedosos en general, varios resaltaron el olor del acondicionador en barra o la textura de la mascarilla de chocolate, “dan ganas de comerlo”. Hubo cierta inquietud por conocer los ingredientes para uno de los veganos y poder confirmar. Se cuestionaron el tema del rendimiento de los nuevos formatos de producto. Pagarían un sobreprecio únicamente por calidad en algunos casos para inquietudes específicas.

Emergentes de los *focus groups*:

- Se llegó a un consenso en la clasificación de los productos por grupo, el cual se utilizó en la encuesta.
- Se identificó un cuestionamiento cultural y preocupación por temas relacionados a la sustentabilidad en ambos grupos.
- Se percibió un conocimiento y concientización mayor del grupo joven sobre el veganismo.
- Tanto hombres como mujeres de ambos grupos compran y utilizan productos básicos tanto de higiene como de cuidado personal y no se percibió un uso significativo de productos de maquillaje.
- Surgieron variables de definición de compra y consumo como: precio, marca recomendada, vegano, costumbre y marca conocida.

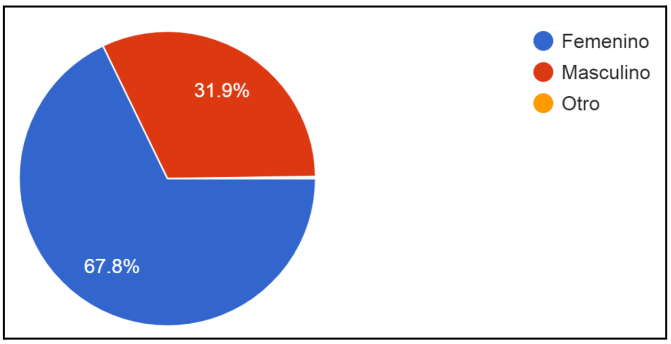
6.3 ENCUESTA

6.3.1 Descripción de la muestra

La encuesta se aplicó a una muestra de 457 personas.

1. Género (457 personas)

Gráfico 6.1. Encuesta. Pregunta género

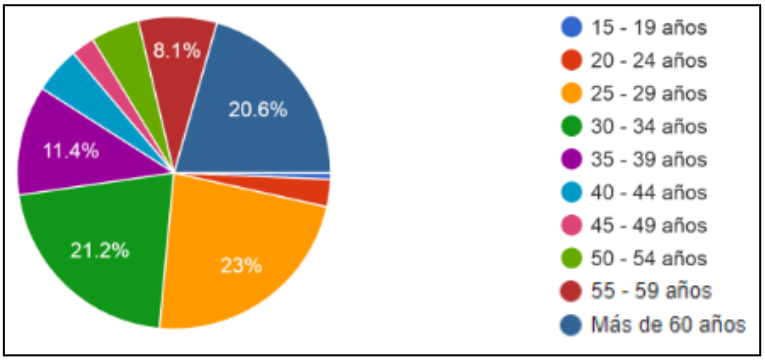


Fuente: elaboración propia

El 67,8% de la muestra está conformada por mujeres y el 31,9% por hombres.

2. Edad (457 personas)

Gráfico 6.2. Encuesta. Pregunta edad



Fuente: elaboración propia

El 23% de los encuestados cuenta entre 25 y 29 años, con porcentajes levemente inferiores, aparecen los rangos etarios de 30 a 34 (21,1%) y mayores de 60 (20,6%). Los otros rangos tienen menor significación en la muestra.

3. ¿En qué departamento se encuentra viviendo actualmente? (457 personas)

Gráfico 6.3. Encuesta. Pregunta departamento de residencia

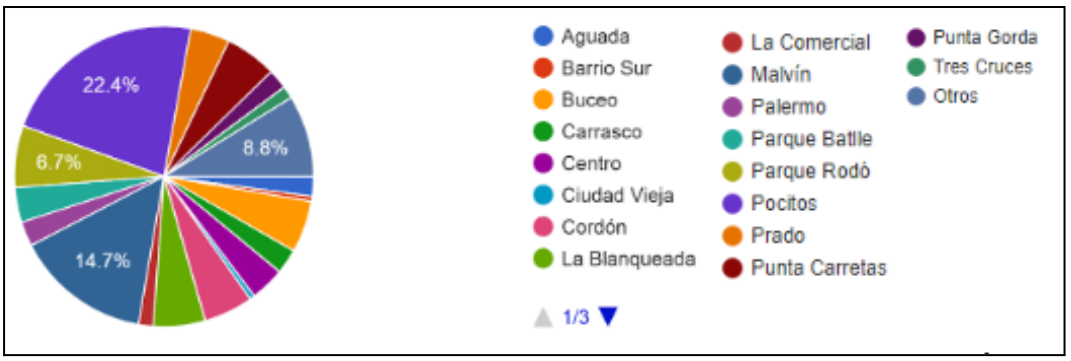
Fuente: elaboración propia

El 82,1% de los encuestados reside en Montevideo, el 12,7% en Canelones y el porcentaje restante se distribuye en los demás departamentos del país.

A los encuestados residentes en Montevideo (375 personas), se les preguntó:

4. ¿En qué barrio se encuentra viviendo actualmente? (375 personas)

Gráfico 6.4. Encuesta. Pregunta barrio



Fuente: elaboración propia

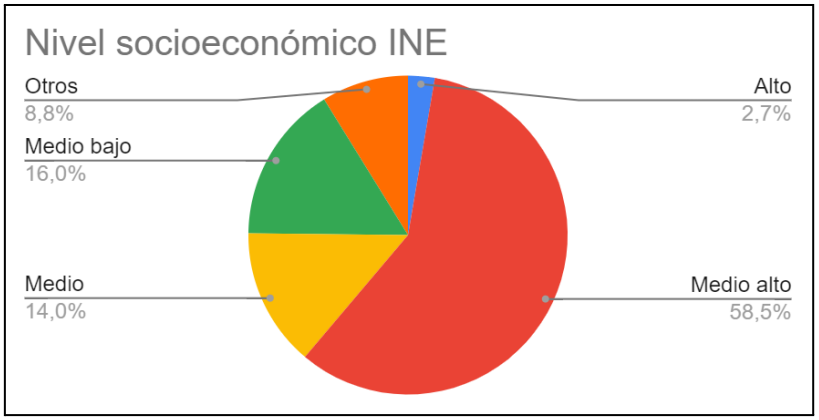
El 22,4% de los encuestados vive en Pocitos y le sigue Malvín con un porcentaje de 14,7%.

Para la realización de la encuesta, se utilizaron los barrios que el Instituto Nacional de Estadística (INE) clasifica como de nivel socioeconómico medio bajo en adelante, por ser los que interesa identificar para el público objetivo.

Clasificación de respuestas de los encuestados (INE):

- Nivel alto 2,7%: Carrasco
- Nivel medio alto 58,5%: La Blanqueada, Parque Rodó, Punta Gorda, Tres Cruces, Punta Carretas, Malvín y Pocitos
- Nivel medio 14,0%: Ciudad Vieja, Barrio Sur, Centro, Parque Batlle y Buceo
- Medio bajo 16,0%: La Comercial, Palermo, Aguada, Prado y Cordón
- Otros 8,8%

Gráfico 6.5. Encuesta. Nivel socioeconómico de encuestados (INE)

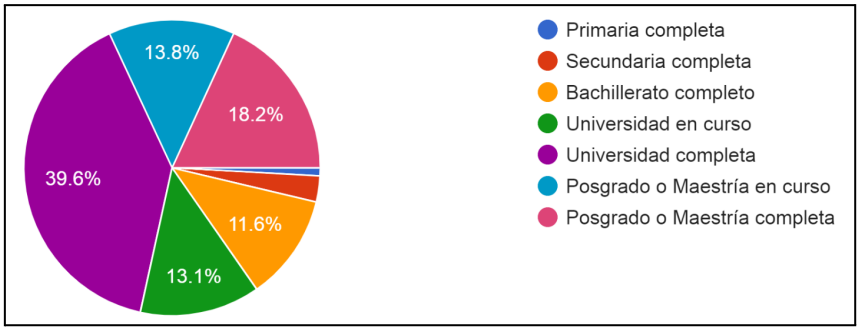


Fuente: elaboración propia

De acuerdo al barrio donde viven, este es el nivel socioeconómico de los encuestados: el 2,7% de los encuestados es de nivel socioeconómico alto, el 58,4% es de nivel socioeconómico medio alto, el 14% nivel medio medio y el 16% nivel socioeconómico medio bajo.

5. Nivel educativo alcanzado (457 personas)

Gráfico 6.6. Encuesta. Pregunta nivel educativo

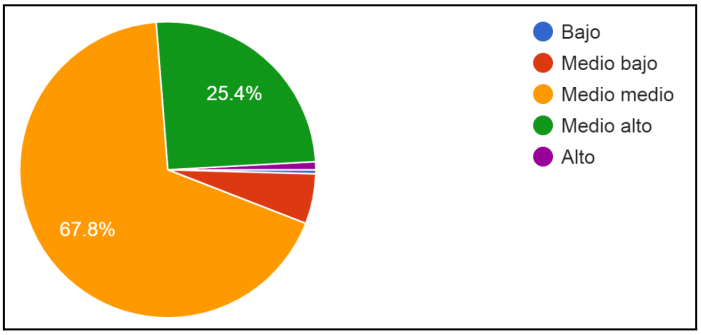


Fuente: elaboración propia

El 39,6% de los encuestados tiene nivel educativo universitario de grado y el 27% cuenta con posgrado en curso o completo.

6. ¿Cuál nivel socioeconómico lo/la identifica mejor? (457 personas)

Gráfico 6.7. Encuesta. Pregunta nivel socioeconómico



Fuente: elaboración propia

Se observa que la mayoría de los encuestados se identifica en el nivel socioeconómico medio medio con un 67,8%, luego de un medio alto con un 25,4% y finalmente un medio bajo con un 5,5%.

Se comparan estos resultados obtenidos de autopercepción de nivel socioeconómico por parte de cada encuestado con los resultados del nivel socioeconómico según nivel educativo y nivel socioeconómico por barrio (INE).

Según un informe del Centro de Investigaciones Económicas de Uruguay (CINVE), el nivel educativo universitario es indicador de un nivel socioeconómico medio medio o superior. (CINVE, 2012)

Tabla 6.1. Nivel socioeconómico de los encuestados

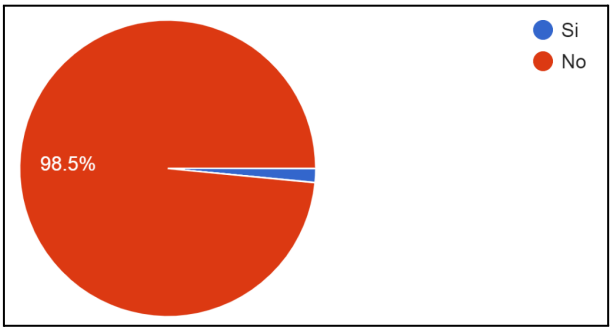
Nivel socioeconómico	**Barrio residencia (INE)**	**Nivel educativo (CINVE)**	**Autopercepción (Encuesta)**
Alto	3%	85%: universidad en curso en adelante	1%
Medio alto	58%		25%
Medio medio	14%		68%
Medio bajo	16%	15%: hasta bachillerato completo	6 %
Bajo	9%		0%

Fuente: elaboración propia

Según esta comparativa, el porcentaje total de personas de nivel socioeconómico alto, medio alto y medio medio según el barrio donde viven es un 75%; según el nivel educativo un 85% y según la autopercepción un 94%.

7. ¿Eres vegano? (457 personas)

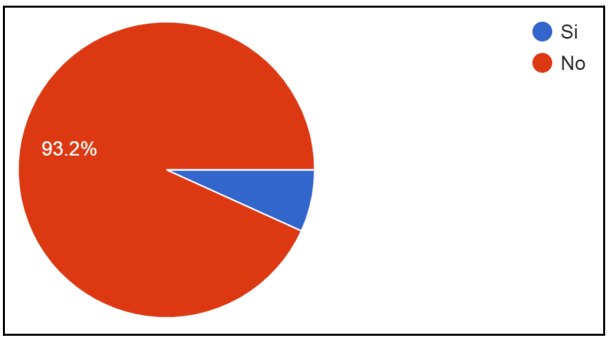
Gráfico 6.8. Encuesta. Pregunta vegano



Fuente: elaboración propia

8. ¿Eres vegetariano? (457 personas)

Gráfico 6.9. Encuesta. Pregunta vegetariano



Fuente: elaboración propia

Del total de encuestados, solo un 6,8% es vegetariano y un 1,5% es vegano.
Si se analizan estos datos considerando los rangos etarios, el 63,3% de los vegetarianos se encuentra en el rango de edad de 25 a 40 años.

6.3.2 Resultados obtenidos sobre hábitos de higiéne, cuidado personal y maquillaje:

Se definen las siguientes tres categorías de producto que surgen a partir de los resultados del *focus group*:

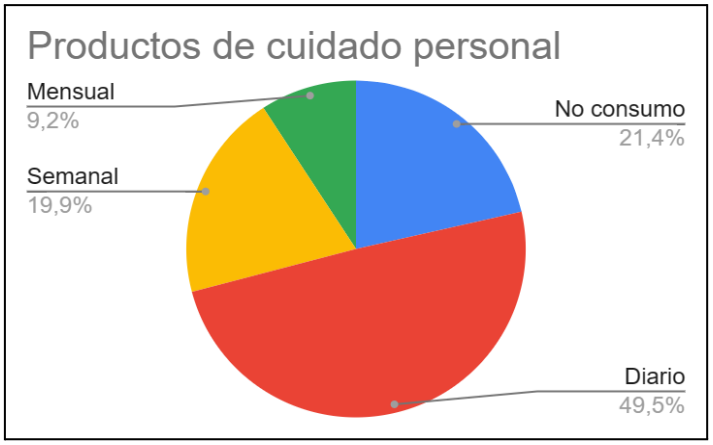
- Higiene personal: pasta dental, *shampoo*, acondicionador, jabón
- Cuidado personal: crema corporal o facial, exfoliante, mascarilla facial
- Maquillaje: rimmel, lápiz labial, delineador

9. Variable: frecuencia de uso de productos de higiene, cuidado personal y maquillaje. (457 personas)

Gráfico 6.10. Encuesta. Pregunta frecuencia de uso productos de higiene personal

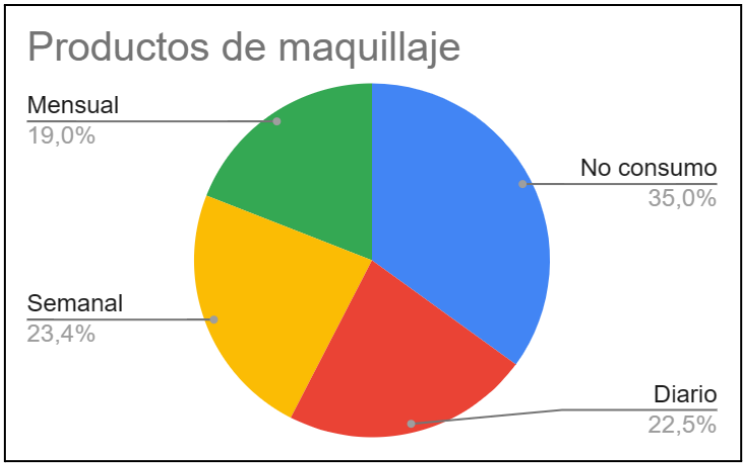
Fuente: elaboración propia

Gráfico 6.11. Encuesta. Pregunta frecuencia de uso productos de cuidado personal



Fuente: elaboración propia

Gráfico 6.12. Encuesta. Pregunta frecuencia de uso productos de maquillaje



Fuente: elaboración propia

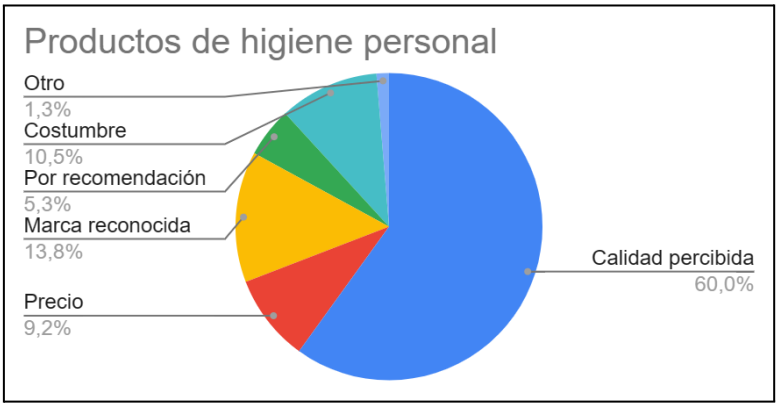
Los productos de higiene personal son utilizados diariamente por casi el 100% de los encuestados. En las categorías de cuidado personal y maquillaje, siendo estos productos más especializados y menos masivos, el porcentaje de "no consumo" alcanza un 21,4% y 35,0% respectivamente.

También se observa una disminución en la frecuencia de uso. Mientras en los productos de higiene personal, la frecuencia del consumo es diaria casi en su totalidad, en el caso de cuidado personal, el 49,5% de los encuestados utiliza los productos en forma diaria y para el maquillaje este porcentaje se reduce al 22,5% de los encuestados, y el 23,4% indica que los utiliza en forma semanal.

10. Variable: elemento o factor que define la compra (457 personas)

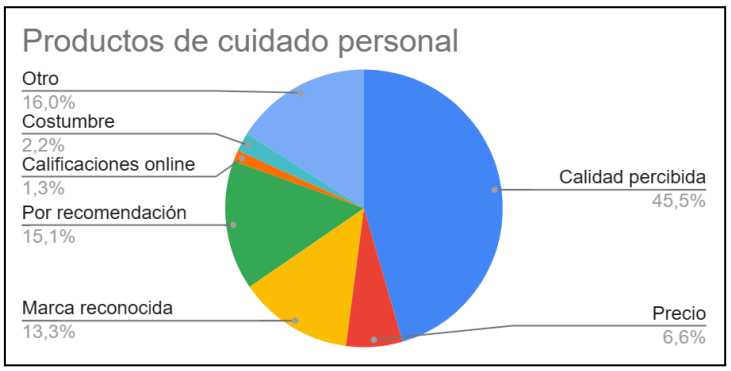
Para conocer los elementos determinantes de la compra se plantearon una serie de factores que se entendieron principales a la hora de decidir comprar los productos propuestos (precio, calidad, marca) y una opción "Otros" que podría incluir otros factores principales como por ejemplo evitar gastos adicionales, facilidad para realizar devoluciones, función de búsqueda visual, experiencia digital y mobile gratificante, sencillez y sostenibilidad, personalización y apuesta por la experiencia, etc (Marketing Directo, 2020).

Gráfico 6.13. Encuesta. Pregunta factor de compra productos de higiene personal



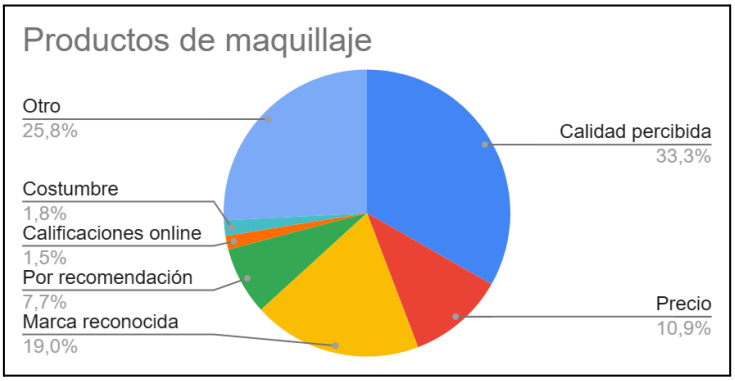
Fuente: elaboración propia

Gráfico 6.14. Encuesta. Pregunta factor de compra productos de cuidado personal



Fuente: elaboración propia

Gráfico 6.15. Encuesta. Pregunta factor de compra productos de maquillaje



Fuente: elaboración propia

Tabla 6.2. Análisis comparativo de porcentajes por categoría:

puesto	Higiene personal	Cuidado personal	Maquillaje
1°	Calidad percibida	Calidad percibida	Calidad percibida
2°	Marca reconocida	Otro (16%)	Otro (25,8%)
3°	Costumbre	Por recomendación	Marca reconocida
4°	Precio	Marca reconocida	Precio
5°	Por recomendación	Precio	Por recomendación
6°	Otro	Costumbre	Costumbre
7°	Calificación online	Calificación online	Calificación online

Fuente: elaboración propia

Se destaca en todas las categorías la calidad percibida como el factor principal que define la compra. La calificación online es el último factor decisivo en todas las categorías, incluso en higiene personal no fue considerado, obteniendo cero votos.

Costumbre, marca reconocida y precio, tienen porcentajes similares en torno al 10% para definir la compra respecto a los productos de higiene personal, mientras que la calidad percibida se lleva el 60%.

