

Madrid, 22 de junio de 2009



Socios Promotores

Alvaro Luis Gómez

Mariamátilde Carrasco Yáñez

Wanda Yosayda Ramos Rosario

Melina Mercedes Jiménez Ortiz

Saúl Javier Calleja Hernangomez

CONTENIDO

1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	10
2	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	11
2.1	ENTORNO POLÍTICO-LEGISLATIVO	11
2.1.1	Entorno Político	11
2.1.2	Entorno Legal.....	11
2.1.3	Subvenciones	12
2.2	ENTORNO ECONÓMICO	12
2.3	ENTORNO SOCIOLÓGICO.....	14
2.4	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	16
3	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	17
3.1	TAMAÑO DEL SECTOR ACTUAL Y POTENCIAL	17
3.2	ESTRUCTURA SECTORIAL	20
3.2.1	Competidores actuales y potenciales	20
3.2.2	Clientes	22
3.2.3	Proveedores.....	27
3.2.4	Barreras de entrada y de salida.....	27
3.2.5	Estructura de costes	28
3.2.6	Canales de distribución.....	28
3.2.7	Comunicación	29
3.2.8	Tendencias innovadoras en la industria	29
3.2.9	Crisis actual.....	29
4	ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO	31
4.1	ANÁLISIS DAFO Y Q-DAFO	31
4.2	OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO	33
4.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	34
4.3.1	Cuantitativos	34
4.3.2	Cualitativos.....	34
5	PLAN DE OPERACIONES.....	35
5.1	PROCESO PRODUCTIVO Y EQUIPAMIENTO.	35
5.1.1	Extracción de los Principios Activos de los Orujos de Vinificación.	35
5.1.2	Aprovisionamiento y Conservación de los Orujos.	36

5.2	FABRICACIÓN DE CREMAS	40
5.3	ENVASADO	44
5.4	TRAZABILIDAD Y LOTIFICACIÓN.....	45
5.5	GESTIÓN DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS LABORALES.....	47
5.5.1	<i>Gestión Medioambiental</i>	48
5.5.2	<i>Prevención de Riesgos Laborales</i>	49
5.6	INSTALACIONES.....	50
5.7	NECESIDADES DE PERSONAL	54
5.8	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.	58
5.9	CONCLUSIONES	59
6	PLAN DE MARKETING	60
6.1	INTRODUCCIÓN:.....	60
6.1.1	<i>Vino, cultura y marca</i>	60
6.1.2	<i>Cliente Target</i>	62
6.1.3	<i>Estrategia de precio</i>	63
6.2	COMPETENCIA Y CICLO DE VIDA	63
6.3	ESTRATEGIA DE PRODUCTO: PRODUCTO NUCLEAR, LIENZO ESTRATÉGICO, USP Y ESLÓGANES	64
6.3.1	<i>Producto nuclear</i>	64
6.3.2	<i>Lienzo estratégico</i>	65
6.3.3	<i>USP</i>	66
6.3.4	<i>Eslóganes</i>	66
6.4	PACKAGING.....	66
6.5	LÍNEAS DE PRODUCTO	71
6.5.1	<i>Vinatural Men</i>	71
6.5.2	<i>Vinatural Women</i>	74
6.6	PRECIO.....	77
6.6.1	<i>Análisis de Sensibilidad</i>	78
6.6.2	<i>PVP</i>	78
6.7	DISTRIBUCIÓN	79
6.7.1	<i>Centrales de Compras</i>	80
6.7.2	<i>Cadenas de tiendas especializadas</i>	81
6.7.3	<i>Logística</i>	84
6.8	PERSONAL NECESARIO	84
6.9	POLÍTICA DE COMUNICACIÓN:	85
6.9.1	<i>Promociones Especiales</i>	85
6.9.2	<i>Publicidad</i>	86

6.9.3	RRPP/Lobbing	87
6.9.4	Marketing Directo	87
6.9.5	Trade marketing y prescripción en tienda	87
6.9.6	Cronograma de Actividades	88
6.10	PRESUPUESTO Y VENTAS	88
7	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH	90
7.1	POLITICA GENERAL DE RR HH	90
7.2	ORGANIGRAMA GENERAL	91
7.3	PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA (ANUAL)	92
7.4	DESCRIPCIÓN DE PERFILES	93
7.4.1	DIRECTOR GENERAL.....	93
7.4.2	RESPONSABLE DE OPERACIONES.....	96
7.4.3	AUXILIAR ADMINISTRATIVO.	98
7.4.4	TÉCNICO DE PLANTA/ PRODUCCIÓN.	99
7.4.5	RESPONSABLE COMERCIAL Y MARKETING.	100
7.4.6	COMERCIAL.....	102
7.4.7	TÉCNICO DE LABORATORIO.	103
7.5	POLÍTICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	105
7.5.1	Calificación de candidatos	107
7.6	POLÍTICAS DE DESARROLLO DEL PERSONAL	108
7.7	POLÍTICAS REMUNERATIVAS.....	109
7.8	OTRAS POLÍTICAS DE RRHH	110
7.8.1	Política Vacacional:	110
7.8.2	Adelanto de sueldo:.....	110
7.8.3	Motivación:.....	110
7.9	RESUMEN DE COSTES/GASTOS	111
7.10	CONCLUSIONES	112
8	PLAN FINANCIERO	113
8.1	ESCENARIO REALISTA	113
8.1.1	Fuentes de Financiación	114
8.1.2	Otras políticas.....	118
8.1.3	POLITICA DE DIVIDENDOS.....	119
8.1.4	RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.....	119
8.2	ESCENARIO PESIMISTA	126
8.3	ESCENARIO OPTIMISTA.....	132
8.4	CONCLUSIONES DE LOS ESCENARIOS	138

8.5	ANALISIS DE SENSIBILIDAD	141
8.6	PLANES FUTUROS Y DE CONTINGENCIA	142
8.6.1	<i>Planes futuros (Expansión Internacional)</i>	142
8.6.2	<i>Plan de Contingencia</i>	143
8.7	SUBVENCIONES	144

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PRINCIPALES RATIOS DE LOS SECTORES DE “NO ALIMENTACIÓN” EN 2007	17
TABLA 2. REPARTO DE VENTAS POR FAMILIAS DE PRODUCTOS (*). FUENTE: ESTAMPA.....	19
TABLA 3. EXPORTACIÓN DE VINOS DE RIOJA EN 2007 POR PAÍSES. FUENTE: WWW.RIOJAWINE.COM.....	26
TABLA 4. REPARTO DE LAS VENTAS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN (*). FUENTE ESTAMPA	28
TABLA 5. NECESIDADES DE POLIFENOLAS POR AÑO.	35
TABLA 6. DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE ENVASE Y PRESENTACIÓN POR PRODUCTO.....	44
TABLA 7. REQUERIMIENTOS DE ESPACIO INSTALACIONES DE LA EMPRESA	53
TABLA 8. INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO 2009.....	58
TABLA 9. PRECIOS RECOMENDADOS DE VENTA AL PÚBLICO Y DISTRIBUIDOR.	79
TABLA 10. DISTRIBUCIÓN DE TIENDAS POR CANAL.	80
TABLA 11. RESUMEN DE PRESUPUESTO DE MARKETING.	88
TABLA 12. NECESIDADES DE PERSONAL	93
TABLA 13. POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN	110
TABLA 14. COSTES RRHH	111
TABLA 15. COSTES SERVICIOS EXTERNALIZADOS.....	111
TABLA 16. CONDICIONES PARA EL LEASING	116
TABLA 17. VALORES DE ROE Y ROA 2010-2014	120
TABLA 18. PUNTO MUERTO. ESCENARIO REALISTA.....	121
TABLA 19. VALORES DE RLG Y ACID TEST 2010-2014.	122
TABLA 20. VALORES DE RATIO DE TESORERÍA 2010-2014.....	123
TABLA 21. VALORES DE VENTAS Y COSTES EN MILLONES DE EUROS 2010-2014. ESCENARIO REALISTA.	124
TABLA 22. VALORES DE LOS FLUJOS LIBRES DE FONDOS EN MILLONES DE EUROS 2009-2014. ESCENARIO REALISTA.	125
TABLA 23. VALORES DE ROE Y ROA 2009-2014. ESCENARIO PESIMISTA.	128
TABLA 24. VALORES DE PUNTO MUERTO EN MILLONES DE EUROS 2010-2014. ESCENARIO PESIMISTA.	128
TABLA 25. VALORES DE RATIO DE LIQUIDEZ Y ACID TEST 2010-2014. ESCENARIO PESIMISTA.	129
TABLA 26. VALORES DE RATIO DE TESORERÍA 2010-2014. ESCENARIO PESIMISTA.....	130
TABLA 27. VALORES DE VENTAS Y COSTES 2010-2014. ESCENARIO PESIMISTA.	131
TABLA 28. VALORES DE FLUJO LIBRE DE FONDOS 2009-2014. ESCENARIO PESIMISTA.	132
TABLA 29. VALORES DE ROE Y ROA 2009-2014. ESCENARIO OPTIMISTA.	134
TABLA 30. VALORES DE PUNTO MUERTO Y VENTAS EN MILLONES DE EUROS 2010-2014. ESCENARIO OPTIMISTA.	135
TABLA 31. VALORES DE RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL Y ACID TEST 2010-2014. ESCENARIO OPTIMISTA.	136
TABLA 32. VALORES DE RATIO DE TESORERÍA 2010-2014. ESCENARIO OPTIMISTA.	136
TABLA 33. VENTAS Y COSTES EN MILLONES DE EUROS 2010-2014. ESCENARIO OPTIMISTA.	137
TABLA 34. VALORES DE LOS FLUJOS LIBRES DE FONDOS 2009-2014. ESCENARIO OPTIMISTA.	138

TABLA 35. COMPARACIÓN VAN, TIR Y PAYBACK DE LOS DISTINTOS ESCENARIO.	138
TABLA 36. COMPARACIÓN DE FLUJO LIBRE DE FONDOS ENTRE LOS DISTINTOS ESCENARIOS (EN MILLONES DE EUROS).....	140
TABLA 37. VALORES DE TIR Y VAN A VARIACIONES DE PRECIO EN €/TON DE MATERIA PRIMA EN BODEGA.	141

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. PRODUCTO INTERIOR BRUTO. FUENTE INE	12
GRÁFICO 2. PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE ESPAÑA, AÑO 2007	14
GRÁFICO 3. SPAIN PERSONAL PRODUCTS MARKET FORECAST: \$ BILLION, 2004-2009. FUENTE: DATAMONITOR.....	18
GRÁFICO 4. SPAIN PERSONAL PRODUCTS MARKET VOLUME FORECAST: UNITS MILLION, 2004-2009. FUENTE: DATAMONITOR.....	18
GRÁFICO 5. PARTICIPACIÓN DE VENTAS EN VOLUMEN EN EL AÑO 2007 TOTAL VINO CON D.O- ESPAÑA (HOSTELERÍA- ALIMENTACIÓN). FUENTE: WWW.RIOJAWINE.COM.....	24
GRÁFICO 6. CONCENTRACIÓN DE LAS VENTAS ANUALES DEL VINO CON D.O CA. RIOJA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS EN EL AÑO 2007. FUENTE: WWW.RIOJAWINE.COM.	25
GRÁFICO 7 RUTAS DEL VINO EN LA RIOJA.	27
GRÁFICO 8. PROCESO EXTRACCIÓN POLIFENOLAS.	35
GRÁFICO 9. TRAY DRYER	37
GRÁFICO 10. FLUID-BED DRYING PROCESS.....	37
GRÁFICO 11. DECANTACIÓN Y FILTRADO.....	38
GRÁFICO 12. SPRAY DRYING.....	39
GRÁFICO 13. PROCESO DE PRODUCCIÓN CREMAS.	41
GRÁFICO 14. EVOLUCIÓN MATERIA PRIMA 2010-2014	45
GRÁFICO 15. POLÍGONO INDUSTRIAL, CIUDAD DE HARO, LA RIOJA	50
GRÁFICO 16. INSTALACIONES PARQUE INDUSTRIAL FUENTE CIEGA.....	51
GRÁFICO 17. DIAGRAMA DE INSTALACIONES DE LA EMPRESA.	52
GRÁFICO 18. LOGO DE LA EMPRESA.....	62
GRÁFICO 19. COMPETENCIA Y CICLO DE VIDA	63
GRÁFICO 20. LIENZO ESTRATÉGICO.....	65
GRÁFICO 21. MODELO DE PACKAGING.....	68
GRÁFICO 22. EJEMPLO DE DISTRIBUCIÓN DE CLAIMS	69
GRÁFICO 23. EJEMPLO ENVASE ESPUMA Y AFTER SHAVE.....	73
GRÁFICO 24. EJEMPLO PACKAGING CREMA DE MANOS.....	74
GRÁFICO 25. EJEMPLO DE PACKAGING DE CREMA FACIAL.....	75
GRÁFICO 26. EJEMPLO PACKAGING CREMA CONTORNO DE OJOS	76
GRÁFICO 27. EJEMPLO DE PACKAGING DE LA CREMA CORPORAL.....	77
GRÁFICO 28. EJEMPLOS DE RUTAS DEL VINO	86
GRÁFICO 29. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MARKETING.....	88
GRÁFICO 30. EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING RESPECTO A VENTAS	89
GRÁFICO 31. COMPOSICIÓN Y EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO EN MARKETING.....	89
GRÁFICO 32. ORGANIGRAMA DE VINATURAL	92

GRÁFICO 33. PLAN DE SELECCIÓN DE PERSONAL	106
GRÁFICO 34. ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	115
GRÁFICO 35. ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN 2009. ESCENARIO REALISTA.....	117
GRÁFICO 36. ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN 2014. ESCENARIO REALISTA.....	117
GRÁFICO 37. VENTAS TOTALES	119
GRÁFICO 38. EVOLUCIÓN DEL ROE Y ROA 2010-2014	120
GRÁFICO 39. PUNTO MUERTO Y VENTAS TOTALES. ESCENARIO REALISTA.	121
GRÁFICO 40. EVOLUCIÓN DE RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL Y ACID TEST 2010-2014.....	122
GRÁFICO 41. RATIO DE TESORERÍA 2010-2014	123
GRÁFICO 42. VENTAS TOTALES Y COSTES EN MILLONES DE EUROS 2010-2014. ESCENARIO REALISTA.	124
GRÁFICO 43. EVOLUCIÓN DE VENTAS TOTALES Y COSTES 2010-2014. ESCENARIO REALISTA.	124
GRÁFICO 44. EVOLUCIÓN DE LOS FLUJOS LIBRES DE FONDOS EN MILLONES DE EUROS 2009-2014. ESCENARIO REALISTA...125	
GRÁFICO 45. ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN 2014. ESCENARIO PESIMISTA.	127
GRÁFICO 46. EVOLUCIÓN DEL ROE Y ROA 2009-2014. ESCENARIO PESIMISTA.....	127
GRÁFICO 47. PUNTO MUERTO Y VENTAS TOTALES EN MILLONES DE EUROS 2010-2014. ESCENARIO PESIMISTA.....	128
GRÁFICO 48. EVOLUCIÓN DE RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL Y TEST ACID 2010-2014. ESCENARIO PESIMISTA.	129
GRÁFICO 49. EVOLUCIÓN DEL RATIO DE TESORERÍA 2010-2014. ESCENARIO PESIMISTA.....	130
GRÁFICO 50. COMPARACIÓN DE VENTAS Y COSTES EN MILLONES DE EUROS 2010-2014. ESCENARIO PESIMISTA.	131
GRÁFICO 51. EVOLUCIÓN DE VENTAS Y COSTES 2010-2014. ESCENARIO PESIMISTA.....	131
GRÁFICO 52. EVOLUCIÓN DE FLUJOS LIBRES DE FONDOS 2009-2014. ESCENARIO PESIMISTA.....	132
GRÁFICO 53. ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN 2014. ESCENARIO OPTIMISTA.	133
GRÁFICO 54. EVOLUCIÓN DE ROE Y ROA 2009-2014. ESCENARIO OPTIMISTA.	134
GRÁFICO 55. PUNTO MUERTO Y VENTAS 2010-2014. ESCENARIO OPTIMISTA.....	135
GRÁFICO 56. EVOLUCIÓN DE RATIO LIQUIDEZ GENERAL Y ACID TEST 2010-2014. ESCENARIO OPTIMISTA.....	135
GRÁFICO 57. RATIO TESORERÍA 2010-2014. ESCENARIO OPTIMISTA.	136
GRÁFICO 58. COMPARACIÓN VENTAS Y COSTES 2010-2014. ESCENARIO OPTIMISTA.	137
GRÁFICO 59. EVOLUCIÓN VENTAS Y COSTES 2010-2014. ESCENARIO OPTIMISTA.	137
GRÁFICO 60. EVOLUCIÓN DE LOS FLUJOS LIBRES DE FONDOS 2009-2014. ESCENARIO OPTIMISTA.	138
GRÁFICO 61. COMPARATIVA DE VAN ENTRE LOS DISTINTOS ESCENARIO.....	139
GRÁFICO 62. COMPARATIVA DE TIR ENTRE LOS DISTINTOS ESCENARIOS.	139
GRÁFICO 63. COMPARATIVA DE PAYBACK ENTRE LOS DISTINTOS ESCENARIOS.	140
GRÁFICO 64. COMPARACIÓN DE FLUJO LIBRE DE FONDOS ENTRE LOS DISTINTOS ESCENARIOS (EN MILLONES DE EUROS)	141
GRÁFICO 65. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL TIR Y VAN A VARIACIONES DEL PRECIO EN €/TON DE MATERIA PRIMA EN BODEGA.	142

1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Nuestra empresa se dedicará a la producción y comercialización de cosméticos naturales a base de hollejos y pepitas de la uva, procedentes de bodegas de producción ecológicas reconocidas y adscritas a la D.O. Ca. La Rioja. Así mismo, la naturalidad de nuestros productos estará garantizada mediante organismos de certificación y control.

La inmensa producción de residuos que supone la normal actividad del hombre sobre nuestro planeta es uno de los principales problemas con los que nos encontramos en la actualidad.

Históricamente se ha relacionado al vino con salud y longevidad y esto se destaca, sobre todo, en la cultura mediterránea. La enoterapia, que utiliza el vino como base, es cada vez más popular en las regiones con tradición vitivinícola (vinoturismo, y rutas del vino). Nosotros utilizaremos polifenoles derivados de la piel de uva y aceites de la semilla de esta fruta. Extraemos estos principios activos del residuo sólido de orujo, restos que quedan tras el prensado de la piel y las pepitas, que contiene una alta concentración de vitamina E y de ácido linoico “omega-6” que fortalecen y nutren la piel también estos residuos contienen polifenoles y antocianos, que tienen propiedades antioxidantes y vasodilatadoras (incluso anticancerígenas) ideales para los cosméticos y, en el futuro, incluso se podrían utilizar para otros productos relacionados con la salud o con la alimentación.

2 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL

2.1 ENTORNO POLÍTICO-LEGISLATIVO

2.1.1 Entorno Político

El gobierno Español está regulado en el título IV de la Constitución Española de 1978 y por el título V respecto de su relación con las Cortes Generales y la Ley de Gobierno.

El entorno **político** español presente no representa un obstáculo para emprender una empresa, ya que se encuentra en **situación estable**.

2.1.2 Entorno Legal

España es un país perteneciente a la **Unión Europea**, conserva la forma de **monarquía parlamentaria**, y su poder legislativo está representado en la figura de las Cortes Generales, quienes ejercen la mayor parte de la responsabilidad legislativa y del gobierno.

Respecto a los cosméticos, la legislación aplicable es la siguiente:

- Directiva del Consejo 76/768/CEE, de 27 de julio de 1976 relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros en materia de productos cosméticos (modificada y rectificada). Restricciones en cuanto a la composición, envase y embalaje, etiquetado (condiciones de empleo y advertencias, caducidad, referencia etc.).
- El Real Decreto 1599/1997, de 17 de octubre sobre productos cosméticos (BOE 31-10-97) prevé la autorización preceptiva para la fabricación de productos cosméticos por parte de la Dirección General de Farmacia y Productos Sanitarios.

Un trámite adicional es la comunicación por parte de la empresa de la marca y el nombre específico del producto, composición cuantitativa, constantes físico-químicas, prospectos etc. a la Dirección General de Farmacia y Productos Sanitarios, del Ministerio de Sanidad y Consumo.

2.1.3 Subvenciones

En España se proporcionan subvenciones de diferentes tipos a las cuales puede acceder nuestra empresa: ***Programa Innoempresa de Apoyo a la Innovación de las Pymes (2007-2013), Creación de Empleo, Empresa y para la Investigación y Desarrollo Tecnológico (I+D).***

2.2 ENTORNO ECONÓMICO

Como variable preponderante debemos tomar en consideración la situación de la ***crisis mundial actual***, está previsto que para el cierre de este año España tendrá ***PIB negativo***, consecutivo en los últimos tres trimestres, lo que significa una recesión.

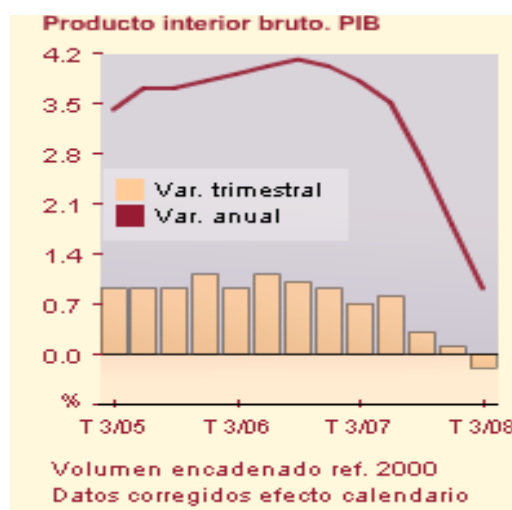


Gráfico 1. Producto Interior Bruto. Fuente INE

El FMI pronostica que España entrará en recesión en el 2009 cuando su PIB caerá un 0,2%.

Se prevé que en el 2009 se intensifica la desaceleración de la economía española, por lo que se enfrentará a un **menor nivel de inflación**, lo que implica tipos más bajos de lo esperado.

El **recorte del precio del dinero** reflejado en los tipos de interés es una variable constante que influye directamente en cualquier proyecto que se desee emprender.

Otra variable a contemplar es la **renta disponible**. Desde 2001, los avances de la renta real disponible se han situado siempre entre un mínimo del 3,3% (año 2006) y un máximo del 4,2% (año 2007), la renta de los hogares crecerá este año un 2,9%, lejos del 4,2% registrado el ejercicio anterior.

El índice de confianza de los consumidores españoles elaborado por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) **se situó en diciembre en 48,9 puntos**, acumula una caída de 23,4 puntos en el conjunto del año, con lo que se sitúa en mínimos históricos. Esto supone una **predisposición negativa al consumo**.

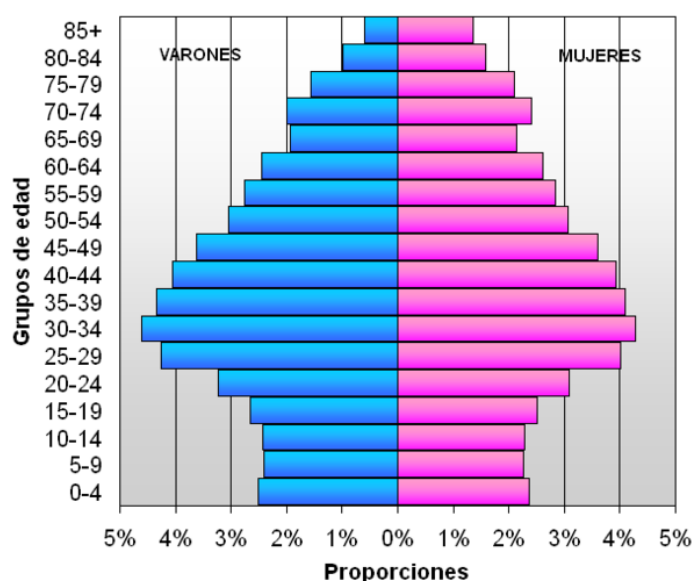
Se puede concluir que la economía en España se proyecta hacia una **recesión**, por lo que **no es un buen momento** para iniciar el emprender un proyecto de negocio. Sin embargo, estas variables **no son un impedimento para llevar a cabo la idea de negocio** ya que siempre existe una parte del mercado con poder adquisitivo para adquirir productos que consideren necesarios.

2.3 ENTORNO SOCIOLÓGICO

La población total de las 17 comunidades y las dos ciudades autónomas de España, era de un total de **45,2 millones de personas**.

En la pirámide de población se puede apreciar un **envejecimiento de la población** y un cierto repunte de la tasa de natalidad en los últimos años.

Pirámide de población de España, año 2007



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Censo a 1 de enero de 2007

Gráfico 2. Pirámide de Población de España, año 2007

Los varones son mayoritarios entre la población menor de 49 años, mientras que a partir de los 50 años las mujeres son más numerosas.

- **Entorno Laboral.** El número de desempleados se sitúa por encima de los 3,1 millones. La cifra de desempleados se ha incrementado en un millón de personas en los últimos 12 meses, lo que significa un aumento del 46,9% anual. El paro subió en 2008 en ambos sexos, aunque más entre los hombres. De hecho, siete de cada diez nuevos parados de 2008 fueron varones. Concretamente, el desempleo masculino se incrementó el año pasado en 691.328 parados (+78,1%), mientras que el femenino lo

hizo en 308.088 mujeres (+24,7%). los servicios y la construcción los que se llevaron la peor parte, al ganar 491.800 y 306.863 parados más, respectivamente, con incrementos porcentuales respecto a 2007 del 38,3% y del 108,1%.

- **Formación.** El nivel educativo de la población adulta aún se mantiene por debajo de la media de los países europeos. Aunque la evolución del nivel de formación de la población española ha sido realmente favorable en la última década, todavía está muy por debajo de los indicadores europeos. Así lo refleja el último informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), "Education at a Glance 2008". Mientras que la Educación Superior (Universidad y Formación Profesional de Grado Superior) sigue ganando adeptos en nuestro país, la Formación Profesional de Grado Medio continúa siendo la hermana pobre del sistema educativo español.
- **El presupuesto familiar Español:** De acuerdo al estudio "El Observador 2008" sobre los hábitos y las tendencias de los consumidores españoles realizado por el prestigioso banco de crédito, CETELEM, las intenciones de compra de los españoles para 2008 según tipología de productos, queda reflejado que el 37% de los ciudadanos destinará parte de su presupuesto familiar a viajes y a tiempo de ocio. Y un 45% del presupuesto total dedicado a alimentación, perfumería y droguería.

Los **hábitos y tendencias** de los consumidores españoles se centran en los servicios del **ocio**, hecho que representa una parte considerable de nuestro mercado. Asimismo, el alto porcentaje de **envejecimiento de la población** española, relacionada con la **preocupación del aspecto físico**, nos provee un entorno favorable para la implantación del negocio.

2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

Los países de la unión europea ***poseen todas las tecnologías y materias primas*** necesarias para la fabricación de cosméticos.

Los principales equipamientos necesarios son (por orden en la fabricación): Báscula plataforma, línea de secado, molturado, homogeneizado, extractor por disolventes, decantadora, filtro, caldera fusora, mezclador/emulsionador, tanque de descarga y envasadora.

3 ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1 TAMAÑO DEL SECTOR ACTUAL Y POTENCIAL

En España, de acuerdo a datos obtenidos en el informe anual Alimarket de no Alimentación las empresas más importantes en el **sector de perfumería-higiene posee una cuota de mercado de 54,30%**, lo que supone la mayor participación frente al resto de sectores, como se puede observar en la tabla siguiente.

	Ventas 07 (M€)	%Variac . 07/06	Cuota 10	Empleo	Ventas/ Empleado	Ventas/ Empresa	No. Empresas/ Grupos
Celulosa	2.465,75	5,9	74,36	6,976	0,35	43,25	57
Droguería-Limpieza	4.021,47	1,3	65,52	8,96	0,44	25,77	156
Juguetes	2.426,65	16,6	69,97	4,005	0,6	26,96	90
Menaje-Bazar	5.430,19	0,3	29,09	22,411	0,24	23,71	229
Perfumería-Higiene	6.016,72	6,1	54,3	24,287	0,24	27,85	216
Pinturas	907,06	5,5	69,75	4,107	0,22	29,26	31
Total (*)	21.267,84	4,7	25,77	70,746	0,3	27,34	779

Tabla 1. Principales Ratios de los sectores de “No Alimentación” en 2007

En el gráfico siguiente se evidencia el **crecimiento de las ventas para el año 2009**, el mismo denota la evolución de los ingresos por concepto de productos del cuidado personal en el mercado, mostrando que aunque su crecimiento no es directamente proporcional es representativo.

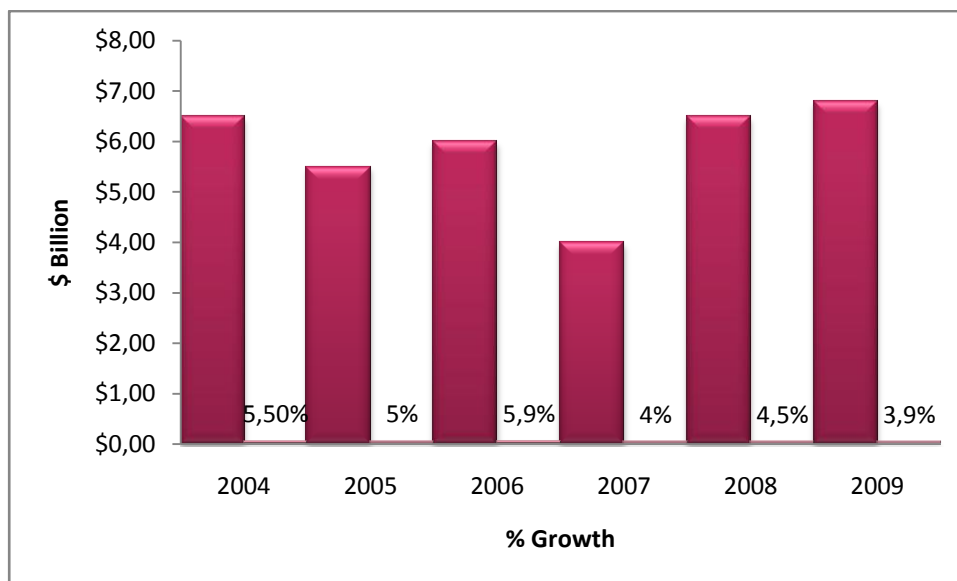


Gráfico 3. Spain Personal Products Market Forecast: \$ Billion, 2004-2009. Fuente: Datamonitor.

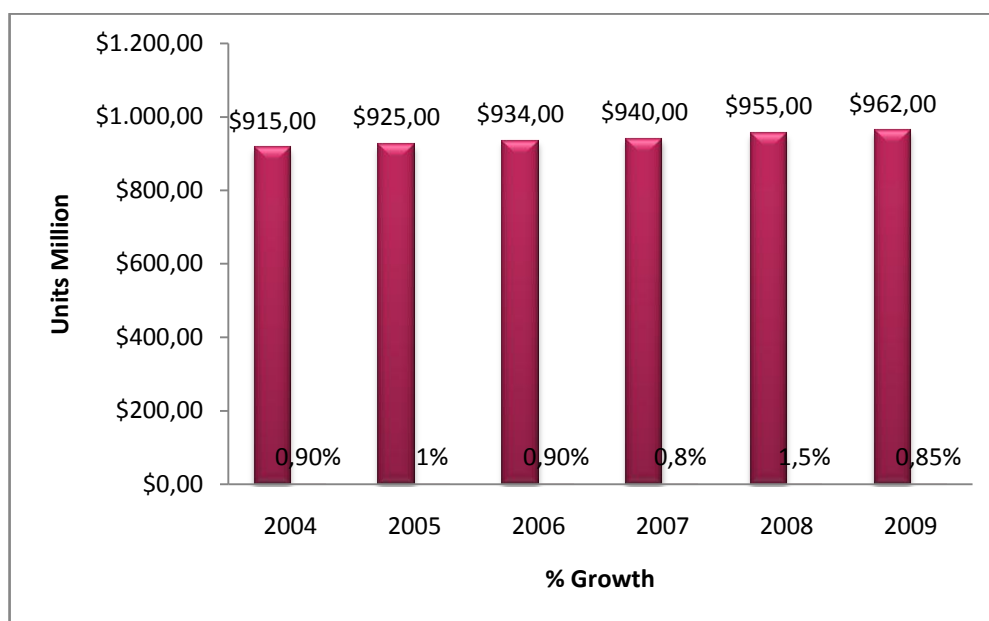


Gráfico 4. Spain Personal Products Market Volume Forecast: Units Million, 2004-2009. Fuente: Datamonitor.

Según estudio de la Asociación STANPA en España el volumen del sector de perfumería y cosméticos registra los siguientes valores:

- ➔ Consumo de 7.872 Millones de €

- Fabricación: 4.920 Millones de €
- Crecimiento 2006: 4,62%
- Crecimiento 2007: 5,76%

La segmentación, cuidado de la piel y cabello se reparten casi el 50% de las ventas.

Reperto de productos	2006	Inct	Peso	2007	Inct	Peso
I. Perfumes y Fragancias	1.059,38	2,16	22,77	1124,07	6,11	22,85
II. Cosméticos Decorativos	385,24	4,33	8,28	406,05	5,4	8,25
III. Cuidado de la Piel	1.229,89	6,7	26,44	1318,15	7,18	26,79
IV. Cuidado del Cabello	1.053,13	3,39	22,64	1093,42	3,83	22,22
V. Aseo	924,44	6,37	19,87	978,52	5,85	19,89
Total	4.652,08	4,62	100	4920,21	5,76	100

Tabla 2. Reparto de Ventas por Familias de Productos (*). Fuente: Estampa

En España, los cosméticos ecológicos **suponen un 2% del mercado y están empezando su desarrollo**. En Francia y Alemania en los últimos 2 años han crecido un 40%, en un contexto en el que mercado europeo de cosméticos orgánicos, está valorado en 1.000 millones de euros. En 2007 se facturaron en Alemania productos de cosméticos naturales por un valor de 613 millones de euros, lo que supone un 5% del mercado total de cosmética. Esto nos afecta en el sentido de que se estima que el mercado español de cosméticos naturales crecerá hasta alcanzar el peso marcado por estos dos países.

Bancomext considera la existencia de dos razones por las que se estima que este mercado registrará un crecimiento en los próximos años:

- Entrada en vigor de la normativa europea REACH, que regula el uso de productos químicos tóxicos en la industria cosmética (lo cual abre una enorme oportunidad para el mercado de cosméticos naturales).
- Esta norma se ha impulsado debido a que nunca se han realizado estudios sobre los efectos en la salud humana y medioambiental de más del 90% de las sustancias químicas que se comercializan en Europa.

- El sector es altamente innovador: la mayoría de las empresas productoras de cosméticos reemplazan o reformulan alrededor del 25% de sus productos cada año.
- A raíz de todos estos datos del sector cosmético, Organic Monitor prevé para los siguientes años un crecimiento estable del sector cosmético natural. Esto causará el lanzamiento de nuevos productos naturales y la adquisición de pequeñas empresas especializadas por los grandes competidores.

Los productos de cosmética masculina están cosechando unos excelentes resultados, especialmente los faciales, que de momento acaparan la mayoría de los lineales y **crecieron más de un 80%** en valor en el TAM MAYO'06.

3.2 ESTRUCTURA SECTORIAL

3.2.1 Competidores actuales y potenciales

3.2.1.1 Competidores Directos

Producen cosméticos naturales con base de derivados de la producción del vino.

En la Rivera del Duero, la bodega *Emina del grupo Matarromera* ha puesto en marcha un proyecto de investigación para dar una **nueva utilidad a elementos del vino** tinto, como por ejemplo los polifenoles y antocianos, de los que han conseguido, en laboratorio, una pureza un 10% superior a lo que normalmente se encuentra en el mercado y con una triple capacidad antioxidante.

También en la Rivera del Duero, *Marqués de Riscal* ha puesto en marcha un nuevo negocio de **vinoterapia basado en los residuos del vino**. También ha abierto una línea de productos de cosmética.

Caudalié: Es una empresa de cosmética natural, nace en 1993 en Francia. Sus productos están basados en los residuos del vino para el aprovechamiento de los polifenoles.

También cuentan con 4 Spas alrededor del mundo para ofrecer vinoterapias basados en los beneficios de la uva y el agua de manantial. Están presentes en una **amplia red de farmacias y parafarmacias a nivel nacional.**

Su gama de productos está dividida en: Limpieza y Tonificación, Primeras arrugas, Nutrición, Purificación, Reafirmar/ antiarrugas, Resplandor/antimanchas, Protectores Solares y Sublimadores.

Su producto estrella es “Pulpe Vitaminée, Sérums” el cual pertenece a la gama de las primeras arrugas. Este es utilizado como escudo antioxidante, alisante y vigorizante de la piel. (Precio 34,30 €).

3.2.1.2 Empresas de cosméticos naturales:

Weleda SA: marca de origen suizo, presente en más de 50 países de los cinco continentes. La matriz de la sociedad anónima tiene su sede en Arlesheim, Suiza y cuenta con una filial en Schwäbisch Gmünd, Alemania. La filial francesa también cuenta con producción propia. Están presentes en más de 700 herbolarios y tiendas especializadas en productos naturales, en una amplia red de farmacias y parafarmacias así como en las parafarmacias de una selección de centros de El Corte Inglés de todo el territorio nacional.

Los productos Weleda están avalados por el sello “Cosmética Natural Controlada”, de la BDIH*.

Posee una amplia gama de productos: cuidados faciales (línea rosa mosqueta, línea iris), cuidados corporales (aceites corporales, leches corporales, todo para las piernas, cuidados específicos, desodorantes, afeitar), línea de baño y ducha (cremas de ducha, baños de esencias, jabones vegetales),

cuidados del cabello, línea dental, línea bebé y niño y cuidados durante el embarazo.

Cosmetique Active España SA (Sanoflore): marca francesa de cosmética "Bio", que cerrará el año con una facturación superior a los 20 millones de euros, acaba de instalarse en el mercado español, un sector donde crece la demanda de cosmética natural, ya que 77 de cada 100 mujeres prefieren usar productos "Bio". Sanoflore se enmarca dentro de la división de cosmética activa de L'Oreal, junto a firmas como Vichy o La Roche-Posay, que aporta el 7 por ciento de la facturación de la multinacional, porcentaje que se incrementa en España hasta el 11 por ciento. El pasado ejercicio esta división de cosmética activa tuvo un crecimiento del 8,3 por ciento en nuestro país.

Entre la gran variedad de productos de Sanoflore, los principales son la crema esencial antiedad y el agua melissae para fijación de maquillaje, según las ventas en farmacias.

3.2.2 Clientes

3.2.2.1 Clientes y productos cosméticos naturales

Los clientes son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en nuestro negocio. El éxito de nuestra empresa dependerá fundamentalmente de la demanda de nuestros clientes en particular **de 25-40 años con poder adquisitivo medio-alto.**

Todos nuestros esfuerzos estarán orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de nuestra empresa.

Diferenciamos nuestros clientes según la forma en que intervienen en el proceso de compra. Por tanto nuestros clientes serán **Usuarios** que son los que efectivamente harán uso del producto. Los usuarios son los que influenciarán nuevas decisiones de compra en un futuro.

El **envejecimiento de la población**, que lleva asociado un crecimiento de la **preocupación por el aspecto físico**, lo que nos proporciona un **entorno favorable para la implantación de la actividad proyectada**. En nuestro caso, las propiedades del vino y por ende nuestros productos, que incorporan los mismo principios activos, contienen grandes propiedades anti envejecimiento por su contenido en sustancias polifenólicas y antocianos, provenientes fundamentalmente del hollejo, como son Ácido Gálico, Catequina, Epicatequina, Egálico, Quercitina. Los beneficios para la salud de los polifenoles son abundantes:

- Inhiben la oxidación de las lipoproteínas de baja densidad (LDL)
- Reducen los riesgos de las enfermedades cardiovasculares
- Actividad antioxidante protegiendo a los tejidos del daño oxidativo y del envejecimiento celular
- Poseen actividad antiinflamatoria y propiedades anticancerígenas.

La utilización de estos compuestos en productos de uso habitual, ayudan a mantener la piel y el cuero cabelludo joven gracias a su **alto poder antioxidante**. Estos principios activos también ayudan a activar la microcirculación, desintoxicación celular y eliminan células muertas (aplicaciones en geles de baño, exfoliantes, cremas antiarrugas, geles reafirmantes y reductores).

Limpiar, tonificar, nutrir, purificar, reafirmar y dar resplandor a la piel son las funciones de los productos que utilizan los extractos de la uva. Las pepitas, que tiene una alta concentración de vitaminaE y de ácido linoico “omega-6” que fortalecen y nutren la piel (aplicaciones en after-sun).

3.2.2.2 Clientes y D.O. Ca. La Rioja

Dado que nuestro producto utilizará exclusivamente subproductos de bodegas riojanas, este hecho será un conductor importante en nuestra comunicación y posicionamiento. De ahí la importancia del estudio del cliente en relación con la D.O. Ca. La Rioja.

3.2.2.2.1 Mercado Local: España

La Rioja es líder en ventas de vino con D.O en España y como veremos a continuación con una imagen muy sólida de marca, en cuanto a ventas La Rioja adelanta en más de un 30% a su inmediato perseguidor que sólo cuenta con un 8% de las ventas.

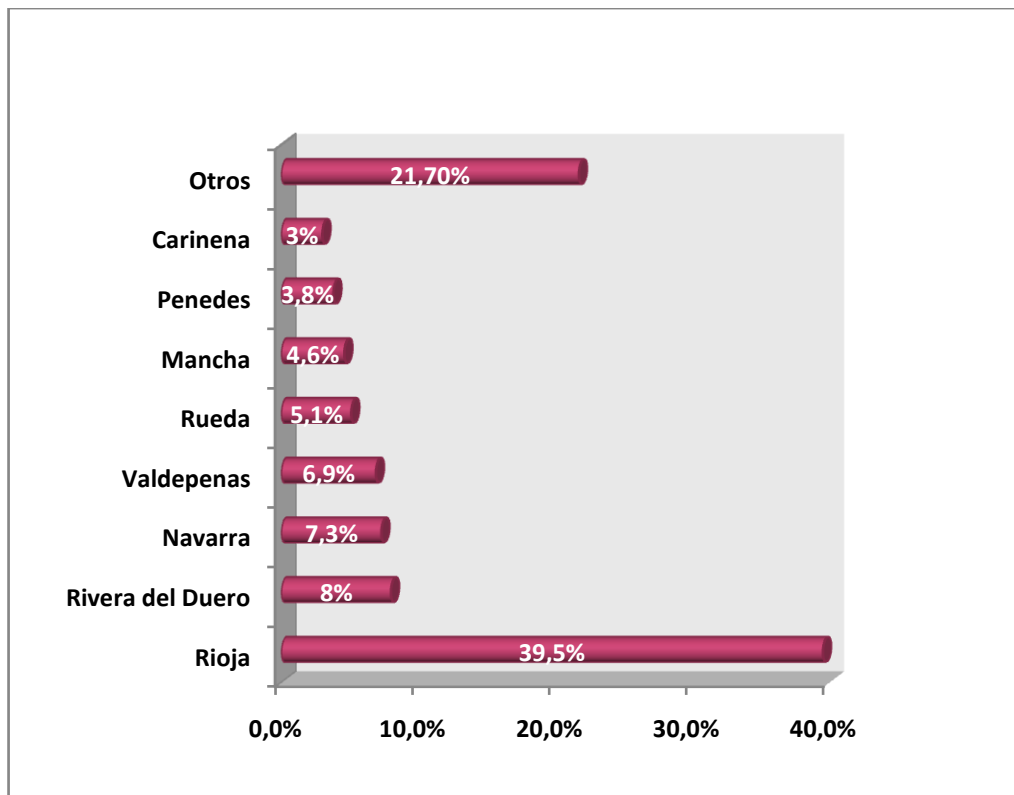


Gráfico 5. Participación de ventas en volumen en el año 2007 Total vino con D.O-España (Hostelería-Alimentación). Fuente: www.riojawine.com

Otro aspecto relevante es la distribución de las ventas de vino con D.O.Ca, que se refleja en el siguiente cuadro. La rioja presenta un claro dominio en la zona centro-norte (Zona A5 Acnielsen), y zona Sur (Zona A3 Acnielsen). Esto nos ayudará a centralizar los esfuerzos en la comercialización nacional.

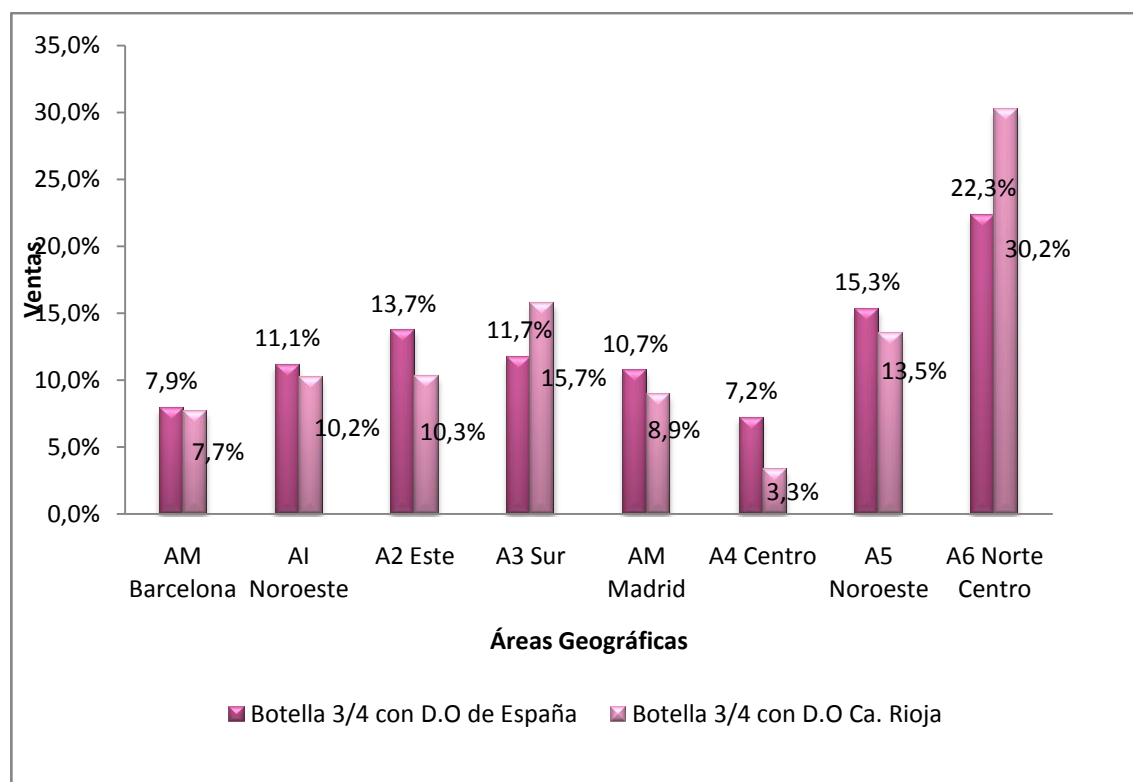


Gráfico 6. Concentración de las ventas anuales del vino con D.O Ca. Rioja por áreas geográficas en el año 2007. Fuente: www.riojawine.com.

Es obvio que la **notoriedad e imagen** de calidad de los **vinos de Rioja** en los principales mercados internacionales ha experimentado un espectacular avance en los últimos años, hasta lograr posicionarse entre las regiones productoras líderes del mundo, a las que incluso ha conseguido superar en ratio de fidelidad. Así lo confirmaba recientemente un estudio independiente realizado por la consultora británica “Wine Intelligence” en 2007, en el que se concluye que “Rioja es la región vinícola líder del mundo en generar compra en el punto de venta en relación con el conocimiento de marca”.

3.2.2.2.2 Exportación

Ha tener en cuenta también el comercio Internacional, que se presenta en la siguiente tabla:

Exportación de vinos la Rioja en 2007 por Países			
País	Litro	% s/2006	% s/Total
Reino Unido	31.667.863,00	13,74	37,44
Alemania	14.613.102,00	11,05	17,28
Suiza	6.869.254,00	4,85	8,12
Estados Unidos	6.770.000,00	-0,98	8
Suecia	3.656.434,00	-6,46	4,32
Holanda	2.402.392,00	-12,29	2,84
Bélgica	1.995.548,00	12,81	2,36
México	1.955.162,00	1,14	2,31
Dinamarca	1.856.038,00	0,52	2,19
Irlanda	1.748.976,00	3,64	2,07
Resto Países	11.052.295,00	3,73	13,07
Total	84.587.064,00	7,17%	100%

Tabla 3. Exportación de Vinos de Rioja en 2007 por Países. Fuente:
www.riojawine.com.

Según los datos anteriores, el aprovechamiento de la imagen de vinos de La Rioja, nos harán más fácil el introducirnos en aquellos mercados donde ya haya penetrado la marca, por ejemplo, a nivel europeo destacan Alemania e Inglaterra con grandes volúmenes y grandes crecimientos.

3.2.2.2.3 Enoturismo y Terapia

La evolución el enoturismo y la vinoterapia es un indicador de la salud de la cultura del vino. Las bodegas se proyectan para su uso como museos, las casas rurales acogen a la temática del vino, e incluso hay spas con tratamientos y baños en vino de Rioja.

Desde la denominación se fomentan entre otras las siguientes rutas:

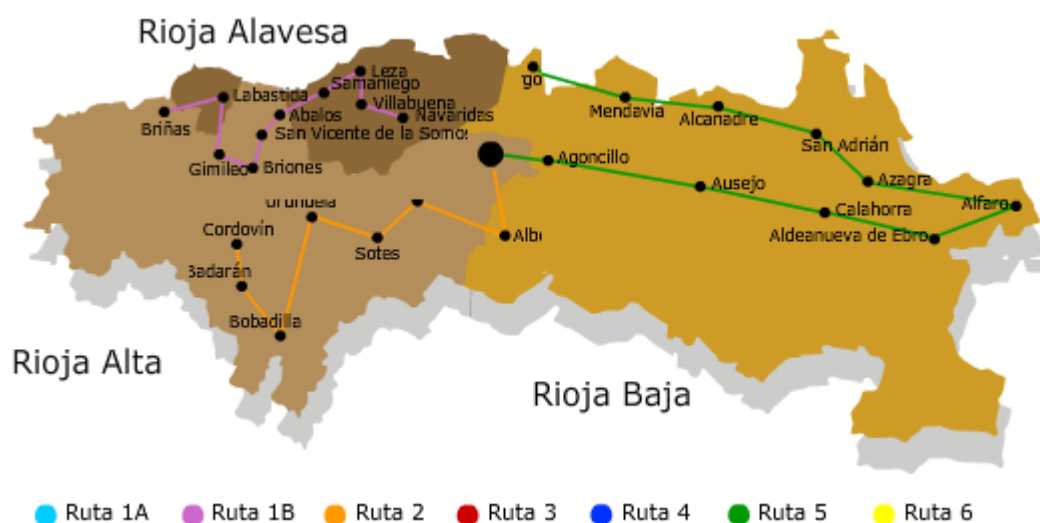


Gráfico 7 Rutas del Vino en La Rioja.

3.2.3 Proveedores

Actualmente los subproductos de la vinificación son un problema para las bodegas que los acumulan en sus propios vertederos, por lo que el precio de estas materias sería solamente el coste de transporte.

Dado que nuestra empresa estaría ubicada en el mayor núcleo de producción de vino en España, el suministro de materia prima no será un problema.

3.2.4 Barreras de entrada y de salida

Las barreras de entrada son fundamentalmente tecnologías, fundamentalmente para el proceso de extracción de los principios activos y para la formulación de los productos. Las barreras de salida son las mismas que para las industrias.

3.2.5 Estructura de costes

En cuanto a la estructura de costes, será una empresa pesada, los costes fijos serán claramente superiores.

En cuanto a los costes variables habría que tener en cuenta:

- Disolventes utilizados en la fase de extracción de los principios activos.
- Agua purificada.
- Disolventes apolares, para la fabricación de los productos
- Otros aditivos y excipientes.

