

# PLAN DE NEGOCIO

---



**inno-beauty**  
Reinventing cosmetics

---

# Tabla de contenido

---

1.	Análisis del entorno general.....	6
1.1.	Entorno político-económico.....	6
1.1.1.	Previsión económica para el año 2009.....	7
1.1.2.	Marco económico europeo.....	7
1.1.3.	Medidas gubernamentales.....	7
1.2.	Entorno social-demográfico y cultural.....	8
1.3.	Entorno jurídico-legislativo.....	8
1.3.1.	Consideraciones sobre reglamentación de productos cosméticos.....	8
1.3.2.	Reformas fiscales.....	9
1.4.	Entorno tecnológico.....	10
2.	Análisis del sector.....	11
2.1.	Mercado de la cosmética en España.....	11
2.1.1.	Evolución del sector de la cosmética natural.....	11
2.1.2.	Evolución del mercado cosmético por productos.....	11
2.2.	Clientes.....	13
2.3.	Canales de distribución.....	13
2.4.	Proveedores.....	14
2.5.	Competidores.....	14
2.5.1.	Competidores actuales.....	14
2.5.2.	Competidores potenciales.....	15
2.6.	Barreras de entrada y salida.....	16
2.7.	Estructura de costes.....	16
2.7.1.	Coste materias primas.....	16
2.7.2.	Coste transporte origen-puerto.....	17
2.7.3.	Tasas y tarifas.....	17
2.7.4.	Estudio de la localización de la empresa.....	17
2.7.5.	Costes del proceso.....	19
2.7.6.	Costes de marketing.....	19
3.	Análisis DAFO.....	20
3.1.	Análisis externo.....	20
3.1.1.	Modelo 5 fuerzas de Porter.....	20
3.2.	Matriz DAFO.....	21
3.2.1.	Matrices de confrontación.....	21

3.2.2.	Análisis Q-DAFO.....	23
3.3.	Objetivos estratégicos .....	24
3.3.1.	Objetivo de posicionamiento.....	24
3.3.2.	Objetivo de ventas.....	24
4.	Plan de operaciones.....	25
4.1.	Localización de la empresa .....	25
4.1.1.	Instalaciones: Nave Industrial .....	25
4.2.	Productos.....	28
4.2.1.	Línea de productos basados en barro .....	28
4.2.2.	Línea de productos basados en sales .....	29
4.2.3.	Desarrollo del producto.....	29
4.3.	Procesos.....	29
Resumen de capacidad de cada proceso.....		33
4.4.	Procesos necesarios para el lanzamiento de nuevos productos .....	33
4.5.	Equipos de proceso.....	33
4.5.1.	Equipos iniciales .....	33
4.5.2.	Equipos para posterior implantación.....	34
4.5.3.	Instalaciones necesarias.....	34
4.6.	Materias primas y materiales.....	35
4.6.1.	Materias primas .....	35
4.6.2.	Envases.....	38
4.7.	Cumplimiento de requisitos básicos, normas GMP y trazabilidad y normas de calidad 39	
4.7.1.	Normas GMP en la industria farmacéutica .....	39
4.7.2.	Plan de gestión de calidad .....	39
4.8.	Plan de gestión medioambiental.....	40
4.9.	Plan de prevención de riesgos laborales.....	41
4.10.	Sistema de vigilancia y seguridad contra incendios .....	42
4.11.	Registro de marcas .....	42
4.12.	Seguro para actividades empresariales.....	42
4.13.	Recursos humanos.....	43
4.14.	Resumen de costes .....	43
Costes de producto .....		43
Resumen de equipos e instalaciones necesarias .....		44
Otros costes operativos, de servicios.....		45
5.	Plan de Marketing .....	46

5.1.	Posicionamiento .....	46
5.1.1.	Posicionamiento de la marca Kibaes.....	47
5.1.2.	Posicionamiento de la marca Yaoba .....	47
5.2.	Línea de productos .....	47
5.2.1.	Extensión de línea de productos.....	49
5.2.2.	Packaging .....	50
5.3.	Precios, estructura y política de precios .....	54
5.3.1.	Precios de la competencia .....	54
5.3.2.	Estructura de precios .....	54
5.3.3.	Política de precios .....	55
5.4.	Estrategia de venta y distribución .....	55
5.4.1.	Descripción de los canales de venta y distribución.....	55
5.4.2.	Fuerza de ventas .....	57
5.4.3.	Estrategia de ventas .....	58
5.5.	Publicidad, relaciones públicas y promoción .....	60
5.5.1.	Publicidad, relaciones públicas y promoción de cosméticos.....	60
5.5.2.	Publicidad, relaciones públicas y promoción de los productos destinados a spas, balnearios y centros de estética .....	62
5.6.	Recursos Humanos.....	66
5.7.	Estimaciones de ventas.....	67
5.8.	Presupuesto de Marketing .....	68
6.	Plan de RRHH.....	70
6.1.	Organigrama.....	70
	* El Director Financiero realizará también la función de Director General.....	70
6.2.	Equipo Directivo .....	70
6.2.1.	Director de Operaciones, Logística y Desarrollo .....	70
6.2.2.	Director de Marketing y Ventas .....	71
6.2.3.	Director Financiero y Jefe de Personal.....	71
6.3.	Plantilla .....	72
6.3.1.	Operario en planta .....	72
6.3.2.	Administrativo.....	73
6.3.3.	Ingeniero Técnico Químico (3º Año).....	73
6.3.4.	Técnico de mantenimiento .....	73
6.3.5.	Comercial de Ventas sénior.....	74
6.3.6.	Comercial de Ventas junior.....	74
6.3.7.	Comerciales de Ventas Externo .....	75

6.3.8.	Jefe de Ventas.....	75
6.4.	Esquema retributivo .....	75
6.4.1.	Política salarial .....	76
6.5.	Política de personal .....	76
6.5.1.	Reclutamiento y selección del personal. ....	76
6.5.2.	Formación y desarrollo.....	77
6.6.	Motivación e incentivos .....	77
7.	Plan financiero .....	79
7.1.	Análisis de viabilidad Escenario Realista .....	79
7.1.1.	Estructura del accionariado .....	79
7.1.2.	Políticas de empresa .....	79
7.1.3.	Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.....	81
7.1.4.	Amortizaciones.....	81
7.1.5.	Deuda financiera .....	81
7.1.6.	Inversiones financieras temporales .....	82
7.1.7.	Resultados: Indicadores VAN, TIR y Payback .....	82
7.1.8.	Resultados: Gráficos de evolución de costes, ventas y punto muerto.....	83
7.1.9.	Resultados: Ratios financieros .....	85
7.1.10.	Resultados: Ratios económicos (ROE y ROI).....	87
7.1.11.	Análisis de sensibilidad.....	88
7.2.	Escenario Pesimista.....	91
7.2.1.	Resultados financieros.....	91
7.2.2.	Resultados económicos .....	94
7.3.	Escenario Optimista .....	95
7.3.1.	Resultados financieros.....	95
7.3.2.	Resultados económicos .....	98
7.4.	Conclusiones estudio de viabilidad según los distintos escenarios.....	99
7.5.	Mecanismos de Control.....	102
7.6.	Plan de Contingencias .....	103

# 1. Análisis del entorno general

## 1.1. Entorno político-económico

España es un país con una monarquía parlamentaria. Funciona bajo un régimen democrático desde hace treinta años, y desde hace cinco, el P.S.O.E. (Partido Socialista Obrero Español) es el partido político que ocupa el Gobierno.

En verano de 2008, las cuentas del Estado español entraron en déficit. Los datos de octubre de 2008 informan de que el déficit se halla en el 1,24% del PIB, es decir, 13.576 millones de euros. Asimismo, como dato destacable cabe citar la reducción en la recaudación estatal correspondiente al Impuesto de Sociedades en un 29,5% debido en parte a los cambios normativos y a la gran desaceleración.

La deuda externa de España, según los últimos datos proporcionados por el Banco de España, ha aumentado en 144.000 millones de euros en el último año y se sitúa en 1,68 billones de euros, es decir, más del 160% de PIB. Este aumento se ha producido principalmente como consecuencia de la falta de liquidez que ha ocasionado la actual crisis internacional.

En lo relativo al Impuesto de Sociedades, actualmente en España es del 30% de los beneficios empresariales, excepto en el País Vasco y Navarra, que disponen de autonomía fiscal.

El paro registrado en Mayo de 2009 se colocó en 3.620.139 parados, lo que supuso un incremento anual del 53,81% (1.266.564 nuevos desempleados). El desempleo masculino se sitúa en 1.821.607 y el femenino en 1.798.532.

El deterioro del empleo se evidencia en los tres principales sectores de la economía, aunque en mayor medida, tanto en términos absolutos como relativos, al sector de construcción. Estamos hablando de más de 70.000 nuevos parados y un aumento en tasa mensual del 13%, dato que no debe sorprender, teniendo en cuenta el importante ajuste del sector a lo largo del último año. Es importante destacar el aumento del 7 % mensual en el paro del sector industrial, algo más contenido, explicado en buena parte por la estacionalidad, en el sector servicios.

La evolución anual del paro en 2008, nos permite valorar qué sectores están centrando el fuerte aumento del paro registrado: 108% la construcción, 42,8% la industria, 38% servicios, 47% el sector agrícola y 22,7% en el colectivo sin empleo anterior.

Los principales factores negativos a considerar son, desde el cambio de fase de ciclo, la restricción financiera, la caída de la demanda internacional y especialmente el fuerte ajuste en la construcción residencial. Por otro lado, el modelo de crecimiento de la economía española caracterizado por la baja productividad, soportado por la demanda doméstica, e intensivo en mano de obra, explica el rápido e intenso deterioro del mercado de trabajo.

El desempleo ha aumentado a lo largo de 2008 en todas las comunidades autónomas, sobre todo en la Comunidad Valenciana y Cataluña, mientras que las provincias más afectadas han sido Madrid y Barcelona.

El repunte del paro en el último año ha supuesto un descenso del 4,34% de afiliados a la Seguridad Social en todos los sectores productivos, pero principalmente a la construcción, la industria manufacturera y el comercio, con descensos del 26,04%, el 7,75% y el 4,42%,

respectivamente. Sólo ha habido aumentos en la sanidad y los servicios sociales, con un 7,66% y un 3,72%.

### **1.1.1. Previsión económica para el año 2009**

Las estimaciones macroeconómicas aportadas por las entidades bancarias españolas prevén una contracción del PIB del 1,3% en 2009, lo que llevará a la tasa de paro a escalar hasta el 15,2% de media en 2009. Pero otros informes, como el del Instituto Económico Mundial de Kiel, en Alemania, prevé una contracción mucho mayor, del 3,2.

Según las estimaciones, la recesión de la economía española durará aproximadamente cinco o seis trimestres, con lo que el PIB registrará crecimientos negativos hasta el último trimestre de 2009 o el primero de 2010.

De esta forma, se estima que la recesión será más duradera que en otras crisis de la economía española, pero tendrá una menor crudeza debido, entre otros factores, a los mecanismos naturales "de ajuste económico positivos" con los que cuenta España: mayor margen de endeudamiento, descenso de los precios de las materias primas y de los tipos de interés, bajo nivel de inflación y un sistema financiero sólido.

### **1.1.2. Marco económico europeo**

A continuación se realiza un breve análisis al entorno europeo, porque se considera la posibilidad de vender los productos en el resto de Europa.

Aunque se estima que el PIB creció, en promedio, el 1,2% en la Unión Europea durante 2008, para el año en curso se prevé una tasa negativa del 2,3%.

Sólo siete países de los 27 que forman la UE crecerán en 2009, y todos ellos son nuevos miembros de la Unión. Los países de la antigua UE de los 15, en cambio, registrarán todos una tasa negativa.

### **1.1.3. Medidas gubernamentales**

El Gobierno de España anunció, a partir del segundo semestre de 2008, la aplicación de una serie de medidas para amortiguar el impacto de esta fuerte desaceleración y para asegurar la estabilidad bancaria, entre las que destaca la inyección de 8.000 millones de euros en los Ayuntamientos españoles para incentivar el desarrollo económico.

## **1.2. Entorno social-demográfico y cultural**

La población española en Julio de 2008 es de 45.593.385 personas, según previsiones del Instituto Nacional de Estadística, de las cuales, 22.512.354 son hombres y 23.081.031 mujeres. Centrándonos en la horquilla de población usuaria de tratamientos de estética, esto es de 20 a 70 años, tenemos una población de 31.323.715, de los cuales 15.755.300 son hombres y 15.568.415, mujeres.

El 27% de la población acudió a algún balneario/spa/centro termal en 2008 cifra significativamente mayor a la de los años 2006 y 2007.

De este porcentaje, un 11% acude a uno de estos centros más de una vez al mes, el 39% acude una vez al mes y un 19% cada dos meses. Con ello tenemos casi un 70% de la población objetivo con una media anual de 3,9 veces al año.

La utilización de tratamientos de belleza muestra una tendencia estable en los últimos 3 años alrededor del 33% de uso, frenando la tendencia decreciente entre 2004 y 2006. Es reseñable que de 2007 a 2008 se ha incrementado el uso de terapias de spa un 8%, y de 2004 a 2008 ha habido un incremento de un 140% en tratamientos corporales. Estos, sobre todo tratamientos de adelgazamiento y contra la flacidez de determinadas zonas del cuerpo, son un 53% de los tratamientos realizados en estos centros.

El gasto medio por visita en tratamientos de belleza ha sido de 49,8€ lo cual supone un fuerte incremento del 33,5% con respecto a 2007 y casi de un 50% respecto a 2003. Teniendo en cuenta la frecuencia con la que se ha acudido al centro de estética y dicho gasto promedio se obtiene un gasto anual de 597€

Las perspectivas para este año son optimistas (van a gastar Mucho + Algo más: 26%; Mucho + Algo menos: 12%; Lo mismo: 62%), aunque es importante señalar que estas cifras se obtuvieron sin tener en cuenta la actual crisis económica, por lo que pueden resultar sensiblemente diferentes los datos finales.

## **1.3. Entorno jurídico-legislativo**

### **1.3.1. Consideraciones sobre reglamentación de productos cosméticos**

La reglamentación española de productos cosméticos establece una serie de limitaciones técnicas en la composición de los cosméticos, así como de la información que debe ser puesta a disposición de las autoridades y del público en general.

Las limitaciones técnicas no afectarían a la empresa debido a que no se realiza ni investigación, ni desarrollo del producto, como consecuencia no tenemos ensayos clínicos, y no afecta negativamente a la salud en ningún caso ni por concentraciones de materiales tóxicos ni cancerosos ni por ninguno recogido en la ley.

La información que el Estado nos obliga a facilitar viene recogida superficialmente en los siguientes puntos:



- **Documentación técnica:** El responsable de la puesta en el mercado tendrá fácilmente accesibles, a disposición de las Autoridades competentes, en el domicilio especificado en la etiqueta, a efectos de control, la información técnica recogida en el real decreto de 2005.
- **Registro de responsables de puesta en el mercado:** El responsable de la puesta en el mercado enviará relación de los productos cosméticos fabricados en España y/o importados en España, junto con los lugares de fabricación y/o importación de los mismos a las autoridades sanitarias de la Comunidad Autónoma donde esté establecida su sede social, antes de su comercialización en el mercado comunitario.
- **Información a efectos de tratamiento médico:** Con objeto de proporcionar un rápido y adecuado tratamiento médico en caso de molestias, el responsable de la puesta en el mercado de un producto cosmético deberá facilitar a la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios, no más tarde del día en que se haga efectiva la puesta en el mercado en España, la información recogida en la ley.
- **Registro:** La Dirección General de Farmacia y Productos Sanitarios mantendrá registros actualizados con las informaciones suministradas en cumplimiento de los artículos 7, 8 y 9, garantizando su confidencialidad.  
Las informaciones del registro de responsables de la puesta en el mercado y de las declaraciones especiales se mantendrán a disposición de las autoridades sanitarias de las Comunidades Autónomas. Las informaciones a efecto de tratamiento médico se mantendrán a disposición del Instituto Nacional de Toxicología.
- **Etiquetado:** En los recipientes y embalajes de todo producto cosmético puesto en el mercado deberán figurar, con caracteres indelebles, fácilmente legibles y visibles.

### 1.3.2. Reformas fiscales

En las postrimerías del año recién terminado se ha publicado la Ley 4/2008, por la que se suprime el gravamen del Impuesto sobre el Patrimonio, se generaliza el sistema de devolución mensual en el Impuesto sobre el Valor Añadido, y se introducen otras modificaciones en la normativa tributaria.

La Ley anuncia desde su denominación dos de los cambios de mayor difusión mediática. En primer lugar, la supresión del Impuesto sobre el Patrimonio, plasmada en una bonificación del 100 por ciento de la cuota íntegra aplicable desde el 1 de enero de 2008, junto con la eliminación de la obligación de presentar declaración.

En virtud de un segundo cambio recogido expresamente en el nombre de la Ley, la práctica generalidad de las empresas, incluidas las pymes, podrán solicitar con carácter mensual la devolución del saldo a su favor en el IVA o en el Impuesto General Indirecto Canario (IGIC). Sin embargo, para ello se exigirán abundantes requisitos formales, como la presentación telemática mensual de las declaraciones y el suministro –también telemático y mensual– a la Administración Tributaria del contenido de los libros registro de la empresa.

Por otro lado, la Ley introduce un importante incentivo a la inversión en activos fijos, como es la libertad de amortización en el Impuesto sobre Sociedades para elementos nuevos del inmovilizado material y de las inversiones inmobiliarias.

#### **1.4. Entorno tecnológico**

Los procesos que se van a desarrollar en la empresa, son la venta y distribución de barros y cremas basadas en sales y barros del Mar Muerto para tratamientos cosméticos en distintos formatos, por lo que se realizarán distintos tipos de empaquetado y tratamiento de los productos, para ello existen actualmente numerosos distribuidores de maquinaria específica para citados procesos.

Por otro lado, parte de nuestro negocio está basado en el comercio electrónico, por lo que será necesario disponer de la tecnología y conocimiento para el desarrollo y mantenimiento una red de comercio a través del internet.

La actividad de la empresa tendrá además, una serie de sistemas de software y de tecnología para la creación y diseño (formatos de distribución, etiquetas...), gestión de la venta y distribución, control de procesos (empaquetado, etiquetado...), sistemas de información, publicidad, etc.

Toda esta información, tecnología y metodología está disponible en el mercado y la proporcionada por un gran número de consultorías.

## **2. Análisis del sector**

### **2.1. Mercado de la cosmética en España**

El mercado de la cosmética y el cuidado personal en España, ha experimentado en los últimos años, una significativa transformación. Además de registrar un importante cambio en los hábitos de consumo, ha manifestado un constante crecimiento en las ventas y la aparición de nuevos canales de distribución.

Según informe de octubre 2008, facilitado por DBK, y datos estadísticos suministrados por STANPA (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética) de abril 2008, en el 2007 los españoles destinaron 7.872 millones de euros al consumo de artículos del mercado de la cosmética, lo que supuso un crecimiento del 5,8% respecto al año anterior, superando las tasas del 4,7% y 4,6% registradas en 2005 y 2006, respectivamente. En cuanto al valor de la fabricación, alcanzó los 4.920 millones de euros.

Se trata de un sector fuerte, que ha anotado importantes crecimientos anuales, y que actualmente se sitúa en la quinta posición en el mercado europeo, tras Alemania, Francia, Reino Unido e Italia. Además, esta favorable evolución ha permitido que la facturación del sector se haya duplicado en los últimos cuatro o cinco años.

A pesar de que el sector se enfrenta a corto y medio plazo a una desaceleración de las ventas, en un contexto de empeoramiento de la coyuntura económica y deterioro del gasto familiar en bienes de consumo. Esta desaceleración se ha evidenciado en el valor de la cuota de mercado de 2008 para el sector de la cosmética, que ha disminuido en torno a un 1,5%; y se prevé un aumento de la tasa de crecimiento negativa para 2009.

#### **2.1.1. Evolución del sector de la cosmética natural**

Centrándose en el mercado de los cosméticos naturales hay que resaltar un crecimiento anual del 20% en Europa. Aunque, dicho tamaño difiere entre países, el mercado de cosméticos naturales representa como media un 2% del mercado cosmético total, frente al 4% de Alemania o Austria.

Debido a la entrada en vigor de la normativa europea REACH, que regula el uso de productos químicos tóxicos en la industria cosmética, el mercado de cosméticos naturales se ha visto favorecido.

#### **2.1.2. Evolución del mercado cosmético por productos**

Según datos AC Nielsen correspondientes al TAM (Total Anual Móvil) enero-febrero 2006, el mercado de cremas de belleza vendió 26,5 millones de unidades, lo que representó un crecimiento del 14,4%. La facturación se incrementó un 25,3% situándose en los 205 millones de euros.

Si se analiza la composición del mercado del tratamiento facial, se observa que las cremas hidratantes son el producto más demandado representando el 41% del total del mercado. Sus ventas se mantuvieron estables respecto al 2005 ya que apenas incremento en un 0,4% y se estabiliza ligeramente por encima de los 10,8 millones de euros. Su facturación alcanzó los 67,2

millones de euros, lo que representó un crecimiento del 6,7%. La segunda categoría de mayor peso en el mercado de la belleza facial fueron las cremas antiarrugas. Concretamente, en el TAM (TOTAL ANUAL MÓVIL) enero-febrero 2006, se vendieron 6,4 millones de unidades, con un incremento del 19,3%. La cifra de negocio se incrementó un 21,1% hasta los 61,8 millones de euros. En tercer lugar se sitúan las cremas nutritivas de las que se vendieron 3,3 millones de unidades, lo que supone un crecimiento del 36,9% respecto al ejercicio anterior, por valor de 38,3 millones de euros.

Las mascarillas de tratamiento aunque apenas representan un 1% sobre el valor total del mercado y un 4% de su valor, experimentaron la evolución más favorable: 87% en volumen y 118% en valor hasta alcanzar los 2,6 millones de euros.

Para 2008 se ha obtenido este reparto de ventas por familia de productos:

Reparto por productos	2006	Incremento	Peso	2007	Incremento	Peso
<b>Perfumes y fragancias</b>	1059,38	2,16%	22,77%	1124,07	6,11%	22,85%
<b>Cosméticos decorativos</b>	385,24	4,33%	8,28%	406,05	5,40%	8,25%
<b>Cuidado de la piel</b>	1229,89	6,70%	26,44%	1318,15	7,18%	26,79%
<b>Cuidado del cabello</b>	1053,13	3,39%	22,64%	1093,42	3,83%	22,22%
<b>Aseo</b>	924,44	6,37%	19,87%	978,52	5,85%	19,89%
<b>TOTAL</b>	<b>4652,08</b>	<b>4,62%</b>	<b>100%</b>	<b>4920,21</b>	<b>5,76%</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 2.1: Facturación de Fabricantes de cosmética por Familia de Productos.

Por familias, el consumo de los productos relacionados con el cuidado de la piel se ha incrementado respecto a 2006, en un 7,2%, situándose en 1.318,15 millones de euros. Los perfumes y fragancias fueron los que registraron el segundo mayor incremento, del 6,11%, lo que supone 1.124,07 millones de euros. En tercer lugar se sitúan los productos de aseo con incrementos de 5,85% (978,52 millones de euros). Los productos para el cuidado del cabello son los terceros en cuanto al valor de sus ventas, situándose en 1.093,42 millones de euros lo que representa una subida del 3,83% respecto al año anterior aunque su cuota de mercado se ha reducido al 22,22%.

Se puede resumir por tanto que para 2008, los productos especiales de cuidado facial para mujer han supuesto una facturación de 135 millones de euros dentro del conjunto de productos de belleza para mujeres; con un incremento, con respecto al año anterior, del 0,2%. Dentro de este grupo se encuentran las mascarillas faciales para mujer, con una facturación de 1,56 millones de euros ese mismo año, y los productos de peeling facial para mujer con una facturación de 1,39 millones de euros.

Los productos para el cuidado corporal para mujeres supusieron en 2008 una facturación superior a 114 millones de euros, un 3,9% menos que el año anterior.

En cuanto al conjunto de productos faciales genéricos para mujer, entre los que se incluyen cremas hidratantes, productos limpiadores y tónicos, marcaron una facturación de 61,164 millones de euros, con un decremento del 3,2% respecto a 2007.

## 2.2. Clientes

La venta de los productos para cosmética basados en barro tiene en la actualidad numerosos clientes debido al aumento de la demanda que han sufrido los tratamientos de belleza en los últimos años.

La actividad de la empresa se concreta, por un lado, en la venta al por mayor de sales y barros a centros que ofrezcan algún tipo de tratamiento de lodoterapia, y por otro, de productos cosméticos especializados, basados en sales y barros del Mar Muerto, a farmacias.

- *Farmacias*. En España existen cerca de 2.050 empresas registradas dentro de la actividad de venta al por menor de productos de cosmética y artículos de tocador.
- *Spas, balnearios y centros de estética*. Actualmente, en España existen alrededor de 470 centros, de los cuales entre el 50% y el 60% de ellos ofrecen algún tipo de servicio en el que se consume barro (lodoterapia, fangoterapia, talasoterapia...).

## 2.3. Canales de distribución

El fuerte crecimiento de la facturación del sector ha contribuido también, de forma significativa, al desarrollo de nuevos canales de distribución, con la aparición de parafarmacias, cadenas, centros especializados de estética y belleza, etc., dirigidos a cubrir un nuevo e importante mercado potencial.

Por tipo de operador, las grandes superficies y los supermercados no especializados siguen constituyendo los agentes con un mayor peso específico en el canal de distribución, concentrando en 2007 el 43,8% de la facturación total en el escalón minorista, con un crecimiento del 5,6% respecto al año anterior.

A continuación, el comercio especializado y las farmacias y parafarmacias, con cuotas del 33% y 19,3% sobre el mercado minorista, son los agentes que mayor dinamismo ofrecen, habiendo registrado en 2007 crecimientos del 6,6% y 5,7%, respectivamente.

En lo que respecta a la distribución geográfica del sector, muestra que algo más de la mitad de las empresas tienen su sede en Cataluña; un 25%, en Madrid y un 22% se reparte por el resto del país. Sin embargo, Madrid es la más importante en cuanto a facturación, concentrando la mitad del mercado, seguida por Cataluña, con un 45%, según datos de STANPA.

En los últimos años se han acelerado las operaciones de adquisición y fusión entre operadores del sector de distribución de perfumería y cosmética, lo que ha incrementado el grado de concentración del mercado.

## 2.4. Proveedores

Actualmente, existen diversos contactos de proveedores para la compra y transporte de la materia prima. Las empresas proveedoras se encuentran establecidas en Amman, capital de Jordania. Actualmente existen alrededor de 17 empresas dedicadas a la extracción y comercialización de lodos y sales del Mar Muerto, por lo que ante dificultades de obtención de materia prima con los proveedores habituales, es posible recurrir a otros.

A continuación se citan las empresas cuyo producto y servicio se consideran más atractivos en cuanto a criterios de calidad, precio, facilidades ofrecidas de transporte y cantidades mínimas de pedido.

- **Zoar Natural Dead Sea Products**

P. O. Box: 926334 Amman 11190, Jordan.

- **Sea Of Minerals Factory**

King Abdullah II Industrial Estate. Sahab, Amman, Jordan.

- **La Cure Jordan Co. for Dead Sea Products**

P. O. Box: 212307 Amman 11121, Jordan.

## 2.5. Competidores

En cuanto a competidores, se puede hacer una diferenciación, entre aquellos que actualmente ya están dentro del sector que nos ocupa vendiendo ya productos similares, y aquellas empresas que debido al aumento de la demanda el mercado de la cosmética natural podrían ofrecer productos similares.

### 2.5.1. Competidores actuales

Se puede hacer una clara distinción entre los competidores actuales, por un lado empresas de fabricación y distribución de productos cosméticos naturales y por otro, empresas dedicadas a la cosmética en general.

#### Empresas dedicadas a la producción de cosméticos naturales.

Dentro de este grupo de empresas se puede distinguir entre competidores directos y genéricos. Se consideran competidores directos aquellos que producen cosméticos basados en lodos del Mar Muerto. El número de empresas españolas que se dedican a los cosméticos basados en barros es reducido, entre ellos puede destacarse:

- Jericho Cosmetics, de Laboratorios Blatt Medic S.L. (Barcelona). Empresa dedicada a la fabricación de productos de cosmética y belleza.
- Cosmetics Green Paradise, S.L, (Girona). Empresa dedicada a la fabricación de productos de cosmética y belleza.

- Alqvimia, marca creada en 1984 por El Taller de Alquimia S.L. (Girona). Empresa dedicada a la fabricación y venta de productos cosméticos.
- Naturnua, perteneciente a Laboratorios farmacéuticos Espirit de Natura S.L. (Castellón). Empresa dedicada a la fabricación y venta de productos cosméticos.
- Eron-mil 100 S.L, empresa perteneciente a Dead Sea Mineral. (Barcelona). Empresa dedicada a la fabricación de productos de cosmética y belleza.
- Jordan Shmulyck, marca perteneciente a Shmulyck Cosmetics S.L. (Madrid). Empresa dedicada a la importación, distribución y venta de productos cosméticos.

Los datos económicos relativos a cada una de las empresas se adjuntan en el anexo II.

El número de productores internacionales es mayor, y la mayoría cuenta con franquicias en España, entre los que destacan: Thalgo, Klapp (Alemania) y Ahava (Israel).

En general este tipo de empresas poseen una cartera de productos muy diversificada, entre los que incluyen numerosos cosméticos basados en barro. La mayoría de ellas ofrecen productos específicos a spas y centros de belleza, sin embargo no se encuentran en perfumerías.

Por otro lado las empresas dedicadas a la producción de cosméticos naturales, suponen también una importante competencia debido al aumento de la demanda de los productos naturales. Éstas son muy numerosas tanto a nivel nacional como internacional, destacan principalmente las que trabajan con aloe vera, aceite de oliva...

#### Empresas dedicadas a producción de cosméticos.

Se pueden considerar competidores a cualquier tipo de empresa dedicada al sector de la cosmética, diferenciando principalmente entre las empresas que venden sus productos a través del canal del gran consumo, a través de farmacias y/o parafarmacias y a través de venta especializada. A través de farmacias venden empresas consolidadas como son Vichy, Eucerin, Germinal, Roc, Kinesia, Genesse, Neutrogena... quienes mayor éxito tienen debido a que el consumidor demanda productos de alta calidad.

### **2.5.2. Competidores potenciales**

Como se ha indicado, debido al aumento de la demanda el mercado de la cosmética natural resulta muy atractivo, por lo que resulta previsible la aparición de nuevos competidores genéricos. Sin embargo, en lo que se refiere a competidores directos (aquellos que realizan sus cosméticos en base de barros del Mar Muerto), esta previsión resulta más difícil, debido a que en el segmento concreto al que la empresa se dirige es bastante reducido, recordemos que son cosméticos específicos de barros del Mar Muerto de elevado valor añadido, no obstante el fácil acceso a la materia prima puede favorecer esta aparición.

Entre las empresas ya establecidas en este sector, suponen una especial amenaza aquellas compañías del sector de la perfumería y la cosmética como los laboratorios farmacéuticos, las empresas de química “fina” o firmas del mundo del diseño, que al haber construido una importante imagen de marca, fácilmente pueden extenderse al segmento de productos basados en barros marinos creando productos con propiedades cosméticas similares y realizando importantes campañas de promoción sólo al alcance de este tipo de compañías.

No obstante, el consumo de cosméticos en el sector farmacia se prevé que se mantenga a lo largo de los próximos dos años.

Dentro de este mercado también es necesario obtener certificaciones, los consumidores valoran más las empresas cuyos productos están certificados tanto en normas de calidad como de medio ambiente, así como de otro tipo de certificados que verifiquen la naturalidad de los productos.

## **2.6. Barreras de entrada y salida**

En este apartado nos encontramos que en el sector cosmético las principales causas de existencia de barreras de entrada se deben a la alta diferenciación de los productos, ya que por lo general, los clientes tienen una gran lealtad a la marca y son pocas las empresas que se atreven a entrar en este mercado. Además, se añade el hecho de que las grandes compañías de cosmética invierten notables partidas de su presupuesto únicamente en campañas de publicidad y promoción que les permiten mantener y mejorar su imagen y la de sus productos.

Los requisitos de capital también son importantes en este tipo de industrias, principalmente a la hora de adquirir las instalaciones para el tratamiento y procesado, la compra de la materia prima y el desarrollo de nuevos productos, ya que el mercado de la cosmética se halla en constante evolución donde los productos se reemplazan y se reformulan constantemente.

En lo relativo a las barreras legales, la política del Gobierno de España es bastante similar a la del resto de países de la Unión Europea, por lo que este aspecto no tiene demasiada influencia, aunque sí que habrá que respetar todos los procedimientos y criterios establecidos por el Ministerio de Sanidad en lo relativo a la fabricación y venta de este tipo de productos.

En cuanto a las barreras de salida su importancia es baja, ya que sería relativamente fácil traspasar el negocio o vender el mobiliario y la maquinaria en el mercado de segunda mano, debido a la gran cantidad de empresas que actualmente se dedican a actividades homólogas a la de nuestra empresa.

## **2.7. Estructura de costes**

### **2.7.1. Coste materias primas**

Los barros del Mar Muerto se pueden comprar de dos formas, deshidratados, siendo estos más caros pero menos pesados, e hidratados, aumentando en éstos el coste del transporte debido a su mayor peso pero siendo su precio de compra menor. Actualmente se tiene relación con varias empresas que ofrecen los servicios requeridos, entre ellas:

- **La Cure:** Ofrece barros del mar muerto a un precio de 4200 euros la tonelada con un mínimo de 10 toneladas el pedido para barros húmedos. Esta empresa no ofrece barros deshidratados pero nos proporciona la posibilidad de transportar los barros al puerto seleccionado.
- **Zoar Natural Dead Sea Products:** Esta empresa ofrece barros del mar muerto tanto húmedos como deshidratados. El precio de los húmedos es de 1,4 dólares el kilo y los deshidratados es el doble 2,8 dólares el kilo. El precio de las sales para la elaboración de



cosmética es de 3,5 dólares el kilo. Esta empresa ofrece también la posibilidad de distribuir los barros al puerto seleccionado.

- **Sea Of Minerals Factory:** Oferta 960 euros por cada tonelada con un mínimo de 5 toneladas, siendo este el precio más barato. No ofrece ni barros deshidratados ni transporte a España.

### 2.7.2. Coste transporte origen-puerto

El precio del transporte depende del puerto desde el que salga la mercancía, hay dos posibilidades:

1. Haifa: Puerto de Israel. 2650 dólares el contenedor de 20 pies (6 metros).
2. Aqaba: Puerto jordano. 2200 dólares el contenedor de 20 pies.

### 2.7.3. Tasas y tarifas

El puerto seleccionado para recibir las materias primas ha sido el puerto de Barcelona por su ubicación y por tener más y mejores servicios. También por ser Barcelona una ciudad idónea para la distribución de mercancías gracias a las comunicaciones de las que dispone.

En el ANEXO II se muestran las tablas con las tasas según mercancía y tarifas de servicios portuarios de manipulación de carga y almacenaje de la misma.

### 2.7.4. Estudio de la localización de la empresa

Se plantea la situación de la nave en la provincia de Barcelona, a continuación se describen los principales emplazamientos:

#### Barcelona:

Naves industriales preparadas para actividades logísticas diversas con módulos de almacenamiento completamente diáfanos. Superficie total de la Nave C es de 13.375m<sup>2</sup> divididos en 4 módulos con 28 muelles de carga entre los 4. Superficie total de Nave B es de 3.721,84m<sup>2</sup> con 10 muelles de carga.

En la siguiente tabla se muestran los distintos tipos de naves, con un precio común de alquiler de 8,60 €/m<sup>2</sup>/mes.

Planta	Superficie	Altura	Uso
Nave C3 (28m.c)	13.375,00 m2	11,00 m	Almacén
Nave B3.1(10m.c)	3.721,84 m2	11,00 m	Almacén
Nave B2.2 (6m.c)	1.550,40 m2	11,00 m	Almacén
Nave B3.3 (4m.c)	1.860,84 m2	11,00 m	Almacén
Nave D (6m.c)	2.031,00 m2	11,00 m	Almacén

Tabla 2.2: Datos nave en Barcelona

### Granollers:

Promoción de cinco naves, de la que únicamente queda disponible la nave 3. Naves adosadas de nueva construcción con patios de uso privativo. Patio nave 3: 290m<sup>2</sup>.

En la siguiente tabla se muestran los distintos tipos de naves, con un precio común de alquiler de 6.600,00 €/mes.

<b>Planta</b>	<b>Superficie</b>	<b>Altura</b>	<b>Uso</b>
<b>Nave 3 PB</b>	846,22 m <sup>2</sup>	8,00 m	Almacén
<b>Nave 3 altillo</b>	271,35 m <sup>2</sup>	3,00 m	Oficinas

Tabla 2.3: Datos nave en Granollers

### Sant Quirze del Vallès:

Nave industrial de 1280m<sup>2</sup> en alquiler situada en Sant Quirze del Vallès. Posibilidad de unificar las 2 naves. Disponen de un patio perimetral de 2.560m<sup>2</sup>.

En la siguiente tabla se muestran los distintos tipos de naves, con un precio común de alquiler de 6,00 €/m<sup>2</sup>/mes.

<b>Planta</b>	<b>Superficie</b>	<b>Altura</b>	<b>Uso</b>
<b>Nave 1 PB</b>	640,00 m <sup>2</sup>	8,50 m	Almacén
<b>Nave 1 Altillo</b>	640,00 m <sup>2</sup>	8,50 m	Almacén
<b>Nave 2 PB</b>	640,00 m <sup>2</sup>	8,50 m	Almacén
<b>Nave 2 Altillo</b>	640,00 m <sup>2</sup>	8,50 m	Almacén

Tabla 2.4: Datos nave en Sant Quirze del Vallès

### Abrera:

Nave Logística en alquiler en el Polígono Industrial Barcelonés de Abrera. Nave con excelente imagen corporativa y perfectos acabados.

En la siguiente tabla se muestran los distintos tipos de naves, con un precio común de alquiler de 18.500,00 €/mes.

<b>Planta</b>	<b>Superficie</b>	<b>Altura</b>	<b>Uso</b>
<b>Planta Baja</b>	2.350,00 m <sup>2</sup>	8,00 m	Almacén
<b>Altillo</b>	250,00 m <sup>2</sup>	3,00 m	Oficinas

Tabla 2.5: Datos nave en Abrera

### Vallgorguina:

Nave en alquiler situada en Polígono Industrial El Molinot. La nave dispone de un edificio anexo de oficinas de 350m<sup>2</sup> distribuido en dos plantas. Oficinas totalmente acondicionadas.

En la siguiente tabla se muestran los distintos tipos de naves, con un precio común de alquiler de 10.000,00 €/mes.

<b>Planta</b>	<b>Superficie</b>	<b>Altura</b>	<b>Uso</b>
<b>Planta Baja</b>	1.522,46 m <sup>2</sup>	7,00 m	Almacén
<b>Ed oficinas pl.1</b>	175,00 m <sup>2</sup>	3,00 m	Oficinas
<b>Ed. oficinas pl.2</b>	175,00 m <sup>2</sup>	3,00 m	Oficinas

Tabla 2.6: Datos nave en Vallgorguina

#### **2.7.5. Costes del proceso**

El coste del proceso será bastante elevado, debido a que la maquinaria necesaria para elaborar cosméticos es cara y debido a la variedad de productos se tendrá que utilizar distintas en cada proceso de elaboración.

El coste también dependerá del grado de aprovechamiento que tenga cada máquina, debido al número de productos en los que intervenga en su fabricación y en la demanda que tengan estos.

#### **2.7.6. Costes de marketing**

Será necesaria una fuerte inversión en marketing ya que los barros del Mar Muerto no tienen una alta demanda en este momento, debido a un gran desconocimiento de su existencia y de sus propiedades beneficiosas para la salud por parte del consumidor. Por este motivo las campañas de marketing tendrán que ser más intensas con elevados gastos anuales con respecto a la facturación realizada, ya que no sólo se pretende vender los productos sino aumentar el conocimiento de las propiedades del producto por parte del consumidor.

### 3. Análisis DAFO

#### 3.1. Análisis externo

Los elementos externos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidores, proveedores, legislación y Gobierno.

##### 3.1.1. Modelo 5 fuerzas de Porter

Según el economista Michael Porter existen cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa y que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado.

###### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Se pueden considerar como nuevos competidores a los siguientes grupos:

- Aquellas empresas ya establecidas en el sector cosmético, que quieran introducirse dentro de la cosmética basada en productos del Mar Muerto. Se considera la entrada de este grupo la principal amenaza debido a su imagen de marca, su poder de negociación con proveedores y su capacidad de inversión.
- Aquellas empresas de nueva creación que intenten desarrollar su actividad en el sector cosmético especializado en productos del Mar Muerto.

###### 2. Rivalidad entre competidores.

El sector de la cosmética está hiperfragmentado, es decir la competencia es grande así como el intento de las marcas de diferenciarse con nuevos productos. Por ahora el segmento de cosméticos basados en barros y sales del Mar Muerto está relativamente libre de competencia.

###### 3. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de los proveedores es relativamente bajo debido a que su volumen de ventas no es excesivo, y existe alta competencia dentro de su sector.

###### 4. Poder de negociación de los clientes

Por motivos de facturación se considerara como principal cliente al sector farmacia. Su poder de negociación es alto debido a que se considera cada punto de venta como un cliente independiente. Por esto, en cada uno de ellos, es necesaria la focalización del trabajo de los vendedores y las estrategias de marketing.

###### 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Teniendo en cuenta las probadas propiedades beneficiosas para la salud, además de las cosméticas de los barros, se considera como productos sustitutos a aquellos con propiedades similares y la misma aplicación. Por esto se puede afirmar que es escasa la presencia de sustitutos debido a que pocos reúnen estas dos cualidades. Sin embargo si existen productos cosméticos con otros principios que pueden considerarse competencia al tener propiedades similares.

### 3.2. Matriz DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado cosmética natural en auge.</li> <li>• Nuevo nicho de mercado en cosmética natural basada en barros y sales del Mar Muerto.</li> <li>• Pocos competidores directos.</li> <li>• Poca inversión en publicidad y promoción por parte de la competencia directa.</li> <li>• Estabilidad en la demanda del sector farmacia con respecto al mercado de la cosmética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento por parte de los clientes de la existencia de este tipo de productos.</li> <li>• Fácil entrada de nuevos competidores directos.</li> <li>• Incorporación de las grandes empresas del sector a la cosmética natural.</li> <li>• Riesgo de inestabilidad política de los países originarios de los proveedores.</li> <li>• Posible aparición de impedimentos legislativos en cuanto a la extracción de la materia prima por causas medio-ambientales.</li> <li>• Elevado número de productos sustitutivos.</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novedosa cartera de productos en el sector farmacéutico.</li> <li>• Alta diferenciación del producto por las propiedades terapéuticas de los barros y sales del Mar Muerto.</li> <li>• Reducida complejidad del proceso productivo.</li> <li>• Elevada inversión en publicidad y promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de notoriedad de marca.</li> <li>• Empresa de nueva creación, baja experiencia en el sector.</li> <li>• Necesidad de financiación.</li> </ul>

#### 3.2.1. Matrices de confrontación

A continuación se realizan matrices de confrontación para cada de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, en función de la importancia que tienen y la posibilidad de que la empresa pueda influir en cada una de ellas. Dicha confrontación se realiza para obtener aquellos puntos que más influencia tendrán en el plan de negocio, de este modo no se arrastran todos los ítems que aparecen en la matriz DAFO para la realización del Q-DAFO.

Los ítems que mayor influencia tendrán sobre la elección de la estrategia serán los que se sitúen en el cuadro superior derecho, por tanto será con éstos con los que se realice el Q-DAFO.

OPORTUNIDADES	POSIBILIDAD BAJA	POSIBILIDAD ALTA
<b>IMPORTANCIA ALTA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo nicho de mercado en cosmética natural basada en barros y sales del Mar Muerto.</li> <li>• Pocos competidores directos.</li> <li>• Poca inversión en publicidad y promoción por parte de la competencia directa.</li> <li>• Estabilidad de la demanda del sector farmacia con respecto al mercado de la cosmética.</li> </ul>
<b>IMPORTANCIA BAJA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de la cosmética en auge.</li> </ul>

<b>AMENAZAS</b>	<b>POSIBILIDAD BAJA</b>	<b>POSIBILIDAD ALTA</b>
<b>IMPORTANCIA ALTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de las grandes empresas del sector a la cosmética natural.</li> <li>• Posible aparición de impedimentos legislativos en cuanto a la extracción de materia prima por causas medio-ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil entrada de nuevos competidores directos.</li> <li>• Elevado número de productos sustitutivos.</li> </ul>
<b>IMPORTANCIA BAJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de inestabilidad política de los países originarios de los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento por parte de los clientes de la existencia de este tipo de producto.</li> </ul>

<b>FORTALEZAS</b>	<b>POSIBILIDAD BAJA</b>	<b>POSIBILIDAD ALTA</b>
<b>IMPORTANCIA ALTA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novedosa cartera de productos en el sector farmacéutico.</li> <li>• Alta diferenciación del producto por las propiedades terapéuticas de los barros y sales del Mar Muerto.</li> <li>• Elevada inversión en publicidad y promoción.</li> </ul>
<b>IMPORTANCIA BAJA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducida complejidad del proceso productivo.</li> </ul>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>POSIBILIDAD BAJA</b>	<b>POSIBILIDAD ALTA</b>
<b>IMPORTANCIA ALTA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de notoriedad de marca.</li> <li>• Necesidad de financiación.</li> </ul>
<b>IMPORTANCIA BAJA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de nueva creación, baja experiencia en el sector.</li> </ul>

### 3.2.2. Análisis Q-DAFO

Q-DAFO		EXTERNO							
		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		Nuevo nicho de mercado en cosmética natural basada en barros y sales del Mar Muerto.	Pocos competidores directos.	Poca inversión en publicidad y promoción por parte de competencia directa.	Estabilidad de la demanda del sector farmacia con respecto al mercado de la cosmética.	Fácil entrada de competidores directos.	Elevado números de productos sustitutos.		
I N T E R N O	F O R T A L E Z A S	Novedosa cartera de productos en el sector farmacéutico.	2	2	0	1	0	-1	3
		Alta diferenciación del producto por las propiedades de barros y sales del Mar Muerto	2	2	0	1	0	1	6
		Elevada inversión en publicidad y promoción.	2	1	2	1	0	-1	5
	D E B I L I D A D E S	Necesidad de financiación.	0	1	0	0	-2	-1	-2
		Ausencia de notoriedad de marca.	0	1	1	0	-1	-2	-1
		6	7	3	3	-3	-4	11	

A partir de los resultados obtenidos en la valoración del Q-DAFO, se obtienen las siguientes conclusiones:

- *Oportunidades:* La escasez de competidores en el nicho de mercado en el que la empresa desea introducirse, favorece el posicionamiento en el mismo.

- *Amenazas:* La principal amenaza del negocio es la presencia de una fuerte competencia debido por un lado, a la existencia de gran número de productos sustitutivos, y por otro, la facilidad de entrada en el nicho.
- *Fortalezas:* La alta diferenciación del producto por las propiedades terapéuticas que presentan los barros y sales del Mar Muerto, ofrecen una clara oportunidad de obtener una ventaja competitiva, que se conseguirá con campañas de publicidad y promoción.
- *Debilidades:* la principal debilidad que muestra la empresa es la ausencia de notoriedad de marca, lo que implica el planteamiento de una alta inversión en campañas de publicidad y promoción, y por tanto incrementa la necesidad de financiación externa.

### 3.3. Objetivos estratégicos

#### 3.3.1. Objetivo de posicionamiento

La empresa pretende posicionarse en el mercado como una marca de cosméticos faciales y corporales, cuya principal diferenciación es la materia prima en la que están basados dichos productos: barros y sales del Mar Muerto.