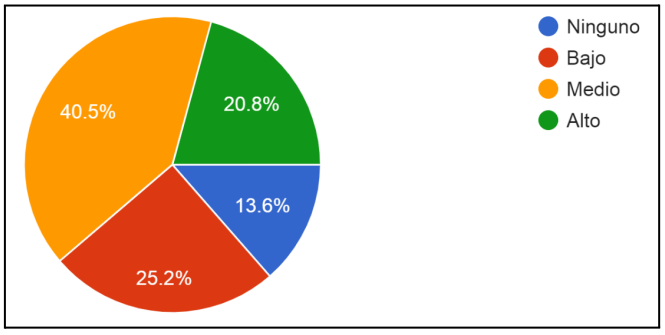
En cuanto a productos de cuidado personal, la recomendación tiene el segundo puesto de factor de decisión de compra con un 15,1% después de la calidad percibida con un 45%. Por el contrario la definición de la compra por costumbre pasa a ser un porcentaje mínimo, dejando de tomar peso para esta categoría.

Por último, la categoría de maquillaje se encuentra encabezada por la calidad percibida con un 33,3%, le sigue marca reconocida con un 19% y en tercer puesto el precio con casi un 11%.

La opción de respuesta “Otros” obtuvo un peso muy significativo, estableciéndose en segundo lugar como factor de compra para Cuidado Personal (16%) y Maquillaje (25,8%), lo que hace vital un estudio en profundidad de esta respuesta.

11. Variable: Nivel de interés sobre consumo de productos sustentables, veganos y orgánicos (457 personas)

Gráfico 6.16. Encuesta. Pregunta interés sobre productos sustentables, veganos y orgánicos



Fuente: elaboración propia

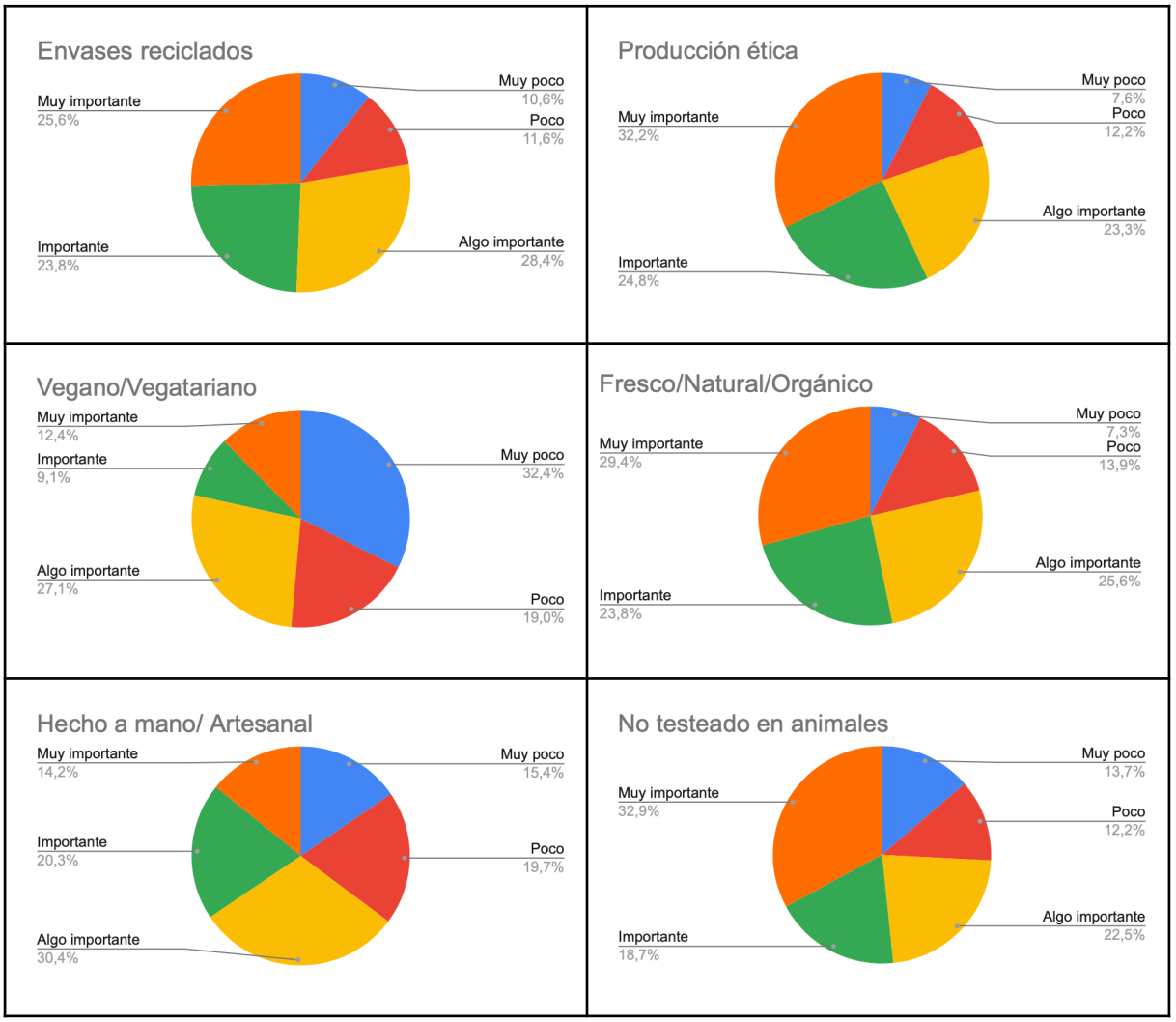
Más del 60% de los encuestados demuestra interés medio y alto en estas tendencias.

12. Variable: valoración de interés al momento de la compra

Respecto a las tendencias mencionadas anteriormente, al momento de la compra ¿cuánto valora que los productos sean…? (siendo 1 “muy poco” y 5 “muy importante”. (395 personas)

Este análisis se realiza sobre 395 encuestados, descartando a aquellos que respondieron que no tenían interés en ninguna de estas categorías.

Gráfico 6.17. Encuesta. Pregunta variables de interés al momento de compra



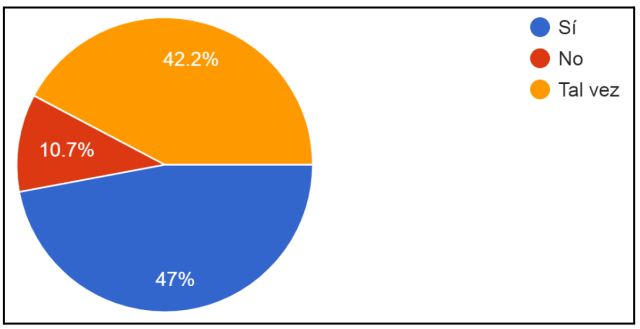
Fuente: elaboración propia

Resulta importante o muy importante para cerca del 50% de las personas que los productos sean de producción ética, frescos, no testeados en animales y con envases reciclados.

Los valores “vegano” y “artesanal” no se perciben como importantes entre la gran mayoría de los encuestados.

13. Variable: disposición a probar productos en formatos diferentes (pasta dental en pastilla, crema hidratante en barra o *shampoo* sólido) (457 personas)

Gráfico 6.18. Encuesta. Pregunta disposición a probar formatos diferentes



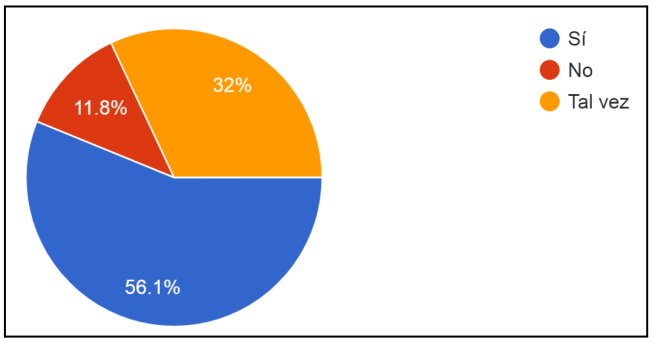
Fuente: elaboración propia

El 47% de los encuestados respondieron que sí estarían dispuestos a probar nuevos formatos de producto, y un 42% dijo que “tal vez”.

Solo un 10% de los encuestados no se encuentra dispuesto a probar nuevos formatos de producto.

14. Variable: disposición a pagar un costo un poco más elevado por un producto con las características mencionados anteriormente (457 personas)

Gráfico 6.19. Encuesta. Pregunta disposición a pagar un costo superior



Fuente: elaboración propia

El 56% de los encuestados respondieron que sí estarían dispuestos a pagar un precio más alto, y un 32% dijo que “tal vez”.

Menos de un 12% de los encuestados, establece que no lo haría.

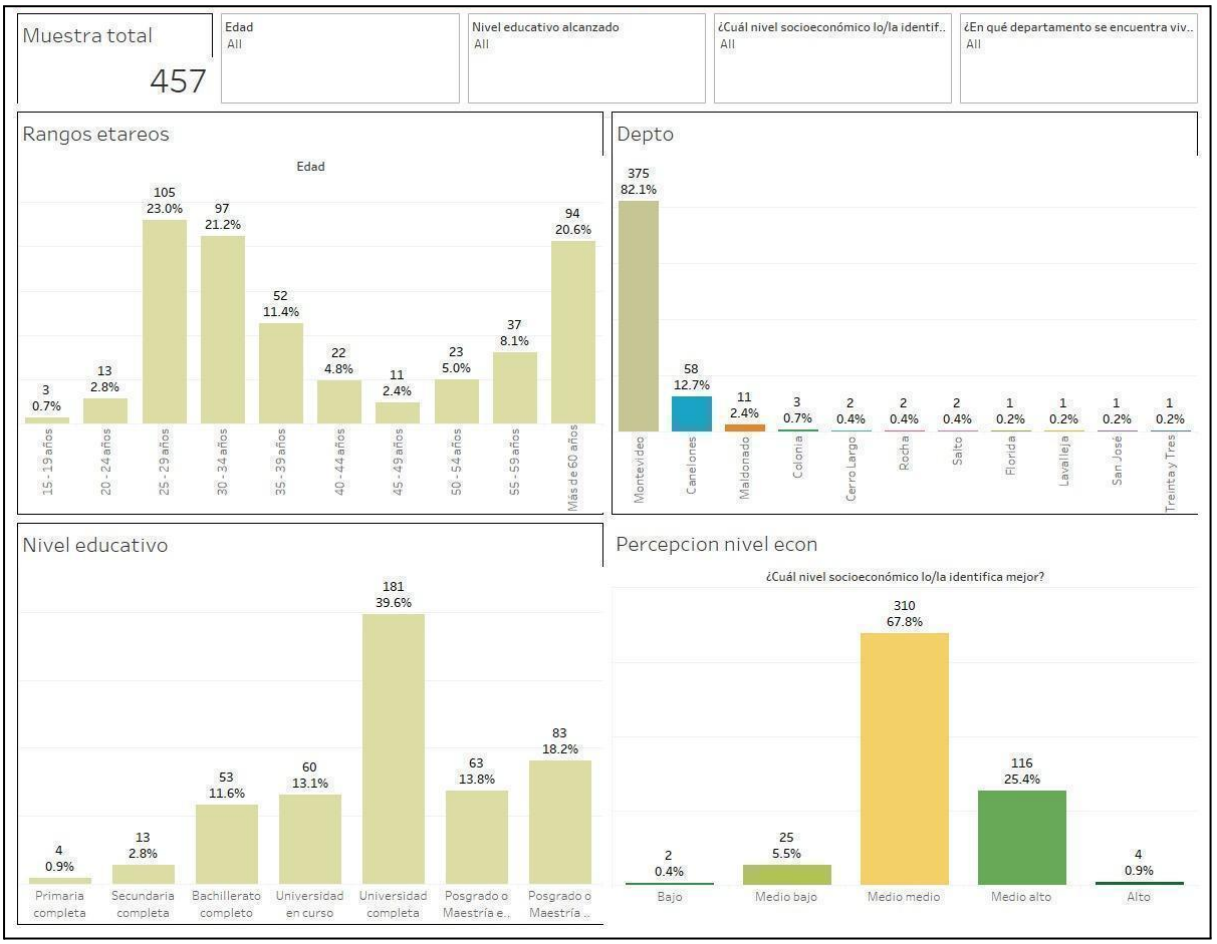
6.3.3 Análisis y conclusiones de la encuesta

6.3.3.1 Características de la muestra

- El 68% de la muestra está formada por mujeres
- El 56% de los encuestados tiene entre 25 y 40 años y un 30% es mayor de 55 años.
- El 82% de los encuestados vive en Montevideo
- El 68% de la muestra se considera nivel socioeconómico “Medio-medio”, mientras que el 25% se considera “Medio-alto”
- El 85% de la muestra es de nivel universitario
- 7% de los encuestados es vegetariano y el 2% es vegano.

Dado que el público objetivo de la marca Lush es el segmento de hombres y mujeres de 25 a 40 años, de nivel socioeconómico medio a alto, es posible considerar que los resultados de la encuesta son representativos del comportamiento de este segmento en la ciudad de Montevideo.

Gráfico 6.20. Dashboard Tableau. Descripción total de encuestados



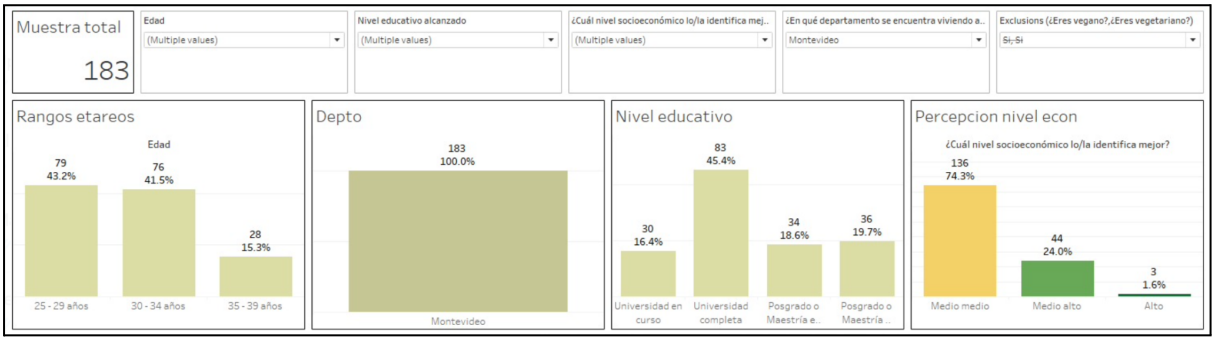
Fuente: elaboración propia

6.3.3.2 Resultados de la encuesta para el segmento objetivo

Por lo expuesto, del total de 457 encuestados, se enfoca el análisis en el segmento que se acerca a representar las características del público objetivo de Lush. Para esto, se van a considerar los siguientes filtros: rangos etarios, departamento de residencia, nivel educativo y percepción del nivel socioeconómico.

La muestra del segmento objetivo queda conformada por 183 personas que se encuentran en un rango etario de 25 a 39 años de edad, viven en Montevideo, su nivel educativo mínimo es tener la universidad en curso y se auto perciben de nivel socioeconómico medio-medio en adelante. Respecto a este grupo de personas se profundiza el análisis.

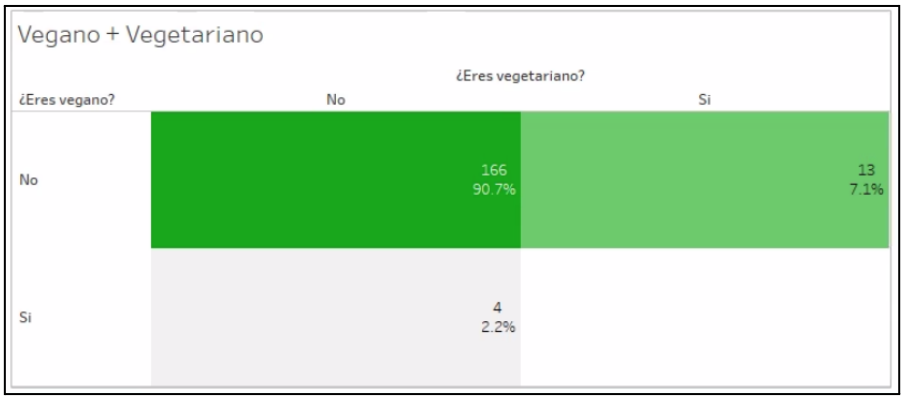
Gráfico 6.21. Dashboard Tableau. Descripción público objetivo



Fuente: elaboración propia

A partir de la determinación de esta submuestra de 183 encuestados, que se toma como representativa del mercado objetivo de Lush, se analizan las variables del cuestionario para este segmento.

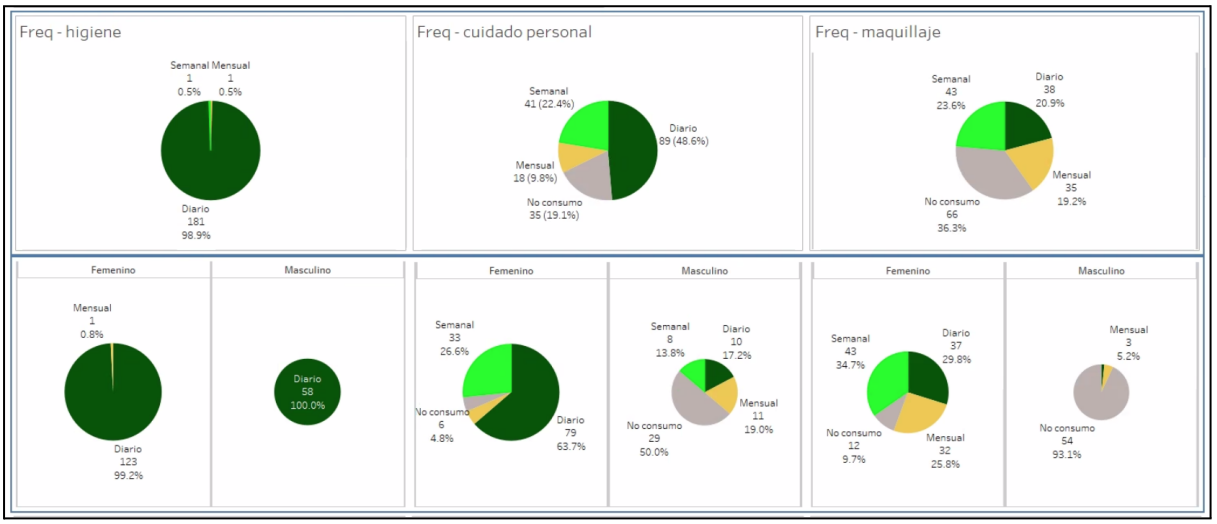
Gráfico 6.22. Descripción veganos/vegetarianos



Fuente: elaboración propia

Se observa que el porcentaje de vegetarianos y veganos se mantiene prácticamente igual, en valores muy bajos.

Gráfico 6.23. Dashboard Tableau. Información según género



Fuente: elaboración propia

Los porcentajes de frecuencia de uso de productos por categoría se mantienen. Sin embargo, se distinguen diferencias interesantes al segmentar por género.

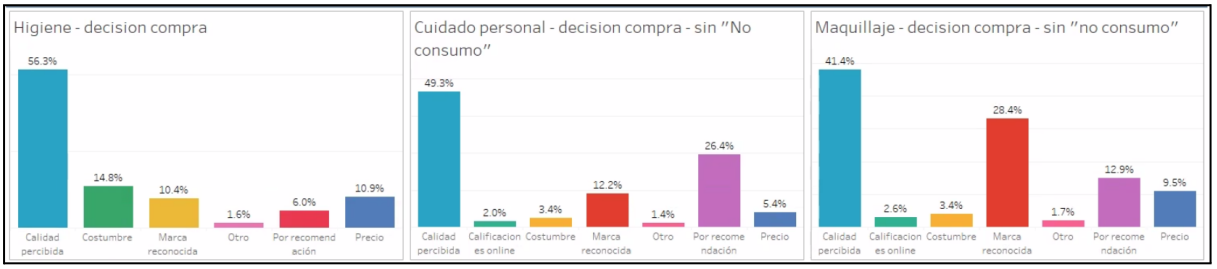
Tabla 6.3. Porcentaje de uso de productos por categoría y género

	higiene personal	**cuidado personal**	**maquillaje**
Mujeres	100% uso diario	64% uso diario 5% no consumo	26% uso mensual 10% no consumo
Hombres	100% uso diario	17% uso diario 50% no consumo	5% uso mensual 93% no consumo

Fuente: elaboración propia

Se confirma que las mujeres consumen más y con más frecuencia productos de cuidado personal y maquillaje.