3.2.6 Canales de distribución

El mercado de los cosméticos naturales tradicionalmente utilizaba canales de venta como herboristerías y pequeñas tiendas propias del productor. Sin embargo, debido al atractivo del mercado, estos productos se empiezan a distribuir de forma habitual mediante los canales convencionales como supermercados, farmacias o centros comerciales.

Para el 2007, según estudio de STANPA los **canales de distribución de gran consumo y selectividad ocupaban casi el 80%** del reparto de ventas en este sector.

Reparto de ventas	2006	Inct	Peso	2007	Inct	Peso
Gran consumo	2.303,65	5,09	49,52	2433,37	5,63	49,46
Selectividad	1.280,78	3,44	27,53	1364,81	6,56	27,74
Farmacia	458,62	5,76	9,86	491,65	7,2	9,99
Peluqueria Profesional	347,73	4,77	7,47	365,12	5	7,42
Venta Directa	173,12	3,79	3,72	176,05	1,69	3,58
Estética Profesional	88,19	4,96	1,9	89,15	1,09	1,81
Total	4.652,09	4,62	100	4920,15	5,76	100

Tabla 4. Reparto de las Ventas por Canales de Distribución (*). Fuente Estampa

3.2.7 Comunicación

La comunicación irá asociada, al menos en la mente del consumidor con las bondades del vino y con el reconocimiento a nivel mundial que ostenta la D.O. Calificada Rioja.

3.2.8 Tendencias innovadoras en la industria

Otras tendencias de la cosmética natural es el ***gourmet***, es decir, la utilización de frutas y verduras para la composición de cremas. ¿Lo más innovador? Su envase: las cremas se presentan como si fueran tarros de azúcar o yogures, los jabones ***imitan la forma*** de una rosquilla de chocolate o de canapé, y los tónicos humectantes vienen en botellas de leche o en vasos de milkshake.

3.2.9 Crisis actual.

El ***mercado de perfumería y cosmética*** se situó en 2007 en 4.920 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 5,8% respecto al año anterior. Tras crecer cerca de un 6% en 2007, el valor del mercado de perfumería y cosmética registrará previsiblemente crecimientos anuales en torno al 2% durante el bienio 2008-2009, en un contexto de debilidad del gasto familiar en bienes de consumo.

Manteniendo la tendencia de ejercicios precedentes, el segmento de ***cuidado de la piel*** será el que ofrezca el mejor comportamiento, obteniendo crecimientos por encima de la media del mercado.

Segmentos como el del cuidado de la piel (hoy una cuarta parte del mercado: 23,7 por ciento) y el del aseo (un 19,5 por ciento) son los que se antojan más interesantes en el próximo futuro. Y a él se suman dos áreas hoy pequeñas pero de potencial crecimiento, que son la ***cosmética masculina***,

para la que se prevén incrementos de hasta el 25 por ciento, y los denominados **nutricosméticos** (sólo un 5 por ciento de los consumidores los utilizan). La **fotoprotección** sería otro segmento con gran potencial, apoyado también en la aparición de los **fotoprotectores** biológicos, que ofrecen protección inmunológica.

En los resultados destaca el potencial de la división de productos de venta en **farmacias**, que por cuarto año consecutivo consiguió subidas por encima de los dos dígitos, hasta el 28,9% en el 2007, así como el aumento del 8,4% de la cosmética de lujo, el incremento más alto desde el 2000.

Para Jean-Paul Agon (L'OREAL), en tiempos de crisis los productos cosméticos son "siempre muy resistentes y no dejan de adquirirse porque hacen subir la moral y sentirse bien".

4 ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISIS DAFO Y Q-DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
➤ Empresa de nueva creación en el sector de cosméticos y marca desconocida con poca notoriedad, se requerirá gran esfuerzo para posicionar la marca y generar confianza. ➤ Productos dependientes de una materia prima principal (derivados vino - uva) ➤ Reducida cartera de productos frente a otras empresas del sector de cosméticos.	➤ Grandes empresas del sector de cosmética pueden incursionar en el subsector de cosméticos naturales. ➤ Incorporación de grandes bodegas y sus marcas al sector de la cosmética a base de vinos. ➤ ¿El vino es sólo una moda o es cultura? ➤ Subsector cosméticos naturales en fase inicial, lo que implica gran número de competidores.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
➤ Flexibilidad de la producción. ➤ Bajo coste de materia prima. ➤ Denominación de origen (marca) reconocida. ➤ Alta calidad en los productos “realmente naturales y/o biológicos” certificados. ➤ Cualidades de los principios activos utilizados (propiedades anti envejecimiento y de micro circulación).	➤ Sector cosméticos menos vulnerable a la crisis. ➤ Subsector cosméticos naturales en fase inicial del ciclo. ➤ Estudios avanzados que certifican las propiedades y beneficios de la uva y del vino. ➤ Concienciación de la sociedad por la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente.

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		Sector cosméticos menos vulnerable a la crisis.	SubSector cosméticos naturales en fase inicial del ciclo.	Concienciación por la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente.	Concienciación sobre las propiedades y beneficios de la uva y del vino.	Grandes empresas del sector de cosmética pueden incursionar en el subsector de cosméticos naturales.	Grandes marcas de bodegas.	¿el vino es sólo una moda o es cultura?.	SubSector cosméticos naturales en fase inicial del ciclo, lo que implica gran número de competidores	
FORTALEZAS	Flexibilidad en la producción.	0	1	0	0	1	1	-1	2	4
	Bajo coste de materias primas.	2	1	0	0	2	-1	0	0	4
	Denominación de origen (La Rioja).	0	2	1	2	-2	0	1	2	6
	Productos 100% naturales y ecológicos” con certificación.	0	2	2	1	2	-1	0	0	6
	Polifenoles(antienvjecimiento y microcirculación)	0	1	2	2	0	0	-1	0	4
DEBILIDADES	Empresa de nueva creación y escasa notoriedad de marca.	-1	0	0	0	-2	-1	0	-2	-6
	Reducida cartera de productos.	0	-1	0	0	-2	-1	0	-1	-5
	Dependencia de los subproductos de vinificación.	0	0	1	2	0	-1	-2	-1	-1
		1	6	6	7	-1	-4	-3	0	12

4.2 OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

Nuestra empresa se dedicará a la producción y comercialización de cosméticos naturales a base de derivados de hollejos y pepitas de la uva, procedentes de bodegas de producción ecológicas reconocidas y adscritas a la D.O. Ca. La Rioja. Así mismo, la naturalidad de nuestros productos estará garantizada mediante organismos de certificación y control (ecocert).

La comercialización se llevara a cabo en España y se prevé la entrada en el mercado de Alemania y Reino Unido a largo plazo (5 años).

La ventaja competitiva de Vinatural reside en la combinación de las extraordinarias propiedades antioxidantes de los polifenoles y sus beneficios para la salud con la cultura de la uva y vino de La Rioja, producido en un entorno en perfecto equilibrio con el medio ambiente y garantizando un producto 100% natural y ecológico.

Los productos de Vinatural tendrán como ingrediente clave los polifenoles. Extraídos de la uva, los polifenoles son los antioxidantes más potentes del mundo vegetal. Neutralizan los radicales libres, principales responsables del envejecimiento cutáneo.

Vinatural contará inicialmente con una gama de 6 productos orientados hacia el cuidado de la piel y el aseo personal, enfocados y especializados para mujeres y hombres a través de dos líneas:

- Vinatural Women → Crema facial revitalizante - anti envejecimiento, crema contorno de ojos y labios y crema corporal.
- Vinatural Men → Gel de afeitar, crema/loción para después del afeitado (after shave) y crema de manos.

4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.3.1 Cuantitativos

- Alcanzar una cuota de mercado de productos cosméticos naturales de las líneas aseo y cuidado de la piel del 5% (Lo que equivaldría aproximadamente a 2.360.000 euros), con un crecimiento de 25% anual sostenido, tomando como referencia que el crecimiento medio del sector de cosmética natural en España es del 20% para los próximos años.
- Lograr que nuestros productos para hombres sean usados por 1 de cada 1000 hombres target¹ en España para el primer año logrando que para el quinto año sea 1 de cada 500.
- Mantener una rentabilidad (ROE) mínima del 20 % durante los 5 años de este periodo.

4.3.2 Cualitativos

- Posicionarnos como una marca líder de cosméticos 100% naturales, que ofrece productos de la más alta calidad en equilibrio con nuestro medio ambiente.
- Conseguir y mantener desde que se inicien operaciones la certificación de cosméticos naturales y ecológicos de Ecocert.
- Crear nuevos productos innovadores, tanto de la línea Vinatural Women como Vinatural Men, para incrementar y renovar nuestra cartera de productos.

¹ En este apartado el término target se refiere a hombres entre 25 y 55 años.

5 PLAN DE OPERACIONES

5.1 PROCESO PRODUCTIVO Y EQUIPAMIENTO.

5.1.1 Extracción de los Principios Activos de los Orujos de Vinificación.

La extracción de los principios activos de la uva se realizará durante aproximadamente 55 días, son los días que dura el proceso de descubado en las bodegas, es decir, la separación de los orujos y del vino. Es importante el rápido tratamiento de los orujos porque sus principios activos se oxidan con facilidad, lo que redundaría en una pérdida significativa de su valor biológico.

DESCRIPCIÓN	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Toneladas Orujos de Uva	62	78	98	119	144	501
Litros Polifenoles	1449	1884	2355	2897	3476	12.062

Tabla 5. Necesidades de Polifenoles por Año.

El proceso de extracción se compone de las siguientes etapas:

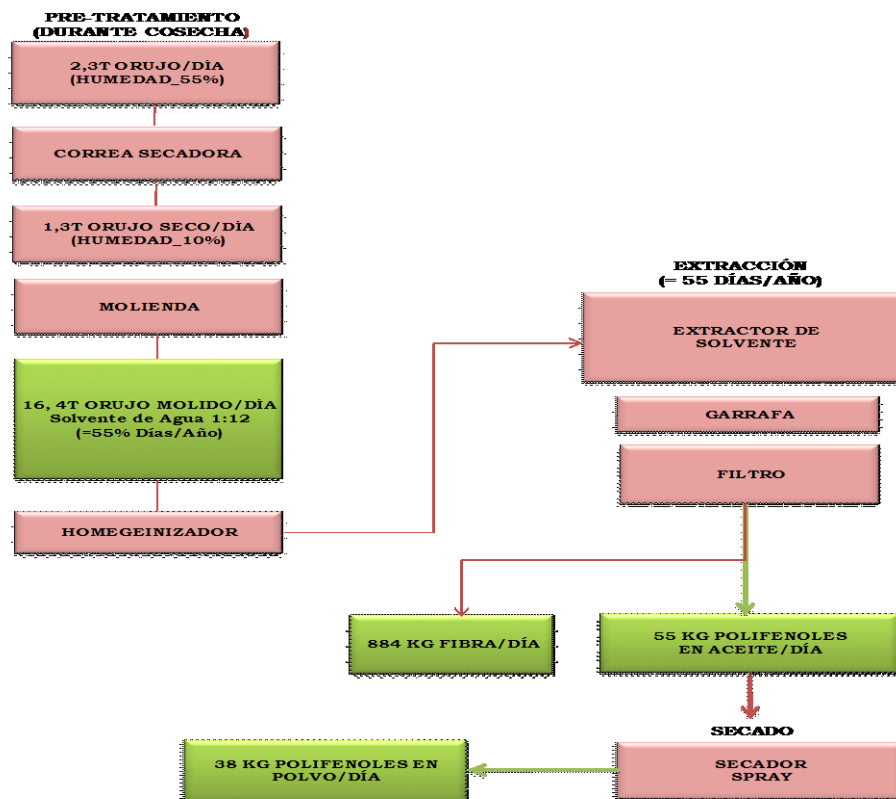


Gráfico 8. Proceso Extracción Polifenoles.

5.1.2 Aprovisionamiento y Conservación de los Orujos.

Una sola bodega de producción de **vino biológico** podría abastecer las necesidades de orujo para la producción, no obstante se han seleccionado las más cercanas o establecidas en la región de la **Rioja** por motivos estratégicos, siendo algunos de los más preponderantes, la minimización del coste de transporte de materia prima, que en principio supone ser su único coste, actualmente las bodegas no utilizan los orujos, no les es rentable la destilación, por lo que los acumulan en sus fincas pudiendo contaminar y degradar el medio ambiente.

Los camiones subcontratados para el traslado de los orujos tendrán capacidad de 10 toneladas y realizarán el transporte de **bodegas de producción de vino biológica**, cercanas a nuestras instalaciones de fabricación, dichos camiones estarán revestidos internamente por lonas plásticas, que permitirán la protección adecuada durante su transporte. Los climas esperados para la época de descube, Noviembre-Enero, no afectarán previsiblemente a las condiciones de temperatura para su transporte, no obstante, los orujos se recubrirán con una lona a fin de evitar su exposición al sol y al aire. Para la recepción de los camiones se pesarán en una báscula puente y se realizarán el análisis y controles correspondientes.

Los procesos de degradación y de evolución de los principios activos, fundamentalmente sustancias polifenólicas son regidos principalmente por dos mecanismos. El primero son reacciones bioquímicas catalizadas por diferentes enzimas, polifenoloxidasas e hidrolasas principalmente, y el segundo, fenómenos puramente químicos que son reacciones con quinonas y reacciones de adición. Para evitar estos fenómenos los orujos recién descubados se almacenarán en silos isoterms en ausencia de oxígeno.

El proceso a llevar a cabo para la extracción de polifenoles mostrada con anterioridad de forma gráfica es el que se muestra a continuación:

- ➔ **Pre-tratamiento:** Preparación de la materia para la extracción de los principios activos.

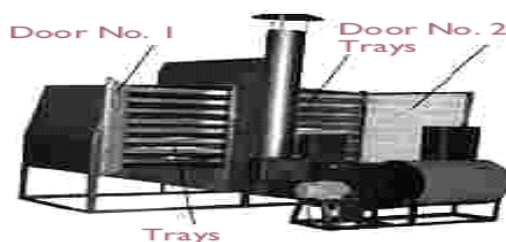


Gráfico 9. Tray Dryer

- **Secado:** Los orujos procedente de la maceración de los hollejos en el proceso de vinificación contiene una humedad del 50%, en esta fase del proceso se elimina agua por evaporación por medio de aire caliente hasta llegar a una humedad del 10%.

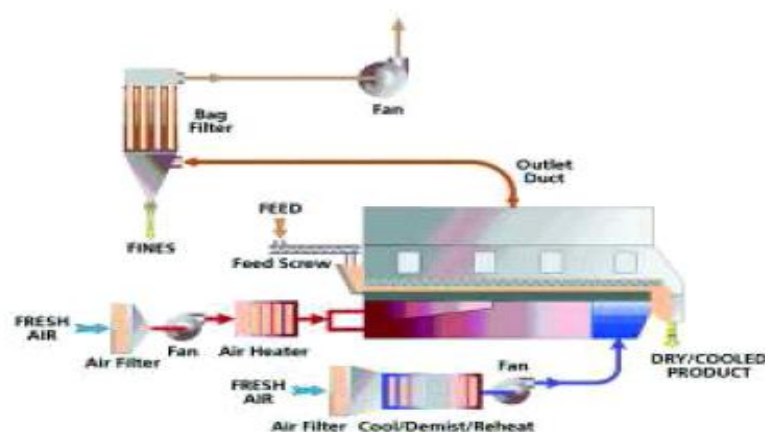


Gráfico 10. Fluid-Bed Drying Process

- **Molienda:** para facilitar la difusión de los principios activos en el disolvente se realizará la molienda hasta obtener un tamaño de las partículas de 2 milímetros de diámetro. Una vez realizado este proceso se añadirá el disolvente consistente una mezcla 1:12 de etanol y agua, concentración de disolvente en el que se observa la mayor difusión de los principios activos. El etanol utilizado será de origen ecológico, puesto que es un requisito necesario para la certificación de nuestro producto como ecológico, por lo que se descartan otros disolventes más habituales como el hexano.

- **Homogenización:** Se realiza una mezcla del producto obtenido mediante la rotación de un tornillo sin fin para conseguir la misma composición en los volúmenes de productos tratados posteriormente.
- **Extracción:** Entre los posibles procesos de extracción de principios activos, extracción convencional sólido-líquido, fluidos supercríticos, ultrasonidos, microondas, se ha elegido el convencional, por su facilidad de implementación y mayor viabilidad económica.

Posteriormente se realiza una *decantación* y un *filtrado* para separar los distintos componentes, para el primer año la extracción de polifenoles será de 62 Kg. de polifenoles de fibra y aceite de pepita, esto al 30% de concentración. Estos son componentes principales que utilizaremos en la formulación de nuestros cosméticos.



Gráfico 11. Decantación y Filtrado

- **Purificación:** Para la obtención de un producto de mayor pureza, y por lo tanto de mayor valor agregado, se obtendrán 38 Kg. al día de polvo de polifenoles por ultrafiltración, la decisión de utilizar este método es por el tamaño de partículas con las que trabajamos y por su viabilidad industrial y económica. Existen tres tecnologías aplicables que son:

- **Técnicas cromatográficas que engloban distintos métodos:**
La partición cromatográfica, absorción cromatográfica, filtración por geles, intercambio de iones y afinidad cromatográficas.
- **Membranas:** microfiltración, ultrafiltración y osmosis inversa.
- **Cristalización:** Posteriormente se puede realizar un **secado final** del extracto obtenido para conseguir polvo de polifenoles, **Congelación-Atomización** es la que utilizaremos, por la reducción de coste que supone en la implementación de la maquinaria para esta técnica y además por la facilidad de uso y adaptación del capital humano.

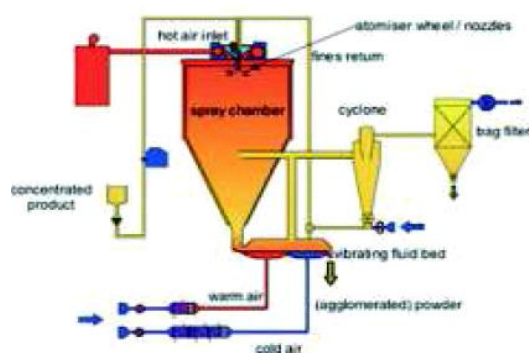
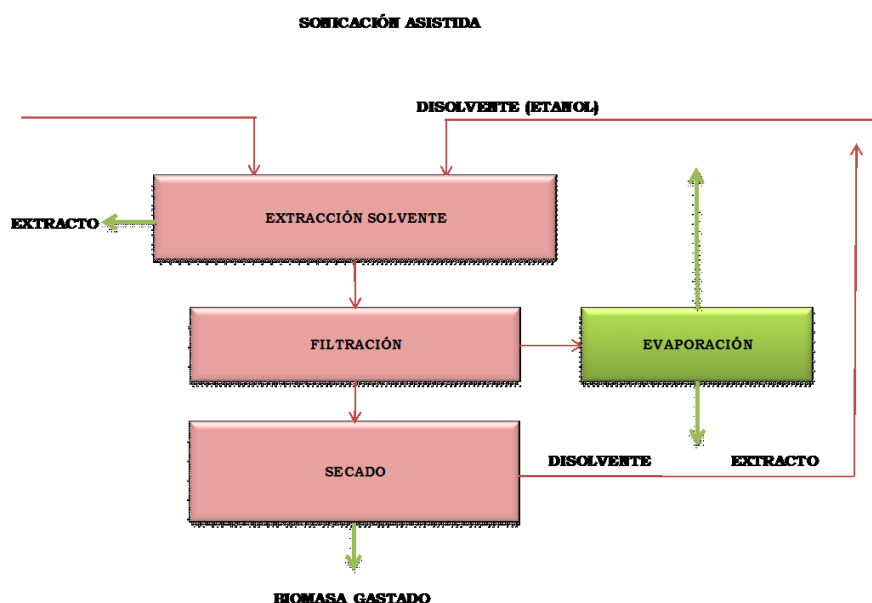


Gráfico 12. Spray Drying

A continuación se muestra un diagrama del proceso simplificado:



5.2 FABRICACIÓN DE CREMAS

Cualquier crema cosmética está basada en una **emulsión**. Una emulsión es una dispersión, más o menos estable de dos líquidos inmiscibles entre sí. Uno de los líquidos, al que se le denomina fase dispersa, interna o discontinua, es dispersado en forma de glóbulos en otro que se denomina fase continua, matriz o externa.

Para garantizar la protección de nuestros productos hemos registrado varias patentes, relacionadas al proceso de extracción, elaboración y formulación, especialmente hacemos mención del proceso de extracción de nuestra principal materia prima **“Extracción de Aceites de Polifenoles”**.

Las fórmulas de los cosméticos están validadas por el Ministerio de Sanidad y Consumo. No presentan ningún alérgico.

El proceso de fabricación de una crema hay que dividirlo en varias fases que van desde la formulación en laboratorio hasta el **proceso industrial**, que es generalmente **discontinuo**, como es nuestro caso. La primera fase es la formulación de la crema que se va a fabricar, es decir, el tipo de emulsión que vamos a obtener. Esta formulación ha de tener en cuenta todos los componentes y principios activos de acuerdo con el efecto que se desea que produzca, y separarlos según sean de base acuosa u oleosa. En esta formulación se definen todos los componentes y las cantidades correspondientes.

Una vez formulada la crema, se procederá a pasar a la segunda fase en la que corresponde **fabricar la crema cosmética a escala de laboratorio**. En la fabricación a esta escala no se obtendrán más que unos pocos kilogramos de crema. Éste será el momento para evaluar las propiedades de la crema que se obtendrá y realizar los retoques en las cantidades y composiciones antes de pasar a la siguiente etapa.

Después de obtener la fórmula deseada con los resultados esperados, se pasa a la tercera fase, en la que se procede a la **fabricación a pequeña**

escala. En este caso los equipos son pequeños y sirven para la fabricación de productos a pequeña escala como prueba para realizar el escalamiento a la fabricación a una escala mayor. En nuestro caso, al ser un **producto de gama alta, las cantidades a producir son de por sí pequeñas**, luego se pasará de la fabricación en laboratorio a la fabricación industrial.

El proceso de fabricación de cremas se puede esquematizar de la siguiente forma:

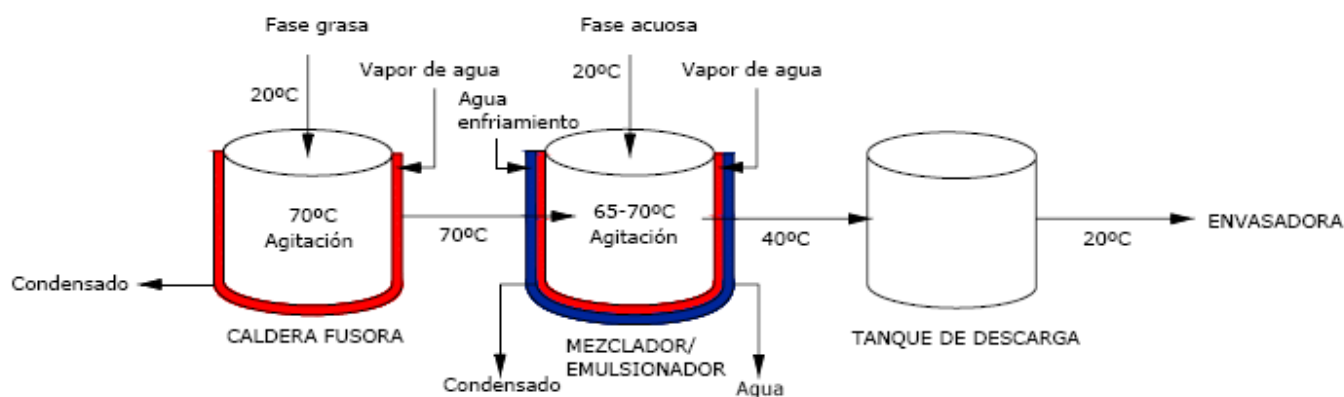


Gráfico 13. Proceso de Producción Cremas.

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, **en nuestro caso vapor**. Para hacer este elemento más versátil, esta camisa estará partida en dos, aproximadamente la mitad, en previsión de que no sea necesaria la fabricación de los 120 L de producto.

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. Esta al igual que la caldera fusora tendrá una doble camisa, a los fines de prevenir no tener que utilizar la capacidad total, y por ende reducir costes de fabricación.

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 tanta presión exterior, la de la camisa de vapor, como presión interior y vacío. Es por eso que el recipiente será cerrado, con un fondo inferior y otro superior de tipo semielíptico o Korböggel. Este mezclador llevará un *sistema de agitación tipo áncora* con un sistema de palas centrales a contra rotación 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, esto sólo en el excipiente o vehículo, y nunca en los constituyentes esenciales, además, 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.

5.3 ENVASADO

Para el proceso de envasado se utilizarán 2 máquinas, una para los envases tipo tubo y otro para los de tipo frasco con rosca. A continuación se presenta una tabla con la descripción del envase a utilizar para cada producto:

PRODUCTO	TIPO DE ENVASE	PRESENTACIÓN
Gel de Afeitar	Tubo	75 ml
After Shave	Tubo	75 ml
Crema Mano Hombres	Tubo	75 ml
Crema Facial Mujer	Frasco	50 ml
Crema Contorno de Ojos	Frasco	20 ml
Crema Corporal Mujer	Tubo	200 ml

Tabla 6. Descripción del tipo de envase y presentación por producto

Una vez hayan sido envasados se procederá a su etiquetado y su embalaje. Este último se llevará a cabo en 2 etapas, la primera, que comprende el embalaje individual de cada producto en su respectiva caja y posteriormente se embalarán según las especificaciones de lotes para su posterior almacenaje.

A continuación se muestra la evolución de los ingredientes a utilizar en la elaboración de nuestros productos.

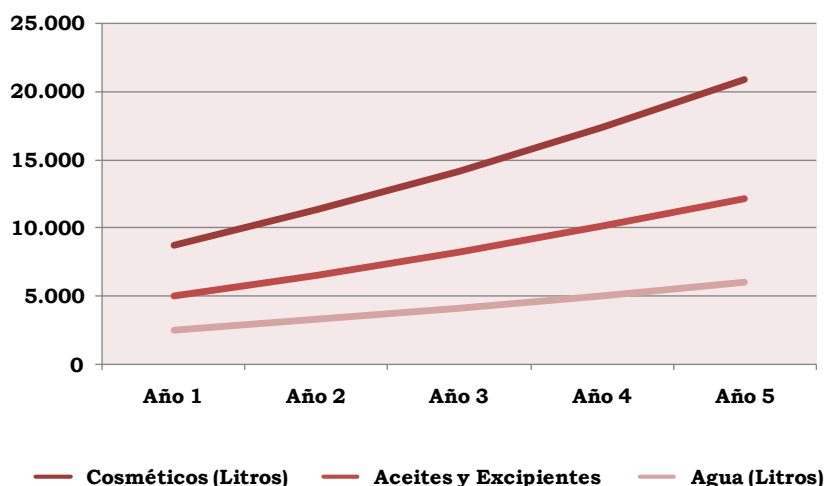


Gráfico 14. Evolución Materia Prima 2010-2014

5.4 TRAZABILIDAD Y LOTIFICACIÓN.

Para el control del historial de la utilización, localización de un artículo o de una actividad se implantará los siguientes procedimientos mediante una identificación registrada.

➤ **Materias Primas:** Una vez recibidas por el responsable de operaciones, las materias primas serán identificadas con una etiqueta de color verde, que se entenderá como producto aceptada, o de color rojo, en cuyo caso se entenderá como producto rechazado en la que consten los siguientes datos:

- Tipo de Producto
- Orden de Compra
- Cantidad
- Número del Informe de Recepción
- Fecha de Recepción
- Informe de No conformidad no., esto aplicable a los productos etiquetados color rojo.

Los productos pendientes de verificación se colocarán en una zona pintada

de amarillo e identificada con un cartel que indique que están pendientes de verificación.

- **Producto en Proceso:** El **responsable de operaciones** programa la producción de acuerdo con las órdenes de compra recibidas. Los productos durante su fabricación deberán reflejar la identificación de las materias primas utilizadas. Si como consecuencia de una inspección se detecta producto no conforme, éste se separa del resto y se introduce en un contenedor específico, identificado con la inscripción **“Producto Rechazado”**. El responsable de la inspección cumplimentará el Informe de No Conformidad y lo tramitará de acuerdo con lo indicado.
- **Producto Final:** El producto final es sometido a inspección de acuerdo a las instrucciones de auditorías correspondientes. En el caso de que la misma resulte favorable, los productos pasan a la zona de almacén para su embalaje y expedición. Si se detecta un producto no conforme, el responsable de la inspección procederá de forma análoga a lo indicado.

El producto final está identificado mediante etiqueta en la que consten, además de los datos técnicos del producto, la orden de compra a la que pertenece.

Identificación por Lote: Las unidades de productos fabricados se identificarán en Lotes o batchs de fabricación al que se le asocia un identificador único, relacionado con los proveedores. La forma de identificar cada unidad del producto es a través del identificador del lote al que pertenece, éste está físicamente adherido a cada producto individualmente o al contenedor del lote.

La identificación individual se establecerá partir de un código de barras el cual contiene el número de país o municipio de procedencia, el número de identificación de la empresa productora y el número de identificación interno más un dígito verificador al final el cual le dará seguridad al código mismo.

La fecha de caducidad se establecerá en 5 años. La fecha de **consumo preferente** vendrá determinado por la apertura del envase, será de 1 año desde la misma.

Los lotes de producto de polifenoles vendrán dados por 3 bombonas de 20 litros, aproximadamente de 18,31 Kg., mientras que en el producto final los lotes serán de 50 cajas de 20 unidades cada una.

5.5 GESTIÓN DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS LABORALES.

Los clientes son más conscientes de la importancia que tienen todos los aspectos relacionados con la calidad y la garantía, exigiendo que sus proveedores se comprometan plenamente en la integración y el desarrollo de sus procesos, instalaciones, productos y servicios.

Para asegurar la seguridad y calidad de nuestros productos, y además, afianzar la vinculación con productos de gama alta, natural y ecológico se quiere implantar un sistema de gestión de calidad, con miras a cumplir con la legislación y normativas que apliquen a la empresa.

Para certificar la calidad del producto final se tomará en consideración el seguimiento de los siguientes puntos de control:

- Fiabilidad y calidad de las materias primas utilizadas en la elaboración de los productos.
 - Comprobar la acidez y la concentración en ácido acético, como medida indirecta de la oxidación que afecta a los polifenoles y otros principios activos de interés del orujo de uva.
 - Subsistencia de las propiedades de la materia prima en el proceso.

También, se realizará un control integral y exhaustivo de cada lote inicial y posteriormente se examinará cada lote de fabricación, que tras

superar un control de conformidad, pasará a ser envasado. Las características que se evaluarán en los productos finales serán las descritas 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.

Para la realización de lo citado con anterioridad se establecerán procedimientos que han de señalar en especial:

- El muestreo de materias primas y el material de acondicionamiento.
- Revisión de los procesos de fabricación previa y durante su puesta en funcionamiento, es decir, verificación de las acciones a efectuar para iniciar cualquier operación de la producción.
- El calibrado de los instrumentos de medición para la elaboración de los productos.
- La limpieza y/o desinfección de las instalaciones y materiales utilizados en la producción.
- Las disposiciones a tomar en consideración dentro del marco de conformidad de los productos semiterminados y productos acabados.

Para ello, la empresa objeto de este proyecto contará con un laboratorio provisto de las instalaciones, aparatos y el personal cualificado para la consecución de la gestión de control señalados con anterioridad.

5.5.1 Gestión Medioambiental.

Cada empresa ha de atender a los aspectos que se deriven de las necesidades concretas de su modelo de trabajo, a estos efectos se considerarán los aspectos medioambientales que deriven de la implementación de los procesos de producción y demás de este proyecto. En este sentido, la empresa tramitará el diseño de sistemas acorde a lo establecido en la

legislación que aplique, a los fines de controlar y minimizar el impacto en el ambiente.

Para certificar el cumplimiento de la normativa medioambiental durante el funcionamiento de la Industria, se establecerá un programa de control, mediante el cual se evaluarán los siguientes puntos:

- Renovación en paralelo de los recursos naturales utilizados en la fabricación de nuestros productos.
- Selección de tecnologías y materiales a utilizar en el desarrollo de los procesos productivos que tengan los mínimos impactos nocivos en el ambiente.
- Realización de muestras y análisis, que comprendan la vigilancia del estado del mantenimiento, infraestructuras, equipos y el control del proceso productivo.
- Evaluación y selección de los recursos en función de variables como la posibilidad de reciclado, los efectos contaminantes, etc.
- Aplicación de medidas descontaminantes: Saneamiento de aguas, lavado de los equipos, utilización de materiales reciclados o reciclables, etc.
- Incentivar para establecer contratos con empresas que apliquen y cumplan con un mínimo de requisitos que garanticen la conservación del medio ambiente.

5.5.2 Prevención de Riesgos Laborales.

De acuerdo a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, se requiere desarrollar unas políticas que garanticen la protección de la salud de los trabajadores. Es por eso, que se deben identificar los riesgos que puedan tener cada una de las actividades desarrolladas en la empresa, con lo cual se consigue mejorar y optimizar el entorno laboral.

La prevención de los riesgos puede suponer el bienestar de los empleados y al mismo tiempo aumentar el grado de competitividad de la empresa.

Desde el punto de vista de la gestión de riesgos laborales, la prevención en el campo del trabajo de oficina pasa por tener en cuenta cuatro tipos de materias:

- **Diseño de las instalaciones.** Este aspecto asegura disponer de condiciones ambientales correctas, cumpliendo con los requisitos mínimos en materia de higiene y seguridad.
- **Selección del equipamiento que se compra.** El cumplimiento de unos requisitos mínimos de calidad ergonómica permite prevenir una buena parte de las molestias de tipo postural tan frecuentes en las oficinas.
- **Organización de las tareas,** evitando sistemas de trabajo que conducen a situaciones de estrés o desmotivación en el trabajo.
- **Formación e información de los trabajadores.** Este aspecto es especialmente importante, de poco sirve disponer de buenos equipos si el usuario no conoce cómo debe ajustar las maquinarias que utiliza o carece de información acerca de la importancia de determinados hábitos de trabajo.

5.6 INSTALACIONES.

Nuestra nave estará ubicada en la ciudad de **Haro** en la comunidad de la **Rioja**, específicamente en el **Polígono Industrial Fuente Ciega**.



Gráfico 15. Polígono Industrial, Ciudad de Haro, La Rioja

El polígono cuenta con todos los servicios necesarios para el desarrollo de nuestra fábrica. La zona posee un medio ambiente limpio y agua en abundancia además de uno de los mejores sistemas de electrificación de España. También hay importantes redes de telecomunicaciones y un gaseoducto que garantiza el suministro de gas natural.

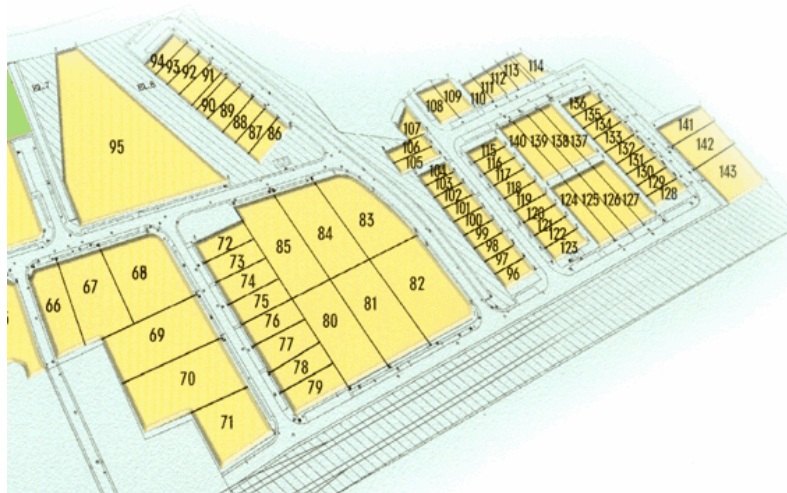


Gráfico 16. Instalaciones Parque Industrial Fuente Ciega

La parcela seleccionada, por su ubicación y sus características físicas además de su disponibilidad, ha sido la número 82 de 2.000 m². En esta parcela se ubicará la nave de aproximadamente 1.000 m² y las oficinas de 100 m².

La nave contemplada es de una sola planta con techos altos para facilitar su construcción y de modo que permita conseguir más fácilmente las condiciones y el ambiente necesario para las operaciones de producción. Para el diseño de las áreas dentro de la nave se tomó en cuenta la necesidad de producción actual y las perspectivas de crecimiento a mediano plazo, asignando áreas un poco más amplias de lo requerido para el crecimiento futuro de la capacidad productiva.

A continuación se muestra el diagrama en detalle de la nave industrial y de las oficinas adyacentes:

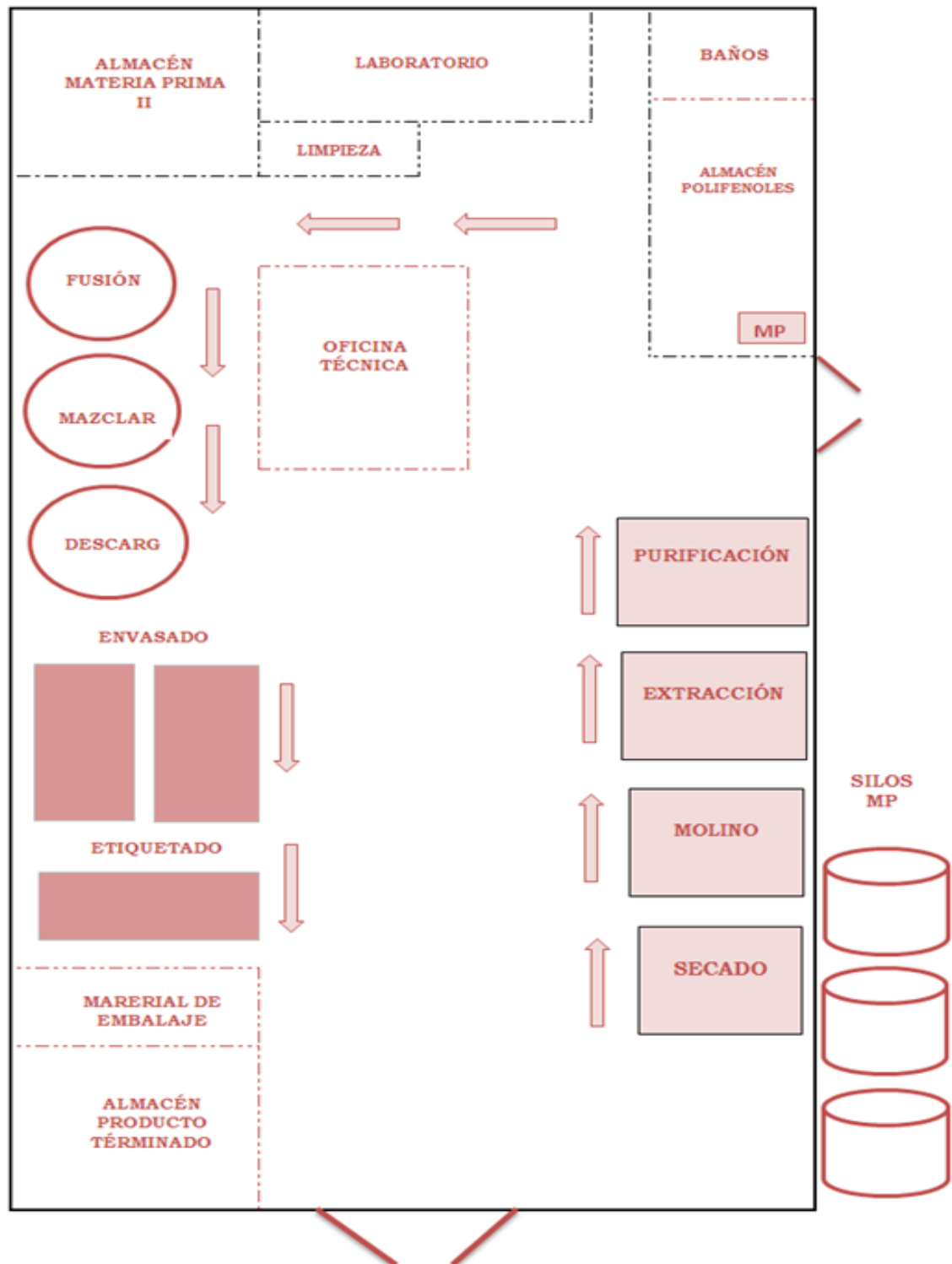


Gráfico 17. Diagrama de Instalaciones de la Empresa.

De manara detallada los requerimientos de espacio son los siguientes:

DEPENDENCIA	SUPERFICIE
Zona de Secado	30 m ²
Zona de Molido	25 m ²
Zona de Extracción	30 m ²
Zona de Purificación	30 m ²
TOTAL EXTRACCIÓN POLIFENOLES	115 m ²
Zona de Fusión, Mezclado y Descarga	90 m ²
TOTAL FABRICACIÓN CREMAS	90 m ²
Zona de Envasado	60 m ²
Zona de Embalaje	45 m ²
TOTAL ENVASE Y EMBALAJE	135 m ²
Almacen Materias Primas Extracción	12 m ²
Almacen Polifenoles	60 m ²
Almacen Materias Primas Fabricación	48 m ²
Almacen Material de Limpieza	10 m ²
Almacen Productos Terminados	60 m ²
Almacen Material Envasado y Embalaje	25 m ²
TOTAL DE ALMACENES	215 m ²
Zona de Pesaje	20 m ²
Laboratorio	60 m ²
Oficina Técnicos	35 m ²
Baños/Vestidores	40 m ²
TOTAL ZONAS COMPLEMENTARIAS	155 m ²
TOTAL ZONA NAVE INDUSTRIAL	710 m ²
Zonas Hábiles Para Crecimiento de Producción	140 m ²

Tabla 7. Requerimientos de Espacio Instalaciones de la Empresa

La construcción y adecuación de la nave se hará de modo de cumplir con las directrices de buenas prácticas de producción de productos cosméticos e incorporando las recomendaciones del sector para la eficiencia energética y cuidado medioambiental.

En general, los pisos y paredes del área de producción serán de materiales impermeables no absorbentes, lisos y de color claro, de manera que faciliten su limpieza y permitan detectar cualquier situación irregular de la maquinaria.

La iluminación será natural y artificial de modo de lograr que toda la nave disponga de la iluminación adecuada para las operaciones pero a

su vez procurando un ahorro energético. De igual manera, se procurará una ventilación natural adecuada que vendrá complementada con sistemas de filtros y circulación de aire mecánica (mediante ventiladores), lo que permitirá la circulación de aire suficiente para evitar la condensación de vapores y la contaminación de las diferentes áreas.

Cabe destacar, que durante los 3 años de operación la nave y el solar serán alquilados con derecho a compra que se hará efectivo en el cuarto.

5.7 NECESIDADES DE PERSONAL

Para el desarrollo de las actividades de la fábrica el equipo estará formado por el director de operaciones, un responsable de operaciones, dos técnicos de operaciones y un técnico de laboratorio, durante el inicio y los 3 años siguientes.

El recurso humano que responderá a las necesidades de personal del área de producción se perfilará de acuerdo a las siguientes características:

I. Identificación del Puesto.

- **Título del Puesto:** Director de Operaciones
- **Puestos a su cargo:** Responsable de Operaciones

➤ **Función del Puesto**

Será el responsable del personal encargado de las operaciones de la empresa, así como de la supervisión de las actividades del conjunto de la planta de producción y su adecuado funcionamiento.

➤ **Naturaleza y Alcance.**

Esta posición deberá responder y participar en la planificación de todo lo referente a las actividades del área de producción de la empresa.

➤ **Requerimientos del Puesto**

- **Escolaridad:** título universitario equivalente a Ingeniero Industrial o Químico. Adicionalmente, con especialidad en áreas relacionadas

con la gerencia, preferentemente **Master Business Administration, MBA.**

- **Conocimientos Generales Necesarios:** Dominio del idioma Español e Inglés.
- **Experiencia en Años:** Necesaria en puestos similares con experiencia de dos o tres (2-3) años.
- **Edad:** De 35 a 45 años.

➤ **Competencias:**

Capacidad de coordinación y dirección de equipos, liderazgo, pensamiento analítico y conceptual, proactivo, responsable, orientación al logro y visión estratégica.

II. Identificación del Puesto

- **Título del Puesto:** Responsable de Operaciones
- **Puestos a su cargo:** Técnicos de Producción y Mantenimiento y Técnico de Laboratorio.

➤ **Función del Puesto**

Será el responsable del funcionamiento de la planta y la optimización del proceso químico y de producción, además de la gestión de calidad.

➤ **Naturaleza y Alcance.**

Esta posición dará apoyo técnico al director de operaciones en lo concerniente a la planificación, organización y ejecución de las tareas del proceso de producción. En este sentido, deberá establecer y dar seguimiento a las pautas de gestión de calidad.

➤ **Requerimientos del Puesto**

- a. **Escolaridad:** Se requiere título universitario equivalente a ingeniero químico y/o industrial. Además, con experiencia en calidad y en el sector de cosméticos.
- b. **Conocimientos Generales Necesarios:** Dominio del idioma Inglés y aplicaciones informáticas.

c. Experiencia en Años: Necesaria en puestos similares con experiencia de uno, dos (1-2) o más años.

d. Edad: De 30 a 40 años

➔ **Competencias:**

Autocontrol, trabajo en equipo, pensamiento analítico, proactivo, creatividad, tenacidad y trabajo bajo presión.

III. Identificación del Puesto.

➔ **Título del Puesto:** Técnico de Producción.²

➔ **Puestos a su cargo:** N/A

➔ **Función del Puesto**

Este estará encargado de llevar dar seguimiento a los procesos de producción y coordinar las tareas de mantenimiento. Se requiere la titulación de técnico químico.

➔ **Naturaleza y Alcance**

Esta posición dará apoyo técnico operativo al responsable de operaciones. Por lo que le corresponderá realizar actividades de reparación, limpieza y esterilización de equipos de proceso y auxiliares utilizadas en la zona de procesos de elaboración del producto.

➔ **Requerimientos del Puesto**

a. Escolaridad: Formación profesional técnico Químico y/o mantenimiento. Además, con experiencia en calidad y en el sector de cosméticos.

b. Experiencia en Años: Necesaria en puestos similares con experiencia de 3 o 4 años.

c. Edad: De 23 años o más

➔ **Competencias:**

² Las características señaladas para este puesto deberán ser tomadas en cuenta para el número de candidatos solicitado por la Dirección de Operaciones y a los efectos indicados en la referida requisición.

Autocontrol, trabajo en equipo, tenacidad, entendimiento de otros, trabajo bajo presión, orden, calidad y flexibilidad.

IV. Identificación del Puesto

- **Título del Puesto:** Técnico de Laboratorio y Calidad.
- **Puestos a su cargo:** N/A

➤ **Función del Puesto**

Responsable de llevar a cabo las tareas de elaboración y control de calidad de las fórmulas de los productos fabricados por la empresa. Adicionalmente, en coordinación con el responsable de operaciones desarrollo de la gestión de calidad.

➤ **Naturaleza y Alcance.**

Esta posición dará apoyo técnico en lo correspondiente al control de formulación de los productos en conjunto con el responsable de operaciones. En este sentido, le corresponderá realizar actividades de prueba y mejora de la calidad y seguridad de las formulas utilizadas en nuestros productos.

➤ **Requerimientos del Puesto**

- a. **Escolaridad:** Técnico de Laboratorio.
- b. **Experiencia en Años:** Necesaria en puestos similares con experiencia de 2 o 3 años.
- c. **Edad:** De 30 años o más.

➤ **Competencias:**

Dinámico y comprometido, trabajo en equipo, responsable, gestor de tiempo y creativo.

Para el tercer año se contratará un técnico de mantenimiento, esto debido a que en los primeros años el mantenimiento de las maquinarias adquiridas estará a cargo de los proveedores de las mismas.

5.8 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.

El proceso de producción estará constituido por una inversión en activo fijo de 784.800 €.

LINEA DE EXTRACCION	
Correa de Secado	80.000 €
Molino	20.000 €
Homogenizado	20.000 €
Extractor	80.000 €
Decantador	180.000 €
Filtro	150.000 €
Otros Materiales	15.000 €
SUBTOTAL	545.000 €

LINEA DE CREMAS	
Línea de Producción de Cremas	49.200 €
Líneas de Envasado X 2	122.000 €
SUBTOTAL	171.200 €

INSTALACIONES AUXILIARES	
Purificación de Agua	29.100 €
Generador de Vapor	19.000 €
Depósitos Orujo x 3	8.600 €
Material Laboratorio	3.000 €
Instalaciones Almacenes	3.000 €
Báscula Plataforma	2.800 €
Mobiliario Oficina	3.100 €
SUBTOTAL	68.600 €

Tabla 8. Inversión en activo fijo 2009.

5.9 CONCLUSIONES

- ✓ Para alcanzar los objetivos propuestos serán necesarias **2 líneas en el proceso productivo**, una para la extracción de polifenoles y la otra para la elaboración de nuestros productos.
- ✓ Tanto las edificaciones como las instalaciones y equipos cumplirán con las condiciones de **diseño higiénico** y con las **mejores prácticas de manufactura**.
- ✓ El proceso será **discontinuo y bajo pedido**.
- ✓ La planta industrial, así como las edificaciones auxiliares que se tendrán en alquiler en los primeros 3 años de funcionamiento en el **Parque Industrial Fuente Ciega en la ciudad de Haro, La Rioja**. En el 2013 se adquirirá las instalaciones de la empresa.
- ✓ Se dispondrá de un laboratorio para desarrollar las labores de **I+D y Control de Calidad**.
- ✓ La dotación de capital humano requerida es inicialmente de **4 Profesionales. A partir del tercer año se integrará un Técnico de Mantenimiento**.
- ✓ La **inversión total en activos fijos** necesaria asciende a **784.400 €**
- ✓ **La adquisición de las instalaciones de la empresa (terreno y mobiliario) es equivalente a 850.000 €.**³
- ✓ Durante los pasos previos, construcción y funcionamiento de la Industria, se cumplirá rigurosamente con toda la normativa aplicable.

³ **Adquisición de Instalaciones de la empresa a partir del 2013.**

6 PLAN DE MARKETING

6.1 INTRODUCCIÓN:

6.1.1 Vino, cultura y marca

El vino forma parte indivisible de los saberes y aceres de nuestra cultura en los que las buenas prácticas que realizan en sus bodegas resulta ahora forma innovadora de crear productos reconociendo el conocimiento tradicional y ancestral en torno al vino. No se conoce con exactitud quienes introdujeron la vid en España; acaso fueron los griegos, pero también es posible que fueran los púnicos. Lo que sí sabemos es que la historia vinícola de España es muy antigua, pues existen documentos como exportadora de vinos allá por el siglo I AC.

Los romanos, que fueron los maestros de los vinicultores ibéricos, cuyo primer mosto que se obtenía lo utilizaban para la preparación del "mulsum" para lo que se mezclaba con miel y se dejaba envejecer para servirlo como aperitivo. El resto del mosto se dejaba fermentar en inmensas tinajas llamadas "deoliae", una vez fermentado este vino se clarificaba con ceniza, arcilla, polvo de mármol, resina, pez y también, como los griegos, con agua de mar. Se envasaba en ánforas de barro, se le inscribía el año de la cosecha, características y se dejaba envejecer al contrario de hoy en día en las habitaciones altas de la casa cerca de las chimeneas.

La primera referencia documental relacionada con la protección de la calidad y garantía de los vinos de Rioja data de 1650; aunque ya en 1102, el Rey Sancho de Navarra reconocía jurídicamente nuestros prestigiosos vinos.

En 1787 se creó la Real Sociedad Económica de Cosecheros de Rioja, cuyo objetivo era el fomento del cultivo de la vid y sus variedades de mayor calidad, la elaboración del vino y el desarrollo de su comercio.

Ya en el siglo XX, en 1902, se promulgó una Real Orden que definía el "origen" para su aplicación a los vinos de Rioja. En 1926 se decretó la creación

del Consejo Regulador cuya misión era delimitar la zona del Rioja, controlar la expedición de la "precinta de garantía" y recomendar las medidas legales que se tomarían contra los usurpadores y falsificadores del nombre "Rioja". Sin embargo, hasta 1945, este organismo no sería legalmente estructurado.

