



MEMORIA DEL PROYECTO DE NEGOCIO

María Belén Arriagada E.

Antonio Castaño

Daniel Herrera

Carmen Tamayo

Katherine Tello

Gabriela Villena

Madrid, noviembre de 2012

Tabla de contenido

1	INTRODUCCION.....	6
1.1	Descripción de la empresa.....	6
2	VISIÓN, MISIÓN Y CLAVES DE NEGOCIO.....	7
2.1	Visión	7
2.2	Misión	7
2.3	Claves del Negocio	7
2.3.1	Experiencia personalizada	7
2.3.2	Calidad de propiedades.....	7
2.3.3	Garantía y saludable	7
3	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
3.1	Entorno Político – Económico	9
3.1.1	Algunos indicadores macroeconómicos de España.....	9
3.2	Entorno Social- Demográfico.....	12
3.2.1	Población	12
3.2.2	Alergias en la población	13
3.3	Entorno legal	16
3.3.1	Requisitos que tienen que satisfacer los productos cosméticos para su comercialización en España 16	
3.3.2	Regulación de los cosméticos naturales y orgánicos.....	20
3.3.3	Cosmos: La armonización europea.....	22
4	ANALISIS DEL SECTOR.....	24
4.1	Cosmética Mundial.....	24
4.1.1	La cosmética y la sostenibilidad.....	25
4.1.2	Cosmética Natural y Ecológica	26
4.1.3	Marcas líderes de Cosmética	27
4.2	Cosmética en europa.....	30
4.2.1	Exportación de productos de Cosmética en Europa	30
4.2.2	Producción por empresas de cosmética en Europa.....	31
4.2.3	Consumo y previsión de consumo de productos cosméticos en Europa	32
4.2.4	Empresas de cosmética líderes en facturación en Europa	33
4.2.5	Cosmética Natural y Ecológica en Europa	34
4.3	Cosmética en España.....	36
4.3.1	Facturación	38
4.3.2	Producción.....	39
4.3.3	Exportación	41
4.3.4	Canales	45
4.3.5	Productos.....	46
4.3.6	Consumo de productos	47
4.4	Competidores y productos próximos	58
4.4.1	Lush.....	59
4.4.2	L`OCCITANE	60
4.4.3	The Body Shop.....	62
4.4.4	Apivita	65
4.4.5	Oleoteca La Chinata	65
4.4.6	Bottega Verde.....	65

4.4.7	Yves Rocher	66
4.4.8	Korres	66
4.5	Opinión de expertos	66
4.5.1	Opinión de la Doctora Concha Póstigo - Dermatóloga	66
4.5.2	Opinión de Mar García – Sinclair Pharmaceutical España	67
4.5.3	Opinión de farmacéuticas	67
4.6	Estudios de Mercado realizados en Madrid	68
4.7	Análisis de las Fuerzas de Porter	74
5	ANALISIS DAFO, MODELO DE NEGOCIO Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS	77
5.1	Analisis DAFO	77
5.2	Modelo de Negocio	78
5.2.1	Esquema del modelo de negocio	78
5.3	Objetivos estratégicos	79
5.3.1	Objetivos de venta y crecimiento	79
	□ Facturar 4.5 millones de euros para el año 2017, que nos lleve a alcanzar una cuota del mercado de la cosmética natural en España del 0,5% al 2017.	79
5.3.2	Objetivos económicos	79
5.3.3	Objetivos comerciales cualitativos	79
6	PLAN DE OPERACIONES	80
6.1	Localizaciones físicas	80
6.1.1	Localización de los Centros Creatú	81
6.1.2	Localización del Laboratorio	88
6.2	Gama de Productos	94
6.2.1	Línea de productos masiva	95
6.2.2	Línea de productos personalizada	106
6.2.3	Diagnóstico profesional de alergias y afecciones cutáneas	108
6.2.4	Desarrollo de Nuevos Productos	111
6.3	Cumplimiento de requisitos básicos, normas y trazabilidad y normas de calidad	112
6.3.1	Normativa aplicable a la producción	112
6.3.2	Normativa aplicable a la incorporación del producto cosmético elaborado en el mercado 113	
6.3.3	Plan de prevención de riesgos laborales	114
6.3.4	Plan de gestión de calidad y gestión medioambiental	115
6.4	Procesos	116
6.4.1	Proceso de Fabricación del Producto Personalizado	116
6.4.2	Organización de la fabricación personalizada	118
6.4.3	Organización de la fabricación masiva	122
6.5	Proveedores y materias primas.	122
6.5.1	Proveedores de crema para la línea masiva	122
6.5.2	Empresas Proveedoras para la línea personalizada	124
6.5.3	Proveedores de materiales de etiquetado, bolsas y envases para línea masiva y personalizada	127
6.5.4	Envases, bolsas y etiquetas	128
6.6	Distribución	131
6.6.1	Procedimiento de distribución	131
6.7	Presupuesto de Operaciones	134
7	Plan de marketing	135

7.1	Posicionamiento	135
7.1.1	NAMING Y USP	135
7.1.2	Logotipo	137
7.1.3	Enfoque	138
7.1.4	Diferenciación	139
7.2	Línea de productos	140
7.2.1	Productos	140
7.2.2	Extensión de línea de productos	143
7.2.3	Packaging	144
7.3	Precios, estructura y política de precios	147
7.3.1	Análisis de precios.....	147
7.3.2	Estructura de precios	148
7.3.3	Política de precios.....	149
7.4	Estrategia distribución	151
7.4.1	Descripción de los canales de venta y distribución	151
7.4.2	Fuerza de ventas	153
7.4.3	Objetivos de distribución.....	154
7.4.4	Estrategia de ventas	155
7.5	Publicidad, relaciones públicas y promoción	155
7.5.1	Publicidad, relaciones públicas y promoción de la marca Creatú	155
7.6	Estimaciones de ventas	164
7.6.1	Cuota de mercado /Ventas por periodos/ mix de ventas por línea de producto.....	164
7.7	Presupuesto de Marketing	174
8	Plan de Recursos Humanos	175
8.1	Organigrama	175
8.2	Equipo directivo.....	176
8.2.1	Director Gerente	176
8.2.2	Director de Operaciones	178
8.3	Plantilla.....	179
8.3.1	Jefe de Ventas.....	179
8.3.2	Auxiliar de Ventas.....	180
8.3.3	Auxiliar Jefe de Laboratorio.....	181
8.3.4	Dermatólogo.....	182
8.3.5	Farmacéutico	183
8.4	Pólítica de personal.....	184
8.4.1	Reclutamiento y Selección de personal	185
8.4.2	Formación y Desarrollo.....	186
8.5	Motivaciones e Incentivos	187
8.5.1	Actividades de motivación	187
8.5.2	Plan de incentivo	188
8.6	Presupuesto RRHH	190
9	PLAN FINANCIERO	191
10	MODELO DE GESTION	230
10.1	KPI's Económicos	230
10.1.1	Cifra de ventas:.....	230
10.1.2	Resultado de ejercicio:	231
10.1.3	Porcentaje de crecimiento:	231

10.1.4	Cuota de mercado:.....	232
10.2	KPI's de Marketing.....	232
10.2.1	Posicionamiento de Creatú:.....	232
10.2.2	Índice de satisfacción de clientes:	233
10.2.3	Perfil de clientes:.....	233
10.3	KPI's Productivos	234
10.3.1	Nivel de producción de laboratorio:.....	234
10.3.2	Rotación de Stock:	235
10.3.3	Nivel de actividad asesoría dermatológica:	235
10.3.4	Cumplimiento de los proveedores:.....	235
10.4	KPI's de Recursos Humanos	236
10.4.1	Satisfacción de los empleados:.....	236
10.4.2	Satisfacción en cursos de capacitación.....	237
11	ANEXOS.....	238
11.1	Conceptos básicos de cosmética natural o ecológica	238
11.1.1	Cosméticos naturales y ecológicos según Ecocert	239
11.1.2	Cosméticos biológicos y ecológicos según Cosmebio	243
	Cosmebio define cuáles son las especificaciones a seguir para que un cosmético sea certificado como biológico:.....	245
11.1.3	B.D.I.H	246
11.1.4	Natrué	247
11.2	Resultados de la encuesta realizada a 105 personas por internet sobre gustos y hábitos de consumo de cosmética de cuidado de la piel.....	249
11.3	ANÁLISIS DAFO.....	257
11.3.1	Análisis interno	257
11.3.2	Análisis externo.....	257
11.3.3	Cuantificación del modelo.....	259
12	Lista de contenido de Gráficos.....	261
13	Lista de contenido de Tablas.....	264
14	Lista de contenido de Gráficos anexos	269
15	Lista de contenido de tablas anexas	271
16	Bibliografía:.....	272

1 INTRODUCCION

1.1 Descripción de la empresa

Creatú ha sido creada con el fin de brindar un servicio que cubra una necesidad no satisfecha en el mercado de la cosmética que consiste en crear una experiencia única para nuestros clientes con una propuesta innovadora y diferenciada que refleja el gran potencial de nuestra empresa.

Creatú es un centro de cosmética personalizada que ofrecerá a sus clientes productos cosméticos únicos para el cuidado de la piel de alta calidad; elaborados a la medida de cada cliente, quien recibirá un asesoramiento previo brindado por profesionales de la salud de la piel altamente cualificadas.

2 VISIÓN, MISIÓN Y CLAVES DE NEGOCIO

2.1 Visión

Convertirnos en una referencia de primera línea en el mercado de la cosmética personalizada en España con productos beneficiosos para la salud de la piel.

2.2 Misión

Generaremos una experiencia única ajustada a las necesidades de cada piel y de cada persona a través de productos cosméticos personalizados de alta calidad, elaborados en base a ingredientes naturales apoyada en un asesoramiento profesional e información transparente de los productos.

2.3 Claves del Negocio

2.3.1 Experiencia personalizada

La experiencia personalizada será la vivencia exclusiva de cada persona en la tienda, por medio de un asesoramiento y guía profesional, facilitando la creación de su propio producto a través de esencias, texturas y propiedades; ofreciendo el testado de cada ingrediente en su propia piel obteniendo así un producto final único y exclusivo.

2.3.2 Calidad de propiedades

La calidad de propiedades de los productos asegura una alta excelencia y transparencia de información de su composición al cliente y que todos los productos son elaborados sin químicos dañinos para la piel. Los productos personalizados se realizarán en un laboratorio homologado con personal cualificado para asegurar la fabricación según las mejores prácticas y asegurar de este modo, la calidad del producto. Los proveedores de los ingredientes entregarán toda la información sobre los mismos y las diferentes certificaciones que poseen los mismos.

2.3.3 Garantía y saludable

Nuestros clientes recibirán asesoramiento profesional a través de un dermatólogo y dependientes capacitados, quienes evaluará el tipo de piel del cliente y les ofrecerán la posibilidad de identificar sus características y en quienes decidan realizarse una prueba dermatológica podrán identificar posibles alergias cutáneas, para así poder definir junto con el cliente qué producto se adecúa más a sus necesidades y gustos. De esta manera nuestros

clientes podrán tener la certeza de que los productos que adquieran están avalados por profesionales y no serán dañinos, garantizando su salud y el cuidado de su piel.

Gráfico 1: Claves de negocio



3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Entorno Político – Económico

España actualmente atraviesa una profunda crisis económica que afecta a toda la Unión Europea y que se ve reflejada en sus principales indicadores macroeconómicos.

El gobierno actual ha establecido medidas y reformas estructurales en diferentes sectores con el fin de cumplir con los objetivos de déficit establecidos por la Unión Europea, sin embargo, de acuerdo a las últimas previsiones mostradas por el Fondo Monetario internacional (FMI) en Octubre 2012; a España que ya lleva cinco años de crisis, le quedan todavía otros cinco ejercicios complicados por delante.

El organismo perfila en su último informe de previsiones una economía con pocas probabilidades de crecer con el vigor suficiente para crear empleo y con grandes dificultades para contener el déficit y la deuda; pudiendo no registrar crecimiento hasta el 2017.¹

3.1.1 Algunos indicadores macroeconómicos de España

Los indicadores coyunturales relativos a la economía española señalan para el primer trimestre del 2012 una prolongación de la trayectoria contractiva iniciada en el último trimestre de 2011, en particular en lo que respecta al consumo privado en un contexto caracterizado por la persistencia de las tensiones en los mercados de deuda soberana, restricciones de acceso al crédito y elevada incertidumbre.²

3.1.1.1 Producto Interior Bruto - PIB

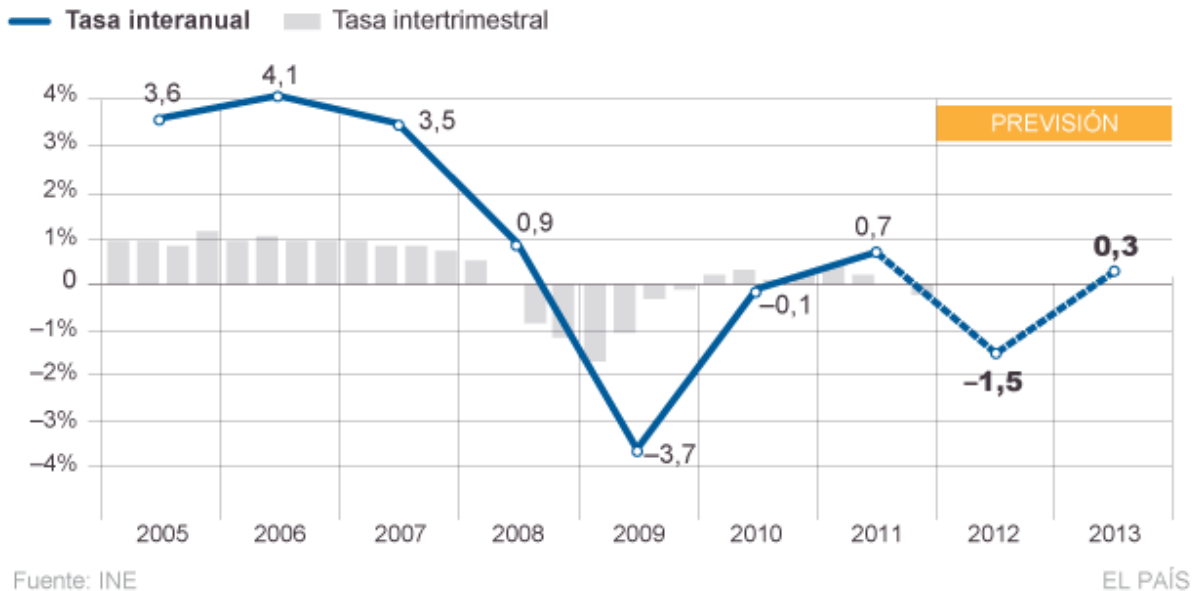
Según la estimación avance de la Contabilidad Nacional Trimestral publicada por el INE, el PIB en volumen de la economía española disminuyó en el primer trimestre de 2012, con series corregidas de calendario y estacionalidad, un 0,3% en términos inter-trimestrales, al igual que en el trimestre previo. En tasa interanual el PIB retrocedió un 0,4%, después de año y medio de incrementos consecutivos (0,3% en el último trimestre de 2011).

¹ Artículo en Expansión.com Internet: <http://www.expansion.com/2012/10/09/economia/1349773815.html>

² Síntesis de indicadores económicos, Marzo-Abril 2012 – Ministerio de Economía y Competitividad.

Gráfico 2: Producto Interior Bruto 2008-2013

EVOLUCIÓN DEL PIB ESPAÑOL



Fuente: Banco de España, 2012

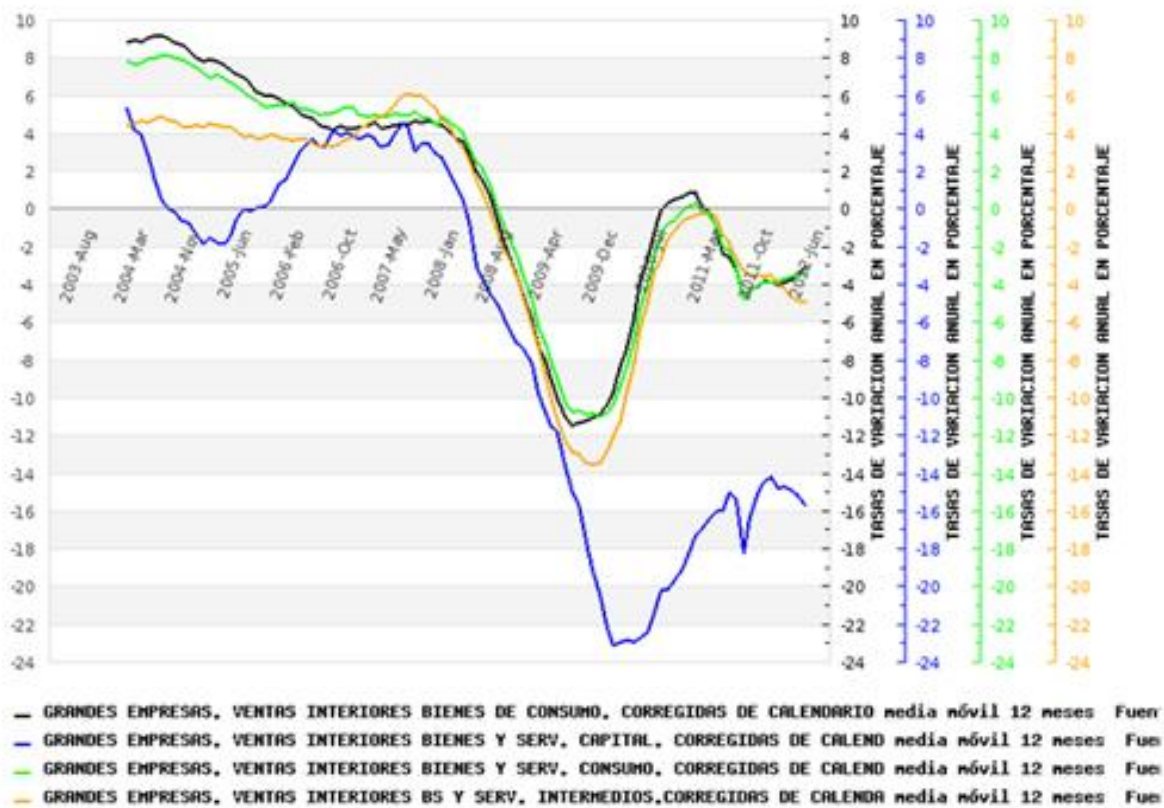
Teniendo en cuenta que el PIB mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales producidos en España a lo largo de un periodo determinado (anual, trimestral); estos datos muestran que la economía española está en recesión.

3.1.1.2 Ventas interiores de bienes y servicios de consumo de las grandes empresas

La información coyuntural relativa al consumo privado señala una notable debilidad en los primeros meses de 2012, debido, entre otros factores, al elevado nivel de desempleo (en torno al 25%), el menor valor de la riqueza financiera e inmobiliaria, la disminución de la renta disponible derivada de la subida de los tipos del IRPF e IVA y el clima de incertidumbre.

Así, las ventas interiores de las Grandes Empresas, medidas a población constante deflactadas y sin efectos de calendario, disminuyeron en marzo un 3,3% en tasa interanual, ocho décimas menos que en el mes precedente, de forma que aunque el primer trimestre del año se saldó con un descenso medio anual (2,8%) más moderado que el del último trimestre de 2011 (3,8%), todavía muestra una cierta atonía.

Gráfico 3: Histórico de ventas de grandes empresas por sectores



Fuente: www.elconfidencial.com

3.1.1.3 RBD – Renta Bruta Disponible

Según las Cuentas Trimestrales no Financieras de los Sectores Institucionales, la renta bruta disponible (RBD) de las familias experimentó en el cuarto trimestre de 2011 un descenso interanual del 1,5%, después de cuatro trimestres de avances consecutivos (0,2% en el mismo trimestre de 2010), caída que se justifica, principalmente, por las menores rentas salariales (-2,1% interanual) y no salariales (-0,3%), y, en menor medida, por el aumento de los impuestos corrientes sobre la renta y el patrimonio (0,3%).

3.1.1.4 Índice de precios de consumo - IPC

Los precios de consumo han continuado en marzo 2012 el tono de moderación de los meses anteriores. En dicho mes, el IPC aumentó un 0,7% respecto al mes anterior, igual que un año antes, situando su tasa de variación interanual en el 1,9%, una décima menos que en el mes precedente. Tras este resultado, la inflación prosiguió la tendencia descendente que inició en

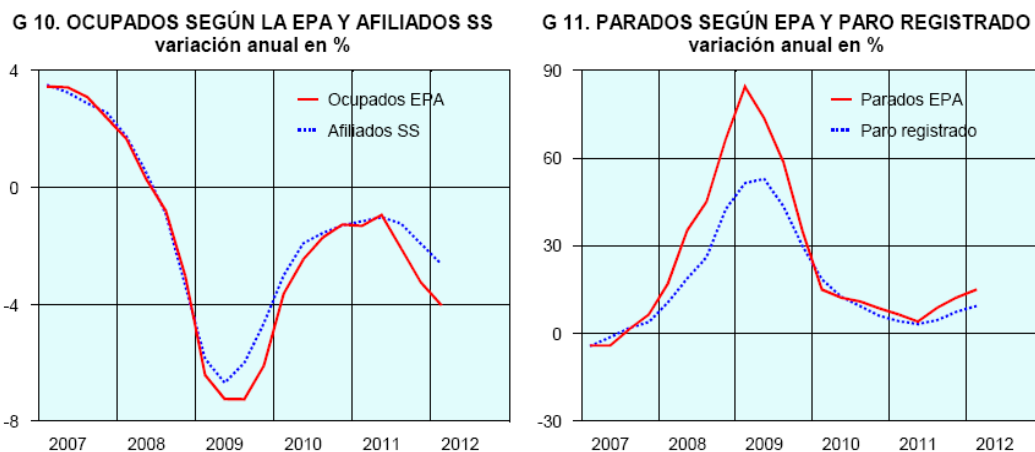
mayo de 2011 y respecto a un año antes anota un significativo descenso 1,7 puntos porcentuales, del que medio punto corresponde al primer trimestre de 2012. El indicador adelantado del INE para el mes de abril anticipa una tasa de inflación del 2%.

3.1.1.5 El mercado laboral

Las estimaciones de la Encuesta de Población Activa (EPA) del primer trimestre del presente ejercicio han mostrado un empeoramiento del mercado de trabajo que se encuentra en sintonía con la intensificación de la caída de la actividad económica.

La población activa se situó en 23.072.800 personas en el último trimestre de 2011. Como resultado de la demanda y oferta de trabajo, en el periodo enero –marzo del 2012, el paro repuntó de nuevo al aumentar en 365.900 (el aumento fue mayor en asalariados, ya que hubo un avance de 44.000 en no asalariados) personas, afectando a 5.639.500 personas. Este aumento del paro elevó la tasa de paro hasta el 24,4%, 1,6 puntos más que en el trimestre anterior.

Gráfico 4: Mercado Laboral en España 2007-2012



Fuente: INE (EPA) y MESS

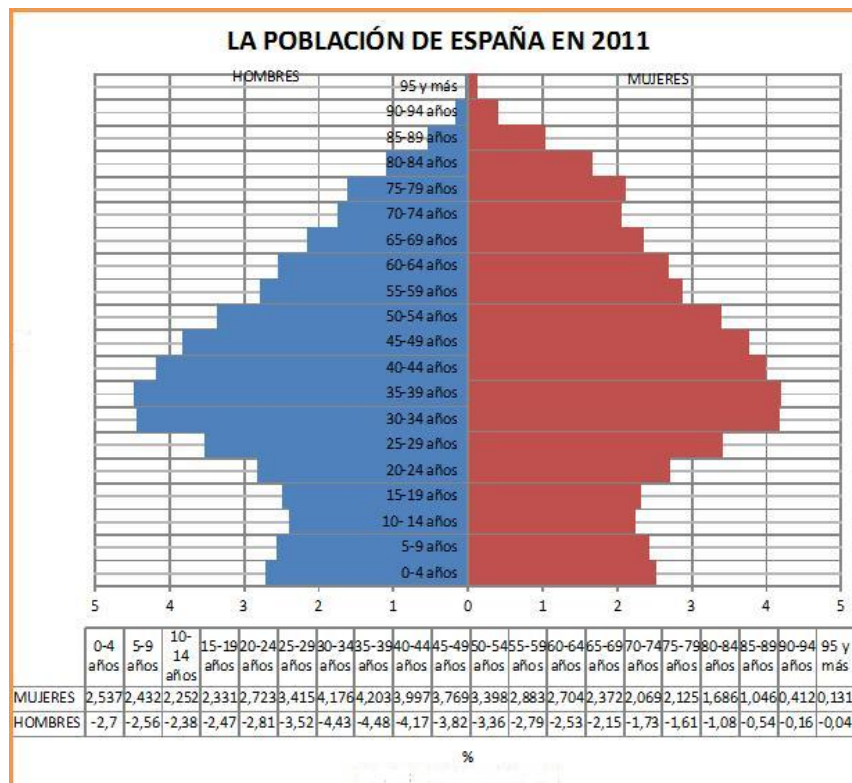
3.2 Entorno Social- Demográfico

3.2.1 Población

De acuerdo a los últimos datos publicado por el INE en: Avance de la Explotación Estadística del Padrón a 1 de enero de 2012; se estima que la población española es de 47.190.493 de habitantes, de las cuales 23.283.187 son varones y 23.907.306 son mujeres.

Analizando la pirámide poblacional de España al 2011, la población española se encuentra concentrada en su mayoría entre mujeres y hombres de 20 y 70 años que representan una población de 32.381.252 de habitantes, de los cuales 16.275.089 son varones y 16.106.163 mujeres.

Gráfico 5: Distribución de la población en España por edad y sexo, año 2011



Fuente: INE, elaboración: www.degeografia32.blogspot.com.es

3.2.2 Alergias en la población

Ya en el año 2004 el estudio "Prevalencia de la Alergia en la Población Adulta Española" del Dr. Gaig, publicado por el SEAIC, mostraba que un 21,6%, de la población adulta española padece algún tipo de alergia y es más frecuente en las mujeres y en los núcleos urbanos de más de 500.000 habitantes. La alergia más frecuente es la Rino-conjuntivitis y las alergias cutáneas a su vez representan un porcentaje muy elevado.

Para este estudio se encuestaron a 4.949 sujetos, de los que un 21,6% (IC 95% 20,4-22,7%) refirieron ser alérgicos. La prevalencia fue mayor en mujeres (24,6%), en el grupo de 18 a 24 años de edad (26,9%) y en poblaciones de más de 500.000 habitantes (24,3%), mientras que

fue menor en los varones (18,3%), en la región norte-centro (17,8%) y en poblaciones con menos de 10.000 habitantes (18,7%).

No hubo diferencias significativas en relación al nivel socioeconómico.

3.2.2.1 Alergia cutánea

Se denomina *alergia cutánea* al conjunto de patologías clínicas en las que la alergia se manifiesta en la piel, como órgano exclusivo, o acompañando a otros órganos o sistemas.³

Los principales tipos de alergias son:

- Dermatitis atópica, la dermatitis de contacto o eccema de contacto.
- Urticaria y el Angioedema heredo familiar,
- Eczema
- Prurito
- Herpes Zóster
- Impétigo
- Psoriasis
- **Dermatitis atópica** .- Es una enfermedad inflamatoria de la piel que se da en personas con que tienen predisposición genética a sufrir alergias (atopia). El síntoma más característico es el picor intenso. El mantenimiento de la hidratación cutánea mediante el uso de cremas grasas o emulsiones es parte del tratamiento de esta alergia, que se intensifica con el contacto con sustancias irritantes como barnices, disolventes y productos similares.
- **Dermatitis alérgica de contacto.**- Según la definición del SEAIC, es una reacción inflamatoria localizada de la piel que ocurre a consecuencia del contacto mantenido de una sustancia antigénica sobre la superficie cutánea.⁴

Puede ser producida por los siguientes materiales:

- Químicos que se encuentran en productos elásticos, de látex y de caucho.
- Cosméticos, jabones y detergentes

³ Definición “alergia cutánea”. Internet: http://servicios.laverdad.es/servicios/cuaderno_ssalud/pg101107/suscr/nec3.htm

⁴ SEAIC: www.seaic.com

- Tintes y otros químicos de la ropa.
- Hiedra, roble o zumaque venenoso.
- **Dermatitis de contacto Imitativas**.- Reacción inflamatoria ocasionada por la exposición a agentes con efecto lesivo sobre la piel (ácidos o álcalis, detergentes, disolventes, etc.).

La causa de una dermatitis de contacto se confirma mediante las denominadas pruebas epicutáneas o test del parche. El tratamiento consiste en prevenir el contacto con el agente responsable.

- **Urticaria** .- Erupción cutánea caracterizada por la aparición de ronchas, con picor cutáneo que suele sobrepasar la extensión de las lesiones y puede condicionar un malestar intenso.

Según su evolución la urticaria se clasifica en aguda o crónica. ⁵

- **Angioedema o edema angioneurótico** .- es similar a la urticaria pero más profunda, suele manifestarse como hinchazón de los párpados y los labios. Acompaña a la urticaria en muchos casos, aunque en ocasiones puede ser la única manifestación.
- **Eczema**.- Se presenta como un picor y erupción muy severo en la piel, que cambia de coloración si se vuelve un trastorno crónico, causa ampollas y costras que se pueden infectar.
- **Prurito o picazón sin erupción**.- El picazón sin erupción es también conocido como **prurito**, se trata de una de las alergias en la piel que se presenta como un picor, si se presenta en una zona específica puede indicar una condición de la piel, si se trata de todo el cuerpo es un indicativo de una enfermedad interna.
- **Herpes zóster** .- Es una de las alergias en la piel que se presenta con una **erupción cutánea** dolorosa, con presencia de ampollas, causado por el mismo virus de la varicela.
- **Impétigo**.- Es una de las **en la alergias piel** comunes de los niños, debido a una infección por bacterias que viven en las capas superiores de la piel, y que aparecen como úlceras que se vuelven ampollas y supuran para formar una costra.

⁵ Definiciones: <http://www.seaic.org/pacientes/conozca-su-enfermedad>

- **Psoriasis** .- Es de las **alergias en la piel** más comunes ya que causa enrojecimiento de la piel, manchas en la piel, sobre las articulaciones y a lo largo del cuero cabelludo. ⁶

Por patologías y según el informe Alergológica 2005, elaborado por la Sociedad Española de Alergología e Inmunología Clínica (SEAIC), se estima que en España la urticaria afecta a un 20% de la población; la dermatitis atópica, que se da principalmente a niños y adolescentes, se estima que afecta a un 17% en menores de 5 años, a un 8% entre los 6-15 años y por encima de esa edad al 1,5% de la población, y en el caso de la dermatitis de contacto, afecta a un 4,2% de la población. *En la actualidad, en España, 4 de cada 10 pacientes que acude a una consulta de alergia ha sufrido algún tipo de reacción cutánea.* ⁷

3.3 Entorno legal

3.3.1 Requisitos que tienen que satisfacer los productos cosméticos para su comercialización en España⁸

3.3.1.1 Reglamentación aplicable

La regulación sobre productos cosméticos en España está recogida en un Real Decreto del 17 de octubre de 1997, que recopiló en un solo texto toda la normativa existente hasta el momento y la adaptó a la legislación comunitaria de entonces. En este Decreto, se disponía la definición de producto cosmético, así como la determinación de las condiciones técnico-sanitarias que debían reunir, su control sanitario, los requisitos de las instalaciones donde se

⁶ Definición de Psoriasis: <http://www.profesionalactivo.com/publicaciones/dermatologia/tipos-de-alergias-en-la-piel-erupcion-cutanea-causa-de-la-enfermedad-consejos/p77/>

⁷ <http://servicios.laverdad.es/servicios/cuadernossalud/pg101107/suscr/nec3.htm>

⁸ Agencia española de medicamentos y productos sanitarios: Legislación sobre Productos cosméticos, productos de higiene y biocidas de uso en higiene personal
<http://www.aemps.gob.es/legislacion/espana/cosmeticosHigiene/cosmeticosHigiene.htm>

Normas legislativas 2012 en cosmética: <http://www.mcampes.com/noticias.htm>

Normativa española sobre productos cosméticos:

<http://www.consumer.es/web/es/salud/2010/07/26/194622.php> Requisitos de autorización previa para fabricar o importar cosméticos en España: <http://www.dolceta.eu/espana/Mod3/Requisito-de-autorizacion-previa>.

Comunicación puesta al mercado de productos cosméticos en España

<http://importarcosmeticos.blogspot.com.es/2011/06/cosmeticos-comunicacion-de-puesta-en-el.html>

elaboran y las de importación de productos de terceros países, etiquetado, publicidad, y sanciones e infracciones.

La aparición en 2008 de nueva normativa comunitaria sobre clasificación, etiquetado y envasado de los productos hizo necesario modificar el Real Decreto 1599/1997, para adaptarlo a esta nueva normativa e incorporar al ordenamiento español los criterios de clasificación y etiquetado de sustancias y mezclas del Sistema Globalmente Armonizado de clasificación y etiquetado de productos químicos, adoptado a escala internacional en el marco de las Naciones Unidas.

El 23 de Julio de 2010 se modifica el Real Decreto 1599/1997, de 17 de octubre, sobre productos cosméticos para adaptarlo al Reglamento (CE) n.º 1272/2008, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de diciembre de 2008, sobre clasificación, etiquetado y envasado de sustancias y mezclas. (BOE núm. 189, de 5 de agosto). Entre las modificaciones contempladas en el Real Decreto aprobado el viernes figura la sustitución de los términos "preparado" y "preparados" por "mezcla" y "mezclas". Este cambio responde a la armonización de la terminología empleada actualmente en la normativa nacional con la utilizada por la normativa comunitaria, según explicó el Ejecutivo central.

De igual modo, se actualiza la clasificación de sustancias que no pueden utilizarse en cosméticos. Las sustancias prohibidas son las mismas, las clasificadas como carcinógenas, mutágenas o tóxicas para la reproducción, y también su definición, por lo que en este punto la única modificación que se realiza es la de sustituir la denominación de las distintas categorías de sustancias.

Además, se actualiza la referencia normativa en relación con los métodos validados alternativos a los ensayos con animales, mientras que se concreta la información cuantitativa que debe aportarse a los consumidores.

En este sentido, se incorporan los criterios de clasificación y etiquetado de sustancias y mezclas del Sistema Globalmente Armonizado de clasificación y etiquetado de productos químicos, adoptado a escala internacional en el marco de las Naciones Unidas. Esto supone la introducción de nuevas clases y categorías de peligro, como pueden ser los efectos sobre la capa de ozono o el peligro para el medio acuático.

3.3.1.2 Autorización de actividades de fabricación y/o Importación de productos cosméticos y productos de higiene personal

La autorización de las actividades de fabricación e importación de productos cosméticos y de higiene, así como la autorización sanitaria de los productos de higiene personal corresponden a la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS), mientras que el seguimiento de dichas actividades corresponde a la Consejería de Sanidad de cada comunidad autónoma.

Para fabricar, importar o realizar cualquier actividad relacionada con la producción de cosméticos es necesaria una autorización previa.

La fabricación de cosméticos en España o la realización de alguna de sus fases como el control, acondicionado, envasado o etiquetado, debe realizarse por empresas con autorización de actividades otorgada por la AEMPS.

Esta autorización se exigirá también a los importadores de productos cosméticos procedentes de países no comunitarios.

Esta autorización se concederá una vez se haya comprobado que la empresa solicitante cumple los siguientes requisitos:

- Disponer de un técnico responsable con calificación adecuada que supervise la actividad de fabricación y/o importación de cosméticos y garantice que los productos cumplen los requisitos exigidos por la normativa vigente.
- Disponer de una estructura organizativa capaz de garantizar la calidad de los cosméticos fabricados y/o importados, así como la ejecución de los controles que procedan.
- Disponer de las instalaciones, procedimientos, equipamiento y personal suficiente con cualificación adecuada para la fabricación, control y conservación de los productos cosméticos que fabrique y/o importe.
- Disponer y aplicar procedimientos escritos de trabajo donde se recoja el funcionamiento de cada una de las actividades de la empresa.

Toda autorización podrá ser revisada en cualquier momento, y podrá revocarse o suspenderse en caso de no cumplir las condiciones por las que fue otorgada, o si se descubre

que la información en virtud de la cual se concedió la autorización tiene elementos falsos o engañosos.

3.3.1.3 Comunicación de puesta al mercado español de productos cosméticos

La comunicación de puesta en el mercado de un producto cosmético es obligatoria en algunos países miembros como España y Portugal.

Para los productos cosméticos, una vez fabricados o importados, debe realizarse la comunicación de puesta en el mercado por el fabricante, el importador o el representante autorizado en España.

La comunicación deberá realizarse por duplicado ante el órgano competente de la Comunidad Autónoma donde tenga el domicilio social la empresa responsable de la comunicación o directamente ante la AEMPS si el domicilio está fuera de España.

Tras la primera comunicación en papel, se podrá solicitar el alta telemática en la aplicación informática de COSMET de la AEMPS para realizar las siguientes comunicaciones.

Esta comunicación de comercialización se realizara previamente o en el momento de la primera puesta en el mercado y deberá contener:

- Fabricante y lugar de fabricación (país de origen).
- Presentación.
- Composición cualitativa y cuantitativa.
- Constantes físico-químicas y microbiológicas.
- Información a efectos de tratamiento médico.
- Copia del etiquetado e instrucciones de uso.

A partir del 1 de enero de 2012 el nuevo Reglamento Europeo de Productos Cosméticos establece la obligatoriedad de realizar esta comunicación por cualquier fabricante o importador establecido en la Unión Europea a la Comisión Europea.

El 11 de enero de 2012 la Comisión Europea puso en funcionamiento la nueva aplicación informática para la Notificación de productos Cosméticos (CPNP o Cosmetic Products Notification Portal), según lo establecido en el Reglamento (CE) nº 1223/2009 sobre Productos Cosméticos.

Las notificaciones a través de este portal serán obligatorias a partir del 11 de Julio de 2013, fecha de aplicación completa del Reglamento. Durante el periodo transitorio hasta dicha fecha, las notificaciones al CPNP realizadas serán válidas en aquellos países de la CE que así lo determinen. Dicho portal establece una herramienta sencilla para la industria cosmética para comunicar la información de los productos cosméticos puestos en el mercado.

3.3.2 Regulación de los cosméticos naturales y orgánicos

Los requerimientos que deben cumplir los cosméticos naturales y orgánicos y los Organismos que velan por su control varían según la región del mundo que se contemple, si bien no existe una normativa clara respecto a los mismos.

3.3.2.1 Unión Europea

En la Unión Europea se dispone de una legislación muy clara que define y regula los alimentos “bio” pero no ocurre lo mismo con los productos cosméticos. En la actualidad, no existe ninguna normativa europea que detalle los requisitos que debe cumplir este tipo de cosméticos en cuanto a las sustancias permitidas y prohibidas, la proporción de ingredientes de origen natural y orgánico, las normas del etiquetado, etc.

Ante la ausencia de legislación, los fabricantes de cosméticos se someten a los criterios de empresas privadas de certificación, que garantizan el carácter natural o ecológico los cosméticos. Esto significa que los organismos certificadores sirven como aval o garantía al consumidor para diferenciar un producto supuestamente natural de un auténtico producto natural o de un producto orgánico.

Cada organismo certificador tiene establecidos sus propios criterios de exigencia para los productos cosméticos y en consecuencia, algunos organismos tienen criterios más estrictos que otros. Un cosmético certificado muestra en su material de acondicionamiento el sello o logo del organismo certificador. Es posible obtener más de una certificación, y por tanto, varios sellos pueden aparecer en el mismo cosmético.

Los principales organismos certificadores europeos son Ecocert (Francia), BDIH (Alemania), Soil Association (Reino Unido) y AIAB (Italia). Otros organismos destacados son Cosmebio en Francia, CCPB en Italia y Eco Garantie en Bélgica que, al igual que los anteriores, gozan de reconocimiento y prestigio en la industria cosmética internacional. El detalle de las

certificaciones Ecocert, BDIH y Natrue están detallados en el Anexo. En el mercado español los cosméticos certificados por Ecocert o Cosmebio son los más habituales.

Gráfico 6: Principales sellos de certificación en Europa

 <p>Ecocert (Francia). Organización no gubernamental con sede en Francia y delegaciones en varios países, entre ellos España. Certifica cosméticos «naturales» y «naturales y ecológicos». Es uno de los sellos más populares en Europa.</p>  <p>BDIH (Alemania). Federación alemana de empresas industriales y comerciales farmacéuticas, de productos dietéticos, complementos alimenticios y cosméticos creada en 1951. En 1996 estableció unas pautas internas para el control de los productos naturales, que han dado lugar a las directrices³ del actual sistema de certificación. Es el más importante de ese país y certifica cosméticos naturales pero no orgánicos.</p>	 <p>Soil Association (Reino Unido). Asociación no gubernamental que controla y promueve la agricultura orgánica y sostenible. Sus criterios también se aplican a la industria cosmética e incluyen requerimientos sobre el contenido de ingredientes orgánicos y de síntesis y el impacto medioambiental de la fabricación, entre otros aspectos. Solamente certifica productos orgánicos.</p>  <p>AIAB (Italia). Asociación Italiana para la Agricultura Biológica. Define los requisitos mínimos para los «Cosméticos Bio Ecológicos», que podrán utilizar el sello adjunto. En su formulación no se admite una larga lista de 1.350 sustancias prohibidas y también se marcan las condiciones para el etiquetado y el material de acondicionamiento⁴.</p>
---	---

Fuente: macroestetica.com

3.3.2.2 Estados Unidos

En Estados Unidos no existe una normativa específica para productos cosméticos orgánicos, por lo que las empresas cosméticas están utilizando los estándares establecidos para alimentación. Según el Programa Orgánico Nacional (NOP) del Departamento de Agricultura (USDA), el sello USDA Organic puede aparecer en ciertas condiciones en el etiquetado del producto, en concreto, cuando el 95% como mínimo de sus ingredientes procedan de agricultura ecológica. Si el porcentaje es inferior, el logo no puede aparecer en el embalaje. Respecto al término «natural», no está regulado por la FDA para productos cosméticos, por lo que aquéllos cosméticos que se publicitan como «completamente naturales» o «derivados de plantas» pueden incluir otro tipo de ingredientes.

Gráfico 7: Condiciones de aparición del logotipo USDA Organic



Fuente: macroestetica.com

3.3.3 Cosmos: La armonización europea

Para evitar la confusión entre los consumidores y en la propia industria cosmética, representantes de los principales organismos certificadores europeos presentaron una propuesta para establecer dos niveles de certificación: producto natural y producto orgánico.

Cosmos es el primer estándar europeo armonizado para la cosmética orgánica creado por seis certificadores de cosmética orgánica (BDIH, Ecocert, Bioforum, Cosmebio, Soil Association e Ica). Requiere el 95% de ingredientes vegetales para ser orgánico, con un 20% de ingredientes orgánicos, incluyendo el agua. Permite un máximo de contenido sintético del 5%. No hay exigencias de ingredientes bio para la certificación natural.

El sello Cosmos de armonización europea permite para un cosmético natural:

- Que no tenga un contenido mínimo ecológico.
- Que no contenga nada en contenido ecológico.

- Que si incorpora ingredientes ecológicos puedan ser remarcados en la lista INCI.

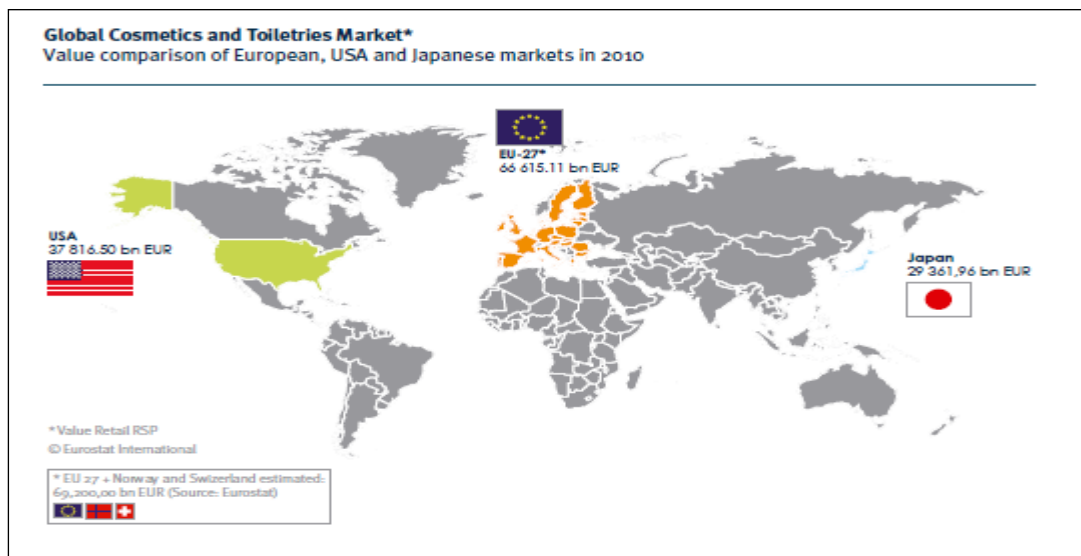
Sólo la certificación garantiza una verdadera cosmética natural, por lo que la única manera de asegurar que se adquiere un producto natural o Bio es comprobar en su etiquetado la inclusión de un sello de aval ecológico, como el francés Ecocert, el alemán BDIH, el inglés Soil Association, Nature etc. El etiquetado recoge, además, el porcentaje de ingredientes Bio incluidos en la formulación, que se identificarán, a su vez, con un asterisco en el listado obligatorio INCI de todos los ingredientes (la nueva armonización Cosmos incluye esta obligación, no existente hasta el momento con Ecocert).

4 ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1 COSMÉTICA MUNDIAL

Según estudios de la Colipa y la Eurostaf, el negocio del tratamiento de la belleza y el cuidado de la piel es un mercado en alza. Geográficamente, los mercados de Europa Occidental, América del Norte y Japón representan el 56% del consumo mundial en valor.

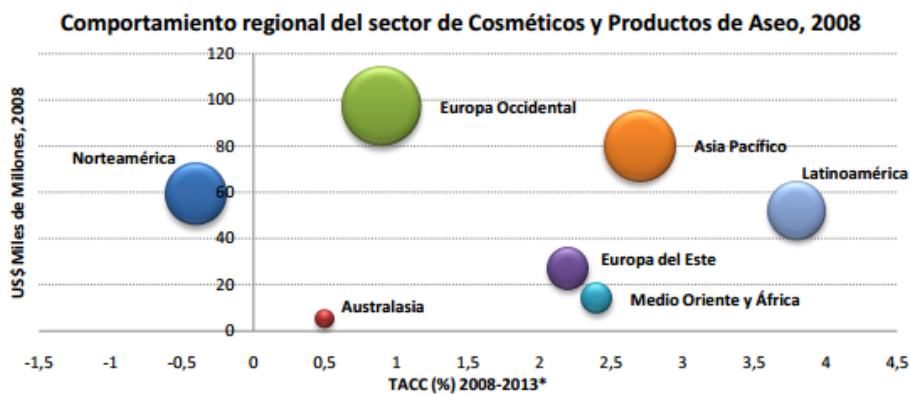
Gráfico 8: Principales áreas de facturación de productos cosméticos



Fuente: Eurostat International

La tasa de crecimiento observada en los últimos años, permite prever un crecimiento del 50% a nivel mundial en el año 2014, con los productos para el cuidado de la piel a la cabeza en cuanto a porcentaje de ese crecimiento.

Gráfico 9: Comportamiento regional del sector de Cosméticos y Productos de Aseo, 2008



Tamaño del mercado: USD 333.654 millones
Fuente: © Euromonitor International 2010

El tamaño de la burbuja y su ubicación con respecto al eje vertical dan cuenta del tamaño de mercado mientras que su ubicación con respecto al eje horizontal revela su tasa de crecimiento promedio anual.

*TACC: Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Fuente: Euromonitor Internacional 2010

4.1.1 La cosmética y la sostenibilidad

Deloitte LLC, elaboró en el 2009 un informe “Consumer 2020, Reading de signs” en el que revela que los consumidores son cada vez más concientes de los retos que se plantea el mundo acerca de la sostenibilidad. Así por ejemplo en una encuesta, el 95% de los Norteamericanos dijeron que ellos comprarían productos ecológicos, el 44% declaró que ya los compra y más de un tercio reportaron su preferencia a comprar productos sostenibles.

Este mismo informe revela que los consumidores ya no son receptores pasivos de información, hoy en día los consumidores desean participar activamente en crear contenidos productos marcas y compartir experiencias de servicio, a través de las redes sociales. Así mismo, estos consumidores son muy importantes a la hora de ayudar al desarrollo de un nuevo producto, particularmente con compañías a las que sienten lealtad

Los consumidores del 2020 formarán sus decisiones de compra y consumo tomando en cuenta ciertos límites, como cuánta energía consumir, cuánta agua consumir, cuánta

comida producir, etc. Los consumidores buscarán mejores valores y comprarán en relación a esos valores como la sostenibilidad, productos y comida saludable, etc.

Las compañías deben estar presentes allá donde el consumidor vaya y deben asegurarse que el consumidor tenga una experiencia positiva de su producto.

4.1.2 Cosmética Natural y Ecológica

De acuerdo a un artículo publicado por el portal Macroestética.com en 2011, se está reivindicando a través de la denominada cosmética verde, “bio”, ecológica u orgánica la vuelta a o lo natural y el respeto por el entorno.

Pero estos términos no significan exactamente lo mismo y crean confusión entre los usuarios. Los productos llamados “naturales” han entrado con fuerza en el mercado cosmético. Cada día hay más consumidores que se sienten atraídos por la alta calidad y la riqueza en activos de las formulaciones.

Además, en una sociedad cada vez más concienciada con la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible, los cosméticos naturales son una opción de cuidado personal respetuosa con el entorno durante todo su proceso de elaboración.

La cosmética natural representa todavía un segmento minoritario de consumo en comparación con la cosmética convencional (su facturación es un 2% de la facturación mundial de productos cosméticos). Sin embargo, los estudios de mercado confirman una gran tendencia de crecimiento en los próximos años: el 15% frente al 5% global de los restantes productos de cuidado personal.

Geográficamente, el Mercado de Cosméticos de la Unión Europea es el mayor de este tipo a nivel mundial (en torno a un 40%, con crecimientos superiores al 10% durante los últimos años.⁹

Las principales dificultades con que topan los consumidores en relación con estos cosméticos son:

- Distinguir los auténticos productos naturales o ecológicos de los que no los son pero que se publicitan como tales.

⁹ Análisis del sector y la competencia en España. Internet:
<http://es.scribd.com/doc/60076700/Analisis-del-sector-y-de-la-competencia-en-Espana>

- Conocer las diferencias entre las denominaciones “natural”, “orgánico” y “ecológico” y los requisitos de cada

La Cosmética Natural se está beneficiando de la creciente conciencia acerca de la salud, la influencia de los medios de comunicación y el deseo del consumidor de sentirse saludable.

El mercado además está propulsado por el cada vez mayor acceso al producto, ya que cada vez es mayor el número de compañías (incluidos detallistas de descuento y agentes de cosméticos tradicionales) que están entrando en el mercado. El mercado objeto de estudio ha crecido en un 20 % en los últimos dos años y continúa con grandes expectativas de incrementarse. El mayor crecimiento se ha dejado notar en Alemania e Italia, siendo la propia Alemania, junto con el Reino Unido, la que cuenta con el mercado más amplio.

Esta demanda se está incrementando gracias a la cada vez mayor importancia del sector de Cosmética Natural y el mayor uso de ingredientes naturales en los cosméticos convencionales (un tercio de la demanda global de ingredientes para cosméticos son ingredientes naturales). Con este panorama, es de resaltar el incremento en el uso de nuevos ingredientes con beneficios “funcionales”, ingredientes orgánicos, exóticos (africanos y del Amazonas) y otros ingredientes (aceites esenciales y vegetales) basados en frutas exóticas.

Las importaciones por grupo de producto se muestran en un escenario positivo. Las importaciones de aceites, grasas y ceras vegetales han aumentado en un 14% anual en los últimos cinco años. También han aumentado, aunque en menor medida, otros ingredientes como aceites esenciales (6,7%) o colorantes naturales (5,6%).

4.1.3 Marcas líderes de Cosmética

Entre las empresas de cosmética con mayor proyección internacional destacan la francesa L’Oréal, líder mundial por delante de la estadounidense Procter & Gamble y la anglo-holandesa Unilever y otros grupos como Chanel, LVMH, Yves Rocher, Pierre Fabre Dermo Cosmétique, Clarins, e Yves-Saint Laurent-PPR.

Según datos de la consultora independiente Brand Finance, quien ha confeccionado el primer ranking de las 25 marcas cosméticas más valoradas en el mundo empleando la

metodología del Balanced Scorecard, la industria cosmética continúa prosperando a pesar de las dificultades económicas que persisten en algunos mercados. Según Mary-ellen Field, consultora en Brand Finance, numerosas compañías están registrando significativos crecimientos en China e India, y marcas selectivas como Dior, Chanel y Estée Lauder se consolidan en los mercados emergentes respondiendo a las exigencias de las distintas culturas y grupos de edad, con el objetivo de potenciar el crecimiento de sus marcas.

Procter & Gamble domina en el segmento masstige (mercado de lujo de la clase media) con sus marcas Olay y Gillete, aunque la compañía P&G como marca no se identifique tanto en el mercado, lo que sí ocurre con otras como Avon o L'Oréal.

A continuación, se muestra el ranking Brand Finance 2011 recogido por *Cosmetics Business*, consignando los respectivos valores de marca en millones de dólares, puntuación de marca, valor de la empresa en millones de dólares, porcentaje valor de marca/valor de empresa y estimación de ingresos, por este orden. En los casos de **Chanel**, **Clarins** y **Coty**, Brand Finance ofrece tan sólo los tres primeros valores. La puntuación de marca se mueve en todos los casos entre AAA (extremadamente fuerte) AA (muy fuerte) y A (fuerte).

Tabla 1: Ranking de las empresas de cosmética con mayores ingresos

EMPRESA	VALORES MARCA	PUNTUACIÓN MARCA	VALOR EMPRESA	% VALOR MARCA	ESTIMACIÓN INGRESOS
Olay	PROCTER & GAMBLE 11.066M\$	AA	35.777M\$	31%	13.802M\$
Avon	AVON 10.171M\$	AA+	15.843M\$	64%	12.068M\$
Gillette	PROCTER & GAMBLE 7.784M\$	AAA-	20.237M\$	38%	7.807M\$
L'Oréal	L'OREAL 7.630M\$	AAA-	23.935M\$	32%	9.106M\$
Nivea	BEIERSDORF 6.569M\$	AA+	10.178M\$	65%	6.337M\$
Neutrogena	JOHNSON & JOHNSON 6.350M\$	AAA	14.467M\$	44%	4.499M\$
Lancôme	L'OREAL 5.685M\$	AA+	12.300M\$	46%	4.680M\$
Dove	UNILEVER 4.517M\$	AA	8.715M\$	52%	5.329M\$
Estée Lauder	ESTÉE LAUDER 3.037M\$	AA	5.095M\$	60%	3.040M\$
Bioré	KAO 3.014M\$	AA-	5.575M\$	54%	4.981M\$
Shiseido	SHISEIDO 2.972M\$	AA+	4.818M\$	62%	3.335M\$
Lux	UNILEVER 2.797M\$	AA	4.405M\$	64%	2.720M\$
Pantene	PROCTER & GAMBLE 2.545M\$	AA	7.197M\$	35%	2.777M\$
Garnier	L'OREAL 2.493M\$	AA	6.440M\$	39%	2.450M\$
Aveeno	JOHNSON & JOHNSON 2.319M\$	AA	10.459M\$	22%	3.967M\$
Chanel	CHANEL 2.283M\$	AAA	1.378M\$		
Natura	NATURA COSMETICOS 2.274M\$	AA-	12.722M\$	18%	2.599M\$
Christian Dior	LVMH 2.114M\$	AA+	3.991M\$	53%	1.365M\$
Clarins	CLARINS 2.057M\$	AA	1.381M\$		
Rexona	UNILEVER 2.033M\$	A	3.959M\$	51%	2.445M\$
Clean & Clear	JOHNSON & JOHNSON 1.959M\$	AA	5.101M\$	38%	1.935M\$
L'Occitane	L'OCCITANE 1.705M\$	A+	4.316M\$	40%	866M\$
Maybelline	L'OREAL 1.568M\$	AA	6.463M\$	24%	2.459M\$
Axe/Lynx	UNILEVER 1.424M\$	AA	2.200M\$	65%	1.359M\$
Seda	UNILEVER 1.410M\$	A+	2.270M\$	62%	1.402M\$

Fuente: Brand Finance, 2011

4.2 COSMÉTICA EN EUROPA

Europa, es el líder con una facturación de 63.000 millones de euros. Europa representa un tercio del mercado global en la facturación de cosmética. Sin embargo, como Europa es un territorio exportador de productos cosméticos, su crecimiento se ha visto afectado por el tipo de cambio del euro en los últimos años y la crisis que atraviesa.

El mercado de la cosmética es muy dinámico. Cada año, el número de productos mejorados o recién lanzados representa un 25% del mercado total. En total, la industria de los cosméticos representaba el 10% de las patentes concedidas en la UE en 2009. Por tanto, la oferta de productos para el consumidor final es muy variada y el mercado por tanto, altamente competitivo.

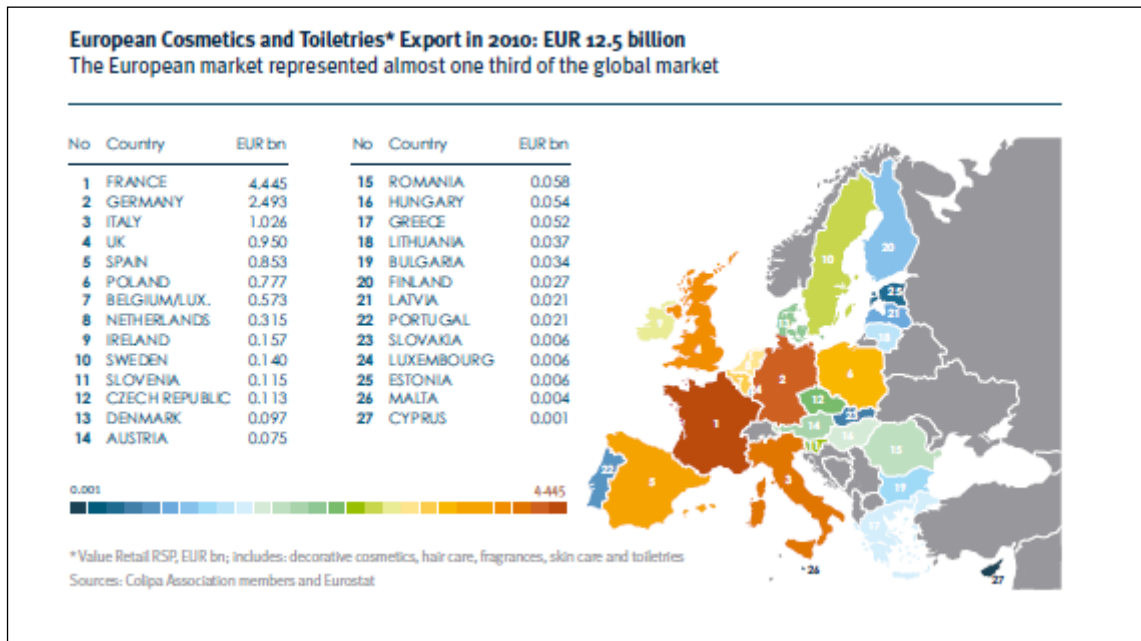
La Industria europea de cosméticos realiza importantes inversiones en I+D, llevando a cabo investigaciones de comportamiento de los consumidores, así como sus preferencias en términos de belleza, piel y cabello, también tratan con todo tipo de nuevas tecnologías innovadoras y el desarrollo sostenible, lo que ayuda a seleccionar los mejores ingredientes que son más respetuosos con la salud humana y el medio ambiente.

4.2.1 Exportación de productos de Cosmética en Europa

Dado la fuerza que muestra el sector de la cosmética en Europa, se destaca una fuerte exportación de este sector. Solo en el año 2010, el comercio con países fuera de la UE-27 mostró un extraordinario crecimiento de más del 16% hasta alcanzar los 12,5 billones de euros. De acuerdo a los datos de exportación mostrados en la gráfica siguiente, Francia lidera la lista de exportadores de productos cosméticos en Europa, gracias al valor internacional de la marca “Made in France”, acaba de establecer un nuevo record al ver como sus ventas aumentaban por cuarentésimo año consecutivo hasta alcanzar el nivel histórico de 6.547 millones de euros según datos facilitados por la Federación Francesa de las industrias del perfume – FIPAR.

España se encuentra en la posición número 5.

Gráfico 10: Datos de exportación de productos cosméticos en Europa



Fuente: Colipa Asociación de Miembros y Eurostat

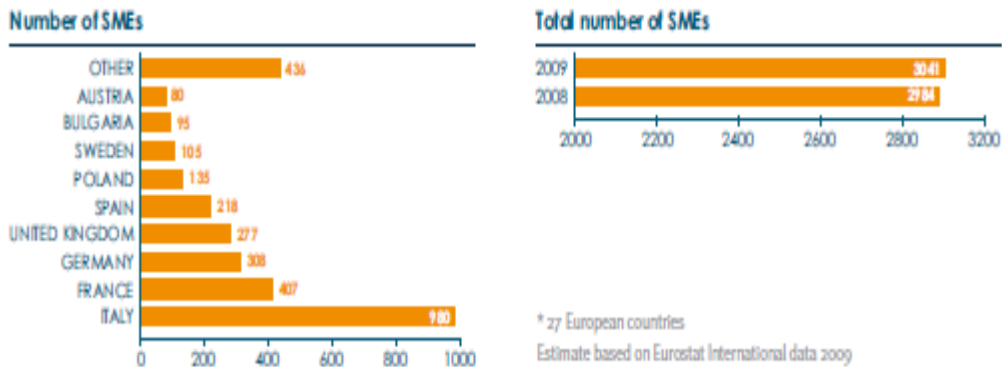
4.2.2 Producción por empresas de cosmética en Europa

En el siguiente gráfico se observa el volumen de PYMES que fabrican productos de cosmética en Europa. Actualmente, existen más de 4.000 empresas en el sector, de las cuales dos tercios de este total son PYMES, con un volumen de trabajadores en este sector de 1,7 millones de personas.

España ocupa el quinto lugar con 218 PYMES fabricantes de productos cosméticos, muy por detrás del líder, Italia, con 980.

Gráfico 11: Número de empresas productoras de cosméticos en Europa

European Cosmetics and Toiletries Industry
 Number of SME Manufacturing Enterprises in 2010: 3,041



Fuente: Colipa

4.2.3 Consumo y previsión de consumo de productos cosméticos en Europa

Según datos de DataMonitor, en 2014, el mercado europeo de productos de uso personal se prevé que tendrá un consumo de \$ 176,062.5 millones, un aumento de 15,4% desde 2009. La tasa compuesta de crecimiento anual del mercado en el período 2009 al 2014 se prevé que sea del 2,9%.

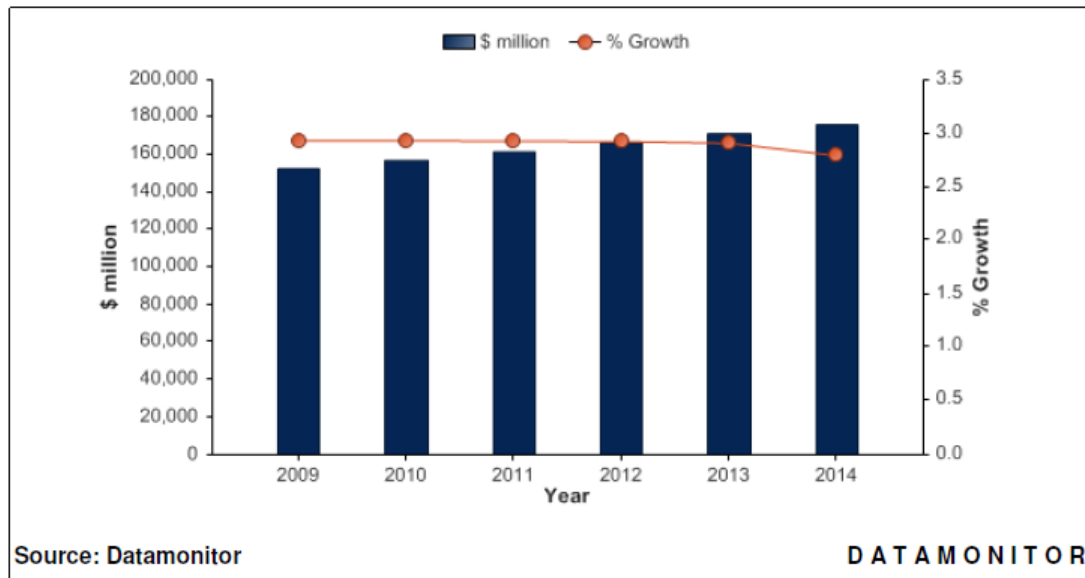
En las siguiente tabla y gráfico, se puede observar la evolución de este sector en Europa.