Gráfico 6.24. Factores de compra según categoría



Fuente: elaboración propia

Las respuestas referidas a factores que se prioriza al momento de la compra, se resumen en el siguiente cuadro:

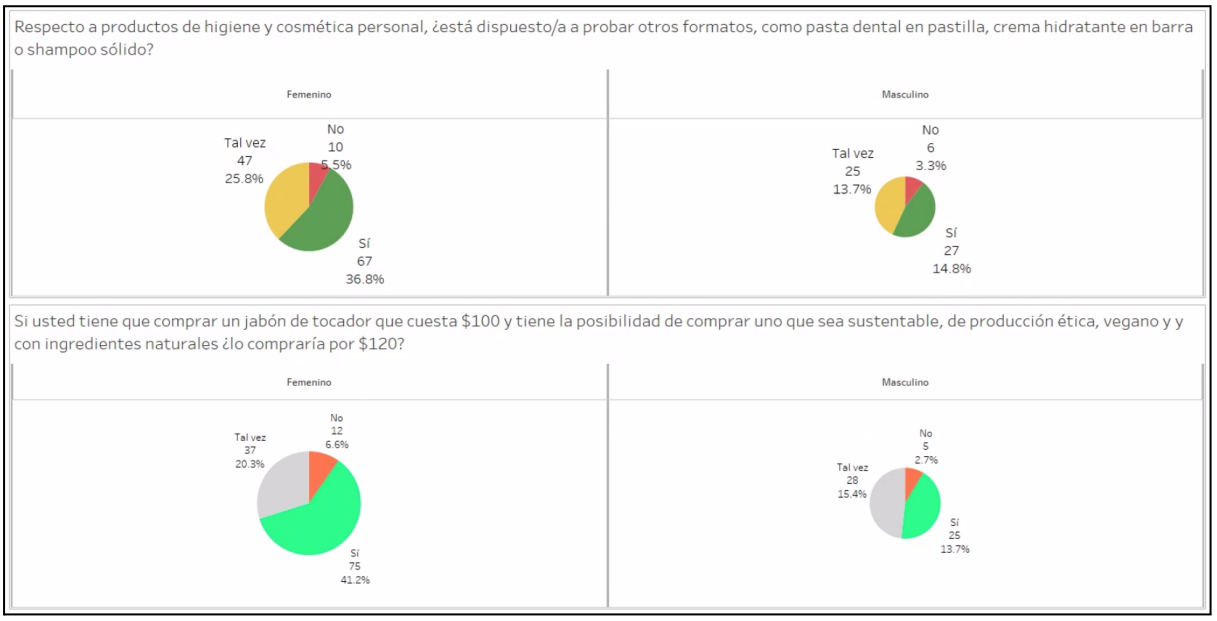
Tabla 6.4. Porcentaje de uso de productos por categoría y segmento

	higiene personal	**cuidado personal**	**maquillaje**
Muestra total (457)	1° Calidad percibida (60%) 2° Marca reconocida (14%) 3° Costumbre (11%)	1° Calidad percibida (46%) 2° Por recomendación (15%) 3° Marca reconocida (13%)	1° Calidad percibida (33%) 2° Marca reconocida (19%) 3° Precio (11%)
Segmento (183)	1° Calidad percibida (56%) 2° Costumbre (15%) 3° Precio (11%)	1° Calidad percibida (49%) 2° Por recomendación (25%) 3° Marca reconocida (12%)	1° Calidad percibida (41%) 2° Marca reconocida (28%) 3° Por recomendación (13%)

Fuente: elaboración propia

En el segmento objetivo, la calidad también se destaca como el factor más importante a la hora de comprar. La marca es otro de los elementos de importancia en cuidado personal y maquillaje. Las respuestas del segmento objetivo correspondientes a la categoría de cuidado personal son prácticamente idénticas a las de la muestra total.

Gráfico 6.25. Dashboard Tableau. Disposición a probar y precio



Fuente: elaboración propia

Por último, se observan grandes diferencias entre hombres y mujeres ante la disposición a probar productos en nuevos formatos. El 37% de las mujeres respondió que "si" mientras que la misma respuesta fue completada por un 15% de los hombres. En cuanto a la respuesta "tal vez", fueron el 26% de las mujeres y el 14% de los hombres los dispuestos a probar estos nuevos formatos.

Más mujeres estarían dispuestas a pagar más por un producto con las características de la marca Lush (41%), solo el 14% de los hombres muestra disposición.

Principales conclusions de la encuesta - segmento objetivo

Las mujeres son quienes más consumen, más compran y están más dispuestas a pagar un precio más alto por los productos.

La calidad de los productos y marca reconocida son factores muy importantes para el público objetivo, lo que juega a favor de Lush ya que es fuerte en los dos aspectos. La marca no cuenta con posicionamiento en Latinoamérica por lo que deberá ser uno de los mayores esfuerzos de marketing para su lanzamiento.

Las calificaciones online no son un factor con relevancia significativa al momento de definir una compra. Esto es importante ya que si bien Lush tiene un sitio web con *e-commerce* en el que también se encuentran calificaciones de producto por sus clientes, no cuenta con redes sociales que es uno de los medios a los que se encuentra muy expuesto su público objetivo.

La costumbre toma el segundo lugar de importancia para definir la compra de los productos de higiene personal, esto se observa como una posible dificultad para lograr un primer acercamiento de posibles clientes hacia la nueva marca.

Por último, se consideran buenos los porcentajes obtenidos respecto a la disposición a probar nuevas presentaciones de producto. Lush cuenta con un método de venta presencial en el que se pueden probar casi la totalidad de los productos y esto puede facilitar la concreción de ventas, incluso si el precio es superior al precio medio del mercado. El 90% de los encuestados del público objetivo contestó “Si” o “Tal vez” en disposición a pagar un precio superior por productos de las características de Lush.

7. PLAN DE NEGOCIOS

7.1 RESEÑA DE LA EMPRESA

Lush es una marca inglesa de productos naturales para el cuidado personal con casi 30 años de experiencia en el rubro. Tiene más de 900 tiendas en 48 países del mundo y una facturación que supera los 920 millones de Euros en 2021. (Lush, n.d)

La empresa tiene como objetivo marcar una diferencia en el mundo en base a productos de calidad con atributos de frescura, lo hecho a mano, limpio, seguro y conciente. El 66% de los mismos se comercializan como productos desnudos.

La experiencia de compra cobra una importancia fundamental para la marca. El cliente puede experimentar los productos con los cinco sentidos en las tiendas físicas pudiendo ver, tocar y probar la gran mayoría de los productos.

La llegada de Lush al mercado uruguayo se da en el marco de un proceso de ampliación en América Latina, a través de una franquicia maestra.

7.2 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE NEGOCIOS

Lanzamiento y comercialización de los cosméticos y productos de higiene personal marca Lush en Uruguay durante el año 2024

7.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Adquisición de la franquicia de Lush para el mercado uruguayo.
- Introducción de la oferta de productos Lush en Montevideo.

7.4 ADQUISICIÓN DE LICENCIA

Según un documento adquirido de la central Lush Cosmetics (ver ANEXO F), el franquiciado:

- tendrá derechos exclusivos para desarrollar la marca en el territorio tanto en tiendas como ecommerce. No se pueden ofrecer productos Lush a mayoristas para su reventa.
- El número mínimo de tiendas a abrir en un período de tiempo específico será acordado en el contrato de licencia.
- Deberá tener experiencia en gestión y fondos suficientes para desarrollar un negocio fuerte y resiliente.

El plan de negocios deberá incluir la cantidad de tiendas que se podrán abrir en el nuevo territorio, detallando las locaciones concretas donde se situarán las mismas. Cabe destacar que las tiendas promedio de Lush ocupan unos 100 m2.

Se deberá realizar un estudio de precios para el mercado elegido, así como el posicionamiento que se pretende lograr respecto a competidores locales e internacionales.

Otra información requerida:

- el potencial franquiciado, ¿reside en el país para el que pide la licencia?
- pequeño resumen personal, intereses, filosofía y experiencia profesional
- explicación de porqué entiende que es el indicado para introducir Lush en el mercado elegido.
- rol que pretende cumplir y encargado de la operativa del negocio.
- Nombre de los shareholders y otros negocios en los que estén involucrados

7.5 PROYECTO DE FRANQUICIA LUSH URUGUAY

El presente proyecto es realizado por la Cra. Lic. Lucia Pereira y la QF. Romina Testorelli, ambas a meses de culminar Maestrías en Negocios y Marketing respectivamente; residentes en Uruguay.

La combinación de conocimientos y herramientas de ambas hacen del combo perfecto para manejar una franquicia de Lush. Romina con su fuerte en la Química Farmaceútica y Lucia en

los aspectos funcionales del negocio, se complementan de manera excepcional para estar al frente de la marca en Uruguay.

Romina cuenta con más de 5 años de experiencia en un prestigioso laboratorio de plaza. Es también maquilladora y apasionada por el cuidado personal. Lucía trabaja hace casi 20 años, y los últimos 10 se ha dedicado a la gestión y asesoramiento de empresas. Cuenta con experiencia propia como propietaria de una empresa y una visión de varios rubros de actividad por sus diferentes clientes.

Se pretende integrar la inversión inicial del proyecto 230 mil dólares con fondos propios así como de inversionistas cuidadosamente seleccionados para participar como “silent partners” en el mismo.

El proyecto incluye la planificación para la apertura de un local en el Shopping Punta Carretas en la ciudad de Montevideo (capital del país) y la proyección de apertura de un segundo local.

7.6 PROYECCIÓN DE DEMANDA

Público objetivo: hombres y mujeres de 25 a 40 años de edad residentes de Montevideo, de nivel socioeconómico medio-medio a alto.

Tabla 7.1. Población Montevideo por grupos de edades

Área geográfica y grupos de edades	Total
Total País	3.984.873
Montevideo	1.562.289
0 a 4	73.941
5 a 9	94.519
10 a 14	94.459
15 a 19	95.853
20 a 24	104.711
25 a 29	117.421
30 a 34	120.014
35 a 39	112.339
40 a 44	110.730

Fuente: Anuario Estadístico 2022. INE

Según el “Anuario Estadístico 2022” (INE, 2022), de una proyección de 3.984.873 habitantes en Uruguay, Montevideo cuenta con 1.562.289 habitantes. El público objetivo de Lush se distribuye de la siguiente manera:

- Personas en el rango etario de 25 a 40 años: 349.774
- Clase media consolidada y clase alta: representan el 38,6% y el 0,7% (IECON, 2019)

Demanda potencial estimada en la ciudad de Montevideo: 137 mil personas (39.3% de 349.774 individuos)

7.7 DISPONIBILIDAD INICIAL DE FONDOS

Tabla 7.2. Disponibilidad inicial de fondos

Inversión en $ uruguayos (Primeros 3 meses)	
1.320.000	Adquisición de licencia
400.000	Equipamiento local
2.380.000	Registro de productos
1.270.000	Investión Marketing
Gastos operativos en $ uruguayos	
1.560.000	Importación de productos
546.000	Aranceles importación
90.000	Alquiler de depósito
624.000	Alquiler local Punta Carretas Shopping
150.000	Honorarios Contador
150.000	Honorarios Químico
756.000	Personal
9.246.000	**INVERSIÓN TOTAL (230mil dólares)**

Fuente: elaboración propia

Adquisición de licencia: según datos publicados del costo de la licencia para Perú (Rivadeneira & Batalla, 2016), y con base en la información compartida por la central de la empresa Lush Inc. con respecto a la proporción de costos según la población del país, se realiza el cálculo del costo de la franquicia maestra para Uruguay. Para una población de 34 millones de habitantes en Perú, el costo proyectado fue de 320 mil dólares. El costo potencial para Uruguay con 3,5 millones de habitantes es de 33mil dólares = **$1.320.000**

Equipamiento local: se destinan USD 10.000 al equipamiento del local (**$400.000**)

Registro de productos: el registro tiene una vigencia de 5 años y el costo para nuevos registros y renovación es de 30 UR (unidades reajustables). UR abril 2023 $ 1.584,25. $47527,5 por producto. (GUB.UY, 2022). Registro de 50 productos = **$2.380.000**

Inversión de Marketing: (Ver Tabla 6.2. Presupuesto de comunicación 2024)
Presupuesto 2024 de comunicación dentro del Plan Estratégico de Marketing. $**1.270.000**

Importación de productos: Se establece un precio de venta promedio de $1300. Dado que los márgenes brutos a nivel mundial en el rubro cosmética, se definen en el entorno del 50% (Ramjee, 2018), se asume el costo del producto en un 20%. Para los 6 mil productos proyectados para los primeros tres meses, el costo de importación será de **$1.560.000** aproximadamente.

COSTO PRODUCTOS = $1300 x 20% x 6000 productos = $1.560.000

Aranceles de importación: (ADUANAS - Ley N° 14.629, 2011). Como se establece previamente, se asume que Lush Inc cobrará un 20% del precio de venta como costo del producto a Lush Uruguay. Los aranceles de importación son un 35% sobre esa transacción. En la proyección de seis mil productos para los tres primeros meses, se destinarán **$546000** a aranceles.

COSTO = $1300 x 20% = $260
ARANCELES = ($260 X 6000 productos) x 35% = $546.000

Alquiler de depósito: se destinan **$90.000** al alquiler del depósito, contemplando un aporte mensual de $30.000 para almacenar un máximo de 6.000 productos.

Alquiler local Punta Carretas shopping: 8% sobre facturación. Facturación esperada de dos mil productos por mes a precio promedio de $1300, por tres meses **$624.000**
FACTURACIÓN = 6000 productos x $1300 = $7.800.000
ALQUILER = 8% x $7.800.000 = $624.000

Honorario Contador: se estipula un salario de $50.000 mensuales. (**$150.000** para tres meses)

Honorarios Químico Farmacéutico: Según Expediente N°: 2022-13-2-002250 N° 7: "Industria Química, del medicamento, farmacéutica, de combustibles y afines", Subgrupo N° 01 "Industria Farmacéutica, Medicamentos de uso humano", se establece que el laudo de un Químico Analista es de $81974 nominales por 44 horas semanales, por lo que se abona un total de $50.000 mensuales y sus correspondientes horas de trabajo. (GUB.UY, 2022)
(**$150.000** para tres meses)

Personal: Según Expediente N°: 2023-13-2-0000195, el Consejo de Salarios del Grupo N° 7: "Industria Química, del medicamento, farmacéutica, de combustibles y afines", Subgrupo N° 3 "Perfumería", se establece que el laudo de una promotora de ventas es de $34167 y de $36697 nominales para un cajero. Se contratarán 4 vendedores y 2 encargados de manera de tener 3 personas atendiendo el local en todo momento (12 horas por día).

2 encargados (15% más que vendedor)=88 horas, 4 vendedores= 176 horas.
(2 x 46000 + 4 x 40000) = $**252000** (GUB.UY, 2023)

Se estima la recuperación de la inversión en el primer año:

Inversión 230.000 USD = $9.200.000 (considerando 1 USD = $UY 40)
$9.200.000 / 12 meses = $766.667 ingreso mensual requerido
$766.667 / $650 margen bruto = 1179 productos mensuales
(Margen bruto de la industria 50% sobre precio de venta $1300)
Con los supuestos establecidos (1200 productos por mes a $1300 cada uno), sería posible recuperar la inversión en 1 año.

8. PLAN DE MARKETING

8.1 MARKETING ESTRATÉGICO

Objetivo General: Introducción de la oferta de productos Lush en Montevideo durante el año 2024

Objetivos Específicos:

- Apertura de local de venta físico en Punta Carretas Shopping
- Posicionamiento de Lush en el mercado con los valores de la marca.

8.2 ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES

Una vez definidos los objetivos estratégicos, la elección de las estrategias de marketing debe considerar cómo afrontar debilidades y potenciar fortalezas, para aprovechar las oportunidades de mercado y posicionarse en forma ventajosa frente a la competencia.

Según Santesmases M. et al. (2004), formular la estrategia de marketing implica tomar decisiones en cuanto a:

A. Estrategia de cartera: analizar en profundidad el o los Producto-Mercado en los que se va a competir - Macrosegmentación
B. La estrategia de segmentación - Microsegmentación
C. Definir el posicionamiento de la empresa y el producto

8.2.1 Macrosegmentación

En base a la información de los capítulos previos y el modelo de negocio de Abell que se utiliza para conocer el mercado en el que se encuentra activa una empresa, se define el mercado objetivo de Lush teniendo en cuenta las tres dimensiones del modelo:

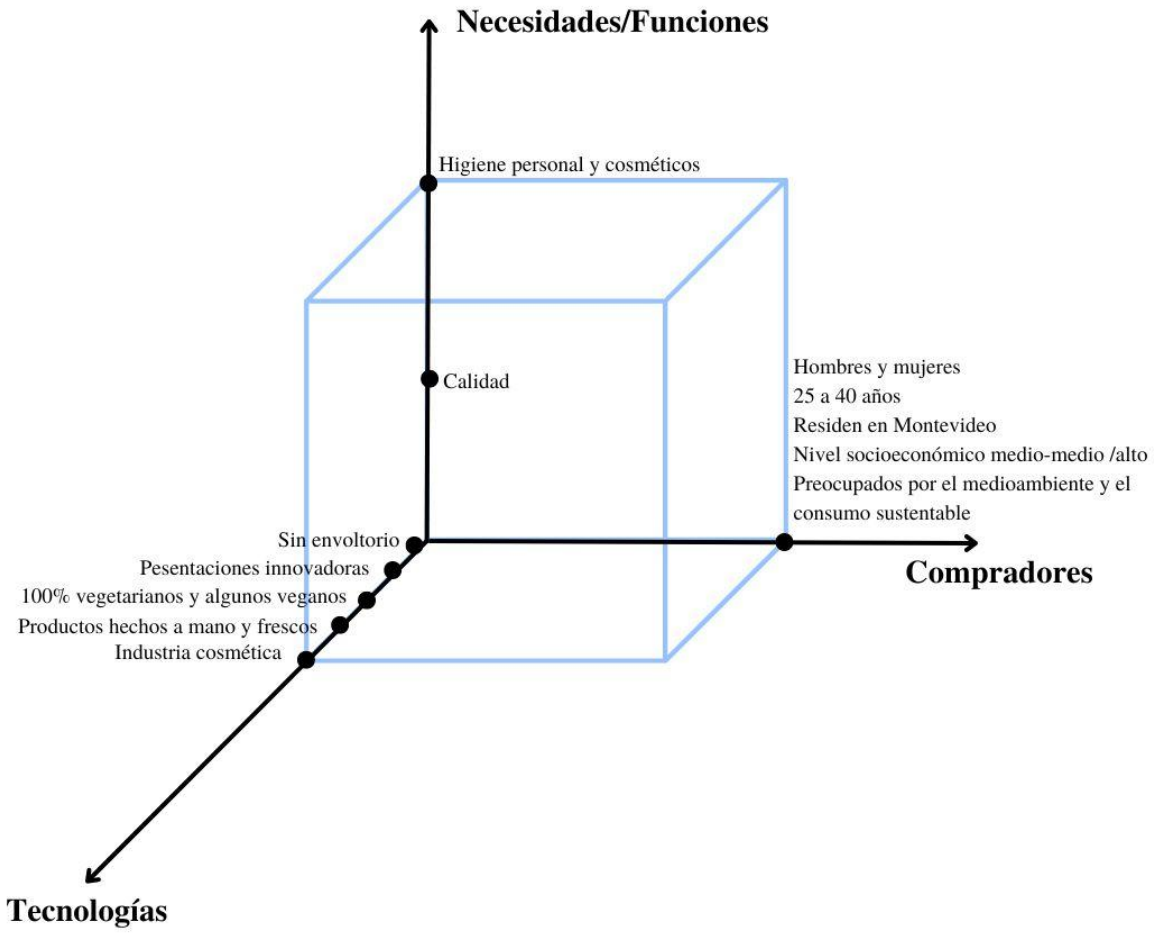
Necesidad o función: productos de higiene personal y cosméticos, alta calidad de producto.

Compradores: compuesto por hombres y mujeres de 25 a 40 años de edad que residen en Montevideo y pertenecen a un nivel socioeconómico medio-medio a alto. Enfocado en personas con conciencia de consumo y preocupación por el impacto medioambiental, pueden

ser veganos o vegetarianos, buscan productos con componentes naturales y artesanales pero que a la vez cumplan con las expectativas de calidad y eficacia prometidos.

Alternativas tecnológicas: respecto a la oferta de la industria cosmética, Lush cuenta con productos hechos a mano y frescos, sin envoltorio, 100% vegetarianos y un porcentaje menor de productos veganos. Ofrece presentaciones innovadoras de producto.

Imagen 8.1. Mercado objetivo de Lush (Modelo de Abell)



Fuente: Elaboración propia

Según Munuera y Rodriguez (2007), para definir la estrategia de cobertura del mercado de referencia, existen varias alternativas:

- Especialización basada en la dimensión tecnológica: la empresa elige especializarse sobre una forma tecnológica.
- Especialización basada en la dimensión de compradores: la empresa opta por satisfacer una necesidad genérica de un solo grupo de compradores.

- Concentración en un único producto-mercado
- Cobertura selectiva: algunos compradores, algunas tecnologías
- Cobertura completa del mercado de referencia.

La estrategia de cobertura utilizada por Lush es la de concentración en producto-mercado. Lush se dirige con la misma cartera de productos a un mercado objetivo bien delimitado (producto mercado).

8.2.2 Microsegmentación

Definido el mercado objetivo, las estrategias de microsegmentación que pueden utilizarse según Santesmases M, et al. (2004) son:

- Estrategia indiferenciada: En este tipo de estrategia la empresa realiza para todos sus productos una mezcla similar de marketing, esto es, utiliza los mismos canales de distribución, la misma estrategia de precios y las mismas herramientas promocionales.
- Estrategia diferenciada: En esta estrategia la empresa establece diferentes mezclas de marketing para cada una de sus líneas de producto o para cada uno de sus productos y así dirigirlos a diferentes segmentos de mercado, determinados de acuerdo con los métodos de segmentación y los criterios seleccionados en cada caso.
- Estrategia concentrada: implica concentrarse sobre un segmento determinado en el cual pueda tener alguna ventaja competitiva (en calidad, precio, distribución, costos, etc.) y obtener una mayor participación de mercado en él.