Finalmente, el Consejo Regulador quedó constituido en 1953, y comenzó así a sentar las bases de una actuación moderna y eficaz.

En la evolución hasta la actualidad del vino de Rioja destaca la aprobación, en 1970, del Reglamento de la Denominación de Origen y de su Consejo Regulador. Fue en esa fecha cuando este organismo adquirió una estructuración y funciones perfectamente definidas: "La defensa de la Denominación de Origen, la aplicación, el control y fomento de la calidad de los vinos amparados quedaron encomendados, en primer término, al Consejo Regulador".

Tras varias modificaciones del Reglamento por el que se rige el Consejo Regulador, que lo han ido adaptando a las necesidades planteadas en los últimos años, los sistemas de control de calidad se han perfeccionado y a la vez se ha potenciado la promoción.

Después de un largo proceso en el que la Denominación de Origen "Rioja" apostó siempre por la calidad y el control en origen, este esfuerzo alcanzó su reconocimiento.

El 3 de abril de 1991 una Orden Ministerial otorgó el carácter de Calificada a la Denominación de Origen "Rioja", primera y única en España que posee este rango.

Por todo ello ligaremos nuestra marca a esta denominación de origen, lo que impulsará el reconocimiento de marca (una de nuestras debilidades). El nombre elegido "Vinatural" aúna nuestras diferencias competitivas, la uva riojana y la cultura del vino entorno a La Rioja con lo ecológico (incluimos color verde en el logotipo a estos efectos). Como imagen se ha elegido un racimo de uvas, la materia prima origen de todo nuestro proyecto y que permitirá diferenciar nuestro producto.



Gráfico 18. Logo de la empresa.

Respecto a los cosméticos ya existentes a base de productos naturales, no transmiten suficiente confianza porque las ven como “productos caseros y sin marca”, por ello se cuidará especialmente el packaging para transmitir al consumidor confianza y profesionalidad. Por otro lado, las grandes marcas no pueden entrar en este mercado porque no se les identifica con , según clientes potenciales encuestados con “una producción natural, “”... las grandes marcas utilizan química...”.

6.1.2 Cliente Target

Nuestros cliente potenciales para la línea masculina (Vinatural for men) es un hombre, de clase media-alta / alta, de edad comprendida entre los 28 y los 55 años de edad, preocupados por la salud y la apariencia, y cuyo principal factor de compra es la calidad siendo el último el precio. En pocas palabras está dispuesto a pagar más por lo que quiere o necesita.

Para el caso de nuestra línea para mujeres (Vinatural women) el cliente potencial es una mujer de clase media-alta / alta, que desde joven le preocupa el cuidado de la piel y el cuerpo, dando preferencia a la calidad y lo natural. Mujeres a partir de los 25 años hasta los 45 años.

6.1.3 Estrategia de precio

Como estrategia y con el objetivo de respaldar la proyección de nuestra marca como de alta media alta. Ha de tenerse en cuenta cuan es el precio indicador de calidad y diferenciación para el consumidor.

La política de precio se ha establecido en función de los precios de las marcas competidoras, al que se ha añadido un gap que recoge los atributos diferenciales de nuestros productos, ecológico, La Rioja y la cultura a su alrededor.

6.2 COMPETENCIA Y CICLO DE VIDA

Aunque el sector de cosméticos parece estar en su fase de madurez, sin embargo la cosmética natural está obteniendo grandes crecimientos en los dos últimos años del 20%, con la peculiaridad que las marcas tradicionales de cosméticos no pueden entrar en este nicho, no obstante, por ejemplo, la francesa L'oreal ha comprado a la también francesa Sonoflore, que está entrando en el mercado español por el canal farmacia.

Atractibilidad	Alta		cosméticos Naturales
	Baja	cosméticos en general	
		Alta	Baja
		Competitividad	

Gráfico 19. Competencia y Ciclo de Vida

6.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO: PRODUCTO NUCLEAR, LIENZO ESTRATÉGICO, USP Y ESLÓGANES

6.3.1 Producto nuclear

- a) **Producto básico:** El beneficio básico es el cuidado de la piel.
- b) **Producto genérico:** Productos cosméticos de carácter revitalizante y rejuvenecedor.
- c) **Producto esperado:** Crema con principios activos procedentes de la uva.
- d) **Producto aumentado:** De origen ecológico con denominación de origen calificada La Rioja

Nuestra diferenciación frente a las grandes marcas es la base del producto, **las uvas de la Denominación de Origen La Rioja**, que impregna la piel de una fragancia suave que no compite con otros productos de cosmética.

Nuestros competidores de cosmética a basados en derivados del vino o uva no ofrecen en ningún caso un producto ecológico, y en escasas ocasiones relacionan el vino utilizado con alguna denominación de origen. Nosotros acreditaremos certificación de producción ecológica otorgada por EcoCert, asimismo utilizaremos uvas empleadas en la vinificación ecológica para la elaboración de vinos de la Denominación de Origen Calificada La Rioja.



6.3.2 Lienzo estratégico

El **Lienzo estratégico** de a continuación se ha presentado en función de los atributos diferenciadores en el mercado y la posición relativa los que nuestro producto ofrece.

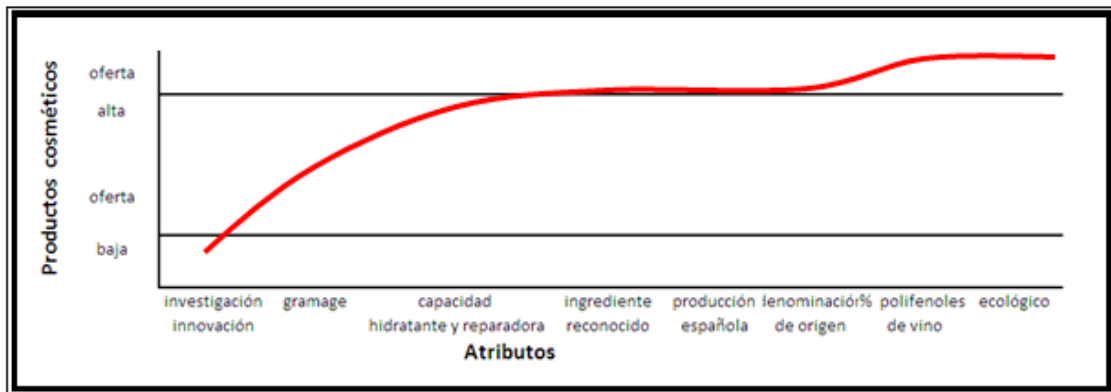
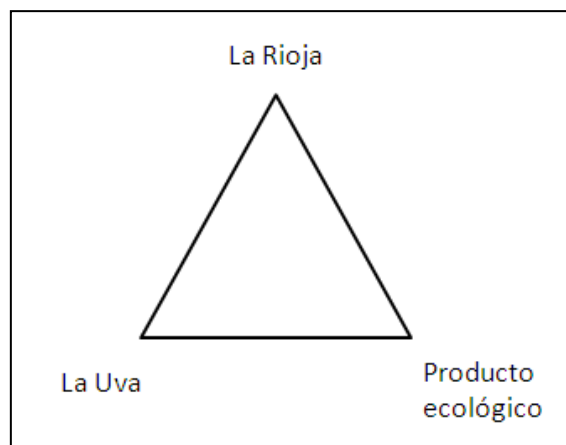


Gráfico 20. Lienzo estratégico.

Como el ítem investigación e innovación es muy valorado por el consumidor, después de realizar el lienzo estratégico, se ha decidido incrementar el nivel de inversiones en I+D que permitan la obtención de nuevas gamas y aplicaciones de nuestros productos.

Según los estudios cualitativos realizados destaca el **vector emocional** en los consumidores hacia La Rioja y su cultura del vino (más acentuado en varones), lo identifican con “algo nuestro” y “tradicionalmente sano”, por tanto nuestra comunicación se centrará en el siguiente triángulo:



Ese será nuestro posicionamiento de marca será, para más información ver el apartado de Anexos.

6.3.3 USP

“El Eco-secreto de la Eterna Juventud”

Este USP es la punta del iceberg, debajo están los polifenoles, los antioxidantes naturales más potentes que existen, algo único que ofrece nuestro producto de manera ecológica.

6.3.4 Eslóganes

- Las buenas costumbres son siempre sanas, utiliza vinatural.
- Natural por dentro, natural por fuera.
- Cosmética realmente ecológica.

Los eslóganes intentan destacar el valor de lo natural y ecológico, lo de siempre, lo contrastado con la experiencia colectiva a través de la cultura del vino.

6.4 PACKAGING

El packaging en los cosméticos es de vital importancia debido a que es lo primero que atrae la atención en el punto de venta, y es la forma en la que se identifica el producto en la mente del consumidor. Por tanto, el packaging en los cosméticos debe reflejar las características con las que se quiere posicionar el producto mediante la combinación de texto, imágenes y formas. En este caso, el packaging a elegir debe transmitir una imagen de natural, confiable, exclusividad a la vez que permita al producto destacar en el lineal.

Nuestro **gramage** será medio para este tipo de productos, es el tamaño de envase con el que nuestra línea de producción puede trabajar.

Los competidores utilizan mayoritariamente el color rojo y blanco. (El estudio de competencia de packaging puede verse en el Apartado de Anexos) Los estudios indican que el color asociado a la uva es el morado, rojo vi o verde, por otro lado, el asociado al vino es el rojo burdeos, por lo tanto, las tonalidades elegidas son las moradas, una más fuerte para la gama de hombre y otra de color más claro para la mujer, por diferenciación (nos hará destacar en los lineales) y por asociación, lo más importante es el producto último utilizado en la producción de los mejores vinos ecológicos riojanos, en nuestro caso es fuente también de diferenciación porque utilizamos uvas utilizadas en la producción de vino ecológico, este claim (uvas ecológicas) aparecerá destacado en los embases. También aparecerá en el embase un chorro de mosto-vino cayendo entendido como dinamismo (somos naturales, con una materia prima de inmejorable calidad pero eso no es inmovilismo, ni no evolución como son los valores que se pudieran asociar con una materia prima tan pura e históricamente tradicional). El chorro de vino invita a la acción, con un rayo de luz en el fondo, simbolizando la luz mediterránea, el optimismo y demás sensaciones asociadas.

En cuanto al **envase** propiamente dicho, utilizaremos aquel tipo que los consumidores asocian con hidratantes de calidad (marcas reconocidas de cosméticos, que no pueden entrar en el mercado de cosmética natural con su marca, ya que el consumidor las relaciona con la “química”), utilizamos preferentemente embases que dejen ver el contenido ya que es de un atractivo color rosado-morado, serán los siguiente:



Gráfico 21. Modelo de packaging

La presentación de este envase será en **material satinado**, que disminuya la sensación de tacto a plástico, que resta naturalidad en la percepción del consumidor. Además este acabado es señalizador de calidad.

Claims:

- % antioxidantes ecológicos (polifenoles) procedentes de uvas para la elaboración de vino con DO Ca. La rioja
- Principios activos: polifenoles, vitaminas E y aceites omega-3 (ac. Linolénico)
- Producto ecológico
- Rejuvenecedora y revitalizante

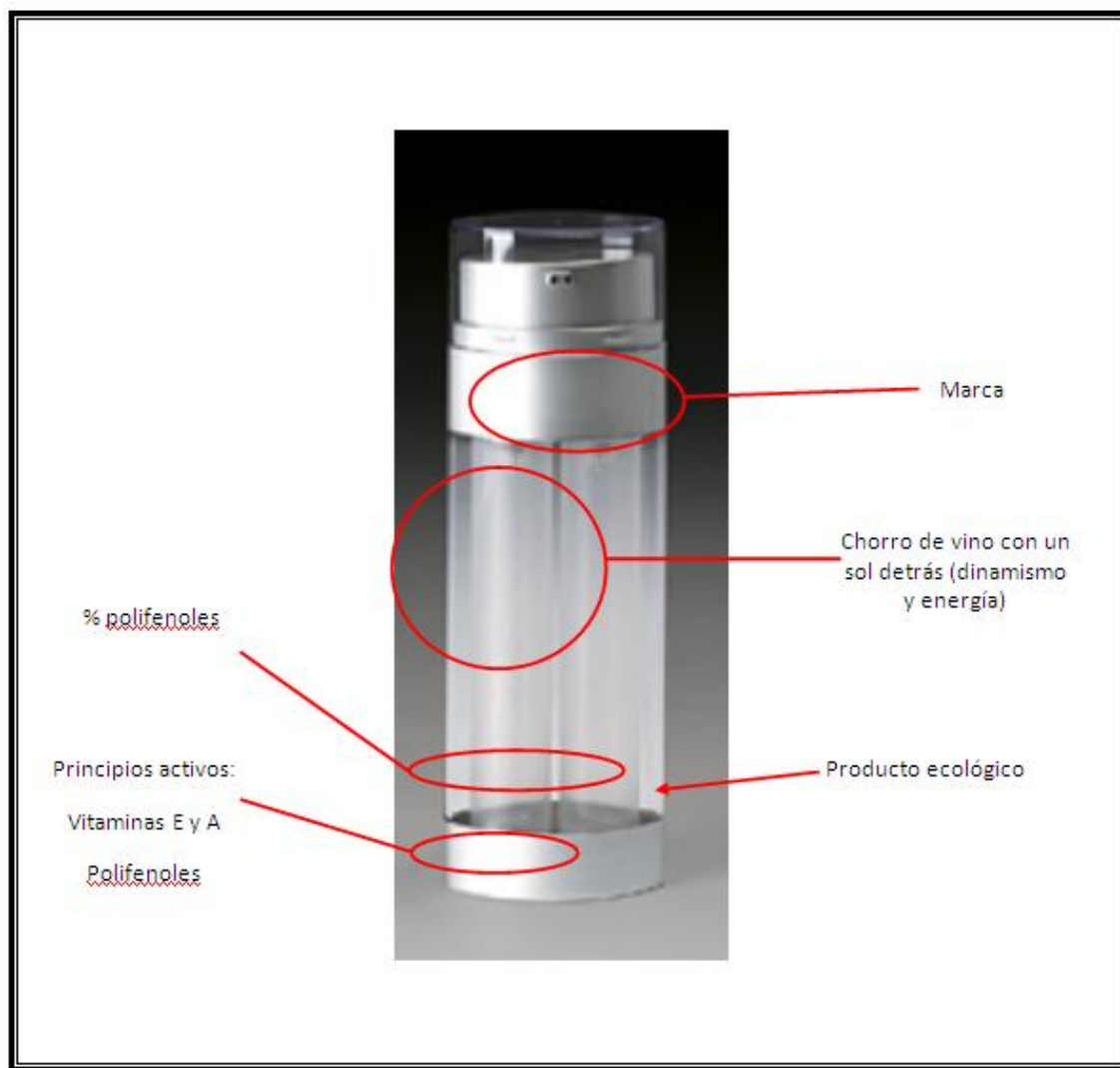


Gráfico 22. Ejemplo de distribución de claims

En la cara posterior del envase incluirá un resumen de las cualidades del producto que también aparecen en la cara posterior de la caja (lo veremos a continuación).

Caja del mismo color que el envase principal con cara **frontal de plástico transparente** para que el contenido quede expuesto al público. La cara posterior contendrá la descripción del producto y el sello de calidad EcoCert.

En la **cara superior de la caja** aparecerá la marca Vinatural.

En los **laterales** de la caja se utilizarán los claims del embase principal y los sellos indicadores de la calidad del aceite utilizado.



En la **cara posterior de la caja** aparecerá los siguiente:

Son conocidas las propiedades del vino como producto beneficioso para la salud, Vinátural, basándose en el análisis de los estudios realizados sobre las propiedades y beneficios del vino en el organismo, recoge de forma natural y ecológica los principios activos del vino y desarrolla para usted cosmética ecológica eficaz.

Como única fuente de principios activos se utiliza la piel de uvas utilizadas en la elaboración de vino ecológico con denominación de origen La Rioja, que se caracterizan por su alto contenido en polifenoles (antioxidantes naturales más potentes) y vitaminas E y aceites omega-3 como el ácido linolénico. Al ser un producto 100% natural y ecológico, las funciones de la piel no se ven alteradas. Los principios activos procedentes de la elaboración de vino ecológico tiene innumerables propiedades cosméticas, la principal rejuvenecedora:

- Inhiben la oxidación de las lipoproteínas de baja densidad (LDL)
- Reducen los riesgos de las enfermedades cardiovasculares
- Actividad antioxidante protegiendo a los tejidos del daño oxidativo y del envejecimiento celular
- Poseen actividad antiinflamatoria y propiedades anticancerígenas

Producto certificado por:



“La utilización de polifenoles en productos de uso habitual, ayudan a mantener la piel y el cuero cabelludo joven gracias a su alto poder antioxidante. Estos principios activos también ayudan a activar la microcirculación, desintoxicación celular y eliminan células muertas

(aplicaciones en geles de baño, exfoliantes, cremas antiarrugas, geles reafirmantes y reductores). Limpiar, tonificar, nutrir, purificar, reafirmar y dar resplandor a la piel son las funciones de los productos que utilizan los extractos de la uva. Las pepitas, que tiene una alta concentración de vitaminaE y de ácido linoico “omega-6” que fortalecen y nutren la piel (aplicaciones en after-sun)”.

De textura ligera y de fácil absorción, la crema Vinatural revitaliza, hidrata y nutre la dermis aportando suavidad y creando una película protectora que evita la deshidratación

Recomendado para todo tipo de pieles, especialmente fatigadas, sensibles y con tendencia a la irritación.

Testado dermatológicamente .

No contiene productos químicos ni alergénicos.

Ingredientes:.....

Teléfono del consumidor:.....

Por último se añadirá un prospecto técnico.

6.5 LÍNEAS DE PRODUCTO

6.5.1 Vinatural Men

Vinatural Men es la gama de productos dirigido exclusivamente a los hombres preocupados por la salud y la piel, recomendados para cualquier edad siendo el target principal los hombres de 28 años en adelante.

Los colores de esta gama serán: 

➤ Gel de afeitar

-Producto: Gel concentrado que se transforma en espuma y ablanda hasta las barbas más gruesas para un afeitado suave y rápido.

- Presentación en tubo de 75 ml.

-Beneficios: Agradable espuma que ablanda la barba y prepara todo tipo de piel para el afeitado. Revitaliza, hidrata y calma la piel antes, durante y después del afeitado, minimizando la irritación. Se aclara fácil y rápidamente.

-Uso: Humedecer la zona de la barba, aplicar en la mano y hacer espuma en el rostro con un masaje hasta que la barba esté cubierta. Afeitar y aclarar.

Componentes básicos: Principios activos (polifenoles) procedentes de uvas ecológicas de la denominación de origen La Rioja, agua, aceites vegetales, glicerina, extracto de pensamiento, , aceites esenciales naturales, extracto de almendra dulce, sílice de sodio.

➤ After Shave

-Producto: Gel ligero adecuado para todo tipo de piel para después del afeitado que ayuda a calmar las rojeces, irritaciones y sequedad del afeitado logrando una piel fresca y lisa.

- Presentación en tubo de 75 ml.

-Beneficio: Revitaliza, hidrata y nutre la piel, ayudando a calmar la irritación y sequedad producto del afeitado. Ayuda a cicatrizar los pequeños cortes.

-Uso: Aplicar en la zona de la barba después del afeitado. Se puede usar diariamente.

Componentes básicos: Componentes : Principios activos (polifenoles) procedentes de uvas ecológicas de la denominación de origen La Rioja, agua, aceites vegetales, glicerina, extracto de pensamiento, aceites esenciales naturales, extracto de almendra dulce, sílice de sodio.



Gráfico 23. Ejemplo envase espuma y after shave

➤ Crema de manos

-Producto: crema hipoalergénica, no grasa, de alta absorción para cuidar y mantener las manos. Apta para pieles sensibles

- Presentación en tubo de 75 ml.

-Beneficios: Revitaliza, repara, mantiene y cuida las manos dañadas y reseca, nutriéndolas e hidratándolas.

-Uso: Aplicarse en cualquier momento sobre las manos limpias y secas para alivio inmediato. Dar masajes uniformemente hasta ser absorbida.

-Componentes básicos: Principios activos (polifenoles) procedentes de uvas ecológicas de la denominación de origen La Rioja, agua, aceites vegetales, glicerina, extracto de pensamiento, , aceites esenciales naturales, extracto de almendra dulce, sílice de sodio.



Gráfico 24. Ejemplo packaging crema de manos

➤ Kit Vinatural Men

- Producto: pack promocional compuesto por un gel de afeitar, un gel after shave y una crema para manos en frascos de 75ml cada uno.

6.5.2 Vinatural Women

Vinatural Women es la gama de productos de cosmética femenina a base de principios activos (polifenoles) procedentes de uvas ecológicas de la denominación de origen La Rioja, cada producto tiene un target de edad específico pero en general los productos son recomendados para mujeres de 24 años en adelante.

Los colores de esta gama serán:



➤ Crema facial

- Producto: Crema facial hidratante y revitalizante de uso diario para los diferentes tipos de piel (grasa, normal o seca). Recomendado para edades entre 25 y 40 años.

- Presentación en frasco de 50 ml.

- Beneficios: Crema ligera, revitalizante, que hidrata y nutre la piel, con propiedades anti envejecimiento y anti arrugas, brindando luminosidad y firmeza desde los primeros días de uso. Ayuda a conseguir una piel sana.

- Uso: Con la cara y el cuello limpios repartir la emulsión con movimientos rotativos presionando suavemente con las yemas de los

dedos desde arriba hacia abajo, y del centro hacia fuera de la cara. Repetir las presiones varias veces hasta que la crema sea totalmente absorbida.

-Componentes básicos: Principios activos (polifenoles) procedentes de uvas ecológicas de la denominación de origen La Rioja, agua, aceites vegetales, glicerina, extracto de pensamiento, , aceites esenciales naturales, extracto de almendra dulce, sílice de sodio.



Gráfico 25. Ejemplo de packaging de crema facial

➤ Contorno de ojos

-Producto: Crema especial con efecto lifting para el uso en contornos de ojos, apta para todo tipo de piel. Recomendado para mujeres de 30 años en adelante.

- Presentación en frasco de 50 ml.

-Beneficio: Hidrata y nutre la piel de estas zonas tan delicadas, reduciendo las bolsas, ojeras y marcas de cansancio y alisando las pequeñas arrugas del contorno de los ojos, gracias a los antioxidantes. Ayuda a conseguir una piel sana.

Uso: Aplicar una pequeña cantidad delicadamente con suaves masajes en el contorno de los ojos hasta que sea absorbida completamente, teniendo cuidado que no caiga en los ojos.

-Componentes básicos: Principios activos (polifenoles) procedentes de uvas ecológicas de la denominación de origen La Rioja,

agua, aceites vegetales, glicerina, extracto de pensamiento, , aceites esenciales naturales, extracto de almendra dulce, sílice de sodio.



Gráfico 26. Ejemplo packaging crema contorno de ojos

➤ Crema corporal

-Producto: crema hipoalergénica corporal, no grasa, de alta absorción para cuidar y mantener la piel de todas las zonas del cuerpo. Aprobada para pieles sensibles

- Presentación en frasco de 200 ml.

-Beneficios: Hidrata y nutre la piel, estimula la producción de colágeno en los tejidos y por lo tanto la piel rejuvenece. Ayuda a prevenir la sequedad, los picores e irritaciones en la piel.

Uso: Aplicar con las palmas de la mano haciendo masajes hasta que sea absorbida. Los primeros días, hasta que la piel esté nutrida y humedecida, se debe aplicar tantas veces como la piel lo necesite. Podemos ir disminuyendo el número de aplicaciones, hasta reducirlas a 2 ó 3 veces por semana.

-Componentes básicos: : Principios activos (polifenoles) procedentes de uvas ecológicas de la denominación de origen La Rioja,

agua, aceites vegetales, glicerina, extracto de pensamiento, , aceites esenciales naturales, extracto de almendra dulce, sílice de sodio.



Gráfico 27. Ejemplo de packaging de la crema corporal

➤ Kit Vinatural Women

- Producto: pack promocional compuesto por una crema facial, una crema contorno de ojos y una crema corporal, las dos primeras en presentación de frasco 50 ml y la crema corporal en botella de 200ml cada uno.

Todos los productos contienen conservantes naturales como la vitamina C o ácido ascórbico) y presentan un medio no agresivo para la piel a un pH de 3,5 que a su vez refuerza la conservación del producto.

6.6 PRECIO

Como estrategia y con el objetivo de respaldar la proyección de nuestra marca como de media alta gama y dado que el precio actúa como indicador de calidad hacia el cliente, los precios se han establecido en función de los precios de las marcas competidoras al que se ha añadido un gap que recoge los atributos diferenciales de nuestros productos, ecológico, La Rioja y la cultura a su alrededor.

En vista que el sector de cosmética natural de alta gama está poco explotado, se intentará que el consumidor nos asocie con una de las primeras marcas de alta gama en abordar este mercado.

6.6.1 Análisis de Sensibilidad

La satisfacción creciente de las españolas en la práctica o integración de hábitos de belleza a su vida cotidiana y el aumento del número de consumidores masculinos de productos cosméticos, ambos motivados por la búsqueda de un aspecto más fresco nos permite precisar que nuestro producto tendrá un impacto significativo en su incursión en el sector de cosméticos.

Los clientes son el factor más importante que interviene en nuestro negocio y nuestros productos estarán dirigidos a hombres y mujeres de entre 25-40 años con poder adquisitivo medio-alto. Dicho lo anterior, es preponderante denotar que la demanda de nuestros productos es inelástica y por tanto poco sensible.

6.6.2 PVP

Dado que nuestra distribución se realizará en grandes superficies y cadenas de tiendas especializadas de presencia nacional los márgenes calculados para estos serán bastante amplios. A pesar que para el corte inglés se estima un margen real del 45% se han realizado los cálculos reservándoles un margen del 50% lo que nos permitirá tener una banda de negociación adecuada, mientras que para las tiendas especializadas se estima en 35% reservándoles el 40% para de igual manera poder tener un margen de negociación.

A continuación se muestran precios recomendados de venta al público junto con los precios al distribuidor, establecidos en función de las estrategias de marketing:

Producto	Formato	PVP sugerido €	Precio compra Corte Ingles €	Precio compra tiendas especializadas €	Precio medio cosmeticos gama media-alta
Gel de afeitar	Tubo 75 ml	14,3	7,15	8,58	13,00
After Shave	Tubo 75 ml	21,5	10,73	12,87	19,50
Crema mano hombres	Tubo 75 ml	20,6	10,29	12,35	17,90
Crema facial mujer	Frasco 50 ml	53,4	26,68	32,01	48,50
Crema contorno de ojos	Frasco 20 ml	42,8	21,40	25,67	38,90
Crema corporal mujer	Tubo 200 ml	37,4	18,70	22,44	34,00
Kit Hombre		47,9	23,94	28,73	na
Kit Mujeres		113,5	56,75	68,11	na

Tabla 9. Precios recomendados de venta al público y distribuidor.

Los precios de los kit tanto de la línea Vinatural men como women, compuestos por los 3 productos de cada línea, tienen un descuento del 20% sobre el pvp individual de cada producto.

6.7 DISTRIBUCIÓN

La distribución en España se orientará a grandes canales de distribución: “El Corte Inglés” y cadenas de tiendas especializadas (Bodybell, Mariannaud, Druni y Gotta). Hemos seleccionado nuestros distribuidores por la calidad de servicio que presta al consumidor y por la infraestructura que soportan.

Se ha considerado su concentración en zonas estratégicas, siempre buscando que el mix de la suma total de puntos de ventas esté balanceado.

Ver siguiente cuadro la distribución de tiendas por canal:

Comunidades	Corte Inglés	Bodybell	Druni	Marionnaud	Gotta	total sin corte ingles	TOTAL	Descartadas	Juteco	Sephora
Madrid	30	82		40		122	152		85	19
Cataluña	11	1	39	38	50	128	139		2	7
Valencia	14	4	105	3	1	113	127			7
andalucía	28	19		10		29	57			11
Castilla León	9	10		18		28	37			3
Pais Vasco	1	0		29		29	30			5
Castilla la Mancha	4	20		5		25	29			0
Murcia	4	1	21			22	26			3
Extremadura	2	8		12		20	22			0
Asturias	6	4		9		13	19			0
Aragón	3	2			6	8	11			3
Galicia	4	3		1		4	8			5
canarias	5	0				0	5			0
Cantabria	1	1		2		3	4			2
Navarra	1	0		3		3	4			2
Baleares	2	0				0	2			0
La Rioja	0	2				2	2			1
TOTAL	125	157	165	170	57	549	674		87	49

Tabla 10. Distribución de tiendas por canal.

- **Corte Inglés:** Presencia nacional con fuerte implantación en Madrid.
- **Bodybell:** Presencia nacional con fuerte implantación en Madrid.
- **Druni:** Fuerte implantación en el levante español.
- **Marianaud:** Presencia multinacional y muy balanceada a nivel nacional.
- **Gotta:** Fuerte implantación en Cataluña.
- **Juteco:** Presencia no nacional centrada en Madrid. Descartamos la prioridad sobre este canal por no tener presencia nacional y presentar duplicidades de puntos de venta con Bodybell.
- **Sephora:** Muy débil implantación nacional y concentrada en Madrid. Se convierte en objetivo secundario por su localización en Madrid, su baja capilaridad en cuanto a puntos de venta y por la comercialización de productos Caudalí.

6.7.1 Centrales de Compras

6.7.1.1 El Corte Inglés

Líder mundial en centros de compras (grandes almacenes), con fuerte implantación en el mercado español y con presencia en Portugal, lo que supone presencia de nuestros productos a nivel nacional y nos abre las

puertas a una posible comercialización internacional. La política comercial de la cadena está basada en cinco grandes pilares que se han hecho extensivos al resto de las empresas del grupo: calidad máxima, servicio, surtido, especialización y garantía, lo que está en sintonía con nuestra misión de empresa y características de nuestra gama de productos.

En su sección de perfumería y cosmética, vende todo tipo de productos comparables al nuestro y competencia directa con él.

En la siguiente tabla se presentan los datos de la empresa:

Marca	
Nombre o Razón Social	El Corte inglés
Domicilio social	Hermosilla, 112. 28009 Madrid
Teléfono	Atención al Cliente: 901 122 122
C.I.F.	A – 28017895
Página web comercial	www.elcorteingles.es

6.7.2 Cadenas de tiendas especializadas

Con la finalidad de mantener un control exhaustivo de los márgenes de precio, la empresa distribuirá directamente a cadenas de tiendas especializadas en perfumería y cosmética, de gama alta y media-alta.

Las cadenas a las que nos dirigiremos serán:

6.7.2.1 Bodybell

Cadena líder en ventas de perfumería de España, con una facturación próxima a 300 millones de euros (según estudios de septiembre 2008), Grupo Bodybell cuenta con una plataforma de 240 tiendas en todo el territorio nacional, unas enseñas muy reconocidas, un amplio surtido de productos de perfumería y cosmética con más de 15.000 referencias, y una plantilla de más de 1.900 empleados.

Las Comunidades Autónomas donde se ubican los establecimientos son Madrid, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Extremadura, Andalucía, Cantabria, Comunidad Valenciana, Galicia, Barcelona, Zaragoza, Asturias y La Rioja.

Marca	
Nombre o Razón Social	Bodybell Perfumerías, S.A.
Domicilio social	Pº de la Delicias, 29 Madrid 28045, Madrid
Teléfono	+34 916 875 533
C.I.F.	A-28848836
Página web comercial	http://www.bodybell.com/

6.7.2.2 Druni

Cadena de tiendas especializadas en perfumería, cosmética y aseo personal, con 150 tiendas en toda la costa mediterránea de España (Murcia, Alicante, Albacete, Valencia, Castellón, Tarragona, Barcelona, Girona).

Marca	
Nombre o Razón Social	Druni S.A
Domicilio social	Carlet (Valencia)
Teléfono	+34 900222500 Atención al cliente
C.I.F.	A-46581666
Página web comercial	www.druni.es

6.7.2.3 Gotta

La cadena de perfumerías Gotta nació en el año 1992 actualmente, la cadena cuenta con 54 establecimientos y está presente en 41 poblaciones.

Marca	
Nombre o Razón Social	Gotta, S.A
Domicilio social	Calle Mayor Madrid
Teléfono	+34 900 151767 Atención al cliente
C.I.F.	A-4658156
Página web comercial	www.gotta.es

6.7.2.4 Marionnaud

Actualmente con 173 tiendas y más de 800 trabajadores, Marionnaud Parfumeries es líder en el mercado de la perfumería selectiva en España.

La empresa tiene 1216 tiendas en Europa, 566 tiendas están en Francia.

Puntos de venta: Italia: 135, Austria: 95, Portugal: 10, España: 173, Suiza: 103, Polonia: 32, República Checa: 45, Eslovaquia: 9, Hungría: 23, Rumanía: 25, Túnez: 2, Marruecos: 1

Marca	
Nombre o Razón Social	Marionnaud Parfumeries, S.A
Domicilio social	Madrid
Teléfono	+34 900 505 541 Atención al cliente
C.I.F.	A-50581766
Página web comercial	www.marionnaud.es

6.7.3 Logística

Los costes asociados a la logística de nuestra forma de distribución son los concernientes al despacho de los pedidos a la central de distribución de cada una de las compañías mencionadas. Dados los volúmenes de producción proyectados, el envío de los productos, se hará bajo pedido, en un plazo entre 24 y 48 horas, con recogida en nuestra planta en el polígono industrial en Haro (La Rioja), por parte de la empresa logística subcontratada para tal fin.

Estas estimaciones son validas en el ámbito nacional, conservando los costes y el tiempo de entrega para cualquier ciudad dentro de España.

6.8 PERSONAL NECESARIO

Al inicio de las operaciones se formará un equipo comercial encargado de supervisar las actividades de promoción y venta, así de cómo mantener las relaciones con el punto de venta.

Para las actividades de trade marketing y para el personal prescriptor⁴ en tiendas del El Corte inglés se subcontratará al Grupo Regio. Cuyo trabajo también será supervisado por nuestros comerciales. Estos comerciales deben trabajar para lograr las metas de ventas.

- El comercial debe de estar capacitado para informar, transmitir argumentos de ventas
- Cerrar operaciones, si es necesario.

El siguiente cuadro resume los cálculos necesarios para el cálculo de la elección del número de comerciales necesarios, para más información consultar el apartado de Anexos.

⁴ El personal en tiendas venderá, informar captará clientes los días y horas definidos, por ejemplo los viernes y sábados de 5 a 9 por la tarde y las mañanas de los sábados y domingos de 12 a 2.

Localización/Tipo de tiendas	Número de tiendas	Centrales	RESPONSABLES NECESARIOS
Madrid	152	3	2
Cataluña	139	1	1
Valencia + Murcia	153	1	3
Andalucía	57	0	2
Castilla León + País Vasco	67	0	1
Castilla la Mancha y Extremadura.	51	0	1
Otros	55	0	2
TOTAL	674	5	12

Responsable de departamento Comercial y Marketing:

Las funciones del Director General dentro de la división de Marketing son:

- Responsable de la dirección y organización de las áreas funcionales de la empresa. Garantizar el adecuado control y soporte comercial y marketing.
- Visitar a los clientes
- Preparar las ofertas y propuestas comerciales a los clientes.
- Debe de analizar la rentabilidad por cliente.
- Cuidar y estudiar la renovación de la gama de productos en el mercado.

6.9 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN:

Con el objetivo de incentivar a nuestros clientes al uso frecuente de nuestros productos, la política de comunicación la enfocaremos en promover nuestros cuatro productos principales, que son aquellos que lanzaremos al inicio de nuestras operaciones.

Fundamentalmente nos concentraremos en resaltar el origen ecológico de nuestros productos y los beneficios de los principios activos obtenidos en la elaboración del vino, ingrediente fundamental de nuestros productos.

6.9.1 Promociones Especiales

En la actualidad está muy en boga la cultura del vino, es por esto que nuestras promociones especiales serán realizadas en las Bodegas que ofrecen rutas de vino a los interesados en conocer sobre este tema.

La promoción consistirá preparar dos tipos de kits uno para hombres con nuestros productos principales y otro con los productos de mujer. Para llevar a cabo esta promoción acordaremos con bodegas que ofrecen las rutas del vino para que obsequien a sus visitantes cada kit al terminar la ruta. De esta forma damos a conocer nuestros productos. Esta promoción tendrá una duración determinada, ya que la intención es dar a conocer nuestros productos pero que no se asocie como promocional.

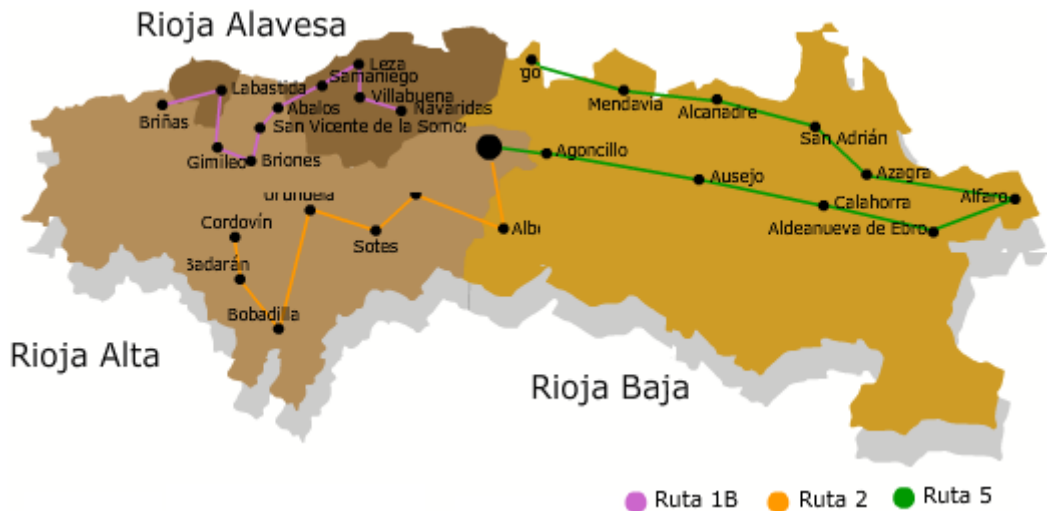


Gráfico 28. Ejemplos de rutas del vino

Por otra parte, los kits también se ofrecerán como obsequio a aquellas personas que sean o tengan potencial para ser “profetas” de nuestra marca, con el fin de conseguir niveles de boca-oreja aceptables.

6.9.2 Publicidad

Previo al lanzamiento de los productos se publicara un anuncio de página completa en cuatro revistas de circulación nacional y mensual, dos revistas exclusivas para hombres y dos para mujeres. Las revistas serán Cosmopolitan, Ella, Zero, FHM, las dos primeras son revistas que están orientadas a consejos de belleza para mujeres.

El anuncio contendrá información relevante sobre los atributos y beneficios de los productos, también donde pueden ser adquiridos y la fecha de lanzamiento de ellos.

6.9.3 RRPP/Lobbing

Realizaremos una fiesta de inauguración donde daremos a conocer nuestros productos principales, esta actividad se llevara a cabo en la Bodega Roja uno de nuestros proveedores.

La Bodega se encuentra en una finca de La Rioja con el ambiente propicio para el lanzamiento de productos provenientes del vino.

A la actividad serán invitados, famosos relevantes, los principales bodegueros de la zona, dueños cadenas de perfumerías y además los encargados de compra de las grandes superficies de nuestros futuros clientes. En esta actividad también se incluye el pasaje de ida y vuelta para las personas que se encuentren fuera de La Rioja con hotel incluido y al día siguiente una ruta del vino por la zona.

6.9.4 Marketing Directo

Con miras a promover la imagen de nuestra empresa y a la vez nuestros productos, se confeccionara una página web donde se incluya información sobre los beneficios de los productos activos procedentes del vino.

Al mismo tiempo en esta web los usuarios de internet podrán obtener información de donde adquirir los productos.

Dentro de la página web los clientes podrán de realizarse un test de belleza: este se llamara ¿Cual es la edad que aparenta?, ya que uno de los beneficios de nuestros productos son los antioxidantes que ayudan a rejuvenecer la piel, los clientes en especial las mujeres que tanto se preocupan por la edad podrán acceder a este test conocer la edad que aparenta y de esta forma se motiva a la compra de Women Vinatural.

6.9.5 Trade marketing y prescripción en tienda

Ambas tareas se subcontratarán al Grupo Regio.

El personal prescriptor en tiendas (exclusivo en tiendas El Corte Inglés) venderá, informará captará clientes los días y horas definidos, por ejemplo, los de mayor paso de cliente en nuestra sección, los viernes y sábados de 5 a 9 por la tarde y las mañanas de los sábados y domingos de 12 a 2.

6.9.6 Cronograma de Actividades

Actividades	Previo Fiesta Inauguración	Primeros meses de Inauguración	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual
Folletos promocionales					★	
Inauguración						
Kits Promocionales		★				
Página Web					★	
Marketing Solidario						★
Publicación en revistas	★					

Gráfico 29. Cronograma de actividades de marketing.

6.10 PRESUPUESTO Y VENTAS

Resumen del presupuesto de marketing:

	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	2.415.666	3.019.583	3.774.478	4.718.098	5.897.622
Análisis de mercado	20.000	21.000	22.000	24.000	96.000
Inauguración/aniversario	84.000				61.900
Invitados	50.000				27.500
Invitados especiales	10.000				4.400
evento	24.000				30.000
Página Web	3.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Diseño / adecuación página web	2.500	500	500	500	500
Mantenimiento/hosting web	600	600	600	600	600
Publicidad Revistas-Google	76.950	93.240	95.490	95.490	95.490
Buscador Google (750 clicks 1-3 mensuales)	6.750	9.000	11.250	11.250	11.250
Revistas especializadas mujeres (2 revistas)	37.800	45.360	45.360	45.360	45.360
Revistas especializadas hombres (2 revistas)	32.400	38.880	38.880	38.880	38.880
MKT	328.710	319.823	331.419	337.362	379.424
Lobbying	12.000	12.000	12.000	12.000	48.000
Vallas publicitarias	12.000	12.240	12.485	12.734	12.989
TradeMkt Consult/Promotores (ext)	273.600	279.072	284.653	290.347	296.153
Folletos y varios arts	12.822	14.745	14.745	14.745	14.745
Mostrador plástico / con detalles varios	12.288	1.536	1.536	1.536	1.536
Artículos varios decoración	6.000	230	6.000	6.000	6.000
Kits de promoción especial ruta del vino	11.784	11.784	11.784	11.784	11.784
Kits hombre	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040
Kits mujer	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744
Total marketing	524.544	446.947	461.793	469.736	645.698

Tabla 11. Resumen de presupuesto de marketing.

La mayor partida del presupuesto de marketing está asignada a trade marketing y prescriptores en tiendas El Corte Inglés, consideramos que es en el punto de venta donde debemos realizar el mayor esfuerzo ya que allí se toma la mayor parte de la decisión de compra y a la vez nos permite contacto directo con nuestros clientes. También hacemos un gran esfuerzo en el primer año para acelerar las ventas y llegar a su mayor potencial rápidamente.

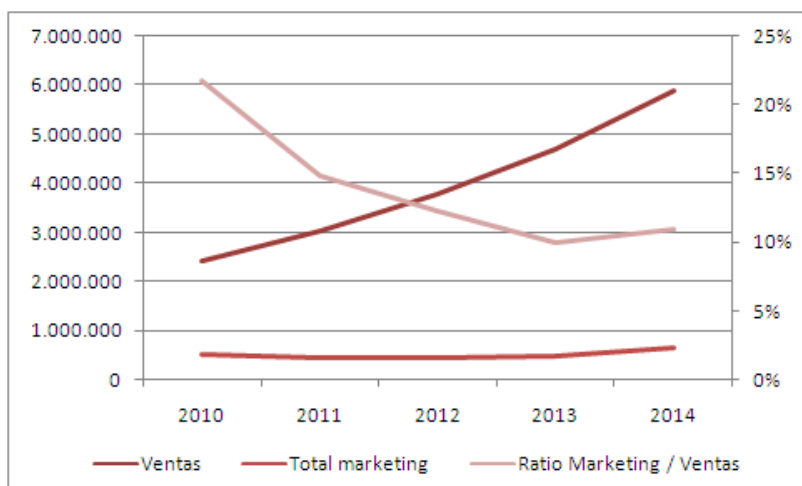


Gráfico 30. Evolución del presupuesto de marketing respecto a ventas

Como podemos observar en el siguiente gráfico los presupuestos en marketing del primer y último año son los mayores, esto es debido a las fiestas de inauguración y quinto aniversario. En particular en año 2014 el presupuesto es mayor por que incluye los gastos de estudio de mercado anteriores a la internacionalización proyectada para 2015 (Alemania, Reino Unido y Portugal)

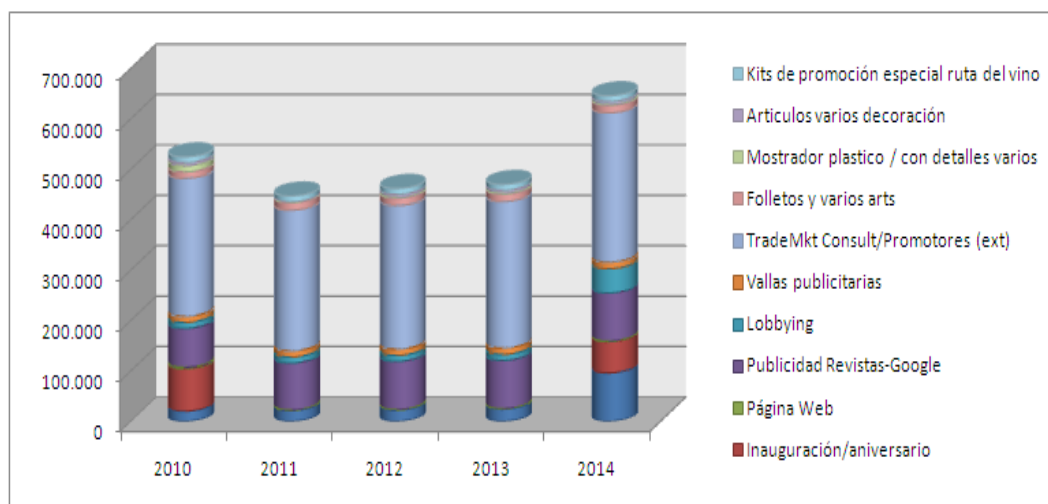


Gráfico 31. Composición y evolución del presupuesto en marketing

Para más información consultar el apartado de Anexos.

7 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH

7.1 POLITICA GENERAL DE RR HH

Nuestra empresa es consciente de la importancia de los Recursos Humanos como factor estratégico, que se alinearán con la Política y Estrategia de **Vinatural**.

Los principios de la política de personal se fundamentan, en primer lugar, en la calidad y competencias de las personas que la integran, como principal activo de la Organización y, en segundo lugar, en la voluntad de servicio y mejora continua.

La gestión estratégica y operacional de personal tiene como objetivo lograr una visión común, a fin de armonizar la satisfacción de las necesidades y deseos de sus principales grupos de interés.

A los fines de orientar el capital humano hacia la estrategia de la empresa se realizarán diferentes acciones, de las que podemos mencionar por considerar son las más importantes las siguientes:

- Capacitación del personal sobre el desarrollo de las actividades que agregan valor a la empresa. En ese sentido, perfeccionamiento de los conocimientos técnicos de los mismos. En este aspecto en particular, formación técnico profesional en habilidades comerciales y tecnologías de punta relativas a la producción y el laboratorio.
- Concientización y comunicación constante de los objetivos de la empresa, mediante el establecimiento de políticas para la realización de reuniones interdepartamentales y por departamento.
- Inserción y definición de objetivos del departamento de RRHH, en función de la visión estratégica de la empresa.
- Elaboración y ejecución de programas e iniciativas relacionadas con la motivación, eficacia y control de rendimientos de los empleados.

Todo ello en el entorno del máximo respeto al ordenamiento jurídico vigente y las limitaciones que impongan anualmente las disponibilidades presupuestarias y la política estratégica.

7.2 ORGANIGRAMA GENERAL

La estructura organizacional de **Vinatural** es esencialmente funcional formada por tres departamentos:

- **Departamento de Operaciones:** conformado por un Responsable de Operaciones, y por tres técnicos, que luego para el segundo año de ventas aumentan a cinco.
- **Departamento de I+D+i:** conformado por un Responsable de I+D+i y un técnico de laboratorio.
- **Departamento de Comercial y Marketing:** compuesto por un Responsable del departamento y 12 comerciales responsables de cada zona de venta.

Al ser un organigrama plano y una pequeña empresa, habrá flexibilidad en los trabajos y no existirán barreras de comunicación entre los departamentos.

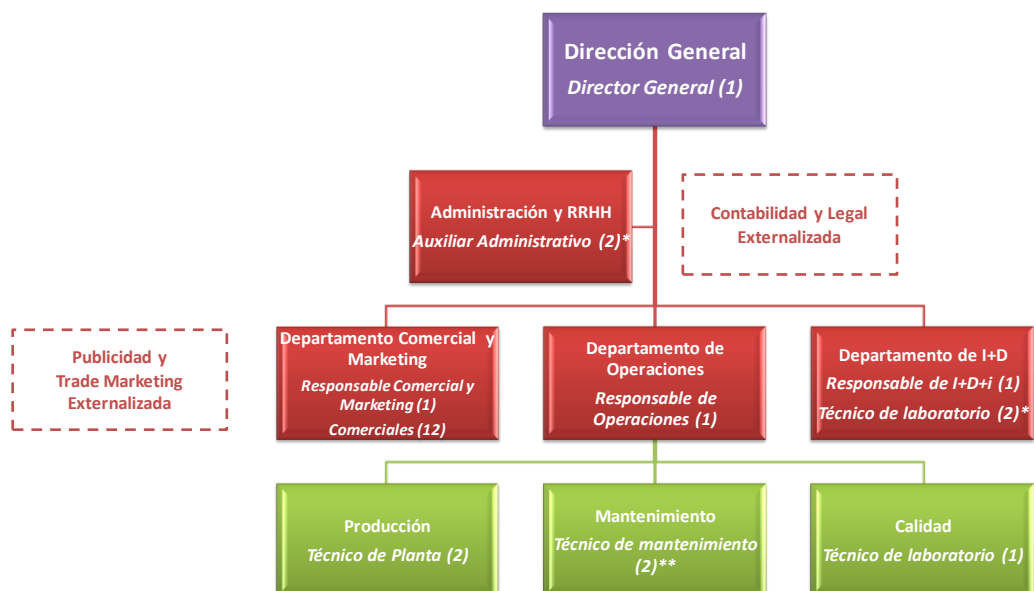
Cada responsable de departamento, le reporta directamente al Director General.

Existe un área de apoyo de Administración y RRHH, conformada por un auxiliar administrativo.

Se ha externalizado la contabilidad, asesoramiento legal, publicidad y trade marketing de la empresa. El responsable de Contabilidad subcontratado, se encargará de llevar al día las cuentas anuales, y a apoyar a la Alta Dirección con informes de los estados contables y financieros.

Inicialmente la empresa se compondrá de 21 personas, y para el tercer año de operaciones, considerando las previsiones en ventas y nivel de operación, se ampliará la plantilla a 25 personas, con la incorporación de 2

técnicos en el Departamento de Operaciones, para que comiencen a llevar las actividades de mantenimiento que anteriormente se llevaban por la compañía proveedora de la maquinaria y equipos; 1 técnico de laboratorio en el Departamento de I+D+i, y un auxiliar administrativo adicional.



*1 hasta el 2011, se amplía a 2 en el 2012.

** 2 a partir del 2012. Años anteriores bajo garantía del proveedor de maquinaria y equipos.

Gráfico 32. Organigrama de Vinatural

7.3 PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA (ANUAL)

Durante los dos primeros años de actividad se mantendrá una plantilla constante, a partir del tercer año (2012) se amplía la plantilla con la incorporación dos técnicos que llevarán a cabo las actividades de mantenimiento preventivo de los equipos, esto por motivo del vencimiento de la garantía, un auxiliar administrativo adicional que colaborará directamente con el director general en las actividades administrativas internas y servir de contacto a las empresas que nos brindan los servicios que hemos externalizados (actividades de limpieza y mantenimiento, logística, contabilidad, asesoramiento legal); y un técnico de laboratorio en I+D+i. Todo esto atendiendo a las proyecciones en ventas y producción, así como la innovación en productos y planes futuros de internacionalización.

