Terra Dorada

Francisco de la Cerda S.M.
Estefanía García de Dios
Encarnación Ogállar Ruiz
Domingo Sáenz Guimerá
Patricia E. Sánchez Rodríguez

ÍNDICE

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO 1
1.1. ESPAÑA. ENTORNO LEGAL 1
1.2. ESPAÑA. ENTORNO ECONÓMICO 2
1.3. ESPAÑA. ENTORNO SOCIOLÓGICO.....3
1.4. ESPAÑA. ENTORNO TECNOLÓGICO 4
1.5. ESPAÑA. ENTORNO POLÍTICO 4
1.6. CHINA. ENTORNO LEGAL 5
1.7. CHINA. ENTORNO ECONÓMICO 6
1.8. CHINA. ENTORNO SOCIOLÓGICO.....7
1.9. CHINA. ENTORNO TECNOLÓGICO 8
1.10. CHINA. ENTORNO POLÍTICO.....8
2. ANÁLISIS SECTORIAL 10
2.1. EL MERCADO DE LA COSMÉTICA EN ESPAÑA.....10
2.1.1. TAMAÑO DEL MERCADO 10
2.1.2. ESTRUCTURA SECTORIAL.....13
2.1.3. CARACTERÍSTICAS EN EL SEGMENTO DEL CUIDADO DE LA PIEL 17
2.1.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....17
2.1.5. TENDENCIAS DEL SECTOR COSMÉTICO.....18
2.1.6. CONCLUSIONES 20
2.2. EL MERCADO DE LA COSMÉTICA EN CHINA.....21
2.2.1. TAMAÑO DEL MERCADO 21
2.2.2. ESTRUCTURA SECTORIAL.....22
2.2.3. TENDENCIAS DEL SECTOR COSMÉTICO.....27
2.2.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....28
2.2.5. CONCLUSIONES 30
2.3. MARCO LEGAL.....31
2.3.1. ESPAÑA 31
2.3.2. CHINA 32
2.4. SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA.....35

2.5. VENTA POR INTERNET 38
3. OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS DAFO 40
3.1. OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO 40
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 43
3.3. ANÁLISIS DAFO 44
3.4. PLANES DE ACCIÓN 50
4. PLAN DE OPERACIONES 53
4.1. VOLUMEN DE PRODUCCIÓN 53
4.2. PROCESO DE FABRICACIÓN 54
4.2.1. PROCESO DE FABRICACIÓN DE CREMAS 56
4.2.2. PROCESO DE FABRICACIÓN DE JABONES 57
4.2.3. INSTALACIONES AUXILIARES 58
4.2.4. MATERIAS PRIMAS 61
4.3. DISEÑO DE LA FÁBRICA 61
4.4. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES 72
4.5. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES. 73
4.6. CONTROL DE CALIDAD 74
4.7. NECESIDADES DE PERSONAL 75
4.8. INVERSIÓN NECESARIA 78
4.9. CARTA GANTT 84
4.10. CONCLUSIONES 85
5. PLAN DE MARKETING 86
5.1. PRODUCTO 86
5.1.1. LÍNEAS BÁSICAS DE PRODUCTOS 88
5.1.2. POSICIONAMIENTO 91
5.1.3. PACKAGING 92
5.2. PRECIO 98
5.3. DISTRIBUCIÓN 100
5.4. PROMOCIÓN 106
5.4.1. PRESUPUESTO 114
5.4.2. PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN 114

5.4.3. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE ACTIVIDADES 116
5.5. NECESIDADES DE PERSONAL 117
5.6. PROYECCIÓN DE VENTAS 118
5.7. CONCLUSIONES 121
6. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS 122
6.1. ORGANIGRAMA 122
6.2. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS 124
6.3. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN 125
6.4. PERFIL DIRECTIVO 126
6.5. OTROS PERFILES 129
6.6. POLITICAS RETRIBUTIVAS 130
6.7. OTRAS POLÍTICAS DE PERSONAL 132
6.8. CONCLUSIONES 134
7. PLAN FINANCIERO 135
7.1. ESCENARIO REALISTA 135
7.1.1. PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIACIÓN 136
7.1.2. OTRAS POLÍTICAS 141
7.1.3. POLÍTICA DE DIVIDENDOS 142
7.1.4. RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS 143
7.2. ESCENARIO PESIMISTA 146
7.2.1. NECESIDADES DE FINANCIACIÓN 147
7.3. ESCENARIO OPTIMISTA 151
7.3.1. RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS 151
7.4. CONCLUSIONES ESCENARIOS 155
7.5. INFORMACIÓN DEL INVERSOR 157
7.6. SUBVENCIONES 159
8. PLANES FUTUROS 160
8.1. ESCENARIO REALISTA Y OPTIMISTA 160
8.2. ESCENARIO PESIMISTA 161

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El negocio proyectado consiste en la fabricación en España y la comercialización en España y China de cosméticos naturales de alta calidad formulados en base de aceite de oliva virgen extra ecológico con denominación de origen.

1.1. ESPAÑA. ENTORNO LEGAL

España, además de ser un país de la *Unión Europea*, posee la forma de *monarquía parlamentaria*, pues su poder legislativo (representado en la figura de las Cortes Generales) ejerce la mayor parte de la responsabilidad legislativa y del gobierno.

El proceso de creación de empresas está sujeto a una serie de trámites legales, administrativos y fiscales. Estos trámites pasan en general por la *elección de la forma jurídica de la empresa*, inscripción de la misma en el *Registro Mercantil* o en el Registro de Sociedades Laborales (en función de la forma jurídica), registro del nombre comercial o marca en la *Oficina Española de Patentes y Marcas* y *alta fiscal* de la empresa en el Censo (ante la Agencia Tributaria), y en el Impuesto Sobre Actividades Económicas (ante el Ayuntamiento correspondiente).

Subvenciones

Existe la posibilidad de acceder a subvenciones y ayudas que se convocan a nivel estatal y autonómico. Ejemplo de ello es el *Programa Innoempresa*, de Apoyo a la Innovación de las

Pequeñas y Medianas Empresas[1] (2007-2013).

El entorno legal español no constituye un obstáculo a la creación de nuevas empresas.

1.2. ESPAÑA. ENTORNO ECONÓMICO

Entre las principales variables económicas que inciden directamente en el proyecto destacamos la *constante subida de los tipos de interés*. La variación mensual a lo largo del año 2007 ha sido de crecimiento constante hasta el mes de Octubre. Sin perjuicio de lo anterior, las previsiones actuales indican que el *Euríbor está en fase de estabilización*.

Otra variable que se debe contemplar es la renta disponible, que desde el año 1996 a la fecha ha tenido un *crecimiento medio de un 3%*, compensando en parte con una subida en la misma medida de los niveles de precios (IPC). La situación económica actual indica que la *disminución de confianza de los consumidores* llega hasta niveles límite, lo que directamente afectará a la *predisposición negativa al consumo* (disminución del dato previsto para la demanda nacional en 2008).

[1] Para más información consultar Anexo 11.

Se puede concluir que España está sufriendo una *ralentización en la economía*, al igual que el resto del Mundo. No obstante ésta no es estructural, sino coyuntural. A pesar de no ser el mejor momento para emprender, *lo anterior no constituye una razón de peso para no llevar a cabo la idea de negocio*.

1.3. ESPAÑA. ENTORNO SOCIOLÓGICO

Población: se estima que la población española es aproximadamente *45 millones de personas*.

Entre los datos más destacables se puede mencionar el *envejecimiento de la población*, que provoca un estrechamiento de la base de la pirámide poblacional debido al menor peso de las edades más jóvenes.

- **Mercado Laboral:** el paro en España alcanza un total de 2.082.508 españoles, lo que supone un 8,5% de la población activa.
    - La temporalidad y el elevado desempleo femenino son dos de las mayores deficiencias del mercado de trabajo en España.

- **Presupuesto Familiar Español:** según el estudio "El Observador 2007", en el que se analizan los hábitos y las tendencias de consumo en España, realizado por el banco experto en crédito al consumo, *Cetelem*, el español promedio invierte el *44,3% del presupuesto total en alimentación y droguería/perfumería*.

El *envejecimiento de la población*, que lleva asociado un crecimiento de la *preocupación por el aspecto físico*, nos proporciona un *entorno favorable para la implantación de la actividad proyectada*.

1.4. ESPAÑA. ENTORNO TECNOLÓGICO

En la actualidad, los países miembros de la UE, y por tanto España, *cuentan con toda la tecnología conocida para la fabricación de cosméticos*, así como con las materias primas necesarias para la elaboración de los mismos.

1.5. ESPAÑA. ENTORNO POLÍTICO

Según queda establecido en la Constitución de 1978, España, es un *Estado Social y Democrático de Derecho*, cuya forma política es la Monarquía Parlamentaria.

En la actualidad España está constituida por diecisiete Comunidades Autónomas y dos ciudades – Ceuta y Melilla –, cada una de ellas rigiéndose por un Estatuto de Autonomía.

La Constitución concede a cada Comunidad Autónoma sus respectivas competencias de gobierno, para evitar posibles conflictos entre la Administración General y las Comunidades Autónomas.

Se puede decir que el entorno político español presenta hoy en día una *situación estable*.

1.6. CHINA. ENTORNO LEGAL

Todas las compañías extranjeras establecidas en la República Popular China están sometidas al *Impuesto Unificado para Empresas Extranjeras*. El tipo es, a partir del 1.1.2008 del *25%*. Entre China y España, existe un *convenio para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal*.

El IVA se estructura en un tipo básico del 17% y dos tipos reducidos, uno del 13% para productos agrícolas y alimentos y otro del 6% para ventas a pequeña escala.

La República Popular China forma parte del *Convenio de París para la protección de la Propiedad Intelectual* y del Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. También es país signatario del *Tratado de Cooperación en Materia de Patentes y del Arreglo de Madrid* relativo al Registro Internacional de Marcas y de su Protocolo. Las patentes son registradas en la Oficina China de Patentes.

Por otra parte, la *Administración Nacional de Certificación de China* se ocupa de definir los requisitos para la certificación de productos a partir de la incorporación de China a la OMC, iguales para importaciones o producción nacional. La publicación y comprobación de conformidad de los productos importados la realiza la *Administración Nacional de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena*. En algunos casos también pueden intervenir otros organismos, como el *Ministerio de Salud para el*

registro de cosméticos.

Penetrar con cualquier clase de mercancía en el mercado Chino requiere tiempo y dinero (desde la entrada de China en la OMC, el nivel medio arancelario se ha reducido al 10,1% hasta principios de 2005), ya que es importante el contacto personal con los usuarios finales así como con empresarios, tanto chinos como extranjeros. *Las Oficinas Económicas y Comerciales de España en Pekín y Shanghai* pueden ayudar a este respecto presentando listados de agentes, empresas y ferias, así como asesorar y concertar entrevistas.

A pesar de la dificultad que supone el penetrar en un mercado tan diferente y complicado como el chino, las *maduras relaciones entre España y China* parecen estar disminuyendo las barreras de entrada en este atractivo mercado. *En este sentido las Oficinas Económicas y Comerciales de España en China desempeñan un papel fundamental en el asesoramiento de empresas*.

1.7. CHINA. ENTORNO ECONÓMICO

La República Popular China sigue un modelo de crecimiento basado en la estimación de que el país debe *crecer a un mínimo del 7% para garantizar su objetivo principal*: *la estabilidad social*. El *crecimiento medio del PIB* en los últimos años oscila entre el *9-10%*. En 2007 la *inflación permaneció en un nivel bajo (2-3%)*, y para 2008 se prevé que el consumo crecerá

ligeramente por encima del PIB. Esto, unido a las crecientes cifras de exportaciones e importaciones, constituye únicamente un ejemplo de la *gran expansión económica de China*. Desde el punto de vista del interés de las empresas españolas, el sector de *logística y distribución representa actualmente una oportunidad*, al estar en un momento de transformación, debido a la inversión extranjera.