Habiendo definido la estrategia de macrosegmentación Concentrada que establece para Lush un segmento específico de mercado, se atenderá a todo el segmento con el mismo mix de marketing, aplicando una estrategia de microsegmentación indiferenciada.

8.2.3 Posicionamiento

El posicionamiento dentro del mercado se refiere al lugar que la marca ocupa en la mente del consumidor, la ventaja competitiva por la que se destaca. Si bien existen diversas formas específicas en la que una empresa puede destacar, Lush se centra en los atributos del producto así como también el servicio que rodea al mismo: atención personalizada a través de personal

capacitado, posibilidad de experimentar los productos de primera mano en el punto de venta y el cuidado por la experiencia de compra, que caracterizan a la marca.

El objetivo de Lush es posicionarse como una marca que ofrece productos de higiene personal y cosméticos que son innovadores y de alta calidad, frescos, artesanales y respetuosos con el medioambiente y los animales, destacando la transparencia de la marca, la experiencia sensorial y el foco en cliente.

8.3 MARKETING OPERATIVO

8.3.1 Producto

Los valores que guían los esfuerzos de la marca se ven representados en todos sus productos. Son hechos a mano, con materia prima de origen natural, productos frescos, vegetarianos en su totalidad con algunos veganos, sin testeo en animales y amigables con el medioambiente, ya que no utilizan empaque en algunos de sus productos o usan envases de material reciclado. Cuenta con una estética muy particular de colores, formas y aromas que transmite alegría, diversión, transparencia y autenticidad, agregando valor a la experiencia de compra y consumo.

Las tiendas físicas donde se encuentran expuestos los productos, crean una experiencia de compra inmersiva, generando un ambiente en el que el prospecto a cliente recibe estímulos y sensaciones a través de todos los sentidos. La gran mayoría de los productos pueden probarse en el local e incluso se puede llevar una muestra gratuita para el hogar. Cada producto tiene detallada la lista de ingredientes y la persona que lo fabricó, así como información relacionada a la producción como el orígen y la fecha.

Lush desarrolla productos en las tres gamas definidas en este trabajo: Higiene personal, Cuidado personal y Maquillaje. A nivel de ejemplo, en mayo 2023, el *e-commerce* de Lush España, cuenta con más de 300 productos que clasifica en las siguientes líneas: Bombas de baño, Cabello, Cara, Ducha y Cuerpo
La amplitud de la cartera varía dependiendo del país en el que se encuentre, así como también la profundidad de cada línea.

La oferta de productos a comercializar en Uruguay comprende principalmente las líneas de Cabello, Cara, Ducha y Cuerpo, alcanzando un aproximado de 50 productos diferentes.

Imagen 8.2. Líneas de producto Lush

Fuente: www.lush.com.es

8.3.2 Precio

Para definir la estrategia de precios se ha tomado como referencia los precios de Lush en Chile. Se realiza la comparación de 4 de sus productos más vendidos en las categorías de Higiene personal, Cuidado personal y Maquillaje, a saber:

- *Shampoo* Daddy'O
- Acondicionador Happy Joy

- Crema humectante Dream Cream
- y Máscara de pestañas

Y se procede a calcular el equivalente en pesos uruguayos a partir de los precios de Chile a tipo de cambio 30/03/23.

En la tabla siguiente, se realiza un análisis comparativo con productos similares de marcas competidoras, cuyos precios fueron relevados de minoristas reconocidos en Uruguay que los tienen a la venta, como ser Farmashop, Tienda Inglesa y Las Margaritas.

En la primera fila de la tabla se establecen las variables del producto de la marca (contenido, precio y desembolso) y en las filas siguientes las de la competencia.

La primera columna indica el volumen en que los productos se encuentran a la venta (Contenido en mL), la segunda es el precio por cada mililitro (Precio por mL) y la última, el costo para el comprador al momento de la compra (Desembolso $UY).

Tabla 8.1. Comparación de precios en el mercado

	SHAMPOO	Contenido (mL)	Precio/mL ($UY)	Desembolso ($UY)
	LUSH Shampoo liquido Daddy'O	**250**	**4,116**	**1029**
	Kiehl's Rice And Wheat Voluminizing	250	5,160	1290
	Scalp Advanced Loreal	300	3,833	1150
	Fusion x Wella	250	4,440	1110
	Headshot Catwalk by Tigi	300	4,830	1449
	Pro You Volumizing Revlon	350	2,540	889

	ACONDICIONADOR	Contenido (mL)	Precio/mL ($UY)	Desembolso ($UY)
	LUSH Acondicionador liquido happy joy	**250**	**5,292**	**1323**
	Kiehl's Amino Acid Conditioner	200	6,900	1380
	Inforcer Loreal	200	5,450	1090
	Color Brilliance Invigo Wella	200	6,100	1220
	Fashionista Catwalk by Tigi	250	4,384	1096
	Pro You Smoothing Revlon	350	2,540	889

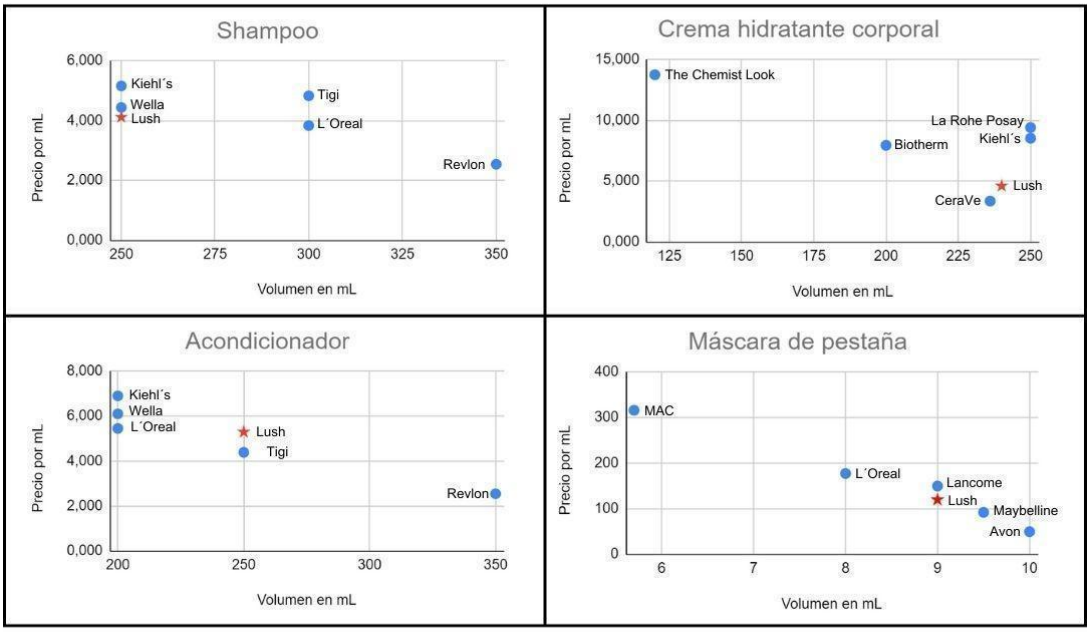
CREMA HIDRATANTE CORPORAL		Contenido (mL)	Precio/mL ($UY)	Desembolso ($UY)
	LUSH Dream Cream hidratante corporal	**240**	**4,596**	**1103**
	Kiehl's Creme De Corps Body Moisturizer	250	8,520	2130
	Emulsion hidratante The chemist Look	120	13,750	1650
	Leche Hidratante La Roche Posay Anthelios I	250	9,400	2350
	Crema Corporal Biotherm Lait Anti-dessecha	200	7,940	1588
	Loción Cerave Hidratante Corporal	236	3,347	790

MASCARA DE PESTAÑAS		Contenido (mL)	Precio/mL ($UY)	Desembolso ($UY)
	LUSH Máscara de pestañas	9	119	**1073**
	L'oréal Telescopic Black	8	177	1415
	Lancôme Lash Idole	9	149	1344
	Avon Lash Genius	10	49	490
	Maybelline Lash Sensational	9,5	92	870
	MAC Extended Play	5,7	316	1800

Fuente: elaboración propia

En las siguientes gráficas se visualiza la posición de los productos Lush con respecto a sus competidores en el mercado uruguayo. La estrella identifica los productos de la marca, los puntos a sus competidores. La marca Lush tiene productos dentro del rango de precios de los competidores directos de marcas internacionales.

Gráfico 8.1. Comparación de precios en el mercado



Fuente: elaboración propia

Respecto de las estrategias de precios más utilizadas (costo, demanda y competencia) Lush Uruguay aplicará una estrategia de precios orientada a la demanda y a la competencia.

La orientación al valor percibido por la demanda es de suma importancia. La marca enfatiza la calidad y frescura de sus productos, así como la innovación de los mismos. Será preciso definir un plan de comunicación para introducir la marca en el mercado uruguayo y lograr la percepción de valor por parte del mercado. También será necesario destacar el fuerte compromiso que la marca demuestra para con sus creencias y valores, apoyando activamente muchas causas de lucha contra testeo en animales y promoviendo materiales y procesos respetuosos con el medioambiente.

Por otra parte, los precios de Lush chile que se utilizaron como base para la comparación de precios en el mercado local, posiciona a la marca en un espacio competitivo respecto a sus rivales.

8.3.3 Comunicación

La comunicación se da a través de diversas vías. Los productos y precios, donde se transmite el compromiso y transparencia. El "boca a boca", razón por la cual Lush cuida especialmente la relación con el cliente, la calidad y la experiencia de compra. Las campañas publicitarias alineadas a los valores, generan confianza y credibilidad con respecto a su compromiso y el personal, clave para generar una buena experiencia de compra, buscando contagiar el disfrute y motivación por el consumo de los productos con atención personalizada.

Pese a no utilizar redes sociales, como una decisión estratégica de la marca alineada a sus valores, Lush utiliza el canal de Youtube para mostrar sus campañas activistas, proceso productivo y acercar información al consumidor. El canal, en conjunto con el sitio web, permiten al consumidor explorar, comparar y tener una visión integral de la marca.

El objetivo principal de la inversión en publicidad el primer año es el posicionamiento de la marca en el mercado local con base en los valores centrales de Lush.

Acciones concretas:

- Cartelería en puntos clave de Montevideo: calle, pared de edificios, *shopping*, parada

de omnibus.

- Publicidad en redes sociales
- Creación de *e-commerce* para Uruguay.
- Campañas de comunicación a través de e-mail marketing para clientes suscriptores.
- Influencers: ya que Lush no cuenta con algunas redes sociales, se realizan colaboraciones con referentes en moda y belleza presentes en instagram para ser el nexo digital que lleve a posibles compradores al *e-commerce*. @marioneill (62 mil) @emirabdulgani (6,7 millones) @nataliaoreirosoy (1,4 millones)
- Stand en eventos especiales como MoWeek, Fórmula.uy, etc.
- Inauguración de tienda física en Punta Carretas Shopping para Marzo 2024, 50 órdenes de compra de $3000 para los primeros ingresos, decoración, bebidas, catering, regalos, personal servicio.

Tabla 8.2. Presupuesto de comunicación 2024

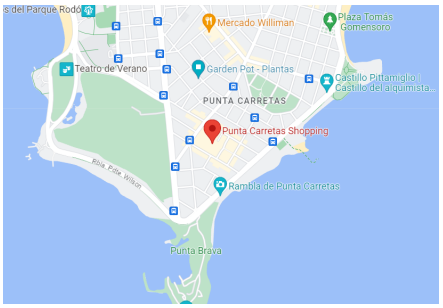
Acciones	**Concepto**	**$ UY**
Cartelería en puntos clave de Montevideo	Street marketing	300.000
Publicidad en redes sociales	Publicidad	150.000
Creación de *e-commerce* para Uruguay	Creación de sitio web con pagos integrados	70.000
E-mail marketing	Marketing digital	80.000
Influencers	Publicidad y canjes	300.000
Eventos especiales	Inversión en stand	120.000
Evento inauguración Shopping	Órdenes de compra + evento (catering, bebida, decoración)	250.000
Presupuesto total		**1.270.000 (31mil dólares)**

Fuente: elaboración propia

8.3.4 Distribución

Lush distribuye los productos al consumidor final a través de su *e-commerce* y tiendas físicas para poder estandarizar la presentación de los productos en la misma y la experiencia del cliente en la misma. Es un tipo de distribución directa, sin intermediarios, de nivel cero. Para facilitar el acceso a los productos en toda la ciudad manteniendo la exclusividad, las compras realizadas por *e-commerce* podrán retirarse en la tienda física, enviarse a domicilio (con costo) o retirar en lockers de Redelocker estratégicamente distribuidos por Montevideo.

Imagen 8.3 Mapa localización del local



Fuente: Google Maps

Se planifica la inauguración de la tienda física en Punta Carretas Shopping para Marzo 2024 ubicada en el Punta Carretas Shopping (José Ellauri 350, Punta Carretas, Montevideo)

Imagen 8.4. Proyección cartelería Punta Carretas Shopping

Fuente: elaboración propia

Imagen 8.5. Vista de vidriera potencial

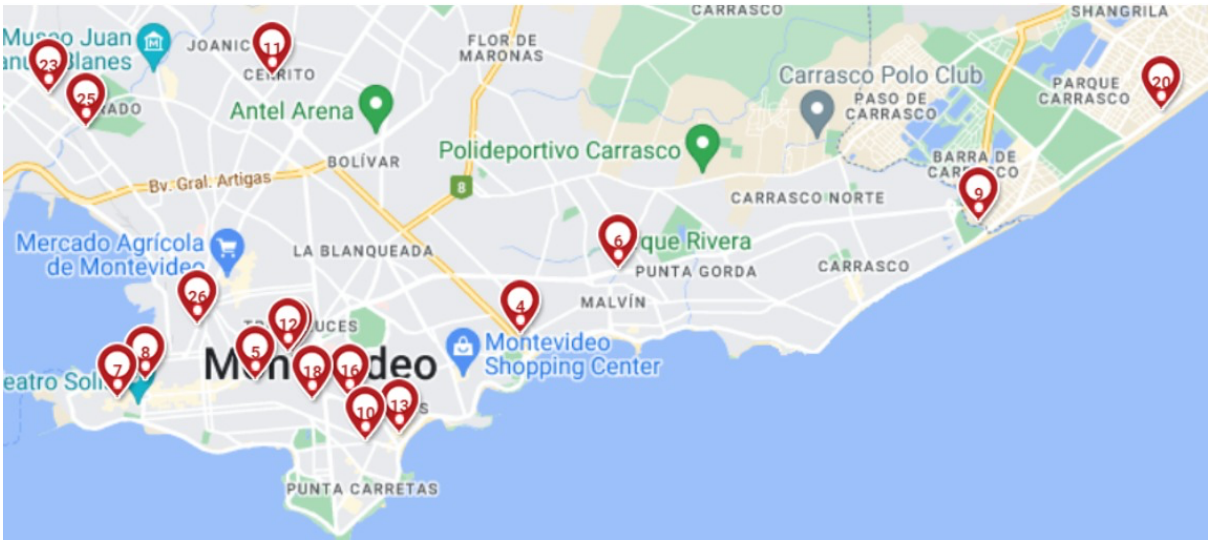
Fuente: elaboración propia

Imagen 8.6. Vista interior de la tienda - exposición de los productos

Fuente: elaboración propia

Los puntos de retiro en Montevideo de “RedeLockcer”, empresa líder en latinoamérica especializada en soluciones logísticas para el *e-commerce*, se muestran a continuación:

Imagen 8.7 Mapa localización de pick ups



Fuente: www.redelocker.com

9. CONCLUSIONES GENERALES

La franquicia es un formato comercial de distribución de productos y expansión de negocios que permite a una empresa, dueña de una marca reconocida y exitosa comercialmente, compartir con otra, ambas jurídica y financieramente independientes, el uso de su marca y su forma de hacer negocios, transmitiendo el know how y toda su experiencia de éxito. (González, 2002).

El modelo ofrece muchas ventajas. Permite el acceso de pequeñas empresas a economías de escala, abarata los precios, permite la creación de nuevas empresas, la modernización de las estructuras comerciales y el movimiento de fondos financieros inactivos. Desde el punto de vista social, promueve la creación de empresas estables que generan puestos de trabajo y fomentan la investigación y el desarrollo (Cuesta Valiño, 2004, 5 -13).

"La franquicia representa hoy en día, el que quizás ya sea el sistema de expansión empresarial más empleado y desarrollado de las economías modernas, especialmente en ciertos sectores, tales como el comercio minorista o la hostelería. Cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados." (Borges et al., 2018)

En el año 1991 comienza en Uruguay la utilización del formato de franquicias de la mano de un gigante multinacional. Empresas uruguayas comienzan a salir al mundo a través de franquicias en el año 2007.

La Cámara Uruguaya de Franquicias (Caufran) reporta que hoy en día, el 80% de las franquicias que operan en el país son internacionales y el 20% restante, franquicias nacionales operando en América y el mundo. "El 85% de los comercios que operan bajo el formato de franquicias permanecen abiertos un período de cinco o más años", resaltó Marcel Burgos. En contraste, señaló que cerca del 75% de las empresas que se instalan sin una marca ya reconocida no llegan a este período de tiempo." (Acevedo, 2018).

Las franquicias son un formato de negocios exitoso en todo el mundo. La pregunta clave es, ¿en qué rubro emprender con una franquicia en Uruguay?

Las tendencias de consumo y las preferencias actuales de los consumidores son fundamentales al momento de decidir qué rubro de actividad puede ser más atractivo para emprender una nueva franquicia. Dos grandes corrientes que afectan al consumo actualmente y se encuentran en su fase de expansión son: el consumo sustentable y el crecimiento del consumo de productos veganos (Ocasio, 2022).

Uno de los sectores que más énfasis ha hecho en estas tendencias de consumo y generado grandes cambios en sus productos es el de higiene personal y cosmética.

Uruguay es tierra fértil para franquicias extranjeras, con importantes marcas internacionales instalándose en el país en los últimos años, muchas de ellas a través de franquicias y con ambiciosos planes de expansión. El sector de higiene personal y cosmética, no debe quedar desatendido.

Lush Cosmetics es una reconocida marca a nivel mundial, referente en cosmética e higiene personal que acompaña las nuevas tendencias con productos de alta calidad con atributos de frescura, lo hecho a mano, limpio, seguro y conciente y es muy exitosa en el mundo a través de sus franquicias.

Se realizó una investigación de mercado, utilizando *focus groups*, encuestas y entrevistas para evaluar la viabilidad de la idea para el país, que arrojan las siguientes conclusiones:

De las entrevistas se desprende que:

- El mercado uruguayo es atractivo, competitivo y se requiere un diferencial fuerte para lograr competir.
- Las marcas internacionales en el rubro son muy fuertes y dedican mucho dinero a la publicidad y marketing.
- Acompañar las tendencias planteadas es un mínimo esperado por los consumidores
- y la logística de importación, almacenamiento y distribución de los productos cosméticos tiene un alto grado de complejidad.

En el *focus group*:

- Se logra un consenso en la clasificación de los productos por grupo: Higiene personal, Cuidado personal, Maquillaje
- Se visualiza preocupación por temas relacionados a la sustentabilidad en ambos grupos.
- Se percibió un conocimiento y concientización mayor del grupo joven sobre el veganismo.
- Tanto hombres como mujeres de ambos grupos compran y utilizan productos básicos tanto de higiene como de cuidado personal y no se percibió un uso significativo de productos de maquillaje.
- Surgieron variables de definición de compra y consumo como: precio, marca recomendada, vegano, costumbre y marca conocida.

La encuesta muestra que:

- Las mujeres son quienes más consumen, más compran y están más dispuestas a pagar un precio más alto por los productos.
- La calidad de los productos y marca reconocida son factores muy importantes para el público objetivo, lo que juega a favor de Lush ya que es fuerte en los dos aspectos.
- La marca no cuenta con posicionamiento en Latinoamérica por lo que deberá ser uno de los mayores esfuerzos de marketing para su lanzamiento.
- Más del 60% de las mujeres estarían dispuestas a probar los productos de Lush y el 30% de los hombres expresan la misma disposición.
- Más del 80% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un precio superior por productos de las características que tienen los productos de Lush.

El ingreso de la marca al país implicaría una inversión de 230.000 USD, con proyección de un primer local en Montevideo (Punta Carretas Shopping) conjuntamente con el canal de ecommerce.

Del trabajo realizado surge que la introducción de la franquicia comercial de Lush en Uruguay es una idea de negocio con gran potencial, requiere una inversión razonable para las dimensiones planteadas y tiene todas las características para ser exitosa en el país en un segmento de mercado delimitado pero rentable.

La realización de un Plan de Marketing con foco en el posicionamiento de la marca en el país es de vital importancia. Locales atractivos, personal capacitado y atento, buenas experiencias de compra y precios competitivos son el pilar del emprendimiento.