Tabla 2: Pronóstico de los valores de consumo en el mercado europeo de productos de uso personal, expresado en millones de dólares, 2009-2014

Year	\$ million	€ million	% Growth
2009	152,620.6	109,758.6	2.9%
2010	157,099.7	112,979.8	2.9%
2011	161,701.3	116,289.1	2.9%
2012	166,433.3	119,692.2	2.9%
2013	171,276.2	123,175.0	2.9%
2014	176,062.5	126,617.1	2.8%
CAGR: 2009–14			2.9%
Source: Datamonitor			DATAMONITOR

Fuente: Datamonitor

Gráfico 12: Proyección de consumo de productos de uso personal en el mercado Europeo



Fuente: Datamonitor

4.2.4 Empresas de cosmética líderes en facturación en Europa

Según el estudio realizado por DataMonitor sobre la cuota de mercado europeo, se destaca como líder en producción y facturación al grupo L'Oreal.

En la siguiente tabla se puede observar los porcentajes de cuota de mercado:

Tabla 3 : Empresas de cosmética con mayor porcentaje de facturación en Europa, 2011

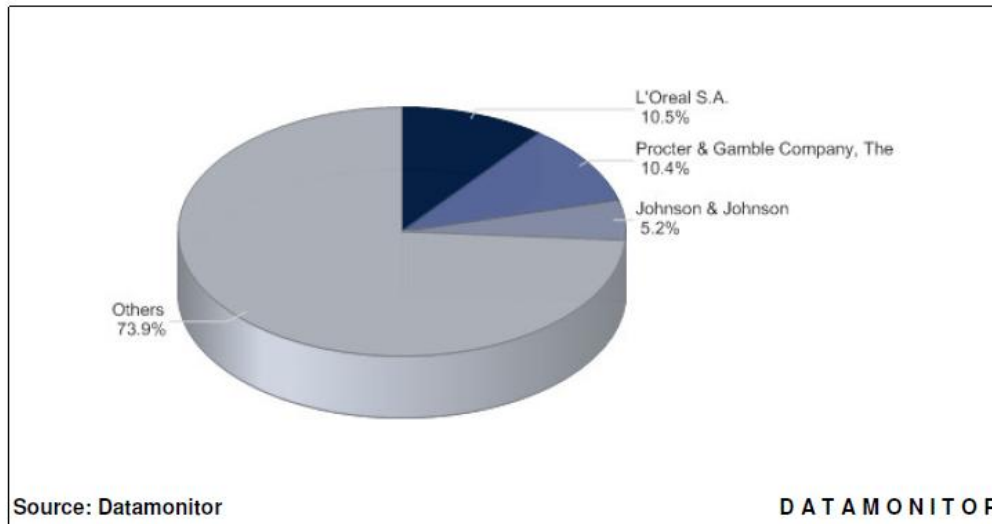
Company	% Share
L'Oreal S.A.	10.5%
Procter & Gamble Company, The	10.4%
Johnson & Johnson	5.2%
Others	73.9%
Total	100%

Source: Datamonitor DATAMONITOR

Fuente: Datamonitor

En el siguiente gráfico se puede observar estos datos traducidos en un diagrama circular:

Gráfico 13: Empresas de cosmética con mayor porcentaje de facturación en Europa, año 2011



Fuente: Datamonitor

4.2.5 Cosmética Natural y Ecológica en Europa

La Unión Europea está considerada como el mayor productor de cosméticos naturales del mundo. Muchas de las compañías de este sector producen, además, fármacos, químicos y alimentos. Otra característica de este sector en la Unión Europea es el gran número de pequeñas compañías nacionales y locales que se pueden encontrar (especialmente en Reino Unido, Alemania, Francia e Italia). Dado el crecimiento del mercado de la Cosmética Natural, se está comenzando a vislumbrar el acceso al mismo de inversores privados, grandes compañías de cosméticos clásicos, compañías de alimentos orgánicos y minoristas de productos orgánicos, lo que puede llegar a hacer del mercado de la Cosmética Natural un mercado “mainstream”.

En lo referente a las importaciones a la Unión Europea desde países en vías de desarrollo habría que señalar que están aumentando en un nivel mayor que el agregado de importaciones para todos estos grupos de productos como el aceite de coco, manteca de cacao y las plantas medicinales y aromáticas (junto con sus aceites esenciales). Los proveedores principales son China, India, Brasil y Filipinas. Es de resaltar, en el plano negativo, el descenso de la cuota de mercado de exportaciones del jugo de limón desde los países en vías de desarrollo. En el lado contrario se sitúan otros productos como el aceite de coco, el de cacahuete, las ceras, gomas, resinas, otros aceites esenciales y jugo de naranja.

Tabla 4: Importaciones de ingredientes naturales para cosméticos de países en desarrollo (2004-2008 toneladas, miles de millones de €. Principales importadores de la Unión Europea, cambio medio anual y cuota de los países de la Unión Europea DC-las importaciones en%)

	2004		2006		2008		% anual	Import. Unión Europea de PVD*
	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen		
Aceites Vegetales								
Unión Europea 27	1.268	1.684	1.352	1.779	2.103	1.744	14%	100%
Holanda	382	496	419	531	665	556	15%	32%
Alemania	265	485	297	549	417	456	12%	20%
Francia	232	191	240	174	410	225	15%	20%
Italia	87	119	95	134	166	138	18%	7,9%
Reino Unido	112	110	95	93	129	76	3,6%	6,1%
Bélgica	70	112	60	98	108	103	11%	5,1%
España	48	78	51	85	86	83	16%	4,1%
Aceites Esenciales								
Unión Europea 27	237	36	269	36	330	37	8,7%	100%
Francia	81	5,5	87	5,2	109	4,4	7,7%	33%
Reino Unido	61	8,3	66	7,6	70	8,5	3,7%	21%
Alemania	32	5,7%	40	6,2%	56	8,9	15%	17%
Holanda	29	10	36	8,9	43	7,4	10%	13%
España	20	3,3	20	3,2	28	3,4	9,3%	8,4%
Italia	2,4	0,7	3,4	0,98	8,3	1,1	36%	2,5%
Jugos y extractos vegetales								
Unión Europea 27	282	162	336	131	379	157	7,6%	100%
Alemania	70	40	87	39	94	45	7,4%	25%
Francia	66	34	68	26	88	42	7,3%	23%

Reino Unido	29	16	34	13	35	13	4,3%	9,2%
Dinamarca	23	6,6	32	7,4	30	6,6	7,1	7,8
España	12	5,9	19	6,0	28	8,2	23%	7,3%
Bélgica	21	5,1	22	7,7	27	8	6,9%	7,1%
Italia	24	11	28	9,9	26	12	2%	6,9%
Holanda	22	30	13	5,9	13	5,6	-11,8%	3,5%
R.Checa	1,8	0,43	4,9	0,89	12	1,8	58,4%	3,1%
Materias primas vegetales								
EU27	170	103	184	101	232	105	8,2%	100%
Alemania	51	26	55	28	66	27	6,7%	28%
Francia	32	29	35	27	42	28	7%	18%
España	19	18	19	15	25	15	6,6%	11%
Italia	16	5,9	14	5,9	24	5,9	10%	10%
Holanda	15	3,2	17	3,4	22	4,9	10%	9,4%
Reino Unido	15	8,2	21	8,7	19	7,5	6%	8,2%
Polonia	3,8	3,3	4,5	4,6	8,2	4,5	21%	3,5%
Bélgica	3,7	2,7	5,3	2,6	7,8	3,1	20%	3,4%
Materias colorantes								
Unión Europea27	44	7,3	57	6,9	63	8,4	9,4%	100%
España	15	2	18	1,9	19	1,6	5,4%	29%
Alemania	10	1,4	13	0,97	14	1,2	11%	22%
Holanda	0,37	0,10	2	0,33	7,2	0,7	110%	11%
Reino Unido	4,3	0,49	7,1	0,63	6,5	0,73	11%	10%
Dinamarca	2,6	0,24	5,4	0,16	5,2	0,27	19%	8,2%
Francia	4,1	0,32	4,2	0,16	4,4	0,21	1,5%	6,9%
Italia	4,1	1,8	3,4	1,6	2,8	1,5	-9,4%	4,3%
Bélgica	1,6	0,41	1,3	0,54	1,9	0,84	3,7%	3%

*Países en vías de desarrollo

Fuente: Eurostat 2009

Fuente: Eurostat 2009

4.3 COSMÉTICA EN ESPAÑA

El sector de la Perfumería y Cosmética en España, está representado por Stanpa, el cual tiene el compromiso de “conocer y dar a conocer cuál es la evolución del mercado en cada ejercicio”.

En España, el consumo del mercado en el sector de la Perfumería y Cosmética tiene una dimensión aproximada de 7.100 millones de €/año, y una exportación aproximada a 2.300 millones de €/año.¹⁰ En el año 2011, el mercado de Perfumería y Cosmética en España, presentó una pequeña caída en comparación al año 2010 con un consumo de

¹⁰ Fuente: Stanpa “Europa”.

<http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

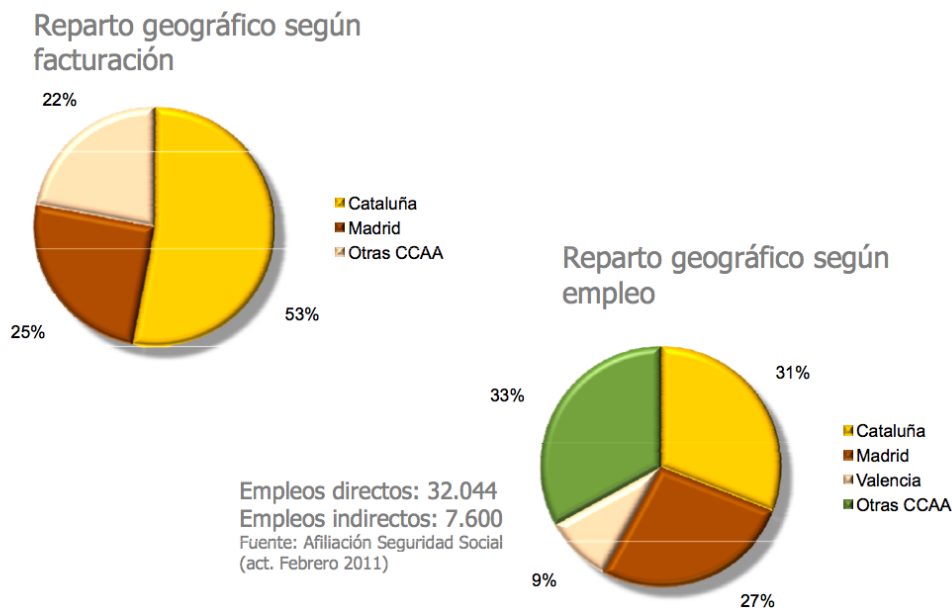
6.028 millones de €/año, lo que supone un descenso de -1,3% en lo que son los canales de distribución de Gran Consumo, Selectividad y Farmacia.¹¹

Las empresas de cosmética se ubican de la siguiente manera en territorio de España:¹²

- 53% de las empresas localizadas en Cataluña
- 25% de las empresas ubicadas en la Comunidad de Madrid
- 14% de las empresas ubicadas en la Comunidad Valenciana
- 8% de las empresas localizadas en el resto del territorio

Existen más de 32.000 trabajadores empleados por el sector, con alrededor de más de 50.000 puestos de trabajo indirectos.⁴

Gráfico 14. Reparto geográfico según facturación y empleo generado en el sector de la Cosmética en España, año 2011



Fuente: Stanpa. "Reparto Geográfico". <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

Como se observa en el Gráfico 19, la mayor facturación y empleo en el sector cosmética en España se encuentra en la comunidad de Cataluña, seguido por la comunidad de

¹¹ Fuente: Stanpa "Estudios Consumo 2011"
<http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

¹² Fuente: Stanpa. "Reparto Geográfico" <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

Madrid. La comunidad de Valencia se encuentra como la tercera en generación de empleo en el sector cosmética en España.

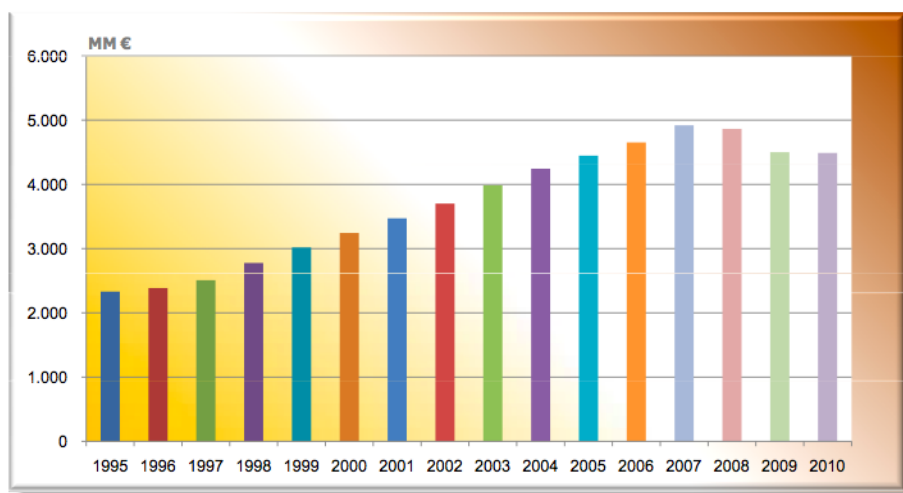
Una vez realizado el estudio de la distribución geográfica española del sector de la cosmética, trataremos otros factores como el consumo, facturación, producción, exportación, canales de distribución y productos.

4.3.1 Facturación

La facturación del sector cosmética y perfumería en España, corresponde al precio de la salida de fábrica de los productos. Esta facturación es generada por los distribuidores mayoristas y fabricantes y quienes facturan aproximadamente al año 4.400 millones de €/año. Esta facturación al igual que el consumo, se ve relacionada directamente con la situación económica del país, por lo que a partir del año 2008 y específicamente en el año, con el comienzo de la crisis de España se presenta un descenso notorio en la facturación. Sin embargo, se mantiene en el año 2010 un valor similar de facturación que en el año 2009, los cuales además son superiores a los obtenidos en el periodo de 1995 a 2004.¹³

En cuanto a la cosmética natural, se calcula una facturación de 350 millones de euros.

Gráfico 15: Volumen de facturación histórico en el sector cosmética, periodo 1995-2010

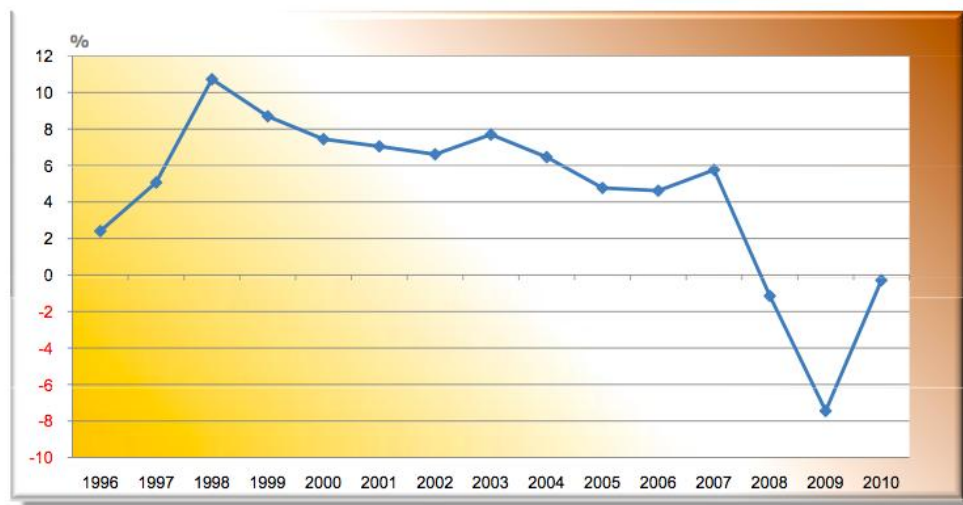


Fuente: Stanpa. “Facturación”. <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

¹³ Fuente: Stanpa. “Facturación”. <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

Como se puede observar en el Gráfico, la evolución de la facturación en el periodo 1996 a 2010, evidencia la crisis del país en el sector, cuando en el año 2008 el porcentaje decrece bruscamente, siendo más fuerte el año 2009 y en el año 2010 para éste descenso y se mantiene en comparación al año 2010.

Gráfico 16: Evolución de la Facturación del sector cosmética en España, periodo 1996-2010



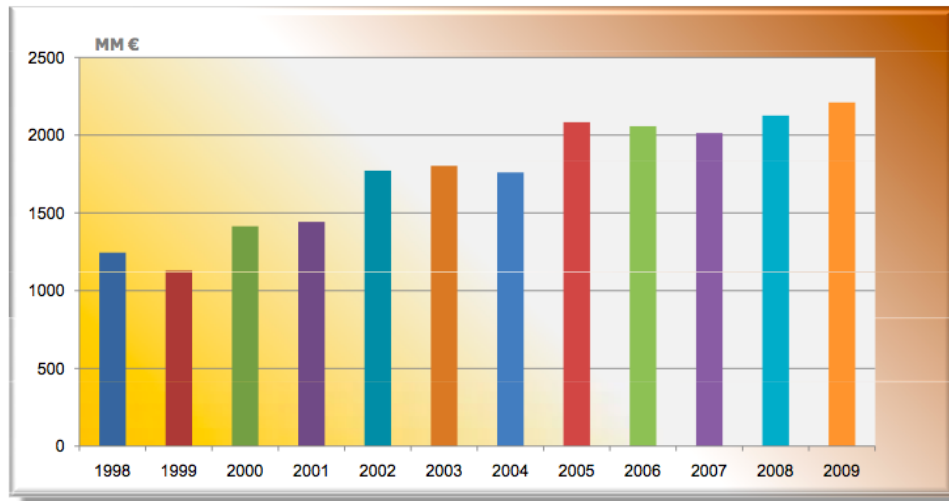
Fuente: Stanpa. "Facturación". <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

4.3.2 Producción

Según el Instituto Nacional de Estadística, España anualmente factura aproximadamente un volumen de productos de cosmética y perfumería de 2.000 millones de €/año. La producción es bastante variable año a año, sin embargo hay una tendencia al crecimiento.¹⁴

¹⁴ Fuente: Stanpa. "Producción". <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

Gráfico 17: Volumen total de producción del sector cosmética en España periodo 1996-2009

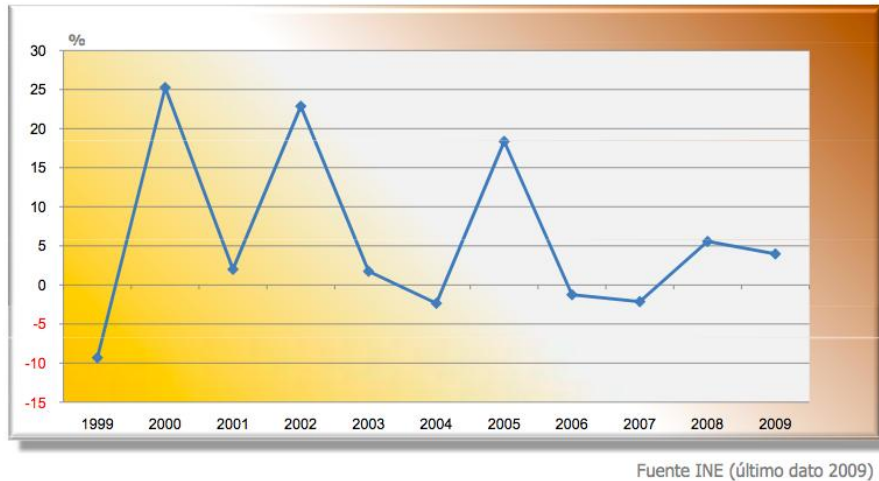


Fuente INE (último dato 2009)

Fuente: Stanpa. "Producción". <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

En cuanto a la evolución de la producción del sector cosmética en España, se observa en el Gráfico que es bastante cambiante en los años previos a la crisis. Se observan años como el 2000, 2002 y el 2005, en que la producción crece en relación al año anterior entre un 15 a un 25% y años como el 2001, 2003, 2004, 2008 y 2009, que se presenta un crecimiento entre el 0 al 5% con respecto al año anterior. Además, existen años como el 2004, 2006 y 2007, en el que se no presentan un aumento frente al año anterior en su producción. Por lo que es una producción muy variable, sin una constante en el tiempo.⁷

Gráfico 18: Evolución de la producción del sector cosmética en España, periodo 1996-2009

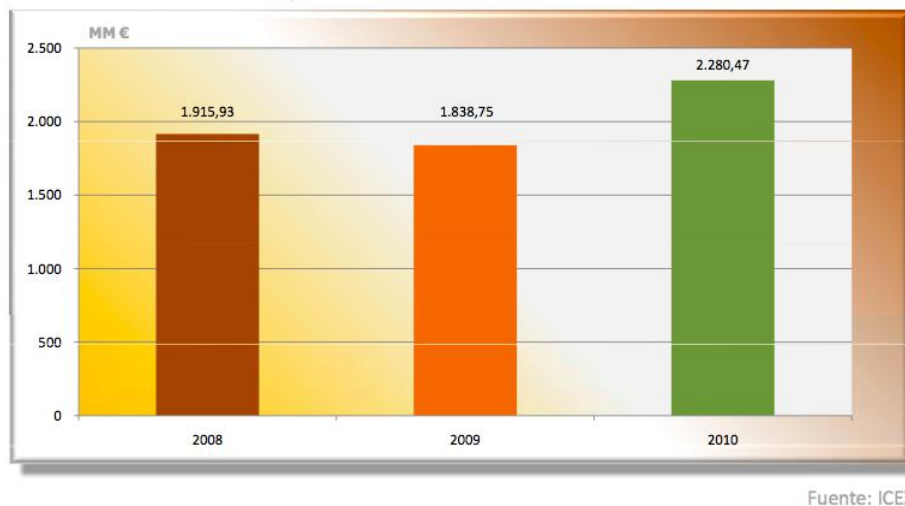


Fuente: Stanpa. “Producción”. Internet: <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

4.3.3 Exportación

Según la Dirección General de Aduanas-DGA, España exportó en el 2010 más de 2.280 millones de € en productos de cosmética y perfumería. En comparación con el año 2009, se presenta un incremento significativo en la exportación.¹⁵

Gráfico 19: Volumen de exportación del sector de la perfumería y cosmética en España, periodo 2008-2010

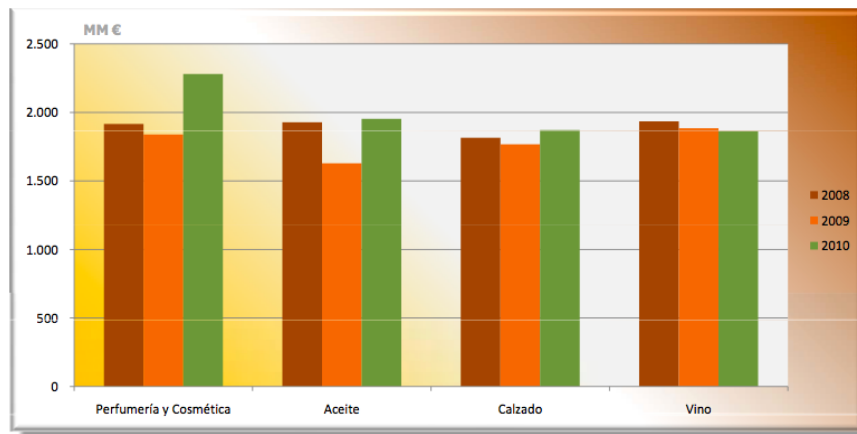


Fuente: Stanpa. “Exportación”. Internet: <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

¹⁵ Fuente: Stanpa. “Exportación”. <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

Comparada la exportación del sector de cosmética y perfumería con sectores como aceite, calzado y vino en España durante el periodo 2008-2009, se observa que este sector es el que más exporta y ha presentado un crecimiento significativo en el año 2010 frente a los dos años anteriores. Además que todos los sectores presentan el mismo comportamiento de disminuir las exportaciones en el año 2009 en relación al año 2008 y luego superar en el año 2010 la exportación alcanzada en el año 2008 a excepción del vino.

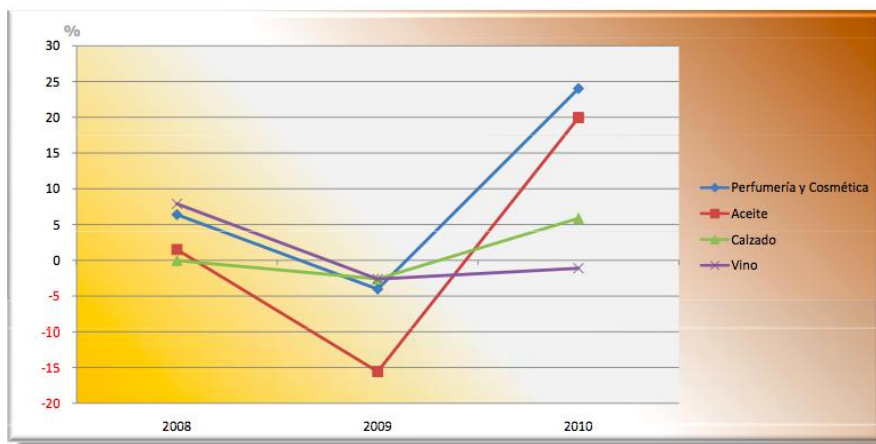
Gráfico 20: Volumen de exportación de productos de perfumería y cosmética en España, comparado con los sectores de aceite, calzado y vino, periodo 2008-2010



Fuente: ICEX

Fuente: Stanpa. "Exportación". Internet: <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

Gráfico 21: Evolución de exportación de productos de perfumería y cosmética en España, comparado con los sectores de aceite, calzado y vino, periodo 2008-2010

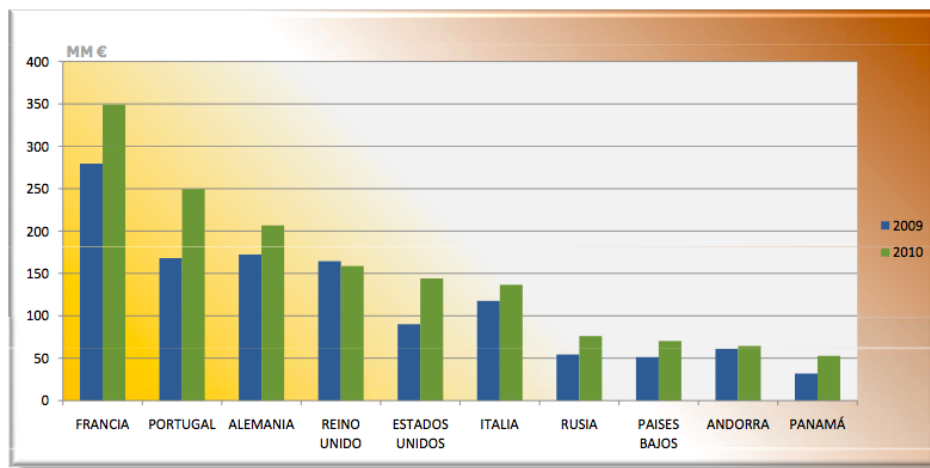


Fuente: ICEX

Fuente: Stanpa. "Exportación". Internet: <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

España exporta principalmente productos de cosmética y perfumería a países como Francia y Portugal. Siendo países vecinos de España y en el caso de Francia, siendo el segundo país que más consumo y producción de cosmética tiene de la Unión Europea. Además, por detrás de estos países vecinos comprando cosmética española se encuentra Alemania, líder en consumo y producción de cosmética en la Unión Europea, seguido por el Reino Unido y Estados Unidos. Francia y Portugal en el año 2010 en comparación con el 2009, han aumentado aproximadamente 75 millones de €/año en productos exportados de cosmética.

Gráfico 22: Volumen de exportación de productos de perfumería y cosmética de España por los principales 10 países de destino, años 2009-2010

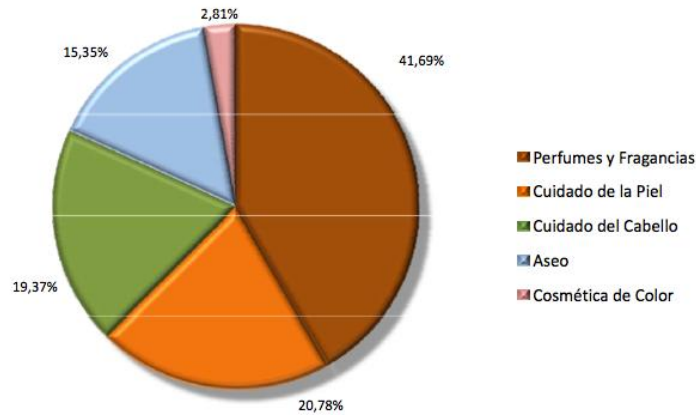


Fuente: ICEX

Fuente: Stanpa. "Exportación". Internet: <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

El 41.69% de los productos que se exportan del sector cosmética, son perfumes y fragancias. Seguido a estos se encuentran los productos de cuidado de la piel con un 20,78% y 19,37% productos para el cuidado del cabello. ⁸

Gráfico 23: Exportaciones por peso de categoría de producto del sector perfumería y cosmética de España, Año 2010

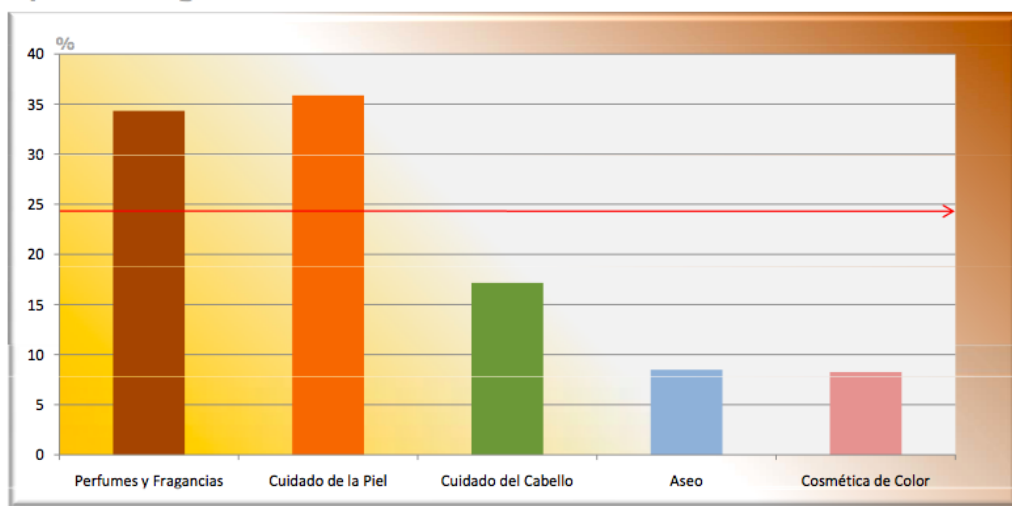


Fuente: ICEX (33030010, 33030090, 33041000, 33042000, 33043000, 33049100, 33049900, 33051000, 33052000, 33053000, 3059000, 33059010, 33059090, 33061000, 33062000, 33069000, 33071000, 33072000, 33073000 y 33079000)

Fuente: Stanpa. "Exportación". Internet: <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

Los productos de cuidado de piel han experimentado en el año 2010 el mayor crecimiento en cuanto a exportaciones, con aproximadamente un 36%, mientras que los perfumes y fragancias crecieron un 34%. La media de crecimiento del sector de cosmética y fragancias en las exportaciones fue del 24%.

Gráfico 24: Incremento de exportaciones por categoría de producto del sector perfumería y cosmética de España, Año 2010



→ Total: +24,0

Fuente: ICEX (33030010, 33030090, 33041000, 33042000, 33043000, 33049100, 33049900, 33051000, 33052000, 33053000, 3059000, 33059010, 33059090, 33061000, 33062000, 33069000, 33071000, 33072000, 33073000 y 33079000)

Fuente: Stanpa. "Exportación". Internet: <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

4.3.4 Canales

Los principales canales por los cuales el sector de la cosmética y perfumería comercializa sus productos al consumidor final son Gran Consumo, Selectividad, Farmacia, Peluquería Profesional, Venta Directa y Estética Profesional. Entre el año 2008 al año 2010, el principal canal de distribución superando el 50% del volumen, ha sido el Gran Consumo. Seguido a este canal, se encuentra el de Selectividad que representa el 25,8% del volumen y la Farmacia lo sigue con un 10.3%.¹⁶

En el año 2011, el Gran Consumo representó el 54% del mercado de distribución con un descenso en comparación al año anterior de -0,9%. En el canal de Selectividad se presentó el descenso más pronunciado, con un -2.6% mientras que en la Farmacia fue de -0,7%.³

Tabla 5: Canales de distribución de productos del sector cosmética en España, Año 2008-2010

Volumen Franco Fábrica – Sell In (Unidad: Millones de €)

CANALES de DISTRIBUCIÓN	2008	% Incto. 08/07	% Sobre Total	2009	% Incto. 09/08	% Sobre Total	2010	% Incto. 10/09	% Sobre Total
GRAN CONSUMO	2.446,04	0,52	50,3	2.373,69	-2,96	52,7	2.339,46	-1,44	52,1
SELECTIVIDAD	1.318,05	-3,43	27,1	1.122,90	-14,81	24,9	1.156,86	3,02	25,8
FARMACIA	500,75	1,85	10,3	476,72	-4,80	10,6	460,34	-3,44	10,3
PELUQUERÍA PROFESIONAL	352,13	-3,56	7,2	305,58	-13,22	6,8	308,97	1,11	6,9
VENTA DIRECTA	168,31	-4,39	3,5	156,38	-7,09	3,5	158,57	1,40	3,5
ESTÉTICA PROFESIONAL	78,37	-12,09	1,6	66,30	-15,40	1,5	64,39	-2,88	1,4
TOTAL (Millones €)	4.863,65	-1,15	100	4.501,58	-7,44	100	4.488,59	-0,29	100

Incremento Población 2010: 0,6%*

IPC 2010: 3,0%*

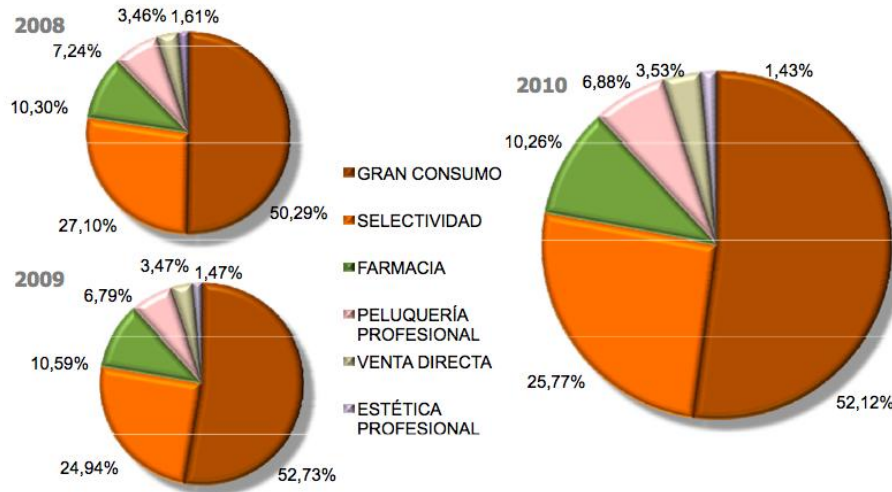
Consumo: 7.134,4 MM de €

*Fuente: INE

Fuente: Stanpa. “Canales”. Internet: <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

¹⁶ Fuente: Stanpa. “Canales”. <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

Gráfico 25: Peso por canales de distribución de productos de cosmética en España, Años 2008-2010



Fuente: Stanpa. “Canales”. Internet: <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

4.3.5 Productos

El sector de cosmética y perfumería en España, supone que tiene alrededor de 3.000 marcas en el mercado con aproximadamente de 250.000 referencias de productos que constan de una autorización sanitaria.¹⁷

Los productos de cuidado de la piel, es la categoría de mayor producción y crecimiento con la representación del 26,28% en el año 2010. Seguido se encuentra la categoría de perfumes y fragancias con un 22,20%. El incremento de producción de cada categoría desde el 2008 al 2010, presenta una disminución al año 2009 y se recupera en el año 2010. Está disminución en el año 2009, supone su relación directa a la situación económica de España.

En el año 2011 se mantiene la evolución negativa en todas las categorías de productos, con excepción de los productos de aseo que se mantienen con las mismas ventas del año 2010. Los productos de cuidado de la piel representan el 30,5% de productos del sector con una baja de -0,8% mientras que los productos de aseo representan el 25,2% y crecieron en un 0,1%. En cuanto a la categoría maquillaje, se presentó el mayor descenso con -2,7% y su representación es del 10,6% de productos. La categoría

¹⁷ Fuente: Stanpa. “Productos”. <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

Fragancias que representa el 18.9% de productos, bajó en un -0,8% y los productos de cuidado para el cabello en -2%. Esto da una evolución de valor mercado de -1.3%.

Tabla 6: Producción por categoría de productos del sector cosmética en España, Años 2008-2010

Volumen Franco Fábrica – Sell In (Unidad: Millones de €)

CATEGORÍAS de PRODUCTOS	2008	% Incto. 08/07	% Sobre Total	2009	% Incto. 09/08	% Sobre Total	2010	% Incto. 10/09	% Sobre Total
PERFUMES Y FRAGANCIAS	1.079,51	-3,96	22,19	952,13	-11,80	21,15	996,67	4,68	22,20
COSMÉTICA DECORATIVA	416,24	2,51	8,56	373,82	-10,19	8,30	373,14	-0,18	8,31
CUIDADO DE LA PIEL	1.281,43	-2,79	26,35	1.196,28	-6,64	26,57	1.179,67	-1,39	26,28
CUIDADO DEL CABELLO	1.085,90	-0,69	22,33	996,17	-8,26	22,13	969,66	-2,66	21,60
ASEO	1.000,79	2,28	20,58	983,15	-1,76	21,84	969,46	-1,39	21,60
TOTAL (Millones €)	4.863,87	-1,15	100,00	4.501,55	-7,45	100,00	4.488,59	-0,29	100,00

Incremento Población 2010: 0,6%*

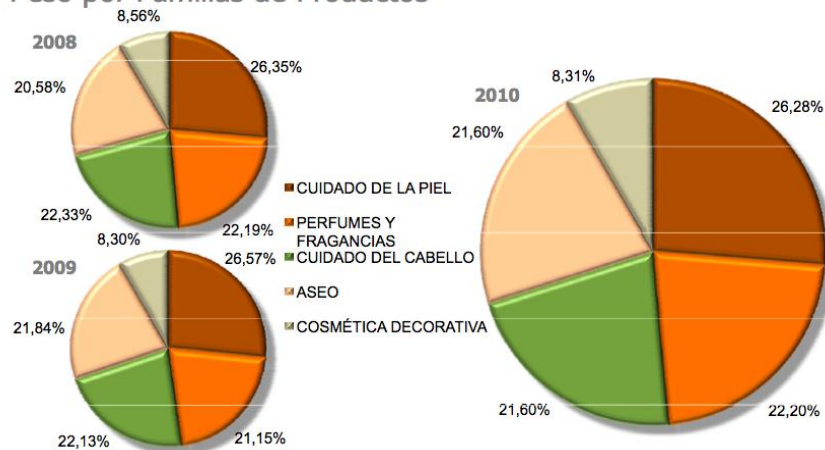
IPC 2010: 3,0%*

Consumo: 7.134,4 MM de €
*Fuente: INE

Fuente: Stanpa. “Productos”. Internet: <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

Gráfico 26: Peso de producción por categoría de productos del sector cosmética en España, Años 2008-2010

Peso por Familias de Productos



Fuente: Stanpa. “Productos”. Internet: <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

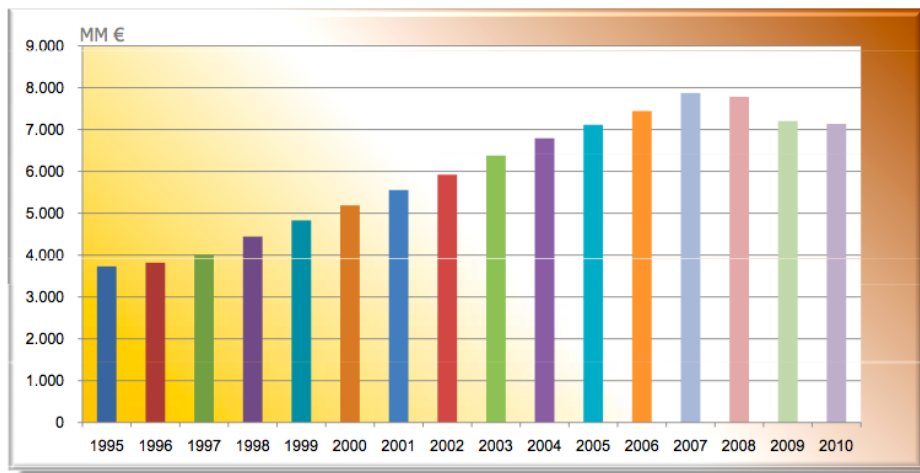
4.3.6 Consumo de productos

El consumo de productos de cosmética en España durante el año 2010, basado en el precio de venta al público es de aproximadamente 7.000 millones de €. Por lo que esta

cifra convierte a España como el quinto país de la Unión Europea con mayor consumo de productos de cosmética y perfumería.¹⁸

Al analizar el consumo histórico del sector en España, se ve que éste está directamente relacionado con la situación económica del país. Donde a partir del año 2008 hasta el año 2010, se presenta un descenso en el consumo de productos debido a la crisis que atraviesa el país. Antes de éste año, se observa un crecimiento año tras año en la facturación por consumo de productos de cosmética y perfumería.

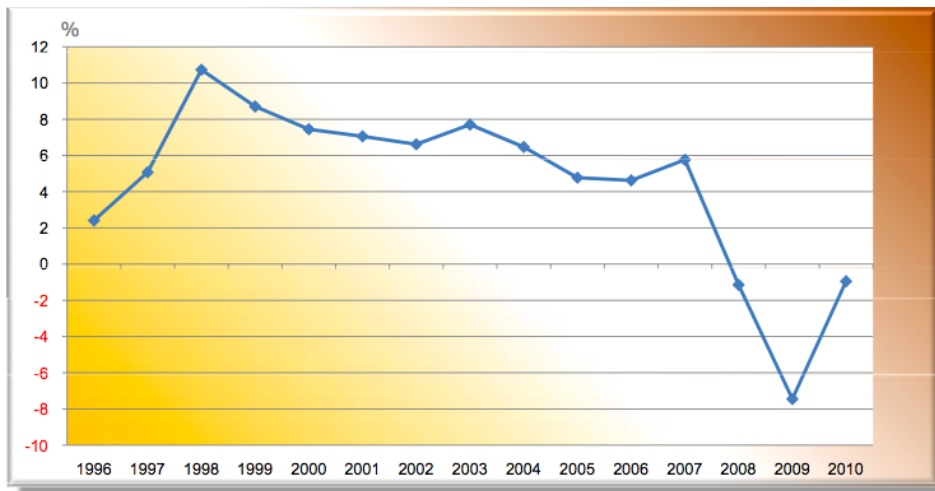
Gráfico 27: Consumo histórico en el Sector Cosmética en España, Periodo: 1995-2010



Fuente: Stanpa. "Consumo". Internet: <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

¹⁸ Fuente: Stanpa. "Consumo". <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

Gráfico 28: Evolución del consumo de cosmética en España, Periodo: 1996-2010



Fuente: Stanpa. “Consumo”. Internet: <http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>

4.3.6.1 Principales marcas de cosmética consumidas en España

Según un estudio realizado por DataMonitor sobre la cuota de mercado español, destacamos como líder en facturación al grupo Lóreal.

En la siguiente tabla se pueden observar los porcentajes de cuota de mercado:

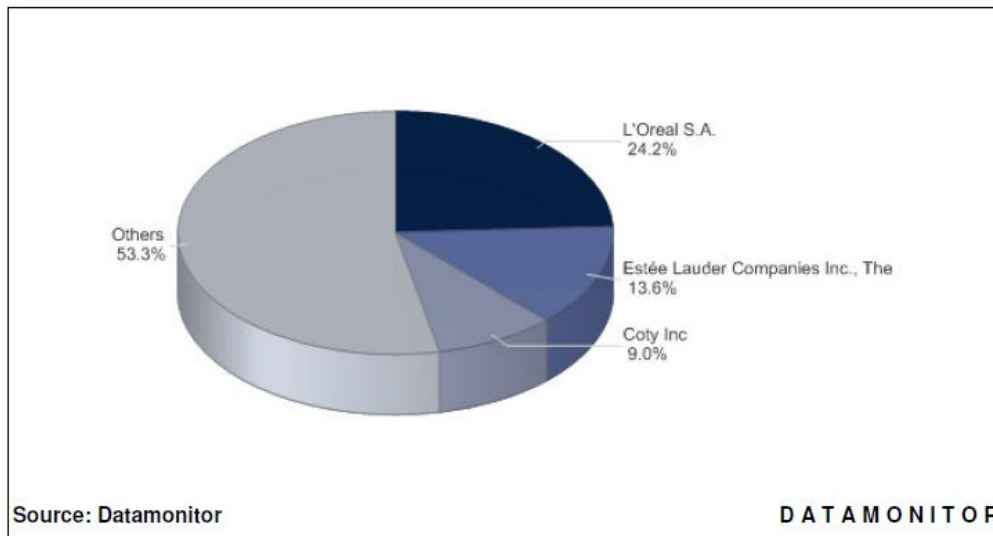
Tabla 7: Cuota de mercado de las principales marcas de cosmética en España

Company	% Share
L’Oreal S.A.	24.2%
Estée Lauder Companies Inc., The	13.6%
Coty Inc	9.0%
Others	53.3%
Total	100%
Source: Datamonitor	DATAMONITOR

Fuente: Datamonitor

En el siguiente gráfico podemos observar estos datos traducidos en un diagrama circular:

Gráfico 29: Cuota de mercado de las principales marcas de cosmética en España



Fuente: Datamonitor

4.3.6.2 Tendencias en los hábitos de Consumo

Según información de la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (STANPA), el consumo Per Cápita en el sector de la cosmética es de unos 150 €/persona/año y España supone el 11% del total del sector de la Perfumería y Cosmética de la UE.

A finales del 2011 el consumo en perfumería y cosmética fue de 6.028 millones de euros (si añadimos las ventas de productos de uso profesional en salones y peluquerías el sector se dimensiona en unos 7.000 millones de euros) lo que muestra que hubo un decrecimiento de 1,3% respecto al año anterior; sin embargo, la mayor aportación en crecimiento la tuvieron los productos corporales, higiene, desodorantes y protección solar. El mercado de fragancias, afeitado y tratamiento corporal se mantuvo, habiendo sufrido un ligero descenso el mercado del maquillaje, cuidado del cabello y rostro.

Tabla 8: Consumo de productos cosméticos en España 2009 – 2011

Volumen Franco Fábrica – Sell In (Unidad: Millones de €)

CATEGORÍAS de PRODUCTOS	2009	% Incto. 09/08	% Sobre Total	2010	% Incto. 10/09	% Sobre Total	2011	% Incto. 11/10	% Sobre Total
PERFUMES Y FRAGANCIAS	952,13	-11,80	21,2	996,67	4,68	22,2	977,50	-1,92	22,2
COSMÉTICA DECORATIVA	373,82	-10,19	8,3	373,14	-0,18	8,3	370,66	-0,66	8,3
CUIDADO DE LA PIEL	1.196,28	-6,64	26,6	1.179,67	-1,39	26,3	1.143,64	-3,05	26,3
CUIDADO DEL CABELLO	996,17	-8,26	22,1	969,66	-2,66	21,6	943,76	-2,67	21,6
ASEO	983,15	-1,76	21,8	969,46	-1,39	21,6	971,37	0,20	21,6
TOTAL (Millones €)	4.501,55	-7,45	100	4.488,59	-0,29	100	4.406,93	-1,82	100

Incremento Población 2010: 0,12%*

IPC 2010: 2,4%*

Consumo: 7.149,2 MM de €

*Fuente: INE

Fuente: STANPA

Esto muestra que a pesar de la crisis, los consumidores españoles de productos de cuidado de la piel mantienen sus hábitos de consumo.

Según la consultora Nielsen, el sector de la cosmética y perfumería a pesar de la crisis sigue siendo muy rentable; y España es el país de Europa donde hay un mayor porcentaje de consumidores que compran productos destinados a cuidar salud y belleza; Un estudio sobre los “Nuevos hábitos de belleza” elaborado por Serum7 - de Boots Laboratories y publicado en 2011– reveló que a pesar de la crisis económica por la que atraviesa España, el 85% de las mujeres encuestadas no encontraba justificación en la crisis para cambiar sus hábitos de belleza, este dato está relacionado con que el 90% de las mujeres participantes manifestaron que *el cuidado de la piel es una necesidad equiparable al cuidado de la línea*, lo que revela que el cuidado de la piel se mantiene como una prioridad por encima de otros hábitos que se han visto más afectados.

El mismo estudio muestra que casi la mitad de las mujeres españolas (47%) prefiere recortar sus gastos dedicados a ropa frente a los productos cosméticos. Sin embargo, precisamente por ello, un 94% de las encuestadas, buscan productos que les den más seguridad acerca de su eficacia es decir que resuelvan más problemas y tengan efectos más certeros. En tiempos de crisis los compradores prefieren más calidad.

Los consumidores de productos cosméticos tienen cada vez más conciencia acerca de los ingredientes de los artículos que utilizan, y en vista de ello, el Centro de

Investigación sobre Fitoterapia (INFITO) elaboró una encuesta para identificar el porcentaje de consumidores que prefieren productos cosméticos naturales o sintéticos. Esta encuesta arrojó que la mayoría de las mujeres prefiere un cosmético de origen natural a otro de origen sintético.

La encuesta se realizó a 540 mujeres de toda España y de ella se desprende que el 73% de las encuestadas prefiere los cosméticos con ingredientes naturales frente a los de procedencia 'química' o sintética.

El 56% dijo leer la composición de los cosméticos que compra y observa sus ingredientes principales, las mujeres cuyas edades fluctúan entre 45 y 54 años indicaron ser las que más lo hacen.

El 82 % de las encuestadas manifestaron que cambiarían su cosmético actual por uno con componentes basados en plantas de cultivo biológico y son las mujeres con edades comprendidas entre los 35 y los 44 años las más partidarias del cambio. Además, suelen ser de clase alta y media-alta, las residentes en el Sur (67 %), en el Levante (66%) y en Barcelona (69%).

Como se ha podido ver, la tendencia del consumidor de productos de cosmética es no cambiar sus hábitos de consumo, sin embargo ahora presta mayor atención a la composición del producto y prefiere aquellos que le aseguren efectos positivos.

El consumo de productos corporales, como de higiene, desodorantes y protección solar fue el que mantuvo su crecimiento a pesar de la bajada de consumo del sector.

Según la encuesta elaborada por Nielsen Online y McKinsey en el 2011, más del 70% de las mujeres se decanta por la cosmética de farmacia antes que por la de lujo. Las críticas a la alta cosmética son el elevado precio de sus productos y su relación de los resultados esperados. Muchas mujeres afirman obtener unos resultados parecidos a los tratamientos anti-edad de farmacia y parafarmacia. Un 54% de mujeres se declaran asiduas a la cosmética natural, como se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 9: Estadística de uso de cosméticos por mujeres según su tipología en España, año 2011

Cuadro 1. ¿Por cuáles cosméticos se decantan las mujeres en la red?

Productos farmacéuticos	71%
Cosmética natural	54%
Marcas de lujo	48%
Cosmética natural	54%
Marcas blancas	45%
Cosmética casera	44%

Fuente: Estudio "Belleza y medios sociales" de NM Incite.

Fuente: www.trendenciasbelleza.com

4.3.6.2.1 Consumo y previsión de consumo de cosmética para cuidado de la piel en España

Según datos de DataMonitor, el mercado español en el año 2014 en cuanto a productos de cuidado de la piel, tiene previsto un valor de \$ 1.239,4 millones, un incremento del 39% desde el año 2009.

La tasa compuesta de crecimiento anual del mercado en el período 2009 al 2014 se prevé que sea del 6,8%

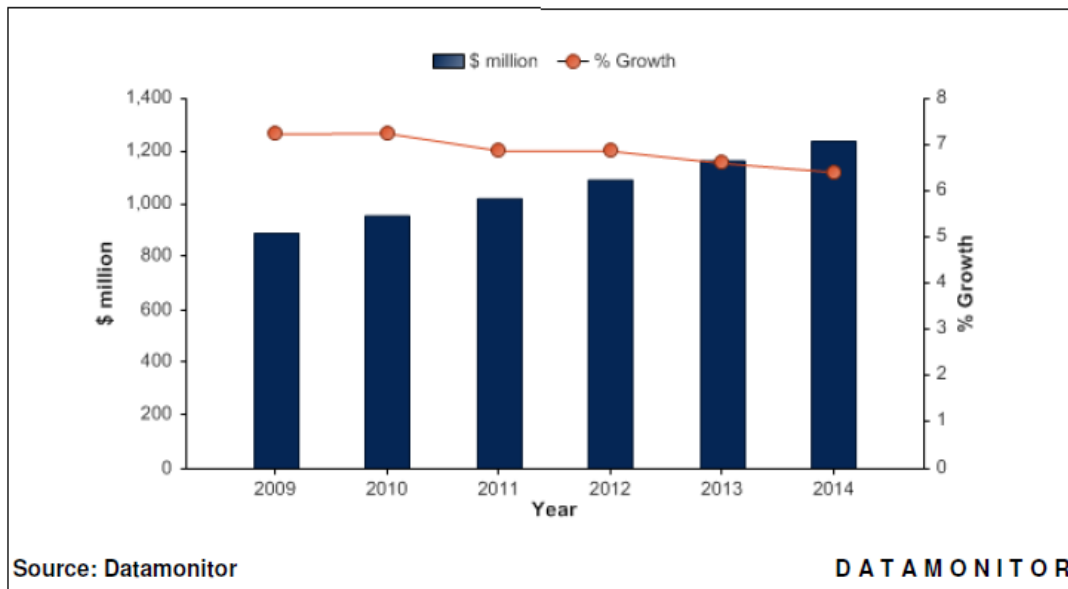
En la siguiente tabla y gráfica se puede observar los valores expresados en millones de dólares y euros y su porcentaje de crecimiento anual en el periodo antes mencionado.

Tabla 10 : Porcentaje de crecimiento y facturación de productos cosméticos para el cuidado de la piel en España en el periodo 2009-2014

Year	\$ million	€ million	% Growth
2009	891.9	641.4	7.2%
2010	956.5	687.9	7.2%
2011	1,022.3	735.2	6.9%
2012	1,092.5	785.7	6.9%
2013	1,164.7	837.6	6.6%
2014	1,239.4	891.3	6.4%
CAGR: 2009-14			6.8%
Source: Datamonitor			DATAMONITOR

Fuente: Datamonitor

Gráfico 30: Porcentaje de crecimiento y facturación de productos cosméticos para el cuidado de la piel en España en el periodo 2009-2014



Fuente: Datamonitor

Para la siguiente tabla y gráfico, se observa la evolución del sector de la cosmética enfocado en los productos de cuidado de la piel, analizándolo desde las millones de unidades adquiridas por el mercado español. En promedio, la muestra tiene un crecimiento desde el 2009 de 4.2% y se prevé que a partir del 2012 tenga un 4.5% hasta un 3.9% en el 2014, lo que corresponde a 69.9 millones de unidades de productos.

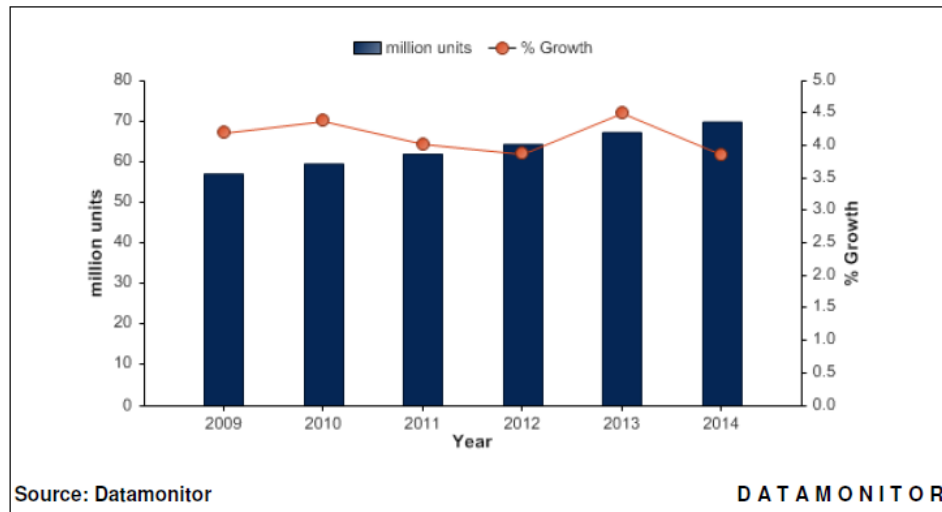
Tabla 11: Millones de unidades facturadas de productos de cuidado de la piel en España en el periodo 2009-2014

Year	million units	% Growth
2009	57.1	4.2%
2010	59.6	4.4%
2011	62.0	4.0%
2012	64.4	3.9%
2013	67.3	4.5%
2014	69.9	3.9%
CAGR: 2009-14		4.1%

Source: Datamonitor DATAMONITOR

Fuente: Datamonitor

Gráfico 31: Millones de unidades facturadas de productos de cuidado de la piel en España en el periodo 2009-2014



Fuente: Datamonitor

4.3.6.2.2 Consumo de productos Premium

Concretamente en España las marcas de lujo continúan siendo la excepción que confirma la regla. Mientras la crisis ha arrasado con pequeños comercios, empresas o entidades financieras, el sector Premium es el superviviente por excelencia y lo seguirá siendo. La Asociación Mundial del Lujo ha pronosticado que el consumo de los bienes de «prestigio» alcanzará en este año 2012, la cifra récord de 59 billones de euros en todo el mundo, impulsado principalmente por China, una tendencia que ya se había experimentado en 2011.

Sólo en España, el mercado de productos de lujo personal, que incluye moda, accesorios, cosmética, relojería y joyería, movió el año 2011 unos 5.000 millones de euros y se prevé que aumente alrededor de un 1,4% en este 2012. Según el primer informe del Observatorio del Mercado Premium del IE Business School, aunque el país ronde los 5 millones de parados, la situación no es igual para todos, y la brecha entre ricos y pobres es cada vez más patente. Un 20% de las familias españolas puede permitirse alguno de estos caros caprichos, mientras que más de un 25% está en riesgo de pobreza.

4.3.6.2.3 La cosmética en el sector masculino

En el caso del sector masculino se ha dado a conocer un perfil de consumidor post moderno que es conocido como “metro sexual”, debido a sus nuevas tendencias en el cuidado personal, este nuevo patrón de comportamiento produjo la aparición de nuevas necesidades de consumo que impulsan el crecimiento del mercado del cuidado personal.

Según el estudio elaborado por la consultora TNS para L’Oreal, en España, tres de cada diez euros destinados a productos de cosmética fueron consumidos por el sector masculino de la población (28%) en 2008, un 8% más que el año anterior. El gasto medio de los hombres en productos de cosmética fue de 32,5 euros ese mismo año.

AC Nielsen realizó un estudio publicado en el 2004 sobre “Mercados de crecimiento alrededor del mundo – Cuidado personal”, en el que muestra que el mercado de la cosmética dirigida a varones a nivel mundial, crece más rápido que el mercado dirigido a mujeres, basándose en el incremento de volumen de ventas de productos de cuidado personal masculino. Por ejemplo, en agosto de 2002 la marca Axe de Unilever sobrepasó sus previsiones de ventas en un 25%. Es decir que el varón de estos tiempos, ya no solo consume las lociones para después de afeitarse sino que también consume cremas antiarrugas, hidratantes, humectantes e incluso maquillaje.

En España, la revista Men’s Health encargó un estudio a la empresa Ipsos-Eco Consulting también en el 2004. Mediante una encuesta realizada a 400 hombres de 20 a 45 años de clase media y alta, residentes en grandes ciudades, donde el 61% declara sentirse satisfecho con su aspecto y el 42% dedicar bastante a su cuidado personal.

Según una encuesta on line elaborada por “Todo es Marketing” en el 2008, en la que entrevistaron a 285 varones mayores de 24 años de nivel económico medio-alto, el 87% declaró que hacia algo para lucir mejor; el 91% consideró que las cremas eran un avance importante para la estética masculina, y mostraron un creciente interés en utilizar cremas reafirmantes, antiarrugas, pero necesitaban más información. Declararon también que la experiencia con cremas era individual pues solían acudir solos a comprar o consultar.

De acuerdo a los datos presentados por Nielsen en el Congreso Tecnomarketing 2012 que AECOC celebró en Madrid, los hábitos de consumo del 81% del total de españoles (varones y mujeres) se ha modificado; el porcentaje es superior a la media europea.

La mayoría de los consumidores afirma estar “volviendo a lo básico” incluso en las compras de productos de gran consumo y adoptar medidas de ahorro tales como reducir el ocio fuera de casa (65%) o comprar productos de alimentación más baratos (48%). No obstante, la mayoría de ellos no tiene previsto mantener estas “restricciones” una vez superada la crisis económica. Concretamente sólo el 20% afirma que continuará reduciendo su ocio fuera del hogar y sólo el 21% que seguirá comprando marcas más baratas. Una intención diferente es la que los consumidores tienen con respecto a las marcas de distribución, ya que, según los datos de Nielsen, el 94% de los que actualmente las compra (80%) tiene intención de seguir haciéndolo una vez que la situación económica mejore.

La presentación de Nielsen ha mostrado también que en un contexto como el actual hay tendencias que están experimentando importantes crecimientos. Es el caso de las propuestas basadas en la salud y el cuidado personal, la conveniencia, los productos gourmet o las destinadas a “pasar más tiempo en casa”.¹⁹

En relación a los hábitos de consumo a nivel europeo de productos de cosmética ecológicos y naturales, una reciente encuesta afirma que, en Europa, el 35% de las mujeres prefiere los cosméticos naturales. Y es que según el estudio realizado por una firma de cosméticos naturales, en Estados Unidos el 44% de las mujeres prefiere productos de origen vegetal, en Europa el 35% y en Japón el 29%, lo que resulta una alternativa en cuanto al gusto de las mujeres por los productos 100% ecológicos.²⁰

¹⁹ <http://www.podiumediciones.es/revistavpc/noticias/1740-los-espanoles-cambian-sus-habitos-de-consumo.html>

²⁰ <http://www.biomanantial.com/europa-aumenta-consumo-productos-ecologicos-biocosmeticos-a-1550-es.html>

4.3.6.2.4 Consumo de cosmética de parafarmacias

La industria farmacéutica es igualmente un actor clave dentro del sector, con Sanofi-Aventis o Johnson & Johnson a la cabeza, desde cuyos potentes departamentos de cosmética se intenta combinar objetivos estéticos con requisitos de salud pública.

Según un estudio reciente, más del 70% de las mujeres españolas elige cremas de farmacia para cuidar su piel, frente a casi la mitad que se decanta por las marcas de lujo más valoradas, según el estudio 'Belleza y medios sociales' realizado por Nielsen Online y McKinsey.

En concreto un 54% de las mujeres se declaran asiduas, atraídas por la ausencia de componentes químicos y baja agresividad con la piel. El hecho de que sean respetuosas con el medio ambiente o no hayan sido testadas en animales envuelve a la compradora de cierto aire "ecologista" que también anima a la compra.

Le siguen de cerca las marcas blancas (un 45% las elige). Según el estudio, tanto este tipo de cosmética 'low cost', una de las más recomendadas en la red entre prescriptoras, como aquella preparada en casa por las propias usuarias, empiezan a ganar terreno a las grandes marcas de belleza de toda la vida.

4.4 COMPETIDORES Y PRODUCTOS PRÓXIMOS

Los principales competidores que se han encontrado en España y en el mundo, basado en los valores de marca y empresa y modelo de negocio que han tenido éxito, son en especial las empresas de cosmética natural. Actualmente operan aproximadamente 20 cadenas de cosmética natural con 466 tiendas y en 17 localidades en todo el país.

Las principales marcas que cuentan con franquicias y tiendas propias son Yves Rocher con 179 tiendas, The Body Shop con 72 tiendas y Aloe Shop con 32 tiendas. En cuanto a productos similares y características del modelo de negocio en cuanto al servicio y estilo de tienda, los principales competidores en España son:

- Lush
- L'Occitane
- The Body Shop
- Apivita

- Oleoteca La Chinata
- Bottega Verde
- Yves Rocher
- Korres

Cada una de estas marcas-empresas, son modelos de negocio que han tenido éxito mundial y han mantenido sus valores sobre la producción y comercialización de sus productos cosméticos en el mercado mundial.

Por lo general manejan el mismo segmento de mercado en el que ofrecen productos cosméticos naturales y tienen un gran enfoque en la responsabilidad social corporativa (RSC). De esta forma atraen a los clientes que tienen un interés por productos de calidad, sin ingredientes nocivos para la salud provenientes de la naturaleza y fragancias de la misma. Buscan que el cliente se sienta identificado con el comercio justo, proyectos de desarrollo sostenible, protección del medio ambiente entre otros.

Además cuentan con certificados cosméticos que muestra el sello o logo del organismo certificador y permite tener mayor confianza en los usuarios. Los principios de las empresas son comunes a los valores de los clientes, además de ofrecer la experiencia de acercarse a la naturaleza a través de sus productos.

Conozcamos brevemente a cada una de estas empresas.

4.4.1 Lush

Lush es una empresa y marca, que nació aproximadamente hace 20 años en Inglaterra. En un inicio, Lush desarrollaba productos para pelo en base a ingredientes naturales y posteriormente se convirtió en proveedor para The Body Shop. Años más tarde, empezó a comercializar cosméticos por medio de correo y bajo la marca “Cosmetics to Go” y luego como “Lush”. En mayo de 1995 se lanzó oficialmente la marca.²¹

Posee más de 800 tiendas en el mundo distribuidas en 49 países. Además existen 6 fábricas.