Unidad Monetaria: la moneda de curso legal en la República Popular China es el *renminbi* (RMB) y su unidad básica es el *yuan.*

Hay que tener en cuenta que la moneda china no cotiza en los mercados internacionales de divisas. Es la "*General Administration of Exchange Control"* (a partir de indicaciones del Banco Popular de China) la que establece el cambio de cada moneda extranjera con su homónima china, con lo que *el cambio es mucho más estable que en el caso de otras monedas*.

La gran expansión económica que está experimentando la República Popular China en los últimos años la convierte en un país de *un alto atractivo comercial*.

1.8. CHINA. ENTORNO SOCIOLÓGICO

Con una población de *más de mil trescientos millones de personas*, la pirámide poblacional china presenta un *país de aspecto joven* con una base amplia y bien estructurada, típica de un país en plena transición demográfica. Se estima que para el año 2050, la población de China será de 1.500 millones aproximadamente.

Mercado Laboral: según un estudio realizado por *Adecco Institute,* con la colaboración de la *Universidad de Warwick* (Reino Unido) y la *Academia de Ciencias Sociales de Shanghai,* sobre el mercado de trabajo en la República Popular China, el mercado laboral chino revela una *escasez de personal cualificado* en una enorme gama de actividades y un problema de envejecimiento de la fuerza laboral.

La conclusión es que la República Popular China representa un *mercado atractivo* debido tanto a su gran población como a la *juventud* de la misma, pues es un hecho que *las nuevas generaciones son las que están introduciendo la cultura cosmética en este país*.

1.9. CHINA. ENTORNO TECNOLÓGICO

No se presenta entorno tecnológico en China, pues la producción se llevará a cabo en España.

1.10. CHINA. ENTORNO POLÍTICO

La Constitución actual china fue promulgada el 4 de diciembre de 1982, y establece que el poder del Estado pertenece al pueblo, a través de la *Asamblea Nacional Popular* y de las asambleas populares locales, que se constituyen mediante elecciones. Las asambleas populares de los diversos niveles deciden las políticas y principios importantes y eligen los organismos de administración, juicio y fiscalía del Estado. La ANP cuenta con unos 3.000 miembros que representan a las 23 provincias, 5 regiones autónomas y 4 municipios autónomos.

La política de la República Popular China esta apoyada en una estructura de poder que comprende tres áreas fundamentales: el partido, el ejército y el estado.

La jefatura del estado corresponde al presidente de la República Popular China, mientras que el líder del partido (*Partido Comunista Chino*) es su secretario general y el líder del ejército es el presidente de la Comisión Militar Central.

Actualmente estos tres cargos están ocupados por un mismo hombre, *Hu Jintao*.

Muchas de estas políticas se identifican como típicas en *un país en pleno desarrollo económico*. Teniendo en cuenta esta premisa, y la *importante labor de control que desarrolla el Gobierno Chino*, se puede concluir que el entorno político de este país se encuentra en una *situación estable*.

2. ANÁLISIS SECTORIAL

2.1. EL MERCADO DE LA COSMÉTICA EN ESPAÑA

2.1.1. TAMAÑO DEL MERCADO

El sector de los cosméticos en España, según un estudio de la *Asociación de Perfumería y Cosmética de España* (STANPA), tuvo un tamaño a finales del año *2006* de 7.443 millones de euros consumidos (*4.652 millones facturados por los fabricantes*), lo que representa un *crecimiento respecto del 2005 de un 4,62%*. Como se puede observar en la siguiente tabla, este crecimiento interanual se ha ido ralentizando debido a la progresiva madurez del mercado. Sin embargo, en los próximos años se prevé que seguirá creciendo debido a la aparición de determinados nichos muy atractivos que se comentan más adelante.

Tabla 1. Crecimiento interanual del sector cosmético.

Año	Crecimiento Interanual
2007	4,50%
2006	4,60%
2005	4,80%
2004	6,40%

Fuente: Panelista DBK

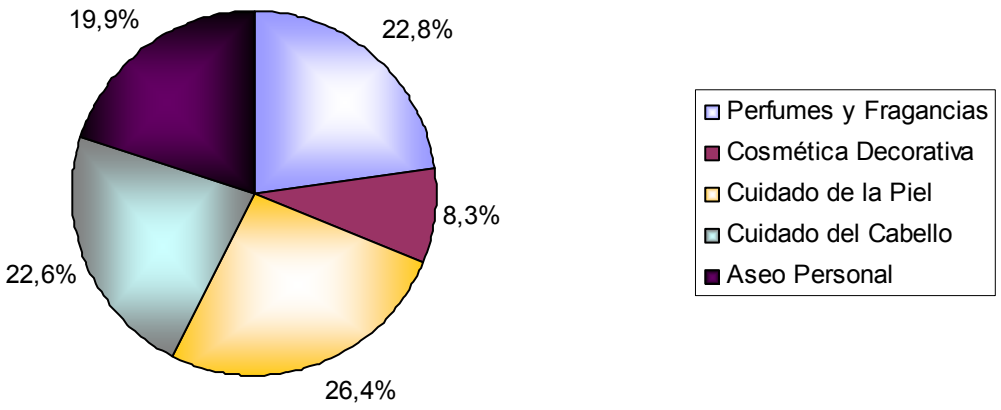
A pesar de esta ralentización, *el sector se ha volcado sobre la exportación* observando un *crecimiento del 5,8%* respecto al 2006.

Dentro del sector de los cosméticos destaca el submercado del

cuidado de la piel, que representó en 2006 *1.230 millones €* de la facturación total de fabricantes[2]. Su crecimiento con respecto al año 2005 fue aproximadamente del *6,70%, superior al registrado por el sector cosmético en general*[3]. En el mismo sentido destaca el submercado de aseo personal, que alcanzó en 2006 los *924 millones €*, con un crecimiento del *6,37%* respecto al año anterior.

En el gráfico adjunto se detalla la participación en el mercado cosmético español de las diferentes familias de productos que lo componen.

Gráfico 1. Participación en el mercado cosmético español de las diferentes familias de productos en 2006.



Dentro del mercado de cosméticos podemos distinguir el subsector de *cosméticos naturales*. La empresa *Organic Monitor*[4] estima que el mercado de los *cosméticos naturales crece anualmente a un 20%* en Europa.

[2] Para más información consultar la Tabla 2 del Anexo 2.

[3] Para más información consultar www.stanpa.es y www.dbk.es.

[4] www.organicmonitor.com

No obstante, dicho tamaño difiere entre los países europeos. Así el mercado de cosméticos naturales de Europa representa como media *un 2% del mercado cosmético total*, frente al 4% de Alemania o Austria. 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[5] 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.

[5] www.bancomext.com (Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C.).

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.

Como conclusión, se subraya el *fuerte potencial de crecimiento del mercado de los cosméticos naturales*. Reproduciendo la opinión de los analistas de *Organic Monitor*: "*The natural & organic sector is seen by some as the future of the cosmetics industry*".

2.1.2. ESTRUCTURA SECTORIAL

Competidores Actuales y Potenciales

Los competidores actuales se pueden dividir en *3 tipos*:

1. Los primeros son los que se denominan "Competidores Directos", que son aquellas empresas que *producen cosméticos naturales con base de aceite de oliva*, aunque tengan su actividad diversificada y no produzcan exclusivamente cosméticos.

Este tipo de competidores se pueden dividir a su vez en dos grupos: un pequeño grupo de productores internacionales, que superan el millón de euros como cifra de negocio, y otro grupo formado por PYMES españolas, con la cifra de negocio inferior a dicha cantidad. En general se puede asegurar que son empresas *muy apalancadas* y con una *actividad muy diversificada* en las

que su ROI y ROE difiere sin ningún patrón aparente entre unas y otras, más que en las características del acceso a recursos y formas de gestionar individuales. Destacan las internacionales *La Chinata*, *Carlo di Roma* y *Lixoné Natural Care* y las españolas *Dermolive* y *Mieleria*[6].

2. El segundo tipo está definido como el conjunto de empresas productoras de cosméticos naturales en general. En este caso, existen multitud de empresas que producen cosméticos naturales a partir de diferentes materias primas, donde destaca el aloe vera. La líder en este segmento es Weleda con presencia en cerca de 50 países y más de 1.500 empleados.

En este punto es necesario destacar que los cosméticos naturales también compiten directamente con cosméticos convencionales *no naturales que se venden como sí lo fuesen*, dificultando al consumidor hacer dicha distinción.

3. El tercer grupo de competidores, al que llamaremos "Competidores Generales", recoge todos los fabricantes de cosméticos cuyos productos se comercializan en el mercado español.

Actualmente las fronteras entre los segmentos empiezan a diluirse como consecuencia a la *entrada* en el mercado cosmético natural *de los grandes fabricantes* de cosméticos convencionales. Esta entrada está siendo muy exitosa debido a que el consumidor demanda productos naturales de alta calidad, y considera que son

[6] Para más información consultar la Tabla 4 del Anexo 2.

estas grandes empresas quienes ofrecen la más alta. Sin embargo, debido a la imagen que poseen las grandes empresas, su *credibilidad* en el campo de los cosméticos naturales de cara al consumidor es *muy baja*. Todo esto refleja la necesidad existente de una *"cara nueva" con credibilidad* que ofrezca cosméticos naturales de alta calidad.

Estas grandes empresas son principalmente las siguientes: Unilever (Holanda/RU), L´Oreal (Francia), Wella (Alemania), Sanofi (Francia), Beiersdorf (Alemania), y Procter & Gamble (EEUU).

La atractividad del submercado de cosméticos naturales, como antes se explicó, provocará la *aparición de nuevos competidores* en un corto plazo de tiempo. Su origen será variado, ya que se puede tratar de empresas creadas por emprendedores individuales, empresas productoras de aceite, así como de productores de cosméticos ya establecidos.

Otra característica de este mercado es la *dureza de su competencia*, debido principalmente a que se trata de una industria muy innovadora donde los productos se reemplazan y reformulan constantemente.

Los productos naturales no son necesariamente orgánicos. Sin embargo, existe una clara tendencia a dirigir los productos naturales hacia la *producción y certificación orgánica*. Existen claros esfuerzos de *empresas certificadoras como Ecocert*, para estandarizar estos productos.

Consumidores Finales

En cuanto a cosmética femenina, del estudio "*Aesthetic Anthropology: Beauty Across Cultures*" se desprende la conclusión de que "la naturalidad es la medida del atractivo femenino", lo que quiere decir que *la mujer de hoy busca la belleza de una manera más natural* que en décadas anteriores, huyendo del efecto del "rostro planchado que carece de personalidad". Así, ocho de cada diez mujeres europeas reconoce tener arrugas o surcos finos, y seis de esas diez, sólo desearían reducir algunas de ellas. Las arrugas más indeseadas son las del entrecejo y las líneas horizontales de la frente.

Ahora bien, esta belleza natural con personalidad debe conseguir un *triple objetivo*: un aspecto más fresco, adecuado para la edad, y sin signos de cansancio y estrés.

Por otro lado, tan sólo el 54% de las españolas están satisfechas con sus hábitos de belleza, y una de cada tres asegura que sus cuidados de belleza tienen un impacto significativo sobre su autoestima. Por tanto, nos encontramos ante un *consumidor final descontento* con sus cosméticos, aún a pesar de la importancia que tiene su aspecto sobre si misma.

Las mujeres europeas gastan una *media mensual de 46,5 €* en cuidados estéticos y de belleza. Casi una de cada cinco gasta actualmente un 50% o más que hace cinco años, lo que indica un fuerte incremento del gasto en cosméticos interanual.

En la cosmética masculina, el estudio refleja el progresivo *aumento en el número de consumidores*. Las razones son la

búsqueda de un *aspecto más fresco*, y que le haga parecer *más profesional* en su puesto de trabajo. Además se da el caso de que los españoles son los europeos más *descontentos con sus hábitos de belleza*.

Otro aspecto a destacar es que los hombres comienzan a sentirse cómodos hablando de cuidados de belleza con sus parejas (un 47% de ellos) y con los amigos (caso de un 26%).

2.1.3. CARACTERÍSTICAS EN EL SEGMENTO DEL CUIDADO DE LA PIEL

- En este segmento se suelen utilizar *más ingredientes naturales* que en otro tipo de cosméticos.