Los datos primarios recabados a través de esta investigación, muestran un mercado alineado con las tendencias del sector de cosmética e higiene personal y los atributos de la marca. Existe un segmento atractivo presente en el país, dispuesto a probar productos de las características de Lush y pagar sus precios.

10. BIBLIOGRAFÍA

Alba Aldave, M. (2005). Franquicias: una perspectiva mundial. UNAM. https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=2vlilUI_i6EC&oi=fnd&pg=PR3&dq=franquicias&ots=v7WwBYOMUO&sig=rZVrq-9fHRlTAfZjoqc2hQAMidk#v=onepage&q=franquicias&f=false

Acevedo, A. (2018, May 4). El 20% de las franquicias del país corresponden a empresas uruguayas. Crónicas. https://www.cronicas.com.uy/sociedad/20-las-franquicias-del-pais-corresponden-empresas-uruguayas/

ADUANAS - Ley N° 14.629. (2011, September 30). Aduanas. Retrieved May 12, 2023, from https://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/7770/3/innova.front/ley-n%C2%B0-14629.html

Aldave, C. A. (2005). Franquicias: una Perspectiva Mundial. Fondo Editorial FCE. https://books.google.com.uy/books?id=2vlilUI_i6EC&pg=PA127&dq=franquicia+una+perspectiva+mundial+cita&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjP25azn_H3AhWfr5UCHdY8ALIQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q&f=false

Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos. (2009, febrero 28). Franquicias: Una Estrategia para el Crecimiento y la Expansión de las Empresas - ACTA. ACTA - Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos. Retrieved October 19, 2022, from https://portal.acta.org.co/franquicias/franquicia-franquiciado/

Asociación Nacional de Avisadores de Chile. (2022, February 25). Más optimismo, ética y especial cuidado en la experiencia de compra: estas son las 10 tendencias del marketing para el 2022. Anda.cl. Retrieved October 9, 2022, from https://www.anda.cl/mas-optimismo-etica-y-especial-cuidado-en-la-experiencia-de-compra-estas-son-las-10-tendencias-del-marketing-para-el-2022/

Banco Mundial. (2022, octubre 3). Uruguay: panorama general. Banco Mundial. Retrieved October 8, 2022, from https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview

Bhasin, H. (2020, June 18). Top 15 Personal care brands in the world - Best Personal care brands. Marketing91. Retrieved September 26, 2022, from https://www.marketing91.com/top-personal-care-brands/

Beauty Supply. (n.d.). Franquicias en Uruguay – Beauty Supply. Beauty Supply. Retrieved June 24, 2022, from https://www.beauty.com.uy/pages/franquicias-en-uruguay

Borges, A., Kuchman, C., & Mas, M. B. (2018). Instalación de franquicias internacionales en Uruguay e internacionalización de franquicias Uruguayas [Tesis de Posgrado de Especialización en Marketing]. Uruguay.

Burgos, M. (2019, Abril 24). Cómo es el mercado de franquicias de Uruguay [Entrevista programa FQI]. Franquicias que Inspiran. Retrieved Junio 07, 2022, from https://www.youtube.com/watch?v=RqjK_w-fCB8

Burgos, M. (2019). Belleza y cosmética natural. RBA Libros S.A. https://books.google.com.uy/books?id=BozODwAAQBAJ&lpg=PA1&dq=COSMETICA&pg=PA4#v=onepage&q&f=false

Cámara de Comercio de Cúcuta. (n.d.). La Franquicia. https://www.cccucuta.org.co/. Retrieved Setiembre 11, 2022, from https://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_bc328effe5285754b6d111040dbd5080.pdf

Cámara Uruguaya de Franquicias. (04 de 04 de 2022). Obtenido de https://caufran.uy/

CASIC. (n.d.). Www.casic-la.org Recent Posts at 2022-12-19. Retrieved December 19, 2022, from https://www.casic-la.org

CINVE. (2012, Marzo 30). Indicador de nivel socioeconómico. CINVE. Retrieved February 28, 2023, from https://cinve.org.uy/wp-content/uploads/2012/12/Indice-de-nivel-socioecon%C3%B3mico.pdf

Constantine, M., & Raz, G. (2020, Octubre 8). Lush Cosmetics: Mark Constantine. In How I Built This with Guy Raz. Spotify. Retrieved Setiembre 19, 2022, from https://open.spotify.com/episode/5oCnrfH6GUooEDrqQlyFuI

Cuesta Valiño, P. (2004, Diciembre). La franquicia: una fórmula comercial con éxito en pleno crecimiento. Distribución y Consumo, 78(1), 5 - 13. https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_2004_78_5_13.pdf

Constantine, M., & Raz, G. (2020, Octubre 8). Lush Cosmetics: Mark Constantine. In How I Built This with Guy Raz. Spotify. Retrieved Setiembre 19, 2022, from https://open.spotify.com/episode/5oCnrfH6GUooEDrqQlyFuI

del Río, B. (2021, November 24). LUSH abandona las redes sociales. ELLE. https://www.elle.com/es/belleza/belleza-novedades/a38333858/lush-abandona-redes-sociales/

Diario del Exportador. (2018). Franquicia: Definición, ventajas, derechos y obligaciones de las partes. DIARIO DEL EXPORTADOR. Retrieved October 19, 2022, from https://www.diariodelexportador.com/2018/04/franquicia-definicion-ventajas-derechos.html#

Diario El Observador. (2022, May 18). Dólar, inflación y PIB en Uruguay: qué esperan los expertos para este año. El Observador. Retrieved October 8, 2022, from https://www.elobservador.com.uy/nota/dolar-inflacion-y-pib-que-esperan-los-expertos-para-este-ano--202251718180

Dirección Nacional de Aduanas. (2021, March 5). ADUANAS - Lo que hay que recordar sobre las compras por internet y envíos del exterior. Aduanas. Retrieved October 1, 2022, from https://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/22678/14/innova.front/lo-que-hay-que-recordar-sobre-las-compras-por-internet-y-envios-del-exterior.html

Devincenzi, A. (2022, February 7). Franquicias en Uruguay: las claves para abrir un negocio exitoso. El Cronista. https://www.cronista.com/negocios/franquicias-en-uruguay-crecio-un-50-la-cantidad-de-marcas-argentinas-que-abrieron-locales/

Edwards Global Services. (2019, noviembre 30). The EGS GlobalVueTM Country *Ranking*. Edwards Global Services. https://edwardsglobal.com/wp-content/uploads/2019/12/EGS-GlobalVueT-wFastest-2-Minures-Late-November-2019.pdf

El País & pwc. (2021, December 27). La economía uruguaya en 2022: motor encendido, velocidad crucero y mejorar la ingeniería. EL PAÍS Uruguay. https://www.elpais.com.uy/economia-y-mercado/economia-uruguaya-motor-encendido-velocidad-crucero-mejorar-ingenieria.html

Estudio Canudas. (2022). El ABC de la franquicia. Estudio Canudas. Retrieved 05 22, 2022, from https://franquiciasfci.com/ABC-De-La-Franquicia.pdf

Ferreira, D. (2021, June 11). Empezaron con un local, y en pandemia ya abrieron cinco locales de productos de belleza. EL PAÍS Uruguay. https://www.elpais.com.uy/el-empresario/empezaron-local-pandemia-abrieron-cinco-locales-productos-belleza.html

Foro Económico Mundial. (2020, 12). Índice Global de Movilidad Social del WEF. http://www.sela.org/es/imprimir/?n=60986

Fossatti, M. (2021). Qué es una franquicia comercial y como funciona. Pymespedia.com. Retrieved June 6, 2022, from https://pymespedia.com/que-es-una-franquicia-comercial-y-como-funciona/

Fanchisedirect. (2022). Franchisedirect. Obtenido de Franchisedirect: https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings

Franchise Direct. (n.d.). The Top 100 Global Franchises List | FranchiseDirect.com. Franchise Direct. Retrieved October 23, 2022, from https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/

Franquicia directa. (n.d.). Franquicias de Belleza - Abre hoy tu Franquicia en el sector de la Belleza, Estética, Cosmética y Perfumería. Franquicia Directa. Retrieved October 25, 2022, from https://www.franquiciadirecta.com/franquicias-de-belleza/

Franquicia.net. (2015, October 7). Franquicias que crecen en Latinoamérica con éxito. Franquicia.net. Retrieved October 19, 2022, from https://www.franquicia.net/articulos/franquicias-que-crecen-en-latinoamerica-con-exito/

Gestión Perú. (2014, July 21). Espacio Aroma llega a Real Plaza Salaverry. Gestión. Retrieved September 18, 2022, from https://gestion.pe/impresa/espacio-aroma-llega-real-plaza-salaverry-66105-noticia/

González, D. (2020, September 30). La revolución del bienestar: del *wellness* al wellbeing. IDEAS LLYC. Retrieved November 2, 2022, from https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/09/la-revolucion-del-bienestar-del-wellness-al-wellbeing

González, G. J. (2002). La franquicia.: elementos, relaciones y estrategias. Madrid: ESIC EDITORIAL.

GUB.UY. (2023, February 7). Expediente N°: 2023-13-2-0000195. GUB.UY. Retrieved May 12, 2023, from https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/2023-02/7.3%20enero%202023.pdf

GUB.UY. (2022, Julio 13). Expediente N°: 2022-13-2-002250. GUB.UY. Retrieved May 12, 2023, from https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/2022-08/Grupo%207%20subgrupo%201.pdf

GUB.UY. (2022, August 2). Registro, autorización de venta y renovación de productos cosméticos grado 1 | Trámites. GUB.UY. Retrieved May 12, 2023, from https://www.gub.uy/tramites/registro-autorizacion-venta-renovacion-productos-cosmeticos-grado-1

Hasson, N. (2020, marzo 3). Sustainability Trends: What's Driving the Anti-Plastics Movement? Forest2Market. Retrieved October 9, 2022, from https://www.forest2market.com/blog/sustainability-trends-whats-driving-the-anti-plastics-movement

de Garcillán Lopez-Rua, M. (2007). Marketing y cosmética (2da Edición ed.). ESIC. https://books.google.com.uy/books?id=M-YOLjbNIkwC&lpg=PP1&dq=COSMETICA&pg=PA7#v=onepage&q=COSMETICA&f=false

IECON. (2019). Entrevista: ¿Cuál es la clase media uruguaya y qué características tiene? Iecon. Retrieved March 12, 2023, from http://www.iecon.ccee.edu.uy/entrevista-cual-es-la-clase-media-uruguaya-y-que-caracteristicas-tiene/contenido/585/es/

INE. (2022, April 3). ESTADÍSTICO 2022 - Montevideo. INE. Retrieved March 12, 2023, from https://www5.ine.gub.uy/documents/SEN/Anuario%20Estad%C3%ADstico%20Nacional/Anuario%20Estad%C3%ADstico%20Nacional%202022.pdf

Kieran, M. “Edwards Global Services reveals the top five countries for franchising in 2020.” Global Franchise, 3 January 2020, https://www.global-franchise.com/news/edwards-global-services-reveals-the-top-five-countries-for-franchising-in-2 . Accessed 26 September 2022.

Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., & Cantú, R. G. C. (2017). Fundamentos de marketing.https://books.google.com.uy/books?id=_cjy8_SogTUC&printsec=frontcover&dq=kotler+fundamentos+de+marketing&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=kotler%20fundamentos%20de%20marketing&f=false

Limport Uruguay. (2013, November 13). Te invitamos a nuestra inauguración. Limport Uruguay. Retrieved September 18, 2022, from https://limport.uy/te-invitamos-a-nuestra-inauguracion/

IndexMundi. (2019, diciembre 31). Distribución por edad - Uruguay - Población. IndexMundi. Retrieved October 8, 2022, from https://www.indexmundi.com/es/uruguay/distribucion_por_edad.html

Instituto Nacional de Estadística. (2020, 06 08). Informe EUTIC. INE.GUB.UY. Retrieved September 30, 2022, from https://www.ine.gub.uy/documents/10181/691942/Encuesta+de+Usos+de+las+Tecnolog%C3%ADas+de+Informaci%C3%B3n+y+Comunicaci%C3%B3n/310072e0-c127-43f1-b892-108d173c1277

Junta de Transparencia y Ética pública. (2014, 12 30). Ética y valores en la función pública. GUB.UY. Retrieved December 6, 2022, from https://www.gub.uy/junta-transparencia-etica-publica/sites/junta-transparencia-etica-publica/files/documentos/publicaciones/MANUAL%20%20capacitaci%C3%B3n%202_%C3%89tica%20y%20valores%20en%20la%20funci%C3%B3n%20p%C3%BAblica_edici%C3%B3n%20con%20los%20cambio

Lechuga, V. (2019, May 8). Lush, la marca de jabones que gana 1.000 millones se enfrenta a las redes sociales. La Información. https://www.lainformacion.com/arte-cultura-y-espectaculos/lush-abandona-redes-sociales/6500584/

Lisboa, R. (2019, December 6). ¿Qué es un *focus group* o grupo focal y para qué sirve? Rock Content. Retrieved December 19, 2022, from https://rockcontent.com/es/blog/focus-group/

Luis Lacalle Pou. (2019). Untitled. Luis Lacalle Pou. Retrieved October 8, 2022, from https://lacallepou.uy/compromiso.pdf

Lush. (04 de 04 de 2022). Obtenido de https://www.lush.com/uk/es

Lush. (2020, December 15). Área de prensa - We Are Lush — Spain. We are Lush. Retrieved November 1, 2022, from https://weare.lush.com/es/area-de-prensa/

Lush. (n.d.). Ética digital - We Are Lush — Spain. We are Lush. Retrieved September 19, 2022, from https://weare.lush.com/es/lush-life/nuestros-valores/etica-digital/

Lush México. (n.d.). LUSH Cosmetics México. LinkedIn. Retrieved September 21, 2023, from https://mx.linkedin.com/company/lush-mexico

Lush. (n.d.). Lush en cifras - We Are Lush — Spain. We are Lush. Retrieved November 1, 2022, from https://weare.lush.com/es/lushencifras/

Lush. (n.d.). Nuestros valores - We Are Lush — Spain. We are Lush. Retrieved September 19, 2022, from https://weare.lush.com/es/lush-life/nuestros-valores/

Lush. (n.d.). Our Fresh Handmade Story. Lush. Retrieved September 19, 2022, from https://www.lushusa.com/stories/article_our-fresh-handmade-story.html

Lush. (n.d.). Who we are. We are Lush. Retrieved September 19, 2022, from https://weare.lush.com/lush-life/our-company/who-we-are/

Lush Chile. (2023). Wikipedia. Retrieved March 11, 2023, from https://www.lush.cl/categoria-producto/nuevo/best-sellers/?orderby=popularity

Lush Chile. (2018, June 12). Ep 6: Living to Serve | SEARCH ON. YouTube. Retrieved February 28, 2023, from https://www.lush.cl/categoria-producto/nuevo/bestsellers/

Marca Pais Uruguay. (2017, February 20). El negocio de las franquicias se fortalece en Uruguay, dando muestras de un mercado desarrollado y sólido. Marca País Uruguay Natural. Retrieved September 13, 2022, from https://marcapaisuruguay.gub.uy/el-negocio-de-las-franquicias-se-fortalece-en-uruguay-dando-muestras-de-un-mercado-desarrollado-y-solido/

Marketing Directo. (2020, October 28). Los 10 factores que influyen en la decisión de compra. Marketing Directo. Retrieved February 8, 2023, from https://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/los-10-factores-que-influyen-en-la-decision-de-compra-de-un-producto-a-examen

Match Point Latinoamérica. (2019). Mercado de franquicias en Latinoamérica | Matchpoint. MatchPoint Network. Retrieved June 23, 2022, from https://latam.matchpointnetwork.com/como-es-el-mercado-de-franquicias-en-america-latina/

Medina Regalado, D. E. (2016, Agosto). Impacto económico de la franquicia a nivel mundial y su presencia local en latinoamérica [Proyecto de Investigación]. Repositorio Digital Institucional de la Escuela Politécnica Nacional. Retrieved Mayo 15, 2022, from https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/16629/1/CD-7258.pdf

Mercado Libre. (2022). Tendencias de consumo online con impacto positivo en Uruguay y América Latina. https://sustentabilidadmercadolibre.com/iniciativas/tendencias-de-consumo-online-con-impacto-positivo. Retrieved Octubre 01, 2022, from file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Tendencias_Impacto_Positivo_MELI_UY_2022_4a33e35660.pdf

Minassian, L. (2022, April 6). Why the Global Rise in Vegan and Plant-Based Eating is No Fad (30x Increase in US Vegans + Other Astounding Vegan Stats). Food Revolution Network. Retrieved October 9, 2022, from https://foodrevolution.org/blog/vegan-statistics-global/

Ministerio de Ambiente. (n.d.). Plan Nacional Ambiental | Ministerio de Ambiente. GUB.UY. Retrieved October 1, 2022, from https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/politicas-y-gestion/planes/plan-nacional-ambiental

Ministerio de Desarrollo Social. (n.d.). Producto Interno Bruto (PIB) per cápita en miles de pesos consantes 2005. GUB.UY. Retrieved October 16, 2022, from https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/indicador/producto-interno-bruto-pib-per-capita-miles-pesos-consantes-2005

Montesdeoca, V. (2020, October 15). Franquicias de la belleza. El Emprendedor. Retrieved November 2, 2022, from https://www.elemprendedor.com/franquicias-de-la-belleza/

MUNUERA ALEMAN J., RODRIGUEZ ESCUDERO A., Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC, Madrid, 2007.

Muñoz, L. (2020, February 29). Uruguay: el legado de 15 años del gobierno de izquierdas del Frente Amplio. France 24. Retrieved October 8, 2022, from https://www.france24.com/es/20200229-uruguay-lacalle-pou-mujica-legado-izquierda

Navarro García, A. (2012, Setiembre-Diciembre). Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas. Esic Market Economic and Business Journal, 43(3), 451-471. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/94227/determinantes_de_la_estrategia_de_expansion_internacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Observatorio Territorio Uruguay & Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República. (n.d). Índice de desarrollo humano por departamento [Síntesis metodológica y de resultados]. otu.opp. Retrieved Octubre 22, 2022, from https://otu.opp.gub.uy/gestor/imagesbiblioteca/IDH%20-%20S%C3%ADntesis%20metodol%C3%B3gica%20y%20de%20resultados_2.pdf

Ocasio, K. (2022, October 6). 10 Green Franchises to Start. Small Business Trends. Retrieved November 8, 2022, from https://smallbiztrends.com/2022/10/green-franchises.html

Orfila, M. d. l. Á. (2021, September 28). Pandemia aceleró cambios hacia una vida más sostenible. EL PAÍS Uruguay. https://www.elpais.com.uy/vida-actual/pandemia-acelero-cambios-vida-sostenible.html

Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno. Pascual Parada. Retrieved October 4, 2022, from https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/

Parentelli, K. (2020, January 22). Emprendimientos de cosmética natural: una tendencia que llegó para quedarse. El Observador. http://www.elobservador.com.uy/nota/emprendimientos-de-cosmetica-natural-una-tendencia-que-llego-para-quedarse-2020121112541

Peiro Ucha, A. (2016, Setiembre 09). Franquicia - Qué es, definición y concepto | 2022. Economipedia. Retrieved Abril 24, 2022, from https://economipedia.com/definiciones/franquicia.html

Petruzzi, D. (2022, July 27). Lush Cosmetics: shops numbers by country 2021. Statista. Retrieved November 29, 2022, from https://www.statista.com/statistics/892429/lush-cosmetics-limited-shop-numbers-by-country/

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

PwC Uruguay. (2020). Cambios en el consumidor. PwC Uruguay. https://www.pwc.com.uy/es/acerca-de-nosotros/publicaciones/informe-consumo-uy-2020/cambios-en-el-consumidor-uy-2020.pdf

RAE. (2022, April 21). viable | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. Diccionario de la lengua española. Retrieved April 24, 2022, from https://dle.rae.es/viable#G9uuTqo

RAE. (2022, April 22). franquicia | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. Diccionario de la lengua española. Retrieved April 24, 2022, from https://dle.rae.es/franquicia

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

Ramjee, P. (2018, February 1). ¿Cuál es el margen bruto típico para los productos de belleza? CUIDA TU DINERO. Retrieved May 12, 2023, from

https://www.cuidatudinero.com/13139256/cual-es-el-margen-bruto-tipico-para-los-productos-de-belleza

Rivadeneira, J. C., & Batalla, R. (2016, May 16). Análisis *Retail* - Lush Cosmetics (Barcelona). Slideshare. Retrieved May 12, 2023, from https://es.slideshare.net/cocteaulab/anlisis-retail-lush-cosmetics-barcelona

Rodríguez Ariza, L. (2017, June 1). Viabilidad de proyectos – UGRemprendedora. UGR Emprendedora. Retrieved June 6, 2022, from https://ugremprendedora.ugr.es/viabilidad-de-proyectos/

Rodriguez, F. (2016, Octubre 12). La cosmética de Lush crece en el mercado chileno. FashionNetwork.com. Retrieved February 28, 2023, from https://pe.fashionnetwork.com/news/La-cosmetica-de-lush-crece-en-el-mercado-chileno,741680.html

Rus Arias, E. (2020, May 8). Viabilidad - Qué es, definición y concepto | 2022. Economipedia. Retrieved June 6, 2022, from https://economipedia.com/definiciones/viabilidad.html

Santesmases, M., Sánchez F., Kosiak G. (2000) Fundamentos de Marketing. Editorial Pirámide (España)

Santesmases M., Kosiak de Gesualdo G., Sánchez de Dusso (2004). Marketing: conceptos y estrategias. Pirámide.