Atendiendo a las propiedades dermatológicas que estas materias ofrecen, se pretende acceder al mercado potencial a través de farmacias. Se estima tener presencia, durante el primer año, en el 60% del total de establecimientos que componen dichos canales.

#### 3.3.2. Objetivo de ventas

Los objetivos de ventas y beneficio se basan en los datos del sector cosmético para las farmacias del año 2008. Se espera un gran crecimiento el tercer año debido a la gran inversión que se va a realizar en Marketing, y que los resultados de ésta incidan en las ventas notablemente a partir de ese año, a esto se añade una recuperación del sector así como una salida de la crisis según los expertos. En la siguiente tabla se muestran los objetivos de cuota de mercado.

PRODUCTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CUOTA MERCADO MASCARILLAS FACIAL	3,80%	4,56%	6,84%	7,60%	7,98%
CUOTA MERCADO CREMA FACIAL	1,32%	1,58%	2,11%	2,37%	2,64%
CUOTA MERCADO CREMA CORPORAL	0,79%	0,92%	1,32%	1,45%	1,71%
CUOTA MERCADO MASCARILLA EXFOLIANTE	5,04%	5,72%	6,73%	7,57%	7,99%
CUOTA MERCADO MASCARILLA CORPORAL	0,79%	1,05%	1,84%	2,11%	2,37%
CUOTA MERCADO BARROS	3,96%	5,28%	10,50%	11,20%	11,80%
CUOTA MERCADO AMPOLLAS	0,00%	0,00%	0,81%	1,22%	2,38%
CUOTA CONTORNO	0,00%	0,00%	0,79%	1,05%	1,32%
CUOTA SOBRES	0,00%	0,00%	10,19%	11,88%	16,98%

Tabla 3.1: Objetivos de ventas



## 4. Plan de operaciones

### 4.1. Localización de la empresa

Para la localización de la empresa, de las posibilidades que se presentaron en el apartado 2.7, se ha elegido la localizada en Granollers, debido a la ubicación y la distribución de la nave.

#### 4.1.1. Instalaciones: Nave Industrial

A continuación se muestran imágenes de la nave industrial localizada en el polígono industrial Can Castells de Granollers, así como la descripción de las instalaciones con las que cuenta.



Imagen 4.1: Polígono industrial Can Castells Granollers (Barcelona)

En la siguiente figura, se muestra la localización del polígono industrial.

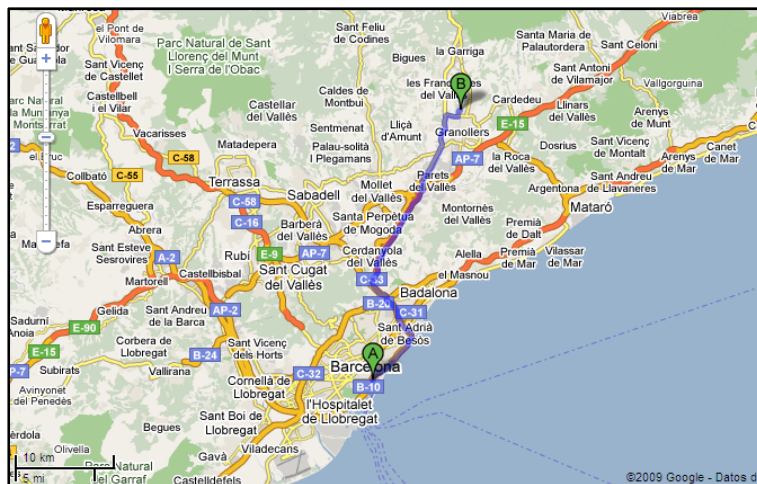


Imagen 4.2: Localización de la empresa.

Las instalaciones disponen de un acceso rápido y directo para el transporte terrestre de mercancías procedentes del Puerto Marítimo de Barcelona, encontrándose a una distancia de 34,5 km del mismo.

- **Especificaciones:**

- Estructura prefabricada de hormigón.
- Cubierta curvada galvanizada blanca con luminarias.
- Fachada de diseño con prefabricado de hormigón, grandes ventanales y muro de cortina.
- Urbanizada totalmente con asfalto, aceras, farolas y cometidas de agua.
- 7 entradas de trailers más 2 muelles de carga.
- Útil para cualquier tipo de empresa: comercial, logístico o fabril.
- Muy buena iluminación interior a través de luminarias.
- 2 baños en la planta baja.

Planta	Superficie	Altura	Uso
Nave altillo	846,22 m <sup>2</sup>	8,00 m	Fábrica/almacén
Nave PB	271,35 m <sup>2</sup>	3,00 m	Oficinas

Tabla 4.1: Datos nave en Granollers

- El alquiler de la nave es: 72.900 €/año.

- **Diseño de la nave**

En el proceso de fabricación se distinguirán diferentes zonas que estarán debidamente separadas cumpliendo el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura de los productos cosméticos. Las estimaciones de espacio se especifican a continuación.

- **Planta Baja:**

DEPENDENCIA	SUPERFICIE
Recepción	47 m <sup>2</sup>
Almacén de materias primas	38 m <sup>2</sup>
Zona de pesaje: es el lugar donde se han de llevar a cabo las pesadas para la dosificación de todos los elementos que componen la crema. Estas pesadas se han de llevar a cabo mediante una báscula de precisión anotando los resultados de los mismos.	38 m <sup>2</sup>
Zona de fabricación	275 m <sup>2</sup>
Zona de envasado	94 m <sup>2</sup>
Almacén de embalaje y cartonaje	38 m <sup>2</sup>
Almacén producto terminado	54 m <sup>2</sup>
Zona de cuarentena	24 m <sup>2</sup>
Laboratorio de I+D y Control de Calidad	60 m <sup>2</sup>
Almacén de residuos	38 m <sup>2</sup>

Almacén de productos de limpieza	19 m2
Aseos: incluye sanitarios, duchas, vestuarios y taquillas	122m2
<b>Total</b>	<b>845 m2</b>

Tabla 4.2: Distribución de la nave

La zona de fabricación cumplirá con las siguientes características:

- **Pisos:** serán de materiales impermeables y contruidos de manera que posibiliten una fácil limpieza con uniones redondas entre los pisos y las paredes con el fin de evitar la acumulación de materiales que favorezcan la contaminación. . No debe haber grietas ni juntas de dilatación irregulares.
- **Paredes:** las áreas de proceso y almacenamiento se revestirán con materiales impermeables, no absorbentes, lisos, fáciles de limpiar y de color claro. Se evitarán las esquinas utilizando uniones redondeadas.
- **Techos:** dispondrán de acabados adecuados de forma que reduzcan al mínimo la acumulación de la suciedad, la condensación y el desprendimiento de partículas. No están permitidos los techos con cielos falsos ya que son fuentes de acumulación de suciedad y plagas.
- **Ventanas y puertas:** serán de fácil limpieza para reducir al mínimo la acumulación de suciedad. Las puertas deben de disponer de una superficie lisa y no absorbente. Los dinteles de las ventanas estarán dispuestos en pendiente y las suspensiones del techo estarán fabricadas con superficies curvas para evitar que se deposite el polvo.
- **Iluminación:** todo el establecimiento estará iluminado, ya sea con luz natural o artificial, que posibilite la realización de las tareas y sin compromiso de la higiene.
- **Ventilación:** se dispondrá de una ventilación adecuada para evitar el calor excesivo, permitir la circulación de aire suficiente, evitar la condensación de vapores y evitar el aire contaminado de diferentes áreas.

- **Planta 1:**

<b>DEPENDENCIAS</b>	<b>SUPERFICIE</b>
Recepción	37 m2
Oficinas	154 m2
Sala de reuniones	55 m2
Aseos	24 m2
<b>Total</b>	<b>271 m2</b>

Tabla 4.3: Distribución de la nave

En el anexo IV, se muestra la distribución de la planta baja y de la planta de oficinas, así como una relación de lo necesario para amueblar la oficina, almacenes... y todo el material para poder desarrollar la actividad. El coste de todo este equipamiento asciende a 33.886 €

## **4.2. Productos**

La línea de productos que la empresa va a ofrecer se divide entre los productos que están basados en barro del Mar Muerto, y en aquellos que están basados en sales del Mar Muerto.

Puesto que el plan de negocio se desarrolla a cinco años, se estima una ampliación de la cartera de productos de la empresa al tercer año. A continuación se describe la totalidad de los productos que conforman la cartera prevista para los cinco años siguientes.

Además, se mantendrá una inversión continua en el desarrollo y mejora de la cartera existente desde el primer año.

### **4.2.1. Línea de productos basados en barro**

Dentro de éste grupo se encuentran:

1. *Barro deshidratado*: Producto compuesto por barro 100% orgánico y biológico, puro y natural. Este producto está disponible en envases de 1 y 5 Kg, debido a que está destinado para el tratamiento en spas, balnearios y centros de belleza especializados.
2. *Barro hidratado*: Producto compuesto por barro puro del Mar Muerto hidratado. Este producto está disponible en envases de 5 Kg y 10 Kg, debido a que los clientes a los que va destinado son principalmente spas, balnearios y centros de belleza.
3. *Mascarilla facial*: Producto compuesto por un 30% de barro del Mar Muerto y un 70% de emulsión. Como excipientes adicionales lleva aroma a lavanda y aceite de aguacate. Además contiene vitaminas B5 y E. Este producto está disponible en envases de 100 ml.
4. *Mascarilla corporal*: Producto compuesto por un 60% de barro del Mar Muerto y un 40% de emulsión. Como excipientes adicionales lleva aroma de lavanda y aloe vera. Este producto está disponible en envases de 200 ml.
5. *Gel exfoliante*: Gel compuesto por un 20% de barro puro del Mar Muerto y el resto de emulsión y polvo de hueso de albaricoque, bolitas de jojoba, microesferas de silicio vegetal, que aportarán la propiedad exfoliante. Este producto está disponible en envases de 100 ml.

#### **4.2.2. Línea de productos basados en sales**

Dentro de este grupo se encuentran dos productos:

1. *Crema facial*: Producto compuesto por un 6-10% de sales del Mar Muerto y el resto de emulsión. Este producto está disponible en envases de 50 ml.
2. *Crema corporal*: Producto compuesto por un 10% de sales del Mar Muerto y el resto de emulsión. Como excipiente adicional lleva Aloe Vera. Este producto está disponible en envases de 200 ml.

#### **4.2.3. Desarrollo del producto**

A partir del tercer año, se pretende como se ha indicado ampliar la cartera de productos, los que se incorporarán en dicho año son:

1. *Ampollas flash*: El producto se comercializarán en envases de cristal de 2 ml, estará compuesto de sales del Mar Muerto y de los principios activos como seropéptidos y aloe vera.
2. *Crema contorno de ojos*: Producto compuesto por un 12% de sales del Mar Muerto y el resto de emulsión, con extracto de manzanilla. Se comercializará en envases de 30 ml.
3. *Sobres con barro del Mar Muerto deshidratado*: Producto compuesto por barro 100% orgánico y biológico, puro y natural. Este producto se comercializará en sobres monodosis de 40 gr.

En el apartado del plan de marketing se describen más detalladamente todos los productos anteriormente citados.

### **4.3. Procesos**

Dentro de los procesos de la empresa, se pueden diferenciar dos, la producción de las cremas, mascarillas y exfoliante. Y por otro lado el empaquetado de los productos. Algunos procesos serán subcontratados como se especificará más adelante.

#### **Proceso de fabricación de los productos emulsionados**

Las cremas cosméticas están basadas en una emulsión, que no es más que una dispersión de dos fases líquidas inmiscibles entre sí (una fase acuosa y otra oleosa). La formulación de la emulsión se ha descrito en el apartado de materiales. Esta formulación debe registrarse según la normativa vigente.

El proceso de fabricación de la crema es discontinuo, inicialmente se formula la crema a fabricar a partir de la emulsión el proceso será guiado mediante un protocolo de producción, donde se indicará la cantidad a fabricar, los ingredientes necesarios... en el anexo se muestra un ejemplo del protocolo.

En el siguiente esquema se muestra el proceso de fabricación de las cremas, mascarillas y exfoliante, ya que en todos los casos es el mismo, la única variación está en las cantidades de cada componente o en los distintos aceites o esencias que se añadan en cada caso.

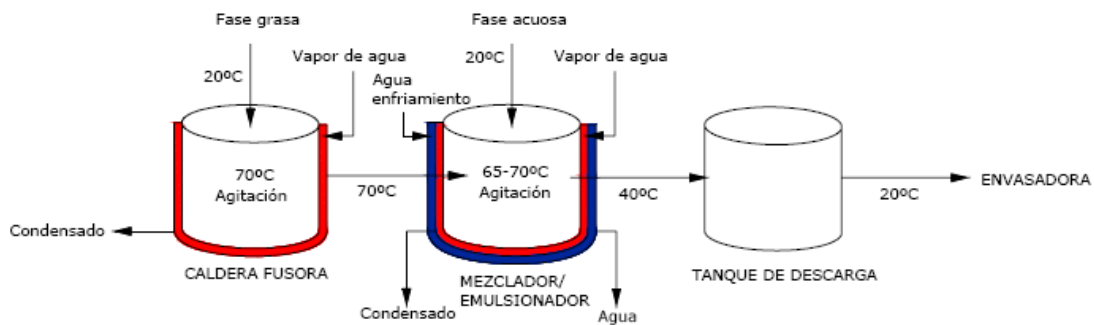


Figura 4.3: Esquema general del ciclo de fabricación de producto.

En el siguiente esquema se muestra el proceso de fabricación de la emulsión común para todas las cremas con los ingredientes a aplicar en cada momento del proceso:

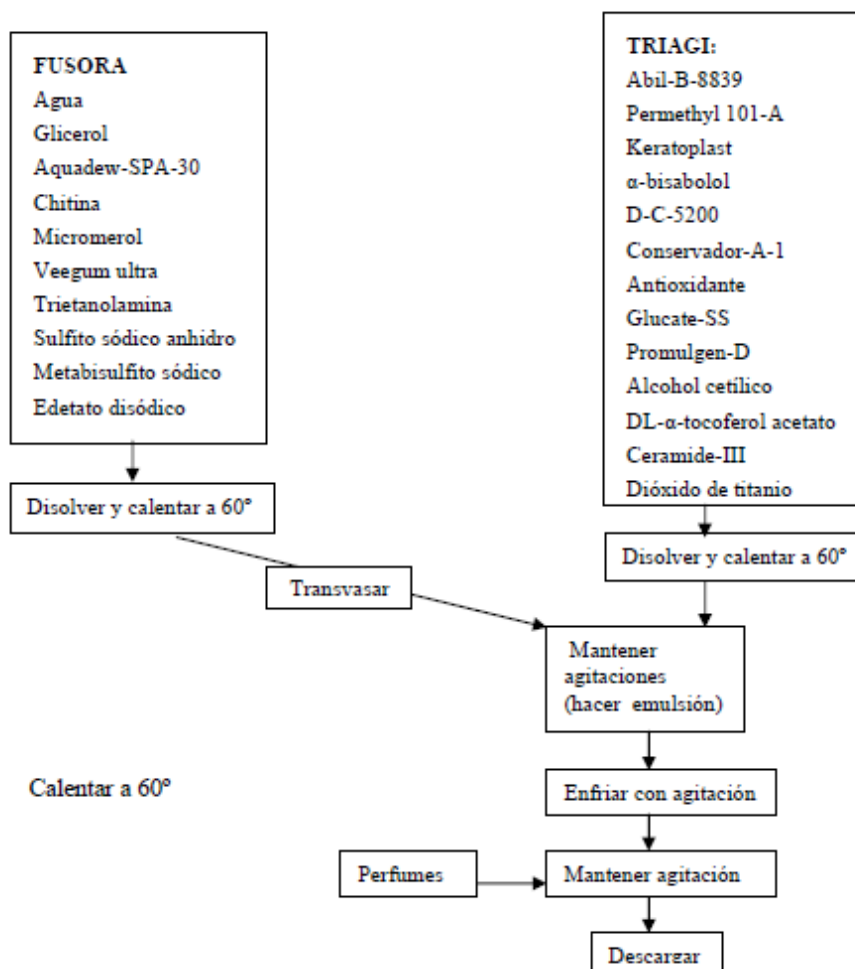


Figura 4.4: Esquema del proceso de fabricación de producto emulsionado.

La caldera fusora es un recipiente vertical cuya misión principal es la de calentar y fundir los elementos que formarán la fase grasa de la emulsión. La aportación de calor se realiza mediante un encamisado del equipo, es decir, de una doble cámara por donde circulará el elemento de calefacción, ya sea agua caliente o vapor (vapor en este caso).

Este elemento llevará instalado un agitador cuyo propósito es mezclar los componentes de la fase grasa y ayudar a la mejora de la transferencia de calor entre el interior del tanque y el vapor que circula por la doble cámara. Para evitar tanto quemaduras como fugas de calor, irá calorifugado con un material aislante térmico. Esta caldera trabajará a presión atmosférica y llevará una tapa plana, la cual estará en una parte fija, donde irá instalado el agitador, y dispondrá además de una parte abatible que será para introducir las materias primas sólidas (o líquidas) dentro de la caldera.

El mezclador/emulsionador es un recipiente cuya misión principal es la emulsión y mezcla de las dos fases. También servirá para la mezcla previa de los componentes de la fase acuosa.

En construcción es semejante a la caldera fusora, ya que es un depósito con doble cámara en la que, a diferencia de la anterior, además de circular vapor por la camisa, circulará agua para enfriar la emulsión. El mezclador estará diseñado para aguantar tanto la presión exterior (la de la camisa de vapor) como la presión interior y el vacío. Este mezclador llevará un sistema de agitación tipo ánora con un sistema de palas centrales a contrarrotación y unas rasquetas de nylon que rascarán la superficie para evitar que la crema cercana a la pared se queme, mejorar la transferencia de calor y facilitar el vaciado del tanque.

Para el emulsionado se instalará un agitador rápido (1.500- 3.000 rpm) en la parte inferior del tanque. El tiempo de agitación será el necesario para que se forme la emulsión, que no suele superar los 15 minutos aproximadamente.

La emulsión se produce a unos 65-70°C, temperatura a la que previamente se ha calentado la fase acuosa. Acto seguido se introduce por la parte inferior del depósito la fase grasa mientras que se pone en funcionamiento el emulsionador y se mantiene una agitación intensa mientras se forma la emulsión. Una vez formada, se reduce la velocidad de los agitadores e incluso se desconecta el central ya que ahora interesará enfriar la crema hasta unos 40°C, para así poder descargarla al depósito. El enfriado se producirá haciendo circular agua de red, normalmente a 17-18°C, por la camisa del mezclador. Por tanto, para que se produzca un intercambio térmico uniforme se deja el ánora a unas 10 rpm mientras se enfría la crema.

Se puede trabajar con o sin vacío. Al trabajar con vacío en el interior de la cámara podemos succionar la materia grasa e introducirla en el emulsionador sin aire en la misma. Una vez terminada la emulsión se mantendrá el vacío para evitar la formación de burbujas de aire en la crema. Si se consigue que la crema no contenga aire, mejorará su brillo y textura; en caso contrario quedaría una superficie rugosa debido al aire que iría perdiendo una vez envasada, dando lugar a una sensación de tener una capa de nata. Por tanto se necesitará un instrumento de control de presión/vacío dentro de la cámara. Además, se han de diseñar las bocas y demás elementos del mezclador de forma que sea capaz de aguantar estas condiciones. El tanque de descarga es un recipiente destinado a recoger la crema y almacenarla hasta su envasado, liberando así el mezclador para la siguiente fabricación. Su capacidad será adecuada al tamaño del lote. Será un recipiente de cuerpo cilíndrico y fondo inferior adecuado para el vaciado de la crema (semielíptico). En la parte superior estará cerrado con una tapa plana, siendo ésta abatible desde su mitad para facilitar su limpieza. Dispondrá de una entrada en la tapa para la entrada de

la crema y una salida en el fondo para la salida a envasado. El recipiente trabajará a presión atmosférica.

En una formulación, el equilibrio entre los componentes, debe secundar la elaboración mecánica. Es necesario proceder conforme a un orden preciso en la ejecución de las diferentes operaciones que llevan a la realización práctica de la fórmula, y, a veces, es necesario también aportar modificaciones cualitativas y cuantitativas (sólo en el excipiente o vehículo, y nunca en los constituyentes esenciales) y emplear los productos químicos en la forma más adecuada para facilitar la elaboración. En consecuencia, en esta fase, deben tenerse en cuenta los problemas que surgirán en la producción industrial del cosmético.

La producción industrial se efectúa a través de metodologías particulares. Estas admiten varios pasos en ambientes y máquinas que pueden ser causa de contaminación. Con vistas a la higiene de la fabricación, es necesario que los ambientes de trabajo sean luminosos y aireados, con pavimentos y paredes regulares y bien dispuestos, para facilitar la limpieza periódica; que las instalaciones y los aparatos sean fácilmente asequibles para los líquidos de lavado y los descontaminantes. El personal debe poseer una conciencia higiénica, y mantener en su propia persona y en el ambiente, limpieza y orden.

La fabricación se realizará por lotes, debido a que el emulsionador trabaja con cantidades concretas: fase acuosa de 250 l, y fase oleosa de 125 l. Los equipos deberán de ser limpiados inmediatamente después de su utilización y deberán ser esterilizados antes de volver a usarlos, por dicho motivo los tanques de almacenamiento de la fase acuosa y oleosa en el emulsionador son de acero inoxidable. Además todas las superficies en contacto con el cosmético o con los compuestos intermedios antes de su elaboración deberán ser accesibles para su inspección.

### **Proceso de envasado**

En el proceso de envasado se va diferenciar los productos viscosos del barro deshidratado, debido a que el envasado de los primeros se realizará en la misma planta y el envasado del barro deshidratado será subcontratado debido a que sería necesario una instalación especial sólo para dicha función, y las cantidades a envasar del mismo no son muy elevadas, sin embargo en función de la evolución de la empresa se considerará la compra de dicha instalación.

El envasado de todos los productos oleosos, es decir con base de emulsión, se realizará en un mismo equipo, una envasadora semiautomática que permite gran versatilidad a la hora de envasar productos viscosos en distintos tamaños acorde a la presentación de los productos que la empresa ofrece, desde 30 ml a 5 litros. El equipo de envasado se describe más adelante.

El envasado de los barros del Mar Muerto deshidratado se subcontratará. El barro deshidratado se compra en barriles de 35 Kg, que se llevarán directamente a la empresa subcontratada. La empresa subcontratada es DINSA situada en Terrassa (Barcelona), que ofrece un sistema completo e integral de aprovisionamiento de materias primas, producción, envasado, almacenamiento y logística, efectuando en cada fase de este proceso su correspondiente control de calidad.

La empresa se encargará de envasar el producto en los dos formatos que la empresa ofrece, en 1 y 5kg. El coste por producto envasado y listo para la venta puesto en las instalaciones de nuestra empresa asciende a 5,35€por unidad del envase pequeño, y a 5,55€unidad envase de 5kg.



## Resumen de capacidad de cada proceso

En la siguiente tabla se muestra la capacidad del proceso teniendo en cuenta que esta capacidad viene marcada por el emulsionador y que los turnos de trabajo serán de ocho horas diarias.

Proceso	Capacidad	Capacidad/hora
Emulsionado	375 litros/lote	-
Envasado de crema facial	5000 botes/turno	625 botes/h
Envasado de crema corporal	4500 botes/turno	562 botes/h
Envasado de mascarilla facial	4500 botes/turno	562 botes/h
Envasado mascarilla corporal	4500 botes/turno	562 botes/h
Envasado gel exfoliante	4500 botes/turno	562 botes/h
Barro hidratado de 5 kg	1000 tarros/turno	125 tarros/hora
Barro hidratado de 10 kg	720 tarros/turno	90 tarros/hora

Tabla 4.4: Resumen capacidad del proceso.

### 4.4. Procesos necesarios para el lanzamiento de nuevos productos

En lo referente a los productos que se plantean lanzar a partir del tercer año, es importante indicar que la fabricación de la crema contorno de ojos se podrá realizar con los equipos de los que la empresa ya dispone, los sobres con barro deshidratado del Mar Muerto el único proceso a realizar sería el envasado ya que el barro sería puro 100%, y se subcontratará. Sin embargo para la fabricación de las ampollas flash sí sería necesario la implantación de una nueva línea de envasado, ya que la producción se realizaría en el emulsionador.

### 4.5. Equipos de proceso

A continuación se describen los equipos necesarios para la realización de la función industrial, diferenciando aquellos que se instalarán inicialmente, y los que serán necesarios posteriormente debido a que el plan de negocio es a cinco años.

#### 4.5.1. Equipos iniciales

1. Mezclador-emulsionador para la preparación de las emulsiones y de las distintas cremas:
  - Modelo Triagi.
  - Proveedor Grupo Lleal, S.A. (Granollers, Barcelona).
  - Precio con instalación y puesta en marcha: 82.000€
2. Dosificadora automática para el envasado de los productos cosméticos:
  - Modelo Serie Star.
  - Proveedor Grupo Lleal, S.A. (Granollers, Barcelona).
  - Instalación y puesta en marcha: 18.000€
3. Molino universal de laboratorio para conseguir una granulometría homogénea del barro seco, que posteriormente se utilizará en la preparación de las cremas.
  - Modelo Premill.

- Proveedor Grupo Lleal, S.A. (Granollers, Barcelona).
  - Instalación y puesta en marcha: 15.000€
4. 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).
    - Instalación y puesta en marcha: 40.000€
  5. Equipo de desmineralización de agua para proceso. El agua utilizada para cosmética debe cumplir una serie de especificaciones que se indican en el anexo, mediante este equipo conseguimos controlar la calidad de agua de proceso.
    - Desmineralizador DI-132/070/IONIC
    - Proveedor Fictec, BLB Depuradoras S.L. (Barcelona)
    - Instalación y puesta en marcha: 10.500€
  6. Instalación de limpieza CIP, compuesta por tres depósitos de lavado (uno de 1500l y dos de 100l). Mediante esta instalación, se pretende mantener una limpieza óptima de todos los equipos de producción.
    - Proveedor Fictec, BLB Depuradoras S.L. (Barcelona).
    - Instalación y puesta en marcha: 15.000€
  7. Báscula de precisión industrial, rango de 3 a 35 kg, con una precisión de 1 gramo.
    - Proveedor Gram Precisión S.L., (Barcelona).
    - Instalación y puesta en marcha: 4.000€

Para ver las especificaciones técnicas de la maquinaria consultar anexos.

#### **4.5.2. Equipos para posterior implantación**

1. Línea de ampollas Flash:
  - Modelo Triagi.
  - Proveedor Marchenisi Group, S.A. (Barcelona).
  - Precio con instalación y puesta en marcha: 67.000€ Aunque existe la posibilidad de comprarla de segunda mano.
2. Equipo llenador/cerrados de tubos:
  - Modelo Sigma.
  - Proveedor Grupo Lleal, S.A. (Granollers, Barcelona).
  - Instalación y puesta en marcha: 45.000€

#### **4.5.3. Instalaciones necesarias**

Debido a que la empresa se dedica a la fabricación de cosméticos, será necesario tener en planta un laboratorio con los equipos necesarios para pesar los ingredientes de los productos, además de equipos que permitan un desarrollo continuo del producto.

El laboratorio contará por tanto de los siguientes equipos: un cromatografo de líquidos de alta resolución, valoradores, una estufa de secado, un pH-metro, un conductímetro, un densímetro, un viscosímetro, una balanza de precisión, un analizador halógeno de humedad... Además de todos los utensilios de laboratorio necesarios, mobiliario y reactivos.

La instalación del laboratorio la realizará la empresa Instalación de Laboratorios S.L. de Rubí (Barcelona), el coste de la instalación teniendo en cuenta todos los equipos, asciende a 54.500 €

Antes de la puesta en funcionamiento de la planta, y con el objetivo de minimizar el periodo de desarrollo de productos inicial, se subcontratará durante 5 meses a un laboratorio para que produzca los lotes piloto de nuestros productos y haga las pruebas correspondientes. Se estima un coste de 6.000 €

## **4.6. Materias primas y materiales**

### **4.6.1. Materias primas**

Las principales materias primas a utilizar, serán los productos del Muerto y los excipientes necesarios para la producción de los productos cosméticos.

- Sales y barros del Mar Muerto.

Las sales y los barros del Mar Muerto serán importadas de Jordania. La extracción de las sales y barros y su transporte estarán subcontratados a proveedores jordanos. La existencia de varios de proveedores aporta flexibilidad en cuanto a cantidades mínimas del pedido, periodicidad del suministro y metodología del mismo.

El transporte se realizará por vía marítima desde el puerto de Haifa y se recepcionará en el puerto de Barcelona con inicialmente con periodicidad anual que se irá aumentando en función de las necesidades de producción y teniendo en cuenta que las cantidades mínimas son de 5 toneladas de barro y 1 tonelada de sales. La política de aprovisionamiento se ajustará inicialmente a las cantidades mínimas acordadas con los proveedores, dejando abierta la ampliación del pedido en función de la demanda. Las materias primas llegarán a puerto en contenedores. La capacidad de los contenedores depende de la forma de transportar el barro, hay tres tipos:

- En barriles de 35 kilos: cada palé puede albergar 27 barriles es decir 945 kilos. En cada contenedor caben 20 pales con lo cual entrarían 19 toneladas.
- Barriles pequeños de 3 kilos: cada contenedor albergaría 13,5 toneladas.
- Bolsas de 1 kilo: supondría una carga máxima por contenedor de 18 toneladas.

El precio del barro hidratado asciende a 1,05€/kg (1,4\$/kg), el del barro deshidratado a 2,10€/kg (2,8\$/kg) y el precio de las sales a 2,63€/kg (2,5\$/kg).

El transporte desde el puerto de Barcelona hasta nuestras instalaciones lo realizará la empresa Grupo Transportes Bidasoa, que disponen de camiones con una capacidad de hasta 24 toneladas, el coste que supone este servicio asciende a 164€/viaje.

A continuación se muestra una tabla resumen donde se incluyen todos los costes relacionados con la materia prima, así es posible sacar un precio por kg de cada tipo de barro y de las sales para posteriormente poder imputarlos al producto. Para los cálculos se consideran las formas de transportar el barro, es decir en contenedores de 19 Tn y de 13,5 Tn, y se hace el supuesto de que el contenedor llega lleno. También se incluyen las tasas del puerto, descarga del contenedor... (Obtenidas de las tablas incluidas en el anexo II).

<b>Desglose del coste de transporte desde Haifa a la planta según toneladas por contenedor</b>				
Coste transporte desde Haifa	2650\$/contenedor		2650\$/contenedor	
	1991€/contenedor		1991€/contenedor	
Tasas	Puerto	115 €	Puerto	115 €
	Descarga	8€/Tn	Descarga	8€/Tn
	<b>Tn</b>	<b>19</b>	<b>Tn</b>	<b>13,5</b>
Transporte a la planta	164 €/viaje		164 €/viaje	
Coste total	2.422 € contenedor de 19 Tn		2.378 € contenedor de 13,5 Tn	
Kg por contenedor	19.000		13.500	
Coste por kg	0,127 €/kg		0,176 €/kg	

Tabla 4.5: Resumen del coste total del transporte.

Por tanto al precio inicial de cada una de las materias primas del Mar Muerto, hay que sumarle el coste por transporte, con lo que el coste por kg de toda la materia prima resulta:

<b>Materia prima</b>	<b>Precio por kg</b>	<b>Contenedor de 19 Tn</b>	<b>Contenedor de 13,5 Tn</b>
Barro hidratado	1,05 €/kg	1,18 €/kg	1,23 €/kg
Barro deshidratado	2,10 €/kg	2,23 €/kg	2,28 €/kg
Sales	2,63 €/kg	2,76 €/kg	2,81 €/kg

Tabla 4.6: Coste total de las materias primas.

- Ingredientes para la emulsión

Para la producción de la emulsión, son necesarios los componentes que se indican en la siguiente tabla así como la composición de los mismos:

<b>Ingredientes</b>	<b>Nombre técnico</b>	<b>%</b>
Cremophor A6	(1) Cetareth-6, Stearyl Alcohol	2
Cremophor A 25	(1) Cetareth-25	2
Lanette O	Cetearyl Alcohol	4
Luvitol® EHO	1) Cetearyl Ethylhexanoate	10
Cutina Gms	Glyceryl Stearate	4
Vaseline	Petrolatum	5
EDTA BD	Disodium EDTA	0,2
1,2-Propylene Glycol	Propylene Glycol	5
Water	Water	67
Sodium Ascorbyl Phosphate	Sodium Ascorbyl Phosphate	0,5
Perfume		0,3

Tabla 4.7: Composición de la emulsión.

Las propiedades físicas de la emulsión:

<b>Viscosidad</b>	20000 mPa.s	Según Viscosímetro de Haake VT-02
<b>pH</b>	7.0	

Tabla 4.8: Propiedades físicas de la emulsión.

La formulación se ha indicado con el nombre inglés, debido a que los principales compuestos son fabricados por BASF.

El proveedor de todos estos componentes es, Ernesto Ventos S.A. (Barcelona). Se ha elegido este distribuidor porque está situado cerca del emplazamiento de la planta lo que supone bajo tiempo de suministro además de que, ofrece respuesta just-in-time y posee en stock la mayoría de productos que la empresa necesitaría. Este distribuidor dispone de productos de los principales fabricantes como son Basf, Firmenich, IFF... y distribuye los productos con el certificado de calidad original del fabricante.

Estudiando el coste de cada uno de los componentes de la emulsión, se estima el coste global de la misma en 0,5 €/kg.

- Excipientes y aceites

Los excipientes y aceites necesarios para la fabricación de cada tipo de producto, se muestran en las siguientes tablas, no se indican proporciones de los mismos, ya que depende del producto para el que sean destinados.

<b>Excipientes</b>	<b>Precio (€/kg)</b>
Vitamina B5	6,12
Vitamina E	
Aloe Vera	
Cascara de nuez	
Extractos de jojoba	
Extractos de manzanilla	
Polvo de hueso de albaricoque	
Bolitas de jojoba	
Microesferas de silicio	
<b>Aceites</b>	
Aceite esencial de lavanda	10,56
Aceite aguacate	

Tabla 4.9: Excipientes y aceites necesarios.

El proveedor de todos estos ingredientes es el mismo que para los componentes de la emulsión, Ernesto Ventos S.A. (Barcelona).

#### 4.6.2. Envases

En envases se diferenciará por un lado el que contendrá al producto físicamente, que se denominará envase primario, y por otro lado las etiquetas, y envases de cartón que contendrán al mismo.

A continuación se describen los tipos de envases primarios necesarios para los diferentes productos (tanto de los productos iniciales como de los que posteriormente se realizará su lanzamiento) y su precio por unidad. Cabe reseñar que los precios son orientativos ya que la empresa puede obtener considerables descuentos por pedidos de grandes cantidades. El proveedor es Guinama S.L.U, situado en Valencia.

DESCRIPCIÓN	PRECIO
Tarro 200 ml ps d/f cuerpo blanco	0,39 €ud
Tarro 100 ml ps d/f cuerpo blanco	0,25 €ud
Obturador blanco	0,04 €ud
Tarro 50 ml ps d/f cuerpo blanco	0,22 €ud
Cubo 5 kg pp tapa precinto con asa (calidad alimentaria)	4,05 €ud
Cubo 10 kg pp tapa precinto con asa (calidad alimentaria)	3,76 €ud
Ampollas cristal de 2 ml	0,11 €ud
Tarro 30 ml ps d/f cuerpo blanco	0,18 €ud

Tabla 4.10: Tabla envases utilizados.

Las etiquetas y envases secundarios, así como prospectos de cada uno de los productos, serán suministradas por la empresa Gráficas Beyco S.L. situada en Barcelona.

En la siguiente tabla se muestra el coste total por producto que suponen los envases, prospecto...

Producto	Envase Primario (€/unidad)	Envase Secundario (€/unidad)	Prospecto (€/unidad)	Coste total (€/producto)
Barro hidratado 5 kg	4,05	-	0,50	4,55
Barro hidratado 10 kg	3,76	-	0,50	4,26
Gel exfoliante facial 100 ml	0,51	1,30	0,30	2,11
Crema facial 50 ml	0,32	1,30	0,30	1,92
Crema corporal 200 ml	0,66	1,30	0,30	2,26
Mascarilla facial 100 ml	0,52	1,30	0,30	2,12
Mascarilla corporal 200 ml	0,66	1,30	0,30	2,26
Ampollas flash 2 ml (caja 10 ampollas)	1,10	1,50	0,30	2,90
Crema contorno de ojos 30ml	0,32	1,30	0,30	1,92

Tabla 4.11: Tabla resumen de costes de packaging.

## **4.7. Cumplimiento de requisitos básicos, normas GMP y trazabilidad y normas de calidad**

Todos los cosméticos deben de cumplir unos requisitos básicos, como son certificado de libre venta, certificado de buenas prácticas de fabricación, la declaración de la fórmula patrón en la legislación, especificaciones del producto terminado así como la documentación que avale las propiedades específicas de los productos.

En el caso que nos ocupa se estudiarán dos parámetros, que los productos que la empresa ofrece son hipoalergénicos e hidratantes. Este estudio lo realizará el centro experimental de evaluación cutánea EVIC Hispania. El coste de este estudio se estima en 12.000 €

En la producción de productos cosméticos es muy importante llevar un riguroso control de la trazabilidad, con objeto de mantener controlados todos los ingredientes de cada una de los lotes que se fabriquen.

### **4.7.1. Normas GMP en la industria farmacéutica**

Las normas de Buenas prácticas de manufactura o normas GMP es un conjunto de normas y procedimientos a seguir en la industria farmacéutica para conseguir que los productos sean fabricados de manera consistente y acorde a ciertos estándares de calidad.

Este sistema se elaboró para minimizar errores en la manufactura de productos farmacéuticos. Ya que nunca se puede asegurar al 100% que los errores vayan a detectarse al someter al producto a las pruebas finales, es decir, antes de ser distribuido.

Las normas GMP abarcan todos los aspectos de la fabricación de productos farmacéuticos.

Es importante destacar que las Buenas Prácticas de Manufactura tienen tres objetivos claros: evitar errores, evitar contaminación cruzada del producto fabricado con otros productos y garantizar la trazabilidad hacia adelante y hacia atrás en los procesos. Sin embargo, la base de estas normativas de calidad es la seguridad del paciente durante el uso de los medicamentos destinados a la prevención, atenuación y recuperación de la salud.

Dado que estas normas son podría decirse imprescindibles para asegurar la calidad de los productos y la continuidad de la empresa se trabajará en base a ellas.

### **4.7.2. Plan de gestión de calidad**

Se desea implantar un sistema de gestión de la calidad con el objetivo de obtener la certificación *ISO 900123*.

Para asegurar la calidad del producto final deben vigilarse los siguientes puntos:

- Pureza y calidad de la materia prima con la que se fabrique.
- Correcta formulación de los compuestos.
- Asegurar que las materias primas no se degraden en el proceso.

Las características que tienen que evaluarse de los productos finales son las que se describen a continuación:

- ✓ Cualidades organolépticas: olor, color y extensibilidad.
- ✓ Características físico-químicas: pH, resistencia a la centrifugación de las emulsiones, resistencia a los cambios de temperatura, etc.
- ✓ Características químicas: composición.
- ✓ Características microbiológicas: para asegurar que no se produce la contaminación.

En nuestro caso el control de calidad está subcontratado, realizándose un análisis de cada lote de fabricación, que tras superar el control de conformidad, pasará a ser envasado. También se realizarán controles mensuales de las materias primas e ingredientes utilizados para la fabricación de las cremas...

Para realizar todo este tipo de controles se contratarán los servicios de Cobac S.A., laboratorio situado en Olesa de Montserrat (Barcelona), el cual ofrece:

- Programación de recogida de muestras periódicas.
- Información inmediata de los resultados fuera de tolerancia.
- Resúmenes anuales de los resultados obtenidos.

Así mismo nos ofrecerán un servicio de asesoramiento sobre problemas técnicos de los productos, procesos e instalaciones utilizadas para mejorarlos y aumentar el nivel de calidad ofrecido.

También será la encargada de efectuar los controles higiénicos en la empresa, para determinar el nivel de contaminación de las instalaciones. Su control será un elemento de gran importancia para evitar la contaminación de los elaborados. Dichos controles son:

- Control higiénico de las instalaciones.
- Control de la efectividad del sistema de limpieza.
- Determinación de Legionella en instalaciones.
- Control de contaminación microbiológica del aire de las instalaciones.

La empresa Cobac también realizará estudios de la vida útil de los productos realizados, conociendo de esta manera cuándo la contaminación microbiana supera los valores especificados al mantenerlo en sus condiciones habituales de conservación. Y estudios que calcule la efectividad del sistema conservador de los productos frente a determinados microorganismos.

El coste de estos servicios será de 25.000€anuales.

#### **4.8. Plan de gestión medioambiental**

La gestión medioambiental se basa principalmente en la gestión de residuos resultantes de los procesos de lavado de los equipos. Entre ellos se encuentra el detergente usado en la limpieza y restos de materias grasas, cremas y jabón. Además, una vez obtenido el producto, si éste resulta defectuoso, se ha de proceder a su eliminación.

- Detergentes: son biodegradables, pero la biodegradabilidad se ve limitada si estos compuestos se encuentran en exceso en un cuerpo de agua. En este caso, el detergente empleado para el proceso de limpieza no se utilizará en una concentración tan alta (de 3-5%) que represente un problema.



- Agua residual: el agua procedente del último proceso de limpieza se reutiliza en el primer lavado de la limpieza siguiente, para así optimizar recursos. Una vez aprovechada esta agua, se procederá a su análisis en laboratorio, lo que determinará durante los meses de prueba de la fábrica si reúne las condiciones para ser vertida, cumpliendo con toda la normativa, o si es precisa su retirada por una empresa especializada para su reciclaje. Se prevé que, debido al pequeño tamaño de la fábrica y al adecuado diseño de los equipos, el agua cumpla con las condiciones de vertido. En cuanto a los lotes defectuosos y al agua que una vez analizada no cumpla con las condiciones de vertido, éstos se dispondrán en envases adecuados y debidamente etiquetados y se procederá a su retirada por una empresa especializada para su reciclaje.
- Grasas y aceites: se procede a la separación, envasado y etiquetado de los mismos para la posterior retirada por una empresa especializada.

Para garantizar el cumplimiento de la normativa medioambiental, se establece un programa de control, mediante toma de muestras y análisis, que abarca la vigilancia del estado del mantenimiento, infraestructuras y equipos y el control del proceso productivo.

Se subcontratará por tanto, la gestión de los residuos que pudieran generarse. Se estima un costo máximo anual de 4.000€ (variable en función de los litros reales retirados).

#### **4.9. Plan de prevención de riesgos laborales**

Durante la construcción de la fábrica objeto de este plan, así como durante su funcionamiento, se dará cumplimiento a todo lo descrito en la *Ley de Prevención de Riesgos Laborales*, así como a las normas reglamentarias aplicables (relativas a la señalización, a la utilización por los trabajadores de los equipos de protección individual, etc.).

La fábrica cuenta con las instalaciones necesarias para dar cumplimiento al *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*.

Todos los aparatos de la fábrica que estén sometidos a presión deben cumplir el *Reglamento de Aparatos a Presión* y con la *Directiva Europea de Aparatos a Presión 97/23/CE*. El fabricante de los mismos debe acreditar que el equipo cumple con este requisito, y por tanto, éste debe tener el marcado CE correspondiente.

Con respecto a la utilización de productos químicos, es de aplicación todo lo dispuesto en el *Real Decreto 374/2001* sobre la protección de la salud y seguridad de los trabajadores.

Por otro lado los fabricantes de los productos químicos y materias primas en general deben aportar, en cada caso, la correspondiente ficha técnica y garantía de las características de los productos que ésta refleje.

#### **4.10. Sistema de vigilancia y seguridad contra incendios**

El sistema de vigilancia y seguridad a instalar será contratado a la empresa Direct Securitas, y se compondrá de:

- Alarma Verisure Pro Negocios.
- Detector magnético de apertura de puertas y ventanas.

El coste total del sistema de seguridad será de 168 euros.

El sistema anti incendios será contratado a la empresa Balper. Descripción del sistema instalado:

- Sistemas contra incendio según NFPA y FM.
- Rociadores automáticos, red de hidrantes, cuartos de bombas, equipos de bombeo, tanques de almacenamiento de agua.
- Sistemas de extinción de espuma.
- Sistemas de detección de humos, de alarma y monitoreo.
- Sistemas de supresión de fuego con gas (FM-200, ECARO, CO2, Inergen).
- Póliza anual de mantenimiento de sistemas contra incendio.

El coste total de la instalación será de 1095 euros.

#### **4.11. Registro de marcas**

En aras de obtener protección jurídica para las marcas de la empresa (“Yaoba” y “Kibaes”) ante posibles imitaciones, se procederá al registro de estas ante la Oficina de Armonización del Mercado Interior (OAMI). Una vez aceptadas las marcas, se dispondrá de protección legal dentro de los 27 países de la Unión Europea.

Para este proceso habrá de abonarse una tasa única de 900 € por cada una de las marcas a registrar. Asimismo, la duración del registro es de 10 años, por lo cual, pasado este periodo será necesario volver a abonar dicha tasa.

#### **4.12. Seguro para actividades empresariales**

Se procederá a la contratación de un seguro integral para actividades empresariales que protegerá el patrimonio de la empresa, tanto el inmovilizado como sus mercancías en tránsito, así como su cuenta de resultados y los posibles daños que pudiera ocasionar a terceros, mediante una amplia cobertura de riesgos. El desglose de la misma podrá encontrarse en la sección de anexos.

La contratación se realizará a través de la aseguradora MAPFRE con un coste anual aproximado de 1500 €

### 4.13. Recursos humanos

Para un buen desarrollo de las actividades previstas durante el funcionamiento de la fábrica, las necesidades de personal del área de operaciones serán las que se indican a continuación:

- Director de Logística y Operaciones, que estará a cargo del resto del personal y supervisará el conjunto de la planta de producción.
- Administrativo, que desempeñará funciones de administración general de los Departamentos de Operaciones.
- Ingeniero Químico, responsable del correcto funcionamiento y optimización del proceso químico que se desarrolle, con titulación de Técnico en Prevención de Riesgos Laborales.
- Técnico de Mantenimiento Industrial encargado de las tareas de mantenimiento, reparación, limpieza y esterilización de equipos de proceso y equipos auxiliares, así como de mantenimiento y limpieza de la zona de proceso. Será necesario el título de formación profesional correspondiente.
- Operarios de planta, en conjunto serán tres encargados de la manufactura de los cosméticos, así como de la recepción y entrega de mercancía.
- Las tareas de mantenimiento y limpieza general de las instalaciones de la fábrica se subcontratarán a una empresa especializada en limpieza industrial. El coste de este servicio ascenderá a unos 7.500€ anuales.

### 4.14. Resumen de costes

En el siguiente apartado se muestran resúmenes de todos los costes, inversiones... de los que se ha tratado a lo largo de todo el documento.

#### Costes de producto

En la siguiente tabla se muestra el coste que suponen los ingredientes por cada tipo de producto, ya que depende de las cantidades de cada excipiente, emulsión...

	Barro Seco	Barro hidratado	Sales	Emulsión	Aceites	Excipientes	Coste total (€/kg)
Barro deshidratado	100%						2,23
Barro hidratado		100%					1,18
Gel exfoliante facial	20%			60%	2%	18%	2,06
Crema facial			10%	78%	2%	5%	1,18
Crema corporal			10%	83%	2%	5%	1,21
Mascarilla facial	30%			63%	2%	5%	1,50
Mascarilla corporal	60%			33%	2%	5%	2,02
Ampollas flash			90%		10%		3,54

Crema contorno ojos	12%	87%	1%	0,87
Sobres de barro bañera 100%				2,23

Tabla 4.12: Composición de los productos y coste de ingredientes.