- Los productos que actualmente se destacan por el efecto negativo de sus ingredientes químicos (como son los perfumes y desodorantes) son líneas que mostrarán mucho crecimiento.

- *Lo natural se convertirá en ecológico* y por lo tanto en productos regulados y con necesidad de ser certificados por las principales empresas como *Ecocert* (Europa), *Soil Association* (Reino Unido), *AIAB*, etc.

2.1.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Un estudio del panelista *AC Nielsen* en 2007, al igual que otro realizado por *Bancomext*, revela que los canales de distribución

utilizados por los productores de cosméticos actuales son los supermercados, farmacias, selectividad (tiendas especializadas), centros de belleza, grandes almacenes, Internet, salones de belleza y clubes de compra principalmente. La compra por parte del consumidor final se realiza en varios de estos canales a la vez, por lo que no existe un único canal donde comprar para cada consumidor. Así, en el mercado español los canales más importantes son los *supermercados*, *las tiendas especializadas*, *las farmacias y los grandes almacenes*[7].

Es impactante que España sea el país europeo donde menos se vende en farmacias, un 42%, y sea uno de los que más lo hace en el supermercado, donde este dato es de un 74%[8]. De todos modos se parte de la idea de que España seguirá la tendencia de Europa, y los consumidores finales utilizarán progresivamente más veces el canal farmacia.

2.1.5. TENDENCIAS DEL SECTOR COSMÉTICO

- El dinamismo de la demanda aumenta provocando el *interés en probar nuevos productos*.
- El sector del cuidado de la piel exige una *mayor utilización de materias primas naturales*.

[7] Para más información consultar la Tabla 3 del Anexo 2.

[8] Porcentaje de consumidores que compran en cada canal: cada consumidor utiliza simultáneamente distintos canales de compra.

- Los consumidores de cosméticos están ya acostumbrados a pagar *precios altos*.
- Aparición de nuevos productos y nuevas líneas de productos cosméticos para grandes marcas de automóviles como Porsche y Mini.
- Los consumidores aumentan progresivamente su *interés por ingredientes y productos naturales*, y aumentan su desconfianza con ciertos componentes químicos.
- Comienza a haber un *movimiento del sector hacia la certificación de los productos cosméticos ecológicos* para diferenciarlos del resto. Ejemplos de este esfuerzo lo realizan empresas certificadoras como *Ecocert*.
- Las *grandes empresas* empiezan a comprar o a aliarse con laboratorios para el diseño, fabricación y comercialización de productos cosméticos naturales.
- Comercialización en el sector cosmético natural de productos de mayor valor agregado y mayor precio que los que ofrecen las grandes marcas.
- La *alta innovación* de los cosméticos refleja las nuevas necesidades existentes por satisfacer, derivadas de diferencias de género, edad y clase social de los consumidores, (ejemplo: cosmética masculina).
- Tendencia de los consumidores al *individualismo y diferenciación*, y a la pertenencia a un grupo determinado de la sociedad.
- Preferencia de los consumidores de *productos más convenientes y fáciles de usar*.

- Los consumidores no sólo buscan de un cosmético la belleza superficial, sino que además buscan un *efecto terapéutico* (que reparen daños en la piel, etc.).
- Desarrollo del concepto de cosméticos *"ON-THE-WAY"*. El estilo de vida globalizado refleja un consumidor de cosméticos que desea mantener su rutina de cuidado personal, pero que sin embargo, no dispone de mucho tiempo (cosméticos adaptados a la nueva legislación para el transporte de líquidos en los aviones). Este tipo de productos *facilita su portabilidad y aplicación*, y se espera que en Europa crezca su mercado un 73%[9].

2.1.6. CONCLUSIONES

- Ralentización del crecimiento del mercado de cosméticos español.
- El mercado de *cosméticos naturales español crece a un a tasa anual del 20%*.
- El gran atractivo del mercado natural provocará la entrada de *nuevos competidores*.
- Los consumidores finales buscan una *belleza natural y con personalidad*.
- El consumidor final se encuentra actualmente *descontento con sus cosméticos* y hábitos de belleza.
- *Lo natural se convertirá en ecológico* y por lo tanto en productos regulados y con necesidad de ser certificados.

[9] Esudio "*Productos vegetales naturales de uso en cosmética e higiene personal*", Bancomext.

- Se comienzan a distribuir *cosméticos naturales en canales de cosméticos habituales*.
- Desarrollo del concepto de cosméticos *"ON-THE-WAY"*.

2.2. EL MERCADO DE LA COSMÉTICA EN CHINA

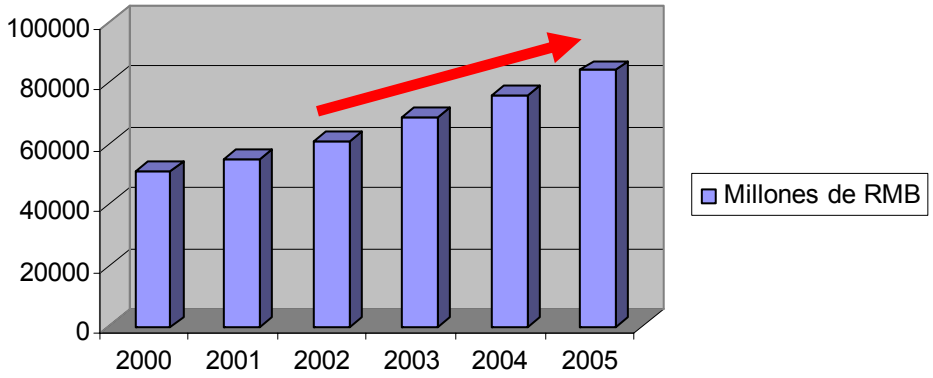
2.2.1. TAMAÑO DEL MERCADO

El mercado de la cosmética de China se ha convertido, tras años de desarrollo, en el *segundo mayor mercado de Asia*.

Las ventas de cosméticos y productos para el aseo personal siguieron creciendo en China durante el año 2005, registrándose un *crecimiento* de las mismas *de un 11%* y alcanzando un valor de 85.000 millones de RMB (8.340 millones de €), de los que se estima una facturación de los fabricantes de 53.550 millones de RMB (*5.250 millones de €*). El motor principal del crecimiento se basa en el incremento de la renta disponible de los consumidores. Durante el periodo entre el año 2000 y 2005, *la renta per capita creció en China un 60%*.

También influyeron en gran medida en el aumento de las ventas el mayor conocimiento de los productos por parte de los consumidores gracias al *marketing* de los fabricantes, y el *fortalecimiento de las redes de distribución*. La innovación constante en los productos y la inversión en publicidad han resultado cruciales para impulsar la penetración en el mercado de marcas ya establecidas.

Gráfico 2. Ventas de distribución de cosméticos y artículos para el aseo personal en China entre 2000-2005.



Fuente: Euromonitor Internacional.

2.2.2. ESTRUCTURA SECTORIAL

Competidores

Existen entre 3.500 y 4.000 fabricantes de productos cosméticos en China, de los cuales un 58% son empresas privadas chinas, un 10% empresas de propiedad estatal y un *32% multinacionales*.

Pese a sólo constituir el 32% de las empresas del mercado, *las multinacionales se benefician del 80% de las ventas*. Las empresas extranjeras con mayor inversión en China son originarias de los Estados Unidos, Francia, Alemania, Japón y Corea.

Veintidós grandes y medianas empresas acaparan el 50% de las ventas de cosméticos en China.

Las multinacionales, de la mano de gigantes como Procter & Gamble (con un 18% de cuota de mercado en 2005), L'Oreal (con un 7%) y Unilever (con un 7%), están a la cabeza del mercado en ventas. Apoyándose en la alta calidad de sus productos y en un enorme gasto

en promoción y publicidad, *las multinacionales dominan el segmento alto y medio alto del mercado*, donde se genera el mayor margen de beneficio.

La gran mayoría de las empresas locales, que disfrutan de una menor ventaja competitiva tanto en lo que respecta a calidad e imagen de sus productos como a capital, se dirigen a los segmentos medio y bajo y a los mercados rurales, apoyándose en su profundo conocimiento de los complicados canales de distribución y en su menor precio.

La competencia en este segmento de mercado se hace cada vez más fuerte con los intentos de las multinacionales de penetrar en el segmento medio y en el cada vez más prometedor mercado rural.

Unas pocas empresas locales están consiguiendo sobrevivir a la ardua competencia y hacerse más fuertes. Su éxito se basa en el profundo conocimiento del mercado chino y en una acertada segmentación de mercado unida al mantenimiento de precios bajos. La compañía local líder del sector, *Shanghai Jahwa United Co.*, que ha mantenido un crecimiento constante durante los últimos años, es considerada como la *única empresa local capaz de competir con las multinacionales*. La empresa *Jiangsu Longliqi Group*, está consiguiendo también un notable éxito gracias a la construcción de un eficiente canal de ventas, siendo una de las marcas con mayor disponibilidad en los puntos de venta rurales.

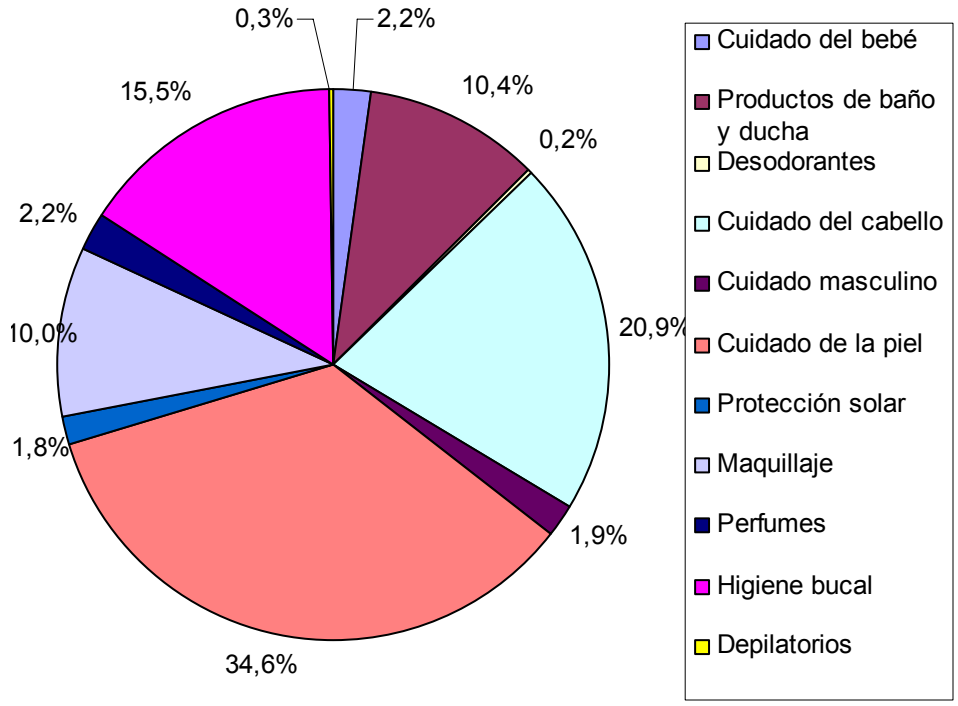
La industria se concentra en las regiones sur y este de China.

Productos

Los productos que registraron un *mayor crecimiento* durante

los últimos años, dentro del sector de cosmética y artículos para el aseo personal, fueron los artículos para el *cuidado de la piel*, ascendiendo casi a los 30.000 millones de RMB (*2.942 millones de €*). El mercado de productos de aseo personal (557 millones €) y para el cabello muestran signos de madurez con un crecimiento bajo. Otros mercados con buenas perspectivas de crecimiento son el mercado de los perfumes y los desodorantes, este último en un estado aún muy incipiente.

Gráfico 3. Porcentaje relativo de ventas de cosméticos por tipo de producto (2005).



Fuente: Euromonitor Internacional.

En el sector, la promoción del producto a través de su *asociación a famosos* es una herramienta fundamental, sobre todo entre las marcas de consumo masivo, a la hora de conseguir diferenciar el producto y dirigirlo a un segmento objetivo.