Silva Duarte, J. E. (2003, Enero-Abril). Franquicias. Una Alternativa para Emprendedores. Revista Escuela De Administración De Negocios, 47(1), 116-121. https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/239/23

Subrayado. (2019, September 20). Informe especial: hay 120.000 veganos y vegetarianos en Uruguay. Subrayado. Retrieved October 9, 2022, from https://www.subrayado.com.uy/informe-especial-hay-120000-veganos-y-vegetarianos-uruguay-n552436

Svet. (2020, febrero 28). GUIA BASICA DE LA FRANQUICIA. SVET. Retrieved October 10, 2022, from https://svet.com.uy/wp-content/uploads/2020/02/GUIA-BASICA-DE-LA-FRANQUICIA-8.pdf

Telenoche. (2020, January 27). Uruguay es el país latinoamericano con mayor movilidad social. Telenoche. Retrieved November 29, 2022, from https://www.telenoche.com.uy/nacionales/uruguay-es-el-pais-latinoamericano-con-mayor-movilidad-social

The Economist (2021). Democracy Index 2020. https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2020/

The Chemist Look. (n.d.). Quiénes somos – The Chemist Look. The Chemist Look. Retrieved December 19, 2022, from https://thechemistlook.com/pages/quienes-somos

Transparency International. (n.d.). 2021 Corruption Perceptions Index - Explore the… - Transparency.org. Transparency International. Retrieved October 4, 2022, from https://www.transparency.org/en/cpi/2021

Toro, L. C., Ceballos, M. A., & Carrillo, J. M. (2016). EL CONTRATO DE FRANQUICIA COMO INSTITUCIÓN JURÍDICA EMPRESARIAL FRENTE A LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES ENTRE EL FRANQUICIANTE Y EL FRANQUICIADO. Institución Universitaria de Envigado, Artículo de Grado F-PI-028(Versión 01), 11 - 12. http://bibliotecadigital.iue.edu.co/bitstream/20.500.12717/1283/1/iue_rep_pre_der_ceballos_2016_contrato_franquicia_art.pdf

UNIR. (2022, February 4). El análisis del entorno de una empresa: qué es y para qué sirve. UNIR. Retrieved October 16, 2022, from https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/analisis-del-entorno-empresa/

Uruguay: Economía y demografía 2022. (n.d.). Datosmacro.com. Retrieved October 8, 2022, from https://datosmacro.expansion.com/paises/uruguay

Uruguay XXI. (2022, Abril). Régimenes promocionales para la inversión. Guía del Inversor. Retrieved October 1, 2022, from https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/quiero-invertir/guias-inversor/regimenes-promocionales-para-la-inversion/

Uruguay XXI. (2022, Enero). Sector *Retail* & *E-commerce*. Centro de Información. https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/5b16fefeed1ede632f2db111a01c44a6a87ebed7.pdf

Uruguay XXI. (2022, Abril). Establecer una empresa en Uruguay

Vegan society. (2019, April 11). Home. vegansociety. Retrieved September 19, 2022, from https://www.vegansociety.com/?gclid=CjwKCAjwpqCZBhAbEiwAa7pXeVc4vbukm2oUQkWO6nCiYdPdxk585CRyWhVSQM3-mqjTeXBSFNa6dBoCBwgQAvD_BwE

Vegetarian Society. (2019, April 11). Home. vegsoc. Retrieved September 19, 2022, from https://vegsoc.org/are-you-a-business/?gclid=CjwKCAjwpqCZBhAbEiwAa7pXedxczaW5ZRwerll5_g17hEKdEm0NftfM2PleU7vzcPkf0CM1Pm3DPhoCBNIQAvD_BwE

Vico, M. O. (2016, mayo 23). Nace en Uruguay el primer Código de Ética y Conducta para RR.HH. - ORH. Observatorio de Recursos Humanos. Retrieved December 6, 2022, from https://www.observatoriorh.com/gestion/38628.html

100Franquiciasuy. (n.d.). 100 Franquicias.com.uy. Retrieved September 18, 2022, from http://www.100franquicias.com.uy

11. ANEXOS

ANEXO A

Entrevista al Secretario de la Cámara Uruguaya de Franquicias (CAUFRAN)

Lucia: te contamos un poco de proyecto. El contexto teórico es acerca de franquicias comerciales, primero con mirada más mundial, una bajada a franquicias en Uruguay y una bajada final en el rubro de cosmética. Primero si nos podes contar un poco de tu rol en CAUFRAN y de la Cámara en sí.

Matías: Soy hasta marzo del año que viene, secretario de la Cámara de franquicias, hace cuatro años, se puede decir que somos una directiva reelecta compuesta por: Marcel Burgos, que es el Presidente, yo que soy el Secretario y Travieso que es el tesorero.
La cámara lo que busca es fomentar, comunicar y desarrollar el modelo de franquicias en Uruguay, la Cámara es una organización sin fines de lucro que trata de nuclear a todos los que estamos bajo el mismo paraguas que es la franquicia.

Las Cámaras habitualmente están compuestas por tres patas: franquiciadores, proveedores, y franquiciados. En nuestra Cámara se está planteando para el año que viene participación de los franquiciados, hoy no tienen. Los dos primeros tienen participación, 70% empresas que franquician y 30% empresas proveedores.

Lucía: ¿me describis un poco qué es una empresa proveedora?

Las empresas proveedoras son los que tienen un servicio asociado a un modelo de franquicia, ejemplo un software, un software que le permite al franquiciador tener todos su modelo de franquicia en ese software. Y después tenés otros que son más abiertos, ejemplo “Cuponeala”, una empresa argentina que hace cupones de descuento.

Lucía: entonces no sería cualquier proveedor, como el que le lleva el pan a Mc Donalds

Matías: empresa proveedora puede ser cualquiera dentro de cualquier Cámara, lo que tiene la posibilidad de estar dentro del networking de las Cámaras y centralizar la comunicación a través de la Cámara. Ejemplo nosotros tenemos “patrocinantes” como movistar o KMPG que

también es una suerte socio-proveedor que da todos los meses una charla a los socios. No en vano, dentro de la cámara no hay marcas como Mcdonalds, que siendo una empresa modelo franquicia, no se encuentra como tal acá, en Uruguay es “Arcos Dorados” de argentina, lo mismo pasa con Starbucks, Burger King y algunas marcas más.

Entonces los socios proveedores, son empresas que pueden ofrecer a los socios un negocio como comunicación, software, agencias,etc.

Lucía: ¿entonces no sería algo asociado a los servicios?

Matías: No, algunas están más abocadas, por ejemplo SmartFran que es un socio proveedor, una empresa argentina, son quienes le hicieron el programa a Grido en Córdoba primero, lo bajaron ahora a Uruguay y Paraguay y son una empresa que ahora trabaja exclusivamente para Grido. Lo que quieren, entendiendo que son los principales proveedores de modelos de franquicia de América, llevar eso a los socios de las cámaras, lo que les pasó es que es un software tan aplicado a Grido que no tenían cómo convertirlo en otro modelo. Lo que están haciendo ahora es creando un producto que sea escalable y no esté tan escalado, su objetivo es captar a todas las empresas que estamos acá.

lucia: los franquiciados no tienen participación dentro de la cámara, ¿el proyecto es que sea así?

MatÍas: nosotros como socios de la FIAF, que es la Fundación Iberoamericana de Franquicias, pasada la pandemia, se reúne dos veces al año en asambleas presenciales. Este año en marzo en Baires y la semana pasada en Caracas. Uruguay quedó votado para ser sede en setiembre del año que viene, tenes mucho networking con cámaras grandes. Por ejemplo, Brasil tiene 3000 socios en la cámara, entonces Brasil ya tiene una ley, tiene unos estatutos mucho más sólidos y una estructura laboral sólida, entonces vos de ahí vas aprendiendo y vas bajando.

Un tema de discusión del año que viene, ley sí o ley no de franquicias, el primer punto para quienes estamos en el rubro es evaluar si sirve o no e ir generando una ley, en base a leyes que existen en otros países. Uno de los temas que se trató en la asamblea de la FIAF es este.

lucía: ¿cómo es la composición de las cámaras en otros países o latinoamérica? ¿es similar?

Matias: la mayoría son bipartita, tendiendo a ser tripartita, quedando afuera el franquiciante por el momento aunque se entiende como parte del modelo. El tema es ¿cómo participa?, ¿qué voz y voto le pones? habitualmente es en una cámara de 5 directivas con 1 voto.
Hay cámaras paralelas, no es el caso de Uruguay, de franquiciados, entendiendo que las cámaras son gremiales y buscan unir conceptos.

Lucía: ¿Qué apoyo ofrece la cámara a los franquiciados en Uruguay?

Matias: variable, el beneficio más grande lo tiene la actitud que tenga el socio de participar en actividades que la cámara brinde. Al comienzo la cámara tenía 18 socios y hoy son 52, está empezando a acercarse mucho a los gobiernos, a los municipio, el año que viene se lanza el premio nacional de franquicia en conjunto con DINAPYME, se está restableciendo los vínculos con uruguay XII, para todo el tema de internalización de las marcas.
A su vez, la cámara tiene hace 4 años consecutivos un pabellón en la expo prado donde los socios pueden hasta comercializar artículos. También una vez al mes hay una reunión presencial donde se fortalece el networking para hablar de trabajo y temas de participación para poder hacer crecer el modelo, KPMG da una charla sobre los temas de interés que plantean los socios, tenes directiva con más presencia en la FIAF por lo que facilita la internalización para poder llevar cualquier empresa a otro país.

El convenio con Movistar, te permite participar del American Forum Business, centro de compartir experiencias. También entras a la cámara que tiene página web y redes sociales, donde puedes poner tu logo, plantear tu modelo de negocio y desde la cámara se repostean cosas de la marca de los socios.

Por otro lado, tenemos el “Gran” me vinculo con las personas, networking, ejemplo, nosotros con Chaman, estamos en un proyecto que se llama “Pueblo a pueblo”: el slogan un poco va en la línea de la dignificación de los pueblos, va a donde las empresas no van por no tener recursos o volumen de mercado, y en este caso vamo con el mismo modelo pero escalando el mercado, estamos armando un grupo de empresas que trabajen en común para que se puedan licuar gastos fijos y poder poner más puntos de franquicias.

lucia: de la composición de la cámara, podrías contarnos de porcentajes de franquicias internacionales y nacionales,

Matias: migró mucho el porcentaje ya que la situación económica de Argentina generó más interés, Uruguay le da al empresario una calidad de vida, a él personal, deseada. Por eso Punta del Este está crecimiento lo que está creciendo, pero cuando bajan al mercado uruguayo, nosotros somos una ciudad para ellos, porque vienen con otra economía de escala, mucho más grande, algo que en Argentina tenés 200 franquicias, acá tenés mercado para 4 o 5 franquicias, entonces cambia un poco la situación. Las de servicios, software por ejemplo, que no tiene grandes costos para venir a Uruguay lo empieza a ver como un mercado fuerte, hay mucha franquicia Argentina que está viniendo para Uruguay.

Entre las empresas argentinas en la cámara tenés Grido, Fredo, SmartFran, Cuponeala, Neone (académico), café estudio (servicio), 15% de los socios son empresas de argentina, y el resto uruguayas, ojo que muchas de las empresas argentinas son uruguayas. También tenemos Brasil y canadience, Maple Bear (instituto de enseñanza).
Ojo que hay uruguayas que tienen las master franquicias, es la persona que desarrolla las franquicias en el país, puede tener un local o no esa persona, por ejemplo nuestra empresa está consiguiendo una persona que ponga nuestra unidad de negocio y desarrolle toda la franquicias.

Lucía: ¿Tienen algún socio en el rubro de higiene personal y cosmética?

Matías: Chamán está en el cuidado personal cremas y cabello, hay otro socio que es Prolimpio, pero no tiene cuidado personal, tiene limpieza y accesorios vinculados.

Romina: y por ejemplo Beauty Supply que es una franquicia uruguaya, ¿no está?

Matías: pasa que hay muchas franquicias que no están en la cámara, la cámara viene creciendo mucho pero aún hay mucho trabajo que hacer de captación. Hay muchos modelos de franquicias, ahora viene la gente de costumbres argentinas, estamos charlando pero no están en la cámara, el desembarco ya tiene dos locales y no está en la cámara, el club de la papa frita, no está en la cámara y así te puedo mencionar varios. También algunos que estuvieron y luego se fueron.

Es complicado de entender para el socio lo que nuclea la cámara y entender el modelo de negocios. Hay socios que no los conozco, nunca participaron, no se ni porque están.
El beneficio se está construyendo, a medida que va creciendo, trabajamos en la expansión, el primer jueves de cada mes tenemos una reunión en el mismo lugar de siempre, y muchos socios igual no van, no le dan valor a la reunión, estamos hablando de un país que paga el club y no va, porque siento que algo estoy haciendo.

Lucía: ¿tienen alguna cuota?

Matias: si, membresía inicial por única vez de $5000, con escalonamiento mensual de según la cantidad de franquicias, promedio $1500.

Lucía: ¿hay algún requerimiento específico si alguien se quiere sumar?

Matias: registro de marca, bps y dgi al día, después se van a establecer estatutos dentro de la cámara, va a haber categoría de socio, podés entrar como socio activo, es decir como socio de pleno derecho con una empresa que está franquiciando o podés entrar como consultora que tenés que haber estructurado como mínimo 6 empresas.

Lucía: para redondear un poco, en las nuevas tendencias del consumidor en cuanto a lo sustentable, vegano, no testeado en animales, etc.. ¿cómo es la mirada desde la cámara?

Matias: tenés muy segmentados los rubros, en nuestro caso estamos sacando una línea vegana para el año que viene, después eso queda sujeto a cada marca porque ponele una textil como urbanhaus, tranquera, lolita.

Romina: ¿hay cierto asesoramiento dentro de la cámara para la internacionalización de marcas en Uruguay?

Matias: CAUFRAN busca que se presenten en dinapyme y en ese filtro, hace que la cámara sea el ente regulador y dinapyme hace que se invierta y se financie que una consultora estructure tu empresa tanto para la nacionalización como la internacionalización, para esto último hay puertas más grandes como Uruguay XXI.Uruguay tiene muy poca fabricación de

productos cosméticos, por ser muy complejo, falta mucho trabajo en el rubro, es muy difícil para los emprendedores. Si te metes a importar, las multinacionales presionan mucho al MSP y hay una traba financiera carísima, sobre todo en cosmética y cuidado personal ya que manejan porcentajes altísimos de ganancias, además de toda la inversión que viene después en lo que es cadena de distribución y de venta. También depende en qué mercado te quieras meter, si entras en lo económico o le vas a competir a L´Oreal.

Lucía: Hay grandes barreras de entrada, las multinacionales tienen todos los canales de distribución o generan ciertas normativas, además de tener mucha plata.

Matías: siempre se dice que lo que fortalece a tu competencia lo puede debilitar en el caso nuestro todo el potencial de las multinacionales, que lo usan fuerte trabajando en el *retail* es lo que hace que sea difícil pelear con marcas como las chicas que vuelan por lo bajo, hay que pensar en chico para poder crecer en grande. La teoría verdadera la vas a poder conocer con gente que pasó por el proceso.

A nosotros como empresa nos pasó lo mismo, este fin de semana hicimos un congreso en Flores, donde habló Francisco Petrungaro, para empezar a capacitar a los franquiciados como empresas, explicó los golpes por los que pasan los empresarios exitosos, las manías de como moverte, el mercado te marca en como ir, siempre tratando de desarrollar y solucionar problemas de las industrias de forma rápida ya que lo que es más fácil es copiar.

Lucia: 100franquicaisuy, franquicias.com, ¿ubicas esas páginas?

Matias: Si, están muy desactualizadas, falta mucha información y la cámara no la está proporcionando correctamente porque está en construcción, la cámara se creó cerca del año 2012. Acá en Uruguay tenes 4 empresas socias que se dedican a estructurar franquicias, ellos son parte necesaria para crear el modelo, como cualquier empresa viven de esto. Habitualmente están en las reuniones.

- svet: internacionalización de urbanhaus y lolita
- surplus: con Gabriel Grasiuso, secretario general de la FIAF,
- CADEN: dos abogadas y una conadore, capacitándose en el modelo
- 384: Master franquicias de una consultora de franquicias cordobesas.

ANEXO B

Entrevista a Director Ejecutivo del Consejo de la Industria de Cosméticos, Aseo Personal y Cuidado del Hogar de Latinoamérica (CASIC)

Lucía: el proyecto que tenemos de tesis es sobre la viabilidad de una franquicia de cosméticos en Uruguay, que está alineada con las tendencias actuales de mercado respecto al veganismo, testeo en animales, procesos sustentables, entre otros. Es en un modelo de franquicia por lo que hablamos de franquicias comerciales con una pequeña bajada a un plan de negocio. Quisiéramos conocer un poco más del mercado y sector cosmético en latinoamérica.

Ariel: el sector cosmético, es un sector muy interesante porque son productos que usamos en el día a día, sobre todo ustedes mujeres, si nos ponemos a contar pueden ser 7, 8 hasta 14 cada día. Es un mercado por eso muy competitivo, por eso hay muchos jugadores con impronta e inversiones en lo que es publicidad, acciones de marketing, etc.
Ahí siempre lo que yo digo es que tu haces un montón de acciones frente a un negocio y en definitiva el valor que generas como empresa es la marca, vas imponiendo a medida que pasa el tiempo y con las acciones realizadas y el entorno que vas generando, el valor en una marca. Una marca en la que la gente confía y lo que logra es que cuando haces un lanzamiento de un producto nuevo, o incorporar una línea nueva, es mucho más fácil, porque en definitiva es lo que el consumidor guarda en su cabeza, ese valor agregado que le dio la marca. Es por eso también que incluso marcas muy impuestas, siguen invirtiendo en publicidad. Es la llave de entender el negocio en este tipo de producto, también entender y tener bien claro lo que te diferencia de otros productos, como comentaban ustedes sea vegano, sustentable, eso es lo que el consumidor está mirando.

Luego tienes la otra parte del embudo que es ver hacia que sector me voy a dirigir, que perfil, que tipo de producto. Cosméticos tenés grandes categorías, por un lado fragancias, cuidado personal, color, que incluye productos para el pelo y maquillaje.

Lucía: Nosotras hicimos un focus para evaluar cómo se veían esas categorías, y surgió una clasificación de cuidado personal básico y otros más complejos que no utilizaban todos e incluye productos como los exfoliantes.

Ariel: Si, eso depende mucho de la escuela, del país, de como lo definan. El cuidado personal básico si, podés decir *shampoo*, jabón, crema de afeitar, entre otros y después viene todo lo otro adicional que se está ofreciendo en el mercado como complementario, por ejemplo la crema para después de afeitarse. Te diría que por lo menos hay 8 o 10 categorías que al menos los que hacen análisis de mercado definen. Después podés tener otras clasificaciones, como cuidado del sol o todo lo que es niños, bath and shower. Hay varias categorías si, se van agrupando de acuerdo al uso y las características que tienen los productos.

Lucía: volviendo para atrás y retomando el tema de las tendencias: vegano, ecofriendly, no testeado en animales y la sustentabilidad en general a su vez en los plásticos de único uso. ¿Qué nos podés decir de tu impresión de estas tendencias en la industria cosmética latinoamericana?

Ariel: hubo un aumento del consumidor a ese tipo de productos, hasta se está viendo cómo legislar la venta a granel en algunos países, ya que si vas con tu propio frasquito, estarías evitando toda la contaminación de la responsabilidad extendida al productor. En este caso también entran otros temas de responsabilidad del producto, por ejemplo qué tan limpio estaba el frasquito que llevaste, que fecha de vencimiento le pongo.

Otra cosa muy importante es tener clara la definición de cosmético, al menos en latinoamérica los cosméticos son para mejorar apariencia, aspecto, no tienen acción farmacológica, si tiene acción terapéutica no es un cosmético. Sobre todo con el tema del cannabis, que hay productos que se mezclan y están en esa línea gris, pero que la definición de cosmético no los incluye.

En este momento hay una fuerte tendencia a dos cosas: una es el comercio electrónico y hábito de compra de productos a través de estos medios, eso fue acelerado en la pandemia y por otro lado la búsqueda de temas sustentables en cuanto a impacto al medioambiente, testeo en animales, envases reciclables, teniendo en cuenta los claims de lo que las marcas dicen y lo que es real, se busca la transparencia.

En relación a este último punto y uno de los objetivos de CASIC, es buscar que las regulaciones sean homogéneas entre los países de latinoamérica, porque hoy en día se fabrican productos en Brasil, Argentina o Mexico y luego se distribuyen en toda la región. Un

producto puede ser puesto rápidamente en un mercado y puede que demore un año en establecerse en otro país. El hecho de tener una regulación similar, hace que se disminuyan situaciones de contrabando por ejemplo.
Andino, Mercosur, Centroamérica y Alianza pacífico, son algunos de los grandes bloques de unificación en los cuales se trabaja para consensuar características y requisitos de parte de las autoridades.