En la siguiente tabla se muestra el coste en el que se incurre por cada tipo de producto:

Productos	Coste ingredientes (€/producto)	Coste packaging o subcontrata (€/producto)	Coste total (€/producto)
Barro Deshidratado 1kg	2,23	5,35	7,58
Barro Deshidratado 5kg	11,15	5,55	16,70
Barro Hidratado 5kg	5,90	4,55	10,45
Barro Hidratado 10kg	11,80	4,26	16,06
Exfoliante 100 ml	0,26	2,12	2,38
Crema facial 50 ml	0,15	1,92	2,07
Crema corporal 200 ml	0,24	2,26	2,50
Mascarilla facial 100 ml	0,19	2,12	2,31
Mascarilla corporal 200 ml	0,40	2,26	2,66
Ampollas flash (10x2 ml)	0,15	2,90	3,05
Crema contorno de ojos de 30ml	0,11	1,92	2,03
Sobres de barro bañera (5x40gr)	0,09	2,55	2,64

Tabla 4.12: Tabla resumen de costes del producto.

### Resumen de equipos e instalaciones necesarias

En la siguiente tabla resumen se muestran el coste que supone la instalación de los equipos necesarios:

	EQUIPO	COSTE	
AÑO 0	Emulsionador	82.000 €	
	Envasadora	18.000 €	
	Molino Universal	15.000 €	
	Equipo depuración	40.000 €	
	Equipo desmineralización	10.500 €	
	Equipo de agua CIP	15.000 €	
	Báscula Industrial	4.000 €	
	Laboratorio	54.500 €	<b>TOTAL: 239.000€</b>
AÑO 3	Línea de ampollas	67.000 €	
	Equipo cerrador de tubos	45.000 €	<b>TOTAL: 112.000 €</b>

Tabla 4.14: Tabla resumen de inversiones.

## Otros costes operativos, de servicios

A continuación se adjunta la tabla-resumen de los costes operativos de producción.

<b>Partida</b>	<b>Kw.h</b>	<b>€/Kw.h</b>
Consumo medio planta de fabricación y procesado	15	0,11558 (tarifa general con potencia consumida superior a 15 kw.h)
Consumo medio planta depuradora	6	0,11558 (tarifa general con potencia consumida superior a 15 kw.h)

Tabla 4.15: Tabla resumen de costes de producción.

En la siguiente tabla se muestran otros costes de servicios de control de calidad, sistemas anti-incendios, subcontrata de limpieza, alquiler de la nave...

<b>Concepto</b>	<b>Precio</b>
Alquiler nave	72.900 €/año
Muebles y material de oficina, sala descanso, almacén...	33.886 €
Contrato desarrollo del proyecto 6 antes inicio actividad	6.000 €
Estudio de dos parámetros por EVIC Hispania	12.000 €
Control calidad externo	25.000 €/año
Servicio de limpieza	7.500 €/año
Gestión de residuos	4.000 €/año
Seguridad anti incendios	Instalación 1095 € Mantenimiento 195€/año
Vigilancia y seguridad	168 €
Registro de marca	1800 €10 años
Seguro de actividad empresarial	1500 €/año

Tabla 4.16: Tabla resumen de otros costes.

## **5. Plan de Marketing**

El Mar Muerto está situado entre Israel, Cisjordania y Jordania, es un lago de agua salada situado a 416m bajo el nivel del mar. La salinidad de sus aguas es debida al clima cálido y seco que provoca una gran evaporación del agua siendo el río Jordán el principal abastecedor de agua de este gran lago. Su salinidad es de 350 gramos por litro, diez veces superior a la salinidad de cualquier otro mar. También posee efectos calmantes debido a ser rico en magnesio y bromuro.

Las propiedades terapéuticas de las sales minerales y barros del Mar Muerto, son muy conocidas desde la antigüedad. Los barros del Mar Muerto tienen elevadas proporciones de hierro, magnesio, cloruros de calcio, sodio y potasio, lo que ayuda a aliviar, curar y prevenir enfermedades cutáneas.

Las sales minerales del citado mar, poseen efectos relajantes, anti-alérgicos, calmantes, hidratantes y nutritivos, además de revitalizar el tejido celular de la piel. Estudios científicos han demostrado la eficacia de estos minerales en el tratamiento y prevención de varias enfermedades cutáneas como soriasis y el acné.

En base a todas las propiedades terapéuticas de las sales y barros del Mar Muerto, se realizarán las distintas campañas de marketing, haciendo especial hincapié en el punto de venta.

### **5.1. Posicionamiento**

La empresa tiene como objetivo situarse como marca referente en cosmética natural basada en productos del Mar Muerto gracias a sus propiedades terapéuticas.

Actualmente, la empresa ofrece productos, científicamente probados, que combinan las cualidades terapéuticas de las sales y barros del Mar Muerto, con propiedades hidratantes, exfoliantes y revitalizantes de la piel, complementándose con otros productos de tratamiento facial y corporal y potenciando las ventajas de belleza de los mismos.

Se pretende abarcar el cuidado de todo el cuerpo focalizándose en los tratamientos con productos de alta pureza en barro, por un lado, y en tratamientos de hidratación (facial y corporal) y exfoliantes basados en sales, por otro. Esa línea combina las propiedades anteriores con hidratación, nutrición y revitalización del tejido cutáneo, y prevención y tratamiento de afecciones dérmicas como acné, soriasis, etc.

La empresa como ya se ha indicado, tiene dos líneas de productos, los cosméticos que se van a vender a través de farmacias, y el barro puro que se va a destinar a spas y centros de estética. Por dicha razón se definen dos marcas diferentes, una para cada línea de productos:

1. Kibaes, para los cosméticos
2. Yaoba, para los barros

Se define como público objetivo para la marca Kibaes, mujeres desde 25 a 45 años de poder adquisitivo medio-alto. Y para la marca Yaoba se define como público objetivo mujeres y hombres que sean asiduos a spas o centros de belleza especializados, con poder adquisitivo alto.

Mediante la Unique Selling Proposition (Proposición Única de Venta) o abreviado USP la empresa va a defender su posición única en el mercado, que ha de traducirse como una ventaja ante la competencia. Cada marca de la empresa va a disponer de una USP diferente ya que se van a destacar atributos diferentes para cada uno, al ir dirigidos a clientes distintos.

### **5.1.1. Posicionamiento de la marca Kibaes**

El posicionamiento de Kibaes en la mente del consumidor va a estar relacionado con el cuidado personal, con la intención de que el cliente asocie a los productos Kibaes como algo que se merece, como un pequeño capricho, que va a suponer unos momentos de placer que van a repercutir positivamente en su salud y su aspecto. Se ha elegido este atributo en contraposición al de los competidores que en su gran mayoría destacan en su USP el origen natural de los lodos y sales del Mar Muerto. Kibaes sin embargo, se sitúa como una solución de belleza y salud para todas aquellas personas preocupadas por el paso del tiempo y por el aumento de la cantidad de ingredientes artificiales en los productos cosméticos habituales y que necesitan un tratamiento efectivo que puedan aplicarse de manera sencilla en su propia casa.

*KIBAES: “El cuidado que te mereces”*

### **5.1.2. Posicionamiento de la marca Yaoba**

Los productos Yaoba tienen como objetivo su venta en spas, balnearios y centros de belleza. Por ello es necesario posicionar a la marca como una solución terapéutica, es decir, que mejore la salud de los usuarios. Asimismo, con la USP también se pretende destacar el origen natural del producto, aunque evitando la palabra “Muerto” que podría ser percibida de manera negativa por el consumidor.

*YAOBA: “La salud del Mar”*

## **5.2. Línea de productos**

El primer año se dispondrá de una cartera formada por cinco productos, distinguiendo por un lado, los distribuidos a los clientes spas, balnearios y centros estéticos, y por otro, los distribuidos a través del canal farmacia.

A continuación se describen cada uno de los productos que la conforman.

### ***Barro deshidratado***

Producto compuesto por barro 100% orgánico y biológico, puro y natural. Rico en oligoelementos y minerales naturales. Se puede utilizar tanto en tratamientos cosméticos como terapéuticos.

Este producto estará disponible en envases de 1Kg y de 5Kg, debido a que los clientes a los que va destinado son, principalmente, spas, balnearios y centros de belleza.

### ***Barro hidratado***

Producto compuesto por barro puro del Mar Muerto hidratado. Estos barros tienen una elevada concentración en minerales y oligoelementos, muy conocidos por sus propiedades curativas y purificantes. Destinado para tratamientos complementarios como dolores musculares, reumatismo, artritis, celulitis, psoriasis, eczemas y otras enfermedades dermatológicas.

Este producto estará disponible en envases de 5 Kg y 10 Kg, debido a que los clientes a los que va destinado son principalmente Spas, balnearios y centros de belleza.

### ***Mascarilla facial de barros del Mar Muerto***

Producto compuesto por un 30% de barro del Mar Muerto y un 70% de emulsión. Esta mascarilla de barro da a la piel una apariencia radiante y fresca. Su fórmula natural a base de barro del Mar Muerto activa la regeneración celular, revitaliza la piel y suaviza los poros. El aroma adicional de lavanda y aceite de aguacate ejerce un efecto calmante mientras hidrata la piel. También contiene vitaminas B5 y E que la rejuvenece. Recomendada para la piel normal o seca.

### ***Mascarilla corporal de barros del Mar Muerto***

Producto compuesto por un 60% de barro del Mar Muerto y un 40% de emulsión. Esta mascarilla de barro aporta a la piel una apariencia radiante y fresca. Su fórmula natural a base de barro del Mar Muerto activa la regeneración celular, revitaliza la piel y suaviza los poros. El aroma adicional de lavanda y aceite de aguacate ejerce un poder calmante mientras hidrata la piel. También contiene vitaminas B5 y E que la rejuvenece. Recomendada para la piel normal o seca.

### ***Gel exfoliante facial***

Mascarilla compuesta por un 20% de barro puro del Mar Muerto y el resto de emulsión y polvo de hueso de albaricoque, bolitas de jojoba, microesferas de silicio vegetal, que aportarán la propiedad exfoliante.

Esta mascarilla exfolia y renueva la piel en unos minutos gracias a sus granos naturales combinados con aceites aromáticos y minerales del Mar Muerto. La elaborada combinación de polvo de cáscara de nuez, aceite de jojoba y extractos de manzanilla ayuda a rejuvenecer el tejido cutáneo desde la superficie hasta las capas más profundas, dejándolo suave y extraordinariamente agradable al tacto.

### ***Crema facial a base de sales del Mar Muerto***

Producto compuesto por un 10% de sales del Mar Muerto y emulsión. Rica en minerales del Mar Muerto, la crema hidratante reafirma y permite a la piel recuperar y retener su hidratación natural. Penetra fácilmente en los poros protegiendo la piel de factores externos como la climatología o la contaminación. Aporta suavidad, elasticidad y refresca la piel. Se recomienda su uso diario para piel normal o seca.



### ***Crema corporal a base de sales del Mar Muerto***

Producto compuesto por un 10% de sales del Mar Muerto y emulsión. Crema hipoalérgica, no grasienta, compuesta de sales minerales naturales del Mar Muerto y extractos de plantas como el Aloe Vera. Su absorción es extraordinariamente rápida dejando la piel suave y agradable al tacto.

#### **5.2.1. Extensión de línea de productos**

Se estima una ampliación de la cartera de productos en el tercer año de vida de la empresa. A continuación se describen los productos, ya desarrollados, que constituirán la ampliación de la cartera, no descartándose la inclusión en la misma de futuros desarrollos acordes a la orientación de la demanda del mercado durante este periodo.

Por otro lado, se mantendrá una inversión continua en desarrollo y mejora de la cartera existente desde el primer año.

### ***Ampollas Flash a base de sales del Mar Muerto***

Producto compuesto de sales del Mar Muerto y de los principios activos seropéptido, con propiedades tensoras y oxigenadoras, y placenta vegetal, extraída del aloe vera y que actúa como agente hidratante.

Este tipo de producto produce un efecto de lifting inmediato y visible. En pocos minutos los signos de fatiga se borran, la piel rejuvenece y el rostro se ilumina. El color de la tez aparece más sano y uniforme. El agente tensor produce un efecto revitalizador inmediato al atenuar instantáneamente las arrugas. Del mismo modo, las Ampollas Flash hidratan la piel y la dejan más tersa, flexible y sedosa, constituyendo una excelente base de maquillaje. Por otro lado, las proteínas presentes en el preparado ejercen sobre la epidermis una acción plástica, dando lugar a un film que protege la superficie de la piel.

Las ampollas flash se comercializarán en envases 10 ampollas de cristal, de 2 ml cada una.

### ***Sobres de barro del Mar Muerto deshidratado***

Producto compuesto por barro 100% orgánico y biológico, puro y natural. Rico en oligoelementos y minerales naturales.

Este producto está destinado al baño. Consiste en un tratamiento corporal de similar resultado que la mascarilla corporal, y con una aplicación más cómoda para los clientes. Este producto se comercializará en sobres mono-dosis de 40 gr., en paquetes de 5 sobres.

### ***Crema contorno de ojos***

Producto compuesto por un 12% de sales del Mar Muerto, extracto de manzanilla y emulsión. Rico en minerales del Mar Muerto, esta crema hidratante reafirma e hidrata permitiendo al tejido de la zona ocular recuperar su elasticidad además de tratar activamente las bolsas de los ojos, ojeras y síntomas de cansancio. Penetra fácilmente en los poros protegiendo la piel de factores externos como la climatología o la contaminación.

### 5.2.2. Packaging

Los envases de los productos basados en sales del Mar Muerto irán en blanco y dorado, y los basados en barro en verde y dorado.

El blanco se asocia a la luz, la pureza y la limpieza. Se considera el color de la perfección. En publicidad, el blanco es asociado con la frescura y la limpieza porque es el color de la nieve. El verde es el color de la naturaleza por excelencia. Representa armonía, crecimiento, exuberancia, fertilidad y frescura. En publicidad es recomendable utilizar el verde asociado a productos naturales y relacionados con beneficios terapéuticos. El dorado representa el poder, la elegancia y la formalidad. En publicidad se asocia al prestigio.

Los envases primarios y secundarios correspondientes a cada uno de los productos se muestran a continuación.

#### *Gama de productos destinada a spas, balnearios y centros de estética*

El packaging de los productos *Barro deshidratado 1/5 kg.* y *Barro hidratado 5/10 kg.* es el siguiente.



Figura 5.1: Diseño del packaging de los productos destinados a spas, balnearios y centros de estética.



Figura 5.2: Envase de los productos destinados a spas, balnearios y centros de estética.

### ***Gama de productos cosméticos basados en sales del Mar Muerto***

El packaging de los productos *Gel exfoliante facial 100ml*, *Crema facial 50ml*, *Crema corporal 200ml*, *Ampollas flash 20ml* y *Crema contorno de ojos 30ml*, es el siguiente.



Figura 5.3: Diseño del packaging de los productos cosméticos basados en sales del Mar Muerto.



Figura 5.4: Envase primario de los productos cosméticos basados en sales del Mar Muerto.



Figura 5.5: Envase secundario de los productos cosméticos basados en sales del Mar Muerto.

#### ***Gama de productos cosméticos basados en barros del Mar Muerto***

El packaging de los productos *Mascarilla facial 100ml*, *Mascarilla corporal 200ml* y *Sobres de barro deshidratado 40gr* es el siguiente:



Figura 5.6: Diseño del packaging de los productos cosméticos basados en barros del Mar Muerto.



Figura 5.7: Envase primario de los productos cosméticos basados en barros del Mar Muerto.



Figura5.8: Envase secundario de los productos cosméticos basados en barros del Mar Muerto.

El proveedor de los envases secundarios, es decir, de los envases de cartón que contendrán los tarros de crema será Gráficas Beyco S.L. situada en Barcelona.

### 5.3. Precios, estructura y política de precios

La asignación de precios se ha realizado en base a los precios de productos de la competencia, la estructura de coste por producto, y el margen esperado por producto.

#### 5.3.1. Precios de la competencia

En la siguiente tabla se muestra una media de los precios de productos similares de empresas de la competencia.

	Barro Seco		Barro Hidratado		Mascarilla facial (100ml)	Mascarilla corporal (200ml)	Mascarilla exfoliante (100ml)	Crema facial (50ml)	Crema corporal (200ml)
	1 kg	5 kg	5 kg	10 kg					
JERICHO COSMETICS			110	-	20	28	20	30	15
SHMULYCK COSMETIC			-	-	30	-	18	22	30
SPIRIT DE NATURA	40	130			22,5		15	25	18,5
DSM			90	184	22	15	30	22	20
<b>MEDIA</b>	<b>40</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	<b>184</b>	<b>23,625</b>	<b>21,5</b>	<b>20,75</b>	<b>24,75</b>	<b>20,875</b>

Tabla 5.1: Precio de productos similares competidores.

#### 5.3.2. Estructura de precios

A partir de los datos de la competencia mostrados, el coste por producto (Tabla 4.12), y el margen esperado en cada uno de los productos, se ha realizado la siguiente fijación de precios.

Productos	Precio competidores (€/prod.)	Precio Propio (€/prod.)
Barro Deshidratado 1kg	40	35
Barro Deshidratado 5kg	130	110
Barro Hidratado 5kg	100	90
Barro Hidratado 10kg	184	140
Gel exfoliante facial	20,75	18,95
Crema facial	24,75	24,90
Crema corporal	20,87	22
Mascarilla facial	23,625	20,95
Mascarilla corporal	21,5	22,50
Ampollas flash	-	29,90
Crema contorno de ojos	-	15,10
Sobres de barro deshidratado	-	11,95

Tabla 5.2: Precio final por producto ofertado.

### 5.3.3. Política de precios

La fijación de precios se realizará cada año en función de la evolución del producto en el mercado durante el ejercicio. Así, en aquellos productos con un volumen de ventas aceptable y acorde a las inversiones en marketing, se mantendrá el precio el segundo año, y se incrementará en los siguientes. En los productos que mantengan el volumen de ventas o evolucionen con tasas de crecimiento negativas se disminuirá su precio con objeto de incrementar el número de clientes.

Con objeto de detectar un posible enfoque erróneo en cada uno de los productos de la cartera en el mercado, se realizará un seguimiento exhaustivo de la evolución de las ventas por región, localidad y punto de venta, lo que influirá en la fijación del precio de los mismos.

### 5.4. Estrategia de venta y distribución

La empresa hará uso de dos canales de venta dependiendo del producto: canal farmacia e internet. Los productos dirigidos a spas, balnearios y centros de estética podrán ser adquiridos a través de la página web de la empresa y llegarán al cliente a través de un servicio de mensajería, y el resto de productos cosméticos, dirigidos a farmacias, lo harán a través de distribuidores farmacéuticos.

#### 5.4.1. Descripción de los canales de venta y distribución.

La distribución de cremas, mascarillas y exfoliante se realizará a través de la red nacional de farmacias. En España existen actualmente 20939 farmacias, repartidas en 8111 municipios, con un promedio de 2159 habitantes por farmacia, el tercero más reducido de toda la UE. Con esto, un 99.9% de la población española dispone de al menos una farmacia en su lugar de residencia o colindantes. Se asegura, por tanto, un acceso fácil y constante a todos los potenciales clientes del territorio nacional, además de contribuir a la diferenciación de la empresa dentro del sector, puesto que ninguno de los competidores distribuye a través de éste canal, y potenciar la imagen de calidad. A continuación se adjunta un gráfico explicativo de la distribución de farmacias por densidad de población de los núcleos poblacionales.

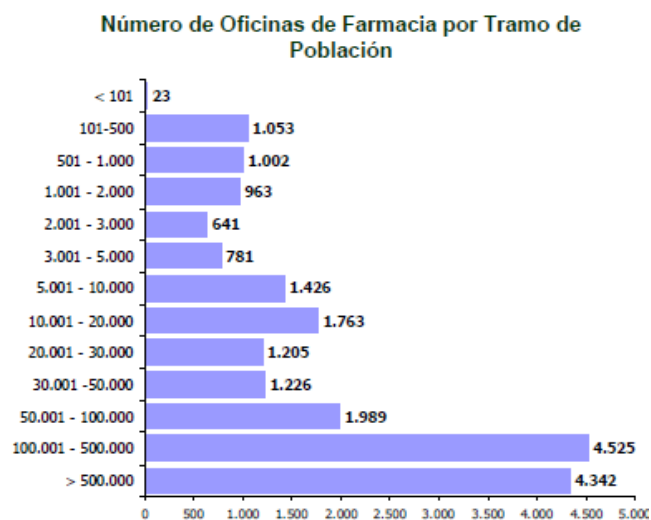


Figura 5.9: Distribución de farmacias por población.

Los productos que se distribuirán por este canal serán las cremas y mascarillas faciales y corporales y el gel exfoliante.

Para la distribución en España a través del canal farmacia, es necesaria la intermediación de un distribuidor farmacéutico. Las empresas distribuidoras que empleará la empresa con el fin de asegurar una cobertura nacional serán las siguientes:

- ARAGOFAR (Cooperativa Farmacéutica Aragonesa)
- COFAS (Cooperativa Farmacéutica Asturiana)
- CECOFAR (Centro Cooperativo Farmacéutico)
- GUIFARCO (Cooperativa Farmacéutica Guipuzcoana)
- HEFAME (Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo)
- CENTRO FARMACEÚTICO
- GRUPO COFARES
- COFARAN (Cooperativa Farmacéutica Andaluza)
- CENFARTE (Centro Farmacéutico del Norte)

De este modo, la distribución de los productos de la empresa será de nivel 2, es decir, con dos intermediarios (el distribuidor y la propia farmacia). Los márgenes medios estimados de ambos intermediarios son:

- Distribuidor: 15-17%
- Farmacia: 12%

Así pues los márgenes de los productos comercializados estimados por este canal serán los siguientes:

Producto	PVP	Margen farmacia (12%)	Margen distribuidor (16%)	Ingresos empresa	Coste total (€prod)	Margen contrib. empresa
<b>Gel exfoliante facial</b>	18,95	2,27	3,03	13,65	2,38	11,27
<b>Crema facial</b>	24,9	2,99	3,98	17,93	2,07	15,86
<b>Crema corporal</b>	22	2,64	3,52	15,84	2,5	13,34
<b>Mascarilla facial</b>	20,95	2,51	3,35	15,09	2,31	12,78
<b>Mascarilla corporal</b>	22,5	2,7	3,6	16,2	2,66	13,54
<b>Ampollas flash</b>	29,9	3,59	4,78	21,53	3,05	18,48
<b>Crema contorno de ojos</b>	15,1	1,81	2,42	10,87	2,03	8,84
<b>Sobres de barro deshidratado</b>	11,95	1,43	1,91	8,61	2,64	5,97

Tabla 5.3: Coste y márgenes por producto ofertado en canal farmacia.

La gama de productos destinada a spas, balnearios y centros de estética, podrá ser adquirida a través de la página web de la empresa. En ella se ofrecerá información del origen, descripción y aplicaciones de los productos de dicha gama, además del precio, lote mínimo y forma de contacto con la empresa.



El mecanismo de distribución se realizará a través de servicio de mensajería, que será contratado a la empresa MRW. Esta empresa ofrece servicio 24 horas, 365 días del año. En la siguiente tabla se muestran unos costes asociados a estos envíos, aunque son orientativos debido a que existe la posibilidad de realizar convenios con la empresa distribuidora en función del número de envíos, cantidades enviadas..., por lo cual los costes pueden reducirse hasta un 30%.

PESO(Kg)	DESTINO	PRECIO(€)
1	Península	11,2
5	Península	11,2
10	Península	22,4
1	Resto de España	11,2
5	Resto de España	33,6
10	Resto de España	56

Tabla 5.4: Tabla de precios.

#### 5.4.2. Fuerza de ventas

Para la promoción de nuestros productos se dispondrá de una red de comerciales, que se encargará de llevar a cabo el marketing de relaciones con las distribuidoras, además de promoción, venta y gestión dentro de los puntos de venta. La empresa dispondrá tanto de comerciales propios como subcontratados (a comisión). Para ello se recurrirá a partners farmacéuticos como ExcelentFarma o Innovex, que ofrecen la posibilidad de contratar equipos de ventas. A la hora de definir los equipos de ventas y las respectivas áreas geográficas de cobertura, se tendrán en cuenta las zonas de España con mayor número de farmacias, teniendo como objetivo, el primer año, atender únicamente la Comunidad de Madrid y Cataluña. Considerando que cada comercial es capaz de abarcar unas 350 farmacias, y que se pretende acceder a las 8000-8500 farmacias más importantes, se contará con un equipo de 24 comerciales, ampliable a partir del segundo año, con el fin de abarcar las principales áreas de Madrid, Cataluña, Andalucía, el Levante y las provincias del norte con mayor densidad de farmacias, que supongan la mayor proporción de la facturación total del sector.

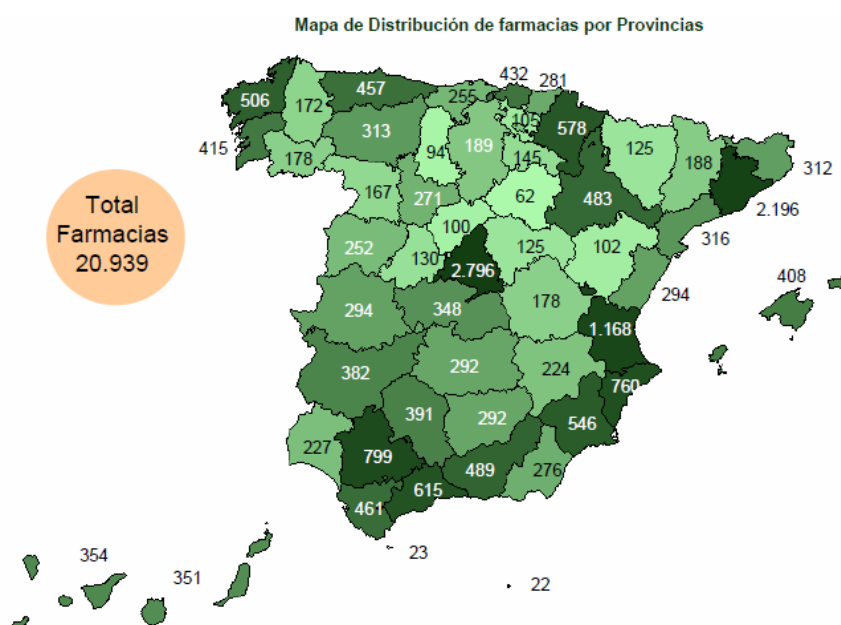


Figura 5.10: Distribución de farmacias por provincias.

La variación de proporción del número de vendedores empleados por la empresa y subcontratados, a lo largo de los 5 primeros años, se muestra en la tabla contigua, la cual muestra un aumento de la plantilla de comerciales de la empresa, en detrimento de los subcontratados, a medida que se incrementan las ventas. El coste estimado por vendedor en plantilla es de 44000 euros al año, frente a 25000 euros de los subcontratados.

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Nº	Coste €	Nº	Coste €	Nº	Coste €	Nº	Coste €	Nº	Coste €
Vendedores propios	9	396000	11	484000	14	616000	16	704000	18	792000
Vendedores externos	15	375000	13	325000	10	250000	8	200000	6	150000
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>771000</b>	<b>24</b>	<b>809000</b>	<b>24</b>	<b>866000</b>	<b>24</b>	<b>904000</b>	<b>24</b>	<b>942000</b>

Tabla 5.5: Coste anual de la plantilla comercial.

Así mismo, también será necesaria la contratación de dos jefes de ventas encargados de la gestión y supervisión de la fuerza de ventas. Se estima que el coste anual por cada uno de ellos será de 30000 €

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Nº	Coste €	Nº	Coste €	Nº	Coste €	Nº	Coste €	Nº	Coste €
Jefes de ventas	2	60000	2	60000	2	60000	2	60000	2	60000

Tabla 5.6: Coste anual de los jefes de venta.

### 5.4.3. Estrategia de ventas

Las principales estrategias para incentivar el consumo de los productos de la empresa serán principalmente el trade marketing en el punto de venta y marketing de relaciones con los jefes de compra de las distribuidoras farmacéuticas. Estas estrategias de tipo “push”, tienen como objetivo estimular la demanda sin esperar a que el cliente demande el producto final, mediante la promoción de los productos en el propio punto de venta o a través de los canales de distribución.

#### Trade marketing en el punto de venta

Como ya se dijo anteriormente se estratificarán las diferentes farmacias del territorio nacional con el fin de abarcar las 8000-8500 con mayor volumen de ventas. Una vez determinadas las farmacias objetivo, la fuerza de ventas de la empresa se encargará de realizar la promoción en el punto de venta.

Cada uno de los vendedores puede alcanzar unas 300-350 farmacias, encargándose de la venta y la gestión de cada una de ellas. Las principales herramientas que se utilizarán para estimular las ventas serán:

**Bonificaciones al canal de venta:** cada lote de 100 productos que la farmacia encargue al distribuidor, obtendrá 10 unidades gratuitas. De este modo, se incentiva la promoción del producto a través del canal. Estas unidades gratuitas se contabilizarán como coste de marketing. En la siguiente tabla se pueden observar los costes de las bonificaciones por cada producto ofertado el primer año:

Productos	Coste total (€prod)	PVP (€)	Margen contrib. (€prod.)	Margen sin % farmacia y distribuidor	Lote (uds)	Bonificación (%)	Coste total promoción (€)	% total promoción	Margen contrib. por lote (€)
Gel exfoliante facial	2,38	18,95	16,57	17,0586	1000	10	238	1,46%	16820,6
Crema facial	2,07	24,9	22,83	23,2674	1000	10	207	0,91%	23060,4
Crema corporal	2,5	22	19,5	20,007	1000	10	250	1,30%	19757
Mascarilla facial	2,31	20,95	18,64	19,1412	1000	10	231	1,25%	18910,2
Mascarilla corporal	2,66	22,5	19,84	20,3892	1000	10	266	1,36%	20123,2
<b>TOTAL</b>							<b>1.192 €</b>		<b>98.671 €</b>

Tabla 5.7: Resumen de coste, precio y bonificación por producto ofertado en canal farmacia.

En la tabla se puede observar que la rentabilidad obtenida en la venta de 5000 unidades (1000 de cada uno de los productos ofertados), con una bonificación del 10%, supone un margen de contribución total de 98.671€ y un gasto de 1.192€

**Merchandising:** la red de vendedores se encargará de introducir campañas de merchandising en las farmacias mediante la colocación de stands, pósters, folletos informativos, carteles, etc., dirigidos al cliente final.

Estas campañas se iniciarán el primer año con la distribución de 100 mostradores a las farmacias de mayor importancia a nivel nacional. Se prevé aumentar el número en 100 unidades cada año hasta alcanzar una de colocación aproximada de 500 unidades, al quinto año.

### Marketing de relaciones con las distribuidoras

Otro método será el establecimiento de relaciones comerciales con los jefes de compras de las empresas de distribución farmacéutica para que éstos, a su vez, incentiven el consumo en el punto de venta, incluyan publicidad de la empresa dentro del canal de distribución, etc.

Para conseguir lo citado anteriormente se realizarán también bonificaciones de un 10% sobre los productos vendidos, con un mínimo de 100. De este modo la distribuidora podrá ofrecer esta promoción a las farmacias donde no alcance la fuerza de ventas. La distribuidora en principio no obtendría ningún margen sobre el 10% de los productos regalados pero aumentaría el volumen de pedidos y por consiguiente sus ingresos.

## **5.5. Publicidad, relaciones públicas y promoción**

Inicialmente se distinguirán dos líneas de acción en publicidad y promoción. Una destinada a la venta de cosméticos basados en sales y barros del Mar Muerto y otra a la venta de barro puro a spas, balnearios y centros especializados.

### **5.5.1. Publicidad, relaciones públicas y promoción de cosméticos**

Las inversiones en publicidad y promoción estarán focalizadas, el primer año, principalmente en el punto de venta, es decir, en farmacias, mediante el contacto directo con el cliente final.

Por otro lado, se potenciarán las ventas a través de campañas de publicidad entre grupos de profesionales del sector cosmético y dermatológico, y a través de medios escritos.

A continuación se describen detalladamente el plan de publicidad y promoción que se llevará a cabo.

#### **Publicidad en medios escritos**

A pesar de que la principal campaña de promoción, de los productos dirigidos al canal farmacia, será en el punto de venta, se ha considerado necesario dar a conocer los mismos a los consumidores finales a través de medios escritos y que de esta manera sea la demanda la que también solicite el producto.

Considerando las características terapéuticas reconocidas a los barros del Mar Muerto se busca que los consumidores asocien las mismas con nuestros productos. Por ello, además de hacer la publicidad típica de cualquier cosmético, en la que se mostrará la eficacia del mismo, se resaltarán los beneficios y propiedades que los barros tienen para el cuidado y tratamiento de la piel. Para ello se contará con la opinión de expertos y la presencia en publicaciones referentes a la salud.

Las tres actuaciones básicas se muestran a continuación:

- **Anuncios en revistas**

Para dar a conocer los productos a los consumidores finales se pondrán anuncios a página completa en tres revistas de tirada nacional y mensual. Estas revistas serán *Elle*, *Vogue* y *Saber Vivir*. Se han elegido estas publicaciones por ser las de mayor tirada (685.000, 716.000 y 1.352.000 respectivamente) dentro del principal público objetivo, mujeres entre los 25 y los 40 años. *Saber Vivir*, cuyos lectores potenciales difieren ligeramente del target al que la empresa se dirige, es el referente escrito para el público general en temas de salud, lo cual puede dar a conocer los productos a personas a las que le pueda interesar, tanto para ellas como para sus hijos, cosméticos con propiedades terapéuticas reconocidas.

Estos anuncios, que mostrarán claramente la marca y los beneficios de los productos del Mar Muerto se introducirán en las tiradas de junio, septiembre y noviembre, a partir del tercer año de actividad de la empresa. En los periodos pre y post-vacacionales así como en el invierno es cuando se realizan los mayores gastos en cosmética, debido al interés que las mujeres tienen en

preparar la piel para el verano y cuidarla frente a las agresiones que sufre por los agentes climáticos en los meses más fríos del año.

Estas inserciones supondrán un coste de:

	Precio unitario (€)	Precio total (€)
<i>Elle</i>	17.300	51.900
<i>Saber Vivir</i>	10.750	32.250
<i>Vogue</i>	17.140	51.420

Tabla 5.8: Tabla de precios.

- **Entrevistas a dermatólogos y publicación en revistas**

Para resaltar las propiedades terapéuticas de los productos y dado que serán vendidos en farmacias se considera que contar con la opinión y recomendación de los mismos por parte de dermatólogos de prestigio reconocido podría ser muy útil para conseguir el posicionamiento buscado de la marca.

Para ello se realizará una entrevista a L. Pastor LLord, Jefe de Servicio de Dermatología del hospital Ruber Internacional. La elección de este especialista se debe tanto a su valía profesional como a la relevancia que tiene esta clínica a nivel nacional. En la publicación se hablará de las propiedades presentes en los barros del Mar Muerto que les hacen tenedores de fama mundial, así como de los cosméticos, que al tener como principio activo a los mismos, aportarán idénticos beneficios siendo cada uno de ellos intensificado en función del producto elegido. Esta entrevista será introducida, por primera vez, 6 meses después del lanzamiento al mercado de los productos, en la revista *Saber Vivir* y en los dominicales de mayor tirada nacional (*XL Semanal* y *El País Dominical*).

El coste que supondrá será de:

	Precio(€)
<i>XL Semanal</i>	39300
<i>El País Dominical</i>	39330
<i>Saber Vivir</i>	10750

Tabla 5.9: Tabla de precios.

Estas actuaciones se realizarán durante los dos primeros años de vida de los productos.

- **Presentación de productos a las principales revistas**

La última actuación que ayudará a dar a conocer los productos al cliente final se realizará en revistas, pero no mediante anuncios, sino a través de las secciones dedicadas a salud y belleza dentro de las mismas. Para conseguir la recomendación de toda la gama de productos se invitará a los responsables de estas secciones en las revistas de mayor tirada nacional (*Hola, Semana, Lecturas, Cosmopolitan, Elle, Glamour, FHM, Interviú, AR, El País Semanal, Mujer*

de hoy, *Magazine El Mundo*, *Yo Dona*, *Diez Minutos*, *Pronto*, *Mía*, *Vogue*, *Clara*), durante un fin de semana y con todos los gastos pagados, al balneario ‘El Bosque Madrid Sierra’ situado en la localidad de Mataelpino (Madrid), con el objetivo de que prueben los productos y den las recomendaciones oportunas en sus respectivas revistas. Se ha elegido este lugar por razones tanto económicas, pues al estar localizado en la Comunidad de Madrid no serán necesarios gastos de desplazamiento como por cuestiones de reforzamiento de marca, ya que en este lugar existen piscinas que simulan las condiciones y temperatura del Mar Muerto, convirtiéndose por tanto en un lugar perfecto para que sean probadas las beneficiosas propiedades de los productos.

Este evento supondrá un coste de:

	Nº invitados	Precio por persona (€)	Precio total (€)
<b>Alojamiento en PC</b>	19	210	3990
<b>Balneario</b>	19	215	4085

Tabla 5.10: Tabla de precios.

La celebración de este evento está prevista para los próximos cinco años con una periodicidad anual y durante los meses de primavera. A partir del tercer año se prevé ampliar el número firmas invitadas a 25.

#### **Distribución de muestras**

Para dar a conocer directamente el producto que queremos publicitar al cliente final, realizaremos varias campañas de distribución de muestras de 5 y 10 ml, correspondientes a los productos *Crema facial* y *Crema corporal*, respectivamente.

La distribución de muestras al público se realizará a través del punto de venta, por parte de los empleados del canal farmacia y bajo recomendación de los mismos.

Por otro lado se realizará una campaña anual de reparto de muestras a dermatólogos y otros especialistas, para la distribución entre sus pacientes.

Se prevé mantener el volumen de distribución de muestras durante los dos primeros años. Con la ampliación de la cartera el tercer año, se incrementará el volumen de unidades al incluir el producto *Crema contorno de ojos*, en envases de 5 ml.

### **5.5.2. Publicidad, relaciones públicas y promoción de los productos destinados a spas, balnearios y centros de estética**

#### **Publicidad**

La mayoría de los spas se concentran en cuatro comunidades autónomas, Madrid, Andalucía, Comunidad Valenciana y Cataluña. De todos ellos, se sabe que el 50% de los mismos ofrecen algún tipo de tratamiento con Barros del Mar Muerto, y es por tanto, en estas zonas, donde se van a centrar las principales acciones comerciales.

La primera de ellas, se focalizará en estas cuatro zonas, y consistirá en el envío de folletos informativos sobre los productos que YAOBA ofrece. En ellos se incluirá teléfono, e-mail y dirección de la empresa. Los primeros envíos irán acompañados de muestras del producto, para que realicen la prueba de los mismos.

La segunda acción comercial consistirá en invitar a los responsables de los principales centros a una jornada de spa, donde se realizarán demostraciones del correcto uso de los productos, se les ofrecerá la posibilidad de disfrutar de tratamientos con los mismos, y asistirán a la conferencia de un dermatólogo especializado en productos cosméticos naturales, sobre las terapias con barros, los barros del Mar Muerto y sus cualidades.

Estas convenciones se realizarán en spas especializados en la organización de eventos, por lo que disponen de salas de juntas, ofrecen paquetes especiales, etc. Los centros escogidos son los siguientes: en Barcelona, el balneario Casanovas by Rafaels Hotels, en Valencia, el balneario TermaEuropa La Alameda, en Andalucía, el spa Albay Resorty Spa, Estepona (Málaga), y en Madrid, en el spa urbano, Aqua Spa Center.

En la siguiente tabla se muestra una relación del número de representantes de centros que serán invitados por comunidad autónoma y el coste asociado por persona y comunidad:

<b>Zona</b>	<b>Nº de invitados</b>	<b>Precio por persona (€)</b>	<b>Precio total (€)</b>
Cataluña	20	250	5000
C. Valenciana	15	270	4050
C. Madrid	20	250	5000
Andalucía	25	275	6875
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>		<b>20925</b>

Tabla 5.11: Tabla de precios.

A partir del tercer año, se prevé un incremento del número de invitados en 20-25 personas.

### **Fidelización**

La fidelización de los clientes se realizará a través de la acumulación de puntos en función de las compras que cada establecimiento realice. De este modo, se le ofrecerá la posibilidad de obtener mejores precios en las siguientes compras (descuentos por ‘buen cliente’), así como descuentos por cantidad.

La contabilización de los puntos permitirá a la empresa conocer cuáles son los mejores clientes, y recompensar la fidelidad a través de otro tipo de retribuciones, como cestas de productos, obsequios, etc. De esta forma, se pretende transmitir el agradecimiento a la vez que se hará publicidad de los productos Yaoba. Las cestas, por ejemplo, contendrán productos de la empresa y muestras de algunos de ellos, acompañados de otros productos naturales, tarjeta de felicitación y/o agradecimiento, etc.

El encargo de estas cestas se realizará a la empresa [directodelcampo.com](http://directodelcampo.com), especialistas en cestas personalizadas con productos naturales. El precio de cada cesta estaría entre 50€ y 75€ en función de los productos que la compongan.

## Participación en Ferias

Las ferias son mercados vivos de operaciones comerciales. En ellas se encuentra concentrada *en vivo y en directo* la mejor fuente de información del sector, y son además el mayor centro neurálgico para poder intercambiar opiniones y tendencias. Por ello es una herramienta que se intentará utilizar de una forma óptima y rentable con el objetivo de fomentar el desarrollo de la empresa.

### ➤ **Cosmobelleza & Wellness**

Se ha seleccionado esta feria por ser una de las de mayor reconocimiento dentro del sector. Con 15 años de experiencia en el desarrollo de ferias para los sectores de Peluquería y Estética, y 4 años en el sector del Wellness, Cosmobelleza & Wellness se ha consolidado como el primer evento mundial del sector de la belleza integral.

Los factores fundamentales para su elección a parte de su ya mencionada reputación es su importante carácter global así como su elevado número de visitantes y expositores.

<b>Año</b>	<b>m2</b>	<b>Expositores</b>	<b>Marcas</b>	<b>Visitantes</b>
<b>2003</b>	49.000	498	1.570	115.318
<b>2004</b>	49.000	548	1.736	124.351
<b>2005</b>	49.000	551	1.694	125.214
<b>2006</b>	76.000	607	1.800	133.024
<b>2007</b>	76.000	750	2.000	155.432
<b>2008</b>	70.000	750	2.060	147.316

Tabla 5.12: Crecimiento de asistencia y participación en Cosmobelleza

Más de 35 países participaron en la pasada edición. Algunos países que estarán presentes son España, Francia, Italia, Alemania, Inglaterra, Suiza, Austria, Holanda, Bélgica, Bulgaria, Hungría, Polonia, Turquía, Egipto, Siria, Líbano, Túnez, Israel, Marruecos, Taiwán, Corea, Japón, China, USA, Argentina, Brasil. En el Anexo I se muestra la relación de participantes clasificados por países, sectores y representante.

#### • **Acciones pre-feria**

Para la realización de este evento se tendrá como responsable al experto en cosmetología de la empresa en estrecha colaboración con el Director General, dada la gran importancia que se le pretende dar a esta acción de Marketing. Ellos serán los encargados de la consecución exitosa de los objetivos fijados, siendo ésto de vital importancia para evolución positiva de la empresa.

Mediante Cosmobelleza se pretende conseguir una serie de objetivos, enfocados fundamentalmente al sector de los spas y centros de belleza.

El objetivo fundamental de la participación es conseguir un reconocimiento y nombre dentro del sector, así como ir dando a conocer los productos entre los clientes finales, gracias al elevado número de visitantes no profesionales que asisten.



Cosmobelleza será un medio para conseguir centros de distribución de los productos y mostrar a los profesionales las ventajas de disponer de ellos en sus establecimientos.

Otra de las ventajas de Cosmobelleza es la sencillez de los trámites para la participación en la misma, habiendo que rellenar la solicitud (ver anexo 1) y enviar ésta por fax a la organización.

Para la participación en la feria se realizarán catálogos, folletos específicos y muestras especiales que muestren la profesionalidad y calidad de los productos.

Tanto el diseño, elementos decorativos, como el mobiliario del stand se realizará dentro de la empresa, y serán elementos fundamentales para conseguir un impacto visual ante los visitantes.

La campaña de captación de los visitantes para la feria constará de los siguientes pasos:

- Contratar publicidad en prensa especializada.
- Redactar artículos de prensa y *dossier* de prensa.
- Inscripción en el catálogo de expositores.
- Carteles y vallas en el recinto ferial.
- Intensificar contactos con la prensa (publicación de reportajes, artículos, novedades).
- Envío de invitaciones personales a los clientes actuales o potenciales más importantes.
- *Mailing* a todo el público objetivo de la empresa.
- Notas de prensa en las principales revistas especializadas del sector, ya que permite promocionar de forma gratuita los productos de la empresa.

En combinación con todo esto se elaborarán fichas de contacto de visitantes para crear bases de datos y poder ser más efectivos en las ferias posteriores.

Por último se convocará una reunión informativa-formativa con el personal que estará en el *stand* con el fin de recordarles los objetivos que se persiguen, asignar tarjetas, repasar las técnicas de venta y comportamiento en el *stand*, establecer incentivos, etc.

- **Acciones durante la feria**

1. Reuniones diarias con el personal del *stand* para intercambiar información, aclarar dudas y valorar resultados. Se reflejará lo más significativo en un informe diario.
2. Rellenar las fichas de contacto para crear una base de datos de visitantes. Un primer paso es por lo menos recolectar tarjetas de visita, aunque en el futuro el objetivo será cumplimentar unas fichas-contacto. Dicha ficha deberá contener el mayor número posible de información que se pueda conseguir sobre el visitante, desde el nombre y la empresa, hasta el producto que le interesa o los competidores con los que trabaja.
3. Distribuir catálogos.
4. Entregar obsequios o artículos de promoción pero limitando su distribución con objeto de mostrar cierta exclusividad.
5. Recoger información sobre la competencia.

- **Acciones post-feria**

1. Reunión inmediata con el personal del *stand* para hacer una primera evaluación de la feria y analizar el contenido de las fichas-contacto recogidas.

2. Realizar las acciones de seguimiento oportunas en cada caso para adelantarse a la competencia
3. Realización del informe final de la participación. En él se reflejarán los resultados obtenidos comparándolos con los objetivos que se habían previsto en un principio, la actuación del personal del *stand*, el análisis de la competencia presente en la feria, recomendaciones y sugerencias para mejorar participaciones futuras y una valoración de la utilidad de esta feria.
4. Envío de notas de prensa a los medios de comunicación con los resultados obtenidos en la feria.

El presupuesto asociado a la participación en la feria Cosmobelleza es el siguiente:

Concepto	Metros	Precio	Total
Espacio	75 m2	197 €/m2	14.775 €
Estand modular plus	50 m2	87 €/m2	4.350 €
Derechos de inscripción	-	250 €	250 €
Página de publicidad en catalogo oficial	-	300 €/pagina	300 €
Catalogo online	-	250 €	250 €
Personal		600 €/día	1.800 €
<b>TOTAL</b>			<b>21.725 €</b>

Tabla 5.13: Tabla de precios

## 5.6. Recursos Humanos

Para un buen desarrollo de las actividades de venta y relaciones públicas previstas, las necesidades de personal del área de marketing y ventas serán las que se indican a continuación:

- Departamento Comercial, dependiente del Director de Marketing y Ventas. Está constituido inicialmente por un grupo de nueve comerciales en plantilla, distribuidos por área geográfica de la siguiente manera:
  - Cataluña y levante español: 4 comerciales en plantilla que se encargarán de cubrir dichas zonas, con especial énfasis en las ciudades de Valencia y Barcelona.
  - Madrid y zona sur: 5 comerciales en plantilla tendrán como objetivo este territorio y principalmente las ciudades de Madrid y Sevilla.