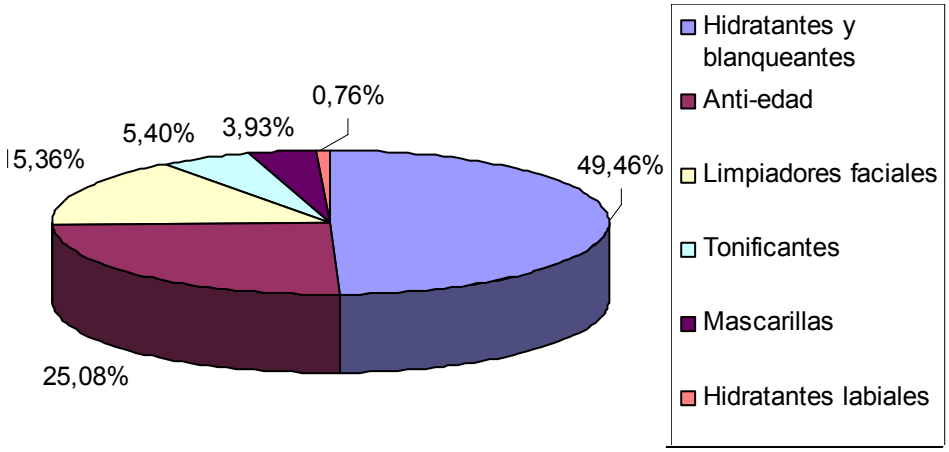
Cremas blanqueantes, anti-edad, hidratantes, anti-brillos y anti-manchas son populares, siendo las que acaparan más mercado las blanqueantes, anti-edad e hidratantes. Según entrevistas con agentes sectoriales, las *cremas con funciones blanqueantes* acaparan el 30% de las ventas totales de productos para el cuidado de la piel y, cada vez, cobran más importancia las *cremas anti-envejecimiento*, gracias al incremento de las ventas entre consumidores de mediana edad y ejecutivas, pese al alto precio por unidad.

Los productos para el *cuidado facial dominan el mercado de productos para el cuidado de la piel* en China, con ventas superiores a 28.000 millones de RMB y representando el 95% de las ventas totales de productos para el cuidado de la piel en 2005. Los productos para manos y para el cuidado del cuerpo están subdesarrollados con valores en ventas de 1.000 millones de RMB y 370 millones de RMB respectivamente.

Las cremas anti-arrugas y anti-edad fueron los productos para el cuidado facial que *registraron un mayor incremento en ventas en 2005*, con unas ventas de más de 7.000 millones de RMB y un *crecimiento de un 24%* respecto al año anterior. La creciente sofisticación del consumidor y el lanzamiento de nuevos productos consiguieron atraer la atención entre los consumidores de masas hacia los productos anti-edad. Para crear fidelidad a la marca, los fabricantes clave del sector introdujeron cremas anti-edad durante los últimos años para proporcionar soluciones para problemas específicos de la piel. Los reclamos más utilizados fueron desde la utilización de componentes naturales a la utilización de fórmulas avanzadas, la profunda hidratación

o el blanqueamiento efectivo de la piel.

Gráfico 4. Ventas relativas por productos para el cuidado facial (2005).



Fuente: Euromonitor Internacional.

Los *desodorantes* representaron el producto más destacado en cuanto a *crecimiento* en ventas con un *20%* durante 2005 debido a la mejora de la disponibilidad en canales de distribución modernos como supermercados e hipermercados.

Los *productos para el aseo y cuidado masculino* registraron un importantísimo *crecimiento* en 2005, con un incremento de un *22% en ventas*. El crecimiento se debió en gran parte a un mayor conocimiento del producto por parte del consumidor y al incremento de su disponibilidad en los puntos de venta. El mayor contacto del consumidor chino con la moda y tendencia occidentales ha influido en gran medida en la concienciación del mismo acerca de la necesidad de productos especializados para el cuidado de la piel masculina. El segmento objetivo comprende un rango de edades entre los *18 y los 25* años.

Consumo

El gasto per capita en productos de belleza en China apenas supera los 6 dólares anuales. No obstante, esta cifra resulta poco significativa y en ningún caso refleja la realidad actual del mercado puesto que el gasto en ciudades como en Shanghai o Pekín no es comparable con el ínfimo consumo propio de las zonas rurales. Según un informe sobre tendencias de consumo urbano publicado en 2006 por *Horizon Research Consultancy Group*10, el consumo medio urbano por habitante en cosméticos y productos para el aseo personal es de *$13,7 mensuales (10,9 €*[11]). El *incremento de la renta per capita, el mayor conocimiento del producto* gracias a las campañas publicitarias, y la *mejora de la distribución*, están impulsando en gran medida las ventas de productos cosméticos no solamente en las ciudades, sino que también en zonas rurales entre una base de nuevos consumidores de grandes rentas.

2.2.3. TENDENCIAS DEL SECTOR COSMÉTICO

En China, existe una cultura cosmética distinta de la occidental. La diferencia fundamental es la preferencia de las mujeres chinas sobre los *cosméticos de efecto blanqueante* contra la tendencia occidental hacia la piel bronceada. Igualmente, la obsesión generalizada por la delgadez extrema se refleja en los productos de belleza, particularmente cremas y lociones hidratantes, todas ellas con efectos antigrasa, reafirmante, adelgazante, etc.

[10] El informe esta basado en entrevistas en las ciudades de Pekín, Shanghai, Guangzhou, Wuhan, Chengdu, Shenyan y Xi'an.

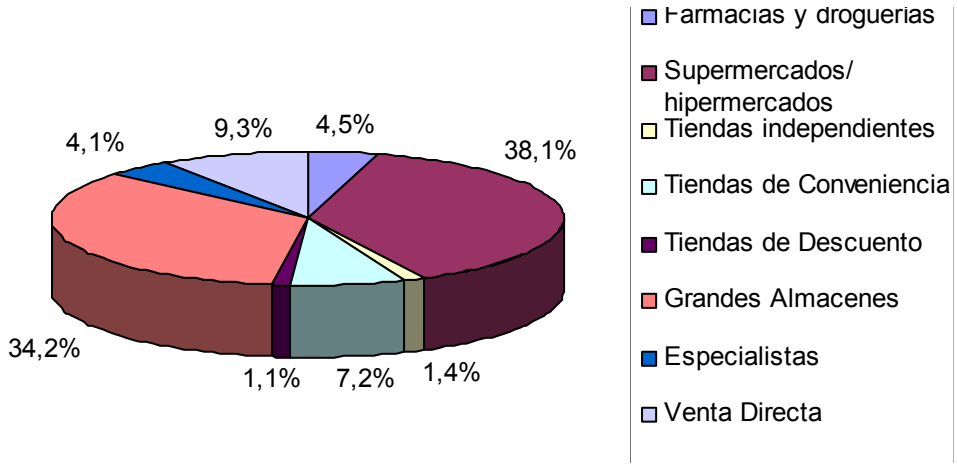
[11] Tipo de cambio Dólar/Euro=1,256 en 2006.

El gusto cosmético del consumidor chino sigue la tendencia mundial hacia *la preferencia de los cosméticos fabricados a partir componentes naturales* frente a aquellos que cuentan con ingredientes químicos. Sin embargo, esta tendencia global, en China llega más lejos. En la cultura China, la medicina tradicional ocupa un puesto muy relevante. Hoy en día, algunas empresas fabricantes chinas de cosméticos han heredado la esencia de la medicina natural china y la han integrado en la cosmética. Este nuevo tipo de cosméticos han sido denominados cosméticos funcionales debido a sus propiedades curativas, de mantenimiento y reparadoras. Los cosméticos basados en la medicina tradicional china, junto con *los cosméticos naturales*, son considerados *los cosméticos más prometedores en el futuro del mercado cosmético de China*.

2.2.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El desarrollo de la distribución en China ha sido uno de los mayores motores de crecimiento de las ventas de cosméticos y artículos para el aseo personal durante los últimos años. La aparición de canales de distribución modernos como *supermercados e hipermercados* ha facilitado la penetración de las marcas cosméticas. Las farmacias han ido jugando un papel cada vez más importante en la distribución de marcas dermo-cosméticas para el cuidado de la piel.

Gráfico 5. Cuotas sobre ventas de cosméticos según tipo de distribución en 2005.



Fuente: Euromonitor Internacional.

En 2005, los *supermercados e hipermercados* sobrepasaron a los grandes almacenes como *más importante canal de distribución en China*. A través de la creación de un espacio de compras limpio y cómodo y la disponibilidad de una amplia variedad de productos y marcas internacionales, el rápido crecimiento de supermercados e hipermercados en China ha impulsado la presencia de productos y marcas, y despertado en los consumidores un interés por los cosméticos y artículos para el aseo personal.

Mientras los *grandes almacenes* de alto nivel han seguido viendo incrementadas sus ventas, principalmente de *marcas premium* de cosméticos y artículos de aseo personal, las ventas en los grandes almacenes de nivel más bajo, muchas veces situados en áreas menos desarrolladas y dedicadas a la venta de marcas locales baratas y productos extranjeros para el consumo de masas, han disminuido de modo alarmante, principalmente debido a la penetración de los supermercados.

La cuota de mercado en ventas de las *farmacias y droguerías se ha duplicado* durante los últimos 5 años, *llegando a un 5%*. Este canal de distribución se compone de farmacias, centros de distribución de medicinas más tradicionales, y droguerías, un nuevo concepto de tienda en China del que la cadena de Hong Kong Watson's ha sido pionera y que crece mucho más rápidamente.

A diferencia de lo que sucede en los países desarrollados, donde las farmacias representan uno de los canales de venta más importantes para productos para el cuidado de la piel, para la mayoría de los consumidores chinos, el hecho de comprar un producto de este tipo en una farmacia es algo nuevo, pero para lo que se prevé un gran potencial.

A pesar de la mejora de los últimos años, *los canales de distribución en China están poco desarrollados*, siendo de carácter local, lo que hace muy difícil el acceso a toda China e incluso a la totalidad de la zona este (que es la más desarrollada). En este sentido, empresas que desarrollen su propio canal de distribución, cuentan con una importante ventaja competitiva.

2.2.5. CONCLUSIONES

- Importante *crecimiento del sector cosmético* en China.
- Las multinacionales se benefician del *80% de las ventas*.
- *Gran crecimiento* del subsector *del cuidado de la piel*.
- Tendencia hacia los *productos naturales*.
- *Grandes inversiones en marketing* y publicidad.

- Gran importancia de las *cremas blanqueantes.*
- *Canales de distribución poco desarrollados.*

2.3. MARCO LEGAL

2.3.1. ESPAÑA

La producción de cosméticos se regula por el *Real Decreto 1599/97 de 17 de Octubre*, que constituye la normativa coordinada y refundida aplicable a la materia. La empresa no realizará exámenes en animales, por lo que no serán aplicables las normativas específicas sobre este aspecto.

En lo relativo a la comercialización, a continuación se detallan las normas y requisitos aplicables:

- *Autorización de operación emitida por la D.G.F.P.S.*[12], relativa a la denominación del producto, composición cuantitativa, constantes fisicoquímicas relevantes, prospectos, etiquetado y embalaje.
- *Registro ante la Comunidad Autónoma* correspondiente (la del domicilio social de la empresa) *de los productos a comercializar*.
- *Registro de responsables* ante la Comunidad Autónoma de su domicilio respecto de los productos que se importen para su comercialización (en caso de ser aplicable).

[12] Dirección General de Farmacia y Productos Sanitarios.

La autorización de la D.G.F.P.S se concederá tras comprobar que la empresa solicitante cuenta con las instalaciones, medidas, elementos y personal adecuados. En general, se pide:

- Un Director Técnico.
- Una memoria técnica, especificando tipo y características del producto.
- Unos planos de la instalación con las características técnicas que marca el Ministerio de Industria, así como de los mecanismos de control de la actividad a desarrollar.
- Un laboratorio de Control de Calidad para garantizar que los productos cumplen los requisitos del RD 1599/1997.
- Pago de unas tasas[13].
- Someterse a una visita de inspección y renovación de la licencia cada 5 años.