Otra cosa que no se si tienen clara para la internalización en Uruguay es que si vos vas a importar:

primero tenés que tener registrada una empresa en el Ministerio de Salud Pública como importadora, por lo que es necesario que tengas depósito habilitado propio o tercerizado con contrato formal.

Va a ser necesaria una dirección técnica que tiene que ser Químico Farmacéutica.

Luego viene el registro de productos, que se hace con una check list de documentos que tenes presentar y aquí la tendencia a la que nosotros intentamos llegar, es a la notificación. Aquí en Uruguay no existe todavía.

El concepto del mundo, lo que es Europa, Estados Unidos, Japón o Australia es que el cosmético es un producto seguro, lo usan muchas personas en el mundo todos los días y está muy probado, por lo que raramente hay problemas de irritación, y los temas no suelen ser muy complicados.

En Mercosur y algún país de Centroamérica existen dos categorías de productos, según grado de peligrosidad. Los grado 1 son el 90% de los productos, mientras los grado 2, son los que se controlan un poco más e incluyen productos dirigidos a los niños, protectores solares, sombras de ojos.

Para nosotros el mundo ideal sería que tu notifiques a la autoridad como pasa en Argentina o Brasil que vas a poner tal producto en el mercado y que la autoridad sea la que va a hacer la vigilancia, que haga auditoría y vea lo que está bien y lo que está mal y multa en caso de ser necesario, y no solamente revise los papeles del *dossier*.

La idea de esto es que no se pierda la regulación, quedándose solamente en revisión de papeles, si alguien está trayendo de contrabando, la autoridad no va a saber si no va a las ferias y no sale a ver los puntos de venta, esto es para que realmente sea efectivo el control sanitario.

Tienes que tener la documentación real a disposición de todos los productos: cada componente de los productos, procesos de BPM (buenas prácticas de manufactura), proceso de producción, etc.

El paso previo a la importación, ya que la aduana está conectada con el MSP, cuando haces el registro en el MSP te dan un número que es chequeado en la aduana para permitir el ingreso de los productos importados.

Esto es lo que sería toda la parte regulatoria para el registro de productos, luego vas a tener todo el tema comercial, como enfocar, qué canales de venta, cuál es mi negocio, que hacer para que esto funcione, etc.

En general cuando tu vas a importar, la documentación requerida para registrar te la brinda el que vende. Luego tenés varias modalidades de cómo trabajar con el que vende los productos, vos tenes la marca que es a lo que le vas a dar valor en todo tu trabajo, esa la tiene registrada por ejemplo en Reino Unido, ellos registran las marcas a nivel mundial. Yo hago crecer tu marca pero cuando la impulse me tengo que asegurar de alguna manera de que no vengas y te robes el negocio, estas cosas contractuales hay que ponerlas muy claras con abogados para hacer los acuerdos.

Por ejemplo, se puede hacer un buen precio y gastar del margen de venta para publicidad y marketing, se pueden acordar porcentaje en el contrato o te venden a un precio más caro, pero la inversión corre por cuenta de ellos, todo atado a un porcentaje de venta. Estos son los modelos más comunes, en los contratos aparecen los tiempos, qué hacer si en el tiempo quieren dejar de estar conectados, etc.

Otra cosa a tener en cuenta en los contratos es que los registros en general los hace la empresa local, estos tienen vencimiento a los 5 años y se tienen que volver a renovar, hay que ponerlos

dentro del gasto y los acuerdos, el honorario del QF y la inversión inicial de los registros y su renovación.

Hay que tener en cuenta y ponerlo en paralelo a los costos, registrarse como depósito puede llevar 2 años, se recomienda para ahorrar tiempo, tercerizar el depósito para que sea un trámite más rápido.

Lucía: queremos conocer cuál es tu impresión de las marcas locales

Romina: ¿tienen idea de las marcas chicas? ¿Están regularizadas? ¿Son competencia significativa?

Ariel: Yo también trabajo con la parte de emprendedurismo de la Cámara de Industria, más que nada en la parte de cosmética. Tenemos pocos datos de mercado en Uruguay, hay marcas chicas que se mueven a través de ig y redes sociales, estos son competidores chicos, poco regularizados, sin recursos para mantenerse o crecer. No se si conoces Naturalmente?, está bastante armada. Creo que en el caso de ustedes al ser una marca importada entrarían más en el mercado de *retail* donde las marcas chicas no entran mucho, ustedes deberían apostar a varios canales, el electrónico, redes sociales, etc. hay un comercio mucho más grande de lo que había hace 10 años, aunque el grueso se sigue haciendo de la forma tradicional, así que si apostas a tener un gran volumen de ventas que te justifique traer una importación del exterior tenés que ir por varios canales de venta, perfumerías, farmacias, estar dentro de las grandes cadenas, entrar con mayoristas, trabajar con el interior, tendrán que ver un poco por donde apuntar, pero me parece que estas chiquitas son de facturaciones bajas.

Tenes que pensar que para una importación tenes que tener un volumen de venta que te justifique todos los gastos fijos, vos pensa que tenes despachante de aduana, un montón de cosas que tenes que pagar que cuanto más volumen traigas, te va a influir menos en la inversión de los productos. Evaluando la frecuencia también con la que traes lotes de producto, es muy importante no tener quiebre de stock, para no dejar de ser un proveedor confiable. Ejemplo de cada 10 emprendedores, hay uno que se termina convirtiendo en un negocio rentable

Romina: nosotros que estamos en un modelo de franquicia, ya entras desde otro lugar, ¿no?

Ariel: si, te van a exigir que estés en un montón de lados, para franquiciarte, ellos también te van a tener que aportar cosas, información, material de marketing. Cuando estás arrancando los primeros años, necesitas mucho de marketing para que la gente te conozca, te vea, comunicar bien tu propuesta de valor y tu diferencial, por más que pueda coincidir con otra marca, pero tener bien claro en qué te diferencias. Es un mercado muy lindo, el precio de venta al público anda en unos 450 millones de dólares al año en el sector uruguayo respecto a la cosmética, es un mercado variado.

Lucía: ¿cuáles son los productos más masivos?

Ariel: Los productos más masivos son los de menos margen porque hay más competencia, *shampoo*, desodorante, etc, también son los que se venden en mayor volumen, requieren esfuerzo mayor en tamaño de depósito, facturas más chiquitas, la cobranza es más cantidad y en el total del esfuerzo, obtenes la misma recompensa que otros que tengan más margen y vendan menos. Los que son más específicos u orientados a algunas cualidad específica tiene más margen pero se venden en menor cantidad.

Cuando llegas a un nivel que te cuesta crecer, capaz vas a un margen menor para aumentar la cantidad de ventas, sumando un producto más por ejemplo, todo esto depende de la línea que se este ofrecimiento. Lo que es maquillaje por ejemplo, en general tiene mayor margen que otros productos como *shampoo*. También hay productos más estacionales como los depilatorios o protectores solares, siempre lo tenemos que evaluar en las proyecciones de venta.

Romina: ¿está saturado el mercado? ¿el uruguayo pagaría cosméticos a precios más elevados que la media por productos de alta calidad?

Ariel: Siempre hay un mercado para todo, hay una línea que vino de Suiza que es carísima y está funcionando bien, a veces también trabajan en freeshop. Depende del trabajo que hagas, hay un mercado chico, el tema es como te ubiques, el perfil del producto donde lo tengo que colocar, acciones que hagas para colocarlas, tenes año y medio de derecho de piso que si empatas tenes que estar contenta, después de ahí si empezas a ganar plata, hay que imponerse con recursos.

Romina: ¿tenes una referencia de margen que se utilice normalmente?

Ariel: tenes que multiplicar el precio “CIF” (con seguro y flete) x4 al público y x3 si es muy masivo. Si yo vendía a $10 el costo tendría que estar a $3, para que me quede un 60-65% para todo lo demás y las ganancias. Lo primero sería, pedir muestras y precios, para evaluar y definir bien hacia dónde va la competencia, con qué categorías de productos.

Romina: ¿hay alguna franja etaria en la que se distribuyan los 450 millones de dólares?

Ariel: no, no tenemos segmentado por edad. A OBC (ojo de buen cubero) la categoría de productos de maquillaje la usa principalmente gente joven, los tratamientos de 35-40 para arriba y lo mismo para el cuidado de la piel.

También les recomiendo empezar a charlar con los puntos de venta que son los que te nutren de mucha información, quién consume tal cosa, las franjas de edad, etc. Es muy importante los muestrarios de colores.

ANEXO C

Entrevista a Gerente General de The Chemist Look

Lucia: Primero que nada muchisimas gracias por brindarnos la entrevista. Supongo que Romi ya te habrá comentado, estamos trabajando en una tesis de Franquicias, franquicias comerciales y queremos darle una bajada a franquicias comerciales en la higiene personal y cosmética y estamos cruzando un poco con tendencias y the chemist look salta como la que está posicionada más fuerte en el mercado y nos interesaba un montón ver su perspectiva del tema,

La primera consulta que queríamos hacerles es ¿Cómo describirían a su público objetivo?

Santiago: La pregunta más importante. Ha cambiado y sigue cambiando mucho pero el principal siguen siendo Mujeres de entre 25 y 50 años. Nivel socioeconómico clase media alta para arriba. En general es un público que se ubica en ciudades urbanas. Montevideo, Buenos Aires, La Plata, Rosario, Córdoba, San Pablo, Santiago de Chile. Es como una marca muy urbana

L: Justo ya mencionas el tema de crecimiento, ustedes han crecido un montón. ¿Piensan en franquiciar? es un modelo que les puede resultar interesante o han decidido expandirse de otra manera y porque?

S: Lo primero es que nosotros el proyecto siempre lo miramos internacional por un tema de lo que es el mercado interno uruguayo. Siempre soñamos con un proyecto grande en el sentido de hacer llegar nuestra propuesta de valor a mayor cantidad de personas y en general las reglas, lo que te enseñan en la facultad “no pienses en internacionalizar hasta que estés mas consolidado constituido en su país”. Dado que Uruguay es un país con muy bajo consumo interno, nosotros nunca esperamos a estar consolidados para salir, y salimos a buscar esa internacionalización en el medio que íbamos aprendiendo un montón de cosas. Creo que para vos poder pensar en un franquiciado si tenes que estar más maduro y entender mejor tu producto y consumidor y de los mercados a los que vas a estar atacando.

No es tan fácil como decir quiero lanzar en Colombia (yo no estoy en Colombia) bueno, largo una franquicia. A nosotros nos cuesta un poco la franquicia y entiendo que es una super opción de negocio y depende mucho del tipo y de lo que vos quieras hacer como proyecto para expandir. Nos cuesta más un tema de Comunicación y como queremos hacer que el producto se comunique, los valores de la marca se expliquen que las cosas que queremos hacer se vibren. Además de que la franquicia en general está asociada a un punto físico, hoy somos más digitales que físicos. Yo para hacer mi web y experiencia web y demás no necesito franquiciar, lo puedo hacer desde acá si quiere. Ya si fuera un punto físico si podría ser una opción que hoy no consideramos pero no descartamos para nada para dentro de unos años.

L: Esta internacionalización para ustedes es a través de ecommerce entonces, ¿no tienen puntos físicos?

S: No tenemos puntos físicos pero si trabajamos y estamos en vías de seguir desarrollando es intentar trabajar con un *retailer* importante con foco en que nos ayude a posicionar la marca, dependiendo del estadío o el grado de madurez de donde está la marca por ejemplo.

Uruguay más consolidados que en Brasil y Chile, un poco más que en Argentina. No quiero decir que no tenemos para seguir creciendo pero buen posicionamiento,no somos tan nuevos. Dependiendo de eso el físico pasa a tener más razón de ser o no.

También vemos que pos pandemia se ha como revalorizado mucho lo físico, sobre todo en los países que más lo sufrieron. No tanto uruguay pero por ejemplo Argentina o Brasil que la pandemia fue muy complicada al punto de tener restricciones fuertes 2 años, la gente tiene como una necesidad de salir y volvió a posicionarse muy fuerte el punto físico. Todavía no con presencia permanente y propia pero si a través de algún *retailer* y alguna experiencia de pop up pero más de in and out estamos trabajando eso.

Por ejemplo ahora en San Pablo nosotros trabajamos con Droguería Iguatemí (https://drogariaiguatemi.com.br) que es un punto offline de dermocosmética super importante y en uruguay y argentina van a haber novedades en el cortito plazo también en cuanto a *retailers*.

L: Los vi en el *shopping*

S; Si pero ahí somos nosotros.

L: Verlos en el *shopping* ya dice mucho, como bueno “están hechos”

S: El otro día nos pasó algo copado que fue que una clienta de Argentina, vino a San Pablo y entró a una tienda que te digo y nos vio y son estas cosas que uno lo da por hecho pero en un proyecto que sigue siendo chiquito pero que arrancó requete chiquito y los competidores nuestros son gigantescos, ella escribió y te da como un orgullo ahí.

L: Ya que hablás de los competidores, salto a esa pregunta “cómo compiten con las marcas internacionales? o más bien como entienden la competencia? porque en la exploración nuestra hay mucha marca chiquita vendiendo por redes sociales de repente con productos con valores similares y después marcas internacionales unilever P&G saliendo con (entendemos nosotras) alguna marca que entendemos nosotras visualizandolo de afuera que compite con ustedes.

S: Ok, vos queres que me base en uruguay o en general? porque cambia un poco. brasil o san pablo, es un mercado mucho más desarrollado que todo el resto de los que estamos y argentina al revés con la crisis y los problemas económicos, muchas marcas internacionales se van. Entonces para mi ahí competir y posicionarse es mucho más fácil posicionarte porque las marcas internacionales no están tanto, se van o quiebran stock. Uruguay es algo como mucho más estable

L: Uruguay entonces

S: En Uruguay competir es complejo. Tratamos de mirarnos mucho más a nosotros que lo que hace el competidor. Respecto a las marcas nacionales han aparecido varias super buenas, y ahí competimos un poco por precio. por posicionamiento que la gente piensa que vos tenes, puntos de venta que estas, nos centramos mucho en la propuesta de valor que entregamos. Trabajamos mucho con las fórmulas que tenemos nosotros y la manera de hacerlo y miramos y buscamos anticiparnos o crear la tendencia.

Ya con las Marcas internacionales creo que es mas dificil todavia. Nosotros en Uruguay es más fácil competir contra una marca nacional porque nosotros nos posicionamos mucho antes, surgimos mucho antes y trajimos novedades mucho antes. Después hay que mantenerlo obvio. Pero ponele con una marca intencional como “La roche-posay” y “Vichy” que ya traen años y años de validez y posicionamiento, y que son extremadamente agresivos en su propuesta comercial con descuentos y demas la verdad que ahi ya es imposible competir en precio. Por más que podamos poner precios similares, los puedes encontrar en *retailer* con promoción de tarjetas y recetas de dermatólogos ridículamente más baratos, porque tienen 3-4 veces más margen que nosotros. Son Marcas muy posicionadas con la visita médica, tienen ejércitos de visitadores médicos desplegados por todo el país entonces ahí es otro punto en el que no podemos competir,

Nosotros nos centramos en la innovación disruptiva en los productos. En sacar productos mejores, de más calidad y más rápido.

En Uruguay estamos a nada de sacar un producto innovador y disruptivo que por ejemplo con el serum de vitamina c, La roche-posay no tenían. Obviamente después te alcanzan, llegan y vos ya tenes que estar pensando en la próxima innovación.

Al estar en muchos menos lados y tener menos acuerdos con *retailers*, para nosotros es mucho más fácil desarrollar e innovar lanzar. Ese proceso para nosotros es más corto que para una multinacional. que tiene muchísimos más procesos y burocracias que nosotros no tenemos.

L: En términos de tendencias de consumo, nosotros estamos trabajando sobre lo no testeado en animales, vegano, lo sustentable, ¿como se combinan con su marca y como lo ven en el rubro de cosmética y cuidado?

S: nosotros no pensamos que eso hoy sea un diferencial. Eso es como el checklist. Hace 5 años, eso era un diferencial. La transparencia, el hecho de decir las concentraciones de la fórmula que ahi es donde surgen marcas como la nuestra, como “The ordinary” más al norte y otro tipo de marcas que no se hacía esto de hablar de los ingredientes de las concentraciones no había un disclosure de esa info, el no testeo en animales, los productos veganos. Hoy nosotros ya entendemos que no es más un diferencial sino un checklist.

Hoy si no sos transparente no podes tener una marca, si testean en animales tu marca va a morir, entonces es como la base. No vas a ver ninguna marca que salga haciendo lo opuesto a eso porque hoy te estarías tirando un tiro en el pie más allá de la ética y la moral. Si decís bueno, me olvido de mi ética y moral, voy a ver lo que el cliente quiere, te lo va a estar exigiendo.

Ya a nivel de la sustentabilidad es mucho más complejo y mucho más difícil de identificar no el posicionamiento sino lo que la empresa está haciendo sobre eso.

Hay mucho *Greenwashing*. Hablar, decir y no hacer tanto. Hace cosas que realmente no tienen tanto impacto. Por ejemplo, hoy se habla de sustentabilidad en la cosmética y se lleva a los envases. Tiene mucho más impacto ambiental la fórmula del producto que el envase en sí mismo. Entonces es difícil porque entonces también dependes mucho de que el consumidor se interese y quiera hacer un doble click. No es tan fácil

Está todo el tema de la emisión de carbono, del CO2. Hay formas de compensarlo o disminuirlo. Y hay gente que lo hace bien. Por ejemplo, otro tema de green washing. Vos podes tener determinado consumo de co2, el ideal cual es? que lo disminuyas. Buenisimo que lo compense, pero si vos no lo disminuyes y solo compensas, para el medio ambiente es lo mismo. No alcanza solo con compensar. Hoy es esta la ola pero bárbaro con esto pero toma medidas para que el año que viene sea menor.

Después hay mucho que lo hace porque lo tiene que hacer pero hay otras marcas como por ejemplo Natura (marca brasilera) que lo hacen desde su core. Hoy es el 5to grupo cosmético del mundo.

En general el consumo de CO2 se midió por cada 1 dólar vendido (ingreso), tanto consumo de co2. Natura está a veces mejor que un L'oreal o Estee Lauder. Porque? y porque ellos lo tienen desde el inicio, atraviesa sus venas y su sangre entonces hay mucho de eso, es difícil.

Nosotros de la manera que nos gusta posicionarnos es, “Queremos estar mejor que ayer” pensar en hacerlo mejor que mañana, es un ongoing permanente y no lo podes descuidar. Nosotros tenemos una matriz de ingredientes, miramos y pensamos a la hora de formular, porque te repito, el impacto más grande está en las fórmulas y ahi hay que tener cuidado

porque también hay una movida muy grande hacia lo natural y nosotros hablamos mucho de lo mejor de los dos mundos entre lo sintético y lo natural. Muchas veces, los activos desarrollados vía tecnología son muchísimo más sustentables que los naturales. Por ejemplo para tener un recurso natural quizas tenes, tenes un aceite de palta, la palta es atemporal, si vos lo vendes de enero a diciembre, quiere decir que hay alguien que lo está cultivando de enero a diciembre o metiendo algún proceso ahi en el medio. No todo lo que brilla es oro en esto de la sustentabilidad, no es tan simple. Es súper complejo y hay que mirarlo de una manera mucho más holística que reduccionista.

L: En términos de lo que valoran sus clientes, los valores que traen y que valoran sus consumidores, qué te parece que resaltan? es coherente con lo que ustedes quieren proponer?

S: Es super importante eso, e ir encuestas orientadas a esto para no enamorarte vos más que el cliente de algunas ideas o procesos que haces. Y esto te lo digo en especial porque al ser nosotros una marca basada en ciencia y al tener científicos trabajando en el desarrollo de productos. Muchas veces los científicos se enamoran de cosas que en realidad o el cliente no quiere o no le gusta o no tiene ese romanticismo. Hay que tener eso siempre bien alineado.

Por lo que nosotros tenemos recabado. Hay mas match en esto de ser basados en ciencia. Creo que en Uruguay a diferencia de otros países también gusta bastante el hecho de ser una marca local que compite contra otras, Entonces eso siempre trae a mucha gente que le gusta eso de que vos te puedas plantar a competir desde productos de calidad y atención al cliente. Algo que también valoran mucho y cuesta y nosotros hacemos mucho hincapié que intentamos mejorar y a veces lo hacemos mejor y otras peor es la atención al cliente y la experiencia que se pueda brindar por ahí y después en las fórmulas de los productos.

L: En la atención al cliente en ecommerce y algunos puntos físicos. En que se enfocan:

S: Nuestro equipo de atención al cliente, vinculado al área de ciencia o salud. Entonces realmente no tenes esa venta comercial que tienes cuando vas a comprar ropa o un electrodoméstico que está bueno también. Pero acá es más genuino lo que vos necesitas. Al punto de que, nosotros estamos por relanzar un producto que tuvieron en el portafolio, se lanza mejorado, fundamental para rutina de skincare. Nosotros no teníamos hasta ahora, entonces yo te voy a recomendar que uses el producto y lo vas a usar de otra marca. No te voy

a recomendar una marca puntual pero si miramos las fórmulas te voy a ayudar a elegir una fórmula que sea mejor o una característica del producto que te va a andar mejor.