²¹ Lush. <http://www.lush.es/shop/info/11/lush-life-we-believe>

Su valor agregado se basa en que todos los productos de Lush se hacen a mano, son efectivos y se producen a base de frutas y vegetales orgánicos frescos, con los aceites esenciales más finos y utilizando sólo sintéticos seguros. Estos productos son invento propio, utilizando el mínimo o nada de conservantes o envases y proporcionando una información clara de lo que están hechos. Crean productos sólidos para así poder minimizar el empaquetado y los líquidos necesitan conservantes, mientras que los sólidos no.

Algunos de los productos son líquidos y su empaquetado es sencillo, reciclable y mínimo. En Lush, explican las propiedades de los productos sin empaquetado para luego el momento de adquirirlos ponerlos en paquetes simplemente para la protección del mismo hasta llegar a casa y con etiquetas informativas de lo que son los productos.

Los productos pueden tener diferentes formas en diferentes países porque las personas que los moldean lo hacen con su propio estilo y los ingredientes (verduras y vegetales) son diferentes en los distintos países donde se encuentra Lush.

Lush describe sus productos de la siguiente forma:

- 100% Aptos para vegetarianos
- 80% Aptos para veganos
- 67% sin conservantes
- 46% Sin empaquetado

4.4.2 L' OCCITANE

L' OCCITANE, es una marca exitosa de cosmética para el bienestar, que comienza su historia en Provenza, Francia en 1976. Realiza productos en base a la investigación bajo principios de la fitoterapia, con más de 200 ingredientes de origen vegetal y aceites esenciales, por lo general biológicos y de origen controlado. Sus productos son naturales patentados y cuentan con fórmulas en las que su eficacia y tolerancia se testea bajo control médico. Evita o limita el uso de parabenos, filtros solares químicos, ftalatos y siliconas. Sus tiendas encuentran en 88 países.²²

²² L' OCCITANE. : <http://es.loccitane.com/la-marca,76,2,24180,231602.htm>

Sus valores desde su creación en 1976 son: la autenticidad, el respeto, la sensorialidad y la mejora continua. Tiene el compromiso de preservar y de transmitir. L'OCCITANE propone productos de belleza y perfumes sensoriales de alta calidad.

L'OCCITANE tiene un compromiso por limitar el impacto de sus acciones y de sus productos sobre el medioambiente y las poblaciones locales. Se utilizan ingredientes que son de origen vegetal y, en la medida de lo posible, originarios de la agricultura biológica. La marca tiene la vocación de defender las tierras y tradiciones del sur de Francia. Para ello, siempre que es posible, eligen los ingredientes de agricultores biológicos.

Realizan constante investigación y en formulación de nuevos productos. Desde el año 2005, produce regularmente tratamientos certificados Bio por ECOCERT que llevan el sello "Cosmebio". Se elige la cosmética biológica siempre que los requisitos de ECOCERT no sean incompatibles con la propia exigencia de L'OCCITANE de combinar lo natural con la eficacia, el respeto al medio ambiente y a los consumidores, la autenticidad y el placer de cuidarse.

Tabla 12: Datos financieros clave L'Occitane, Años 2010-2011

Highlights of results for the year ended 31 March	2011	2010
Net sales (€ million)	772.3	612.2
Operating profit (€ million)	132.1	110.2
Profit for the year (€ million)	102.7	84.6
Gross profit margin	82.5%	81.2%
Operating profit margin	17.1%	18.0%
Net profit margin	13.3%	13.8%
Net operating profit after tax (€ million) (NOPAT) ⁽¹⁾	103.9	87.2
Capital employed (€ million) ⁽²⁾	341.6	278.4
Return on capital employed (ROCE) ⁽³⁾	30.4%	31.3%
Return on equity (ROE) ⁽⁴⁾	17.8%	51.9%
Current ratio (times) ⁽⁵⁾	3.35	0.90
Gearing ratio ⁽⁶⁾	7.6%	14.2%
Average inventory turnover days ⁽⁷⁾	228	230
Turnover days of trade receivables ⁽⁸⁾	25	27
Turnover days of trade payables ⁽⁹⁾	57	65
Total number of own stores ⁽¹⁰⁾	895	764
Profit attributable to equity owners (€ million)	99.5	81.6
Basic earnings per share (€)	0.068	0.064

Notes:

- (1) $(\text{Operating profit} + \text{foreign currency net gains or losses}) \times (1 - \text{effective tax rate})$
- (2) $\text{Non-current assets} - (\text{deferred tax liabilities} + \text{other non-current liabilities}) + \text{working capital}$
- (3) $\text{NOPAT} / \text{Capital employed}$.
- (4) $\text{Net profit attributable to equity owners of the Company} / \text{shareholders' equity excluding minority interest}$
- (5) $\text{Current assets} / \text{current liabilities}$
- (6) $\text{Total debt} / \text{total assets}$
- (7) $\text{Average inventory turnover days equals average inventory divided by cost of sales and multiplied by 365}$. Average inventory equals the average of net inventory at the beginning and end of a given period.
- (8) $\text{Turnover days of trade receivable equals average trade receivables divided by net sales and multiplied by 365}$. Average trade receivables equals the average of net trade receivables at the beginning and end of a given period.
- (9) $\text{Calculated using the average of the beginning and ending trade payables balance for the period, divided by total purchases for the period, multiplied by 365}$. In calculating turnover days of trade payables, we use total purchases rather than cost of sales as our cost of sales do not take into account certain distribution, general and administrative expenses that are included in our trade payables, whereas our total purchases include all payments to suppliers.
- (10) L'Occitane and Melvita branded boutiques and department stores corners directly managed and operated by us.

Fuente: L'OCCITANE. <http://www.loccitane.com/investors/EN/Annual-and-Interim-Reports.aspx>

4.4.3 The Body Shop

The Body Shop International es una marca original, natural y ética de belleza y cuidado personal, con alrededor de 2.500 tiendas distribuidas en 60 países alrededor del mundo. The Body Shop cree en la Naturaleza, buscando continuamente ingredientes naturales de todo del mundo y con ellos se elaboran productos altamente eficaces que resalten la belleza natural y expresen la personalidad de cada persona. En paralelo, The Body Shop

lucha por proteger el planeta y a la gente que depende de él. Combina con éxito, la innovación, el performance, mientras se defienden los valores, especialmente el de no realizar pruebas en animales, su conservación, protección ambiental y comercio justo.²³

Dentro de los principales principios de The Body Shop se encuentra:

- Comercio justo con Comunidades
- Protección del planeta
- Contra experimentos en animales
- Promueve la Autoestima
- Defiende los Derechos Humanos
- Fundación Caritativa

The Body Shop abre su primera tienda el 26 de Marzo de 1976 en Brighton, Inglaterra.

En 2004 The Body Shop es el primer minorista mundial que se une al Board of the Roundtable for Sustainable Palm Oil, trabajando con ONG's y plantaciones para proteger la selva tropical y mejorar los derechos humanos de los trabajadores y de los indígenas. En 2005 The Body Shop se une a la Campaña para Cosméticos Seguros (The Campaign for Safe Cosmetics) y tanto Greenpeace como Breastcancer Fund elogian su política responsable de productos químicos. En el 2005, The Body Shop llega a Jordania y Rusia, alcanzando así un total de 2.045 tiendas alrededor de todo el mundo. En 2006, establece una colaboración con UNICEF y el Observatorio sobre la Violencia Infantil de la Secretaría General de las Naciones Unidas, para realizar un estudio sobre los efectos de la violencia doméstica en los niños.

The Body Shop pasó a formar parte del Grupo L'Oréal y del London Stock Exchange el 12 de Julio de 2006. La compañía sigue manteniendo su identidad única y sus valores, además de continuar con su sede central en el Reino Unido. Ésta opera de una forma independiente dentro del Grupo L'Oréal y está dirigido por el actual grupo de dirección de The Body Shop informando directamente al Presidente de la junta directiva de L'Oréal.

²³ The Body Shop. Página web. Internet: <http://www.thebodyshop.com/index.aspx>

En la actualidad The Body Shop trabaja con más de 25.000 personas de todo el mundo, ayudando a sus comunidades y prestando asesoramiento sobre sus negocios si lo necesitan. Para el 2010, el 80% de los productos The Body Shop contenían algún ingrediente de Comercio Justo con Comunidades o procedían de algún proveedor de Comercio Justo con Comunidades. El programa de Comercio Justo con Comunidades, proporciona ingresos justos y unas condiciones laborales justas.

Tabla 13: Ventas retail The Body Shop por zona geográfica

€ millions	2010	2011	% of 2011 sales	Growth 2011 / 2010	
				Like-for-like	Reported figures
Western Europe	508.8	518.9	38.6 %	+ 1.2 %	+ 2.0 %
North America	177.8	175.5	13.1 %	+ 1.9 %	- 1.3 %
New Markets	607.7	649.9	48.3 %	+ 6.4 %	+ 6.9 %
Total	1 294.4	1 344.3	100 %	+ 3.8 %	+ 3.9 %

(1) Total sales to consumers through all channels, including franchisees.

Fuente: L'Oréal. <http://www.loreal-finance.com/site/us/marques/marque5.asp>

Tabla 14: Ventas de The Body Shop, año 2011

€ millions	2011	Like-for-like 2011/2010 growth
Retail sales ⁽¹⁾	1 344.3	+ 3.8 %
Retail sales with a comparable store base ⁽²⁾	1 169.1	+ 0.1 %
Consolidated sales	767.6	+ 4.2 %

(1) Total sales to consumers through all channels, including franchisees.

(2) Total sales to consumers by stores which operated continuously from January 1st to December 31st, 2011 and over the same period in 2010, including franchisees.

Fuente: L'Oréal. <http://www.loreal-finance.com/site/us/marques/marque5.asp>

Tabla 15: Número de tiendas y franquicias de The Body Shop

	At December 31, 2010	At December 31, 2011	Variation in 2011
Company owned stores	1 088	1 109	+ 21
Franchisees	1 517	1 639	+ 122
Total	2 605	2 748	+ 143

Fuente: L'Oréal. <http://www.loreal-finance.com/site/us/marques/marque5.asp>

4.4.4 Apivita

Apivita es una empresa familiar de apicultores griegos que se fundó en 1979. Elaboran y venden cosméticos hechos con extractos de plantas griegas, con ingredientes apícolas puros y aceites biológicos. En España existe una sola tienda y la marca se encuentra en más de once países.

4.4.5 Oleoteca La Chinata

La Oleoteca La Chinata, es una empresa española fundada en 1932. Sus productos son variados y se elaboran en base al aceite extraído de las olivas. Comercializan productos de cosmética naturales como otros productos que se elaboran en base al aceite de oliva.

4.4.6 Bottega Verde

Bottega Verde es una marca Italiana proveniente de Pienza. Comenzó en 1972 como una herboristería que se dedica a la producción artesanal y venta de cosméticos a base de principios activos naturales. Fue adquirida en los años 90 por un grupo empresarial con mucha experiencia en el marketing directo, lo que marcó el éxito de Bottega Verde en Italia y el mundo. Actualmente cuenta con alrededor de 400 tiendas y venta en línea.

24

Se basa en “Armonía, equilibrio y bienestar” para cada fórmula y más de 300 principios activos naturales. Tienen varias patentes exclusivas y sus productos cuentan con

²⁴ Bottega Verde: <http://www.bottegaverde.es/index.jsp?action=switchTo&par=quienes-somos>

certificados de calidad. Sus laboratorios investigan y desarrollan desde la idea del producto hasta el empaque con calidad, realizándose todo dentro de la empresa.

Cada año se desarrollan alrededor de 100 novedades a partir del feedback de las clientes. Siempre buscando que las clientes puedan elegir entre una gran variedad de productos, el producto que satisfaga sus emociones sensoriales, fragancias, aromas, y sea lo más eficaz.

4.4.7 Yves Rocher

Yves Rocher es una marca francesa que fabrica y distribuye en sus propias tiendas cosmética natural. Es una de las marcas más antiguas y de mayor prestigio y reconocimiento en el mercado. En España cuenta con 179 tiendas de las cuales son 34 propias y 145 franquicias. Tiene 1600 tiendas en todo el mundo y tres fábricas.

4.4.8 Korres

Korres es una empresa griega que fabrica, vende en tiendas propias y distribuye a otras tiendas productos de cosmética natural. Su estilo es minimalista y moderno, que busca una línea limpia, moderna, que comunica mucha I+D en sus productos. Tiene tres tiendas en España en tres locaciones distintas.

4.5 OPINIÓN DE EXPERTOS

El equipo consiguió referencias de un dermatólogo y de una farmacéutica empleada en los laboratorios Sinclair. Las principales conclusiones obtenidas fueron las siguientes.

4.5.1 Opinión de la Doctora Concha Póstigo - Dermatóloga

- Actualmente existen profesionales en dermatología que se encuentran en paro y que podrían cumplir las funciones de asesores/consultores y a su vez realizar las pruebas de dermatitis alérgica por contacto. Esta es una prueba sencilla de tipo epicutánea conocida como Patch Testing que es empleada por algunas empresas de seguro como Mapfre dentro de las pruebas de prevención de riesgo laboral.
- Existen un listado de componentes comunes identificados como alérgenos que son comúnmente empleados en productos cosméticos.

- Dentro del segmento de la medicina dermatológica en España no existe un servicio de dermatología y consulta con la venta de un producto para el cuidado de la piel, algo que si se ha visto en Australia.

4.5.2 Opinión de Mar García – Sinclair Pharmaceutical España

La estrategia de negocio de Sinclair Pharma consiste en adquirir nuevos productos patentados que están en un avanzado proceso de desarrollo, registrarlos en los mercados clave y comercializarlos a través de una red internacional de asociados. Entre sus socios en España se encuentra Italfarmaco. Sinclair Pharma no produce para otras marcas, pero si contrata los servicios de asociados para la fabricación de determinados productos. Tienen una planta de fabricación en “Cosmetic Valley” en Francia.

- No existen cremas genéricas en el mercado y que tampoco hay dos cremas iguales ya que la formulación varía según la proporción de componentes con que se formulan. No existe regulación alguna que obligue a los fabricantes a incluir la proporción de componentes que se emplean en un producto, salvo en los productos que incluyen factores de protección.
- Los grandes laboratorios suelen realizar estudios clínicos en personas, estudios que son presentados en congresos y que validan la efectividad de las características de un producto que será lanzado al mercado.
- La fabricación de productos para el cuidado de la piel se realiza usualmente en laboratorios, los que cumplen con las certificaciones y autorizaciones determinadas. Los productos también pueden fabricarse en laboratorios farmacéuticos, ya que la formulación magistral de un producto debe ser hecha por un farmacéutico.

4.5.3 Opinión de farmacéuticas

Los laboratorios farmacéuticos requieren de la preexistencia de una receta otorgada por un dermatólogo para la elaboración de cremas con componentes considerados peligrosos. En el caso que la crema requiera de otro tipo de productos, es suficiente tener el título de farmacéutica, en caso de que la entrega se haga en la propia farmacia.

La farmacia Puertas, tiene un laboratorio en el que fabrica su propia línea de cremas, el precio de venta al público es de 7,50€ la que contiene elastina y 10,15€ la que contiene colágeno. También elaboran productos a solicitud de pacientes que acuden con recetas del dermatólogo y prestan servicios a otras farmacias y laboratorios más pequeños.

Para la elaboración de sus productos necesitan de los servicios de un farmacéutico, y refieren que los utensilios para este fin no son costosos.

Todas las cremas llevan una base que en algunos casos puede ser “Base Biller” y a ella se añaden los productos como corticoides, urea, colágeno, elastina, etc.

La base de las cremas se suele disolver al baño María y los precios de una crema pueden ascender hasta 40,00€ o 50,00€ dependiendo de la cantidad de componentes que lleven.

En la opinión de la farmacéutica, es costoso implementar un laboratorio de este tipo, no por los utensilios necesarios, sino por la cantidad de requisitos legales que se debe cumplir previamente.

4.6 ESTUDIOS DE MERCADO REALIZADOS EN MADRID

Se realizaron dos estudios de mercado para conocer los hábitos y preferencias de consumo de cosmética en la Comunidad de Madrid. El primer estudio se elaboró una encuesta a 1.350 personas consumidoras de productos cosméticos, de 25 años en adelante, en la que se realizaban preguntas sobre sus hábitos de consumo en farmacias y tiendas de cosmética en general, las razones por las cuales realizan compras en determinados lugares y determinadas marcas. De esta encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

- El 42 % de los encuestados no considera a un producto de limpieza para la piel o el cabello como cosmético.
- Del total de encuestados, un 30% dice consumir cremas corporales y de rostro, un 24% se decanta por los productos de higiene corporal, el 22% por productos de maquillaje, un 21% por productos para el cuidado de la piel y el 4% restante se divide entre perfumes y artículos como algodones sedas etc.
- El 20% de las encuestadas en tiendas de cosmética indicó que no suele comprar productos en farmacias o para farmacias principalmente por que los productos

de este tipo son más caros que en una tienda de cosmética o en un supermercado; el 27% consideró que al no necesitar una fórmula especial no tenía necesidad de acudir a una farmacia. El 33% no conoce qué productos cosméticos se pueden comprar en farmacias, y el 13% siempre ha comprado en tiendas de cosmética, frente a un 7% que alguna vez ha comprado un producto de cosmética en farmacia.

- El 57% de las personas entrevistadas que compran productos en farmacias, asume que los productos que se expenden en estos establecimientos provienen de procesos de investigación exhaustiva. El 29% lo compra por que tiene la certeza de que sus productos con eficaces y el 14% restante porque les viene bien.
- Del total de entrevistados en tiendas de cosmética como Lush se desprende que el 42% lo hace debido que es un producto natural, el 8% los compra debido a que ha comprobado sus resultados y el 50% restante se divide entre que se trata de un producto buen para la salud y que su textura y olor son agradables.
- De acuerdo a la ocupación, los estudiantes suelen gastar una media de 150€ al año en cremas para el cuidado corporal; ellos también valorarían un estudio dermatológico en el momento de la compra de sus cremas en caso que este estudio fuese gratis.
- En situación de crisis económica un 35% de los encuestados que sí variaría sus hábitos de consumo, dejaría de comprar productos de maquillaje, el 30% reduciría la compra de productos de limpieza de la piel, el 25% reduciría la compra de productos para el cuidado del cabello y el 10% restante dejaría de comprar cremas para la piel y/o el rostro.
- Los ejecutivos pueden pagar más de 600€ anuales en todo tipo de productos cosmético. Cuando se les preguntó acerca de si valorarían la asistencia de un profesional para el estudio de su piel dijeron que lo harían dependiendo del precio; y que a pesar de la crisis económica no dejarían de utilizar sus productos cosméticos habituales.
- Los administrativos, por otro lado, están dispuestos a pagar aproximadamente 250€ al año y consumen todo tipo de productos cosméticos, en especial cremas; el 40% de los entrevistados administrativos estaría dispuesto a pagar por un

servicio de análisis dermatológico adicional, el 30% opinó que no pagaría. De este último grupo de entrevistados un 50% no dejaría de utilizar ningún producto y el 50% restante se divide entre cremas y productos de limpieza.

- Los obreros consumen más cremas hidratantes, y en caso de crisis estarían dispuestos a dejar de utilizar productos de higiene corporal como after shave.
- De entre todos los entrevistados las mujeres mayores de 50 años se mostraron más reacias a cambiar sus hábitos de consumo de cosmética, debido a que prefieren las marcas conocidas cuya eficacia ya la tienen comprobada.
- El 69% de entrevistados toman en cuenta la eficacia del producto antes de comprarlo, es decir, que conozca que les da resultados, y el 18% valora que el producto no reseque o engrase la piel. Un 8% valora la relación calidad precio y el 6% restante se divide entre que tenga buen olor y que no se trate de un producto testado en animales.
- Un 40% de los encuestados refiere que en algún momento algún cosmético le produjo reacciones alérgicas, frente al 60% que nunca los tuvo.
- Un 26% del total de entrevistados refirió tener una alergia cutánea diagnosticada frente al 74% que nunca ha tenido un diagnóstico de este tipo, lo que quiere decir que, aun si tuvieron alergias por reacción a algún producto cosmético, no todos acudieron al dermatólogo.
- Del total de entrevistados, un 22% estaría dispuesto a pagar una cantidad adicional por que se le haga un estudio dermatológico, el 75% no pagaría por este servicio aunque sí le gustaría recibirlo, y el 3% restante no estaba seguro.
- Al preguntarles acerca de si les gustaría tener al alcance productos personalizados según las necesidades de su piel, un 46% indicó que si les gustaría, un 3% indicó que dependería del precio y el 51% restante no ve la necesidad.
- El 100% de entrevistados indicó que no suele mirar las certificaciones de los productos aun cuando se los ofrecen como naturales. Un 53% del total no conoce la diferencia entre producto natural y orgánico.
- El 50% de los entrevistados indicó que es muy importante que los productos de maquillaje sean naturales, seguidos los productos de higiene corporal con un

18%. Consideraron a las cremas faciales un 14%, el 10% las cremas corporales y 8% los productos para el pelo.

- Un 50% de los encuestados se muestra favorable a esperar 1-2 días a que se le elabore un producto cosmético personalizado.

El segundo estudio, consistió en la realización de 105 encuestas por internet.

Las preguntas estaban relacionadas con los gustos y el consumo de cremas faciales y corporales exclusivamente. Cabe resaltar que la encuesta estuvo dirigida solamente a quienes tienen el hábito de consumir cremas faciales o corporales; todos aquellos no consumidores de estos productos fueron descartados.

Esta encuesta pretende definir gustos en cuanto a cremas corporales y faciales; los intereses de los consumidores en cuanto a distintos valores que involucran la producción de las cremas y conocer sobre el consumo de productos de diferentes marcas que cuentan con algunos de los valores antes mencionados. Además se consultó sobre el interés en cambiar las cremas que utilizan habitualmente por una nueva oferta que sea personalizada y certificada por un dermatólogo, y el precio que estarían dispuestos a pagar por ella.

- De estas 105 personas encuestadas, el 54% son mujeres y 48% hombres que utilizan cremas faciales y/o corporales.
- El 57% de los encuestados se encuentran en un rango de edad de 26 a 35 años; seguidos por el grupo de edad entre 36 y 45 años que equivale al 21 % y el grupo de entre 15 y 25 años que corresponde al 17%.
- La mayoría de encuestados son personas que trabajan (75%), seguidos por el grupo de estudiantes que corresponde al 18%.
- Por el rango de edad observamos que el 78% de los encuestados son trabajadores que se encuentran entre los 26 a 45 años y quienes utilizan habitualmente cremas faciales y corporales. Además se observa un mercado conformado por los estudiantes que están en un rango de edad entre los 15 y 25 años.
- El 31% de los encuestados realizan la compra de las cremas faciales en el centro de Madrid y es interesante ver que un 33% lo adquieren fuera de la Comunidad,

determinando que existe mucho mercado a las afueras de esta Comunidad. Además, el 29% de las compras, la realizan en Centros Comerciales y un 8% indica que las cremas las compran por Internet. De esta manera se puede observar que Madrid Centro puede ser una buena locación para el comercio de productos para el cuidado de la piel, habiendo una clara opción de expansión fuera de la comunidad y en los centros comerciales.

- Las encuesta reflejan un 96% de interés y apertura entre los encuestados a cambiar de crema facial o corporal por una crema personalizable que esté elaborada principalmente por ingredientes vegetales y su fórmula esté creada específicamente por un dermatólogo. Un 79% de los interesados estarían dispuestos a pagar por estas cremas entre 20 y 50 euros. El 15% de encuestados estaría dispuesto a pagar entre 51 y 70 euros y apenas el 2% de encuestados pagaría más de 110 euros por este tipo de cremas personalizadas y certificadas.
- Entre las propiedades que los encuestados consideran más importantes en una crema facial y corporal se encuentra principalmente el que las cremas eviten o limiten el uso de parabenos, filtros solares químicos, siliconas, conservantes y otros componentes que puedan llegar a ser tóxicos para la piel. El 80% de encuestados consideran este factor importante y muy importante.
- El siguiente valor de mayor importancia entre el 67% de los encuestados es que las cremas sean elaboradas con ingredientes de origen vegetal y originarios de la agricultura biológica. Por lo que se puede entender claramente que el mercado está interesado en productos de calidad, naturales, que provengan de recursos vegetales evitando así los químicos nocivos.
- Se observa que además de los valores antes mencionados definidos por los encuestados como de gran importancia, existe una tendencia de interés por cremas que apoyen a la conservación ambiental, proyectos de derechos humanos, proyectos de desarrollo sostenible y reciclaje. Al 58% de los encuestados les parece importante y muy importante que las cremas apoyen a proyectos de conservación ambiental y derechos humanos. Mientras que un 56% valora que las cremas sean elaboradas con ingredientes provenientes de un comercio justo y programas de desarrollo sostenible. El 52% de encuestados opinan que les parece importante que las cremas sean empaquetadas con el

mínimo material necesario, que sea reciclado y/o reutilizable. La tendencia a utilizar productos elaborados en base a ingredientes vegetales viene de la mano con los proyectos de conservación, reciclaje, desarrollo sostenible y comercio justo.

- Al consultar respecto a sus preferencias en cuanto al local de compra, donde se sentirían más a gusto comprando las cremas personalizadas y certificadas por un dermatólogo, el 34% se mostró interesado por el concepto de una tienda moderna que combine dos o tres colores y tenga accesorios tecnológicos en su decoración; que su personal esté vestido casual y tenga un trato amigable
- Otro 34% indicó que le gustaría una tienda que mezcle las características de una tienda moderna con una tienda rústica que tendría más colores, detalles que se encuentran en la naturaleza como plantas, madera, flores, en el que se puedan percibir los olores de los ingredientes naturales con los que se elaboran las cremas y su personal sea amigable y no tan formal como en la moderna.
- Al 15% le gustaría un estilo y ambiente rústico/natural y a un 15% le gustaría un ambiente más serio con un estilo más hacia un laboratorio.
- Analizando marcas que cuentan con características similares de modelo de negocio entre los encuestados, se observa cómo están posicionadas en la Comunidad. Cada encuestado marcó una de las siguientes opciones que define su relación con cada marca:
 - Calificación 3: Compra sus productos con frecuencia personalmente en la tienda.
 - Calificación 2: Visitas la tienda cuando estás de pasada por la zona y/o compras rara vez sus productos
 - Calificación 1: No visitas la tienda y/o no compras sus productos.
 - Calificación 0; No conoces esa marca, ni su tienda ni sus productos.
- Marcas como The Body Shop, L'Occitane, Lush e Yves Rocher, son más conocidas que otras como, Korres, Apivita, Bottega Verde o la Oleoteca y La Chinata. The Body Shop, es la marca y tienda más conocida. Un 14% de encuestados, dice no conocer la marca, un 10% se muestra fiel a la marca y compra regularmente sus productos o la visita con frecuencia, mientras un 39%

visita la tienda cuando está por la zona y adquiere algún producto y un importante 36% conoce la marca pero no visita ni compra sus productos.

- Yves Rocher aunque es menos conocida que The Body Shop, cuenta con un 14% de encuestados que compran y/o visitan frecuentemente sus tiendas. El 48% de encuestados, prácticamente la mitad, conocen la marca pero no visitan sus tiendas ni compran sus productos mientras un 18% compran rara vez.
- L'Occitane, es una marca menos conocida que The Body Shop o Yves Rocher. El 34% de encuestados dice no conocer la marca. Y un importante 38% conoce la marca pero no compra sus productos ni visita sus tiendas. El 17% de encuestados, dice comprar sus productos rara vez y o visitar la tienda cuando está cerca. El 10% de encuestados compran con frecuencia productos L'Occitane.
- Lush es menos conocida entre los consumidores de cremas faciales y corporales que viven la Comunidad de Madrid en comparación con L'Occitane, donde un 53% de encuestados dicen no conocer la marca y un 32% que conocen la marca no compran sus productos ni visitan sus tiendas. El 15% de encuestados compran sus productos y visitan sus tiendas.
- Las marcas Korres, Apivita, Bottega Verde y Oleoteca La Chinata, responden a marcas desconocidas entre el 57 al 69% de los encuestados y entre el 29 al 39% de encuestados que conocen las marcas, no compran o visitan sus tiendas. Apenas entre el 4 y 6% de encuestados compran los productos de estas marcas. Por lo que se puede decir que son marcas poco conocidas debido a que pertenecen a empresas de menor tamaño que las antes mencionadas con menos puntos de venta y menor tiempo en el mercado.

4.7 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Por medio de las cinco fuerzas de Porter analizaremos los factores externos que pueden afectar nuestro modelo de negocio.

Cientes: El mercado de la cosmética es maduro y muy competitivo, existiendo una variada oferta de productos a disponibilidad del consumidor que puede elegir por precio o calidad. Sin embargo, de acuerdo al análisis de hábitos de consumo visto

anteriormente, sabemos que hoy por hoy los clientes exigen resultados visibles y sobre todo rápidos, por lo que están dispuestos a pagar por un producto que pueda cubrir su necesidad de manera más inmediata, siempre y cuando se garantice la calidad del mismo; esto a pesar de que es sabido que el cliente no valida el cumplimiento de las propiedades ofrecidas en los productos.

Gracias a ello, es el mercado quien define los precios de los productos en base al valor de la marca, los valores que lo diferencian y sobre todo a la percepción del cliente sobre la calidad de los productos y cuanto está dispuesto a pagar por ellos.

Proveedores: Para este proyecto, la fabricación de productos la realizará Creatú, por lo que nuestros proveedores serán empresas que proporcionen los componentes para la elaboración de los productos.

Existe en el mercado Español varios proveedores, tanto de ingredientes, como laboratorios para la elaboración de productos, empaques, diseño y más opciones. Su poder de negociación no impone una amenaza por la cantidad y variedad que existen en España y Europa; sin embargo, puesto que la calidad de nuestros productos depende también de la calidad de los componentes, será necesario considerar proveedores que cumplan con estándares y certificaciones, además de reconocimiento en el sector, lo que hace evidente que su poder de negociación será mayor que el nuestro al ser Creatú una empresa que apenas inicia sus actividades.

Por ello, será necesario contar con distintas alternativas y empresas varias como proveedores.

Competencia: El mercado de la cosmética es altamente competitivo y cada producto de la competencia se encuentra ya posicionado, existencia una gran variedad de oferta al consumidor. En cuanto a los competidores potenciales, se identifica que en el sector de la cosmética, en especial de la cosmética natural, de experiencias únicas, personalizada y en general, las barreras de entrada de competidores podría no ser alta por lo que sería fácil que con el tiempo surjan nuevos competidores. Sin embargo, como primera barrera de entrada se presentan los costes fijos asociados de entrada al sector cuando deseas ser fabricante, que implica una inversión significativa en infraestructura y campañas de marketing que permitan posicionar a la nueva marca.

Por lo tanto, para sobrevivir a la competencia, es necesario definir claramente la propuesta de valor de los productos que debe ser una propuesta innovadora y con factores diferenciadores.

Productos sustitutivos: La amenaza de productos sustitutivos, como se mencionó anteriormente está marcado mucho por la gran oferta de productos ya posicionados en el mercado y que a pesar de ser de comercialización masiva y no personalizada pueden cubrir las necesidades de nuestros potenciales clientes/consumidores y ofrecer su propuesta a un buen precio. En las marcas “naturales”, también existen varios productos sustitutivos, sin embargo la marca, su calidad y valores es lo que define el precio del producto y los consumidores lo eligen por las características antes mencionadas que marcan su diferenciación.

5 ANÁLISIS DAFO, MODELO DE NEGOCIO Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

5.1 ANALISIS DAFO

Tras realizar el análisis del entorno y del sector, recabar la información de los expertos y realizar encuestas de opinión frente a los establecimientos de la competencia, hemos realizado el siguiente análisis DAFO. Las debilidades y fortalezas han sido analizadas teniendo en cuenta un modelo de negocio muy general basado en los cosméticos personalizados y el asesoramiento profesional. El detalle de este análisis puede verse en Anexos, en este apartado se comentan únicamente las conclusiones del mismo.

- Las principales **amenazas** del proyecto son la situación actual del país, la ligera bajada en el consumo de cosmética y la dificultad asociada para encontrar fuentes de financiación.
- Las **debilidades** más significativas son el ser un nuevo entrante en un mercado consolidado y competitivo, y el alto margen que hay que aplicar a los productos para cubrir los altos costes fijos de nuestro negocio.
- Por otro lado, las **oportunidades** del negocio son la situación estratégica de los puntos de venta, el aumento del sector del lujo y la diferenciación, y la identificación de un sector de interés para nuestro modelo de negocio en aquellas personas trabajadoras y caprichosas en la franja de los 25-45 años.
- Por último, las **fortalezas** más importantes son la innovación del modelo de negocio y la experiencia que se ofrece en el punto de venta en cuanto a atención, trato personalizado, ambiente y prueba de productos, así como el asesoramiento profesional; marcando una diferenciación en el sector, lo definiría el éxito del negocio.

5.2 MODELO DE NEGOCIO

5.2.1 Esquema del modelo de negocio



5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.3.1 Objetivos de venta y crecimiento

- Facturar 4.5 millones de euros para el año 2017, que nos lleve a alcanzar una cuota del mercado de la cosmética natural en España del 0,5% al 2017.

5.3.2 Objetivos económicos

- Conseguir un ROI del 62,5% al final del 5to año, lo que representa un TIR de 14,15%; recuperando la inversión inicial en 3,68 años aproximadamente.

5.3.3 Objetivos comerciales cualitativos

- Lograr que la marca se posicione como líder en el sector de la cosmética personalizada con el mayor asesoramiento profesional dermatológico en España después de su tercer año de lanzamiento (2015).

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 LOCALIZACIONES FÍSICAS

La empresa contará inicialmente con tres establecimientos para la venta, así como un laboratorio para la producción de los artículos que serán comercializados en los Centros Creatú.

Para dar a conocer la marca Creatú y facilitar la penetración en el mercado y las ventas, se necesita que los Centros Creatú estén situados en Centros comerciales, debido a que la gente está más predispuesta a pasar tiempo en sus locales que en las tiendas a pie de calle.

La política de apertura de establecimientos comerciales seguirá el siguiente cuadro:

Tabla 16: Proyección de apertura de Centros Creatú durante los primeros 5 años de funcionamiento

	Madrid	Barcelona	Sevilla	San Sebastián	Total
Año 1	3				3
Año 2	3				3
Año 3	3	2			5
Año 4	3	2	2		7
Año 5	3	2	2	2	9

Fuente: Elaboración propia

Para el caso del laboratorio hemos evaluado distintas alternativas de ubicación teniendo en cuenta el área requerida, la facilidad de acceso, el acondicionamiento del mismo y sobre todo buscando la mayor cercanía posible al establecimiento comercial para obtener un mejor tiempo de respuesta para la atención de pedidos.

Tabla 17: Laboratorios Creatú durante los primeros 5 años de funcionamiento

	Madrid	Barcelona	Total
Año 1-2	1		1
Año 3-5	1	1	2

Fuente: Elaboración propia

6.1.1 Localización de los Centros Creatú

Como se establece en el apartado anterior, se seguirá una estrategia de apertura de tiendas incremental, dependiendo de los resultados obtenidos y las oportunidades identificadas.

Las ubicaciones de los Centros Creatú han sido elegidas teniendo en cuenta el target de clientes de los centros comerciales de la Comunidad de Madrid, su localización geográfica y la cercanía a poblaciones con un alto número de habitantes dentro del público objetivo de Creatú. Según estos criterios se han elegido las siguientes ubicaciones para el primer año:

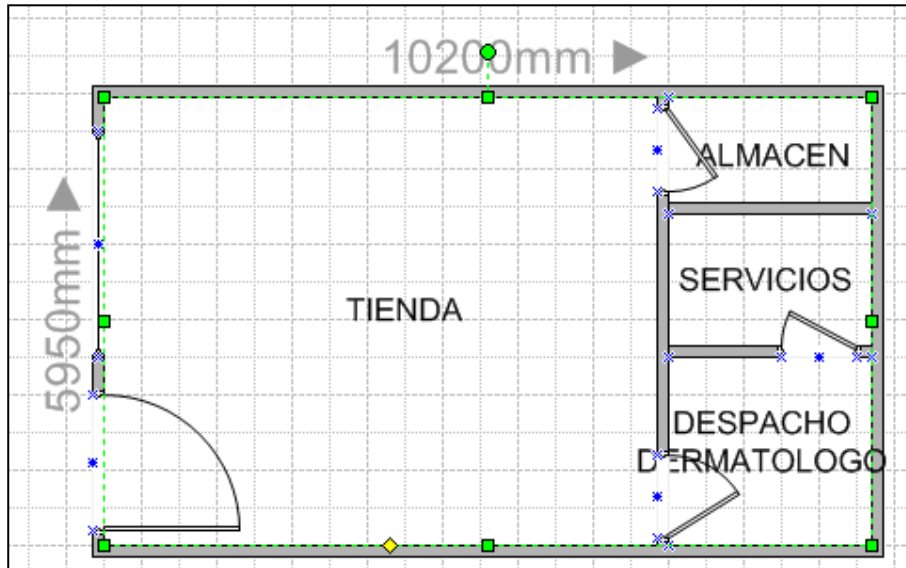
- Madrid: Centro comercial Gran Plaza II
- Madrid: Centro Comercial Moraleja Green
- Madrid: Centro Comercial La Vaguada

Estas localizaciones se han elegido para situar a la marca Creatú tanto en el centro de Madrid (C.C. La Vaguada) como en dos de los Centros Comerciales de más éxito de los alrededores de Madrid, en las zonas norte y noroeste.

Los locales que buscamos han de ser de unos 50 m² como mínimo para acoger a la tienda, un pequeño almacén de productos y material para que los clientes puedan probar y un pequeño despacho para la consulta dermatológica y el test de alergias. El escaparate debería contar idealmente con al menos 3 metros de anchura.

Para dar una idea del local, adjuntamos el siguiente esquema de una posible distribución de la tienda.

Gráfico 32 : Plano de distribución del local de los Centros Creatú



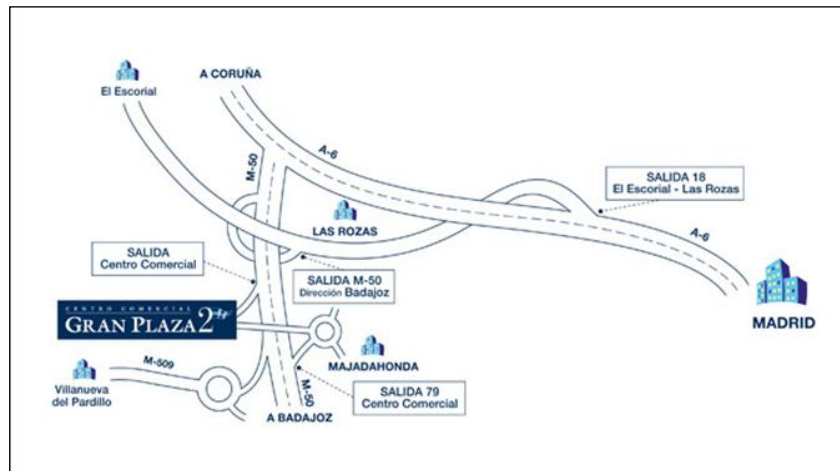
Fuente: Elaboración propia

6.1.1.1 Localización en el primer año – Madrid Centro Comercial Gran Plaza II

El primer Centro Creatú estará ubicado en el Centro Comercial Gran Plaza 2 (<http://www.centrocomercialgranplaza2.com/>), situado entre las poblaciones de Las Rozas y Majadahonda y recientemente inaugurado en el año 2012.

Este centro comercial ya acoge a 7 marcas de cosmética.

Gráfico 33: Localización del Centro Comercial Gran Plaza II



Fuente: www.centrocomercialgranplaza2.com

Tras ponernos en contacto con la empresa encargada de administrar los contratos de arrendamiento de este Centro comercial (Sociedad de Centros comerciales de España), se eligió un local de 64m² disponible en la Planta Baja de dicho centro (local B073-A).

Gráfico 34: Localización del local en Centro Comercial Gran Plaza 2



Fuente: Sociedad de centros comerciales de España

El alquiler del local es de 760€/m²/año. El primer año esta renta está bonificada al 20%, y el segundo año al 10%. A partir de ese momento, se paga íntegramente. Además, se debe retribuir un 8% sobre la cifra bruta de ventas.

La duración del contrato es de 5 años. Al entregar la firma del contrato se han de depositar ciertas cantidades, detalladas en el Anexo.

6.1.1.2 Localización en el primer año – Madrid Centro Comercial Moraleja Green

El segundo Centro Creatú estará ubicado en el Centro Comercial Moraleja Green (<http://www.moralejagreen.es/#/home>), ubicado cerca de la población de Alcobendas. Este centro comercial está más consolidado y acoge ya a 14 tiendas de cosmética.

Gráfico 35: Ubicación del Centro Comercial Moraleja Green



Fuente: <http://www.moralejagreen.es/#/home>

A modo de estudio de mercado, se adjunta una tabla con los valores medios de alquiler en centros comerciales “Premium”.

Tabla 18: Valores medios de alquiler en centros comerciales “Premium”

	CENTROS PRIME			
	RENTA MEDIA (€/M ² /MES) 09	RENTA MEDIA (€/M ² /MES) 08	VARIACIÓN INTERANUAL (%)	SUPERFICIE MEDIA (M ²)
RESTAURACIÓN				
Restauración grande	23,00	23,00	0,0%	300
Restauración pequeña	30,00	30,00	0,0%	150
Cafetería	34,00	34,00	0,0%	100
ALIMENTACIÓN				
Hipermercado	8,25	8,50	-2,9%	8.000
Supermercado	9,50	9,20	3,3%	2.000
Conveniencia	19,00	19,00	0,0%	300
MODA				
Moda grande	8,00	8,25	-3,0%	1.000
Moda mediana	14,00	15,00	-6,7%	500
Moda pequeña	28,00	30,00	-6,7%	120
Complementos	36,00	35,00	2,9%	60
COMERCIO GENERAL				
>500m ²	14,00	14,50	-3,4%	800
<500 m ²	20,00	20,00	0,0%	200
SERVICIOS				
Servicios	46,00	45,00	2,2%	50
RENTA MEDIA GLOBAL	27,30	28,75	-5,0%	

Fuentes: Elaboración propia ²⁵

Por tanto, un local de la categoría complementos de unos 50m² tendría un alquiler aproximado de $36€/m^2 \times 50m^2 = 1.800€$

6.1.1.3 Localización en el primer año – Madrid Centro comercial La Vaguada

El tercer Centro Creatú estará ubicado en el Centro Comercial La Vaguada (<http://www.enlavaguada.com>), ubicado en el Barrio del Pilar de Madrid, inaugurado en 1985.

Este centro comercial acoge a otras 14 tiendas de cosmética.

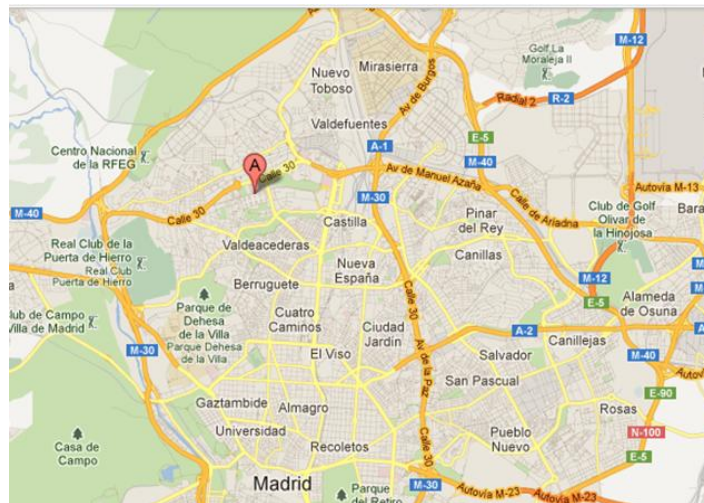
²⁵ Datos: <http://www.idealista.com/news/archivo/2010/03/29/0159451-cuanto-cuesta-un-local-en-un-centro-comercial-tabla>

<http://www.tormo.com/resumen/22393/undefined>

<http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/inversion/15-los-locales-centros-comerciales-vacios-20120423>

<http://www.centrocomercialgranplaza2.com/>

Gráfico 36: Localización del Centro Comercial La Vaguada



Fuente: <http://www.enlavaguada.com>

6.1.1.4 Adecuación de los locales comerciales

Se debe llevar a cabo una reforma en el local elegido para adecuarlo a las características nombradas en el Plan de Marketing. La reforma del local estará a cargo de la empresa Organiplan S.A.

Los gastos de reforma de un local de 80m² están desglosados en el siguiente cuadro. Sin embargo podrán existir variaciones dependiendo del incremento de precios en el material en el momento de la ejecución

Tabla 19: Costes para la reforma de un local de 80m²

RESUMEN DE GASTOS DE REFORMA	IMPORTE
SUM. Y COLOCACIÓN CONDUCTO FLEXIBLE-D= 200 Ó 250 M.M	365
COMPARTIMENTACIÓN DE DESPACHOS	2.627,23
ACABADOS VARIOS Y AYUDAS DE ALBAÑILERÍA	3.136,96
REFORMA E INSTAL. ELÉCTRICA Y VOZ-DATOS	1.643,10
REFORMA E INSTAL. DE CLIMATIZACIÓN	1.100,80
TOTAL EJECUCIÓN MATERIAL	8.873,09

Fuente: Elaboración propia

Además, se adquirirá el siguiente mobiliario y equipo informático para el establecimiento

Tabla 20: Mobiliario para la adecuación del local Creatú Madrid

ARTÍCULO	PROVEEDOR, MODELO DE MUEBLE	CANTIDAD	PVP
Estantería 1	IKEA, Billy (200x28x237)	1	435 €
Estantería 2	IKEA, Billy (80x28x202)	1	106 €
Mesa baja	IKEA, PS 2012 (70x42x48)	1	39.90 €
Mesa alta	IKEA, UTBY (120X60X105)	1	188 €
Silla de trabajo de altura ajustable	IKEA, Malkolm (65x 123x52)	2	99.90 €
Lámparas de trabajo	IKEA, Husa	1	54.90 €
Armario de baño	IKEA, Fullen (48x30x192)	1	45 €
Colgadores	IKEA, Leskvik	1	12.90 €
Teléfono inalámbrico con 2 terminales	Siemens, AS290 Dect Gigaset	1	44.90 €
Ordenador de sobremesa	HP Pavilion p6-2036esm AMD A4-3400 con monitor	2	599 €
Impresora a color	Multifunción Tinta HP Photosmart 5510 Wi-Fi ePrint	1	99 €
Licencia Microsoft Office	1 Licencia Office Professional para 2 PCs	1	299 €
Material de oficina (Folios, grapadora, tijeras, archivadores...)	-	1	300 €

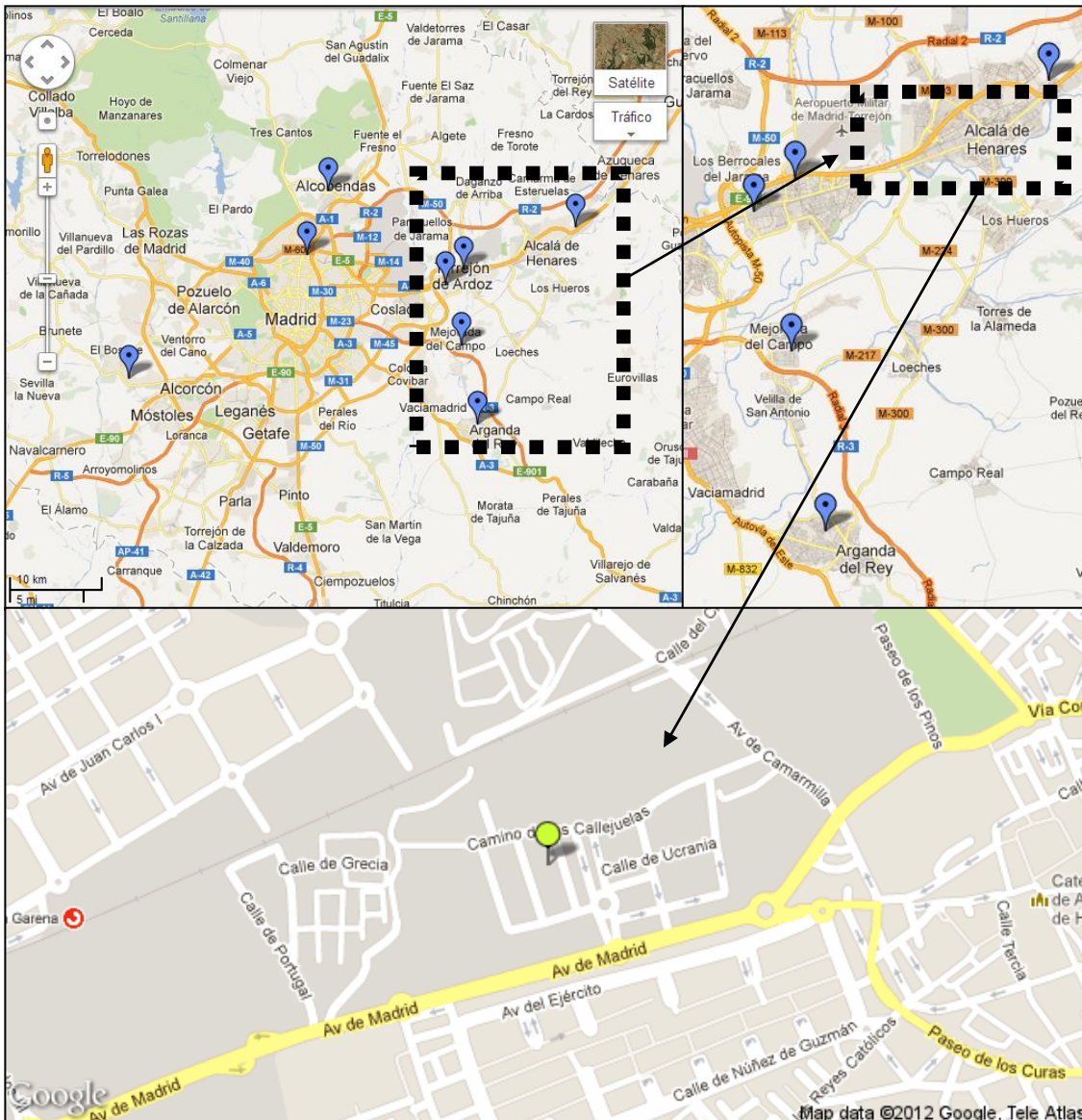
Fuente: Elaboración propia. Datos: Ikea: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/>, El Corte Inglés: <http://www.elcorteingles.es>, Tienda Online <http://tiendaonline.leroymerlin.es>

6.1.2 Localización del Laboratorio

Considerando la ubicación de nuestro primer establecimiento comercial en la Comunidad de Madrid, hemos evaluado distintas áreas geográficas en la Comunidad que nos brinden facilidades de acceso - para garantizar un correcto proceso de distribución, área, para la producción y el almacenamiento y facilidades de acondicionamiento, ya que los laboratorios deben cumplir con determinados criterios de implementación que detallaremos posteriormente.

Haciendo un análisis de las zonas de la Comunidad de Madrid que cuenten con locales que cumplan con lo mencionado anteriormente y que además cuenten con laboratorios de cosmética implementados de modo que ello nos garantice que existen facilidades para el acondicionamiento en la zona, se han identificado varias alternativas (ver Anexo), eligiéndose finalmente la siguiente ubicación:

Grafico 37: Ubicación de los principales laboratorios cosméticos de Madrid, detalle de la zona de Torrejón de Ardoz, Alcalá de Henares, Arganda del Rey, y detalle de la ubicación elegida para el laboratorio Creatú



Fuente: Elaboración propia, utilización de Google Maps

Local elegido: Alcalá de Henares, 292m2 (750€/mes)

Nave con una superficie de 251, 86 m2 en planta baja y una oficina en planta alta con una superficie de 40 m2. Tiene aseo en planta alta y aseos/vestuarios en planta baja.

Está dotada de energía eléctrica, cuadros de fuerza y agua corriente. Posee un patio en parte delantera de 30 m². Aire acondicionado frío.²⁶

6.1.2.1 Criterios de Implementación

Las especificaciones que debe cumplir un laboratorio cosmético según establecen los criterios de buenas prácticas bajo los cuales va a ser implementado son las siguientes

El edificio debe contar con:

- Vías de acceso para carga, descarga y otros usos con superficie dura y pavimentada
- Sistema de desagües y medios de limpieza
- Material de construcción impermeable no absorbente (p.e hormigón)
- Diseño que impida ingreso de animales y contaminantes
- Diseño que permita limpieza fácil y adecuada para que las operaciones se lleven a cabo con higiene y seguridad.

Pisos

- Deben estar fabricados con materiales impermeables, no absorbentes, lavables y antideslizantes, así como anti agrietamiento.
- Deben tener una pendiente para escurrir líquidos hacia desagües

Paredes

- Deben estar fabricadas con materiales impermeables, no absorbentes y de color claro.
- Los ángulos entre paredes han de ser abovedados y herméticos para evitar la acumulación de polvo y otros y facilitar la limpieza.

Techos

²⁶<http://www.idealista.com/pagina/inmueble?codigoinmueble=LW0000003320064&numInm=10&edd=li>
st

- Deben ser lisos, de color claro y de material no absorbente, para prevenir la acumulación de polvo y vapores condensados
- Altura de 3 metros o más en las áreas de trabajo

Ventanas y otras aberturas

- Deben tener cedazo de fácil extracción para su limpieza
- Los zócalos de las ventanas deben estar en pendiente

Puertas

- Deben estar fabricadas en superficie lisa no absorbente, con cierre automático y ajustado.
- Su anchura debe ser igual o mayor a 1.5 metros
- Si dan acceso a la zona de producción, deben contar con cortinas de aire.

Servicios

- Al contar con menos de 15 trabajadores, habrá dos inodoros, uno para cada sexo.
- No deben tener acceso a zonas de manipulación

Vestidores

- Junto a los servicios, debe haber un vestidor para cada sexo al igual que los baños
- Deben contar con una ducha, fabricada en material impermeable y antideslizante de fácil limpieza y desinfección

El laboratorio debe contar con zonas separadas para:

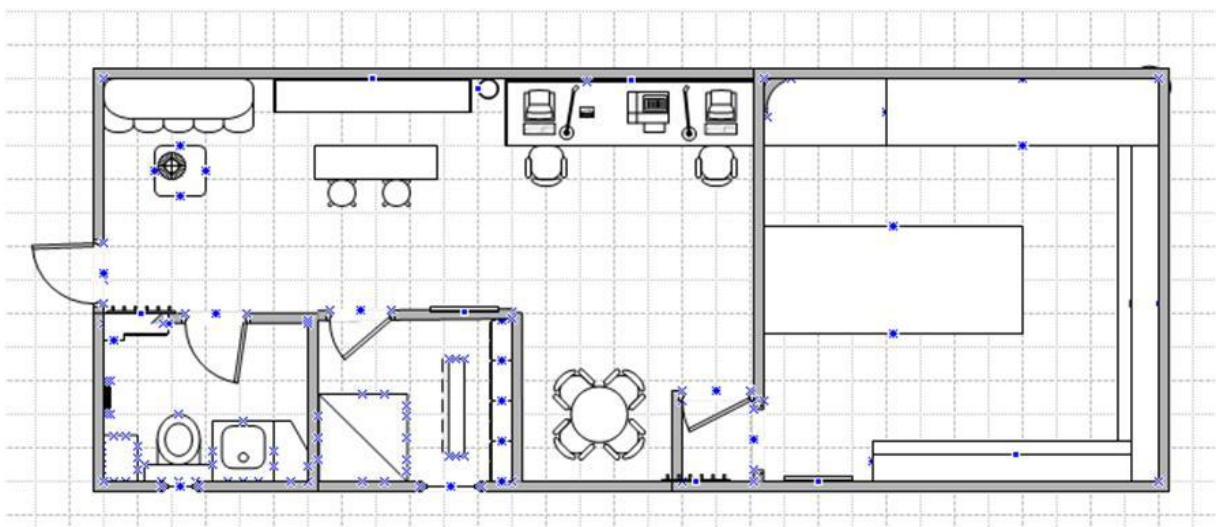
- Recepción de materiales
- Almacenaje de Materias Primas
- Almacenaje de Productos semi-terminados
- Almacenaje de Productos terminados
- Área de producción de línea masiva
- Área de producción de línea personalizada

- Servicios y Vestidores
- Área de descanso para trabajadores

6.1.2.2 Adecuación del local para el laboratorio

El laboratorio consta de dos zonas: el laboratorio y la zona de investigación y común. A continuación una vista superior de la distribución del local.

Gráfico 38: Vista superior del Laboratorio Creatú en Madrid



Fuente: Elaboración propia

6.1.2.3 Adecuación de la zona común

El local que alquilamos ya cuenta con servicio. La adecuación entonces pasará por la instalación de ducha y vestuario y la compra del material de oficina necesario. Estos elementos están en la tabla siguiente:

Tabla 21: Mobiliario para la adecuación del laboratorio Creatú en Madrid

ARTÍCULO	PROVEEDOR, MODELO DE MUEBLE	CANTIDAD	PVP
Estantería 1	IKEA, Billy (200x28x237)	1	435 €
Estantería 2	IKEA, Billy (80x28x202)	1	106 €
Sofá 3 plazas	IKEA, Kivik, (228x95x83)	1	399 €

Mesa de trabajo	IKEA, Micke (142x50x75)	2	69.90 €
Mesa baja	IKEA, PS 2012 (70x42x48)	1	39.90 €
Mesa alta	IKEA, UTBY (120X60X105)	1	188 €
Mesa de reunión	IKEA, Salmi ()	1	109 €
Taburetes de altura ajustables	IKEA, URBAN (48x74)	2	89.90 €
Silla de trabajo de altura ajustable	IKEA, Malkolm (65x 123x52)	2	99.90 €
Silla de reunión	IKEA, NILS (60x57x80)	4	89.90 €
Lámparas de trabajo	IKEA, Husa	2	54.90 €
Plato de ducha	Leroy Merlin, UMBRA SERIGRAFIADA CROMO (70x70)	1	269 €
Banco de baño	IKEA, Hemmes (83x37x53)	1	59.90 €
Armario de baño	IKEA, Fullen (48x30x192)	3	45 €
Colgadores	IKEA, Leskvik	2	12.90 €
Teléfono inalámbrico con 2 terminales	Siemens, AS290 Dect Gigaset	1	44.90 €
Ordenador de sobremesa	HP Pavilion p6-2036esm AMD A4-3400 con monitor	2	599 €
Impresora a color	Multifunción Tinta HP Photosmart 5510 Wi-Fi ePrint	1	99 €
Licencia Microsoft Office	1 Licencia Office Professional para 2 PCs	1	299 €
Material de oficina (Folios, grapadora, tijeras, archivadores...)	-	1	300 €

Fuente: Elaboración propia. Datos: Ikea: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/>, El Corte Inglés: <http://www.elcorteingles.es>, Tienda Online <http://tiendaonline.leroymerlin.es>

6.1.2.4 Limpieza del laboratorio y de la zona común

El equipo de laboratorio se desinfectará con detergentes biodegradables para asegurar la desinfección y limpieza del equipo y minimizar la traza de producto detergente en los aparatos.

6.1.2.5 Adecuación del laboratorio

Nuestro proveedor para los equipos de laboratorio será Thermo (www.thermo.com) y CertoClav (www.certoclav.com).

Tabla 22: Equipos para el laboratorio Creatú

EQUIPO	MODELO	CANTIDAD	PRECIO
Hornillo	Thermo, Explosion-Proof SAFE-T HP6 Hotplates	1	\$1180
Autoclave	CertoClav, EL	1	\$9800
Medidor de pH y de conductividad	Thermo, Orion 5* -Star Plus pH/ORP/ISE/Conductivity/DO Portable Multiparameter Meter	1	\$3265
Espectrómetro	Thermo, Espectrómetro FT-IR	1	\$869
Armario refrigerado	Thermo 3556/ 5.6 cu. ft. ;120V 60Hz	1	\$3401

Fuente: Elaboración propia.²⁷

6.2 GAMA DE PRODUCTOS

La empresa ofrecerá una línea de productos cosméticos de cremas faciales, corporales y de manos, que principalmente generará una experiencia en las personas a través de la personalización de los mismos en base al gusto y necesidades que tenga

²⁷ Datos: <http://www.thermoscientific.com>, <http://www.certoclav.com/es>, http://www.labdepotinc.com/Product_Details~id~96~pid~60057.aspx, <http://www.coleparmer.com>, <http://www.geneq.com>, <http://store.labrepc.com/>

cada uno guiado y avalado para esto por un técnico certificado o un dermatólogo. En un inicio se tendrán cremas faciales y corporales para luego ampliar la cartera de productos con las cremas de manos hasta llegar al quinto año con una cartera bastante completa de productos.

Según FEUM, una crema es una preparación líquida o semisólida que contiene el o los principios activos y aditivos necesarios para obtener una emulsión generalmente aceite en agua con un contenido de agua superior al 20%.²⁸

Habrán dos líneas en las cremas:

- **Línea personalizada**: Productos diseñados y elaborados específicamente para una persona determinada, de acuerdo a sus gustos y necesidades de su piel.
- **Línea masiva**: Productos orientados al gran público, diseñado según la demanda de productos cosméticos actuales. Se elaboran en un laboratorio subcontratado en un principio según las fórmulas magistrales detalladas en el apartado posterior, las cuales han sido ya patentadas.

6.2.1 **Línea de productos masiva**

En esta línea, durante los tres primeros años, se comercializarán dos productos

- Crema corporal
- Crema de manos

Todas ellas estarán elaboradas sin colorantes y el único conservante que se utilizará será el Alumbre. Su caducidad será alrededor de 6 meses después de fabricados.

6.2.1.1 **Línea Masiva de Crema Corporal**

Este producto está disponible en envases con dispensador de 250ml y 400ml y con tres tipos de producto con diferentes funciones además de la hidratante. En concreto produciremos los siguientes tipos:

²⁸ Fuente: http://depa.fquim.unam.mx/amyd/archivero/Cremas_1438.pdf

6.2.1.1.1 Crema hidratante con protección solar y efecto iridiscente.

Composición: cera lanette pulcra, aceite de almendras, manteca de karité, agua de azahar, polvo de perla, aceite esencial de cardamomo y aceite esencial de geranio.

Resumen de Propiedades: Esta crema está formulada para aportar hidratación a todo tipo de pieles, debido a la combinación de aceite de almendras y manteca de karité. Además, la combinación de la manteca de karité y el agua de azahar confiere a esta crema propiedades regeneradoras y anti envejecimiento. El polvo de perla aporta la luminosidad, la protección solar y mejora el aspecto de la piel dándole un toque de seda. Los aceites esenciales aportan vitalidad y un suave olor veraniego al producto.

Tabla 23: Propiedades de los ingredientes de las crema hidratante con protección solar y efecto iridiscente

PRODUCTO	%	PROPIEDADES
Aceite de almendras	40%	<p>Mejora la apariencia y el estado general de la piel, especialmente en casos de sequedad, deshidratación o descamación.</p> <p>Es muy adecuado para problemas de irritación y alergia ya que produce efectos calmantes.</p> <p>Es rico en vitaminas A y E., proteínas, sales minerales y ácidos grasos, el aceite de almendras es muy nutritivo y apto para todo tipo de piel.</p> <p>Tiene propiedades emolientes y antiinflamatorias, y suaviza la piel sin obstruir los poros.</p> <p>Previene y repara estrías y arrugas.</p>
Manteca de karité	11%	<p>Mejora la elasticidad de la piel por sus propiedades nutritivas y su alto contenido en vitamina F, componente vital de las membranas celulares.</p> <p>Es un anti-irritante por excelencia, lo que convendrá a las pieles que enrojecen con facilidad, con tendencia alérgica y para los que están mucho tiempo acostados, previniendo la aparición de llagas.</p> <p>Funciona como protector solar, otorgando un bronceado de larga duración.</p>
Agua de azahar	40%	Mantiene la flexibilidad de la piel y es descongestiva

Polvo de perla	3%	Tiene propiedades anti-envejecimiento, ya que favorece la regeneración celular. Exfoliante y blanqueante en manchas faciales y corporales Regula el exceso de grasa Proporciona a la piel más elasticidad, luminosidad y suavidad, y le da un aspecto más joven. Protege a la piel de las radiaciones solares
Aceite esencial de cardamomo	5 gotas	Tónico, refrescante y regenerador
Aceite esencial de geranio	5 gotas	Astringente, regenerador, reductor, desodorante y tónico
Alumbre	0.5%	Conservante natural para la crema
Cera lanette	5.5%	Emoliente para hacer la crema más sólida.

Fuente: Elaboración propia.²⁹

6.2.1.1.2 Crema anti celulítica.

Composición: Cera lanette, extracto de cafeína, aceite de ricino, manteca de cacao, agua de aguacate, colágeno, ácido hialurónico y aceite esencial de té.

Resumen de Propiedades: Esta crema está pensada para combatir la celulitis rebelde en piernas, glúteos y abdomen. Su textura cremosa permite una rápida absorción y un tacto agradable y sedoso en la piel. El aceite de ricino y el extracto de cafeína aporta hidratación, minimiza las pequeñas estrías y mejora la micro-circulación cutánea. El aceite esencial de té es un potente anti-bacteriano con un aroma muy refrescante.