A continuación se presenta la tabla con las necesidades de personal de **Vinatural**:

	2010	2011	2012	2013	2014
Área y Posición					
Dirección					
Director General	1	1	1	1	1
Administración					
Contabilidad	Ext	Ext	Ext	Ext	Ext
Auxiliar Administrativo y RRHH	1	1	2	2	2
Operaciones					
Responsable Operaciones	1	1	1	1	1
Técnico de planta	2	2	2	2	2
Técnico de mantenimiento	Ext	Ext	2	2	2
Técnico de Laboratorio (Calidad)	1	1	1	1	1
I+D+i					
Responsable I+D+i	1	1	1	1	1
Técnico de Laboratorio (I+D+i)	1	1	2	2	2
Comercial y Marketing					
Responsable Comercial y Marketing	1	1	1	1	1
Comerciales (responsables de zonas)	12	12	12	12	12
Publicidad	Ext	Ext	Ext	Ext	Ext
Trademarketing	Ext	Ext	Ext	Ext	Ext
TOTALES	21	21	25	25	25

Tabla 12. Necesidades de Personal

7.4 DESCRIPCIÓN DE PERFILES

El personal de manera individual deberá poseer los siguientes conocimientos y destrezas a nivel profesional y técnico:

7.4.1 DIRECTOR GENERAL.

La alta dirección de la empresa estará formada inicialmente por el Director General, el cual será el responsable, no solo de las actividades de dirección general, sino de las operaciones y el área comercial y de marketing.

7.4.1.1 Función del Puesto:

- **General:**

Gestión y supervisión de todos los procesos administrativos y de dirección a nivel gerencial de la empresa.

En ese sentido deberá planificar, dirigir y controlar la administración financiera, de personal y de los recursos materiales de la empresa, a través de los sistemas de presupuesto, información contable, contrataciones, tesorería, administración y mantenimiento de bienes físicos.

Adicionalmente, debe procurar que la planificación, los métodos y procedimientos administrativos y las normas que lo rigen, produzcan el continuo mejoramiento de la calidad de los productos ofrecidos.

- **Específicas:**

1. Planificación y gestión de las actividades relacionadas con el cumplimiento y alcance de los objetivos de la empresa.
2. Dirigir y controlar las actividades de apoyo técnico administrativo para la gestión de los recursos financieros y materiales de la empresa.
3. Validar la integración del Plan Anual de contrataciones de bienes y servicios.
4. Mantener permanente contacto con las distintas áreas específicas de la empresa a fin de coordinar los distintos aspectos necesarios para la gestión presupuestaria.
5. Proponer cambios organizativos en función de las nuevas tecnologías que se prevé introducir, o en función de las disponibles.

7.4.1.2 Requerimientos del puesto

- **Escolaridad:** título universitario equivalente a Ingeniero Industrial o Químico. Adicionalmente, con especialidad en áreas relacionadas con la gerencia, preferentemente **Master Business Administration, MBA.**
- **Conocimientos Generales Necesarios:** Dominio del idioma Español e Inglés.
- **Experiencia en Años:** Necesaria en puestos similares con experiencia de dos o tres (2-3) años.

- **Edad:** De 35 a 45 años.
- **Competencias Específicas:**
 - a. **Capacidad de coordinación y dirección de equipos.**
 - ✓ Definir pautas e instrumentar políticas para la gestión de los recursos y los procedimientos que maximicen los resultados.
 - ✓ Establece y acuerda los objetivos de trabajo con los responsables de área.
 - ✓ Evalúa las repercusiones e impactos de los diferentes proyectos con relación a la cantidad y calidad de los recursos necesarios (humanos, financieros, infraestructura, etc.).
 - b. **Orientación al Logro.**
 - ✓ Establece objetivos y orienta la acción hacia la obtención de resultados.
 - ✓ Identifica y mantiene el enfoque de las actividades del equipo en los objetivos claves.
 - ✓ Identifica apropiadamente los recursos, establece prioridades y objetivos balanceando los recursos utilizados y resultados obtenidos.
 - ✓ Realiza múltiples y diferentes acciones para superar la resistencia y los obstáculos.
 - c. **Visión Estratégica.**
 - ✓ Elabora planes de negociación articulados, específicos para la consecución de los objetivos.
 - ✓ Establece coaliciones estratégicas y alianzas para lograr los objetivos de la agenda de la unidad organizativa de la empresa.
 - ✓ Identifica posibles alianzas que permitirán lograr el máximo valor a la unidad en el largo plazo.
- **Competencias Generales:** El personal que ocupe este puesto deberá poseer las competencias que se describan a continuación.
 - a. **Inglés:** Deben poseer un buen nivel de inglés, especialmente debido a que a futuro la empresa se proyecta internacionalizarse.
 - b. **Experiencia y adaptación:** la experiencia en la dirección de empresas en sus diferentes áreas es de vital preponderancia. Sin

embargo, se requiere flexibilidad y adaptación a las circunstancias del mercado.

- c. Liderazgo:** se exige la capacidad de guiar a sus correspondientes equipos hacia el logro de los objetivos mediante el uso de métodos interpersonales (empatía, estar abiertos a comentarios, visión de negocio, etc.).
- d. Compromiso y Responsabilidad:** los directivos o responsables deben estar comprometidos con la idea de negocio y alineados con la visión de la empresa.
- e. Proactividad:** El personal en general de la empresa deberá contar con la habilidad de detectar oportunidades para la misma, así como de escenarios que puedan perjudicar el oportuno cumplimiento de sus objetivos.
- f. Pensamiento Analítico y Conceptual.**

7.4.2 RESPONSABLE DE OPERACIONES.⁵

El responsable de operaciones tendrá dependencia de la dirección general y además deberá garantizar el buen funcionamiento de las actividades de los técnicos de producción y de laboratorio.

7.4.2.1 Función del puesto:

- **General:**

Administrar todo lo referente al proceso productivo, para lograr un producto de calidad. Además, de gestión de proyectos de I+D.

- **Específicas:**

1. Actualización y supervisión de producción en lo referente a innovaciones de procesos.
2. Verificación y realización de reportes sobre la compra de materias primas para la producción.
3. Verificación de que el producto este en las condiciones óptimas para su venta.

⁵ Para la selección del **Responsable del Departamento de I+D+i**, se tomarán en consideración las características de este perfil, pero con atributos inclinados a la Investigación y el Desarrollo.

4. Fomento y captura de ideas o propuesta del personal técnico participante del proceso productivo que pueda tener resultados positivos en el proceso de producción.
5. Desarrollo e incorporación de variables que incentiven la eficacia y eficiencia de los procesos productivos e innovaciones.
6. Coordinación, planificación y programación de producción.
7. Gestión de la aplicación de los procedimientos relacionados con la implementación y control de prácticas de Calidad.
8. Dirigir y Optimizar la política de compras de la empresa.
9. Negociación de acuerdos de suministros (Precio, Calidad, etc) a nivel nacional e internacional.
10. Planificación de las compras.

7.4.2.2 Requerimientos del Puesto

- **Escolaridad:** Se requiere título universitario equivalente a Ingeniero Industrial y/o Químico. Además, con experiencia en calidad y en el sector de cosméticos.
- **Conocimientos Generales Necesarios:** Dominio del idioma Español e Inglés. Preferiblemente manejo de Microsoft Office y Software en general.
- **Experiencia en Años:** Necesaria en puestos similares con experiencia de uno, dos (1-2) o más años.
- **Edad:** De 30 a 40 años
- **Competencias Específicas:**
 - a. **Pensamiento Analítico**
 - ✓ Capacidad de establecer eficazmente el orden apropiado para el logro de los objetivos.
 - b. **Proactivo.**
 - ✓ Visión a largo plazo.
 - c. **Creatividad.**
 - ✓ Capacidad de buscar y fomentar soluciones imaginativas a los problemas u oportunidades.
 - d. **Trabajo Bajo Presión.**
 - ✓ Comprometido con su trabajo y consiente de la importancia del mismo.

- **Competencias Generales:**

- a. Autocontrol.
- b. Trabajo en Equipo.
- c. Tenacidad.

7.4.3 AUXILIAR ADMINISTRATIVO.

Depende y trabaja en coordinación directa con la dirección general.

7.4.3.1 Función del Puesto

- **General:**

Estará a cargo de realizar todas las actividades operativas relacionadas al desempeño del personal y administrativas de la empresa.

- **Específicas:**

1. Elaboración y seguimiento de actividades administrativas de la empresa.
2. Gestión de los procedimientos de contabilidad de la empresa.
3. Planificación y control de actividades de Recursos Humanos.
4. Control de la documentación de las compras y proveedores.

7.4.3.2 Requerimientos del Puesto

- **Escolaridad:** Profesional en Administración de Empresas. Preferiblemente, con experiencia en calidad y en el sector de cosméticos.
- **Conocimientos Generales Necesarios:** Dominio del idioma Español e Inglés, leyes y reglamentos relacionados con principios de contabilidad e impositivos. Así como, conocimientos básicos sobre modelos de gestión de RRHH. (*Gestión por Competencias y Administración por Objetivos*). Manejo de Microsoft office.
- **Experiencia en Años:** Necesaria en puestos similares con experiencia de 2 o 3 años.
- **Edad:** De 23 años o más
- **Competencias Específicas:**
 - a. *Empatía:*

- ✓ Capacidad de percibir las situaciones o problemas de los demás y ponerse en su lugar.
- b. **Comunicación persuasiva:**
 - ✓ Capacidad de expresar ideas de manera clara y de convencer a los demás mediante la persuasión.
- c. **Escucha:**
 - ✓ Capacidad de obtener la información importante de una conversación.
- d. **Análisis Numérico:**
 - ✓ Capacidad de analizar, organizar y presentar datos numéricos.
- **Competencias Generales:**
 - a. Autocontrol.
 - b. Trabajo en Equipo.
 - c. Orden, calidad y cuidado.
 - d. Flexibilidad.

7.4.4 TÉCNICO DE PLANTA/ PRODUCCIÓN.

Depende del responsable de operaciones.

7.4.4.1 Función del Puesto

- **General:**

Estos serán los encargados de llevar a cabo los procesos de producción y coordinar las tareas de mantenimiento. Además, brindar apoyo técnico operativo al ingeniero de planta.

- **Específicas:**

1. Realización de actividades de reparación, limpieza y esterilización de los equipos de producción.
2. Actualización de inventarios de materia prima, componentes y productos terminados.
3. Manejo y supervisión de procesos de producción.
4. Coordinación de actividades de producción.
5. Mantenimiento de maquinaria, equipos y naves de producción.

7.4.4.2 Requerimientos del Puesto

- **Escolaridad:** Formación profesional técnico Químico y/o Mantenimiento. Se valorará el conocimiento y experiencia en el sector de cosméticos.
- **Conocimientos Generales Necesarios:** Preferiblemente dominio de Inglés.
- **Experiencia en Años:** Necesaria en puestos similares con experiencia de 3 o 4 años.
- **Edad:** De 23 años o más
- **Competencias Generales:**
 - a. Autocontrol.
 - b. Trabajo en Equipo.
 - c. Tenacidad.
 - d. Entendimiento de otros.
 - e. Trabajo Bajo Presión.
 - f. Orden, calidad y cuidado.

7.4.5 RESPONSABLE COMERCIAL Y MARKETING.

Depende de la dirección general. Además, trabaja en coordinación directa con el responsable de operaciones. Cabe destacar, que tiene bajo su supervisión la responsabilidad de los comerciales asignados por región del control de las ventas.

7.4.5.1 Función del Puesto

- **General:**

Este tiene la responsabilidad de definir los objetivos comerciales y de diseñar las estrategias que le permitan alcanzar las metas previstas por la empresa.

- **Específicas:**

1. Es responsable de la cifra de ventas de cada zona comercial y canales de distribución de los productos de la empresa.
2. Delinear políticas de la empresa en materia de productos y mercados.

3. Análisis de la evolución del mercado y de los productos del sector cosméticos y fragmentos afines, para aplicar las medidas necesarias para nuestra adaptación a las nuevas tendencias.
4. Planificación y elaboración de presupuestos correspondientes a actividades y/o proyectos del área.
5. Dirigir y dar seguimiento a las actividades externalizadas que estén relacionadas con el área comercial de la empresa. En este sentido, deberá controlar que se cumplan las directrices marcadas desde la empresa, y los objetivos marcados para cada uno.

7.4.5.2 Requerimientos del Puesto

- **Escolaridad:** Título universitario de Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Además, máster o diplomado en Publicidad y Marketing.
- **Conocimientos Generales Necesarios:** Conocimiento del sector de cosméticos y dominio de inglés.
- **Experiencia en Años:** Necesaria en puestos similares con experiencia de 3 o 4 años.
- **Edad:** De 23 años o más
- **Competencias Específicas:**
 - a. **Atención al Cliente:**
 - ✓ Compromiso con la satisfacción de las necesidades del cliente.
 - b. **Liderazgo:**
 - ✓ Capacidad de dirigir personas.
 - c. **Empatía:**
 - ✓ Capacidad de percibir las situaciones o problemas de los demás y ponerse en su lugar.
 - d. **Comunicación persuasiva:**
 - ✓ Capacidad de expresar ideas de manera clara y de convencer a los demás mediante la persuasión.
 - e. **Escucha:**
 - ✓ Capacidad de obtener la información importante de una conversación.

- **Competencias Generales:**

- a. Visión estratégica y de negocio
- b. Orientación al cliente
- c. Orientación a resultados y a la mejora continua
- d. Innovación y creatividad
- e. Gestión de recursos
- f. Sensibilidad interpersonal
- g. Trabajo en equipo
- h. Habilidad de negociación
- i. Autoconocimiento y control emocional
- j. Gestión del tiempo

7.4.6 COMERCIAL

Depende del Encargado Comercial y Marketing, con el que deberá coordinar todo lo referente a las ventas del negocio.

7.4.6.1 Función del Puesto

- **General:**

Este tiene la responsabilidad en colaboración al equipo y compañeros de trabajo identificar nuevas oportunidades de negocio de cara a los directivos de la empresa y al cliente. Adicionalmente, será responsable de la cifra de ventas del área asignada.

- **Específicas:**

1. Establecer relaciones con los clientes a los que está dirigido nuestro producto.
2. Adquisición de clientes.
3. Informar y asesorar al cliente en relación a nuestros productos y los servicios que ofrecemos alrededor del mismo.
4. Venta de nuestros productos.
5. Tramitar, preparar y realizar entrevistas de ventas.
6. Realizar seguimiento del recorrido de las ofertas y de los pedidos.
7. Recibir y gestionar reclamaciones de los clientes, es decir, todo lo relativo al servicio post venta.

8. Debe aportar ideas e información para la elaboración del plan comercial.

7.4.6.2 Requerimientos del Puesto

- **Escolaridad:** Formación técnico profesional de práctica comercial.
- **Conocimientos Generales Necesarios:** Dominio de inglés.
- **Experiencia en Años:** Necesaria en puestos similares con experiencia de 3 o 4 años. Preferiblemente, en el sector cosméticos.
- **Edad:** De 23 años o más.
- **Competencias Específicas:**
 - a. **Atención al Cliente:**
 - ✓ Compromiso con la satisfacción de las necesidades del cliente.
 - b. **Empatía:**
 - ✓ Capacidad de percibir las situaciones o problemas de los demás y ponerse en su lugar.
 - c. **Comunicación persuasiva:**
 - ✓ Capacidad de expresar ideas de manera clara y de convencer a los demás mediante la persuasión.
 - d. **Escucha:**
 - ✓ Capacidad de obtener la información importante de una conversación.
- **Competencias Generales:**
 - a. Orientación al cliente
 - b. Innovación y creatividad
 - c. Trabajo en equipo
 - d. Habilidad de negociación
 - e. Gestión del tiempo
 - f. Planificación y organización

7.4.7 TÉCNICO DE LABORATORIO.⁶

Trabaja en coordinación con el responsable de operaciones.

⁶ Para la selección del **Técnico del Departamento de I+D+i**, se tomarán en consideración las características de este perfil, pero con atributos inclinados a la Investigación y el Desarrollo.

7.4.7.1 Función del Puesto

- **General:**

Responsable de llevar a cabo las tareas de elaboración y control de calidad de las fórmulas de los productos fabricados por la empresa. Adicionalmente, en coordinación con el responsable de operaciones desarrollo de la gestión de I+D.

- **Específicas:**

1. Encargado del cumplimiento de los procedimientos de seguridad y operaciones propias de laboratorio.
2. Realización de test estadísticos de datos y análisis de materias primas utilizadas en el proceso productivo.
3. Mantenimiento de los archivos de solicitud o diseño de equipos especializados para mejorar el proceso productivo.
4. Ejecución de pruebas de I+D en laboratorio, evaluación de la funcionalidad de desarrollo de nuevos productos.
5. Realización de investigación y elaboración de ensayos para la creación de nuevos productos.
6. Elaboración de la compra de reactivos y aparatos para el laboratorio.
7. Seguimiento de operaciones para el aseguramiento de la calidad del agua

7.4.7.2 Requerimientos del Puesto

- **Escolaridad:** Técnico de Laboratorio.
- **Conocimientos Generales Necesarios:** Preferiblemente dominio de Inglés.
- **Experiencia en Años:** Necesaria en puestos similares con experiencia de 2 o 3 años.
- **Edad:** De 30 años o más.
- **Competencias Específicas:**
 - a. **Análisis de problemas y capacidad de organización:**
 - ✓ Eficacia en la identificación de problemas y sus causas y en la toma de decisiones para resolverlos de manera organizada.
- **Competencias Generales:**

- a. Dinámico y Comprometido
- b. Trabajo en Equipo.
- c. Responsable
- d. Gestor de Tiempo.
- e. Creativo.

Desde el primer año se contará con el personal que se ajuste a las necesidades requeridas anteriormente. Cabe destacar, que nuestra fuerza de venta estará compuesta por 12 comerciales, de los cuales uno se designará como responsable, a los 3 años de la puesta en funcionamiento de la planta, de acuerdo con las proyecciones de crecimiento mediante internalización de la empresa, se prevé contratar a un **Encargado de Mantenimiento**. No obstante, se deberán hacer los estudios y previsiones correspondientes para la incorporación de personal en otras áreas de la empresa, así como de la descripción de los perfiles de puestos que se demandarán.

7.5 POLÍTICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo; por lo que la comisión de selección debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección. A continuación se la normativa a aplicar:

- a. Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- b. El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria interna o externa.
- c. Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.
- d. Es política de la empresa colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- e. El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del

- puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- f. El proceso de selección comprenderá el análisis de los candidatos, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones de aptitud, de personalidad y salud.
 - g. El comité de selección (en el futuro el departamento de recursos humanos) es responsable de la conducción del proceso de selección.
 - h. El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.
 - i. Los puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden los requisitos requeridos.
 - j. La edad máxima para el ingreso a la empresa, será de: puestos ejecutivos 40 años, personal técnico y auxiliar 30 años.

Presentamos el plan de selección de personal en forma nominal y gráfica, para una mejor comprensión:

- a. Necesidad de Requerimiento de Personal
- b. Conformación de la comisión de selección
- c. Convocatoria
- d. Recepción de Curriculums
- e. Evaluación y Calificación de los candidatos.
- f. Entrevista Personal
- g. Investigación de Antecedentes
- h. Elaboración y Publicación del Cuadro de Méritos del Concurso

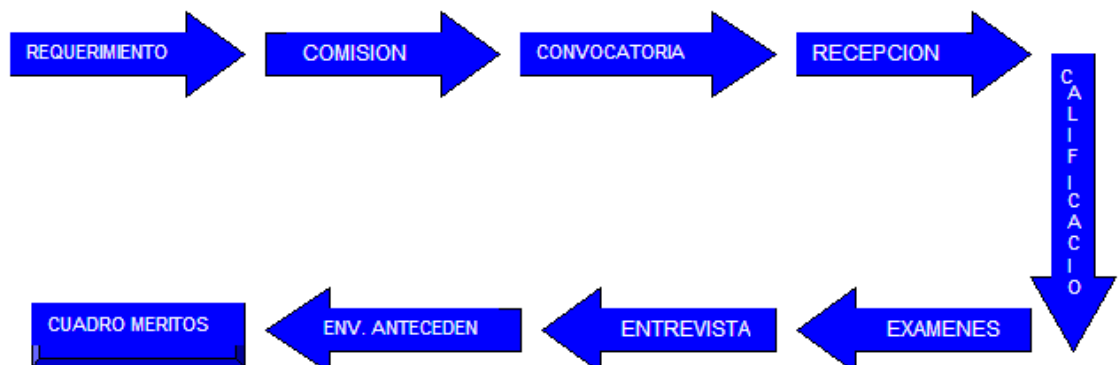


Gráfico 33. Plan de Selección de Personal

7.5.1 Calificación de candidatos

- Curriculum 30 Puntos
- Nivel académico:
 - Estudios de Post-grado 10 puntos
 - Título Profesional 08 puntos
- Experiencia profesional:
 - Un punto/año hasta un máximo de 10 años
- Cargo desempeñado:
 - Gerente 5 puntos
 - Jefe de área 4 puntos
 - Asistente 3 puntos
- Capacitación y actualización:
 - Se califica medio punto, por cada evento de participación, en seminarios, cursos, congresos, simposium, etc. Siempre y cuando se refieran a temas relacionados con la especialidad, hasta un máximo de 10 eventos dentro de los últimos 5 años.
- Prueba de Conocimientos 40 Puntos
- Prueba Psicotécnica 10 Puntos
- Entrevista Personal 20 Puntos

Un aspecto relevante a destacar en las políticas de selección de personal, y que responde al compromiso de la empresa con su entorno, es el hecho de dar prioridad en los procesos de selección de personal a la **provincia de la Rioja**. Posteriormente, en caso de no encontrar candidatos locales se abrirá en proceso al ámbito nacional. Dicho lo anterior, es importante mencionar que la descripción de perfiles establecidos anteriormente es la idónea para la selección del capital humano a operar en la empresa, no obstante se tendrá cierta flexibilidad a la hora de aplicación de los mismos en la zona de la Rioja.

La inserción de personal se realizará mediante contrato fijo y con un periodo de prueba equivalente a 3 meses, por lo que inicialmente la relación

entre los empleados y la empresa se establecerá con la firma de un pre-contrato.

7.6 POLÍTICAS DE DESARROLLO DEL PERSONAL

La formación es parte integrante de nuestra de la empresa. Cada colaborador, en todos los niveles, es consciente de la necesidad de mejorar permanentemente sus conocimientos y aptitudes.

La formación se logra, ante todo, mediante la práctica. Cada responsable debe acompañar y apoyar a sus colaboradores: esto es esencial para que cada uno progrese en su vida profesional.

De acuerdo a la competencia de cada empleado el departamento de Recursos Humanos es el encargado de determinar qué tipo de formación requiere cada uno. Los programas de formación deben basarse, dentro de lo posible, en un aprendizaje activo.

Es necesario utilizar de manera óptima los programas de e-learning en complemento o en sustitución de los programas de formación clásicos. En función de las necesidades, estarán a disposición en el lugar del trabajo, ya que su finalidad es permitir un mejor acceso a la formación.

Cada empleado es responsable de su propio desarrollo personal. Sin embargo, la Empresa se esfuerza por ofrecer la posibilidad de progresar a todos aquellos que estén decididos y que tengan el potencial necesario para desarrollar sus aptitudes.

Las promociones se otorgan únicamente en función de la aptitud, la experiencia, los resultados y el potencial del empleado, sin ningún tipo de discriminación.

La flexibilidad es un requisito para mantener la evolución profesional. Los empleados pueden verse obligados a trasladarse, en particular los ejecutivos con perspectivas de carrera internacional.

7.7 POLÍTICAS REMUNERATIVAS

La empresa utilizará el modelo de gestión de Administración por Objetivos (APO), estableciendo así los salarios compuestos por una parte fija y una variable, en función del alcance de los objetivos individuales o de cada área particular de la empresa. Cabe destacar, que las remuneraciones variables se establecerán dependiendo del puesto en cuestión, el peso que represente para la empresa el mismo, y la importancia o repercusión que tenga la consecución de los objetivos individuales en el cumplimiento de la estrategia de la empresa.

La Gestión por Competencias permitirá impulsar e identificar las necesidades de capacitación individual, de acuerdo a los requerimientos operativos de cada puesto y área de la empresa. La gestión de estos modelos pertenecerá al Director General con la colaboración del auxiliar administrativo.

A todas las personas que componen la empresa se les pagará en catorce mensualidades de acuerdo con el Estatuto del Trabajador, donde existirá una paga extraordinaria en los meses de Junio y Diciembre.

Asimismo, para el primer año de funcionamiento, las políticas retributivas quedan establecidas como se muestra en la siguiente tabla. Para los siguientes años, se incrementará la retribución fija entre 1% y 3% sobre el IPC anual, dependiendo de la situación económica-financiera de la empresa.

Necesidades de Personal y Retribución	2010				
	Retribución Fija/persona	Variable/persona	Retribución Total/persona	SS/persona	Retribución Total + SS/personal
Dirección					
Director General	48.000 €	25%	60.000 €	8.967 €	68.967 €
Administración					
Contabilidad	Ext	Ext	Ext	Ext	Ext
Auxiliar Administrativo y RRHH	18.500 €	5%	19.425 €	4.584 €	24.009 €
Operaciones					

Responsable Operaciones	33.000 €	15%	37.950 €	8.956 €	46.906 €
Técnico de planta	18.000 €	10%	19.800 €	4.673 €	24.473 €
Tecnico de mantenimiento	18.000 €	10%	19.800 €	4.673 €	24.473 €
Tecnico de Laboratorio (Calidad)	18.000 €	10%	19.800 €	4.673 €	24.473 €
I+D+i					
Responsable I+D+i	33.000 €	15%	37.950 €	8.956 €	46.906 €
Tecnico de Laboratorio (I+D+i)	20.000 €	10%	22.000 €	5.192 €	27.192 €
Comercial y Marketing					
Responsable Comercial y Marketing	33.000 €	15%	37.950 €	8.956 €	46.906 €
Comerciales (responsables de zonas)	23.000 €	40%	32.200 €	7.599 €	39.799 €
Publicidad	Ext	Ext	Ext	Ext	Ext
Trade marketing	Ext	Ext	Ext	Ext	Ext

Tabla 13. Políticas de Retribución

7.8 OTRAS POLÍTICAS DE RRHH

7.8.1 Política Vacacional:

Las vacaciones serán de 30 días al año además de 4 días de asueto o asuntos propios uno por cada trimestre, dichos asuetos no son acumulativos y al terminar el trimestre si no se toman se pierden. Las vacaciones serán organizadas para que no se detenga la producción en el verano.

7.8.2 Adelanto de sueldo:

A cada empleado tendrá la opción de un adelanto a su sueldo anual que podrá devolver a la empresa en pagos parciales, dicho adelanto no debe superar el 20% del sueldo mensual de cada empleado. Cada adelanto debe de estar debidamente justificado ya sea por razones de salud o educación.

7.8.3 Motivación:

Para la motivación de los empleados además de las retribuciones monetarias tomamos en cuenta el Salario Emocional, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, al objeto de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y de su entorno.

- ✓ Desarrollo de competencias o habilidades directivas, programas Outdoor, etc.
- ✓ Manuales internos de buenas prácticas laborales y códigos éticos.
- ✓ Actuaciones conducentes a no fijar reuniones a partir de una hora prudente.
- ✓ Planes de reconocimiento para profesionales eficientes.
- ✓ Sistemas de sugerencias para empleados.
- ✓ Canal anónimo de denuncias de malas prácticas o irregularidades
- ✓ Medidas para mejorar el clima laboral.

7.9 RESUMEN DE COSTES/GASTOS

En la tabla a continuación se presenta las estimaciones de costes de RRHH, sin incluir los servicios externalizados de contabilidad y asesoramiento legal. Los costes de los servicios externalizados de publicidad y trade marketing están reflejados en el plan de marketing.

Resumen de Costes RRHH					
	2010	2011	2012	2013	2014
Retribución (Nómina) Fijo	515.773 €	536.403 €	638.439 €	663.976 €	690.535 €
Retribución (Nómina) Variable	145.684 €	151.511 €	164.629 €	171.214 €	178.063 €
Seguridad Social	150.910 €	155.545 €	181.014 €	186.820 €	192.858 €
Presupuesto formación	10.000 €	10.200 €	12.400 €	12.648 €	12.901 €
Otros imprevistos	5.000 €	5.100 €	5.202 €	5.306 €	5.412 €
TOTAL	827.367 €	858.760 €	1.001.684 €	1.039.965 €	1.079.770 €

Tabla 14. Costes RRHH

En la tabla a continuación se presentan los costes de los servicios externalizados de contabilidad y asesoramiento legal:

	2010	2011	2012	2013	2014
Asesoramiento legal	1.670 €	1.704 €	1.738 €	1.773 €	1.808 €
Contabilidad	2.400 €	2.448 €	2.497 €	2.547 €	2.598 €
TOTAL	4.070 €	4.152 €	4.235 €	4.320 €	4.406 €

Tabla 15. Costes Servicios externalizados

7.10 CONCLUSIONES

- ✓ ***Administración por Objetivos y Gestión por Competencias.***
- ✓ Gestión mediante la priorización de las áreas técnicas de gestión y subcontratación de las actividades de necesaria especialización.
- ✓ Plantilla compuesta por 21 personas en total, incluyendo directivos, que se ampliará a 25 en el año 3, esto tomando en consideración la evolución de la empresa.
- ✓ Prioridad en los procesos de selección de personal en la ***provincia de la Rioja***, lo cual ***contribuirá en la aceptación de la empresa en la zona*** y además para alcanzar ***mayor satisfacción del empleado al conciliar la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional*** en el lugar de origen.

8 PLAN FINANCIERO

El plan financiero que se muestra a continuación contiene las proyecciones y los resultados esperados del proyecto **Vinatural** en el mercado español para el periodo comprendido desde mediados del año 2009 hasta el 2014.

Este primer periodo proyectado de 5 años y medio tiene el objetivo de dar a conocer las posibilidades de retorno sobre la inversión que se pueden obtener de este proyecto de negocio, partiendo del planteamiento del escenario realista, construido en base a nuestro análisis y los estudios del mercados realizados durante la planificación del proyecto, así como de las observaciones y recomendaciones de diferentes expertos que contribuyeron en las diferentes etapas del mismo.

Asimismo, se muestran las distintas hipótesis y análisis de retorno en el escenario menos favorable (pesimista) y en un escenario optimista en las que consideramos se puede manejar el proyecto de negocio.

La empresa parte de un contexto actual (Julio 2009) en donde están adelantados los trámites para comenzar a operar, necesitando únicamente alrededor de 5-6 meses para concretar la financiación y llevar a cabo la adecuación de la nave, iniciando las ventas en 2010, por lo que la segunda mitad del año 2009 contiene exclusivamente financiación, inversiones y gastos operativos.

8.1 ESCENARIO REALISTA

El mercado objetivo de **Vinatural** (cosmética natural / cuidado facial) para el año 2010 es de alrededor **47.366.000 €** del cual 90% es mercado femenino y el restante 10% corresponde a la línea masculina. Las previsiones de crecimiento para la cosmética natural en España son del 20% sostenido para los próximos 4-5 años siendo conservadores ya que la media en países como Alemania y Reino Unido está entre el 25 y 30% anual.

Basados en una campaña agresiva de marketing directo durante el primer año pretendemos captar un 5% (2.131.470 €) del mercado femenino con nuestra línea **Vinatural** Woman mientras que del mercado masculino un 6% (284.196 €) con **Vinatural** Men.

En función de la estrategia y planificación, las previsiones del crecimiento de ambas líneas de **Vinatural**, bajo condiciones normales del mercado, estarían por el orden del 5% por encima del crecimiento del mercado, por lo que se estima un crecimiento sostenido del 25% anual.

Los precios y los costes empleados en este análisis son los descritos a lo largo de las fases anteriores del proyecto. Para los ajustes por inflación se utilizaron las previsiones del IPC de Mayo de 2009 del Gabinete de Coyuntura y Estadísticas (Fundación de Cajas de Ahorro / FUNCAS).

Incremento anual equivalente al IPC estimado del 2%.⁷

8.1.1 Fuentes de Financiación

8.1.1.1 Capital Social

La empresa, establecida como sociedad anónima (s.a.), está constituida por un capital social de 300.000 €, que corresponden a 30.000 acciones con un valor de 10 €/acción. Los cinco socios promotores poseen 3.200 acciones c/u para un total de 18.000 acciones. Esta planificado que el socio inversor se incorpore con un aporte de 120.000 € obteniendo 12.000 acciones para un 40% del capital.

⁷ *IPC estimad según la Fundación de las Cajas de Ahorro Funcas.*



Gráfico 34. Estructura de Capital

La aportación del inversor externo se haría en una sola ronda al final del 3er trimestre o principios del 4 trimestre de 2009.

Aportación estimada para el 1 de Octubre de 2009.

- Monto: 120.000 €.
- Acciones: 12.000 (40% del capital).

Los objetivos de retorno para el socio inversor son:

- La parte de los dividendos a repartir por la empresa correspondiente a su cuota de propiedad del capital (40%).
- Incremento en el valor de sus acciones debido a los buenos resultados obtenidos por la empresa durante el periodo proyectado.

8.1.1.2 Leasing Mobiliario

Para la compra de la maquinaria y equipos de fabricación se realizará un leasing lo que le permitirá a la empresa tener flexibilidad. El leasing será contratado con el **Banco Santander** bajo las siguientes condiciones: ⁸

⁸ Ver cálculo de Leasing Mobiliario en el anexo.

LINEA DE EXTRACCION	
Correa de secado	80.000 €
Molino	20.000 €
Homogenizado	20.000 €
Extractor	80.000 €
Decantador	180.000 €
Filtro	150.000 €
otros materiales	15.000 €
SUBTOTAL	545.000 €
LINEA DE CREMAS	
Línea de producción de cremas	49.200 €
Líneas de envasado X 2	122.000 €
SUBTOTAL	171.200 €
INSTALACIONES AUXILIARES	
Purificación de agua	29.100 €
Generador de vapor	19.000 €
Depósitos orujo x 3	8.600 €
Material laboratorio	3.000 €
Instalaciones almacenes	3.000 €
Báscula plataforma	2.800 €
Mobiliario oficina	3.100 €
SUBTOTAL	68.600 €

Tabla 16. Condiciones para el Leasing

- **Fecha de concesión:** 02 de Enero de 2010.
- Financiación del 100% del capital.
- **Tipo de interés** aplicable: Euribor+0,8%⁹ (cálculo aproximado: 1.64%+0.8%).
- **Comisión de Apertura:** 1% sobre el capital financiado (7.848,00 €).
- **Comisión de Estudio:** 0,5% sobre el capital financiado (3.924,00 €).
- **Plazo:** 5 años.
- **Opción de Compra:** 16.362,11€ (igual que la cuota mensual total).
- **Total a pedir: 784.800,00 €.**

⁹ Línea ICO

8.1.1.3 Créditos a Corto Plazo

Para los casos en que exista una necesidad coyuntural de financiación, se procederá a la utilización de una línea de crédito para cubrir las necesidades del periodo. El crédito presumirá un coste de un 4% por la cantidad utilizada y sin gastos por el monto disponible no utilizado. Principalmente resultará necesario utilizarla durante alguno de los primeros años mientras la empresa se estabiliza.

A continuación se muestra el grafico de financiación a inicios y final del periodo inicial del proyecto (2010-2014).

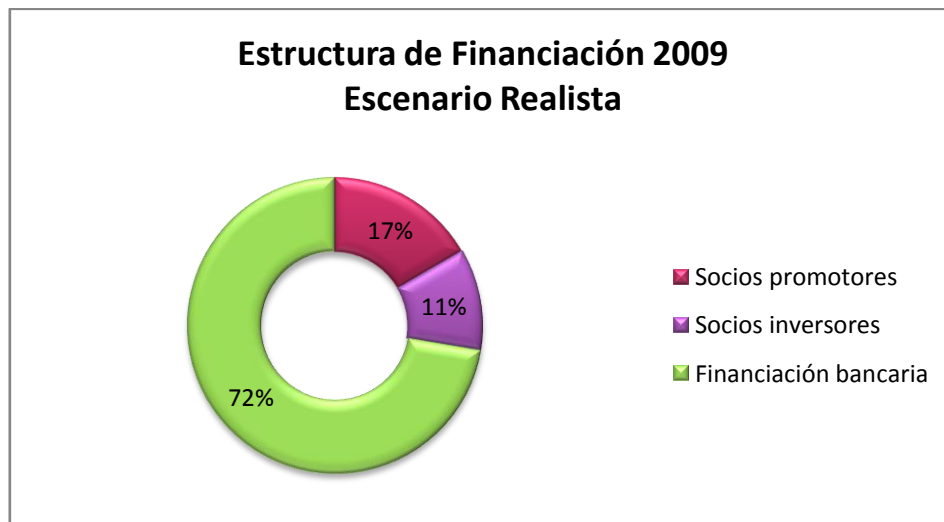


Gráfico 35. Estructura de Financiación 2009. Escenario Realista.

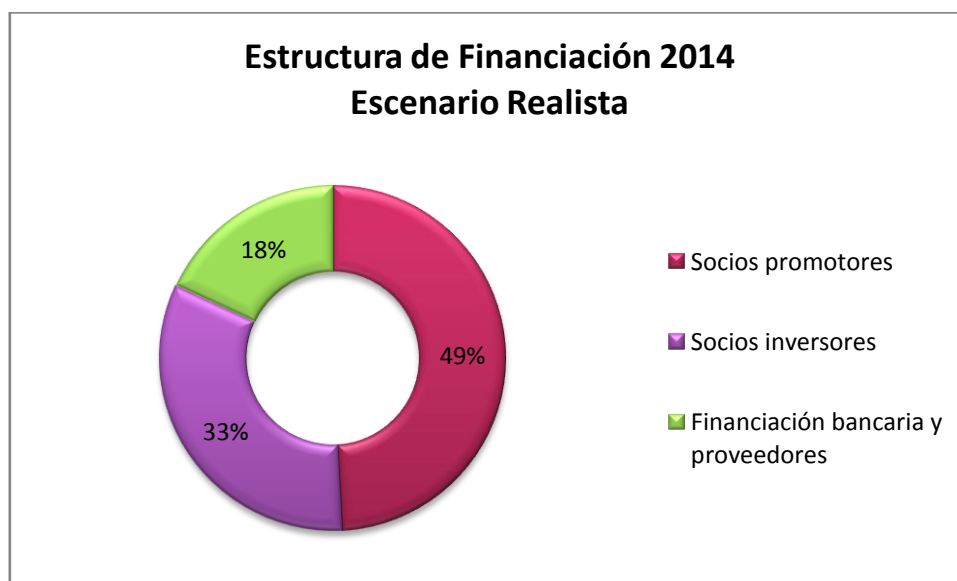


Gráfico 36. Estructura de Financiación 2014. Escenario Realista.

Tal y como se puede observar al inicio resulta necesario financiación externa para cubrir las necesidades de capital para el desarrollo de las actividades productivas, sin embargo para el año 2014 se observa claramente un des apalancamiento gracias a los buenos resultados obtenidos.

8.1.2 Otras políticas

8.1.2.1 Ingresos e inversiones financieras

La partida de Ingresos Financieros, que aparece en el Balance proyectado de la empresa, está constituida por los intereses generados por inversiones a corto plazo (Inversiones Financieras Temporales), las cuales generan un 3% anual. Se desestima la inversión de la tesorería del ejercicio con la finalidad mantener las proyecciones centradas en el centro del negocio.

8.1.2.2 Políticas de tesorería

La empresa ha establecido como objetivo mantener en tesorería el equivalente al 15% de los costes fijos de modo de garantizar la liquidez de la empresa para poder hacer frente a los pagos a corto plazo, inclusive si existiese alguna anomalía en el flujo normal de dinero por objetos de cobros y pagos.

8.1.2.3 Políticas de existencias

Considerando la filosofía de producción de la empresa y la flexibilidad para adaptarse al mercado, hemos estimado reservas de seguridad de existencias en aproximadamente el 1% de las ventas de modo de garantizar a nuestros clientes, el stock de los productos de las diferentes líneas, inclusive en caso de presentarse pequeños picos de demanda inesperados o pequeños accidentes que se traduzcan en pérdidas de producto o material.

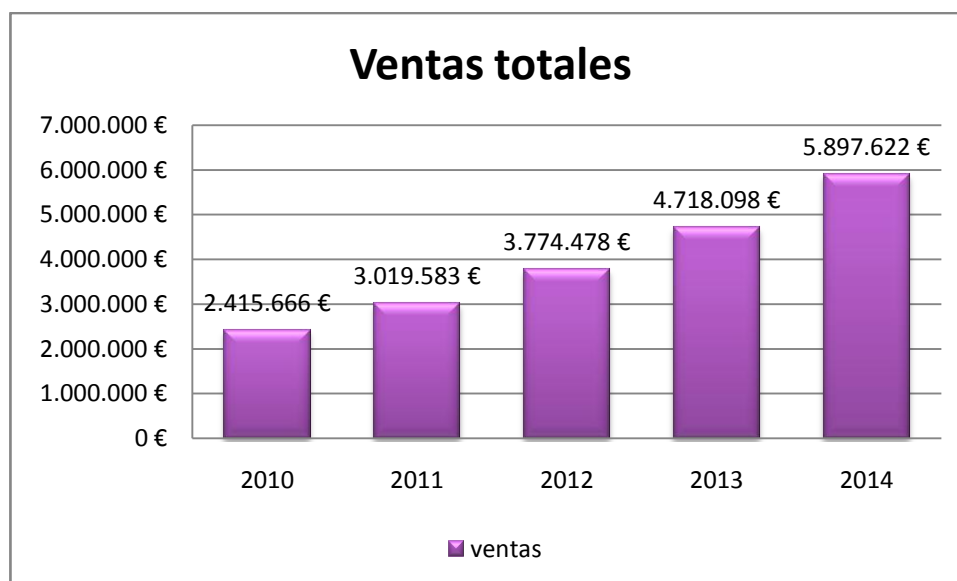


Gráfico 37. Ventas Totales

8.1.3 POLITICA DE DIVIDENDOS

La política de dividendos se definió con el objetivo de repartir dividendos a partir del segundo año y en proporción a la consecución de resultados trazados para cada año, por tanto, para este caso se distribuyen dividendos a los accionistas en la siguiente proporción: 2011, 2012 y 2013 → 10%, 10%, 25% respectivamente mientras que para el 2014, y en vista que ya se ha conseguido una posición económica estable, se repartirá el 50%. Esto último también con miras de inyectar confianza a los socios de cara al posible proceso de expansión internacional.

8.1.4 RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Como se muestra en el siguiente gráfico de evolución del ROE y ROA de **Vinatural**, la empresa muestra rentabilidades económicas y financieras muy positivas, desde el primer año de producción (2010). Ciertamente, ambas rentabilidades de ven disminuidas antes de este periodo, debido a las inversiones durante la fase inicial de preparación de las operaciones (segunda mitad del 2009). Se destaca que la rentabilidad financiera es mayor a la rentabilidad económica, lo que la hace una inversión bastante atractiva.

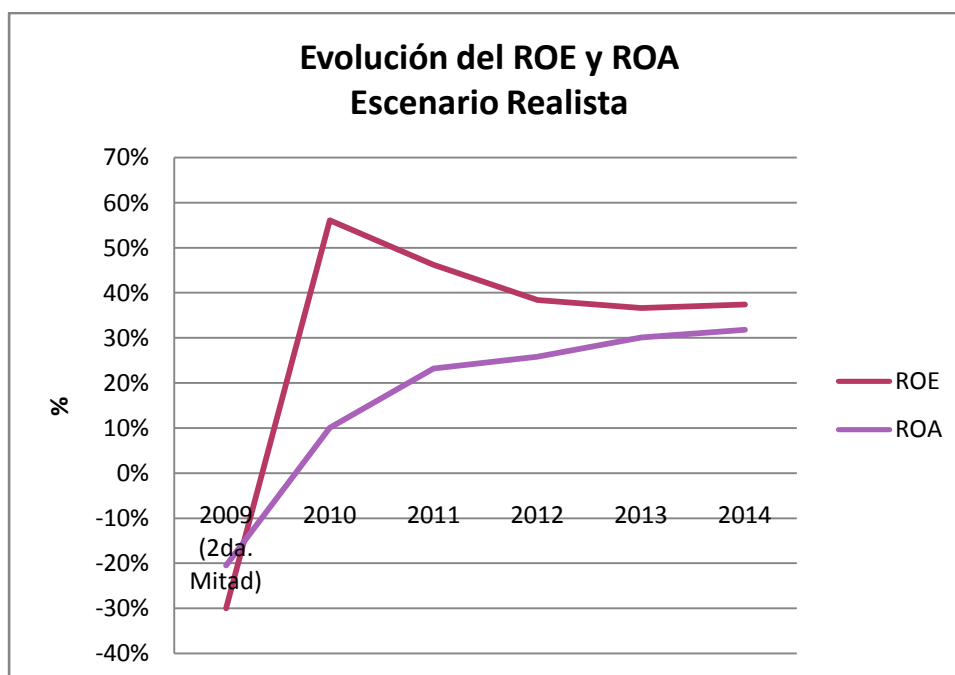


Gráfico 38. Evolución del ROE y ROA 2010-2014

Ratios Financieros (Escenario Realista)						
	2009 (2da. Mitad)	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	-30%	56%	46%	38%	37%	37%
ROA	-20,5%	10,1%	23,2%	25,9%	30,1%	31,8%

Tabla 17. Valores de ROE y ROA 2010-2014

Esta evolución de las rentabilidades también se observa en el siguiente gráfico, en el que la diferencia entre nuestras ventas y el punto muerto va en franco crecimiento. Así mismo, se observa que nuestras ventas están por encima al punto muerto, por lo que se garantiza resultados positivos desde el primer año de comercialización de nuestros productos.

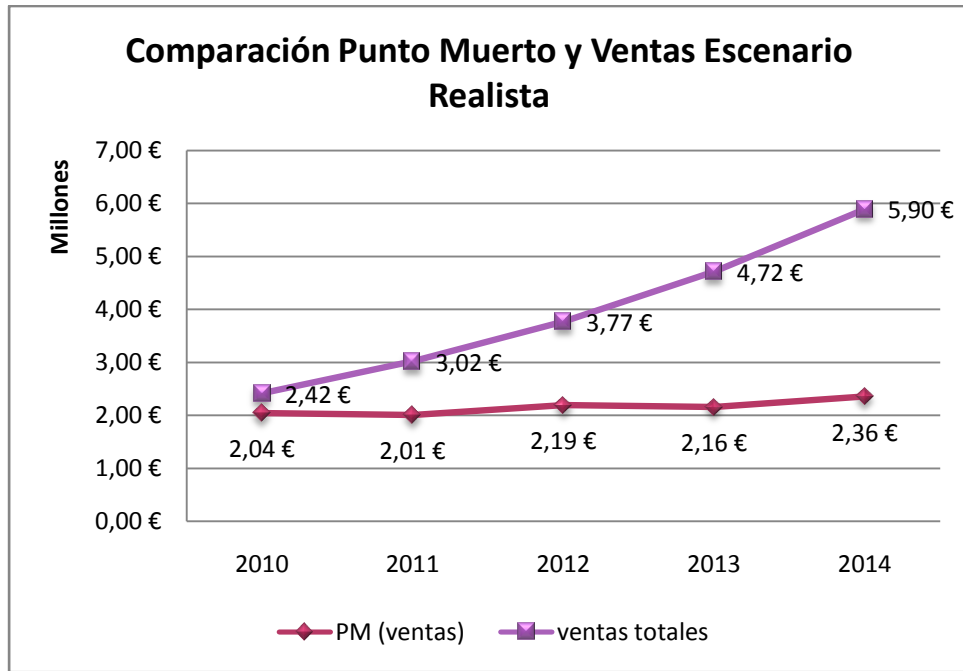


Gráfico 39. Punto Muerto y Ventas totales. Escenario Realista.

Punto Muerto (Escenario Realista)					
	2010	2011	2012	2013	2014
PM (ventas en millones)	2,04 €	2,01 €	2,19 €	2,16 €	2,36 €
ventas totales (en millones)	2,42 €	3,02 €	3,77 €	4, 72 €	5,90 €

Tabla 18. Punto muerto. Escenario Realista.

Por otro lado, como se observa en el siguiente gráfico, la empresa presenta una estructura del activo y del pasivo que la hace segura ante problemas de liquidez y solvencia. Esto se debe al descenso progresivo del nivel de endeudamiento de la empresa, provocado a su vez por la amortización del leasing mobiliario, la ausencia de préstamos a largo plazo y las ganancias generadas.

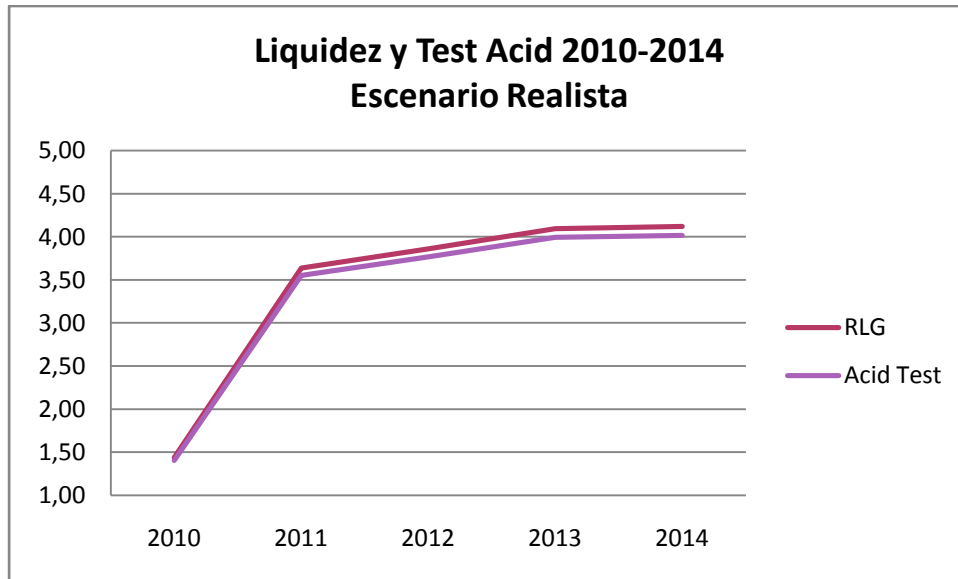


Gráfico 40. Evolución de Ratio de Liquidez General y Acid Test 2010-2014.

Ratios de Liquidez y Acid Test (Escenario Realista)					
	2010	2011	2012	2013	2014
RLG	1,44	3,64	3,86	4,10	4,12
Acid Test	1,41	3,55	3,77	3,99	4,02

Tabla 19. Valores de RLG y Acid Test 2010-2014.

La tesorería está planificada de forma de garantizar el pago de nuestros gastos operativos, determinándose para ello una proporción del 15% de los costes fijos, lo que permitirá cubrir cualquier eventualidad en los flujos de caja estimados.

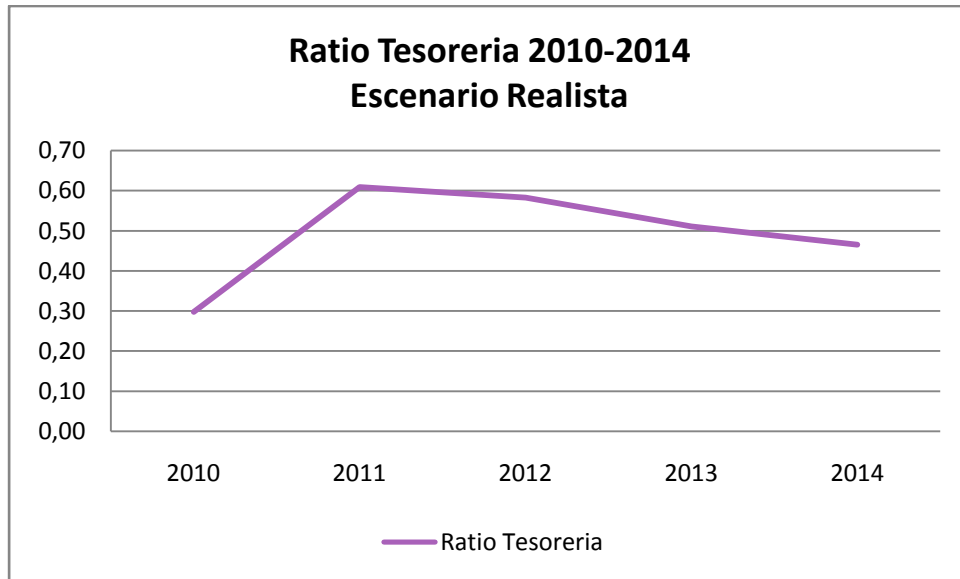


Gráfico 41. Ratio de Tesorería 2010-2014

Ratio de Tesorería (Escenario Realista)					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio Tesorería	0,30	0,61	0,58	0,51	0,47

Tabla 20. Valores de Ratio de Tesorería 2010-2014

En los siguientes gráficos, se muestra la evolución de las ventas en comparativa con la evolución de los costes de la empresa, en unidad monetaria y en porcentaje. A pesar de que somos una empresa de estructura industrial, se puede observar como nuestra planificación acompaña de medidas flexibles para la producción, mantiene estable la variación en los costes fijos, a pesar del alto crecimiento de las ventas, incrementándose únicamente el coste variable.

