



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE WeEco

Autor: Carlos Orantos Palomo

Director: Sergio Javier García Saiz

MADRID | Abril de 2021

Resumen ejecutivo

En la actualidad, la sostenibilidad es uno de los mayores desafíos para la sociedad. De hecho, se constituye también como uno de los principales objetivos de conocidas instituciones como la Organización de las Naciones Unidas o la Unión Europea.

A su vez, la industria cosmética ha venido creciendo exponencialmente durante el último siglo, impulsada fuertemente por un modelo de consumo centrado en el cuidado de la salud y el aspecto físico.

Teniendo en cuenta ambas tendencias, cinco alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas – ICADE han realizado un proyecto de emprendimiento mediante la ideación y diseño de WeEco, una aplicación móvil que valorará los productos cosméticos en función de su impacto en la salud y el medio ambiente, conectando consumidores, y promoviendo la concienciación sobre la sostenibilidad.

En este estudio se desarrollará el modelo de negocio de WeEco y su Plan Estratégico, cuya misión es crear una comunidad de consumidores responsables, conectados e informados. WeEco trata de apoyar a los usuarios en sus decisiones de compra, proporcionando una información a la que, hasta ahora, apenas han tenido acceso. Además ofrecerá rutinas cosméticas personalizadas según el perfil y las preferencias del cliente.

Keywords: sostenibilidad, salud, cosmética, startup, WeEco, comunidad, aplicación móvil, modelo de consumo

Abstract

Sustainability is currently one of the greatest challenges for society. In fact, it is also one of the main objectives of well-known institutions such as the United Nations and the European Union.

At the same time, the cosmetics industry has been growing exponentially during the last century, strongly driven by a consumer model focused on health care and physical appearance.

With both trends in mind, five students from Comillas Pontifical University - ICADE have carried out an entrepreneurship project through the ideation and design of WeEco, a mobile application that will rate cosmetic products based on their impact on health and the environment, connecting consumers, and promoting sustainability awareness.

This study will develop WeEco's business model and its Strategic Plan, whose mission is to create a community of responsible, connected and informed consumers. WeEco seeks to support users in their purchasing decisions by providing information to which, until now, they have barely had access. Besides, it will also offer customized cosmetic routines according to the customer's profile and preferences.

Keywords: sustainability, health, cosmetics, startup, WeEco, community, mobile application, consumer model

Tabla de contenidos

1. Introducción.....	6
1.1. Interés por la cuestión.....	6
1.2. Objetivos	7
1.3. Metodología	7
1.4. Estructura	8
2. Marco Teórico: ¿Por qué la cosmética?	10
2.1. Historia del sector	10
2.2. Análisis del mercado	13
3. WeEco	18
3.1. Breve introducción de la empresa.....	18
3.2. Business Model Canvas	19
3.2.1. Propuesta de valor	19
3.2.2. Actividades clave.....	20
3.2.3. Recursos clave	21
3.2.4. Socios Clave.....	22
3.2.5. Segmento de clientes	23
3.2.6. Relación con clientes.....	24
3.2.7. Canales de distribución	25
3.2.8. Estructura de costes	25
3.2.9. Fuentes de ingresos.....	27
3.3. Plan Estratégico	29
3.3.1. Análisis Externo.....	29
3.3.2. Análisis Interno.....	36
3.3.3. Selección de mercado.....	38
3.3.4. Modo de entrada	39
3.3.5. Estrategia de la competencia.....	41
3.3.6. Posicionamiento estratégico de WeEco	43
3.3.6.1. WeEco a largo plazo.....	46
4. Conclusiones.....	48
5. Bibliografía.....	50
6. Anexos	55
Anexo 1: Valoración de la crema Nivea.....	55
Anexo 2: Resultados de la encuesta sobre WeEco	56

Tabla de Figuras

Figura 1: Factores para el consumo responsable	15
Figura 2: Uso de Apps por categorías en España y el resto del mundo	16
Figura 3: Prediseño de la App WeEco	18
Figura 4: Business Model Canvas	19
Figura 5: Las 5 Fuerzas de Porter	30
Figura 6: Evolución del PIB en España	32
Figura 7: Pirámide de Población en España: Pasado, Presente y Futuro	33
Figura 8: Modelo 7S McKinsey	37
Figura 9: Competencia indirecta de WeEco	41
Figura 10: Customer Journey de WeEco	44
Figura 11: Net Promoter Score	45

Índice de tablas

Tabla 1: Estructura de costes	26
Tabla 2: Costes de Marketing de WeEco	27
Tabla 3: Datos tenidos en cuenta para las anteriores proyecciones	29
Tabla 4: Comparación entre WeEco, INCI Beauty y Yuca	43

1. Introducción

1.1. Interés por la cuestión

En la actualidad, el nivel de concienciación y respeto por el medio ambiente ha experimentado una tendencia incremental en nuestra sociedad. El mundo demanda procesos de producción cada vez más justos, limpios y sostenibles, exigiendo a las empresas el fomento de la responsabilidad social y su puesta en práctica.

Además, la sostenibilidad es uno de los objetivos principales de las Naciones Unidas en su Agenda 2030, que busca un desarrollo sostenible en términos económicos, sociales y medioambientales. Para conseguirlo, es necesario el involucramiento tanto de las organizaciones internacionales y los gobiernos, como de los propios ciudadanos, al igual que de los medios de comunicación, pieza clave para continuar incrementando la concienciación de la sociedad en este ámbito (ONU, 2021).

A su vez, junto con esta tendencia, destaca también la creciente preocupación por el cuidado de la salud, tanto física como mental. Como consecuencia, la industria cosmética se encuentra al alza, pues se trata de un sector directamente relacionado con el cuidado físico de las personas. Estos hechos se ven reflejados en la curiosidad despertada entre los consumidores en relación con los componentes utilizados para la producción de los cosméticos, así como respecto al origen de estos elementos.

Es analizando estas tendencias, la concienciación medioambiental y el cuidado de la salud, cuando se percibe una oportunidad de negocio a través de la combinación de ambos aspectos con la industria cosmética en una misma plataforma, en la que se podría facilitar información sobre la calidad y el origen de los productos, y sus efectos tanto en la salud, como en el entorno medioambiental y social. Todo ello, y el hecho de que los consumidores no tienen un acceso claro y sencillo a estas funcionalidades, son las principales causas por las se decide analizar en profundidad el sector y desarrollar **WeEco**, una aplicación móvil que luchará por conseguir una industria cosmética más sostenible y un consumidor más informado a la hora de tomar sus decisiones de compra.

WeEco nace como fruto de la cooperación de cinco alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas – ICADE a través del concurso “Comillas Emprende”, organizado por dicha universidad y con la colaboración de Adventurees, plataforma digital de apoyo a emprendedores que facilita una formación estructurada y una serie de herramientas que brindan la oportunidad de convertir tu idea en un proyecto de forma práctica (Comillas

Emprende, 2021). Además, el equipo pudo disfrutar y recibir consejo de un mentor experto durante todo el concurso, Alexandre Bauloye, quien colaboró en el desarrollo y diseño de la startup hasta conseguir elaborar el modelo de negocio definitivo, que será presentado más adelante.

1.2. Objetivos

El objetivo general del presente Trabajo Fin de Grado es desarrollar el modelo de negocio de WeEco. Por otra parte, los objetivos específicos del estudio son:

1. Analizar el mercado y el modelo de consumo del sector cosmético y su evolución histórica.
2. Identificar las oportunidades de una aplicación móvil orientada a la salud y la sostenibilidad en la industria cosmética.
3. Desarrollar el Business Model Canvas de WeEco, exponiendo con brevedad cada una de sus partes.
4. Elaborar el Plan Estratégico de WeEco realizando:
 - a. Análisis Externo e Interno
 - b. Selección de mercado y modo de entrada
 - c. Posicionamiento estratégico de WeEco

1.3. Metodología

Para la elaboración del presente estudio, basado en el Plan de Negocio de WeEco, startup todavía en fase de ideación y diseño, se van a aplicar diversas herramientas tanto estratégicas como de investigación.

En primer lugar, se procederá a una primera fase en la que se realizará una búsqueda exhaustiva de información sobre la industria cosmética, la sostenibilidad, la salud y el papel del consumidor en estos ámbitos, con el objetivo de obtener una primera visión del mercado y analizar la idea de negocio que se había propuesto. Para ello, se ha recurrido principalmente a fuentes académicas obtenidas de la herramienta **Google Scholar**. Siguiendo un **enfoque inductivo**, tras la revisión y el estudio de la bibliografía, se ha concluido que, con la creación de una startup en este área, era posible satisfacer ciertas necesidades del cliente que aún están por cubrir, es decir, se encontró una oportunidad de negocio.

En segundo lugar, se expondrá el modelo de negocio de WeEco, tomando como referencia la herramienta estratégica **Business Model Canvas**, desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Este modelo es considerado como uno de los más efectivos para la creación de una empresa, dividiendo la compañía y su actividad en nueve bloques diferentes, y permitiendo probar la eficacia y tangibilidad de la idea de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A su vez, se utilizará el **Panel Goldsmith** como herramienta de apoyo proporcionada por Adventurees y Comillas Emprende. Este modelo reúne los requisitos necesarios para analizar y validar los elementos clave de un negocio y está estructurado en seis niveles: la investigación, la viabilidad, el desarrollo, la introducción, el crecimiento, y finalmente, la madurez (Comillas Emprende, 2021).

Asimismo, se tendrá en cuenta el conocido **método Lean Startup** desarrollado por Eric Ries, quien defiende que la innovación continua es clave para el éxito de una compañía, mejorando los procesos gracias a los errores cometidos y siendo conscientes de que el producto o servicio debe satisfacer una necesidad por la que el consumidor esté dispuesto a pagar (Ries, 2011).

Respecto al Plan Estratégico, se aplicarán diversas herramientas estratégicas como el **Análisis PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter o las 7S de McKinsey**, con el objetivo de analizar todos los factores, tanto internos como externos, que puedan tener un impacto directo o indirecto en la actividad de WeEco, para elaborar finalmente el posicionamiento estratégico más adecuado a la situación de la firma en la industria en la que operará.

Por último, destacar que se irán exponiendo diversas **Figuras y Tablas** explicativas a lo largo del trabajo, para complementar y enriquecer los contenidos, y también para asegurar su comprensión.

1.4. Estructura

La estructura del Trabajo Fin de Grado consistirá en cuatro apartados diferentes con sus respectivas secciones.

El **apartado primero**, de carácter introductorio, expone (1) el interés por la cuestión, (2) los objetivos del presente estudio, (3) la metodología aplicada para su elaboración y (4) la estructura del trabajo.

El **apartado segundo** explica la selección de la industria cosmética en la que WeEco desarrollará su actividad a través de (1) la historia del sector y la evolución del modelo de consumo, y (2) el análisis del mercado.

El **apartado tercero** realiza (1) una breve introducción de WeEco, (2) expone su Modelo de Negocio, y desarrolla (3) el Plan Estratégico que la compañía implementará para lograr el éxito.

Finalmente, en **el apartado cuatro**, se muestran las principales conclusiones extraídas tanto del análisis de la industria cosméticas y los hábitos de consumo existentes, como del modelo de negocio de WeEco junto con su Plan Estratégico.

2. Marco Teórico: ¿Por qué la cosmética?

La industria cosmética es un sector que se caracteriza no solo por su contribución económica al Producto Interior Bruto, sino también por su influencia en la vida social de las personas a nivel mundial. Además, la industria ha adquirido un alto nivel de sofisticación gracias a la Globalización y Revolución Tecnológica, que ha permitido que empresas cosméticas como Shiseido, con una arraigada cultura japonesa, sea capaz de expandirse internacionalmente de manera exitosa en las últimas décadas del siglo XX, siendo además, una de las firmas con mayor crecimiento en los últimos años (El Economista, 2011).

El objetivo del presente apartado es analizar la industria en la que WeEco va a desarrollar su actividad. Para ello, se estudiará el origen y la evolución histórica del sector hasta llegar a la actualidad, con el fin de obtener una visión global del mercado. De igual manera, se examinará el desarrollo del modelo de consumo a lo largo del tiempo, considerando los diversos factores que han influido en las conductas del consumidor. Finalmente, una vez realizado dicho análisis, se conocerá la situación actual del mercado y será posible establecer hacia dónde debería dirigirse WeEco.

2.1. Historia del sector

La cosmética comenzó en el momento en el que se toma consciencia de uno mismo y refleja la relación que tiene el ser humano con su cuerpo. Siempre ha existido la preocupación por el aspecto físico pues en ciertas ocasiones, se considera como un factor de éxito y aceptación social, estando directamente relacionado con la autoestima (González & Bravo, 2017). Su origen como tal, se remonta a las civilizaciones egipcias, griegas y romanas aunque incluso los neandertales ya utilizaban ciertos medios para intentar mejorar su aspecto (Kumar, 2005).

Debido al largo período de tiempo que abarca esta industria, el estudio se va a focalizar en el siglo XX, época en la que el sector se “profesionalizó” con el surgimiento de grandes firmas cosméticas, convirtiéndose en un mercado similar al que conocemos hoy día. Es importante destacar que la idea y concepto de belleza ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, siguiendo modas en función de la época y viéndose influida en gran medida por la cultura y la religión (González & Bravo, 2017). De esta manera, es clave analizar cómo

se ha desarrollado el comportamiento de los consumidores, así como la estrategia de distribución de estos productos.

Como hemos indicado, es a partir del año 1900 cuando se comienzan a fundar grandes compañías cosméticas, principalmente en Estados Unidos y Francia (González & Bravo, 2017). De esta manera, durante el siglo XX y dependiendo de la década, tanto la sociedad como los cosméticos han ido evolucionando simultáneamente, desarrollándose diversas modas y comportamientos entre los consumidores (Carus, 2021). Sin embargo, es entre la I y la II Guerra Mundial cuando el uso de los productos cosméticos empieza a masificarse, desarrollados fundamentalmente por farmacéuticos de la época. (González & Bravo, 2017). Por tanto, fue por aquel entonces cuando se vive el auténtico auge del sector, experimentando un crecimiento sin precedentes.

Analizando las transformaciones sociales y el modelo de consumo en la industria cosmética, podemos distinguir tres períodos diferentes a lo largo del siglo XX (López, 1994). A día de hoy, podría decirse que estamos viviendo la cuarta etapa, protagonizada por las ya mencionadas Revolución Tecnológica y Globalización.