Tabla 24: Propiedades de los ingredientes de las Crema Anti-celulítica:

PRODUCTO	%	PROPIEDADES
----------	---	-------------

²⁹ Datos: <http://mispotisbasicos.blogspot.com/es/2012/03/aceites-vegetales-propiedades.html>

http://www.alquimia.com/es/productos/aceites_essenciales/aceite_essencial_de_geranio.html

<http://www.inkanat.com/es/cosmeticanatural/manteca-karite.html>

<http://www.granelada.com/378-donde-comprar-venta-propiedades-de-agua-de-azahar-cosmetica-jabones-materiales-insumos.html>

Aceite de ricino	40%	<p>Actúa como una barrera protectora en la piel que protege frente a las duras condiciones ambientales.</p> <p>Emoliente natural que penetra en la piel y ayuda a producir colágeno y elastina</p> <p>Poderoso antiarrugas que restaura y rejuvenece la piel</p> <p>Cicatrizante y emoliente</p> <p>Anti-inflamatorio y antioxidante</p> <p>Calma e hidrata las pieles secas</p> <p>Mejora quemaduras, abrasiones, acné, erupciones, verrugas, estrías, pie de atleta.</p>
Manteca de cacao	11%	<p>Mejora la elasticidad de la piel por sus propiedades nutritivas</p> <p>.</p> <p>Funciona como protector solar, otorgando un bronceado de larga duración.</p>
Agua aguacate	40%	Anti-edad, combate arrugas, patas de gallo, acné y hasta dermatitis
Extracto de cafeína	1.5%	<p>El extracto de café tiene propiedades antiinflamatorias debido a la cafeína que posee, esto lo hace uno de los principales ingredientes de un gran número de productos anti-bolsas, porque ayuda a contraer los vasos sanguíneos.</p> <p>La vasoconstricción disminuye el riego sanguíneo en la piel, lo que reduce la hinchazón y el enrojecimiento.</p> <p>Por su efectividad para calmar la irritación, se cree que la cafeína puede ser un importante auxiliar en el tratamiento de la piel sensible y la rosácea.</p>
Ácido hialurónico	1.5%	Ayuda a mantener el agua en la piel y reducir la aparición de arrugas
Aceite esencial de espliego	5 gotas	Antibacteriano Fungicida
Alumbre	0.5%	Conservante natural para la crema

Cera lanette	5.5%	Emoliente para hacer la crema más sólida.
--------------	------	---

Fuente: Elaboración propia.³⁰

6.2.1.1.3 Crema anti-estrías.

Composición: Cera lanette, aceite de rosa mosqueta, aceite de ricino, manteca de karité, agua de hammamelis, colágeno, ácido hialurónico y aceite esencial de espliego.

Resumen de Propiedades: Esta crema está especialmente ideada para prevenir y combatir la aparición de estrías en glúteos, pecho y abdomen. Su textura es ligera para facilitar su extensión y absorción. Los aceites de rosa mosqueta y ricino aportan hidratación y minimizan las estrías. El agua de hammamelis, con sus propiedades calmantes y cicatrizantes mejora el aspecto de la piel, y el colágeno y ácido hialurónico la nutren en profundidad gracias a su alto nivel en vitamina A y su capacidad de hidratación cutánea. El aceite esencial de espliego, con sus propiedades regeneradoras en la piel agrietada y su aroma campestre da el toque final a esta crema.

Tabla 25: Propiedades de los ingredientes de las Crema Anti-estrías:

PRODUCTO	%	PROPIEDADES
Aceite de rosa mosqueta	20%	<p>Tiene propiedades de regeneración cutánea, nutrición óptima y circulación sanguínea retornando al espesor de piel adecuada.</p> <p>Reduce las cicatrices con la regeneración de los tejidos</p> <p>Se eliminan arrugas no profundas de la piel, dándoles su tersura natural, lubricación e hidratación óptimas.</p> <p>Se redistribuye la pigmentación eliminando manchas de la piel como melasmas, cloasmas y lentigos.</p> <p>Mejora la sintomatología en pacientes con enfermedades cutáneas como la psoriasis, hiperqueratosis, queratosis actínicas, etc.</p> <p>Realiza acciones preventivas y correctivas al foto envejecimiento y cáncer cutáneo por exposición a las radiaciones solares, activando la autogeneración de</p>

³⁰ Datos: <http://www.espigas.cl/index.php/insumos/extractos>

		melanina.
Aceite de ricino	20%	<p>Actúa como una barrera protectora en la piel que protege frente a las duras condiciones ambientales.</p> <p>Emoliente natural que penetra en la piel y ayuda a producir colágeno y elastina</p> <p>Poderoso antiarrugas que restaura y rejuvenece la piel</p> <p>Cicatrizante y emoliente</p> <p>Anti-inflamatorio y antioxidante</p> <p>Calma e hidrata las pieles secas</p> <p>Mejora quemaduras, abrasiones, acné, erupciones, verrugas, estrías, pie de atleta.</p>
Manteca de karité	11%	<p>Mejora la elasticidad de la piel por sus propiedades nutritivas y su alto contenido en vitamina F, componente vital de las membranas celulares.</p> <p>Es un anti-irritante por excelencia, lo que convendrá a las pieles que enrojecen con facilidad, con tendencia alérgica y para los que están mucho tiempo acostados, previniendo la aparición de llagas.</p> <p>Funciona como protector solar, otorgando un bronceado de larga duración.</p>
Agua de hammamelis	40%	Es astringente y sirve para la estimulación circulatoria de la piel.
Colágeno	1.5%	Es la proteína que en mayor proporción se encuentra presente en la piel y posee propiedades hidrofílicas (capacidad de absorber, almacenar, ceder y rodear de agua los tejidos) generando un óptimo nivel de hidratación, regeneración, tersura, firmeza y constante renovación celular.
Ácido hialurónico	1.5%	Ayuda a mantener el agua en la piel y reducir la aparición de arrugas
Aceite esencial de espliego	5 gotas	<p>Antibacteriano medio</p> <p>Antitóxico</p> <p>Fungicida</p>
Alumbre	0.5%	Conservante natural para la crema

Cera lanette	5.5%	Emoliente para hacer la crema más sólida.
--------------	------	---

Fuente: Elaboración propia.³¹

6.2.1.2 Línea masiva de Crema de manos

El producto está disponible en envases de 50 ml y 75ml, lo que las hace ideales para llevar en bolsos muy pequeños.

6.2.1.2.1 Crema hidratante

Composición: Cera de abejas, aceite de oliva, aceite de germen de trigo, agua de hammamelis, proteína de seda, glicerina líquida, aceite esencial de espliego y aceite esencial de salvia.

Resumen de Propiedades: Esta crema aporta toda la nutrición y protección que la delicada piel de las manos necesita, gracias al poder hidratante del aceite de oliva y de germen de trigo. El agua de hammamelis suaviza la piel con su acción astringente y calmante, mientras que la proteína de seda y la glicerina dan un extra de hidratación y un aspecto sedoso a las manos. Los aceites de espliego y salvia protegen la piel por sus efectos bactericidas y fungicidas.

Tabla 26: Propiedades de los ingredientes de la crema de manos:

PRODUCTO	%	PROPIEDADES
Aceite de oliva	25%	Restaura los niveles de humedad de la piel, ya que el aceite de oliva posee grandes dosis de ácidos grasos esenciales. Reconstruye las membranas celulares de la piel, gracias a

³¹ Datos: <http://calendula-jabones-y-mas.blogspot.com.es/2011/03/aceite-de-ricino-propiedades-y-usos.html>

<http://www.alimentacion-sana.com.ar/Portal%20nuevo/compresano/plantillas/mosqueta02.htm>

<http://www.casapia.com/midietetica/espliego-macho-aceite-esencial-bio-pranarom-10-ml-p-18437.html>

<http://marketingcosmeticaperfumeria.wordpress.com/2010/08/17/el-colageno-en-cosmetica/>

<http://elvergel.files.wordpress.com/2007/06/acido-hialuronico.pdf>

		<p>la acción del ácido oleico.</p> <p>Se utiliza como emoliente corporal para realizar masajes.</p> <p>Tonifica la epidermis y le da firmeza</p> <p>Protección de la piel contra agentes ambientales externos</p>
Aceite de germen de trigo	26%	<p>Rico en vitamina E</p> <p>Reduce las cicatrices de heridas y operaciones.</p>
Agua de hammamelis	40%	Es astringente y sirve para la estimulación circulatoria de la piel.
Proteína de seda	1.5%	Potencia la suavidad, sedosidad y salubridad de la piel.
Glicerina líquida	1.5%	
Aceite esencial de espliego	5 gotas	<p>Antibacteriano medio</p> <p>Antitóxico</p> <p>Fungicida</p>
Aceite esencial de salvia	5 gotas	Detoxificante, reductor, calmante, descongestionante
Alumbre	0.5%	Conservante natural para la crema
Cera lanette	5.5%	Emoliente para hacer la crema más sólida.

Fuentes: Elaboración propia.³²

6.2.1.2.2 Crema anti-manchas

Composición: Cera lanette pulcra, agua de aguacate, aceite de ricino, glicerina líquida,

³² Datos: http://www.interolivo.com/amplia_noti.php?id_noti=2535,
http://www.beautymarket.es/glosario_cosmetologia.php,
<http://sannaicosmetics.wordpress.com/2009/12/30/la-proteina-de-seda/>

proteína de seda, polvos de seda, aceite esencial de rosa.

Resumen de Propiedades: Esta crema de textura ligera y fácil absorción aporta toda la hidratación que la piel necesita diariamente, además de impedir la aparición de manchas en las manos y la minimización de las ya existentes gracias al aceite de rosa mosqueta. El aceite de ricino además protege la piel frente a infecciones mientras que la proteína de seda y la glicerina mantienen y aumentan la hidratación cutánea. Los polvos de seda aportan un efecto exfoliante, blanqueante y fotoprotector. Por último, el aceite esencial de palo de rosa regenera y descongestiona, además de dar un aroma floral a la crema.

Tabla 27: Propiedades de los ingredientes de la Crema Anti-manchas:

PRODUCTO	%	PROPIEDADES
Aceite de ricino	50%	<p>Tiene propiedades anti-microbianas contra las infecciones de la piel tales como eczema, dermatitis y erupciones en la piel</p> <p>Es eficaz contra las infecciones por hongos presentes en los dedos de manos y pies.</p> <p>Previene la sequedad de la piel, ya que ayuda a mantener la humedad en la epidermis.</p> <p>Sirve como tratamiento de los lunares, lo cual es una anomalía en la piel también se llama como manchas oscuras.</p>
Agua de aguacate	40%	Anti-edad, combate arrugas, patas de gallo, acné y hasta dermatitis
Proteína de seda	1.5%	Potencia la suavidad, sedosidad y salubridad de la piel.
Glicerina líquida	1.5%	

Polvos de perla	1%	<p>Tiene propiedades anti-envejecimiento, ya que favorece la regeneración celular...</p> <p>Exfoliante y blanqueante en manchas faciales y corporales</p> <p>Regula el exceso de grasa</p> <p>Proporciona a la piel más elasticidad, luminosidad y suavidad, y le da un aspecto más joven.</p> <p>Protege a la piel de las radiaciones solares</p>
Aceite esencial de rosa	10 gotas	Hidratante ideal para pieles secas y sensibles, dermatoprotector, desodorante, estimula, calma, regenera, rejuvenece y descongestiona
Alumbre	0.5%	Conservante natural para la crema
Cera lanette	5.5%	Emoliente para hacer la crema más sólida.

Fuente: Elaboración propia.³³

6.2.1.2.3 Crema regeneradora

Composición: Cera lanette pulcra, agua de azahar, aceite de aguacate, aceite de girasol, colágeno en polvo, ácido hialurónico, glicerina líquida, aceite esencial de té y aceite esencial de zanahoria.

Resumen de Propiedades: Esta crema de textura ligera y fácil absorción combina en sus ingredientes importantes agentes regeneradores para la piel de las manos, normalmente desgastada tras el día a día. El aceite de aguacate contiene numerosos nutrientes y vitaminas para la piel, y el aceite de girasol es muy rico en vitamina E, una de las más importantes para la salud de la piel. El agua de azahar calma, mejora y vitaliza el aspecto de la piel. El colágeno, ácido hialurónico y la glicerina potencian la

³³ Datos: <http://aceitericino.blogspot.com.es/2012/05/aceite-de-ricino-para-la-piel.html>,
<http://remedios.innatia.com/c-aguacate-propiedades/a-aguacate-para-la-piel-6257.html>,
<http://www.aceitesesencialesde.com/Aceite-Esencial-de-Palo-de-Rosa/26>

hidratación y aporte vitamínico de la crema. Los aceites esenciales de té y zanahoria.

Tabla 28: Propiedades de los ingredientes de la Crema regeneradora

Producto	%	Propiedades
Aceite de aguacate	26%	<p>Es rico en proteínas y vitaminas A, B, C, D, E, H, K, PP</p> <p>Es muy nutritivo por su capacidad de “penetración” y “mantenimiento”,</p> <p>Recomendable para el cuidado de la piel seca, escamosa y en vía de envejecimiento.</p> <p>Tiene un poder regenerante y reestructurante de la epidermis</p>
Aceite de girasol	25%	<p>Tiene un alto contenido en vitamina E y en ácidos grasos no saturados</p> <p>Tiene propiedades antioxidantes</p> <p>De textura ligera, no es untuoso ni pegajoso lo que hace que sea absorbido por la piel rápidamente.</p>
Agua de azahar	40%	<p>Tiene propiedades suavizantes, protectoras, calmantes, antiespasmódicas, relajantes y tonificante</p> <p>Es muy apropiada para las pieles secas, castigadas o envejecidas. Los principales activos que contiene actúan sobre la atonía de la piel, mejorando su aspecto y vitalidad.</p>
Colágeno	1.5%	<p>Hidrata profundamente y mejora la consistencia de la piel reafirmando y regenerándola continuamente sin que nada importe el tipo de piel que tengamos</p> <p>Retrasa el proceso de envejecimiento, mejora considerablemente la inmunología, la tersura y la pigmentación de la piel, reduce la profundidad de las arrugas mímicas, alisa cicatrices, estrías y quemaduras, regenera cabellos y uñas.</p>

Glicerina líquida	1.5%	
Acido hialurónico	1%	Ayuda a mantener el agua en la piel y reducir la aparición de arrugas
Aceite esencial de árbol de té	5 gotas	Bactericida, fungicida y viricida Cicatrizante Desodorante
Aceite esencial de zanahoria	5 gotas	Tonifica y revitaliza la piel más sensible. Es aconsejado para pieles con dermatitis, eczema psoriasis, erupciones cutáneas.
Alumbre	0.5%	Conservante natural para la crema
Cera lanette	5.5%	Emoliente para hacer la crema más sólida.

Fuente: Elaboración propia.³⁴

6.2.2 Línea de productos personalizada

En ésta línea se encuentran dos productos:

6.2.2.1 Crema facial personalizada: La fórmula estará elaborada por un asesor experto quien guiará al cliente a la creación de una crema con los ingredientes y textura que le permitirán alcanzar las funciones necesarias requeridas por la piel, junto a los olores e ingredientes vegetales escogidos por el cliente. Dependiendo de la densidad de cada crema se encontrarán envases con o sin

³⁴ Datos: <http://propiedadesdelaceite.jaimaalkauzar.es/propiedades-del-aceite-de-aguacate.html>, <http://aromasparaelalma.wordpress.com/2010/07/04/propiedades-del-aceite-de-girasol-usado-en-cosmetica/>, <http://jaboneando.blogspot.com.es/2010/04/aguas.html>, <http://www.naturalsensia.es/2010/04/naturalsensia-te-comenta-los-usos-del-aceite-esencial-del-arbol-del-te-2/>, <http://www.cepvi.com/medicina/aromaterapia/zanahoria.shtml>, http://www.spain.collagenline.com/aplicacion_del_colageno.html

dispensador de 30ml y 50ml. Este producto no se elabora a partir de una crema base, todos los ingredientes son combinados a la vez por el farmacéutico para conseguir un producto realmente personalizado y recién hecho para cada cliente.

Algunos ejemplos de propiedades de una crema personalizada:

- Por tipo de piel:
 - Crema para pieles grasas, mixtas o secas, para aportar la hidratación necesaria sin conferir un aspecto grasiento a la piel
- Por texturas
 - Desde ungüento hasta llegar a la textura de la leche corporal, según el gusto del cliente.
- Por propiedades
 - Entre otras muchas, podemos nombrar propiedades anti-arrugas, regeneradora, nutritiva, anti-manchas, anti-inflamatoria, calmante, que favorezca la desaparición de rojeces y micro cicatrices, con protección solar, efecto iridiscente, con color, matificante, para aportar luminosidad
- Por olores
 - Cítricos, florales, vegetales. De acuerdo a las propiedades requeridas por la piel del cliente y sus gustos.

6.2.2.2 Crema corporal personalizada: De la misma forma que se realiza la crema facial, la fórmula de las cremas corporales están elaboradas por un asesor experto o dermatólogo quien guiará al cliente a la creación de una crema con los ingredientes y textura que le permitirán alcanzar las funciones necesarias requeridas por la piel, junto a los olores e ingredientes vegetales escogidos por el cliente. Las cremas corporales personalizadas se encontrarán en envases de 240ml y 400ml.

6.2.3 Diagnóstico profesional de alergias y afecciones cutáneas

El diagnóstico de alergias y afecciones cutáneas será realizado por un profesional de la salud especializado en dermatología.

Nuestros clientes podrán realizarse esta prueba sin coste con el fin de descartar una posible dermatitis de contacto ocasionada por algún producto; de este modo, tendrán la garantía de estar adquiriendo un producto garantizado.

El dermatólogo realizará inicialmente una revisión preliminar de la piel del cliente buscando posibles eccemas pero sobre todo evaluando el tipo de piel del cliente para realizar las recomendaciones de producto más adecuadas. Si el cliente posee un historial de alergias por contacto con cosméticos le será sugerido realizar esta prueba. Si el cliente no sabe si sufre de dermatitis de contacto podrá solicitar también la prueba.

6.2.3.1 Prueba del parche (Patch test)

La prueba del parche es un método para diagnosticar reacciones alérgicas en la piel ocasionadas por tener contacto con determinados alérgenos. Este tipo de prueba es empleada por los dermatólogos cuando se desea comprobar posibles reacciones alérgicas ocasionadas por algún producto cosmético. Este tipo de alergia se denomina Dermatitis de contacto.

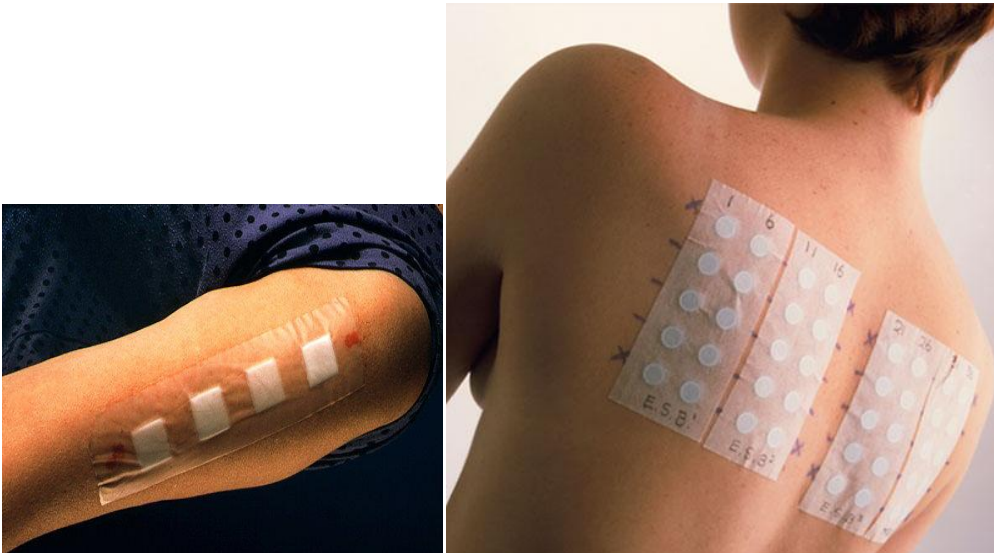
Los posibles alérgenos se aplican sobre la piel del cliente y se fijan con cinta a través de un parche adhesivo a prueba de agua durante 48 horas. El cliente podrá revisar el área durante las primeras 24 horas, buscando algún tipo de enrojecimiento, reacción en la piel o escozor. El médico examinará el área después de 48 horas de aplicado el

producto, validando si hubo o no reacción alérgica y haciendo las recomendaciones necesarias respecto al producto más adecuado para el cliente.

Materiales necesarios para realizar la prueba:

- Alérgenos, que serán muestras de los componentes del producto que el cliente desee adquirir.
- Parche cutáneo
- Gasas
- Alcohol

Grafico 39: Parches adhesivos para prueba del parche



Fuente:: <http://dermdiaries.com/page/2/> y <http://www.sciencephoto.com/media/263665/enlarge>

6.2.3.2 Coste de las pruebas

Los kits para pruebas cutáneas suelen incluir los alérgenos específicos para la prueba, y sus precios varían en función de ellos. Considerando que para las pruebas que realicemos en nuestros clientes nosotros seremos los proveedores de los alérgenos que serán los componentes de nuestros productos, los costes asociados a esta prueba no son significativos (apósitos adhesivos, etc).

Haciendo un cálculo aproximado de los costos asociados por cada prueba que incluye material aproximado de gasas, alcohol, apósito adhesivo descartable, guantes adhesivos descartables; el coste por prueba sería de 2,0€.

Consideraciones adicionales:

Las recomendaciones para realizar las pruebas de descarte de alergias sugieren que las muestras deben conservarse refrigeradas, por lo tanto, en el acondicionamiento del consultorio/oficina del dermatólogo se considerará un frigorífico de laboratorio cuyo coste aproximado es de 1.400€.

**Grafico 40: Frigorífico ventilado para laboratorio LKUv 1612 Mediline +3°C/+8°C
LIEBHERR**



Fuente: http://www.cruzfarmashopping.com/product_info.php?cPath=485_486&products_id=42363

Además, con el fin de ofrecer un servicio de calidad, el dermatólogo contará con un analizador de piel que permite la medición de los más importantes parámetros de la piel para su aplicación en cosmética. Permite recomendaciones objetivas de productos para las necesidades individuales para cada piel.

El aparato mide al menos tres parámetros: hidratación de la piel, sebo de la piel y pigmentación para recomendación de factor de protección solar (SPF). El precio aproximado del analizador es de 2.000€.

Grafico 41: Analizador de piel



Fuente: <http://www.microcaya.com/productos.php?tipo=4&sec=1&sub=47&id=207>

6.2.4 Desarrollo de Nuevos Productos

Se realizará una inversión constante para el desarrollo de la cartera y su mejora según la evolución del negocio cada año. Esta investigación se desarrollará en el laboratorio propio que tendrá la empresa para las cremas personalizadas.

La cartera de productos se ampliará a partir del tercer año, en que se encontrarán los siguientes productos que completarán la cartera junto a los ya existentes. Estos nuevos productos se definirán según las oportunidades de mercado y las investigaciones del equipo de I+D. No está previsto aumentar la línea masiva ya que no es el centro del negocio, sino focalizarnos en la línea personalizada y más concretamente, en el cuidado facial. En el tercer año se añadirán los siguientes productos:

- Limpiador Facial personalizado (en envases de 50 ml)
- Serum Facial personalizado (en envases de 50 ml)

Se han elegido estos productos para ampliar la gama de productos puesto que complementan la ya existente línea de cremas faciales personalizada, y se espera que los clientes de dichas cremas añadan estos productos a su cesta de Creatú.

Además, los ingredientes utilizados para la fabricación tanto del serum como del limpiador facial pueden ser provistos por los proveedores de los ingredientes de las

cremas personalizadas.

Para la fabricación de estos nuevos productos, el equipo del laboratorio elaborará una serie de fórmulas magistrales que serán notificadas al departamento de productos sanitarios de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS) y aprobadas a lo largo del segundo año de Creatú.

6.3 CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS BÁSICOS, NORMAS Y TRAZABILIDAD Y NORMAS DE CALIDAD

Todos los cosméticos deben cumplir con los requisitos exigidos en el Real Decreto 1599/1997, entre los que se encuentran las condiciones técnico-sanitarias, prohibiciones, requisitos de información, registro de responsables de puesta en el mercado, registro, etiquetado y publicidad y autorización de fabricación. También se basará toda la fabricación y comercialización de los productos en las normas de Buenas prácticas de fabricación. Se realizará un control de la trazabilidad para controlar los ingredientes utilizados en cada producto.

6.3.1 Normativa aplicable a la producción

La fabricación y comercialización de los productos se basarán en las normas de Buenas prácticas de fabricación que tienen las siguientes exigencias:

- Los procesos de fabricación deben encontrarse escritos, definidos y revisados sistemáticamente.
- Los equipos deben estar calificados y los procesos validados.
- Se debe contar con los recursos necesarios para la correcta elaboración de productos:
 - Personal entrenado y apropiadamente calificado para controles en proceso.
 - Instalaciones y espacios adecuados.
 - Servicios y equipamientos apropiados.
 - Rótulos, envases y materiales apropiados.
 - Instrucciones y procedimientos aprobados.
 - Transporte y depósito apropiados.

- Los procedimientos se deben redactar en un lenguaje claro e inequívoco, que sean específicamente aplicables a los medios de producción disponibles.
- Tener registros durante la fabricación, para demostrar que todas las operaciones exigidas por los procedimientos definidos han sido efectuados y que la cantidad y calidad del producto son las previstas.
- Registros completos y accesibles, referentes a la fabricación y distribución
- Almacenamiento y distribución de productos adecuados
- Sistema que haga posible la retirada de cualquier producto, sea en la etapa de distribución o de venta.
- La realización de estudios de toda reclamación contra un producto ya comercializado, como también que se investiguen las causas de los defectos de calidad, y se adopten medidas apropiadas con respecto a los productos defectuosos para prevenir que los defectos se repitan.

La mayoría de éstas exigencias se encuentran en el Real Decreto 1599/1997 que se cumplirá para contar con todos los permisos para la fabricación y comercialización de productos cosméticos.

6.3.2 **Normativa aplicable a la incorporación del producto cosmético elaborado en el mercado**

Como hemos visto en el punto anterior, la legislación sobre productos cosméticos se encuentra definida en el Real Decreto 1599/1997 y sus posteriores modificaciones

Además del registro de personal de la empresa responsable de la puesta al mercado de un nuevo producto cosmético ante la AEMPS, es necesario dar de alta un cosmético presentando la información a efecto de tratamiento médico (IETM) al departamento de productos sanitarios de la AEMPS.

Para ello existe una aplicación informática llamada “Cosmética e Higiene” que permite la gestión informática de productos cosméticos, regulados por el Real Decreto 1599/1997 de 17 de octubre sobre productos cosméticos tanto del Registro de

Responsables (artículo 7) como de la información a efectos de tratamiento médico (IETM) (artículo 8)³⁵.

El módulo de acceso externo permite a las empresas usuarias del sistema ²⁰:

- Dar de alta y realizar la comunicación del Registro de Responsables para cada producto cosmético.
- Modificar datos del Registro de Responsables, cuando sea necesario.
- Dar de alta un cosmético presentando la información a efecto de tratamiento médico del mismo (IETM).
- Modificar determinados datos de las presentaciones de IETM de un cosmético.
- Dar de baja un cosmético.
- Consultar datos de los cosméticos presentados por su empresa.

Una vez dado de alta el producto cosmético a través de esta aplicación, estaremos habilitados para comercializarlo.

6.3.3 Plan de prevención de riesgos laborales

En todo el período de actividad del local comercial así como el laboratorio se seguirá un estricto cumplimiento de lo establecido por la Ley de prevención de Riesgos Laborales y de sus reglamentos referidos a la señalización, utilización adecuada de los medios y equipos en el desarrollo de su actividad laboral etc.

El laboratorio y el local comercial serán provistos de equipos de seguridad contra incendios en cumplimiento del Reglamento de Seguridad contra Incendios en Establecimientos Industriales, así como a la Normativa Básica de Edificación NBE-CPI-96: Condiciones de Protección Contra Incendios en los edificios.

Se proporcionará al trabajador de todos los equipos de protección individual para el desarrollo de sus funciones

Todos los aparatos del laboratorio que estén sometidos a presión deben cumplir el Reglamento de Aparatos a Presión y con la Directiva Europea de Aparatos a Presión

³⁵ Fuente: Aplicación informática “Cosmética e Higiene” – Manual de usuario

97/23/CE. El fabricante deberá acreditar que el equipo cumple con este reglamento, y por tanto, tener el marcado CE.

El fabricante deberá encargarse de la correcta instalación de los equipos y de formar al personal para su correcta utilización. Los equipos deberán contar con dispositivos de paro de emergencia en caso de accidente.

El personal que desarrolla sus actividades laborales en el laboratorio deberá contar con un equipo de protección individual.

En el laboratorio en el escenario de utilización de productos químicos para elaboración de las cremas de la línea masiva, se aplicará lo dispuesto por el *Real Decreto 374/2001* sobre la protección de la salud y seguridad de los trabajadores.

Nuestros proveedores deben cumplir estrictamente con esta norma.

6.3.4 Plan de gestión de calidad y gestión medioambiental

Se implantará un plan de gestión de calidad que alcance la certificación ISO 9001, el cual permitirá satisfacer los requisitos de los clientes sin ponerlos en riesgo con los productos y que los productos cumplan con las propiedades al ser utilizados.

Además se implementará un Sistema de Gestión Ambiental, que cumpla con la ISO 14000, en la que se contarán con las herramientas y sistemas necesarios para minimizar al máximo el impacto ambiental.

El objetivo principal es la gestión ecológica de los residuos resultantes del proceso de limpieza de los equipos del laboratorio, principalmente los productos de limpieza y las trazas de los ingredientes de las cremas.

Para evitar al máximo posible la deposición de material de limpieza en los equipos, se limitará la concentración de éste en los procesos de lavado, siempre asegurando la higienización de todo el material. Además, se utilizarán detergentes biodegradables.

El agua residual procedente de los procesos de limpieza será analizada antes de ser vertida, para comprobar que su vertido está de acuerdo con la normativa

medioambiental ISO 14000. En caso de estar contaminada, se envasaría adecuadamente y se enviaría a una empresa especializada para su correcto reciclaje.

El sistema de depuración de agua será el siguiente:

Equipo de depuración para el tratamiento de las aguas residuales, de lavado de maquinaria, emulsiones aceite/agua.

- Modelo PC 400.
- Proveedor MXtecon, S.L. (Barcelona).
- Costes de Instalación y puesta en marcha: 40.000€.

6.4 PROCESOS

6.4.1 Proceso de Fabricación del Producto Personalizado

Todos los productos personalizados se desarrollarán en el laboratorio propio. El proceso se realiza en las siguientes fases:

6.4.1.1 **Elaboración de la fórmula magistral por el equipo del laboratorio**

Previamente a la apertura de los Centros Creatú, el equipo técnico del laboratorio elaborará una serie de fórmulas magistrales que serán utilizadas como base en las cremas personalizadas tanto corporal como facial. Estas bases se registrarán para poder ser comercializadas antes de la inauguración de Creatú. A partir de estas cremas y añadiendo algunos componentes como aceites esenciales o complementos tales como retinol, ácido hialurónico ó colágeno.

Como los productos personalizados han de acomodarse a las necesidades de cada tipo de piel (grasa, mixta, seca), así como a los gustos en texturas (fluida, densa) y a las propiedades del producto (anti-arrugas, hidratante, calmante...) es importante contar con un gran número de bases. En principio el número de bases será de 50. Como cada nueva crema que se produzca debe registrarse, se añadirá directamente al conjunto de bases, con lo que el set de bases se incrementará paulatinamente con la actividad normal del negocio.

6.4.1.2 Elección del producto en el Centro Creatú

Todos los productos personalizados son seleccionados por el dermatólogo presente en cada tienda. De este modo, se asegura la calidad e idoneidad de la crema para la piel del cliente.

El cliente será quien especifique las características esperadas de la crema. A continuación, el dermatólogo examinará la piel del cliente y le preguntará sobre afecciones cutáneas para establecer los ingredientes que mejor se adecuan a sus necesidades. Por último, el cliente también puede elegir la cantidad, (30 o 50 ml), la textura, olor o aditivos que quiera añadir a su producto, siempre con el beneplácito del dermatólogo. Con todos estos datos, el dermatólogo elabora la fórmula magistral y se la envía al laboratorio personalizado, junto con una breve descripción de la piel del paciente para mayor información.

6.4.1.3 Revisión de la fórmula magistral por el farmacéutico

Todas las cremas personalizadas se fabricarán en el laboratorio propio de la empresa. Esta fabricación es totalmente artesanal. No se parte de un producto semi-terminado al que se le añaden ciertos principios activos, sino que la crema se crea totalmente nueva para cada cliente, siguiendo la fórmula magistral indicada por el dermatólogo.

El primer paso que se lleva a cabo en el laboratorio es el examen de la fórmula magistral diseñada por el dermatólogo, como un doble check-list para asegurar la calidad del producto.

6.4.1.4 Fabricación del producto

Una vez verificada la seguridad y estabilidad de la fórmula, se procede a su producción.

El proceso de elaboración es el siguiente:

1. Calentar los aceites sólidos (cera de abeja, cera lanette, manteca de cacao o karité...) para fundirlos a una temperatura de 40°C en un hornillo eléctrico.
2. Cuando las grasas estén en estado líquido, se añaden el resto de aceites vegetales y se mezclan suavemente.

3. A continuación se añade el agua y se mezcla con un batidor si la cantidad es pequeña o una batidora si el pedido de crema es mayor. En este momento, la crema base está ya preparada.
4. Después se añaden los componentes minoritarios (colágeno, glicerina, polvo de perla), el alumbre y los aceites esenciales. Se mezcla para que la crema tenga homogeneidad.

6.4.1.5 Verificación de la calidad del producto

Una vez la crema está preparada, se extrae una muestra y se le realizan pruebas para garantizar su estabilidad, idoneidad para el pH de la piel, su capacidad de absorción y su estabilidad y ausencia de organismos microbianos. El orden es el siguiente:

1. Verificación de la estabilidad de los ingredientes y el producto final
2. Verificación del correcto nivel de pH del producto
3. Verificación del correcto nivel de absorción del producto
4. Control anti-microbiano

6.4.1.6 Envasado y etiquetado del producto

Cuando el producto está ya fabricado y verificado se introduce en el envase, se le etiqueta y se incluye una descripción de los ingredientes del producto en el envase.

La fórmula se guarda en los equipos informáticos para su posterior uso o reedición si el cliente lo pide.

6.4.2 Organización de la fabricación personalizada

La actividad principal que se realiza en el laboratorio será la fabricación del producto personalizado. Sin embargo, también se realizarán actividades no directamente productivas, sino de coordinación o de investigación y desarrollo.

El proceso de elaboración comienza cuando el dermatólogo envía al final de cada día la formulación de las cremas que deben elaborarse en el laboratorio al día siguiente. El dermatólogo envía esta lista dos veces al día, al cierre del horario de mañana y al cierre.

A primera hora del día, el personal del laboratorio se reúne para analizar los pedidos y organizar el trabajo diario. Estas reuniones tienen como objetivo:

- Hacer un análisis de las formulaciones facilitadas por el dermatólogo desde el punto de vista farmacéutico, y aclarar con el dermatólogo cualquier duda que aparezca.
- Asegurar la disponibilidad de todos los ingredientes necesarios para la fabricación de los productos. En caso contrario, hacer un pedido del mismo.
- Analizar la carga de trabajo diaria, para distribuir el horario entre producción e investigación, y evaluar la necesidad de horas extras.
- Organizar el trabajo productivo asignando la producción de cada crema a uno de los empleados.

Una vez el trabajo está organizado, comienza el trabajo productivo. La elaboración de la línea personalizada debe asegurar la calidad de los mismos. Por ello, la fabricación completa de cada producto correrá a cargo de una persona, evitando cualquier posible fallo resultante de un proceso de fabricación en serie.

El tiempo de elaboración de cada crema es el siguiente:

Tabla 29: Tiempo de elaboración por cada crema en el Laboratorio Creatú

FASE	TIEMPO (minutos)
Elección y pesado de los ingredientes	3
Fundido de los componentes sólidos (ceras)	3
Mezclado de los ingredientes	2
Testado de la calidad del producto	10
Envasado y etiquetado *	2
Limpieza del material utilizado	10

<u>TOTAL</u>	30
--------------	-----------

Fuente: Elaboración propia

* El etiquetado se hace en paralelo con el fundido de los materiales para aprovechar el tiempo al máximo.

En cuanto a los productos, el coste de fabricación de cada crema puede variar significativamente debido a que cada crema es única y personalizada para cada cliente. Para tener un coste medio de materiales de cada crema tendremos en cuenta la formulación de la crema regeneradora de manos:

Tabla 30: Coste medio por cada ingrediente en el Laboratorio Creatú

PRODUCTO	% COMP	PRECIO	BOTE DE 30 ml	DE 30 ml	COSTE DE 30 ml	BOTE DE 50 ml	COSTE DE 50 ml
Aceite de ricino	50%	191,58 €/25L	15ml		0.115	25 ml	0,191
Agua de aguacate	40%	60,77 €/25L	12 ml		0.03	20 ml	0,05
Proteína de seda	1.5%	90,39 €/ 1Kg	0,45 gr		0.04	0.75 gr	0.07
Glicerina líquida	1.5%	10 € / 1 L	0,45 gr		0.01	0.75	0.02
Polvos de perla	1%	50€ / 50 gr	0,3 gr		0,3	0,5 gr	0,5
Aceite esencial de rosa	10 gts	20€ / 10 ml	1 ml		2	1,5 ml	3
Alumbre	0.5%	10 € / 100 gr	0,3 gr		0.03	0,5 gr	0.05
Cera lanette	5.5%	101,97€/25Kg	1.65 gr		0.01	2.75 gr	0.02
Envase		30ml: 376,39 € /1008 uds 50 ml: 445,17 € / 1008 uds			0.36		0,44
Total					2.90 €		4,82 €

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, el personal debe ser dimensionado para hacer frente tanto a los pedidos diarios como a investigar nuevos productos para aumentar gama en el futuro y mejorar

las fórmulas disponibles. El tiempo de investigación debe ser un 20% del tiempo de los técnicos de laboratorio.

Tabla 31: Distribución mensual de horas a actividades en el Laboratorio Creatú

ACTIVIDAD	TIEMPO (%)	TIEMPO (HORAS)
Producción de cremas	70%	104
Coordinación	15%	24
Investigación de nuevos productos	20%	32
TOTAL	100%	160

Fuente: Elaboración propia

Con todo esto, nos quedaría una distribución mensual de horas a actividades como sigue (suponiendo un mes de 4 semanas completas laborables). Al comienzo de la actividad comercial, el % de tiempo asignado a I+D será mayor, debido a que la demanda de cremas se espera que vaya creciendo con el tiempo.

La actividad de investigación de nuevos productos consistirá en las siguientes actividades:

- Seguimiento del estado del arte en el mercado de la cosmética natural: cambios en la legislación, investigaciones disponibles sobre nuevos productos y los ya existentes.
- Identificación de nuevos ingredientes para las cremas.
- Creación de nuevas fórmulas y productos que puedan ser añadidos a la cartera de productos en un futuro.

El avance en estas actividades se reflejará en un informe mensual que elaborará el jefe de laboratorio y que será presentado y discutido con el dermatólogo, director de operaciones y marketing, con el objetivo de afianzar las conclusiones, mejorar las formulaciones posteriores ofrecidas en el establecimiento comercial y adecuar las formulaciones de las cremas masivas si fuera necesario.

6.4.3 Organización de la fabricación masiva

La fabricación de la crema masiva se externalizará a un laboratorio externo (ver capítulo siguiente).

Como la empresa no cuenta con un espacio específico de almacén, y la caducidad de las cremas no pasa del año, los pedidos no abarcarán grandes lotes de producto.

Por el contrario, se harán pedidos más pequeños con una periodicidad menor, para asegurar la frescura y maximizar la vida de los productos para el cliente.

Se hará un exhaustivo control de existencias y de ventas del producto masivo, al menos una vez al mes. Si la cantidad de producto disponible es menor que la demanda de los siguientes tres meses, se procederá a realizar un pedido al proveedor de cremas masiva por el número de unidades de la estimación de ventas de los 3 meses siguientes. Esto se aplica a cada producto individual de la línea masiva.

Así, aseguramos el abastecimiento de la tienda, así como la frescura del producto a la venta.

6.5 PROVEEDORES Y MATERIAS PRIMAS.

Existen numerosos proveedores de esencias, aguas, aceites, cera, aceites esenciales y extras en España, y ante la posibilidad que el proveedor habitual no pudiese aprovisionarnos de determinado material, siempre podríamos recurrir a otros.

Entre las empresas que prestan una oferta más atractiva en relación calidad producto y se han escogido para la empresa se nombran a continuación.

6.5.1 Proveedores de crema para la línea masiva

6.5.1.1 Proveedores de cremas para la línea masiva

- Laboratorios Klein Cosmética, S.L.U

Ctra. Sentmenat, Km 1,4 (Esq. Pintor Velázquez) Nave 4

08213 - Polinyà - Barcelona

Nuestro proveedor de crema de manos y crema de cuerpo para la línea masiva será Laboratorios Klein Cosmética S.L.U.

Ellos nos proveerán de cremas elaboradas con fórmulas exclusivas para nuestra empresa, se encargarán también de los expedientes de información, otros informes y tests que están detallados en el siguiente cuadro

Tabla 32: Servicios que provee Klein Cosmética S.L.U. a Creatú

LÍNEA MASIVA/ CONCEPTO	ESPECIFICACIONES	PRECIO
Gestión de comunicación de puesta en mercado	Por 2 tipos de cremas	180,00 €
Diseño de etiquetas a partir de logo	Por 2 tipos de cremas	120,00 €
Preparación de muestras	Por 2 tipos de cremas	60,00 €
Estabilidad térmica	Por 2 tipos de cremas	100,00 €
Expediente de Información de producto	Por 2 tipos de cremas	980,00 €
Informe de evaluación de seguridad de productos cosméticos	Por 2 tipos de cremas	540,00 €
Patch Test bajo control dermatológico	Por 2 tipos de cremas	690,00 €
Test de Eficacia del conservante	Por 2 tipos de cremas	700,00 €

Fuente: Elaboración propia. Datos cotización a Creatú por parte de Klein Cosmética S.L.U

Tabla 33: Servicios de empaçado que provee Klein Cosmética S.L.U.

LÍNEA MASIVA CUERPO	ESPECIFICACIONES	PRECIO
Fabricación de productos en caliente	600kg	1764 €
Envasado y Marcaje de Lote	5000 uds	1315 €
Envasado y Marcaje de tubos	5000 uds	1690 €
Etiquetado	10000 uds	1600 €

Fuente: Elaboración propia. Datos cotización a Creatú por parte de Klein Cosmética S.L.U

6.5.1.2 Patentes

Los gastos de envío del material están incluidos en el pago y la empresa proveedora es la encargada del transporte y entrega en nuestras instalaciones

Después de una investigación y análisis sobre la posibilidad de patentar la fórmula de las cremas de la línea masiva, se optó por tomar en cuenta esa posibilidad, debido a que se trata de un proceso costoso y que no protege inventos o fórmulas que sean el corazón de este modelo de negocio. Por lo tanto, no se consideran en los costes.

6.5.2 Empresas Proveedoras para la línea personalizada

6.5.2.1 Proveedores de Esencias Naturales:

- ASR Honfleur S.L. (Proveedores de aceites y aromas, resina de Benjuí)

Paseo de las Torres 67 Int. B

Col.Rubi

Barceló, España, España

- Coralim Aditivos (proveedores de aceites)

Av. Cortes Valencianas 41

Valencia, España

- Guinama, S.L.U. (proveedores de aceites esenciales y ceras)

C/Palleter,17

46120 Alboraya

España

- Special Chemicals S.L.

Calle Muntaner 479-483

08021 Barcelona

6.5.2.1.1 Materias Primas

Las principales materias primas que se utilizarán para fabricar las cremas serán:

- Aceites
- Aguas
- Ceras
- Extras
- Aceites esenciales
- Excipientes

6.5.2.1.2 Aceites y Ceras

Se trata de aceite de Oliva, de almendra, ricino, rosa mosqueta, coco e hipérico, todos de primera prensada, así como Cera de abejas y Lanette.

Existen numerosos proveedores de este tipo de productos, por lo que podemos contar con flexibilidad a la hora de hacer pedidos, flexibilidad en cantidades, modos y plazos de entrega.

Este producto nos será provisto por una empresa comercializadora en España Guinama S.L.U.

Esta materia prima será recibida directamente en nuestras instalaciones; la logística está a cargo de la empresa comercializadora, los gastos de reparto son fijos y van incluidos en cada albarán.

Tabla 34: Costo por tipo de aceite para la elaboración de cremas personalizadas Creatú

PRODUCTO	PRECIO	CANTIDAD
Aceite de Oliva	7,12 €	100ml
Aceite de Coco	112,33 €	25Lt
Aceite de Almendra dulce	729,11 €	190kg
Aceite de Ricino	191,58 €	25Lt
Aceite Rosa Mosqueta Orgánico	630 €	20Kg

Aceite Hipérico	11,03 €	125ml
Aceite de Coco	714,21 €	190Lt
Manteca de Karité	155,55 €	25Kg
Cera de Abeja	274,40 €	20Kg
Crema de Lanette	101,97 €	25Kg

Fuente: Elaboración propia. Datos: Cotización de aceites realizada por Guinama S.L.U. para Creatú

6.5.2.1.3 Aguas

El agua de Azahar, el agua de hamamelis, agua de rosas y aloe vera son productos que serán adquiridos de la empresa Special Chemicals S.L. en Barcelona. Hemos elegido esta empresa debido a su experiencia y que es la representante en España de distintas marcas proveedoras de material de cosmética de USA Francia, Italia. Así también porque es una empresa certificada con ISO 9001 y 2000.

Tabla 35: Costo por tipo de agua para la elaboración de cremas personalizadas Creatú

PRODUCTO	PRECIO	CANTIDAD
Agua de Azahar 10 volúmenes concentrada	60,77 €	25Lt
Agua Hamamelis	140,00 €	25Lt
Agua Rosas	71,39 €	25Lt
Extracto de Aloe Vera Fluido	43,05 €	1Lt

Fuente: Elaboración propia. Datos: Cotización de aguas realizada por Special Chemicals S.L para Creatú
El transporte de este producto estará a cargo de la empresa proveedora.

6.5.2.1.4 Extras

La proteína de la seda y demás “extras” es un producto que adquiriremos de la empresa Guinama S.L.U.

Tabla 36: Costo por diferentes tipos de ingredientes para la elaboración de cremas personalizadas Creatú

PRODUCTO	PRECIO	CANTIDAD
Lanolina Anhidra PH. EUR	510,00 €	50 Kg
Colágeno Hidrolizado	269,21 €	25Kg
Proteínas de Seda Hidrolizadas	90,39 €	1Kg
Esencia Benjuí (Resinoide 50%)	13,24 €	100ml

Fuente: Elaboración propia. Datos: Cotización de ingredientes extras, realizada por Guinama S.L.U. para Creatú

El transporte estará a cargo del proveedor y como en el caso de las ceras, los gastos por transporte son fijos y estarán incluidos en cada albarán.

6.5.3 Proveedores de materiales de etiquetado, bolsas y envases para línea masiva y personalizada

6.5.3.1 Proveedores de materiales de etiquetado y bolsas

- A. Peñalver Manipulados “Apeman”

C/. Río Manzanares, 30. Pol. Ind. Los Ríos

28500 Arganda del rey, Madrid

- Versus Gráficas S.L.

Av. camino de lo cortao, 30 Nave 22 y 17

28709 San Sebastián de los Reyes Madrid

- Productos Rija S.L.

C/ Compositor Massanet, 14

Poligono Can Jordi

08191 Rubi Barcelona

-Picking Pack S.L.

C/Berguedà, 1

Ed. Prima Muntadas, A, A-2

Parc Negocis Mas Blau

08820 El Prat de Llobregat Barcelona

6.5.3.2 Proveedores de envases de plástico

- Guinama, S.L.U.

C/Palleter,17

46120 Alboraya

España

- Rafael Escribano S.L.

Placa del Xarol, 23 -Pol. Ind. Les Guixeres

08915 Badalona, España

6.5.3.3 Proveedores de envases de vidrio

- Rafael Escribano S.L.

Placa del Xarol, 23 -Pol. Ind. Les Guixeres

08915 Badalona, España

6.5.4 Envases, bolsas y etiquetas

Para el envasado de nuestros productos necesitaremos distinguir entre los envases que contendrán las cremas (Plástico y vidrio), bolsas y etiquetas.

6.5.4.1 Plástico y vidrio

Para la línea de producción masiva recurriremos a Rafael escribano S.L para que nos suministre los envases de plástico con dispensador y envases de vidrio con rosca.

Hemos elegido a Rafesa debido a que es una empresa especializada en productos de embalaje para cosmética y que tiene stock inmediato.

El transporte estará a cargo de la empresa proveedora.

Las especificaciones para los contenedores son las siguientes:

Tabla 37: Costo de envases para cremas de manos y cuerpo, por capacidad, tipo y unidades del proveedor Rafesa para Creatú

	CAPACIDAD DEL ENVASE	TIPO	ESPECIFICACIONES	UNIDADES	PRECIO
Manos	50ml	Tubo 50ml	50ml/rosca press/altura 93/PP/Modelo Stella	1000	1.223,08 €
	75ml	Tubo 75ml	75ml/rosca press/altura 124/PP/Modelo Stella	1000	1.341,45 €
Cuerpo	250ml	Diseño 250ml	250ml/botellaplastico/cilindro alto/rosca 24 410/altura 174 HDEP	600	161,98 €
	400ml	Diseño 400ml	400ml/botellaplastico/cilindro alto/rosca 24 410/ altura 150	500	170,00 €

Fuente: Elaboración propia. Datos: Cotización de envases realizada por RAFESA para Creatú

Tabla 38: Costo de envases para cremas de cuerpo y rostro, por capacidad, tipo y unidades, del proveedor Rafesa para Creatú

	CAPACIDAD DEL ENVASE	TIPO	ESPECIFICACIONES	UNIDADES	PRECIO
Cuerpo	250 ml	tubo 250ml	200ml/botellaplastico/cilindro alto/rosca 24 410/altura 144 HDEP	500	123,46 €
	400 ml	Tubo 400ml	400ml/botellaplastico/cilindro alto/rosca 24 410/altura 150 HDEP	500	170,00 €
Rostro	30ml	Tarro30ml	Vidrio Tiziano save gard /Tapa rosca con diseño/ altura	1008	376,39 €

			53,5mm		
	50ml	Tarro 50ml	Vidrio Tiziano /Tapa rosca con diseño/ altura59 mm	1008	445,17 €
	30ml	Diseño 30ml	Plástico/Tapa dispensador / 80mm	1000	380,00 €
	50ml	Diseño 50ml	Plástico/Tapa dispensador / 110mm	1000	390,00 €

Fuente: Elaboración propia. Datos: Cotización de envases realizada por RAFESA para Creatú

6.5.4.2 Bolsas y etiquetas

Las bolsas y etiquetas serán elaboradas por Productos Rija S.L. empresa situada en Barcelona, y tendrán las siguientes especificaciones:

Tabla 39: Costo de bolsas para la entrega de productos del proveedor Productos Rija S.L. para Creatú

BOLSAS	CAPACIDAD DEL ENVASE	MEDIDAS Y MATERIALES	UNIDADES	PRECIO
Tamaño 1	30mm/ 50ml / 75ml	18x8x20 - papel reciclado + Impresión	2000 Uds.	542,00 €
Tamaño 2	200/ 250ml /400ml	25x11x24 - papel reciclado + Impresión	2000 Uds.	606,00 €

Fuente: Elaboración propia. Datos: Cotización de bolsas realizada por Productos Rija S.L. para Creatú

Será la propia empresa la encargada de la logística de entrega en nuestro laboratorio.

Los precios que se nos han proporcionado corresponden a un volumen aproximado de 2.000 unidades, sin embargo, se podría conseguir un descuento considerable por volumen.

En el caso de la línea de productos personalizada, las etiquetas deberán ser elaboradas en el momento en nuestro laboratorio, cada etiqueta contendrá la composición del producto detallada. Para la elaboración de este tipo de etiquetas necesitaremos de una impresora de etiquetas que la adquiriremos de la empresa Picking Pack S.L. con sede en Madrid.

Tabla 40: Costo de equipo para impresión de etiquetas Creatú

MATERIAL PARA IMPRESION	CARACTERÍSTICAS	MEDIDAS	PRECIO
Labewriter LW450 Duo	Regulable hasta 60mm	140x197x183mm Resolución 300ppx600pp	95 €
Etiquetas labewriter		40x50mm	17,54

Fuente: Elaboración propia. Datos: Cotización de impresora y etiquetas realizada por Picking Pack S.L. para Creatú

Los gastos de envío de este material estarán a cargo de la empresa proveedora

6.6 DISTRIBUCIÓN

Hemos considerado a dos importantes empresas del segmento de la paquetería empresarial como son **MRW** y **TIPSA**. Ambas empresas tienen operaciones logísticas en Madrid, Barcelona, Valencia entre otras comunidades. Dentro de Madrid sus operaciones incluyen ayuntamientos como el de Alcalá de Henares, Alcobendas y Torrejón de Ardoz que son las locaciones analizadas como posibles ubicaciones de nuestro laboratorio.

La distribución de nuestros productos personalizados puede demandar una logística de entrega diaria de productos entre el laboratorio y la tienda por cantidades mínimas de acuerdo a la demanda (01 o 02 cremas en el escenario menos favorable).

La distribución de productos entre el laboratorio y la tienda de Madrid debe garantizar que el cliente reciba su producto para recogida en la tienda en 48 horas máximo desde que realiza su pedido. Por ello estamos considerando un servicio de entrega 24/48 horas del tipo puerta a puerta entre el laboratorio y la tienda.

6.6.1 Procedimiento de distribución

La empresa de transporte recoge hasta última hora (horario laborable) del día los productos del laboratorio y los entrega 24h después en la tienda (antes de las 19h).

Además se podrán recoger los productos en sábado para entrega el lunes siguiente. El coste de este servicio de transporte para un máximo de 2Kg es de aproximadamente 6 euros por paquete.³⁶

Tabla 41: Costes asociados al Plan de Operaciones – Año Cero Laboratorio y Local Comercial

	CONCEPTO	Cantidad	Precio
	ALQUILER	1	9.000€
	ADECUACIÓN/REFORMA DEL LOCAL DEL LABORATORIO MADRID	1	10.470€
LABORATORIO	EQUIPAMIENTO	1	22.612€
	TRÁMITE Y SERVICIO DE CONSULTORIA PARA OBTENCIÓN DE AUTORIZACION – CONTROL DE CALIDAD	1	2.000€
	TRAMITE Y SERVICIO DE CONSULTORIA PARA CERTIFICACION ISO 22716 (GMP)	1	2.000€
	OTROS SERVICIOS	1	1.000€
	ADECUACIÓN/REFORMA DEL LOCAL COMERCIAL MADRID	1	31.411€
LOCAL COMERCIAL	EQUIPAMIENTO	1	6.971€

³⁶ Fuentes:

<http://www.mex.es/porta1/desarrollo/analisis%20del%20transporte07.pdf>

<https://www.infoenvia.com/tipsa/tarifas/>

<http://www.mrw.es/servicios transporte urgente/MRW transporte nacional.asp>

	ALQUILER	1	77.760€
	OTROS SERVICIOS	1	1.000€

Fuente: Elaboración propia

6.7 PRESUPUESTO DE OPERACIONES

PRESUPUESTO PLAN DE OPERACIONES CREATU											
LABORATORIO	Observaciones	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€
Alquiler		1	9.000	1	9.270	2	19.096	2	19.669	2	20.259
Adecuación-Reforma del local del laboratorio		1	60.000	0	0	1	60.000	0	0	0	0
Equipamiento		1	45.225	0	0	1	47.979	0	0	0	0
Tramite y servicio de consultoria para obtención de autorización -		1	2.000			1	2.000				
Tramite y servicio de consultoria para certificación ISO 22716 (GMP)		1	2.000			1	2.000				
Otros servicios y suministros		1	15.000		15.450		31.827		32.782		33.765
Seguros de negocio		4	4.800	4	4.944	7	8.912	9	11.801	11	14.857
TOTAL			138.025		29.664		171.814		64.252		68.881
LOCAL COMERCIAL		Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€
		3 Centros		3 Centros		5 Centros		7 Centros		9 Centros	
Alquiler		3	77.760	3	80.093	5	142.076	7	207.706	9	277.145
Adecuación - Reforma del local comercial		3	31.411	0	0	2	22.216	2	22.882	2	23.569
Equipamiento		3	6.971	0	0	2	4.930	2	5.078	2	10.460
Tramite y servicio de consultoria para obtención de Aut. AEMPS		3	1.500	0	0	2	1.061	2	1.093	2	1.126
Otros servicios y suministros		3	15.000		15.450		26.523		38.245		50.648
TOTAL			132.641		95.543		196.805		275.004		362.948
LINEA DE PRODUCTOS MASIVA		Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€
Gestión de comunicación de puesta en mercado	x2 tipos de cremas	2	360	0	0	0	0	0	0	0	0
Diseño de etiquetas a partir de logo	x2tipos de cremas	2	240	0	0	0	0	0	0	0	0
Preparación de muestras	x2tipos de cremas	2	120	0	0	0	0	0	0	0	0
Estabilidad térmica	x2tipos de cremas	2	200	0	0	0	0	0	0	0	0
Expediente de Información de producto	x2tipos de cremas	2	1.960	0	0	0	0	0	0	0	0
Informe de evaluación de seguridad de productos cosméticos	x2tipos de cremas	2	1.080	0	0	0	0	0	0	0	0
Patch Test bajo control dermatológico	x2tipos de cremas	2	1.380	0	0	0	0	0	0	0	0
Test de Eficacia del conservante	x2tipos de cremas	2	1.400	0	0	0	0	0	0	0	0
Fabricación de crema corporal (incluyendo etiquetado y envasado)		16.094	88.517	29.110	164.908	45.097	263.138	67.153	403.588	0	0
Fabricación de crema de manos (incluyendo etiquetado y envasado)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL			95.257		164.908		263.138		403.588		0
LINEA DE PRODUCTOS PERSONALIZADA		Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€
Preparación de crema cara personalizada (incluyendo etiquetado y envasado)		0	0	1.609	7.659	2.911	14.268	4.510	22.767	0	0
Preparación de crema corporal (incluyendo etiquetado y envasado)		0	0	1.609	34.646	2.911	64.545	4.510	102.992	0	0
Preparación de serum personalizada (incluyendo etiquetado y envasado)		355	1.030	161	676	291	1.427	451	2.277	0	0
Preparación de limpiador (incluyendo etiquetado y envasado)		355	1.953	161	4.024	291	2.361	451	3.767	0	0
Transporte		0	0	3.219	19.892	5.822	37.059	9.019	59.134	0	0
TOTAL			2.983		66.896		119.660		190.937		0
TEST DERMATEST		Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€
Analizador de piel		1	2.000								
Frigorífico de laboratorio		1	1.400								
Test Dermatest		12.875	25.751	25.863	53.278	40.735	86.432	60.938	133.177	0	0
TOTAL			29.151		53.278		86.432		133.177		0
MATERIAL DE IMPRESIÓN		Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€
Labewriter LW450 Duo		1	95			2	95				
TOTAL			95		0		95		0		0
TOTAL			398.152		410.289		837.944		1.066.958		431.829

Calculando un IPC anual de 3%

7 PLAN DE MARKETING

7.1 POSICIONAMIENTO

7.1.1 NAMING Y USP

La empresa tiene como objetivo situarse como la marca líder en cosmética personalizada en base a la experiencia del cliente en la elección y prueba de distintas aromas y texturas de ingredientes naturales, para la elaboración de productos de alta calidad para el cuidado de la piel. Todo esto apoyado en el asesoramiento profesional que le guiará a obtener la fórmula ideal en cuanto a propiedades que requiere y características escogidas por el cliente. El cliente utilizará sus sentidos, para crear una experiencia única en el centro, y posteriormente tener el producto elaborado, que le permitirá revivir la experiencia del centro con el producto de alta calidad y las propiedades necesarias.

La empresa además educará a las personas a través de talleres que tratarán diferentes temas sobre cosmética, como educación sobre la correcta utilización de productos cosméticos, información sobre ingredientes; en general información que necesita la población con diversos temas cosméticos.

Como está descrito en el modelo de negocio, la estrategia de posicionamiento está orientada a resaltar los atributos del producto a través de la experiencia del cliente durante el proceso de personalización del producto, que marcará a los atributos como valores diferenciales. Estos valores deben estarán presentados como ventajas tangibles para el cliente. Los siguientes atributos son valorados por los potenciales clientes en una crema facial o corporal y en los que la marca se fundamenta :

- Personalización: Texturas, aromas, propiedades.
- Seguridad: Garantía de no ser dañino para la piel y de tener el aval de un profesional que garantice este atributo.
- Calidad: Disponer de certificaciones cómo la ISO, que demuestre que se cuenta con los más altos estándares de calidad en su producción.

- Natural: Elaboración del producto con ingredientes de origen vegetal/orgánico/agricultura biológica.
- Respetuoso del medio ambiente.

Frente a esta experiencia e implicación directa del cliente con la marca y la creación de productos con una garantía de seguridad, la marca y nombre de los centros serán Creatú. Éste nombre corto, de fácil memorización y pronunciación, involucra al cliente en la experiencia que permite vivir la marca. Una palabra que además en otros idiomas como el francés y el inglés podrá entenderse fácilmente por su similitud de palabras en éste idioma entre crear y tú.

El cliente podrá, en cualquier momento, experimentar en el centro Creatú diferentes texturas, aromas, y sobre todo la atención amigable del personal, sintiéndose que forma parte de la marca. Creatú, además de transmitir la experiencia que vivirá el cliente, transmite la importancia de su rol como cliente sobre la empresa, ya que sin el cliente no hay productos, no hay vivencias. Creatú, es una marca fresca, moderna, dinámica, saludable que muestra experiencias, y en general una vida activa.

El posicionamiento de Creatú en la mente del consumidor será de una experiencia única, propia y de calidad en el cuidado personal. En la que el cliente asociará Creatú y sus productos a la personalización a través de los sentidos. El cliente asociará a Creatú con algo muy personal, siendo nuestros productos únicos y propios. Creatú para el cliente marcará un valor de exclusividad, donde cada persona es única en cuanto a su piel y sus gustos. Creatú ofrece productos con esas características para cada persona.

Este posicionamiento se diferencia de los competidores, ya que los productos de la competencia ya están creados previamente y aunque el cliente los puede probar, no puede elegir con que ingredientes elaborarlos y mucho menos definir la textura y tener la certeza que cuenten con las propiedades específicas para lo que la piel del cliente necesita. Los competidores se tratan de diferenciar con los ingredientes naturales que utilizan, sin embargo no se basan en el cliente y su experiencia para formular productos especializados y únicos para cada persona.



Por medio de una Propuesta Única de Venta o USP, Creatú mostrará su diferenciación y enfoque en el mercado, con su valor agregado que la diferencia de cualquier competidor. El USP de Creatú marca la importancia de la marca y lo que será a lo largo del tiempo en cuanto a la definición de sus productos cosméticos, a la parte emocional y diferenciadora que será la vivencia de una experiencia personalizada. El USP no será utilizado como slogan o para campañas de publicidad. El USP que tendrá Creatú y que define su propuesta de valor en el mercado es:

Única cosmética creada por ti

Con este concepto, los valores de marca de Creatú son:

- Experiencia
- Personalización y asesoramiento
- Saludable
- Productos cosméticos elaborados en base de ingredientes naturales
- Amigable con el medio ambiente.

7.1.2 Logotipo

El logotipo de Creatú envuelve sus valores de marca y el sentido del USP, siendo un logo que es dinámico, fresco, con colores vivos y sumamente claro, limpio, como lo que es Creatú.

El isotipo es una gota con dos tonos vivos verdes que terminan en un punto de luz, marcando el dinamismo, lo saludable, y la calidad de la marca, además de la opción de elección de ingredientes que escoja el cliente para sus productos cosméticos.





7.1.3 Enfoque

El público objetivo para el primer año, estará orientado a personas trabajadoras que viven en Madrid, entre 25-45 años, independientes económicamente y con hábitos de consumo caprichosos, vanidosos y con una evidente tendencia consumista y atraídos por el cuidado físico y personal. Este público claramente tiene tendencia a hacer ejercicio, tener una buena alimentación, seguir una tendencia activa y de moda. A partir de los estudios de mercado realizados e investigados, se ve que indistintamente del género, tanto hombres como mujeres utilizan cremas faciales y/o corporales. Por eso se enfocará tanto en hombres como en mujeres preocupados por su aspecto personal. Este público objetivo, se segmentará en tres grupos de edad para realizar las diferentes campañas de marketing tras el lanzamiento del producto. Se dividirá en campañas con mensajes para el grupo de 25 a 30 años, de 31 a 35 años y de 35 a 45 años, según la reacción que tenga cada grupo a partir del lanzamiento de Creatú.

También se tomará en cuenta al mercado potencial que existe entre las personas de 15 a 25 años de edad que principalmente son estudiantes y comienzan a crear un hábito con el uso de cremas corporales y faciales, o presentan muchos problemas de alergias. Incluiremos en nuestro público potencial a las personas consumidoras de productos cosméticos que hayan sufrido o sufran de algún tipo de dermatitis atópica por contacto con algún alérgeno y a los consumidores de productos para el cuidado de la piel que requiera de formulación magistral. Sin embargo nuestras campañas publicitarias, aunque incluirán a estos grupos no estarán dirigidas directamente a ellos.