Desde el primer año se prevé la contratación de un grupo de comerciales a comisión para cubrir tanto las zonas del territorio nacional donde la empresa no se encuentre presente, como aquellas que se requiera reforzar. A partir del segundo año se irá aumentando progresivamente el número de comerciales en plantilla y disminuyendo el de comerciales externo. En el plan de recursos humanos se indica cómo evolucionará esta proporción.

- Dos jefes de Área, dependientes del Director de Marketing y Ventas, encargados de gestionar la zona de Madrid y Andalucía, y la zona de Cataluña y levante.

## 5.7. Estimaciones de ventas

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
<b>MERCADO TOTAL COSMETICOS BELLEZA MUJER</b>	<b>364.030.000 €</b>	<b>0%</b>	<b>364.030.000 €</b>	<b>2%</b>	<b>371.310.600 €</b>	<b>3%</b>	<b>382.449.918 €</b>	<b>5%</b>	<b>401.572.414 €</b>	
MERCADO MASCARILLAS FACIAL	1.556.000 €	0%	1.556.000 €	1%	1.579.340 €	2%	1.610.927 €	3%	1.659.255 €	
MERCADO CREMA FACIAL	35.120.000 €	0%	35.120.000 €	2%	35.822.400 €	4%	37.076.184 €	5%	39.115.374 €	
MERCADO CREMA CORPORAL	64.601.000 €	0%	64.601.000 €	1%	65.247.010 €	3%	67.204.420 €	5%	70.564.641 €	
MERCADO MASCARILLA EXFOLIANTE	1.389.000 €	0%	1.389.000 €	1%	1.402.890 €	2%	1.437.962 €	4%	1.488.291 €	
MERCADO MASCARILLA CORPORAL	30.840.000 €	0%	30.840.000 €	1%	31.148.400 €	2%	31.927.110 €	3%	33.044.559 €	
MERCADO BARROS	4.050.000 €	0%	4.050.000 €	1%	4.090.500 €	2%	4.192.763 €	3%	4.339.509 €	
AMPOLLAS	5.474.000 €	0%	5.474.000 €	1%	5.528.740 €	2%	5.666.959 €	3%	5.865.302 €	
CONTORNO	95.893.000 €	0%	95.893.000 €	1%	96.851.930 €	2%	99.273.228 €	4%	102.747.791 €	
SOBRES	1.107.000 €	0%	1.107.000 €	1%	1.118.070 €	3%	1.146.022 €	4%	1.186.133 €	

Tabla 5.14 Estimación crecimiento sector

PRODUCTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
MASCARILLA FACIAL	73.949,01 €	88.742,79 €	135.095,32 €	153.114,67 €	165.598,79 €	616.500,58 €
CREMA FACIAL	504.773,60 €	605.728,32 €	823.790,51 €	959.201,08 €	1.124.396,82 €	4.017.890,31 €
CREMA CORPORAL	627.138,55 €	731.661,64 €	1.055.683,22 €	1.196.089,09 €	1.484.237,82 €	5.094.810,32 €
MASCARILLA EXFOLIANTE	79.206,34 €	89.767,18 €	106.664,53 €	122.997,54 €	134.374,81 €	533.010,40 €
MASCARILLA CORPORAL	204.773,18 €	273.030,91 €	482.582,14 €	565.310,50 €	658.233,42 €	2.183.930,15 €
BARROS	160.380,00 €	213.840,00 €	431.956,80 €	470.427,95 €	515.533,69 €	1.792.138,44 €
AMPOLLAS FLASH	- €	- €	63.054,17 €	96.945,79 €	195.103,41 €	355.103,37 €
CONTORNO DE OJOS	- €	- €	303.602,85 €	414.923,90 €	536.807,79 €	1.255.334,55 €
SOBRES DE BARRO	- €	- €	63.756,82 €	76.242,53 €	112.730,03 €	252.729,39 €

Tabla 5.15: Estimación del crecimiento de ventas

## 5.8. Presupuesto de Marketing

En la tabla siguiente se muestra el presupuesto empleado en marketing estimado para los próximos cinco años. Hay que señalar que en el total presupuestado para cada año no se ha tenido en cuenta los costes de personal comercial.

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
<b>Fuerza de ventas</b>	<b>Nº</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº</b>	<b>Pres(€)</b>
Nº de comerciales en plantilla	9	396000	11	484000	14	616000	16	704000	18	792000
Nº de comerciales contratados	15	375000	13	325000	10	250000	8	200000	6	150000
Jefes de ventas	2	60000	2	60000	2	60000	2	60000	2	60000
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>831000</b>	<b>26</b>	<b>869000</b>	<b>26</b>	<b>926000</b>	<b>26</b>	<b>964000</b>	<b>26</b>	<b>1002000</b>
<b>Trade marketing</b>	<b>% sobre lote</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>% sobre lote</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>% sobre lote</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>% sobre lote</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>% sobre lote</b>	<b>Pres(€)</b>
Bonificación al canal de venta	10%	21.562	10%	25.903	10%	46.490	10%	55.122	10%	68.273
<b>Merchandising</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>
Expositores	100	18850	200	37700	300	56550	400	75400	500	94250
Folletos	5000	150	10000	300	15000	450	20000	600	25000	750
<b>TOTAL</b>		<b>19000</b>		<b>38000</b>		<b>57000</b>		<b>76000</b>		<b>95000</b>
<b>Publicidad en medios escritos</b>	<b>Nº publ.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº publ.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº publ.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº publ.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº publ.</b>	<b>Pres(€)</b>
Anuncios en revistas	Elle				3	51900	3	51900	3	51900
	Saber vivir				3	32250	3	32250	3	32250
	Vogue				3	51420	3	51420	3	51420
Entrevistas a dermatólogos y otras publicaciones	XL Semanal	1	39300	1	39300					
	El País Dominical	1	39330	1	39330					
	Saber Vivir	1	10750	1	10750					

<b>Presentación de productos:</b>	<b>Nº pers.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº pers.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº pers.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº pers.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº pers.</b>	<b>Pres(€)</b>
FS Montealpino (Madrid)	19	8075	19	8075	19	8075	25	10625	25	10625
<b>TOTAL</b>		<b>97455</b>		<b>97455</b>		<b>143645</b>		<b>146195</b>		<b>146195</b>
<b>Distribución de muestras</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>
Farmacias	250000	130000	250000	133000	375000	198000	487500	257400	487500	257400
Dermatólogos y otros expertos	4500	2385	4500	2385	6000	3180	6000	3180	6000	3180
<b>TOTAL</b>		<b>132385</b>		<b>135385</b>		<b>201180</b>		<b>260580</b>		<b>260580</b>
<b>Publicidad y promoción a spas, balnearios y centros de estética</b>										
<b>Merchandising</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº uds.</b>	<b>Pres(€)</b>
Folletos	500	75	500	75	700	105	700	105	700	105
Muestras	500	135	500	135	700	189	700	189	700	189
Acciones de fidelización	50	3250	50	3250	100	5000	100	5000	100	5000
<b>Presentación de productos</b>	<b>Nº pers.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº pers.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº pers.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº pers.</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>Nº pers.</b>	<b>Pres(€)</b>
Jornada formativa	80	20925	80	20925	105	27800	105	27800	105	27800
<b>Relaciones públicas en eventos relacionados</b>	<b>m²</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>m²</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>m²</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>m²</b>	<b>Pres(€)</b>	<b>m²</b>	<b>Pres(€)</b>
Ferias		21725		21725		21725		21725		21725
<b>TOTAL</b>		<b>46110</b>		<b>46110</b>		<b>54819</b>		<b>54819</b>		<b>54819</b>
<b>TOTAL</b>		<b>294950</b>		<b>316950</b>		<b>456644</b>		<b>537594</b>		<b>556594</b>

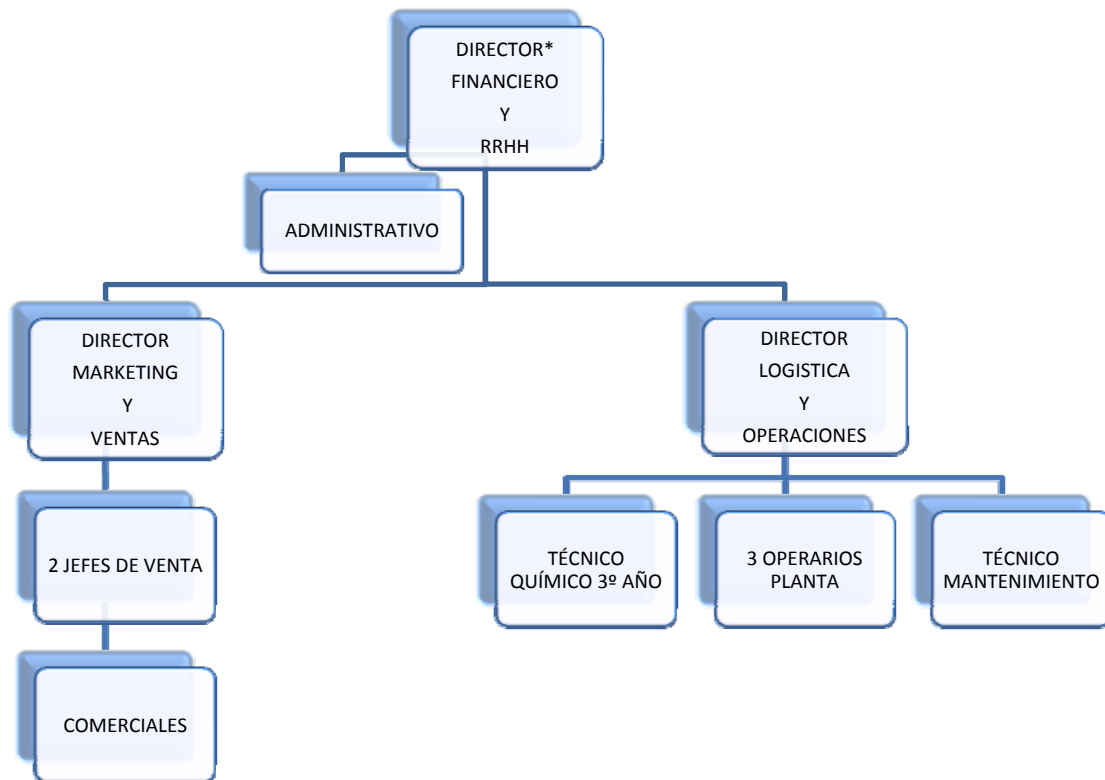
Tabla 5.16: Resumen Presupuesto de Marketing.

Las inversiones realizadas en marketing, teniendo en cuenta tanto los gastos en que se ha incurrido como las bonificaciones realizadas, han supuesto un porcentaje sobre la facturación de 18,91%, 17,01%, 14,67%, 14,79% y 13,16% cada año respectivamente.

## 6. Plan de RRHH

### 6.1. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa, posteriormente se describirán los puestos.



\* El Director Financiero realizará también la función de Director General

### 6.2. Equipo Directivo

El equipo directivo se compondrá de 3 directores de área, siendo el director financiero el responsable último y el contacto directo entre la junta directiva y los accionistas.

#### 6.2.1. Director de Operaciones, Logística y Desarrollo

- **Puesto:** En dependencia del Director General y formando parte del Comité de Dirección asumirá por una parte, la gestión del área de compras de materias primas, servicios exteriores, suministros y mercaderías en general. Asimismo se responsabilizará de la gestión del área de logística, abarcando las actividades relativas a expediciones, aprovisionamientos y almacén.

- **Perfil:** Profesional con titulación superior en Ingeniería Químico, dominio de inglés y formación de postgrado en logística. Experiencia mínima 5 años en puesto similar. Se valorará haber ejercido responsabilidades similares en un entorno industrial multinacional, acostumbrado a gestionar equipos multidisciplinares, enfocado a la mejora continua y con capacidad para trabajar en equipo. Experiencia trabajando en un entorno orientado al cliente y de trabajo en equipo.

<b>Número de Puestos</b>	1
<b>Nivel de Estudios</b>	Licenciado en Ingeniería Química
<b>Salario</b>	45.000€+ 20% de variable
<b>Contrato Laboral</b>	Indefinido
<b>Horario</b>	Jornada laboral completa

### 6.2.2. Director de Marketing y Ventas

- **Puesto:** Definir las estrategias de Marketing y Ventas para el logro de los objetivos establecidos en el mercado a cubrir. Elaborar y desarrollar el plan de mercado que de soporte a los objetivos establecidos. Desarrollar el proceso de expansión proyectado por la empresa, realizando contactos con nuevos clientes y gestionando las labores que sean requeridas para mantener la gestión comercial y de venta con estos. Gestionar y controlar los presupuestos proyectados para el desarrollo de las labores a cargo. Supervisar la gestión de los cobros y pagos que hayan resultado de las ventas realizadas. Gestionar con las áreas requeridas la solución a cualquier incidencia que pueda surgir de la gestión comercial con los clientes.
- **Perfil:** Licenciado con estudios de postgrado en marketing. Experiencia mínima entre 5-7 años en el cargo o funciones relacionadas. Se valorará conocimiento del mercado a cubrir y contactos con clientes. Dominio del inglés. Se valorará conocimientos en el área financiera, requerida para seguimiento y evaluación del resultado de la gestión desarrollada. Imprescindible visión estratégica y de negocios, clara orientación comercial y de ventas, gestión por resultados y proactividad.

<b>Número de Puestos</b>	1
<b>Nivel de Estudios</b>	Licenciado y con estudios de postgrado en marketing
<b>Salario</b>	40.000€+ 40% variable
<b>Contrato Laboral</b>	Indefinido
<b>Horario</b>	Jornada laboral completa

### 6.2.3. Director Financiero y Jefe de Personal

- **Puesto:** Realizará las funciones de Director General además de gestionar y rentabilizar los recursos financieros de acuerdo con los objetivos de la empresa. Preparará y realizará un seguimiento exhaustivo de los presupuestos anuales, realizando las modificaciones oportunas y elaborando los correspondientes informes

periódicos a la Dirección. Planificará el financiamiento de las inversiones y asumirá la negociación con las entidades bancarias para optimizar los recursos. Asimismo, supervisará los estados contables y establecerá previsiones, realizando directamente el control de la posición de la tesorería y el control de gestión. Se ocupará de diseñar y supervisar la implantación de nuevos procedimientos, instrumentos o medios de gestión de carácter administrativo-financiero, así como, de mejorar la política fiscal de la empresa.

En lo referente al área de personal, será responsable de la política de Personal, gestionando eficientemente los recursos humanos de acuerdo con la estrategia general de la compañía. Responsable de la Selección, del Plan de Formación y Desarrollo, de las políticas de Compensación y Retribución, de definir el Presupuesto anual del departamento y supervisar la gestión de la nómina.

- **Perfil:** Licenciado en Administración y Dirección de Empresas o similar. Se valorará formación de postgrado en RRHH o experiencia en el área. Experiencia mínima de 5 años. El perfil corresponde a una persona analítica, inquieta y con iniciativa, que sea capaz de trabajar con autonomía. Asimismo, se requiere una persona con gran capacidad para motivar y trabajar en equipo, y con una excelente capacidad de comunicación y liderazgo.

---

<b>Número de Puestos</b>	1
<b>Nivel de Estudios</b>	Licenciado en ADE o similar y formación de postgrado en RRHH.
<b>Salario</b>	50.000€+ 10% variable
<b>Contrato Laboral</b>	Indefinido
<b>Horario</b>	Jornada laboral completa

---

### 6.3. Plantilla

#### 6.3.1. Operario en planta

- **Puesto:** Se responsabilizará de la seguridad de su sección, de comprobar que todo funciona correctamente, de dar órdenes de reparación y de todas aquellas operaciones relacionadas con la producción en planta y gestión de almacenes.
- **Perfil:** Necesario carné de carretillero y FP de Químico. Persona con capacidad de trabajar en equipo, con iniciativa y capacidad de aprendizaje.

---

<b>Número de Puestos</b>	3 (años 1, 2), 5 (años 3, 4, 5)
<b>Nivel de Estudios</b>	FP2 de Químico
<b>Salario</b>	20000€
<b>Contrato Laboral</b>	Indefinido
<b>Horario</b>	Jornada laboral completa

---



### 6.3.2. Administrativo

- **Funciones:** Administrativo para realizar tareas diversas relacionadas con compras, proveedores, contabilidad, facturación, trato con clientes y proveedores, pedidos, archivo de documentación, recepción de llamadas, informes, etc. Tareas de apoyo al resto de departamentos. Conocimiento de herramientas ofimáticas de gestión.
- **Perfil:** FP2 en administración y gestión. Se valorarán cursos en aplicaciones informáticas de gestión. Mínimo 2 años de experiencia en funciones propias de Administrativo. Buena actitud, disposición para aprender Y capacidad de trabajo. Se valorará nivel alto de inglés.

---

<b>Número de Puestos</b>	1
<b>Nivel de Estudios</b>	FP2 en administración y gestión
<b>Salario</b>	18000 €
<b>Contrato Laboral</b>	Indefinido
<b>Horario</b>	Jornada laboral completa

---

### 6.3.3. Ingeniero Técnico Químico (3º Año)

- **Funciones:** Supervisión del personal e instalaciones, desarrollo de tareas de laboratorio, análisis de materia prima y otros, control de producción y de calidad, desarrollo de productos, investigación y desarrollo.
- **Perfil:** Licenciado en Ingeniería Química. Con experiencia en el sector cosmético. Alta capacidad de organización, comunicación, gestión, análisis y aprendizaje. Nivel alto de inglés.

---

<b>Número de Puestos</b>	1
<b>Nivel de Estudios</b>	Ingeniero Técnico Químico
<b>Salario</b>	30000 €
<b>Contrato Laboral</b>	Indefinido
<b>Horario</b>	Jornada laboral completa

---

### 6.3.4. Técnico de mantenimiento

- **Funciones:** Ofrecer soporte a nivel técnico al departamento de producción con el fin de mantener en óptimo grado de disponibilidad de la maquinaria.
- **Perfil:** Experiencia de 5 años en un puesto similar, en empresas industriales, preferiblemente del sector cosmético o farmacéutico y titulación de la rama electromecánica (FP II- Ciclo Formativo o Ingeniería Técnica). Se requerirá una persona resolutiva, rápida, comprometida y con capacidad de trabajo en equipo.

---

<b>Número de Puestos</b>	1
<b>Nivel de Estudios</b>	II- Ciclo Formativo o Ingeniería Técnica
<b>Salario</b>	18000 €

---

<b>Contrato Laboral</b>	Indefinido
<b>Horario</b>	Jornada laboral completa

### 6.3.5. Comercial de Ventas sénior

- **Funciones:** Gestión de las ventas y del trade marketing en las farmacias, aplicando la estrategia comercial definida en cada momento. El comercial realizará las funciones de representante, vendedor y asesor de producto en los puntos de venta. Asimismo también se encargará de la formación y entrenamiento de los comerciales junior.
- **Perfil:** Experiencia mínima de 7 años en ventas, preferiblemente dentro del sector farmacia o cosmético y en formación. Disponibilidad de desplazamiento por las diferentes provincias españolas y permiso de conducir B. Persona servicial, con buena presencia, empático, con iniciativa, orientación a resultados, vocación comercial, alto grado de compromiso y capacidad didáctica. Necesarios estudios en marketing para desarrollar las funciones de trade marketing en los puntos de venta.

<b>Número de Puestos</b>	3 (año 1), 4, (año 2), 4 (año 3), 5 (año 4), 5 (año 5)
<b>Nivel de Estudios</b>	Licenciado en Farmacia o en Biología
<b>Salario</b>	26000 + 20% variable
<b>Contrato Laboral</b>	Indefinido
<b>Horario</b>	Jornada laboral completa

### 6.3.6. Comercial de Ventas junior

- **Funciones:** Gestión de las ventas y del trade marketing en las farmacias, aplicando la estrategia comercial definida en cada momento. El comercial realizará las funciones de representante, vendedor y asesor de producto en los puntos de venta.
- **Perfil:** Experiencia mínima de 2 años en ventas. Disponibilidad de desplazamiento por las diferentes provincias españolas y permiso de conducir B. Persona servicial, con buena presencia, empático, con iniciativa, orientación a resultados, vocación comercial, alto grado de compromiso y rápida capacidad de aprendizaje.

<b>Número de Puestos</b>	6 (año 1), 7, (año 2), 10 (año 3), 11 (año 4), 13 (año 5)
<b>Nivel de Estudios</b>	Licenciado en Farmacia o en Biología
<b>Salario</b>	22000 + 30% variable
<b>Contrato Laboral</b>	Indefinido
<b>Horario</b>	Jornada laboral completa

### 6.3.7. Comerciales de Ventas Externo

- **Funciones:** Gestión de las ventas y del trade marketing en las farmacias, aplicando la estrategia comercial definida en cada momento. El comercial realizará las funciones de representante, vendedor y asesor de producto en los puntos de venta. Al ser este servicio contratado a una empresa externa, esta se encargará de seleccionar al perfil adecuado para el puesto.
- **Perfil:** Experiencia mínima de 2 años en ventas. Disponibilidad de desplazamiento por las diferentes provincias españolas y permiso de conducir B. Persona servicial, con buena presencia, empático, con iniciativa, orientación a resultados, vocación comercial, alto grado de compromiso y rápida capacidad de aprendizaje.

---

<b>Número de Puestos</b>	15 (año 1), 13, (año 2), 10 (año 3), 8 (año 4), 6 (año 5)
<b>Nivel de Estudios</b>	Licenciado en Farmacia o en Biología
<b>Salario</b>	6600 + 22000 (333%) variable
<b>Contrato Laboral</b>	Temporal con posibilidad de incorporación a la plantilla
<b>Horario</b>	Jornada laboral completa

---

### 6.3.8. Jefe de Ventas

- **Funciones:** El Jefe de Ventas será responsable de alcanzar los objetivos de ventas dentro de su zona asignada. Además se encargará de la implementación de la política promocional de los productos de la empresa y del análisis y captación de clientes potenciales. Asimismo tendrá bajo su responsabilidad la dirección de un equipo comercial de 12 personas, encargándose de la búsqueda, selección, formación, seguimiento, control y motivación del dicho equipo.
- **Perfil:** Persona con experiencia comercial de no menos de 5 años con equipo a su cargo y conocimiento del sector farmacia. Capacidad de trabajo, compromiso y alta motivación. Posibilidad de desplazamiento por toda España. Experto en técnicas de motivación y venta.

---

<b>Número de Puestos</b>	2
<b>Nivel de Estudios</b>	Licenciado en Farmacia o en Biología con estudios en marketing
<b>Salario</b>	29000 + 30% variable
<b>Contrato Laboral</b>	Indefinido
<b>Horario</b>	Jornada laboral completa

---

## 6.4. Esquema retributivo

---

Puestos	Salario fijo	Salario variable	Salario total	Coste empresa
<b>Dtor. Operaciones y logística</b>	45.000 €	6.750 €	51.750 €	67.275 €
<b>Dtor. Marketing y Ventas</b>	40.000 €	12.000 €	52.000 €	67.600 €
<b>Dtor. Financiero</b>	50.000 €	3.750 €	53.750 €	69.875 €
<b>Operario en planta</b>	20.000 €	-	20.000 €	26.000 €

---

<b>Ingeniero Químico</b>	25.000 €	9.375 €	34.375 €	44.688 €
<b>Técnico de mantenimiento</b>	18.000 €	-	18.000 €	23.400 €
<b>Administrativo</b>	18.000 €	-	18.000 €	23.400 €
<b>Comercial de ventas senior</b>	26.000 €	3.900 €	29.900 €	38.870 €
<b>Comercial de ventas junior</b>	22.000 €	3.300 €	25.300 €	32.890 €
<b>Jefe de Ventas</b>	29.000 €	6.525 €	35.525 €	46.183 €
<b>TOTAL</b>			<b>338.600 €</b>	<b>440.180 €</b>

Tabla 6.1: Tabla salarial (75% del salario variable)

### 6.4.1. Política salarial

El salario variable de los empleados irá en función de dos parámetros, uno el resultado personal y otro el resultado de la empresa. Estos se aplicarán de diferente forma según el puesto.

- **Directores:** Los directores tendrán un 50% de su salario variable en función de los resultados de la empresa en ese año y el otro 50% en función de los resultados de su área.
- **Jefes de Ventas:** Los jefes de ventas tendrán un 20% de su salario variable en función de los resultados de la empresa y un 80% en función de los resultados de su equipo de ventas.
- **Comerciales:** El sueldo variable de los comerciales será de un 90% en función de su actividad personal y un 10% en función de los resultados la empresa.
- **Ingeniero químico:** El ingeniero encargado de la producción tendrá el 100% del variable en función de los resultados del área de producción.

Con esta política retributiva se intenta involucrar a los empleados en el funcionamiento de la empresa así como motivarles para el desarrollo de su trabajo de la manera más óptima posible.

## 6.5. Política de personal

### 6.5.1. Reclutamiento y selección del personal.

La selección del personal se hará en base a actitudes y se crearán puestos de trabajo en los que el cometido y la pasión personal encajen haciendo posible obtener los mejores resultados humanos, profesionales y económicos. Lo que permitirá delegar más responsabilidades, mejorar la formación de los trabajadores y aumentar la satisfacción de los clientes.

La selección del personal será realizada por los dueños de la empresa, ya que son las personas adecuadas para buscar los perfiles más ajustados a cada puesto de trabajo. No obstante, para esta labor se recurrirá a reconocidas empresas de trabajo temporal como Randstad o Adecco. Una vez elegido un candidato se establecerá un periodo de prueba de 6 meses y en caso de desempeño satisfactorio se considerará la posibilidad incorporarlo a la plantilla con contrato indefinido.

### 6.5.2. Formación y desarrollo

La orientación a la empresa es la primera formación que se recibe de muchas organizaciones y constituye una excelente oportunidad para comunicar la filosofía y cultura empresarial a las personas recién seleccionadas y para conectar con ellas.

La formación es un instrumento para mejorar los conocimientos técnicos y prácticos y constituye una gran oportunidad para desarrollar las relaciones interpersonales en la empresa. Con la formación, se intenta conseguir despertar el interés de los empleados por la tarea que realizan así como por la organización en la que se encuentran. Este interés personal influye en el comportamiento y en las actitudes consiguiendo despertar la iniciativa de los empleados para resolver situaciones imprevistas y conectar con los clientes.

Con este fin la empresa contratará a comerciales con amplia experiencia en el sector (comerciales sénior) que además de las funciones inherentes al puesto se encargarán de formar a los comerciales junior sobre los relativo a los atributos del producto y técnicas de ventas. Esta medida se toma para prever la frecuente rotación que existe en este tipo de puestos. De este modo se conseguirá una homogeneización de conocimientos dentro de la fuerza de ventas y asegurará una adecuada transmisión de know-how ante la llegada de nuevo personal. Asimismo, los comerciales junior podrán ascender a comerciales sénior o incluso a jefes de venta en caso de que dichos puestos queden vacantes, ya sea por motivos de jubilación, mejora laboral, baja, vacaciones o despido.

Otra política habitual de la empresa será realizar reuniones cada dos semanas entre las fuerzas de ventas y los jefes de ventas, con el fin de repasar las actividades realizadas durante dicho periodo de tiempo, analizar aquellos aspectos sensibles a mejora, establecer estrategias conjuntas y aumentar la motivación reconociendo los méritos de cada miembro públicamente.

En el anexo VI se muestra una tabla con el coste salarial total estimado para la empresa en los 5 años proyectados.

### 6.6. Motivación e incentivos

La motivación de los trabajadores es un aspecto fundamental para toda empresa, ya que estos constituyen su mayor activo constituyendo un factor clave para que las actividades de esta tengan éxito en el futuro. Se pretende que el salario no sea el único elemento de motivación, y se le concederá gran importancia a la satisfacción de las necesidades no económicas de los trabajadores, fomentando la identificación de estos con los valores y objetivos corporativos de manera de que sea posible reducir la rotación al mínimo, promoviendo la contratación fija y la atracción y retención del talento, lo que repercutirá muy positivamente en los resultados de la empresa. Los principales criterios que se seguirán para alcanzar este propósito serán los siguientes:

- **Seguimiento personal:** Para el seguimiento del personal, cada jefe de departamento realizará reuniones quincenales con su equipo para resolver cualquier tipo de duda y obtener sugerencias, lo que permitirá mejorar el ritmo de trabajo. También se pretende que este tipo de reuniones sirvan para controlar la evolución del personal y observar la motivación, evolución y rendimiento de los mismos. Asimismo, durante este proceso de seguimiento se dedicará tiempo a escuchar las inquietudes de los empleados y se tratará

de satisfacer sus necesidades dentro de la medida de lo posible sobre aspectos como flexibilidad laboral, vacaciones, incentivos, etc.

- **Promover la autonomía de los empleados:** Se fomentará la autonomía de los trabajadores para hacer que pasen de ser empleados a colaboradores totalmente involucrados con la empresa y sus valores. Para ello, progresivamente se les concederán mayores posibilidades de toma de decisiones y un incremento de la responsabilidad en sus puestos, siempre de manera consensuada a aquellos con mayor predisposición a su asunción.
- **Satisfacción de las necesidades de los trabajadores:** La empresa tratará de satisfacer en la manera de lo posible las necesidades de los trabajadores, sin limitarse exclusivamente al aspecto económico. Se preparará con cada empleado una estrategia de desarrollo personal y de adquisición de nuevas habilidades dentro de la empresa y se fijarán metas individuales a conseguir por cada uno. Las metas personales estarán siempre en sintonía con las de la empresa, de manera que la consecución de logros de esta suponga una mejora en el desarrollo del empleado, y viceversa.
- **Proceso de feedback constante:** Se mantendrá a la plantilla informada sobre su rendimiento mediante un proceso de feedback constante. El trabajador tendrá información sobre su rendimiento, el rendimiento de su departamento y el de la empresa, de este modo podrá obtener una idea clara de cuál es su posición con respecto al resto de trabajadores y de cuáles son los objetivos a conseguir para mejorar.
- **Proporcionar información sobre la empresa:** A los empleados se les permitirá conocer todos los aspectos de la empresa tales como ventas, niveles de satisfacción de clientes o empleados, política de ascensos, etc., y no sólo aquellos con los que tienen relación directa, dándoseles la posibilidad de que obtengan una visión de conjunto de la empresa en la que trabajan con objetivo de incrementar su vinculación y el sentimiento de pertenencia a esta.
- **Realización periódica de evaluaciones de los trabajadores centradas en el desempeño:** Los criterios a evaluar serán diferentes según el puesto, sin embargo los empleados sabrán cuales serán los analizados por la empresa. Se le informará por escrito a cada empleado las expectativas que la empresa tiene sobre él (siempre logros medibles), con objetivo de obtener un compromiso firme sobre su cumplimiento.

## **7. Plan financiero**

El presente capítulo del proyecto pretende realizar una valoración de las posibilidades económicas de la inversión analizando, tanto su viabilidad económica así como generando los estados financieros que estimamos podrían derivarse de esta actividad.

De esta manera, se persigue alcanzar una serie de objetivos que son los que a continuación se relacionan:

Mediante el análisis del Cash Flow determinar los indicadores de la viabilidad y la rentabilidad de la inversión, apoyándonos en la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Neto Actualizado (VAN).

Generar los Estados financieros principales de la Sociedad, es decir, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance, teniendo en cuenta un horizonte temporal de análisis de 5 años.

Analizar mediante la utilización de ratios diversos aspectos económicos y financieros del proyecto de inversión.

Se puede concluir por tanto que, el punto de partida de todo Proyecto es determinar el grado de viabilidad de la inversión a efectuar, se realiza un Análisis por Descuento de Flujos o Flujo de Ingresos y Gastos generados en la actividad, tomando como indicadores el VAN y el TIR.

Se realizará un análisis de viabilidad para distintos escenarios, realista, optimista y pesimista.

### **7.1. Análisis de viabilidad Escenario Realista**

#### **7.1.1. Estructura del accionariado**

La inversión inicial asciende a 300.000€ de los cuales se pretende que 175.000€ sean aportados por Capital Riesgo, el resto sería aportado por los emprendedores.

La sociedad estaría formada por cinco socios emprendedores y la empresa de capital riesgo. El 50% de las acciones corresponderán a los socios emprendedores, repartidas equitativamente aportando un capital de 25.000€ cada uno. Y el resto de las acciones corresponderán a los socios capitalistas.

#### **7.1.2. Políticas de empresa**

A continuación se describen las políticas que se tendrán en cuenta a la hora de realizar la planificación financiera, como es la forma de aprovisionamiento, políticas de cobros y pagos, de dividendos...

##### **a) Política aprovisionamiento**

El aprovisionamiento se planteará en función de la producción, teniendo en cuenta que los proveedores de excipientes y packaging suministran Just in Time. Por tanto se plantea el aprovisionamiento de los barros y sales del Mar Muerto desde Jordania, teniendo en cuenta que

los contenedores son de 19 toneladas de barro y sales, de las cuales 18 toneladas son de barro y una de sales.

Las necesidades por tanto de materia prima desde Jordania según de las estimaciones de ventas son las siguientes:

<b>Año</b>	<b>Tn Necesarias</b>	<b>Nº de contenedores/año</b>
<b>2010</b>	11.100	1
<b>2011</b>	14.560	1
<b>2012</b>	28.790	2
<b>2013</b>	31.680	2
<b>2014</b>	35.291	2

Tabla 7.1: Necesidades de materias primas provenientes de Jordania.

Las existencias de materia prima que se incluirán en cada periodo, sólo corresponderán al sobrante de barro y sales, del periodo anterior.

#### **b) Política de cobros y pagos**

Se ha tomado una política de pago a los proveedores de las materias primas provenientes de Jordania de 90 días, y de 30 días para los proveedores de material que suministran just in time. La política de cobro a clientes será a 60 días.

#### **c) Política de Tesorería**

Para establecer la política de tesorería se ha realizado un análisis de los flujos de caja durante el primer año, de este modo se evitan problemas de liquidez. Sin embargo el exceso de caja, como ya se ha comentado, se invertirá temporalmente.

Mediante el análisis de flujo realizado teniendo en cuenta los cobros y los pagos previstos mensualmente, así como los periodos de cobro y pago, se ha establecido una necesidad de tesorería de 50.000 € para iniciar la actividad.

#### **d) Política de dividendos**

Para describir la política de dividendos, se van a distinguir distintos periodos:

1. 2010-2012: No se repartirán dividendos, debido a que la empresa aún no se ha consolidado ni financiera ni económicamente.
2. 2013: Se repartirá un dividendo correspondiente al 50% del beneficio neto de la empresa.
3. 2014: Se repartirá un dividendo correspondiente al 66% del beneficio neto de la empresa.

Notar que los dividendos a distribuir anualmente están sujetos a las posibles variaciones que surjan a lo largo de los cinco años. Sin embargo se analizarán estas políticas escenario por escenario, debido a la consecución o no de los objetivos.



### **7.1.3. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias**

Para el análisis por descuento de flujos, se han tomado:

- Como ingresos:

Las ventas captadas cada año de cada uno de los productos que forman la cartera de la empresa, teniendo en cuenta que del precio de venta expuesto en el plan de marketing hay que restar el porcentaje que se quedaría el distribuidor y la farmacia. Para ello se estima un porcentaje captado del mercado potencial para cada producto. Esta estimación de ventas puede verse en la página 67 en la tabla 5.15.

- Como gastos:

Pago a proveedores, pago de nóminas, costes de marketing (campañas y bonificaciones), otros costes variables (de seguridad, alquiler...), costes operativos (electricidad...).

En el pago de nóminas se ha tenido en cuenta el aumento del IPC, que se ha considerado un aumento del 2% cada año debido a la situación económica actual.

### **7.1.4. Amortizaciones**

En cuanto a la amortización de equipos, material..., se ha tomado la máxima permitida en tablas para cada caso:

- Inmovilizado material:
  1. Los equipos de laboratorio, maquinaria, transporte industrial..., se amortizará por tanto, un 5,6% al año durante 18 años.
  2. Equipos informáticos, se amortizarán en 8 años, por tanto 12,5% anual.
  3. Inmuebles, se amortizan en 50 años, a un 2% anual.
- Inmovilizado inmaterial:

Registro de la marcas de cosmética basada en barro y sales del Mar Muerto para la venta a farmacias, y la marca para el barro destinado a spas. La amortización se realizará en 10 años de forma lineal, con un coeficiente de 10% anual.

### **7.1.5. Deuda financiera**

Para llevar a cabo el proyecto que nos ocupa, se pide un crédito de 700.000 € a una entidad financiera a cuatro años, con una tasa de interés del 4%.

El quinto año se realizará la compra de la nave industrial para lo cual se pedirá un préstamo a cinco años de 500.000 € con una tasa de interés anual del 5%.

A lo largo de los 5 años de planificación, se tomarán distintos préstamos a corto plazo a una tasa de interés del 7% anual.

### 7.1.6. Inversiones financieras temporales

A lo largo de los cinco años de planificación, se realizarán algunas inversiones con el exceso de tesorería, lo que aportará unos ingresos financieros a una tasa del 3% anual.

### 7.1.7. Resultados: Indicadores VAN, TIR y Payback

De la planificación en el escenario realista, se han obtenido los siguientes valores para cada uno de los indicadores:

1. Para el cálculo del VAN se van a tener en cuenta dos tipos de tasas, la tasa libre de riesgo que corresponde a la rentabilidad que da un bono del estado, que actualmente está en torno al 2%. Y la prima de riesgo que corresponde al sector en que se encuentra la empresa, que se ha estimado en un 13%. Esta estimación se realiza considerando que es un sector muy variable debido a que el consumo de los cosméticos naturales se ve muy afectado por las modas, además que es un sector maduro. Por lo tanto el VAN se calculará con un coste de los recursos del 15 %.

El VAN obtenido en el escenario realista es de: 374.000 €

2. La TIR obtenida para este escenario es de: 31,19%
3. El Payback obtenido es de tres años y cuatro meses.
4. El Payback descontado es de cuatro años y nueve meses.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de los flujos libres de fondos a lo largo de los cinco años de planificación.

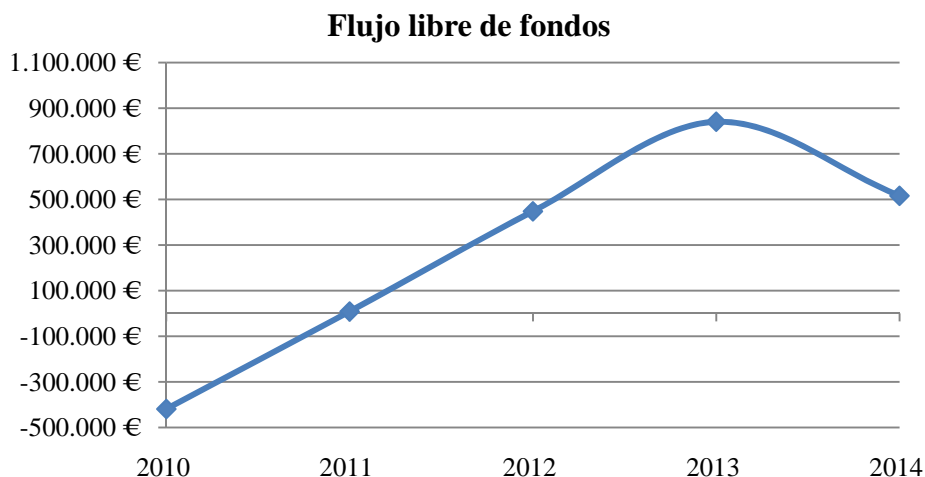


Gráfico 7.1: Evolución del flujo libre de fondos en el escenario realista.

Puede verse como el flujo libre de fondos aumenta de forma lineal a lo largo de los primeros cuatro años, el descenso que se produce a partir del cuarto año, es debido a la compra del inmueble donde se realiza la actividad industrial.

El balance de situación, del cual se han obtenido los datos indicadores más arriba se encuentra en el anexo VII.

### 7.1.8. Resultados: Gráficos de evolución de costes, ventas y punto muerto

A continuación se muestran los gráficos de la evolución de los costes fijos a lo largo de los cinco años de planificación.

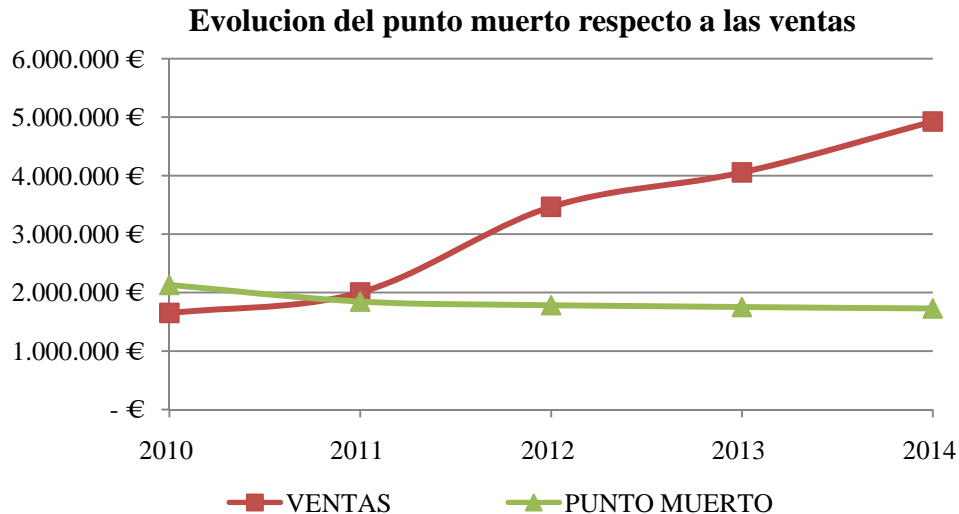


Gráfico 7.2: Comparativa punto muerto-ventas escenario realista.

Como se observa, en la planificación realista, el punto muerto está por encima de las ventas el primer año, igualándose en el segundo y a partir del tercero siendo ampliamente superado. También es importante notar, que los costes de producción van reduciendo su peso respecto a las ventas conforme la empresa avanza. Este detalle puede corroborarse en la siguiente gráfica donde se muestra la comparativa entre costes fijos, variables y ventas a lo largo de los cinco años, los costes al no sufrir grandes variaciones a lo largo de la planificación, van reduciendo su peso.

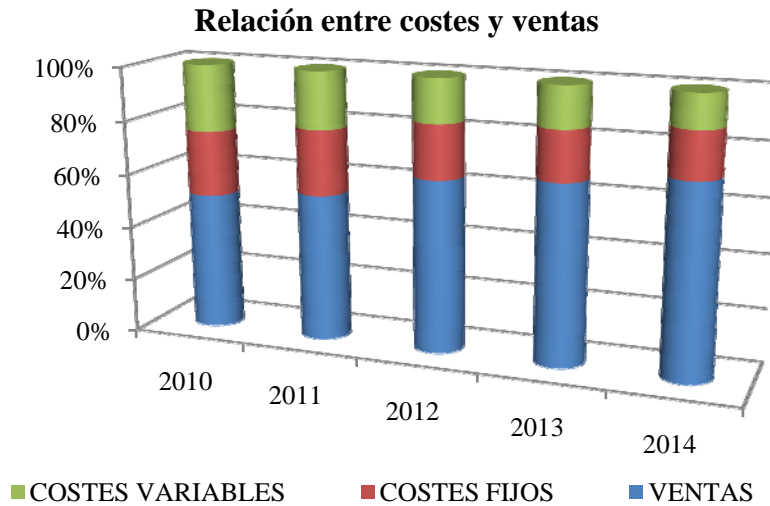


Gráfico 7.3: Comparativa costes-ventas escenario realista.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del beneficio neto frente a las ventas de cada periodo:

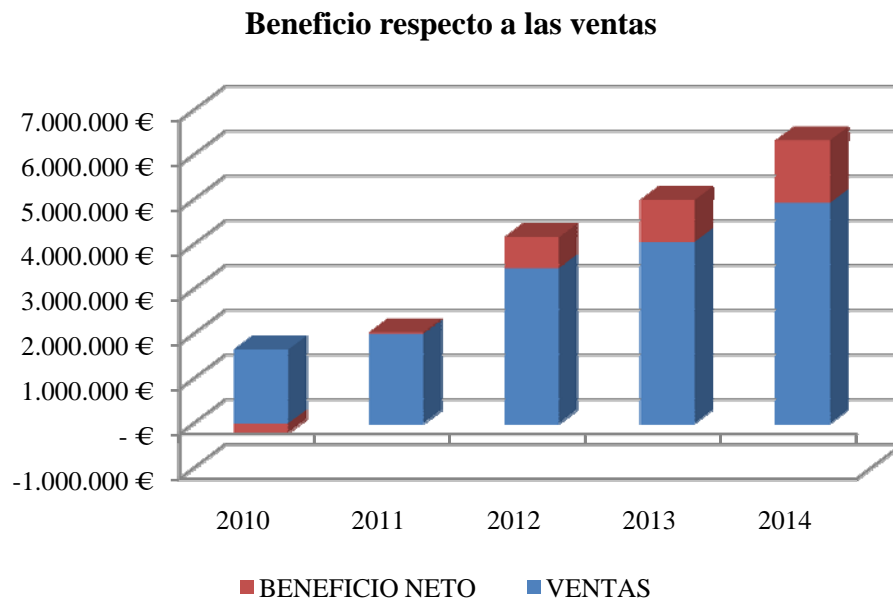


Gráfico 7.4: Comparativa costes-ventas escenario realista.

### Evolución de la productividad y de la rotación de activos

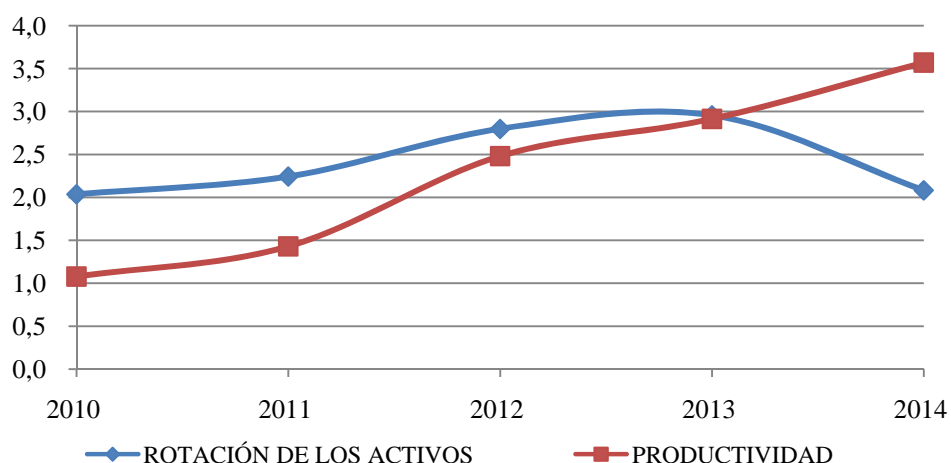


Gráfico 7.5: Evolución productividad y rotación de activos escenario realista.

Al analizar la grafica se puede observar que la productividad de nuestros empleados es muy alta, esto es debido a que casi todos ellos son centros de ingresos (comerciales), y tenemos en producción a muy pocos empleados.

También se consigue una alta rotación de los activos que indica que nuestro negocio con menos activo produce unas ventas mayores, la bajada observada el quinto corresponde al aumento del activo por la compra de la nave, con un coste de 800.000€ para lo cual se pide un préstamo a largo plazo de 500.000€

#### 7.1.9. Resultados: Ratios financieros

Dentro de este apartado se van a evaluar los ratios financieros obtenidos de la planificación en el escenario realista, por un lado los ratios de liquidez y tesorería y por otro los ratios de endeudamiento y de solvencia.