Durante el primer período, encontramos un **modelo de consumo tradicional**, que se extendería hasta los años 50 y se caracteriza por la utilización del cuerpo como un medio de producción con el que destacar las cualidades (López, 1994). En las primeras décadas del siglo, se buscaba un maquillaje que fuera lo más natural posible, especialmente entre las clases más altas de la sociedad. En los felices años 20, se produjo un cambio total hacia la exuberancia, siendo una de las épocas con mayor atrevimiento. Más adelante, comenzó el auge y profesionalización del sector que se ha mencionado anteriormente, facilitándose el acceso a los productos cosméticos y situándolos al alcance de personas de cualquier condición social, aunque este proceso se vio afectado por la austeridad de la crisis y las guerras, cuando los cosméticos destacaban por su ausencia y apenas existía oferta de productos (Carus, 2021).

En segundo lugar, se encuentra una etapa situada entre los 50 y finales de los 70, donde surge **el modelo de consumo moderno**, motivado por los cambios económicos y sociales vividos en España, ya que finaliza la autarquía y dictadura, estableciéndose relaciones con países como Estados Unidos, con una industria cosmética mucho más desarrollada (López, 1994). A partir de estos años, se desarrolla un estilo de persona más elegante y arreglado. El tratamiento de la belleza cobra mucha fuerza y surgen grandes marcas como Dior o Yves Saint Laurent (Carus, 2021). A pesar de ello, todavía quedan ciertos rasgos

del primer período pues aún se valoran los aspectos productivos del cuerpo (López, 1994).

El tercer período se prolongaría desde los años 80 hasta la entrada del siglo XXI y se considera la **consolidación del consumo moderno**, entre la que destaca el aumento de influencia de las marcas cosméticas, que ya no se venden resaltando sus cualidades específicas sino que buscan una relación platónica con las personas y su realidad social. (López, 1994). En cuanto a las tendencias de aquel entonces, resurge a principios de los 80, un consumo caracterizado por la exuberancia y la revolución, se denomina como la época sin reglas. Sin embargo, a partir de los 90, tras el exceso y lo radical, se vuelve a unos tiempos caracterizados por la simpleza y el minimalismo (Carus, 2021). Como se puede observar, las tendencias del sector desaparecen por un tiempo para volver a emerger unos años más tarde, las modas se repiten.

Finalmente, con la entrada del nuevo siglo, los años 2000 están marcados por las supermodelos, quienes definen la tendencia de consumo, afectada también por el comienzo del auge de los productos minerales (Carus, 2021). Hoy, ya no nos conformamos con tener buen aspecto sino que también buscamos evitar las enfermedades y retrasar al máximo el envejecimiento, uno de los mayores miedos presentes en nuestra sociedad. Estos factores son decisivos para comprender el presente y futuro de la industria cosmética. Actualmente, se demandan productos no tóxicos e hipoalergénicos pues durante un largo período de tiempo se utilizaron componentes nocivos para la salud en la producción de cosméticos como por ejemplo, mercurio, plomo o arsénico (González & Bravo, 2017), los cuales eran demandados a pesar de saberse que eran perjudiciales para la salud. Además, estos productos fueron prohibidos en 2009 por el Reglamento (CE) 1223/2009 aprobado por el Parlamento Europeo y el Consejo, hecho que ha permitido que los cosméticos mejoren, especialmente en lo relativo a sus componentes. De esta manera, es posible observar como la cosmética no solo ha evolucionado en cuanto a calidad e imagen, sino también en seguridad, buscando incrementar la protección del consumidor (Catalán, 2020).

Respecto a la comercialización y distribución del sector, es necesario destacar el impacto generado por la Globalización y la alta competitividad del sector, evolucionando desde una **distribución comercial tradicional**, la cual predominaba durante el siglo XX y consistía en la coexistencia de grandes y pequeños comercios, hacia la **multidiversidad** que encontramos actualmente, caracterizada por el surgimiento del ecommerce, una tendencia que ha cambiado las reglas de juego con aspectos como por ejemplo, la

deslocalización y transnacionalidad de las operaciones (Hernández, 2013). Además, este fenómeno facilita la distribución de los productos, al igual que su internacionalización.

En conclusión, la higiene y la cosmética son un interés que ha tenido el ser humano durante toda su historia y hoy en día juegan un papel cada vez más importante en el mundo moderno. El modelo de consumo ha ido evolucionando desde el cuidado de la apariencia y el cuerpo hasta una creciente concienciación por la salud y el medio ambiente, sin dejar de lado esa preocupación por el aspecto físico. El consumidor ya no busca la imagen de marca de una persona influyente sino aspectos socialmente responsables. Además, la Globalización y la Revolución Tecnológica han cambiado radicalmente las reglas del juego, afectando a la cadena producción de la industria cosmética, a las estrategias distribución, y al comportamiento del consumidor.

2.2. Análisis del mercado

La industria de la cosmética y la perfumería ha presentado en España una tendencia incremental en los últimos años, impulsada por la orientación del sector hacia el consumidor, una fuerte inversión en innovación y la diversidad del mercado, que requiere un alto grado de especialización y cuenta con una oferta de más de 250.000 productos. Se trata de un mercado de 8.200 millones de euros que experimentó un crecimiento del 2,6% en 2019 (Stanpa, 2020).

Hoy en día, la industria químico farmacéutica tiene un gran impacto en la economía de un país. En el caso de España, existe un consumo anual de más de 6.400 millones de euros en cosmética; unos 3.000 millones en materia de exportación, y se destinan aproximadamente 120 millones de euros a la Investigación y Desarrollo (I+D) (González & Bravo, 2017). Además, España es uno de los principales países productores de cosméticos, especialmente los relacionados con el cuidado de la piel. Se sitúa como el segundo exportador mundial de perfumería y cosmética, superando incluso a otros productos como el vino o el aceite. El 55% de estas exportaciones se destinan a países de la UE, siendo Francia, Portugal y Alemania los más demandantes, seguidos de Estados Unidos y China (Stanpa, 2020).

La facturación del sector cosmético español ha aumentado un 25% en los últimos cinco años. En 2019, se consumieron más de 1.500 millones de unidades con un gasto medio per cápita anual de 170 euros, situándose por encima de los 140 euros de media en el resto

de Europa. Un español emplea entre 7 y 9 productos cosméticos al día, y consume entre 28 y 30 productos al año (Stanpa, 2020).

En cuanto a la **competencia**, la industria cosmética se constituye como un sector ferozmente competitivo, en el que las grandes corporaciones tienen una gran influencia, pese a que el 84% de las empresas son pymes. Entre los gigantes de la cosmética, podemos encontrar compañías como Grupo L’Oreal, Procter & Gamble, Coty o Grupo Unilever, aunque también se ha percibido cierto crecimiento entre marcas de distribuidor, como es el caso de Deliplus en Mercadona (Stanpa, 2020).

Por otra parte, se trata de un **sector regulado** de forma estricta, bajo supervisión tanto a nivel nacional como europeo, que ha ido adaptándose a lo largo del tiempo debido a los cambios experimentados en las conductas del consumidor. Como hemos indicado con anterioridad, es en el Reglamento (CE) 1223/2009 del Parlamento Europeo y Consejo donde se establecen detalladamente las normas a cumplir en la industria cosmética, para no dar lugar a controversia. Entre otros aspectos, tiene como objetivo agilizar los procedimientos burocráticos, exponer las responsabilidades en la cadena de suministro de manera clara, y evitar las falsificaciones de cosméticos, así como establecer un mínimo de calidad y seguridad de los productos (Hernández, 2013).

Todo esto se suma a que los **cambios en el estilo de vida de la sociedad** han afectado y moldeado los hábitos de consumo, que se caracterizan actualmente por la influencia del precio, unas rutinas más ágiles debido a la escasez de tiempo, y el cuidado personal (Stanpa, 2020). Además, según un estudio realizado por Oney sobre el consumo sostenible, el 85% de los consumidores en España estarían dispuestos a pagar más por productos sostenibles, aunque el 62% no confía en las promesas sostenibles de las compañías. Por otra parte, un 93% sostiene que ha tratado de cambiar sus hábitos en los últimos tres años, intentando desarrollar una vida más sostenible, y casi un 50% lo ha conseguido (Oney, 2020). Por su parte, según la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), el 73% de las personas con nacionalidad española tienen en cuenta los aspectos éticos o sostenibles a la hora de realizar una compra (OCU, 2018). Además, siguiendo un estudio desarrollado por Beiersdorf acerca de los drivers de compra para su marca Nivea, el 70% de los españoles prefieren artículos naturales y sostenibles (Beiersdorf, 2019).

Este conjunto de datos confirma la hipótesis de que ya no solo importa el producto y sus funcionalidades, sino también su origen y huella medioambiental, aunque los cosméticos

de lujo, que no son especialmente los más sostenibles, siguen representando un nicho de mercado eficiente que ofrece un alto valor al cliente (Stanpa, 2020). Es precisamente en este tipo de productos donde la elasticidad de la demanda es menor, por lo que WeEco podría marcar la diferencia con su valoración de la huella de carbono e impacto en la salud. Atendiendo a la **Figura 1**, podemos observar algunos de los factores que influyen a la hora de consumir de forma responsable.

Figura 1: Factores para el consumo responsable



Fuente: (Oney, 2020)

En relación con los **sistemas de distribución** existentes en este mercado, se pueden encontrar entre los diversos fabricantes tres principales métodos, la distribución intensiva, selectiva y exclusiva, que son seleccionadas en función del tipo de producto y canal (Hernández, 2013).

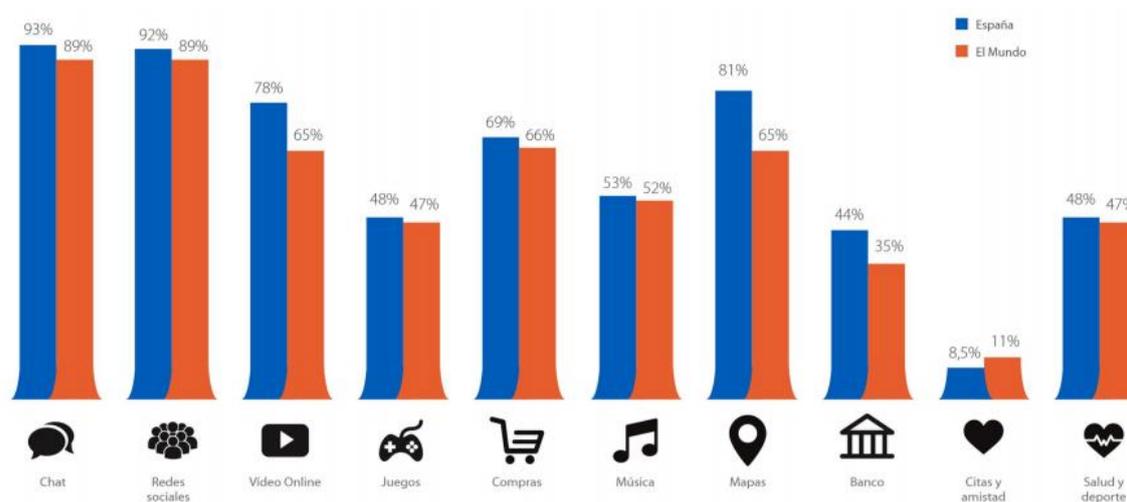
La **estrategia intensiva** tiene como objetivo situar el producto en el máximo número de puntos de venta, para llegar así al mayor número de consumidores posible. Por su parte, la **distribución selectiva**, utilizada por un considerable número empresas en los últimos años, como por ejemplo, Armani o Ralph Lauren, consiste en colocar los productos en puntos determinados dentro de una geografía establecida, y permite seleccionar los intermediarios del canal. Finalmente, la **estrategia exclusiva** utiliza un único distribuidor en un determinado área, con el compromiso de no negociar con otras entidades, desarrollándose una estrecha relación entre fabricante y distribuidor (Hernández, 2013).

Respecto a los **canales** de distribución, encontramos en primera posición el Gran Consumo (47%), seguido de la Farmacia (21%) y la distribución selectiva (21%) (Stanpa, 2020). La compra vía web podría verse establecida en cualquier de estos canales, pues es decisión de los marketplaces desarrollar un sistema de venta online, un aspecto que afecta directamente a WeEco, como podrá verse más en detalle en la sección *Business Model Canvas*.

El **ecommerce** creció un 20% en 2019, con un total de compradores de 6,2 millones, de los 20 millones totales que se encuentran en España. Además, en 2020, se ha visto fuertemente impulsado como consecuencia del COVID-19, los confinamientos y el Estado de Alarma. Sin embargo, bien es cierto que la pandemia también ha provocado la ralentización de la industria en general y su tendencia favorable, contrayendo el crecimiento en un 5%, un hecho motivado por factores como la ausencia de turismo, las restricciones de movilidad y la aminoración del poder adquisitivo (Stanpa, 2020).

En términos de **digitalización**, España presenta un 94% de penetración de smartphones (Deloitte, 2019) y además, un 65% accede a internet a través de sus aplicaciones móviles, siendo la media española superior a la mundial (Ditendria, 2020). En la **Figura 2** puede observarse el uso de aplicaciones móviles por categoría en España y el resto del mundo

Figura 2: Uso de Apps por categorías en España y el resto del mundo



Fuente: (Ditendria, 2020)

En conclusión, nos encontramos ante un sector cada vez más competitivo y feroz, lo que hace que sea muy interesante el hecho de que las empresas puedan competir en “calidades intangibles” como el impacto medioambiental y la salud una vez los márgenes estén ajustados al máximo. Como consecuencia, es imprescindible cuidar la relación con el cliente y su experiencia. Esto requiere una especial eficacia del área de marketing y ventas, junto con un alto grado de coordinación en la logística y entrega de los productos, así como una calidad óptima que satisfaga las necesidades del consumidor. Todo ello favorecerá la fidelización y lealtad del cliente, tanto en grandes como pequeños distribuidores, a los que no hay que infravalorar, pues pueden llegar a jugar un importante papel basado en la cercanía y la confianza (Hernández, 2013).