Creatú enviará mensajes al colectivo de personas parte del mercado objetivo que sufren de algún tipo de alergia cutánea como la dermatitis atópica (que requiere una

hidratación cutánea constante en emulsiones o cremas grasas) o la dermatitis de contacto que puede ser producida por los componentes de cosméticos. Estas personas se verían beneficiadas por la utilización de los productos Creatú, ya que serán elaborados bajo indicaciones de un profesional que le garantice que las cremas no le producirán un efecto negativo o dañino en su piel y cumplirán con calidad las necesidades de la piel y gustos del cliente.

En inicio, Creatú se enfocará hacia este mercado objetivo que viven o realizan sus compras en la Comunidad de Madrid. De acuerdo a cifras oficiales de población de la Comunidad de Madrid (Real decreto 1782/2011), los resultados de la revisión del padrón municipal a 1 de enero de 2011 muestra que en la comunidad de Madrid vivían 6.489.680 personas de ambos sexos, de las cuales, 1.602.000 personas corresponden al grupo de edad entre 25 a 45 años en edad laboral, lo que vendría a ser nuestro mercado accesible. Este mercado accesible es local, no de tránsito.

Creatú se preocupa por lo que el cliente necesita, le gusta y le interesa. El mercado accesible ha manifestado un interés por cremas que apoyen a la conservación ambiental, proyectos de derechos humanos, proyectos de desarrollo sostenible, reciclaje, mínimo empaquetado de los productos y que los productos sean elaborados con la menor cantidad de químicos y en base a ingredientes naturales.

7.1.4 Diferenciación

Posicionar la marca en la mente del consumidor a través su experiencia de compra en el punto de venta es algo que se consigue a través de la atención exquisita al cliente, en un entorno relajante y atractivo en el que podrá probar los ingredientes (aceites, mantecas, extractos, aguas, aceites esenciales, entre otros) para elegir texturas, olores y propiedades entre otras características. Todos los ingredientes incluirán información sobre su origen y propiedades. Los productos pueden ser diseñados exclusivamente para cada cliente, es decir; será una oferta de productos personalizados de acuerdo a los requerimientos del cliente (on-request).

El Centro Creatú ofrece un servicio de consultoría dermatológica opcional como un valor agregado que realice el descarte de reacción alérgica con la venta de un

producto cosmético natural personalizado que se adecue a las necesidades de la piel y gustos del cliente.

Seremos fabricantes de los productos personalizados. Todos los productos serán diseñados por un equipo de dermatólogos y técnicos profesionales, y preparados por farmacéuticos en un recinto homologado.

En el lanzamiento de los primeros centros, ofreceremos una gama de productos limitada a cremas faciales y corporales personalizadas. En tanto que el porcentaje de mercado crezca, lo hará también la variedad en la oferta de productos.

7.2 LÍNEA DE PRODUCTOS

7.2.1 Productos

Creatú se basa en el cuidado de cada tipo piel, focalizándose en un inicio en cremas y lociones corporales y faciales, tanto personalizadas como en una pequeña línea masiva.

Creatú ofrecerá una línea de productos cosméticos de cremas faciales y corporales, y el servicio complementario opcional de un análisis dermatológico para determinar la presencia de alergias en piel y sus causas. En todos los productos y servicios ofrecidos, la experiencia en la que utilizará sus sentidos el cliente será el valor a resaltar y que podrá prolongar en el tiempo dicha experiencia con el producto que se adquirirá y se podrá llevar con él. De ésta forma se presentan los productos con la misma marca “Creatú” y un nombre secundario para describir el tipo de producto.

En el lanzamiento de Creatú, se contará con dos líneas principales de productos personalizados que tendrá una línea de cremas faciales y otra corporales. Además se tendrá una línea secundaria de productos masivos con cremas corporales y de manos. Posteriormente, al tercer año, se ampliará la cartera de línea productos personalizada, con un línea de limpiadores faciales y serum. La demanda actual en cosmética, indica que estos productos son los más consumidos y demandados por los españoles.

A continuación se detallan las líneas de producto que tendrá Creatú hasta el tercer año de gestión. Los detalles de los productos en cuanto a formulación y propiedades se

encuentran en el Plan de Operaciones.

7.2.1.1 Línea secundaria Masiva

La línea secundaria Masiva, se exhibirá en un espacio reducido en los Centros Creatú, para poder ofrecer un producto de calidad a quienes no disponen de tiempo o no son clientes locales y quieren llevarse un recuerdo de la experiencia en el Centro Creatú. De la misma forma se tendrá esta línea de venta on-line, sin embargo no se hará publicidad sobre la misma, ya que Creatú impulsará la experiencia de que el cliente pueda crear su propia crema. En esta línea, durante el primer año se tendrá el producto de crema corporal y crema de manos.

Crema Corporal: Este producto estará presentado en frascos de forma vertical de 250ml y 400ml con dispensador. Su principal función será la hidratante y contará dentro de esta línea con tres subtipos de productos en los cuales se determinarán propiedades e ingredientes diferentes que le darán una función a cada subtipo.

- **Crema hidratante con protección solar y efecto iridiscente.**
- **Crema anticelulítica**
- **Crema anti-estrías**

Estos subtipos de cremas se han elaborado debido a la tendencia de cuidar la piel del sol y las tendencias sobre una piel sana y tersa. Estas cremas, tendrán diferentes aromas dentro de cada subtipo para que el cliente pueda escoger la que más le guste y necesite según sus propiedades.

Crema de Manos: Como se explica en el Plan de Operaciones, la principal función de esta crema será la de hidratar y tener una sensación de suavidad y bienestar en las manos. Es un producto para utilizarlo constantemente y para la comodidad de los clientes se encontrará en dos tamaños que permiten ser llevados en bolsillos o bolsos pequeños. Se encontraran disponibles en envases con forma de tubo de 50 ml y 75ml. En esta nueva línea se encontrarán en un inicio tres subtipos de productos con diferentes propiedades y características.

- **Crema hidratante**
- **Crema anti-manchas**

- **Crema regeneradora**

7.2.1.2 Línea Personalizada

Los productos personalizados hasta el tercer año de funcionamiento de Creatú, se basarán en dos líneas. Una línea corporal y una línea facial. Estos productos serán los más llamativos para las personas y clientes, ya que les permitirá vivir en plenitud la experiencia de tomar, en base a los sentidos, las decisiones de cómo quisieran que las cremas huelan y se sientan sobre su piel. Además de contar con el respaldo de un asesor profesional que determinará las propiedades necesarias para el tipo de piel del cliente junto con las decisiones tomadas por el cliente.

Los clientes tendrán a su disposición una serie de ingredientes naturales, texturas, esencias, y más con las que podrán crear las características de su propia crema. Algunos ejemplos de propiedades identificadas por un asesor profesional para las cremas serán relativas al tipo de piel (grasas , mixtas, secas) y por propiedades como serían ingredientes para manchas, regeneradoras, nutritiva, entre otras.

Crema facial personalizada: El diseño de su empaquetado estará función a la densidad de cada crema, por lo que unas contarán con dispensador y otras no. El cliente podrá personalizar su crema facial y llevárselas en dos tamaños, uno de 30ml y otro de 50ml.

Crema corporal personalizada: La fórmula, como en la crema facial, será elaborada por un asesor profesional, combinando los gustos del cliente en cuanto a textura y olor. Se podrán escoger entre 240ml o 400ml en frascos con dispensador.

7.2.1.3 Servicio de prueba dermatológica

El Servicio de prueba dermatológica quiere decir que los clientes, para conocer si tienen o no alergias, o no tienen conocimiento a qué tienen alergias, dispondrán del servicio Patch Test. Este servicio será completamente opcional, no tendrá ningún costo para quienes adquieran una crema personalizada Creatú y se podrá realizar por medio de una cita en el Centro Creatú o en el caso que se acceda al Centro Creatú y no se esté realizando nadie el Patch Test, el cliente lo podrá realizar ese momento. El Patch Test, lo realizará un dermatólogo bajo los últimos procedimientos médicos y determinará si

se posee una alergia y a qué ingredientes. Esta respuesta, tanto al cliente como a todos los que forman Creatú, permitirá alcanzar un producto con mayor garantía y seguridad sobre la piel del cliente. El cliente creará más confianza al acceso de información que proporciona Creatú para su bienestar y la importancia que se le da a la persona.

El cliente al realizar la prueba dermatológica, recibirá un certificado impreso en papel reciclado color natural los detalles de su examen y si tiene o no alergias. Éste llevará la firma del dermatólogo y el logotipo de Creatú. En este caso, el cliente se llevará parte de su experiencia consigo mismo, y este certificado marcará la calidad y garantía en el asesoramiento profesional y productos de Creatú. El certificado será entregado junto con la crema que haya adquirido y diseñado el cliente, entre 48 a 96 horas después de su visita al Centro Creatú.

7.2.2 Extensión de línea de productos

Siguiendo el posicionamiento que se desea tener, se ve necesaria una ampliación de líneas de producto al tercer año de Creatú. Se estima suficiente y complementaria la ampliación a una línea nueva de limpiadores faciales y serum personalizada. Mayormente los clientes no buscarán innovación en las cremas de Creatú, ya que cada vez que estén en la tienda podrán crear una fórmula nueva con distintas propiedades, aromas, e ingredientes marcando una innovación constante. Tanto el limpiador facial y el serum, permitirán a los clientes Creatú completar su línea de cuidado facial personalizado.

Limpiador facial:

El limpiador facial personalizado, es el producto ideal para la ampliación de la línea de productos personalizada como complemento a la limpieza que realizan las personas previo a la utilización de la crema facial tanto en el día como en la noche. Este producto permitirá a los clientes de Creatú completar su línea facial personalizada, consiguiendo los mismos beneficios y cubriendo las mismas necesidades y gustos que tienen las cremas faciales personalizadas. El limpiador facial se encontrará en empaquetados y envases de 50ml de las mismas características de las cremas faciales personalizadas.

Serum

El serum o también conocido como suero, corresponde a un concentrado cosmético que actúa sobre las capas más profundas de la piel, llegando a lugares que habitualmente las cremas faciales no llegan. Se utiliza antes de aplicarse la crema facial hidratante por lo que es un producto ideal para ser agregado a la línea personalizada de cremas faciales. El Sérum Creatú se comercializará de igual forma en envases de 50ml de las mismas características de los empaquetados de las cremas faciales.

7.2.3 Packaging

Creatú entiende que parte de los sentidos es cómo se ven nuestros productos y nuestros centros. Por eso se han diseñado empaquetados y envases que van de la mano con lo que nuestro mercado quiere sentir y tener. Los empaquetados han sido diseñados para que atraigan y provoquen la compra inmediata y sigan según los estudios de mercado las tendencias y valores que buscan los clientes. Entre estas tendencias y gustos, se han tomado en cuenta, los gustos sobre un estilo moderno con toques rústicos, la preferencia de que el empaquetado sea mínimo y que sea fabricado en base a materiales reciclados y/o reutilizables.

7.2.3.1 Envases cremas corporales, masiva y personalizada

El material de los envases para las cremas corporales personalizadas y masiva, son de plástico por su tamaño y peso. Cuentan con un dispensador que permitirá acceder al producto con facilidad y rapidez. Los frascos serán de color transparente para que el consumidor pueda ver la cantidad que hay y apreciar la textura de la crema, siendo una forma de acceso no solo a información escrita si no visual. El frasco debe mostrar al cliente sin barreras tal cómo es su contenido permitiendo al cliente estar más seguro y confiando al sentir que conoce y ve su crema. Los dispensadores serán de diferentes colores para simular la diversidad de ingredientes que existen, dar un toque moderno, saludable, vivo y juvenil. La opción de escoger el color del dispensador estará disponible para los clientes en la línea personalizada. Con esto el cliente estará más involucrado en el proceso.

7.2.3.2 Envases Cremas faciales, Serum y Limpiadores faciales personalizados

El material de los envases para las cremas faciales personalizadas serán de vidrio translucido opaco, casi transparente, para que el cliente pueda ver como es la crema del cual él es un elemento clave en su creación. Dependiendo de su densidad tendrán un dispensador que permitirá acceder al producto con facilidad y rapidez o una tapa de rosca. Los dispensadores y tapas serán de diferentes colores y estos estarán disponibles a elección del cliente como parte de su personalización y la experiencia vivida en el centro y con su producto.

Al ser envases de vidrio, se creará para este tipo de producto una campaña constante de reutilizar el envase para una próxima producción. Así el cliente, al devolver el envase con de su crema terminada, sentirá que no solamente apoyará a Creatú con sus valores ambientales, si no que podrá trabajar activamente en una de sus campañas de reutilización de envases. Además, el cliente sentirá que regresa a Creatú a vivir nuevamente esa experiencia y la cual será completamente nueva. Con esto el cliente será premiado tanto con productos como con descuentos. Siempre innovando en lo que recibirá para crear una emoción distinta cada vez y una intriga constante en el cliente.

7.2.3.3 Envases Cremas de manos masiva

El material de los envases para las cremas de manos masiva, serán en tubos compuestos de plástico y aluminio, que son resistentes contra la luz, gas, contaminación y humedad. Estos empaques al estar más expuestos en bolsos deben ser más resistentes y las cremas mantener su calidad y propiedades frente a las adversidades del clima y el trajín del día a día. Tendrán igualmente forma y tapas de diferentes colores en base a sus ingredientes o propiedades de cada crema.

7.2.3.4 Etiquetas

Existirán cinco tipos de etiquetas para todos los productos a excepción del servicio Patch Test.

Etiquetas adhesivas informativas: serán de pequeño tamaño e irán pegadas en la base de los envases de cremas corporales y personalizadas, y en la parte posterior inferior de

los envases de cremas de manos. Estas etiquetas contarán con la información requerida en las normas en cuanto a ingredientes, fechas de caducidad, volumen, datos de productor, etc.

Etiquetas adhesivas nombre del producto: serán de color natural, simulando un material encontrado en la naturaleza. Sobre ellas estará el logotipo de Creatú con el nombre del producto como por ejemplo “Loción corporal hidratante anticelulítica de Verbena”. Se utilizarán colores que hagan referencia a los ingredientes clave naturales que posea esa crema.

En estas etiquetas, se encontrará un código QR, que enviará a un video sobre dicho producto. En el video se podrán encontrar consejos de aplicación, información sobre los ingredientes, su producción, entre otras características. Permitiendo generar una nueva experiencia al cliente después de su compra, que tenga mayor confianza y se sienta respaldado por el producto.

Etiquetas colgantes de cartón reciclado impreso:

Información sobre ingredientes: una etiqueta en que contará los ingredientes de la crema y sus propiedades

Etiqueta de consejos de aplicación de la crema: una etiqueta que guiará y educará al cliente para su mejor aplicación y efecto.

Etiqueta personalizada: Contará con el nombre de la cliente para quien se elaboró la crema o si es de la línea masiva, en ese momento se imprimirá la etiqueta con su nombre. Cada producto, aunque sea de la línea masiva, será personalizado y propio de quien se lo lleva.

Todas las etiquetas estarán colgadas con rafia natural, que le dará un toque rústico y natural.

7.2.3.5 Bolsas Recicladas

Minimizando el empaquetado al máximo, los envases con el producto no tendrán embajaje; sin embargo para que el cliente se los pueda llevar de manera cómoda se utilizarán bolsas recicladas de papel con color natural personalizadas con el logotipo de

Creatú. Se encontrarán en tres tamaños que permitirán guardar un producto o varios de diferentes tamaños o según la cantidad y tipo de producto adquiridos.

En las bolsas se imprimirán diferentes mensajes y campañas que apoya o envía Creatú, tanto de educación ambiental, educación sobre cosmética, apoyo a programas de desarrollo sostenible, derechos humanos, entre otros. Siempre utilizando el logotipo de Creatú y el mensaje o slogan de la campaña que se quiera transmitir junto.

7.3 PRECIOS, ESTRUCTURA Y POLÍTICA DE PRECIOS

7.3.1 Análisis de precios

Para la determinación de los precios de venta al público de los productos Creatú, se han tomado en cuenta, los factores analizados en el sector y el entorno, los estudios de mercado, los costes de producción y el margen deseado, los precios de la competencia, la propuesta de valor de Creatú y dónde nos queremos posicionar. Además se ha tomado muy en cuenta para determinar el precio, los Centros Comerciales y lugares donde se encontrarán los Centros Creatú, según las marcas que se encuentran en ellos y el público que los visita (coincidiendo con nuestro público objetivo).

Dentro del análisis realizado con la competencia en cuanto a productos cosméticos percibidos como naturales y que podrían nuestros clientes percibir como productos sustitutivos a los de Creatú y que algunas de estas marcas se encuentran en los diferentes Centros Comerciales en los que se situará Creatú, hemos analizado los precios de Yves-Rocher, Lush, The Body Shop y L'Occitane, Se ha realizado un muestreo de los precios medios por cada una de las líneas de producto que la empresa va a lanzar en el primer año, así como los tamaños medios de envasado, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 42: Precios medios de las líneas de producto similares de la competencia de Creatú, año 2012

	MARCA COMPETENCIA	PVP MEDIO FACIAL 1000ml	PVP MEDIO CUERPO 1000ml
1	L'OCCITANE	719,22 €	164,55 €
2	LUSH	360,68 €	126,58 €
3	THE BODY SHOP	453,48 €	57,52 €
4	YVES ROCHER	126,30 €	43,76 €

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Estructura de precios

Creatú, a partir del análisis antes mencionado, ha basado su estrategia de precio bastante más elevada y diferenciada frente a las marcas muy conocidas como L'Occitane, Lush, The Body Shop, e Yves Rocher, las cuales cuentan con tiendas con su mismo nombre como los Centros Creatú y venden productos solamente de su marca bajo los principios de ingredientes naturales y valores similares a los de Creatú. Los productos Creatú tendrán un precio y un valor más elevado que diferenciará y pondrá en valor nuestra línea personalizada para la experiencia del cliente, el servicio que obtendrá el cliente asesorado por profesionales y la opción a la personalización que no se encuentra en la competencia y en los lugares donde se encontrarán los Centros. Será un precio elevado, sin embargo será asequible al público objetivo, permitiendo que el cliente diferencie y perciba el valor de Creatú y marque prestigio a la marca.

El precio de lanzamiento para las líneas de producto masivo se encontrará en un precio medio de los competidores antes descritos y no tendrá mayor diferencia, para que el valor de la línea personalizada sea captado y valorado por el cliente.

Nuestra posición de precios es:

Tabla 43: Precios medios (IVA incluido) de las líneas de productos sustitutos de competencia Creatú y de Creatú por 1000 ml, año 2012

MARCA COMPETENCIA	PVP MEDIO FACIAL 1000ml	PVP MEDIO CUERPO 1000ml	PVP CREATÚ CUERPO PERSONALIZADO 240ml por 1000ml	CREATÚ CUERPO PERSONALIZADO 400ml por 1000ml	CREATÚ FACIAL PERSONALIZADO 30ml por 1000m	CREATÚ FACIAL PERSONALIZADO 50 ml por 1000ml
1 L'OCCITANE	719,22 €	164,55 €	250,00 €	200,00 €	2.650,00 €	2.400,00 €
2 LUSH	360,68 €	126,58 €				
3 THE BODY SHOP	453,48 €	57,52 €				
4 YVESROCHER	126,30 €	43,76 €				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: PVP de las líneas de productos Creatú

PRODUCTOS CREATÚ	PVP 240 ml	PVP 400 ml	PVP 30 ml	PVP 50 ml
PERSONALIZADA FACIAL			80 €	120 €
PERSONALIZADA CORPORAL	60,00 €	80,00 €		
MASIVA CORPORAL	16,80 €	28 €		
MASIVA MANOS			5 €	8 €
SERUM			60 €	90 €
LIMPIADOR FACIAL			25 €	40 €

Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Política de precios

La política de precios de Creatú estará guiada por las marcas que pueden tener productos sustitos con valores similares como son los ingredientes naturales. En general aunque no son comparables los precios, pero sí en parte sus valores de marca, Creatú tendrá en las cremas faciales personalizadas, precios superiores en un promedio de entre el 230% al 270% al precio más elevado del grupo de marcas antes analizados como competencia con productos sustitos. La diferencia en porcentaje marcará la diferenciación en el valor del asesoramiento profesional y servicio, la personalización, y la experiencia que es única en Creatú

T

Tabla 45: Precios de las cremas faciales personalizadas Creatú en comparación con los PVP por 1000 ml de producto de las marcas de competencia con productos sustitutivos, año 2012

MARCA	PVP FACIAL 1000ml	CREATU FACIAL PERSONALIZADO 30ml por 1000ml	DIFERENCIA DE PRECIOS	% DE INCREMENTO
1 L'OCCITANE	719,22 €	2.650,00 €	1.930,78 €	268%
2 LUSH	360,68 €		2.289,32 €	635%
3 THE BODY SHOP	453,48 €		2.196,52 €	484%
4 YVESROCHER	126,30 €		2.523,70 €	1998%
MARCA	PVP FACIAL 1000ml	CREATU FACIAL PERSONALIZADO 50ml por 1000ml	DIFERENCIA DE PRECIOS	% DE INCREMENTO
1 L'OCCITANE	719,22 €	2.400,00 €	1.680,78 €	234%
2 LUSH	360,68 €		2.039,32 €	565%
3 THE BODY SHOP	453,48 €		1.946,52 €	429%
4 YVESROCHER	126,30 €		2.273,70 €	1800%

Fuente: Elaboración propia

En las cremas corporales personalizadas, Creatú tendrá precios superiores en un promedio entre el 20% al 55% al precio más elevado del grupo de marcas de la competencia con productos sustitutos mencionados anteriormente.

Tabla 46: Precios de las cremas corporales personalizadas Creatú en comparación con los PVP por 1000 ml de producto de las marcas de competencia con productos sustitutivos, año 2012

MARCA	PVP CUERPO 1000ml	CREATU CUERPO PERSONALIZADO 240ml por 1000ml	DIFERENCIA DE PRECIOS	% DE INCREMENTO
1 L'OCCITANE	164,55 €	250,00 €	85,45 €	52%
2 LUSH	126,58 €		123,42 €	98%
3 THE BODY SHOP	57,52 €		192,48 €	335%
4 YVESROCHER	43,76 €		206,24 €	471%
MARCA	PVP CUERPO 1000ml	PVP CREATU CUERPO PERSONALIZADO 400ml por 1000ml	DIFERENCIA DE PRECIOS	% DE INCREMENTO
1 L'OCCITANE	164,55 €	200,00 €	35,45 €	22%
2 LUSH	126,58 €		73,42 €	58%
3 THE BODY SHOP	57,52 €		142,48 €	248%
4 YVESROCHER	43,76 €		156,24 €	357%

Fuente: Elaboración propia

En la línea masiva se tendrá la política de ser muy competitivos para que el cliente sepa que las cremas masivas no llevan el factor diferenciador de la personalización, sin embargo cuentan con la experiencia, y el respaldo y asesoramiento profesional por un precio muy cómodo. Este producto se encontrará en el medio del grupo de competidores directos, siendo un 57% más barato que la marca más cara del grupo y un 60% más elevado que la marca más económica.

Tabla 47: Precio de la crema corporal masiva Creatú en comparación con los PVP por 1000 ml de producto de las marcas de competencia directa, año 2012

	MARCA	PVP CUERPO 1000ml	PVP CUERPO 1000ml CREATU MASIVO	DIFERENCIA DE PRECIOS	% DE INCREMENTO
1	L'OCCITANE	164,55 €	70,00 €	94,55-€	-57%
2	LUSH	126,58 €		56,58-€	-45%
3	THE BODY SHOP	57,52 €		12,48 €	22%
4	YVES ROCHER	43,76 €		26,24 €	60%

Fuente: Elaboración propia

7.4 ESTRATEGIA DISTRIBUCIÓN

7.4.1 Descripción de los canales de venta y distribución

En cuanto a la estrategia de distribución se establece un plan a cinco años en el cual Creatú tendrá un canal directo con Centros de la marca y exclusividad de la marca, en el que se atenderá directamente al cliente final.

7.4.1.1 Centros

Los Centros Creatú, se localizarán principalmente en Centros Comerciales, que se encuentren en zonas donde trabajan o viven las personas del público objetivo. Se localizarán en Centros Comerciales, debido al tiempo que emplean los clientes en ellos y en el que realizan varias actividades de su vida habitual, como es hacer compras, comer, ir a la tintorería, entre otros ejemplos, y están dispuestos a invertir mucho tiempo, sin tener prisa o sólo estar de pasada.

La entrada al Centro Creatú, será más que obligatoria por nuestros potenciales clientes, debido al atractivo y espectacular escaparate en el que mostrará la experiencia que podrá vivir el cliente dentro del Centro. En inicio, hasta que la marca sea conocida, se tendrá una pantalla en la que se explica el proceso que los clientes podrán vivir dentro de Creatú. Podrán saber que se trata de una experiencia única con la cosmética en la que podrán crear su propia crema con el asesoramiento del personal cualificado. Se tendrá además un escaparate en el que se muestran los ingredientes naturales y llame la atención con sus colores y dinamismo. Desde el escaparate se podrá percibir fragancias muy atractivas y que despierten una curiosidad y atracción por entrar al centro.

Una vez en el interior, el cliente escuchará una música que tiende a relajarlo, tipo “chill”, y podrá ver una tienda bastante luminosa, limpia, no cargada pero con colores vivos, y con gran profundidad. Se podrán observar todos los ingredientes con los nombres en diferentes colores en los estantes dentro de cestas de mimbre. Percibirán el olor de ellos, muchos colores que no aturden al cliente, si no que complementan al olor. Los estantes son de madera en líneas muy minimalistas, que hacen que resalten más las cestas.

Al cliente le va a llamar la atención cómo el aspecto minimalista tiende a estar en contacto con la naturaleza, con decoración de plantas vivas, en el piso canales de agua cubiertos por placas transparente que serán parte del piso. Y los acabados del local serán modernos, y esto provocará una mezcla de ambiente moderno con rústico natural.

La luminosidad del centro será abrumadora, la tienda desprende alegría entre sus colores vivos, la naturaleza que le rodea y un ambiente dinámico, ordenado, con líneas limpias y a la vez moderno.

A un lado del centro, se encontrará la caja registradora, y junto a ella en un pequeño mueble 1m2 se exhibirán los productos de la línea masiva, que permitirán al cliente entender que son complementarios a lo que verdaderamente es y se vive en Creatú con la experiencia y personalización de productos cosméticos. Al fondo se observará el pequeño laboratorio donde se realizan los Patch Test, y a la derecha la variedad de ingredientes para elaborar las cremas. En el medio existirán mesas para poder poner los diferentes ingredientes, texturas y aromas escogidas por los clientes para ir creando el producto. Estas mesas no romperán con la visión a profundidad de la tienda. Existirán

pantallas en el interior con videos sobre los ingredientes y educación sobre la utilización correcta de cremas y su función.

7.4.1.2 Entrega de producto

Los clientes Creatú tendrán la ventaja de escoger la forma de entrega de los productos personalizados. Según sus preferencias, podrán elegir en que se lo envíen a domicilio o recogerlo en el mismo centro.

Para los clientes que se han realizado el Patch Test, el producto será entregado entre las siguientes 48 a 96 horas, junto con el certificado y resultado de la prueba dermatológica. Para los clientes que no se realicen el Patch Test, el producto será entregado en las siguientes 48 horas.

7.4.2 Fuerza de ventas

7.4.2.1 Dependientes

Por cada Centro Creatú se necesitarán, durante las temporadas que no son rebajas o navidades, un dependiente fijo junto al dermatólogo que será también parte del equipo de ventas. Entre el dependiente y dermatólogo tendrán un objetivo diario de ventas y en equipo tendrán uno semanal. En el plan de Recursos Humanos se detalla la cantidad de dependientes y el horario de éstos además del dermatólogo para cubrir el horario del Centro Comercial de 10am a 10pm.

Dependiendo el flujo de clientes en temporada de navidades y rebajas se aumentará un dependiente más.

7.4.2.2 Dermatólogo

La figura del dermatólogo estará presente en el Centro Creatú a tiempo completo durante los tres primeros meses. A partir del tercer mes, se evaluará si es necesaria su presencia durante todo el día o si es posible que un solo dermatólogo rote por los diferentes Centros de la ciudad. La misión de éste es clave en el negocio, ya que ejerce doble función, actúa como comercial, realizando labores de vendedor con su alto conocimiento de , las cualidades de los productos y escribiendo la receta de las cremas

personalizadas y por otra parte realizando las pruebas Patch Test. Su presencia creará confianza en nuestros clientes y marca la calidad en el servicio que se les ofrece.

7.4.3 Objetivos de distribución

- AÑO 1

Los tres primeros centros de Creatú se situarán en tres localidades. La primera será en el Gran Plaza 2 en la población de Majadahonda en Madrid. En este Centro Comercial se encuentra claramente consumiendo el mercado objetivo de Creatú y reúne a las marcas de modelos de negocio similares que permitirán posicionarse con fuerza a la marca y darse a conocer en el mercado. El siguiente Centro se localizará en el centro comercial Moraleja Green en Alcobendas y finalmente el tercer Centro se localizará en un barrio céntrico de Madrid como es el Barrio del Pilar, en el Centro Comercial La Vaguada.

- AÑO 3

Aparte de los centros en Madrid, nos situaremos en la provincia de Barcelona, concretamente dos centros Creatú, en los Centros Comerciales o zonas comerciales en las que alrededor vivan o trabajen personas que sean parte del público objetivo de Creatú.

Este año se abrirá un nuevo laboratorio en Barcelona.

- AÑO 4

Ampliamos nuestro número de centros a dos más en Sevilla. Uno de los Centros se ubicará en el Centro Comercial Nervión Plaza, de gran exclusividad en la zona. El otro en otro lugar de similares condiciones.

- AÑO 5

Se llegará a la provincia de San Sebastián con dos nuevos Centros Creatú. Uno de ellos se localizará en el centro Comercial Garbera. Al igual que años anteriores, se mantiene la estrategia de estableceremos en un centros comerciales muy competitivos, de moda y de una zona exclusiva que se determinará un año antes de su apertura.

7.4.4 Estrategia de ventas

Las estrategia de ventas se basará en que los clientes que entren a Creatú se sientan completamente seguros sobre los productos que probarán y crearán al tener el respaldo de profesionales de cosmética. Podrán acceder al Patch Test sin ningún costo, realizado por un dermatólogo o un técnico profesional, con cita previa o en el caso que no se esté realizando ninguna persona puedan realizarlo ese momento si es que va a adquirir un producto personalizado. Contarán además con la asesoría individualizada y esto permitirá tener una confianza absoluta de los productos y de Creatú como marca, que tendrá el resultado en ventas.

Se les proporcionará una experiencia que se base en la textura de nuestras cremas, de la textura que producen, serán aplicados por nuestros profesionales y se les informará en todo momento de sus propiedades, añadiéndole que hay una serie de ingredientes que pueden ampliar la calidad del producto y explicaciones de cómo se deben aplicar los productos. Esta experiencia será completamente gratuita independiente si se compran o no un producto.

A quienes no hayan llegado a las tiendas Creatú o a quienes no hayan realizado una compra en la tienda, se les entregará pequeños folletos en los que se presentará y explicará lo que es Creatú y las propiedades de los ingredientes. Posteriormente se realizarán revistas y brochures de cómo aplicarse las cremas, información sobre talleres, promociones, entre otros, que se les hará llegar a los clientes Creatú en sus domicilios o trabajos.

7.5 PUBLICIDAD, RELACIONES PÚBLICAS Y PROMOCIÓN

7.5.1 Publicidad, relaciones públicas y promoción de la marca Creatú

El objetivo general en cuanto a la promoción de Creatú, es el lanzamiento de la marca para que el mercado la conozca. Se tendrá como estrategia de comunicación llegar al consumidor a través de medios masivos como revistas, redes sociales, relaciones públicas, embajadores y actividades BTL.

Objetivos:

- Dar a conocer la marca y productos Creatú al 65% del mercado accesible de Madrid durante primer año, por medio de revistas de moda
- Dar a conocer la tienda de Creatú en las zonas alrededor del Centro Comercial Plaza Norte 2 en la región de Majadahonda , del Centro Comercial Moraleja Green en Alcobendas y finalmente del Centro Comercial La Vaguada, por diferentes canales.
- Realizar una fiesta de lanzamiento de la marca Creatú en Madrid, en la que se invitará a cinco medios de prensa de televisión, cinco revistas, cinco radios y a personajes famosos.
- Generar 12 noticias en un periodo de tres meses a través figuras públicas que utilizarán los productos Creatú y describirán la experiencia en blogs, tv, radio, entre otros medios.
- Contar con un embajador famoso para que promocionen la marca y campañas de Creatú.
- Realizar 1 taller al mes sobre distintos temas sobre utilización de cosméticos durante el primer año de Creatú en todos los centros.

7.5.1.1 Prensa escrita: publicidad en revistas de belleza

Hemos realizado un análisis de los costes de anuncios de publicidad, la audiencia y los temas que tratan distintas revistas de España, para determinar aquellas en las que se publicitará para lanzar la marca Creatú y llegar al mercado accesible en Madrid.

Tabla 48: Costes de publicidad en revistas, Año 2012

PUBLICIDAD EN MEDIOS DE PRENSA ESCRITA			
	Anuncios	Anuncios	AUDIENCIA
PUBLICIDAD SUPLEMENTOS	1 PÁGINA	½ PÁGINA	# LECTORES
XL Semanal + Magazine Vanguardia	62.400 €	40.000 €	4.264.000
El Pais Semanal + Dominical	45.130 €	27.240 €	2.541.000
Mujer de Hoy	25.500 €	16.050 €	1.999.000
Magazine Vanguardia	24.100 €	15.545 €	1.375.000

Magazine El Mundo	26.700 €	16.600 €	797.000
Yo Dona	29.600 €	18.500 €	441.000
PUBLICIDAD EN REVISTAS SEMANALES	Anuncios	Anuncios	AUDIENCIA
	1 PÁGINA	½ PÁGINA	# LECTORES
Pronto	21.500 €	15.000 €	3.425.000
Hola	23.200 €	12.600 €	2.528.000
Diez Minutos	13.700 €	8.925 €	1.442.000
Semana	13.030 €	8.460 €	1.258.000
Lecturas	13.360 €	8.670 €	1.267.000
Interviú	13.250 €	10.050 €	751.000
Mia	11.900 €	8.900 €	427.000
PUBLICIDAD EN REVISTAS MENSUALES	ANUNCIOS	ANUNCIOS	AUDIENCIA
	1 PÁGINA	½ PÁGINA	# LECTORES
Saber Vivir	12.350 €	9.260 €	1.186.000
Vogue	18.150 €	15.990 €	889.000
Mi Bebe y Yo	14.250 €	10.000 €	866.000
Elle	18.100 €	13.575 €	692.000
Cosmopolitan	17.400 €	13.900 €	683.000
Glamour	17.050 €	14.770 €	561.000
FHM	13.600 €	9.100 €	368.000
AR Ana Rosa	12.500 €	9.375 €	329.000

Fuente: www.oblicua.es

Algunos de estos precios incluyen la posibilidad de incorporar una pequeña muestra de algún ingrediente de los que se pueden usar para realizar las cremas personalizadas, y hacer llegar al consumidor final una pequeña experiencia de aroma y textura y sus características de los ingredientes que utiliza Creatú.

Los soportes utilizados serán: Elle, Cosmopolitan, Glamour, Yo Dona y Vogue dado el público objetivo que compra y lee estas revistas, parte del mercado accesible al que se quiere llegar. Se realizarán publicidades en páginas enteras, una vez al mes durante

ocho meses en el primer año, dos anuncio en Elle, Cosmopolitan y Glamour y un anuncio en Yo Dona y Vogue.

7.5.1.2 Relaciones Públicas

7.5.1.2.1 Embajadores

Debido al carácter tan especial de la línea de productos Creatú y la fuerza que tiene la experiencia Creatú, la promoción se realizará de la mano de algún personaje de relevancia pública o “celebrity”, especialmente relacionado con el mundo del corazón en España, o bien famosas actrices o presentadoras de televisión o deportistas, que transmitan su experiencia en la tienda Creatú y la calidad de sus productos.

Sólo en España, las celebridades y famosos han aumentado su presencia en las campañas publicitarias en torno a un 20% respecto al año anterior. La búsqueda del impacto inmediato ha disparado la utilización de personajes famosos en la publicidad que, según recientes informes, demuestran que en una campaña publicitaria una cara conocida aumenta hasta un 25% la notoriedad.

Dentro de las opciones que manejamos en el mercado de las celebrities con influencia en España, están las siguientes ordenadas en función de sus cachés por asistencia a un evento de marca:

- Sara Carbonero: 12.000 euros
- Ana Obregón: 36.000 euros
- Gonzalo Miró: 30.000 euros
- Fran Rivera: 12.000 euros
- Genoveva Casanova: 11.500 euros
- Paula Vázquez: 9.000 euros
- Vicky Martín Berrocal: 8.400 euros
- Mar Saura: 3.500 euros

Se ha escogido trabajar con personajes de la línea de Sara Carbonero por su relación con los deportes, su dinamismo y el seguimiento del público que tiene en cuanto a lo que utiliza para su cuidado personal. Se realizarán dos eventos, uno de lanzamiento de la marca y una sesión de fotos.

Aparte de tener a una figura del estilo de Sara Carbonero como imagen de lanzamiento de Creatú, se realizará una invitación al Centro Creatú a 15 presentadoras de televisión, radio, artistas, deportistas para que hablen, escriban en sus blogs, redes sociales y cuenten sobre la experiencia Creatú y el valor de sus productos.

7.5.1.2.2 Fiesta de lanzamiento en Hotel ME

Se realizará el lanzamiento de la marca Creatú en el Hotel ME, al que se invitarán a varios medios de prensa. Se contratará con la embajadora de la marca, para amadrinar el lanzamiento y apertura de los Centros Creatú en Madrid. Con su presencia se asegura la presencia de los medios de comunicación principales. Se invitará además a varios famosos y conocidos de España.

7.5.1.3 **Co-marketing**

Se llegará a conocer Creatú en el público objetivo, utilizando estrategias de Co-marketing. En inicio para lograr esto, se realizarán varias alianzas con cafeterías, restaurantes, gimnasios y tiendas que tengan un público objetivo con características similares a los de Creatú en los Centros Comerciales que se encuentren los centros. Estas marcas con las que se crearán alianzas, serán publicitadas en el Centro Creatú, a través de revistas, regalos que entreguen ellos a los clientes Creatú, cupones, y otras estrategias para promocionar su marca junto a Creatú. Creatú en los locales de las marcas con alianza entregará una especie de pequeña revista en la que se describirá la marca, sus productos, talleres, información sobre ingredientes, promociones con cupones y tips para la utilización de cremas.

Los cupones que se encontrarán en estas revistas permitirán acercar a los clientes a la tienda y que vivan la experiencia Creatú.

Al analizar las marcas que tienen características similares en cuanto al público objetivo al que se dirigen, en los Centros Comerciales donde se encontrarán los Centros Creatú el primer año en Madrid, se ha decidido crear una alianza estratégica de Co-marketing con ADIDAS, Häagen Dazs, Tous, y Etam Lingerie.

ADIDAS, es una marca deportiva, que busca ofrecer a los clientes los productos ideales para que puedan experimentar de la mejor forma varias experiencias deportivas, desde

fútbol hasta golf, mezclando la más alta tecnología, moda y calidad. Usan diferentes colores vivos, es una marca dinámica, que marca tendencias, y logra innovar con lo clásico. Sus clientes al igual que Creatú, son caprichosos, se preocupan por mantener un buen cuidado físico a través del deporte y buscan tener artículos deportivos de alta calidad, última tecnología, y que mantenga una constante innovación. Al igual que Creatú, transmite salud, vida y bienestar.

Las heladerías-cafeterías Häagen Dazs, reúnen a un público dispuesto a pasar un buen momento disfrutando un momento dulce, alegre, que satisfaga un gusto. Es una marca que utiliza ingredientes puros y de alta calidad, al igual que Creatú y busca que el cliente aparte de darse un gusto, utilice sus sentidos en especial el olfato y el sabor para disfrutar de intensas experiencias. El cliente dedica tiempo a disfrutar de estas experiencias y es un gran lugar para presentar Creatú mientras disfrutan de los diversos postres.

Tous es una marca de joyería española que trasciende en el tiempo. Es sumamente dinámica y se basan en su propia producción al igual que Creatú con sus propios laboratorios y la personalización cosmética. Tous al igual que Creatú, es dinámica, viva, de calidad, que piensa en el confort para el cliente.

Etam Lingerie, es una marca de lencería que transmite libertad y autonomía, marcando modernidad y saciando caprichos de todos sus clientes. Busca que sus clientes se sientan cómodos con sus productos, al igual que Creatú con sus productos y el asesoramiento profesional busca la comodidad y confianza del cliente.

Crear alianzas con estas marcas, permite que los clientes al estar en estos locales, perciban los valores de Creatú. Relacionen el entorno y las experiencias que le provocan estas marcas con Creatú y les llame la atención para llegar a vivir la experiencia Creatú. En estos locales se realizarán diferentes entregas de revistas Creatú, muestras de ingredientes para que perciban aromas, sientan texturas naturales y vean colores vivos. Se entregarán regalos que llamarán su atención y crearán una curiosidad y necesidad por visitar los Centros Creatú que se encuentran a pocos pasos en los mismos centros comerciales que se encuentran.

7.5.1.4 Flyers

Además se realizará entrega de flyers por modelos Creatú en el Centro Comercial y por los alrededores de la zona de influencia con invitación a la semana de apertura inicial del Centro (no a la inauguración y fiesta) y en ésta se podrá encontrar un cupón para recibir un pequeño regalo Creatú. Las razones para plantearnos realizar la entrega de flyers por la zona, es para generar tráfico hacia el punto de venta y que conozcan de Creatú quienes viven alrededor y visitan los Centros Comerciales, generando boca a oído.

Se realizarán 20.000 flyers redondos de 10x10cm, con 2 caras impresas en papel estucado, brillo y de 250gr. Estos serán repartidos en la zona tanto a personas que estén caminando por el Centro Comercial o por la zona de alrededor de sus domicilios.

Tabla 49: Precios incluido transporte a España/Precios sin IVA de flyers

CANTIDAD	2 CARAS – ENVIO NORMAL 5-7 DIAS
100	114,80 €
250	121,55 €
1000	128,30 €
2500	143,15 €
5000	174,40 €
10000	240,70 €
15000	317,40 €
20000	368,10 €
25000	452,60 €
30000	495,50 €
40000	629,40 €
50000	773,70 €
70000	1.035,00 €
100000	1.435,40 €

Fuente: <http://www.imprentaonline.net/flyers-redondos.php>

El precio de los bonos mensuales de buzoneos para Madrid con la empresa Superbuzoneo es:³⁷

- 2.000 unidades: 50 €

³⁷ Superbuzoneo. Internet: <http://www.superbuzoneo.com>

- 4.000 unidades: 80 €
- 6.000 unidades: 100 €
- 10.000 unidades: 170 €

7.5.1.5 Tarjetas de fidelización

Para acceder en condiciones de privilegio a nuevos ingredientes, nuevas líneas de productos, promociones especiales y eventos específicos como los talleres mensuales que se realizarán, se crearán Tarjetas de fidelización. Estas tarjetas además acumularán puntos por las compras realizadas en Creatú y el momento que alcancen una puntuación determinada se le hará llegar un obsequio especial al cliente. Además con el número de su tarjeta de fidelización, podrán pedir vía on-line la fórmula previamente creada para que le sea enviada a su domicilio.

7.5.1.6 Tarjetas regalo

Principalmente para la temporada de Navidad, se publicitarán las tarjetas regalo, para que los clientes de Creatú puedan obsequiar la experiencia Creatú a sus familiares y amigos. Las tarjetas regalo se aplicarán para las cremas personalizadas solamente. Estas tarjetas se promocionarán más en esta temporada, sin embargo estarán disponibles durante todo el año.

7.5.1.7 BTL

Se realizarán talleres de cosmética en los que se enseñará a utilizar correctamente las cremas, para conocer las propiedades de diferentes ingredientes, charlas con profesionales de diversos temas de cosmética, entre otros factores. Estos talleres en algunos casos serán gratis y en otros para cubrir gastos de invitados profesionales tendrán un costo mínimo. Se realizarán en los Centros Creatú con una capacidad límite y las inscripciones se realizarán por medio de la página web. En caso de tener más inscritos que la capacidad máxima se realizará otro taller al día siguiente.

7.5.1.8 Internet y redes sociales

7.5.1.8.1 Página web

Diseñada para dar a conocer el producto y sobre todo los servicios de personalización y atención profesional con el valor agregado del Patch Test. Se creará parte de la base de datos a través de la página. Esta página web también ofrecerá información sobre eventos próximos, celebración de talleres específicos y su inscripción, nuevos artículos, un link al blog para comentar con los usuarios, promociones especiales para regalar, y para los clientes Creatú la opción de adquirir su fórmula previamente creada en el Centro para que se la envíen a domicilio sin necesidad de desplazarse. La web estará preparada para hacer venta on line, si bien, no desde el principio, para no desvirtuar la exclusividad del servicio. Sí cabe la posibilidad de que un cliente con su tarjeta de fidelización, pueda encargarse más producto por la web con las especificaciones de su último pedido. Además podrán comprar on-line la línea masiva, sin embargo, está estará mínimamente promovida.

7.5.1.9 Publicidad en Google Adwords

Por un coste mensual de 75 € al mes, se realizará publicidad con Google Adwords. Su nivel de filtración permitirá que se conozca la marca Creatú y principalmente llegar al mercado accesible de Madrid.

7.5.1.10 Campañas de publicidad en Facebook

Se realizarán tres anuncios simultáneos con la campaña de lanzamiento de Creatú durante tres meses. Se irá evaluando según la aceptación del anuncio su cambio en cuanto a palabras. Al cuarto mes se cambiará el mensaje de la campaña para reforzar el lanzamiento de Creatú y se evaluará para ver si es necesario dar continuidad al lanzamiento o comenzar a publicitar los productos Creatú.

A la hora de hacer una campaña de publicidad de Creatú en Facebook, la última palabra siempre la tienen los usuarios; entonces a partir de una campaña inicial, se miden en tiempo real los resultados, y a partir de éstos se producen mejoramientos continuos en los mensajes, motivos gráficos y segmentaciones.

Se realizará un previo análisis de las estadísticas de Facebook, para llegar al mercado accesible en Madrid. Como solo se paga cuando un usuario hace clic en el anuncio, se obtendrá de este modo un alto rendimiento de la inversión publicitaria -ROI-. El coste de este canal se determinará por el nº de visitas que recibimos cada mes, de manera que hasta 500 visitas, el coste es de 100 € al mes, hasta 1.000 visitas 180 € mes, hasta 2.000 visitas 350 €, y hasta 4.000 serán 650 €.

A quienes se hagan fans de la página de Creatú se les entregará un código para que retiren un pequeño obsequio en la tienda Creatú. Esto permitirá crear una base de datos a partir de Facebook y direccionar a los fans a la página web donde podrán conocer más de Creatú y que lleguen a los Centros.

7.5.1.11 Canal Youtube

Se tendrá un Canal Youtube en el que se producirán constantemente videos sobre cosmética y sobre Creatú para crear viralidad y compartirlos en las diferentes redes sociales, generando comunidad.

7.6 ESTIMACIONES DE VENTAS

7.6.1 Cuota de mercado /Ventas por periodos/ mix de ventas por línea de producto

Para realizar la previsión de ventas hemos realizado el cálculo de cada uno de nuestros puntos en distintos centros comerciales, tomando como dato de partida el número de visitantes al año

Para la elección de los centros comerciales, hemos tenido en cuenta el estilo de vida de nuestros clientes y tratamos de estar presentes en la mayor parte de la comunidad de Madrid, los escogidos son los siguientes:

- Centro Comercial Gran Plaza 2
- Centro Comercial Moraleja Green
- Centro Comercial La Vaguada.

En las siguientes tablas podemos ver el cálculo realizada para cada una de nuestros Centros Creatú:

1. Centro Comercial La Vaguada

Tabla 50: Estimaciones de venta para el Centro Creatú en el Centro Comercial La Vaguada

CENTRO COMERCIAL LA VAGUADA	%	VISITAS
TOTAL VISITAS AÑO		24.300.000
VISITAS TARGET TOTAL (25-45 AÑOS)	40%	9.720.000
VISITAS TARGET HOMBRES (25-45 AÑOS)	40%	3.888.000
VISITAS TARGET MUJERES (25-45 AÑOS)	60%	5.832.000
VISITAS CLIENTE POTENCIAL (POTENCIALMENTE INTERESADOS EN ESTE TIPO DE PRODUCTOS)		
VISITAS CLIENTE POTENCIAL HOMBRES (25-45 AÑOS)	20%	777.600
VISITAS TARGET MUJERES (25-45 AÑOS)	35%	2.041.200
CAPTACION VISITAS EN TIENDA (Los que llegan a entrar en el Centro Creatú)		
CAPTACION CLIENTE POTENCIAL EN TIENDA HOMBRES	0,2%	1.555
CAPTACION CLIENTE POTENCIAL EN TIENDA MUJERES	1%	20.412
COMPRA FINAL		
COMPRA FINAL HOMBRES	20%	311
COMPRA FINAL MUJERES	35%	7.144
TOTAL VISITAS COMPRADORAS		7455

Fuente: Elaboración propia

Para establecer nuestras estimaciones de ventas, tomamos como dato de partida el número total de visitas al año que se produce en el centro comercial La Vaguada en la Comunidad de Madrid (24.300.000). A este dato le aplicamos porcentaje que corresponde al tramo de edad de nuestra segmentación escogida Madrid, hombres y mujeres entre 25 y 45 años de edad, que según datos del INE corresponde a 40% (9.720.000). De esta cifra resultante tenemos que distinguir qué porcentaje son hombres y cuáles son mujeres, según nuestros estudios de mercado llevado a cabo, el 40% son hombres (3.888.000) y el 60% son mujeres (5.832.000). Sobre ese universo de personas, tenemos que simplificar y coger la cifra de aquellos que están interesados en nuestros productos y que pueden ser nuestros clientes potenciales, en el caso de los hombres consideramos que al menos un 20% están interesados (777.600), y en el caso de las mujeres consideramos que un 35% lo están (2.041.000).

En función de esos clientes potenciales, ahora nos interesa saber qué clientes va a entrar dentro de la tienda, pues hemos estimado, en el caso de los hombres que van a ser un 0,2% (1.555), y en el caso de las mujeres un 1% (20.412).

Una vez ya hemos captado a ese público que van a entrar en nuestra tienda, ahora nos interesa saber qué clientes va a realizar las compras de nuestros productos. En el caso de los hombres estimamos que de los 1.555 que van a entrar en la tienda un 20% nos va a comprar nuestros productos (311) y en el caso de las mujeres un 35% (7.144). La suma de hombres y mujeres serían nuestro número total de visitas compradoras (7.455).

Pero ahí no acaba el estudio de nuestras estimaciones de ventas realizadas, ahora tenemos que transformar esas visitas compradoras en clientes, y para ello establecemos una clasificación en función del grado de fidelidad de nuestros compradores, que son las siguientes:

- Fidelizado regular: corresponde a un 5% del total, y que nos realizan 4 compras al año.
- Fidelizado irregular: corresponde a un 5% del total, y que nos realizan 2,5 compras al año.
- Ocasional: corresponde a un 35% del total, y que nos realizan 1,5 compras al año.
- Única compra: corresponde a un 50% del total y solo nos compran una vez.

Tras estas clasificaciones el resultante total de clientes es de 5.859, de los cuáles según nuestros cálculos, tendríamos que tener unos 16 clientes al día y dado que nuestro horario de apertura en tienda es de 10 a.m. a 10 p.m., deberíamos atender por hora a 1,3 clientes para cumplir con los cálculos establecidos.

En la siguiente tabla podemos ver los cálculos:

Tabla 51: Clientes estimados para el primer año de operación en el Centro Creatú en el Centro Comercial La Vaguada

CALCULO DE CLIENTES PARA EL PRIMER AÑO:	% DE VISITAS	VISITAS	FACTOR DE REPETICIÓN	Nº CLIENTES
Fidelizado regular	5%	373	4	93
Fidelizado irregular	10%	746	2,5	298
Ocasional	35%	2609	1,5	1.740
Unica compra	50%	3728	1	3.728
TOTAL CLIENTES				5.859

MEDIA CLIENTES POR DIA (365 días)	16
MEDIA CLIENTES POR HORA (12 h)	1,3

Fuente: Elaboración propia

2. Centro Comercial Gran Plaza 2

Para las estimaciones de ventas de nuestra tienda en el centro comercial gran plaza 2, seguiremos la misma metodología de cálculo que en el centro comercial La Vaguada.

En las siguientes tablas podemos ver detalladamente los cálculos:

Tabla 52: Estimaciones de venta para el Centro Creatú en el Centro Comercial Gran Plaza 2

CENTRO COMERCIAL GRAN PLAZA 2	%	VISITAS
TOTAL VISITAS AÑO		12.000.000
VISITAS TARGET TOTAL (25-45 AÑOS)	40%	4.800.000
VISITAS TARGET HOMBRES (25-45 AÑOS)	40%	1.920.000
VISITAS TARGET MUJERES (25-45 AÑOS)	60%	2.880.000
VISITAS CLIENTE POTENCIAL (POTENCIALMENTE INTERESADOS EN ESTE TIPO DE PRODUCTOS)		
VISITAS CLIENTE POTENCIAL HOMBRES (25-45 AÑOS)	20%	384.000
VISITAS TARGET MUJERES (25-45 AÑOS)	35%	1.008.000
CAPTACION VISITAS EN TIENDA (Los que llegan a entrar en el Centro Creatú)		
CAPTACION CLIENTE POTENCIAL EN TIENDA HOMBRES	0,2%	768
CAPTACION CLIENTE POTENCIAL EN TIENDA MUJERES	1%	10.080
COMPRA FINAL		
COMPRA FINAL HOMBRES	20%	154
COMPRA FINAL MUJERES	35%	3.528
TOTAL VISITAS COMPRADORAS		3682

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53: Clientes estimados para el primer año de operación en el Centro Creatú en el Centro Comercial Gran Plaza 2

CALCULO DE CLIENTES PARA EL PRIMER AÑO:	% DE VISITAS	VISITAS	FACTOR DE REPETICIÓN	Nº CLIENTES
Fidelizado regular	5%	184	4	46
Fidelizado irregular	10%	368	2,5	147

Ocasional	35%	1289	1,5	859
Unica compra	50%	1841	1	1.841
TOTAL CLIENTES				2.893
MEDIA CLIENTES POR DIA (365 días)				8
MEDIA CLIENTES POR HORA (12 h)				0,7

Fuente: Elaboración propia

3. Centro Comercial Moraleja Green

Para las estimaciones de ventas de nuestra tienda en el Centro Comercial Moraleja Green, seguiremos la misma metodología de cálculo que en el Centro Comercial La Vaguada, con la excepción que en el caso de éste Centro Comercial, el horario de apertura es de 10 a.m. a 9 p.m. y el cálculo de cliente por hora cambia

En las siguientes tablas podemos ver detalladamente los cálculos:

Tabla 54: Estimaciones de venta para el Centro Creatú en el Centro Comercial Moraleja Green

CENTRO COMERCIAL MORALEJA GREEN	%	VISITAS
TOTAL VISITAS AÑO		10.000.000
VISITAS TARGET TOTAL (25-45 AÑOS)	40%	4.000.000
VISITAS TARGET HOMBRES (25-45 AÑOS)	40%	1.600.000
VISITAS TARGET MUJERES (25-45 AÑOS)	60%	2.400.000
VISITAS CLIENTE POTENCIAL (POTENCIALMENTE INTERESADOS EN ESTE TIPO DE PRODUCTOS)		
VISITAS CLIENTE POTENCIAL HOMBRES (25-45 AÑOS)	20%	320.000
VISITAS TARGET MUJERES (25-45 AÑOS)	35%	840.000
CAPTACION VISITAS EN TIENDA (Los que llegan a entrar en la tienda)		
CAPTACION CLIENTE POTENCIAL EN TIENDA HOMBRES	0,2%	640
CAPTACION CLIENTE POTENCIAL EN TIENDA MUJERES	1%	8.400
COMPRA FINAL		
COMPRA FINAL HOMBRES	20%	128
COMPRA FINAL MUJERES	35%	2.940
TOTAL VISITAS COMPRADORAS		3068

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55: Clientes estimados para el primer año de operación en el Centro Creatú en el Centro Comercial Moraleja Green

CALCULO DE CLIENTES PARA EL PRIMER AÑO:	% DE VISITAS	VISITAS	FACTOR DE REPETICIÓN	Nº CLIENTES
Fidelizado regular	5%	153	4	38
Fidelizado irregular	10%	307	2,5	123
Ocasional	35%	1074	1,5	716
Unica compra	50%	1534	1	1.534
TOTAL CLIENTES				2.411
MEDIA CLIENTES POR DIA (365 días)				7
MEDIA CLIENTES POR HORA (11 h)				0,6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56: Facturación por Centro Creatú y Línea de producto 2013-2017

Facturación Plaza Norte	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Cara	182.571 €	206.852 €	216.431 €	265.280 €	355.210 €
Cuerpo	74.543 €	84.457 €	71.457 €	87.585 €	117.276 €
Serum	0 €	0 €	30.633 €	37.547 €	50.276 €
Limpiador	0 €	0 €	12.530 €	15.358 €	20.564 €
Masiva Cuerpo	1.711 €	1.939 €	919 €	1.126 €	1.508 €
Masiva Manos	494 €	560 €	265 €	325 €	435 €
TOTAL	259.319 €	293.809 €	332.236 €	407.221 €	545.269 €
Facturación Moraleja	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Cara	152.142 €	172.377 €	180.360 €	221.067 €	296.008 €
Cuerpo	62.119 €	70.381 €	59.548 €	72.987 €	97.730 €
Serum	0 €	0 €	25.528 €	31.289 €	41.896 €
Limpiador	0 €	0 €	10.442 €	12.798 €	17.137 €
Masiva	1.426 €	1.616 €	766 €	938 €	1.257 €

Cuerpo					
Masiva Manos	412 €	467 €	221 €	271 €	363 €
TOTAL	216.100 €	244.841 €	276.863 €	339.351 €	454.391 €
Facturación Vaguada	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Cara	369.705 €	418.876 €	438.274 €	537.192 €	719.300 €
Cuerpo	150.950 €	171.026 €	144.700 €	177.359 €	237.484 €
Serum	0 €	0 €	62.032 €	76.033 €	101.808 €
Limpiador	0 €	0 €	25.373 €	31.100 €	41.643 €
Masiva Cuerpo	3.466 €	3.927 €	1.860 €	2.280 €	3.053 €
Masiva Manos	1.001 €	1.134 €	537 €	659 €	882 €
TOTAL	525.122 €	594.963 €	672.777 €	824.623 €	1.104.171 €
Facturación Barcelona	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Cara	0 €	0 €	440.087 €	498.618 €	590.613 €
Cuerpo	0 €	0 €	145.299 €	164.624 €	194.997 €
Serum	0 €	0 €	62.289 €	70.573 €	83.594 €
Limpiador	0 €	0 €	25.478 €	28.867 €	34.193 €
Masiva Cuerpo	0 €	0 €	1.868 €	2.117 €	2.507 €
Masiva Manos	0 €	0 €	540 €	611 €	724 €
TOTAL	0 €	0 €	675.561 €	765.410 €	906.628 €
Facturación Sevilla	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Cara	0 €	0 €	0 €	453.289 €	513.577 €
Cuerpo	0 €	0 €	0 €	149.658 €	169.563 €
Serum	0 €	0 €	0 €	64.158 €	72.691 €
Limpiador	0 €	0 €	0 €	26.243 €	29.733 €
Masiva Cuerpo	0 €	0 €	0 €	1.924 €	2.180 €
Masiva	0 €	0 €	0 €	556 €	630 €

Manos					
TOTAL	0 €	0 €	0 €	695.827 €	788.373 €
Facturación S.Sebastián	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Cara	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	466.888,00 €
Cuerpo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	154.147,81 €
Serum	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	66.082,38 €
Limpiador	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	27.029,83 €
Masiva Cuerpo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.981,94 €
Masiva Manos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	572,36 €
TOTAL	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	716.702,31 €
TOTALES	1.000.540,99 €	1.133.612,94 €	1.957.437,04 €	3.032.433,59 €	4.515.534,55 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57: Facturación por Centro Creatú 2013-2017

Facturación Centros	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Madrid	3.682	4.171	4.941	6.056	8.109
Madrid	3.068	3.476	4.117	5.047	6.757
Madrid	7.455	8.447	10.005	12.263	16.421
Barcelona	0	0	10.047	11.383	13.483
Sevilla	0	0	0	10.348	11.724
San Sebastián	0	0	0	0	10.658
TOTAL	14.205	16.094	29.110	45.097	67.153
Crecimiento		10%	15%	19%	30%
IPC	1,03				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58: Facturación por línea de productos Creatú 2013-2017

Facturación producto en €	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Cara	704.418 €	798.106 €	1.275.151 €	1.975.446 €	2.941.596 €
Cuerpo	287.612 €	325.865 €	421.004 €	652.214 €	971.198 €
Serum	0 €	0 €	180.482 €	279.601 €	416.348 €
Limpiador	0 €	0 €	73.823 €	114.366 €	170.300 €
Masiva Cuerpo	6.603 €	7.482 €	5.413 €	8.386 €	12.487 €
Masiva Manos	1.907 €	2.161 €	1.563 €	2.422 €	3.606 €
TOTAL	1.000.541 €	1.133.613 €	1.957.437 €	3.032.434 €	4.515.535 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59: Facturación por número por cada línea de productos Creatú 2013-2017

Facturación producto en nº	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Cara	8.523	9.656	15.428	23.901	35.591
Cuerpo	4.972	5.633	7.278	11.274	16.788
Serum	0	0	2.911	4.510	6.715
Limpiador	0	0	2.911	4.510	6.715
Masiva Cuerpo	355	402	291	451	672
Masiva Manos	355	402	291	451	672
TOTAL	14.205	16.094	29.110	45.097	67.153

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60: Mix de productos Creatú, 2013-2017

Mix Producto	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Cara	60%	60%	53%	53%	53%
Cuerpo	35%	35%	25%	25%	25%
Serum	0%	0%	10%	10%	10%
Limpiador	0%	0%	10%	10%	10%
Masiva Cuerpo	2,5%	2,5%	1%	1%	1%
Masiva Manos	2,5%	2,5%	1%	1%	1%
	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

7.7 PRESUPUESTO DE MARKETING

PRESUPUESTO MARKETING CREATU										
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
PUBLICIDAD Y PROMOCION	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€
Agencia de Publicidad	1	18.000	1	18.540	1	19.096	1	19.669	1	20.259
Muestras	50000	50.000	12500	25.750	25000	53.045	30000	65.564	35000	79.011
Buzoneo	32000	560	34000	571	50000	596	45000	612	50000	632
Boletines/Catálogos	12000	1.435	24000	2.957	30000	3.807	35000	4.588	40000	5.387
Flyers	20000	380	10000	196	20000	403	10000	208	10000	214
Material POP tienda	3 centros	9.000	2 Tiendas	18.540	4 centros	38.192	6 centros	59.007	9 centros	100.891
Merchandising	3 centros	6.000	2 Tiendas	12.360	4 centros	25.462	6 centros	39.338	9 centros	67.260
TOTAL		85.376		78.913		140.601		188.986		273.654
PUBLICIDAD MEDIOS	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€
Revista ELLE	2	36.200	2	37.286	1	37.845	1	38.981	1	40.150
Revista VOGUE	1	18.850	1	19.416	1	19.998	1	20.598	1	21.216
Revista COSMOPOLITAN	2	34.800	1	17.922	1	18.460	1	19.013	1	19.584
Revista YO DONA	1	29.600	1	30.488	1	31.403	1	32.345	1	33.315
Revista GLAMOUR	2	17.050	1	17.562	1	18.088	1	18.631	1	19.190
TOTAL		136.500		122.673		125.794		129.568		133.455
INTERNET Y REDES SOCIALES	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€
Página web	1	3.000	1	3.090	1	3.183	1	3.278	1	3.377
Google Adwords	12 campañas: 1 por mes	900	12 campañas: 1 por mes	927	12 campañas: 1 por mes	955	12 campañas: 1 por mes	983	12 campañas: 1 por mes	1.013
Facebook	3 campañas por mes	3.600	3 campañas por mes	3.708	3 campañas por mes	3.819	3 campañas por mes	3.934	3 campañas por mes	4.052
TOTAL		7.500		7.725		7.957		8.195		8.441
RRPP	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€
Celebrities	2	24.000	0	0	1	24.720	1	25.462	1	26.225
Fiesta y evento de inauguración	3	15.000	0	0	2	15.450	2	15.914	2	16.391
TOTAL		39.000		0		40.170		41.375		42.616
CRM	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€
Base de datos			0	0	0	0	0	0	0	0
Tarjetas de fidelización	2000	600	2000	618	6000	1.910	8000	2.616	10000	3.368
TOTAL		600		618		1.910		2.616		3.368
BTL	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€
Talleres	18	3.600	12	3.708	24	7.638	36	10.464	48	15.305
TOTAL		3.600		3.708		7.638		10.464		15.305
FINAL TOTAL		272.576		213.637		324.070		381.204		476.839

Calculado un CPC anual del 3%

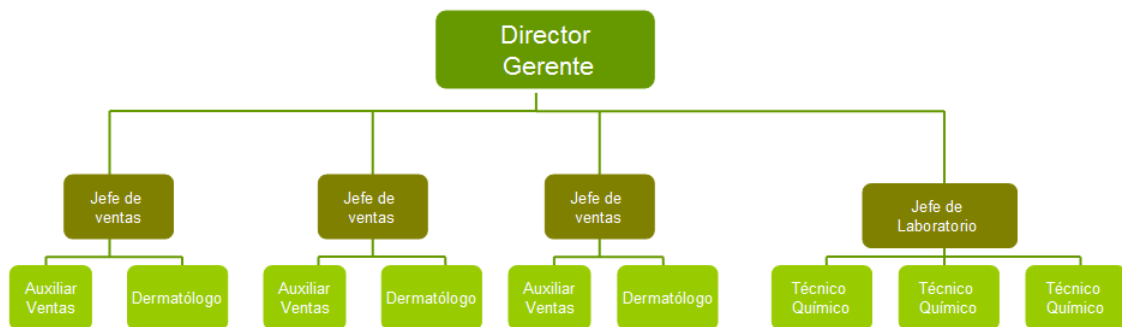
8 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 ORGANIGRAMA

A continuación mostraremos la evolución de los organigramas año tras año:

Año 1: en este período contamos con tres tiendas en Madrid, en el Centro Comercial Gran Plaza 2, en el Centro Comercial la Moraleja Green y en el Centro Comercial La Vaguada

Gráfico 42: Organigrama Creatú, Año 1

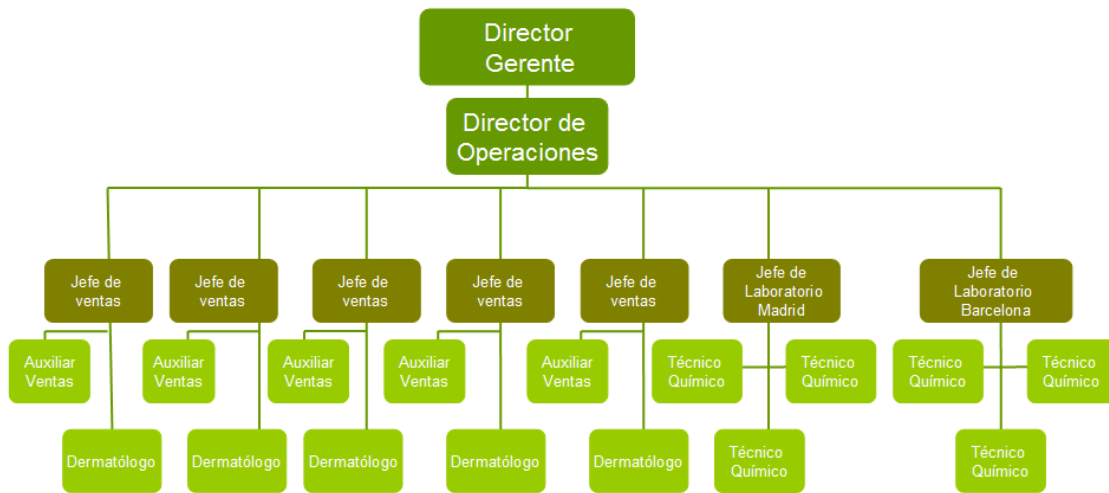


Fuente: Elaboración propia

Año 2: Durante este año consolidaremos la marca y producto y no se abrirá ninguna nueva tienda

Año 3: El organigrama se ampliaría debido a la apertura de dos nuevas tiendas y un laboratorio en Barcelona; por lo tanto, se hace también necesaria la creación del puesto de Director de Operaciones.