### Evolución de los ratios de liquidez y tesorería

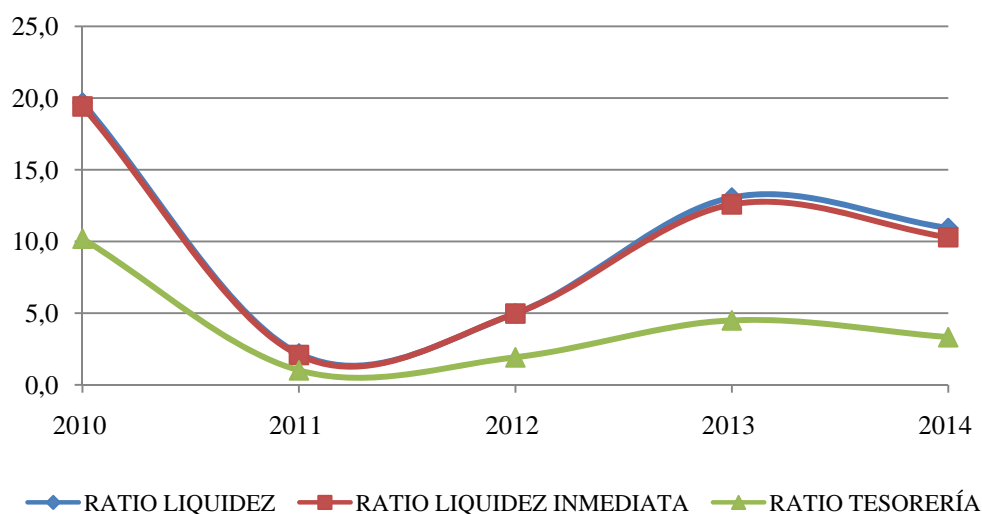


Gráfico 7.6: Evolución ratios de liquidez y tesorería, escenario realista.

Los ratios de liquidez y de liquidez inmediata prácticamente coinciden todos años, esto es debido a que las existencias con las que cuenta la empresa son reducidas, debido a que se trabaja Just in Time, y lo que más se acumula es la materia primas proveniente de Jordania, que sin embargo no supone un gran valor como puede verse en el balance.

El ratio de tesorería, indica que el punto crítico de la empresa se encontraría en el segundo año, debido a que se acumulan las pérdidas del primer año, y el beneficio que se obtiene no es muy elevado. Sin embargo con la política de tesorería indicada más arriba, se ha suprimido la posibilidad de descubiertos en cuenta manteniendo siempre la cantidad de dinero necesaria para realizar los distintos pagos a los que la empresa tendrá que enfrentarse. El ratio de tesorería disminuye el 5º año ya que aunque la empresa no necesita créditos a corto el 4º y 5º año, aumentan los proveedores a corto plazo.

### Evolución del ratio de endeudamiento

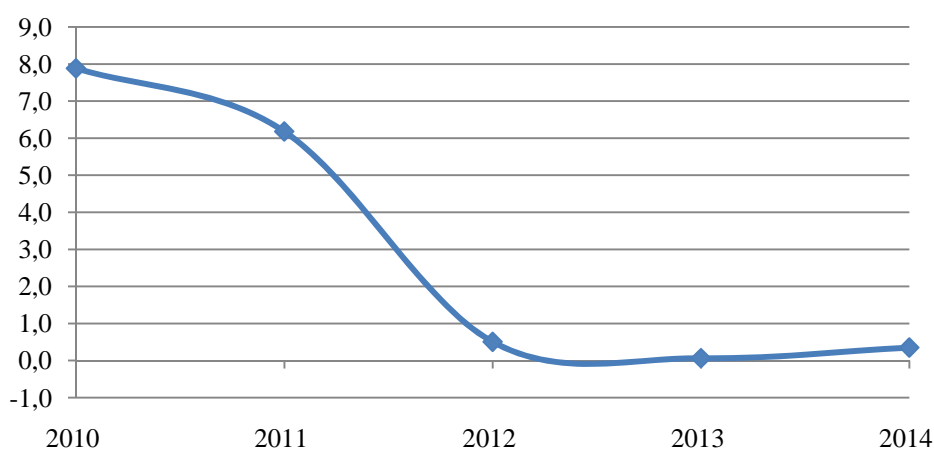


Gráfico 7.7: Ratio de endeudamiento, escenario realista.

### Evolución del ratio de estructura del endeudamiento

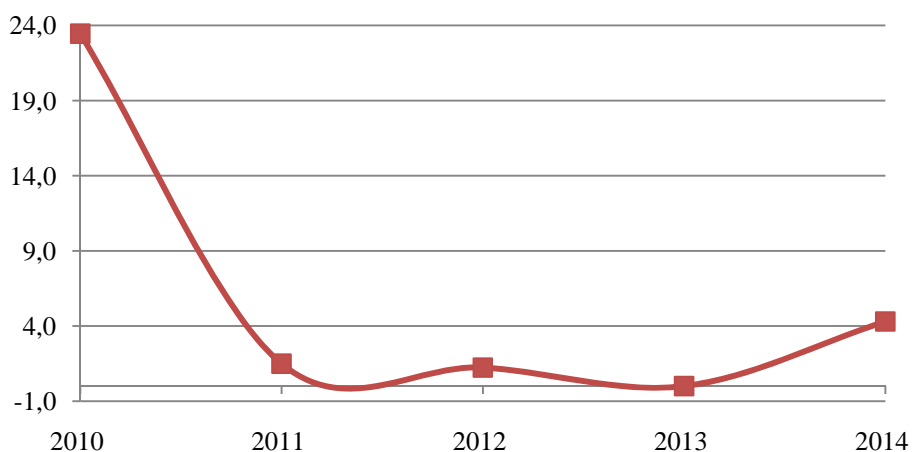


Gráfico 7.8: Ratio de estructura del endeudamiento, escenario realista.

Como era de esperar, los primeros años la empresa presentaría un endeudamiento bastante alto, superior a 2,5, con lo que la capacidad de seguir endeudándose sería muy baja. Sin embargo al final del tercer año, el ratio presenta un valor inferior a 0,5, con lo que mejora su poder de negociación, para conseguir préstamos, o mejores condiciones con los proveedores...

El quinto año el endeudamiento vuelve a subir debido al nuevo préstamo que la empresa pide para la compra del activo.

La estructura de la deuda el primer año es prácticamente deuda a largo plazo, sin embargo el segundo año las deudas a corto y a largo representan gran parte del endeudamiento debido a la necesidad de la empresa de un crédito a corto para poder hacer frente a sus pagos.

### Evolución del Ratio de Solvencia

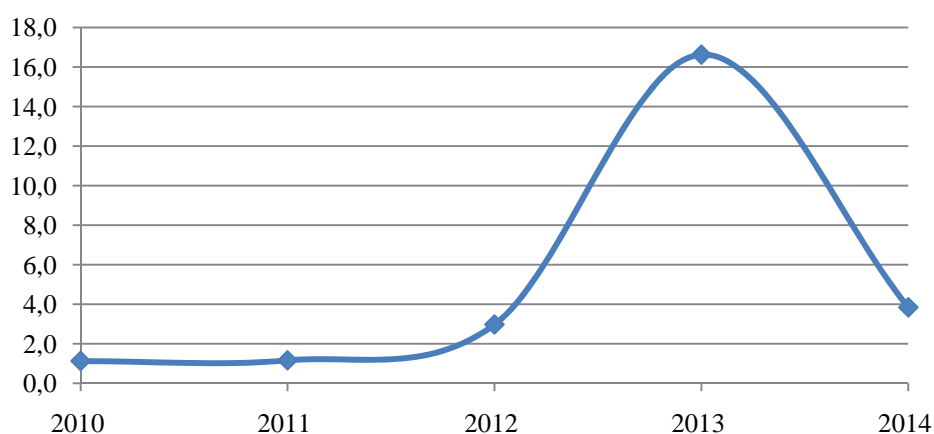


Gráfico 7.9: Ratio de solvencia, escenario realista.

Es importante notar, que según la planificación realizada, la empresa contaría siempre con una capacidad de solvencia suficiente. Los dos primeros años estará un poco por debajo de 1,5 que sería a partir del cual la solvencia de la empresa no estaría comprometida, pero viendo la evolución de este ratio se comprende que es una situación normal y no preocupante. Como es lógico la solvencia de la empresa disminuye el quinto año debido a la compra de la nave industrial.

#### 7.1.10. Resultados: Ratios económicos (ROE y ROI)

En la siguiente gráfica se muestra la evolución del ROE y el ROI a lo largo de los años que se ha planificado el escenario realista. La empresa presenta unas rentabilidades tanto económicas como financieras positivas, lo que hace que la inversión sea atractiva para los accionistas.

### Evolución del ROE y ROI

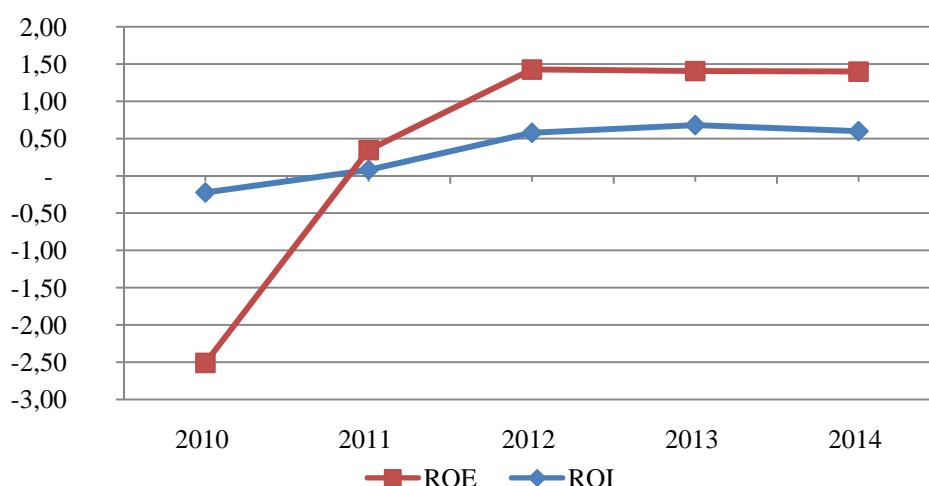


Gráfico 7.10: Evolución del ROE y ROI, escenario realista.

Al estar el ROE por encima del ROI, se establece que nuestra forma de endeudarnos es la adecuada y estamos obteniendo una buena rentabilidad para el accionista.

#### 7.1.11. Análisis de sensibilidad

Se ha realizado un análisis de sensibilidad para el escenario realista, de modo que quede reflejado el efecto que diversos cambios pueden producir sobre la evolución de la empresa. En concreto se va a analizar el efecto que tienen sobre el VAN y el TIR de escenario realista una variación tanto positiva como negativa de el precio de venta de la cartera de productos, del coste de las materias primas, de los costes tanto fijos como variables, y de las ventas producidas en el periodo.

Estas influencias quedan reflejadas en las siguientes gráficas, en el eje y se muestra el valor que toman el VAN y el TIR según la variación en porcentaje que se provoca en cada una de las variables anteriormente indicadas (eje x).

Para poder medir la incidencia de los escenarios sobre el VAN y TIR, se establece la comparación entre aumento de costes y la disminución de ventas y precio y viceversa, esto es un aumento de los costes en un 20%, queda representado en la gráfica como una disminución del 20%.



## Influencia sobre el VAN

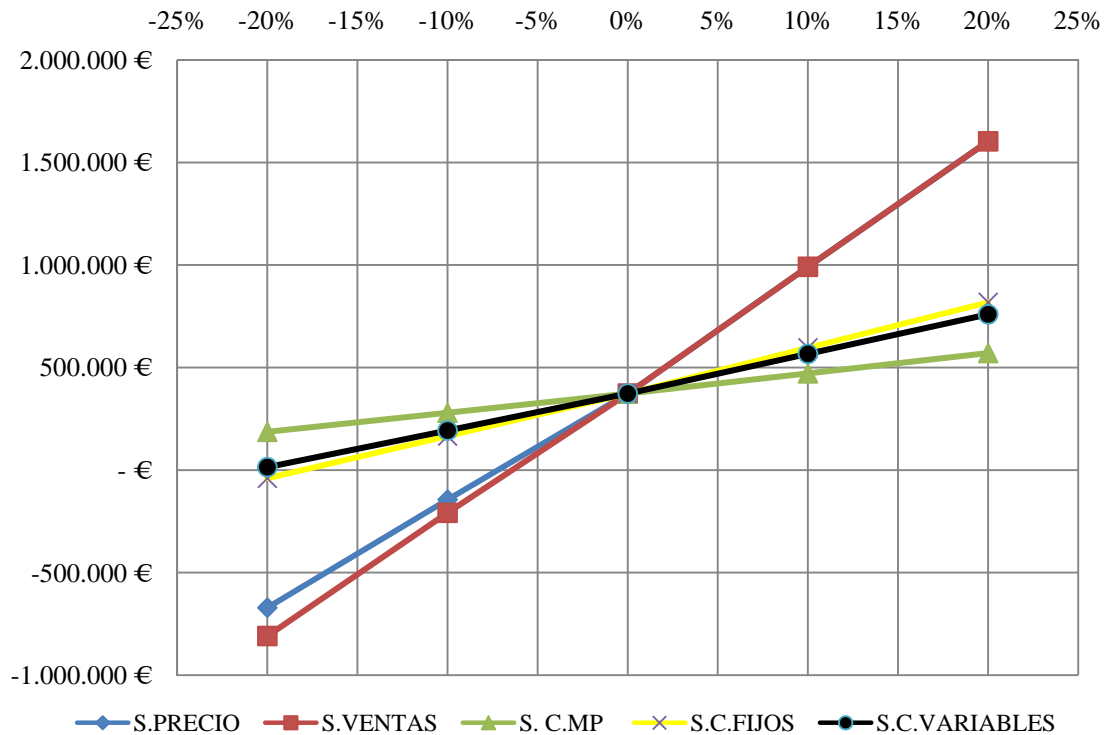


Gráfico 7.11: Influencia de las distintas variables sobre el VAN, escenario realista.

Como se observa la mayor influencia sobre el VAN, tanto de forma positiva como negativa la provocan las variaciones de precio y de ventas, además la influencia prácticamente coincide. La empresa tendría un VAN negativo a partir de una disminución de en torno a un 5% de las ventas o del precio de los productos.

También es importante notar, que la influencia de los costes sobre los indicadores económicos no es tan significativa, ya que se obtendría VAN negativo para un aumento de aproximadamente del 20% de cualquiera de los costes.

## Influencia sobre la TIR

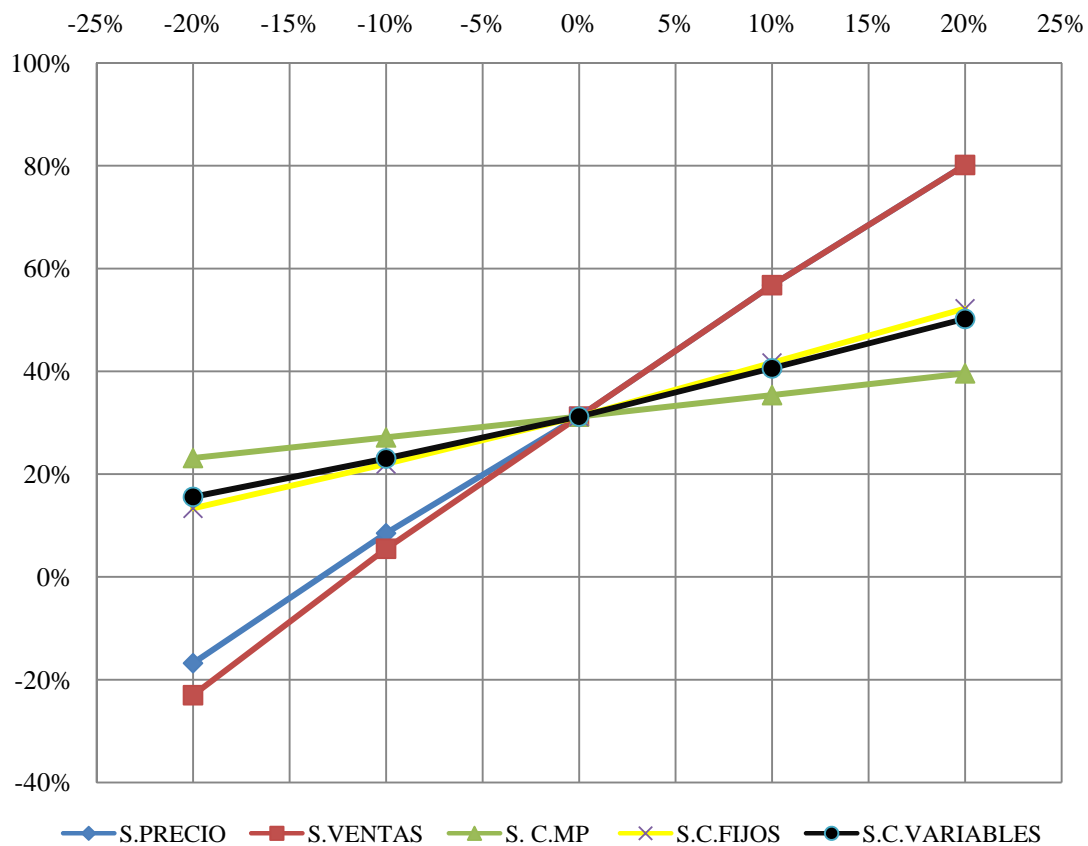


Gráfico 7.12: Influencia de las distintas variables sobre la TIR, escenario realista.

La tasa de coste de los recursos utilizada para el cálculo del VAN, es de 15%, por tanto se consideran influencias positivas aquellas que induzcan un TIR superior a esta tasa. Esto es que, un aumento por encima de un 20% de los costes (fijos, variables o de materia prima), pondría a la TIR por debajo de este valor límite que hemos considerado anteriormente. De igual modo afecta la variación opuesta, un descenso en costes del 10% mejora considerablemente la Tasa Interna de Retorno.

Observando la gráfica puede verse como para aumentos de más del 10% en las ventas o en el precio de venta, la TIR obtenida mejora el resultado considerablemente. De igual modo sucede con una variación negativa de las ventas, la disminución en un 7% de las ventas, pondría la TIR por debajo de la tasa utilizada para calcular el VAN (15%).

## 7.2. Escenario Pesimista

Para el escenario pesimista, se ha reducido la cuota de mercado captada cada año un 10% respecto al escenario realista, lo que implica una reducción de las ventas de cada uno de los nueve productos que forman la cartera. El resto de variables no se han modificado debido a que se considera que no provocan grandes variaciones, por la pequeña influencia que tienen.

En referencia a préstamos y créditos:

- Préstamos participativo: El primer año se tomaría uno de 700.000€ por un plazo de dos años a una tasa de interés del 7%. Esta decisión es tomada en base a que la ley exige que siempre haya fondos propios negativos.
- Préstamos a largo plazo: El segundo año se toma un préstamo de 650.000€ a seis años con una tasa de interés del 4%.

En referencia a la compra del activo material, es decir de la nave donde se realizaría la actividad, en este escenario no se llevaría a cabo. El resto de políticas y suposiciones son similares a las del escenario realista.

### 7.2.1. Resultados financieros

1. VAN: 210.937€
2. TIR: 22,29%
3. Payback: Cuatro años.
4. Payback descontado: Cuatro años y siete meses.
5. La comparativa entre el punto muerto y las ventas se muestra en la siguiente gráfica:

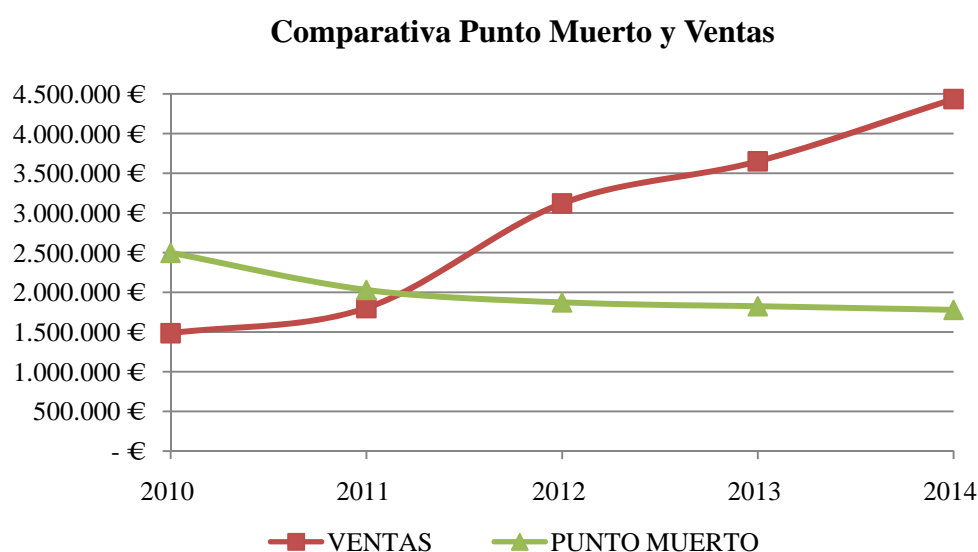


Gráfico 7.13: Comparativa punto muerto-ventas escenario pesimista.

Como se observa en este gráfico hasta pasado el segundo año no se alcanzaría el punto muerto, pero a partir del tercero se sobrepasa ampliamente.

6. La relación entre los costes y las ventas quedaría como se muestra a continuación:

### Relación costes y ventas

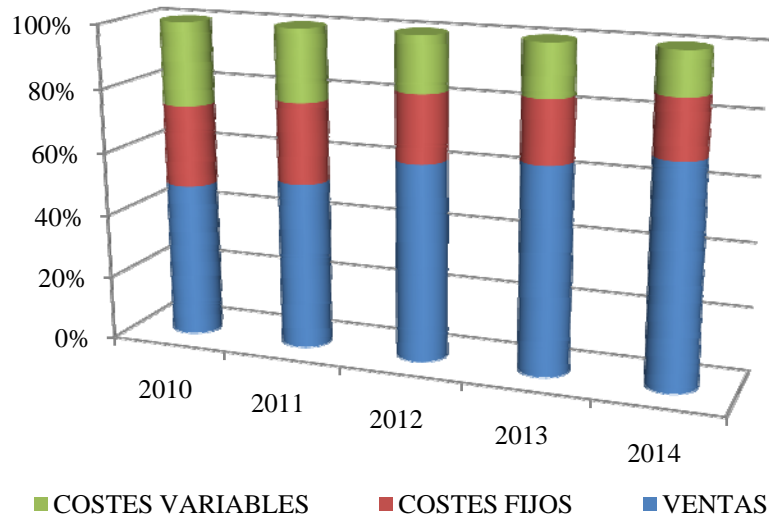


Gráfico 7.14: Relación costes-ventas escenario pesimista.

7. El beneficio neto respecto a las ventas quedaría:

### Relación ventas-beneficio

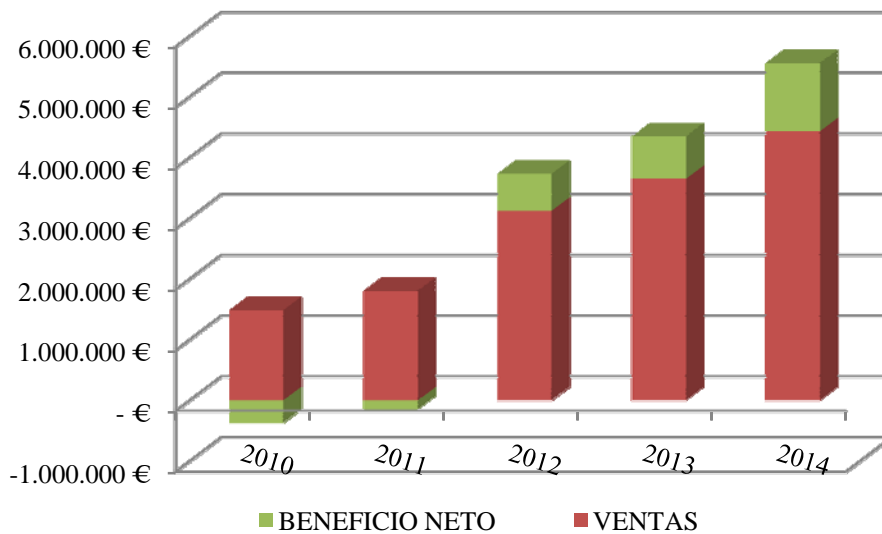


Gráfico 7.15: Comparativa ventas-beneficio neto escenario pesimista.

8. Ratio de endeudamiento y estructura de la deuda:

**Evolución ratio de endeudamiento**

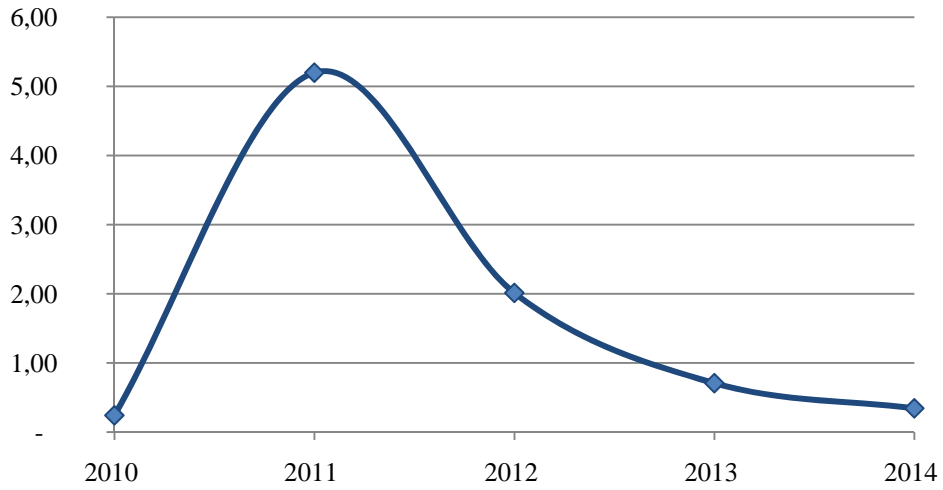


Gráfico 7.16: Ratio de endeudamiento, escenario pesimista.

**Evolución del ratio de estructura de endeudamiento**

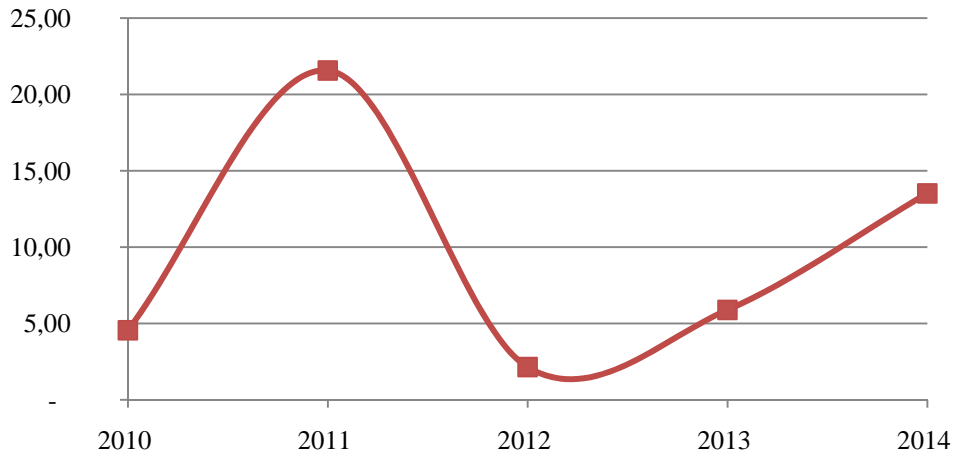


Gráfico 7.17: Ratio de estructura de la deuda, escenario pesimista.

9. Ratios de liquidez y tesorería:

**Ratios del liquidez y tesorería**

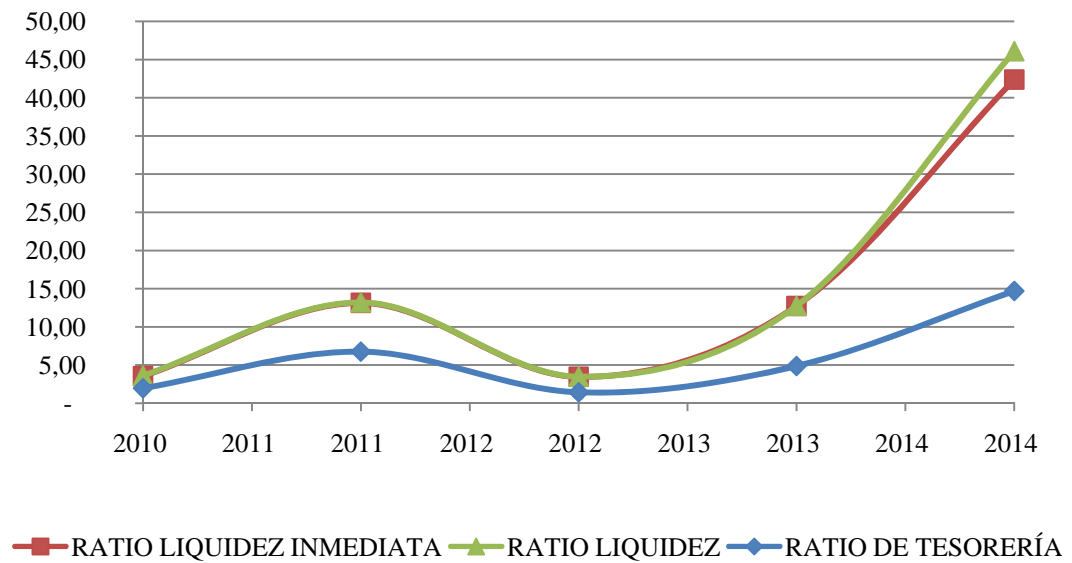


Gráfico 7.18: Evolución del ratio de liquidez y de tesorería, escenario pesimista.

**7.2.2. Resultados económicos**

**Evolución del ROE y ROI**

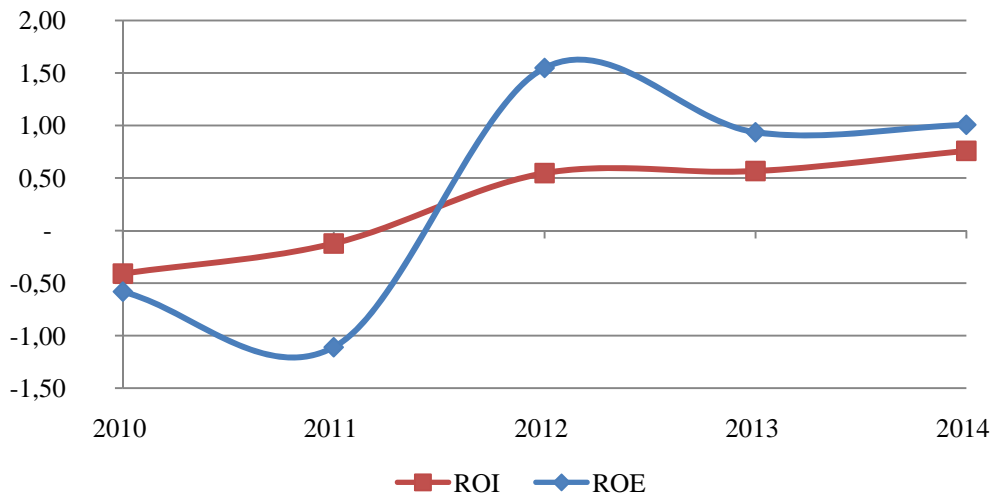


Gráfico 7.19: Evolución del ROE y ROI, escenario pesimista.

### 7.3. Escenario Optimista

Para el escenario optimista, se ha considerado que la cuota de mercado captada cada año aumente un 10% respecto al escenario realista, lo que implica un aumento de las ventas de cada uno de los nueve productos que forman la cartera.

Solo se ha considerado un aumento en las ventas, ya que el resto de variables en las que se podría intervenir como proveedores, clientes... no supondrían una gran variación.

En lo referente a la política de dividendos en este escenario se repartirán dividendos el cuarto y el quinto año, en ambos el porcentaje asciende a un 66% del beneficio.

Al inicio de la actividad se pide un préstamo a tres años de 590.000€ Para la compra de la nave industrial el quinto año, se pide un préstamo a largo de 400.000€ a una tasa de interés del 4%.

El resto de políticas y suposiciones son similares a las del escenario realista.

#### 7.3.1. Resultados financieros

1. VAN: 1.209.358 €
2. TIR: 79,74%
3. Payback: Dos años y tres meses.
4. Payback descontado: Dos años y cinco meses.
5. La comparativa entre el punto muerto y las ventas se muestra en la siguiente gráfica:

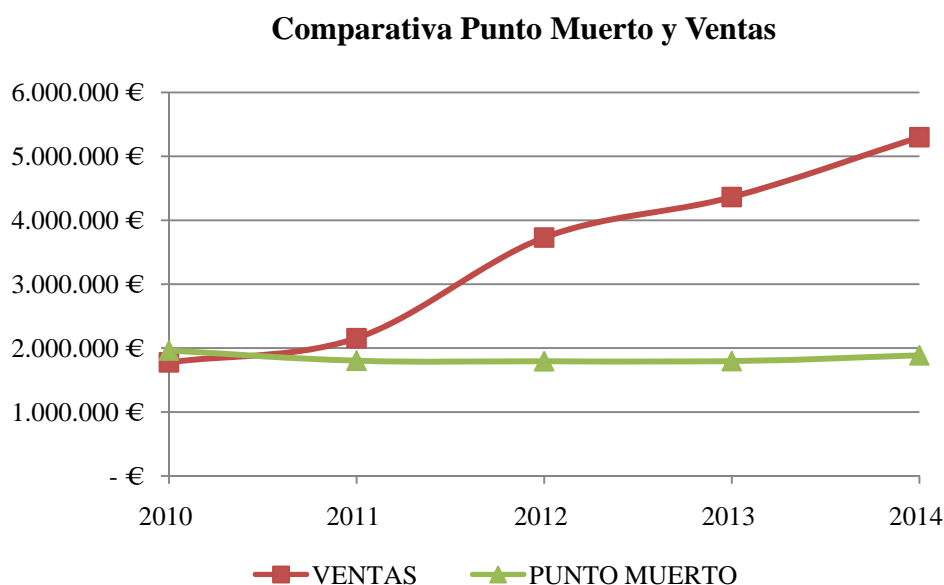


Gráfico 7.20: Comparativa punto muerto-ventas, escenario optimista.

En este escenario, la curva del punto muerto coincide con las ventas el primer año, y a partir de ahí queda muy por debajo, por lo que se observa el fuerte atractivo del negocio según este escenario.

6. La relación entre los costes y las ventas quedaría como se muestra a continuación:

### Relación entre costes y ventas

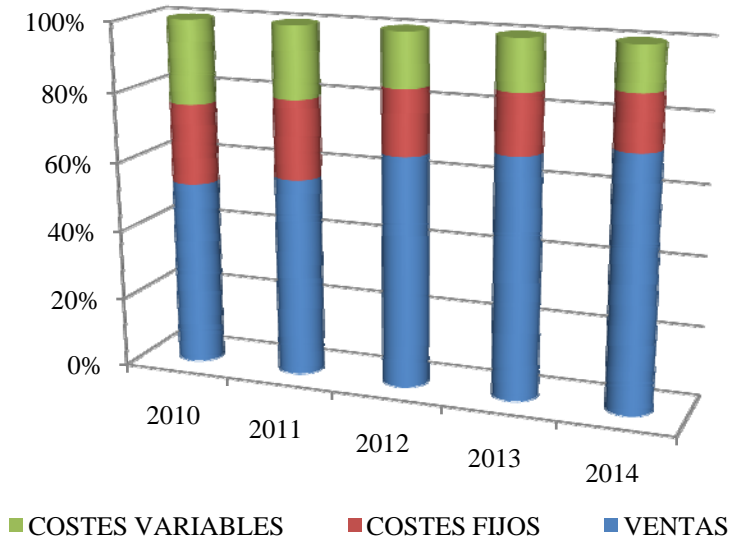


Gráfico 7.21: Relación costes-ventas, escenario optimista.

7. Comparativa del beneficio neto respecto de las ventas

### Relación ventas-beneficio

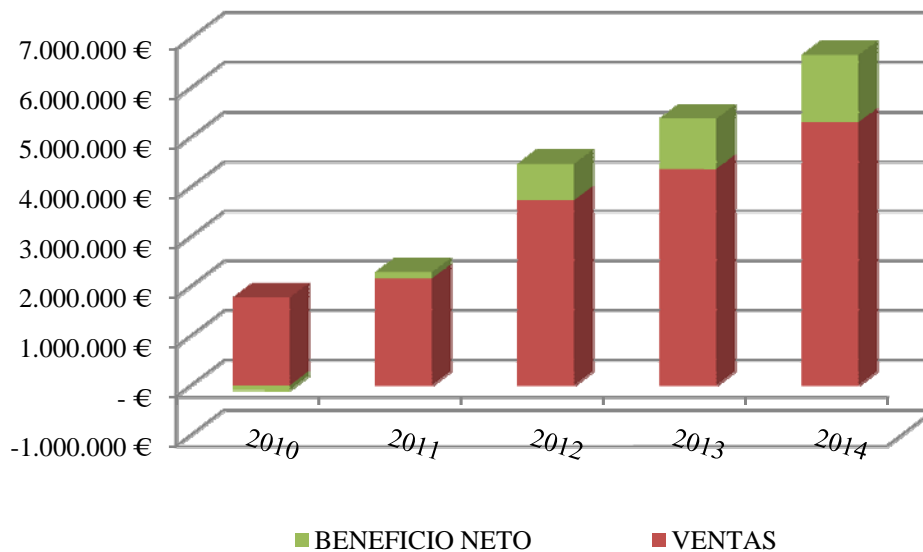


Gráfico 7.22: Relación ventas-beneficio neto, escenario optimista.



## 8. Ratios de endeudamiento y estructura de la deuda

### Evolución del Ratio de endeudamiento

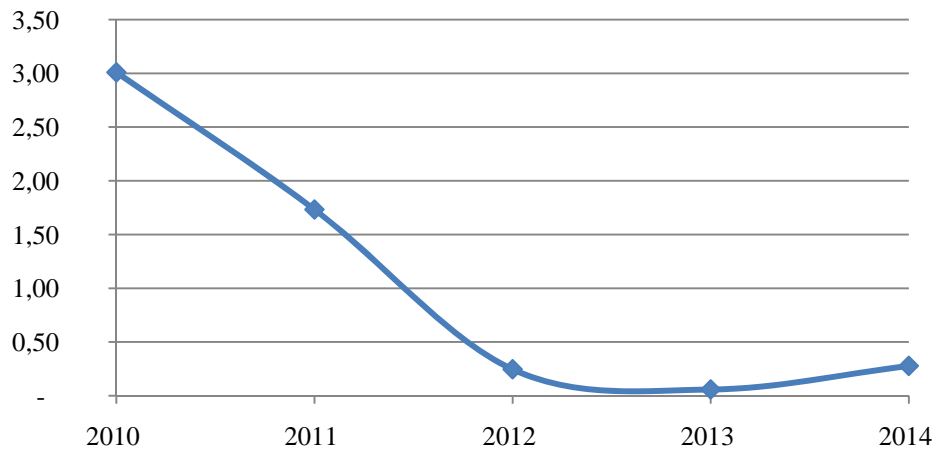


Gráfico 7.23: Evolución ratio de endeudamiento, escenario optimista.

### Evolución del Ratio de estructura de la deuda

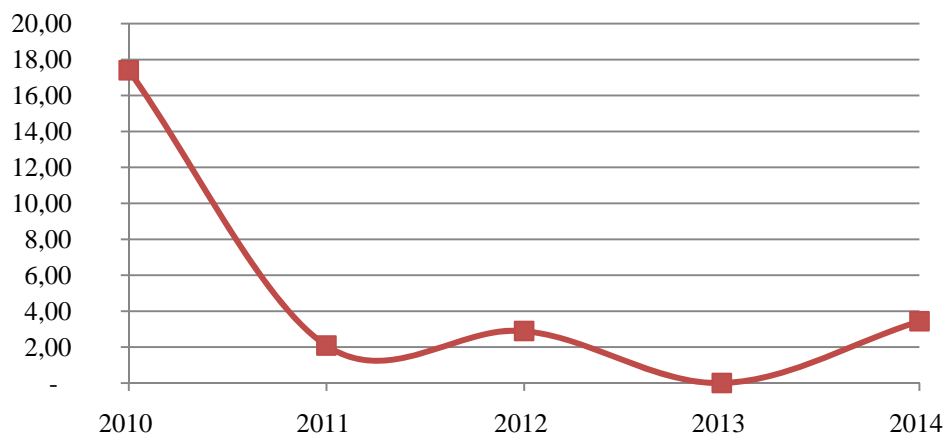


Gráfico 7.24: Evolución ratio de estructura de la deuda, escenario optimista.

## 9. Ratios de liquidez y tesorería

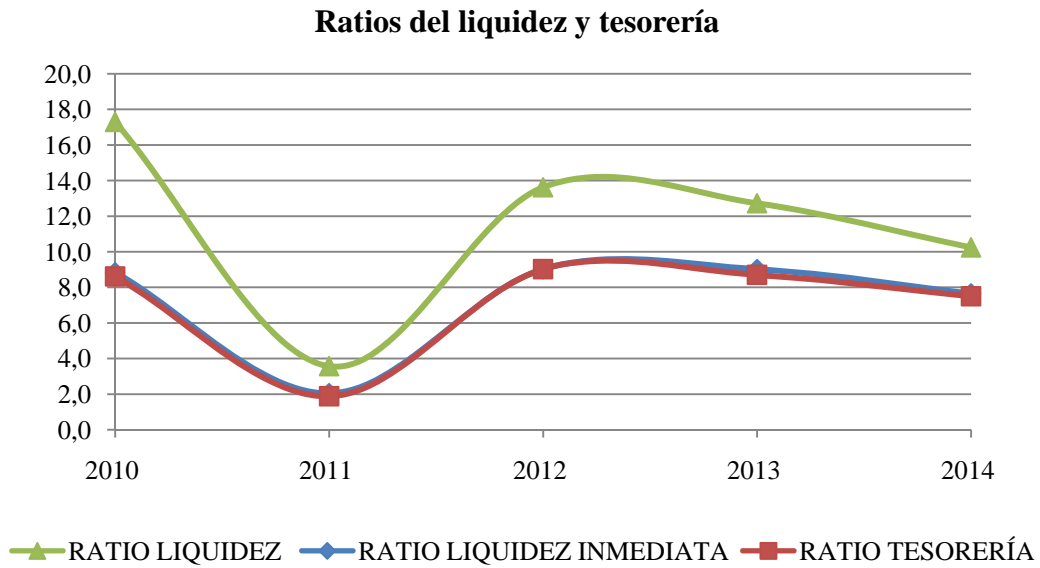


Gráfico 7.25: Evolución ratio liquidez y tesorería, escenario optimista.

### 7.3.2. Resultados económicos

La gráfica que muestra la evolución de la rentabilidad del escenario optimista se muestra a continuación:

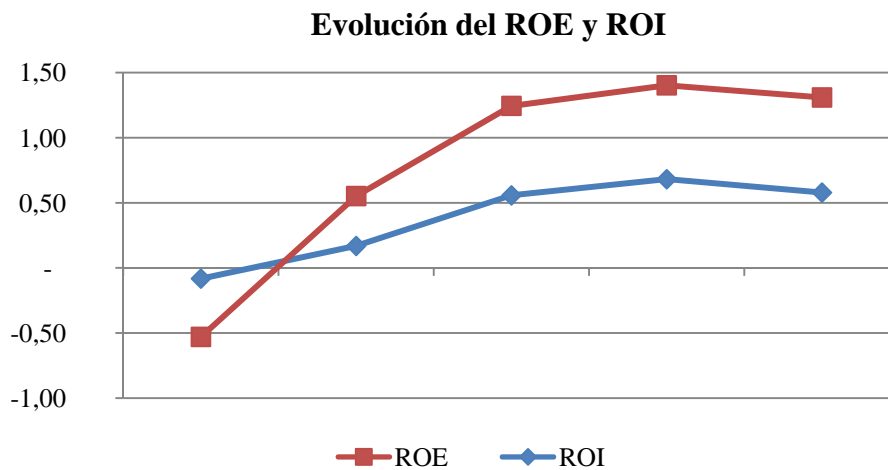


Gráfico 7.26: Evolución del ROE y ROI, escenario optimista.

## 7.4. Conclusiones estudio de viabilidad según los distintos escenarios

Hasta ahora se han podido comprobar los cambios que existen según los distintos escenarios estudiados. En este apartado se va a presentar una comparativa de todos los escenarios.

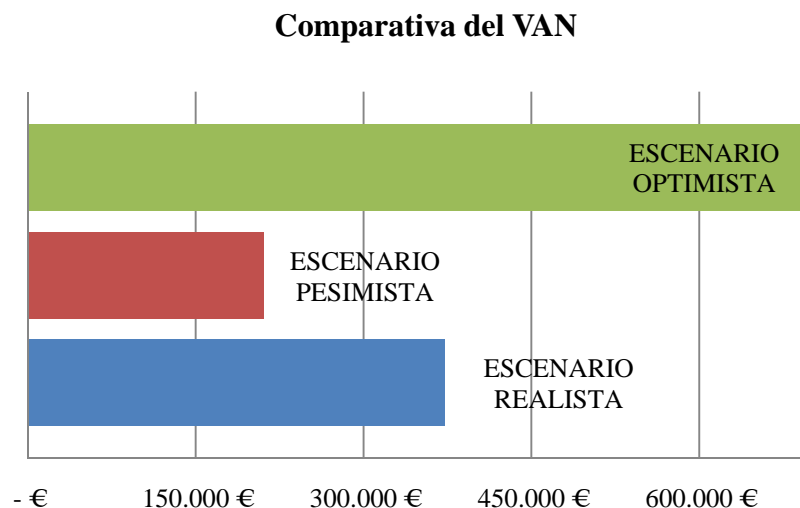


Gráfico 7.27: Comparativa del VAN de todos los escenarios.

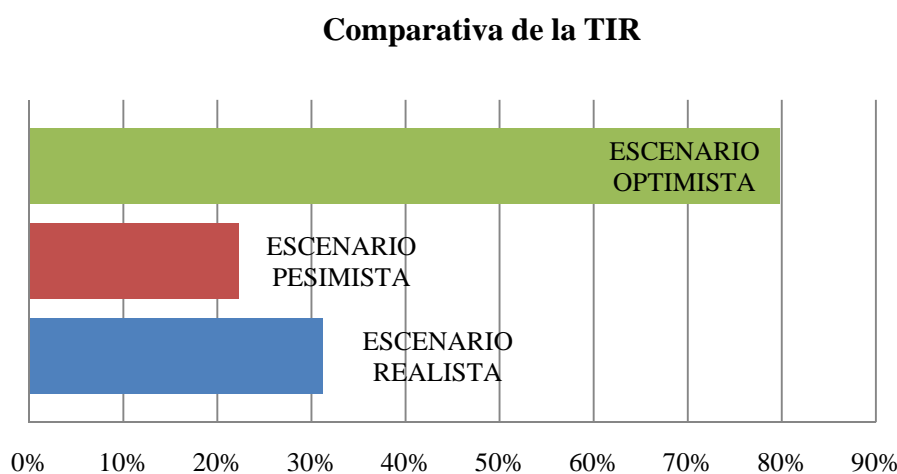


Gráfico 7.28: Comparativa del TIR de todos los escenarios.

En el escenario pesimista, tanto el VAN como el TIR, muestran resultados atractivos para el inversor, sin embargo es importante indicar que la tasa de descuento a la que se ha calculado el TIR es elevada debido al riesgo que el proyecto en sí conlleva. Notar también, que a pesar del riesgo, en el peor de los escenarios la empresa obtiene beneficios al tercer año.

En el resto de escenarios la inversión resulta realmente atractiva, con un TIR bastante superior a la tasa de descuento de partida, 15%.