Teniendo en cuenta algunas **proyecciones** realizadas para 2023, el sector generará 800.000 millones de dólares a escala mundial (un 50% más que en 2017), impulsado principalmente por el incremento en la esperanza de vida de la población y las costumbres de las nuevas generaciones. Por su parte, el cuidado de la piel se coloca como el principal negocio de la industria en cuanto a rentabilidad, con una cuota del 35% aproximadamente (Gaspar, 2019).

3. WeEco

3.1. Breve introducción de la empresa

WeEco se constituye como una App de búsqueda y escáner de productos cosméticos que integra dos principales funciones, información sobre la composición del cosmético valorando su impacto en la salud, y acceso a la huella de carbono que deja dicho producto desde su fabricación hasta llegar al consumidor, valorando ambas variables con un rating de uno a diez y obteniendo una calificación final para apoyar al consumidor en la toma de decisiones de compra. A modo de ejemplo, puede encontrarse una valoración de un producto en el **Anexo 1**. De esta manera, se promoverá el consumo responsable, ayudando al usuario a que adopte prácticas más saludables y sostenibles.

Figura 3: Prediseño de la App WeEco



Fuente: elaboración propia

La **misión** de WeEco es por tanto “Crear una comunidad de consumidores de productos cosméticos responsables, conectados e informados”. El principal objetivo es desarrollar una comunidad de consumidores conscientes de las características de los productos cosméticos que adquieren y el impacto que estos tienen en la salud y en el medio ambiente, interactuando entre ellos e incrementando la concienciación sobre la sostenibilidad.

Por su parte, la **visión** de WeEco consiste en redefinir el modelo de consumo en la industria cosmética para transformarlo en un sector más saludable, ecológico y carbonfree.

Finalmente, en cuanto a los **valores** de la compañía, WeEco busca confianza, satisfacción del cliente y transparencia, indispensables para que los consumidores se apoyen en las valoraciones realizadas por WeEco y crezcan como consumidores sostenibles. Para ello, es fundamental demostrar la independencia de la compañía y su firme compromiso con su proyecto, el cliente y la sostenibilidad.

3.2. Business Model Canvas

En esta sección, se explicará detalladamente la actividad a la que WeEco se va a dedicar a través del Business Model Canvas y sus nueve componentes.

Figura 4: Business Model Canvas



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.2.1. Propuesta de valor

WeEco nace como solución a tres principales problemas, el escaso conocimiento del consumidor sobre los componentes de los productos cosméticos que adquiere; la nula información sobre la huella de carbono de dicho productos en su proceso de fabricación

y distribución; y la inexistencia de una única plataforma que integre ambas funcionalidades. Todo ello sumado a la creciente concienciación social y medioambiental de la sociedad.

Además de la valoración de dichos productos, WeEco ofrece alternativas y recomendaciones de cosméticos similares o complementarios, siguiendo las preferencias establecidas por el usuario. Una vez seleccionado el producto deseado, WeEco pondrá en contacto al consumidor con diferentes marketplaces que ofrezcan la posibilidad de venta online a través de enlaces directos a su web, aumentando así su número de visitas y ventas, y estableciendo una nueva vía de conexión con el consumidor.

De esta manera, WeEco se constituye como un negocio Business to Consumer to Business (**B2C2B**). Además, también ofrecerá un servicio premium, en el que los suscriptores tendrán acceso a rituales de influencers especializados en cosmética, a rutinas hechas a medida para el cliente, y al radar de novedades personalizado según los gustos del usuario.

3.2.2. Actividades clave

Para garantizar la propuesta de valor y que el modelo de negocio funcione, WeEco realiza una serie de actividades indispensables divididas en diversas áreas.

En primer lugar, para el **soporte de la App**, es necesario tener en cuenta tanto su mantenimiento como el de la página web, así como la construcción de una base de datos que vaya recogiendo la información de todos y cada uno de los usuarios. Además, también habrá que ir actualizando las rutinas de los usuarios y el sistema de recomendaciones que se ofrecen en el servicio premium.

Por su parte, el **marketing** será decisivo para la captación de clientes y promocionar el servicio premium, lo que se constituye como el mayor reto para WeEco, pues es fundamental conseguir un tráfico importante de consumidores en los primeros meses de lanzamiento y convencer al público de las ventajas frente a la competencia.

Además, el **cliente** dispondrá de varios canales de contacto para que sus quejas y recomendaciones sean atendidas, pues WeEco estará siempre dispuesto a mejorar y desarrollar la mejor experiencia de cliente posible. Para ello, es fundamental tener también una estrecha relación con los **marketplaces**, y elaborar una estrategia de colaboración para obtener ventajas mutuas.

3.2.3. Recursos clave

Entre los recursos clave para el lanzamiento y funcionamiento de WeEco, destacan principalmente **la app**, que será el canal principal que se utilice, **y los consumidores**, el activo más importante para WeEco, pues son fundamentales para diferenciarse de la competencia y darse a conocer. Además, la información que proporcionan permitirá el desarrollo la base de datos con la que se podrá mejorar el servicio de WeEco e incrementar su personalización. La **página web** será también un canal al que acudir para conocer todo lo necesario sobre la firma y poder suscribirse al servicio premium. Para el correcto funcionamiento de estos recursos, se contratará un programador que se encargue de la puesta en marcha y mantenimiento de las plataformas digitales, de desarrollar la base de datos, y de automatizar el cálculo de los ratings. Las **Redes Sociales** también jugarán un papel importante en las campañas de marketing, dando visibilidad a la Startup para atraer a los consumidores.

Además, se contará con un **experto en huella de carbono**, que con su experiencia y reputación será crucial para el cálculo del rating, teniendo en cuenta aspectos como la energía y materias primas utilizadas, el packaging, el transporte, la gestión de residuos y las certificaciones recibidas por cada producto.

Por su parte, la **lista INCI de la Unión Europea**, que valora los componentes de los productos cosméticos en función de su proceso de producción, será tomada como referencia por WeEco para la elaboración de sus valoraciones, teniendo en cuenta la presencia de estos ingredientes y no la cantidad de cada uno de ellos, pues las empresas cosméticas no tienen obligación de publicar los porcentajes utilizados de cada componente presente en el producto, siendo complicado acceder a dicha información.

Finalmente, en relación con los **recursos financieros**, la inversión inicial será de 125.000€, la cual será buscada a través de rondas de financiación o en su defecto, aportada por los cinco socios de la empresa en igual cuantía. Las fuentes de ingresos iniciales serán la tarifa premium, la comisión por leads a web de los marketplaces, y por las ventas que se realicen a través de estos links.

3.2.4. Socios Clave

Para el correcto funcionamiento y comercialización de WeEco, es necesario tener una colaboración excelente con los socios clave para la empresa, que garanticen el éxito del modelo de negocio. Entre ellos podemos destacar varios.

Los **influencers** tendrán un rol estratégico muy importante en los medios digitales, pues además de ser decisivos para la publicidad y conocimiento de la marca, son parte del servicio premium de la compañía con sus rutinas cosméticas. Tras un exhaustivo análisis para determinar que personas se adaptaban más al modelo de negocio y presupuesto de la compañía, WeEco buscará cerrar colaboraciones con los siguientes influencers, con los que además ya ha establecido contacto.

- *Itziar Aguilera*. +250.000 followers en Instagram
- *Carlota Bruna*. +170.000 followers en Instagram
- *Tomás Páramo*: +250.000 followers en Instagram
- *Biel Juste*: +220.000 followers en Instagram
- *Holistic Mango*. A pesar de tener solamente 7.000 seguidores, es especialista en rutinas faciales y su comercialización, trabajando en la Farmacia el Globo de Córdoba.

Por otra parte, los **marketplaces** son pieza clave para WeEco ya que los leads a las webs de estos establecimientos y su posterior venta representan una importante fuente económica para la compañía, que se llevará un porcentaje de los ingresos por cada lead y venta que se realice a través de este. WeEco busca colaboradores del estilo de Primor, El Corte Inglés, Douglas, Maquillalia o Sephora.

Finalmente, sería interesante tener como socios clave a ciertos **organismos oficiales**, para promocionarse y darse a conocer a través de estos. Algunos de ellos son la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa); El Ministerio de Consumo; la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios; y la Agencia Europea del Medicamento (EMA).

3.2.5. Segmento de clientes

En el B2C2B distinguimos dos principales segmentos, los consumidores y los marketplaces, que a su vez son socios clave para WeEco.

El perfil de usuario de WeEco consistiría en una persona que se preocupa por su salud y tiene compromiso con el medioambiente y la sostenibilidad, dispuesto a modificar su decisión de compra teniendo en cuenta los componentes del producto o su huella de carbono, además de tener un nivel de digitalización óptimo para poder utilizar la App con facilidad.

Para llevar a cabo una segmentación adecuada, es preciso diferenciar entre **usuario** y **cliente**. Para WeEco, los usuarios serían todas las personas que descargan la App y la utilizan de manera gratuita. Por su parte, los clientes serían aquellos suscritos al servicio premium, por el que pagan 23,94€ al semestre, lo que significa un gasto mensual de 3,99€. Por otra lado, el segundo cliente que encontraría WeEco serían los marketplaces, que pagarán por la redirección de los usuarios a sus plataformas digitales y por las posteriores ventas si se llegan a producir, siendo WeEco un nuevo canal de conexión con el cliente. De esta manera, también es necesario fragmentar el B2C2B en dos partes, analizando en profundidad ambos segmentos.

En primer lugar, respecto a los **usuarios y clientes del modelo B2C**, teniendo en cuenta que el mayor gasto en cosmética se da a partir de los 55 años y considerando el nivel de digitalización de este segmento, se ha decidido seleccionar como nicho de mercado objetivo a los **millennials**, personas nacidas entre 1981 y 1996 (Ferrer, 2018) , ya que son el segmento de equilibrio entre demanda y digitalización.

Dentro de los millennials, encontramos dos subgrupos a considerar. Por una parte, los **Millennials 2.0**, que tienen entre 25 y 34 años, son considerados como la primera generación digital, viviendo el cambio tecnológico a una temprana edad y estando perfectamente familiarizados con él en la actualidad. Por otro lado, se encuentran los **adultos jóvenes**, que mantienen un menor contacto con los recursos tecnológicos en su vida diaria.

En cuanto a los **clientes B2B**, los **marketplaces** pueden dividirse también en dos subsegmentos.

Primero, los **supermercados y grandes almacenes** como Carrefour o Mercadona, empresas que ofrecen gran variedad de productos, categorías y marcas. En España, como se ha indicado anteriormente, el Gran Consumo es el canal de distribución principal con un 47% del total de unidades vendidas y tienen aproximadamente 23.000 puntos de ventas presenciales (Stanpa, 2020).

En segundo lugar, se encuentran los **distribuidores** que se especializan en cosmética y salud, con puntos de venta online como por ejemplo Druni, Douglas, Primor o el Grupo El Corte Inglés.

3.2.6. Relación con clientes

WeEco conecta a los consumidores con productos a la vez que con las empresas que los comercializan a través de su App. El objetivo en la relación con los clientes es tanto fomentar las prácticas socio-ambientales y sostenibles como crear una comunidad de personas concienciadas con el medio ambiente y la salud en el sector de los cosméticos, que puedan interactuar entre sí, y que tengan toda la información necesaria al respecto en una misma plataforma y a tan solo unos segundos.

Para ello, es necesario establecer una relación estable, basada en la cercanía y en la personalización, un compromiso que no se acabe nunca. El servicio Premium será un aspecto clave para conseguir esta meta, pues proporciona acceso a las rutinas de influencers del mundo de la cosmética, elaboración de rutinas personalizadas al cliente (lo que podría verse como un personal trainer cosmético), y un sistema de novedades en función de las preferencias que el cliente establezca. De esta manera, se conseguirá una interacción continua entre WeEco y el consumidor, siempre buscando el equilibrio y adaptando el mensaje y la frecuencia a cada cliente, buscando una experiencia inmejorable.

En cuanto al plan en RRSS, se llevarán a cabo campañas de la mano de algunos influencers relacionados con la industria para promover los aspectos diferenciadores de WeEco. Además, los consumidores podrán contactar con WeEco a través de cualquier RRSS, email o incluso llamada concertando cita previa. Esta estrategia se encontrará más detallada en la siguiente sección, en el apartado que tratará el *Posicionamiento Estratégico* de WeEco.

3.2.7. Canales de distribución

En primer lugar, cabe destacar que, desde el punto de vista del equipo WeEco, el **crecimiento boca a boca** es fundamental para el éxito de la startup, pues la recomendación de un cliente es la mejor forma de convencer al público, algo para lo que es necesario conseguir un alto grado de satisfacción entre los usuarios.

Como se ha señalado anteriormente, el segmento objetivo al que WeEco se dirigirá serán los millenials, divididos en dos subsegmentos, en los que se ha buscado el equilibrio entre digitalización y demanda de cosméticos. Por tanto, se combinarán canales tradicionales y digitales para la publicidad aunque bien es cierto que, es el **marketing online** lo que se constituye como la pieza clave de los canales de distribución, pues en la actualidad, es el método más eficaz para llegar al consumidor, promover el efecto viral y crear imagen de marca.

WeEco no vende productos como tal, pero sí que facilita su compra conectando al consumidor con las tiendas online en las que puede comprar el producto que demande de una manera sencilla y rápida.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos, es entendible que el principal canal de distribución sea el **App Store y Google Play**, pues son imprescindibles para poder descargar WeEco y que los consumidores puedan utilizar la aplicación

3.2.8. Estructura de costes

Centrados en el primer año de actividad, la estructura de costes está conformada por cuatro apartados principalmente, los cuales pueden observarse en el **Tabla 1**, donde se puede observar que los gastos totales para el primer año serían de 124.904€, por lo que se verían cubiertos por la inversión inicial determinada de 125.000. Para la elaboración y cálculo de estos costes, el equipo de WeEco se ha basado en sus competidores más cercanos, los cuales serán analizados en detalle más adelante. De esta manera, WeEco ha podido desarrollar una proyección prudente y realizable.