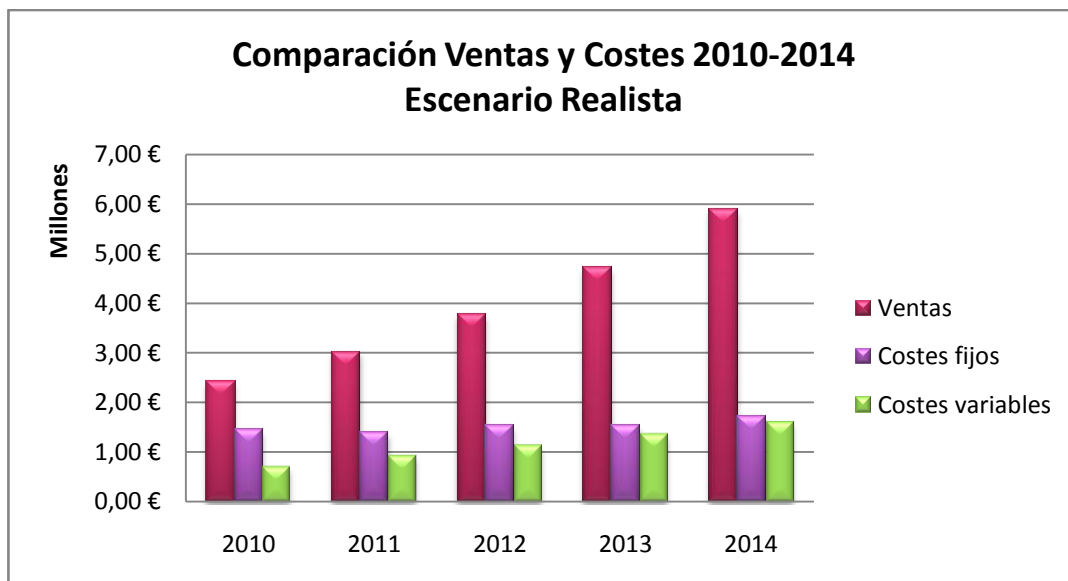


Gráfico 42. Ventas totales y Costes en millones de euros 2010-2014. Escenario Realista.

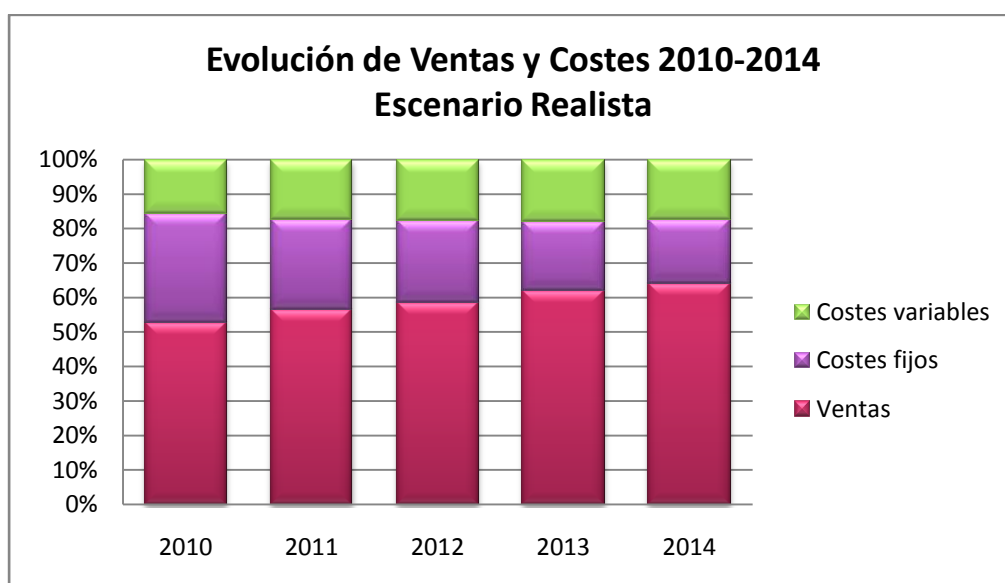


Gráfico 43. Evolución de Ventas totales y Costes 2010-2014. Escenario Realista.

Comparativo Ventas y Costes (Escenario Realista)					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas (millones de euros)	2,42 €	3,02 €	3,77 €	4,72 €	5,90 €
Costes fijos (millones de euros)	1,44 €	1,39 €	1,54 €	1,54 €	1,72 €
Costes variables (millones de euros)	0,71 €	0,93 €	1,13 €	1,36 €	1,60 €

Tabla 21. Valores de Ventas y Costes en millones de euros 2010-2014. Escenario Realista.

En este escenario, la evolución de los Flujos Libres de Fondos, reporta naturalmente unos flujos negativos durante el primer año de operaciones, provenientes de las inversiones en mobiliario (leasing), gastos operativos para la adecuación de la nave (bajo alquiler) y para el inicio de la producción.

A partir de nuestro segundo año de ventas (2011) empezamos a percibir flujos de caja positivos, permitiéndonos para el año 2013 hacer una inversión para la compra de la nave, sin afectar la estabilidad económica, sin necesidad de financiación externa. Esto se puede apreciar por una caída en el flujo de ese año.

La TIR del negocio obtenida para este escenario es del 24,05% (para la proyección de los resultados hasta el 2014), con un VAN de 586927,21€ y un Payback de 4 años y 6 meses.

Para información ampliada de este apartado, ver el Anexo.

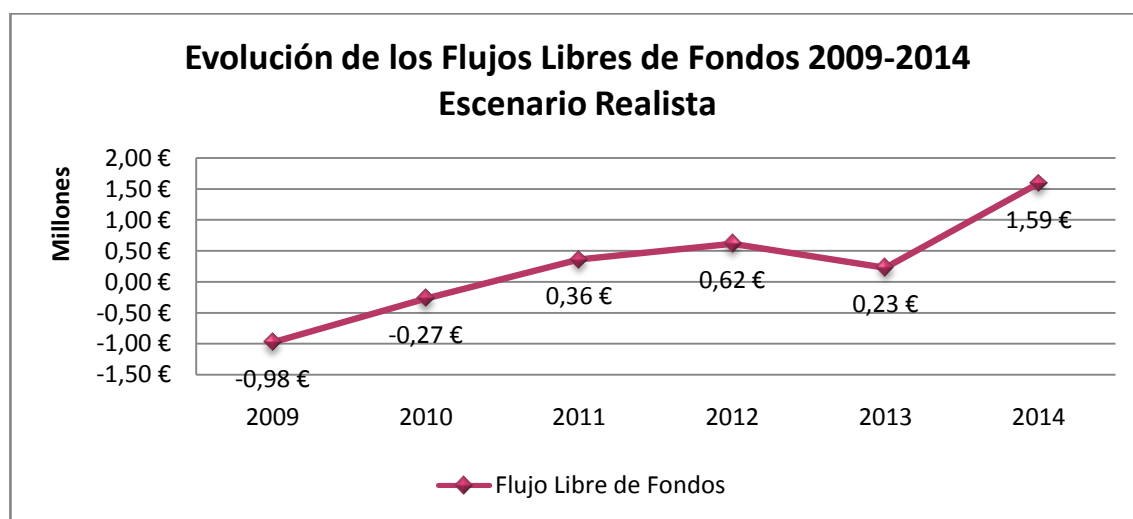


Gráfico 44. Evolución de los Flujos Libres de Fondos en millones de euros 2009-2014. Escenario Realista.

Evolución Flujo Libre de Fondos (Escenario Realista)						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FLF	-0,98 €	-0,27 €	0,36 €	0,62 €	0,23 €	1,59 €

Tabla 22. Valores de los flujos libres de fondos en millones de euros 2009-2014. Escenario Realista.

8.2 ESCENARIO PESIMISTA

Como escenario pesimista, sobre nuestras proyecciones financieras, hemos tomado en consideración el caso hipotético de que no se logre concretar el **preacuerdo** establecido con nuestro principal canal de distribución **El Corte Inglés**. A raíz de esto, hemos supuesto la ocurrencia de los siguientes hechos:

- Reducción de las ventas de la línea masculina al 50%, y de la línea femenina al 75%, producto de que nuestros otros canales de distribución no pueden absorber la totalidad de las ventas perdidas en el corte inglés.
- Consecuencia de esto último, se procede a un recorte del personal comercial, de 12 comerciales pasamos a 6 comerciales en el 2010, incrementándolo a 8 para el 2014.
- Reducción del crecimiento de la ventas estimadas para los años 2013 y 2014, en un 2%.
- Reestructuración del presupuesto de Trade Marketing, reduciéndolo a la mitad y enfocándolo únicamente al canal de las perfumerías y tiendas especializadas.
- Reducción de la retribución variable en 50%.
- En vista de la fuerte reducción de los flujos de fondos generados, se opta por no invertir en la compra de la Nave en el 2013.

Como consecuencia de estos cambios, la TIR se redujo en más de un 10%, quedando en 13,65%, para la proyección de los resultados hasta el 2014. El VAN es de 113.344,89 y el payback de 4 años y 7 meses. Aunado a esto, el beneficio neto disminuye en más de 50%, a consecuencia de la caída de las ventas. Debido a esto, hemos adaptado la política de dividendos, reduciéndola a 10% para el 2011, 15% para los dos años siguientes, y 20% del beneficio para el último año de la proyección.

Como se observa en la siguiente gráfica, la estructura de financiación varía para los últimos años, con respecto a los porcentajes revelados en el escenario realista. Para inicio de las proyecciones se mantiene.

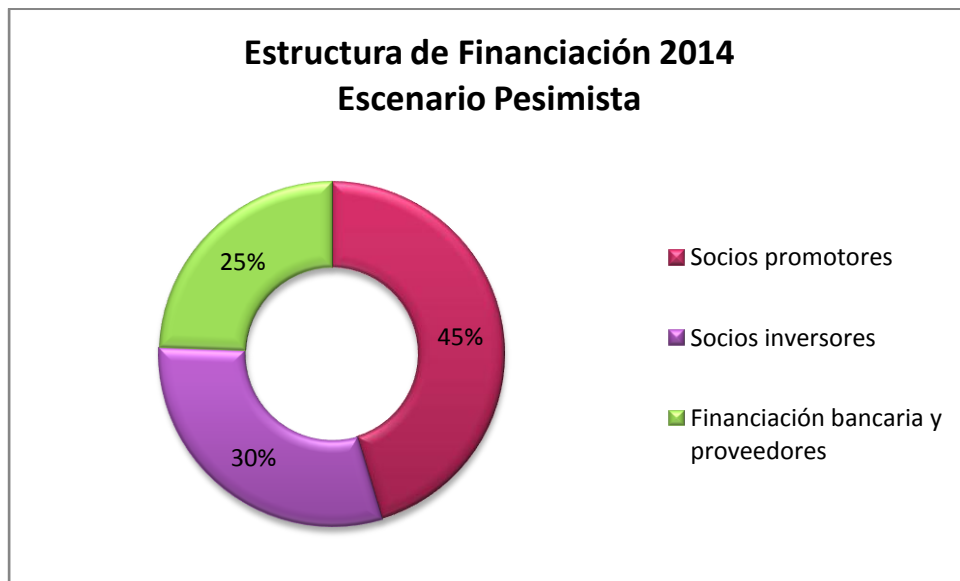


Gráfico 45. Estructura de Financiación 2014. Escenario Pesimista.

Como se observa en el siguiente grafico de la evolución del ROE y ROA para el escenario pesimista, las rentabilidades económica y financiera son negativas durante el primer año de ventas (2010), observándose para los siguientes años una recuperación paulatina y el ROE se mantiene por encima del ROA.

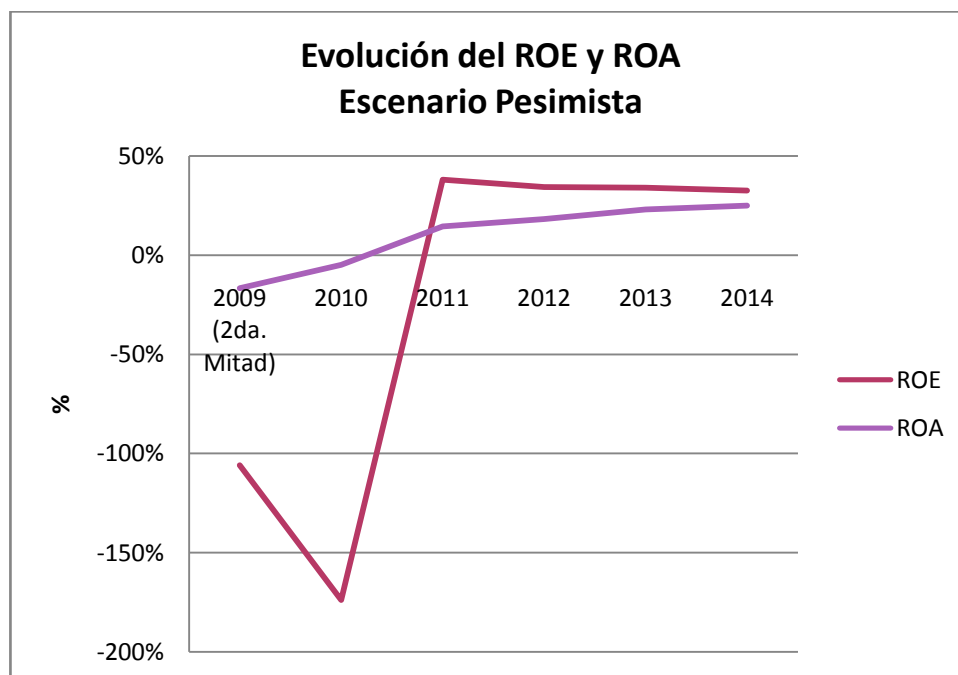


Gráfico 46. Evolución del ROE y ROA 2009-2014. Escenario Pesimista.

Ratios Financieros (Escenario pesimista)						
	2009 (2da. Mitad)	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	-106%	-174%	38%	34%	34%	33%
ROA	-16,6%	-4,9%	14,5%	18,3%	23,2%	25,1%

Tabla 23. Valores de ROE y ROA 2009-2014. Escenario Pesimista.

Respecto al nivel de ventas y al punto muerto, las ventas siguen situándose por encima del punto muerto, debido a que este disminuye en relación al caso realista por la reestructuración de los costes realizada al perderse el Corte Inglés como canal de distribución.

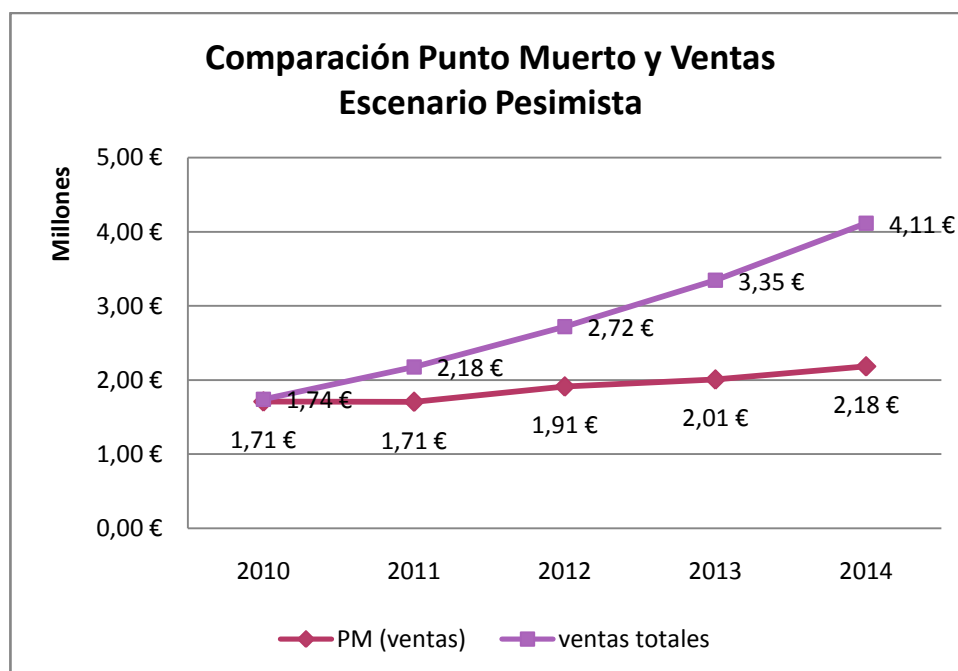


Gráfico 47. Punto Muerto y Ventas totales en millones de euros 2010-2014. Escenario Pesimista.

Punto Muerto (Escenario pesimista)					
	2010	2011	2012	2013	2014
PM (ventas)	1,710 €	1,706 €	1,91 €	2,01 €	2,18 €
ventas totales	1,74 €	2,18 €	2,72 €	3,35 €	4,11 €

Tabla 24. Valores de Punto Muerto en millones de euros 2010-2014. Escenario Pesimista.

En el siguiente análisis de ratio de liquidez general e inmediata, a pesar de que sus valores disminuyen con respecto al escenario realista, sus niveles muestran un estado de la empresa con alta seguridad para atender a sus deudas en el corto plazo.

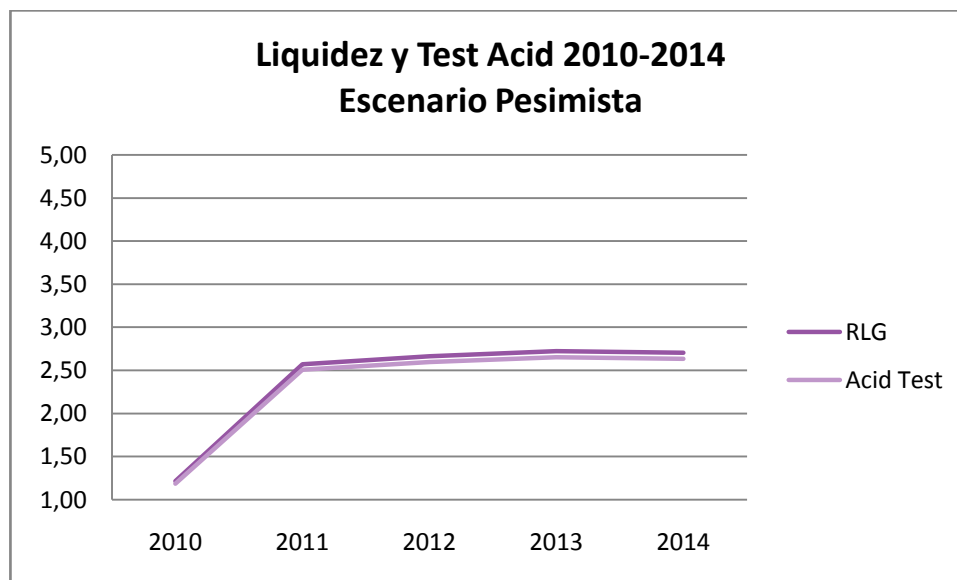


Gráfico 48. Evolución de Ratio de Liquidez General y Test Acid 2010-2014. Escenario Pesimista.

Ratio de Liquidez y Acid Test (Escenario Pesimista)					
	2010	2011	2012	2013	2014
RLG	1,22	2,57	2,67	2,72	2,71
Acid Test	1,19	2,51	2,60	2,65	2,64

Tabla 25. Valores de Ratio de Liquidez y Acid Test 2010-2014. Escenario Pesimista.

A continuación, se presenta el grafico del Ratio de Tesorería, el cual fue estimado bajo las mismas premisas que el escenario realista.

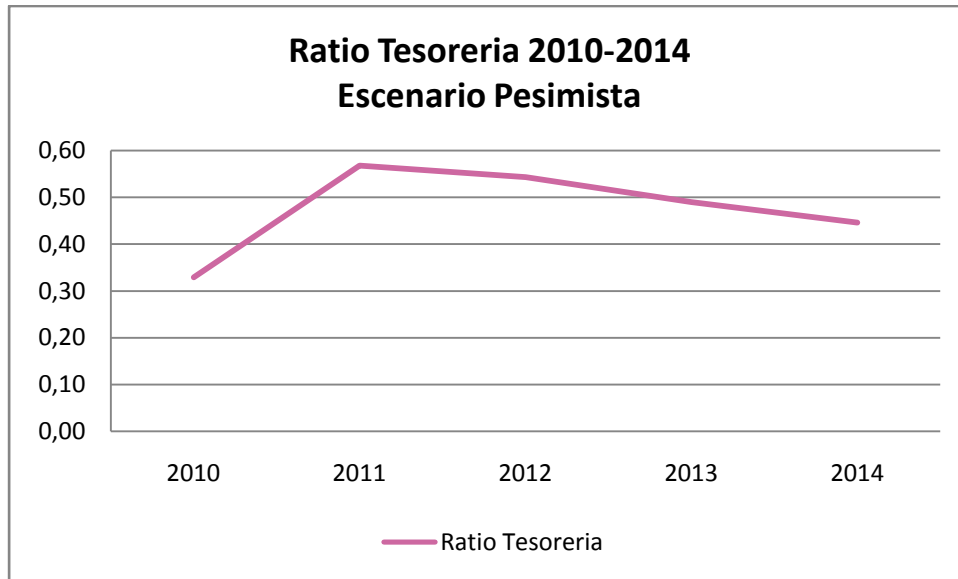


Gráfico 49. Evolución del Ratio de Tesorería 2010-2014. Escenario Pesimista.

Ratio de Tesorería (Escenario Pesimista)					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio Tesorería	0,33	0,57	0,54	0,49	0,45

Tabla 26. Valores de Ratio de Tesorería 2010-2014. Escenario Pesimista.

A continuación se muestra un gráfico con la evolución de las ventas y los costes del 2010 al 2014. A pesar de las considerables caídas en las ventas, estas cubren los costes en justa medida, gracias a la reestructuración y control de los gastos.

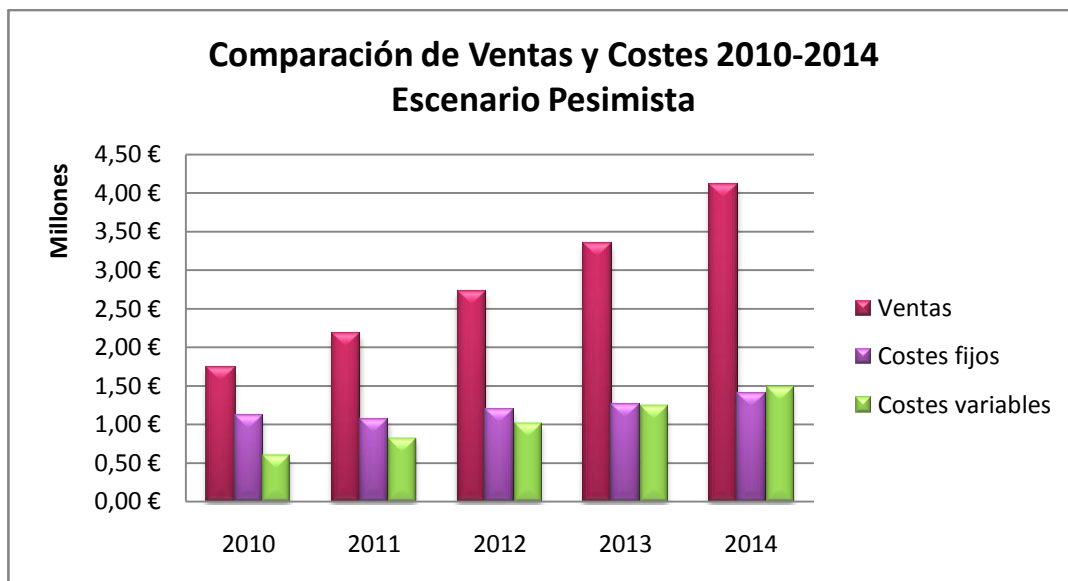


Gráfico 50. Comparación de Ventas y Costes en millones de euros 2010-2014. Escenario Pesimista.

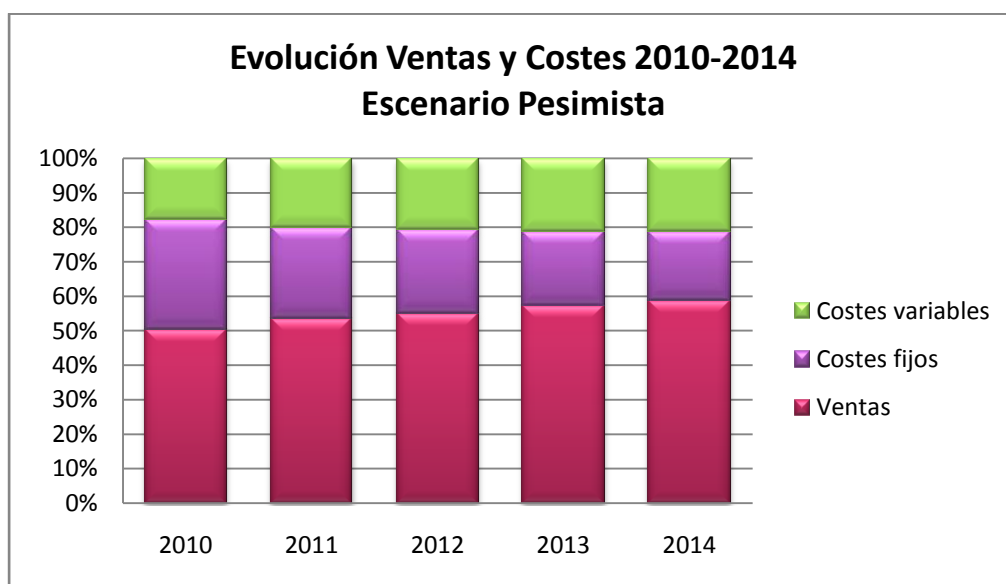


Gráfico 51. Evolución de Ventas y Costes 2010-2014. Escenario Pesimista.

Comparativo Ventas y Costes (Escenario pesimista)					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas (millones €)	1,74 €	2,18 €	2,72 €	3,35 €	4,11 €
Costes fijos (millones €)	1,11 €	1,06 €	1,20 €	1,26 €	1,40 €
Costes variables (millones €)	0,61 €	0,82 €	1,02 €	1,24 €	1,48 €

Tabla 27. Valores de Ventas y Costes 2010-2014. Escenario Pesimista.

Como se observa a continuación, nuestros flujos de fondos son negativos hasta el 2010 y a partir del 2011 son positivos y a pesar de no ser de gran magnitud estos presentan un crecimiento constante.

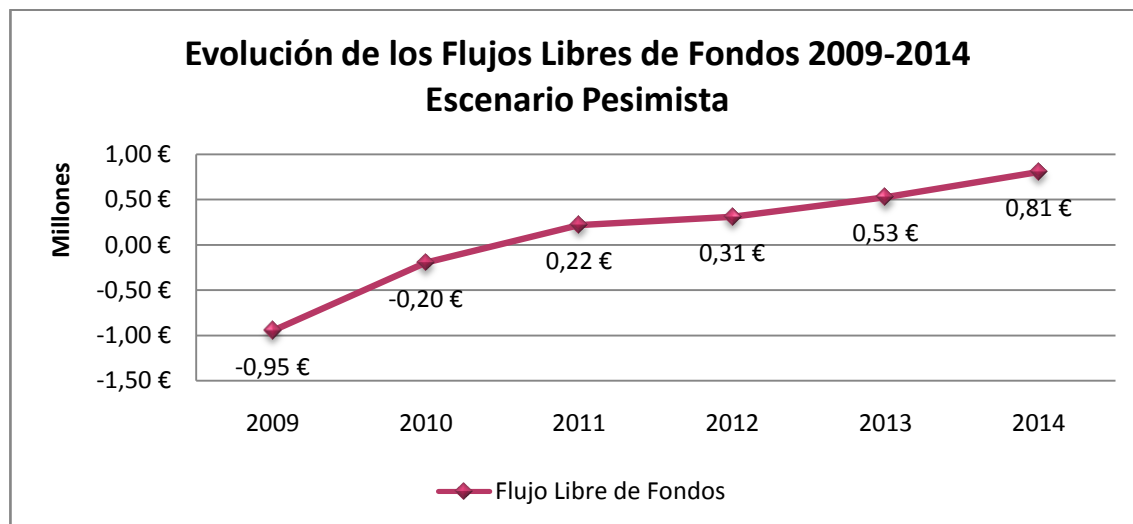


Gráfico 52. Evolución de Flujos Libres de Fondos 2009-2014. Escenario pesimista.

Evolución Flujo Libre de Fondos (Escenario Pesimista)						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FLF	-0,95 €	-0,20 €	0,22 €	0,31 €	0,53 €	0,81 €

Tabla 28. Valores de Flujo Libre de Fondos 2009-2014. Escenario Pesimista.

Para información detallada de los análisis, ver el Anexo..

8.3 ESCENARIO OPTIMISTA

Las proyecciones calculadas en el escenario optimista, parten del caso en que se consiga una cuota de mercado más alta, para ambas líneas, 5,20% en la línea femenina y 7,5% en la masculina, ésta a su vez crecerá un 5% más en los dos primeros años con respecto a las estimaciones del caso realista, básicamente debido a las mejores perspectivas de crecimiento de los cosméticos masculinos en Europa.

A pesar de este incremento de ventas se mantiene un carácter conservar en las distintas partidas como por ejemplo, el poder de negociación con proveedores y clientes.

A su vez, los resultados positivos de la empresa permiten modificar la política de dividendos haciendo una mejor distribución de ellos favorable al accionista. A partir del segundo año de comercialización y hasta el 2014, se distribuyen dividendos en 20%, 30%, 50% y 60% respectivamente, con lo que los accionistas recuperarían la inversión.

Estas proyecciones optimistas se traducen en un incremento del TIR a poco menos del 35%, con un VAN superior al 1.000.000 € y un Payback de 3 años y 5 meses.

La estructura de financiación para el caso optimista sigue la misma línea que la realista. Así mismo, el análisis de ratios financieros y económicos, presentados en las distintas tablas y gráficos a continuación, tiene interpretaciones similares al escenario realista de las proyecciones 2009-2014, por lo que no incluyen comentarios adicionales en cada uno de ellos.

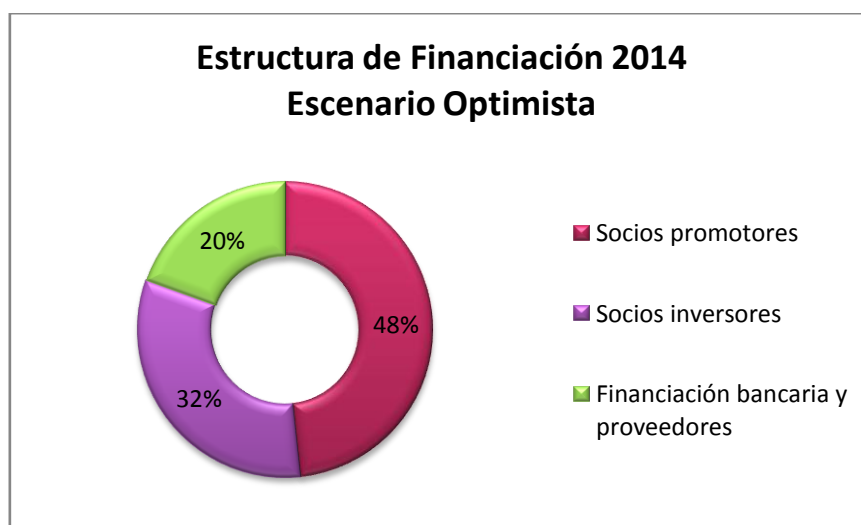


Gráfico 53. Estructura de Financiación 2014. Escenario Optimista.

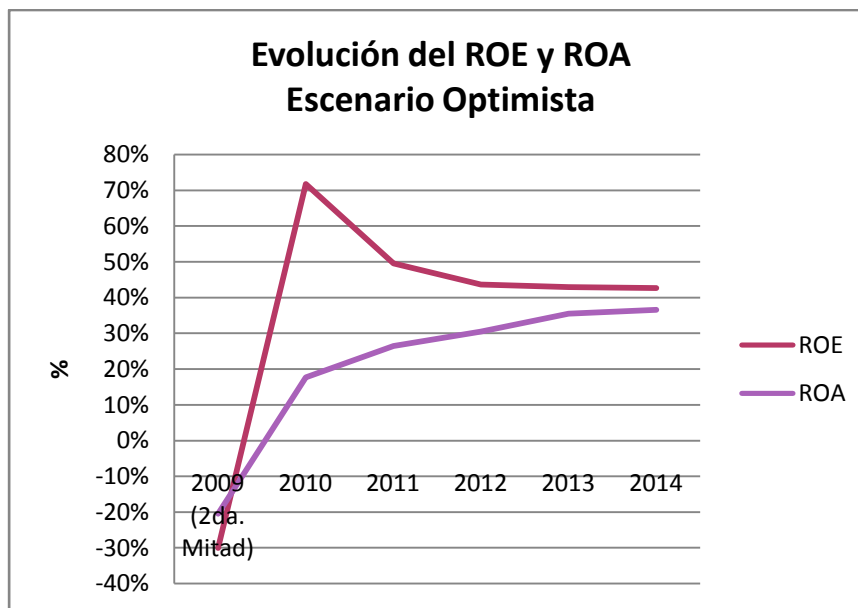


Gráfico 54. Evolución de ROE y ROA 2009-2014. Escenario Optimista.

Ratios Financieros (Escenario Optimista)						
	2009 (2da. Mitad)	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	-30%	72%	50%	44%	43%	43%
ROA	-20,5%	17,7%	26,5%	30,6%	35,5%	36,6%

Tabla 29. Valores de ROE y ROA 2009-2014. Escenario Optimista.

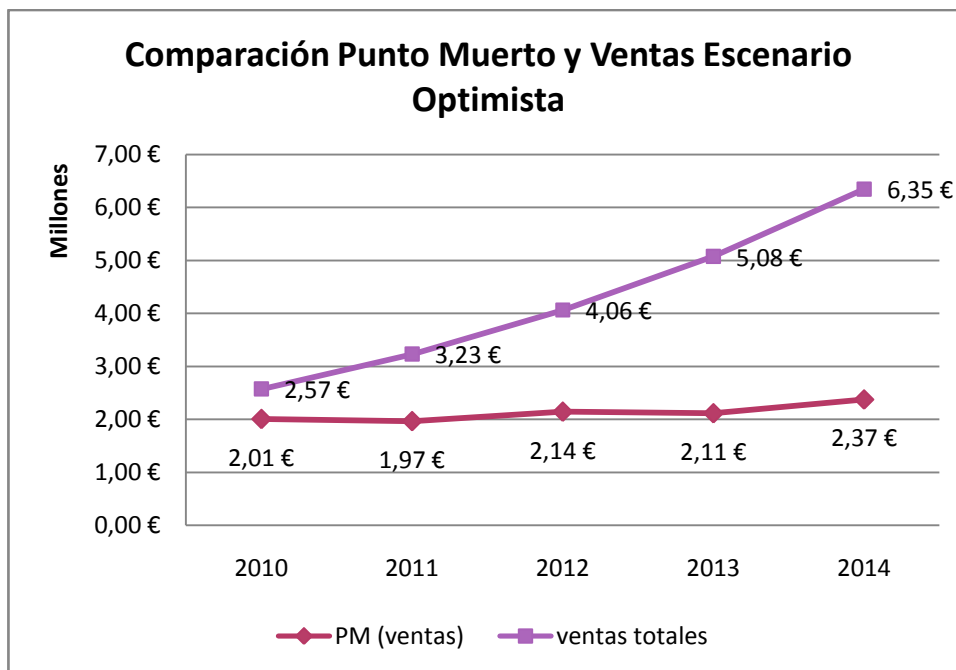


Gráfico 55. Punto Muerto y Ventas 2010-2014. Escenario Optimista.

	2010	2011	2012	2013	2014
PM (ventas)	2,01 €	1,97 €	2,14 €	2,11 €	2,37 €
ventas totales	2,57 €	3,23 €	4,06 €	5,08 €	6,35 €

Tabla 30. Valores de Punto Muerto y Ventas en millones de euros 2010-2014. Escenario Optimista.

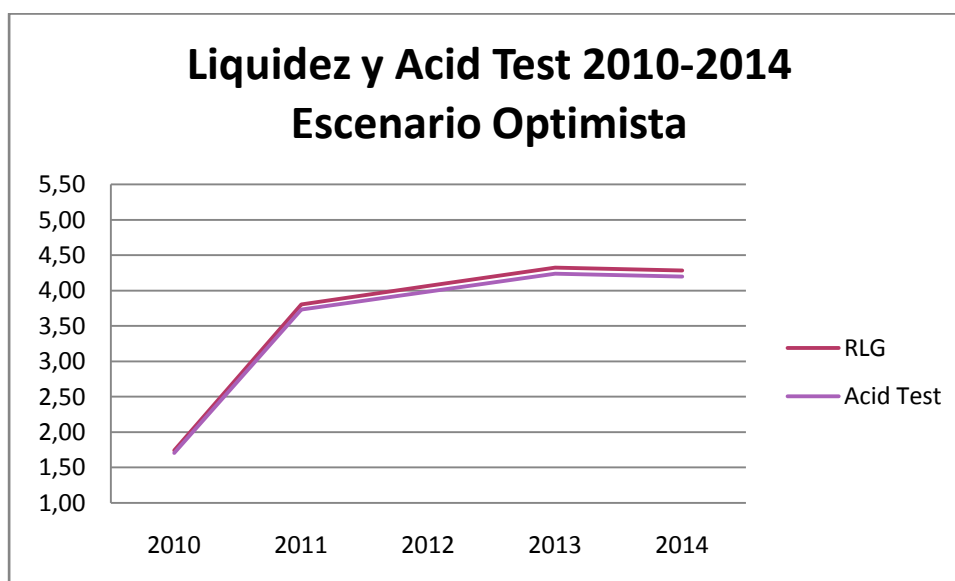


Gráfico 56. Evolución de Ratio Liquidez General y Acid Test 2010-2014. Escenario Optimista.

Liquidez y Acid Test (Escenario Optimista)					
	2010	2011	2012	2013	2014
RLG	1,74	3,81	4,07	4,33	4,28
Acid Test	1,71	3,73	3,99	4,24	4,19

Tabla 31. Valores de Ratio de Liquidez General y Acid Test 2010-2014. Escenario Optimista.

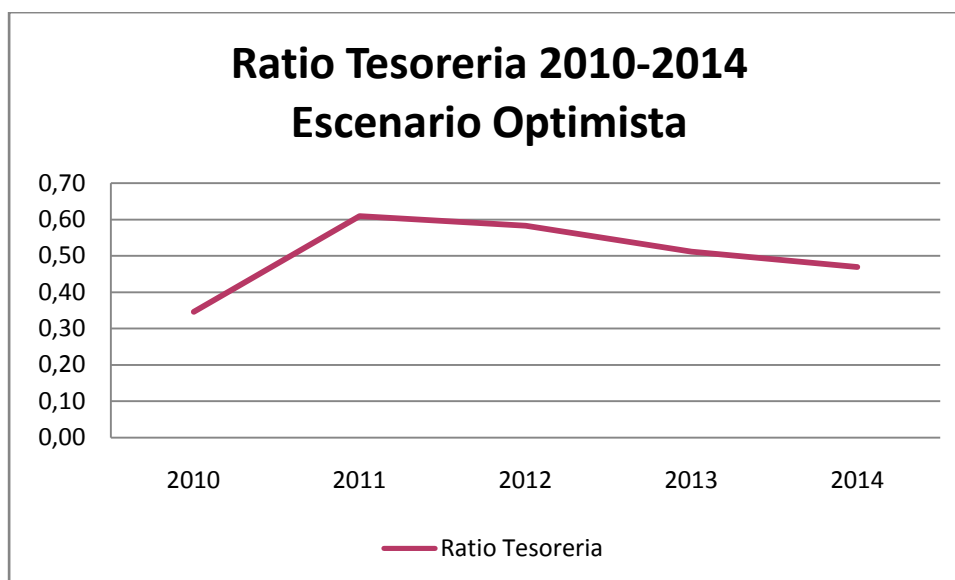


Gráfico 57. Ratio Tesorería 2010-2014. Escenario Optimista.

Ratio de Tesorería (Escenario Optimista)					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio Tesorería	0,35	0,61	0,58	0,51	0,47

Tabla 32. Valores de Ratio de Tesorería 2010-2014. Escenario Optimista.

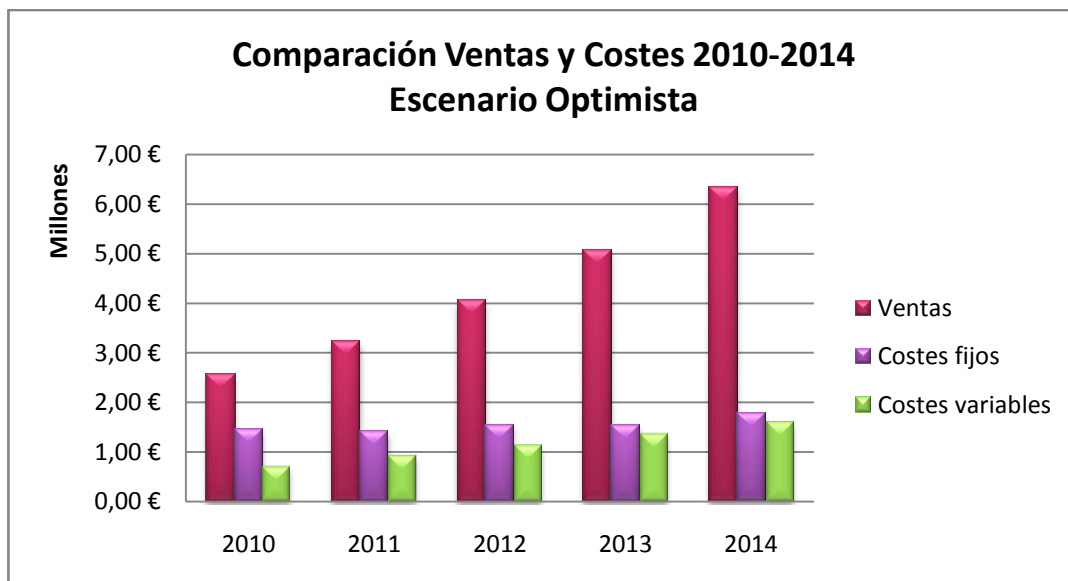


Gráfico 58. Comparación ventas y costes 2010-2014. Escenario Optimista.

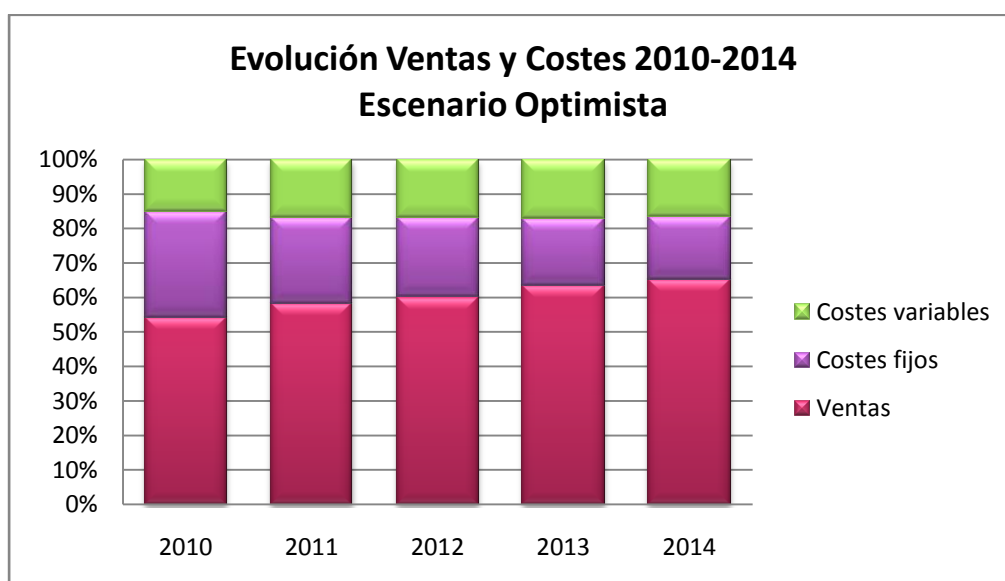


Gráfico 59. Evolución ventas y costes 2010-2014. Escenario Optimista.

Comparativo Ventas y Costes (Escenario Optimista)					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas (millones €)	2,57 €	3,23 €	4,06 €	5,08 €	6,35 €
Costes fijos (millones €)	1,45 €	1,40 €	1,55 €	1,55 €	1,78 €
Costes variables (millones €)	0,71 €	0,93 €	1,13 €	1,36 €	1,60 €

Tabla 33. Ventas y Costes en millones de euros 2010-2014. Escenario Optimista.

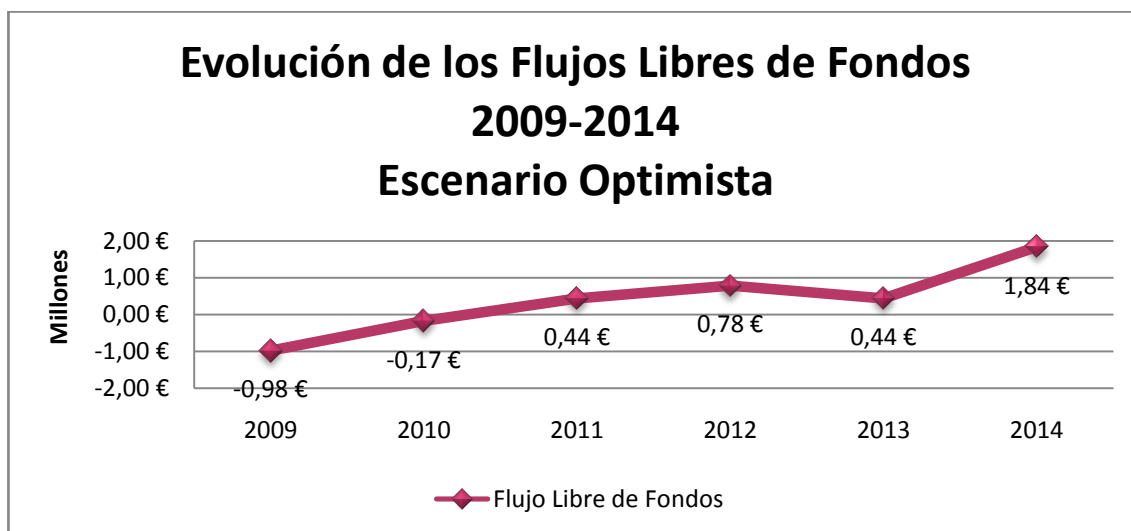


Gráfico 60. Evolución de los Flujos Libres de fondos 2009-2014. Escenario Optimista.

Evolución Flujo Libre de Fondos (Escenario Optimista)						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FLF	-0,98 €	-0,17 €	0,449 €	0,78 €	0,44 €	1,84 €

Tabla 34. Valores de los Flujos libres de fondos 2009-2014. Escenario Optimista.

8.4 CONCLUSIONES DE LOS ESCENARIOS

A continuación se presenta la comparación de los valores obtenidos de VAN, TIR y Payback en los distintos escenarios proyectados.

Cabe destacar que hasta para el peor de los escenarios, la empresa alcanza valores ciertamente positivos, lo que refleja una inversión con poco riesgo.

Comparación de VAN, TIR y Payback en los distintos escenarios			
	Pesimista	Realista	Optimista
VAN	113.345 €	586.927 €	1.065.010 €
	Pesimista	Realista	Optimista
TIR	13,65%	24,05%	34,97%
	Pesimista	Realista	Optimista
Payback	4,61	4,30	3,41

Tabla 35. Comparación van, tir y payback de los distintos escenario.

La rentabilidad del proyecto queda visible en que el VAN refleja valores positivos y siempre mayores a los cien mil €, superando el millón de € en el mejor de los casos.

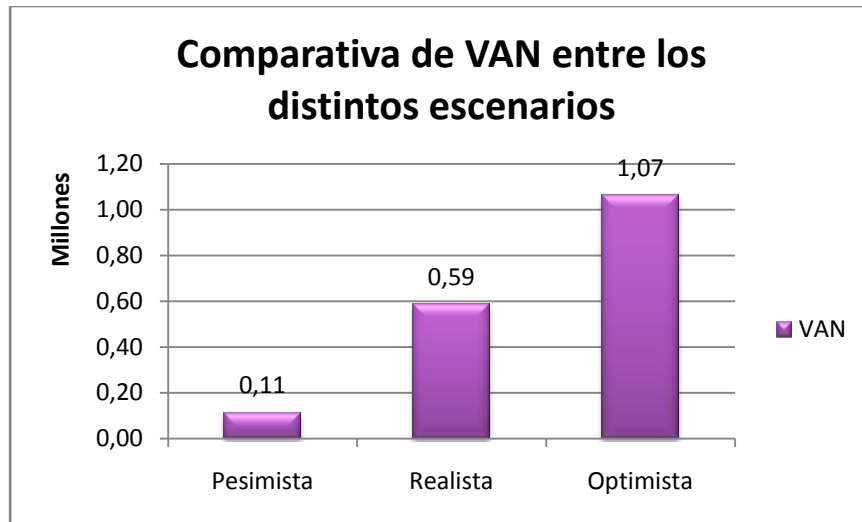


Gráfico 61. Comparativa de VAN entre los distintos escenario.

Como se observa en el siguiente gráfico comparativo, las TIR del negocio son atractivas, con valores que van desde casi el 14% hasta el 35%.

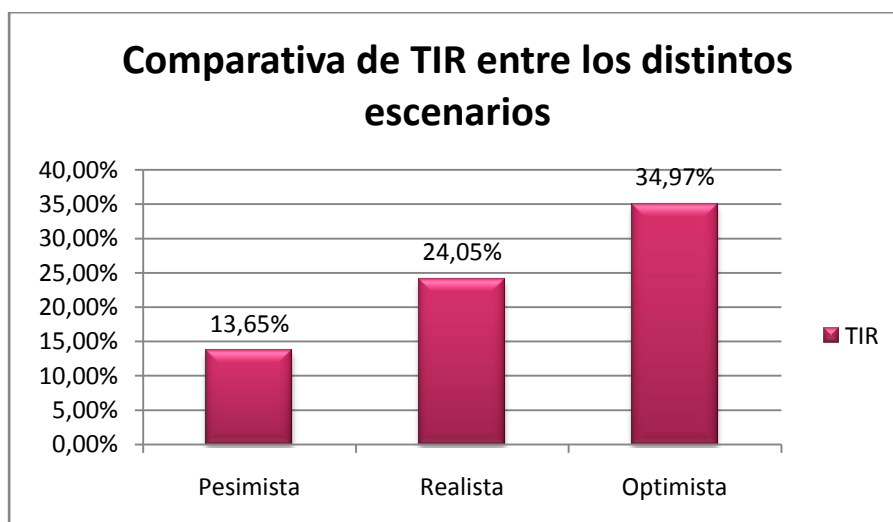


Gráfico 62. Comparativa de TIR entre los distintos escenarios.

Aunado a las buenas rentabilidades obtenidas, tenemos unos periodos de retorno de la inversión (Payback) muy atractivos. Cabe destacar que la diferencia proporcional entre el escenario pesimista y el realista es mínima

debido a la decisión de darles prioridad a los accionistas con respecto a la inversión en la adquisición de la nave.