Se puede concluir que los requisitos legales del sector cosmético español *no constituyen un obstáculo* a la puesta en funcionamiento del presente proyecto.

2.3.2. CHINA

A efectos de importación y comercialización, el Ministerio de Sanidad Chino (Ministry of Health- MOH) divide los productos cosméticos en 2 categorías:

- Cosmética ordinaria: barras de labios, esmalte de uñas, perfume, champú, etc.

[13] Para más información consultar www.tecnologias-sanitarias.com/ON/ON0318/tasas-DGFPS-07.htm

- Cosmética de uso especial: se trata de productos con un componente médico al tratarse de productos más sofisticados como desodorantes, tintes para el pelo, productos adelgazantes, cremas para el cuidado de la piel, cremas depilatorias, etc.

El procedimiento de importación varía según el tipo de producto importado en términos de controles, requisitos, duración y precio.

El Gobierno Chino exige *certificados de control de calidad* antes de aprobar la importación de productos cosméticos a China. Para conseguir su aprobación, los cosméticos importados deben seguir un procedimiento muy *largo y costoso de pruebas*: las pruebas y el proceso de registro pueden demorar la entrada de productos cosméticos en *más de 6 meses* y *la tarifa por producto*, según la categoría puede oscilar entre los $1.300 y los $3.200.

En la actualidad, los cosméticos importados requieren un *doble proceso de registro* ante el *MOH* y el "State General Administration for Quality Supervision, Inspection and Quarantine" (*AQSIQ*). Ambas entidades suelen actuar de forma no coordinada y los requerimientos obligatorios por ambas partes suelen ser duplicados. Además, la normativa de estandarización de cosméticos de China en la que se basan es incompleta y no concuerda con convenciones internacionales lo que genera una gran inseguridad a la hora de conocer si el producto que se pretende legalizar para su importación cumple o no con la normativa.

Las dificultades legales que rodean a la exportación de cosméticos a China hacen necesarias: la exhaustiva *planificación temporal y burocrática* de este proceso, cierta *madurez económica* de la empresa y, puesto que se trata de un proceso largo, paciencia y cierto *asesoramiento externo*. Sin embargo, el gran atractivo del mercado chino justifica la entrada en el mismo de nuestra empresa, aunque no inmediatamente.

Cambios en el impuesto de consumo

En abril de 2006, el gobierno chino suprimió el impuesto al consumo en productos considerados como necesidades de uso diario, como el champú y el gel de baño. Sin embargo, para algunos *cosméticos de alta gama*, *el impuesto al consumo se incrementó desde el 8% original hasta alcanzar un 30%*. El propósito de la medida es alentar a las compañías de cosméticos de media y baja gama a reducir sus precios, lo que hará crecer sus ventas entre los consumidores y les ayudará a incrementar sus cuotas de mercado.

Por el contrario, el incremento del impuesto al consumo en cosméticos de alta gama conducirá a una *subida de los precios*. Sin embargo, *no se espera que ello influya en menores ventas* ya que el consumidor objetivo de cosméticos de alta gama, principalmente jóvenes mujeres ejecutivas, es poco sensibles al precio.

Levantamiento de la prohibición de venta directa

El 1 de diciembre de 2005 se levantó en China la prohibición existente desde 1998 sobre la venta directa.

Según la nueva normativa, aunque la venta directa está permitida, se exigen los siguientes requisitos para las empresas extranjeras que deseen utilizar este sistema de distribución:

- Es necesario demostrar una *experiencia internacional* de la empresa de *más de 3 años*.
- La empresa debe contar con un *capital social de más de 80 millones de RMB*.
- Es necesario disponer de un *depósito de 20 millones de RMB* para correr con los gastos de inicio del negocio.

Gracias al levantamiento de la prohibición, tanto consumidores como fabricantes se verán beneficiados. Los consumidores podrán acceder a información sobre los productos de forma más cómoda y accesible y *disfrutar de un servicio a domicilio*, mientras que los fabricantes dispondrán de una *vía para vender sus productos de forma eficiente y a bajo costo*.

Como consecuencia de lo anterior *no será posible* inmediatamente para nuestra empresa *la venta directa por Internet* en China.

2.4. SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA

España es el *principal país productor de aceite de oliva* del mundo. La producción del mismo en la campaña 2007-2008 ha ascendido a 1.250 toneladas, lo que supone un aumento del 13% aproximadamente respecto a la campaña anterior. *Andalucía*

aglutina *el 85% de la producción nacional*, y concretamente, *Jaén* (principal provincia productora) aumenta su producción en un 16% por ciento, alcanzando las 545.000 toneladas. Le siguen Córdoba, con 245.000 toneladas, y Granada, con 92.761 toneladas.

De la producción anterior, actualmente se estima que un *3,7% es ecológico*, cifra que se prevé crecerá rápidamente en los próximos años debido al aumento de la demanda de productos orgánicos. El aceite ecológico andaluz certificado es la respuesta hacia los consumidores de que realmente, el aceite ecológico cumple con todas las garantías. El *Comité Andaluz de Agricultura Ecológica* (CAAE) es el organismo para el desarrollo de la agricultura y ganadería ecológica certificada, y es por tanto quien vela por la calidad y métodos de elaboración del aceite de oliva ecológico en Andalucía para que se cumpla la exigente normativa Europea (Reglamento CEE 2092/91).

Situarnos en la provincia andaluza de Jaén nos va a permitir tener *accesible nuestra principal materia prima*: aceite de oliva virgen extra ecológico con D.O. Si bien la calidad y cantidad del aceite de oliva que se produce en cada campaña depende mucho de la climatología, situando nuestra empresa allí *se reducirán los riesgos de escasez de nuestra base cosmética*.

A pesar de la percepción a nivel mundial del aceite de oliva español como un *producto saludable y de calidad* consumido en la dieta, existe un *desconocimiento generalizado de los beneficios para la piel del mismo*.

En China, España ostenta un 36% de cuota de mercado de aceite de oliva. Este mercado es especialmente interesante para España, ya que el *precio de la botella de aceite es mucho más caro* que en otros países. Debido a esto, y a que históricamente el aceite de oliva se ha venido vendiendo en *tiendas gourmet* y para extranjeros (y pese a que cada vez está más disponible en supermercados), *el aceite de oliva se percibe como un producto de lujo*.

El aceite de oliva español comienza a ser visto con muy buenos ojos en China. Gracias a sucesivas acciones promocionales, a los estrechos vínculos de la OFECOMES (Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior) con la prensa del sector, y la cada vez mejor y más abundante producción nacional, los aceites españoles pueden encontrar un mercado idóneo en China. A día de hoy, *España* transmite una *imagen de calidad* en lo relacionado a aceites, además, *las nuevas tendencias hacia la vida sana* y la imitación de las *modas occidentales*, unidas a la escasa producción de aceite en China, hacen del aceite español un producto de demanda creciente.

El *gran reconocimiento en China* del aceite de oliva español como *producto de alta calidad* cada vez más demandado, puede constituir una importante oportunidad a la hora de introducir nuestros cosméticos en dicho mercado y posicionar nuestra marca como de *alta gama*.

2.5. VENTA POR INTERNET

El porcentaje de españoles que acceden a Internet sigue en aumento, llegando durante el primer trimestre de 2007 al 53,7% de la población de 10 años en adelante. Este dato es once puntos porcentuales superior al que resultaba en el mismo periodo de 2004.

La distribución de los usuarios de Internet entre el primer trimestre de 2004 y el mismo periodo de 2007 refleja una tendencia a la paridad en el acceso según género pasando, en el caso de las mujeres, de un 47,7% a un 49,4%. Aunque en la mayoría de las actividades estudiadas, los hombres presentan unos porcentajes de utilización mayores que las mujeres, ellas presentan participaciones superiores en cuestiones referidas a temas de salud.

La variable clave para entender las diferencias en el uso de Internet es la edad. La población internauta es más joven que la población total, como puede apreciarse en el hecho de que más de la mitad de los usuarios de la Red (54,2%) tienen menos de 35 años, mientras que este segmento de edad representa únicamente algo más de un tercio de la población total (36,6%).

En términos de crecimiento de uso respecto a tres años atrás, y de forma relativa, las compras de billetes de viaje y vacaciones, de entradas para espectáculos ó de música, libros, revistas y películas, son las actividades que experimentan un mayor incremento en su práctica. El incremento en el uso de los servicios de venta, parece indicar una *mayor confianza en la compra virtual de productos*. No obstante, los porcentajes de uso medio para realizar transacciones comerciales son todavía bajos.

Debido al *rápido desarrollo* de Internet como canal de venta directa cada vez más importante, y teniendo en cuenta la *comodidad y conveniencia* de este canal, se podrán conseguir en España todos nuestros productos a través de Internet.

3. OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS DAFO

3.1. OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

Nuestra empresa se dedicará a la *producción y comercialización de cosméticos naturales en base a aceite de oliva virgen extra ecológico con denominación de origen*. Todas las materias primas utilizadas serán naturales y obtenidas ecológicamente, estando garantizada totalmente la naturalidad de nuestros productos mediante la certificación de *ECOCERT*[14]. Además, el aceite de oliva virgen extra ecológico utilizado estará certificado por el *CAAE*.

Tendremos dos líneas diferenciadas de productos: *cremas* y *productos para el aseo personal* (jabones líquidos, sólidos y champús).

La comercialización se llevará a cabo inicialmente en *España* y se planifica la entrada en el *mercado chino* tras tres años de funcionamiento, requiriendo para ello *asesoramiento* de la *Oficina Comercial de España en China*.

[14] Organismo de control y certificación que garantiza un nivel de exigencia superior al de la reglamentación convencional de los productos cosméticos, asegurando una verdadera práctica del respeto al **medio ambiente** a lo largo de toda la cadena de producción, y una valorización de las **sustancias naturales** de **calidad ecológica superior**.

Para más información consultar el Anexo 1.

La *ventaja competitiva* de la empresa radica en su *flexibilidad* y *rapidez de adaptación al mercado*, estudiando y satisfaciendo las necesidades de los clientes en un tiempo mínimo.

En general el negocio se orienta más hacia el cuidado de la piel que al aseo personal, pero sin descuidar este último, para el que se prevé un importante crecimiento en China. Además se introduce una línea de producto, llamada *"ON-THE-WAY"*, pensada para satisfacer la necesidad de un pack cosmético fácil y cómodo de transportar. Además se desarrollará una *línea de productos blanqueantes* específicos para competir en China.

Debido a la *gran calidad* de los productos que se ofrecen, el posicionamiento de los mismos será como *cosméticos de alta gama*. En esta línea, la distribución en España se orientará más al canal de *selectividad*, introduciéndose los productos en perfumerías que respalden este posicionamiento. En China se buscarán en un primer momento *canales de distribución locales* enfocados a grandes almacenes de alto nivel y especialistas en las zonas de *Pekín y Shanghai*. No obstante, la idea es desarrollar a largo plazo un canal de distribución propio. Ante el desconocimiento del funcionamiento general de las técnicas de marketing adecuadas al país, se subcontratará esta función en China. A pesar del atractivo del canal de farmacia tanto en China como en España, se descarta en primer momento su utilización por considerar que no respalda el posicionamiento de nuestros productos, aunque se observará

atentamente su evolución.

Además se realizará una importante acción comercial para introducir nuestros productos "ON-THE-WAY" en la rutina de funcionamiento de *hoteles de lujo*, lo que respalda nuestro posicionamiento y nos permitirá darnos a conocer entre nuestro target.

En España será posible la compra de todos nuestros productos por *Internet*, a través de una página Web creada a tal efecto, en la que además de información variada de nuestros productos y del mundo de la belleza y salud, nuestros distribuidores podrán hacer pedidos de forma rápida y sencilla. El reparto de los mismos será una actividad subcontratada.

Uno de los departamentos más importantes de nuestro negocio será el de *I+D+i*, en el que se desarrollará una continua labor de búsqueda de nuevos productos.