Tabla 1: Estructura de costes

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Total Costes	31.492,00	8.492,00	8.492,00	8.492,00	8.492,00	8.492,00	8.492,00
Total Costes Directos	7.300,00	7.300,00	7.300,00	7.300,00	7.300,00	7.300,00	7.300,00
Salarios Brutos	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Experto huella de carbono (10% Equity)	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Desarrollador de App (mantenimiento)	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Otros Costes Directos	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00
Marketing*	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00
Total Costes Indirectos	24.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00
Costes de Personal Indirectos	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00
Seguridad Social 23,60%	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00
Costes de Gestión Indirectos	730,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Teléfono y ADSL	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Registro Mercantil de SL	600,00						
Gastos Taxi	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Inversiones	22.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Creación App disponible en Play/App Store	22.400,00						

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2022
Total Costes	8.492,00	8.492,00	8.492,00	8.492,00	8.492,00	124.904,00
Total Costes Directos	7.300,00	7.300,00	7.300,00	7.300,00	7.300,00	87.600,00
Salarios Brutos	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	54.000,00
Experto huella de carbono (10% Equity)	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
Desarrollador de App (mantenimiento)	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Otros Costes Directos	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	33.600,00
Marketing*	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	33.600,00
Total Costes Indirectos	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	37.304,00
Costes de Personal Indirectos	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	12.744,00
Seguridad Social 23,60%	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	12.744,00
Costes de Gestión Indirectos	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	2.160,00
Teléfono y ADSL	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
Registro Mercantil de SL						600,00
Gastos Taxi	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22.400,00
Creación App disponible en Play/App Store						22.400,00

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los **Salarios**, los cinco fundadores no tendrán un salario establecido durante los primeros años, prefiriendo reinvertir en el negocio los futuros ingresos de la compañía. Sin embargo, será necesario contratar dos perfiles indispensables. En primer lugar, un **desarrollador digital** encargado de la creación y mantenimiento de la Web y la App, así como de la creación de la base de datos con la información de los usuarios. Su salario girará alrededor de los 1.500€ mensuales. Por otra parte, se necesitará un **experto bioquímico** de gran prestigio y con experiencia en el sector cosmético, que trabaje en el cálculo de valoraciones de los productos cosméticos y que ayude a generar confianza. Su salario ascendería a 3.000€ mensuales con la posibilidad de ofrecerle un 10% del Equity de la empresa en caso de ser necesario.

En relación con el **Marketing**, uno de los pilares fundamentales de la empresa, se seleccionarán exactamente cuatro influencers, dos de cada sexo, para llegar al segmento objetivo de WeEco. Como se puede observar en la **Tabla 2**, se ha decidido destinar una cantidad de 33,600€ en el año 2022 para este servicio, pues es decisivo para la buena marcha del negocio.

Tabla 2: Costes de Marketing de WeEco

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
*Marketing	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00
Influencers Perfil Medio (<250k followers): (500€/post)	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Anuncios Instagram (10€/día)	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Anuncios Google	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2022
*Marketing	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	33.600,00
Influencers Perfil Medio (<250k followers): (500€/post)	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Anuncios Instagram (10€/día)	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Anuncios Google	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00

Fuente: elaboración propia

Respecto a los **costes de gestión indirectos**, el teléfono y el ADSL tendrán un coste de 80€ mensuales. El Registro Mercantil de Sociedad Limitada supondrá un coste único de 600€, y cada socio aportará 25.000€, sumando un capital total de 125.000€. Finalmente, se han supuesto unos 50€ de taxi mensuales para hacer frente a los posibles desplazamientos de cualquier trabajador de WeEco.

Finalmente, el **desarrollo de la App y la página web** supondrá un coste de 22.400€, incluyendo el acceso tanto a Google Play como App Store. No existe ninguna comisión para las stores de aplicaciones ya que la descarga de WeEco es totalmente gratuita.

3.2.9. Fuentes de ingresos

Por parte de los usuarios de WeEco, la principal vía de ingreso será la **tarifa premium**, de 23,94€ al semestre, equivalente a 3,99€ al mes. El precio ha sido fijado teniendo en cuenta algunos competidores como MyRealFood (6,99€ al mes) y Yuka (hasta 4,15€ al mes), y queriendo ofrecer un precio más económico para llegar al máximo número de clientes posible. Además, también se ha tenido en cuenta una encuesta realizada por parte

del equipo de WeEco a más de trescientas personas, y de la que pueden conocerse los resultados en el **Anexo 2**.

De esta manera, WeEco cuenta con que conseguirá alrededor de 10.000 usuarios durante su primer mes en el mercado, con un incremento mensual del 0,25%, siendo un 15% de los usuarios premium, lo que supone una cantidad de 18.250 usuarios premium frente a los 121.664 totales. Estos datos han sido calculados considerando que MyRealFood y Yuka consiguieron 400.000 y 85.000 usuarios respectivamente al final de su primer mes. Al final del cuarto año, se ha estipulado que WeEco contará con 500.000 usuarios aproximadamente, continuando con el 15% de usuarios premium. Teniendo en cuenta que Yuka ha conseguido más de 15 millones en tan solo tres años (Yuka, 2020), las proyecciones realizadas son prudentes y realistas, situando el objetivo bastante por debajo de estos competidores indirectos.

En cuanto a los marketplaces, existen dos principales fuentes de ingresos. La primera varía según el número de accesos a la web de los distribuidores desde nuestra App. WeEco supone 2.000 leads a webs durante el primer mes, experimentando un crecimiento del 20% mensual y cobrando una comisión de 0,50€ por lead, pues se trata del precio medio en España (Irvine, 2018). Se prevén un total de 500.000 leads al final del cuarto año, tomando como referencia a Drestip, buscador online creado en 2017 en España y que solo en el último año ha aglomerado más de 1 millón de leads (Olivares, 2021). De nuevo, la proyección es cauta y alcanzable.

Por último, WeEco cobrará una comisión del 1% por las ventas realizadas a través del lead anterior. Teniendo en cuenta que el gasto medio de cosméticos es de 25€ por compra y que dicha compra suele realizarse unas nueve veces al año (Stanpa, 2020), se trata de un porcentaje razonable y que concuerda con otras empresas del sector. Se cuenta con que el primer mes, habrá un total de 50 ventas, con una subida mensual del 20%, obteniendo a final del cuarto año unas 14.000 ventas a través de WeEco, muy por debajo de otros intermediarios de la industria cosmética, siendo otra vez, prudentes y realistas.

Para el desarrollo de estas proyecciones, se han tenido en cuenta los datos recogidos en la **Tabla 3**.

Tabla 3: Datos tenidos en cuenta para las anteriores proyecciones

App	País y Año	1er mes	1er año	Siguientes años	Tarifa Premium
Fintonic	España, 2012.	6.000 users	70.000 users	900.000 en 8 años	-
Yuka	Francesa. Llega a España en 2019.	≈87.500 users	≈1M users	-	0,85-4,15€/mes según voluntad
El CoCo	España, 2019	≈20.000 users	≈250.000	+500.000 en 2 años	-
MyRealFood	España, octubre 2019	≈400.000 users	≈1M users	-	6,99€/mes
Drestip	España, 2017	6.000 leads	75.000 leads	+1M leads solo en 2019	-
WeEco - Proyección	España, 2022	10.000 users; 2.000 leads	121.664 users; 79.161 leads	871.000 users; 566.719 leads en 5 años	3,99€/mes

Fuente: Elaboración propia consultando (Belenguer, 2020); (Fintonic, 2019); (Indisa, 2021); (Lázaro, 2020); (Olivares, 2021).

3.3. Plan Estratégico

Una vez expuesto y comprendido el modelo de negocio de WeEco y tras haber estudiado la historia y evolución del sector en el que opera, el objetivo del presente apartado es elaborar la estrategia que la startup debe desarrollar tanto a corto como largo plazo. Para ello, se realizarán diferentes análisis con el apoyo de diversas herramientas estratégicas, pudiendo así llevar a cabo una estrategia adecuada y exitosa, adaptada a WeEco y la industria en la que operará.

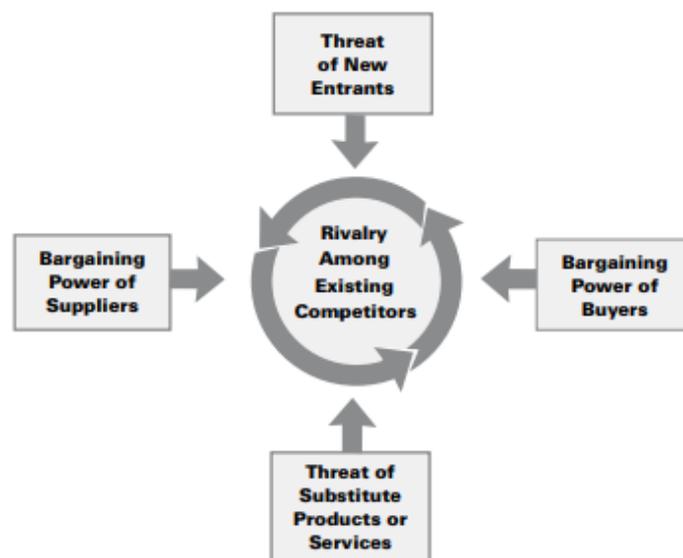
3.3.1. Análisis Externo

El análisis externo de una empresa es una parte decisiva del análisis estratégico, cuya meta principal es entender los factores del entorno, sus riesgos y los impactos que pueden tener en la actividad de la compañía, facilitando y apoyando la toma de decisiones corporativas, pues son aspectos que no están bajo el control de la compañía (Sainz, 1994).

A pesar de ser un modelo relativamente simple, el análisis PESTEL es una de las herramientas más conocidas en este ámbito, y estudia los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales, permitiendo conocer cómo funciona el mercado. También es necesario realizar un seguimiento de dichos factores para combatir los riesgos eficazmente pues pueden variar a lo largo del tiempo (Rastogi & Trivedi, 2016).

Por otra parte, las 5 Fuerzas de Porter se constituye también como un modelo muy efectivo, centrado en la posible entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, y el poder de negociación de tanto proveedores como de clientes, para finalmente examinar la rivalidad existente en el sector (Porter, 1979), como podemos observar en la *Figura 5.*

Figure 5: Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 1979)

Considerando ambas herramientas y sus funcionalidades, se ha decidido utilizar una combinación de ambas, pues las dos analizan factores interesantes y útiles para el modelo de negocio de WeEco. De esta manera, se podrán tomar las acciones precisas para satisfacer las necesidades de la industria, considerando todos los aspectos que tienen algún tipo de impacto en la compañía.

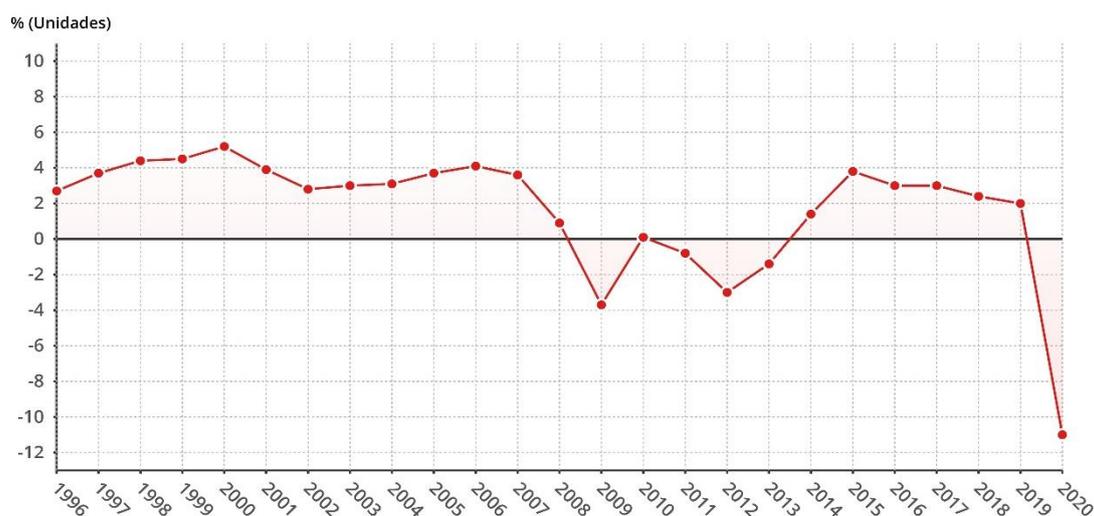
En primer lugar, se realizará el **análisis PESTEL**, teniendo en cuenta que España es el país en el que WeEco, en un principio, va a desarrollar su actividad y que este forma parte de la Unión Europea.

En el plano de los **factores políticos**, España se constituye como una monarquía parlamentaria y una democracia liberal consolidada que garantiza la estabilidad necesaria para el desarrollo óptimo de la sociedad y la economía, por lo que a priori, no existen circunstancias que puedan suponer un obstáculo para la creación de WeEco.

Además, se trata de una nación en la que existen instituciones que fomentan el emprendimiento, como es el caso de la Cámara de Comercio de España y su programa España-Emprende, totalmente financiado por el Fondo Social Europeo (FSE) y diseñado para apoyar a los emprendedores en todas las etapas que atraviesan las empresas desde su creación hasta su cese si es necesario (Cámara de Comercio de España, 2021).

En cuanto a los **factores económicos**, como ya hemos indicado anteriormente, el mercado de los cosméticos en España ha venido creciendo un 25% en los últimos cinco años, un dato muy alentador que demuestra en cierta parte, el potencial de este sector, motivado principalmente por los cambios experimentados en el modelo de consumo (Stanpa, 2020). Sin embargo, a pesar de que la industria cosmética ha aguantado con cierta resistencia la crisis provocada por la COVID-19, el poder adquisitivo de la población sí que se ha visto considerablemente mermado, y la industria cosmética cerró finalmente el año 2020 con una caída en las ventas del 10% (Europa Press, 2021), lo que demuestra que se trata de un sector sensible a los períodos de recesión. La economía española atraviesa un momento muy delicado, siendo uno de los países europeos más golpeados por la pandemia con una caída del 11% del PIB en 2020 (Expansion, 2021) y una tasa de desempleo actual del 16% (SEPE, 2021).