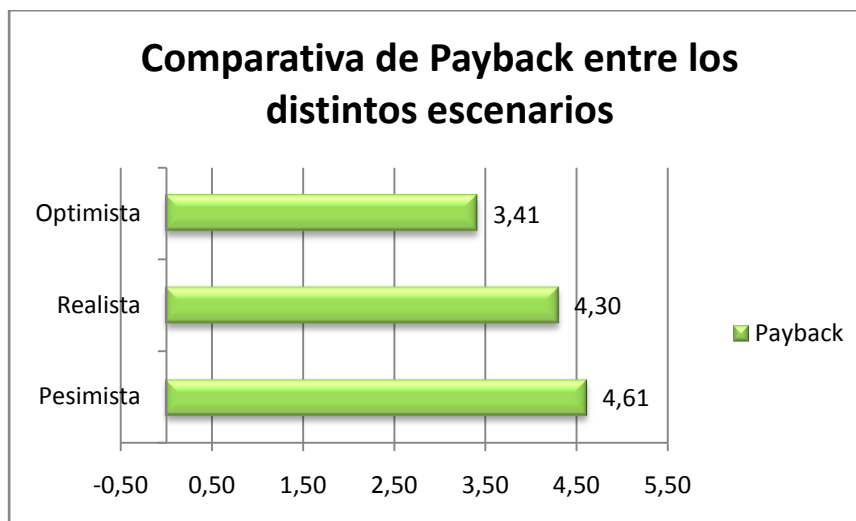


Gráfico 63. Comparativa de payback entre los distintos escenarios.

Para tener una visión más claro de los flujos de caja a continuación se presenta una tabla resumen y grafico comparativo de los tres escenarios.

Comparación de Flujo Libre de Fondos entre los distintos escenarios (en Millones de Euros)						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FLF Pesimista	-0,95 €	-0,20 €	0,22 €	0,31 €	0,53 €	0,81 €
FLF Realista	-0,98 €	-0,27 €	0,36 €	0,62 €	0,23 €	1,59 €
FLF Optimista	-0,98 €	-0,17 €	0,44 €	0,78 €	0,44 €	1,84 €

Tabla 36. Comparación de Flujo Libre de Fondos entre los distintos escenarios (en Millones de Euros)

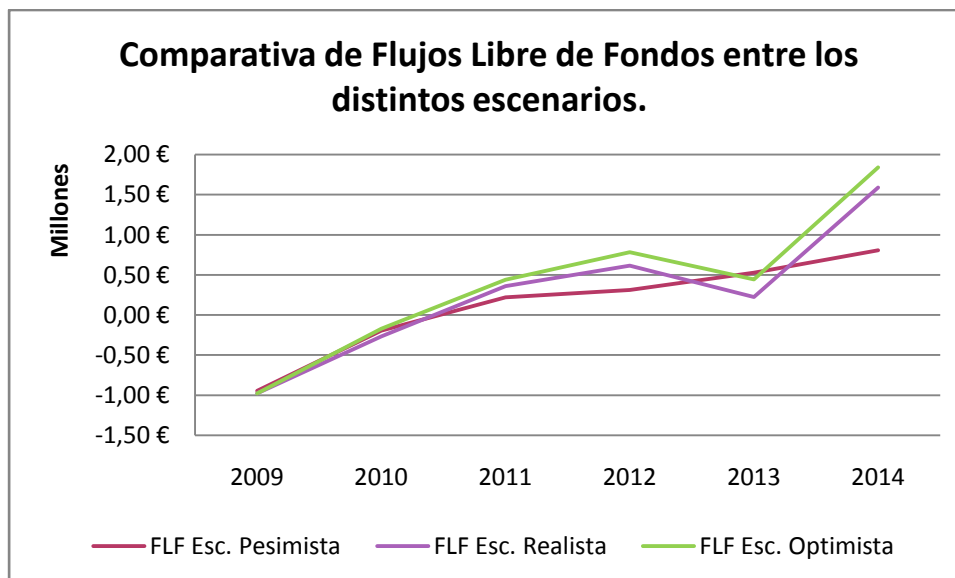


Gráfico 64. Comparación de Flujo Libre de Fondos entre los distintos escenarios (en Millones de Euros)

8.5 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Actualmente las bodegas no utilizan los orujos, al no resultarles rentable la destilación, generándoles en un gasto para su tratamiento para evitar contaminar y degradar el medio ambiente. Por lo anterior expuesto los costes asociados al orujo son mínimos reduciéndose a los gastos de transporte, sin embargo consideramos pertinente realizar un análisis de sensibilidad al precio del orujo en la bodega y así poder tener previstas futuros cambios a la situación actual.

A continuación se muestra un gráfico con la sensibilidad del TIR y VAN a modificaciones del precio de la materia prima (orujos) en la bodega.

PRECIO (€/Ton)	0	10	20	50	80	120	200
VAN	586.927 €	584.546 €	582.164 €	575.019 €	567.874 €	558.348 €	539.295 €
TIR	24,05%	24,00%	23,94%	23,78%	23,62%	23,41%	22,98%

Tabla 37. Valores de TIR y VAN a variaciones de precio en €/Ton de materia prima en bodega.

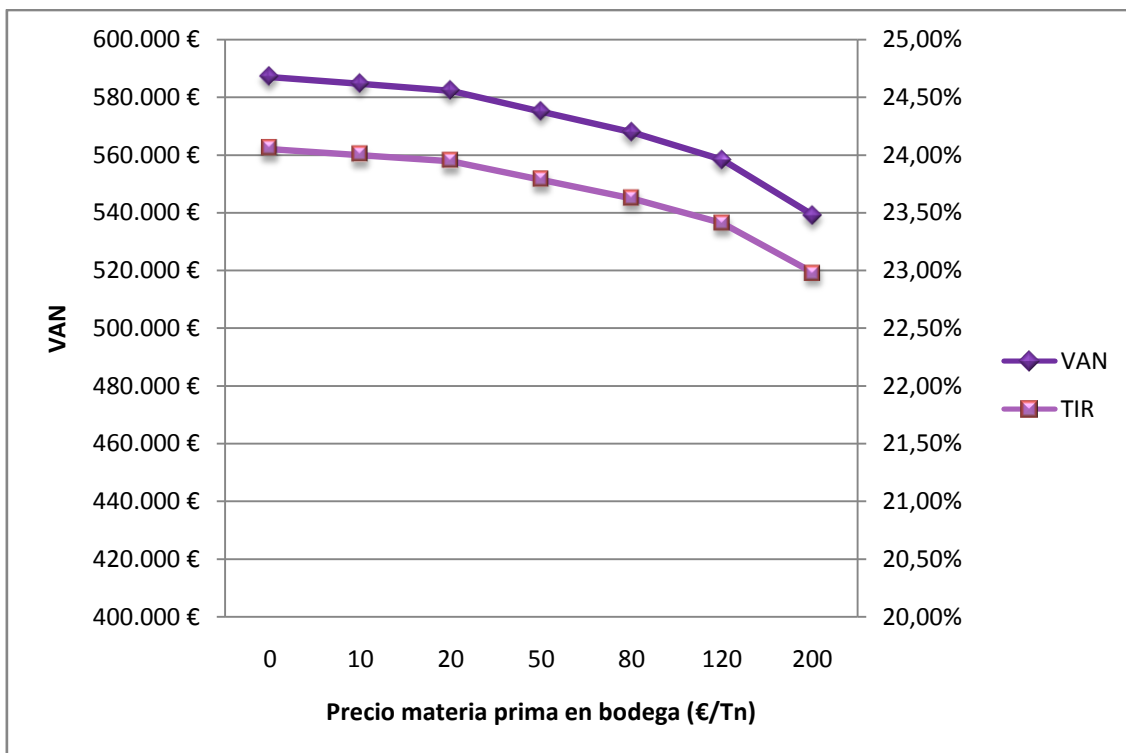


Gráfico 65. Análisis de Sensibilidad del TIR y VAN a variaciones del precio en €/Ton de materia prima en bodega.

8.6 PLANES FUTUROS Y DE CONTINGENCIA

8.6.1 Planes futuros (Expansión Internacional)

De cumplirse las proyecciones dentro de los escenarios descritos, el siguiente paso de **Vinatural** es la Internacionalización a mercados dentro de Europa, partiendo con 3 países potenciales.

- En primer lugar a **Reino Unido** por el gran mercado de la cosmética en ese país y por la buena referencia del vino y la cultura española.
- Paralelamente tenemos a **Alemania**, también por el tamaño del mercado potencial y más aún por las perspectivas de altísimo crecimiento del consumo de cosméticos y productos naturales y ecológicos. Adicionalmente en Alemania es muy apreciada la denominación de origen la Rioja.
- Y en un segundo plano **Portugal**, básicamente por el aspecto geográfico (su cercanía).

Es de notar que las finanzas de la empresa fueron planificadas para que estuviesen alineadas con estos planes futuros, incorporando al año 2014 presupuestos para análisis y estudios del mercado en estos países, así como para llevar actividades de lobbying y construir relaciones para posibles alianzas.

Adicionalmente se establecieron políticas para que a finales del año 2014 principios de 2015 se tuvieran suficientes recursos para afrontar las inversiones necesarias para la expansión sin afectar la estabilidad económica y la liquidez de la empresa.

En el peor de los caso se dispondría con 1.500.000 € para iniciar este proceso, mientras que para los otros casos se contarían con poco menos de 2.000.000 € para llevar a cabo una exitosa expansión internacional.

8.6.2 Plan de Contingencia

En caso de que por cualquier circunstancia el negocio no cumpla con las proyecciones estimadas, siendo los resultados peores que el caso pesimista se evaluara la posibilidad de realizar un giro estratégico de la empresa. Esto gracias a la flexibilidad que permite el proyecto planificado.

De no conseguir los resultados mínimos esperados en el transcurso de este periodo se tomaran las siguientes medidas:

- Analizar la eficiencia de las iniciativas de marketing, fortaleciendo aquellas políticas que den resultando y cambiando aquellas que no aportan nada.
- Analizar la posibilidad de entrar con la misma capacidad de producción y una inversión relativa pequeña a nuevos mercados que supongan un incremento de ventas.
- Renegociar con los canales de distribución y proveedores en busca de disminuir costes y fortalecer las ventas.
- Buscar nuevos canales de distribución y proveedores que generen valor a la empresa.

Si pese a esto durante el periodo no se logra encaminar el negocio por buena vía se analizará una redefinición estratégica tomando en consideración las siguientes medidas:

- Se cambiara de negocio suprimiendo la fabricación de cosméticos y concentrándonos en la fabricación de concentrado de polifenoles.
- No se ejecutara el leasing de las líneas de envasado y los equipos de fabricación de cremas.
- Se establecerán acuerdos más amplios con las bodegas para garantizar el suministro de materia prima a muy grande escala (subproductos del proceso de fabricación del vino)
- Debido a los múltiples usos que se le pueden dar a los polifenoles, se establecerán los contactos con empresas de de cosméticos, farmacéuticas y de alimentación para comercializar el concentrado en envases de 20 y 40 litros.

8.7 SUBVENCIONES

Para evitar que el plan de negocios y la rentabilidad del mismo se viese afectada, no fue incorporada en ningún momento ninguna subvención o ayuda, sin embargo la empresa está estudiando la posibilidad de solicitar las distintas subvenciones y ayudas aplicables tanto del gobierno local como del gobierno nacional para las inversiones iniciales en inmovilizado o simplemente contribuir con el desarrollo del negocio.

RESUMEN EJECUTIVO



Socios Promotores

Alvaro Luis Gómez
Mariamátilde Carrasco Yáñez
Wanda Yosayda Ramos Rosario
Melina Mercedes Jiménez Ortiz
Saúl Javier Calleja Hernangomez

1. LA PROPUESTA DE VINATURAL ECO-COSMETICS

Vinatural Eco-Cosmetics nace bajo las consignas de calidad y eficacia. Nuestra empresa se dedicará a la producción y comercialización de cosméticos **naturales y ecológicos** de gama media alta, fabricados a base de hollejos y pepitas de uva procedentes de bodegas de producción ecológicas reconocidas y adscritas a la **D.O. Ca. La Rioja**.

La producción estará ubicada en el polígono industrial Fuente Ciega de Ciudad de Haro en la Comunidad de La Rioja y será destinada inicialmente al mercado Español.

Los productos de Vinatural tendrán como ingrediente principal los principios activos extraídos de la uva, en particular los **polifenoles**, que son los **antioxidantes** más potentes del mundo vegetal, neutralizan los radicales libres, principales responsables del envejecimiento cutáneo.

Vinatural contará inicialmente con una gama de 6 productos orientados hacia el cuidado de la piel y el aseo personal, enfocados y especializados en mujeres y hombres a través de dos líneas:

- **Vinatural Women** → Crema facial, crema contorno de ojos y crema corporal, todas con efecto revitalizante y anti envejecimiento.
- **Vinatural Men** → Gel de afeitado, crema/loción para después del afeitado y crema de manos, todas con efecto revitalizante.

*La principal **ventaja competitiva** de Vinatural es la combinación de las extraordinarias **propiedades antioxidantes de los polifenoles** y sus beneficios para la salud con la cultura de la uva y vino de **La Rioja**, producido en un entorno en perfecto equilibrio con el **medio ambiente** y garantizando un producto **100% natural y ecológico**.*

La distribución se realizará a través de los dos grandes canales de distribución de cosméticos en España:

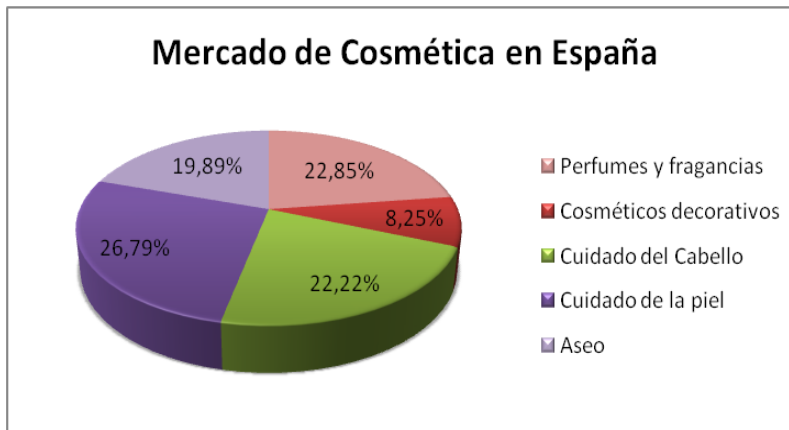
- “El Corte Inglés” (gran consumo).
- Grandes cadenas de estética y perfumería (selectividad).

2. ENTORNO Y SECTOR, OPORTUNIDADES Y RETOS

Actualmente el **entorno general** de España presenta un marco estable para emprender un nuevo negocio, y a pesar que la economía no se encuentra en su mejor momento, podemos afirmar que donde algunas personas ven crisis, en Vinatural vemos **oportunidad**.

El envejecimiento de la población española, unido a la cada vez mayor preocupación por la salud, el aspecto físico y el medio ambiente, nos provee un entorno favorable para la implantación de nuestro negocio.

En el gráfico se observa la distribución, según el tipo de producto, del mercado



cosmético en España. Cabe destacar que casi la mitad (46,7%) corresponde a los productos de cuidado de la piel y aseo, precisamente aquellos en los que competiremos.

El mercado de cosméticos naturales ha venido experimentado en los últimos años, un importante y constante **crecimiento** en Europa y España, siendo de en torno al 30-35% en países como Alemania y Reino Unido y de un **20% en España**.

En España, los cosméticos ecológicos **suponen un 2% en un mercado de 8 mil millones de €, y están en la fase inicial de su desarrollo**. En Francia y Alemania en los últimos 2 años han crecido un 40%, en un contexto en el que mercado europeo de cosméticos orgánicos, está valorado ya en 1.000 millones de euros. Esto se debe, en gran parte, a que las nuevas tendencias de consumo, incluido el caso particular de los cosméticos, privilegian lo natural y ecológico frente a la desconfianza hacia ciertos componentes químicos que tradicionalmente se utilizan en el sector.

Se prevé que el mercado español de cosméticos naturales crecerá hasta alcanzar el peso marcado por estos países. Bancomext¹ considera la existencia de dos razones por las que este mercado registrará un gran crecimiento en los próximos años:

- Entrada en vigor de la normativa europea REACH, que regula el uso de productos químicos tóxicos en la industria cosmética (que abre una enorme oportunidad para el mercado de cosméticos naturales). Esta norma se ha impulsado por que no se han realizado estudios sobre los efectos en la salud humana y medioambiental de más del 90% de las sustancias químicas que se comercializan en Europa.
- El sector es altamente innovador: la mayoría de las empresas productoras de cosméticos reemplazan o reformulan alrededor del 25% de sus productos cada año.

A raíz de todos estos datos del sector cosmético, Organic Monitor² prevé para los siguientes años un **alto crecimiento estable del sector cosmético natural y ecológico**. Esto provocará el lanzamiento de nuevos productos y la adquisición de pequeñas empresas especializadas por parte de los grandes competidores, lo que generará un ambiente altamente competitivo.

Paralelo a esto, otro fenómeno está ocurriendo en el sector de la cosmética. Los productos de **cosmética masculina** están cosechando unos excelentes resultados, especialmente los faciales, que de momento acaparan la mayoría de los lineales y **crecieron más de un 15%** en valor en el último año.

Según el estudio Health & Beauty 2008, los hombres son cada vez más conscientes de sus arrugas o líneas de expresión por lo que prefieren productos revitalizantes, como los que nosotros ofrecemos de forma ecológica. El mercado de cosmética masculina es un mercado con un gigantesco potencial de crecimiento. Según ese mismo estudio, actualmente sólo un 11% de hombres confesó usar crema o fluido para hidratar su rostro, frente al 85% de mujeres.

¹ Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C.

² Compañía de investigación y consultoría especializada en el mercado y la industria global de productos orgánicos.

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE VINATURAL

En Vinatural queremos ser una **gran marca ecológica**, líder en el mercado español, reconocida por la eficacia y calidad de nuestros cosméticos realmente naturales y ecológicos, mostrando el máximo respeto por la piel y el medio ambiente.

Como emprendedores que somos, en Vinatural apostamos por la innovación y el éxito de nuestro proyecto, tenemos nuestra cabeza en el cielo y los pies en la tierra, nos enfocamos en **objetivos retadores y alcanzables**.

A continuación se detallan los *objetivos cuantitativos* que nos marcamos para el periodo 2010-2014:

- Alcanzar una cuota de mercado de productos cosméticos naturales de las líneas aseo y cuidado de la piel del 5,10%, distribuida en un 5% en la línea Vinatural Women y 6% en Vinatural Men, equivalente a una **facturación de 2.360.000 euros** y con un crecimiento sostenido del 25% anual, tomando como referencia que el crecimiento medio del sector de cosmética natural en España será del 20% para los próximos años.
- Mantener una **rentabilidad mínima del 20 %** durante los próximos cinco años.
- Lograr que nuestros productos para hombres sean usados el primer año por 1 de cada 1000 del target³ masculino en España hasta llegar a 1 de cada 500 el quinto año.

En los *objetivos cualitativos* contemplamos:

- Conseguir y mantener desde que se inicien operaciones la **certificación** de cosméticos naturales y ecológicos de **Ecocert**.
- Crear **notoriedad de marca** desde nuestro posicionamiento como producto ecológico ligado a la cultura de la uva y el vino de La Rioja.

³ En este apartado el término target se refiere a hombres entre 25 y 55 años.

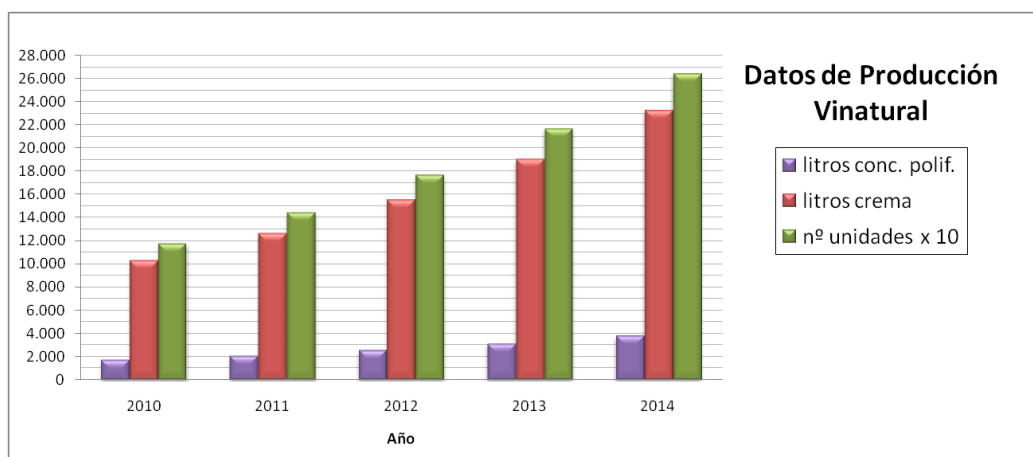
4. OPERACIONES EN VINATURAL

Las instalaciones de producción y administración estarán ubicadas en el **Parque Empresarial Fuente Ciega** en la Ciudad de Haro, La Rioja. En una nave de 1.100 m² con una parcela de 2.000 m². Inicialmente se dispondrán bajo un contrato de alquiler con derecho a compra y una vez se hayan consolidado nuestros niveles de ingresos se procederá a su compra.

Dentro de las instalaciones contaremos con un **laboratorio** donde se desarrollarán las actividades de **I+D+i y control de calidad**, dos factores de vital importancia para la empresa.

El proceso de fabricación se puede resumir en 3 etapas:

1. Aprovisionamiento y extracción de los polifenoles y otros principios activos de los orujos de procesos de **vinificación ecológica**.
2. Fabricación de las cremas utilizando como base el concentrado obtenido durante la etapa de extracción.
3. Envasado, packaging y empaquetado industrial. Contaremos con una línea principal para tubos y una segunda de menor capacidad para frascos.



Se procurará operar con el mínimo stock necesario para imprevistos, operando **bajo pedido** y siendo **flexibles a la demanda**. Esto nos permitirá dedicar más recursos a las áreas de marketing, ventas e I+D+i.

Cabe destacar que para asegurar la calidad de nuestros productos y garantizar su origen natural y ecológico (**certificado Ecocert**) se implantará un sistema de **gestión de calidad** exhaustivo que comience desde el mismo proceso de aprovisionamiento.

5. MARKETING Y DISTRIBUCIÓN

Como mencionamos anteriormente Vinatural contará con dos gamas de productos, **Vinatural Women** y **Vinatural Men**.

Vinatural se posicionará como **producto ecológico⁴** ligado a la cultura de la uva y el vino de **La Rioja**, cuyo contenido en **polifenoles**, los **antioxidantes naturales más potentes**, ofrecerá a nuestros clientes propiedades adicionales revitalizadoras y antienvejecimiento.

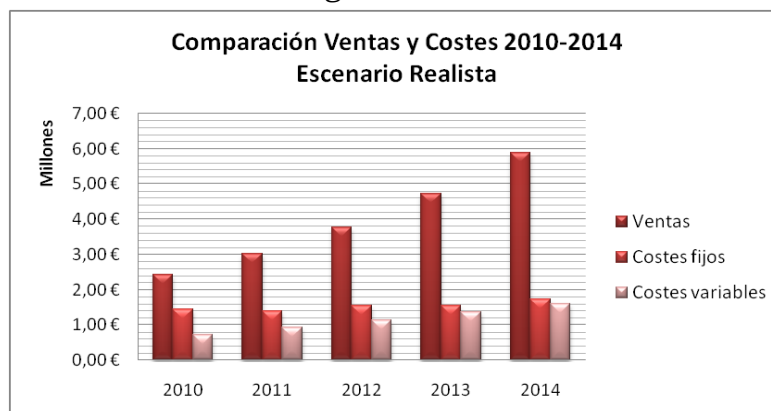
La distribución se realizará en los principales canales de cosméticos:

- **El Corte Inglés**, en el cual se realizarán el 45% de las ventas de la línea Vinatural Women y el 65% en Vinatural Men. Se trabajará con un margen del 50%.
- En el **canal de selectividad** a través de 4 grandes cadenas especializadas de perfumería y cosmética a nivel nacional: en estas cadenas se comercializará un mix de el 55% de las ventas en la línea Vinatural Women y 35% en Vinatural Men.

	Corte Inglés	BodyBell	Druni	Marionaud	Gotta	Total
Total tiendas	125	157	165	170	57	674
Ubicación	Nacional-Madrid	Nacional-Madrid	Levante	Nacional	Cataluña	Nacional

Para potenciar las ventas en los canales de distribución se subcontratarán el trade marketing y las tareas de preinscripción en días y horas punta en “El Corte Inglés”. A su vez se desarrollará una red propia de supervisores comerciales responsables de la cifra de negocio y de la relación/gestión con las tiendas de la zona asignada.

En el gráfico contiguo se presentan las proyecciones del periodo 2010-2014



La **política de precios** se ha establecido en base al análisis de los precios de la competencia, sumándole un spread proveniente de los atributos ecológicos diferenciadores asociados a nuestros productos.

⁴ Los productos Vinatural nunca contendrán aceites minerales, colorantes, parabenos ni fenoxietanol.

Considerando que los clientes de cosméticos hoy día demandan resultados por encima de cualquier cosa, **la promoción** se focalizará en difundir las propiedades beneficiosas y eficacia de los polifenoles (los antioxidantes naturales más potentes) en combinación con los factores asociados a la cultura del vino, que se traducirán en una experiencia única a través de texturas y fragancias sutiles. De igual forma el marketing estará enfocado en crear un vínculo estrecho entre Vinatural y los clientes a través del contacto directo con estos.

Contaremos con una **página web interactiva** y muy trabajada, tanto en diseño como en funcionalidades, que sirva como el medio más completo de información de la empresa y los productos, y que permita ser un centro de comunicación entre Vinatural y sus clientes a través de herramientas personalizadas (buzón de sugerencias, test de piel, tu tienda más cercana, etc.). Para maximizar la rentabilidad de la página, se invertirá en su **posicionamiento en google** para que sea de las tres primeras en los resultados de búsquedas de palabras relacionadas con nuestros productos.

Para estrechar relaciones y generar ruido realizaremos una **fiesta de inauguración y otra de 5^{to} aniversario** en la Bodega de uno de nuestros proveedores. Serán invitados algunos famosos y personas vinculadas a los medios de comunicación, los principales bodegueros de la zona, además de personas vinculadas a los canales de distribución.

Paralelo al lanzamiento se comenzará a publicar anuncios publicitarios en cuatro de las principales **revistas** de salud, belleza y moda de España, 2 de hombre (Zero y Men Health) y 2 de mujeres (Cosmopolitan y Ella).

Se realizarán promociones puntuales, con **kits** compuestos por los 3 productos de cada línea, en los puntos de venta (el corte inglés) y adicionalmente en las rutas del vino de la Rioja. Acordaremos con bodegas para que obsequien a sus visitantes el kit al terminar la ruta. De igual forma se obsequiarán kits a aquellas personas claves, con el fin de conseguir comunicación de boca-oreja.

En el primer año se invertirá en marketing cerca de medio millón de euros, lo que corresponde aproximadamente a 20% de las ventas

6. VINATURAL Y SU GENTE (ORGANIZACIÓN)

En Vinatural no queremos empleados, sino **colaboradores comprometidos** con el desarrollo de la empresa. Esto se logra mediante la participación, beneficios y políticas innovadoras de gestión de personas como por ejemplo:

- La gestión por competencias, el pago de salarios competitivos y bonificaciones en función de los objetivos alcanzados.
- La participación de todas las personas que formen parte de Vinatural y sus respectivas familias en las iniciativas que emprendamos, como por ejemplo las fiestas de inauguración, aniversarios y rutas del vino.
- La disposición para ellos y sus familiares de los productos de Vinatural.
- Políticas de flexibilidad horaria y conciliación familiar.

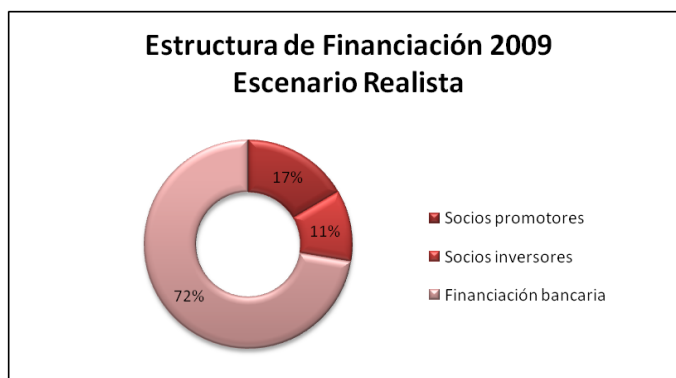
La organización inicialmente estará basada en **21 colaboradores**, extendiéndose a 25 personas a partir del tercer año de operaciones (2012).

Nuestro eje estratégico pasa por nuestra capacidad de innovar y brindar a nuestros clientes los mejores productos, garantizando que estos siempre sean naturales y ecológicos, por lo que se pretende crear una estructura plana en la que las diferentes áreas estén en constante comunicación (Comercial, operaciones, I+D+i y administración) y favorezca el feedback del consumidor.

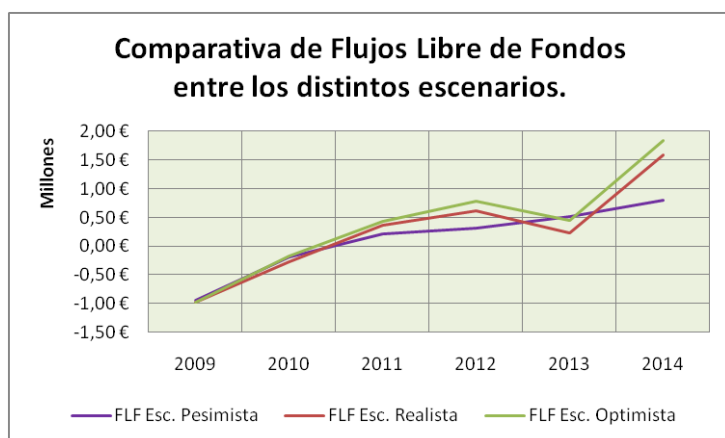
De las 21 personas iniciales, 13 pertenecerán al departamento comercial y de marketing, 4 al operaciones y tendremos a 2 asignadas exclusivamente al área de I+D+i.

7. EL PLAN FINANCIERO DE VINATURAL

Para llevar a cabo el plan de negocio, Vinatural requiere de una financiación inicial de algo más de un millón de euros, la cual se ha planificado de la siguiente manera:



1. Una aportación de capital por parte de los 5 socios **promotores** de 36.000 € cada uno para totalizar **180.000 € (60% del capital)**.
2. Aportación de capital por parte de un **inversor externo** de **120.000 € (40% del capital)**, para sumar un **Capital total de 300.000 €**.
3. Un **leasing mobiliario** a 5 años para financiar todos los equipos y maquinaria necesaria para operar. La cifra asciende a casi **785.000 €** y esto nos dota de flexibilidad financiera para las operaciones.
4. Y por último una **línea de crédito** para financiaciones temporales a corto plazo proyectadas durante el primero y segundo año de operaciones.



En base a las ventas mostradas en apartados anteriores, se presenta el grafico con los Flujos de Caja Libre para los 3 escenarios proyectados.

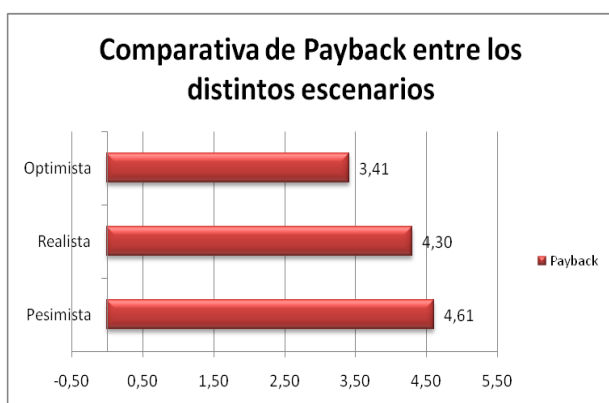
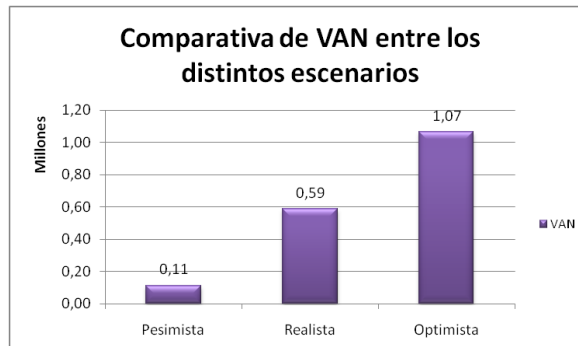
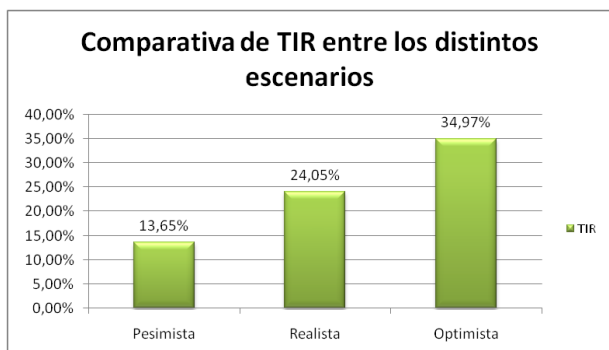
Se puede observar que en los 3 casos se comienzan a generar flujos positivos a partir del 2011 lo que se va a traducir en una rápida estabilización económica del negocio.

Desde el inicio de operaciones en 2010 se logra alcanzar el objetivo de rentabilidad de los accionistas del 20%. A continuación se muestra la tabla resumen del ROE y ROA:

	2009 (2da. Mitad)	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	-30%	56%	46%	38%	37%	37%
ROA	-20,5%	10,1%	23,2%	25,9%	30,1%	31,8%

Cabe destacar que en todos los escenarios hemos sido sumamente cuidadosos salvaguardando los intereses de la empresa, sus empleados, proveedores, clientes y principalmente accionistas, por lo que durante este periodo se *distribuyen dividendos* a partir del segundo año en proporción a la evolución de la empresa, por ejemplo en el escenario realista se repartirán dividendos desde el 2011 al 2014 por importes correspondientes al 10%,10%,25% y 50% de los beneficios respectivamente.

Tomando en consideración una tasa de descuento del 10,5% determinada por una tasa libre de riesgo del 3,5% más 7% de la tasa de riesgo asociada a la empresa y al sector, a continuación se muestran el TIR, VAN y Payback estimados para cada escenario:



Estos resultados, sin duda alguna, generan **confianza en el proyecto** de negocio de Vinatural ya que en el escenario pesimista el **payback** es tan solo un poco mayor a **cuatro años y medio**, estando la **TIR** probable por encima del **24%** y con un **VAN** de más de **medio millón de euros**.

Las finanzas de la empresa están perfectamente alineadas con los planes futuros, se han establecido políticas para tener suficientes recursos para afrontar las inversiones necesarias en la expansión internacional, sin afectar la estabilidad económica y la liquidez de la empresa. Incluso en el escenario pesimista se dispondría de **1,5 millones de €** para iniciar la internacionalización a Reino Unido, Alemania y Portugal a partir de 2015.

Cabe destacar que la flexibilidad de la empresa permite, en caso de no alcanzar los objetivos marcados, poder replantear el negocio reduciendo drásticamente los costes en más del 50% y empezando a comercializar inmediatamente el concentrado de polifenoles.

*Vinatural no solo es un **prometedor, solido y rentable** proyecto de negocio, Vinatural representa el **esfuerzo de un equipo de profesionales** de primera línea para desarrollar esta **idea** y lograr ponerla en marcha **exitosamente**.*

Invierta en Vinatural Eco-Cosmetics
GRACIAS

Madrid, 22 de junio de 2009

ANEXOS



Socios Promotores

Alvaro Luis Gómez

Mariamátilde Carrasco Yáñez

Wanda Yosayda Ramos Rosario

Melina Mercedes Jiménez Ortiz

Saúl Javier Calleja Hernangomez

ANEXO1. AYUDAS Y SUBVENCIONES	3
SUBVENCIONES EN LA RIOJA:	3
➤ Programa Innoempresa de apoyo a la innovación de las pymes (2007-2013).	3
➤ Plan Avanza: Programa Pyme Digital	3
ANEXO 2. COMPETIDORES GENERALES	4
ANEXO 3. COMPETENCIA SUSTITUTIVA	4
➤ Productos Sustitutivos:	4
ANEXO 4. PROVEEDORES	6
ANEXO 5. PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	7
ANEXO 6. NECESIDADES DE UVA DE ORUJO POR AÑO	9
ANEXO 7. COSTE DE ORUJOS DE UVA VS NECESIDAD DE POLIFENOLES POR AÑO	9
ANEXO 8. COMPARACIÓN DE LA OBTENCIÓN DE POLIFENOLES	10
ANEXO 9. ACERCAMIENTO A LA COSMÉTICA NATURAL	11
ANEXO 10. POSICIONAMIENTO DE MARCA	12
ANEXO 11. ESTUDIO DE COMPETENCIA DE PRODUCTOS CON COMPONENTES PROCEDENTES DE LA UVA O VINO.	15
ANEXO 12. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	17
ANEXO 13. DISTRIBUCIÓN DE COMERCIALES	18
ANEXO 14. NECESIDADES DE PERSONAL	19
ANEXO 15. FINANZAS	21
ANEXO 15.1 CUENTAS ANUALES ESCENARIO REALISTA	22
ANEXO 15.2 CUENTAS ANUALES ESCENARIO PESIMISTA	26
ANEXO 15.3 CUENTAS ANUALES ESCENARIO OPTIMISTA	30
ANEXO 16. LÍNEAS Y DIRECTRICES DE BUENAS PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS COSMÉTICOS (BPPC)	34
ANEXO 17. ARTICULO DE PRENSA COMPRA DE COSMÉTICA	64

ANEXO1. AYUDAS Y SUBVENCIONES

SUBVENCIONES EN LA RIOJA:

➤ **Programa Innoempresa de apoyo a la innovación de las pymes (2007-2013).**

Innovación organizativa y gestión avanzada: apoyo a los proyectos con nuevos modelos empresariales innovadores; apoyo a diagnósticos de situación y elaboración e implantación de planes estratégicos; apoyo a la incorporación de diseño de producto.

Innovación tecnológica y calidad: planes de mejora tecnológica; proyectos de desarrollo tecnológico aplicado; implantación y certificación tecnológica con las normas UNE 166.001 y UNE 166.002; implantación y certificación de gestión medioambiental con las normas UNE-EN-ISO 14001 y UNE-EN-ISO 9001.

Proyectos de innovación en colaboración: proyectos integrados de gestión logística; identificación de necesidades tecnológicas.

➤ **Plan Avanza: Programa Pyme Digital**

El programa Pyme digital, enmarcado en el área de competitividad e innovación del Plan Avanza, se orienta a aumentar la implantación del negocio electrónico, mediante los siguientes objetivos:

- Implantar en las pymes soluciones TIC (aplicaciones o servicios) disponibles en el mercado.
- Fomentar la disponibilidad de nuevas soluciones de negocio electrónico, incluida la factura electrónica.
- Facilitar la participación efectiva de las pymes en los mercados electrónicos, incluidos los de la contratación pública.
- Promover la utilización de la factura electrónica y de los procedimientos telemáticos en las relaciones de las pymes con las Administraciones públicas.
- Proporcionar asesoramiento personalizado a la pyme en el uso de las TIC para la mejora de sus procesos empresariales.

ANEXO 2. COMPETIDORES GENERALES

Tabla 1: Competidores

Competidores Generales					
Empresa	Año	País	Producto Estrella	No. Empleados	Ingresos de Explotación
L' Oréal	1907	Francia	L' Oréal Revitalift	2300	774.605.598,00
Procter & Gamble	1968	EE.UU.	División de Belleza	750	193.560.000,00
Wella S.L	1960	Alemania	Cuidado del Cabello	400	58.202.153,00
Sanoflore	1998	Francia	Cosmética Natural	147	80.413.643,00
Beiersdorf S.A (Holding S.L)	1960	Alemania	Eucerin/Nivea/Lapraire y Hansaplast	271	49.028.302,00
Weleda	1921	Suiza	Cuidado de la Piel	30	2.982.464,00

ANEXO 3. COMPETENCIA SUSTITUTIVA

➤ Productos Sustitutivos:

Aquellos que cumplen la misma función en el mercado que nuestros productos y satisfacen la misma necesidad en el consumidor.

- Funciones que cumplen y necesidades que satisfacen: aseo general, hidratar, nutrir, proteger, regenerar, reparar, suavizar, revitalizar, reafirmar, estimular, embellecer, perfumar etc. pieles normales, sensibles, deshidratadas, secas, atópicas, irritadas, cansadas, cabellos normales, secos, grasos etc.
- Formatos estudiados: 200 ml – 500 ml (variando el precio en función de la cantidad). Presentaciones en formatos de 200 ml, 250 ml, 300 ml y 500 ml.
- Estudio realizado en base a la composición y al precio sin atender a la marca de los productos sustitutivos que cumplen la misma función y satisfacen la misma necesidad. A tener en cuenta que la mayoría contienen Ácidos Grasos Esenciales (AGE).

Tabla 2: Productos Sustitutivos.

Composición	Precio
Aceites Vegetales	7.5€, 10.56€ etc.
Avena	8.35€
Glicerina	10.81€
Soja	4.86€, 8.33€ etc.
Omega	5.09€
Aceite Aguacate	8.07€
Jalea Real	9.94€
Aloe Vera	13,00
Leche de Coco	4.85€
Leche de Cabra	23.9€
Ácidos de Frutas	13.92€
Mantequilla de Karité	6.30€
Leche de almendras dulces	5.95€
Té Verde	8.35€

ANEXO 4. PROVEEDORES

Tabla 3: Proveedores de Maquinaria y Materia Prima

PROVEEDOR	MAQUINARIA
Línea de extracción de polifenoles	Grupo Vento (Valencia)
Línea de Cremas	
Estisa S.L (Sevilla)	Caldera Fusora
Bush Ibérica S.A (Madrid)	Mezclador/emulsionador, tanque de descarga
Tuchenhagen S.A (Madrid)	vulveria, tuberías
Longoni Di Longoni Ambrogio (Italia)	Bomba de vacío, bomba centrífuga
Bianchi Carlo (Madrid)	Sistema de control e instalación
	completa de la línea. Línea de envasado de cremas y Gel.
	Fabricante maquinaria
	Distribuidor e instalador
Línea de Jabones	
Maccaniche Moderne (Italia)	Sistema de Purificación de Agua
Yamit E.L.I	Fabricante
Agro-Systems	Distribuidor e instalador
Consortios, S.A (Barcelona)	
Sistema de Limpieza	
CIP Alfa Laval Iberia S.A. (Madrid).	Sistema de Limpieza
H.G. SERVITEC S.A. (Barcelona)	Generador de Vapor
Mettler-Toledo S.A.E. (Barcelona).	Báscula de Precisión Industrial
Labolan S.L. (Navarra).	Mobiliario y Equipos de Laboratorio
Cosval (Reval S.L) (Logroño)	Depósito de almacenamiento
Packaging de los productos:	
Valldeperas Center Papering S.A. (Barcelona)	Cremas corporal, manos y aftershave
E2C Envases Cosméticos S.L. (Valencia)	Cremas cutis de mujer
Bodegas proveedoras de Orujo:	
Bodegas Roda (La Rioja)	Orujo
Bodegas Murua S.A (Álava)	Orujo
Ajuarte, S.A., Bodegas (La Rioja)	Orujo
Productos Químicos:	
Distribuciones Ulecia (La Rioja)	Productos Químicos
Caillá & Parés, S.A (Barcelona)	Glicerina
Mateo S.A (Barcelona)	Aceite Vegetales

ANEXO 5. PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Tabla 4: Precios Producción 2010-2014

				2010				2011				2012			
Datos				ventas €	Unid.	Lts. crema	Lts. polif.	ventas €	unidades	Lts. crema	Lts. polif.	ventas €	unidades	Lts. crema	Lts. polif.
	Productos	Producto/Canal	% dist precio unit*	2415666,00	117717	10334	1684	3019582,50	144261	12665	2064	3774478,13	176791	15520	2530
		Vinatural Women		2131470,00	88136	8116	1376	2664337,50	108009	9946	1686	3330421,88	132365	12188	2066
% polif	ml	Corte Inglés	45%	959161,50	43664	4021	682	1198951,88	53509	4927	835	1498689,84	65575	6038	1024
20%	50	Crema facial	35% 26,68 €	335706,53	12585	629	126	419633,16	15423	771	154	524541,45	18901	945	189
30%	20	Crema contorno ojos	35% 21,40 €	335706,53	15691	314	94	419633,16	19229	385	115	524541,45	23565	471	141
15%	200	Crema corporal	30% 18,70 €	287748,45	15388	3078	462	359685,56	18857	3771	566	449606,95	23110	4622	693
		Tiendas Esp.	55%	1172308,50	44472	4095	694	1465385,63	54500	5018	851	1831732,03	66789	6150	1043
20%	50	Crema facial	35% 32,01 €	410307,98	12818	641	128	512884,97	15708	785	157	641106,21	19251	963	193
30%	20	Crema contorno ojos	35% 25,67 €	410307,98	15981	320	96	512884,97	19585	392	118	641106,21	24001	480	144
15%	200	Crema corporal	30% 22,44 €	351692,55	15673	3135	470	439615,69	19207	3841	576	549519,61	23537	4707	706
		Vinatural Men		284196,00	29582	2219	308	355245	36252	2719	378	444056,25	44426	3332	463
		Corte Inglés	65%	184727,40	20419	1531	213	230909,25	25023	1877	261	288636,56	30666	2300	320
15%	75	Gel de afeitar	35% 7,15 €	64654,59	9043	678	102	80818,24	11082	831	125	101022,80	13580	1019	153
15%	75	After Shave	40% 10,73 €	73890,96	6890	517	78	92363,70	8443	633	95	115454,63	10347	776	116
10%	75	Crema mano	25% 10,29 €	46181,85	4487	337	34	57727,31	5499	412	41	72159,14	6739	505	51
		Tiendas Esp.	35%	99468,60	9162	687	96	124335,75	11228	842	117	155419,69	13760	1032	143
15%	75	Gel de afeitar	35% 8,58 €	34814,01	4058	304	46	43517,51	4973	373	56	54396,89	6094	457	69
15%	75	After Shave	40% 12,87 €	39787,44	3091	232	35	49734,30	3789	284	43	62167,88	4643	348	52
10%	75	Crema mano	25% 12,35 €	24867,15	2013	151	15	31083,94	2467	185	19	38854,92	3024	227	23

					2013				2014			
Datos					ventas €	unidades	Lts. crema	Lts. polif.	ventas €	unidades	Lts. crema	Lts. polif.
	Productos		Producto/Canal	% dist precio unit*	4718097,66	216856	19035	3102	5897622,07	264362	23223	3787
			Vinatural Women		4163027,34	162211	14937	2532	5203784,18	198789	18305	3103
% polif ml			Corte Inglés	45%	1873362,30	80362	7400	1255	2341702,88	98482	9068	1537
20% 50			Crema facial	35% 26,68 €	655676,81	23162	1158	232	819596,01	28385	1419	284
30% 20			Crema contorno ojos	35% 21,40 €	655676,81	28879	578	173	819596,01	35391	708	212
15% 200			Crema corporal	30% 18,70 €	562008,69	28320	5664	850	702510,86	34706	6941	1041
			Tiendas Esp.	55%	2289665,04	81850	7537	1278	2862081,30	100306	9236	1566
20% 50			Crema facial	35% 32,01 €	801382,76	23591	1180	236	1001728,45	28911	1446	289
30% 20			Crema contorno ojos	35% 25,67 €	801382,76	29413	588	176	1001728,45	36046	721	216
15% 200			Crema corporal	30% 22,44 €	686899,51	28845	5769	865	858624,39	35349	7070	1060
			Vinatural Men		555070,31	54644	4098	570	693837,89	65573	4918	684
			Corte Inglés	65%	360795,70	37719	2829	393	450994,63	45263	3395	472
15% 75			Gel de afeitar	35% 7,15 €	126278,50	16643	1248	187	157848,12	20395	1530	229
15% 75			After Shave	40% 10,73 €	144318,28	12680	951	143	180397,85	15539	1165	175
10% 75			Crema mano	25% 10,29 €	90198,93	8258	619	62	112748,66	10120	759	76
			Tiendas Esp.	35%	194274,61	16925	1269	176	242843,26	20310	1523	212
15% 75			Gel de afeitar	35% 8,58 €	67996,11	7468	560	84	84995,14	9152	686	103
15% 75			After Shave	40% 12,87 €	77709,84	5690	427	64	97137,30	6973	523	78
10% 75			Crema mano	25% 12,35 €	48568,65	3706	278	28	60710,82	4541	341	34

ANEXO 6. NECESIDADES DE UVA DE ORUJO POR AÑO

Tabla 5: Necesidades de Orujo

Cantidad de Orujos de Uva Para Obtención de Polifenoles	Toneladas de Orujo Uva	Lts. Polifenoles
2010	62	1449
2011	78	1884
2012	98	2355
2013	119	2897
2014	144	3476
Total	501,00	12.061,71

ANEXO 7. COSTE DE ORUJOS DE UVA VS NECESIDAD DE POLIFENOLES POR AÑO

Tabla 6: Costes Orujos/Polifenoles

Años	Coste Litros Polifenoles por año	
2010	1449	1.713,60 €
2011	1884	2.247,26 €
2012	2355	2.801,59 €
2013	2897	3.377,19 €
2014	3476	3.974,69 €

ANEXO 8. COMPARACIÓN DE LA OBTENCIÓN DE POLIFENOLES

Gráfica 1: Comparación Polifenoles estado puro vs. Polvo

COMPARACIÓN DE LA OBTENCIÓN DE POLIFENOLES EN ESTADO “PURO” VS. POLVO

	Minimum Hypothesis (125t/year)	Intermediate Hypothesis (1.250t/year)	Maximum Hypothesis (2.500t/year)	
Case 1: Polyphenol containing oil and Fibres				
YEARLY PROFIT	254.507	3.151.873	5.617.560	€
YEARLY PROFIT with amortisation of the initial investment	148.507	3.005.873	5.471.560	€
Case 2: Polyphenols Powder and Fibres				
YEARLY PROFIT	210.195	2.747.200	4.812.703	€
YEARLY PROFIT with amortisation of the initial investment	84.195	2.581.200	4.646.703	€

Gráfica 2: Comparación de Fluidos

COMPARACIÓN FLUIDOS SUPERCRÍTICOS VS. DISOLVENTES

			Minimum Hypothesis (125t/year)	Intermediate Hypothesis (1.250t/year)	Maximum Hypothesis (2.500t/year)
Example 1: Supercritical Fluid Extraction	Polyphenols containing oil and Fibres	YEARLY PROFIT	201.765	2.706.650	5.588.896
		YEARLY PROFIT with amortisation of the initial investment	-218.235	1.480.650	3.962.896
	Polyphenols Powder and Fibres	YEARLY PROFIT	147.703	2.204.485	4.589.055
		YEARLY PROFIT with amortisation of the initial investment	-292.297	958.485	2.943.055
Example 2: Solvent Extraction	Polyphenols containing oil and Fibres	YEARLY PROFIT	254.507	3.151.873	5.617.560
		YEARLY PROFIT with amortisation of the initial investment	148.507	3.005.873	5.471.560
	Polyphenols Powder and Fibres	YEARLY PROFIT	210.195	2.747.200	4.812.703
		YEARLY PROFIT with amortisation of the initial investment	84.195	2.581.200	4.646.703

ANEXO 9. ACERCAMIENTO A LA COSMÉTICA NATURAL

Tabla 7: Precios Productos de cosmética natural

Body Bell: Perfumería/ Droguería		
Producto	Tamaño	Precio
Bálsamo Aloe Vera	250 ml.	5,00 €
Crema Corporal	400 ml.	9,8 €
Crema con Perla	50 ml.	9,8 €
Rosa Mosqueta Facial	50 ml.	9,35 €
Champú Camomilla	250 ml.	5,00 €
Body Shop (Pertenece al Grupo L'Oreal)		
Producto	Tamaño	Precio
Mantecas de Baño karité	200 ml.	16,00 €
Geles Exfoliantes	200 ml.	16,00 €
Gel de Baño	250 ml.	7,00 €
Gel de manos	250 ml.	9,00 €
Loción Corporal	250 ml.	13,00 €
AfterShave	100 ml.	12,00 €
Crema de afeitado	100 ml.	9,00 €
Aceites para masajes	150 ml.	10,00 €
Yves Rocher		
Producto	Tamaño	Precio
Crema Antiarrugas > 50 años	50 ml.	27,00 €
Crema Antiarrugas > 30 años	50 ml.	31,00 €
Crema desmaquillante	200 ml.	11,80 €
Tónico	25 ml.	11,80 €
Crema Contorno de Ojos	15 ml.	17,30 €
Crema noche	40 ml.	18,70 €
Crema Corporal	50 ml.	13,20 €
Gel Limpiador	150 ml.	8,20 €
Pilling (Cereales)	75 ml.	10,00 €
Gel de Ducha	400 ml.	4,20 €
Leche Corporal	400 ml.	4,80 €
Pastilla de Jabón		2,50 €
Crema de manos	300 ml.	4,00 €
Espuma de Afeitar	150 ml.	6,90 €
AfterShave	100 ml.	10,00 €
Crema Antiarrugas (Hombre)	40 ml.	18,30 €
Crema Hidratante Facial (Hombre)	50 ml.	18,30 €

Carrefour Marca Blanca		
Producto	Tamaño	Precio
Lociones Corporales	250 ml.	3,00 €
Gel exfoliante	200 ml.	3,00 €
Gel de Ducha	400 ml.	4,00 €
Aldo Vandini/ Mann & Schroder		
Producto	Tamaño	Precio
Crema de manos	250 ml.	3,00 €
Crema de Revitalizante	200 ml.	3,50 €
Aceite Corporal		1,79 €

ANEXO 10. POSICIONAMIENTO DE MARCA

Grafico 3: Definición de la Marca

Definición de la marca en tres palabras:



- Uva-vino
- Ecológico
- Rioja



- **Cosmética natural:**
 - Natural
 - vegetal



- Uva
- París
- Pionero
- Spa



- **Cosmética general:**
 - Multinacional
 - Innovació
 - “artificial”

Gráfico 4: Posicionamiento de la Marca

Espectro de posicionamiento de marca Qué queremos hacer?