Nuestra fábrica de cosméticos estará localizada en *Jaén*, en el Parque Empresarial Nuevo Jaén (SUNP-6). Con esta localización tenemos acceso total a una de nuestras principales materias primas: el aceite de oliva virgen extra ecológico. La decisión de esta ubicación nace también del deseo de que nuestros productos se relacionen con la *Capital Internacional del Aceite de Oliva* y con el conocimiento que por tradición se tiene en esta tierra del mismo.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

España, objetivos a un año

- Alcanzar una *cuota de mercado del 5% de productos naturales para el cuidado de la piel*, lo que equivaldría a aproximadamente 1.230.000 €.
- Captar una *cuota de mercado del 2% de productos de aseo personal naturales*, lo que equivaldría a aproximadamente 369.776 €.
- *Crecimiento anual del 5%* por encima del crecimiento del mercado de la cosmética natural, para el que se hace una estimación del 20% de crecimiento anual, basada en los estudios anteriores.

China, objetivos a cuatro años

Se planifica la entrada efectiva en China a comienzos del cuarto año de actividad. Los trámites se comenzarán desde el primer año de funcionamiento de la empresa.

- Alcanzar una *cuota de mercado del 3%* de productos naturales para el cuidado de la piel, lo que equivaldría a aproximadamente 2.780.190 €.
- Captar una *cuota de mercado del 3% de productos de aseo personal naturales*, lo que equivaldría a aproximadamente 835.664 €.
- *Crecimiento anual del 5%* por encima del crecimiento del mercado de la cosmética natural, para el que se hace una estimación conservadora del 15% de crecimiento anual.

Objetivos cualitativos: más a largo plazo

- Crear notoriedad de marca entre nuestro target, posicionándonos como una *marca 100% natural* que adapta los conceptos de *respeto al medio ambiente* y belleza saludable a las necesidades del mundo moderno.
- Dar a conocer los estupendos *beneficios del aceite de oliva como cosmético* y romper con los prejuicios que giran alrededor de este tema.

3.3. ANÁLISIS DAFO

España

Del análisis de mercado desarrollado en los puntos anteriores, se pueden extraer las oportunidades y amenazas que se presentan a la hora de poner en marcha este nuevo proyecto. Éstas se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2. España. Oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▪ O1. Mercado de la cosmética natural en crecimiento intensivo. ▪ O2. Reconocimiento del aceite de oliva como producto saludable y de calidad. ▪ O3. Tendencia en el sector cosmético a la facilidad de uso y transporte. ▪ O4. Concienciación social sobre respeto al medio ambiente. ▪ O5. Preferencia por el bienestar y la salud frente al obsoleto concepto de "belleza a cualquier coste". ▪ O6. La cosmética natural de alta gama constituye un nicho de mercado poco explotado.	▪ A1. Incorporación de grandes empresas cosméticas existentes a la cosmética natural. ▪ A2. Aparición de nuevos competidores en cosmética natural. ▪ A3. Asociación del aceite de oliva a alimentación: falta de conocimiento de sus beneficios para la piel.

De la observación de la descripción de la empresa proyectada, se deducen los siguientes puntos fuertes y puntos débiles.

Tabla 3. España. Fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
▪ F1. Productos 100% naturales y ecológicos (sello garantía Ecocert). ▪ F2. Enfoque a hoteles de lujo. ▪ F3. Línea cosmética "ON-THE-WAY". ▪ F4. Beneficios funcionales de nuestros productos (funciones terapéuticas). ▪ F5. Utilización de aceite de oliva virgen extra ecológico de Denominación de Origen (D.O.).	▪ D1. Ausencia de notoriedad de marca. ▪ D2. Reducida cartera de productos (en comparación con otras empresas cosméticas). ▪ D3. Alta dependencia de la cosecha anual de aceite de oliva ecológico que obtenga D.O.

A partir de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades anteriores, realizamos el análisis DAFO, cuantificando la posibilidad e importancia de aquellas que resultan más prioritarias:

Tabla 4. España. DAFO Cuantificado.

	OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
FORTALEZAS	Mercado de cosmética natural en crecimiento intensivo.	Reconocimiento aceite oliva como producto saludable y de calidad.	Concienciación social sobre el respeto al medio ambiente.	Preferencia por bienestar y salud frente al obsoleto concepto de "belleza a cualquier coste".	Incorporación de grandes empresas existentes a la cosmética natural.	Aparición de nuevos competidores en cosmética natural.	Asociación del aceite de oliva a alimentación: falta de conocimiento de sus beneficios para la piel.	
Productos 100% naturales y ecológicos (sello garantía Ecocert).	3	1	3	3	0	1	0	**11**
Enfoque a hoteles de lujo.	1	1	0	1	1	2	0	**5**
Beneficios funcionales de nuestros productos (funciones terapéuticas).	3	1	0	3	1	1	0	**9**
Utilización de aceite de oliva virgen extra ecológico de D.O.	1	3	3	2	1	1	-1	**10**
DEBILIDADES								
Ausencia de notoriedad de marca.	-2	0	0	0	-3	-2	-1	**-8**
Reducida cartera de productos (en comparación con otras empresas cosméticas).	-1	0	0	0	-3	-3	0	**-7**
Alta dependencia de la cosecha anual de aceite de oliva ecológico que obtenga D.O.	-2	0	0	0	-3	-3	0	**-10**
	3	**6**	**6**	**9**	**-6**	**-3**	**-2**	**13**

China

Tabla 5. China. Oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▪ O1. Mercado de la cosmética natural en crecimiento intensivo. ▪ O2. Reconocimiento del aceite de oliva como producto de lujo, saludable y de calidad. ▪ O3. La cosmética natural de alta gama constituye un nicho de mercado poco explotado.	▪ A1. Incorporación de grandes empresas existentes a la cosmética natural. ▪ A2. Aparición de nuevos competidores en cosmética natural. ▪ A3. Riesgo de copias del producto y del modelo de negocio. ▪ A4. Asociación del aceite de oliva a alimentación: falta de conocimiento de sus beneficios para la piel.

Tabla 6. China. Fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
▪ F1. Productos 100% naturales y ecológicos (sello garantía Ecocert). ▪ F2. Enfoque a hoteles lujo. ▪ F3. Línea cosmética "ON-THE-WAY". ▪ F4. Beneficios funcionales de nuestros productos (funciones terapéuticas). ▪ F5. Línea de productos blanqueadores. ▪ F6. Utilización de aceite de oliva virgen extra ecológico de D.O. ▪ F7. Enfoque a distribución a largo plazo.	▪ D1. Ausencia de notoriedad de marca. ▪ D2. Falta de conocimiento profundo del funcionamiento del mercado chino. ▪ D3. Reducida cartera de productos (en comparación con otras empresas cosméticas). ▪ D4. Alta dependencia de la cosecha anual de aceite de oliva ecológico que obtenga D.O.

Tabla 7. China. DAFO Cuantificado.

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS				
FORTALEZAS	Mercado de cosmética natural en crecimiento intensivo.	Reconocimiento aceite oliva como producto saludable y de calidad.	La cosmética natural de alta gama constituye un nicho de mercado poco explotado.	Incorporación de grandes empresas existentes a la cosmética natural.	Aparición de nuevos competidores en cosmética natural.	Riesgo de copias del producto y del modelo de negocio.	Asociación del aceite de oliva a alimentación: falta de conocimiento de sus beneficios para la piel.	
Productos 100% naturales y ecológicos (sello garantía Ecocert).	3	1	2	0	1	2	0	**9**
Enfoque a hoteles de lujo.	1	3	3	1	2	1	0	**11**
Beneficios funcionales de nuestros productos	3	1	1	1	1	0	0	**7**
Línea de productos blanqueadores.	3	0	3	2	2	0	0	**10**
Utilización de aceite de oliva virgen extra ecológico de D.O.	1	3	1	1	1	2	-1	**8**
DEBILIDADES								
Ausencia de notoriedad de marca.	-2	0	-2	-3	-2	0	-1	**-10**
Falta de conocimiento profundo del funcionamiento del mercado chino.	-1	0	-1	-3	-3	-1	0	**-9**
Reducida cartera de productos.	-1	0	-2	-3	-3	0	0	**-9**
Alta dependencia de la cosecha anual de aceite de oliva ecológico que obtenga D.O.	-2	-2	0	-3	-3	0	0	**-10**
	5	**6**	**5**	**-7**	**-4**	**4**	**-2**	**7**

3.4. PLANES DE ACCIÓN

Para contrarrestar las amenazas y debilidades mencionadas arriba, se desarrollará un plan de acción cuyas directrices básicas se mencionan a continuación.

Tabla 8. Planes de acción frente a amenazas.

AMENAZAS	PLAN DE ACCIÓN
ESPAÑA	
A1. Incorporación de grandes empresas cosméticas existentes a la cosmética natural.	Lanzar una campaña de marketing basada en el *carácter natural* que impregna desde el comienzo la *filosofía de la empresa* (empresa pequeña con ideales), así como en la alta calidad que se ofrece.
A2. Aparición de nuevos competidores en cosmética natural.	Lanzar campañas de marketing basadas en la *certificación natural/ecológica* de nuestros productos y en nuestros *esfuerzos en I+D*.
A3. Asociación del aceite de oliva a alimentación: falta de conocimiento de sus beneficios para la piel.	Lanzar una campaña de marketing educativo de nuestros clientes (*"Nútrete… por dentro y por fuera"*).

CHINA	
A1. Incorporación de grandes empresas existentes a la cosmética natural.	Lanzar una campaña de marketing basadas en el carácter natural que impregna desde el comienzo la filosofía de la empresa: *¡Productos blanqueantes y naturales!*
A2. Aparición de nuevos competidores en cosmética natural.	Lanzar campañas de marketing basadas en la *certificación natural/ecológica* de nuestros productos y en nuestros *esfuerzos en I+D*.
A3. Riesgo de copias del producto y del modelo de negocio.	Lanzar campañas de marketing basadas en los elementos diferenciadores que ninguna copia tendrá: *certificación natural/ecológica* de nuestros productos y materias primas.
A4. Asociación del aceite de oliva a alimentación: falta de conocimiento de sus beneficios para la piel.	Lanzar una campaña de marketing educativo de nuestros clientes (*"Nútrete… por dentro y por fuera"*).

Tabla 9. Planes de acción para contrarrestar las debilidades.

DEBILIDADES	PLAN DE ACCIÓN
ESPAÑA	
D1. Ausencia de notoriedad de marca.	*Importantes promociones* de lanzamiento de la *empresa y sus valores* para darla a conocer entre su target.
D2. Reducida cartera de productos (en comparación con otras empresas cosméticas).	Desarrollo de *nuevos productos demandados por los clientes* (identificados mediante investigaciones de mercado).
D3. Alta dependencia de la cosecha anual de aceite de oliva ecológico que obtenga D.O.	Establecimiento de *acuerdos comerciales* con nuestro proveedor.
CHINA	
D1. Ausencia de notoriedad de marca.	*Importantes promociones* de lanzamiento de la *empresa y sus valores* para darla a conocer entre su target.
D2. Falta de conocimiento profundo del funcionamiento del mercado chino.	Contratación de *asesoramiento profesional* especializado/ Búsqueda de un *socio estratégico*.
D3. Reducida cartera de productos (en comparación con otras empresas cosméticas).	Desarrollo de *nuevos productos adecuados a nuestros clientes* basados en análisis de mercados.
D4. Alta dependencia de la cosecha anual de aceite de oliva ecológico que obtenga D.O.	Establecimiento de *acuerdos comerciales* con nuestro proveedor.