Figura 6: Evolución del PIB en España



Fuente: (Epdata, 2021)

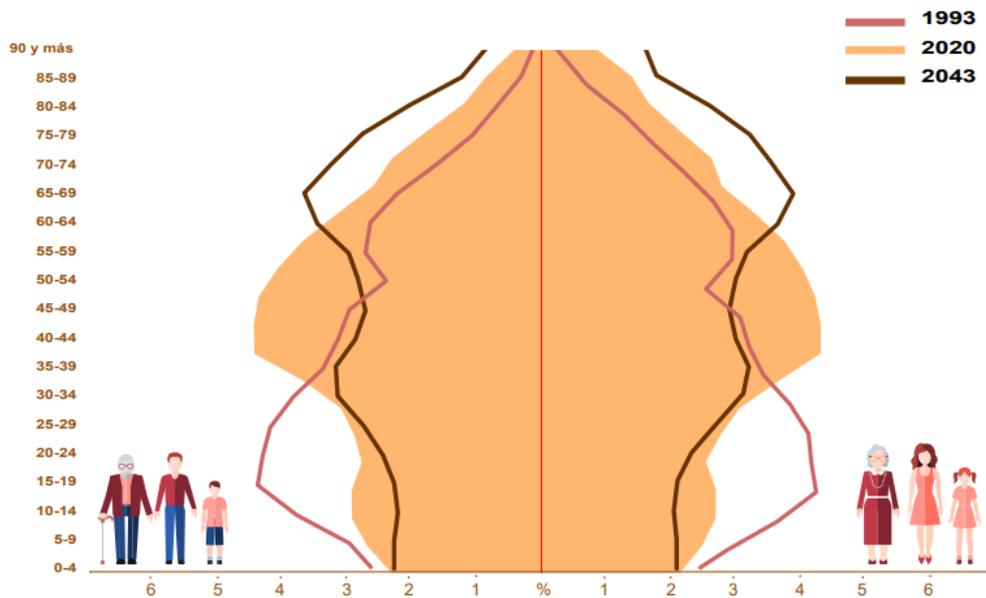
Por su parte, los **factores sociales** son un pilar básico para el éxito de WeEco, pues son los aspectos sobre los que se sostiene su modelo de negocio.

En primer lugar, cabe destacar la evolución de los hábitos de consumo y como la sociedad ha cambiado totalmente su relación con el mundo de la cosmética. Se ha incrementado considerablemente la preocupación por la belleza y el cuidado del aspecto físico, provocando ese fuerte crecimiento de la industria en los últimos años (Stanpa, 2020). Además, es necesario ser consciente del auge y la importancia de las redes sociales en el sector cosmético pues se han convertido en el medio perfecto para acercarse al consumidor. Por otra parte, cabe destacar también la creciente concienciación por la salud y el bienestar, motivando el incremento de la cosmética natural y prácticas más saludables.

Respecto a la demografía, analizando la pirámide de población española en la **Figura 7**, se puede percibir el proceso de envejecimiento de la población española y cómo continuará haciéndolo en las próximas décadas (INE, 2020), como consecuencia del aumento de la esperanza de vida y el descenso de las tasas de natalidad. Se trata de un aspecto cada vez más presente en el mundo empresarial y al que se tendrán que adaptar los diferentes negocios. Cabe resaltar que es a partir de los 55 años cuando el consumidor presenta un mayor gasto en el sector cosmético, un colectivo que dispone de un poder adquisitivo óptimo (Medina, 2020) y que aumentará considerablemente en los próximos años atendiendo a los datos de población y las proyecciones del Instituto Nacional de

Estadística. Este hecho supone una gran oportunidad para la industria cosmética, que verá como algunos de sus segmentos más importantes crecerán en el futuro.

Figura 7: Pirámide de Población en España: Pasado, Presente y Futuro



Fuente: (INE, 2020)

Por otro lado, los **factores medioambientales** pueden tener una gran influencia en WeEco, ya que su principal diferenciación consiste en analizar la huella de carbono que dejan los productos cosméticos en su producción y transporte, como se ha explicado previamente en el modelo de negocio. La concienciación con los hábitos sostenibles ha crecido paulatinamente en los últimos años pero es cierto que queda mucho camino por recorrer pues el ciudadano español expresa esos valores medioambientales pero no los lleva a la práctica, lo que cuestiona el auténtico compromiso de la población con el medio ambiente. Únicamente se podrá mejorar la situación con la cooperación entre el gobierno, los agentes económicos y la propia ciudadanía (Valencia et al. 2007). La educación también juega un papel clave como oportunidad para fomentar las prácticas sostenibles y concienciar a las futuras generaciones de los problemas medioambientales.

Además, también se han desarrollado nuevas alternativas de inversión como los Fondos de Inversión Sostenible (ESG), que tienen en cuenta aspectos medioambientales, sociales y de buen gobierno, invirtiendo en empresas de calidad con un compromiso responsable que presentan además un rendimiento óptimo, generando una rentabilidad igual o incluso

mayor que los fondos tradicionales (OpenBank, 2021). Este nuevo modelo puede suponer una futura vía de financiación para WeEco, pues reúne los elementos necesarios para constituirse como una empresa verde y sostenible.

Por otra parte, la crueldad al testar los productos cosméticos en animales era otro aspecto que preocupaba al consumidor y a las organismos internacionales, y a pesar de que la situación ha mejorado notablemente gracias al Reglamento (CE) N° 1223/2009, que prohibió por completo estas prácticas en países de la Unión Europea (Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios, 2021), todavía hay empresas multinacionales que aprovechan su presencia internacional para realizar estas prácticas, aunque son fuertemente recriminadas por los consumidores (Basquiat, 2019).

En relación con los **factores tecnológicos**, cabe resaltar que, como consecuencia de la pandemia, el ecommerce ha sufrido un impulso sin precedentes que parece que se mantendrá en los próximos años, pues esta tendencia ya venía dándose antes de la crisis sanitaria. Este canal se ha visto tradicionalmente como una vía para la reposición de productos y ahora, comienza a desarrollarse como un medio para la compra directa de cosméticos. Todo ello, junto con la creciente digitalización de todos los negocios, indispensable para que las tiendas físicas no desaparezcan, hacen que la tecnología haya irrumpido con fuerza en la industria (Gantes, 2020).

Asimismo, las redes sociales también han penetrado con fuerza en el sector cosmético. Se trata de un medio que puede llegar a ser muy eficaz, sin embargo, también es necesario valorar sus riesgos, y es que según la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, se trata del canal por el que más falsificaciones se venden con casi un 50% del total, dato que sigue creciendo a un ritmo cada vez más preocupante, y que se está expandiendo al ecommerce. Además, estas falsificaciones son muy perjudiciales para la salud y ya se está trabajando en sensibilizar al consumidor de los peligros de utilizarlas y para que puedan colaborar a frenar su crecimiento (Stanpa, 2019)

Por último, en lo referente a los **factores legales**, la industria cosmética se constituye como un sector altamente regulado tanto a nivel nacional, con el Real Decreto 85/2018 por el que se regulan los productos cosméticos, como a escala a europea, con el Reglamento (CE) N° 1223/2009 sobre productos cosméticos, uno de los marcos más jurídicos más seguros (Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios, 2021). Gracias a ambos, se asegura un nivel de calidad mínimo que las compañías deben cumplir con sus productos para tener acceso al mercado.

A nivel europeo, el objetivo es aumentar la seguridad de los productos para proteger a los consumidores y eliminar las barreras establecidas al comercio entre los países de la UE, desarrollando un marco común para todos. De esta manera, se procedió a la elaboración de un etiquetado europeo, al establecimiento de unas reglas comunes de composición y a la obligatoriedad de notificar efectos graves no deseados que pudieran tener los productos. Por su parte, el Real Decreto 85/2018 en España se limita a completar aspectos no previstos en el marco de la UE como por ejemplo, determinar las autoridades encargadas de la supervisión del sector, control de importaciones o la inspección de medidas de protección sanitarias relacionadas con los cosméticos (Garrigues, 2018).

Una vez desarrollado el análisis PESTEL, se llevará a cabo un estudio de las **5 Fuerzas de Porter** para completar el análisis externo y obtener las conclusiones adecuadas para el plan estratégico de WeEco.

En cuanto a la **amenaza de nuevos competidores**, entendido como el riesgo de que otros rivales puedan acceder a nuestro mercado (Porter, 1979), debemos tener en cuenta que la inversión inicial para el proyecto no es muy elevada, pues se trata de 125.000€, por lo que no supone una fuerte barrera de entrada para los potenciales rivales. Por otra parte, bien es cierto que el consumidor es la principal fuente de diferenciación en las Apps, pues es complicado ganarse su confianza y generar una imagen de marca, por lo que las compañías bien asentadas tienen cierta ventaja en esta materia.

Considerando estos aspectos, podemos afirmar que existe un riesgo moderado de entrada de nuevos competidores en la industria, pues es bastante sencillo y económico desarrollar una App pero no tanto llegar al consumidor y conseguir su confianza.

Respecto a la **amenaza productos sustitutivos** frente a WeEco, habría que considerar aquellas Apps que cumplan las mismas funciones y puedan ser utilizadas en su lugar (Porter, 1979). Sin embargo, conseguir analizar la huella de carbono es un proceso arduo y costoso que requiere tiempo, así como la contratación de expertos en la materia que no son fáciles de encontrar, pues debe poseer una experiencia que genere confianza. Además, aunque existen algunas Apps similares como Yuka o INCI Beauty, ninguna de ellas ofrece el análisis de la huella medioambiental, por lo que WeEco no tiene una competencia directa como tal.

De esta manera, se considera que el riesgo de productos sustitutivos es relativamente bajo. Teniendo en cuenta este hecho, es necesario resaltar la importancia de la huella de carbono que valorará WeEco, aportando una información muy valiosa para el consumidor que esté dispuesto a ser responsable con el medio ambiente.

En relación con el **poder negociación de los clientes**, nos encontramos ante un mercado con altas perspectivas de crecimiento y un abundante número de empresas involucradas con un gran volumen de clientes que ofertan una amplia gama de productos para elegir y consumir, lo que aumenta en cierta medida su poder de negociación. Sin embargo, aquel consumidor que tenga interés en conocer la huella medioambiental de un producto cosmético, no tendrá gran poder de negociación pues WeEco es la única App con esta funcionalidad.

Por su parte, el **poder negociación de los proveedores** se define como la capacidad que tienen los proveedores para establecer condiciones sobre el cliente por lo que, cuanto menos volumen de proveedores y mayor diferenciación de los productos que ofrecen, existirá un poder de negociación superior (Porter, 1979).

En el caso de WeEco, tendría una diferenciación clara en el caso de la huella medioambiental, sin embargo, al ser una Startup, las empresas con las que tiene que conseguir acuerdos para analizar sus productos tienen un alto poder de negociación, ya que WeEco empieza de cero y no tiene una base sólida de proveedores.

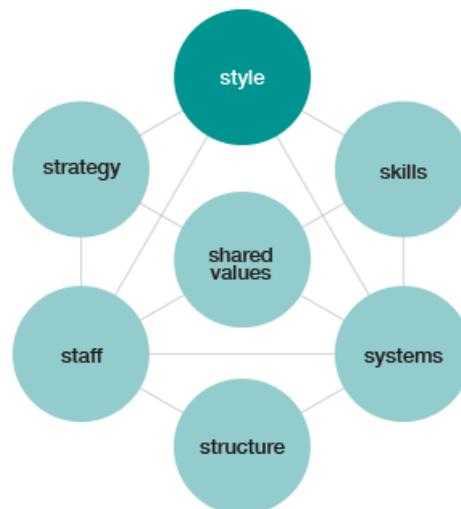
Para concluir, es necesario ser consciente de que dentro del sector cosmético español existe una elevada **competitividad** debido a la gran cantidad de empresas existentes en la industria. No obstante, analizando el caso de WeEco, como ya hemos indicado anteriormente, no se encuentra una competencia directa, aunque si algunas Apps con funcionalidades relacionadas como por ejemplo, Yuka o INCI Beauty, que se analizarán más adelante.

3.3.2. Análisis Interno

Tras haber analizado el entorno de la empresa, es imprescindible realizar un análisis interno para conocer la situación de la compañía respecto al mercado y competencia, así como determinar dónde existe oportunidad de obtener una ventaja competitiva.

Para llevar a cabo este análisis, se recurrirá a las **7S de McKinsey**, que analiza los siete elementos necesarios de alinear para el éxito y efectividad de una empresa. La coordinación se constituye como un pilar fundamental debido a la actual complejidad de las diferentes compañías. Como podemos observar en la **Figura 8**, los siete aspectos a estudiar son el la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las habilidades y el staff, conectando todos ellos con los valores de la empresa (McKinsey & Company, 2008). Esta herramienta, desarrollada en la década de 1980, analiza elementos internos de la compañía combinando aspectos corporativos tradicionales con aquellos conocidos como factores “soft”, como pueden ser la cultura corporativa y los valores compartidos dentro de la compañía (Ravanfar, 2015).

Figura 8: Modelo 7S McKinsey



Fuente: (McKinsey & Company, 2008)

En primer lugar, la **estructura** se entiende como la forma en la que las distintas divisiones de la compañía están organizadas, estableciendo también las responsabilidades de cada puesto (Ravanfar, 2015). En el caso de WeEco, al ser una Startup, consta de una estructura muy simple en la que encontramos a los cinco fundadores y a dos empleados internos, uno que se centrará en el desarrollo de la App y su mantenimiento, y otro cuya función consistirá en el estudio de los componentes de los productos cosméticos y su huella de carbono.

En cuanto a los **sistemas**, término que se refiere a cómo se toman las decisiones en la compañía y su procedimiento (Klenton, 2019), WeEco se define como una compañía que actúa por consenso, aprovechando su pequeño tamaño para tomar decisiones basadas en las opiniones y críticas de todas las partes, aunque señalando que la responsabilidad última es de los miembros fundadores. Para terminar con los “hard elements”, determinar la **estrategia** es el objetivo último de esta sección por lo que será expuesta más adelante, una vez realizado un análisis exhaustivo de todos los factores que pueden tener un impacto en la actividad de WeEco.

Respecto a los “soft elements”, las **habilidades de los empleados** son fundamentales para la buena marcha del negocio. Para el puesto de programador y desarrollador digital se requerirá como mínimo, un grado en ingeniería informática, especializado en el diseño e implantación de plataformas digitales. Por su parte, sería ideal que el experto en productos cosméticos tenga una amplia experiencia en algún organismo como por ejemplo, la Agencia Europea del Medicamento (EMA), lo que daría una gran credibilidad al rating y etiquetado de WeEco. En relación con el **staff**, los fundadores estamos perfectamente concienciados de los pasos necesarios que habría que dar en caso de que la compañía experimente un crecimiento considerable, así como la manera de tratar a nuestros empleados, con cercanía, respeto y siempre reconociendo el desempeño y los éxitos de cada uno, hechos que están relacionados con el **estilo de dirección** de las 7S de McKinsey.