Gráfico 43: Organigrama Creatú, Año 3



Fuente: Elaboración propia

Año 4: Incluimos dos tiendas en Sevilla, seguimos con la misma estructura fijada en las otras áreas de Madrid y Barcelona

Año 5: Nos extendemos en la región de San Sebastián con dos nuevas tiendas.

Todo lo relativo a las tiendas puede consultarse con más detalle en el punto de Canales de distribución del documento.

8.2 EQUIPO DIRECTIVO

El comité directivo está compuesto por el Director Gerente y en el tercer año además de este se incluirá a un Director de Operaciones. A continuación se detallan sus responsabilidades y perfiles laborales.

8.2.1 Director Gerente

8.2.1.1 Responsabilidades

- Relación con proveedores. Negociar y cerrar los convenios comerciales con los principales proveedores.
- Identificación de las tendencias del mercado para optimizar las estrategias de producto, promoción, precio, distribución, comunicación y formación)
- Desarrollar las estrategias de Venta.

- Crear e implantar el plan de marketing anual.
- Desarrollar el producto y posicionarlo en el mercado.
- Colaborar en la búsqueda de soluciones y alternativas que permitan impulsar las ventas.
- Elaborar el Presupuesto Anual de la compañía.
- Coordinar el Área Comercial, Administrativa, Financiera y Contable. Seguimiento de la cuenta de explotación.
- Preparar los presupuestos.
- Cumplimiento de los objetivos estratégicos de venta y posicionamiento.
- Liderar el equipo a su cargo.

8.2.1.2 Perfil

- Licenciado en Administración de empresas con especialización en Marketing
- Preferiblemente con postgrado en Marketing y/o MBA
- 3 años de experiencia en una empresa del sector
- 1 año de experiencia en cargo directivo similar
- Buenos conocimientos económico financieros
- Persona muy orientada al cliente con gran capacidad de comunicación
- Prudencia, Asertividad, Creatividad, Responsabilidad con mucha iniciativa.

8.2.1.3 Salario

Tabla 61: Retribución para el cargo de Director Financiero

Edad media de candidatos		30 – 40 años	+ 40 años
Retribución Director Financiero	Fijo	35.000 €	40.000 €
	Variable	10.000€	10.000€

Fuente: www.michaelpage.com

8.2.2 Director de Operaciones

8.2.2.1 Responsabilidades:

- Definición de los medios a utilizar para la fabricación de los productos
- Optimización de la eficiencia en el uso de recursos materiales y personales.
- Aseguramiento de la calidad y cumplimiento de plazos de entrega en los procesos de fabricación de la crema personalizada.
- Aseguramiento del cumplimiento de la normativa vigente en laboratorio y establecimientos comerciales
- Coordinación y seguimiento de los proveedores en términos de plazos, calidad del producto, flexibilidad en las entregas, etc.
- Estudio y análisis del espectro de proveedores para identificar oportunidades de alianzas.
- Punto de contacto de la empresa para temas de calidad: Auditorías externas, Administración.
- Realización del presupuesto de Operaciones.
- Diseño de nuevos productos según las tendencias identificadas por el departamento de Marketing.

8.2.2.2 Perfil

- Titulado en Medicina – Dermatología o Farmacéutico con postgrado en Cosmetología.
- Experiencia de 5 años en Dirección de un laboratorio cosmético o farmacéutico.
- Experiencia de 2 años en gestión de equipos de al menos 10 personas
- Conocimiento de la normativa vigente de productos y establecimientos comerciales
- Se valorará contactos con laboratorios y proveedores de materias primas.

8.2.2.3 Salario

Tabla 62: Retribución para el cargo de Director de Operaciones

Edad media de candidatos		30 – 40 años	+ 40 años
Retribución Director Operaciones	Fijo	35.000 €	40.000 €
	Variable	10.000€	10.000€

Fuente: Elaboración propia

8.3 PLANTILLA

8.3.1 Jefe de Ventas

8.3.1.1 Funciones

El Jefe de Ventas será responsable de alcanzar los objetivos de ventas en el local comercial, se encargará de la implementación de la política promocional de los productos de la empresa que le asigne la dirección.

Se encargará de la captación de clientes potenciales. Y asesoramiento general acerca de los productos de cosmética y pruebas

Tendrá bajo su responsabilidad a dos personas

8.3.1.2 Perfil

Persona con experiencia comercial en el área de la cosmética de no menos de 5 años con equipo a su cargo y conocimiento del sector farmacia. Capacidad de trabajo, compromiso y alta motivación.

Nivel de Estudios: Licenciado en Farmacia con conocimientos de marketing

8.3.1.3 Número de Puestos y características del puesto

- 3 puestos para el primer año, en el tercer, cuarto y quinto año se abrirán 2 nuevos puestos cada uno
- Contrato Laboral: Indefinido
- Horario: Jornada laboral completa

8.3.1.4 Salario

Tabla 63: Retribución para el cargo de Jefe de Ventas

Edad media de candidatos		30 – 40 años
Retribución Jefe de Ventas	Fijo	11.200 €
	Variable	3% sobre el 60% del margen- línea personalizada 3% sobre el 40% del margen de venta total – línea masiva Bonos por ventas diarias superiores a 1500€ Bono del 50% adicional de la variable por alcanzar el 200% de su cuota mensual de ventas

Fuente: Elaboración propia

8.3.2 Auxiliar de Ventas

8.3.2.1 Funciones

Participará de alcanzar los objetivos de ventas en el local comercial; se encargará de la atención personalizada al cliente con los productos Creatú.

Asesoramiento acerca de los productos de cosmética y pruebas

Organización de los productos y limpieza de la tienda, así como gestión del stock

Apertura y cierre de caja

Captación de clientes potenciales y puesta en marcha de las políticas de ventas y marketing que se establezcan desde la dirección.

8.3.2.2 Perfil

Persona con experiencia comercial en el área de la cosmética de no menos de 2 años. Capacidad de trabajo, compromiso y alta motivación.

Nivel de Estudios: Licenciado en Farmacia con conocimientos de marketing

8.3.2.3 Número de Puestos y características del puesto

- 3 puesto para el primer año, en el tercer, cuarto y quinto año se abrirán 2 nuevos puestos respectivamente
- Contrato Laboral: Indefinido
- Horario: Jornada laboral completa

8.3.2.4 Salario

Tabla 64: Retribución para el cargo de Auxiliar de Ventas

Edad media de candidatos		30 – 40 años
Retribución Jefe de Ventas	Fijo	11.200 €
	Variable	2% sobre el 60% del margen- línea personalizada 2% sobre el 40% del margen de venta total – línea masiva Bonos por ventas diarias superiores a 1500€ Bono del 50% adicional de la variable por alcanzar el 200% de su cuota mensual de ventas

Fuente: Elaboración propia

8.3.3 Auxiliar Jefe de Laboratorio

8.3.3.1 Funciones

El Auxiliar de Laboratorio será el encargado de la puesta en marcha del laboratorio de Desarrollo de Productos Cosméticos: utillajes, maquinaria, instalaciones, selección de colaboradores, gestión de proyectos y recursos.

Desarrollo de nuevos productos propuestos por Gerencia/Marketing desde su formulación hasta su fabricación.

Selección de materias primas, proveedores, fabricantes a terceros y envasadores.

Control de procesos industriales y de la calidad de las producciones externas

8.3.3.2 Perfil

Experiencia de al menos tres años en puesto similar, relacionado con productos de cuidado personal.

Nivel de Estudios: Licenciado/a en Farmacia, Biología. Con formación de especialización en gestión y desarrollo.

Nivel de inglés técnico.

8.3.3.3 Número de Puestos y características del puesto

- Número de Puestos: 1 en el tercer año se abrirá un nuevo puesto
- Contrato Fijo
- Horario: Jornada laboral completa

8.3.3.4 Salario

Tabla 65: Retribución para el cargo de Auxiliar Jefe de Laboratorio

Edad media de candidatos		27 – 40 años	+ 40 años
Auxiliar Jefe de Laboratorio	Fijo	20.000 €	25.000 €
	Variable	5% de su retribución por mejoras en plazos de entregas	5% de su retribución por mejoras en plazos de entregas

Fuente: Elaboración propia

8.3.4 Dermatólogo

8.3.4.1 Perfil

El dermatólogo deberá ser una persona con experiencia mínima de 5 años y de 3 en el campo de la cosmética. Será el encargado del análisis de piel y posterior elaboración de fórmulas para cremas personalizadas, con disponibilidad para trasladarse de centro de trabajo

Nivel de Estudios: Licenciado en Dermatología

Nivel de Inglés técnico

8.3.4.2 Número de Puestos y características del puesto

- 1 puesto para Dermatólogo por tienda
- Contrato: Indefinido
- Horario: Jornada laboral completa

8.3.4.3 Salario

Tabla 66: Retribución para el cargo de Dermatólogo

Edad media de candidatos		30 – 40 años
Dermatólogo	Fijo	25.000 €
	Variable	2% de cada venta posterior al test de alergia

Fuente: Elaboración propia

8.3.5 Farmacéutico

8.3.5.1 Funciones

Supervisión de las instalaciones del laboratorio, desarrollo de tareas de Laboratorio, análisis de materia prima y otros, control de producción y de calidad.

Desarrollo de productos, investigación y desarrollo.

8.3.5.2 Perfil

Licenciado en Farmacia. Con experiencia en el sector cosmético.

Alta capacidad de organización, comunicación, gestión, análisis y aprendizaje.

Nivel de Estudios: Licenciado en Farmacia

Nivel Alto de inglés.

8.3.5.3 Número de Puestos y características del puesto

- Se tendrá un puesto para este cargo en el primer año y en el tercer año se abrirá uno nuevo.
- Contrato Laboral: Indefinido
- Horario: Jornada laboral completa

8.3.5.4 Salario

Tabla 67: Retribución para el cargo de Farmacéutico

Edad media de candidatos		30 – 40 años
Farmacéutico	Fijo	25.000 €
	Variable	---

Fuente: Elaboración propia

8.4 POLÍTICA DE PERSONAL

La Política de personal de Creatú, está constituida sobre una base que permite una gestión eficaz sobre los recursos humanos. Se basa en los principios de esencia, flexibilidad, dinamismo, que permitirá que las personas se puedan adaptar a diferentes situaciones. Se aplica a todo aquél que forme parte de Creatú independientemente de la función y cargo que tengan.

Creatú pretende crear una reputación de empresa de gran renombre y eso se hace con la satisfacción de quienes trabajan en ella. La motivación y la oportunidad de crecimiento y desarrollo son uno de los pilares de Creatú. La empresa impulsa todo el tiempo al desarrollo tanto personal como profesional, ya que cree y confía en el talento de las personas. Se promueve un ambiente amigable al tener personas satisfechas y contentas con lo que hacen. Las personas que forman Creatú, cuentan con una personalidad y aptitudes profesionales que les permite y quieren desarrollar una relación a largo plazo con la empresa. Para Creatú, el compromiso de su personal depende mucho del buen ambiente laboral que les ofrece. Es por esto que las políticas promueven condiciones favorables de desempeño e impulsa el crecimiento profesional de todos los colaboradores.

Creatú valora y promueve a la iniciativa y las ideas innovadoras que surgen en los equipos de trabajo. El personal es el bien más valorado, ya que conocen y son quienes están comprometidos con lo que hacen, aportando con valor y gusto a la evolución de los procesos y de la empresa.

La empresa conoce y es consciente de que debe existir un equilibrio y conciliación entre la vida personal y privada de todo su personal. Esto crea mayor satisfacción y lealtad hacia a la empresa, ya que hay más productividad y valor por parte de sus empleados hacia los valores de Creatú. Para esto Creatú motiva a que todos sus colaboradores tengan intereses y motivaciones fuera de su vida profesional.

8.4.1 Reclutamiento y Selección de personal

Creatú, en el momento de reclutar y elegir su personal, se basa en las cualidades de un candidato y la compatibilidad con los valores y principios de la empresa. Se seleccionan personas en función de las competencias, destrezas personales y cualidades humanas en principio, además de su formación académica y profesional, de acuerdo a lo que el puesto requiera. Se enfoca mucho en tener un personal que cuente con un alto potencial de desarrollo profesional, para conseguir el compromiso y lealtad en la empresa junto con la oportunidad de desarrollo que ofrece la misma. Para todos los puestos, será indispensable poseer cualidades de liderazgo. La flexibilidad es un requisito ya que parte de su desarrollo profesional dentro de Creatú puede implicar trasladarse a otras ciudades o lugares distintos a los habituales de residencia. El origen, nacionalidad, religión, raza, sexo o edad no forman parte, en ningún caso, de los criterios de selección.

Se utilizarán empresas de selección de personal para contar con una base de personas que cuenten con las características necesarias para el puesto y posteriormente se los entrevistará y se creará un proceso de selección interna en Creatú. La decisión de contratar o no a un candidato se realizará entre el Director de Recursos Humanos, junto con el responsable competente del área en el que hay el puesto de trabajo.

Una vez elegido un candidato se establecerá un periodo de prueba de 6 meses de los que 3 meses serán para un proceso de inducción y otros 3 de evaluación del desempeño. A partir de esto, en caso de un buen desempeño, en que las aptitudes y experiencias del

candidato han sido buenas y se ha adaptado favorable a la empresa en cuanto al ambiente, valores y principios de la empresa, el candidato será incorporado a la plantilla con contrato indefinido.

8.4.2 Formación y Desarrollo

La formación es parte fundamental de la cultura de Creatú. Cada trabajador, en todos los niveles, debe conocer y estar consciente de la necesidad de mejorar permanentemente los conocimientos y aptitudes, y querer seguir aprendiendo.

La formación en Creatú se da de dos formas. Una práctica en la que cada responsable acompaña y apoya a sus colaboradores para que progresen en la vida profesional en la empresa. Y una segunda que se complementa con la primera en la que cada persona tendrá un propio plan de formación con objetivos definidos, para mejorar las aptitudes y calificaciones particulares.

Habrà formación e-learning desarrollada específicamente sobre Creatú y sus procesos dentro de la empresa, que permitirá recibir formación específica en necesidades encontradas en su personal de forma individual, dentro del lugar de trabajo. Habrà apoyo también a programas de formación clásicos en casos específicos.

En cuanto al desarrollo, Creatú busca conservar y motivar a los empleados proponiéndoles evoluciones de carrera atractivas, pero realistas, que les permitan desarrollar sus aptitudes a largo plazo, en las que se tiene muy en cuenta la realidad económica y un entorno en constante evolución. Todos los planes de sucesión en la empresa serán coordinados con los planes de desarrollo y formación individuales. Dentro de estos planes de desarrollo se realizarán dos evaluaciones al año con el objetivo de analizar los resultados obtenidos e ir formando las posibilidades futuras y otros aspectos relativos al trabajo del empleado como las aptitudes.

El mantenimiento de un clima laboral adecuado y el fomento de la motivación de nuestros empleados son variables decisivas para obtener un alto índice de productividad. Por ello la formación continua supone un particular aliciente que nos va a permitir mantener alto el nivel de motivación de la fuerza de ventas que suele ser personal de alta rotación. De esta manera generaremos un sentimiento de crecimiento y desarrollo personal y profesional.

La formación será parte de nuestra estrategia de desarrollo profesional para la fuerza de ventas y garantizará que esté suficientemente capacitada, que conozca a la perfección los productos que ofrece nuestra empresa, así como sus propiedades y las ventajas diferenciadoras respecto de la competencia así como la manera de atender al cliente para garantizar nuestro concepto de experiencia única en tienda.

Para la fuerza de ventas, se realizarán cursos anuales de capacitación que incluirán temas como:

- Cosmética Natural: Beneficios y propiedades
- Técnicas de venta
- Atención al cliente

Estos cursos tendrán una duración de máxima de 4 horas y están presupuestados en promedio en 500 euros, uno o dos cursos por año.

8.5 MOTIVACIONES E INCENTIVOS

El plan de motivación e incentivos de Creatú está orientado a conseguir la integración del equipo de trabajo, el desarrollo de sus competencias y la consecución de los objetivos de la empresa. Por ello haremos especial énfasis en las actividades de integración, formación continua y en la bonificación salarial por cumplimiento de objetivos de ventas (para el área comercial) y de optimización de costes y reducción de plazos de ejecución (para el área administrativa- operativa).

8.5.1 Actividades de motivación

8.5.1.1 Eventos de integración

Considerando los distintos perfiles profesionales que formarán parte de nuestra empresa, es de vital importancia el lograr la integración del personal para que funcionen como una única unidad de trabajo.

Para conseguir esto, se realizará un evento de integración por trimestre además del evento por aniversario de la empresa y la cena de Navidad.

En estos eventos participará la totalidad de la plantilla incluidos los dependientes de las tiendas.

La base de estos eventos de integración será el “Team Bulding” buscando una experiencia divertida para el equipo pero sobre todo productiva. Este tipo de dinámicas grupales buscarán la comunicación, cooperación, trabajo en equipo, integración y el liderazgo en el grupo.

Los eventos trimestrales serán de 3 ó 4 horas y se realizarán fuera del horario de trabajo. El coste de estos eventos para un máximo de 20 personas es de 2.000 € y se estima un presupuesto de 3.000 € para los eventos de aniversario de la empresa y Navidad.

8.5.2 Plan de incentivo

Acorde a las estrategias desarrolladas en nuestro plan de marketing orientadas al cumplimiento de objetivos de ventas, implantaremos un plan de incentivos para toda la plantilla que estará basado principalmente en la bonificación salarial.

8.5.2.1 Fuerza de ventas

Recibirán una bonificación del 50% adicional de su retribución variable por alcanzar el 200% de su cuota mensual de ventas.

Les estableceremos un salario fijo bajo de unos 800 euros en nómina al mes y con unos fuertes variables.

Estas variables serán tanto a nivel personal como a nivel colectivo.

- a. Personal: cada dependiente que consiga una venta de al menos veinte productos de la línea personalizada, recibirá un 2% de la venta total de estos productos sobre el margen 60% de la venta total de estos, y en el caso de los productos de la línea masiva recibirán la misma comisión pero sobre un margen del 40%.
- b. Colectivo: cada vez que tengamos en caja al día unos 1.500 euros de facturación se les aplicará un bono de comisión, este bono irá por puntos, cada punto significa una facturación de 1.500 euros diarios a nivel colectivo, una vez llegado a los cinco puntos, se les aplicará otro

2% de comisión sobre la facturación total en tienda en el periodo estimado, esta puntuación se aplicará mensualmente, de forma que cada mes se reiniciará la puntuación.

Nuestros dependientes tendrán unos fijos diarios, unos fijos semanales y otros mensuales al que tendremos que llegar.

En el caso de los dependientes, respecto al cumplimiento de los objetivos fijos tanto diarios como semanales, como mensuales, se les aplicará sanciones que se verán reflejadas en nóminas en caso de no alcanzarlos.

Aplicaremos también comisiones a los dermatólogos con un 2% de comisión por cada venta producida una vez realizada la prueba de la alergia, de esta forma tenemos un dependiente más en nómina que nos hace las funciones de dermatólogo.

8.5.2.2 Personal Operativo: Producción

El personal de producción (Laboratorio) obtendrá una bonificación del 5% de su retribución que será fija por conseguir una mejora de 24 horas en los plazos de entrega estimados por cliente. De esta manera, podremos ofrecer un servicio más rápido y eficaz a nuestros clientes.

8.6 PRESUPUESTO RRHH

PRESUPUESTO RRHH CREATU										
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Fuerza de ventas RRHH	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€	Nº	€
Director Gerente	1	23.328	1	24.028	1	24.749	1	25.491	1	26.256
Director de Operaciones	0	0	0	0	1	23.328	1	24.028	1	24.749
Jefe de ventas	3	61.988	3	63.848	5	109.605	7	158.051	9	209.304
Auxiliar ventas	2	41.325	2	42.565	4	87.683	6	135.471	8	186.047
Jefe de laboratorio	1	20.663	1	21.283	2	43.843	2	45.158	2	46.513
Dermatólogo	3	61.988	3	63.848	5	109.605	7	158.051	9	209.304
Farmacéutico	3	61.988	3	63.848	6	131.526	6	135.472	6	139.536
Formación Equipo de vent	8	2.400	8	2.472	14	4.456	20	6.556	26	8.779
Seg social		65.100		67.053		138.129		213.414		293.091
IRPF		41.325		42.565		87.683		135.473		186.052
TOTAL	13	380.105	13	391.508	24	760.608	30	1.037.164	36	1.329.631

9 PLAN FINANCIERO

Llegados a este punto de nuestra memoria, vamos a proceder a detallar los aspectos económico-financieros de la inversión en el negocio Creatú Cosmética Personalizada, con el fin de conocer en profundidad los diversos aspectos que hasta ahora se han ido tratando en cada uno de los diferentes presupuestos como Operaciones, Marketing, etc.

En primer lugar, nos basaremos en datos del primer ejercicio económico, que será el 2013, comenzando por la **cuenta de pérdidas y ganancias 2013**, con el detalle mes a mes de cada una de las partidas (Tabla 68).

En el primer año, hemos determinado el margen bruto sobre nuestras ventas mes a mes, para partir de la cifra neta de ingresos para la compañía, tras lo cual poder aplicar los diferentes gastos. Éstos se concentran en los costes de personal y los de inversión en marketing, que están prorrateados mensualmente. Son las partidas mayores y las que más repercuten en los resultados del primer año, que si bien son negativos, es debido fundamentalmente a que los primeros meses de puesta en funcionamiento no hay apenas ventas, las cuales se van a producir a partir del segundo semestre, cuando las acciones del plan de marketing hayan causado su efecto.

Así pues, el resultado del primer año es de -140.148 €, para un total de 3 centros de venta en Madrid, 1 laboratorio y con un total de 13 trabajadores.

Entre los gastos financieros se han tenido en cuenta los de la financiación bancaria de la que más adelante hablaremos. Así mismo, incluimos los costes de mantenimiento de los 3 avales bancarios necesarios para alquilar los 3 locales comerciales de Madrid y el local del laboratorio.

Tabla 68: Cuenta de Pérdidas y Ganancias, 2013

Cuenta de Pérdidas y Ganancias, o de Resultados - Ejerc. 2013													
Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas (Ingresos)	0	10.003,90	10.003,90	20.007,90	40.015,80	70.027,60	100.039,40	90.035,50	120.047,30	140.055,20	170.067,00	230.090,60	1.000.394,10
Coste de Ventas (Costes Variables)	0	2.237,90	2.237,90	4.475,80	8.951,70	15.665,50	22.379,20	20.141,30	26.855,10	31.330,90	38.044,70	51.472,20	223.792,30
Margen Bruto s/Ventas	0	7.766,00	7.766,00	15.532,00	31.064,10	54.362,10	77.660,20	69.894,20	93.192,20	108.724,20	132.022,30	178.618,40	776.601,80
Sueldos y Salarios	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	335.000,00
Cargas Sociales	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	90.450,00
Tributos y Tasas	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	2.000,00
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	2.333,00	27.996,00
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	5.496,00
Material de Oficina	26.128,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26.128,00

Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	272.576,00
Primas de Seguros	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800,00
Trabajos Realizados por Otras Empresas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrendamientos y Cánones	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	86.760,00
Transportes y Mensajería		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Servicios	6.740,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.740,00
Resultado Operativo (EBITDA)	-101.624,50	-60.990,50	-60.990,50	-53.224,50	-37.692,40	-14.394,40	8.903,70	1.137,70	24.435,70	39.967,70	63.265,80	109.861,90	109.861,90	-81.344,20
Dotación Amortizaciones	1.863,80	1.863,80	1.863,80	1.863,80	1.863,80	1.863,80	1.863,80	1.863,80	1.863,80	1.863,80	1.863,80	1.863,80	1.863,80	22.365,20
Total Gastos de Explotación	103.488,30	70.620,30	70.620,30	70.620,30	70.620,30	70.620,30	70.620,30	70.620,30	70.620,30	70.620,30	70.620,30	70.620,30	70.620,30	880.311,20

n													
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	-103.488,30	-62.854,20	-62.854,20	-55.088,20	-39.556,20	-16.258,10	7.039,90	-726,1	22.571,90	38.104,00	61.402,00	107.998,10	-103.709,40
Ingresos Financieros													0
Gastos Financieros	10.130,90	1.266,30	1.256,40	1.391,80	1.672,30	2.098,10	2.523,90	2.368,50	2.794,20	3.074,50	3.500,10	4.361,40	36.438,50
Resultado Financiero	-10.130,90	-1.266,30	-1.256,40	-1.391,80	-1.672,30	-2.098,10	-2.523,90	-2.368,50	-2.794,20	-3.074,50	-3.500,10	-4.361,40	-36.438,50
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	-113.619,10	-64.120,60	-64.110,70	-56.480,00	-41.228,50	-18.356,30	4.516,00	-3.094,60	19.777,80	35.029,40	57.901,90	103.636,70	-140.148,00
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales													0
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	-113.619,10	-64.120,60	-64.110,70	-56.480,00	-41.228,50	-18.356,30	4.516,00	-3.094,60	19.777,80	35.029,40	57.901,90	103.636,70	-140.148,00
Resultado Acumulado Ejercicio Antes de Impuestos	-113.619,10	-177.739,70	-241.850,40	-298.330,40	-339.559,00	-357.915,20	-353.399,20	-356.493,80	-336.716,10	-301.686,60	-243.784,70	-140.148,00	

Todos los datos son sin IVA o Impuesto Equivalente

Beneficio Bruto:	-140.148,00
Provisión Impuesto sobre Beneficios:	0
Beneficio Neto:	-140.148,00

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que las necesidades reales de capital se van a apreciar mejor en la cuenta de tesorería (Tabla 69), donde veremos que gracias a la aportación inicial de las distintas fuentes de financiación que a continuación se explican, no se produce desfase de tesorería en ningún mes del primer ejercicio, a pesar de que en los primeros meses, los ingresos son muy bajos y los gastos fijos son elevados, especialmente por la inversión en publicidad.

Partiendo en el mes de Enero con 426.303 € de saldo inicial de tesorería, el mes de junio es el que presenta una situación de tesorería más baja, con 29.057 € tan solo, mes a partir del cual comienza a recuperarse los saldos a medida que el nivel de ventas va tomando velocidad de cruce hasta las cifras estimadas.

Tabla 69: Estado de Tesorería Creatú

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo Inicial (1)	426.303,30	281.343,20	212.392,20	149.450,30	79.138,50	43.225,10	29.057,60	37.678,40	43.466,70	81.203,20	119.547,70	203.542,30	
Cobro de Ventas + IVA Repercutido	0	11.741,60	12.104,80	23.846,40	47.692,80	83.643,90	119.958,30	109.306,10	144.167,80	168.740,50	204.691,60	276.230,80	1.202.124,50
Cobro Deudas Pdtes (de Clientes y Otros Deudores)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Disposiciones de Crédito a CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras Entradas (sin IVA)													0
Retenciones IRPF	3.537,50	3.537,50	3.537,50	3.537,50	3.537,50	3.537,50	3.537,50	3.537,50	3.537,50	3.537,50	3.537,50	3.537,50	42.450,00
Total Entradas (2)	3.537,50	15.279,10	15.642,30	27.383,90	51.230,30	87.181,40	123.495,80	112.843,60	147.705,30	172.278,00	208.229,10	279.768,30	1.244.574,50
Pago de Compras y Otros Costes Variables + IVA Soportado	0	2.707,90	2.707,90	5.415,80	10.831,50	18.955,20	27.078,90	24.371,00	32.494,60	37.910,40	46.034,10	62.281,40	270.788,70
Pago Deudas Pdtes (a Acreedores a LP,	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Proveedores y Adm. Públicas)														
Sueldos y Salarios (del Periodo en Curso)	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	27.916,70	335.000,00
Sueldos y Salarios (del Periodo Anterior)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cargas Sociales	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	7.537,50	90.450,00
Tributos y Tasas										2.000,00				2.000,00
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	0	4.666,00	0	4.666,00	0	4.666,00	0	4.666,00	0	4.666,00	0	4.666,00	0	27.996,00
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	5.496,00
Material de Oficina	26.128,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26.128,00
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	22.714,70	272.576,00
Primas de Seguros	4.800,00													4.800,00

Trabajos Realizados por Otras Empresas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrendamientos y Cánones	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	7.230,00	86.760,00
Transportes y Mensajería	6.740,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.740,00
Gastos financieros	10.130,90	1.266,30	1.256,40	1.391,80	1.672,30	2.098,10	2.523,90	2.368,50	2.794,20	3.074,50	3.500,10	4.361,40		36.438,50
Devolución del Capital del Préstamo	2.358,80	2.368,60	2.378,50	2.388,40	2.398,40	2.408,30	2.418,40	2.428,50	2.438,60	2.448,70	2.458,90	2.469,20		28.963,20
Devol. Préstamos de Socios y Administradores														0
Recuperación Coste Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reembolsos de Créditos a CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones Realizadas														0
Otras Entradas y Salidas (Sin IVA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Soportado Inversiones y Gastos de Explotación	32.483,20	7.364,40	6.384,60	7.364,40	6.384,60	7.364,40	6.384,60	7.364,40	6.384,60	7.364,40	6.384,60	7.364,40		108.592,50
Total Salidas	148.497,70	84.230,10	78.584,20	87.083,20	87.143,60	101.348,90	104.262,50	107.055,20	109.968,80	123.320,90	124.234,50	146.999,20		1.302.728,90

(3)													
Liquidación Trimestral del L.V.A. (4)				-61.448,10			-61.360,30			-30.937,00			
Liquidación IRPF (5)				10.612,50			10.612,50			10.612,50			
Tesorería del Periodo = (2)-(3)-(4)-(5)	-144.960,20	-68.950,90	-62.941,90	-70.311,80	-35.913,40	-14.167,50	8.620,70	5.788,30	37.736,50	38.344,50	83.994,60	132.769,10	
Saldo Final = Tesorería Periodo Siguiente	281.343,20	212.392,20	149.450,30	79.138,50	43.225,10	29.057,60	37.678,40	43.466,70	81.203,20	119.547,70	203.542,30	336.311,40	

Fuente: Elaboración propia

El origen de los recursos de partida con los que cuenta la empresa en su inicio los hemos desglosado por 3 fuentes principales (Tabla 70):

Tabla 70: Patrimonio Neto y Pasivo

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	IMPORTE	% SOBRE EL TOTAL
PATRIMONIO NETO - Recursos Propios	180.000,0	33,3%
Capital	180.000,0	33,3%
<i>Aportación en efectivo</i>	180.000,0	33,3%
<i>Aportaciones en especie</i>	0,0	0,0%
Reservas Obligatorias		0,0%
Reservas Voluntarias		0,0%
Resultados Ejercicios Anteriores		0,0%
Resultado del Ejercicio		0,0%
Subvenciones, Donaciones y Legados	0,0	0,0%
PASIVO - Recursos Ajenos	360.000,0	66,7%
Deudas a Largo Plazo	360.000,0	66,7%
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamos	180.000,0	33,3%
Acreeedores L.P. Financieros - Leasing		0,0%
Otros Acreeedores L.P.	180.000,0	33,3%
Deudas a Corto Plazo	0,0	0,0%
Acreeedores C.P. Financieros - Créditos		0,0%
Acreeedores Comerciales (Proveedores y Acreeedores Varios)		0,0%
C/c con Socios y Administradores	0,0	0,0%
Salarios a Pagar		0,0%
Administraciones Públicas	0,0	0,0%

<i>Organismos Seg. Social Acreedora</i>		0,0%
<i>Hacienda Pública Acreedora</i>		0,0%
PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL	540.000,0	100,0%
Tesorería Inicial (Disponible)	426.303,3	

Fuente: Elaboración propia

- Aportaciones en efectivo de los 6 socios, en una cifra de 180.000 € que componen el capital social de la Sociedad Limitada, y que representa el 33% del total Patrimonio Neto + Pasivo. Es una cifra más que representativa del nivel de implicación que los socios alcanzamos con este proyecto y la confianza que tenemos en la viabilidad del mismo.
- Financiación bancaria por entidad financiera de primer nivel: la cifra solicitada a uno de los tres principales bancos del país (Banco de Santander, BBVA y Caixabank) asciende a 180.000 €, y que dado lo elevado del importe, deberemos garantizarlo con una garantía hipotecaria con el fin de obtener unas condiciones económicas más asequibles dentro de la línea ICO Empresas 2013, al 5% de interés con 12 meses de carencia más 120 de amortización de capital. Esta garantía hipotecaria será también presentada por uno de los socios, lo que refuerza aún más el compromiso adquirido por el buen fin del proyecto Creatú.
- Aportación de inversores privados por una cifra de 180.000 €, completando así los 540.000 € necesarios para la puesta en funcionamiento de la empresa, a quienes se les retribuirá la inversión en las condiciones que más adelante explicaremos.

Con estas aportaciones de cada una de estas tres fuentes, es viable la puesta en marcha del proyecto de empresa que aquí presentamos, necesario para la apertura de un laboratorio, tres puntos de venta en localizaciones representativas de Madrid para el año 2013.

Continuando con el análisis financiero de la compañía, presentamos la Tabla 71, con la evolución de las ventas para el primer ejercicio con su desglose mensual, puestas en relación con sus costes de producción para clarificar los márgenes de venta que arrojan los productos que sacaremos a la venta para 2013. Los márgenes, como se puede

apreciar, son elevados, algo característico del sector en el que la mayor parte de la inversión a realizar es en publicidad y marketing, si bien con la ventaja añadida que tiene nuestro modelo de negocio de que ofrecemos un producto más completo que el resto de los competidores del sector de la cosmética natural, como ya ha quedado debidamente explicado en páginas anteriores.

Tabla 71: Evolución de las ventas para el primer ejercicio con desglose mensual

Presupuesto de Ventas - Ejer. 2013														
Ventas		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Crema Personalizada Cara 30 ml	Unidades a vender	0	43	43	85	170	298	426	383	511	597	724	980	4.261,00
	Precio Venta Unitario	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	
	Venta Mensual	0	2.816,90	2.816,90	5.633,90	11.267,80	19.718,60	28.169,50	25.352,50	33.803,40	39.437,30	47.888,10	64.789,80	281.694,70
Crema Personalizada Cara 50 ml	Unidades a vender	0	43	43	85	170	298	426	383	511	597	724	980	4.261,00
	Precio Venta Unitario	99,2	99,2	99,2	99,2	99,2	99,2	99,2	99,2	99,2	99,2	99,2	99,2	
	Venta Mensual	0	4.225,60	4.225,60	8.451,30	16.902,50	29.579,40	42.256,30	38.030,70	50.707,60	59.158,90	71.835,80	97.189,60	422.563,40
Crema Personalizada Cuerpo 240 ml	Unidades a vender	0	25	25	50	99	174	249	224	298	348	423	572	2.105,00

	Precio Venta Unitario	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	
	Venta Mensual	0	1.232,80	1.232,80	2.465,60	4.931,20	8.629,70	12.328,10	11.095,30	14.793,70	17.259,30	20.957,70	28.354,60	123.280,70
Crema Personalizada Cuerpo 400 ml	Unidades a vender	0	25	25	50	99	174	249	224	298	348	423	572	2.105,00
	Precio Venta Unitario	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	66,1	
	Venta Mensual	0	1.643,50	1.643,50	3.287,00	6.574,00	11.504,50	16.434,90	14.791,50	19.721,90	23.008,90	27.939,40	37.800,40	164.349,50
Crema Personalizada Serum 30 ml	Unidades a vender													0
	Precio Venta Unitario	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6	
	Venta Mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crema Personalizada Serum 50 ml	Unidades a vender													0
	Precio Venta Unitario	74,4	74,4	74,4	74,4	74,4	74,4	74,4	74,4	74,4	74,4	74,4	74,4	

	Venta Mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crema Personalizada Limpiador 30 ml	Unidades a vender													0
	Precio Venta Unitario	20,7	20,7	20,7	20,7	20,7	20,7	20,7	20,7	20,7	20,7	20,7	20,7	
	Venta Mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crema Personalizada Limpiador 50 ml	Unidades a vender													0
	Precio Venta Unitario	30,1	30,1	30,1	30,1	30,1	30,1	30,1	30,1	30,1	30,1	30,1	30,1	
	Venta Mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crema Masiva Cuerpo	Unidades a vender	0	4	4	7	14	25	36	32	43	50	60	82	355
	Precio Venta Unitario	18,6	18,6	18,6	18,6	18,6	18,6	18,6	18,6	18,6	18,6	18,6	18,6	
	Venta Mensual	0	66	66	132	264	462	659,9	594	791,9	923,9	1.121,90	1.517,90	6.599,50

Crema Masiva Manos	Unidades a vender	0	4	4	7	14	25	36	32	43	50	60	82	355
	Precio Venta Unitario	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	
	Venta Mensual	0	19,1	19,1	38,1	76,3	133,4	190,6	171,6	228,8	266,9	324,1	438,5	1.906,40
Total Ventas		0	10.003,90	10.003,90	20.007,90	40.015,80	70.027,60	100.039,40	90.035,50	120.047,30	140.055,20	170.067,00	230.090,60	1.000.394,10
Total IVA Repercutido por Ventas		0	2.100,80	2.100,80	4.201,70	8.403,30	14.705,80	21.008,30	18.907,40	25.209,90	29.411,60	35.714,10	48.319,00	210.082,80
Punto de Equilibrio:													1.180.928	

Presupuesto de Costes Variables - Ejer. 2013														
Costes Variables (a)		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Crema Personalizada Cara 30 ml	Precio Coste Unitario	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	
	Importe del C. Variable	0	183,2	183,2	366,4	732,9	1.282,60	1.832,20	1.649,00	2.198,70	2.565,10	3.114,80	4.214,10	18.322,30
Crema Personalizada Cara 50 ml	Precio Coste Unitario	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	

	Importe del C. Variable	0	183,2	183,2	366,4	732,9	1.282,60	1.832,20	1.649,00	2.198,70	2.565,10	3.114,80	4.214,10	18.322,30
Crema Personalizada Cuerpo 240 ml	Precio Coste Unitario	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9
	Importe del C. Variable	0	519,6	519,6	1.039,10	2.078,30	3.637,00	5.195,70	4.676,20	6.234,90	7.274,00	8.832,80	11.950,20	51.957,40
Crema Personalizada Cuerpo 400 ml	Precio Coste Unitario	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9
	Importe del C. Variable	0	519,6	519,6	1.039,10	2.078,30	3.637,00	5.195,70	4.676,20	6.234,90	7.274,00	8.832,80	11.950,20	51.957,40
Crema Personalizada Serum 30 ml	Precio Coste Unitario	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
	Importe del C. Variable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Crema Personalizada Serum 50 ml	Precio Coste Unitario	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
	Importe del C. Variable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crema Personalizada Limpiador 30 ml	Precio Coste Unitario	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
	Importe del C. Variable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crema Personalizada Limpiador 50 ml	Precio Coste Unitario	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6
	Importe del C. Variable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crema Masiva Cuerpo	Precio Coste Unitario	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5

	Importe del C. Variable	0	19,5	19,5	39,1	78,1	136,7	195,3	175,7	234,3	273,4	331,9	449,1	1.952,50
Crema Masiva Manos	Precio Coste Unitario	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
	Importe del C. Variable	0	2,5	2,5	5	9,9	17,4	24,9	22,4	29,8	34,8	42,2	57,2	248,5
Costes Variables (a)		0	1.427,60	1.427,60	2.855,20	5.710,40	9.993,20	14.276,00	12.848,40	17.131,20	19.986,50	24.269,30	32.834,90	142.760,40
IVA Soportado de los Costes Variables 1		0	299,8	299,8	599,6	1.199,20	2.098,60	2.998,00	2.698,20	3.597,60	4.197,20	5.096,50	6.895,30	29.979,70
Compras del Periodo		0	1.427,60	1.427,60	2.855,20	5.710,40	9.993,20	14.276,00	12.848,40	17.131,20	19.986,50	24.269,30	32.834,90	142.760,40
Total IVA Soportado por Compras		0	299,8	299,8	599,6	1.199,20	2.098,60	2.998,00	2.698,20	3.597,60	4.197,20	5.096,50	6.895,30	29.979,70
Otros Costes Variables (b)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales	
Transporte s/ Vtas	8,10%	0	810,3	810,3	1.620,60	3.241,30	5.672,20	8.103,20	7.292,90	9.723,80	11.344,50	13.775,40	18.637,30	81.031,90
Comisiones s/ Vtas	0,00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Costes s/ Vtas	0,00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Costes Variables (b)	0	810,3	810,3	1.620,60	3.241,30	5.672,20	8.103,20	7.292,90	9.723,80	11.344,50	13.775,40	18.637,30	81.031,90	

IVA Soportado por Otros C. Variables	0	170,2	170,2	340,3	680,7	1.191,20	1.701,70	1.531,50	2.042,00	2.382,30	2.892,80	3.913,80	17.016,70
Total Costes Variables (a + b)	0	2.237,90	2.237,90	4.475,80	8.951,70	15.665,50	22.379,20	20.141,30	26.855,10	31.330,90	38.044,70	51.472,20	223.792,30

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 72 presentamos la evolución de la cuenta de pérdidas y ganancias entre los años 2013 y 2017, donde ofrecemos el escenario que hemos estimado y que es el objetivo de nuestro proyecto, de alcanzar un volumen de ventas de 4,5 MM € en 2017 y un resultado neto de 0,8 MM en el mismo año (EBITDA de 1,2 MM € en 2015), a pasar de que en los años 2015 a 2017 la inversión aumenta considerablemente el abrir dos centros nuevos cada año, además de un nuevo laboratorio en 2015, con el fin de ampliar el mercado a otras ciudades aprovechando el posicionamiento de marca que hemos realizado en los 2 primeros años de andadura de la compañía en Madrid. La imagen que esperamos que quede en la retina de público e inversores es la de una empresa que en 5 años ha multiplicado por 3 su estructura y casi por 5 sus ventas, generando beneficio recurrente pese a mantener el nivel de inversión en publicidad que se aprecia en el documento.

Tabla 72: Resumen de Cuentas de Pérdidas y Ganancias 2013-2017

Resumen Cuentas de Pérdidas y Ganancias 2013-2017															
	Cierre Ejerc. 2013	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2014	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2015	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2016	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2017	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior
Ventas (Ingresos)	1.000.394,10	100,00%		1.133.446,50	100,00%	13,30%	1.957.122,10	100,00%	72,70%	3.031.973,50	100,00%	54,90%	4.514.911,70	100,00%	48,90%
Coste de Ventas (Costes Variables)	223.792,30	22,40%		263.627,40	23,30%	17,80%	421.012,90	21,50%	59,70%	671.936,60	22,20%	59,60%	1.030.750,70	22,80%	53,40%
Margen Brutos/Ventas	776.601,80	77,60%		869.819,10	76,70%	12,00%	1.536.109,20	78,50%	76,60%	2.360.036,90	77,80%	53,60%	3.484.161,00	77,20%	47,60%
Sueldos y Salarios	335.000,00	33,50%		345.050,00	30,40%	3,00%	655.626,50	33,50%	90,00%	839.204,30	27,70%	28,00%	1.033.206,80	22,90%	23,10%
Cargas Sociales	90.450,00	9,00%		93.163,50	8,20%	3,00%	175.923,70	9,00%	88,80%	230.620,00	7,60%	31,10%	288.439,80	6,40%	25,10%
Tributos y Tasas	2.000,00	0,20%		1.897,40	0,20%	-5,10%	3.415,30	0,20%	80,00%	4.682,40	0,20%	37,10%	6.185,50	0,10%	32,10%

Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	27.996,00	2,80%		26.559,80	2,30%	-5,10%	47.807,60	2,40%	80,00%	65.544,30	2,20%	37,10%	86.584,00	1,90%	32,10%
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	5.496,00	0,50%		5.214,10	0,50%	-5,10%	9.385,30	0,50%	80,00%	12.867,20	0,40%	37,10%	16.997,60	0,40%	32,10%
Material de Oficina	26.128,00	2,60%		24.787,60	2,20%	-5,10%	44.617,70	2,30%	80,00%	61.170,90	2,00%	37,10%	80.806,80	1,80%	32,10%
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	272.576,00	27,20%		213.699,60	18,90%	-21,60%	324.182,30	16,60%	51,70%	381.238,30	12,60%	17,60%	476.929,20	10,60%	25,10%
Primas de Seguros	4.800,00	0,50%		4.553,80	0,40%	-5,10%	8.196,80	0,40%	80,00%	11.237,80	0,40%	37,10%	14.845,10	0,30%	32,10%
Trabajos Realizados por Otras Empresas	0	0,00%		0	0,00%	4,00%	0	0,00%	4,00%	0	0,00%	4,00%	0	0,00%	4,00%

Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	0	0,00%	0	0,00%	4,00%	0	0,00%	4,00%	0	0,00%	4,00%	0	0,00%	4,00%
Arrendamientos y Cánones	86.760,00	8,70%	82.309,20	7,30%	-5,10%	148.156,60	7,60%	80,00%	203.122,70	6,70%	37,10%	268.325,10	5,90%	32,10%
Transportes y Mensajería	0	0,00%	0	0,00%	4,00%	0	0,00%	4,00%	0	0,00%	4,00%	0	0,00%	4,00%
Otros Servicios	6.740,00	0,70%	6.394,20	0,60%	-5,10%	11.509,60	0,60%	80,00%	15.779,70	0,50%	37,10%	20.845,00	0,50%	32,10%
Resultado Operativo (EBITDA)	-81.344,20	-8,10%	66.190,00	5,80%	181,40%	107.287,70	5,50%	62,10%	534.569,20	17,60%	398,30%	1.190.996,30	26,40%	122,80%
Dotación Amortizaciones	22.365,20	2,20%	16.055,20	1,40%	-28,20%	21.355,60	1,10%	33,00%	21.355,60	0,70%	0,00%	19.670,60	0,40%	-7,90%
Total Gastos de Explotación	880.311,20	88,00%	819.684,40	72,30%	-6,90%	1.450.177,10	74,10%	76,90%	1.846.823,30	60,90%	27,40%	2.312.835,30	51,20%	25,20%

Resultado de Explotación (EBIT) (BAII)	-103.709,40	-10,40%		50.134,80	4,40%	148,30%	85.932,10	4,40%	71,40%	513.213,60	16,90%	497,20%	1.171.325,70	25,90%	128,20%
Ingresos Financieros	0	0,00%		0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Gastos Financieros	36.438,50	3,60%		27.565,40	2,40%	-24,40%	35.835,40	1,80%	30,00%	42.174,10	1,40%	17,70%	48.474,00	1,10%	14,90%
Resultado Financiero	-36.438,50	-3,60%		-27.565,40	-2,40%	24,40%	-35.835,40	-1,80%	30,00%	-42.174,10	-1,40%	17,70%	-48.474,00	1,10%	14,90%
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	-140.148,00	-14,00%		22.569,40	2,00%	116,10%	50.096,70	2,60%	122,00%	471.039,50	15,50%	840,30%	1.122.851,70	24,90%	138,40%
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales	0	0,00%		0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%

Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	-140.148,00	-14,00%		22.569,40	2,00%	116,10%	50.096,70	2,60%	122,00%	471.039,50	15,50%	840,30%	1.122.851,70	24,90%	138,40%
Provisión Impuesto sobre Beneficios	0	0,00%		4.739,60	0,40%	NS	10.520,30	0,50%	122,00%	135.311,90	4,50%	1186,20%	330.855,50	7,30%	144,50%
Resultado Neto	-140.148,00	-14,00%		17.829,80	1,60%	112,70%	39.576,40	2,00%	122,00%	335.727,70	11,10%	748,30%	791.996,20	17,50%	135,90%
Valor Compras del Ejerc. 2012															
Cash-Flow Económico	-117.782,80	NS		33.885,00	3,00%		60.932,00	3,10%		357.083,30	11,80%		811.666,80	18,00%	

Fuente: Elaboración propia

Casi para concluir, en la Tabla 73 que presentamos a continuación reproduce la proyección del balance de situación de la empresa a los mismos años, es decir, 2013 a 2017, para completar igualmente la fotografía de la empresa en su primer lustro de vida. La previsión es poder devolver al inversor su aportación inicial en 2015 más la rentabilidad esperada que a continuación presentaremos. Igualmente, y por el mismo motivo de la creciente expansión de la compañía entre esas fechas, la política de reparto de dividendos queda reducida a la reinversión en reservas para la compañía hasta completar el plan de desarrollo en España, con lo que la Sociedad alcanzará un nivel de recursos propios de 1,2 MM € al concluir el año 2017.

Tabla 73: Resumen de Situación 2013-2017

Resumen Balances de Situación 2013-2017												
	Apertura Ejerc. 2013		Cierre Ejerc. 2013		Cierre Ejerc. 2014		Cierre Ejerc. 2015		Cierre Ejerc. 2016		Cierre Ejerc. 2017	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	72.571,00	13,40%	141.616,80	27,80%	125.561,60	25,50%	162.640,00	46,50%	145.964,40	17,30%	130.973,80	6,90%
Inmovilizado Material	52.291,00	9,70%	143.702,00	28,20%	143.702,00	29,10%	196.706,00	56,20%	196.706,00	23,30%	196.706,00	10,40%
Amort. Acumul. Inmovil. Material	0	0,00%	-14.370,20	-2,80%	-28.740,40	-5,80%	-48.411,00	-13,80%	-68.081,60	-8,10%	-87.752,20	-4,70%
Inmovilizado Intangible	6.740,00	1,20%	6.740,00	1,30%	6.740,00	1,40%	6.740,00	1,90%	6.740,00	0,80%	6.740,00	0,40%
Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	0	0,00%	-1.685,00	-0,30%	-3.370,00	-0,70%	-5.055,00	-1,40%	-6.740,00	-0,80%	-6.740,00	-0,40%

Inversiones Inmobiliarias Netas	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inmovilizado Financiero	7.230,00	1,30%	7.230,00	1,40%	7.230,00	1,50%	12.660,00	3,60%	17.340,00	2,10%	22.020,00	1,20%
Gastos Amortizables Netos	6.310,00	1,20%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Activo Corriente ("Circulante")	467.429,00	86,60%	367.311,70	72,20%	367.459,40	74,50%	187.165,70	53,50%	698.732,60	82,70%	1.753.851,60	93,10%
Existencias	22.648,00	4,20%	22.648,00	4,50%	26.679,30	5,40%	42.606,90	12,20%	68.000,60	8,10%	104.313,00	5,50%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	18.477,70	3,40%	8.352,30	1,60%	9.463,10	1,90%	27.470,90	7,90%	25.313,90	3,00%	37.695,00	2,00%
Tesorería (Disponible)	426.303,30	78,90%	336.311,40	66,10%	331.317,00	67,20%	117.087,90	33,50%	605.418,00	71,70%	1.611.843,60	85,50%
Total Activo	540.000,00	100,00%	508.928,50	100,00%	493.021,00	100,00%	349.805,70	100,00%	844.697,00	100,00%	1.884.825,40	100,00%

Patrimonio Neto - Recursos Propios	180.000,00	33,30%	39.852,00	7,80%	57.681,90	11,70%	97.258,20	27,80%	432.985,90	51,30%	1.224.982,10	65,00%
Capital	180.000,00	33,30%	180.000,00	35,40%	180.000,00	36,50%	180.000,00	51,50%	180.000,00	21,30%	180.000,00	9,50%
Reservas Obligatorias	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Reservas Voluntarias	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0,00%	0	0,00%	-140.148,00	-28,40%	122.318,10	-35,00%	-82.741,80	-9,80%	252.985,90	13,40%
Resultado del Ejercicio	0	0,00%	-140.148,00	-27,50%	17.829,80	3,60%	39.576,40	11,30%	335.727,70	39,70%	791.996,20	42,00%
Subvenciones, Donaciones y Legados	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	360.000,00	66,70%	422.447,80	83,00%	377.769,30	76,60%	150.805,00	43,10%	135.077,90	16,00%	118.546,20	6,30%

Acreeedores L.P. Financieros - Préstamos	180.000,00	33,30%	242.447,80	47,60%	197.769,30	40,10%	150.805,00	43,10%	135.077,90	16,00%	118.546,20	6,30%
Acreeedores L.P. Financieros - Leasing	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Otros Acreeedores L.P.	180.000,00	33,30%	180.000,00	35,40%	180.000,00	36,50%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	0	0,00%	46.628,70	9,20%	57.569,90	11,70%	101.742,40	29,10%	276.633,20	32,70%	541.297,10	28,70%
Acreeedores C.P. Financieros - Créditos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Acreeedores Comerciales	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

C/c con Socios y Administradores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Salarios a Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Administraciones Públicas (H.P. Acreedora y S.S.)	0	0,00%	46.628,70	9,20%	57.569,90	11,70%	101.742,40	29,10%	276.633,20	32,70%	541.297,10	28,70%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	540.000,00	100,00%	508.928,50	100,00%	493.021,00	100,00%	349.805,70	100,00%	844.697,00	100,00%	1.884.825,40	100,00%
Total Recursos Permanentes	540.000,00	100,00%	462.299,80	90,80%	435.451,20	88,30%	248.063,30	70,90%	568.063,80	67,30%	1.343.528,30	71,30%
Total Recursos Ajenos	360.000,00	66,70%	469.076,50	92,20%	435.339,20	88,30%	252.547,40	72,20%	411.711,10	48,70%	659.843,30	35,00%

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la Tabla 74 de nuestro plan financiero aglutina los diferentes ratios económicos y financieros del proyecto, de entre los que destacamos el **ROE** a 2017 del 64,65%, o el **ROS** del 25,94% en el mismo año, y el **ROI** del 62,15%.

PAYBACK: El plazo previsto para recuperar la inversión total es de 3,7 años, si bien ya hemos explicado que la inversión aportada por inversores privados se podría devolver en 2015.

VALOR ACTUAL NETO: Para una inversión inicial de 540.000 €, el VAN con una tasa de rendimiento del 9% es de 212.656 €, tras actualizar todos los flujos de tesorería al momento 0.

TASA INTERNA DE RETORNO: Y la TIR final es del 14% tras los 5 años de la inversión que se mantenga durante ese tiempo.

Tabla 74: Ratios económicos y financieros de Creatú

Rentabilidad	Fórmulas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	Beneficio Neto / Recursos Propios		NS	30,91%	40,69%	77,54%	64,65%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	Beneficio Antes de Intereses e Impuestos / Activo Total		NS	10,17%	24,57%	60,76%	62,15%
3. ROS (Return On Sales) - Margen sobre Ventas	Beneficio Antes de Intereses e Impuestos / Ventas Totales		NS	4,42%	4,39%	16,93%	25,94%

4. EBITDA sobre Ventas	Beneficio Antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones / Ventas Totales		NS	5,84%	5,48%	17,63%	26,38%
-------------------------------	--	--	----	-------	-------	--------	--------

Liquidez y Solvencia	Fórmulas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Solvencia	Activo Total / Pasivo Exigible		1,08	1,13	1,39	2,05	2,86
2. Tesorería (Prueba Ácida)	(Realizable + Disponible) / Pasivo Corriente		7,39	5,92	1,42	2,28	3,05
3. Disponibilidad	Disponible / Pasivo Corriente		7,21	5,76	1,15	2,19	2,98

Endeudamiento y Autonomía Financiera	Fórmulas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Endeudamiento	Pasivo Exigible / Patrimonio Neto		11,77	7,55	2,6	0,95	0,54

2. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros	(Beneficio Neto + Amortizaciones) / Acreedores Financieros		NS	17,13%	40,40%	100,00%	100,00%
3. Cobertura de Intereses	EBIT / Gastos Financieros		NS	1,82	2,4	12,17	24,16

Plazos	Fórmulas	2012	2013
1. Plazo Medio de Cobro (días)	(Clientes / Ventas) x 365		1 días
2. Plazo Medio de Pago (días)	(Acreedores Comerciales / Compras) x 365		0 días
3. Cobertura de Ventas (días)	(Saldo Medio Existencias / Coste de Ventas) x 365		37 días

Fondo de Maniobra	(Recursos Propios + Pasivo Exigible a LP) - Activo No Corriente, o		320.683,00	309.889,55	85.423,25	422.099,44	1.212.554,53
	(Activo Corriente - Pasivo Corriente)						

Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial		3,68	2,62	1,64	0,76	0,18
	Nº de años en recuperar la Inversión a Final del 1º Ejercicio		3,77				

Punto Muerto (Crítico) o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio		1.180.928,28	1.104.036,72	1.893.294,99	2.426.822,24	3.059.876,72
--	--	--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Coefficiente de Seguridad	Ventas Totales / Punto Crítico		0,85	1,03	1,03	1,25	1,48
----------------------------------	---------------------------------------	--	------	------	------	------	------

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
EBIT	-103.709 €	50.135 €	85.932 €	513.214 €	1.171.326 €	
Impuestos Pagados (-)	0 €	-4.740 €	-10.520 €	-135.312 €	-330.856 €	
NOPAT	-103.709 €	45.395 €	75.412 €	377.902 €	840.470 €	
Amortizaciones	22.365 €	16.055 €	21.356 €	21.356 €	19.671 €	
Inversiones en Inmovilizado (-)		0 €	0 €	0 €	0 €	
Incremento Fondo Maniobra (-)	320.683 €	-10.793 €	-224.466 €	336.676 €	790.455 €	-1.212.555 €

	Flujo de Caja Libre		-402.027 €	72.244 €	321.234 €	62.581 €	69.686 €	1.212.555 €
		9%						
Inversión Inicial	-540.000		-402.027 €	72.244 €	321.234 €	62.581 €	69.686 €	1.212.555 €
VAN	212.656,83 €							
		9%						
TIR		14%						

Fuente: Elaboración propia

10 MODELO DE GESTION

Tras la definición del modelo global del negocio de cosmética personalizada Creatú, con sus diferentes consideraciones en los planes de operaciones y de marketing, procedemos ahora a detallar los elementos claves para la gestión del mismo, comenzando por los indicadores clave de rendimiento o KPI's (*Key Performance Indicators*), que desarrollaremos a continuación como elementos más destacados del modelo de negocio, para cada uno de los cuales hemos designado un responsable y uno o varios parámetros de seguimiento. Así mismo, y en la medida en que consideramos que sobre los KPI's pueden producirse contingencias de índole diversa, proponemos en paralelo las medidas de contingencia aplicable a cada una de ellas.

10.1 KPI'S ECONÓMICOS

Tabla 75: KPI's Económicos y plan de acción Creatú

KPI's económicos	OBJETIVO	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	CONTINGENCIA	PLAN DE ACCION
CIFRA DE VENTAS	1,7 MM € 2015	JEFE DE VENTAS	MENSUAL	VENTAS BAJAS	REVISAR PLAN MKT REVISAR CAPACITACIÓN VENDEDORES REVISAR PRODUCTO QUE MENOS SE VENDE
RESULTADOS DEL EJERCICIO	0,4 MM € 2015	DIR GERENTE	TRIMESTRAL	PERDIDAS	REVISAR COSTES REVISAR PRECIOS
% DE CRECIMIENTO	30% 2017	DIR GERENTE	SEMESTRAL	BAJO	RECONSIDERAR PLAN MKT ANALIZAR PROMOCIONES DE PRODUCTO
CUOTA DE MERCADO	0,5% 2017	DIR GERENTE	ANUAL	BAJA	RECONSIDERAR PLAN MKT REVISAR LA COMPETENCIA ANALIZAR PROMOCIONES DE PRODUCTO

Fuente: Elaboración propia

10.1.1 Cifra de ventas:

Estableceremos nuestro objetivo de ventas anualmente.

Responsable: Jefe de ventas

Seguimiento: mensual, con el objetivo de detectar cualquier desviación.

Plan de contingencia: En caso de encontrarse desviaciones se aplicará el siguiente plan de contingencia:

- Revisar el Plan de Marketing: Si la causa es la penetración en el mercado, estableceremos estrategias de promoción más agresivas para dar a conocer Creatú. Si la causa es el precio de las cremas, determinaremos estrategias de precio (descuentos, Co-Marketing con otras empresas del sector).
- Revisar la Capacitación de los vendedores: Analizar las cifras de venta por vendedor y darles formación en las habilidades comerciales que necesiten mejorar (orientación a la venta, al cliente, capacitación técnica...)
- Revisar el producto que menos se venda: Ofrecer descuentos en Pack con los productos que más se venden para favorecer su venta.

10.1.2 Resultado de ejercicio:

Se establecerán los objetivos anualmente.

Responsable: Director Gerente.