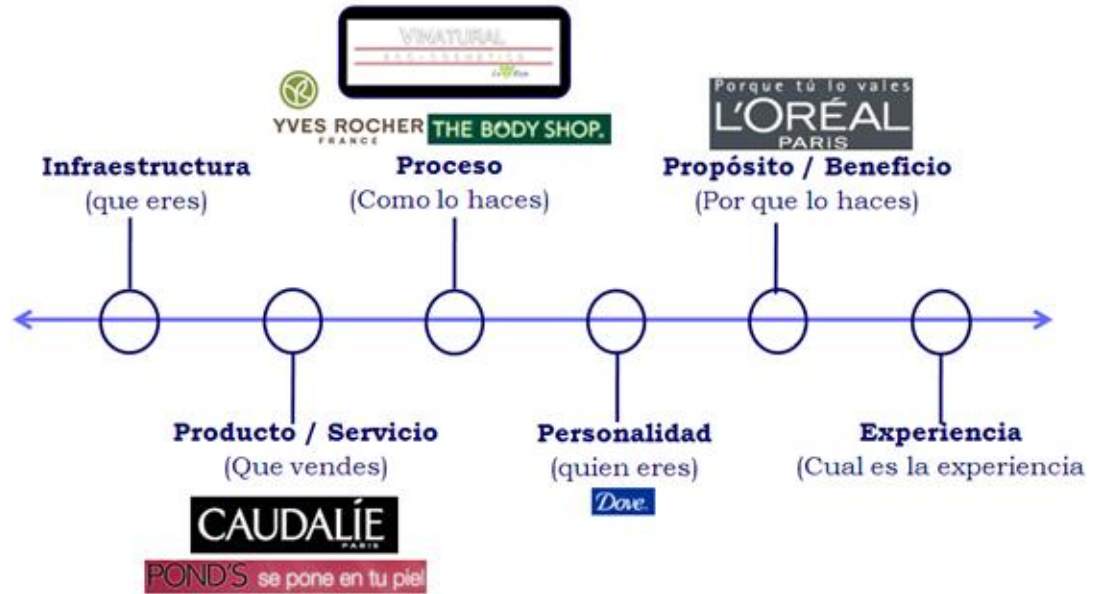


Gráfico 5: Donde queremos posicionar nuestra marca

Posicionamiento de marca ¿Dónde queremos estar?

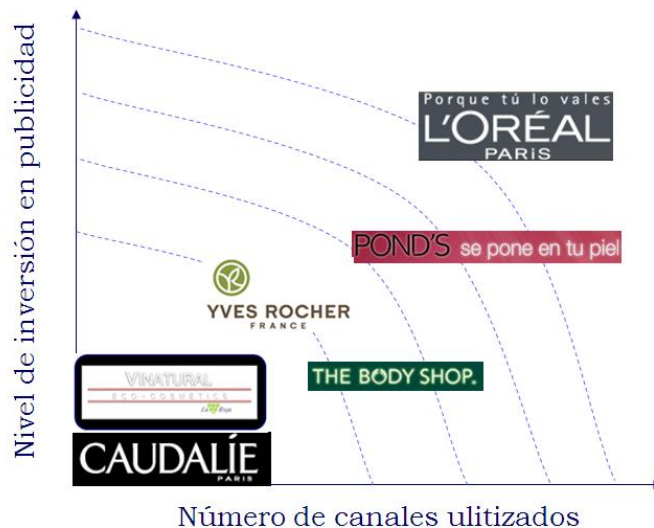


Tabla 8: Posicionamiento de acuerdo a los atributos

Posicionamiento de marca

Qué nos hace diferentes para los distintos grupos de interés?

<i>Atributo</i>	<i>Clientes</i>	<i>Empleados</i>	<i>Talento externo</i>	<i>Medios de información</i>	<i>Sociedad</i>	<i>Regulador y administración</i>
Ecológico	Salud Belleza natural	Entorno Medio ambiente	Innovación Mercado emergente Procesos	Primero Innovación Procesos	RSC (medio ambiente)	RSC Notoriedad Procesos
Uva-Vino de Rioja	Cultura del vino Origen Notoriedad	Localización Producto Cultura del vino	Localización Producto Cultura del vino	Primero	Inversiones Trabajo	Origen nacional, cultura del vino
Polifenoles, resveratrol, vitaminas A-D	Nutre Hidrata Revitaliza y rejuvenece	Innovación	Innovación	Propiedades del vino y la uva, de la uva a tu piel		Sustancias inocuas

ANEXO 11. ESTUDIO DE COMPETENCIA DE PRODUCTOS CON COMPONENTES PROCEDENTES DE LA UVA O VINO.

Tabla 9: Productos con componentes procedentes de la uva.

	CREMA CONTORNO DE OJOS Y LABIOS DE UVA Crema contorno de ojos y labios para todo tipo de piel con acción anti envejecimiento. Contiene extracto de uva y aceite de sus semilla, colágeno...	17.00€
	CREMA HIDRATANTE DE UVA Crema hidratante para todo tipo de piel, con acción anti envejecimiento. Contiene extracto de uva y aceite de sus semillas, aceite de germen de trigo,...	18.30€
	DELICIOUS BODY LOTION DE UVA. Es una delicada loción corporal ligeramente irisada y enriquecida con un valioso extracto del vino de Burdeos, el mismo que contiene, entre otras...	27.50€
	DELICIOUS BODY SCRUB DE UVA. Delicado peeling corporal que limpia suavemente con un valioso extracto del vino de Burdeos, uno de los vinos más finos del mundo. El grano de uva...	27.50€
	LECHE HIDRATANTE CORPORAL DE UVA. Leche hidratante corporal para pieles secas, con acción anti envejecimiento. Contiene extracto de uva y aceite de sus semillas, aceite de germen de...	22.00€

	Re-Nutriv Intensive Lifting Serum Contiene polifenoles procedentes de la uva, aunque no lo destaca en su presentación (30ml)	295€
	Uvage Suero Uvage Suero de noche reafirmante, anti arrugas, iluminador a base de extractos de uva	23,50€
	Pulpe Vitaminée, Sérum Pertenece a la gama de las primeras arrugas. Este es utilizado como escudo antioxidante, alisante y vigorizante de la piel.	34,30 €
	Crema rostro Uvage Crema recompactadora para el rostro, antiarrugas e iluminadora a los extractos de Uva con Filtros UVA (50 ml)	14,99€

ANEXO 12. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Tabla 10: Necesidades del Personal

Comunidad	Provincia	Corte Ingle	Bodybell	Druni	Gotta	Marionnaud	Total Vinatural	juteco	Sephora
andalucía		28	19			10	57		11
	Sevilla	8	5			4	17		
	Cádiz	4	4			4	12		
	Córdoba	1	2			2	5		
	Granada	3					3		
	Huelva	1	1				2		
	Jaén	2	3				5		
	Málaga	9	3				12		
	Almería		1				1		
Aragón		3	2		6		11		3
Asturias		6	4			9	19		0
Baleares		2	0				2		0
canarias		5	0				5		0
Cantabria		1	1			2	4		2
Castilla León		9	10			18	37		3
	Valladolid	4				11	15		
	Burgos	3	2				5		
	León	1				2	3		
	Avila					1	1		
	Palencia		1			4	5		
	Salamanca		1				1		
	Segovia		3				3		
	Soria		1				1		
	Valladolid		2			2	4		
	Zamora	1					1		
		4	20			5	29		0
	Albacete		3	4			7		
	Ciudad Real		7			2	9		
Castilla la Mancha	Cuenca		1			2	3		
	Guadalajara		2			1	3		
	Toledo		7				7		
		11	1	39	50	38	139	2	7
Cataluña		14	4	105	1	3	127		7
Extremadura		2	8			12	22		0
	Badajoz	2	5				7		
	Caceres	0	3				3		
Galicia		4	3			1	8		5
Madrid		30	82			40	152	85	19
Murcia		4	1	21			26		3
La Rioja		0	2				2		1
Navarra		1	0			3	4		2
Pais Vasco		1	0			29	30		5
							0		
TOTAL		125	157	165	57	170	674	87	68

ANEXO 13. DISTRIBUCIÓN DE COMERCIALES

ANEXO 14. NECESIDADES DE PERSONAL

Tabla 12: Necesidades de Personal

Área y Posición	NECESIDAD DE PERSONAL Y POLITICA DE RETRIBUCIÓN																
	2010	2011	2012	2013	2014	2010					2011					2012	
						Retribución Fija/ persona	Variable/ persona	Retribución Total/ persona	SS/persona	Retribución Total + SS/ personal	Retribución Fija/ persona	Variable/ persona	Retribución Total/ persona	SS/persona	Retribución Total + SS/ personal	Retribución Fija/ persona	Variable/ persona
Dirección																	
Director General	1	1	1	1	1	48.000,00 €	25,00%	60.000,00 €	8.966,68 €	68.966,68 €	49.920,00 €	25,00%	62.400,00 €	8.966,68 €	71.366,68 €	51.916,80 €	25,00%
Administración																	
Contabilidad	Ext	Ext	Ext	Ext	Ext												
Auxiliar Administrativo y RRHH	1	1	2	2	2	18.500,00 €	5,00%	19.425,00 €	4.584,30 €	24.009,30 €	19.240,00 €	5,00%	20.202,00 €	4.767,67 €	24.969,67 €	20.009,60 €	5,00%
Operaciones																	
Responsable Operaciones	1	1	1	1	1	33.000,00 €	15,00%	37.950,00 €	8.956,20 €	46.906,20 €	34.320,00 €	15,00%	39.468,00 €	8.966,68 €	48.434,68 €	35.692,80 €	15,00%
Técnico de planta	2	2	2	2	2	18.000,00 €	10,00%	19.800,00 €	4.672,80 €	24.472,80 €	18.720,00 €	10,00%	20.592,00 €	4.859,71 €	25.451,71 €	19.468,80 €	10,00%
Tecnico de mantenimiento	Ext	Ext	2	2	2	18.000,00 €	10,00%	19.800,00 €	4.672,80 €	24.472,80 €	18.720,00 €	10,00%	20.592,00 €	4.859,71 €	25.451,71 €	19.468,80 €	10,00%
Tecnico de Laboratorio (Calidad)	1	1	1	1	1	18.000,00 €	10,00%	19.800,00 €	4.672,80 €	24.472,80 €	18.720,00 €	10,00%	20.592,00 €	4.859,71 €	25.451,71 €	19.468,80 €	10,00%
I+D+i																	
Responsable I+D+i	1	1	1	1	1	33.000,00 €	15,00%	37.950,00 €	8.956,20 €	46.906,20 €	34.320,00 €	15,00%	39.468,00 €	8.966,68 €	48.434,68 €	35.692,80 €	15,00%
Tecnico de Laboratorio (I+D+i)	1	1	2	2	2	20.000,00 €	10,00%	22.000,00 €	5.192,00 €	27.192,00 €	20.800,00 €	10,00%	22.880,00 €	5.399,68 €	28.279,68 €	21.632,00 €	10,00%
Comercial y Marketing																	
Responsable Comercial y Marketing	1	1	1	1	1	33.000,00 €	15,00%	37.950,00 €	8.956,20 €	46.906,20 €	34.320,00 €	15,00%	39.468,00 €	8.966,68 €	48.434,68 €	35.692,80 €	15,00%
Comerciales (responsables de zonas)	12	12	12	12	12	23.000,00 €	40%	32.200,00 €	7.599,20 €	39.799,20 €	23.920,00 €	40%	33.488,00 €	7.903,17 €	41.391,17 €	24.876,80 €	40%
Publicidad	Ext	Ext	Ext	Ext	Ext												
Trademarketing	Ext	Ext	Ext	Ext	Ext												
TOTALES	21	21	25	25	25	515.772,56 €	145.684,03 €	661.456,59 €	150.910,43 €	812.367,02 €	536.403,47 €	151.511,39 €	687.914,85 €	155.544,88 €	843.459,73 €	638.438,81 €	164.629,28 €

NECESIDAD DE PERSONAL Y POLITICA DE RETRIBUCIÓN																		
Área y Posición	2010	2011	2012	2013	2014	2013												
						Retribución Total/ persona	SS/persona	Retribución Total + SS/ personal	Retribución Fija/ persona	Variable/ persona	Retribución Total/ persona	SS/persona	Retribución Total + SS/ personal	Retribución Fija/ persona	Variable/ persona	Retribución Total/ persona	SS/persona	Retribución Total + SS/ personal
Dirección																		
Director General	1	1	1	1	1	64.896,00 €	8.966,68 €	73.862,68 €	53.993,47 €	25,00%	67.491,84 €	8.966,68 €	76.458,52 €	56.153,21 €	25,00%	70.191,51 €	8.966,68 €	79.158,19 €
Administración																		
Contabilidad	Ext	Ext	Ext	Ext	Ext													
Auxiliar Administrativo y RRHH	1	1	2	2	2	21.010,08 €	4.958,38 €	25.968,46 €	20.809,98 €	5,00%	21.850,48 €	5.156,71 €	27.007,20 €	21.642,38 €	5,00%	22.724,50 €	5.362,98 €	28.087,49 €
Operaciones																		
Responsable Operaciones	1	1	1	1	1	41.046,72 €	8.966,68 €	50.013,40 €	37.120,51 €	15,00%	42.688,59 €	8.966,68 €	51.655,27 €	38.605,33 €	15,00%	44.396,13 €	8.966,68 €	53.362,81 €
Técnico de planta	2	2	2	2	2	21.415,68 €	5.054,10 €	26.469,78 €	20.247,55 €	10,00%	22.272,31 €	5.256,26 €	27.528,57 €	21.057,45 €	10,00%	23.163,20 €	5.466,52 €	28.629,71 €
Tecnico de mantenimiento	Ext	Ext	2	2	2	21.415,68 €	5.054,10 €	26.469,78 €	20.247,55 €	10,00%	22.272,31 €	5.256,26 €	27.528,57 €	21.057,45 €	10,00%	23.163,20 €	5.466,52 €	28.629,71 €
Tecnico de Laboratorio (Calidad)	1	1	1	1	1	21.415,68 €	5.054,10 €	26.469,78 €	20.247,55 €	10,00%	22.272,31 €	5.256,26 €	27.528,57 €	21.057,45 €	10,00%	23.163,20 €	5.466,52 €	28.629,71 €
I+D+i																		
Responsable I+D+i	1	1	1	1	1	41.046,72 €	8.966,68 €	50.013,40 €	37.120,51 €	15,00%	42.688,59 €	8.966,68 €	51.655,27 €	38.605,33 €	15,00%	44.396,13 €	8.966,68 €	53.362,81 €
Tecnico de Laboratorio (I+D+i)	1	1	2	2	2	23.795,20 €	5.615,67 €	29.410,87 €	22.497,28 €	10,00%	24.747,01 €	5.840,29 €	30.587,30 €	23.397,17 €	10,00%	25.736,89 €	6.073,91 €	31.810,79 €
Comercial y Marketing																		
Responsable Comercial y Marketing	1	1	1	1	1	41.046,72 €	8.966,68 €	50.013,40 €	37.120,51 €	15,00%	42.688,59 €	8.966,68 €	51.655,27 €	38.605,33 €	15,00%	44.396,13 €	8.966,68 €	53.362,81 €
Comerciales (responsables de zonas)	12	12	12	12	12	34.827,52 €	8.219,29 €	43.046,81 €	25.871,87 €	40%	36.220,62 €	8.548,07 €	44.768,69 €	26.906,75 €	40%	37.669,45 €	8.889,99 €	46.559,43 €
Publicidad	Ext	Ext	Ext	Ext	Ext													
Trademarketing	Ext	Ext	Ext	Ext	Ext													
TOTALES	21	21	25	25	25	803.068,09 €	181.014,25 €	984.082,34 €	663.976,36 €	171.214,45 €	835.190,81 €	186.820,15 €	1.022.010,96 €	690.535,41 €	178.063,03 €	868.598,44 €	192.858,29 €	1.061.456,73 €

ANEXO 15. FINANZAS

Tabla 13: Cálculo del Leasing

FECHA VTO.	NUMERO DE DIAS	CAPITAL VIVO	AMORT. PRINCIPAL	TIPO DE INTERES	INTERESES 0,00139754	CUOTA NETA AMORTIZA.	IMPUESTO IVA	CUOTA TOTAL	CUOTA ANUAL
25-dic-10	30	784.800,00	13.008,48	1,69%	1.096,79	14.105,27	2.256,84	16.362,11	169.263,19
25-ene-11	31	771.791,52	13.026,66	1,69%	1.078,61	14.105,27	2.256,84	16.362,11	169.263,19
25-feb-11	31	758.764,87	13.044,86	1,69%	1.060,40	14.105,27	2.256,84	16.362,11	169.263,19
25-mar-11	28	745.720,01	13.063,09	1,69%	1.042,17	14.105,27	2.256,84	16.362,11	169.263,19
25-abr-11	31	732.656,92	13.081,35	1,69%	1.023,92	14.105,27	2.256,84	16.362,11	141.052,66
25-may-11	30	719.575,57	13.099,63	1,69%	1.005,64	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-jun-11	31	706.475,94	13.117,94	1,69%	987,33	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-jul-11	30	693.358,00	13.136,27	1,69%	969,00	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-ago-11	31	680.221,73	13.154,63	1,69%	950,64	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-sep-11	31	667.067,10	13.173,01	1,69%	932,25	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-oct-11	30	653.894,09	13.191,42	1,69%	913,84	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-nov-11	31	640.702,67	13.209,86	1,69%	895,41	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-dic-11	30	627.492,81	13.228,32	1,69%	876,95	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-ene-12	31	614.264,49	13.246,81	1,69%	858,46	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-feb-12	31	601.017,69	13.265,32	1,69%	839,95	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-mar-12	28	587.752,37	13.283,86	1,69%	821,41	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-abr-12	31	574.468,51	13.302,42	1,69%	802,84	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-may-12	30	561.166,09	13.321,01	1,69%	784,25	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-jun-12	31	547.845,07	13.339,63	1,69%	765,64	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-jul-12	30	534.505,44	13.358,27	1,69%	746,99	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-ago-12	31	521.147,17	13.376,94	1,69%	728,32	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-sep-12	31	507.770,23	13.395,64	1,69%	709,63	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-oct-12	30	494.374,59	13.414,36	1,69%	690,91	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-nov-12	31	480.960,24	13.433,10	1,69%	672,16	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-dic-12	30	467.527,13	13.451,88	1,69%	653,39	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-ene-13	31	454.075,26	13.470,68	1,69%	634,59	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-feb-13	31	440.604,58	13.489,50	1,69%	615,76	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-mar-13	29	427.115,08	13.508,36	1,69%	596,91	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-abr-13	31	413.606,72	13.527,23	1,69%	578,03	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-may-13	30	400.079,49	13.546,14	1,69%	559,13	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-jun-13	31	386.533,35	13.565,07	1,69%	540,20	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-jul-13	30	372.968,28	13.584,03	1,69%	521,24	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-ago-13	31	359.384,25	13.603,01	1,69%	502,25	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-sep-13	31	345.781,24	13.622,02	1,69%	483,24	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-oct-13	30	332.159,22	13.641,06	1,69%	464,21	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-nov-13	31	318.518,16	13.660,12	1,69%	445,14	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-dic-13	30	304.858,03	13.679,21	1,69%	426,05	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-ene-14	31	291.178,82	13.698,33	1,69%	406,93	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-feb-14	31	277.480,49	13.717,48	1,69%	387,79	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-mar-14	28	263.763,01	13.736,65	1,69%	368,62	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-abr-14	31	250.026,37	13.755,84	1,69%	349,42	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-may-14	30	236.270,52	13.775,07	1,69%	330,20	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-jun-14	31	222.495,46	13.794,32	1,69%	310,95	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-jul-14	30	208.701,14	13.813,60	1,69%	291,67	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-ago-14	31	194.887,54	13.832,90	1,69%	272,36	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-sep-14	31	181.054,64	13.852,23	1,69%	253,03	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-oct-14	30	167.202,40	13.871,59	1,69%	233,67	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-nov-14	31	153.330,81	13.890,98	1,69%	214,29	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-dic-14	30	139.439,83	13.910,39	1,69%	194,87	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-ene-15	31	125.529,43	13.929,83	1,69%	175,43	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-feb-15	31	111.599,60	13.949,30	1,69%	155,97	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-mar-15	28	97.650,30	13.968,80	1,69%	136,47	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-abr-15	31	83.681,50	13.988,32	1,69%	116,95	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-may-15	30	69.693,19	14.007,87	1,69%	97,40	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-jun-15	31	55.685,32	14.027,44	1,69%	77,82	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-jul-15	30	41.657,88	14.047,05	1,69%	58,22	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-ago-15	31	27.610,83	14.066,68	1,69%	38,59	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-sep-15	31	13.544,15	14.086,34	1,69%	18,93	14.105,27	2.256,84	16.362,11	
25-oct-15	30	-542,19	0,00		0,00	0	0,00	0	

ANEXO 15.1 CUENTAS ANUALES ESCENARIO REALISTA

VINATURAL S.A
ESCENARIO REALISTA

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Crecimiento medio del mercado cosmética natural			20%	20%	20%	20%
Mercado potencial	47.366.000,00 €	56.839.200,00 €	68.207.040,00 €	81.848.448,00 €	98.218.137,60 €	
Mercado potencial femenino	42.629.400,00 €	51.155.280,00 €	61.386.336,00 €	73.663.603,20 €	88.396.323,84 €	
Mercado potencial masculino	4.736.600,00 €	5.683.920,00 €	6.820.704,00 €	8.184.844,80 €	9.821.813,76 €	
Cuota de mercado captada año	5,10%	0,21%	0,22%	0,23%	0,24%	
Cuota de mercado acumulada	5,10%	5,31%	5,53%	5,76%	6,00%	
<i>Cuota mujer</i>	<i>5,00%</i>	<i>5,21%</i>	<i>5,43%</i>	<i>5,65%</i>	<i>5,89%</i>	
<i>Cuota hombre</i>	<i>6,00%</i>	<i>6,25%</i>	<i>6,51%</i>	<i>6,78%</i>	<i>7,06%</i>	
INGRESOS						
Ventas Cosmética femenina	2.131.470,00 €	2.664.337,50 €	3.330.421,88 €	4.163.027,34 €	5.203.784,18 €	
Corte Inglés	959.161,50 €	1.198.951,88 €	1.498.689,84 €	1.873.362,30 €	2.341.702,88 €	
Cadenas de Cosmética y Perfumerías	1.172.308,50 €	1.465.385,63 €	1.831.732,03 €	2.289.665,04 €	2.862.081,30 €	
Ventas Cosmética masculina	284.196,00 €	355.245,00 €	444.056,25 €	555.070,31 €	693.837,89 €	
Corte Inglés	184.727,40 €	230.909,25 €	288.636,56 €	360.795,70 €	450.994,63 €	
Cadenas de Cosmética y Perfumerías	99.468,60 €	124.335,75 €	155.419,69 €	194.274,61 €	242.843,26 €	
Ventas totales	2.415.666,00 €	3.019.582,50 €	3.774.478,13 €	4.718.097,66 €	5.897.622,07 €	
Variación interanual de ventas			25%	25%	25%	25%

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS													
		2009	2009		2010	2011	2012	2013	2014				
VENTAS	-	-	-	2.415.666,00	3.019.582,50	3.774.478,13	4.718.097,66	5.897.622,07					
COSTES FIJOS	-	-	183.197	-	1.440.260	-	1.535.499	-	1.538.281	-	1.719.599		
COSTES VARIABLES	-	-	-	-	711.040	-	928.637	-	1.131.654	-	1.355.955	-	1.595.466
EBITDA	-	-	183.197	-	264.366	701.421	1.107.326	1.823.861	2.582.557				
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	-	-	-	-	81.910	-	81.910	-	81.910	-	107.414	-	107.414
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	-	-	1.000	-	3.000	-	3.000	-	3.000	-	3.000	-	3.000
RESULTADO EXPLOTACION	-	-	184.197	-	179.456	616.511	1.022.416	1.713.447	2.472.143				
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	40.426	-	9.298	-	6.594	-	39.292	-	22.559
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	8.905	-	6.253	-	26.547	-	32.066	-	65.457
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	-	-	184.197	-	147.935	613.466	1.042.369	1.706.222	2.515.040				
IMPUESTO DE SOCIEDADES	30%	-	-	-	-	173.161	-	312.711	-	511.866	-	754.512	
BENEFICIO NETO	-	-	184.197	-	147.935	440.305	729.658	1.194.355	1.760.528				
BALANCE DE SITUACIÓN (TRAS LA DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS)													
ACTIVO		2009	2009		2010	2011	2012	2013	2014				
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO	-	-	-	26.000	23.000	20.000	17.000	14.000					
Patentes y Certificaciones	-	-	10.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000					
Amortizaciones	-	-	1.000	-	4.000	-	7.000	-	10.000	-	13.000	-	16.000
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	-	-	784.800	702.890	620.980	539.070	1.281.798	1.174.384					
Terreno	-	-	-	-	-	-	-	-					
Nave	-	-	-	-	-	-	850.142	850.142					
Equipos	-	-	716.200	716.200	716.200	716.200	716.200	716.200					
Mobiliarios	-	-	68.600	68.600	68.600	68.600	68.600	68.600					
AMORTIZACIONES	-	-	-	81.910	-	163.820	-	245.730	-	353.144	-	460.559	
EXISTENCIAS	-	-	-	24.157	30.196	37.745	47.181	58.976					
CLIENTES	-	-	-	805.222	1.006.528	1.258.159	1.572.699	1.965.874					
TESORERÍA	-	-	25.000	216.039	208.429	230.325	230.742	257.940					
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	-	-	80.803	20.852	654.571	838.135	1.923.945						
TOTAL ACTIVO	-	-	900.603	1.774.308	1.909.984	2.739.870	3.987.556	5.395.119					
PASIVO													
FONDOS PROPIOS	180.000	115.803	263.738	952.383	1.898.428	3.258.891	4.705.328						
Capital	180.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000						
Accionista pendiente de desembolso	-	-	-	-	-	-	-						
Reservas	-	-	-	396.275	1.052.967	1.948.733	2.828.997						
Rtdos. neg.ejercicios ant.	-	-	-	184.197	-	184.197	-	184.197	-	184.197			
Pérdidas y Ganancias	-	-	184.197	147.935	440.305	729.658	1.194.355	1.760.528					
LEASING	-	-	784.800	784.800	615.537	446.274	277.010	135.958					
PRÉSTAMOS LARGO PLAZO	-	-	-	-	-	-	-	-					
PROVEEDORES CORTO PLAZO	-	-	308.317	342.065	395.169	451.654	553.833						
CRÉDITOS A CORTO PLAZO	-	-	417.453										
TOTAL PASIVO	180.000	900.603	1.774.308	1.909.984	2.739.870	3.987.556	5.395.119						

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (MODELO NUEVO PGC) * nota: ajustado a los epígrafes que afectan en este ejercicio						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN						
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.	-184.197	147.935	613.466	1.042.369	1.706.222	2.515.040
2. Ajustes del resultado.	1.000	116.431	87.955	64.957	117.639	67.517
a) Amortización del inmovilizado (+)	1.000	84.910	84.910	84.910	110.414	110.414
g) Ingresos financieros (-)	0	-8.905	-6.253	-26.547	-32.066	-65.457
h) Gastos financieros (+)	0	40.426	9.298	6.594	39.292	22.559
k) Otros ingresos y gastos (-/+)						
3. Cambios en el capital corriente.	0	-521.061	-173.597	-206.077	-267.491	-302.792
a) Existencias (+/-)	0	-24.157	-6.039	-7.549	-9.436	-11.795
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	0	-805.222	-201.306	-251.632	-314.540	-393.175
c) Otros activos corrientes (+/-)						
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	0	308.317	33.748	53.104	56.485	102.178
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	0	0	0	0	0	0
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	0	0	0	0	0	0
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación.	0	-31.521	-176.206	-292.758	-519.092	-711.615
a) Pagos de intereses (-)	0	-40.426	-9.298	-6.594	-39.292	-22.559
b) Cobros de dividendos (+)	0	0	0	0	0	0
c) Cobros de intereses (+)	0	8.905	6.253	26.547	32.066	65.457
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	0	0	-173.161	-312.711	-511.866	-754.512
e) Otros pagos(cobros)(-/+)	0	0	0	0	0	0
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-1+/-2+/-3+/-4)	-183.197	-288.216	351.618	608.491	1.037.278	1.568.151
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
6. Pagos por inversiones (-)	-794.800	-20.000	-20.852	-633.719	-1.033.706	-1.085.809
b) Inmovilizado intangible	0					
c) Inmovilizado material	-794.800	-20.000	0	0	-850.142	0
g) Otros activos	0	0	-20.852	-633.719	-183.564	-1.085.809
7. Cobros por desinversiones (+)	0	0	0	0	0	0
b) Inmovilizado intangible	0	0	0	0	0	0
c) Inmovilizado material	0	0	0	0	0	0
g) Otros activos	0	0	0	0	0	0
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)	-794.800	-20.000	-20.852	-633.719	-1.033.706	-1.085.809

C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN						
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	0	0	0	0	0	0
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)			0	0	0	0
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	784.800	-169.263	-169.263	-169.263	445.649	-162.541
a) Emisión						
2. Deudas con entidades de crédito (+)					637.607	
4. Otras deudas (+)	784.800					
b) Devolución y amortización de						
2. Deudas con entidades de crédito (-)					-22.694	-21.488
4. Otras deudas (-)		-169.263	-169.263	-169.263	-169.263	-141.053
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	0	0	-44.031	-72.966	-298.589	-880.264
a) Dividendos (-)	0	0	-44.031	-72.966	-298.589	-880.264
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11)	784.800	-169.263	-213.294	-242.229	147.060	-1.042.805
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	0	0	0	0	0	0
E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12+/- D)	-193.197	-477.480	117.472	-267.457	150.633	-560.464
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	300.000	106.803	-370.677	-253.205	-520.661	-370.029
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	106.803	-370.677	-253.205	-520.661	-370.029	-930.493
cuadre tesoreria	-81.802,8	586.715,8	461.633,2	750.986,1	600.770,9	1.188.432,5

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS											
uno enero 2009		2009		2010		2011		2012		2013	
cf0		cf1		cf2							
BENEFICIO NETO (sin incluir intereses deuda)		-	184.197	147.935	440.305	729.658	1.194.355	1.760.528			
Gastos financieros			-	40.426	9.298	6.594	39.292	22.559			
Amortizaciones y provisiones			1.000	84.910	84.910	84.910	110.414	110.414			
Inversiones netas en inmovilizado		-	- 794.800	- 20.000	-	-	- 850.142	-			
Inversiones NOF			-	- 521.061	- 173.597	- 206.077	- 267.491	- 302.792			
FLUJO LIBRE DE FONDOS		-	- 977.997	- 267.790	360.916	615.085	226.428	1.590.710			
Tasa libre de riesgo			3,5								
Prima de riesgo			7,0								
COSTE DE LOS RECURSOS			11%								
VAN		586.927									
TIR		24,05%									
PAYBACK		AÑOS	4	MESES	6						

ANEXO 15.2 CUENTAS ANUALES ESCENARIO PESIMISTA

VINATURAL S.A
ESCENARIO REALISTA

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Crecimiento medio del mercado cosmetica natural			20%	20%	20%	20%
Mercado potencial		47.366.000,00 €	56.839.200,00 €	68.207.040,00 €	81.848.448,00 €	98.218.137,60 €
Mercado potencial femenino		42.629.400,00 €	51.155.280,00 €	61.386.336,00 €	73.663.603,20 €	88.396.323,84 €
Mercado potencial masculino		4.736.600,00 €	5.683.920,00 €	6.820.704,00 €	8.184.844,80 €	9.821.813,76 €
Cuota de mercado captada año		3,68%	0,15%	0,16%	0,10%	0,10%
Cuota de mercado acumulada		3,68%	3,83%	3,99%	4,09%	4,19%
<i>Cuota mujer</i>		<i>3,75%</i>	<i>3,91%</i>	<i>4,07%</i>	<i>4,17%</i>	<i>4,28%</i>
<i>Cuota hombre</i>		<i>3,00%</i>	<i>3,13%</i>	<i>3,26%</i>	<i>3,34%</i>	<i>3,42%</i>
INGRESOS						
Ventas Cosmética femenina		1.598.602,50 €	1.998.253,13 €	2.497.816,41 €	3.072.314,18 €	3.778.946,44 €
Corte Inglés		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cadenas de Cosmética y Perfumerías		1.598.602,50 €	1.998.253,13 €	2.497.816,41 €	3.072.314,18 €	3.778.946,44 €
Ventas Cosmética masculina		142.098,00 €	177.622,50 €	222.028,13 €	273.094,59 €	335.906,35 €
Corte Inglés		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cadenas de Cosmética y Perfumerías		142.098,00 €	177.622,50 €	222.028,13 €	273.094,59 €	335.906,35 €
Ventas totales		1.740.700,50 €	2.175.875,63 €	2.719.844,53 €	3.345.408,77 €	4.114.852,79 €
Variación interanual de ventas			25%	25%	23%	23%

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS								
	2009	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
VENTAS	-	-	1.740.700,50	2.175.875,63	2.719.844,53	3.345.408,77	4.114.852,79	
COSTES FIJOS	-	-	153.264	-	1.061.672	-	1.262.174	-
COSTES VARIABLES	-	-	-	-	822.555	-	1.241.775	-
EBITDA	-	-	153.264	19.639	291.648	505.125	841.460	1.235.270
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	-	-	-	-	81.910	-	81.910	-
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	-	-	1.000	-	3.000	-	3.000	-
RESULTADO EXPLOTACION	-	-	154.264	65.271	206.738	420.215	756.550	1.150.360
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	9.298	-	3.845	-
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	3.981	-	23.041	-
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	-	-	154.264	92.503	201.422	424.057	775.746	1.192.023
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-	-	-	-	-	-	232.724	-
BENEFICIO NETO	-	-	154.264	92.503	201.422	310.443	543.022	834.416
escudo fiscal	-	-	154.264	-	45.346	-	-	-
BALANCE DE SITUACIÓN (TRAS LA DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS)								
ACTIVO	2009	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO	-	-	26.000	23.000	20.000	17.000	14.000	
Patentes y Certificaciones	-	10.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	
Amortizaciones	-	1.000	4.000	7.000	10.000	13.000	16.000	
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	-	784.800	702.890	620.980	539.070	457.160	375.250	
Terreno	-	-	-	-	-	-	-	
Nave	-	-	-	-	-	-	-	
Equipos	-	716.200	716.200	716.200	716.200	716.200	716.200	
Mobiliarios	-	68.600	68.600	68.600	68.600	68.600	68.600	
AMORTIZACIONES	-	-	81.910	163.820	245.730	327.640	409.550	
EXISTENCIAS	-	-	13.926	17.407	21.759	26.763	32.919	
CLIENTES	-	-	435.175	543.969	679.961	836.352	1.028.713	
TESORERÍA	-	25.000	166.736	159.251	179.608	189.326	209.692	
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	-	110.736	1.344.727	59.644	237.836	732.324	1.499.641	
TOTAL ACTIVO	-	930.536	1.344.727	1.424.251	1.678.233	2.258.926	3.160.215	
PASIVO								
FONDOS PROPIOS	180.000	145.736	53.232	528.437	901.336	1.595.483	2.554.410	
Capital	180.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	
Accionista pendiente de desembolso	-	-	-	-	-	-	-	
Reservas	-	-	-	181.280	445.157	906.725	1.574.258	
Rtdos. neg.ejercicios ant.	-	-	154.264	154.264	154.264	154.264	154.264	
Pérdidas y Ganancias	-	154.264	92.503	201.422	310.443	543.022	834.416	
LEASING	-	784.800	784.800	615.537	446.274	277.010	135.958	
PRÉSTAMOS LARGO PLAZO	-	-	-	-	-	-	-	
PROVEEDORES CORTO PLAZO	-	-	245.657	280.277	330.624	386.432	469.847	
CRÉDITOS A CORTO PLAZO	-	-	261.038	-	-	-	-	
TOTAL PASIVO	180.000	930.536	1.344.727	1.424.251	1.678.233	2.258.926	3.160.215	

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (MODELO NUEVO PGC) * nota: ajustado a los epígrafes que afectan en este ejercicio						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN						
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.	-154.264	-92.503	201.422	424.057	775.746	1.192.023
2. Ajustes del resultado.	1.000	112.143	90.226	81.068	65.714	43.247
a) Amortización del inmovilizado (+)	1.000	84.910	84.910	84.910	84.910	84.910
g) Ingresos financieros (-)	0	-6.937	-3.981	-10.436	-23.041	-42.733
h) Gastos financieros (+)	0	34.170	9.298	6.594	3.845	1.071
k) Otros ingresos y gastos (-/+)						
3. Cambios en el capital corriente.	0	-203.444	-77.655	-89.997	-105.588	-115.101
a) Existencias (+/-)	0	-13.926	-3.481	-4.352	-5.005	-6.156
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	0	-435.175	-108.794	-135.992	-156.391	-192.361
c) Otros activos corrientes (+/-)						
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	0	245.657	34.620	50.347	55.808	83.415
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	0	0	0	0	0	0
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	0	0	0	0	0	0
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación.	0	-27.233	-5.316	-109.771	-213.528	-315.944
a) Pagos de intereses (-)	0	-34.170	-9.298	-6.594	-3.845	-1.071
b) Cobros de dividendos (+)	0	0	0	0	0	0
c) Cobros de intereses (+)	0	6.937	3.981	10.436	23.041	42.733
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	0	0	0	-113.613	-232.724	-357.607
e) Otros pagos(cobros)(-/+)	0	0	0	0	0	0
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-1+/-2+/-3+/-4)	-153.264	-211.038	208.677	305.357	522.345	804.225
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
6. Pagos por inversiones (-)	-794.800	-20.000	-59.644	-178.192	-494.488	-767.317
b) Inmovilizado intangible	0					
c) Inmovilizado material	-794.800	-20.000	0	0	0	0
g) Otros activos	0	0	-59.644	-178.192	-494.488	-767.317
7. Cobros por desinversiones (+)	0	0	0	0	0	0
b) Inmovilizado intangible	0	0	0	0	0	0
c) Inmovilizado material	0	0	0	0	0	0
g) Otros activos	0	0	0	0	0	0
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)	-794.800	-20.000	-59.644	-178.192	-494.488	-767.317

C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN						
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	0	0	0	0	0	0
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)			0	0	0	0
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	784.800	-169.263	-169.263	-169.263	-169.263	-141.053
a) Emisión						
2. Deudas con entidades de crédito (+)						
4. Otras deudas (+)	784.800					
b) Devolución y amortización de						
2. Deudas con entidades de crédito (-)						
4. Otras deudas (-)		-169.263	-169.263	-169.263	-169.263	-141.053
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	0	0	-20.142	-46.567	-81.453	-166.883
a) Dividendos (-)	0	0	-20.142	-46.567	-81.453	-166.883
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11)	784.800	-169.263	-189.405	-215.830	-250.717	-307.936
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	0	0	0	0	0	0
E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12+/- D)	-163.264	-400.301	-40.373	-88.665	-222.860	-271.028
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	300.000	136.736	-263.565	-303.938	-392.602	-615.463
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	136.736	-263.565	-303.938	-392.602	-615.463	-886.491
cuadre tesorería	-111.735,6	430.301,6	463.188,6	572.209,9	804.788,7	1.096.182,7

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS									
	uno enero 2009	2009	2010	2011	2012	2013	2014		
	cf0	cf1	cf2						
BENEFICIO NETO (sin incluir intereses deuda)	-	154.264	-	92.503	201.422	310.443	543.022	834.416	
Gastos financieros		-	34.170	9.298	6.594	3.845	1.071		
Amortizaciones y provisiones		1.000	84.910	84.910	84.910	84.910	84.910		
Inversiones netas en inmovilizado	-	794.800	-	20.000	-	-	-		
Inversiones NOF		-	203.444	-	77.655	89.997	105.588	115.101	
FLUJO LIBRE DE FONDOS	-	948.064	-	196.868	217.974	311.951	526.190	805.296	
Tasa libre de riesgo		3,5							
Prima de riesgo		7,0							
COSTE DE LOS RECURSOS		11%							
VAN		113.344,89							
TIR		13,65%							
PAYBACK	AÑOS	4	MESES	7					

ANEXO 15.3 CUENTAS ANUALES ESCENARIO OPTIMISTA

VINATURAL S.A
ESCENARIO REALISTA

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Crecimiento medio del mercado cosmetica natural			20%	20%	20%	20%
Mercado potencial	47.366.000,00 €	56.839.200,00 €	68.207.040,00 €	81.848.448,00 €	98.218.137,60 €	
Mercado potencial femenino	42.629.400,00 €	51.155.280,00 €	61.386.336,00 €	73.663.603,20 €	88.396.323,84 €	
Mercado potencial masculino	4.736.600,00 €	5.683.920,00 €	6.820.704,00 €	8.184.844,80 €	9.821.813,76 €	
Cuota de mercado captada año	5,43%	0,26%	0,27%	0,25%	0,26%	
Cuota de mercado acumulada	5,43%	5,69%	5,96%	6,21%	6,47%	
<i>Cuota mujer</i>	<i>5,20%</i>	<i>5,42%</i>	<i>5,64%</i>	<i>5,88%</i>	<i>6,12%</i>	
<i>Cuota hombre</i>	<i>7,50%</i>	<i>8,13%</i>	<i>8,80%</i>	<i>9,17%</i>	<i>9,55%</i>	
INGRESOS						
Ventas Cosmética femenina	2.216.728,80 €	2.770.911,00 €	3.463.638,75 €	4.329.548,44 €	5.411.935,55 €	
Corte Inglés	997.527,96 €	1.246.909,95 €	1.558.637,44 €	1.948.296,80 €	2.435.371,00 €	
Cadenas de Cosmética y Perfumerías	1.219.200,84 €	1.524.001,05 €	1.905.001,31 €	2.381.251,64 €	2.976.564,55 €	
Ventas Cosmética masculina	355.245,00 €	461.818,50 €	600.364,05 €	750.455,06 €	938.068,83 €	
Corte Inglés	230.909,25 €	300.182,03 €	390.236,63 €	487.795,79 €	609.744,74 €	
Cadenas de Cosmética y Perfumerías	124.335,75 €	161.636,48 €	210.127,42 €	262.659,27 €	328.324,09 €	
Ventas totales	2.571.973,80 €	3.232.729,50 €	4.064.002,80 €	5.080.003,50 €	6.350.004,38 €	
Variación interanual de ventas			26%	26%	25%	25%

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS								
	2009	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
VENTAS	-	-	2.571.973,80	3.232.729,50	4.064.002,80	5.080.003,50	6.350.004,38	
COSTES FIJOS	-	-	183.197	-	1.401.525	-	1.547.499	-
COSTES VARIABLES	-	-	-	-	928.637	-	1.131.654	-
EBITDA	-	-	183.197	408.674	902.568	1.384.850	2.173.767	2.976.839
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	-	-	-	-	81.910	-	81.910	-
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	-	-	1.000	-	3.000	-	3.000	-
RESULTADO EXPLOTACION	-	-	184.197	323.764	817.658	1.299.940	2.063.353	2.866.425
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	9.298	-	6.594	-
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	5.256	-	25.307	-
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	-	-	184.197	294.785	813.616	1.318.653	2.051.900	2.897.944
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-	30%	-	-	277.261	-	395.596	-
BENEFICIO NETO	-	-	184.197	294.785	536.355	923.057	1.436.330	2.028.560
BALANCE DE SITUACIÓN (TRAS LA DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS)								
ACTIVO	2009	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO	-	-	26.000	23.000	20.000	17.000	14.000	
Patentes y Certificaciones	-	10.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	
Amortizaciones	-	-	1.000	-	7.000	-	13.000	-
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	-	784.800	702.890	620.980	539.070	1.281.798	1.174.384	
Terreno	-	-	-	-	-	-	-	
Nave	-	-	-	-	-	850.142	850.142	
Equipos	-	716.200	716.200	716.200	716.200	716.200	716.200	
Mobiliarios	-	68.600	68.600	68.600	68.600	68.600	68.600	
AMORTIZACIONES	-	-	-	81.910	-	245.730	-	353.144
EXISTENCIAS	-	-	20.576	25.862	32.512	40.640	50.800	
CLIENTES	-	-	857.325	1.077.577	1.354.668	1.693.335	2.116.668	
TESORERÍA	-	25.000	217.839	210.229	232.125	232.542	266.655	
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	-	80.803	84.197	780.153	811.872	1.830.985		
TOTAL ACTIVO	-	900.603	1.824.629	2.041.844	2.958.527	4.077.186	5.453.492	
PASIVO								
FONDOS PROPIOS	180.000	115.803	410.588	1.081.242	2.114.084	3.345.522	4.749.177	
Capital	180.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	
Accionista pendiente de desembolso	-	-	-	-	-	-	-	
Reservas	-	-	-	429.084	1.075.224	1.793.389	2.604.813	
Rtdos. neg.ejercicios ant.	-	-	-	184.197	-	184.197	-	184.197
Pérdidas y Ganancias	-	-	184.197	294.785	536.355	923.057	1.436.330	2.028.560
LEASING	-	784.800	784.800	615.537	446.274	277.010	135.958	
PRÉSTAMOS LARGO PLAZO	-	-	-	-	-	-	-	
PROVEEDORES CORTO PLAZO	-	-	311.317	345.065	398.169	454.654	568.358	
CRÉDITOS A CORTO PLAZO	-	-	317.925	-	-	-	-	
TOTAL PASIVO	180.000	900.603	1.824.629	2.041.844	2.958.527	4.077.186	5.453.492	

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (MODELO NUEVO PGC) * nota: ajustado a los epígrafes que afectan en este ejercicio						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN						
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.	-184.197	294.785	813.616	1.318.653	2.051.900	2.897.944
2. Ajustes del resultado.	1.000	113.889	88.952	66.197	121.867	78.896
a) Amortización del inmovilizado (+)	1.000	84.910	84.910	84.910	110.414	110.414
g) Ingresos financieros (-)	0	-7.466	-5.256	-25.307	-26.110	-52.441
h) Gastos financieros (+)	0	36.445	9.298	6.594	37.563	20.923
k) Otros ingresos y gastos (-/+)						
3. Cambios en el capital corriente.	0	-566.583	-191.790	-230.637	-290.310	-319.790
a) Existencias (+/-)	0	-20.576	-5.286	-6.650	-8.128	-10.160
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	0	-857.325	-220.252	-277.091	-338.667	-423.334
c) Otros activos corrientes (+/-)						
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	0	311.317	33.748	53.104	56.485	113.703
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	0	0	0	0	0	0
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	0	0	0	0	0	0
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación.	0	-28.979	-281.303	-376.883	-627.023	-837.865
a) Pagos de intereses (-)	0	-36.445	-9.298	-6.594	-37.563	-20.923
b) Cobros de dividendos (+)	0	0	0	0	0	0
c) Cobros de intereses (+)	0	7.466	5.256	25.307	26.110	52.441
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	0	0	-277.261	-395.596	-615.570	-869.383
e) Otros pagos(cobros)(-/+)	0	0	0	0	0	0
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-1+/-2+/-3+/-4)	-183.197	-186.888	429.475	777.330	1.256.434	1.819.184
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
6. Pagos por inversiones (-)	-794.800	-20.000	-84.197	-695.956	-881.861	-1.019.113
b) Inmovilizado intangible	0					
c) Inmovilizado material	-794.800	-20.000	0	0	-850.142	0
g) Otros activos	0	0	-84.197	-695.956	-31.719	-1.019.113
7. Cobros por desinversiones (+)	0	0	0	0	0	0
b) Inmovilizado intangible	0	0	0	0	0	0
c) Inmovilizado material	0	0	0	0	0	0
g) Otros activos	0	0	0	0	0	0
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)	-794.800	-20.000	-84.197	-695.956	-881.861	-1.019.113

C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN						
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	0	0	0	0	0	0
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)			0	0	0	0
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	784.800	-169.263	-169.263	-169.263	398.821	-160.905
a) Emisión						
2. Deudas con entidades de crédito (+)					589.050	
4. Otras deudas (+)	784.800					
b) Devolución y amortización de						
2. Deudas con entidades de crédito (-)					-20.966	-19.852
4. Otras deudas (-)		-169.263	-169.263	-169.263	-169.263	-141.053
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	0	0	-107.271	-276.917	-718.165	-1.217.136
a) Dividendos (-)	0	0	-107.271	-276.917	-718.165	-1.217.136
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11)	784.800	-169.263	-276.534	-446.180	-319.344	-1.378.041
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	0	0	0	0	0	0
E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12+/- D)	-193.197	-376.152	68.744	-364.806	55.229	-577.970
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	300.000	106.803	-269.349	-200.605	-565.411	-510.182
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	106.803	-269.349	-200.605	-565.411	-510.182	-1.088.152
cuadre tesoreria	-81.802,8	487.187,8	410.833,5	797.535,7	742.724,3	1.354.806,9

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS									
	uno enero 2009		2009	2010	2011	2012	2013	2014	
	cf0		cf1	cf2					
BENEFICIO NETO (sin incluir intereses deuda)	-		184.197	294.785	536.355	923.057	1.436.330	2.028.560	
Gastos financieros			-	36.445	9.298	6.594	37.563	20.923	
Amortizaciones y provisiones			1.000	84.910	84.910	84.910	110.414	110.414	
Inversiones netas en inmovilizado	-	-	794.800	20.000	-	-	850.142	-	
Inversiones NOF			-	566.583	-	191.790	230.637	290.310	319.790
FLUJO LIBRE DE FONDOS	-	-	977.997	170.443	438.772	783.924	443.855	1.840.107	
Tasa libre de riesgo		3,5							
Prima de riesgo		7,5							
COSTE DE LOS RECURSOS		11%							

VAN	1.065.010
TIR	34,97%
PAYBACK	AÑOS 3 MESES 5

ANEXO 16. LÍNEAS Y DIRECTRICES DE BUENAS PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS COSMÉTICOS (BPPC)

Edita y distribuye:

MINISTERIO DE SANIDAD Y CONSUMO

SECRETARIA GENERAL TECNICA CENTRO DE PUBLICACIONES

Paseo del Prado, 18 - 28014 Madrid NIPO: 351-02-010-7

Depósito Legal: M-12053-2002

Este documento es la traducción del editado por el Consejo de Europa, denominado:

Lignes directrices de bonnes pratiques de production des produits cosmétiques (BPPC). Esta traducción ha sido realizada por la Asociación Española de Farmacéuticos de la Industria (AEFI) (Sección Catalana).