Finalmente, WeEco apuesta por el desarrollo de una fuerte cultura corporativa y unos **valores compartidos** dentro de la compañía, basados en la colaboración, responsabilidad y transparencia, siempre fomentando un clima laboral inmejorable para maximizar el rendimiento y la satisfacción tanto del empleado como del cliente, buscando así la excelencia.

3.3.3. Selección de mercado

La industria cosmética en España engloba a un gran número de consumidores con diferentes características y hábitos, una diversidad que crea la necesidad de dividir el mercado en diferentes segmentos para llegar al consumidor más fácilmente y de una manera menos costosa (Thompson, 2005).

Como se ha indicado previamente en el modelo de negocio, WeEco se constituye como un modelo B2C2B, conectando consumidores con empresas marketplaces. Entre los factores a considerar, debemos tener en cuenta que el segmento de mercado en el que se produce un mayor gasto en cosmética, a partir de los 55 años, forma parte de una generación que puede llegar a experimentar problemas con la digitalización, lo que obliga a WeEco a desarrollar una App intuitiva y fácil de utilizar. Por otra parte, un posible inconveniente de este segmento de consumidores es que el efecto viral de la app puede ser menor que el que se daría entre generaciones más jóvenes, que además suelen estar más concienciadas con el medioambiente y la sostenibilidad.

Como consecuencia, y valorando todas estas condiciones, como se ha indicado en el *Business Model Canvas*, se ha determinado que el nicho de mercado actual más adecuado para WeEco son los **millenials**, personas nacidas entre 1981 y 1996, pues tienen un nivel de digitalización lo suficientemente óptimo y una edad a partir de la cual se incrementa la demanda de cosméticos sustancialmente, siendo también el colectivo que más representación tiene en la población española actual. Además, a largo plazo, y teniendo en cuenta las proyecciones de la pirámide de población española, el problema relacionado con la digitalización del consumidor desaparecería pues la sociedad estará perfectamente adaptada a las nuevas tecnologías y al uso de Apps para cualquier servicio.

Como también se ha señalado previamente, este segmento será dividido en dos subgrupos, los **Millenials 2.0** o personas entre 25 y 34 años, y los **adultos jóvenes**.

3.3.4. Modo de entrada

Una vez seleccionado el nicho de mercado en el que WeEco se va a focalizar, es necesario concretar que acciones llevar a cabo para realizar el lanzamiento de una App de manera satisfactoria. El modo de entrada al mercado se constituye como un paso decisivo en el proceso de lanzamiento de WeEco. El principal valor de la empresa serán los consumidores pues el objetivo es alcanzarlos y conseguir que descarguen la app por delante de otros competidores, para lo que es necesario concienciar al consumidor de las ventajas y funciones de WeEco

Partiendo de la base de que el canal principal y necesario para llegar al consumidor es App Store y Google Play, pues es donde los usuarios podrán descargar la App de WeEco y empezar a disfrutar de sus ventajas, **darse a conocer y penetrar exitosamente el mercado** es uno de los principales retos a los que se enfrenta esta Startup.

Para ello, como se ha indicado en el modelo de negocio, se realizarán potentes campañas de marketing y publicidad tanto en redes sociales como en las páginas webs de los marketplaces con los que tenga acuerdo, a través de influencers que compartirán sus opiniones sobre WeEco y destacarán las ventajas de conocer la huella de carbono y el impacto en la salud de los cosméticos que se utilizan, y lo fácil que es tener acceso a dicha información a través de WeEco. Además, promocionarán el servicio premium y su personalización, pues es imprescindible que se perciba la diferenciación frente a la competencia, destacando que ninguna otra plataforma ofrece todas estas funcionalidades. A su vez, colaborarán con la creciente concienciación de la sociedad respecto a la sostenibilidad.

Cabe resaltar que WeEco también recurrirá a microinfluencers, personas con un menor número de seguidores pero que tienen una gran influencia y credibilidad, estableciendo una relación más estrecha con sus contactos (Campaña, 2020), coincidiendo con aspectos de la cultura corporativa de WeEco como la cercanía y confiabilidad, además de que el presupuesto se ajusta más a las pequeñas empresas. Todo ello teniendo en cuenta que las redes sociales son actualmente el medio que más influencia tiene en las decisiones de compra. (Aguilar, 2019).

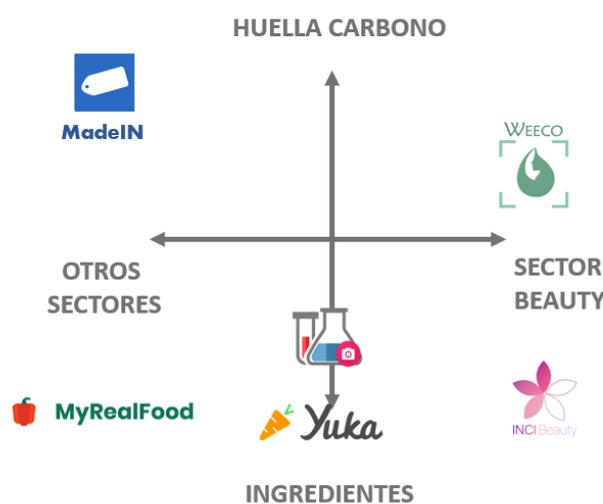
Siendo el marketing digital la herramienta clave de esta estrategia, también es necesario acudir a los medios tradicionales para llegar a los consumidores que no están tan familiarizados con la tecnología y prefieren acudir a su tienda de confianza. Para ello, se realizarán campañas en las tiendas físicas de las empresas con las que WeEco tenga acuerdos de venta, mostrando el rating de la Startup en aquellos productos que también están disponibles a través de la App. De esta manera, se combinarán tanto medios tradicionales como digitales, adaptándonos al consumidor y tratando de que se encuentre lo más cómodo posible.

Por otra parte, también se realizarán sorteos que darán la oportunidad de obtener descuentos en las tiendas con las que WeEco consiga acuerdo para incentivar el uso de la aplicación y promocionarla, atrayendo así consumidores. Para acceder a dicho sorteo, se requerirá completar el servicio de feedback In-App del que WeEco dispondrá, teniendo así la oportunidad de obtener opiniones para corregir fallos y mejorar la experiencia de cliente al máximo, evitando críticas en medios públicos.

3.3.5. Estrategia de la competencia

Teniendo en cuenta que WeEco no tiene un competidor directo como tal, se van a considerar como competencia indirecta algunas plataformas teniendo en cuenta sus funcionalidades y el sector en el que operan. Estos competidores se pueden observar en la *Figura 9*.

Figura 9: Competencia indirecta de WeEco



Fuente: Elaboración por equipo WeEco

Atendiendo al gráfico anterior, se va a proceder al análisis de dos de estas empresas debido a su reputación y modelo negocio, Yuka e INCY Beauty. El objetivo de investigar estas firmas es estudiar las estrategias llevadas a cabo por ambas y considerar la aplicación de algunas de ellas, así como analizar sus datos y resultados para aportar realismo y valor al posicionamiento estratégico de WeEco.

Yuka es una aplicación móvil francesa fundada en 2017 que valora los productos alimenticios y su impacto en la salud. Llegada a España en 2019, cuenta actualmente con más de 20 millones de usuarios (Apple, 2021) se presentan como una app independiente, sin publicidad y sin influencias de ninguna compañía o marca. Además, ofrece un sistema de recomendación con ideas más saludables frente al producto escaneado (Milla, 2020). Actualmente, también analiza los productos cosméticos aunque lo hace únicamente a través de sus ingredientes e impacto en la salud (Yuka, 2021).

Esta empresa defiende el boca a boca como el principal arma para darse a conocer y en el caso de publicidad, han recurrido a las redes sociales (Milla, 2020). En cuanto a sus **ingresos**, posee un servicio premium estableciendo un precio libre desde 10 hasta 50 euros al año en función de lo que el cliente considere oportuno. Este servicio premium ofrece una barra de búsqueda, un modo offline y un historial ilimitado, así como alertas personalizadas en un futuro próximo. Además de esta vía de ingreso, ofrece también un programa nutricional de diez semanas y un calendario de frutas y verduras de temporada, aunque esto último solo es posible en Francia (Yuka, 2021). Entre sus principales **costes** destacan el marketing, el personal, el desarrollo y mantenimiento de la aplicación, y especialmente, la actualización de contenidos (Milla, 2020).

Analizando todos estos aspectos, puede verse que Yuka ha conseguido elaborar una app muy sencilla de utilizar, siendo capaz de simplificar al máximo la valoración que ofrece de los productos. Sin embargo, su método de valoración presenta ciertos puntos débiles que no convencen del todo a algunos consumidores y especialistas, que aseguran que fomenta el alarmismo y que un 40% de la valoración es subjetiva y carece de cualquier rigor científico (Lázaro, 2020). Esto hace que la imagen de Yuka se haya visto debilitada aunque la aplicación ha jugado muy bien sus cartas asegurando que no tiene ninguna publicidad dentro de la app con el objetivo de ser independiente y no verse influenciada.

Por su parte, **INCI Beauty**, es una app creada en 2017 que cuenta con más de 1 millón de descargas (Google Play, 2021) y que ofrece la posibilidad de buscar productos cosméticos y tener acceso a los ingredientes del mismo, siendo clasificados según el riesgo que tienen para la salud. Además, propone alternativas de productos más limpios para los cosméticos que no cumplen con las expectativas del consumidor. Todo ello creando una comunidad de personas que intercambien experiencias y opiniones entre sí. Por otra parte, la aplicación ofrece un servicio premium a un coste de 1,50€ al mes o 15€ al año, eliminando la publicidad y permitiendo la búsqueda de productos sin necesidad de escanearlos (INCI Beauty, 2021).

Esta aplicación móvil ha conseguido dar un servicio adecuado, limitándose a analizar la composición de los productos cosméticos y basando su valoración en la lista INCI, aprobada y validada por la Unión Europea, no dando lugar a algún tipo de crítica en cuanto a su valoración. Es un ejemplo de modelo de negocio sencillo y eficaz.

En la **Tabla 4**, puede observarse una comparación entre WeEco y estos dos competidores respecto a algunas funcionalidades de sus aplicaciones.

Tabla 4: Comparación entre WeEco, INCI Beauty y Yuka

			
Huella			
Free Scan & Search			
Publicidad			
Personalización			

Fuente: elaboración del equipo de WeEco

Como puede observarse, WeEco destaca por el análisis de la huella medioambiental y la personalización de sus servicios, ofreciendo rutinas cosméticas hechas medida para sus clientes. Además, es la única de estas tres aplicaciones que ofrece de forma gratuita la opción de Scan & Search. Por último, al igual que Yuka, WeEco no recurrirá a la publicidad como fuente de ingresos pues busca firmemente la confianza del consumidor y la independencia a la hora de operar, evitando cualquier influencia de algún gigante de la industria cosmética.

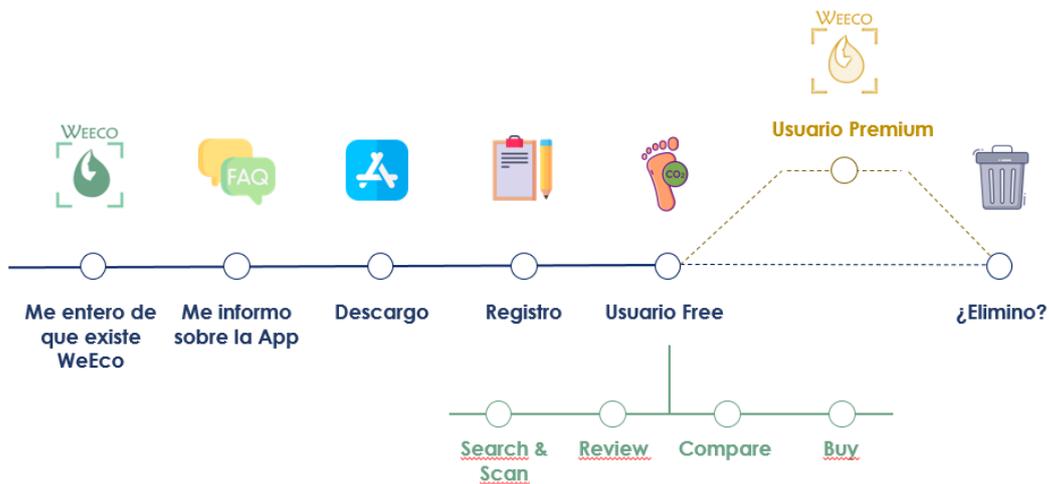
3.3.6. Posicionamiento estratégico de WeEco

Una vez expuesto el modelo de negocio de WeEco, y realizado un análisis completo de todos los factores que pueden tener un impacto directo o indirecto en su negocio, así como establecidas las proyecciones de futuro del modelo de consumo y la industria, la actividad y misión de WeEco parecen ajustarse a la demanda existente entre los consumidores.

WeEco se encontraría en un mercado con mucho potencial de crecimiento, pues su principal aportación es la información sobre la huella medioambiental y sostenible que dejan los productos cosméticos, un aspecto que despierta gran interés en el consumidor actualmente. Además, como se ha podido observar, su servicio premium es diferenciador.

Con el objetivo desarrollar el posicionamiento final de WeEco, es fundamental entender al cliente y ponerse en situación. Para ello, se ha elaborado el Customer Journey de WeEco, es decir, los diferentes momentos que vive el cliente con la aplicación, los cuales se pueden observar en la **Figura 10**.