Entender todo lo que consumen saben que hoy es muy difícil fidelizar a clientes en el 100% de los productos que utilizan. Son muy pocos los que mantienen el 100% de tu rutina entonces tratamos de aceptar eso y trabajar bien con eso. Preocuparnos en lo que necesita y esta buscando. No empujarlo a hacer otro tipo de compra.

También es difícil y nos matamos para tratar de que la información en la web sea lo mas clara posible para poder hacer tu elección adecuada sin necesidad de escribirle a alguien. De lo más desafiante cuando no tienes un punto offline, no sabes por dónde arrancar. Nosotros siempre somos muy duros y muy techie. y estamos haciendo un esfuerzo muy grande por mantener esa esencia de marca que tenemos y también le gusta al consumidor pero realmente enfocarnos más en la función del producto y en el beneficio que en el activo, porque el cliente no va a saber lo que es. El que quiera profundizar va a poder pero al que no le interesa, perfecto.

La atención al cliente es algo que no podes largar nunca, que siempre tenes que estar mirando. Que cuando vos pensas que estas bien siempre aparece algo que no está tan bien y es complejo.

Quisimos dar un paso hacia adelante, y estamos ofreciendo un servicio de SKIN ADVISOR de atención, obviamente gratuito. En Uruguay podes ir a la oficina nuestra que tenemos un showroom. Pero claro, en la medida que la gente pide más ese servicio, las consultas en instagram o whatsapp no bajan, entonces no puedes desatender una por atender la otra entonces ahí a veces tienes conflictos. Siempre hay que estar mirando bien.
Antes tenías menos información, ahora tienes más información. Antes se hacía más a ojimetro y hoy por suerte tense mas info para tomar mejores decisiones también.

ANEXO D

Focus Group

Es un método de investigación cualitativa en el que se reúne a diferentes participantes en una entrevista abierta, con el objetivo de conocer las opiniones sobre productos o servicios.

Objetivo: explorar el comportamiento y los hábitos de higiene personal vinculados a nuevos productos en el mercado.

Metodología: realizar una entrevista grupal abierta, con preguntas guía a dos grupos de interés. Observar y registrar respuestas para su posterior análisis.

Definición de grupos: en base al público objetivo y entendiendo como variable más crítica la edad, se realizaron dos grupos de interés, cada uno con 4 individuos. Uno de ellos contemplaba personas en un rango de edad de 40 a 59 años (Grupo 1) y el otro de 20 a 39 años (Grupo 2). Estos rangos etarios seleccionados, coinciden con los cortes que clasifica el Instituto Nacional de Estadística en el censo 2011.

Grupo 1

Individuo	**Edad**	**Género**	**Barrio**	**Nivel educativo alcanzado**	**vegano**
1	68	F	Pocitos	Bachillerato	no
2	59	F	Pocitos	Posgrado	si
3	46	M	Malvín	Posgrado	no
4	44	M	La Blanqueada	Posgrado	no

Grupo 2

Individuo	**Edad**	**Género**	**Barrio**	**Nivel educativo alcanzado**	**vegano**
5	33	M	Buceo	Maestría	no
6	27	F	Malvín	Grado universitario	si
7	23	F	Parque Rodó	Grado universitario	no
8	32	M	Pocitos	Grado universitario	si

Realización: 29 de octubre de 2022. Reunión de 1 hora con cada grupo.

Dinámica y preguntas guía:

1. Rutina de higiene personal y cosmética: busca entender que se interpreta por esto conceptualmente, productos utilizados, frecuencia de uso, etc.
2. ¿Qué aprecian en los productos que consumen en estas rutinas? Busca explorar intereses, marcas, aspecto, formato, valores, etc.
3. ¿Qué características considera a la hora de comprar estos productos? Busca explorar determinantes de compra como precio, lugar de compra, por recomendación y también si hay intereses por la sustentabilidad o elecciones de vida como veganismo o testeo en animales.
4. Dinámica: se entregaron 12 papeles con nombres de los siguientes productos: pasta dental, *shampoo*, acondicionador, jabón, gel de ducha, crema corporal, exfoliante, crema facial, mascarilla facial, lápiz labial, delineador y rimmel y se les pidió a los integrantes de cada grupo que los agrupen en 3 categorías y las nombren.
5. Se introdujo a cada grupo en las tendencias de sustentabilidad, productos amigables con el medio ambiente, no testeado en animales, productos veganos. Y se les preguntó ¿Cómo afecta el consumo sustentable en sus vidas y en el tipo de productos que hemos mencionado?: busca conocer los insights de concientización respecto a estos temas y la consideración de los mismos al momento de la compra y consumo.

6. Se pusieron a disposición de los grupos, muestras de productos innovadores de la marca Lush para percepción sensorial de los mismos. Entre ellos se encontraban pasta de dientes en formato comprimido, *shampoo* y acondicionador en formato sólido y su envase *ecofriendly* de venta final al público, exfoliante color celeste, mascarilla facial de chocolate, etc.

Principales conclusiones:

Grupo 1

Se destacó un interés especial por productos específicos para determinada preocupación en torno al cabello, sea para caspa, control de frizz, brushing progresivo, entre otros, con su respectiva inversión, búsqueda de información y recomendaciones por parte de conocidos o peluqueros.

Se manifestaron culturas de consumo que condicionan la practicidad de lo que se busca en las presentaciones de los productos, como por ejemplo bañarse en un club deportivo.

Se mencionó una concientización respecto al veganismo y testeo en animales a través de la generación de los hijos con edades que se encuentran en el rango de edad pautado para el grupo 2. De la misma forma, se manifestaron respecto a la sustentabilidad y reciclaje, informando sobre pequeños cambios de hábito como las bolsas reutilizables que utilizan en el supermercado.

Si bien hubo consenso en la preocupación respecto al consumo sustentable y el impacto en el medio ambiente, se generó un fuerte cuestionamiento hacia las empresas que dicen estar alineados con esto, porque “tal vez un envase es reciclado o reciclable, pero los envían en vuelos de avión generando contaminación”. A modo general respecto al tema se manifestó cierta concientización, pero falta de lineamientos o procesos por parte del Estado y mayor involucramiento de la sociedad, “reciclo en mi casa pero después lo tengo que llevar muy lejos, inaccesible y poco práctico”, ”en los basureros clasificados, si no nos queda claro a todos cómo se deben tirar las cosas, se genera contaminación cruzada y ya no sirve”.

Uno de los participantes con hijos menores, manifiesta su preocupación, cuidado o condicionante de los productos elegidos para el consumo del hogar respecto a sus hijos. Dado

que piensa no solo en sus necesidades sino en las de ellos, “mi hijo usa lo mismo que yo, me quiere copiar desodorante, perfume y otros productos..”. En la misma línea, considera la sustentabilidad como un desafío de la humanidad y concientiza a sus hijos menores respecto al tema.

Apareció el tema del precio también como variable considerada al momento de la compra y la disposición a pagar un precio superior por productos que contengan las características de tendencia. A su vez, se puntualizó que los productos veganos en general suelen ser más costosos.

Resultado de la dinámica:

- Categoría cuidado básico e higiene personal: pasta dental, *shampoo*, acondicionador, jabón, gel de ducha
- Categoría cuidado personal: crema corporal, exfoliante, crema facial, mascarilla
- Categoría maquillaje: lápiz labial, delineador, rimmel

Ningún individuo mencionó el consumo de la categoría maquillaje dentro de su rutina y productos cosméticos utilizados, todos manifestaron el uso diario de la primer categoría y en su mayoría, consumen productos de cuidado personal.

Percepción sensorial: la pasta dental en comprimidos resultó un producto novedoso que probaron por curiosidad, se cuestionaron la practicidad, por ejemplo para un viaje si, para el hogar con hijos chicos no. En el *shampoo* sólido destacaron un olor invasivo, algunos no concibieron el “formato jabón” para utilizar en el pelo.

Grupo 2

A diferencia del grupo 1, se manifestó el uso de productos para la barba y de maquillaje. Sin embargo, de forma similar al primer grupo, los productos de cuidado básico son utilizados por todos los integrantes de forma diaria.

Una de las participantes destacó el interés por comprar y consumir la menor cantidad de plástico y lo más artesanal posible, “uso cremas que hace mi mamá”. Por el contrario, otra indicó que no se animaría a probar cualquier cosa, que para comprar necesita sentir confianza en la marca

Se destacó nuevamente el precio como variable a considerar en la compra. En la misma línea, se aludió a la facilidad de acceso a la compra e información de algunas marcas como variable determinante de compra. “Soy vegano, tengo estudiada X marca, que además de variedad de productos, accedo a la misma por cualquier supermercado o la farmacia de la esquina”.

Una de los individuos manifestó moverse para conseguir productos veganos, tanto alimentos como cosméticos y que no se casó con ninguna marca, también que encuentra poca variedad en el mercado en general.

Resultado de la dinámica:

- Categoría higiene personal nivel 1: pasta dental, *shampoo*, acondicionador, jabón,
- Categoría higiene personal nivel 2: crema corporal, exfoliante, crema facial, gel de ducha
- Categoría maquillaje: lápiz labial, delineador, rimmel, mascarilla

Percepción sensorial: los productos resultaron novedosos en general, varios resaltaron el olor del acondicionador en barra o la textura de la mascarilla de chocolate, “dan ganas de comerlo”. Hubo cierta inquietud por conocer los ingredientes para uno de los veganos y poder confirmar. Se cuestionaron el tema del rendimiento de los nuevos formatos de producto. Pagarían un sobreprecio únicamente por calidad en algunos casos para inquietudes específicas.

ANEXO E

Formato de la encuesta

Definición del público de la encuesta:
Individuos de sexo femenino y masculino de 18 a 50 años, de clase económica media y alta de Uruguay. (hacer tres tramos de edades)

Objetivos

- Explorar el consumo de cosméticos y artículos de higiene personal en el público objetivo.
- Cuantificar qué porcentaje de la muestra está dispuesta a consumir LUSH.

Tipo: una sola medición en el tiempo

Modo de recolección de datos: En forma escrita, a través de internet, ya que se apunta a un público que se adapta a la tecnología y la innovación y es una forma más rápida de difundir la encuesta y alcanzar a más encuestados. Encuesta cerrada con preguntas formato múltiple opción.

Pauta:
Información sociodemográfica:

24/5/23, 15:37 Encuesta Maestría 2022

Encuesta Maestría 2022

¡Hola! Somos Lucía y Romina, estamos realizando esta encuesta en el marco de la tesis de Maestría para obtener información sobre el mercado y características de consumo de productos relacionados a la higiene personal y belleza.

Es una encuesta anónima y sencilla

¡Muchas gracias por participar!

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Género *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino
- Otro

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

- 15 - 19 años
- 20 - 24 años
- 25 - 29 años
- 30 - 34 años
- 35 - 39 años
- 40 - 44 años
- 45 - 49 años
- 50 - 54 años
- 55 - 59 años
- Más de 60 años

3. ¿En qué departamento se encuentra viviendo actualmente? *

Marca solo un óvalo.

- Artigas *Ir a la pregunta 5*
- Canelones *Ir a la pregunta 5*
- Cerro Largo *Ir a la pregunta 5*
- Colonia *Ir a la pregunta 5*
- Durazno *Ir a la pregunta 5*
- Flores *Ir a la pregunta 5*
- Florida *Ir a la pregunta 5*
- Lavalleja *Ir a la pregunta 5*
- Maldonado *Ir a la pregunta 5*
- Montevideo
- Paysandú *Ir a la pregunta 5*
- Río Negro *Ir a la pregunta 5*
- Rivera *Ir a la pregunta 5*
- Rocha *Ir a la pregunta 5*
- Salto *Ir a la pregunta 5*
- San José *Ir a la pregunta 5*
- Soriano *Ir a la pregunta 5*
- Tacuarembó *Ir a la pregunta 5*
- Treinta y Tres *Ir a la pregunta 5*

Ir a la pregunta 9

BARRIO

4. ¿En qué barrio se encuentra viviendo actualmente? *

Marca solo un óvalo.

- Aguada
- Barrio Sur
- Buceo
- Carrasco
- Centro
- Ciudad Vieja
- Cordón
- La Blanqueada
- La Comercial
- Malvín
- Palermo
- Parque Batlle
- Parque Rodó
- Pocitos
- Prado
- Punta Carretas
- Punta Gorda
- Tres Cruces
- Otros

5. Nivel educativo alcanzado *

Marca solo un óvalo.

- Primaria completa
- Secundaria completa
- Bachillerato completo
- Universidad en curso
- Universidad completa
- Posgrado o Maestría en curso
- Posgrado o Maestría completa

6. ¿Cuál nivel socioeconómico lo/la identifica mejor? *

Marca solo un óvalo.

- Bajo
- Medio bajo
- Medio medio
- Medio alto
- Alto

7. ¿Eres vegano? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

8. ¿Eres vegetariano? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

Información en cuanto a conocimiento y consumo de producto

9. Indique la frecuencia de uso de los siguientes productos *

Marca solo un óvalo por fila.

	Diario	Semanal	Mensual	No consumo
Higiene personal: pasta dental, shampoo, acondicionador, jabón				
Cuidado personal: crema corporal o facial, exfoliante, mascarilla facial				
Maquillaje: rimmel, lápiz labial, delineador				

10. Al momento de decidir la compra de los siguientes productos, *
¿cuál es el elemento (o factor) que define su compra?

Marca solo un óvalo por fila.

	Precio	Calidad percibida	Marca reconocida	Por recomendación	Calificaciones online	Costumb
Higiene personal: pasta dental, shampoo, acondicionador, jabón						
Cuidado personal: crema corporal o facial, exfoliante, mascarilla facial						
Maquillaje: rimmel, lápiz labial, delineador						

11. Las tendencias de consumo de productos sustentables, veganos y orgánicos *
¿Qué nivel de interés despiertan en usted?

Marca solo un óvalo.

- Ninguno *Ir a la pregunta 13*
- Bajo
- Medio
- Alto

12. Respecto a las tendencias mencionadas anteriormente, al momento de la compra *
¿cuánto valora que los productos sean....?
(Siendo 1 "Muy poco" y 5 "Muy importante")

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
En envases reciclados					
De producción ética					
Vegano/vegetariano					
Fresco/natural/orgánico					
Hecho a mano/artesanal					
No testeado en animales					

13. Respecto a productos de higiene y cosmética personal, ¿está dispuesto/a a probar otros formatos, como pasta dental en pastilla, crema hidratante en barra o shampoo sólido? *

Shampoo sólido

Exfoliante facial

Pasta dental en pastilla

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

14. Si usted tiene que comprar un jabón de tocador que cuesta $100 y tiene la posibilidad de comprar uno que sea sustentable, de producción ética, vegano y y con ingredientes naturales ¿lo compraría por $120?

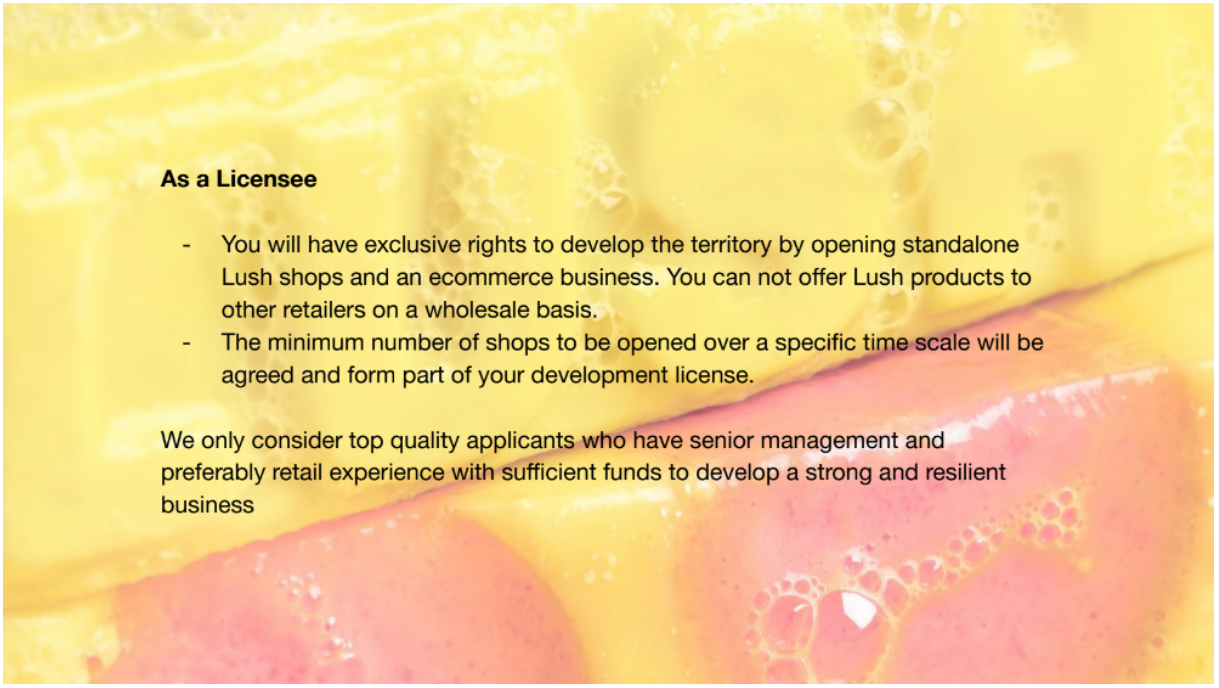
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

ANEXO F

Lush Cosmetics New Country Application

(enviado por mail)



Your business plan should include:

- The total number of shops that can be opened in your territory and suggested timescale for these openings - Please also include the names of the locations you feel would be the best fit for Lush. Please note our average store size is 100sqm.
- A comprehensive study of pricing for your chosen market and how you would position Lush against local and international competitors

Other information we would like to know:

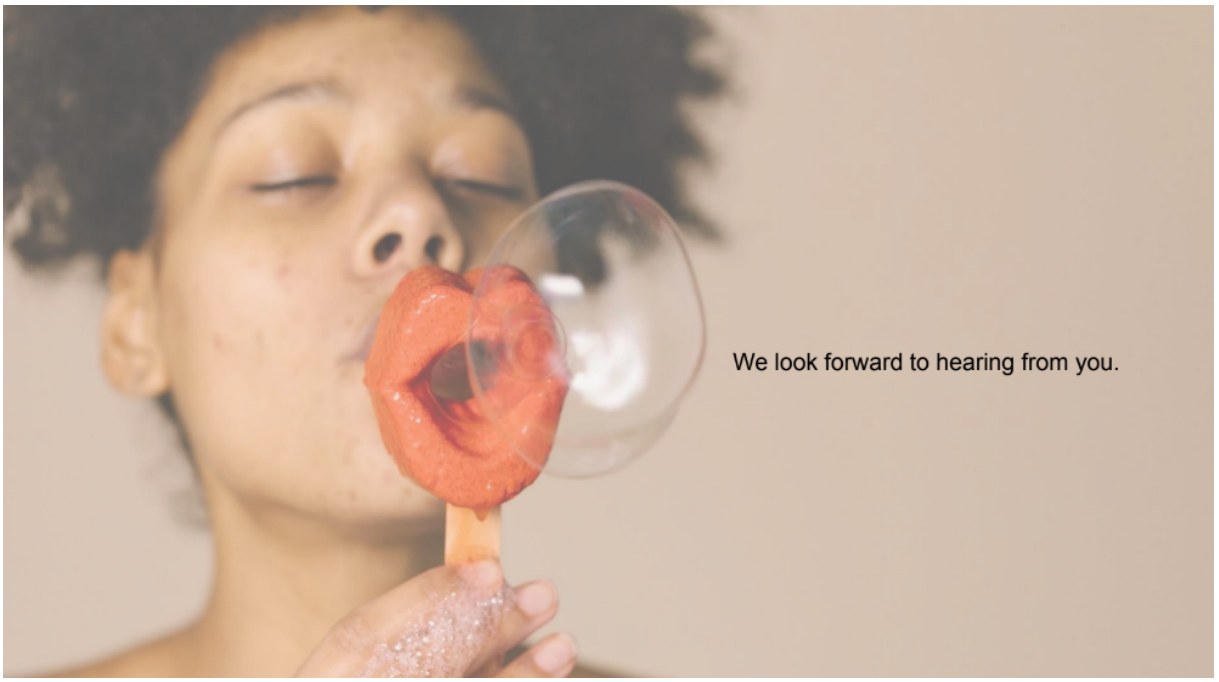
- Are you currently living in the country you are applying for? If not, are you intending to relocate?
- Please give us a brief summary about yourself, your interests and your personal philosophy, along with your professional experience.
- Explain why you are the right person to open a Lush in this market.

Lush Commercial

- What role do you intend to take?
- Who will manage the business on a day-to-day basis?

Investors and Finance

- Names of all shareholders (including any silent backers):
- Please list any other business interests that all proposed shareholders are involved with.


We look forward to hearing from you.