Seguimiento: Trimestral

Plan de contingencia: En caso de detectarse pérdidas, se aplicará el siguiente plan de contingencia:

- Revisar costes
- Revisar precios

10.1.3 Porcentaje de crecimiento:

Se establecerán los objetivos anualmente

Responsable: Director Gerente

Seguimiento: Semestral

Plan de contingencia: En caso de detectarse un bajo porcentaje de crecimiento el plan de contingencia es el siguiente

- Reconsiderar el plan de Marketing
- Analizar las promociones de producto

10.1.4 Cuota de mercado:

Se establecerán los objetivos anuales

Responsable: Director Gerente

Seguimiento: Anual

Plan de contingencia: Si se detectase una baja cuota de mercado se aplicará el siguiente plan de contingencia

- Reconsiderar el plan de marketing
- Revisar la competencia
- Analizar promociones de producto

10.2 KPI'S DE MARKETING

Tabla 76: KPI's de Marketing y plan de acción Creatú

KPIs Marketing	OBJETIVO	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	CONTINGENCIA	PLAN DE ACCION
POSICIONAMIENTO DE CREATU	REFERENTE EN MERCADO	DIR GERENTE	TRIMESTRAL	POCA PENETRACIÓN EN MERCADO	REVISAR ESTRATEGIAS DE MARKETING
				BAJA IMAGEN DE MARCA	REVISAR CALIDAD PRODUCTO INDICE DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES NOTICIAS QUE HAYAN SALIDO EN PRENSA ATAQUES DE LA COMPETENCIA
INDICE DE SATISFACCIÓN CLIENTES	90%-100% 2013	JEFE DE VENTAS	TRIMESTRAL	Nº ALTO RECLAMACIONES	ANALIZAR LO QUE DEMANDA EL CLIENTE REVISAR CAPACITACIÓN VENDEDORES REVISAR CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
PERFIL DE CLIENTES	25 A 45 AÑOS	JEFE DE VENTAS	TRIMESTRAL	TARGETING ERRONEO	REDIRIGIR EL PLAN MKT ANALIZAR LO QUE DEMANDA EL CLIENTE

Fuente: Elaboración propia

10.2.1 Posicionamiento de Creatú:

Responsable: Director Gerente

Seguimiento: Trimestral

Plan de contingencia: En caso que se compruebe poca penetración en el mercado o mala imagen de la marca se establecerá el siguiente plan de contingencia

- Revisar estrategias de marketing
- Revisar calidad del producto, así como el índice de satisfacción, noticias que hayan salido en prensa, ataques de la competencia

10.2.2 Índice de satisfacción de clientes:

Se establecerán los objetivos anuales

Responsable: Jefe de ventas

Seguimiento : Trimestral

Plan de contingencia: En caso que se detecte un número elevado de reclamaciones

- Se analizará lo que la demanda quiere
- Se revisará la capacitación de los vendedores
- Se revisará la calidad del producto

10.2.3 Perfil de clientes:

Se establece un perfil de 25 a 45 años

Responsable

Seguimiento:

Plan de contingencia: En caso de detectarse un “targeting” erróneo

- Se redirigirá el plan de marketing
- Se analizará lo que demanda el cliente

10.3 KPI'S PRODUCTIVOS

Tabla 77: KPI's Productivos y plan de acción Creatú

KPIs productivos	OBJETIVO	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	CONTINGENCIA	PLAN DE ACCION
NIVEL DE PRODUCCION LABORAT	80%-100% 2013	AUX JEFE/DIR OPER	MENSUAL	SUBACTIVIDAD	REVISAR CADENA DE PRODUCCIÓN AJUSTAR TIEMPOS DE TRABAJO POR PERSONA
			MENSUAL	EXCESO DE DEMANDA POR ENCIMA	CONTRATACIÓN DE 2 PERSONAS MÁS EN LABORATORIO
				DE LA CAPACIDAD DE PRODUCC	ADAPTAR LOS EQUIPOS DE VENTAS AL NIVEL DE VENTAS
MENSUAL	EXCESO DE COSTES	REVISAR CADENA DE PRODUCCIÓN REVISAR CAPACITACIÓN OPERADORES LABORATORIO			
ROTACION DE STOCKS	30 DIAS	AUX JEFE/DIR OPER	TRIMESTRAL	EXCESO STOCK	REVISAR CADENA DE PRODUCCIÓN REALIZAR PROMOCIONES DE PRODUCTO QUE MENOS SE VENDE
NIVEL DE ACTIVIDAD ASESORIA	80%-100% 2013	DERMATÓLOGO	MENSUAL	N° BAJO DERMATEST	ANALIZAR LO QUE DEMANDA EL CLIENTE
					REDIRIGIR EL PLAN MKT
CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES	90%-100%	AUX JEFE/DIR OPER	MENSUAL	RETRASOS EN ENTREGAS MATERIAL	EXIGIR CUMPLIMIENTO CONTRATO ESTABLECER PENALIZACIONES POR REITERACIÓN
			PEDIDO A PEDIDO	ENTREGAS EN MAL ESTADO	EXIGIR CUMPLIMIENTO CONTRATO EXIGIR RESPONSABILIDADES CAMBIAR DE PROVEEDOR

Fuente: Elaboración propia

10.3.1 Nivel de producción de laboratorio:

Se establecerá los porcentajes anualmente

Responsable: Auxiliar jefe / Director de Operaciones

Seguimiento: mensual

Plan de contingencia:

En caso de sub-actividad

- Se revisará la cadena de producción
- Se ajustará los tiempos de trabajo por persona

En caso de que la demanda supera la capacidad de producción, fijaremos un seguimiento que determine si la capacidad de producción atiende suficientemente la demanda:

- Se valorará contratar dos personas más para el laboratorio
- Se estudiará contratar un vendedor más en el punto de venta de mayor actividad

En caso de exceso de costes

- Se revisará la cadena de producción
- Se revisará la capacidad de los operadores del laboratorio

10.3.2 Rotación de Stock:

Se establecerán los objetivos mensualmente

Responsable: Auxiliar Jefe/ Director de Operaciones

Seguimiento: Trimestral

Plan de contingencia: En caso de exceso de stock

- Se revisará la cadena de producción
- Se llevarán a cabo promociones del producto que menos venta tenga

10.3.3 Nivel de actividad asesoría dermatológica:

Se establecerán los objetivos porcentuales anuales

Responsable: dermatólogo

Seguimiento: Mensual

Plan de contingencia: En caso de detectarse un número bajo de “Patch Test”

- Se analizará lo que demanda el cliente
- Se redirigirá el plan de Marketing

10.3.4 Cumplimiento de los proveedores:

Necesitamos un alto grado de cumplimiento de nuestros proveedores tanto en tiempo como en la calidad de la materia prima solicitada

Responsable: Auxiliar Jefe/ Director de Operaciones

Seguimiento: Mensual y pedido a pedido

Plan de contingencia:

En caso de detectarse retrasos en las entregas

- Exigir el cumplimiento de los términos del contrato y plazos de entrega
- Establecer penalizaciones por los retrasos reiterados

En caso de entregas defectuosas de material o en mal estado:

- Exigir el cumplimiento de los términos del contrato y condiciones de entrega
- Establecer indemnizaciones por las entregas defectuosas
- Decidir cambiar de proveedor/suministrador

10.4 KPI'S DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 78: KPI's de RRHH y plan de acción Creatú

KPIsRRHH	OBJETIVO	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	CONTINGENCIA	PLAN DE ACCION
SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	90%-100% 2013	JEFE DE VENTAS	TRIMESTRAL	BAJA PRODUCTIVIDAD	REVISAR CAPACITACIÓN VENDEDORES SUSTITUCIÓN DE EMPLEADOS CONFLICTIVOS
			TRIMESTRAL	ESCASA MOTIVACIÓN	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN REVISIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS
			ANUAL	ALTA ROTACIÓN DE LA PLANTILLA	REVISIÓN DE CONDICIONES LABORALES INVOLUCRAR MÁS AL TRABAJADOR EN LA EMPRESA
SATISFACCIÓN CURSOS DE CAPACITACIÓN	100% 2013	JEFE DE VENTAS	SEMESTRAL	BAJA CALIDAD DE LA FORMACIÓN	CAMBIO DE CONSULTORA

Fuente: Elaboración propia

10.4.1 Satisfacción de los empleados:

Responsable: Director Gerente

Seguimiento: Trimestral

Plan de contingencia: En caso que las encuestas dieran resultados negativos

- Se revisará las razones específicas que producen la incomodidad en el trabajo para resolverlas

10.4.2 Satisfacción en cursos de capacitación

Responsable: Director Gerente

Seguimiento: Trimestralmente

Plan de contingencia: En caso de poca efectividad del curso

- Se buscará otro tipo de cursos

Por último, y como colofón a nuestro modelo de gestión, una breve referencia al plan de desarrollo del negocio, cuya evolución esperada en el tiempo es la de ir abriendo nuevos centros en distintas ciudades de España, como ya se ha explicado en la memoria (Madrid, Barcelona, Sevilla, San Sebastián los 5 primeros años, y después Valencia, Alicante, Santander... con el objetivo de aprovechar al máximo la infraestructura de los dos laboratorios existentes, así como la fortaleza que la marca irá adquiriendo en este periodo. Y por supuesto, nos plantearemos a futuro la expansión fuera de España adaptada a cada mercado y sus necesidades a la vista del éxito del modelo alcanzado en nuestro país.

11 ANEXOS

11.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE COSMÉTICA NATURAL O ECOLÓGICA³⁸

Conviene tener claros algunos conceptos sobre la cosmética natural o ecológica, que definimos a continuación:

- **Agricultura ecológica, orgánica o biológica.** Se basa en la utilización óptima de los recursos naturales sin emplear productos químicos de síntesis u organismos genéticamente modificados (OGM) —ni para abono ni para combatir las plagas—, logrando de esta forma productos orgánicos mientras se conserva la fertilidad de la tierra y se respeta el medio ambiente.
- **Biodegradable.** Es la característica de algunas sustancias químicas de poder ser utilizadas como sustrato por microorganismos, que las emplean para producir energía.
- **Desarrollo sostenible.** Es el modelo de desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.
- **Ingrediente natural.** Es el vegetal, animal, mineral o componente marino que es un extracto directo no transformado obtenido de la producción agrícola o mediante un procedimiento físico.
- **Producto de origen natural.** Es el que procede de la naturaleza y ha sido transformado mediante procedimientos respetuosos con el medio ambiente.
- **Producto certificable.** Se obtiene de plantas o animales, en ocasiones transformados, y se puede certificar siguiendo las reglas de producción de la agricultura biológica.

³⁸ Macroestetica.com: Artículo Cosmética natural y ecológica. Regulación y clasificación
<http://www.macroestetica.com/articulos/cosmetica-natural-y-ecologica-regulacion-y-clasificacion/>
Cosmobelleza.com: Artículo Cosmética Natural y Biológica (2da Parte)
<http://www.cosmobelleza.com/es/estetica/news.90444.cosmox>

A-1 Certificaciones del cosmética natural

11.1.1 Cosméticos naturales y ecológicos según Ecocert

Ecocert es un organismo que desarrolla operaciones de control y certificación en 85 países del mundo, con delegaciones en algunos de ellos como en el caso de España. Ante la dificultad de los consumidores para diferenciar los verdaderos cosméticos naturales ha elaborado un sistema de referencias propio con el que se han certificado más de 80.000 productos en todo el mundo.

11.1.1.1 Sistema de referencias de Ecocert

El sistema de referencias de los cosméticos naturales y orgánicos de Ecocert implica un nivel de exigencia superior al de la reglamentación convencional de los productos cosméticos porque garantiza un verdadero respeto al medio ambiente en toda la cadena de fabricación del cosmético, incluida la distribución. Los elementos controlados por Ecocert son5:

- El producto acabado, atendiendo a los ingredientes y procedimientos utilizados: el porcentaje mínimo de ingredientes de origen natural y orgánico, el compromiso de los proveedores sobre las materias primas entregadas, la verificación del embalaje utilizado y el control del etiquetado.
- El fabricante, puesto que hay un control del transporte y almacenamiento de los ingredientes y de los productos acabados: higiene y limpieza de las zonas de fabricación y de acondicionamiento; gestión de la energía, las emisiones y los residuos (clasificación selectiva y reciclado), así como la evaluación del sistema de calidad global (trazabilidad) y del autocontrol.

Para comprobar que se respetan las exigencias del sistema de referencias, un inspector Ecocert realiza dos auditorías al año al fabricante. Los fabricantes que han sido habilitados o certificados por Ecocert poseen una licencia relativa a la empresa, autorizándolos a fabricar y/o distribuir los cosméticos certificados, así como un certificado para cada producto certificado. El sistema de referencias va evolucionando en función de los avances científicos y de las modificaciones legislativas pero siempre se basa en la calidad, la imparcialidad mediante peritajes, el respeto al medio ambiente y el respeto hacia el consumidor.

11.1.1.2 Categorías de productos

Ecocert certifica dos categorías de productos cosméticos:

- **Cosmético natural.** Es el que reúne las siguientes condiciones: un mínimo del 95% del total de los ingredientes (incluyendo el agua) es natural o de origen natural. Como máximo el 5% restante pueden ser ingredientes de síntesis, que forman parte de una corta lista restrictiva que incluye algunos conservantes y sustancias auxiliares. Como mínimo el 5% del total de los ingredientes procede de agricultura biológica, que representa como mínimo el 50% de los ingredientes vegetales.
- **Cosmético natural y ecológico.** Cuando cumple las siguientes exigencias: como mínimo el 95% del total de los ingredientes es natural o de origen natural. Como máximo el 5% restante pueden ser ingredientes de síntesis que forman parte de la lista restrictiva. Un mínimo del 10% del total de los ingredientes procede de agricultura biológica, que representa como mínimo el 95% de los ingredientes vegetales.

Los organismos certificadores sirven como garantía al consumidor para diferenciar un producto supuestamente natural de un auténtico producto natural o ecológico.

11.1.1.3 Materias primas

Respecto a las materias primas que provienen de la agricultura ecológica, se pueden utilizar extractos acuosos —incluyendo hidrolatos—, extractos secos, hidroglicéricos y alcohólicos; aceites esenciales, extractos para perfumes y macerados oleosos.

Para la preparación de las materias primas se habrán seguido los procedimientos autorizados por Ecocert, y no se podrán utilizar los ingredientes elaborados siguiendo procedimientos no autorizados. De esta manera, los proveedores de materias primas pueden verificar si sus activos cumplen con los requisitos de Ecocert para la preparación de cosméticos certificados.

Entre los procedimientos autorizados se encuentran, por ejemplo, la destilación, la desecación, la filtración o la hidrólisis, mientras que la etoxilación, la sulfonación o la irradiación son procesos que no están permitidos.

Ecocert también indica la relación de sustancias prohibidas en la formulación de los cosméticos naturales o naturales y ecológicos certificados. Entre las sustancias prohibidas se incluyen: materias primas procedentes de animales sacrificados, sustancias derivadas de la petroquímica, siliconas, carbómeros, glicoles, compuestos de amonio cuaternario, perfumes de síntesis, colorantes de síntesis, la mayoría de los conservantes: parabenes, fenoxietanol, etc.

En cambio, están permitidos seis conservantes (ácidos benzoico, sórbico y sus sales, alcohol bencílico), colorantes minerales y una larga lista de ingredientes que Ecocert pone a disposición de sus clientes. También se autorizan algunos ingredientes de síntesis indispensables y aún no disponibles en origen natural.

Ante la demanda creciente de formulaciones naturales, gran parte de las materias primas de origen natural que se están presentando en los últimos años ya poseen el certificado Ecocert, por lo que en la actualidad, el formulador cosmético tiene a su disposición una gran variedad de activos certificados.

A modo de ejemplo, el siguiente gráfico incluye dos fórmulas que cumplen con los estándares de Ecocert.

Gráfico i: Formulaciones orientativas según los requerimientos de Ecocert

Crema natural y ecológica	
Cocoato de sucrosa	2,00%
Alcohol cetílico	3,70%
Aceite de ricino hidrogenado orgánico	1,50%
Behenato de isostearilo	5,00%
Palmitato de etilo	5,00%
Extracto de plantas orgánico (en etanol orgánico)	8,00%
Principio activo vegetal	1,00%
Glicerina de origen vegetal	3,00%
Agua	55,00%
Agua floral Bio (ecológico)	15,00%
Conservante (síntesis)	0,50%
Perfume Bio (ecológico)	0,30%

Nota: los alcoholes grasos y los ácidos grasos son de origen natural.

- 1) % de ingredientes naturales en el total de ingredientes utilizados:
Sólo el conservante es sintético: 99,50%
- 2) % de ingredientes vegetales orgánicos certificados en el total de ingredientes vegetales utilizados:
 $(1,5 + 8 + 15 + 0,3) / (1,5 + 8 + 15 + 0,3 + 1) = 96,12\%$
- 3) % de ingredientes orgánicos certificados en el total de ingredientes utilizados:
 $1,5 + 8 + 15 + 0,3 = 24,80\%$

Champú natural y ecológico	
Lauryl polyglucoside citrate	12,00% p/p
Cocamidopropyl betaine (65% ácido graso de origen natural, 15% acetato sintético, 20% amina sintética)	13,00%
Hydrolyzed vegetable protein (40% proteína vegetal orgánica, 59,8% agua 0,2% conservante)	6,00%
Aqua	53,70 %
Agua floral orgánica 15%	15,00%
Conservante (síntesis)	0,30%

- 1) % de ingredientes naturales en el total de ingredientes:
 $12 + (13 \times 65\%) + (6 \times 99,8\%) + 53,7 + 15 = 95,40\%$
- 2) % de ingredientes vegetales orgánicos en el total de ingredientes vegetales:
 $15 / 15 = 100,00\%$
- 3) % de ingredientes orgánicos certificados en el total de ingredientes utilizados:
15,00%

Fuente: macroestetica.com

11.1.1.4 Etiquetado Ecocert

El etiquetado de los cosméticos naturales y orgánicos certificados por Ecocert garantiza la transparencia frente al consumidor. Las principales reglas del etiquetado son:

- Los ingredientes provenientes de la agricultura ecológica se señalan con un asterisco en la lista INCI (Del inglés “International Nomenclature of Cosmetic Ingredients”)

con la mención: “*ingredientes provenientes de la agricultura ecológica”.

- Aparece la mención que prueba la certificación: por ejemplo, “Cosmético natural y orgánico certificado por Ecocert SAS – BP 47- 32600 L’Isle-Jourdain”.
- Los porcentajes de ingredientes de origen natural e ingredientes que provienen de la agricultura ecológica se indican claramente en la etiqueta: “X% del total de los ingredientes son de origen natural” o “X% del total de los ingredientes provienen de la Agricultura Ecológica”. Si el producto es 100% orgánico, la mención “100% orgánico” es suficiente.
- Las tres menciones anteriores deben aparecer agrupadas.
- No debe haber ningún otro logo junto al de Ecocert para evitar una posible amalgama, excepto si el embalaje es muy pequeño.
- El nombre del producto certificado no debe hacer referencia a lo “orgánico”, salvo si se trata de un producto 100% orgánico o si hay una mención que especifica qué es orgánico. Por ejemplo, las denominaciones “dentífrico orgánico” o “crema orgánica” no están autorizadas pero la denominación “aceite de masaje al jengibre orgánico” está autorizada.

11.1.2 Cosméticos biológicos y ecológicos según Cosmebio

Cosmebio es la Asociación Profesional Francesa de la Cosmética Biológica y Ecológica. Creada en 2002, agrupa a proveedores de materias primas, laboratorios, distribuidores y profesionales del sector deseosos de comprometerse con este tipo de cosméticos. Con objeto de poder certificar los cosméticos biológicos, Cosmebio ha

establecido dos avales, representados por los dos logotipos que aparecen en el gráfico 9.

El logotipo verde certifica que:

- Un mínimo del 95% de los ingredientes es natural o de origen natural.
- Un mínimo del 95% de los ingredientes vegetales es de origen biológico.
- Un mínimo del 10% de los ingredientes del producto terminado es biológico.

El logotipo azul certifica que:

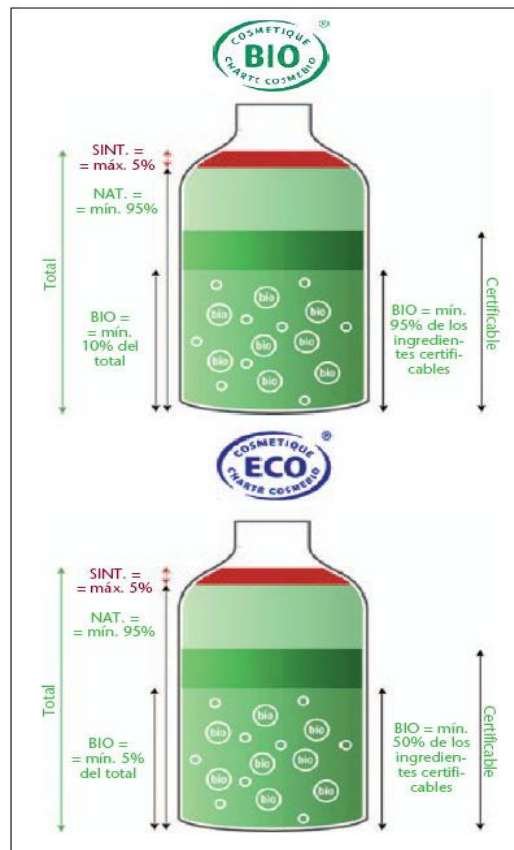
- Un mínimo del 95% de los ingredientes es natural o de origen natural.
- Un mínimo del 50% de los ingredientes vegetales es de origen biológico.
- Un mínimo del 5% de los ingredientes del producto terminado es biológico.

Gráfico ii: Logotipos de Cosmebio



Fuente: macroestetica.com

Gráfico iii: Composición de un cosmético Bio y Eco según Cosmebio



Fuente: macroestetica.com

11.1.2.1 Especificaciones Cosmebio

Cosmebio define cuáles son las especificaciones a seguir para que un cosmético sea certificado como biológico:

- Respecto al producto. Promueve la selección rigurosa de los ingredientes, primando las materias primas vegetales biológicas y prohibiendo los ingredientes derivados de la petroquímica. Prohíbe las materias primas animales, excepto la cera de abeja y la lanolina. Prohíbe los aceites minerales (paraffinum), los aceites sintéticos (siliconas), los perfumes y los colorantes sintéticos. Prima los excipientes naturales: aceites vegetales, hidrosoles (aguas florales), aceites y ceras vegetales, etc. Limita el uso de tensioactivos de síntesis (p. ej., está prohibido el sodium laureth sulfate) y el uso de conservantes

sintéticos (parabenos, fenoxietanol) a una lista restrictiva de conservantes naturales.

- Respecto a las personas. La comercialización de los productos debe respetar al consumidor dándole una información clara, exhaustiva y transparente sobre el producto, desde los ingredientes hasta el producto final. Por ejemplo, el porcentaje de ingredientes naturales y el porcentaje de ingredientes ecológicos se indican claramente en todos los envases de los productos certificados que llevan los logotipos BIO y ECO.
- Respecto al medio ambiente y a la biodiversidad. La selección y producción de materias primas debe respetar y preservar el biotipo. Los productos no pueden ser ensayados sobre animales. Los envases y embalajes deben ser biodegradables o reciclables.
- Respecto a la sociedad. Las empresas que trabajan con productores de países en desarrollo deben favorecer el desarrollo sostenible y el comercio justo.

11.1.3 B.D.I.H

La asociación BDIH, es la federación de empresas industriales y comerciales farmacéuticas, de productos dietéticos, complementos alimenticios y cosméticos creada en 1951. En 1996, trabajando conjuntamente con las empresas más importantes de cosmética natural, establecieron unas directivas que permitieran definir y certificar una cosmética auténticamente natural de acuerdo con las expectativas de los consumidores.

Certifica cosméticos naturales pero no orgánicos. El certificado BDIH exige que los ingredientes de origen vegetal sean ecológicos, aunque admite excepciones siguiendo criterios de disponibilidad y calidad; los ingredientes de origen animal no están permitidos si se trata de vertebrados.

Los productos que cumplen estos requisitos son certificados como “Producto cosmético natural controlado” y están evaluados por Ecocontrol, un laboratorio independiente.

11.1.3.1 Pautas B.D.I.H.

- Cosméticos fabricados a partir de materias primas naturales, animales y vegetales.

- Prioridad a los vegetales de cultivo biológico.
- Bases limpiadoras y emulgentes de origen vegetal, obtenidas con técnicas “suaves” (hidrólisis, esterificación).
- Pruebas sobre personas voluntarias o cultivos de células.

Utilización muy limitada de algún conservador suave (ácido benzoico, ácido sórbico).

La utilización debe mencionarse: “conservado con...”

11.1.3.2 Prohibidos B.D.I.H.

- Los productos de la petroquímica.
- Los colorantes o perfumes de síntesis.
- Las bases limpiadoras o emulgentes atoxicados.
- La irradiación.
- Las materias primas genéticamente modificadas (OGM).
- Las materias primas de origen animal (vertebrados), excepto resultantes del animal vivo (ej.: lana).
- La carne de ballena o colágeno animal.
- Las pruebas sobre los animales.

B.D.I.H. ha creado la Corporación Internacional de Cosméticos Orgánicos y Naturales (IONC GmbH), cuya finalidad es organizar globalmente el control de los cosméticos para garantizar que cumplen el estándar B.D.I.H.

11.1.4 Natrue

En 2007, varios productores europeos de cosméticos naturales y ecológicos unieron fuerzas y fundaron NaTrue, que pretende salvaguardar el alto nivel de los estándares de la cosmética natural y sus ingredientes. Con esta finalidad, esta organización sin ánimo de lucro, creó en 2008 sus certificaciones de cosmética natural, cosmética natural con ingredientes ecológicos y cosmética ecológica, que ya cuentan con más de cien productos certificados.

NaTrue pretende orientar al consumidor y al productor de cosmética natural y ecológica mediante una serie de criterios de certificación transparentes y estrictos que fueron establecidos por el Comité de la Agrupación Internacional de Cosmética Natural, NaTrue, y publicados por primera vez en mayo de 2008. Su certificación se basa en el principio de responsabilidad compartida, en la que el comité científico de NaTrue se encarga de la salvaguarda de los criterios y los organismos certificadores independientes se encargan de los procesos de certificación en cada país o región.

Tienen tres tipos de sellos según la composición del cosmético:

Cosmética Natural: los criterios de certificación estipulan qué ingredientes están permitidos y cómo pueden procesarse.



Cosmética natural con ingredientes ecológicos: al menos el 70% de los ingredientes provienen de la producción ecológica controlada según los criterios de la CE.

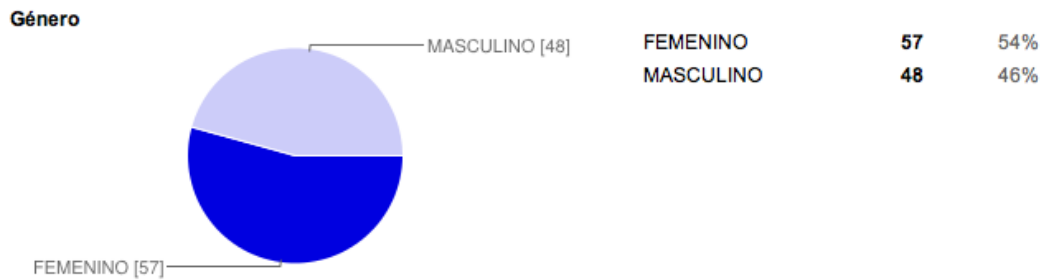


Cosmética ecológica: al menos el 95% de los ingredientes deben provenir de la producción ecológica controlada. La obtención de esta categoría constituye todo un reto para los productores.



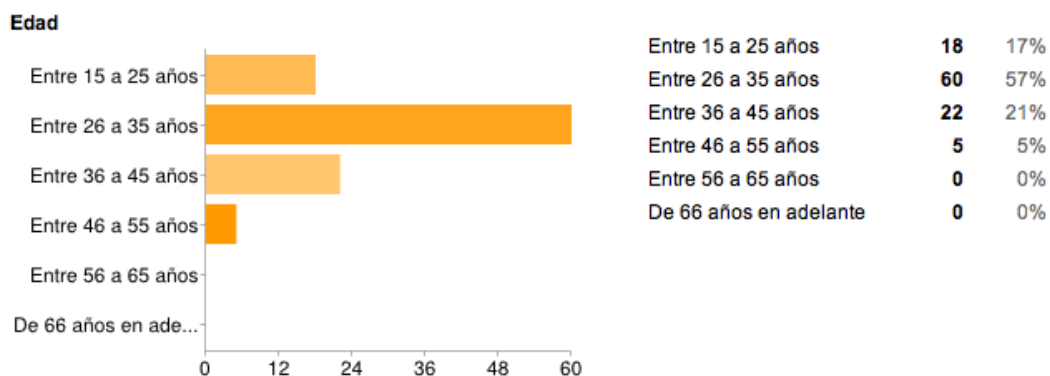
11.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A 105 PERSONAS POR INTERNET SOBRE GUSTOS Y HABITOS DE CONSUMO DE COSMÉTICA DE CUIDADO DE LA PIEL.

Gráfico iv: Género de las personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales en la Comunidad de Madrid



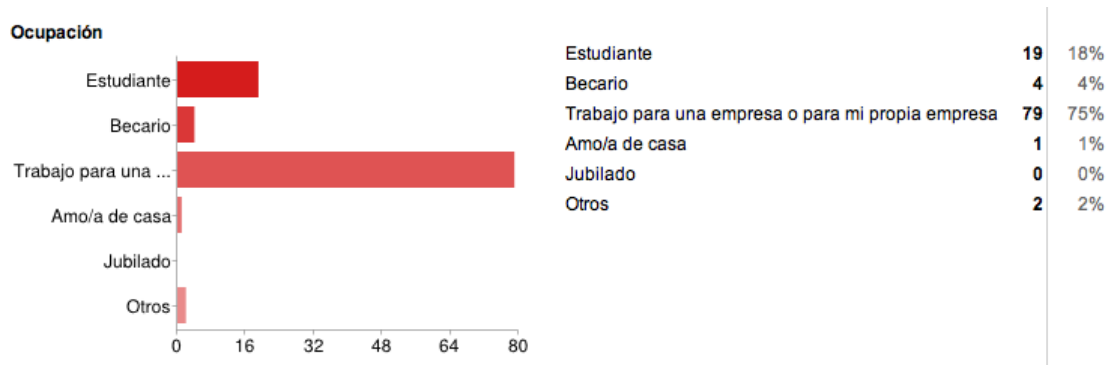
Fuente: Elaboración propia

Gráfico v. Edades de las personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales



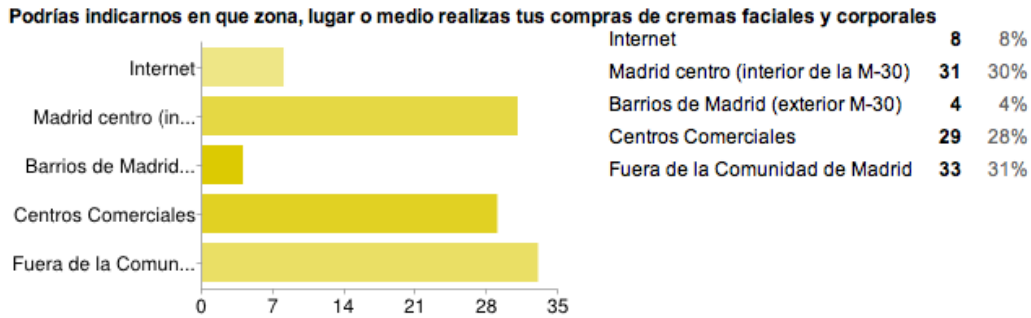
Fuente: Elaboración propia

Gráfico vi. Ocupación de las personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales



Fuente: Elaboración propia

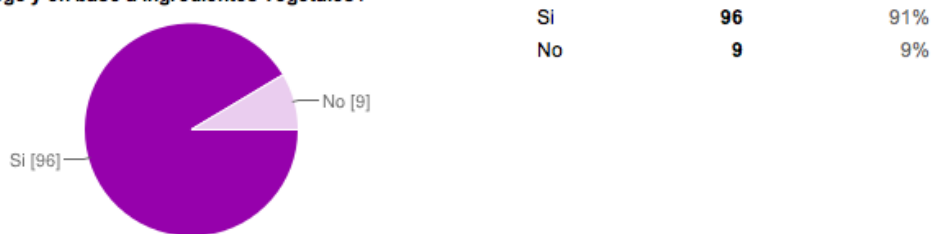
Gráfico vii. Lugar de compra de las cremas corporales y faciales de las personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales



Fuente: Elaboración propia

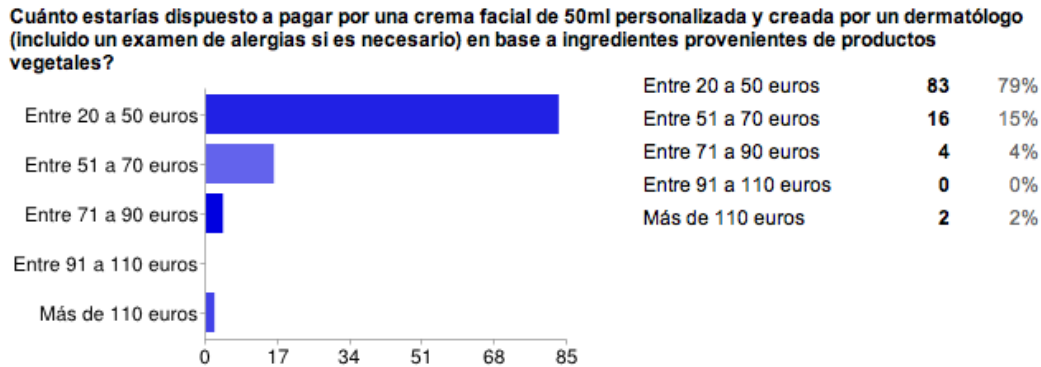
Gráfico viii. Disposición de cambio de utilización de cremas faciales y corporales habituales por cremas personalizadas en las personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales

Cambiarías las cremas corporales y faciales que utilizas, por una que la puedas personalizar en cuanto a textura y olor y que este certificada, recomendada y su fórmula sea creada especialmente para ti por un dermatólogo y en base a ingredientes vegetales?



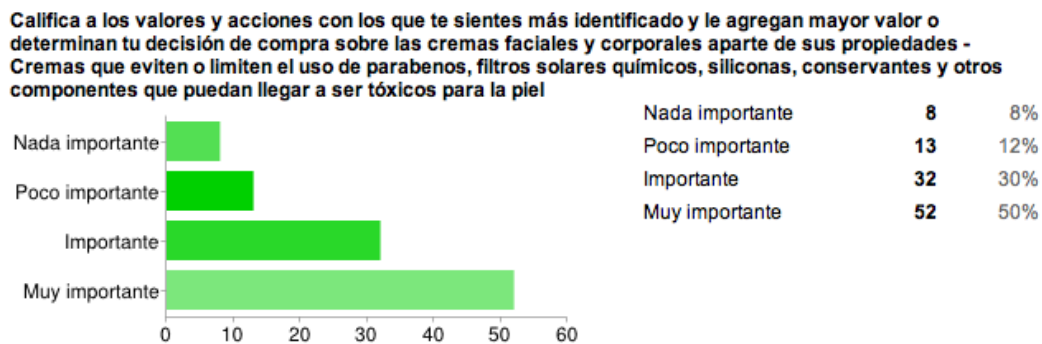
Fuente: Elaboración propia

Gráfico ix. Disposición de pago por cremas personalizadas en las personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales



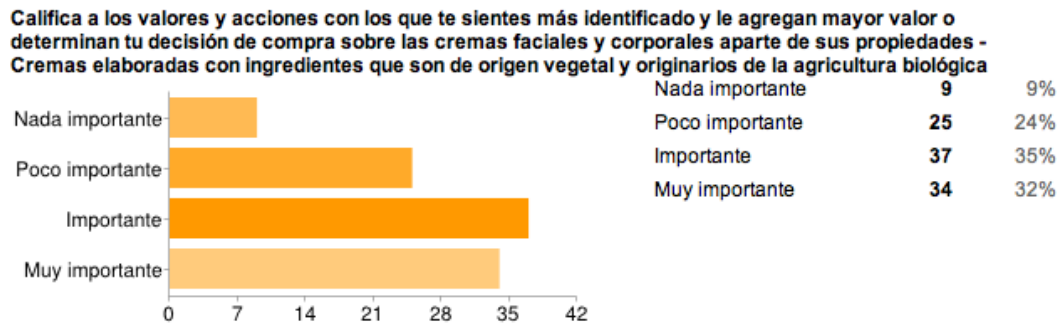
Fuente: Elaboración propia

Gráfico x. Calificación de importancia de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la limitación al uso de parabenos, filtros solares químicos, siliconas, conservantes y otros componentes que puedan llegar a ser tóxicos para la piel en cremas faciales y corporales.



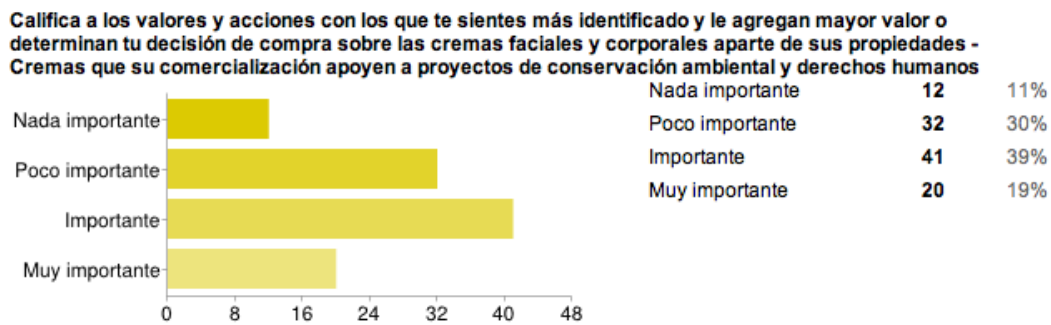
Fuente: Elaboración propia

Gráfico xi. Calificación de importancia de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la elaboración de cremas faciales y corporales con ingredientes de origen vegetal y originarios de la agricultura biológica



Fuente: Elaboración propia

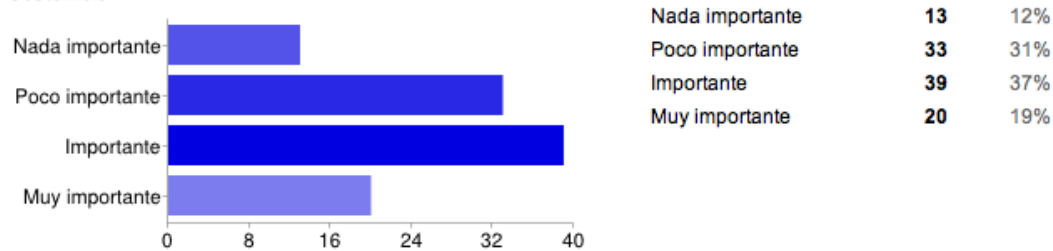
Gráfico xii. Calificación de importancia de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre el apoyo de la comercialización de la cremas faciales y corporales a proyectos de conservación ambiental y derechos humanos.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico xiii Calificación de importancia de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la elaboración de cremas faciales y corporales con ingredientes provenientes de un comercio justo y programas de desarrollo sostenible.

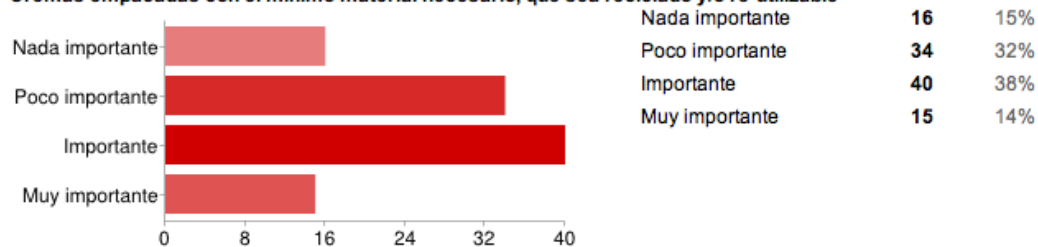
Califica a los valores y acciones con los que te sientes más identificado y le agregan mayor valor o determinan tu decisión de compra sobre las cremas faciales y corporales aparte de sus propiedades - Cremas elaboradas con ingredientes provenientes de un comercio justo y programas de desarrollo sostenible



Fuente: Elaboración propia

Gráfico xiv. Calificación de importancia de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre el empaque de las cremas faciales y corporales

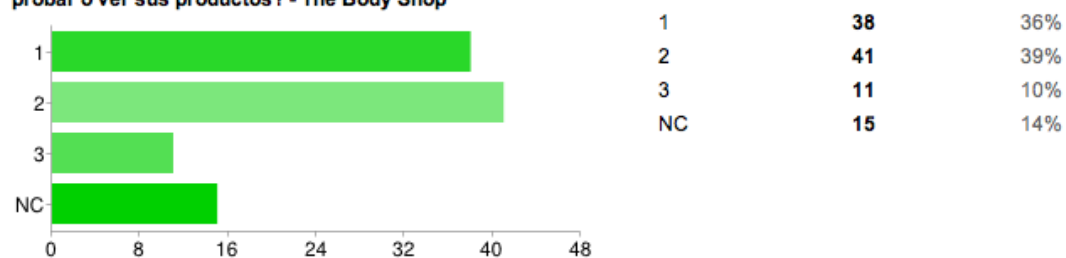
Califica a los valores y acciones con los que te sientes más identificado y le agregan mayor valor o determinan tu decisión de compra sobre las cremas faciales y corporales aparte de sus propiedades - Cremas empaçadas con el mínimo material necesario, que sea reciclado y/o re-utilizable



Fuente: Elaboración propia

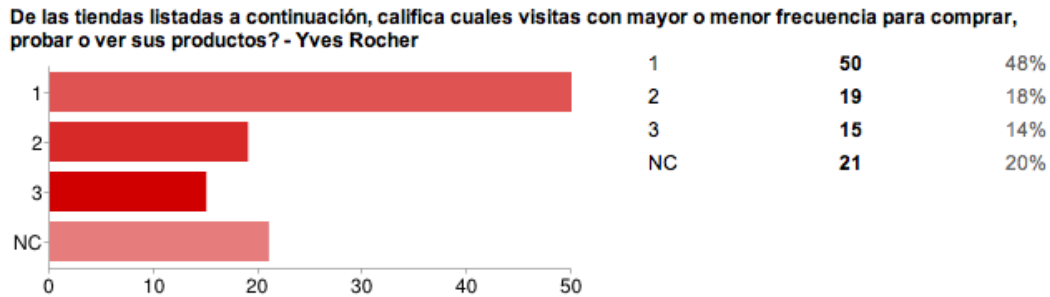
Gráfico xv. Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y sobre la marca y tiendas The Body Shop

De las tiendas listadas a continuación, califica cuales visitas con mayor o menor frecuencia para comprar, probar o ver sus productos? - The Body Shop



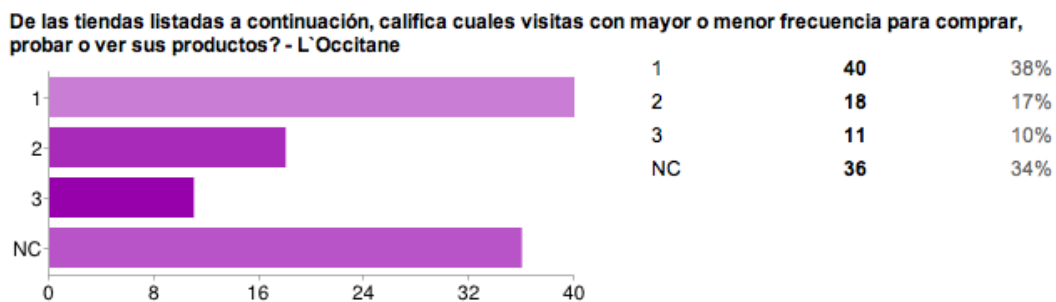
Fuente: Elaboración propia

Gráfico xvi. Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas Yves Rocher



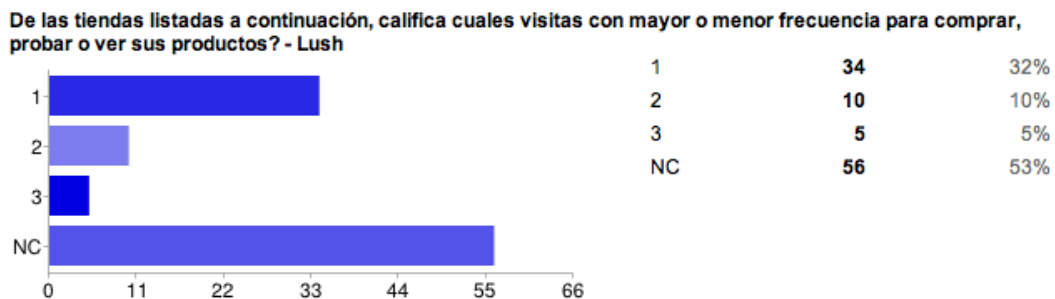
Fuente: Elaboración propia

Gráfico xvii. Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas L'Occitane



Fuente: Elaboración propia

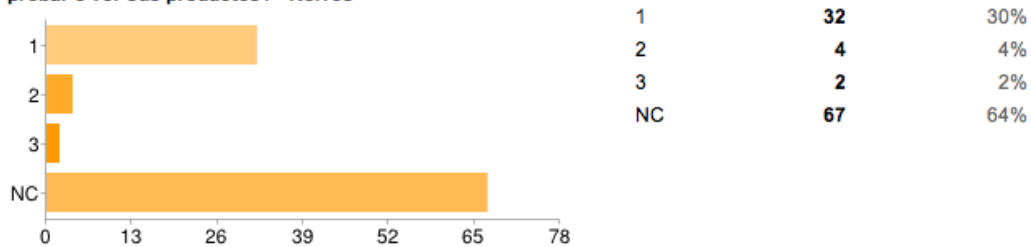
Gráfico xviii. Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas Lush



Fuente: Elaboración propia

Gráfico xix Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas Korres

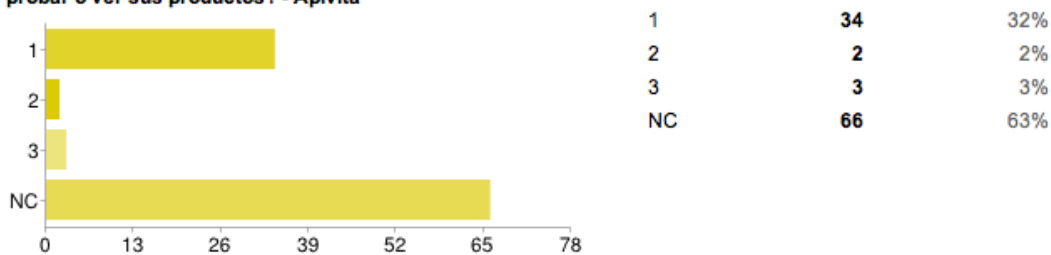
De las tiendas listadas a continuación, califica cuales visitas con mayor o menor frecuencia para comprar, probar o ver sus productos? - Korres



Fuente: Elaboración propia

Gráfico xx. Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas Apivita

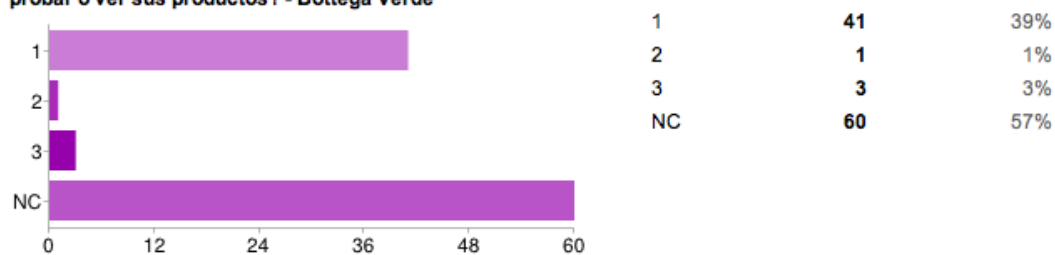
De las tiendas listadas a continuación, califica cuales visitas con mayor o menor frecuencia para comprar, probar o ver sus productos? - Apivita



Fuente: Elaboración propia

Gráfico xxi Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas Bottega Verde

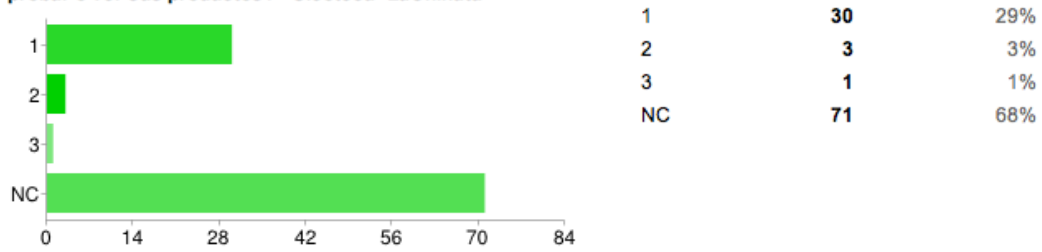
De las tiendas listadas a continuación, califica cuales visitas con mayor o menor frecuencia para comprar, probar o ver sus productos? - Bottega Verde



Fuente: Elaboración propia

Gráfico xxii. Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas Oleoteca La Chinata

De las tiendas listadas a continuación, califica cuales visitas con mayor o menor frecuencia para comprar, probar o ver sus productos? - Oleoteca- LaChinata



Fuente: Elaboración propia

11.3 ANALISIS DAFO

11.3.1 Análisis interno

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>D1: Ser una marca nueva y con una inversión moderada en un mercado maduro y competitivo en el que están presentes una gran cantidad de marcas ya consolidadas.</p> <p>D2: La entrega del producto no es inmediata. El tiempo de espera desde la compra hasta la recepción del producto será de 48 horas.</p> <p>D3: Al tratarse de un modelo de negocio on request, el margen que ha de imponerse a los productos debe ser elevado para cubrir los costes fijos debido a la producción propia de los productos.</p> <p>D4: Debido a la naturaleza especializada del negocio, los costes fijos son elevados.</p> <p>D5: Resistencia en algunos sectores de la población como mujeres mayores de 50 años</p> <p>D6: El asesoramiento dermatológico no es un servicio valorado por casi la totalidad de encuestados si supone un desembolso económico.</p> <p>D7: Dificultad de generar confianza en los clientes al competir con parafarmacias.</p> <p>D8: Gama limitada de productos en el lanzamiento del negocio.</p>	<p>F1: Experiencia en el punto de venta. La atención será exquisita, el entorno relajante y atractivo, y será posible probar los productos para elegir texturas, olores, productos personalizados.</p> <p>F2: Innovación del modelo de negocio. No existe un modelo de negocio basado en la personalización de cosmética natural con puntos de venta basados en experiencia.</p> <p>F3: Asesoramiento profesional. Los clientes serán atendidos por dermatólogos y las cremas realizadas por un equipo farmacéutico.</p> <p>F4: Los clientes podrán realizarse un estudio dermatológico para detectar posibles alergias o afecciones cutáneas de forma gratuita.</p> <p>F5: Tenemos una base de contactos de personas para colaborar con nuestro negocio que queremos usar de modelos en tienda a los que usar de reclamo para el comprador que vea en estas personas el fin último de realizar una compra de nuestro producto.</p>

11.3.2 Análisis externo

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A1: Situación actual de crisis económica en España, con un nivel de desempleo en crecimiento y con previsión de seguir aumentando, lo que genera un alto grado de incertidumbre no sólo en el empresario para iniciar una nueva empresa sino también en el consumidor a la hora de planificar su cesta de la compra, no sólo porque se retrae el consumo sino porque el comprador con capacidad de compra busca la mejor oferta en precio y tiene fuerza en la negociación del precio.</p>	<p>O1: A pesar de la difícil situación económica, el usuario de productos cosméticos no parece dispuesto a cambiar sus hábitos de consumo cuando se trata de cuidar la estética personal, lo que se desprende del hecho de que no sólo un 85% del colectivo de mujeres encuestadas no van a dejar de gastar en cosmética por la crisis.</p>
<p>A2: La actual regulación de la cosmética y productos de belleza, y los diferentes sellos y estándares de control de calidad, que pueden en cualquier momento generar nuevas barreras o limitaciones si llegase a producirse algún incidente de salud pública que llegara a sensibilizar a la opinión pública sobre el riesgo de uso de estos productos. Existe una línea muy delgada entre la cosmética y los medicamentos.</p>	<p>O2: Tenemos definido el lanzamiento de la primera tienda en una zona muy concreta de Madrid como punto de partida, con el fin de posteriormente, si la evolución del negocio lo permite, y una vez hayamos posicionado nuestro producto en el mercado, ir ampliando a otras grandes ciudades. La ausencia de un modelo de negocio como el nuestro en nuestro target objetivo de mercado es una clara oportunidad de inicio.</p>
<p>A3: La dificultad de encontrar fuentes de financiación para sufragar los costes de implantación de un nuevo negocio, en especial cuando es fundamental que la ubicación sea en una zona concreta de una gran ciudad por el perfil de público existente, lo que hace que la apertura de un primer centro requiera de una inversión mayor de lo habitual.</p>	<p>O3: Europa concentra un tercio del mercado cosmético mundial. España ocupa el quinto puesto europeo con unos 7000 Millones de euros de consumo en productos cosméticos.</p> <p>O4: La exportación de productos cosméticos ha tenido una evolución del 36%, superior a otros sectores como vino, aceite y calzado, y representa un 20% de las exportaciones, alcanzado los 400 millones de euros.</p>
<p>A4: Existen modelos de negocio como Lush, L'OCCITANE, KORRES, The Body Shop, entre otros, que ofrecen productos bio y naturales, cosmética hecha a mano, cosmética basada en ingredientes naturales, que se comercializan en tiendas de la misma marca y se permite testar sus productos, con precios relativamente asequibles.</p>	<p>O5: Las marcas Mastigge como Olay son las más valoradas por los consumidores, seguidas por marcas de lujo como Dior, Chanel o Shisheido.</p> <p>O6: El sector del lujo, lejos de verse afectado por la crisis, ha aumentado en un 7.7%.</p>

<p>A5: Las principales empresas que pueden ser competidores, tienen una o varias tiendas situadas por toda la península, por lo que siempre nos vamos a encontrar en una situación de competencia.</p>	<p>O7: Las marcas consolidadas como L’Oreal han visto aumentadas sus ventas pese a la situación de crisis.</p>
<p>A6: El sector cosmético es muy dinámico, con un 10% de las patentes mundiales anuales. La oferta de productos aumenta rápidamente para adecuarse a las necesidades de los consumidores.</p>	<p>O8: Empresas como Lush, L’Occitane o Body Shop han alcanzado un gran éxito en el sector de la cosmética más natural gracias a su amplia gama de productos, sus ingredientes naturales, la presentación de sus tiendas y sus políticas de protección del medio ambiente y animales.</p>
<p>A7: Durante los años de crisis el consumo y la producción han disminuido ligeramente.</p>	<p>O9: Aumento en el % de personas con alergias y afecciones cutáneas</p>
<p>A8: Los principales países importadores de productos cosméticos españoles son Francia y Portugal. Francia, además de contar con un sector cosmético líder en Europa, aplica medidas proteccionistas para sus empresas. Portugal por otro lado, está inmerso en una profunda crisis económica.</p>	<p>O10: Un 20% de las mujeres se gastan más de 400€ anuales en productos de cuidado para la piel.</p> <p>O11: Un 33% de personas encuestadas han sufrido reacciones alérgicas al utilizar cosméticos. Para este público nuestro producto sería muy interesante.</p>
<p>A9: En España ya existen 218 empresas manufactureras de productos cosméticos, el 25% de las cuales se sitúan en Madrid.</p>	<p>O12: El producto fabricado es de gran consumo. Casi un 100% de los encuestados afirmaron usar cremas para el cuidado facial diariamente.</p>
<p>A10: El gran consumo abarca más del 50% de las ventas de productos cosméticos y ha sido el que ha sido menos afectado por la crisis. La venta directa sólo implica el 3.5% de las ventas.</p>	<p>O13: Un % muy bajo de los encuestados renunciaría a su crema facial por culpa de la crisis, sino que la sustituirían por una más barata.</p> <p>O14: Se ha detectado otro segmento de población interesado en nuestro producto: personas trabajadoras e independientes económicamente de 35-45 años, caprichosas y con tendencia consumista.</p>

11.3.3 Cuantificación del modelo

Para identificar las principales variables del DAFO anterior, se analizan cualitativamente cruzando cada una con el resto. **Tabla i: Cruce de variables DAFO Creatú**

12 LISTA DE CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Claves de negocio

Gráfico 2: Producto Interior Bruto 2008-2013

Gráfico 3: Histórico de ventas de grandes empresas por sectores

Gráfico 4: Mercado Laboral en España 2007-2012

Gráfico 5: Distribución de la población en España por edad y sexo, año 2011

Gráfico 6: Principales sellos de certificación en Europa

Gráfico 7: Condiciones de aparición del logotipo USDA Organic

Gráfico 8: Principales áreas de facturación de productos cosméticos

Gráfico 9: Comportamiento regional del sector de la Cosmética y Productos de Aseo, 2008

Gráfico 10: Datos de exportación de productos cosméticos en Europa

Gráfico 11: Número de empresas productoras de cosméticos en Europa

Gráfico 12: Proyección de consumo de productos de uso personal en el mercado Europeo

Gráfico 13: Empresas de cosmética con mayor porcentaje de facturación en Europa, año 2011

Gráfico 14: Reparto geográfico según facturación y empleo generado en el sector de la Cosmética en España, año 2011

Gráfico 15: Volumen de facturación histórico en el sector cosmética, periodo 1995-2010

Gráfico 16: Evolución de la Facturación del sector de la cosmética en España, periodo 1996-2010

Gráfico 17: Volumen total de producción del sector cosmética en España periodo 1996-2009

Gráfico 18: Evolución de la producción del sector cosmética en España, periodo 1996-2009

Gráfico 19. Volumen de exportación del sector de la perfumería y cosmética en España, periodo 2008-2010

Gráfico 20: Volumen de exportación de productos de perfumería y cosmética en España, comparado con los sectores de aceite, calzado y vino, periodo 2008-2010

Gráfico 21: Evolución de exportación de productos de perfumería y cosmética en España, comparado con los sectores de aceite, calzado y vino, periodo 2008-2010

Gráfico 22: Volumen de exportación de productos de perfumería y cosmética de España por los principales 10 países de destino, años 2009-2010

Gráfico 23: Exportaciones por peso de categoría de producto del sector perfumería y cosmética de España, Año 2010

Gráfico 24: Incremento de exportaciones por categoría de producto del sector perfumería y cosmética de España, Año 2010

Gráfico 25: Peso por canales de distribución de productos de cosmética en España, Años 2008-2010

Gráfico 26: Peso por producción por categoría de productos del sector cosmética en España, Años 2008-2010

Gráfico 27: Consumo histórico en el Sector Cosmética en España, periodo: 1995-2010

Gráfico 28: Evolución del consumo de cosmética en España, Periodo: 1996-2010

Gráfico 29: Cuota de mercado de las principales marcas de cosmética en España

Gráfico 30: Porcentaje de crecimiento y facturación de productos cosméticos para el cuidado de la piel en España en el periodo 2009-2014

Gráfico 31: Millones de unidades facturadas de productos de cuidado de la piel en España en el periodo 2009-2014

Gráfico 32: Plano de distribución del local de los Centros Creatú

Gráfico 33: Localización del Centro Comercial Gran Plaza II

Gráfico 34: Localización del local en el Centro Comercial Gran Plaza 2

Gráfico 35: Ubicación del Centro Comercial Moraleja Green

Gráfico 36: Localización del Centro Comercial La Vaguada

Gráfico 37: Ubicación de los principales laboratorios cosméticos de Madrid, detalle de la zona de Torrejón de Ardoz, Alcalá de Henares, Arganda del Rey, y detalle de la ubicación elegida para el laboratorio

Gráfico 38: Vista superior del Laboratorio Creatú en Madrid

Gráfico 39: Parches adhesivos para prueba del parche

Gráfico 40: Frigorífico ventilado para laboratorio LKUv 1612 Mediline +3°C/+8°C
LIEBHERR

Gráfico 41: Equipo analizador de piel

Gráfico 42: Organigrama Creatú, Año 1

Gráfico 43: Organigrama Creatú, Año 3

13 LISTA DE CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: Ranking de las empresas de cosmética con mayores ingresos

Tabla 2: Pronóstico de los valores de consumo en el mercado europeo de productos de uso personal, expresado en millones de dólares, 2009-2014

Tabla 3 : Empresas de cosmética con mayor porcentaje de facturación en Europa, año 2011

Tabla 4: Importaciones de ingredientes naturales para cosméticos de países en desarrollo (2004-2008 toneladas, miles de millones de €. Principales importadores de la Unión Europea, cambio medio anual y cuota de los países de la Unión Europea DC-las importaciones en%)

Tabla 5: Canales de distribución de productos del sector cosmética en España, Año 2008-2010

Tabla 6: Producción por categoría de productos del sector cosmética en España, Años 2008-2010

Tabla 7: Cuota de mercado de las principales marcas de cosmética en España

Tabla 8: Consumo de productos cosméticos en España 2009 - 2011

Tabla 9: Estadística de uso de cosméticos por mujeres según su tipología en España, año 2011

Tabla 10 : Porcentaje de crecimiento y facturación de productos cosméticos para el cuidado de la piel en España en el periodo 2009-2014

Tabla 11: Millones de unidades facturadas de productos de cuidado de la piel en España en el periodo 2009-2014

Tabla 12: Datos financieros clave L`Occitane, Años 2010-2011

Tabla 13: Ventas retail The Body Shop por zona geográfica

Tabla 14: Ventas de The Body Shop, año 2011

Tabla 15: Número de tiendas y franquicias de The Body Shop

Tabla 16: Proyección de apertura de Centros Creatú durante los primeros 5 años de funcionamiento

Tabla 17: Laboratorios Creatú durante los primeros 5 años de funcionamiento

Tabla 18: Valores medios de alquiler en centros comerciales “Premium”

Tabla 19: Costes para la reforma de un local de 80m²

Tabla 20: Mobiliario para la adecuación del local Creatú Madrid

Tabla 21: Mobiliario para la adecuación del laboratorio Creatú en Madrid

Tabla 22: Equipos para el laboratorio Creatú

Tabla 23: Propiedades de los ingredientes de las crema hidratante con protección solar y efecto iridiscente

Tabla 24: Propiedades de los ingredientes de las Crema Anti-celulítica

Tabla 25: Propiedades de los ingredientes de las Crema Anti-estrías

Tabla 26: Propiedades de los ingredientes de la crema de manos

Tabla 27: Propiedades de los ingredientes de la Crema Anti-manchas

Tabla 28: Propiedades de los ingredientes de la Crema regeneradora

Tabla 29: Tiempo de elaboración por cada crema en el Laboratorio Creatú

Tabla 30: Coste medio por cada ingrediente en el Laboratorio Creatú

Tabla 31: Distribución mensual de horas a actividades en el Laboratorio Creatú

Tabla 32: Servicios que provee Klein Cosmética S.L.U. a Creatú

Tabla 33: Servicios de empacado que provee Klein Cosmética S.L.U. a Creatú

Tabla 34: Costo por tipo de aceite para la elaboración de cremas personalizadas Creatú

Tabla 35: Costo por tipo de agua para la elaboración de cremas personalizadas Creatú

Tabla 36: Costo por diferentes tipos de ingredientes para la elaboración de cremas personalizadas Creatú

Tabla 37: Costo de envases para cremas de manos y cuerpo, por capacidad, tipo y unidades del proveedor Rafesa para Creatú

Tabla 38: Costo de envases para cremas de cuerpo y rostro, por capacidad, tipo y unidades, del proveedor Rafesa para Creatú

Tabla 39: Costo de bolsas para la entrega de productos del proveedor Productos Rija S.L. para Creatú

Tabla 40: Costo de equipo para impresión de etiquetas Creatú

Tabla 41: Costes asociados al Plan de Operaciones- Año Cero Laboratorio y locales comerciales

Tabla 42: Precios medios de las líneas de producto similares de la competencia de Creatú por 1000 ml, año 2012

Tabla 43: Precios medios (IVA incluido) de las líneas de productos sustitutos de la competencia Creatú y de Creatú por 1000ml, año 2012

Tabla 44: PVP de las líneas de productos Creatú

Tabla 45: Precios de las cremas faciales personalizadas Creatú en comparación con los PVP por 1000ml de producto de las marcas de competencia con productos sustitutivos, año 2012

Tabla 46: Precios de la cremas corporales personalizadas Creatú en comparación con los PVP por 1000ml de producto de las marcas de competencia con productos sustitutivos, año 2012

Tabla 47: Precios de la crema corporal masiva Creatú en comparación con los PVP por 1000ml de producto de las marcas de competencia directa, año 2012

Tabla 48: Costes de publicidad en revistas, Año 2012

Tabla 49: Precios incluido transporte a España/Precios sin IVA de flyers

Tabla 50: Estimaciones de venta para el Centro Creatú en el Centro Comercial La Vaguada

Tabla 51: Clientes estimados para el primer año de operación en el Centro Creatú en el Centro Comercial La Vaguada

Tabla 52: Estimaciones de venta para el Centro Creatú en el Centro Comercial Gran Plaza 2

Tabla 53: Clientes estimados para el primer año de operación en el Centro Creatú en el Centro Comercial Gran Plaza 2

Tabla 54: Estimaciones de venta para el Centro Creatú en el Centro Comercial Comercial Moraleja Green

Tabla 55: Clientes estimados para el primer año de operación en el Centro Creatú en el Centro Comercial Comercial Moraleja Green

Tabla 56: Facturación por Centro Creatú y Línea de producto 2013-2017

Tabla 57: Facturación por Centro Creatú 2013-2017

Tabla 58: Facturación por línea de productos Creatú 2013-2017

Tabla 59: Facturación por número por cada línea de productos Creatú 2013-2017

Tabla 60: Mix de productos Creatú, 2013-2017

Tabla 61: Retribución para el cargo de Director Financiero

Tabla 62: Retribución para el cargo de Director de Operaciones

Tabla 63: Retribución para el cargo de Jefe de Ventas

Tabla 64: Retribución para el cargo de Auxiliar de Ventas

Tabla 65: Retribución para el cargo de Auxiliar Jefe de Laboratorio

Tabla 66: Retribución para el cargo de Dermatólogo

Tabla 67: Retribución para el cargo de Farmacéutico

Tabla 68: Cuenta de Pérdidas y Ganancias, 2013

Tabla 69: Estado de Tesorería Creatú

Tabla 70: Patrimonio Neto y Pasivo

Tabla 71: Evolución de las ventas para el primer ejercicio con desglose mensual

Tabla 72: Resumen de Cuentas de Pérdidas y Ganancias 2013-2017

Tabla 73: Resumen de Situación 2013-2017

Tabla 74: Ratios económicos y financieros de Creatú

Tabla 75: KPI's Económicos y plan de acción Creatú

Tabla 76: KPI's de Marketing y plan de acción Creatú

Tabla 77: KPI's Productivos y plan de acción Creatú

Tabla 78: KPI's de RRHH y plan de acción Creatú

14 LISTA DE CONTENIDO DE GRÁFICOS ANEXOS

Gráfico i: Formulaciones orientativas según los requerimientos de Ecocert

Gráfico ii: Logotipos de Cosmebio

Gráfico iii: Composición de un cosmético Bio y Eco según Cosmebio

Gráfico iv: Género de las personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales en la Comunidad de Madrid

Gráfico v: Edades de las personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales

Gráfico vi: Ocupación de las personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales

Gráfico vii: Lugar de compra de las cremas corporales y faciales de las personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales

Gráfico viii: Disposición de cambio de utilización de cremas faciales y corporales habituales por cremas personalizadas en las personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales

Gráfico ix: Disposición de pago por cremas personalizadas en las personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales

Gráfico x: Calificación de importancia de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la limitación al uso de parabenos, filtros solares químicos, siliconas, conservantes y otros componentes que puedan llegar a ser tóxicos para la piel en cremas faciales y corporales.