### Comparativa del Payback

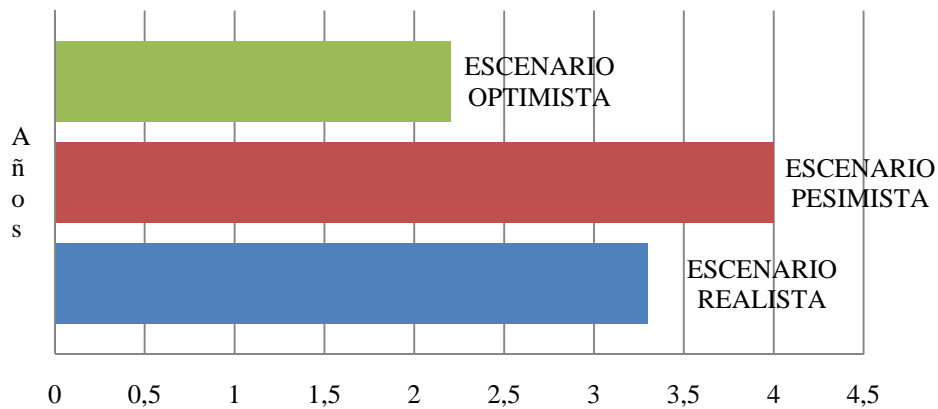


Gráfico 7.29: Comparativa del Payback de todos los escenarios.

La mayor diferencia en lo que se refiere a la recuperación de la inversión, sería de dos años entre el escenario optimista y el pesimista. La diferencia entre ambos escenarios y el realista es de menos de un año.

En el siguiente gráfico se muestra la comparativa del ratio de solvencia a lo largo de los cinco años en los distintos escenarios:

### Comparativa del ratio de solvencia

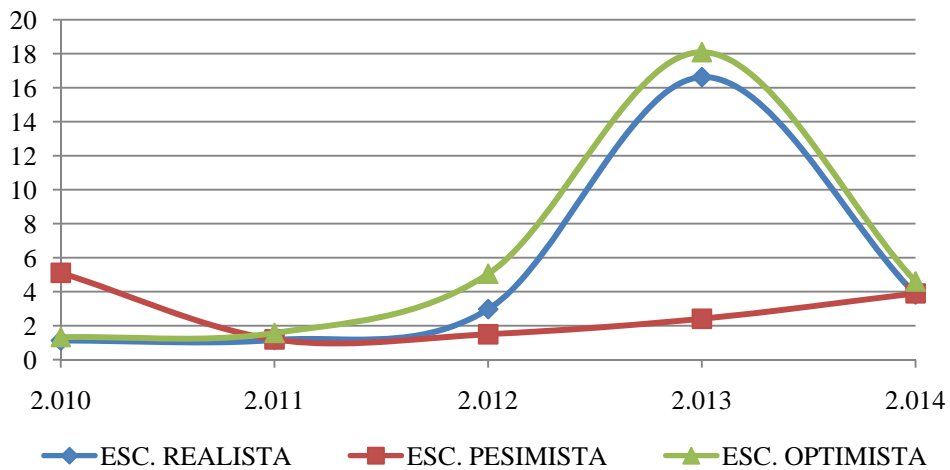


Gráfico 7.30: Comparativa del ratio de solvencia de todos los escenarios.

Como puede observarse a lo largo de los cinco años de planificación, en el escenario realista la solvencia se mantiene hasta el cuarto año donde aumenta considerablemente debido a que la empresa está totalmente saneada de deuda, el quinto año disminuye debido a la compra del activo. En el escenario pesimista la solvencia permanece asegurada a lo largo de toda la planificación.

En los siguientes gráficos se muestra la estructura de la financiación para los distintos escenarios:

### Fuentes de financiación Escenario Realista

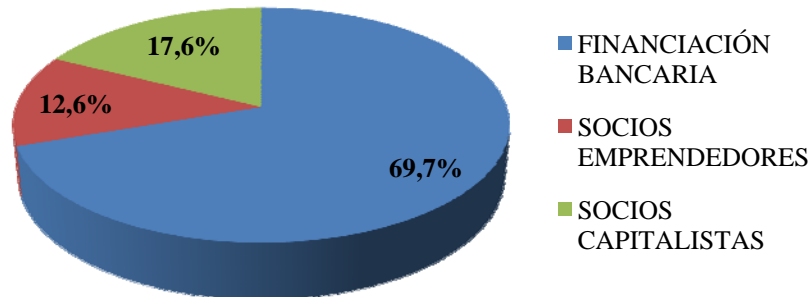


Gráfico 7.31: Fuentes de financiación Escenario Realista.

### Fuentes de financiación Escenario Pesimista

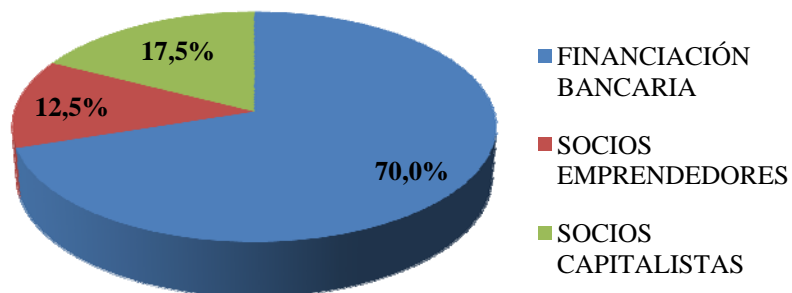


Gráfico 7.31: Fuentes de financiación Escenario Pesimista.

## 7.5. Mecanismos de Control

El plan de control ayudará a la comprobación del cumplimiento de las estimaciones previstas de ventas para cada una de las líneas de negocio y producto, y de esta manera realizar las acciones pertinentes.

Las áreas fundamentales y los aspectos a medir se detallan a continuación:

Áreas	Objetivos/Indicadores
<b>1. Control del Plan Anual</b>	Informes de Ventas Análisis del esfuerzo de Marketing/Ventas Análisis de la Cuota de Mercado
<b>2. Control de la Rentabilidad</b>	Rentabilidad de los Productos Rentabilidad de los Territorios (Zonas geográficas) Rentabilidad de cada una de las líneas de negocio
<b>3. Control de la Eficiencia</b>	Mejora de las actividades de los comerciales Mejora de las actividades de publicidad, promoción y distribución

Tabla 7.2: Áreas susceptibles de control.

En la siguiente tabla se desglosan cada uno de los indicadores con las acciones a llevar a cabo, así como la periodicidad con la que se realizarán los controles y el departamento sobre el cual recae la responsabilidad.

Área	Objetivos e Indicadores	Acciones	Periodicidad	Departamentos Responsables
<b>1. Control del Plan Anual</b>	Informes de ventas	Revisar las cuentas de ingresos para determinar las variaciones tanto en unidades monetarias como en unidades de producto. Esto se realizará para cada una de las líneas de negocio. El trabajo consistirá en determinar ratios que ayuden a tomar decisiones.	Quincenal	Marketing y ventas, y Financiero
	Análisis del esfuerzo de marketing y ventas	Revisar y supervisar la ejecución de las promociones estipuladas en el plan de marketing de acuerdo a las fechas y a los costes estimados en el presupuesto. Esto permitirá identificar las desviaciones de los costes así como el rendimiento de la inversión con relación a total de ventas.	Mensual	Marketing y ventas, y Financiero
	Análisis de la cuota de mercado	Verificar las ventas totales del sector para este tipo de producto y determinar el porcentaje ocupado por nuestros productos. Esto permitirá identificar la evolución la cuota de mercado conseguida.	Trimestral	Marketing y ventas, y Financiero

Área	Objetivos e Indicadores	Acciones	Periodicidad	Departamentos Responsables
2. Control de Rentabilidad	Rentabilidad de los productos, territorios, y líneas de negocio	Revisar y analizar la rentabilidad de cada uno de los productos en cuanto a la inversión realizada, así como la recuperación de la misma. Por otro lado, analizar la rentabilidad de los territorios, y líneas de negocio para reforzar los más fuertes y tomar medidas respecto a los más débiles.	Mensual	Marketing y ventas, y Financiero
	Mejora de las actividades de los comerciales	Identificación gracias a los comerciales de las dificultades encontradas en el proceso de venta. Así como la obtención de información del canal acerca de quejas y posibles actuaciones.	Mensual	Marketing y ventas
3. Control de la Eficiencia	Mejora de las actividades de publicidad, promoción y distribución	Identificación de la eficiencia y el impacto de la publicidad y la promoción en las ventas, para tomar medidas correctivas que permitan detectar a tiempo el fracaso o éxito de estas inversiones.	Mensual	Marketing y ventas

Tabla 7.3: Indicadores y acciones a realizar.

## 7.6. Plan de Contingencias

A través del plan de contingencias se pretende asegurar la capacidad de supervivencia de la empresa, ante eventos que pongan en peligro su existencia, con el fin de lograr y alcanzar las expectativas propuestas. Así como, adelantar o cambiar las ampliaciones consideradas ante desviaciones significativas de las previsiones.

El caso que más extensamente se evaluará, por su mayor incidencia en la cuenta de resultados de la empresa, será que el pronóstico de ventas no se cumpla. Tanto el exceso como el defecto tendrán acciones asociadas, pero el segundo caso sería el más grave pues pondría en peligro la existencia de la empresa.

El plan de contingencias para una disminución significativa respecto de las ventas estimadas se basará en tres estrategias básicas:

- *Estrategia Cautelar*, la cual consiste en el monitoreo constante de los resultados reales de ventas.
- *Estrategia Preventiva*, las cuales se aplicarán cuando salten las alarmas de los indicadores establecidos.
- *Estrategia Reactiva*, las cuales se aplicarán cuando las anteriores no hayan funcionado para asegurar la supervivencia de la empresa con las menores pérdidas posibles.

La estrategia cautelar que se llevará a cabo será:

1. Monitoreo continuo de la evolución de las ventas para su comparación con los valores estimados.
2. Verificación del cumplimiento de los programas de promoción y publicidad.
3. Comprobación por parte de los comerciales de la distribución que se está llevando a cabo por las distribuidoras y farmacias.

Las estrategias preventivas que se llevarán a cabo serán:

- Línea farmacia
  - Aumentar las inversiones en marketing (publicidad, muestras,...).
  - Bajar los precios de los productos en función de los resultados obtenidos en las distintas áreas geográficas.
  - Sacar packs promocionales.
  - No aumentar el número de revistas invitadas al balneario o, en su caso, en función del resultado, eliminarlo completamente del presupuesto de marketing.
- Línea spa
  - Aumentar las inversiones en marketing (publicidad, muestras,...).
  - Sacar packs promocionales.
  - Bajar los precios ya que estos productos tienen un elevado margen para la empresa.
  - No aumentar el número de personal de spas invitados a la prueba de productos o, en su caso, eliminarlo completamente del presupuesto de marketing.

Las estrategias reactivas que se llevarán a cabo serán:

- Línea farmacia
  - Estudiar la posibilidad de subcontratar el envasado de las ampollas flash pues la realización interna del mismo supone una inversión de 67000€ y en caso de no ser rentable no sacar al mercado el producto.
  - No aumentar la plantilla propia de comerciales a lo largo de los años, o en su caso eliminar los menos rentables, compensando la pérdida de control



comercial a través del aumento de las bonificaciones dadas a las distribuidoras y farmacias.

- Línea spa
  - Bajar la producción.
  - Dejar de asistir a las ferias de cosmética.

A nivel empresa, si las líneas de negocio dan resultados muy distintos en rentabilidad habrá que eliminar la menos rentable para aumentar los esfuerzos en la otra. Así mismo no se harán ningún tipo de contratación en el departamento de Marketing y Ventas, y si fuera necesario se renegociaría con la entidad financiera pertinente la deuda que se hubiera contraído con ella.

Si los resultados son significativamente mayores de lo previsto:

- Se ampliará la producción de los productos necesarios con el respectivo aumento de plantilla en los departamentos que sea necesario.
- Se internalizarán los procesos subcontratados siempre y cuando el aumento de volumen fabricado asegure la rentabilidad de las inversiones necesarias.

# RESUMEN EJECUTIVO

---



**inno-beauty**  
Reinventing cosmetics

---

INNO-BEAUTY S.A. se presenta como una empresa ubicada principalmente en el sector cosmético dedicada a la fabricación de productos naturales y terapéuticos basados en sales y lodos del Mar Muerto dirigidos al mercado español.

Tendrá dos líneas de negocio, en función de los productos y canales de distribución utilizados, con marcas distintas:

- KIBAES, de distribución en farmacias, contará con mascarillas y cremas tanto faciales como corporales y gel exfoliante. Se prevé un aumento de la gama de productos el tercer año con ampollas flash, contorno de ojos y sobres individuales de barro.
- YAOPA, para centros especializados y spas, contará con barro seco y deshidratado en diferentes formatos.

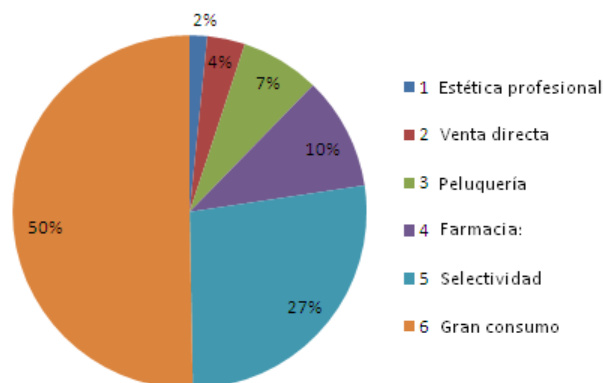
## Análisis del sector cosmético

---

El mercado de la cosmética y el cuidado personal en España, ha experimentado en los últimos años, una significativa transformación. Además de registrar un importante cambio en los hábitos de consumo, la sociedad está cada vez más concienciada con su cuidado personal en el que cada vez invierte más. El sector ha tenido un constante crecimiento en las ventas, aproximadamente un 5% anual hasta 2008 sufriendo un leve retroceso este último año.

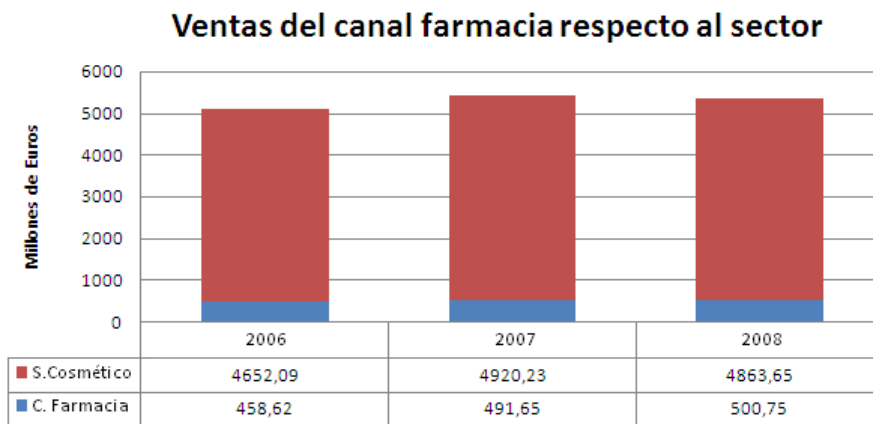
El fuerte crecimiento de la facturación del sector ha contribuido también, de forma significativa, al desarrollo de nuevos canales de distribución, con la aparición de parafarmacias, cadenas, centros especializados de estética y belleza, etc., dirigidos a cubrir un nuevo e importante mercado potencial.

**Reparto de las ventas por canales de distribución**

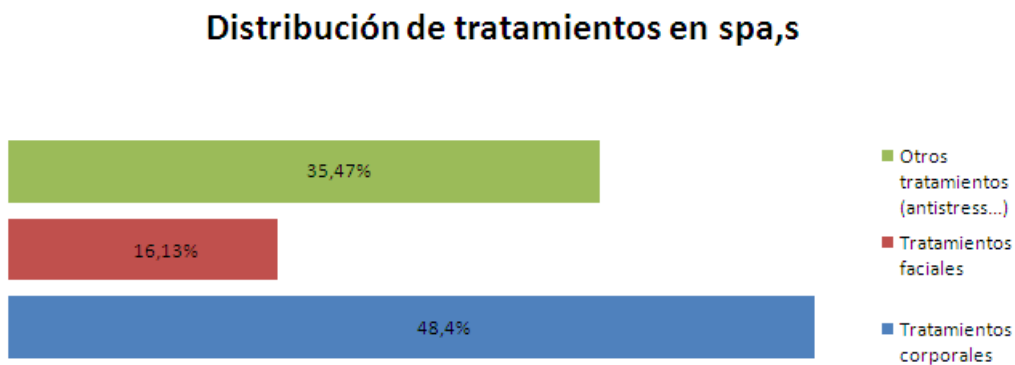


Fuente: Informe 2009 STANPA

El leve retroceso sufrido en el sector, ha influido a todos los canales de distribución salvo al farmacia, el cual, el último, año ha seguido creciendo y aumentando su posición respecto al resto de canales.



Respecto a los centros de estética profesional y spas ha habido un incremento en 2008, del 8% de consumo de sus servicios estando entre los más demandados los tratamientos corporales.



Fuente: Informe IPSOS 2008

## Objetivos estratégicos

La empresa tiene como objetivo posicionarse en el mercado como una marca de cosméticos naturales de referencia, de forma que se aprecie un crecimiento sostenido del valor para el accionista y resto de stakeholders.

### *Objetivos de mercado*

- Alcanzar una cuota de mercado en torno al 6% al tercer año en productos cosméticos (KIBAES) y del 10% en productos para spas (YAOBA).
- Incrementar las ventas un % el tercer año y en torno a un % el quinto año.

- Tener presencia en el 90% de las farmacias de Comunidad de Madrid, Cataluña y Levante y un 60% del resto del territorio nacional.

#### *Objetivos de formación y crecimiento*

- Incremento de la plantilla de comerciales internos de 9 a 18 personas en 2014, (mediante la sustitución progresiva de comerciales internos por externos).
- Fidelización de los mejores profesionales en ventas.

## Plan de Operaciones

---

#### *Ubicación de la empresa y equipamiento*

La empresa se encuentra localizada en el polígono industrial Can Castells de Granollers (Barcelona) a una distancia aproximada de 40 km del Puerto Marítimo de Barcelona.

La empresa dispone desde el primer año de un laboratorio equipado para el análisis de muestras, desarrollo de nuevos productos e I+D, cuya inversión asciende a 54.500 euros.

La línea de producción y envasado supondrá una inversión de 239.000 euros el primer año y 112.000 el tercero, con la incorporación de las líneas correspondientes a los nuevos productos.

#### *Línea de producción*

La línea de productos que la empresa ofrece se divide entre los productos basados en barro y aquellos productos basados en sales.

#### *Normativa*

La empresa contará con la correspondiente documentación que avala la calidad de nuestros productos, el cumplimiento de las normas GMP (*Buenas Prácticas de Manufactura*), el Plan de Gestión de Calidad con el objetivo de obtener la certificación *ISO 900123*, el Plan de Gestión Medioambiental (Gestión de Residuos) y el Plan de Prevención de Riesgos Laborales.

## Plan de Marketing

---

Las propiedades terapéuticas de las sales minerales y barros del Mar Muerto, son muy conocidas desde la antigüedad:

- Los barros del Mar Muerto tienen elevadas proporciones de hierro, magnesio, cloruros de calcio, sodio y potasio, lo que ayuda a aliviar, curar y prevenir enfermedades cutáneas.

- Las sales minerales del citado mar, poseen efectos relajantes, anti-alérgicos, calmantes, hidratantes y nutritivos, además de revitalizar el tejido celular de la piel. Estudios científicos han demostrado la eficacia de estos minerales en el tratamiento y prevención de varias enfermedades cutáneas como soriasis y el acné.

La empresa tiene como objetivo situarse, a través de las marcas KIBAES y YAOBA, como referente en cosmética natural basada en productos del Mar Muerto. Las USP que apoyarán a cada una de las marcas son las siguientes:

“Kibaes, el cuidado que te mereces”

“Yaoba, La salud del mar”.

## 1. Estrategia de venta y distribución

En función de tipo de cliente, se distinguen dos líneas de productos, los destinados a spas, balnearios y centros de estética por un lado, y los destinados a farmacias por otro. La empresa hará uso de dos canales de venta dependiendo del producto: canal farmacia e internet.

### *Canal farmacia*

La empresa pretende acceder al 80 % de las 21.000 farmacias que existen en España, que supongan mayor facturación de la totalidad del canal farmacia. Por ello, la estrategia de la empresa se basará en la focalización durante el primer año, de la fuerza de ventas en las comunidades de Madrid y Cataluña, con un posterior despliegue al área de Levante, Andalucía, zona norte y centro.

La fuerza de ventas es uno de los puntos clave para conseguir los objetivos buscados y por ello se contará con 24 comerciales distribuidos a nivel nacional. Las principales estrategias de venta son las siguientes:

### *Trade marketing*

Se basará en **Bonificaciones al canal de venta** del 10% del lote solicitado, y en la introducción de campañas de **Merchandising** en las farmacias mediante la colocación de stands, pósters, folletos informativos, carteles, etc., dirigidos al cliente final.

### *Marketing de relaciones con las distribuidoras*

Consistirá en **Bonificaciones al distribuidor** del 10% sobre producto vendido, con el fin de que éstas promocionen nuestros productos en aquellos puntos de venta a los que nuestra red de ventas no accede.

### ***Spas, balnearios y centros de estética***

La gama de productos destinada a spas, balnearios y centros de estética podrá ser adquirida a través de la página web de la empresa. El mecanismo de distribución se realizará a través de servicio de mensajería, que será contratado a la empresa MRW. Esta empresa ofrece servicio 24 horas, 365 días del año.

## **2. Publicidad, relaciones públicas y promoción**

### ***Gama de productos destinada al canal farmacia***

#### *Publicidad y promoción*

Las inversiones en publicidad y promoción estarán focalizadas el primer año, principalmente en el punto de venta, es decir, en farmacias, mediante el contacto directo con el cliente final.

Se potenciarán las ventas a través de campañas de publicidad entre grupos de profesionales del sector cosmético y dermatológico a través de la publicidad en medios escritos: anuncios en revistas (*Elle, Vogue y Saber Vivir*), publicación de entrevistas a dermatólogos, etc. y mediante eventos de presentación de productos a las principales revistas.

### ***Gama de productos destinada a spas, balnearios y centros de estética***

#### *Publicidad y promoción*

Se realizarán presentaciones periódicas de productos a los principales Spas, Balnearios y Centros de Estética nacionales a través de eventos, como *Jornadas de spa* que incluyen conferencias de dermatólogos especializados en productos cosméticos naturales.

#### *Fidelización*

Se ofrece a los clientes la posibilidad de beneficiarse de descuentos a través de la acumulación de puntos en función de las compras que cada establecimiento realice.

#### *Participación en ferias*

Se participará en ferias internacionales de belleza (*Cosmobelleza & Wellness*) donde la empresa podrá ponerse en contacto con profesionales, entre los que distribuirá folletos y muestras de los productos.

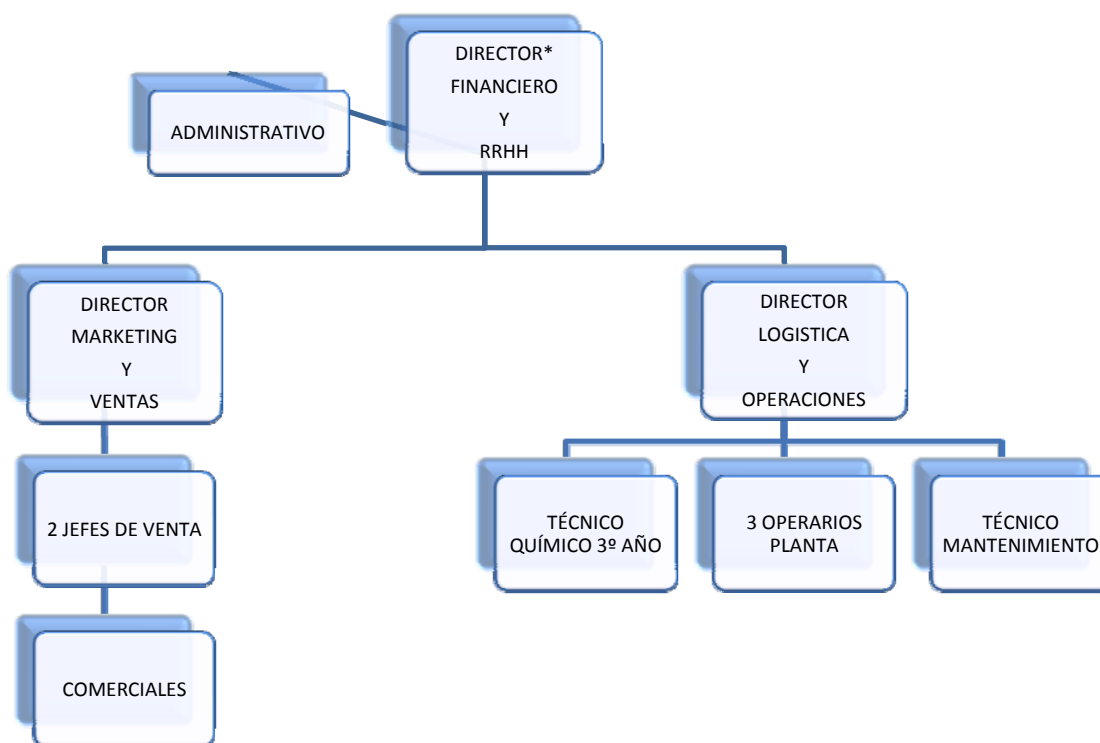
### 3. Equipo de ventas

El equipo de personal que constituye la fuerza de ventas está formado por dos Jefes de Equipo, que dependerán del Director de Marketing, y que dirigirán un grupo de 24 comerciales, responsabilizados de las diferentes áreas geográficas. Dicho equipo estará constituido el primer año por 9 comerciales en plantilla y 15 subcontratados a una empresa especializada en sector farmacia como *ExcelentFarma* o *Innovex*, y los años sucesivos se irán incorporando progresivamente a plantilla de la empresa.

## Plan de RRHH

---

### 1. Organigrama



\* El Director Financiero realizará también la función de Director General

### 2. Formación, desarrollo y motivación

Se llevará a cabo una política de formación y desarrollo del equipo comercial basada en el continuo tutelaje de los puestos *junior* por parte del equipo *senior*.



Con una adecuada política retributiva basada componentes variables y fijos, se intenta involucrar a los empleados en el funcionamiento de la empresa así como motivarles para el desarrollo de su trabajo de la manera más óptima posible.

## Plan Financiero

---

### 1. Accionariado

La inversión inicial asciende a 300.000€ en la que cada uno los cinco socios emprendedores aportará 25.000€ y 175.000€ por Capital Riesgo. El reparto de las acciones consistirá en la asignación del 51% entre los socios y el otro 49% entre la empresa o empresas de capital riesgo.

### 2. Financiación

La empresa hará uso de las siguientes fuentes de financiación bancaria:

- Solicitud de un crédito de 700.000€ a cuatro años a una tasa de interés prevista del 4%.
- El quinto año, para el incremento de los activos fijos (compra de nave industrial valorada en 800.000€) se prevé solicitar un préstamo a cinco años a una tasa de interés prevista del 5%.
- A lo largo de los 3 años de proyección se solicitarán préstamos a corto plazo a una tasa de interés del 7% anual.

### 3. Política de dividendos

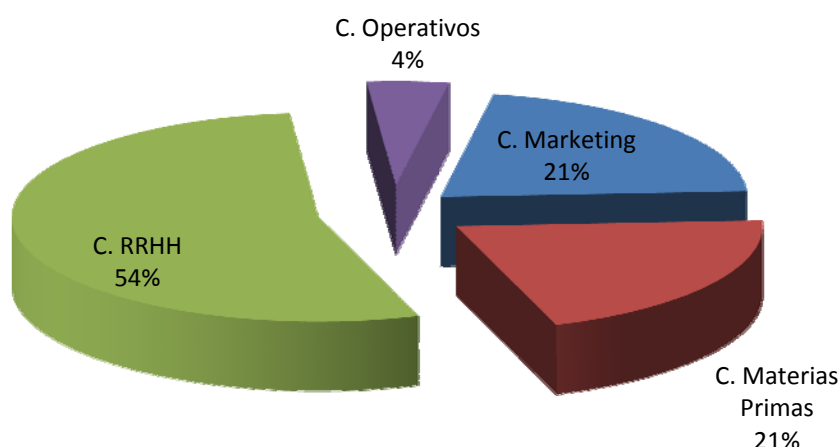
	2010	2011	2012	2013	2014
Reparto de Beneficio	-	-	-	50%	66%

La política de dividendos queda sujeta a variaciones significativas del resultado previsto de la empresa.

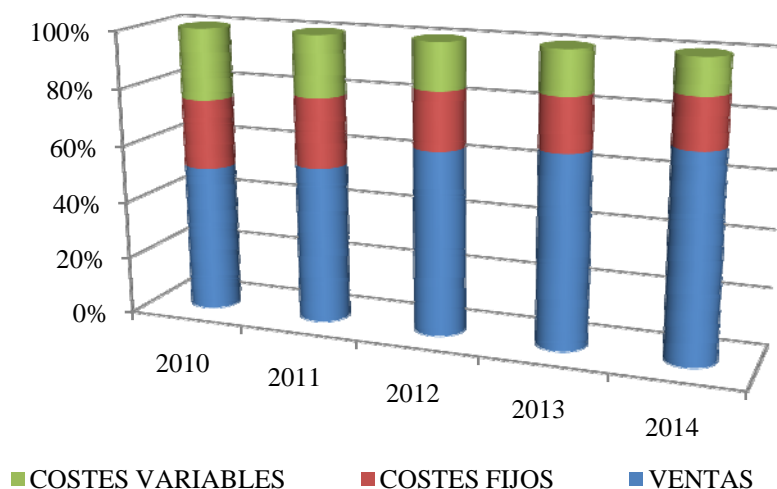
### 4. Estructura de costes

A continuación se muestra la estructura de costes de la empresa y su comparación con respecto a las ventas.

## Estructura de costes



## Relación entre costes y ventas



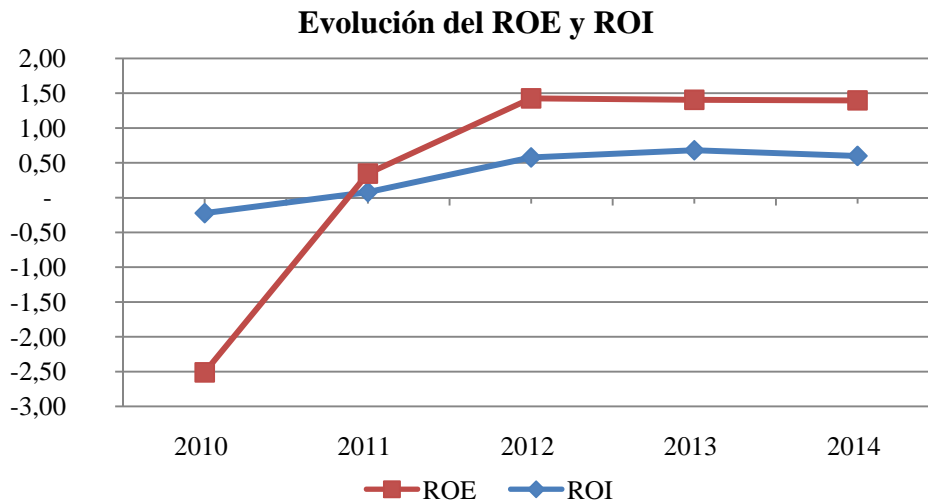
Aunque no sufre durante una variación significativa durante el periodo de proyección, es importante destacar una reducción progresiva del peso de los costes de operación con respecto a las ventas debido tanto a una reducción de los costes fijos al aumentar las unidades producidas, como al aumento de las ventas.

## 5. Estudio de viabilidad

- ✓ El VAN obtenido en el escenario realista es de: 374.000€
- ✓ La TIR obtenida para este escenario es de: 31,19%.
- ✓ El Payback obtenido es de tres años y cuatro meses.
- ✓ El Payback descontado es de cuatro años y nueve meses.

## Ratios económicos (ROE y ROI)

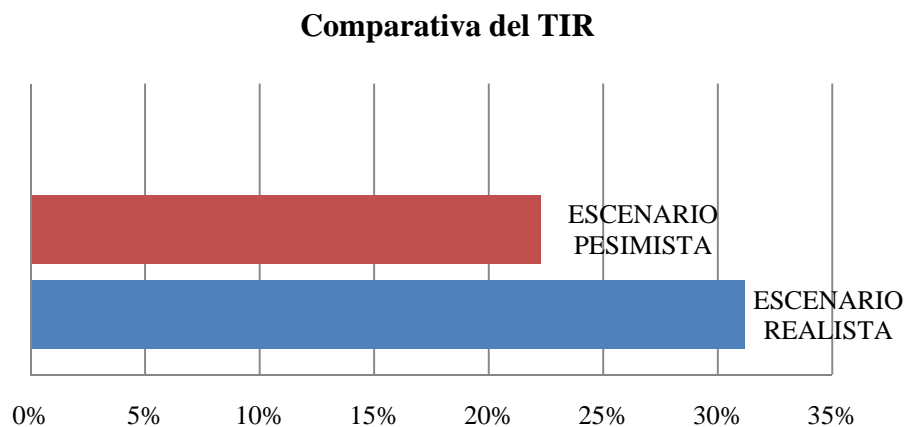
En la siguiente gráfica se muestra la evolución del ROE y el ROI a lo largo del periodo.



El inversor debe notar que rentabilidades, tanto económicas como financieras, son positivas a partir del segundo año con un ratio ROE siempre por encima del ROI, lo que refleja el adecuado endeudamiento de la empresa y una buena rentabilidad para el accionista.

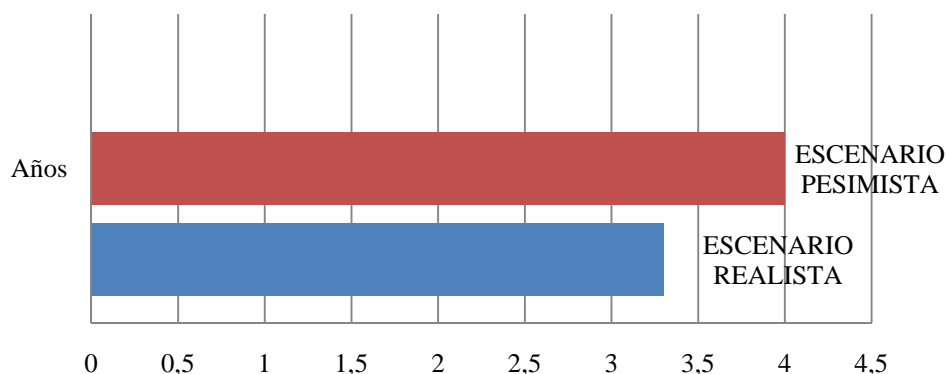
## 6. Estudio de viabilidad comparativo (Escenario Realista vs. Pesimista)

A continuación se muestran los datos económicos del escenario pesimista, en el que se han reducido las ventas un 10%, en comparación con la situación realista anteriormente analizada.



En el escenario pesimista, tanto el VAN como el TIR, muestran resultados menos atractivos para el inversor, sin embargo es importante indicar que la tasa de descuento utilizada es elevada, del 15%. A pesar del riesgo, en este escenario la empresa obtiene beneficios al tercer año.

### Comparativa del Payback



La diferencia en el periodo de recuperación de la inversión es de un año y medio entre ambos escenarios.

## Plan de contingencias

---

En el caso de encontrarnos en un escenario pesimista, se llevarán a cabo las siguientes estrategias reactivas:

### *Línea farmacia*

- Subcontratar el envasado de las ampollas flash puesto que la realización interna del mismo supone una inversión de 67000€ En el caso de no ser rentable se eliminará el producto de la cartera.
- No aumentar la plantilla interna de comerciales a lo largo de los años, compensando la pérdida de control comercial a través del aumento de las bonificaciones dadas a las distribuidoras y farmacias.

### *Línea spa*

- Disminuir la producción o eliminar esta línea del negocio

Así mismo no se harán ningún tipo de contratación en el departamento de Marketing y Ventas y reducirían gastos de Publicidad y Promoción. Si fuera necesario se renegociaría con la entidad financiera pertinente la deuda que se hubiese contraído.

# ANEXOS

---



**inno-beauty**  
Reinventing cosmetics

---

# Tabla de contenido

---

1.	ANEXO I Análisis del Sector .....	3
2.	ANEXO II Análisis del Sector .....	4
2.1.	Tablas y datos económicos competidores .....	4
2.2.	Tasas y tarifas portuarias .....	6
3.	ANEXO III Análisis DAFO .....	9
4.	Anexo IV Plan de Operaciones .....	11
4.1.	Lay-out de planta.....	11
4.2.	Relación equipamiento de oficinas, almacén y otros materiales .....	12
4.3.	Documentación técnica equipos de proceso.....	14
4.3.1.	Equipo de mezcla y emulsionado.....	14
4.3.2.	Equipo dosificador .....	16
4.3.3.	Equipo de molienda.....	17
4.3.4.	Equipo de depuración de agua.....	19
4.3.5.	Equipo desmineralizador para la producción de agua.....	20
4.4.	Especificaciones del agua de proceso para la fabricación de cosmética .....	20
4.5.	Plantilla-ejemplo de protocolo de producción.....	23
4.6.	Seguro de Actividades Empresariales .....	28
5.	Anexo V Plan de marketing .....	31
5.1.	Tablas-resumen de las ventas de los productos cosméticos competidores en el periodo 2005-2008 .....	31
5.2.	Participación por país, sector y perfil del representante en la feria Cosmobelleza .....	36
7.	Plan financiero .....	38
7.1.	Balance de situación Escenario Realista .....	38
7.2.	Balance de situación Escenario Pesimista.....	41
7.3.	Balance de situación Escenario Optimista .....	44

## 1. ANEXO I Análisis del Sector.

El Instituto de la Economía Mundial estima que el mayor crecimiento en 2009 corresponderá a Rumanía con un alza del PIB del 3,8%, seguida de Eslovaquia (1,8%), Polonia (1,5%) y Bulgaria (1,1%). Chipre, Malta y la República Checa registrarán un incremento del PIB entre el 0,3 y el 0,4%.

Por el contrario, Suecia y Lituania sufrirán una caída del PIB del 0,6%; Finlandia del 0,7%; y Eslovenia y Grecia, del 1,8% y del 1,9%, respectivamente.

El PIB de los Países Bajos se contraerá el 2,2%; el del Reino Unido, el 2,3%, y el Dinamarca y Letonia, el 2,4%. Francia, Bélgica, Portugal y Luxemburgo registrarán una bajada en el PIB de casi el 2,5%. Austria, Alemania e Irlanda sufrirán una caída del PIB que no llegará al 3% y sólo hay tres países que sufrirán una caída del PIB más acusada que la de España: Italia (3,4%), Estonia (3,5%) y Hungría (4%).

En el conjunto de la zona del euro, el desempleo aumentó en noviembre de 2008 hasta el 7,8% de la población activa, el mismo avance que en toda la UE, donde quedó en el 7,2%. Después de España, la tasa de paro más alta en la UE es la de Eslovaquia (9,1%) y Letonia (9%). Los países con menos paro son Holanda (2,7%), Austria (3,8%) y Chipre (3,9%).

Por sexos, el paro masculino se situó en el 7,4% en la zona euro (nueve décimas más que hace un año) y en el 7% en la UE (siete décimas más). El desempleo femenino evolucionó mejor, al pasar del 8,2% al 8,3% en los países del euro y se mantuvo estable en el 7,5% en el conjunto de la UE.

En cuanto a los jóvenes, el 16,4% de la población activa de menos de 25 años estaba en noviembre desempleada tanto en la eurozona como en los Veintisiete, frente a tasas del 14,5% y 14,7%, respectivamente, en noviembre de 2007.

España es el país con más jóvenes en paro, el 29,4% del total dispuesto a trabajar, y esta tasa ha aumentado en 10,8 puntos porcentuales en el último año. Los Estados comunitarios con menos paro juvenil son Holanda (5,4%) y Austria (6,9%).

## 2. ANEXO II Análisis del Sector

### 2.1. Tablas y datos económicos competidores

Datos comparativos de los competidores directos en el año 2006.

EMPRESA	INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	EBITDA	TOTAL ACTIVO	FONDOS PROPIOS	RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)	RENTABILIDAD FINANCIERA (%)	LIQUIDEZ GENERAL	ENDEUDAMIENTO
COSMETICS GREEN PARADISE S.L.	298.443 €	7.047 €	511.357 €	437.544 €	2,3	2,7	6,2 €	14,4 €
EL TALLER DE ALQUIMIA S.L.	5.515.042 €	1.113.711 €	5.323.012 €	3.852.792 €	13,5	18,7	4,0 €	27,6 €
ESPIRIT DE NATURA S.L.	313.938 €	- €	702.562 €	- 67.487 €	- 9,2	1,0	- €	- 11,2 €
SHMULYCK COSMETIC S.L.	533.480 €	11.789 €	245.631 €	47.505 €	3,3	17,3	1,3 €	80,7 €
BLATT MEDIC S.L.	196.526 €	1.482 €	278.534 €	11.042 €	0,6	15,2	0,9 €	96,0 €

Datos de la evolución económica de los competidores:

COSMETICS GREEN PARADISE S.L.	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Ingresos de explotación	298443	262117	255687	153746	56540	1135
Result. ordinarios antes Impuestos	7047	48454	49278	4667	-208334	-50576
Total Activo	511357	531714	471283	377619	232546	148631
Fondos propios	437544	223667	228919	192357	186353	-32096
Rentabilidad económica (%)	2,28	7,57	7,76	1,59	-61,53	-23,62
Rentabilidad financiera (%)	2,67	17,99	15,97	3,12	-76,79	109,38
Liquidez general	6,19	1,55	1,68	1,74	3,93	0,52
Endeudamiento (%)	14,43	57,93	51,43	49,06	19,86	121,59
Número empleados	4	5	3	4	3	1

Tabla 2.1: Evolución económica de Cosmetics Green Paradise S.L.

EL TALLER DE ALQUIMIA S.L.	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Ingresos de explotación (€)	5515042	4833777	3951247	2550353	2093816	1682846	1499059	1141567	845111	651043	541235	316604
EBITDA (€)	1113711	1031923	1066813	572193	557610	382726	418153	190812	158690	82019	45320	-10100
Total Activo (€)	5323012	4715327	4008711	3062006	1688879	1231963	1083798	631005	498050	339797	286488	197223
Fondos propios (€)	3852792	3131907	2439208	1738759	1354314	978871	714493	434534	300705	191889	129845	93522
Rentabilidad económica (%)	13,54	14,69	17,47	12,56	22,23	21,46	25,83	21,21	21,85	18,26	12,68	1,71
Rentabilidad financiera (%)	18,71	22,12	28,72	22,11	27,72	27,01	39,18	30,8	36,19	32,33	27,97	3,6
Liquidez general	3,98	3,59	3,08	3,36	3,2	3,53	2,15	2,04	2,17	1,91	1,42	1,53
Endeudamiento (%)	27,62	33,58	39,15	43,22	19,81	20,54	34,08	31,14	39,62	43,53	54,68	52,58
Número empleados	50	45	32	25	21	19	15	11	13	7	5	4

Tabla 2.2: Evolución económica de Taller de Alquimia S.L.



<b>ESPIRIT DE NATURA S.L.</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
<b>Ingresos de explotación (€)</b>	731.454	313.938	200.237	139.326	31.40
<b>EBITDA (€)</b>	60758	0	2298	0	278
<b>Total Activo (€)</b>	921.101	702.563	217.705	180.042	99.429
<b>Fondos propios (€)</b>	77628	-67488	3441	1328	1762
<b>Rentabilidad económica (%)</b>	13,02	-9,24	1,16	0,31	0,28
<b>Rentabilidad financiera (%)</b>	1627,47	-103,01	88,62	-28,06	15,77
<b>Endeudamiento (%)</b>	11,05	-11,18	62,26	134,56	55,44
<b>Número empleados</b>	10	8	2	2	2

Tabla 2.3: Evolución económica de Spirit de Natura S.L.

<b>SHMULYCK COSMETIC S.L.</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
<b>Ingresos de explotación (€)</b>	533480	526482	456854	330514	319115
<b>EBITDA (€)</b>	11789	13030	32223	5583	4823
<b>Total Activo (€)</b>	245631	216930	184770	238883	353475
<b>Fondos propios (€)</b>	47505	39290	30070	9189	-13952
<b>Rentabilidad económica (%)</b>	3,34	4,25	12,21	2,34	1,36
<b>Rentabilidad financiera (%)</b>	17,29	23,47	75,01	60,76	-34,57
<b>Liquidez general</b>	1,25	1,27	1,32	1,16	1,05
<b>Endeudamiento (%)</b>	80,66	81,89	83,73	96,15	103,95
<b>Número empleados</b>	15	8	15	8	5

Tabla 2.4: Evolución económica de Shmulyck Cosmetic S.L.

## 2.2. Tasas y tarifas portuarias

	Contenedor ≤ 32'		Contenedor > 32'	
	Llenos	Vacíos	Llenos	Vacíos
<b><u>Serv. portuario carga/descarga, desestiba y trasbordo de mercancías</u></b>				
• Desde buque a cualquier zona de la terminal o viceversa para contenedores con Origen/destino Barcelona.	115,00	90,00	140,00	110,00
• Desde buque a cualquier zona de la terminal o viceversa para contenedores en régimen de tránsito.	70,00	70,00	70,00	70,00
<b><u>Serv. portuario de transporte horizontal</u></b>				
Este servicio incluye la entrada por puerta, recepción del contenedor desde camión/ferrocarril, transporte horizontal hasta zona de almacenamiento y posicionamiento en la zona de almacenamiento, o viceversa				
• Desde sobre camión a cualquier punto de la terminal o viceversa, incluso transferencia de camión a camión.	45,00	35,00	55,00	45,00
• Desde sobre camión a cualquier punto de la terminal o viceversa, para contenedores en tránsito entre terminales sitas en el puerto.	15,00	15,00	15,00	15,00
• Desde sobre ferrocarril a cualquier punto de la terminal, o viceversa, y/o transferencia de ferrocarril a camión o viceversa.	20,00	15,00	25,00	20,00
• Traslado de contenedores de un punto a otro de la terminal o de la terminal al almacén, o viceversa, para atender los despachos de mercancías cuando no existiese manipulación de las mismas	25,00	20,00	30,00	25,00

Tabla 2.1: Tasas de servicios portuarios de manipulación de carga.

**TASA DE LA MERCANCÍA**

En terminales y otras instalaciones de manipulación de mercancías NO CONCESIONADAS NI AUTORIZADAS

A las mercancías y sus elementos de transporte, según el tipo de operación que desarrolle

a.1) Régimen por grupos de mercancías

1ª - A las mercancías:

Grupo de mercancía		<b>Coefficiente corrector</b>	
Primero	0,4994	0,98	€/ ton.
Segundo	0,8635	0,98	€/ ton.
Tercero	1,3629	0,98	€/ ton.
Cuarto	2,2889	0,98	€/ ton.
Quinto	3,2044	0,98	€/ ton.

2ª - A los equipamientos

Elemento de transporte tipo

Contenedor $\leq 20$ (incluida plataf. transporte) y camión o plataforma hasta 6 m.	3,1836	0,98	€/ un.
Contenedor $>20$ (incluida plataf. transporte), semirremolques, camión o vehículo articulado hasta 12 m. o plataformas de hasta 12m.	6,3672	0,98	€/ un.
Cabezas tractoras	1,9143	0,98	€/ un.
Camión con remolque (tren de carretera)	9,5509	0,98	€/ un.
A otros elementos no relacionados en el cuadro anterior, se les aplicará la cantidad de	1,5918	0,98	€/ un.

a.2) Régimen de estimación simplificada

Unidad de carga tipo

Contenedor 20 (incluida plataf. Transporte) y camión hasta 6 m.	35,2696	0,98	€/ un.
Contenedor $>20$ (incluida plataf. transporte), semirremolque, y camión o vehículo articulado hasta 12 m.	57,6902	0,98	€/ un.
Camión con remolque (tren de carretera)	92,9597	0,98	€/ un.