Figura 10: Customer Journey de WeEco



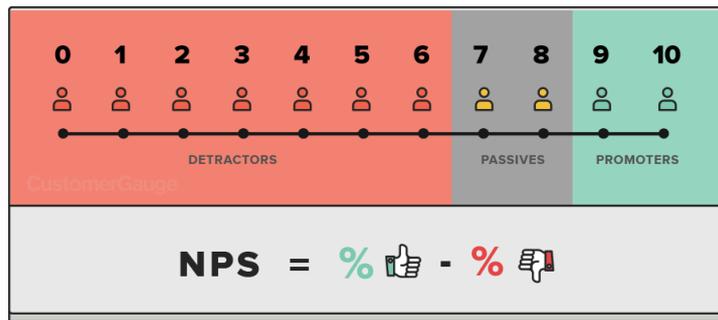
Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta todos los datos y factores analizados a lo largo del presente estudio, el posicionamiento de WeEco se estructurará siguiendo este Customer Journey, indicando las estrategias a seguir para cada uno de estos momentos.

En primer lugar, como se ha explicado detalladamente en el apartado “**Modo de Entrada**”, el hecho de **darse a conocer** es fundamental para atraer consumidores y obtener tráfico y descargas en nuestra app y web, lo que provocará consecuentemente el efecto boca a boca, decisivo para obtener éxito.

Este efecto, también formaría parte del momento de **informarse acerca de la App**, pues en muchas ocasiones son los propios clientes quienes mejor publicidad realizan de un negocio. Para ello, WeEco tratará de identificar si los clientes de WeEco son *detractores*, *neutros*, o *promotores* a través del indicador Net Promoter Score (NPS), que utiliza diversas preguntas muy sencillas para calcular la probabilidad que tiene un cliente de recomendar tu marca (Hernanz, 2020). Este indicador se constituye como indispensable para aquellas empresas que quieren mejorar su efecto boca a boca, además de conocer el nivel de fidelidad de sus clientes. Asimismo, se premiará la recomendación de WeEco a otros consumidores con sorteos o descuentos en los marketplaces socios.

Figura 11: Net Promoter Score



Fuente: (Botey, 2020)

Por otra parte, WeEco contará con una página web en la que el consumidor podrá encontrar toda la información necesaria sobre la App. Además, dispondrá de un email de contacto para poder resolver sus dudas o si lo prefiere, un número de teléfono para el que tendrá que concertar una cita previa. Haciendo que el consumidor tenga claras las posibilidades que ofrece WeEco, es más fácil impulsar y conseguir su descarga.

En cuanto al momento de **descarga**, la App estará disponible en Google Play y App Store, donde se encuentran la inmensa mayoría de consumidores. Además, se irán realizando las actualizaciones necesarias para buscar la excelencia en el servicio que se ofrece, una tarea de la que se encargará el desarrollador de WeEco. Respecto al **registro**, es primordial que sea ágil y sencillo para no perder clientes en ese último paso antes de comenzar su experiencia con la app. También deben evitarse preguntas incómodas y limitarse a preguntar la información indispensable.

Una vez registrado, el **usuario free** podrá disfrutar de ciertas ventajas de WeEco. Desde el primer momento, se buscará la total comodidad del usuario, tratando también de que se sienta partícipe de la comunidad WeEco. Para ello, es fundamental que la app funcione sin ningún problema y que sea fácil e intuitiva, evitando así la pérdida de clientes por motivos técnicos. El camino que seguirá este usuario es simple y mecánico, buscará o escaneará los productos, revisará su valoración, lo comparará con otras alternativas y finalmente, decidirá o no si comprarlo.

Una vez transcurrido el tiempo de adaptación necesario, determinando la frecuencia adecuada, se recalcarán las ventajas del servicio premium, destacando la propuesta de valor y ofreciendo incluso una pequeña prueba para que experimenten el nivel de personalización que WeEco es capaz de desarrollar. Además, es necesario hacer conocer al cliente del precio tan competitivo que ofrece teniendo en cuentas todas sus funciones.

En relación con los usuarios que decidan contratar la **suscripción premium**, el mayor reto para WeEco será retenerlos. Para ello, todo el equipo de WeEco, junto con los influencers cosméticos, se verán involucrado en el desarrollo de rutinas hechas a medida del cliente, buscando un nivel de personalización excelente, en el que el cliente también colaborará, informando de sus preferencias en cuanto a impacto en la salud o en el medioambiente, sus alergias, o el tipo de piel, entre otras. Esta información también será utilizada para el radar de novedades, junto con otros intereses que elija el usuario como los productos o marcas favoritas. Esta alerta, será enviada únicamente en caso de que así lo establezca el cliente. En cuanto a las rutinas de influencers, podrán verse a través de la propia App o página web y se organizarán conferencias y encuentros con los influencers de WeEco para que los usuarios perciban ese sentimiento de comunidad y les puedan preguntar dudas acerca de sus rutinas. En definitiva, el fin último de esta suscripción es que el usuario sienta que lo que paga le está aportando un beneficio tangible y que con ello, aprovecha la aplicación al máximo, dejando de considerar la suscripción gratis como una opción factible. Es por ello por lo que la suscripción es semestral, pues se ha estipulado que es el tiempo mínimo para conseguir vivir estas sensaciones.

Finalmente, la **eliminación** sería el momento a evitar y es otros de los mayores desafíos de WeEco. Muchas apps de este estilo experimentan un “boom” al principio para después ser olvidadas, sin saber cómo evolucionar o hacia dónde dirigirse. WeEco estará abierto a cualquier línea de negocio que demanden los consumidores, siendo conscientes de la existente velocidad de cambio del mundo empresarial y la industria cosmética. El objetivo de querer crear una comunidad y establecer un contacto directo con los clientes y entre clientes, tiene también como meta el poder conocer de primera mano las opiniones y tendencias que experimentan los consumidores, para poder llevar a cabo cualquier cambio antes de que sea demasiado tarde.

3.2.6.1. WeEco a largo plazo

En un futuro, si todo va bien, WeEco poseerá una gran cantidad de información almacenada y ordenada en su base de datos. Esto significa que se tendrá acceso a ciertos aspectos como la edad, alergias, tipo de piel, las rutinas de los usuarios, los hábitos de consumo y el gasto de miles y miles de consumidores, lo que puede despertar un gran interés en las grandes empresas cosméticas para desarrollar un marketing personalizado y efectivo. De esta manera, se podrían vender estos datos a diversas compañías, siempre

respetando la privacidad del consumidor e informando en todo momento de lo que se hace con su información, tratando de hacerles ver que es un acuerdo win-win pues las empresas podrán ofertar los productos más adecuados a sus necesidades.

Además, gracias a esta base de datos, podrán aplicarse técnicas de Machine Learning teniendo en cuenta el perfil del cliente y los datos de todos los consumidores que presentan características similares, desarrollando automáticamente las rutinas personalizadas de los usuarios y otros servicios. Esto significaría que el mayor activo de WeEco pasaría a ser la información y ya no el dinero que pagan por el servicio premium los consumidores.

Por otra parte, a medida que WeEco obtenga reconocimiento, podría evolucionar hacia un modelo de negocio en el que funcione como una consultora de productos cosméticos sostenibles y saludables, ayudando a las empresas a mejorar sus valoraciones y desarrollar su imagen medioambiental.

Por ejemplo, como se ha señalado previamente, el sector de los productos de lujo es uno de los peor valorados en términos de sostenibilidad y salud, y es una industria que tiene poder adquisitivo suficiente para contratar estos servicios y comprar esa información que WeEco podría proporcionar en un futuro.

4. Conclusiones

Por último, se va a dar respuesta a los diferentes objetivos establecidos al comienzo de este Trabajo Fin de Grado, del que se han podido sacar conclusiones tanto del sector y sus consumidores, como de WeEco.

En cuanto al **primer objetivo**, que consistía en analizar la industria cosmética, su modelo de consumo y las oportunidades de WeEco en dicho sector, después de haber analizado a fondo el mercado, se puede concluir que se trata de una industria que ha venido creciendo fuertemente en el último siglo y que continua con grandes perspectivas de crecimiento, todo ello impulsado por los hábitos de consumo, que han evolucionado hacia la preocupación por el aspecto físico y la sostenibilidad.

En la actualidad, el consumidor apenas tiene conocimiento sobre los productos cosméticos que adquiere, aunque ya existen algunas compañías como Yuka o INCI Beauty que analizan sus componentes y ofrecen una valoración de dichos productos. Sin embargo, es la huella de carbono donde se encuentra el aspecto diferenciador de WeEco, encontrando una oportunidad de negocio al agrupar todas estas funcionalidades en una misma plataforma, lo que podría aportar un gran valor para el consumidor, especialmente para aquel concienciado con la sostenibilidad, que verá cómo se promueve esta tendencia a través de la comunidad que WeEco quiere desarrollar. Además, llama la atención que en un sector tan personal como el cosmético, ninguna otra aplicación ofrece un grado de personalización tan elevado como el de WeEco. De esta manera, la propuesta de valor de WeEco es sólida y se percibe perfectamente donde están las ventajas frente a la competencia.

Respecto al **segundo objetivo**, exponer el modelo de negocio de WeEco, se podría afirmar que ha sido respondido a través del estudio de los nueve componentes que forman parte del *Business Model Canvas*. En cuanto a los aspectos más importantes, teniendo ya clara la propuesta de valor, es necesario destacar la estricta segmentación llevada a cabo, concluyendo que el nicho de mercado más adecuado serán los Millenials y sus dos subgrupos, los Millenial 2.0 y los adultos jóvenes. De esta manera, se buscará obtener el máximo tráfico posible para la web y la app, un asunto fundamental para la buena marcha del negocio, que se debe impulsar a través de unos adecuados canales de distribución, en este caso, una combinación de medios digitales y tradicionales, con un mayor peso del marketing online debido a su efectividad y la creciente digitalización de la sociedad.

Una vez en contacto con el cliente, la relación que se establece con ellos es decisiva, y WeEco buscará un contacto cercano, de confianza y personalizado, tratando de crear esa comunidad de consumidores responsables, conectados e informados.

Por último, cabe resaltar que las proyecciones de WeEco han sido realizadas desde de la prudencia y la cautela, considerando las tendencias de la industria y los resultados de algunos competidores.

Finalmente, para el **tercer objetivo**, se ha elaborado el Plan Estratégico de WeEco, concluyendo que esta Startup tiene una gran oportunidad en la industria cosmética. Esta afirmación queda sustentada con el análisis externo de las 5 Fuerzas de Porter y el PESTEL, que aunque muestran una alta rivalidad en el sector, WeEco no tendría una competencia directa como tal pues ninguna aplicación ofrece exactamente los mismos servicios. Por otra parte, gracias a las 7S de McKinsey, se ha podido conocer internamente a WeEco como compañía y cuál será su forma de funcionar, destacando los valores que se quieren transmitir, como son la confianza, la transparencia y la satisfacción del cliente. Teniendo en cuenta estos aspectos, el principal reto de WeEco será atraer a los consumidores frente a la competencia, elaborando una valoración que les de confianza y consiguiendo desarrollar esa relación estrecha con cliente, buscando la excelencia en su experiencia.

Tras haber realizado el análisis completo, se puede concluir que WeEco satisface unas necesidades que aún se encuentran por cubrir en el mercado cosmético y digital. Sin embargo, WeEco es un proyecto exigente y complicado que requerirá mucho esfuerzo, trabajo y tiempo, pero en el que sobra la motivación para ayudar a la población y mejorar sus decisiones de compra. Se trata de una oportunidad de negocio con buenas perspectivas y mucho potencial, que podría hacerse realidad en los próximos meses.

5. Bibliografía

- Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios. (21 de Febrero de 2021). *Legislación sobre Productos Cosméticos*. Obtenido de Gobierno de España. Ministerio de Sanidad: <https://www.aemps.gob.es/cosmeticos-cuidado-personal/legislacion/cosmeticos/>
- Aguilar, G. M. (2019). *DESARROLLO DE APP DE SERVICIOS DE*. Lima: Universidad de Lima.
- Apple. (2021). *App Store*. Obtenido de Yuka - Análisis de productos: <https://apps.apple.com/es/app/yuka-an%C3%A1lisis-de-productos/id1092799236>
- Basquiat, A. (02 de Junio de 2019). *¿Se siguen testando los cosméticos en animales?* Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/cribeo/estilo-de-vida/20190602/47436137005/se-siguen-testando-los-cosmeticos-en-animales.html>
- Beiersdorf. (2019). *Sustainability Review 2019*. Hamburgo: Consumer Business Segment.
- Belenguer, S. (Enero de 2020). *MyRealFood, más que una app, un movimiento a favor de la alimentación saludable*. Obtenido de Explorer: <https://blog.explorerbyx.org/2020/01/myrealfood-app-movimiento-alimentacion-saludable/>
- Botey, P. (10 de Marzo de 2020). *Net Promoter Score (NPS): ¿qué es y cómo se calcula?* Obtenido de InboundCycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula#:~:text=El%20NPS%20es%20un%20sistema,y%20la%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente.&text=Como%20sistema%20de%20medici%C3%B3n%20el,un%20servicio%20a%20ot>
- Cámara de Comercio de España. (2021). *España-Emprende*. Obtenido de <https://www.camara.es/creacion-de-empresas/espana-emprende>
- Campana, B. (17 de Febrero de 2020). *Microinfluencer: qué es, cómo llegar a serlo y por qué ganan terreno a los influencers*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/microinfluencer-redes-sociales/>
- Carus, I. (26 de Enero de 2021). *La evolución del maquillaje a través del tiempo*. Obtenido de L'Beauté: <https://lbeaute.mx/maquillaje/maquillaje-los-cambios-durante-la-historia/>

- Catalán, M. (29 de Septiembre de 2020). *Tandem HSE*. Obtenido de Historia de los cosméticos: características y tipos: https://tandemsl.com/seguridad-de-producto-blog/historia-de-los-cosmeticos/#Los_primeros_anuncios_de_publicidad
- Comillas Emprende. (2021). *Concurso Comillas Emprende*. Obtenido de <https://comillasemprende.comillas.edu/>
- Deloitte. (2019). *Mobile consumption in a post-growth world*. Deloitte.
- Ditendria. (2020). *Mobile en España y en el Mundo 2020*. Madrid: Ditendria MMA.
- El Economista. (8 de Julio de 2011). *Shiseido, la empresa del mercado cosmético selectivo masculino con mayor crecimiento en los últimos años*. Obtenido de El Economista:
<https://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias/3217232/07/11/Shiseido-la-empresa-del-mercado-cosmetico-selectivo-masculino-con-mayor-crecimiento-en-los-ultimos-anos.html>
- Epdata. (29 de Enero de 2021). *España - Producto Interior Bruto (PIB) de España, según la Contabilidad Nacional Trimestral*. Obtenido de <https://www.epdata.es/datos/pib-espana-ine-contabilidad-nacional-trimestra/36/espana/106#:~:text=Evoluci%C3%B3n%20del%20PIB%20desde%201996&text=Con%20todo%20lo%20cual%2C%20el,en%20289.143%20millones%20de%20euros>.
- Europa Press. (15 de Marzo de 2021). *Las ventas del sector de la cosmética y el perfumería caen un 10% en 2020 por el coronavirus*. Obtenido de Europa Press: <https://www.europapress.es/economia/noticia-ventas-sector-cosmetica-perfumeria-caen-10-2020-coronavirus-20210315164622.html>
- Expansion. (2021). *PIB de España - Producto Interior Bruto*. Obtenido de Datosmacro.com:
<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana#:~:text=El%20PIB%20cae%20un%2011,PIB%20fue%20de%201.119.976M>.
- Ferrer, R. (16 de Abril de 2018). *Los millennials, ¿quiénes son?* Obtenido de Caixa Bank Research: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/millennials-quienes-son>
- Fintonic. (2019). *Fintonic capta 19 millones de euros en una nueva ronda de financiación que valora la compañía en 160 millones*. Obtenido de <https://www.fintonic.com/blog/fintonic-capta-19-millones-de-euros-en-una-nueva-ronda-de-financiacion-que-valora-la-compania-en-160-millones/>.