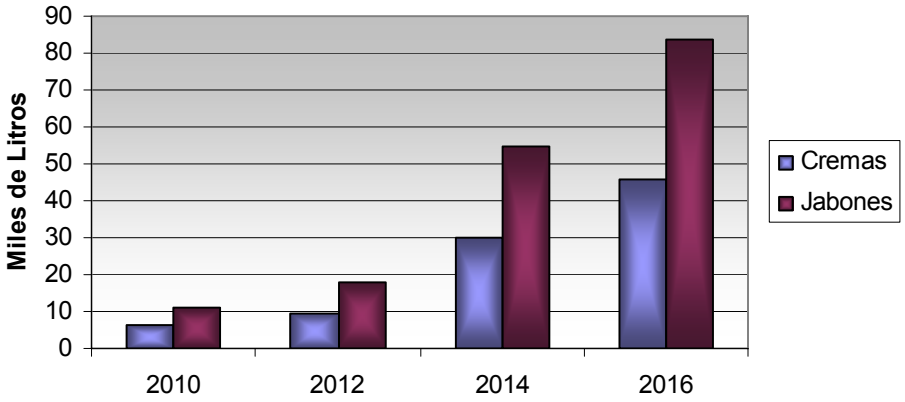
4. PLAN DE OPERACIONES

En este punto se van a comentar todos los elementos relacionados con la manera en que la empresa va a crear sus productos, pasando por el proceso de fabricación, instalaciones necesarias e inversiones requeridas, entre otros.

4.1. VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

Las cantidades a producir de cremas y jabones para alcanzar los objetivos establecidos se detallan a continuación[15]:

Gráfico 6. Volumen de producción.



Para esto serán necesarias *dos líneas de fabricación de 120 L* de capacidad:

- Una para cremas (de todo tipo).
- Otra para jabones (tanto líquidos como sólidos).

[15] Para información más detallada consultar la Tabla 5 del Anexo 2.

La *producción* en cada línea será *flexible*, de manera que los aparatos estarán preparados para producir cantidades variables de crema o jabón. Se considera además que la actividad que se proyecta no tiene carácter estacional.

4.2. PROCESO DE FABRICACIÓN

Fabricar para la industria cosmética requiere unas normas muy estrictas si se atiende a la facilidad con la que los productos pueden llegar a contaminarse o a la facilidad con la que se puede tener un accidente.

Se puede afirmar que para la fabricación de cosméticos de una forma segura, se han de seguir ciertas pautas que aseguran que el producto es de buena calidad. Esta serie de normas a seguir es lo que se define como *Manual de Buenas Prácticas de Manufactura*[16] (GMP, *Good Manufacturing Practices*).

En la industria cosmética es necesario que todos los aparatos en contacto con el producto tengan un *diseño higiénico*.

En este sentido todas las zonas interiores de los equipos deberán tener una disposición de manera que exista *facilidad de drenado total* de los líquidos que se manejen. El equipo también se diseñará para

[16] Las GMP se definen como el conjunto de normas y recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud aplicables a los procesos de fabricación de cosméticos. Ver Anexo 3.

proteger el contenido de la contaminación exterior, por ello las superficies exteriores se dispondrán de forma que se evite la acumulación de suciedad.

Los materiales de construcción de los aparatos de proceso han de presentar suficiente resistencia a la corrosión y un adecuado acabado superficial para que no exista posibilidad de acumulación de suciedad por excesiva rugosidad, debiendo además carecer de poder absorbente. Han de presentar también un buen comportamiento mecánico y térmico en las condiciones de trabajo. Por todo lo anterior, para la fabricación se utilizarán *aceros inoxidables* compatibles con las materias en contacto, tanto para el equipo principal como para las tuberías, accesorios y elementos auxiliares.

Los *fabricantes de los equipos* que forman parte del proceso *deberán certificar y garantizar la calidad sanitaria* de los mismos.

En cuanto al funcionamiento de una fábrica de cosméticos, *los equipos han de ser limpiados inmediatamente después de utilizarlos y esterilizarse antes de volver a usarlos*. Además, todas las superficies en contacto con el cosmético o con los compuestos intermedios de su elaboración deberán se accesibles para su *inspección*.

La línea de fabricación de cremas y la de fabricación de jabones tendrán *varios puntos comunes*:

- El proceso de fabricación será *discontinuo*.
- Fabricación *bajo pedido*, lo que nos permitirá una producción más *flexible* y la *reducción de stocks* hasta un nivel mínimo, manteniendo únicamente los de materias primas.
- Una vez formulado el cosmético y *fabricado a escala de laboratorio* se procederá a la evaluación exhaustiva de las propiedades del mismo para realizar los retoques necesarios antes de pasar a producirlo industrialmente.
- Al tratarse de productos de *gama alta*, *las cantidades a producir son pequeñas*, luego nuestras líneas de producción van a estar preparadas para la fabricación de lotes de aproximadamente 120 L. Para proporcionar flexibilidad a la línea, los aparatos estarán preparados para la fabricación eficiente de lotes de hasta la mitad de la cantidad anterior (60 L).

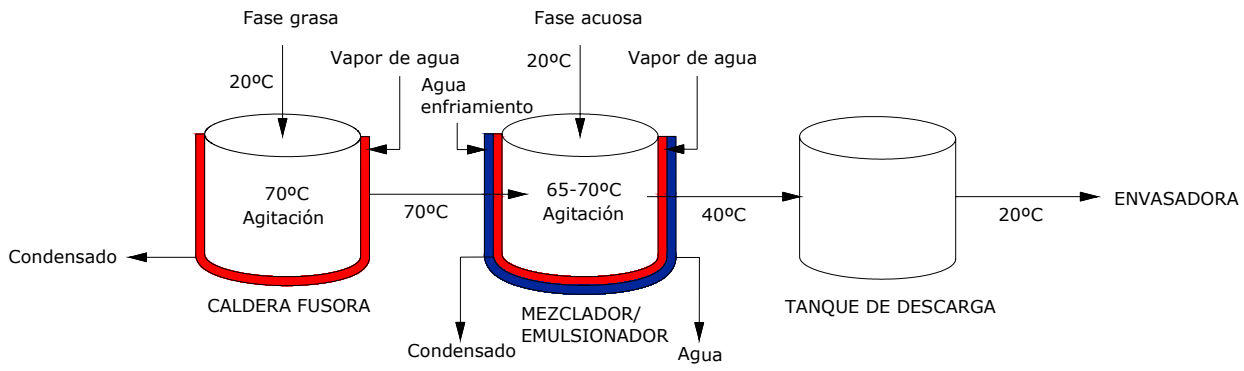
4.2.1. PROCESO DE FABRICACIÓN DE CREMAS

La producción bajo pedido será posible dada la alta capacidad de respuesta de la línea, ya que el tiempo máximo de fabricación de un lote no excede las 2h y no tarda más de una hora en envasarse una vez realizados los controles pertinentes.

El proceso de fabricación de cremas[17] se puede esquematizar de la siguiente forma:

[17] Para más información consultar Anexo 4.1.

Ilustración 1. Esquema proceso fabricación de cremas.



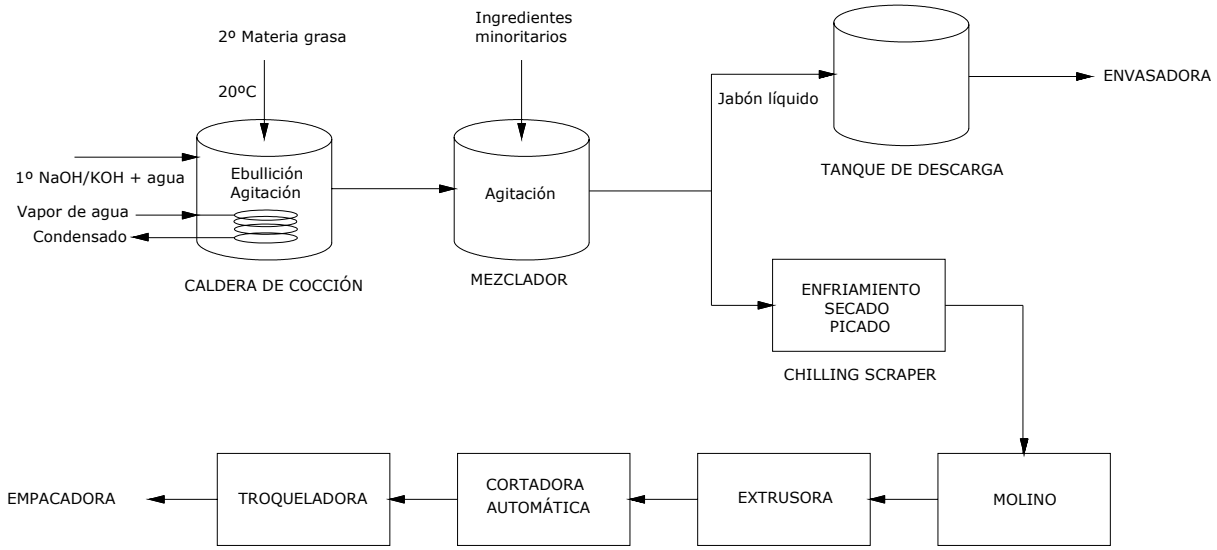
Los equipos básicos se aprecian en el diagrama de flujo anterior: *caldera fusora*, *mezclador/emulsionador* y *depósito de descarga* y almacenamiento. Además, se requieren una serie de controles semiautomáticos como pueden ser de temperatura (que es especialmente importante pues de ella depende que las fases se emulsionen y la emulsión sea estable), presión-vacío, velocidad de agitación, etc.

4.2.2. PROCESO DE FABRICACIÓN DE JABONES

Existen diversos métodos de fabricación de jabón. En este caso se ha optado por el procedimiento llamado de *"Semicocción"* por varias razones: sencillez y facilidad de operación, alta calidad de los jabones obtenidos, elevada flexibilidad de operación, ningún impacto ambiental (ningún subproducto), gran rendimiento, bajo consumo de vapor y alto contenido del jabón en glicerina (componente de alto poder hidratante).

El proceso de fabricación de jabones[18] por este método se puede esquematizar como sigue:

Ilustración 2. Esquema proceso fabricación de jabones.



La utilización de este sistema permite producir directamente jabones de alta calidad sin tener la necesidad de lavar el producto obtenido de la saponificación[19]: para ello las *materias primas* han de ser *suficientemente puras*, como es el caso.

4.2.3. INSTALACIONES AUXILIARES

Control

En este caso, el proceso de control será *semiautomático*, es

[18] Para más información consultar Anexo 4.2.

[19] Reacción principal. Consultar Anexo 4.2.

decir, que ha de estar siempre bajo la supervisión de un responsable de fabricación. El control de los aparatos se realizará por medio de un ordenador conectado a un autómata con los controladores adecuados para el proceso. Los principales parámetros a controlar en los aparatos son: temperatura, presión/vacío y velocidad de agitación.

Agua

Es esencial que ninguna infección se transmita mediante un cosmético a un usuario. El agua que ha sido elaborada en los centros de abastecimiento no contiene un elevado número de bacterias, pero después de almacenarla en un depósito cerrado es posible que vuelva a infectarse. Por lo tanto, inmediatamente antes de formar parte del producto se ha de tratar.

Para evitar la deposición de sales que puedan perjudicar a los equipos, el agua se purifica en la planta mediante *intercambio iónico*. Las resinas catiónica y aniónica se regeneran periódicamente de manera automática. Este proceso de filtrado o desionizado, no esteriliza el agua, por lo tanto, para obtener un agua que cumpla con las exigencia de la industria cosmética desde un punto de vista microbiológico, se deberá tratar mediante un *filtro bacteriológico* donde el efecto bactericida de las lámparas UV se encargará de esterilizar el agua de proceso.

Sistema de limpieza y esterilización

El sistema de limpieza es un elemento clave. Es fundamental limpiar todos los elementos que forman parte de la fabricación.

En el caso de sistemas que trabajan en continuo o en aparatos de

difícil acceso, como es el caso, se utiliza el sistema de lavado denominado *CIP* (Clean In Place). Este sistema de lavado limpia tuberías, equipos, bombas, mangueras, etc. En general se compone de un depósito de agua desmineralizada, un depósito de agua de red, un par de depósitos de lavado (para recircular el agua de lavado), un depósito de detergente, otro de desinfectante, un intercambiador de calor y una serie de bombas que impulsan las distintas soluciones.

Una vez terminada la limpieza, y con la finalidad de esterilizar la instalación, se realiza una esterilización mediante vapor, *SIP* (Steam In Place).