Tabla 2.2: Tasas portuarias según mercancía.

	Contenedor ≤ 32'		Contenedor > 32'	
	Llenos	Vacíos	Llenos	Vacíos
<b>Serv. portuario de almacenaje</b>				
Este servicio incluye el tiempo de estancia en la zona de almacenamiento, así como los diferentes servicios que se le prestan al contenedor en dicha zona				
• Contenedores llenos con origen/destino Barcelona				
o Primeros 5 días	0,00		0,00	
o Del 6º al 7º día	2,00		4,00	
o Del 8º al 14º día	5,00		10,00	
o Del 15º al 21º día	10,00		20,00	
o Del 22º al 28º día	15,00		30,00	
o Del 29º al 42º día	20,00		40,00	
o Más de 42 días	40,00		80,00	
Los contenedores llenos de abandono se les aplicará, a partir del 8º día, la tarifa de 1,00 euros/TEU por día, a partir de que la empresa consignataria declare el abandono del contenedor.				
• Contenedores vacíos				
o Primeros 5 días	0,00		0,00	
o Más de 5 días	2,30		1,60	
• Contenedores en tránsito				
o Primeros 14º días	0,00		0,00	
o Del 15º al 28º día	2,00		4,00	
o Más de 28 días	5,00		10,00	
• Contenedores frigoríficos conectados, por el servicio de conexión/desconexión, consumo eléctrico, mantenimiento y control de temperatura.	40,00		50,00	
Estos precios máximos del servicio de almacenaje se aplicarán por día de estancia del contenedor.				
<b>Otras tarifas máximas a aplicar en la terminal</b>				
• Llenado o vaciado de contenedores, incluido el arrumaje o desarrumaje en tinglado, o remoción de la carga dentro del contenedor (para efectuar revisiones o despachos aduaneros, o por petición del armador, consignatario o seguro, etc.), por tonelada, con un mínimo de 5 Ton.				
o Por tonelada de mercancía no paletizada	20,00		20,00	
o Por tonelada de mercancía paletizada	8,00		8,00	
• Asistencia para atender despacho aduanero	9,00		9,00	
• Repercusión coste implantación medidas protección instalaciones. Esta tarifa sólo se aplicará a los contenedores de extranjería llenos de origen/destino Barcelona				
o Hasta el día 31 de diciembre de 2010	5,00		5,00	
o A partir del día 1 de enero de 2011	6,00		6,00	
Estos precios serán máximos aplicables en cualquier horario de trabajo, incluso festivos y nocturnos.				

Tabla 2.3: Tasas de servicios portuarios de almacenaje y otros.

### 3. ANEXO III Análisis DAFO

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5
<b>MERCADO TOTAL</b>	<b>364.030.000 €</b>	<b>0%</b>	<b>364.030.000 €</b>	<b>2%</b>	<b>371.310.600 €</b>	<b>3%</b>	<b>382.449.918,0 €</b>	<b>5%</b>	<b>401.572.413,90 €</b>
<b>M. MASCARILLAS</b>	1.556.000 €	0%	1.556.000 €	1%	1.579.340 €	2%	1.610.926,8 €	3%	1.659.254,60 €
<b>M. CREMA CARA</b>	195.986.000 €	0%	195.986.000 €	2%	199.905.720 €	3%	206.902.420,2 €	5%	218.282.053,31 €
<b>M. CREMA CUERPO</b>	114.121.000 €	0%	114.121.000 €	1%	115.262.210 €	3%	118.720.076,3 €	5%	124.656.080,12 €

Tabla 3.1. Estimación crecimiento sector

PRODUCTO	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	Total
MASCARILLA	31.120 €	40%	43.568 €	45%	63.174 €	15%	72.492 €	14%	82.963 €	293.317 €
CREMA CARA	1.371.902 €	43%	1.959.860 €	104%	3.998.114 €	29%	5.172.561 €	27%	6.548.462 €	19.050.901 €
CREMA CUERPO	1.027.089 €	33%	1.369.452 €	110%	2.881.555 €	24%	3.561.602 €	23%	4.362.963 €	13.202.663 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.430.111 €</b>	<b>39%</b>	<b>3.372.880 €</b>	<b>106%</b>	<b>6.942.843 €</b>	<b>27%</b>	<b>8.806.655 €</b>	<b>25%</b>	<b>10.994.387 €</b>	<b>32.546.878 €</b>

Tabla 3.2. Estimación crecimiento de ventas

	UNID AÑO 2005 (miles)	UNID AÑO 2006 (miles)	UNID AÑO 2007 (miles)	UNID AÑO 2008 (miles)	VALORES (EURO) AÑO 2005 (miles)	VALORES (EURO) AÑO 2006 (miles)	VALORES (EURO) AÑO 2007 (miles)	VALORES (EURO) AÑO 2008 (miles)	VALORES (EURO) AÑO 2008 %PPG Previous Year (Absolute)	VALORES (EURO) AÑO 2008 %V (Absolute)
82 PROD BELLEZA MUJERES	22.266	22.386	23.436	22.565	319.001	342.304	369.090	364.030	-1,4	71,5
82B PROD ESPEC CUID FAC MUJER	5.866	5.813	6.162	6.031	113.317	121.580	134.546	134.822	0,2	37,0
82F PROD CUID CORP MUJER	7.772	8.048	8.244	7.632	105.164	114.590	118.740	114.121	-3,9	31,3
82A PROD CUIDADO FACIAL MUJER	5.039	4.753	5.021	4.858	58.721	58.687	63.161	61.164	-3,2	16,8
82D PROD CUIDADO OJOS MUJER	1.612	1.711	1.705	1.769	19.899	23.850	24.437	27.005	10,5	7,4
82K MAQUILLAJE	918	1.054	1.138	1.097	12.370	14.149	15.527	15.088	-2,8	4,1
82G PROD CUID VELLO CORP MUJ	718	678	636	563	7.424	7.424	7.221	6.528	-9,6	1,8
82H PROD CUID UNAS MUJER	314	309	500	588	1.696	1.730	5.130	5.019	-2,2	1,4
82E PROD CONTORNO BOCA MUJER	21	16	12	9	276	218	170	148	-12,8	0,0
82J ESTUCHES PROD BELLEZ MUJER	4	2	16	15	102	57	143	120	-16,0	0,0
82C PROD FAC MULTIUSOS MUJER	3	2	2	2	31	18	15	15	2,0	0,0
86 PRODUCTOS CAPILARES	10.050	10.529	10.798	10.670	115.675	130.188	139.388	145.402	4,3	28,5

Tabla 3.3. Ventas Sector Cosmética, por familia de producto.

## 4. Anexo IV Plan de Operaciones

### 4.1. Lay-out de planta

En la siguiente figura se muestra el diseño de la planta de fabricación, como puede observarse, existen dos almacenes separados, uno de materias primas y otro para el producto terminado. También puede observarse que la zona de producción es bastante grande, ya que aunque inicialmente no se utilice toda, se pretende realizar ampliaciones por lo tanto se ha tenido en cuenta que ese espacio esté disponible.

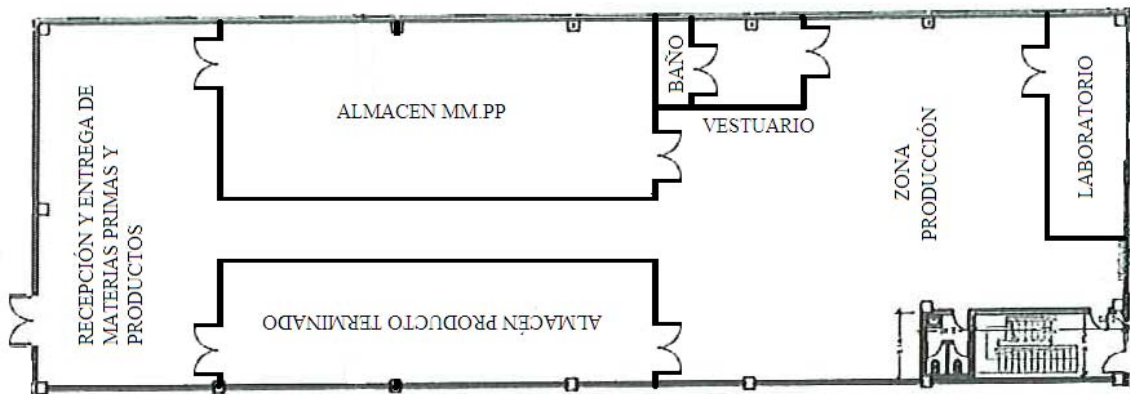


Figura 4.1: Distribución de la planta baja.

En la siguiente figura se muestra la distribución de las oficinas.

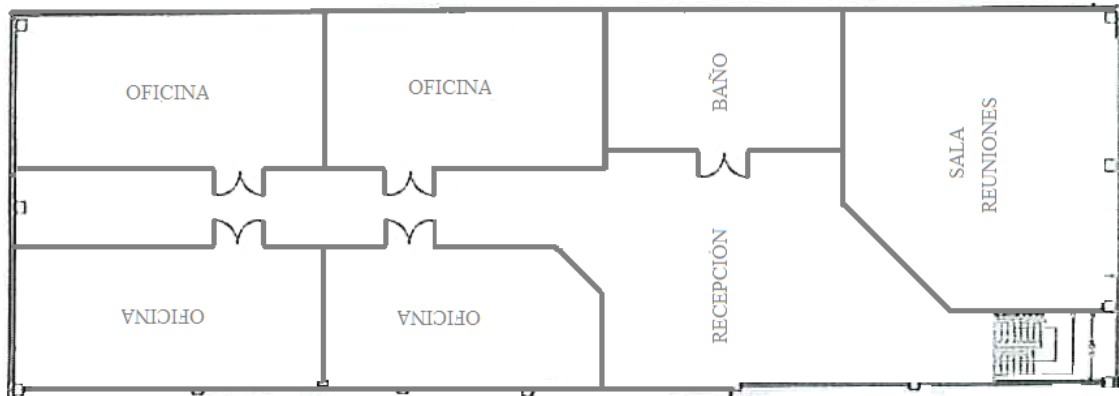


Figura 4.2: Distribución de la planta de oficinas.

#### 4.2. Relación equipamiento de oficinas, almacén y otros materiales.

ARTICULO	NÚMERO DE UNIDADES	MODELO	PROCEDENCIA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
MESAS (160X80)	4	WORK TECNIC	OLIPRIX	229,00 €	916,00 €
MESA REUNIÓN	1		OFIPRIX	419,00 €	419,00 €
SILLAS	25	MADONNA	OLIPRIX	269,00 €	6.725,00 €
CAJONERAS	6	BUCS XENON	OLIPRIX	199,00 €	1.194,00 €
MESA DE APOYO (100X80)	1	WORK TECNIC	OLIPRIX	199,00 €	199,00 €
MOSTRADOR	1	MO20	MOBELCLICK	1.125,00 €	1.125,00 €
ARMARIOS ARCHIVADORES	6	STRONG	OLIPRIX	289,00 €	1.734,00 €
PIZARRA MAGNETICA (60X90)	1	LACADA	OLIPRIX	62,00 €	62,00 €
HORNO MICROONDAS	1	SIEMENS AW7650	EL CORTE INGLES	75,99 €	75,99 €
CAFETERA	1	NESPRESO	EL CORTE INGLES	179,90 €	179,90 €
PARAGUERO	1		REDCOON.ES	22,00 €	22,00 €
MINI FRIGORIFICO	1	FAGOR IS14	EL CORTE INGLES	301,08 €	301,08 €
PERCHERO	1		REDCOON.ES	59,00 €	59,00 €
PAPELERAS	6	AZUL	OLIPRIX	14,00 €	84,00 €
FICHEROS METALICOS (40X15X18,5)	5	UNIPAPEL	OLIPRIX	42,56 €	212,80 €
ORDENADORES PORTATILES	5	HP COMPAC 6730	HP	552,95 €	2.764,75 €
FOTOCOPIADORA MULTIFUNCION	1	OKI 5550 MFP	DCOMPRAS	1.052,07 €	1.052,07 €
TONER OKI 5550	3		DCOMPRAS	68,22 €	204,66 €
PANTALLA PROYECCIÓN	1	1500mm	DELL	77,23 €	77,23 €
PROYECTOR	1	M409WX	DELL	719,00 €	719,00 €
FAX	1	OKI OFFICE 86	DCOMPRAS	331,57 €	331,57 €
TONER FAX	3		DCOMPRAS	114,95 €	344,85 €
TELEFONOS + INSTALACION ADSL	5		TELEFONICA	17,73 €	88,63 €
BOLIGRAFOS COLOR AZUL	100	STABILO POINT	DCOMPRAS	1,14 €	113,50 €
BOLIGRAFOS COLOR NEGRO	100	STABILO POINT	DCOMPRAS	1,14 €	113,50 €
BOLIGRAFOS COLOR ROJO	100	STABILO POINT	DCOMPRAS	1,14 €	113,50 €
MARCADORES	20	STABILO	DCOMPRAS	0,91 €	18,10 €
LAPICES	25	STAEDTLER	DCOMPRAS	1,12 €	28,00 €



<b>ROTULADORES</b>	50	ROTUS STAEDTLER	DCOMPRAS	1,31 €	65,63 €
<b>SACAPUNTAS</b>	5	MAPED	DCOMPRAS	0,17 €	0,86 €
<b>QUITAGRAPAS</b>	5	110 PETRUS	DCOMPRAS	2,39 €	11,95 €
<b>GRAPADORAS</b>	5	PETRUS 435	DCOMPRAS	10,18 €	50,88 €
<b>CAJAS GRAPAS</b>	10		DCOMPRAS	0,57 €	5,70 €
<b>GOMAS DE BORRAR</b>	10	MILAN	DCOMPRAS	0,14 €	1,40 €
<b>TIPEX</b>	5	PRITT	DCOMPRAS	3,30 €	16,50 €
<b>CLIP</b>	1000		DCOMPRAS	0,00 €	3,70 €
<b>POST IT</b>	1200		DCOMPRAS	0,02 €	19,90 €
<b>TALADRADORA 2 AGUJEROS</b>	1	UNIOFFICE	DCOMPRAS	2,54 €	2,54 €
<b>FOLIOS BLANCOS</b>	5000	NAVIGATOR	DCOMPRAS	0,04 €	198,00 €
<b>FOLIOS PAPEL RECICLADO</b>	10000	NATURPAPEL	DCOMPRAS	0,03 €	339,00 €
<b>CARPETAS 2 ANILLAS</b>	100	PAPYRUS	DCOMPRAS	1,50 €	150,00 €
<b>ARCHIVADORES</b>	50	DENIDAR AZUL	DCOMPRAS	1,05 €	52,66 €
<b>BIDONES</b>	8	60L	TODOCONTENEDORES	8,83	70,64 €
<b>CARRETILLA ELEVADORA</b>	1	TOYOTA 02-3F DIESEL MASTIL 3M	2ªMANO	4.200,00 €	4.200,00 €
<b>BASTIDOR</b>	8	PESADO(800X4000)	ESMELUX	78,31 €	626,48 €
<b>ESTANTE</b>	12	PESADO(1800X800)	ESMELUX	56,52 €	678,24 €
<b>ACONDICIONAMIENTO ALMACÉN</b>	1		-	-	6.500,00 €
<b>PANTALÓN</b>	10		Empresa Modyf	18,90 €	189,00 €
<b>CAMISETA</b>	10		Empresa Modyf	3,20 €	32,00 €
<b>BATA1</b>	10		Empresa Modyf	15,20 €	152,00 €
<b>BATA2</b>	10		Empresa Modyf	15,20 €	152,00 €
<b>MASCARILLAS</b>	50		Naisa	0,78 €	39,00 €
<b>GUANTES DE NITRILO</b>	50		Naisa	0,86 €	43,00 €
<b>ZAPATO DE SEGURIDAD</b>	10		Empresa Modyf	49,90 €	499,00 €
<b>GUANTES DE CALOR</b>	10		Empresa Modyf	20,90 €	209,00 €
<b>GUANTES REACTIVOS</b>	10		Naisa	1,98 €	19,80 €
<b>JERSEY</b>	10		Empresa Modyf	23,90 €	239,00 €
<b>GORROS</b>	10		Naisa	2,86 €	28,60 €
<b>GAFAS</b>	5		Naisa	2,30 €	11,50 €
<b>TOTAL</b>					<b>33.886,10 €</b>

Tabla 4.1: Resumen de otros gastos

## 4.3. Documentación técnica equipos de proceso.

### 4.3.1. Equipo de mezcla y emulsionado



Desde 1874 al servicio de la industria de proceso

## Mezclador emulsionador "Triagi"



La línea TRI-AGI se inicia con modelos muy versátiles de laboratorio y desarrollo con capacidades de 5, 10, 15 y 30 litros, dotados con todas las posibilidades de un equipo industrial.

Estos equipos son muy útiles, tanto para el estudio de procesos como para pequeñas producciones, siendo posible controlar todos los parámetros y su extrapolación a nivel industrial.

### Instalaciones completas



**LLEAL S.A** c/Mollet,53

Pol.Ind. Palou Nord  
08400 GRANOLLERS

Tel. +34 902 37 40 00  
Fax +34 902 37 50 00

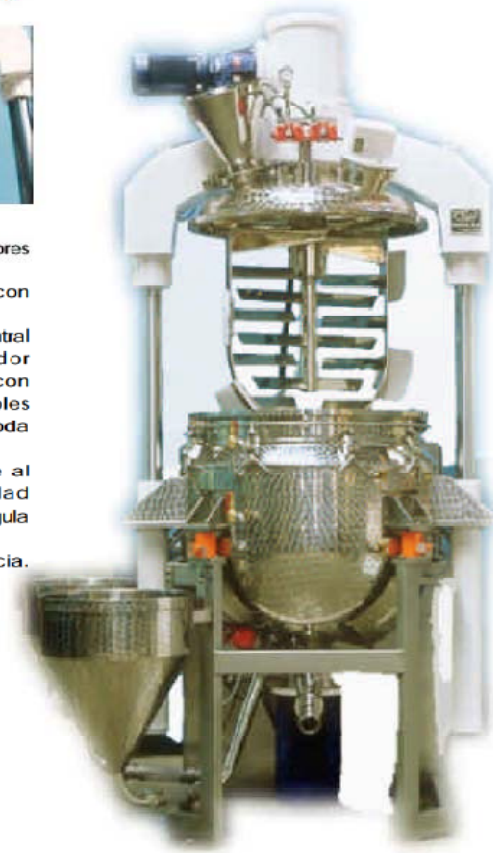
[www.lleal.com](http://www.lleal.com)  
[farmacia@lleal.com](mailto:farmacia@lleal.com)



#### Agitadores a contrarrotación



Compuesto por dos agitadores de paletas horizontales conjugadas, con soporte de áncora el primero, y sobre el eje central el segundo. El agitador exterior está equipado con rascadores autoajustables y escaionados que barren toda la superficie de la caldera correspondiente al volumen útil. La velocidad de ambos agitadores se regula mediante variadores mecánicos o de frecuencia.



#### Agitador rápido



Situado en el fondo de la caldera y diseñado para conseguir la emulsión de las diferentes fases, así como la dispersión de sólidos. A este respecto, las turbinas Multident, Starmix y Emulser se complementan para trabajar con pastas desde muy fluidas a muy viscosas.

#### Caldera

De fondo semiesférico, construida en acero inoxidable pulido brillante, y equipada con doble camisa para la calefacción y/o refrigeración, alimentada mediante vapor o agua. El diseño semiesférico es el óptimo para mantener una temperatura constante, mejorando también las corrientes de agitación del producto.

#### Tapa

De diseño bombeado para trabajar al vacío, con doble junta para cierre hermético con la caldera. Incluye accesorios tales como: mirilla con luz, toma de vacío, boca de carga para líquidos, vacuómetro... Bajo demancla, la tapa incorpora cierres laterales para trabajar con presión interna de la caldera.

## 4.3.2. Equipo dosificador



# SERIE STAR

## DOSIFICADORAS

### DOSIFICADORA SEMIAUTOMÁTICA MODELO STAR INDUSTRIAL

**Características**

- \* Dos velocidades de dosificación
- \* Rango de dosificación: desde 100cc. hasta 25 litros.
- \* Productos espumosos con viscosidades hasta 15.000 c.p.

### SEMIAUTOMATIC DOSING MACHINE MODEL STAR INDUSTRIAL

**Features:**

- \* Two dosification speeds
- \* Dosing ranges: from 100cc. to 25 litres
- \* Foaming products with viscosities up to 15.000 c.p.



### DOSIFICADORA AUTOMÁTICA MODELO STAR AUTOMÁTICA

**Características:**

- \* Dos velocidades de dosificación
- \* Mordaza universal (Sin cambio de formato)
- \* Rango de dosificación: desde 50cc. hasta 5 litros.
- \* Productos espumosos y viscosidades hasta 15.000 c.p.
- \* Velocidad aproximada: Referida a litro, 1000 u/hora
- \* Opcional, conexión de boquilla portátil para 10 y 25 litros sobre palet.

### AUTOMATIC DOSING MACHINE MODEL STAR INDUSTRIAL

**Features:**

- \* Two dosification speeds
- \* Universal clamp (without changing format)
- \* Dosing ranges from 50cc. to 5 litres
- \* Foaming products with viscosities up to 15.000 c.p.
- \* Approximate speed : 1.000 units/hour based on 1 litre
- \* Optional, portable nozzle connection for 10 and 25 litres on pallets

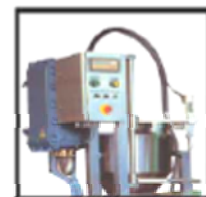


### DETALLE EX

Ejecuciones especiales antideflagrante (Ex)

### DETAIL OF EX

Special flame-proof operations



## Molino Universal de Laboratorio "PREMILL"



PREMILL es un molino de martillos con batidores pendulares, en construcción muy robusta, con cámara de molienda provista de aristas de impacto y tamiz intercambiable.

Los batidores pendulares son utilizables en las dos caras. Sobre demanda se suministran con protección antidesgaste.

El molino PREMILL se construye en acero al carbono y en aceros inoxidables AISI-304 y AISI-316 para todas las partes en contacto con el producto.

Para facilitar la limpieza y el mantenimiento, los batidores son fácilmente desmontables.

El molino se suministra con base monobloc, lista para anclaje de sobremesa y boca de descarga preparada para recogida del producto molido mediante saco filtrante exento de polvo.

## APLICACIÓN

El molino PREMILL se emplea en molturación fina y gruesa, desaglomeración de materiales blandos, frágiles y semiduros, secos, o con cierta humedad. Admite tamaños de alimentación, hasta un máximo de 50 mm.

Puede equipar tamices intercambiables en chapa de acero perforada con orificios redondos, trapecios estriados, longitudinales, etc., a partir de 0,5 mm. de luz.



## EJEMPLOS DE APLICACIÓN

El molino PREMILL de uso universal, por su gran rendimiento y bajo coste, se emplea con éxito en la molienda de productos alimenticios como especias, hierbas aromáticas, té, legumbres secas, maíz, cereales, desaglomerado de productos secados en estufa; productos químicos como resinas, colorantes, colas, gelatinas, fertilizantes, sales minerales, detergentes; productos minerales como tierras, arcillas, calcita, bentonita, caolín, grafito, amianto, coke; productos de origen animal o vegetal como huesos, viruta de madera, semillas y también en productos farmacéuticos y cosméticos.

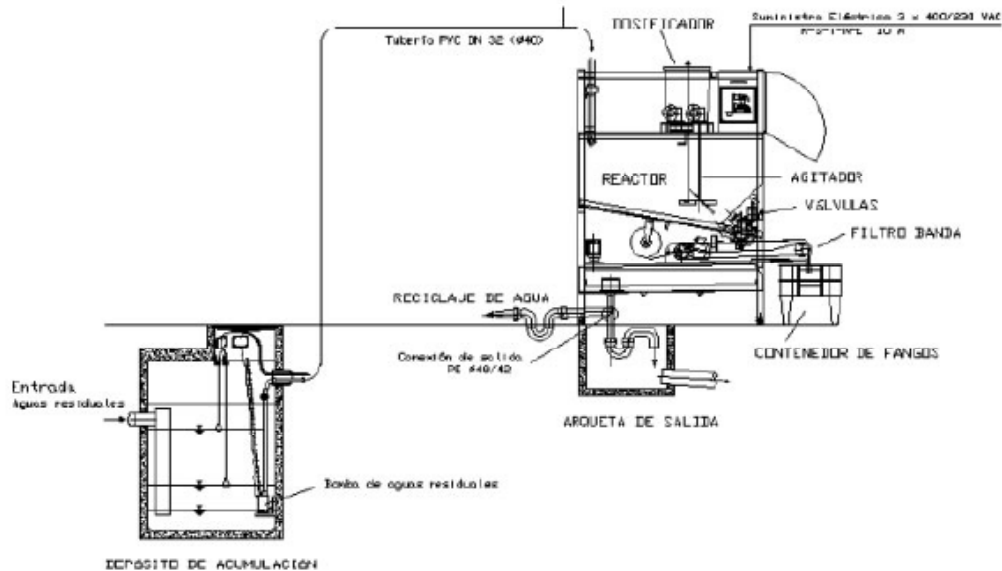
## DATOS TÉCNICOS

Potencia del motor	3 CV
Velocidad de rotación (según demanda)	3000/1500 r.p.m.
Peso neto sin motor	65 Kgs
Diámetro Cámara de Molturación	250 mm

### 4.3.4. Equipo de depuración de agua

Equipos de depuración PC para el tratamiento de aguas residuales, aguas de lavado, emulsiones aceite/agua, etc., en combinación con productos químicos PUR. El funcionamiento es completamente automático, por cargas y se dosifica solamente 1 producto químico (reactivo multifuncional en polvo PUR). Su diseño compacto y modular permite múltiples configuraciones ocupando poco espacio. Hay 6 modelos básicos disponibles y diferentes opcionales, con capacidades desde 100 l/h hasta 2.500 l/h.

#### Esquema



#### Funcionamiento y modelos

Cuando el nivel en el depósito de acumulación alcanza la boya superior, la bomba empieza a impulsar las aguas residuales hasta llenar el reactor. Se inicia la agitación y se añade el reactivo multifuncional. Tras realizar el proceso de depuración (coagulación, neutralización, floculación) se dejan decantar los floculos / fangos. La fase de agua clarificada en la parte de arriba del reactor se evacua a través de una válvula superior. Posteriormente se evacuan los fangos a través de una segunda válvula inferior. El filtro banda retiene y deshidrata los fangos y estos se transportan hasta el contenedor. Ahora se puede volver a iniciar otra carga y llenar el reactor.



modelo PC 600

Modelo	Volumen Reactor (l)	Caudal hora (l/h)	Caudal día (l/día)	Largo (m)	Ancho (m)	Alt (m)
PC 100	100	100	800 a 1.000	0,58	0,55	1,81
PC 200	100	200	2.000 a 2.600	1,16	0,66	1,81
PC 300	150	300	3.000 a 3.600	1,15	0,78	1,81
PC 400	400	800	aprox. 12.000	1,50	0,80	1,70
PC 600	600	1.200	aprox. 18.000	1,90	0,80	1,86
PC 1250	1.250	2.500	aprox. 37.900	2,32	1,20	2,16

#### 4.3.5. Equipo desmineralizador para la producción de agua



##### **DESMINERALIZADOR DI-132/070/IONIC**

70+70 l de resina - 35 meq/l de capacidad interior - 2.1 m<sup>3</sup>/h de caudal máximo - 19 kg de consumo de HCl - 7.5 kg de consumo de NaOH

**Garantía:** 2 años

**8.106,10 €**  
**(IVA no incluido)**

Desmineralizadores compactos para pequeñas producciones, de funcionamiento semi-automático o automático para la producción de agua de alta calidad para procesos.

- Construcción Bi-bloc. Cuerpo construido en poliéster reforzado con fibra de vidrio. Depósitos de reactivos regenerantes en polietileno rotomoldeado.
- Válvula automática modelo 132, construida en vinyléster, montada en la parte superior del cuerpo.
- Control por Calidad del agua, con programador de funcionamiento microprocesado con conductímetro incorporado de fácil manipulación.
- Completos con carga de resina catiónica-aniónica, de alta capacidad para un óptimo rendimiento.
- Montados en estructura soporte en acero inoxidable AISI-304, completos con las interconexiones entre columnas, electroválvulas de servicio y purga, filtro cartucho y caudalímetro.
- Los rendimientos dados son orientativos, para la selección del equipo adecuado y determinar su ciclo y fuga es necesario conocer la composición química del agua a tratar.
- Conexión 1".
- Presión máxima de trabajo 8 bar.
- Temperatura de trabajo 0°C a 35°C.
- Alimentación eléctrica 220V-24V

#### 4.4. Especificaciones del agua de proceso para la fabricación de cosmética

En la elaboración de productos cosméticos se usa agua purificada (USP 25), aunque en la industria cosmética no existe un estándar definido. Cada industria adopta los valores que satisfagan a sus productos, siendo el estándar del agua potable el mínimo aceptado.

En general se puede decir que este agua se obtiene del agua potable y es sometida a procesos de ósmosis inversa y/o desionización con resinas de intercambio iónico y no contiene conservadores, de allí la importancia de su almacenamiento y conservación (en lo posible es preferible no acumular agua).



En general se acepta un agua para elaborar cosméticos con las siguientes características:

*Características fisicoquímicas:*

- pH deberá estar entre 5 y 7.
- Conductividad: entre 0 y 5 microsiemens ( $\mu\text{S}/\text{cm}$ ).
- TOC (Concentración de carbono orgánico total): < 500 ppb
- Ausencia de cloruros, nitratos, sulfatos, carbonatos, amoníaco, metales pesados y sustancias oxidables.

*Características microbiológicas:*

- Los microorganismos aerobios totales < 100 UFC / ml de producto cosmético.
- Deberán estar ausentes las siguientes bacterias:
- Pseudomonas aeruginosa y Escherichia coli.

*Importancia de estas características del agua:*

En cosmética el agua tiene una gran importancia, llegando a superar a veces el 80% de participación en el producto final.

Forma parte de emulsiones, cremas, colonias, champú, acondicionadores, etc., e influye mucho su calidad en la estabilidad de estos productos.

Algunos ejemplos de ello son:

En la fabricación de colonias y after-shaves pequeñas cantidades de calcio, magnesio, hierro y aluminio formaran residuos.

En la elaboración de emulsiones, grandes concentraciones de iones inorgánicos como magnesio y zinc pueden originar la separación de emulsiones.

En champú la presencia de magnesio y zinc puede originar variaciones en la viscosidad.

La presencia de hierro puede causar la alteración del color en algunos productos principalmente si contienen fenoles.

La presencia de microorganismos puede ocasionar rotura de emulsiones, hongos visibles, mal olor, decoloración, todos ellos signos de contaminación y altera la estabilidad de las formulaciones modificando la fecha de vencimiento de los productos.

En el siguiente cuadro se resume los tipos de agua, usos y parámetros fisicoquímicos y microbiológicos exigidas por la Autoridad Sanitaria.

Tipo de agua	Uso	Método de obtención	Análisis fisicoquímico	pH	Conductividad	Análisis microbiológicos	Endotoxinas
<b>Potable</b>	Materia prima para la obtención de las demás Agente de limpieza. Síntesis de API's	Potabilización	Art. 982 CAA	6,5 – 8,5	-	Recuento total: 500 ufc/ml. Bacterias coliformes NMP en 100 ml ≤ 3. Escherichia coli: ausencia en 100 ml. Pseudomonas aeruginosa: ausencia en 100 ml.	No Aplicable
<b>Purificada</b>	Materias primas, productos líquidos orales, líquidos uso externo, lavado de materiales y equipos, preparación de reactivos y muestras para análisis	Intercambio iónico Osmosis Inversa Destilación	TOC	5,0 – 7,0	< 1,3 μS/cm	Recuento total: 100 ufc por ml Coliformes: ausencia en 100ml. Escherichia coli: ausencia en 100ml. Pseudomona aeruginosa: ausencia en 100ml.	No Aplicable

Tabla 4.2: Tabla resumen de tipos de agua.

#### 4.5. Plantilla-ejemplo de protocolo de producción

<b>PROTOCOLO DE PRODUCCIÓN</b>		<b>Edición: XXXXX</b>
XXXXXXXXXXXXXXXXXX		<b>Página 1 de 5</b>
ESTABLECIDO POR:	FDO.	COMPROBADO POR:
	FDO.	
		ORDEN:
		LOTE:
		CADUCIDAD: (MES/AÑO)

APROBADO POR:	FDO.	FECHA DE APROBACIÓN	
	FDO.		<b>Caducidad:</b> Este documento caduca a los 3 años de su aprobación
<b>Motivo de Sustitución:</b>			
<b>Operación Tipo:</b> 200 Kg.			

#### FASE: PREPARADO

FECHA / HORA DE INICIO	FECHA / HORA DE TERMINACIÓN

Comprobar que las materias primas servidas por el almacén se corresponden con las de la Fórmula y adjuntar el vale de almacén a este protocolo.

FÓRMULA EN:		Kg/operación	Comprobado
Código	Material de partida (m.primas):		
	XXXXXXXXXXXX	6,000	
	XXXXXXXXXXXX	4,000	
	XXXXXXXXXXXX	2,000	
	XXXXXXXXXXXX	4,000	
	XXXXXXXXXXXX	8,500	
	XXXXXXXXXXXX	2,000	
	XXXXXXXXXXXX	1,000	
	XXXXXXXXXXXX	4,000	
	XXXXXXXXXXXX	30,000	
	XXXXXXXXXXXX	1,000	
	XXXXXXXXXXXX	127,000	
	XXXXXXXXXXXX	4,000	
	XXXXXXXXXXXX	0,200	
	XXXXXXXXXXXX	0,280	
	XXXXXXXXXXXX	4,000	
	XXXXXXXXXXXX	0,100	
	XXXXXXXXXXXX	0,100	
	XXXXXXXXXXXX	2,000	
	XXXXXXXXXXXX	0,400	

Comprobar la limpieza de equipos e instalaciones de la zona de preparado de húmedos y que no queda nada de la operación anterior.

<b>PROTOCOLO DE PRODUCCIÓN</b>		Edición: XXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXX		Página 2 de 5
ESTABLECIDO POR:	FDO.	COMPROBADO POR:
	FDO.	
		ORDEN:
		LOTE:
		CADUCIDAD: (MES/AÑO)

MAQUINARIA	Código	PNT	Código Producto anterior	Fecha última limpieza	Comprobado
(I) Pequeño utillaje (espátulas, cogedores, etc)	----	----			
(II) Batidora TRI-AGI mod. 250	----	----			
(III) Depósitos propios	----	----			
<b>SALA</b>	----	----			

**PROCEDIMIENTO:**

❖	<u>Operaciones previas:</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Antes de comenzar la operación conectar la goma de trasvase de la fusora a la TRI-AGI.</li> <li>2) La llave de vacío del panel de mandos deberá estar <b>siempre abierta</b> (posición a la derecha).</li> <li>3) Deberá usarse gafas de seguridad.</li> </ol>
a)	Fecha	<p>Mediante el caudalímetro incorporar</p> <p style="margin-left: 20px;">➤ <b>Agua purificada</b>                      <b>127 L</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Directamente en el depósito de la TRI-AGI.</p> <p style="margin-left: 20px;">Litros de Agua Purificada medidos con el caudalímetro: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/></p> <p style="margin-left: 100px;">Realizado por: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/></p>
b)		<p>En el depósito TRI-AGI de 250 L de A.I. con recámara, agitados de palas áncora y turbina, Añadir (<b>MATERIALES DE PARTIDA SOLUBLES EN AGUA</b>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ XXXXXXXXXXX                      <b>4,000 Kg</b> <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXX                      <b>0,200 Kg</b> <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXX                      <b>0,280 Kg</b> <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXX                      <b>4,000 Kg</b> <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXX                      <b>0,100 Kg</b> <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXX                      <b>0,100 Kg</b> <input type="checkbox"/></li> </ul> <p>Comenzar a calentar a <b>75 ± 2°C</b> <input type="checkbox"/></p> <p>con la siguiente agitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidad palas: <b>35 – 40 rpm</b> <input type="checkbox"/></li> <li>• Velocidad áncora: <b>35 – 40 rpm</b> <input type="checkbox"/></li> <li>• Velocidad turbina: <b>1500 rpm</b> <input type="checkbox"/></li> </ul> <p style="margin-left: 100px;">Realizado por: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/></p>

<b>PROTOCOLO DE PRODUCCIÓN</b>		Edición: XXXXX						
XXXXXXXXXXXXXXXXXX		Página 3 de 5						
ESTABLECIDO POR:	FDO. <input style="width: 80%;" type="text"/>	COMPROBADO POR:						
	FDO. <input style="width: 80%;" type="text"/>							
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">ORDEN:</td> <td><input style="width: 70%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>LOTE:</td> <td><input style="width: 70%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>CADUCIDAD: (MES/AÑO)</td> <td><input style="width: 70%;" type="text"/></td> </tr> </table>	ORDEN:	<input style="width: 70%;" type="text"/>	LOTE:	<input style="width: 70%;" type="text"/>	CADUCIDAD: (MES/AÑO)	<input style="width: 70%;" type="text"/>
ORDEN:	<input style="width: 70%;" type="text"/>							
LOTE:	<input style="width: 70%;" type="text"/>							
CADUCIDAD: (MES/AÑO)	<input style="width: 70%;" type="text"/>							

c)	En el depósito fusora de 125 L de A.I. añadir ( <b>MATERIALES DE PARTIDA OLEOSOS</b> ):	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ XXXXXXXXXXXXXXXX                      6,000 Kg <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXXXXXXX                      4,000 Kg <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXXXXXXX                      2,000 Kg <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXXXXXXX                      4,000 Kg <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXXXXXXX                      8,500 Kg <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXXXX                          2,000 Kg <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXXXX                          1,000 Kg <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXXXX                          4,000 Kg <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXXXX                          30,000 Kg <input type="checkbox"/></li> <li>➤ XXXXXXXXXXXXXXXX                      1,000 Kg <input type="checkbox"/></li> </ul> <p>Comenzar a calentar a <b>75 ± 2°C</b> <input type="checkbox"/> con agitación <b>600 rpm.</b> <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Realizado por: <input style="width: 100%;" type="text"/></p>
d)	Una vez alcanzadas las temperaturas de las fases b) y c) proceder de la siguiente manera:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir la manivela roja manual de vacío y poner un vacío de <b>-0,2/-0,3 Bar</b>. Cerrar la manivela roja. <input type="checkbox"/></li> <li>• Abrir la llave nº 9 de la fusora <input type="checkbox"/></li> <li>• Conectar la válvula "carga de producto" situada en el panel de mandos <input type="checkbox"/></li> <li>• Trasvasar la fase oleosa, que se encuentra en la fusora, a la fase acuosa que se encuentra en la TRI-AGI. Con las siguientes condiciones de agitación. <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Velocidad de palas: <b>40 rpm</b> <input type="checkbox"/></li> <li>◆ Velocidad de áncora: <b>40 rpm</b> <input type="checkbox"/></li> <li>◆ Turbina: <b>3.000 rpm</b> <input type="checkbox"/></li> <li>◆ Vacío: <b>-0,15/-0,20 Bar</b> <input type="checkbox"/></li> </ul> </li> </ul> <p>Mantener en estas condiciones de agitación y vacío durante <b>15 minutos.</b></p> <p>Tiempo de <input style="width: 30px;" type="text"/> a <input style="width: 30px;" type="text"/> Realizado por: <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Pasado este tiempo, conectar refrigeración a <b>50 ± 2°C</b> <input type="checkbox"/> Con la siguiente agitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Velocidad de palas: <b>20 rpm</b> <input type="checkbox"/></li> <li>◆ Velocidad de áncora: <b>20 rpm</b> <input type="checkbox"/></li> </ul> <p style="text-align: right;">Realizado por: <input style="width: 100%;" type="text"/></p>
e)	Alcanzado <b>50 ± 2°C</b> <input type="checkbox"/>	romper vacío con la manivela roja manual y por la tapa "boca hombre" (pequeña) de la TRI-AGI añadir: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ XXXXXXXXXXXXXXXX                      XXX Kg <input type="checkbox"/></li> </ul> Con agitación: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Velocidad palas: <b>15 rpm</b> <input type="checkbox"/></li> <li>◆ Velocidad áncora: <b>15 rpm</b> <input type="checkbox"/></li> </ul> Hasta total incorporación. Poner vacío: <b>-0,3/-0,4 Bar</b> <input type="checkbox"/> Y conectar refrigeración hasta alcanzar <b>40 ± 2°C</b> <input type="checkbox"/> <p style="text-align: right;">Realizado por: <input style="width: 100%;" type="text"/></p>

<b>PROTOCOLO DE PRODUCCIÓN</b>		Edición: XXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXX		Página 4 de 5
ESTABLECIDO POR:	<input type="text" value="FDO."/>	COMPROBADO POR:
	<input type="text" value="FDO."/>	
		ORDEN:
		LOTE:
		CADUCIDAD: (MES/AÑO)

f) Alcanzado **40 ± 2°C**

romper vacío con la manivela roja manual y añadir por la tapa "boca-hombre" (pequeña) de la TRI-AGI:

- **Perfume**                      **XXX**

con la siguiente agitación

- ◆ **Velocidad palas: 15 rpm**
- ◆ **Velocidad áncora: 15 rpm**

Mantener estas condiciones **5 - 7 minutos sin vacío**

Tiempo                                           

Pasado este tiempo poner:

- ◆ **Vacío: -0,4/-0,5 Bar**

Mantener en estas condiciones **45 minutos**

Tiempo                                           

Pasado este tiempo, conectar refrigeración hasta alcanzar **28 ± 2°C.**

Y poner agitación:

- ◆ **Velocidad palas: 15 rpm**
- ◆ **Velocidad áncora: 15 rpm**

**Vacío: -0,4/-0,5 Bar**                     

Realizado por:

---

g) Alcanzado **28 ± 2°C**

romper vacío con la manivela roja manual y proceder de la siguiente manera para verter en depósitos de almacenamiento propios mediante aire comprimido:

- Abrir la llave - 15 - de la TRI-AGI
- Abrir las dos manivelas rojas de "aire"
- Comprobar que la presión del aire esté entre 0,4 y 0,7 Bar.

Nº DE BIDON	TARA	PESO BRUTO	PESO NETO	FIRMA
BIDON 1				

Enviar muestras a CC.FQ. y a Muestroteca y cubrir la superficie con un plástico antes de tapar.

**MUESTREO**

Fase	Muestra	Destino	Firma
PR	250 g	CC.FQ.	
PR	250 g	Muestroteca	

En el caso de sobres muestra, recoger muestras para CC.FQ y avisar a CC.Bc. Una vez recibido el conforme de análisis se deberá colocar la etiqueta de conformidad de Control de Calidad y enviar al proveedor. Llevar a la zona de almacenamiento.

Realizado por:

<b>PROTOCOLO DE PRODUCCIÓN</b>		Edición: XXXXX						
XXXXXXXXXXXXXXXXXX		Página 5 de 5						
ESTABLECIDO POR:	FDO. <input style="width: 80%;" type="text"/>	COMPROBADO POR:						
	FDO. <input style="width: 80%;" type="text"/>							
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">ORDEN:</td> <td style="width: 50%;"><input style="width: 90%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>LOTE:</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>CADUCIDAD: (MES/AÑO)</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> </tr> </table>	ORDEN:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	LOTE:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	CADUCIDAD: (MES/AÑO)	<input style="width: 90%;" type="text"/>
ORDEN:	<input style="width: 90%;" type="text"/>							
LOTE:	<input style="width: 90%;" type="text"/>							
CADUCIDAD: (MES/AÑO)	<input style="width: 90%;" type="text"/>							

**RENDIMIENTO FASE DE PREPARADO (200 Kg)**

A: PESO MATERIAS PRIMAS DE LA FÓRMULA = \_\_\_\_\_ Kg

B: CANTIDAD PRODUCIDA (Kg) = \_\_\_\_\_

RENDIMIENTO= (B/A) x 100 = \_\_\_\_\_ % FECHA Y FIRMA: \_\_\_\_\_

Margen permitido: 92,5 % - 100 %

REFERENCIAS: XXXXXXXXXXXX

**Revisión de la Documentación**

El Técnico de la Sección debe cumplimentar los datos de uno de los dos recuadros adjuntos, el que se ajuste a la realidad:

<p>El Técnico de la Sección asegura que en la fabricación de este lote se ha seguido con exactitud el protocolo y no se han producido desviaciones al mismo.</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Firma: _____</p>
--

<p>En la fabricación de este lote se han producido una o varias desviaciones y se adjunta un solo informe sobre todas ellas.</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Firma: _____</p>
--

Garantía de Calidad debe verificar lo indicado por el Técnico de la Sección:

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

## 4.6. Seguro de Actividades Empresariales

Solución aseguradora para una pequeña empresa por la que se protege su patrimonio, tanto el inmovilizado como sus mercancías en tránsito, así como su cuenta de resultados y los posibles daños que pudiera ocasionar a terceros, mediante una amplia cobertura de riesgos nominados o multirriesgo.

Se otorga cobertura a:

El inmovilizado

- Edificios e instalaciones fijas.
- Maquinaria, equipos y mobiliario.

Las mercancías, si los riesgos pertenecen al sector producción o transformación.

- Materias primas
- Productos acabados
- Materias en proceso de fabricación

El margen bruto o los gastos permanentes si se paraliza la actividad a causa de un siniestro y no se consigue la facturación esperada. La cobertura opera hasta que se recupere el nivel normal esperado de ventas.

Ventajas:

- Específicamente adaptado a las PYME, da cobertura a los riesgos más importantes de este tipo de empresas.
- Flexibilidad de contratación de coberturas y ajuste de costes.
- Incorpora la filosofía de seguro-servicio facilitando profesionales (asesoría jurídica, reparaciones) con amplia experiencia.
- Agilidad en la tramitación de siniestros con soluciones de emergencia para continuidad de la actividad.

Coberturas Básicas:

- Daños materiales:
  - Incendio, caída del rayo y explosión.
  - Fenómenos atmosféricos (viento, lluvia, pedrisco y nieve).
  - Humo accidental.
  - Choque de vehículos terrestres e impacto de objetos.
  - Caída de aeronaves y ondas sónicas.
  - Inundación.
  - Fallo de las instalaciones de extinción de incendios.
  - Actos vandálicos o malintencionados.
  - Acciones tumultuarias y huelgas legales.
  - Electricidad en la instalación eléctrica y la maquinaria eléctrica de distribución y transformación.



- Derrames accidentales de agua procedentes de instalaciones y conducciones fijas, omisión del cierre de grifos y localización de averías y reparación de tuberías.
- Riesgos extraordinarios:
  - La cobertura de Riesgos Extraordinarios recoge un serie de garantías de obligada contratación por la legislación española e incluye los daños causados por:
    - Terremotos, inundaciones extraordinarias, erupciones volcánicas, tempestad ciclónica y caída de cuerpos siderales y aerolitos.
    - Terrorismo, rebelión, revolución, motín y tumulto popular.
    - Hechos de las Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad en tiempos de paz.
- Otras Prestaciones:
  - Además, y derivadas de un siniestro amparado por la cobertura de Daños Materiales, se cubren: Salvamento, desescombro y extracción de lodos.
  - Daños a los bienes asegurados por las medidas adoptadas para impedir, cortar o aminorar el siniestro.
  - Gastos de transporte de los bienes asegurados u otras medidas con el fin de salvarlos del siniestro.
  - Objetos desaparecidos con ocasión del siniestro.
  - Daños que sufran los objetos salvados.
  - Gastos de extinción.
  - Reposición de documentos.
  - Reposición, reobtención y transcripción de planos, patronos, diseños, moldes, modelos y matrices.
  - Costes de honorarios de peritos.
  - Traslado del contenido, alquiler de local y pérdida de alquileres.