PRÓLOGO

La Reglamentación Española en materia de cosméticos está constituida por el Real Decreto 1599/1997, de 17 de octubre sobre productos cosméticos.

Este Real Decreto contiene varias referencias a normas de correcta fabricación. Así en su Artículo 6, al relacionar la documentación técnica que el responsable de la puesta en el mercado debe tener disponible, señala entre otros datos:... "el método de fabricación con arreglo a las prácticas correctas de fabricación previstas por el derecho comunitario o por las normas de correcta fabricación que en su momento se establezcan". Igualmente en el Artículo 18, sobre autorización de actividades, establece que, para obtener esta autorización, los fabricantes deberán "aplicar procedimientos de elaboración y control que garanticen la elaboración uniforme de los cosméticos y el control de sus niveles de calidad mediante el establecimiento, en su caso, de un sistema de garantía de calidad".

Posteriormente, en 1999, la Dirección General de Farmacia y Productos Sanitarios dictó la Circular 2/99 como desarrollo del Artículo 18 del Real Decreto 1599/1997.

En esta circular se establece el procedimiento para la autorización de las actividades de fabricación y/o imitación de productos cosméticos, dentífricos o

similares y productos de higiene o de estética, y contiene, asimismo, determinadas referencias a las normas de correcta fabricación.

La puesta en práctica de esta legislación necesita una interpretación de los conceptos en ella establecidos y una adaptación a la situación real de las empresas fabricantes.

La situación descrita en España, puede considerarse similar a la de la mayoría de los países de la Unión Europea, puesto que la Directiva 93/35/CEE, que modifica por sexta vez la directiva marco del Consejo 76/768/CEE, hace referencia a las prácticas correctas de fabricación previstas por el derecho comunitario o, en su defecto, por el derecho del Estado miembro de que trate, no habiendo sido desarrollada hasta el momento, por medio de una disposición o directriz que establezca las citadas normas. Los trabajos para la elaboración de un documento comunitario relativo a Líneas Directrices sobre buenas prácticas de fabricación de productos cosméticos, se iniciaron en 1999, pero hasta la fecha no han concluido.

En el tiempo que medió entre la publicación de la Directiva 93/35/CEE y la iniciación de los trabajos de elaboración de las líneas directrices citadas por la Comisión Europea, el Consejo de Europa, a través de su Comité de Expertos en Productos Cosméticos, publicó en 1995 la "Guía para la correcta fabricación de productos cosméticos" en los dos idiomas oficiales, francés e inglés. La Asociación Española de Farmacéuticos de la Industria (AEFI) (Sección Catalana) realizó una traducción de esta guía y la publicó en abril de 1996. En el momento actual, visto el tiempo transcurrido desde la entrada en vigor del Real Decreto 1599/1997 y el retraso en la adopción de unas directrices comunitarias, la Dirección General de Farmacia y Productos Sanitarios ha considerado de interés la publicación de la traducción realizada por AEFI del documento editado por el Consejo de Europa, publicación oficial del Ministerio de Sanidad y Consumo, con el fin de facilitar su difusión y dar conocimiento de estos criterios entre las empresas que realizan la fabricación y sobre todo entre las empresas que pretenden iniciar sus actividades en el sector de la industria cosmética.

Al tener el carácter de líneas directrices, su contenido constituye una orientación que viene avalada por los expertos que las han elaborado y el organismo (Consejo de Europa) que las ha editado, pero no se trata de una normativa de obligado cumplimiento.

Con esta publicación, se inicia una serie de Guías para la aplicación de la legislación de productos cosméticos, que recogerá documentos de orientación, de recomendación e interpretativos que pueden ser de ayuda para los agentes relacionados con la aplicación de la reglamentación de cosméticos. Esperamos que esta serie resulte de utilidad para todos.

LÍNEAS DIRECTRICES DE BUENAS PRÁCTICAS DE PRODUCCION DE LOS PRODUCTOS COSMÉTICOS (BPPC)

Texto elaborado por M. L. Van Der Maren, experto consultor, para el Comité de Expertos sobre los productos Cosméticos, en colaboración con la Asociación Belgo-Luxemburguesa de productores y distribuidores de jabones, detergentes, productos de limpieza, de higiene y de aseo, sustancias adhesivas y productos relacionados. Protección sanitaria del consumidor. Ediciones del Consejo de Europa, 1995.

PREFACIO

Creado por diez naciones el 5 de Mayo de 1949 como primera institución política de Europa, constituyendo el primer foro parlamentario internacional en la historia, el Consejo de Europa cuenta hoy en día con treinta y seis Estados miembros: Albania, Andorra, Austria, Bélgica. Bulgaria, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Malta, Moldavia, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Rumania, San-Marino, República Eslovaca, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, Turquía y Reino Unido de Gran Bretaña y de Irlanda del Norte.

El objetivo del Consejo de Europa es realizar una unión más estrecha entre sus miembros a fin de salvaguardar y de promover los ideales y los principios que son su patrimonio común y de facilitar su progreso económico y social. Sus actividades abarcan todos los aspectos de la vida en Europa y encuentran su expresión bajo numerosas formas, tales como recomendaciones y resoluciones dirigidas a todos los Estados miembros o convenciones y acuerdos adoptados entre ellos. Cuando, no obstante, un número restringido de Estados desean comprometerse en una u otra acción a la cual todos sus miembros europeos no desean adherirse, pueden convenir un "Acuerdo parcial" que no tiene fuerza obligatoria más que para ellos solos.

Sobre esta base, en 1959 fue adoptado el Acuerdo parcial en el dominio social y de la salud pública, con vistas a continuar los trabajos realizados anteriormente en este campo, en aplicación del Tratado de Bruselas y a continuación por la Unión Europea occidental. A los siete primeros Estados formando parte de este Acuerdo parcial (Bélgica, Francia, Alemania, Italia, 9 Luxemburgo, Países Bajos, Reino Unido) se les han unido después otros Estados miembros del Consejo de Europa (Austria, Dinamarca, Finlandia, Irlanda, España, Suiza). Grecia, Noruega y Suecia participan en ciertas actividades relacionadas con la salud pública.

Las recomendaciones formuladas por este órgano son susceptibles de modificaciones si fuese necesario. Los gobiernos están, por otra parte, invitados a presentar regularmente un informe sobre la puesta en práctica de las medidas recomendadas.

La publicación de las líneas directrices generales tiene por *objeto* proporcionar un modelo a los Estados miembros que cada gobierno puede interpretar conforme a su propia legislación y prácticas en la materia.

El objetivo de las actividades de salud pública del Acuerdo Parcial es proteger al consumidor contra los riesgos potenciales ligados a nuestro modo de vida.

Las presentes líneas directrices son el resultado de un estudio encargado por el Comité de Expertos sobre productos cosméticos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

I. GLOSARIO

II. SISTEMA DE CALIDAD

II.1. INTRODUCCIÓN

II.2. PERSONAL

II.3. INSTALACIONES

II.4. EQUIPOS

II.5. PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS

II.5.1. PROCEDIMIENTOS E INSTRUCCIONES

II.5.2. PROCESOS

III. COMPRAS

III.1. INTRODUCCIÓN

III.2. EXIGENCIAS CONTRACTUALES

III.3. DOCUMENTOS DE COMPRAS

IV. PRODUCCIÓN

IV.1. INTRODUCCIÓN

IV.2. RECEPCIÓN DE LOS PRODUCTOS ENTRANTES

IV.2.1 MATERIAS PRIMAS, MATERIAL DE ACONDICIONAMIENTO Y PRODUCTOS A GRANEL

IV.2.2. AGUA

IV.2.3. ALMACENAMIENTO

IV.3. FABRICACIÓN

IV.3.1. PREPARACIÓN

IV.3.2. FABRICACIÓN PROPIAMENTE DICHA

IV.3.3. ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS A GRANEL

IV.4. ACONDICIONAMIENTO

V.5. ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS

V. PRODUCCIÓN EXTERNA

VI. GESTIÓN DE CALIDAD

VI.1. INTRODUCCIÓN

VI.2. CONTROL DE CALIDAD

VI.2.1. INTRODUCCIÓN

VI.2.2. EQUIPOS y REACTIVOS

VI.2.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

VI.2.4. REGISTROS DE LOS CONTROLES

VI.2.5. MUESTREO y MUESTROTECA

VI.3. SEGUIMIENTO y APROVECHAMIENTO DE LOS RESULTADOS

VI.4. GESTIÓN DE LOS DOCUMENTOS

VI.4.1. DOCUMENTOS DE SEGUIMIENTO

VI.4.2. GESTIÓN DE LOS DOCUMENTOS

VI.5. GESTIÓN DE LOS PRODUCTOS NO-CONFORMES

VI.6. HIGIENE

VI.6.1. HIGIENE EN LAS ZONAS DE PRODUCCIÓN

VI.6.2. HIGIENE DEL PERSONAL

VI.7. AUDITORIAS

REFERENCIAS

11

INTRODUCCIÓN

LAS LÍNEAS DIRECTRICES DE BUENAS PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS COSMÉTICOS (BPPC) constituyen recomendaciones destinadas a orientar a las empresas de producción de cosméticos. Este compendio propone consejos de organización y de prácticas que permiten la gestión de los factores humanos, técnicos y administrativos que tienen una incidencia sobre la calidad de los productos. Esta gestión va enfocada a eliminar y prevenir las deficiencias en materia de calidad. Estas recomendaciones instan a las empresas a poner en práctica su sistema de calidad proponiéndoles un modo de hacerlo. Estas recomendaciones establecen un conjunto de condiciones que deberían cumplirse en las diferentes etapas del proceso de producción. Describen las actividades que concurren en la gestión de calidad. Se limitan al aspecto PRODUCCIÓN después de que el producto ha sido definido y puesto a punto en la etapa del desarrollo. La producción incluye todas las etapas, desde la compra de los componentes hasta la salida de los productos acondicionados.

Estas Líneas Directrices son de carácter general y dejan la puerta abierta:

- a los desarrollos tecnológicos concernientes a los materiales e instalaciones de fabricación, de acondicionamiento y de control,
- a los progresos en materia de procesos de fabricación y en materia de técnicas de acondicionamiento,

- a la evolución de las organizaciones de la producción. Corresponde a cada empresa, independientemente de su tamaño, adaptarlas a sus propias características, respetando la seguridad del personal y del medio ambiente.

La aplicación de estas Líneas Directrices se basa en el compromiso de la dirección e implica poner a disposición medios apropiados, especialmente a nivel de personal, de locales y de material.

I. GLOSARIO

ACCIÓN CORRECTIVA (ISO 8402)

«Acción efectuada para eliminar las causas de una no conformidad existente o de una desviación indeseable, a fin de evitar la repetición»

ACCIÓN CORRECTORA

Toda intervención dirigida a hacer conforme un producto o una situación de no conformidad.

ACONDICIONAMIENTO

Conjunto de operaciones que, a partir de un producto a granel y de materiales de acondicionamiento, conducen a un producto terminado.

AUDITORÍA DE CALIDAD (corresponde a la misma definición en la versión española de la norma ISO 8402)

«Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, para comprobar que estas disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos». Cuando este examen se efectúa por personas externas a la empresa, se habla de auditoría externa comparativamente a la auditoría interna realizada por personas competentes de la empresa o encargadas por ella.

CALIBRACIÓN

«Conjunto de operaciones que determinan, en las condiciones especificadas, la relación entre los valores indicados por un instrumento de medida o un sistema de medida, o los valores representados por una medición material, y los valores conocidos correspondientes a un patrón de referencia».

CUALIDAD DE CONFORMIDAD

Estado de un producto o servicio cuyas propiedades o características satisfacen a las exigencias especificadas.

DESINFECCIÓN

La destrucción de microorganismos: todos los microorganismos no son necesariamente destruidos pero son reducidos a un nivel aceptable en un objetivo definido; es decir a un nivel que no es perjudicial para la salud y/o la calidad de los productos perecederos. La desinfección no incluye la antisepsia.

DOCUMENTOS DE SEGUIMIENTO

Las relaciones, los registros, los informes que tienen por objeto asegurar el buen desarrollo de las operaciones efectuadas en el marco de la producción.

ESPECIFICACIÓN

(corresponde a la misma definición en la versión española de la norma ISO 8402). «Documento que establece los requisitos con los que un producto o servicio debe estar conforme».

FABRICACIÓN

Conjunto de operaciones de carácter técnico comprendiendo en el seno de la producción, las operaciones de preparación de los componentes, de procesado y, en su caso, la distribución del producto a granel en el acondicionamiento primario.

FORMACIÓN

Educación permanente y continua con el objeto de asegurar el mantenimiento y/o la adquisición de los conocimientos necesarios para la, función del personal en la empresa.

FÓRMULA

Lista cuantitativa de los ingredientes.

GARANTÍA DE CALIDAD (corresponde al término "Aseguramiento de la calidad" en la versión española de la ISO 8402). «Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad».

GESTIÓN DE CALIDAD (corresponde al término "Control de calidad" en la versión española de la ISO 8402). «Técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas con el objeto de satisfacer los requisitos relativos a la calidad».

IDENTIFICACIÓN

Operación o conjunto de operaciones simples (así como su resultado) que permiten asegurar que se utiliza la adecuada materia prima, el adecuado material de acondicionamiento, el adecuado elemento, en una operación de procesado; la identificación no garantiza sin embargo la cualidad de conformidad.

INSPECCIÓN (corresponde a la misma definición en la versión española de la norma ISO 8402). «Acción de medir, examinar, ensayar o calibrar una o varias características de un producto o servicio, y de compararlas con los requisitos especificados, con el fin de establecer su conformidad».

INSTRUCCIONES

Documentos que describen de manera detallada las operaciones relativas a la producción.

LOTE

Cantidad definida de una materia prima, de un material de acondicionamiento, o de un producto obtenido por una operación o una serie de operaciones y considerada homogénea.

En el caso de un proceso de producción en línea, un lote puede ser la cantidad producida durante un intervalo de tiempo determinado.

MANTENIMIENTO

Conjunto de operaciones de conservación y verificación periódica: con vistas a mantener las instalaciones en buen estado de funcionamiento.

MATERIALES DE ACONDICIONAMIENTO

Elementos destinados a contener el producto, a asegurarle una protección esencialmente física y a llevar las informaciones necesarias para su uso y/o de orden reglamentario. Participan así en su conservación, en su identificación y en su adecuada utilización.

MATERIA PRIMA

Toda sustancia que entra o interviene en la fabricación de un producto a granel.

MUESTRA

Elemento representativo tomado de un conjunto, y destinado a proporcionar una información del mismo.

MUESTREO

Conjunto de operaciones relativas a la toma y a la preparación de las muestras.

MUESTROTECA

Lugar de acceso restringido y en el que se conservan las muestras de materias primas, o de materiales de acondicionamiento o de productos terminados en condiciones de temperatura y de humedad conocidas.

NOMENCLATURA

Lista exhaustiva de los componentes de un producto cosmético en producción.

NÚMERO DE LOTE

Referencia única (o designación) numérica, alfabética o alfa-numérica que identifica a un lote.

PLIEGO DE CONDICIONES

Compendio detallado de especificaciones y exigencias diversas concernientes a un producto, un equipo o un servicio y expresadas por un cliente a un proveedor, o por un contratante a un subcontratado.

PREPARACIÓN

Conjunto de operaciones de carácter cualitativo (identificación) y cuantitativo (medida) concernientes a los componentes (materias primas, materiales de acondicionamiento) destinados a ser utilizados conforme a la fórmula o a la nomenclatura de un producto.

Se entiende por medida todo sistema continuo o discontinuo de medida.

PROCEDIMIENTO (1508402)

"Manera específica de cumplir una actividad". Es una combinación definida de métodos (procesos) que incluyen las descripciones escritas de operación (instrucciones).

PROCESO

Conjunto de operaciones técnicas que constituyen la manera de producir un producto dado.

PRODUCCIÓN

Conjunto de operaciones de carácter técnico y de gestión relacionadas necesarias para la obtención del producto terminado (compras, fabricación, acondicionamiento, almacenaje, mantenimiento, verificaciones, controles, etc.).

PRODUCTO TERMINADO

Producto obtenido al término de todo el proceso de producción: es el producto listo para ser comercializado.

PRODUCTO A GRANEL

Producto que ha experimentado todas las diferentes fases de la producción con excepción del llenado en el envase que entra en contacto con el producto.

RECLAMACIÓN

Información exterior que hace presumir un defecto de calidad que afecta a un producto terminado.

RETIRADA

Decisión tomada por una empresa de recuperar un lote de un producto comercializado.

SISTEMA DE CALIDAD (ISO 8402)

«Conjunto de la estructura organizativa, de las responsabilidades, de los procedimientos, de los procesos y de los recursos para poner en práctica la gestión de calidad».

SUBCONTRATADO

Persona, empresa u organismo externo que ejecuta una operación por cuenta de una persona, una empresa o un organismo (contratante).

SUPERVISIÓN (ISO 8402)

«Verificación y seguimiento permanentes, del estado en que se encuentran los procedimientos, los métodos, las condiciones de ejecución, los procesos, los productos y los servicios, así como el análisis de los resultados registrados, comparándolos con referencias establecidas, con el objeto de asegurar que se cumplen los requisitos especificados de la calidad».

TRAZABILIDAD

«Capacidad para encontrar el historial, la utilización, la localización de un material o de una actividad, o materiales o actividades relacionadas, por medio de una identificación registrada».

VACIADO DE LÍNEA

Operación consistente en eliminar de la línea de acondicionamiento todo elemento específico de una producción precedente, de manera que se evite toda mezcla.

VERIFICACIÓN

Confirmación, por examen y establecimiento de las pruebas, de que las exigencias especificadas han sido satisfechas.

NOTA: Para una mayor facilidad de consulta del documento, en la traducción de este apartado no se ha respetado el orden del documento original, sino que se han ordenado las definiciones según el alfabeto español.

II. SISTEMA DE CALIDAD

II.1. Introducción

Para alcanzar los objetivos que se fijan en materia de calidad, es necesario que una empresa haya concebido, puesto en práctica y mantenga un sistema de calidad documentada y adaptada a sus actividades, a la naturaleza de sus productos y respaldado por la dirección de la empresa. A nivel de la producción, se trata de un conjunto que comprende la estructura organizativa, las responsabilidades, los medios disponibles, los procedimientos y los procesos para poner en práctica la gestión de la calidad.

La estructura organizativa debe estar claramente establecida para permitir comprender la organización y el funcionamiento de la empresa. Debe tener en cuenta la importancia del establecimiento y de la mayor o menor diversidad de su producción.

La empresa debe disponer de recursos suficientes y apropiados en personal, locales, instalaciones, materiales y administración.

El sistema de calidad exige un análisis de las anomalías, la puesta en práctica de acciones correctivas, de mejora y de seguimiento.

II.2. Personal

La estructura organizativa necesita de los efectivos adecuados en los diferentes sectores o campos de actividad: un personal cuyos conocimientos, experiencia, competencia y motivación sean apropiados a las responsabilidades y tareas que se le confían. Para ello, antes de todo, conviene identificar bien las necesidades de formación del personal cualquiera que sea su nivel jerárquico, y establecer un plan de formación.

El personal debe:

- saber situarse en la estructura organizativa,
- conocer las responsabilidades y las tareas que se le encomiendan,
- disponer de instrucciones, informaciones y datos relativos a la fase de la producción que le atañe,

- estar incitado a señalar permanentemente toda anomalía y constatación de no-conformidad en cada etapa de la producción,
- seguir ciertas prácticas en materia de higiene individual e instrucciones concernientes a la manera de trabajar y realizar las operaciones.

Es aconsejable disponer de un sustituto potencial. Deben ponerse en práctica todos los medios con vistas a aumentar las competencias y la motivación del conjunto del personal:

- formación: teniendo en cuenta los conocimientos y la experiencia de un personal dado, conviene construir y poner en práctica las acciones de formación apropiadas a las tareas y responsabilidades que le incumben, para ejecutar las diferentes operaciones de producción (pesadas, procesado, mantenimiento, higiene industrial, verificaciones, controles en proceso, etc.).

Esta formación se realiza según los medios y los recursos disponibles en el interior de la empresa, sea por la misma empresa, sea con la ayuda de organismos exteriores especializados. En todos los casos es necesaria que la formación sea continuada.

II.3. Instalaciones

Los locales deben estar concebidos, acondicionados y dispuestos de manera que satisfagan las condiciones que imponen las actividades a las que se destinan. Por ejemplo, la elección de los materiales de construcción así como la disposición de los locales desde su concepción son factores determinantes para mantener:

- el orden,
- la limpieza y/o la desinfección,
- las condiciones convenientes de temperatura,
- las buenas condiciones de higiene, para evitar:
 - los riesgos de agua estancada,
 - el polvo en la atmósfera,
 - la presencia de insectos y otros animales,
 - la acumulación de suciedad,
 - los materiales que no resisten la corrosión y deban estar en contacto con el producto, para proporcionar:
 - condiciones de luminosidad natural y/o artificial válidas,
 - un número suficiente de lavabos, equipos de agua caliente y fría, lo necesario para lavarse las manos y secarlas en buenas condiciones de higiene.

Las diferentes zonas de producción y de almacenamiento deben estar concebidas de manera que se evite el paso inútil y los flujos cruzados (de materias primas y producto terminado por ejemplo). No deben ser utilizadas como lugar de paso por el personal no autorizado.

Las condiciones de iluminación, de ventilación, de temperatura y de humedad no deben afectar directamente o indirectamente la calidad de los productos durante todo el ciclo de producción. Todos los locales deben mantenerse limpios y en orden a fin de satisfacer las condiciones que exigen las diferentes operaciones de producción.

Así los suelos, las paredes, las ventanas, puertas y otras superficies en contacto con el producto deben estar limpias, en buen estado y desinfectadas si es necesario.

Los locales destinados a los controles de laboratorio deben ser de tamaño adecuado y estar concebidos de manera tal que los análisis que allí se efectúen sean fiables.

II.4. Equipo

El material de producción:

- debe estar concebido, instalado y mantenido en función de su destino,
- no debe presentar ningún riesgo de contaminación *y/o* degradación para los productos,
- debe estar colocado de manera que respete los flujos de materias primas, de productos a granel, de materiales de acondicionamiento, de aparatos, de instrumentos y de personas,
- debe ser conservado *y* mantenido en buen estado regularmente, según programas preestablecidos.

Todos los instrumentos de medida utilizados para la fabricación *y para el control deben ser apropiados, precisos y* fiables.

Antes de cualquier operación de producción, los equipos deben ser inspeccionados a fin de asegurar el buen estado de los aparatos e instrumentos. Deben estar limpios *y* enjuagados de manera apropiada a fin de evitar cualquier contaminación del producto.

II.5. Procedimientos y procesos

La administración de la calidad debe ser rigurosa y mantenerse de manera que en todo momento se puedan encontrar los documentos necesarios: instrucciones, procedimientos, procesos, estructura organizativa, documentos relativos al personal.

II.5.1. Procedimientos e instrucciones

Cada empresa debe construir su propio sistema de procedimientos *y* de instrucciones, adaptado a la naturaleza de sus producciones y a su estructura organizativa.

Los procedimientos e instrucciones deben estar escritos y establecidos convenientemente.

Debe precisar y describir las operaciones a efectuar, las precauciones a tomar y las medidas a aplicar en los diferentes campos, en relación con la producción.

Los procedimientos deben dar las indicaciones generales para la realización de las operaciones a efectuar; deben incluir los procesos utilizados en la producción.

Los procedimientos deben estar establecidos en lo que concierne principalmente a:

- el muestreo de las materias primas y de los materiales de acondicionamiento,
- la verificación de los procesos de fabricación, de los métodos de acondicionamiento, de los métodos de control, de los materiales e instalaciones,
- la calibración de los instrumentos de medida en fabricación y sobre las líneas de acondicionamiento,
- la limpieza y/o desinfección de los locales y de los materiales utilizados en la producción,
- las acciones a realizar antes de empezar toda operación de producción, por ejemplo el vaciado de la línea,
- la retirada de los productos,
- las disposiciones a tomar y pasos a realizar en el marco de la conformidad de los materiales de acondicionamiento, de las materias primas, de los productos a granel, de los productos terminados.

Para cada producto o grupo de productos, las instrucciones deben describir de manera detallada las operaciones relativas a la fabricación y al acondicionamiento, los medios a emplear y los métodos a aplicar.

Los procedimientos e instrucciones deben estar fácilmente accesibles en todo momento para el personal encargado de utilizarlos.

Debe prestarse una atención particular a la disponibilidad de las instrucciones relativas a la seguridad de los trabajadores y al impacto de todas las actividades sobre el medio ambiente, principalmente para la gestión de los residuos.

II.5.2. Procesos

En las operaciones de producción de un producto determinado pueden intervenir varios procesos. Estas operaciones pueden reunirse en un procedimiento.

Los procesos utilizados para la fabricación, el acondicionamiento, el almacenaje (de las materias primas, de los productos a granel y de los productos terminados), el mantenimiento de los equipos, edificios, etc. Deben estar claramente descritos.

Deben poder adaptarse en función de los cambios y las necesidades de producción.

Deben ser objeto de una verificación y de una revisión si es necesario. Deben ponerse a disposición del personal en los lugares de su utilización.

La empresa debe organizar la clasificación de sus procedimientos y de sus procesos.

III. COMPRAS

III.1. Introducción

Esta actividad consiste en administrar los recursos necesarios para la producción, cuyo origen es externo a la empresa.

Se trata:

- de las materias primas y materiales de acondicionamiento comprados proveedores y, llegado el caso, de los materiales y equipos que entran en el proceso de producción,
- de la subcontratación parcial o total de la fabricación de un producto por una empresa especializada,
- de la subcontratación parcial o total de operaciones de acondicionamiento.

III.2. Exigencias contractuales

Las exigencias cualitativas deben ser especificadas en estrecha colaboración con los departamentos implicados, como Investigación y Desarrollo, Producción, Garantía de calidad.

Los procedimientos deben precisar las responsabilidades para:

- el establecimiento de las especificaciones relativas a las materias primas, materiales de acondicionamiento, equipos de producción y subcontratación.
- el establecimiento de las cláusulas técnicas contractuales (tipo de control a efectuar, criterios de aceptación y de rechazo, disposiciones en caso de no conformidad, de modificación, etc.),
- el acuerdo entre proveedores y subcontratados (Calidad y Garantía de Calidad): las órdenes de compra no pueden ser dadas más que para los suministros especificados a los proveedores aceptado, preferentemente, por el fabricante.
- el establecimiento de las modalidades de relaciones y de intercambios contratante/proveedor, (asistencia, inspección, etc.), la prohibición de subcontratación sin acuerdo del contratante,
- la realización de los controles efectuados en la sede del proveedor o el subcontratado, así como la inspección de su sistema de calidad.

En caso de compra a un revendedor, este último debe poder indicar el origen del producto revendido.

III.3. Documentos de compra

Los documentos de compra deben contener los datos que describan claramente el producto.

Las responsabilidades concernientes a la formalización del acto de compra, el tipo de informaciones necesarias, las exigencias, las referencias en materia de calidad, el modo de circulación y la difusión (interna o externa) de las órdenes emitidas deben definirse en un procedimiento.

IV. PRODUCCIÓN

IV.1. Introducción

Para cada etapa de la producción, deben cumplirse las condiciones, incluyendo las condiciones de higiene, necesarias para la obtención de la conformidad. Deben tomarse todas las disposiciones para aplicar y respetar los procedimientos y las instrucciones relativas a cada etapa de la producción. El equipo, utillaje, componentes, etc., deben ser identificables en todo momento. No debe confundirse ninguna sustancia ajena a la producción con las materias primas y los productos a granel de forma que se evite su contaminación y/o su alteración.

IV.2. Recepción de los productos entrantes

IV.2.1. Materias primas, materiales de acondicionamiento y productos a granel.

Toda recepción destinada a la producción debe ser efectuada según los procedimientos establecidos teniendo en cuenta las normas de seguridad en vigor.

Debe registrarse cada recepción. Debe verificarse la conformidad con respecto a la orden de expedición, así como el estado de los embalajes. Si fuese necesario, debe emitirse un aviso de reserva indicando las anomalías constatadas. Para toda anomalía que pudiese afectar la calidad del producto, la mercancía debe ser declarada como a la espera de decisión.

Los registros deben permitir identificar el producto entrante. Deberían incluir las informaciones siguientes:

- nombre del producto inscrito sobre la orden de expedición y/o sobre los embalajes,
- nombre dado al producto en el establecimiento si es diferente del proveedor y/o su código,
- fecha de recepción,
- nombre del proveedor,
- referencia del o de los lotes,
- cantidad total entregada y número de embalajes recibidos.

Para las materias recibidas a granel, deben tomarse precauciones particulares para evitar toda contaminación y/o alteración.

El tipo de verificación a la recepción de los productos comprados depende del acuerdo, sobre el sistema de verificación, entre proveedor/contratante y de las técnicas de su sistema de calidad.

La identificación interna y el almacenamiento de los productos entrantes deben ser objeto de procedimientos establecidos.

IV.2.2. Agua

El agua, en tanto que es una materia prima muy importante, debe recibir una atención particular.

- Las instalaciones de producción de agua y los sistemas de alimentación de la misma deben proporcionar permanentemente una calidad de agua que garantice la conformidad de los productos fabricados.
- Los sistemas de alimentación de agua deben poder ser desinfectados conforme a procedimientos establecidos.
- Las canalizaciones deben estar concebidas para evitar el estancamiento y los riesgos de contaminación.
- Los materiales deben ser elegidos de forma que la calidad del agua no se vea afectada.

Una identificación correcta debe permitir distinguir las líneas de agua de fabricación (caliente, fría, desmineralizada), del agua de limpieza, del agua de refrigeración, del vapor y de cualquier otra línea.

La calidad química y microbiológica del agua debe ser controlada regularmente según procedimientos escritos y toda desviación con respecto a las especificaciones debe ser objeto de una acción correctiva.

IV.2.3. Almacenamiento.

El almacenamiento de los productos entrantes debe estar descrito en procedimientos.

Los componentes necesarios para la producción deben almacenarse en locales que deben mantenerse limpios y ordenados, y según las reglas de seguridad en vigor. Las condiciones de almacenamiento deben ser apropiadas y adaptadas a su naturaleza.

Los flujos de entradas/salidas deben ser distintos. La colocación debe permitir la localización de los lotes. Debe ponerse en marcha un sistema a fin de evitar

que un componente pueda ser utilizado en producción sin haber sido liberado previamente.

Los registros, así como un control periódico, deben garantizar la fiabilidad de las existencias.

La gestión de las existencias debe asegurar una rotación racional de los productos, por ejemplo aplicando el sistema FIFO (First-in/First out). En caso de almacenamiento de productos a granel, las condiciones apropiadas deben describirse en procedimientos.

Cuando las materias primas o los materiales de acondicionamiento no se hayan utilizado para la producción y se remitan al almacenamiento, su designación, número de lote y cantidad deben mencionarse claramente y tenerlo en cuenta en el sistema de gestión de existencias.

Todos los envases deben estar cerrados y limpios. Deben llevar las mismas menciones particulares de utilización y/o de seguridad que las de origen.

IV.3. Fabricación

IV.3.1. Preparación

Todas las materias primas deben estar identificadas y cuantificadas conforme a la fórmula. Las materias primas previstas en la fórmula deben ser medidas o pesadas:

- sea en recipientes limpios, apropiados e incluyendo las informaciones necesarias, particularmente de identificación y de seguridad cuando se requieran,
- sea directamente en el equipo de fabricación.

La manipulación de las materias primas debe hacerse de forma que se evite toda contaminación.

Todo envase empezado debe ser correctamente cerrado y remitido al almacenaje en condiciones tales que su contenido no corra riesgo de alterarse. Debe tenerse en cuenta en el sistema de gestión de existencias.

IV.3.2. Fabricación propiamente dicha

Antes de cualquier fabricación, es necesario asegurarse de:

- que todas las materias primas están disponibles, que los documentos necesarios para la fabricación están disponibles (modo operatorio),
- que el material necesario está en buen estado de funcionamiento,
- que los equipos están limpios y, si fuese necesario, desinfectados,
- que todos los elementos que se hayan utilizado para la fabricación de productos a granel diferentes sean eliminados después de cada fabricación (materias primas, procedimientos, etc.) si no son necesarios para la siguiente fabricación.

Toda fabricación debe hacerse conforme a una fórmula y según instrucciones detalladas precisando:

- los equipos necesarios,
- la fórmula utilizada, así como la designación precisa del producto,
- la lista de todas las materias primas designadas conforme a las normas establecidas por la empresa con mención de los números de lote y las cantidades medidas,
- el procedimiento de fabricación detallado para cada etapa: por ejemplo, las secuencias de introducción, las temperaturas, las velocidades, los tiempos de mezcla, las muestras y verificaciones en proceso o al final de la fabricación, la limpieza de los materiales, las exigencias relativas a las condiciones de traslado del producto a granel.

En todo momento debe ser posible identificar el producto en curso de fabricación por su designación y su número de lote.

IV.3.3. Almacenamiento de los productos a granel

En caso de almacenamiento de productos a granel a la espera de acondicionamiento, los procedimientos deben describir:

- la calidad del equipo,
- las condiciones de almacenamiento
- los controles a realizar en caso de almacenamiento prolongado.

IV.4. Acondicionamiento

Antes de la puesta en marcha de las operaciones de acondicionamiento, deben inspeccionarse los equipos con el fin de asegurar su conformidad.

Todos los componentes necesarios para el acondicionamiento deben estar correctamente identificados.

Deben tomarse las precauciones necesarias para asegurar un vaciado de línea correcto (materiales de acondicionamiento y productos a granel). La designación del producto a acondicionar debe estar indicada 1 sobre la línea o el lugar de acondicionamiento implicado.

IV.5. Almacenamiento de los productos terminados

Las operaciones de almacenamiento y de expedición de productos terminados deben estar descritas en los procedimientos, precisando particularmente las condiciones necesarias para el mantenimiento de su calidad.

Todo producto terminado debe, antes de su puesta en el mercado, haber sido reconocido conforme a los procedimientos establecidos, eficaces y mantenidos al día.

Deben tomarse disposiciones para garantizar la cualidad de conformidad del producto después de los controles finales y asegurar la rotación de las existencias.

V. PRODUCCIÓN EXTERNA

Todas las operaciones de subcontratación deben ser definidas convenientemente con vistas a obtener un producto de calidad conforme.

El contratante y el subcontratado deben establecer un acuerdo previo y elaborar un pliego de condiciones, precisando las condiciones necesarias para la fabricación del producto implicado, y su responsabilidad respectiva en su producción.

Las responsabilidades deben estar definidas en el contrato vinculando a las dos partes:

- El contratante debe evaluar la capacidad del subcontratado para realizar las operaciones pedidas y asegurarse de que dispone efectivamente de los medios necesarios (local, equipo, personal, etc.).

Debe proporcionar al subcontratado todas las informaciones necesarias para la producción,

- El subcontratado debe ajustarse a las modalidades precisadas en el pliego de condiciones.

Debe facilitar los controles y las auditorías solicitadas por el contratante o precisados en el pliego de condiciones.

VI. GESTIÓN DE LA CALIDAD

VI.1. Introducción

La gestión de la calidad implica a todas las funciones de la empresa.

Deben llevarse a cabo actividades con el fin de reducir, eliminar, y sobre todo prevenir las deficiencias en materia de calidad, tanto para la producción en sí como para los servicios relacionados directa o indirectamente con la producción.

La implicación de la producción en la gestión de la calidad se plasma principalmente en la puesta en funcionamiento y el respeto de los procedimientos e instrucciones definidas por los servicios competentes; se recomienda la participación del personal de producción en la elaboración y en la redacción de estos documentos.

En función de la organización existente en la empresa, estas actividades pueden ser centralizadas o repartidas en diferentes servicios y vinculados o no a la producción. Si algunas de estas actividades son subcontratadas, es necesario asegurarse que lo sean de conformidad con los principios antes enunciados.

VI.2. Control de calidad.

VI.2.1. Introducción

Los resultados de los controles y las muestras representativas de los lotes de materias primas, de materiales de acondicionamiento, de productos a granel y de productos terminados que hayan sido objeto de control, deben ser archivados y almacenados.

Los laboratorios de control pueden asumir misiones de asistencia referentes a la producción como por ejemplo:

- la participación en la optimización de los procesos de fabricación,
- el análisis de los problemas de producción,
- la participación en las auditorías de calidad.

Todo control debe hacerse según procedimientos escritos.

VI.2.2. Equipos y reactivos

Con el fin de obtener las condiciones óptimas de producción, es necesario asegurar una gestión correcta de las instalaciones, equipos y reactivos. Debe aplicarse según los procedimientos:

- a los locales: limpieza, ventilación, iluminación, calefacción, etc.

- a los equipos: material eléctrico, bombas, tuberías, juntas, instalación de tratamiento de las aguas, etc.,
- a los procesos: proceso de fabricación, de acondicionamiento, etc.
- a los aparatos de medida: deben ser calibrados periódicamente y mantenidos en condiciones de poder ser utilizados.

Deben realizarse controles regulares de calibración para asegurar la exactitud de las indicaciones leídas o registradas. Los aparatos de medida no conformes deben ponerse fuera de servicio.

Los procedimientos de calibración deben definir:

- el nombre del equipo,
- su número de referencia, si es necesario,
- las instrucciones de calibración,
- la frecuencia de calibración y las tolerancias,
- las medidas a tomar si el equipo está fuera de las tolerancias.

El equipo a calibrar debe estar identificado de manera que se conozca:

- la fecha de la última calibración,
- las iniciales de la persona que lo ha realizado,
- la fecha de la próxima calibración:

Todo equipo fuera de tolerancia debe estar claramente identificado como tal.

Cada modificación realizada sobre los equipos debe ser objeto de una validación.

Los reactivos y soluciones deben llevar una etiqueta precisando:

- el nombre del producto,
- su título o su concentración,
- su fecha límite de utilización,
- las iniciales de la persona que lo ha preparado.

En el laboratorio deben estar disponibles instrucciones de control escritas.

VI.2.3. Actividades de control

Por actividades de control, se entenderán todas las actividades ejercidas por los laboratorios de control y por el personal de producción en el marco de la supervisión de la calidad en la producción. Estas actividades deben permitir valorar el estado de conformidad de las materias primas, de los materiales de acondicionamiento, de los productos a granel y de los productos terminados. Deben igualmente incluir la verificación de la buena marcha de las operaciones de fabricación y de acondicionamiento.

Para ejercer eficazmente estas actividades de control, el personal de los laboratorios y el personal de producción implicado deben disponer de los elementos siguientes:

- las especificaciones,
- los procedimientos de muestreo,
- los métodos de control,
- los valores límite establecidos,
- las instrucciones de utilización de los instrumentos de control,
- los procedimientos de calibración y de mantenimiento de los instrumentos de control,
- las instrucciones de supervisión de la calidad en la producción.

Las especificaciones enuncian las exigencias a las que deben responder las materias primas, los materiales de acondicionamiento, los productos a granel, así como los productos terminados utilizados u obtenidos en el curso de la producción.

Las especificaciones deben precisar principalmente:

- el número de código interno, o la designación establecida por la empresa,
- las características cualitativas y cuantitativas con sus valores límites establecidos,
- las frecuencias de recontrol eventual,
- las referencias a los métodos a utilizar para la realización de las determinaciones requeridas,
- las instrucciones particulares de muestreo.

En el momento de los controles, pueden presentarse tres casos:

- conformidad aceptación,
- no conformidad mayor: rechazo,
- no conformidad menor: en el caso de que un no conforme no implique el riesgo de afectar la calidad del producto terminado, un lote puede ser aceptado excepcionalmente. Esto deberá ser mencionado en los documentos relativos al lote.

Las personas capacitadas para dar las autorizaciones de utilización deben ser identificadas.

Según los acuerdos existentes con los proveedores, cada lote de materia prima o de material de acondicionamiento que entra debe ser objeto de un simple

control de identificación o de un control completo. Su conformidad podría verificarse por controles internos o en base a un certificado de análisis.

La calidad de las materias primas, materiales de acondicionamiento y productos a granel debe evaluarse a intervalos adecuados con el fin de verificar que no se ha alterado.

VI.2.4. Registros de los controles

Los registros de los controles deben incluir al menos los datos siguientes:

- la designación (número de código interno, nombre comercial, etc.),
- el número de lote y la fecha,
- las referencias a las especificaciones y a los métodos de control,
- los resultados de los controles, medidas o verificaciones efectuadas así como las iniciales y las observaciones de las personas que hayan realizado estas determinaciones,
- en el caso de un control de aceptación la decisión se enuncia claramente: aceptación o rechazo.

Puede utilizarse cualquier método de archivo a condición de que las informaciones sean accesibles rápidamente y puedan ser utilizadas.

VI.2.5. Muestreo y muestroteca

Deben realizarse muestreos regulares según procedimientos escritos precisando:

- la o las personas capacitadas para tomar las muestras,
- las cantidades a tomar,
- los materiales a utilizar,
- las precauciones particulares a observar, principalmente para las materias sensibles desde el punto de vista microbiológico,
- las condiciones especiales de muestreo (homogeneización, por ejemplo).

Cada muestra depositada en el laboratorio de control debe ser claramente identificada por medio de una etiqueta precisando:

- el nombre de la materia o del producto,
- el número de lote. En el caso de la atribución de un número de lote interno para un material que entra, debe asegurarse la trazabilidad con el lote del proveedor.
- la fecha de toma de la muestra,
- las iniciales de la persona que ha efectuado el muestreo.

Las muestras de cada lote deben ser almacenadas en un local apropiado (muestroteca), en el que el acceso esté limitado a las personas autorizadas para el recontrol. La magnitud de la muestra debe ser tal que puedan efectuarse dos análisis completos.

El registro de los análisis efectuados debe conservarse según las necesidades de la empresa. A título indicativo, la duración de la conservación de estos registros no debe ser inferior a un año en lo que se refiere a las materias primas y a los materiales de acondicionamiento. Para las muestras de producto terminado, esta duración no debe ser inferior a la vida media del producto establecida por la empresa.

VI.3. Seguimiento y utilización de los resultados

La utilización de los resultados de los controles constituye un trámite importante en el marco de la gestión de calidad permitiendo:

- determinar el nivel de calidad en la producción,
- decidir las acciones correctivas a realizar al analizar las causas de los fallos constatados,
- seguir los resultados de estas acciones correctivas.

Estos resultados se reúnen generalmente en un documento. Disponiendo así de un conjunto de indicadores, la dirección de la empresa está en condiciones de juzgar el funcionamiento general de sus actividades, decidir las acciones prioritarias a realizar y evaluar su eficacia.

VI.4. Gestión de los documentos de seguimiento

VI.4.1. Documentos de seguimiento

La utilización de los documentos de seguimiento debe permitir mejorar la gestión de las operaciones de producción.

Para poder realizar eficazmente las investigaciones necesarias en caso de incidentes aparecidos en la calidad de un lote de producto, es esencial registrar los datos de fabricación y de acondicionamiento concernientes a cada lote.

Con el fin de reconstruir el historial de cada lote, estos registros deben ser efectuados en el momento en que se realiza la acción. Deben incluir, por ejemplo:

- las determinaciones y las verificaciones efectuadas durante la fabricación y el acondicionamiento

- los registros obtenidos de las instalaciones de fabricación automatizadas y de los equipos de control,
- las observaciones y advertencias hechas por el personal de fabricación y acondicionamiento durante el desarrollo de las operaciones de producción, incluyendo las incidencias de la producción.

El sistema de vinculación entre los diferentes documentos de producción (fabricación, acondicionamiento, control de los componentes, etc.) debe permitir la trazabilidad.

Estos documentos se pueden reunir en un dossier de producción o estar disponibles en los diferentes servicios implicados.

VI. 4.2. Gestión de la documentación

Con el fin de evitar las insuficiencias inherentes a las comunicaciones verbales (errores, falta de precisión, memorización insuficiente, etc.), las actividades deben estar documentadas.

Todos los documentos implicados (procedimientos, instrucciones, etc.) deben establecerse teniendo en cuenta las especificidades de la organización y los medios de cada empresa.

Todos los documentos deben ser puestos al día regularmente. No debe ser utilizado ningún documento caducado y debe ser inmediatamente retirado.

El inventario de los documentos existentes en la empresa debe mantenerse al día.

Su gestión debe ser objeto de un procedimiento que defina principalmente:

- las personas que establecen los documentos y los aprueban antes de su difusión,
- los destinatarios,
- los lugares y la forma de archivo.

Para toda modificación, hace falta mencionar:

- su naturaleza,
- las personas encargadas,
- las causas de la modificación,
- el número de revisión y la fecha de aplicación.

VI.5. Gestión de los productos no conformes

Debe ponerse en funcionamiento un sistema, documentado por un procedimiento escrito, para gestionar el producto no conforme e instaurar las acciones correctoras y correctivas necesarias.

Este procedimiento incluiría tanto las anomalías detectadas en el curso de la producción como las reclamaciones de los clientes. Este sistema debe asegurar que toda no conformidad se trate de manera tal que no pueda reproducirse.

VI.6. Higiene

Un producto cosmético no debe perjudicar a la salud humana ni experimentar una degradación de la calidad, por ejemplo debido a la presencia de microorganismos. Las diferentes etapas de la producción deben pues desarrollarse en las condiciones óptimas de higiene adaptadas a la naturaleza de los productos.

Los locales, instalaciones, equipos y materiales deben ser mantenidos en buen estado de orden y limpieza. Las materias primas, los materiales de acondicionamiento, los productos a granel y los productos terminados deben estar protegidos de toda contaminación.

Esta higiene se aplica a dos niveles:

VI. 6.1. Higiene industrial

- los locales deben estar provistos de aseos y lavabos en número suficiente, concebidos de manera que faciliten la limpieza y desinfección,
- los equipos deben ser accesibles a la limpieza y desinfección,
- deben tomarse disposiciones con el fin de impedir las invasiones de animales (parásitos, insectos, roedores, pájaros, etc.).

Deben realizarse inspecciones de rutina con el fin de detectar su presencia,

- deben aplicarse procedimientos escritos que describan los métodos de limpieza y de desinfección en todas las etapas de la producción.

VI.6.2. Higiene del personal

- las personas en contacto con productos cosméticos y sus componentes deben ir limpios y vestidos de manera apropiada. Toda enfermedad o herida que pueda tener alguna inferencia sobre la producción debe ser comunicada con el fin de tomar las medidas necesarias para no afectar a la calidad de los productos.

- el consumo de comida, bebida, tabaco, no debe hacerse más que en locales apropiados y separados de los locales de producción.

VI.7 Auditorías

Las auditorías tienen por finalidad verificar la conformidad con el programa de las Buenas Prácticas de Producción y de proponer eventualmente acciones correctivas.

Deben ser realizadas de manera independiente y profunda, regularmente o bajo demanda, por personas competentes designadas a este efecto. Estas auditorías pueden tener lugar fuera del lugar de producción en los locales de los proveedores de componentes y los subcontratados o en el mismo lugar de producción. Estas AUDITORÍAS deben implicar el sistema de calidad en general.

Los resultados de las auditorías deben dirigirse a la dirección de la empresa y comunicarse al personal inspeccionado con el fin de que éste participe en la puesta en marcha de las acciones de mejora. Conviene verificar que las acciones se emprenden efectivamente.

REFERENCIAS

- * "Bonnes pratiques de production", proposition établie par la Federation des industries de la parfumerie en concertation avec les autorités françaises, Juin 1992.
- * "Basic instructions for the manufacture of cosmetic products", IKW, Frankfurt am Main, Juin 1990.
- * ISO 9001 "Systemes qualité - Modele pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées".
- * ISO 9004 "Management de la qualité et éléments de systeme qualité - Lignes Directrices".
- * ISO 8402 "Qualité - Vocabulaire" (NF X 50-120).
- * NF X 07 - 001 "Vocabulaire international des termes fondamentaux et généraux de métrologie".
- * Directive de la Commission du 13 juin 1991 établissant les principes et lignes directrices de bonnes pratiques de fabrication pour les médicaments a usage humain (91/ 356/ CEE). Journal Officiel des Communautés Européennes L 193 - 17 juillet 1991.

ANEXO 17. ARTICULO DE PRENSA COMPRA DE COSMÉTICA

Exigentes, elegantes y otras “e”, también compran cosmética

Según una encuesta de Biotherm Homme, asocian este consumo al bienestar y la autoestima. La marca los bautizó como “hombres E”.

VIE 15 MAY 2009 | 00:00

Usan los productos para cuidar su imagen tanto en su vida personal (72%) como para impactar en su vida social (69%) y lograr éxito en el ámbito laboral (65%).

Por Andrea Miranda

La cosmética masculina abarca una amplia gama de productos, desde aquellos que atienden las necesidades más básicas (como los efectos agresivos del afeitado) hasta tratamientos para necesidades muy específicas (acné, sensibilidad y arrugas).

Con más de 50 años en el mercado, la francesa Biotherm, experta en el cuidado de la piel, une en sus fórmulas activos naturales (Bio) con fuentes termales (Therm). En 1985, amplió su target y lanzó *Biotherm Homme* con su primera línea de tratamientos cosméticos para hombres.

En 2008, la marca realizó por cuarto año consecutivo una encuesta para estudiar usos y hábitos de los hombres con respecto a la cosmética de alta gama. Se hizo a partir de 300 casos de un universo ABC1 de entre 25 y 55 años; 40% usuarios de cremas, gel de ducha o lociones de marcas *premium*, y 60% usuarios de cosmética masculina, potenciales clientes de marcas *premium*.

Hombres “E”

Las definiciones de los encuestados –que adoptaron ampliamente el uso de cosmética masculina premium– sobre sí mismos indujeron a categorizarlos como “hombres E”: “exigentes, exclusivos, exquisitos, con estilo, eficaces y buscadores de excelencia”.

Otra de las conclusiones es que “el cuidado de la apariencia y la salud, a través de la utilización de estos productos, les permite establecer su marca personal y los convierte en referentes ante la mirada del otro”.

Los resultados de la encuesta muestran que, gracias al crecimiento de la cosmética masculina, los “hombres E” ya no creen ser juzgados por usar esos productos –como ocurría antes– aunque consideran, sí, que se oponen al “paradigma del hombre de ayer, mucho más rústico”.

La cosmética masculina, según los entrevistados, puede ser tema de conversación en distintos espacios y grupos: en reuniones de amigos (60%), en el gimnasio (14%) y en la oficina (8,5%). El conocimiento sobre el tema, dicen, es además un saber que aún no es masivo y que le da al que lo tiene un marco de exclusividad, sofisticación y prestigio; y, lo que es relativamente nuevo, sin que se presuponga una disminución de la masculinidad. Cuatro de cada 10 consultados dicen que usar cosmética masculina es algo socialmente aceptado y común, mientras que 32% afirma que no representa ningún tabú y 19% cree que no tiene que ver con el sexo.

Algunos cambios se dieron para que los hombres empezaran a interesarse en la cosmética y se permitieran entrar a un mundo dedicado históricamente a las mujeres. Valentín González, director de Productos de Lujo de L’Oréal –que tiene a Biotherm como una de sus marcas–, explica que “el principal cambio cultural fue aceptar que la estética es un valor agregado que hoy no puede soslayarse en el aspecto privado –mujer e hijos–, en el social –reconocimiento, aceptación y elogio del entorno– y laboral –muy importante para crecer profesionalmente–”. Además –agrega– tiene otras ventajas: “Hace bien, es placentero hace verse más joven”.

González evalúa que “el mercado local sigue la tendencia del resto del mundo” aunque, por el momento, el segmento de hombres tiene “menor penetración por temas culturales (que se van saltando rápidamente), poder adquisitivo (lo que hace que en la Argentina sea el segmento selectivo, con Biotherm a la cabeza, el que lidera el mercado) y pocos *players*”.