Gráfico xi: Calificación de importancia de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la elaboración de cremas faciales y corporales con ingredientes de origen vegetal y originarios de la agricultura biológica

Gráfico xii: Calificación de importancia de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre el apoyo de la comercialización de la

cremas faciales y corporales a proyectos de conservación ambiental y derechos humanos.

Gráfico xiii: Calificación de importancia de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la elaboración de cremas faciales y corporales con ingredientes provenientes de un comercio justo y programas de desarrollo sostenible.

Gráfico xiv: Calificación de importancia de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre el empaque de las cremas faciales y corporales

Gráfico xv: Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y sobre la marca y tiendas The Body Shop

Gráfico xvi: Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas Yves Rocher

Gráfico xvii: Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas L'Occitane

Gráfico xviii: Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas Lush

Gráfico xix: Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas Korres

Gráfico xx: Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas Apivita

Gráfico xxi: Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas Bottega Verde

Gráfico xxii: Conocimiento y consumo de personas encuestadas sobre consumo y gustos en cremas faciales y corporales sobre la marca y tiendas Oleoteca La Chinata

15 LISTA DE CONTENIDO DE TABLAS ANEXAS

Tabla i: Cruce de variables DAFO Creatú

16 BIBLIOGRAFÍA:

Aceite de ricino. Aceite de ricino para la piel: propiedades y beneficios. Disponible en Internet: <http://aceitericino.blogspot.com.es/2012/05/aceite-de-ricino-para-la-piel.html>

Agencia española de medicamentos y productos sanitarios. *Legislación sobre Productos cosméticos, productos de higiene y biocidas de uso en higiene personal* [en línea] aemps.gob.es. [ref. de 29 octubre 2012]. Disponible en Internet: <http://www.aemps.gob.es/legislacion/espana/cosmeticosHigiene/cosmeticosHigiene.htm>

ALCALDE, María Teresa “Cosmética natural y ecológica. Regulación y clasificación.”[en línea]. Macroestetica.com. [ref. de 23 enero 2012] Disponible en Internet: <http://www.macroestetica.com/articulos/cosmetica-natural-y-ecologica-regulacion-y-clasificacion/>

ALBIZY Jesús. InWent gGmbH. Feria Biofach- Productos Cométicos Naturales. Disponible en Internet: <http://www.alinvest4.eu/attachments/BIOFACH%202011%20-%20Ficha%20Feria%20Cosmetica.pdf>

Alimentación Sana. Aceite puro de Rosa Mosqueta. Disponible en Internet: <http://www.alimentacion-sana.com.ar/Portal%20nuevo/compresano/plantillas/mosqueta02.htm>

ALONSO GONZALO, Blanca, et al. “Inno Beauty: empresa de cosméticos”. Tesis de fin de máster. EOI – Escuela de Organización Industrial, Madrid. Año 2009

Alqvimia. Aceites Esenciales. Disponible en Internet: http://www.alqvimia.com/es/productos/aceites_esenciales/aceite_esencial_de_geranio.html

AMIGOT, Beatriz. “Previsiones FMI” [en línea]. Expansión.com. 12 Octubre 2012. Disponible en Internet: <http://www.expansion.com/2012/10/09/economia/1349773815.html>

Análisis del sector y la competencia en España. Disponible en Internet/Scribd:
<<http://es.scribd.com/doc/60076700/Analisis-del-sector-y-de-la-competencia-en-Espana>>.

Aromas para el alma. Propiedades del aceite de girasol usado en cosmética. Disponible en Internet: <http://aromasparaelalma.wordpress.com/2010/07/04/propiedades-del-aceite-de-girasol-usado-en-cosmetica/>

Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética Española, Stanpa. Datos Generales del Sector Disponible en Internet:
<<http://www.stanpa.com/estadistica/40/ContenidosGenerales.aspx>>

Beautymarket.es. Glosario Cosmetología Actual. Disponible en Internet:
http://www.beautymarket.es/glosario_cosmetologia.php

Biomantial. Europa: aumenta el consumo de productos ecológicos y de biocosméticos. Disponible en Internet: <<http://www.biomanantial.com/europa-aumenta-consumo-productos-ecologicos-biocosmeticos-a-1550-es.html>>

Bottega Verde. Quienes somos. Disponible en Internet:
<<http://www.bottegaverde.es/index.jsp?action=switchTo&par=quienes-somos>>

Caléndula, Jabones y más. Aceite de ricino. Disponible en Internet: <http://calendula-jabones-y-mas.blogspot.com.es/2011/03/aceite-de-ricino-propiedades-y-usos.html>

Casa Piá. Espliego Macho Aceite Esencial Bio. Disponible en Internet:
<http://www.casapia.com/midietetica/espliego-macho-aceite-esencial-bio-pranarom-10-ml-p-18437.html>

Centro Comercial Gran Plaza 2. Página web
<http://www.centrocomercialgranplaza2.com/>

Cepvi.com. Aceite esencial de zanahoria. Disponible en Internet:
<http://www.cepvi.com/medicina/aromaterapia/zanahoria.shtml>

CertoClav. Equipos de laboratorio. Disponible en Internet: <http://www.certoclav.com/es>

CollagenLine. Aplicación del colágeno. Disponible en Internet:
http://www.spain.collagenline.com/aplicacion_del_colageno.html

Cole Palmer. Cotización de transporte. Disponible en Internet:
<http://www.coleparmer.com>

Cosmetics Europe The Personal Care Association –Colipa. About Cosmetics Europe.
Disponible en Internet: < <https://cosmeticseurope.eu/about-cosmetics-europe.html> >

Egologismo.com. Cosmética Ecológica. Disponible en Internet:
<<http://www.ecologismo.com/2010/03/31/cosmetica-ecologica/>>

El Corte Inglés. Catálogo de productos. Disponible en Internet:
<http://www.elcorteingles.es>

España. Real Decreto 1599/1997, de 17 de octubre, que recoge la regulación de los
productos cosméticos. Boletín Oficial del Estado, 31 octubre 1997, núm. 261, rcl.2572.

Euromonitor International . Estudios y análisis del sector de la cosmética. Disponible
en Internet:
<[http://www.euromonitor.com/search?id=1&pageSizes=10&sortBy=5&txtSearch=cosmetics&fs\[0\].Category=Beauty+And+Personal+Care&fs\[0\].FacetName=Beauty+And+Personal+Care&fs\[0\].ParentName=category.beauty+and+personal+care&fs\[1\].Category=Reports&fs\[1\].FacetName=Global+Briefings&fs\[1\].ParentName=product.reports](http://www.euromonitor.com/search?id=1&pageSizes=10&sortBy=5&txtSearch=cosmetics&fs[0].Category=Beauty+And+Personal+Care&fs[0].FacetName=Beauty+And+Personal+Care&fs[0].ParentName=category.beauty+and+personal+care&fs[1].Category=Reports&fs[1].FacetName=Global+Briefings&fs[1].ParentName=product.reports)>

Eurostaf International . Estudios y análisis del sector de la cosmética. Disponible en
Internet: < <http://www.eurostaf.fr/fr/catalogue/etudes/sectorielles/beaute.html> >

Geneq.Inc. Cotización de instrumentos científicos. Disponible en Internet:
<http://www.geneq.com>

Gran Velada. Agua de azhar. Disponible en Internet: <http://www.granvelada.com/378-donde-comprar-venta-propiedades-de-agua-de-azahar-cosmetica-jabones-materiales-insumos.html>

Idealista. Local Comercial. Disponible en Internet.
<http://www.idealista.com/news/archivo/2010/03/29/0159451-cuanto-cuesta-un-local-en-un-centro-comercial-tabla>

Ikea. Catálogo de productos. Disponible en Internet:
<http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/>

ImprentaOnline.net. Costo de impresión de flyers. Disponible en Internet:
<http://www.imprentaonline.net/flyers-redondos.php>

Inkanar. Cosmética natural: manteca karité. Disponible en Internet:
<http://www.inkanat.com/es/cosmeticanatural/manteca-karite.html>

Innatia. Aguacate para la piel. Disponible en Internet: <http://remedios.innatia.com/c-aguacate-propiedades/a-aguacate-para-la-piel-6257.html>

Interolivo.com. El aceite de oliva y la cosmética. Disponible en Internet:
http://www.interolivo.com/amplia_noti.php?id_noti=2535

Jaboneando. Aguas. Disponible en Internet:
<http://jaboneando.blogspot.com.es/2010/04/aguas.html>

JAL, María del Mar. “Cosmética Natural y Biológica (2da Parte)”[en línea] Grupo Cosmobelleza. 16 Septiembre 2010. Disponible en Internet:
<<http://www.cosmobelleza.com/es/estetica/news.90444.cosmox>>

LabRepCo. Cotización de equipos de laboratorio. Disponible en Internet:
<http://store.labrepco.com/>

L'OCCITANE. La marca. Disponible en Internet: <<http://es.loccitane.com/la-marca,76,2,24180,231602.htm>>

L'OCCITANE. Reporte de resultados anual. Disponible en Internet:
<<http://www.loccitane.com/investors/EN/Annual-and-Interim-Reports.aspx>>

L'Oréal. The Body Shop Resultados financieros. Disponible en Internet:
<<http://www.loreal-finance.com/site/us/marques/marque5.asp>>

Lush. Valores de marca. Disponible en Internet: <<http://www.lush.es/shop/info/11/lush-life-we-believe>>

LUIS GÓMEZ, Álvaro, et al. “Vinatural Eco-Cosmetics : cosméticos a base de uva”.
Tesis de fin de máster. EOI – Escuela de Organización Industrial, Madrid. Año 2009

Marketing y Comunicación Sector Perfumería y Cosmética. El Colágeno en cosmética.
Disponible en Internet:
<http://marketingcosmeticaperfumeria.wordpress.com/2010/08/17/el-colageno-en-cosmetica/>

MARTINEZ DE CESTAFE NATALIA. El mercado de la cosmética de lujo: la relación
entre la marca y la distribución selectiva en Alemania, 2006. Disponible en Internet:
<<http://www.nebrija.com/jeanmonnet/pdf/natalia-martinez.pdf>>

Mex, Transporte Urgente. Cotización de transporte. Disponible en
Internet:<http://www.mex.es/portal/desarrollo/analisis%20del%20transporte07.pdf>

Michael Page Group, Candidates, Job search. Disponible en Internet:
<<http://www.michaelpage.com/content/36-let-us-help-you-make-the-right-career-move.html>>.

MRW. Servicio de transporte. Disponible en Internet.
http://www.mrw.es/servicios_transporte_urgente/MRW_transporte_nacional.asp

Naturalmente Bella. Aceites vegetales: Propiedades. Disponible en Internet:
<http://mispotisbasicos.blogspot.com.es/2012/03/aceites-vegetales-propiedades.html>

Naturalsensia.com. Usos del aceite esencial árbol de te. Disponible en Internet:
<http://www.naturalsensia.es/2010/04/naturalsensia-te-comenta-los-usos-del-aceite-esencial-del-arbol-del-te-2/>

Negocios.com El 15% de los locales en centros comerciales están vacíos. Disponible en Internet: <http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/inversion/15-los-locales-centros-comerciales-vacios-20120423>

Noticias.info. Cosmética y perfumes: la marca “MADE INFRANCE” lidera el ranking mundial. Disponible en Internet: <<http://www.noticias.info/2008-09-19/news-139947-source-104-cosmetica-y-perfumes-la-marca-made-in-france-lidera-el-ranking-mundial>>

Oblicua. Cotización de Medios Publicitarios. Disponible en Internet: www.oblicua.es

Proactivo Red Profesional. Tipos de alergias en la piel, erupción cutánea, causa de la enfermedad, consejos [en línea]. Profesionales14 Marzo 2012. Disponible en Internet: <<http://www.profesionalactivo.com/publicaciones/dermatologia/tipos-de-alergias-en-la-piel-erupcion-cutanea-causa-de-la-enfermedad-consejos/p77/>>

Proexport Colombia. Sector Cosméticos. Disponible en Internet: <http://www.botschaft-kolumbien.de/descargas_proexport/berlin_2011/espanol/inversion/cosmeticos/perfil_cosmeticos..pdf>

Propiedades y beneficios del Aceite natural. Propiedades del Aceite de Aguacate. Disponible en Internet: <http://propiedadesdelaceite.jaimaalkauzar.es/propiedades-del-aceite-de-aguacate.html>

Revista VPC. Los españoles cambian sus hábitos de consumo. Disponible en Internet: <<http://www.podiumediciones.es/revistavpc/noticias/1740-los-espanoles-cambian-sus-habitos-de-consumo.html>>

Sannai. A proteína de seda. Disponible en Internet: <http://sannaicosmetics.wordpress.com/2009/12/30/la-proteina-de-seda/>

Sano y saludable. Aceite esencial de Palo de Rosa. Disponible en Internet: <http://www.aceitesesencialesde.com/Aceite-Esencial-de-Palo-de-Rosa/26>

Síntesis de indicadores económicos Marzo-Abril 2012. Ministerio de Economía y Competitividad, 2012. Madrid. Ministerio de Economía y Competitividad, Centro de Publicaciones, 2012.

Sociedad Española de alergología e inmunología clínica. *Las enfermedades alérgicas* [en línea]. 10 Octubre 2010. Disponible en Internet:
<<http://www.seaic.org/pacientes/conozca-su-enfermedad>>

STONE Martin. Ácido alurunico. Disponible en Internet:
<http://elvergel.files.wordpress.com/2007/06/acido-hialuronico.pdf>

Thermoscientific. Disponible en Internet: <http://www.thermoscientific.com>

The Body Shop. About us. Disponible en Internet:
<http://www.thebodyshop.com/content/services/aboutus.aspx>

The Lab Depot, Inc. Cotización de equipos. Disponible en Internet:
http://www.labdepotinc.com/Product_Details~id~96~pid~60057.aspx

Tienda Online. Disponible en Internet: <http://tiendaonline.leroymerlin.es>

Tipsa. Cotización de servicios. Disponible en Internet:
<https://www.infoenvia.com/tipsa/tarifas/>

Tormo.com El retail continúa su frenazo en facturación y expansión. Disponible en Internet: <http://www.tormo.com/resumen/22393/undefined>

Top Cosmetics Brands 2011. Disponible en Internet:
<http://brandirectory.com/league_tables/table/cosmetics_50_2011>

CREATU[®]

cosmética personalizada

María Belén Arriagada E.

Antonio Castaño

Daniel Herrera

Carmen Tamayo

Katherine Tello

Gabriela Villena

INDICE DE CONTENIDOS

1. Quiénes Somos?	4	5.1.2. Línea masiva de Crema de manos.....	9
1.1. Descripción de la empresa	4	5.2. Línea de productos personalizada	9
1.2. Visión	4	5.2.1. Línea Personalizada: Crema Facial y Crema Corporal.....	9
1.3. Misión	4	5.3. Ampliación de la línea Personalizada	10
1.4. Claves del Negocio	4	6. ¿Cómo lo vamos a vender?	10
1.5. Modelo de negocio	5	6.1. Estrategias de Producto	10
2. ¿Cuál es nuestro valor añadido?	5	6.1.1. Packaging	10
2.1. Diferenciación	5	6.1.2. Envases cremas Corporales	10
2.2. Posicionamiento	5	6.1.3. Envases Cremas Faciales, Serum y Limpiadores Faciales	11
3. ¿Cuál es nuestro mercado?	6	6.1.4. Envase crema de manos	11
3.1. Sector de la Cosmética en España	6	6.1.5. Etiquetas	11
3.2. Competencia	6	6.1.6. Bolsas.....	12
3.3. Público objetivo	7	6.2. Estrategias de Distribución	12
4. ¿Qué vamos a conseguir?	8	6.2.1. Centros Creatú	12
4.1. Objetivos de venta.....	8	6.2.2. Experiencia del cliente en los Centros Creatú	13
4.2. Objetivos económicos	8	6.3. Estrategia de Precios	14
4.3. Objetivos comerciales cualitativos	8	6.3.1. Precios.....	14
5. Producto Creatú	8	6.4. Estrategias de Promoción	15
5.1. Línea Masiva	9	6.4.1. Publicidad en revistas de belleza:.....	15
5.1.1. Línea Masiva de Crema Corporal	9	6.4.2. Embajadores	15
		6.4.3. Personajes públicos	15

6.4.4. Fiesta de lanzamiento en Hotel ME	15	9.6. Proveedores.....	22
6.4.5. Co-marketing	15	10. ¿Quién hace esto posible?	22
6.4.6. Flyers	16	11. KPIs y Plan de Contingencia	23
6.4.7. Tarjetas de Fidelización:	16	12. Plan Financiero.....	25
6.4.8. Tarjetas regalo.....	16	12.1. Fuentes de financiación.....	25
6.4.9. Talleres de cosmética	16	12.1.1. Capital social	25
6.4.10. Página web	16	12.1.2. Financiación bancaria por entidad financiera de primer nivel (Banco de Santander, BBVA y Caixabank).....	25
7. ¿Cómo vamos a crecer?.....	17	12.1.3. Aportación de inversores privados	25
8. ¿Cómo pretendemos crecer así?.....	17	12.2. Pérdidas y Ganancias	25
9. ¿Cómo creamos creatú?	18	12.3. ROE, ROI, ROS	29
9.1. Requisitos de un laboratorio cosmético	18	12.4. EBITDA.....	29
9.2. Localización del Laboratorio Creatú	19	12.5. Ratios de Solvencia.....	29
9.3. Fabricación del Producto Personalizado	20	12.6. Break Event	29
9.3.1. Fase 0: Elaboración de formulaciones magistrales	20	12.7. Valor Actual Neto	30
9.3.2. Fase 1: Elección del producto	20	12.8. Tasa Interna de Retorno	30
9.3.3. Fase 2: Revisión de la fórmula magistral en Laboratorio Creatú 21		13. Conclusión.....	30
9.3.4. Fase 3: Fabricación del producto	21		
9.3.5. Fase 4: Verificación del producto	21		
9.3.6. Fase 5: Envasado y etiquetado	21		
9.3.7. Fase 6: Transporte al domicilio del cliente.....	21		
9.4. Plazo de Entrega de la Línea Personalizada.....	21		
9.5. Fabricación del producto masivo.....	22		

1. QUIÉNES SOMOS?

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Creatú ha sido creada con el fin de brindar un servicio que cubra una necesidad no satisfecha en el mercado de la cosmética que consiste en crear una experiencia única para nuestros clientes con una propuesta innovadora y diferenciada que refleja el gran potencial de nuestra empresa.

Creatú es un centro de cosmética personalizada que ofrecerá a sus clientes productos cosméticos únicos para el cuidado de la piel de alta calidad; elaborados a la medida de cada cliente, quien recibirá un asesoramiento previo brindado por profesionales de la salud de la piel altamente cualificadas.

1.2. VISIÓN

Convertirnos en una referencia de primera línea en el mercado de la cosmética personalizada en España con productos beneficiosos para la salud de la piel.

1.3. MISIÓN

Generaremos una experiencia única ajustada a las necesidades de cada piel y de cada persona a través de productos cosméticos personalizados de alta calidad, elaborados en base a ingredientes naturales apoyadas en un asesoramiento profesional e información transparente de los productos.

1.4. CLAVES DEL NEGOCIO

Nuestra propuesta de valor se sustenta en los siguientes tres pilares:



Ilustración 1-1 Claves de Negocio

1.5. MODELO DE NEGOCIO



Ilustración 1-2 Modelo de Negocio Creatú

2. ¿CUÁL ES NUESTRO VALOR AÑADIDO?

2.1. DIFERENCIACIÓN

Creatú es un producto personalizado de cosmética y sus principales diferenciadores son la personalización de los productos de acuerdo al cliente y asesoría profesional médica que garantiza la correcta

formulación de los productos sin que estos puedan causar ningún daño a la piel.

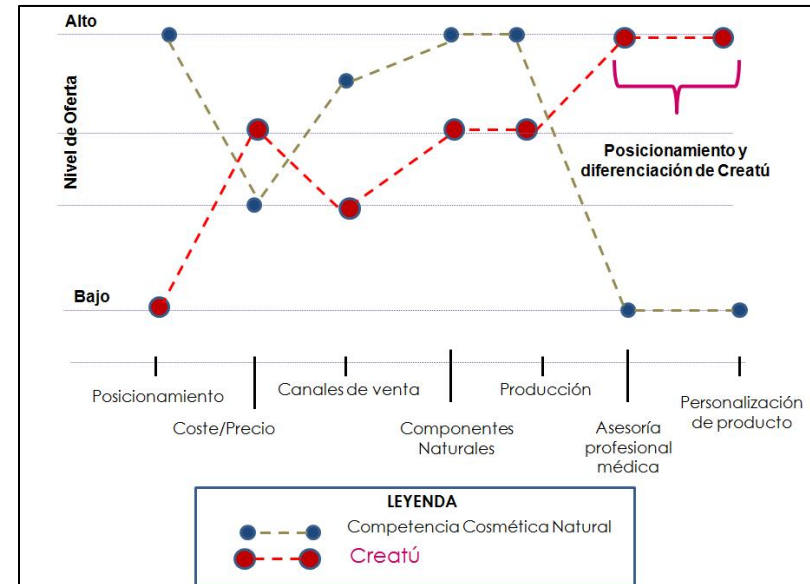


Ilustración 2-1 Comparativa Valores de marca Creatú vs. Cosmética Natural

2.2. POSICIONAMIENTO

Por medio de una Propuesta Única de Venta o USP, Creatú mostrará su diferenciación y enfoque en el mercado, con su valor agregado que la diferencia de cualquier competidor. El USP de Creatú marca la importancia de la marca y lo que será a lo largo del tiempo en

cuanto a la definición de sus productos cosméticos, a la parte emocional y diferenciadora que será la vivencia de una experiencia personalizada. El USP no será utilizado como slogan o para campañas de publicidad. El USP que tendrá Creatú y que define su propuesta de valor en el mercado es:

Única cosmética creada por ti

Con este concepto, los valores de marca de Creatú son:

- Experiencia
- Personalización y asesoramiento
- Saludable
- Productos cosméticos elaborados en base de ingredientes naturales
- Amigable con el medio ambiente.

3. ¿CUÁL ES NUESTRO MERCADO?

3.1. SECTOR DE LA COSMÉTICA EN ESPAÑA

España es el 5º mercado en importancia dentro de la UE 27. El 8.9% del gasto en productos básicos de los hogares españoles es dedicado a la cosmética y la categoría de productos para el

cuidado de la piel donde Creatú se posiciona es la más representativa del sector.

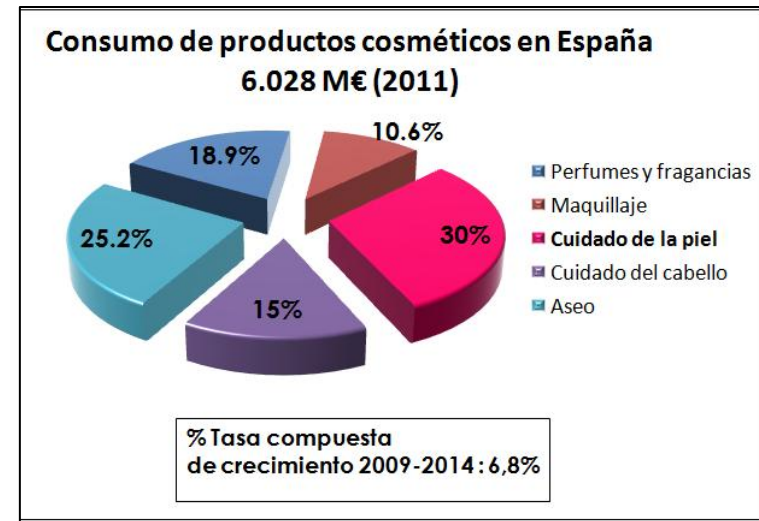


Ilustración 3-1 Datos del mercado de la cosmética por categoría de productos

La tasa compuesta de crecimiento anual del mercado en el período 2009 al 2014 se prevé que sea del 6,8%.

Respecto al mercado español de cosmética natural, cifras a 2009 lo estimaban en 350 millones de euros de facturación.

3.2. COMPETENCIA

Los líderes del mercado español en el sector cosmética son el Grupo L'Oreal, Puig Beauty, seguido de Unilever.

Si hablamos de cosmética natural, el líder sigue siendo el Grupo L'Oreal a través de The Body Shop que forma parte del grupo.

Como referente de empresas españolas se encuentran la empresa Alquimia, considerado un referente en el sector de la alta cosmética natural española. Su facturación al año 2009 ascendió a 6 millones de euros aproximadamente (1.7% cuota de mercado).

Otra empresa española líder con un claro enfoque al sector cosmética de lujo es la empresa Natura Bissé International , con una facturación 7.5 millones de euros (2.1% cuota de mercado).

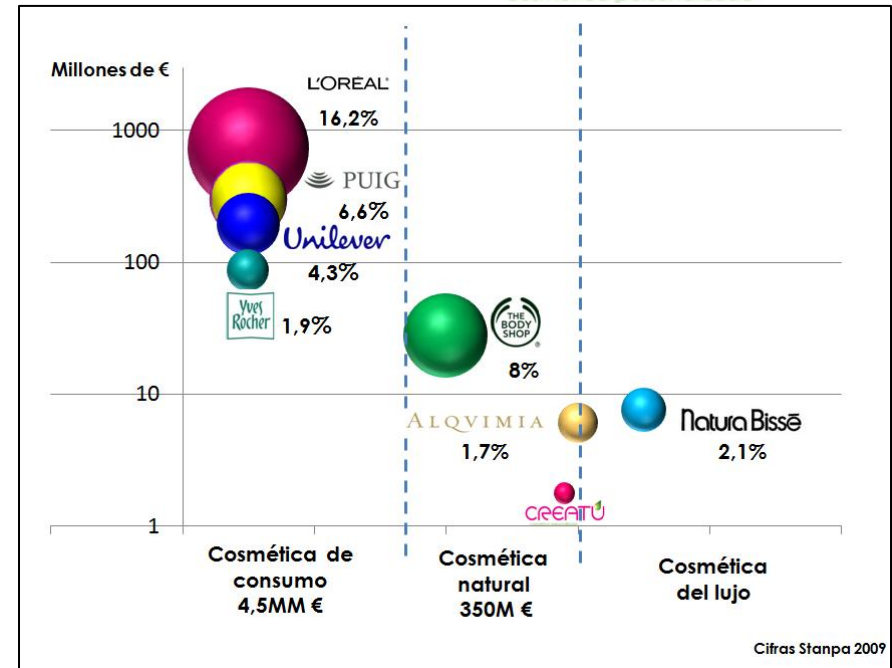


Ilustración 3-2 La competencia y su cuota de mercado

3.3. PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo estará orientado a personas trabajadoras que viven en Madrid, entre 25-45 años, independientes económicamente y con hábitos de consumo caprichosos, vanidosos y con unas evidentes tendencias consumistas y atraídas por el cuidado físico y personal.

4. ¿QUÉ VAMOS A CONSEGUIR?

4.1. OBJETIVOS DE VENTA

- Facturar 4.5 millones de euros para el año 2017, que nos lleve a alcanzar una cuota del mercado de la cosmética natural en España del 0,5% al 2017.

4.2. OBJETIVOS ECONÓMICOS

- Conseguir un ROI del 62,5% al final del 5to año, lo que representa un TIR de 14,15%; recuperando la inversión inicial en 3,68 años aproximadamente.

4.3. OBJETIVOS COMERCIALES CUALITATIVOS

- Lograr que la marca se posicione como líder en el sector de la cosmética personalizada con el mayor asesoramiento profesional dermatológico en España después de su tercer año de lanzamiento (2015).

5. PRODUCTO CREATÚ

Creatú ofrecerá una línea de productos cosméticos de cremas faciales y corporales con materiales que se adecuen al rostro de

cada cliente y un servicio complementario opcional de análisis dermatológico para determinar la presencia de alergias en la piel. El cliente participará de una experiencia en la que utilizará todos sus sentidos que podrá prolongar en el tiempo.

Todos los productos serán elaborados con ingredientes naturales de calidad, sin conservantes, colorantes, químicos que sean perjudiciales para la salud.

Los productos llevarán la marca Creatú y durante el primer año se contará con dos líneas: Personalizada y Masiva, siendo la personalizada la principal línea del negocio y la masiva la secundaria

- **Línea personalizada:** Productos diseñados y elaborados para una persona determinada, de acuerdo a sus gustos y necesidades de piel. Tendrá 2 tipos de producto:
 - Crema facial
 - Crema corporal
- **Línea masiva:** Productos "gancho" orientados al consumo masivo, diseñado según la demanda de productos cosméticos actuales. Tendrá 2 tipos de producto:
 - Crema corporal
 - Crema de manos

5.1. LÍNEA MASIVA

La formulación de estas cremas se ha elegido utilizando las tendencias más actuales en cosméticas y la demanda.

Se fabricarán los siguientes formatos:

Tamaños		
Crema Corporal	240 ml	400 ml
Crema de Manos	50 ml	75 ml

Tabla 5-1 Tamaños de la línea masiva

5.1.1. Línea Masiva de Crema Corporal

La gama de línea masiva corporal contiene estos tres productos:

- Crema hidratante con protección solar y efecto iridiscente
- Crema anti-celulítica.
- Crema anti-estrías.

5.1.2. Línea masiva de Crema de manos

La gama de línea masiva corporal contiene estos tres productos:

- Crema hidratante
- Crema anti-manchas
- Crema regeneradora

5.2. LÍNEA DE PRODUCTOS PERSONALIZADA

En ésta línea se encuentran dos productos:

Tamaños		
Crema Facial	30 ml	50 ml
Crema Corporal	240 ml	400 ml

Tabla 5-2 Tamaños de la línea personalizada

5.2.1. Línea Personalizada: Crema Facial y Crema Corporal

La fórmula estará elaborada por un asesor experto quien guiará al cliente a la creación de una crema con los ingredientes y textura que le permitirán alcanzar las funciones necesarias requeridas por la piel, junto a los olores e ingredientes vegetales escogidos por el cliente.

Algunos ejemplos de propiedades de una crema personalizada:

- **Por tipo de piel:** Crema para pieles grasas, mixtas o secas, para aportar la hidratación necesaria sin conferir un aspecto grasiento a la piel
- **Por texturas:** Desde ungüento hasta llegar a la textura de la leche corporal, según el gusto del cliente.
- **Por propiedades:** Anti-arrugas, regeneradora, nutritiva, anti-manchas, anti-inflamatoria, calmante, que favorezca la desaparición de rojeces y micro cicatrices, con protección solar,

efecto iridiscente, con color, matificante, para aportar luminosidad

- **Por olores:** Cítricos, florales, vegetales...

5.3. AMPLIACIÓN DE LA LÍNEA PERSONALIZADA

En el tercer año se incorporarán a nuestros productos personalizados dos nuevas líneas:

- Limpiador Facial
- Serum Facial Personalizado

Esta ampliación se hará debido a que complementará nuestra línea personalizada facial y cubrirá las necesidades y gustos de los clientes.

Tamaños		
Limpiador Facial	30 ml	50 ml
Serum Facial	30 ml	50 ml

Tabla 5-3 Tamaños de la línea personalizada futura

No está previsto ampliar la línea masiva por no ser el centro del negocio, sino focalizarnos en la línea personalizada.

6. ¿CÓMO LO VAMOS A VENDER?

6.1. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

6.1.1. Packaging

Se han diseñado empaquetados y envases que van acorde con los valores de nuestra marca y orientados a lo que nuestro mercado objetivo, según los estudios realizados, quisiera sentir y tener; con el objeto de atraer y provocar la compra inmediata de nuestros productos.

Nuestros empaques serán mínimos, tendrán un estilo moderno con toques rústicos, fabricados en base a materiales reciclados y/o reutilizables.

6.1.2. Envases cremas Corporales

Los envases para las cremas corporales en todas nuestras líneas de producto serán de plástico debido al tamaño y peso, y transparentes, con el objetivo que el cliente pueda ver el contenido, la textura y el color de la crema, de esta manera tendrá acceso a una información clara que le brindará aun más seguridad sobre el producto.

Se ha diseñado un modelo de dispensador de distintos colores que permitirá acceder al producto con facilidad y representará la diversidad de ingredientes, la posibilidad del cliente de participar en la elaboración de su crema personalizada, así como le dará a nuestro producto una imagen moderna, saludable, viva. En la línea personalizada el cliente podrá elegir el color deseado.

6.1.3. Envases Cremas Faciales, Serum y Limpiadores Faciales

Estos envases serán de vidrio translúcido opaco casi transparente en el que se podrá apreciar el contenido de la crema que el cliente ha colaborado a diseñar; dependiendo de la densidad podrá tener dispensador o tapa rosca, ambos serán diseñados en distintos colores que el cliente podrá escoger como parte de la personalización y la experiencia en el centro.

Creatú incentivará la reutilización de los envases, mediante campañas con descuentos o premios, de esta manera el cliente al devolver el envase, además de ser retribuido, sentirá que apoya a Creatú con sus valores ambientales y continuará formando parte de la experiencia Creatú.

6.1.4. Envase crema de manos

Serán Envases de tubo de plástico y aluminio, estos materiales han sido elegidos debido a su resistencia ya que en su mayoría son


llevados en bolsos, y en el transcurrir diario suelen estar en contacto con estuches, llaves, etc. que pueden dañarlos. Las tapas serán de distintos colores, en base a las propiedades de la crema.



Ilustración 6-1 Envases de Crema Facial, Corporal y de Manos

6.1.5. Etiquetas

Existirán 5 tipos de etiquetas:

- **Adhesivas Informativas:** información sobre ingredientes, caducidad, volumen, datos de productor, etc.
- **Adhesivas Nombre del producto:** logotipo, nombre del producto, código QR 
- **Colgante de Cartón reciclado impreso:** Ingredientes y propiedades
- **Consejo de aplicación de la crema**
- **Etiqueta personalizada:** nombre del cliente

6.1.6. Bolsas

Los envases no tendrán embalaje, pero sí serán entregados al cliente en bolsa reciclada de color natural con el logotipo de Creatú. Llevarán mensajes que evoquen los valores de la empresa o campañas.

Serán de tres tamaños.



Ilustración 6-2 Tamaños de Bolsas

6.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

6.2.1. Centros Creatú

La empresa contará con sus propios Centros Creatú como canal directo para atender directamente al cliente, localizados principalmente en Centros Comerciales.

La decoración y ambiente de los Centros Creatú serán de suma importancia para captar la atención del cliente y sobre todo que se sienta a gusto. Contará con un atractivo escaparate en el que mostrará la experiencia que podrá vivir el cliente dentro del Centro.

Desde el escaparate el cliente podrá percibir fragancias muy atrayentes y que despierten una curiosidad y atracción por entrar al centro



Ilustración 6-3 Escaparate Centro Creatú

En el interior, el cliente estará en un espacio limpio, luminoso, con colores vivos, y con gran profundidad. A un lado del centro, se encontrará la caja registradora, y junto a ella en un pequeño mueble 1m2 se exhibirán los productos de la línea masiva, que permitirán al cliente entender que son complementarios a lo que verdaderamente es y se vive en Creatú con la experiencia y personalización de productos cosméticos. Al fondo se observará un pequeño laboratorio donde se realizan los test de alergias, y a la derecha la variedad de ingredientes para elaborar las cremas. En el medio existirán mesas para poder poner los diferentes ingredientes,

6.2.2. Experiencia del cliente en los Centros Creatú

texturas y aromas escogidas por los clientes para ir creando el producto. Estas mesas no romperán con la visión a profundidad de la Centro Creatú. Existirán pantallas en el interior con videos sobre los ingredientes y educación sobre la utilización correcta de cremas y su función.

Por cada Centro Creatú atenderán un dependiente fijo junto a un dermatólogo que será también parte del equipo de ventas.

El ambiente minimalista se complementa con una decoración de plantas vivas que permiten crear un contacto directo con la naturaleza. Los acabados del local serán modernos, y esto provocará una mezcla de ambiente moderno con rústico natural muy dinámico.



Ilustración 6-4 Experiencia en el Centro Creatú

El cliente que llegue a Creatú, vivirá una experiencia única y propia, en la que utilizará sus sentidos a plenitud y será el actor principal. Además, recibirá un asesoramiento profesional individualizado, amigable, relajado, educativo, podrá experimentar con texturas, fragancias, aceites, y una infinidad más de ingredientes para crear un producto ideal tanto en lo que necesita como en lo que le gusta. El profesional le guiará y aconsejará durante éste proceso

provocando que el cliente se sienta a gusto y confiado con la marca. Crearán aun más confianza al poder acceder al servicio de test de alergias, sin ningún costo. Además el cliente al llevarse el producto elaborado, le permitirá revivir la experiencia del Centro en su casa o donde utilice los productos.

Los clientes Creatú tendrán la ventaja de escoger la forma de entrega de los productos personalizados. Según sus preferencias, podrán elegir en que se lo envíen a domicilio o recogerlo en el mismo centro.

6.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para determinar los precio se ha tomado en cuenta el análisis del sector y entorno, estudios de mercado, costes de producción y margen deseado así como competencia, la propuesta de valor y dónde se quiere posicionar Creatú.

Aunque no existe un producto similar al nuestro en el mercado, se analizaron los precios de productos de las marcas Yves-Rocher, Lush, The Body Shop y L'Occitane, que podrían ser sustitutos.

La estrategia de Creatú se basa en establecer en la línea personalizada un precio más elevado que el de estos productos sustitutos, pero asequible, lo que nos diferenciará y pondrá en valor nuestro producto, que incluye la experiencia del cliente al participar en la creación de su propia crema, asesorado por un profesional,

algo de lo que carece la competencia, así como que no existe en los lugares en los que se encontrarán nuestros centros.

En la línea masiva el precio no será diferenciado, para poner en valor la línea personalizada

6.3.1. Precios

Se establecerán los siguientes precios por líneas y productos

	Tamaños			
	30 ml	50 ml	240 ml	400 ml
Crema Facial	80€	120€		
Crema Corporal			60€	80€
Limpiador facial	25€	40€		
Serum Facial	60€	90€		

Tabla 6-1 Precios Línea Personalizada

	Tamaños			
	50 ml	75 ml	240 ml	400 ml
Crema Corporal			17€	28€
Crema de Manos	5€	8€		

Tabla 6-2 Precios Línea Masiva

6.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

El objetivo general en cuanto a la promoción de Creatú, es el lanzamiento de la marca para que el mercado la conozca. Se tendrá como estrategia de comunicación llegar al consumidor a través de medios masivos como revistas, redes sociales, relaciones públicas, embajadores y talleres de cosmética.

6.4.1. Publicidad en revistas de belleza:

Se realizarán publicidades en páginas enteras, en Elle, Cosmopolitan, Glamour, Dona y Vogue.

6.4.2. Embajadores

La promoción se realizará de la mano de algún personaje de relevancia pública o "celebrity", que transmita su experiencia en el Centro Creatú y la calidad de sus productos.

6.4.3. Personajes públicos

Se realizará una invitación al Centro Creatú a 15 presentadoras de televisión, radio, artistas, deportistas, para que hablen, escriban en sus blogs, redes sociales y compartan sobre la experiencia Creatú y el valor de sus productos.

6.4.4. Fiesta de lanzamiento en Hotel ME

A éste evento estarán invitados varios medios de prensa, famosos y se contará con la embajadora de la marca, para amadrinar el lanzamiento y apertura de los Centros.

6.4.5. Co-marketing

Se realizarán alianzas estratégicas con ADIDAS, Häagen Dazs, Tous, y Etam Lingerie, que cuentan con locales en los Centros Comerciales donde se encontrarán los Centros Creatú. Estas marcas serán publicitadas en el Centro Creatú, a través de material y regalos que entreguen las mismas para los clientes Creatú y actividades que se realicen en conjunto con Creatú. Creatú entregará en los locales de las alianzas, una revista.



6.4.6. Flyers

Se entregarán flyers por modelos Creatú en el Centro Comercial y por los alrededores de la zona de influencia con invitación a la semana de apertura inicial del Centro para generar tráfico al Centro Creatú y conocimiento sobre la marca.

6.4.7. Tarjetas de Fidelización:

Permitirán acceder en condiciones de privilegio a nuevos ingredientes, nuevas líneas de productos, acumulación de puntos, promociones especiales y eventos específicos.

Con el número de la tarjeta de Fidelización, el cliente podrá pedir vía on-line la fórmula previamente creada para que le sea enviada a su domicilio.

6.4.8. Tarjetas regalo

Permitirá a los clientes obsequiar la experiencia Creatú a sus familiares y amigos.

6.4.9. Talleres de cosmética

Se realizarán talleres de cosmética en los que se enseñará a utilizar correctamente las cremas, conocer las propiedades de diferentes

ingredientes, charlas con profesionales de diversos temas de cosmética, entre otros temas.

6.4.10. Página web

Está diseñada para dar a conocer el producto y sobre todo los servicios de personalización y atención profesional, información sobre eventos, celebración de talleres específicos y su inscripción, nuevos artículos, un link al blog para comentar con los usuarios, promociones especiales para regalar, y para los clientes Creatú la opción de adquirir su fórmula previamente creada en el Centro para que se la envíen a domicilio sin necesidad de desplazarse.

6.4.10.1. Publicidad en Google Adwords y Campañas de publicidad en Facebook, Twitter, YouTube:



Ilustración 6-5 Comunidad Creatú

Se realizarán tres anuncios simultáneos por cada campaña Creatú durante tres meses.

En la campaña de lanzamiento para generar comunidad y tráfico al Centro Creatú, a quienes se hagan fans de la página de Facebook y Twitter se les entregará un código para que retiren un pequeño obsequio del Centro Creatú.

Constantemente se producirán videos educativos sobre cosmética y Creatú que estarán disponibles en el canal de Youtube y que se podrán compartir en la página web y el resto de redes sociales, creando la comunidad Creatú.

7. ¿CÓMO VAMOS A CRECER?

En Creatú pretendemos posicionarnos en el menor tiempo posible en el mundo de la cosmética personalizada.

Para ello establecemos un plan de expansión a cinco años:

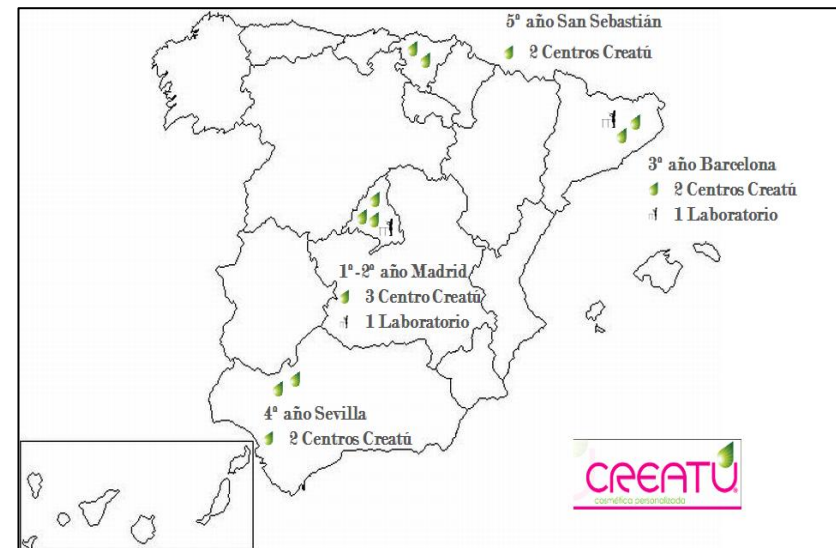


Ilustración 7-1 mapa de expansión de creatú

8. ¿CÓMO PRETENDEMOS CRECER ASÍ?

La evolución prevista de las ventas en los 5 primeros años se desglosan en las siguientes tablas, tanto por centros operativos

como por líneas de negocio, estando concentrada la mayor facturación en la producción personalizada, por ser nuestro producto diferenciador de la competencia.

INGRESOS POR CENTROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	CAG
C.C. Gran Plaza 2	259	294	332	407	545	20%
C.C. Moraleja Green	216	245	277	339	454	20%
C.C. La Vaguada	52		673	825	1.104	20%
BARCELONA			676	765	907	
SEVILLA				696	788	
SAN SEBASTIAN					717	
TOTAL	1.000	1.134	1.957	3.032	4.516	46%

Cifras en miles de €

Tabla 8-1 Ventas por Centro

INGRESOS POR LINEAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	CAGR
Línea personalizada	992	1.124	1.950	3.021	4.499	46%
Línea genérica	8	10	7	11	16	17%
TOTAL	1.000	1.134	1.957	3.032	4.515	46%

Cifras en miles de €

Tabla 8-2 Ventas por Línea

9. ¿CÓMO CREAMOS CREATÚ?

Creatú cuenta con un laboratorio cosmético propio, donde se elaboran los productos personalizados Creatú. Este laboratorio cuenta con las homologaciones necesarias para la fabricación de cosméticos.

9.1. REQUISITOS DE UN LABORATORIO COSMÉTICO

Para fabricar productos cosméticos en España hace falta autorización previa por parte de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS), para la cual hace falta cumplir los siguientes requisitos:

- Disponer de un técnico responsable con calificación adecuada que supervise la actividad de fabricación de cosméticos y garantice que los productos cumplen los requisitos exigidos por la normativa vigente.
- Disponer de una estructura organizativa capaz de garantizar la calidad de los cosméticos fabricados.
- Disponer de las instalaciones, procedimientos, equipamiento y personal suficiente con cualificación adecuada para la

fabricación, control y conservación de los productos cosméticos que fabrique y/o importe.

- Disponer y aplicar procedimientos escritos de trabajo donde se recoja el funcionamiento de cada una de las actividades de la empresa.

El laboratorio cumple con estos requisitos y además con el código de buenas prácticas de laboratorios. Algunos de los aspectos más importantes:

- Sistemas de desagües y medios de limpieza
- Impermeabilidad de paredes, techos, suelo, puertas y material de construcción.
- Servicios y vestidores para cada sexo de fácil limpieza y desinfección.
- Techos de al menos 3 metros y con ángulos con las paredes para evitar acumulación de polvo.
- Diseño que impida ingreso de animales y contaminantes
- Zonas separadas para recepción de materiales, almacén de materias primas, almacén de productos terminados, área de producción de línea personalizada, servicios y vestidores y área de descanso.

9.2. LOCALIZACIÓN DEL LABORATORIO CREATÚ

Se ha seleccionado una nave de 292m² en el Polígono Industrial Jumapi, en Alcalá de Henares. Esta nave cuenta con aseos y vestuarios, energía eléctrica, cuadros de fuerza, agua corriente y aire acondicionado.



Ilustración 9-1 Localización Nave para Laboratorio Creatú

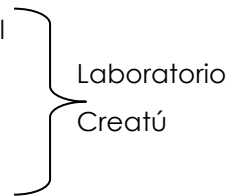


Ilustración 9-2 Fotos de la Nave para Laboratorio Creatú

9.3. FABRICACIÓN DEL PRODUCTO PERSONALIZADO

Todos los productos personalizados se desarrollarán en el laboratorio Creatú. El proceso se lleva a cabo en las fases que se describen a continuación.

- **Fase 0:** Elaboración de un conjunto de formulaciones magistrales antes del lanzamiento de Creatú
- **Fase 1:** Elección del producto
- **Fase 2:** Revisión de la fórmula magistral
- **Fase 3:** Fabricación del producto
- **Fase 4:** Verificación del producto
- **Fase 5:** Envasado y etiquetado
- **Fase 6:** Transporte al domicilio del cliente



9.3.1. **Fase 0: Elaboración de formulaciones magistrales**

Antes de comercializar un producto cosmético en España, es obligatorio realizar la comunicación de puesta en el mercado a la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS) a través de la Consejería de Salud de la C.A de Madrid, incluyendo la siguiente información:

- Fabricante y lugar de fabricación (país de origen).
- Presentación del producto.
- Composición cualitativa y cuantitativa.

- Constantes físico-químicas y microbiológicas.
- Información a efectos de tratamiento médico.
- Copia del etiquetado e instrucciones de uso.

Con el objetivo de agilizar la producción, los productos personalizados Creatú son fabricados partiendo de un conjunto de 50 formulaciones magistrales registradas en la AEMPS previamente a la inauguración de Creatú. A estas formulaciones se le añadirán después otros ingredientes (aceites esenciales, retinol, ácido hialurónico, colágeno...) sin necesidad de dar notificación a la AEMPS.

En caso de que un cliente requiera una formulación no registrada, se elaboraría una nueva y se notificaría a la AEMPS antes de su entrega al cliente. La nueva formulación se incluiría en el abanico de bases disponibles.

9.3.2. **Fase 1: Elección del producto**

En el centro Creatú, el cliente creará su producto personalizado con la ayuda del profesional Creatú. La formulación será validada por un Dermatólogo para asegurar la calidad de la misma.

9.3.3. Fase 2: Revisión de la fórmula magistral en Laboratorio Creatú

Cuando la formulación del dermatólogo llega al laboratorio Creatú, los técnicos la analizan para un mayor aseguramiento de la calidad del producto.

9.3.4. Fase 3: Fabricación del producto

Todos los productos personalizados se fabrican en el Laboratorio Creatú. Una vez revisada la formulación del dermatólogo, las cremas se fabrican desde para garantizar la frescura y conservación del producto, puesto que todos los productos Creatú son elaborados sin conservantes artificiales.

El proceso de elaboración es el siguiente:

1. Calentar los aceites sólidos
2. Añadir el resto de aceites vegetales y se mezclar suavemente.
3. Añadir el agua y se mezclar. En este momento, la crema base está ya preparada.
4. Añadir los componentes minoritarios (colágeno, glicerina, polvo de perla), el alumbre y los aceites esenciales.
5. Mezclar para que la crema tenga homogeneidad.

9.3.5. Fase 4: Verificación del producto

Una vez la crema está preparada, se extrae una muestra y se le realizan pruebas para garantizar su estabilidad, idoneidad para el pH de la piel, su capacidad de absorción y su estabilidad y ausencia de organismos microbianos.

9.3.6. Fase 5: Envasado y etiquetado

Cuando el producto está ya fabricado y verificado se introduce en el envase, se le etiqueta y se incluye una descripción de los ingredientes del producto en el envase.

9.3.7. Fase 6: Transporte al domicilio del cliente

La empresa de transporte recoge hasta última hora (horario laborable) del día los productos del laboratorio y los entrega 24h después en el domicilio del cliente.

9.4. PLAZO DE ENTREGA DE LA LÍNEA PERSONALIZADA

El plazo de entrega de los productos personalizados Creatú es de 48 a 96 horas dependiendo de la realización del test de alergias. El proceso temporal es el siguiente:

- **Día 0:** Elaboración la formulación deseada de la crema por el cliente y el dermatólogo. También se realiza el test de alergias.
- **Día 1:** Fabricación de la crema en el Laboratorio Creatú
- **Día 2:** Envío de la crema al domicilio del cliente.

9.5. FABRICACIÓN DEL PRODUCTO MASIVO

Las formulaciones de la línea masiva serán diseñadas por el equipo de Creatú (dermatólogo y farmacéutico Jefe Lab). La fabricación se externalizará a un laboratorio externo: Laboratorios Klein Cosmética S.L.U de Barcelona.

Como la línea masiva será un producto minoritario en las ventas de Creatú y su caducidad no supera el año al no incorporar, se ha establecido una estrategia con Labs Klein para hacer pedidos en lotes de pequeña cantidad. El objetivo es asegurar el stock y la frescura y vida de los cosméticos.

El stock será revisado mensualmente en cada Centro Creatú para asegurar la demanda esperada en los 3 siguientes meses. Si no alcanzara, se haría un nuevo pedido a Lab Klein por la cantidad necesaria.

9.6. PROVEEDORES

Acudiremos a un conjunto selecto de proveedores nacionales habituales para garantizar el abastecimiento de la producción

masiva y personalizada. Sin embargo, también contaremos con un conjunto de proveedores más ocasionales para evitar una excesiva dependencia de los proveedores habituales. Además, se contará con Proveedores Locales para asegurar el stock en los picos de demanda.

10. ¿QUIÉN HACE ESTO POSIBLE?

En el primer año se abrirán catorce puestos de trabajo, tres por cada Centro Creatú y cuatro por laboratorio; a partir del tercer año, con la previsión de expansión, se ampliarán gradualmente los puestos, teniendo en consideración el mismo número de personal por Centro y laboratorio, así como un Director de Operaciones.

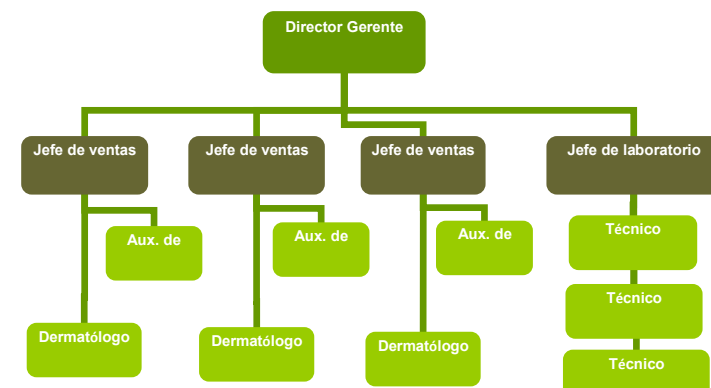


Ilustración 9-3 Estructura de RRHH

11. KPIs Y PLAN DE CONTINGENCIA

KPI	OBJETIVO	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	CONTINGENCIA	PLAN DE ACCION
KPIs económicos					
CIFRA DE VENTAS	1,7 MM € 2015	JEFE DE VENTAS	MENSUAL	VENTAS BAJAS	REVISAR PLAN MKT REVISAR CAPACITACIÓN VENDEDORES REVISAR PRODUCTO QUE MENOS SE VENDE
RESULTADOS DEL EJERCICIO	0,4 MM € 2015	DIR GERENTE	TRIMESTRAL	PERDIDAS	REVISAR COSTES REVISAR PRECIOS
% DE CRECIMIENTO	30% 2017	DIR GERENTE	SEMESTRAL	BAJO	RECONSIDERAR PLAN MKT ANALIZAR PROMOCIONES DE PRODUCTO
CUOTA DE MERCADO	0,5% 2017	DIR GERENTE	ANUAL	BAJA	RECONSIDERAR PLAN MKT REVISAR LA COMPETENCIA ANALIZAR PROMOCIONES DE PRODUCTO
KPIs Marketing					
POSICIONAMIENTO DE CREATÚ	MERCADO			BAJA IMAGEN DE MARCA	REVISAR CALIDAD PRODUCTO INDICE DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES NOTICIAS QUE HAYAN SALIDO EN PRENSA ATAQUES DE LA COMPETENCIA
INDICE DE SATISFACCIÓN CLIENTES	90%-100% 2013	JEFE DE VENTAS	TRIMESTRAL	Nº ALTO RECLAMACIONES	ANALIZAR LO QUE DEMANDA EL CLIENTE REVISAR CAPACITACIÓN VENDEDORES REVISAR CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
PERFIL DE CLIENTES	25 A 45 AÑOS	JEFE DE VENTAS	TRIMESTRAL	TARGETING ERRONEO	REDIRIGIR EL PLAN MKT ANALIZAR LO QUE DEMANDA EL CLIENTE
KPIs productivos					
NIVEL DE	80%-100%	AUX JEFE/DIR	MENSUAL	SUBACTIVIDAD	REVISAR CADENA DE PRODUCCIÓN

PRODUCCION LABORAT	2013	OPER			AJUSTAR TIEMPOS DE TRABAJO/PERSONA
			MENSUAL	DEMANDA POR ENCIMA DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCION	CONTRATACIÓN DE 2 PERSONAS MÁS EN LABORATORIO ADAPTAR LOS EQUIPOS DE VENTAS AL NIVEL DE VENTAS
			MENSUAL	EXCESO DE COSTES	REVISAR CADENA DE PRODUCCIÓN REVISAR CAPACITACIÓN OPERADORES LABORATORIO
ROTACION DE STOCKS	30 DIAS	AUX JEFE/DIR OPER	TRIMESTRAL	EXCESO STOCK	REVISAR CADENA DE PRODUCCIÓN REALIZAR PROMOCIONES DE PRODUCTO QUE MENOS SE VENDE
NIVEL DE ACTIVIDAD ASESORIA	80%-100% 2013	DERMATÓLOGO	MENSUAL	Nº BAJO PATCH TEST	ANALIZAR LO QUE DEMANDA EL CLIENTE REDIRIGIR EL PLAN MKT
	90%-100%	AUX JEFE/DIR OPER	MENSUAL	RETRASOS EN ENTREGAS MAT.	EXIGIR CUMPLIMIENTO CONTRATO ESTABLECER PENALIZACIONES POR REITERACIÓN
CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES			PEDIDO A PEDIDO	ENTREGAS EN MAL ESTADO	EXIGIR CUMPLIMIENTO CONTRATO EXIGIR RESPONSABILIDADES CAMBIAR DE PROVEEDOR
	KPIs Recursos Humanos				
	SATISFACCIÓN EMPLEADOS	90%-100% 2013	JEFE DE VENTAS	TRIMESTRAL TRIMESTRAL ANUAL	BAJA PRODUCTIVIDAD ESCALA MOTIVACIÓN ALTA ROTACIÓN DE LA PLANTILLA
		JEFE DE VENTAS	SEMESTRAL	BAJA CALIDAD FORMACIÓN	CAMBIO DE CONSULTORA

12. PLAN FINANCIERO

12.1. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Recurriremos a las siguientes fuentes de financiación:

- Capital Social
- Financiación Bancaria
- Aportación de Inversores privados

12.1.1. Capital social

Procedente de las aportaciones en efectivo de los 6 socios, en una cifra de 180.000 € representando el 33% del total Patrimonio Neto + Pasivo. Es una cifra muy representativa del nivel de implicación que los socios alcanzamos con el presente proyecto.

12.1.2. Financiación bancaria por entidad financiera de primer nivel (Banco de Santander, BBVA y Caixabank)

Por importe de 180.000 €, con una garantía hipotecaria en condiciones económicas de las líneas ICO Empresas 2013, al 5% de interés con 12 meses de carencia más 120 de amortización de capital.

12.1.3. Aportación de inversores privados

Por una cifra de 180.000 €, con la retribución a la inversión en las condiciones que más adelante explicamos.

Con estas aportaciones se completan los 540 mil € necesarios para la puesta en funcionamiento de la empresa, siendo la tesorería inicial de 426 mil euros tras las primeras inversiones de puesta en marcha de los 3 centros y el laboratorio.

FUENTES DE FINANCIACIÓN	Importe	% sobre el Total
PATRIMONIO NETO - Recursos Propios	180.000	33,3%
Capital Social	180.000	33,3%
PASIVO - Recursos Ajenos	360.000	66,7%
Acreedores L.P. Financieros – Préstamos	180.000	33,3%
Otros Acreedores L.P.	180.000	33,3%
PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL	540.000	100,0%
Tesorería Inicial (Disponible)	426.303	

Tabla 12-1 Fuentes de Financiación

12.2. PÉRDIDAS Y GANANCIAS

A continuación exponemos la proyección de la **cuenta de pérdidas y ganancias 2013-2017**, con el detalle de todos los gastos generados

por cada uno de los planes ya vistos. Los costes de personal y los de inversión en marketing son las partidas mayores y las que más repercuten en los resultados del primer año, que si bien son negativos, es debido fundamentalmente a que los primeros meses de puesta en funcionamiento no hay apenas ventas, las cuales se van a producir a partir del segundo semestre, cuando las acciones del plan de marketing hayan causado su efecto.

El resultado negativo del primer año para un total de 3 centros de venta en Madrid, 1 laboratorio y con un total de 13 trabajadores, se recupera en los años posteriores con la consolidación de la marca y el proceso de expansión.

Entre los gastos financieros se han tenido en cuenta los de la financiación bancaria de la que más adelante hablaremos. Así mismo, incluimos los costes de mantenimiento de los 3 avales bancarios necesarios para alquilar los 3 locales comerciales de Madrid y el local del laboratorio.

El escenario que hemos estimado y que es el objetivo de nuestro proyecto, es alcanzar un volumen de ventas de 4,5 MM € en 2017 y un resultado neto de 0,8 MM en el mismo año (EBITDA de 1,2 MM € en 2015), a pesar de que en los años 2015 a 2017 la inversión aumenta considerablemente el abrir dos centros nuevos cada año, además de un nuevo laboratorio en 2015. La imagen que esperamos que quede en la retina de público e inversores es la de una empresa que en 5 años ha multiplicado por 3 su estructura y

casi por 5 sus ventas, generando beneficio recurrente pese a mantener el nivel de inversión en publicidad que se aprecia en el documento.

La previsión es poder devolver al inversor su aportación inicial en 2015 más la rentabilidad esperada que a continuación presentaremos. Igualmente, y por el mismo motivo de la creciente expansión de la compañía entre esas fechas, la política de reparto de dividendos queda reducida a la reinversión en reservas para la compañía hasta completar el plan de desarrollo en España, con lo que la Sociedad alcanzará un nivel de recursos propios de 1,2 MM € al concluir el año 2017.

CUENTA DE RESULTADOS 2013-2017	Cierre Ejerc. 2013	Cierre Ejerc. 2014	Cierre Ejerc. 2015	Cierre Ejerc. 2016	Cierre Ejerc. 2017
Ventas (Ingresos)	1.000	1.133	1.957	3.032	4.515
Coste de Ventas (Costes Variables)	224	264	421	672	1.031
Margen Bruto s/Ventas	777	870	1.536	2.360	3.484
Sueldos y Salarios	335	345	656	839	1.033
Cargas Sociales	90	93	176	231	288
Tributos y Tasas	2	2	3	5	6
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	28	27	48	66	87
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	5	5	9	13	17
Material de Oficina	26	25	45	61	81
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	273	214	324	381	477
Primas de Seguros	5	5	8	11	15
Trabajos Realizados por Otras Empresas	0	0	0	0	0
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	0	0	0	0	0
Arrendamientos y Cánones	87	82	148	203	268
Transportes y Mensajería	0	0	0	0	0
Otros Servicios	7	6	12	16	21
Resultado Operativo (EBITDA)	-81	66	107	535	1.191
Dotación Amortizaciones	22	16	21	21	20
Total Gastos de Explotación	880	820	1.450	1.847	2.313
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	-104	50	86	513	1.171

Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	36	28	36	42	48
Resultado Financiero	-36	-28	-36	-42	-48
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	-140	23	50	471	1.123
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales	0	0	0	0	0
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	-140	23	50	471	1.123
Provisión Impuesto sobre Beneficios	0	5	11	135	331
Resultado Neto	-140	18	40	336	792
<i>Cifras en miles de euros</i>					
Cash-Flow Económico	-118	34	61	357	812

Tabla 12-2 Pérdidas y Ganancias

12.3. ROE, ROI, ROS

Por último, en las siguientes tablas, presentamos los diferentes ratios económicos y financieros del proyecto, de entre los que destacamos el **ROE** a 2017 del 64,65%, o el **ROS** del 25,94% en el mismo año, y el **ROI** del 62,15%.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROE	nd	30,9%	40,7%	77,5%	64,7%
ROI	nd	10,2%	24,6%	60,8%	62,2%
ROS	nd	4,4%	4,4%	16,9%	25,9%

Tabla 12-3 ROE, ROI, ROS

12.4. EBITDA

La evolución del EBITDA en los 5 ejercicios contemplados mejora cada año, especialmente desde el tercero con la apertura de los 2 nuevos centros y el laboratorio.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	nd	5,8%	5,5%	17,6%	26,4%

Tabla 12-4 EBITDA

12.5. RATIOS DE SOLVENCIA

Lo mismo ocurre con los ratios de solvencia y tesorería (acid test), que experimentan sucesivas mejoras desde el ejercicio 3, en que se materializa la expansión.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SOLVENCIA	1,08%	1,13%	1,39%	2,05%	2,36%
TESORERÍA	7,39%	5,92%	1,42%	2,28%	3,05%

Tabla 12-5 Ratios de Solvencia

12.6. BREAK EVENT

El break event de cada año es, en miles de euros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Break Event	1181	1104	1893	2427	3060

1. Payback

El plazo previsto para recuperar la inversión total es de 3,7 años, si bien ya hemos explicado que la inversión aportada por inversores privados se podría devolver en 2015.

PAYBACK 3,68 AÑOS

12.7. VALOR ACTUAL NETO

Para una inversión inicial de 540.000 €, el VAN con una tasa de rendimiento del 9% es de 212.656 €, tras actualizar todos los flujos de tesorería al momento 0.

VAN	212,6 €
-----	---------

12.8. TASA INTERNA DE RETORNO

Y la TIR final es del 14% tras los 5 años de la inversión que se mantenga durante ese tiempo.

TIR	14,15%
-----	--------

13. CONCLUSIÓN

En resumen, lo que el equipo de Creatú hemos venido a presentarles es una excelente oportunidad de inversión, en unos momentos en los que el sector de la cosmética natural en España ha crecido en el último año un 6%, a pesar de un entorno adverso y consumo a la baja. Y les invitamos a participar de nuestro ambicioso proyecto, de perfil innovador y diferenciador del resto de la competencia, y que se sustenta sobre los cuatro principales elementos que son:

SALUDABLE, ASESORAMIENTO, EXPERIENCIA y
PERSONALIZACIÓN