- Gantes, Y. (7 de Julio de 2020). El ecommerce de belleza en la pospandemia: "Una oportunidad para la venta de productos nuevos y no solo reposición". *El Economista*.
- Garrigues. (Enero de 2018). *La nueva regulación sobre productos cosméticos aumenta su seguridad y facilita su comercialización*. Obtenido de https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/la-nueva-regulacion-sobre-productos-cosmeticos-aumenta-su-seguridad-y-facilita-su
- Gaspar, I. (3 de Diciembre de 2019). *En 2023 la industria cosmética generará 800.000 millones*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/status/noticias/10233767/12/19/En-2023-la-industria-cosmetica-generara-800000-millones.html>
- González, F. J., & Bravo, L. (Marzo de 2017). History and present of skin care products, cosmetics and fragrances. Especially those derived from plants. *Ars Pharmaceutica*, 5-12. Obtenido de Ars Pharm: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S2340-98942017000100005&script=sci_arttext&tlng=en
- Google Play. (2021). *Google Play*. Obtenido de INCI Beauty - Análisis de Cosméticos: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.incibeauty&hl=es_EC&gl=US
- Hernández, A. (2013). La cara oculta de la distribución en el sector de la cosmética: Responsabilidad y encroachment. *3C Ciencias*.
- Hernanz, M. (17 de Diciembre de 2020). *¿Nos estamos obsesionando con el NPS (Net Promoter Score)?* Obtenido de Lukkap: <https://www.lukkap.com/blog/tag/customer-experience/>
- INCI Beauty. (2021). *INCI Beauty*. Obtenido de <https://incibeauty.com/es>
- Indisa. (2021). *Más de 600.000 usuarios ya confían en El CoCo para asesorarse sobre lo que comen*. Obtenido de <https://www.indisa.es/al-dia/mas-600-000-usuarios-ya-confian-coco-para-asesorarse-sobre-comen>
- INE. (1 de Enero de 2020). *Pirámide de la población empadronada en España*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/covid/piramides.htm>
- INE. (2020). *Pirámides de Población de España: ayer, hoy y mañana*.
- Irvine, M. (18 de Noviembre de 2018). *Average Cost per Click by Country: Where in the World Are the Highest CPCs?* Obtenido de WordStream: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2015/07/06/average-cost-per-click>

- Klenton, W. (2 de Julio de 2019). *McKinsey 7S Model*. Obtenido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/m/mckinsey-7s-model.asp>
- Kumar, S. (2005). Exploratory analysis of global cosmetic industry:. *Science Direct*, 1263-1272.
- Lázaro, M. (16 de Octubre de 2020). *No deberías fiarte de Yuka, la aplicación de nutrición y cosmética que está arrasando*. Obtenido de Huff Post: https://www.huffingtonpost.es/entry/no-te-fies-de-los-resultados-de-yuka_es_5d7c7644e4b077dcbd5eab32
- López, M. L. (1994). El hombre y la cosmética: Del modelo de consumo tradicional al modelo de consumo moderno. *Política y Sociedad*, 201-209.
- McKinsey & Company. (1 de March de 2008). *Mckinsey & Company*. Obtenido de Enduring Ideas: The 7-S Framework: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#>
- Medina, A. (1 de Febrero de 2020). Las marcas de cosmética buscan a los 'Sellennials'. *Expnasion*. Obtenido de Expansion.
- Milla, F. (7 de Febrero de 2020). *Caso de Estudio: El Modelo de Negocio de Yuka*. Obtenido de Estrategia Lean: <https://estrategialean.com/caso-de-estudio-el-modelo-de-negocio-de-yuka>
- OCU. (2018). *Otro consumo para un futuro mejor. Nuevas economías al servicio de las personas y el planeta*. Madrid: OCU Ediciones.
- Olivares, D. (1 de Abril de 2021). *La vertiginosa subida de Drestip.com: de la pyme al cielo*. Obtenido de MuyPymes: <https://www.muypymes.com/2020/02/14/drestip-com-es-la-principal-web-de-moda-de-espana-con-mas-de-1-300-000-usuarios-y-500-marcas-indexadas>
- Oney. (2020). *Estudio “Consumo sostenible”*.
- ONU. (2021). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- OpenBank. (2021). *¿Conoces los Fondos de inversión sostenible?* Obtenido de Openbank: [https://www.openbank.es/inversiones/fondos-inversion-sostenible-esg#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20fondos%20de,Environmental%2C%20Social%20and%20Governance\).](https://www.openbank.es/inversiones/fondos-inversion-sostenible-esg#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20fondos%20de,Environmental%2C%20Social%20and%20Governance).)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for*

- Visionaries, Game Changers and Challengers*. Hoboken, NJ, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Porter, M. (1979). The Five Competitive. *Harvard Business Review*, 25-43.
- Rastogi, N., & Trivedi, D. (2016). PESTLE Technique - A tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 384-388.
- Ravanfar, M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Currency New York.
- Sainz, A. (1994). El análisis estratégico: la empresa y el entorno. (págs. 7-13). Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá de Henares.
- SEPE. (2021). *Datos de los registros del Servicio Público de Empleo Estatal. Demandantes de empleo, paro, contratos y prestaciones por desempleo*. Madrid: Gobierno de España. Ministerio de Trabajo y Economía Social.
- Stanpa. (2019). En perfumería y cosmética, el 50% de las falsificaciones de productos se concentran en RRSS. *Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética*.
- Stanpa. (2020). Estudio del mercado de perfumería y cosmética en España. Resultados económicos de 2019 y perspectivas 2020. *Stanpa. Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética*.
- Thompson, I. (2005). *La Segmentación del Mercado*.
- Valencia, Á., Arias, M., & Vázquez, R. (2007). *Opiniones y actitudes. Ciudadanía y conciencia medioambiental en España*. Madrid: CIS. Gobierno de España.
- Yuka. (2020). *Dossier de Prensa*.
- Yuka. (2021). *Más información*. Obtenido de Yuka: <https://yuka.io/es/informacion/>

6. Anexos

Anexo 1: Valoración de la crema Nivea



PRODUCTO
Nivea Body Milk 500 ml

UBICACIÓN DEL USUARIO
Madrid, ES



VALORACIÓN GLOBAL

6,5



Valoración de ingredientes

Ingredientes: Aqua, Paraffinum Liquidum, Isohexadecabe, Glycerin, Isopropyl Palmitate, PEG-40 Sorbitan Perisostearate, Cera Microcristallina, Polyglyceryl-3 Diisostearate, Prunus Amygdalus Dulcis Oil, Tocopherol, Magnesium Sulfate, Sodium Citrate, Citric Acid, Tocopheryl Acetate, Potassium Sorbate, Linalool, Limonene, Benzyl Alcohol, Geraniol, Citronellol, Alpha-Isomethyl Ionone, Benzyl Benzoate, Parfum.

7



Valoración de la huella de carbono

Fabricado en : Tres Cantos, ES

Transporte: Camión, 30 km, gasolina

Envase: Plástico - 15 gr

0. 525 gr de CO2

Energía y gestión de residuos

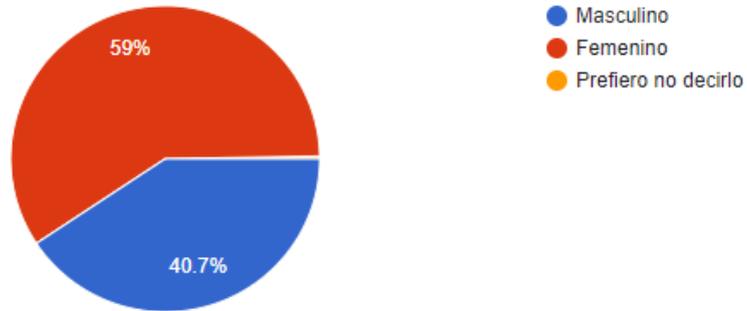
Fábrica: comprometida a reducir sus emisiones en un 70%

6

Anexo 2: Resultados de la encuesta sobre WeEco

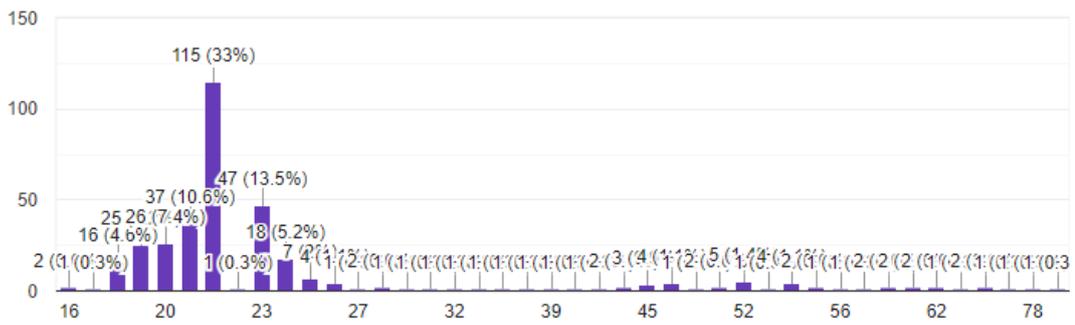
Indica género

349 respuestas



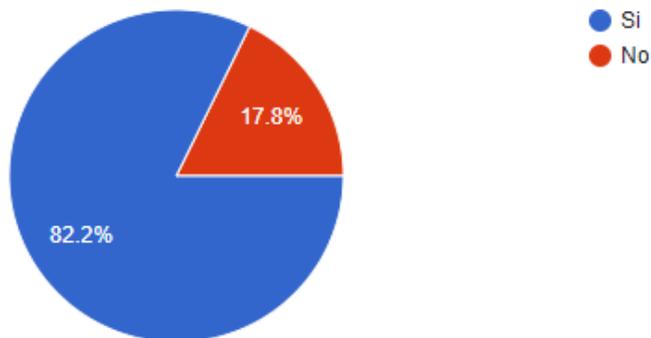
Edad

349 respuestas



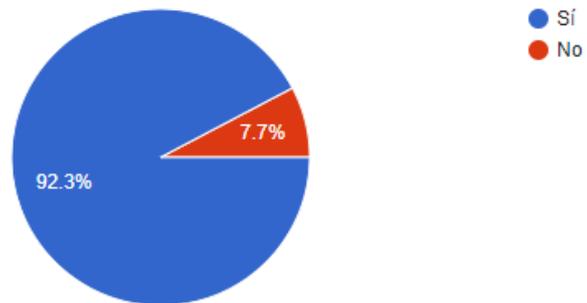
¿Te gustaría tener acceso al impacto medioambiental que tienen los cosméticos que compras?

349 respuestas



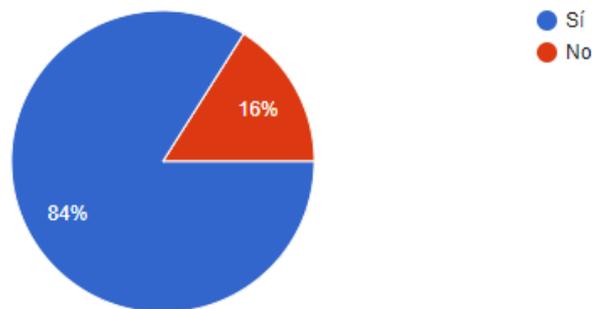
¿Te gustaría tener acceso al impacto en la salud que tienen los cosméticos que utilizas?

349 responses



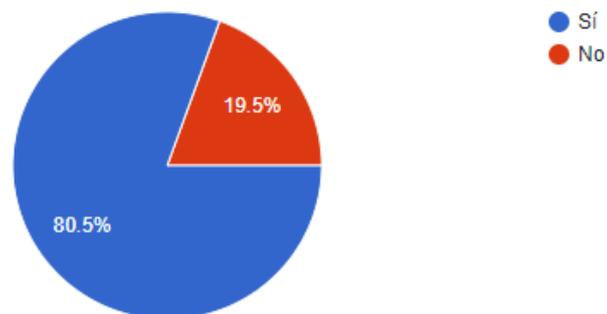
¿Te gustaría tener todas estas funciones en una misma App?

349 responses



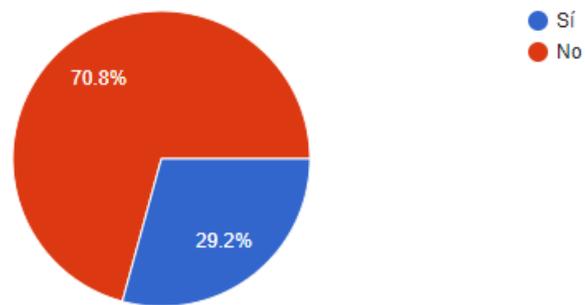
¿Te gustaría recibir consejo personal en términos de cosmética?

349 responses



¿Pagarias por recibir este servicio personalizado?

349 respuestas



En caso afirmativo, ¿€/mes?

110 respuestas