#### Coberturas Opcionales:

- Daños, cristales y robo
- Daños a las mercancías contenidas en las cámaras frigoríficas del establecimiento a consecuencia de los hechos previstos en las garantías de Incendio y Riesgos Complementarios, Avería de Maquinaria o fallo de suministro general de energía eléctrica que exceda de seis horas consecutivas.
- Daños por el derrame accidental de líquidos contenidos en depósitos.
- Roturas accidentales de cristales, lunas, espejos, rótulos y aparatos sanitarios.
- Robo, incluyendo también los bienes portados por los empleados y clientes, así como los gastos de asistencia sanitaria por urgente atención médica a los clientes del establecimiento por las lesiones que puedan sufrir como consecuencia del robo.
- Paralización de la Actividad: Indemnización de los gastos permanentes o el margen bruto durante el tiempo de interrupción de la actividad de la empresa, como consecuencia de un siniestro amparado por la cobertura de daños materiales.
- Avería de Maquinaria: Daños internos que sufra la maquinaria, aparatos y equipos electrónicos.

- Responsabilidad civil:
  - Daños a terceros derivados de la explotación del negocio y también accidentes de trabajo de los empleados, incluyendo la indemnización, los gastos de defensa y fianzas civiles.
  - Daños ocasionados a terceros por los productos elaborados, trabajos acabados o servicios prestados.
  
- Transportes:
  - Daños materiales que sufran las mercancías durante su transporte por territorio nacional en vehículos propiedad de la empresa.
  
- Asistencia y Defensa Jurídica:
  - Reclamación de daños y perjuicios.
  - Costes de defensa en procedimientos, como titular de establecimientos, por infracciones administrativas.
  - Costes de defensa en procedimientos, de tipo laboral, como titular del establecimiento.
  - Costes de defensa jurídica en los procedimientos ante el orden jurisdiccional penal, en su condición de titular del establecimiento.
  - Servicio de orientación jurídica.

#### Límites de Indemnización

##### Daños Materiales

100%

##### Otras prestaciones

##### Límites específicos

##### Paralización de la actividad

100%

##### Avería de Maquinaria

100%

##### Responsabilidad Civil

- Explotación 100%
- Accidentes de trabajo: 100%
- 60.101,21 Euros por víctima

##### Transportes

Hasta 18.030,36 Euros

##### Asistencia

- Defensa jurídica 4.507,59 Euros
- Conexión con profesionales: Libre disposición

## 5. Anexo V Plan de marketing

### 5.1. Tablas-resumen de las ventas de los productos cosméticos competidores en el periodo 2005-2008

	UNIDAD ES YEAR/12 /05	UNIDAD ES YEAR/12 /06	UNIDAD ES YEAR/12 /07	UNIDAD ES YEAR/12 /08	VALORE S (EURO) YEAR/12 /05	VALORE S (EURO) YEAR/12 /06	VALORE S (EURO) YEAR/12 /07	VALORE S (EURO) YEAR/12 /08	VALORE S (EURO) YEAR/12 /08 %PPG Previous Year	VALORE S (EURO) YEAR/12 /08 %V
<b>AVENE AGUA TERMAL EXFOL PURIF 1 50</b>	10.915	17.111	17.522	20.908	110.777 €	191.880 €	203.143 €	253.235 €	25%	18%
<b>COMODYNES EAS PEEL TOAL UNIS 8</b>	-	13.560	20.373	28.029	- €	109.176 €	169.817 €	241.457 €	42%	17%
<b>PUREZA TERMAL CR EXF DEST 1 75 ML</b>	11.498	9.898	10.866	10.535	160.844 €	146.339 €	168.259 €	166.291 €	-1%	12%
<b>SENSILIS VITAL C PEEL REVITAL 1 50 M</b>	7.481	7.474	6.947	6.244	126.551 €	134.364 €	125.314 €	112.169 €	-10%	8%
<b>MARTIDERM CR EXF FAC 1 50 ML</b>	4.972	5.410	5.855	7.445	48.563 €	57.529 €	65.825 €	86.646 €	32%	6%
<b>DERMEDICA CR LIMP EXFO 1 100 ML</b>	7.762	7.407	6.360	5.429	81.266 €	80.717 €	72.356 €	64.579 €	-11%	5%
<b>TENSODERM SCRUB 1 50 ML</b>	6.511	6.186	7.402	6.394	55.932 €	55.729 €	68.364 €	59.373 €	-13%	4%

Tabla 5.1: Tabla resumen de las ventas de competidores de Gel Exfoliante Facial.

	UNIDAD ES YEAR/12 /05	UNIDAD ES YEAR/12 /06	UNIDAD ES YEAR/12 /07	UNIDAD ES YEAR/12 /08	VALOR ES (EURO) YEAR/12 /05	VALOR ES (EURO) YEAR/12 /06	VALOR ES (EURO) YEAR/12 /07	VALOR ES (EURO) YEAR/12 /08	VALOR ES (EURO) YEAR/12 /08 %PPG Previous Year	VALOR ES (EURO) YEAR/12 /08 %V
<b>AVENE MASCARILLA CR CALM/HIDR 1 50 M</b>	18.357	17.263	16.813	15.885	267.323 €	267.333 €	268.901 €	265.604 €	-1%	17%
<b>SENSILIS PURE MASCAR PURIF 1 50 ML</b>	10.617	10.016	9.077	7.165	178.353 €	176.254 €	160.258 €	127.970 €	-20%	8%
<b>MARTIDERM MASC DESPIGM 1 30 ML</b>	-	-	2.518	3.387	-	-	79.977 €	114.010 €	43%	7%
<b>SENSILIS SOFT MASC PEEL-OF 1 50 ML</b>	7.172	5.783	5.230	5.027	121.041 €	103.083 €	94.229 €	90.861 €	-4%	6%
<b>SENSILIS HYDRACTIO MASCAR HIDR 1 50</b>	6.824	5.491	5.021	4.739	107.800 €	95.663 €	89.822 €	86.212 €	-4%	6%
<b>COMODYNES ENER MAS MASC ANTIFAT 2 10</b>	17.089	7.093	7.642	13.858	97.186 €	46.126 €	51.049 €	65.407 €	28%	4%
<b>ZAVAGLIA LAVIC AR4 REGEN REVIT 4 25</b>	-	66	573	1.364	-	3.678 €	28.796 €	61.020 €	112%	4%
<b>ARGANE MASC REVITAL 1 50 ML</b>	2.662	2.750	2.090	1.984	51.199 €	65.144 €	54.766 €	51.499 €	-6%	3%

Tabla 5.2: Tabla resumen de las ventas de competidores de Mascarilla Facial.

	UNIDAD ES YEAR/12 /05	UNIDAD ES YEAR/12 /06	UNIDAD ES YEAR/12 /07	UNIDAD ES YEAR/12 /08	VALOR ES (EURO) YEAR/12 /05	VALOR ES (EURO) YEAR/12 /06	VALOR ES (EURO) YEAR/12 /07	VALOR ES (EURO) YEAR/12 /08	VALOR ES (EURO) YEAR/12 /08 %PPG Previous Year	VALOR ES (EURO) YEAR/12 /08 %V
<b>AVENE HYDRANCE EMUL TEX LIG 1 40 ML</b>	159.046	159.291	160.899	152.691	2.355.425 €	2.446.336 €	2.561.895 €	2.514.178 €	-2%	7%
<b>AVENE HYDRANCE EMUL ENRI HD 1 40 ML</b>	122.359	117.968	121.044	115.193	1.803.737 €	1.801.797 €	1.918.776 €	1.883.643 €	-2%	5%
<b>UREADIN CR HIDRATANT 1 50 ML</b>	172.386	157.851	140.121	120.795	1.772.031 €	1.777.929 €	1.685.784 €	1.579.135 €	-6%	4%
<b>AVENE HYDRANCE CR.OPTIM UV 1 40 ML</b>	95.256	99.215	107.790	91.960	1.383.016 €	1.507.267 €	1.701.926 €	1.496.944 €	-12%	4%
<b>AQUALIA THERMAL CR RICA SENS 1 50 ML</b>	-	-	27.802	71.716	- €	- €	495.863 €	1.318.630 €	166%	4%
<b>AQUALIA THERMAL CR LIG SENS 1 50 ML</b>	-	-	19.334	57.534	- €	- €	347.023 €	1.057.345 €	205%	3%
<b>ENDOCARE DAY EMUL HID F30 1 40 ML</b>	-	-	18.037	33.153	- €	- €	535.474 €	1.006.820 €	88%	3%
<b>HYDRAPHASE XL EMULS LIGERA 1 50 ML</b>	8.134	26.080	36.024	35.395	169.968 €	548.587 €	781.065 €	784.257 €	0%	2%
<b>HYDRAPHASE EMUL TEX LIG 1 50 ML</b>	42.272	36.542	38.022	32.929	832.013 €	745.570 €	792.540 €	704.150 €	-11%	2%

Tabla 5.3: Tabla resumen de las ventas de competidores de Crema Facial.

	UNIDS YEAR/12 /05	UNIDS YEAR/12 /06	UNIDS YEAR/12 /07	UNIDS YEAR/12 /08	VALOR (EURO) YEAR/12 /05	VALOR (EURO) YEAR/12 /06	VALOR (EURO) YEAR/12 /07	VALOR (EURO) YEAR/12 /08	VALOR (EURO) YEAR/12 /08 %PPG Previous Year	VALOR ES (EURO) YEAR/12 /08 %V
<b>EUCERIN PIEL SENS LOC INTENSIV 1 10</b>	122.230	134.960	162.613	181.796	2.898.086	3.337.211	3.985.896	4.477.568	12%	7%
<b>EUCERIN PIEL SENS CREMA 1 100 ML</b>	206.787	181.018	183.584	218.663	3.269.189	3.022.906	3.100.714	3.726.161	20%	6%
<b>UREADIN LOC C/VALV 10 % 1 1000 ML</b>	96.738	96.310	115.793	125.432	2.004.487	2.097.916	2.586.880	2.970.584	15%	5%
<b>XERAMANCE CREMA PLUS 1 100 ML</b>	195.238	193.603	201.029	190.401	2.372.325	2.434.798	2.610.382	2.564.579	-2%	4%
<b>NEUTROGENA FOR NOR BALSAM HIDR 1 200</b>	90.875	208.795	215.056	176.729	1.181.081	2.699.571	2.886.955	2.480.436	-14%	4%
<b>A DERMA EXOMEGA CREMA AVENA 1 200 ML</b>	137.036	110.367	118.402	117.777	2.256.683	1.925.229	2.113.859	2.165.877	2%	3%
<b>BEPANTHOL LIPO CREMA 1 30 G</b>	155.578	219.896	273.299	308.503	902.959	1.344.190	1.748.034	2.024.854	16%	3%
<b>UREADIN LOC C/VALV 10 % 1 500 ML</b>	170.800	147.117	137.485	120.297	2.483.163	2.208.081	2.149.764	1.977.876	-8%	3%
<b>LETI AT-4 CREMA 1 200 ML</b>	107.165	113.293	118.226	111.188	1.716.007	1.867.773	2.028.276	1.933.360	-5%	3%
<b>XERAMANCE EMUL HID S/P 1 200 ML</b>	155.284	138.022	133.762	126.403	1.994.829	1.842.098	1.848.008	1.869.827	1%	3%
<b>TRIXERA+ CR EMOLIENT 1 400 ML</b>	48.855	50.127	51.446	75.134	736.828	853.519	963.846	1.456.698	51%	2%
<b>LIPIKAR CREMA 1 400 ML</b>	56.330	64.742	68.741	63.214	1.143.085	1.371.884	1.515.778	1.436.814	-5%	2%
<b>EUCERIN PIEL SENS LOC HIDRATAN 1 40</b>	94.510	94.768	100.331	78.839	1.513.302	1.587.863	1.727.205	1.404.818	-19%	2%
<b>BEPANTHOL HYDRO-CREMA 1 30 G</b>	206.036	223.952	225.605	193.371	1.191.528	1.334.383	1.391.546	1.242.534	-11%	2%
<b>XERAMANCE FLUIDO 1 400 ML</b>	76.096	85.780	75.065	77.102	871.343	1.104.821	1.090.195	1.143.997	5%	2%

Tabla 5.4: Tabla resumen de las ventas de competidores de Crema Corporal.

	UNIDS YEAR/12 /05	UNIDS YEAR/12 /06	UNIDS YEAR/12 /07	UNIDS YEAR/12 /08	VALOR (EURO) YEAR/12 /05	VALOR (EURO) YEAR/12 /06	VALOR (EURO) YEAR/12 /07	VALOR (EURO) YEAR/12 /08	VALOR (EURO) YEAR/12 /08 %PPG Previous Year	VALOR (EURO) YEAR/12 /08 %V
<b>ROC RETINOL A/CELU GEL RED A/CE 1 15</b>	-	-	-	319.456	- €	- €	- €	5.348.780		17%
<b>THIOMUCASE ANTICEL CREMA 1 150 ML</b>	1.008	129.312	158.183	122.660	18.694	2.385.837	2.952.245	2.378.581	-19%	8%
<b>LIPOMETRIC REDUC ENDUR 1 200 ML</b>	-	107	125.637	130.445	- €	1.632 €	2.177.522	2.171.565	0%	7%
<b>INNEOV A/CELULITIC CAPS 30</b>	-	-	-	90.800	- €	- €	- €	2.150.047		7%
<b>ELANCYL CELLUREVER SER A/CELUL 2 PAC</b>	-	-	-	32.414	- €	- €	- €	1.733.079		6%
<b>COMODYNES BODY RED PARCH ANTIC 14</b>	418.909	222.321	118.319	54.885	8.865.710	5.030.772	2.715.096	1.333.602	-51%	4%
<b>ROC RETINOL A/CELU GEL A/CEL RE 1 15</b>	-	-	168.798	73.728	- €	- €	2.715.348	1.209.874	-55%	4%
<b>ROC RETINOL A/CELU GEL REDUCTOR 1 15</b>	-	340.364	251.265	75.443	- €	5.292.525	3.900.571	1.203.976	-69%	4%
<b>INNEOV A/CELULITIC SOBRES FRESA 30</b>	-	-	141.109	44.805	- €	- €	3.270.543	1.059.617	-68%	3%
<b>ELANCYL CELLUREVER SER A/CELUL 1 100</b>	-	-	76.108	38.030	- €	- €	1.801.318	869.342	-52%	3%
<b>THIOMUCASE ANTICEL KIT MANOPLA 1</b>	-	-	-	36.212	- €	- €	- €	809.567		3%
<b>THIOMUCASE ANTICEL CREMA 1 50 ML</b>	4.002	139.634	125.768	82.747	30.075	929.377	902.698	610.661	-32%	2%
<b>ROC RET ANTICELUL TRIPL ACCION 1 15</b>	519.746	183.747	85.186	34.889	7.777.065	2.912.634	1.356.446	551.803	-59%	2%
<b>ELANCYL GEL LIPO-RED 1 100 ML</b>	228.784	192.009	81.314	24.445	4.234.877	4.461.873	1.826.902	546.094	-70%	2%
<b>ROC PARCHE A/CELUL PARCHE 14</b>	-	147.659	104.779	32.032	- €	2.277.527	1.650.433	518.892	-69%	2%

Tabla 5.6: Tabla resumen de las ventas de competidores de Mascarilla Corporal.

## 5.2. Participación por país, sector y perfil del representante en la feria Cosmobelleza

<b>Expositores nacionales</b>	<b>70 %</b>
<b>Expositores internacionales</b>	<b>30 %</b>
<b>Italia</b>	<b>30 %</b>
<b>Alemania</b>	<b>14 %</b>
<b>Francia</b>	<b>11 %</b>
<b>Bulgaria</b>	<b>9 %</b>
<b>Polonia</b>	<b>8 %</b>
<b>China</b>	<b>5 %</b>
<b>Bélgica</b>	<b>3 %</b>
<b>Portugal</b>	<b>3 %</b>
<b>Turquía</b>	<b>3 %</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>3 %</b>
<b>Inglaterra</b>	<b>3 %</b>
<b>Taiwán</b>	<b>3 %</b>
<b>Brasil</b>	<b>2 %</b>
<b>San Marino</b>	<b>1 %</b>
<b>Suiza</b>	<b>1 %</b>
<b>Holanda</b>	<b>1 %</b>

Tabla 5.7: Participación por países.

<b>PARTIPANTES POR SECTORES</b>	<b>%</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Estética</b>	<b>32%</b>	<b>47.141</b>
<b>Peluquería</b>	<b>51%</b>	<b>75.131</b>
<b>Wellness</b>	<b>10%</b>	<b>14.732</b>
<b>Medicina estética</b>	<b>2%</b>	<b>2.946</b>
<b>Otros</b>	<b>5%</b>	<b>7.366</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>147.316</b>

Tabla 5.8: Participación por sectores.

<b>PARTIPANTES POR PERFIL</b>	<b>%</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Propietario</b>	<b>24%</b>	<b>35.356</b>
<b>Director/ gerente</b>	<b>5%</b>	<b>7.366</b>
<b>Empleado</b>	<b>34%</b>	<b>50.087</b>
<b>Autónomo</b>	<b>5%</b>	<b>7.366</b>
<b>Distribuidor</b>	<b>8%</b>	<b>11.785</b>
<b>Estudiante</b>	<b>13%</b>	<b>19.151</b>
<b>Otros</b>	<b>11%</b>	<b>16.205</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>147.316</b>

Tabla 5.9: Participación por perfil del representante.



## 6. Anexo VI Plan de Recursos Humanos

Puestos	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Nº emp.	Salario total	Nº emp.	Salario total	Nº emp.	Salario total	Nº emp.	Salario total	Nº emp.	Salario total
<b>Dtor. Operaciones y logística</b>	1	67.275 €	1	67.275 €	1	67.275 €	1	67.275 €	1	67.275 €
<b>Dtor. Marketing y Ventas</b>	1	67.600 €	1	67.600 €	1	67.600 €	1	67.600 €	1	67.600 €
<b>Dtor Financiero</b>	1	69.875 €	1	69.875 €	1	69.875 €	1	69.875 €	1	69.875 €
<b>Operario en planta</b>	3	78.000 €	3	78.000 €	5	130.000 €	5	130.000 €	5	130.000 €
<b>Ingeniero Químico</b>	1	44.688 €	1	44.688 €	1	44.688 €	1	44.688 €	1	44.688 €
<b>Técnico de mantenimiento</b>	1	23.400 €	1	23.400 €	1	23.400 €	1	23.400 €	1	23.400 €
<b>Administrativo</b>	1	23.400 €	1	23.400 €	1	23.400 €	1	23.400 €	1	23.400 €
<b>Comercial de ventas sénior</b>	3	116.610 €	4	155.480 €	5	194.350 €	5	194.350 €	5	194.350 €
<b>Comercial de ventas junior</b>	6	197.340 €	7	230.230 €	10	328.900 €	11	361.790 €	13	427.570 €
<b>Jefe de Ventas</b>	2	92.365 €	2	92.365 €	2	92.365 €	2	92.365 €	2	92.365 €
<b>TOTAL</b>	20	780.553 €	22	852.313 €	28	1.041.853 €	29	1.074.743 €	31	1.140.523 €

Tabla 6.1: Tabla de coste estimado para los 5 años

## 7. Plan financiero

### 7.1. Balance de situación Escenario Realista

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	1.650.220,67 €	2.002.770,84 €	3.466.186,37 €	4.055.253,05 €	4.927.016,58 €
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>- 783.881,70 €</b>	<b>- 872.754,54 €</b>	<b>- 1.066.085,34 €</b>	<b>- 1.099.633,14 €</b>	<b>- 1.166.728,74 €</b>
Costes operativos	- 3.328,70 €	- 3.328,70 €	- 3.328,70 €	- 3.328,70 €	- 3.328,70 €
costes personal	- 780.553,00 €	- 852.313,00 €	- 1.041.853,00 €	- 1.074.743,00 €	- 1.140.523,00 €
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>- 805.617,84 €</b>	<b>- 780.946,87 €</b>	<b>- 877.633,47 €</b>	<b>- 918.829,53 €</b>	<b>- 850.603,30 €</b>
Personal subcontratado	- 375.000,00 €	- 325.000,00 €	- 250.000,00 €	- 200.000,00 €	- 150.000,00 €
Bonificaciones	- 24.404,84 €	- 30.763,87 €	- 59.665,87 €	- 73.064,34 €	- 105.522,65 €
costes de Marketing	- 294.950,00 €	- 316.950,00 €	- 456.644,00 €	- 537.594,00 €	- 556.594,00 €
Alquiler nave	- 72.900,00 €	- 72.900,00 €	- 72.900,00 €	- 72.900,00 €	- 72.900,00 €
Control calidad externo	- 25.000,00 €	- 25.000,00 €	- 25.000,00 €	- 25.000,00 €	- 25.000,00 €
Servicio limpieza	- 7.500,00 €	- 7.500,00 €	- 7.500,00 €	- 7.500,00 €	- 7.500,00 €
Gestión de residuos	- 4.000,00 €	- 4.000,00 €	- 4.000,00 €	- 4.000,00 €	- 4.000,00 €
Mantenimiento anti-incendios	- 195,00 €	- 195,00 €	- 195,00 €	- 195,00 €	- 195,00 €
Coste Aseguradora	- 1.500,00 €	- 1.530,00 €	- 1.560,60 €	- 1.591,81 €	- 1.623,65 €
Vigilancia y seguridad	- 168,00 €	- 168,00 €	- 168,00 €	- 168,00 €	- 168,00 €
<b>COSTE COMPRA MATERIA PRIMA</b>	<b>- 237.342,18 €</b>	<b>- 274.406,95 €</b>	<b>- 517.016,50 €</b>	<b>- 591.491,81 €</b>	<b>- 748.964,58 €</b>
<b>EBITDA ( Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones)</b>	<b>- 176.621,06 €</b>	<b>74.662,48 €</b>	<b>1.005.451,07 €</b>	<b>1.445.298,57 €</b>	<b>2.160.719,97 €</b>
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	- 13.239,15 €	- 13.201,15 €	- 19.431,34 €	- 19.620,55 €	- 3.805,17 €
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	<b>- 190.040,21 €</b>	<b>61.281,33 €</b>	<b>985.839,73 €</b>	<b>1.425.498,02 €</b>	<b>2.156.734,80 €</b>
GASTOS FINANCIEROS	- 27.711,82 €	- 37.530,14 €	- 17.508,39 €	- €	- 20.000,00 €
INGRESOS FINANCIEROS	9.000,00 €	9.384,55 €	10.756,00 €	11.510,94 €	13.302,69 €
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	<b>- 208.752,02 €</b>	<b>33.135,74 €</b>	<b>979.087,34 €</b>	<b>1.437.008,95 €</b>	<b>2.150.037,49 €</b>
IMPUESTO DE SOCIEDADES	- €	- €	- 281.214,87 €	- 502.953,13 €	- 752.513,12 €
ESCUDO FISCAL PENDIENTE	- 208.752,02 €	- 175.616,28 €	- €	- €	- €
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>- 208.752,02 €</b>	<b>33.135,74 €</b>	<b>697.872,47 €</b>	<b>934.055,82 €</b>	<b>1.397.524,37 €</b>

Tabla 7.1: Cuenta de pérdidas y ganancias, escenario realista.

## BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	( punto partida)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL NETO</b>	<b>1.800,00 €</b>	<b>1.620,00 €</b>	<b>1.440,00 €</b>	<b>1.260,00 €</b>	<b>1.080,00 €</b>	<b>900,00 €</b>
	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Amortizaciones	- €	180,00 €	360,00 €	540,00 €	720,00 €	900,00 €
<b>INMOVILIZADO MATERIAL NETO</b>	<b>245.964,00 €</b>	<b>229.960,85 €</b>	<b>216.759,71 €</b>	<b>309.328,37 €</b>	<b>293.907,81 €</b>	<b>1.094.302,64 €</b>
Equipos Informáticos( 8 años)	2.764,00 €	3.040,40 €	3.344,44 €	3.678,88 €	4.046,77 €	4.451,45 €
Equipos y maquinaria (18 años)	243.200,00 €	243.200,00 €	243.200,00 €	355.200,00 €	359.400,00 €	363.600,00 €
Fábrica						800.000,00 €
AMORTIZACIONES	- €	13.239,15 €	26.440,30 €	45.871,63 €	65.492,19 €	69.297,36 €
<b>EXISTENCIAS</b>		<b>7.815,94 €</b>	32.892,43 €	- €	26.422,44 €	18.191,07 €
<b>CLIENTES</b>	- €	<b>271.269,15 €</b>	<b>329.222,60 €</b>	<b>569.784,06 €</b>	<b>666.616,94 €</b>	<b>809.920,53 €</b>
<b>TESORERÍA</b>	<b>52.236,00 €</b>	<b>300.000,00 €</b>	<b>312.818,29 €</b>	<b>358.533,27 €</b>	<b>370.719,58 €</b>	<b>386.658,40 €</b>
<b>INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES</b>		- €	- €	- €	<b>12.978,33 €</b>	<b>56.764,55 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>300.000,00 €</b>	<b>810.665,95 €</b>	<b>893.133,03 €</b>	<b>1.238.905,70 €</b>	<b>1.371.725,10 €</b>	<b>2.366.737,20 €</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>300.000,00 €</b>	<b>91.247,98 €</b>	<b>124.383,72 €</b>	<b>822.256,19 €</b>	<b>1.289.284,10 €</b>	<b>1.750.467,14 €</b>
Capital	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €
Reservas	- €	- €	33.135,74 €	731.008,21 €	1.198.036,12 €	1.659.219,16 €
Rtdos. neg.ejercicios ant.			- 208.752,02 €	- 208.752,02 €	- 208.752,02 €	- 208.752,02 €
prestamos participativos			- €	- €	- €	- €
Pérdidas y Ganancias	- €	208.752,02 €	- €	- €	- €	- €
<b>PROVEEDORES CORTO PLAZO</b>	- €	<b>27.820,59 €</b>	<b>35.461,54 €</b>	<b>67.958,24 €</b>	<b>82.441,00 €</b>	<b>116.270,06 €</b>
<b>CRÉDITOS A CORTO PLAZO</b>		<b>1.597,38 €</b>	<b>273.287,78 €</b>	<b>118.691,27 €</b>	- €	- €
<b>PRESTAMO A LARGO PLAZO</b>		<b>690.000,00 €</b>	460.000,00 €	230.000,00 €	- €	500.000,00 €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>300.000,00 €</b>	<b>810.665,95 €</b>	<b>893.133,03 €</b>	<b>1.238.905,70 €</b>	<b>1.371.725,10 €</b>	<b>2.366.737,20 €</b>
CONTROL CUADRE		- €	- €	- €	- €	- €
NOF	- €	251.264,51 €	326.653,50 €	501.825,82 €	610.598,38 €	711.841,55 €

Tabla 7.2: Balance de situación, escenario realista.

## ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS

	punto partida	2010	2011	2012	2013	2014
<b>BENEFICIO NETO</b>	- €	208.752,02 €	33.135,74 €	697.872,47 €	934.055,82 €	1.397.524,37 €
Gastos financieros		27.711,82 €	37.530,14 €	17.508,39 €	- €	20.000,00 €
Amortizaciones y provisiones	- €	13.419,15 €	13.381,15 €	19.611,34 €	19.800,55 €	3.985,17 €
Inversiones netas en inmovilizado	- 300.000,00 €	276,40 €	304,04 €	112.334,44 €	4.567,89 €	804.604,68 €
Inversiones NOF	- €	251.264,51 €	75.388,99 €	175.172,33 €	108.772,56 €	101.243,16 €
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	- 300.000,00 €	419.161,96 €	8.354,00 €	447.485,43 €	840.515,92 €	515.661,70 €
Tasa libre de riesgo	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Prima de riesgo	13%	13%	13%	13%	13%	13%
COSTE DE LOS RECURSOS	15%	15%	15%	15%	15%	15%
<b>VAN</b>	<b>373.000 €</b>					
<b>TIR</b>	<b>31,189%</b>					
CASH FLOW ACUMULADO	- 300.000,00 €	719.161,96 €	710.807,97 €	263.322,53 €	577.193,39 €	1.092.855,09 €
PAY BACK	3,00	AÑOS	3,76	MESES		
CASH FLOW DESCONTADO	- 300.000,00 €	364.488,66 €	6.316,82 €	294.228,93 €	480.567,71 €	256.375,00 €
CASH FLOW ACUMULADO DESCONTADO	- 300.000,00 €	664.488,66 €	658.171,84 €	363.942,91 €	116.624,80 €	372.999,80 €
PAY BACK DESCONTADO	4,00	AÑOS	9,09	MESES		

Tabla 7.3: Análisis por descuento de flujos, escenario realista.

## 7.2. Balance de situación Escenario Pesimista

<b>CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>					
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>VENTAS</b>	1.485.198,61 €	1.802.493,76 €	3.119.567,73 €	3.649.727,75 €	4.434.314,93 €
<b>COSTES FIJOS</b>	- 783.881,70 €	- 872.754,54 €	-1.066.085,34 €	-1.099.633,14 €	-1.166.728,74 €
Costes operativos	- 3.328,70 €	- 3.328,70 €	- 3.328,70 €	- 3.328,70 €	- 3.328,70 €
costes personal	- 780.553,00 €	- 852.313,00 €	- 1.041.853,00 €	- 1.074.743,00 €	- 1.140.523,00 €
<b>COSTES VARIABLES</b>	- 805.617,84 €	- 780.946,87 €	- 877.633,47 €	- 918.829,53 €	- 850.603,30 €
Personal subcontratado	- 375.000,00 €	- 325.000,00 €	- 250.000,00 €	- 200.000,00 €	- 150.000,00 €
Bonificaciones	- 24.404,84 €	- 30.763,87 €	- 59.665,87 €	- 73.064,34 €	- 105.522,65 €
costes de Marketing	- 294.950,00 €	- 316.950,00 €	- 456.644,00 €	- 537.594,00 €	- 556.594,00 €
Alquiler nave	- 72.900,00 €	- 72.900,00 €	- 72.900,00 €	- 72.900,00 €	- 72.900,00 €
Control calidad externo	- 25.000,00 €	- 25.000,00 €	- 25.000,00 €	- 25.000,00 €	- 25.000,00 €
Servicio limpieza	- 7.500,00 €	- 7.500,00 €	- 7.500,00 €	- 7.500,00 €	- 7.500,00 €
Gestión de residuos	- 4.000,00 €	- 4.000,00 €	- 4.000,00 €	- 4.000,00 €	- 4.000,00 €
Mantenimiento anti-incendios	- 195,00 €	- 195,00 €	- 195,00 €	- 195,00 €	- 195,00 €
Coste Aseguradora	- 1.500,00 €	- 1.530,00 €	- 1.560,60 €	- 1.591,81 €	- 1.623,65 €
Vigilancia y seguridad	- 168,00 €	- 168,00 €	- 168,00 €	- 168,00 €	- 168,00 €
<b>COSTE COMPRA MATERIA PRIMA</b>	- 213.607,96 €	- 246.966,26 €	- 466.744,58 €	- 532.342,63 €	- 676.244,89 €
<b>EBITDA ( Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones)</b>	- 317.908,91 €	- 98.173,91 €	709.104,35 €	1.098.922,45 €	1.740.738,00 €
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	- 13.239,15 €	- 13.201,15 €	- 19.431,34 €	- 19.620,55 €	- 19.805,17 €
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	- 331.328,06 €	- 111.555,06 €	689.493,01 €	1.079.121,89 €	1.720.752,83 €
GASTOS FINANCIEROS	- 45.014,60 €	- 46.535,70 €	- 38.872,50 €	- 23.245,49 €	- 14.238,10 €
INGRESOS FINANCIEROS	9.000,00 €	9.384,55 €	10.756,00 €	11.121,59 €	13.741,61 €
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	- 367.342,66 €	- 148.706,21 €	661.376,50 €	1.066.997,99 €	1.720.256,34 €
IMPUESTO DE SOCIEDADES	- €	- €	- 50.864,67 €	- 373.449,30 €	- 602.089,72 €
ESCUDO FISCAL PENDIENTE	- 367.342,66 €	- 516.048,87 €	- €	- €	- €
<b>BENEFICIO NETO</b>	- 367.342,66 €	- 148.706,21 €	610.511,83 €	693.548,70 €	1.118.166,62 €

Tabla 7.4: Cuenta de pérdidas y ganancias, escenario pesimista.

## BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	( punto partida)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL NETO</b>	<b>1.800,00 €</b>	<b>1.620,00 €</b>	<b>1.440,00 €</b>	<b>1.260,00 €</b>	<b>1.080,00 €</b>	<b>900,00 €</b>
	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Amortizaciones	- € -	180,00 €	360,00 €	540,00 €	720,00 €	900,00 €
<b>INMOVILIZADO MATERIAL NETO</b>	<b>245.964,00 €</b>	<b>229.960,85 €</b>	<b>216.759,71 €</b>	<b>309.328,37 €</b>	<b>293.907,81 €</b>	<b>278.302,64 €</b>
Equipos informáticos	2.764,00 €	3.040,40 €	3.344,44 €	3.678,88 €	4.046,77 €	4.451,45 €
Equipos y maquinaria	243.200,00 €	243.200,00 €	243.200,00 €	355.200,00 €	359.400,00 €	363.600,00 €
Fábrica						
AMORTIZACIONES	- € -	13.239,15 €	26.440,30 €	45.871,63 €	65.492,19 €	85.297,36 €
<b>EXISTENCIAS</b>		<b>10.375,48 €</b>	2.990,19 €	6.601,38 €	632,49 €	26.322,66 €
<b>CLIENTES</b>	- €	<b>244.142,24 €</b>	<b>296.300,34 €</b>	<b>512.805,65 €</b>	<b>599.955,25 €</b>	<b>728.928,48 €</b>
<b>TESORERÍA</b>	<b>52.236,00 €</b>	<b>300.000,00 €</b>	<b>312.818,29 €</b>	<b>358.533,27 €</b>	<b>370.719,58 €</b>	<b>386.658,40 €</b>
<b>INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES</b>		- €	- €	- €	- €	<b>71.395,15 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>300.000,00 €</b>	<b>786.098,57 €</b>	<b>830.308,53 €</b>	<b>1.188.528,68 €</b>	<b>1.266.295,12 €</b>	<b>1.492.507,34 €</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>300.000,00 €</b>	<b>632.657,34 €</b>	<b>133.951,13 €</b>	<b>394.462,96 €</b>	<b>741.237,31 €</b>	<b>1.110.232,29 €</b>
Capital	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €
Reservas	- €	- €	- €	610.511,83 €	957.286,18 €	1.326.281,16 €
Rtdos. neg.ejercicios ant.			- 367.342,66 €	- 516.048,87 €	- 516.048,87 €	- 516.048,87 €
prestamos participativos		700.000,00 €	350.000,00 €			
Pérdidas y Ganancias	- € -	367.342,66 €	148.706,21 €	- €	- €	- €
<b>PROVEEDORES CORTO PLAZO</b>	- €	<b>10.375,48 €</b>	<b>2.990,19 €</b>	<b>6.601,38 €</b>	<b>632,49 €</b>	<b>26.322,66 €</b>
<b>CRÉDITOS A CORTO PLAZO</b>		<b>143.065,74 €</b>	<b>43.367,21 €</b>	<b>245.797,66 €</b>	<b>75.615,80 €</b>	- €
<b>PRESTAMO A LARGO PLAZO</b>			650.000,00 €	541.666,67 €	448.809,52 €	355.952,38 €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>300.000,00 €</b>	<b>786.098,57 €</b>	<b>830.308,53 €</b>	<b>1.188.528,68 €</b>	<b>1.266.295,12 €</b>	<b>1.492.507,34 €</b>
CONTROL CUADRE		- €	- €	- €	- €	- €
NOF	- €	244.142,24 €	296.300,34 €	512.805,65 €	599.955,25 €	728.928,48 €

Tabla 7.5: Balance de situación, escenario pesimista.

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS						
	punto partida	2010	2011	2012	2013	2014
<b>BENEFICIO NETO</b>	- €	- 367.342,66 €	- 148.706,21 €	610.511,83 €	693.548,70 €	1.118.166,62 €
Gastos financieros		45.014,60 €	46.535,70 €	38.872,50 €	23.245,49 €	14.238,10 €
Amortizaciones y provisiones	- €	13.419,15 €	13.381,15 €	19.611,34 €	19.800,55 €	19.985,17 €
Inversiones netas en inmovilizado	- 300.000,00 €	- 276,40 €	- 304,04 €	- 112.334,44 €	- 4.567,89 €	- 4.604,68 €
Inversiones NOF	- €	- 244.142,24 €	- 52.158,11 €	- 216.505,31 €	- 87.149,59 €	- 128.973,23 €
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	- 300.000,00 €	- 553.327,54 €	- 141.251,51 €	340.155,92 €	644.877,26 €	1.018.811,97 €
Tasa libre de riesgo	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Prima de riesgo	13%	13%	13%	13%	13%	13%
<b>COSTE DE LOS RECURSOS</b>	15%	15%	15%	15%	15%	15%
<b>VAN</b>	<b>210.937 €</b>					
<b>TIR</b>	<b>22,287%</b>					
CASH FLOW ACUMULADO	- 300.000,00 €	- 853.327,54 €	- 994.579,05 €	- 654.423,13 €	- 9.545,88 €	1.009.266,10 €
PAY BACK	4,00	AÑOS	0,18	MESES		
CASH FLOW DESCONTADO	- 300.000,00 €	- 481.154,38 €	- 106.806,43 €	223.658,04 €	368.710,66 €	506.529,61 €
CASH FLOW ACUMULADO DESCONTADO	- 300.000,00 €	- 781.154,38 €	- 887.960,82 €	- 664.302,78 €	- 295.592,12 €	210.937,49 €
PAY BACK DESCONTADO	4,00	AÑOS	7,00	MESES		

Tabla 7.6: Análisis por descuento de flujos, escenario pesimista.

### 7.3. Balance de situación Escenario Optimista

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
	2010	2011	2012	2013	2014	
VENTAS	1.775.237,39 €	2.154.495,90 €	3.728.776,25 €	4.362.469,19 €	5.300.275,42 €	
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>- 771.141,20 €</b>	<b>- 859.692,65 €</b>	<b>-1.053.023,45 €</b>	<b>-1.086.571,25 €</b>	<b>-1.153.666,85 €</b>	
Costes operativos	- 3.328,70 €	- 3.328,70 €	- 3.328,70 €	- 3.328,70 €	- 3.328,70 €	
costes personal	- 767.812,50 €	- 856.363,95 €	- 1.049.694,75 €	- 1.083.242,55 €	- 1.150.338,15 €	
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>- 805.617,84 €</b>	<b>- 780.946,87 €</b>	<b>- 877.633,47 €</b>	<b>- 918.829,53 €</b>	<b>- 923.503,30 €</b>	
Personal subcontratado	- 375.000,00 €	- 325.000,00 €	- 250.000,00 €	- 200.000,00 €	- 150.000,00 €	
Bonificaciones	- 24.404,84 €	- 30.763,87 €	- 59.665,87 €	- 73.064,34 €	- 105.522,65 €	
costes de Marketing	- 294.950,00 €	- 316.950,00 €	- 456.644,00 €	- 537.594,00 €	- 556.594,00 €	
Alquiler nave	- 72.900,00 €	- 72.900,00 €	- 72.900,00 €	- 72.900,00 €	- 72.900,00 €	
Control calidad externo	- 25.000,00 €	- 25.000,00 €	- 25.000,00 €	- 25.000,00 €	- 25.000,00 €	
Servicio limpieza	- 7.500,00 €	- 7.500,00 €	- 7.500,00 €	- 7.500,00 €	- 7.500,00 €	
Gestión de residuos	- 4.000,00 €	- 4.000,00 €	- 4.000,00 €	- 4.000,00 €	- 4.000,00 €	
Mantenimiento anti-incendios	- 195,00 €	- 195,00 €	- 195,00 €	- 195,00 €	- 195,00 €	
Coste Aseguradora	- 1.500,00 €	- 1.530,00 €	- 1.560,60 €	- 1.591,81 €	- 1.623,65 €	
Vigilancia y seguridad	- 168,00 €	- 168,00 €	- 168,00 €	- 168,00 €	- 168,00 €	
<b>COSTE COMPRA MATERIA PRIMA</b>	<b>- 271.475,02 €</b>	<b>- 346.035,96 €</b>	<b>- 663.140,74 €</b>	<b>- 804.466,24 €</b>	<b>-1.134.571,82 €</b>	
<b>EBITDA ( Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones)</b>	<b>- 72.996,67 €</b>	<b>167.820,42 €</b>	<b>1.134.978,59 €</b>	<b>1.552.602,17 €</b>	<b>2.088.533,44 €</b>	
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	- 13.239,15 €	- 13.201,15 €	- 19.431,34 €	- 19.620,55 €	- 19.805,17 €	
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	<b>- 86.415,82 €</b>	<b>154.439,27 €</b>	<b>1.115.367,25 €</b>	<b>1.532.801,62 €</b>	<b>2.068.548,27 €</b>	
GASTOS FINANCIEROS	- 24.025,82 €	- 26.466,97 €	- 7.866,67 €	- €	- 16.000,00 €	
INGRESOS FINANCIEROS	17.754,60 €	20.009,46 €	29.144,48 €	32.635,13 €	37.738,10 €	
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	<b>- 92.687,04 €</b>	<b>147.981,76 €</b>	<b>1.136.645,07 €</b>	<b>1.565.436,75 €</b>	<b>2.090.286,37 €</b>	
IMPUESTO DE SOCIEDADES	- €	- 19.353,15 €	- 397.825,77 €	- 547.902,86 €	- 731.600,23 €	
ESCUDO FISCAL PENDIENTE	- 92.687,04 €	- €	- €	- €	- €	
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>- 92.687,04 €</b>	<b>128.628,61 €</b>	<b>738.819,29 €</b>	<b>1.017.533,89 €</b>	<b>1.358.686,14 €</b>	

Tabla 7.7: Cuenta de pérdidas y ganancias, escenario optimista.



<b>BALANCE DE SITUACIÓN</b>						
<b>ACTIVO</b>	<b>( punto partida)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL NETO</b>	<b>1.800,00 €</b>	<b>1.620,00 €</b>	<b>1.440,00 €</b>	<b>1.260,00 €</b>	<b>1.080,00 €</b>	<b>900,00 €</b>
	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Amortizaciones	- € -	180,00 € -	360,00 € -	540,00 € -	720,00 € -	900,00 € -
<b>INMOVILIZADO MATERIAL NETO</b>	<b>245.964,00 €</b>	<b>229.960,85 €</b>	<b>216.759,71 €</b>	<b>309.328,37 €</b>	<b>293.907,81 €</b>	<b>1.078.302,64 €</b>
Equipos informáticos	2.764,00 €	3.040,40 €	3.344,44 €	3.678,88 €	4.046,77 €	4.451,45 €
Equipos y maquinaria	243.200,00 €	243.200,00 €	243.200,00 €	355.200,00 €	359.400,00 €	363.600,00 €
Fábrica						800.000,00 €
AMORTIZACIONES	- € -	13.239,15 € -	26.440,30 € -	45.871,63 € -	65.492,19 € -	85.297,36 € -
<b>EXISTENCIAS</b>		<b>7.815,94 €</b>	<b>32.892,43 €</b>	<b>- €</b>	<b>26.422,44 €</b>	<b>18.191,07 €</b>
<b>CLIENTES</b>	<b>- €</b>	<b>291.819,84 €</b>	<b>354.163,71 €</b>	<b>612.949,52 €</b>	<b>717.118,22 €</b>	<b>871.278,15 €</b>
<b>TESORERÍA</b>	<b>52.236,00 €</b>	<b>300.000,00 €</b>	<b>312.818,29 €</b>	<b>358.533,27 €</b>	<b>370.719,58 €</b>	<b>386.658,40 €</b>
<b>INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES</b>		<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>57.314,61 €</b>	<b>83.739,99 €</b>	<b>19.853,26 €</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>298.200,00 €</b>	<b>831.216,64 €</b>	<b>918.074,14 €</b>	<b>1.339.385,77 €</b>	<b>1.492.988,04 €</b>	<b>2.375.183,53 €</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>300.000,00 €</b>	<b>207.312,96 €</b>	<b>335.941,57 €</b>	<b>1.074.760,86 €</b>	<b>1.410.547,04 €</b>	<b>1.858.913,47 €</b>
Capital	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €
Reservas	- €	- €	128.628,61 €	867.447,90 €	1.203.234,09 €	1.651.600,51 €
Rtdos. neg.ejercicios ant.			- 92.687,04 €	- 92.687,04 €	- 92.687,04 €	- 92.687,04 €
prestamos participativos			- €	- €	- €	- €
Pérdidas y Ganancias	- € -	92.687,04 €	- €	- €	- €	- €
<b>PROVEEDORES CORTO PLAZO</b>	<b>- €</b>	<b>27.820,59 €</b>	<b>35.461,54 €</b>	<b>67.958,24 €</b>	<b>82.441,00 €</b>	<b>116.270,06 €</b>
<b>CRÉDITOS A CORTO PLAZO</b>		<b>6.083,09 €</b>	<b>153.337,70 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>PRESTAMO A LARGO PLAZO</b>		<b>590.000,00 €</b>	<b>393.333,33 €</b>	<b>196.666,67 €</b>	<b>- €</b>	<b>400.000,00 €</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>300.000,00 €</b>	<b>831.216,64 €</b>	<b>918.074,14 €</b>	<b>1.339.385,77 €</b>	<b>1.492.988,04 €</b>	<b>2.375.183,53 €</b>
CONTROL CUADRE		- €	- €	- €	- €	- €
NOF	- € -	33.243,80 € -	29.009,40 € -	113.829,87 € -	121.510,74 € -	183.376,34 € -

Tabla 7.8: Balance de situación, escenario optimista.

<b>ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS</b>						
	punto partida	2010	2011	2012	2013	2014
<b>BENEFICIO NETO</b>	- €	92.687,04 €	128.628,61 €	738.819,29 €	1.017.533,89 €	1.358.686,14 €
Gastos financieros		24.025,82 €	26.466,97 €	7.866,67 €	- €	16.000,00 €
Amortizaciones y provisiones	- €	13.419,15 €	13.381,15 €	19.611,34 €	19.800,55 €	19.985,17 €
Inversiones netas en inmovilizado	- 300.000,00 €	276,40 €	304,04 €	112.334,44 €	4.567,89 €	804.604,68 €
Inversiones NOF	- €	33.243,80 €	4.234,39 €	84.820,47 €	7.680,87 €	61.865,60 €
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	- 300.000,00 €	22.274,68 €	163.938,29 €	738.783,33 €	1.040.447,42 €	651.932,23 €
Tasa libre de riesgo	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Prima de riesgo	13%	13%	13%	13%	13%	13%
<b>COSTE DE LOS RECURSOS</b>	15%	15%	15%	15%	15%	15%
<b>VAN</b>	<b>1.209.358 €</b>					
<b>TIR</b>	<b>79,743%</b>					
CASH FLOW ACUMULADO	- 300.000,00 €	322.274,68 €	158.336,39 €	580.446,94 €	1.620.894,37 €	2.272.826,60 €
<b>PAY BACK</b>	<b>2,00</b>	<b>AÑOS</b>	<b>2,57</b>	<b>MESES</b>		
CASH FLOW DESCONTADO	- 300.000,00 €	19.369,29 €	123.960,90 €	485.762,03 €	594.879,19 €	324.125,54 €
CASH FLOW ACUMULADO DESCONTADO	- 300.000,00 €	319.369,29 €	195.408,38 €	290.353,65 €	885.232,84 €	1.209.358,38 €
<b>PAY BACK DESCONTADO</b>	<b>2,00</b>	<b>AÑOS</b>	<b>4,83</b>	<b>MESES</b>		

Tabla 7.9: Análisis por descuento de flujos, escenario optimista.