El punto clave de SIP es obtener un vapor limpio, sin partículas que puedan volver a contaminar los equipos. Esto se consigue mediante unos filtros sanitarios concebidos para tal fin.

Esta esterilización con vapor no se ha de mantener más de 10 minutos para evitar dañar componentes de los agitadores. Una vez terminada la esterilización procederemos a la fabricación de la crema.

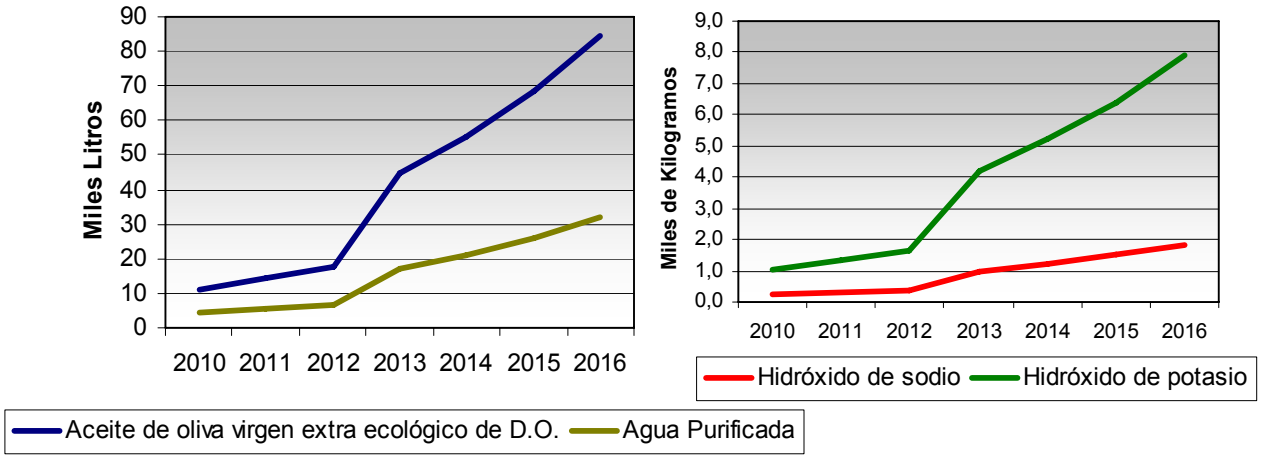
Otras instalaciones

- Vapor: las necesidades de vapor de la fábrica se cubrirán con un generador de vapor automático y eléctrico.
- Vacío: se dispondrá de una bomba de vacío de anillo líquido.
- Electricidad: Se ha de instalar un armario de potencia y control que disponga de todas las protecciones de los motores de la instalación y elementos de maniobra cumpliendo el *Reglamento Electrotécnico de Baja Tensión*.

4.2.4. MATERIAS PRIMAS

Para la fabricación de cremas y jabones se necesitarán principalmente las siguientes materias primas[20]:

Gráfico 7. Necesidades de materias primas anuales.



Consultar el Anexo 5 para información acerca de los proveedores.

4.3. DISEÑO DE LA FÁBRICA

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

Fábrica: edificio de una sola planta

[20] Para información más detallada consultar la Tabla 6 del Anexo 2.

Tabla 10. Requerimientos de espacio para la fábrica.

DEPENDENCIA	SUPERFICIE
Recepción	25 m^2
Almacén de materias primas	20 m^2
Zona de pesaje: es el lugar donde se han de llevar a cabo las pesadas para la dosificación de todos los elementos que componen la crema. Estas pesadas se han de llevar a cabo mediante una báscula de precisión anotando los resultados de los mismos.	20 m^2
Zona de fabricación	150 m^2
Zona de envasado	50 m^2
Almacén de embalaje y cartonaje	20 m^2
Laboratorio de I+D y Control de Calidad	40 m^2
Almacén de residuos	20 m^2
Almacén de productos de limpieza	10 m^2
Aseos: incluye sanitarios, duchas, vestuarios y taquillas	70 m^2
Despacho Dr. I+D+i	25 m^2
Total	**450 m^2**

Edificio de oficinas: edificio de dos plantas

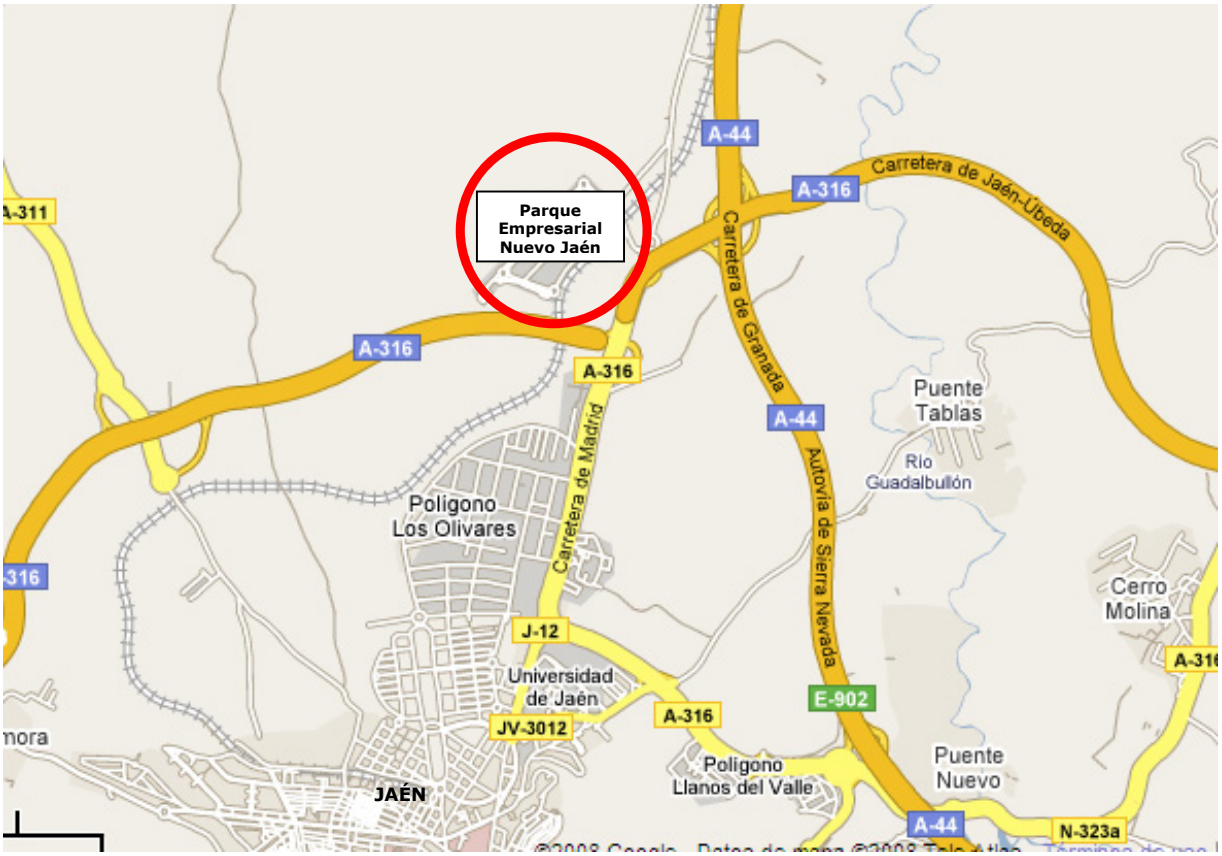
Tabla 11. Requerimientos de espacio para el edificio de oficinas.

DEPENDENCIA	SUPERFICIE
Recepción	40 m^2
Oficinas: 3 despachos individuales de 25 m^2; 3 despachos dobles/triples de 50 m^2 aproximadamente	225 m^2
Sala de reuniones	80 m^2
Aseos	50 m^2
Total	**395 m^2**

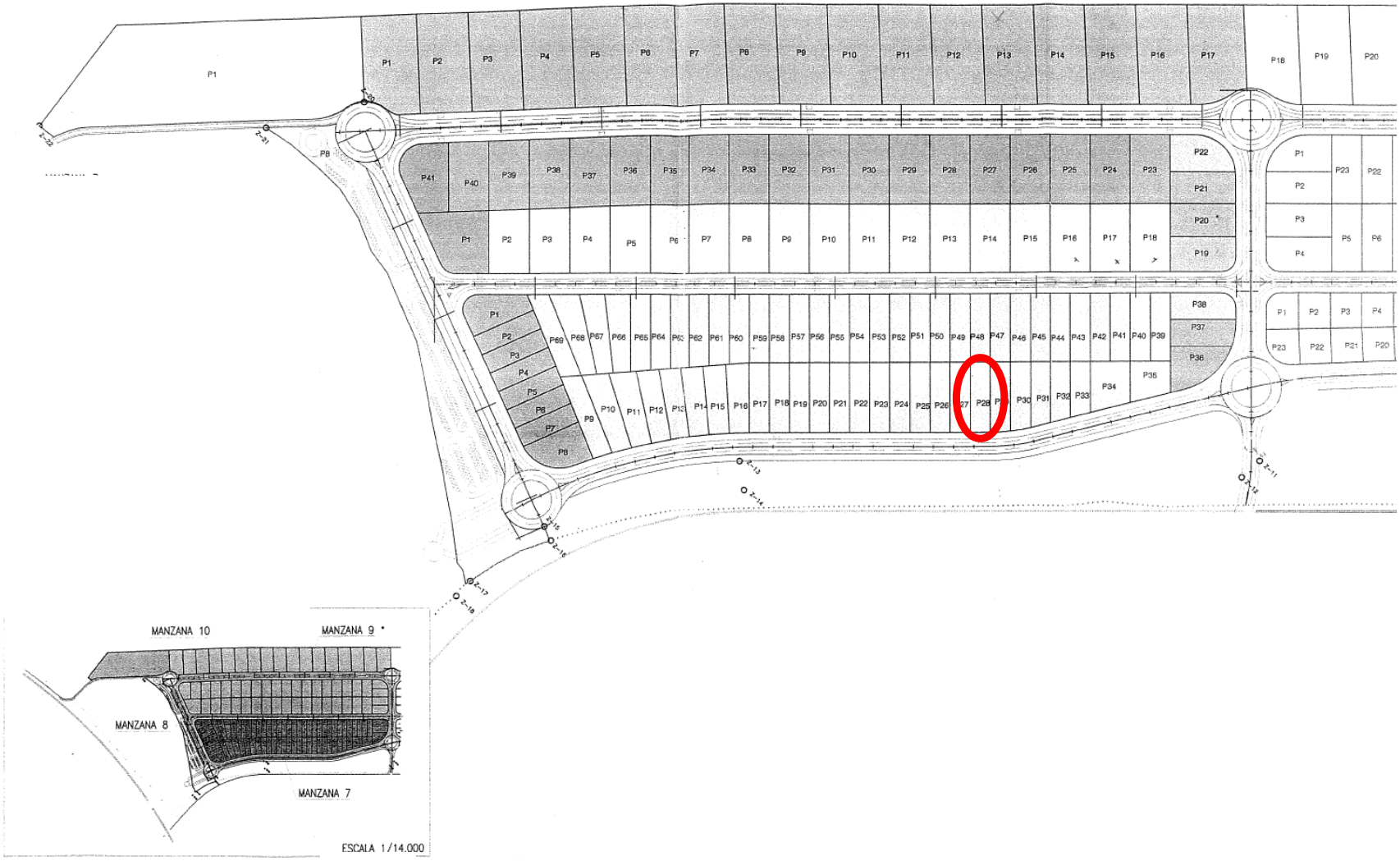
Teniendo en cuenta las necesidades de espacio anteriores y que hay que mantener un 30% de la superficie de la parcela sin construir, se necesitarán aproximadamente 925 m^2 de parcela. Considerando además un 50% más del espacio necesario para posibles ampliaciones, se requerirá una parcela de aproximadamente *1.387 m^2*.

La planta industrial, así como las edificaciones auxiliares que se requieren, se construirán en el *Parque Empresarial Nuevo Jaén (SUNP-6)*, en *Jaén*, *Manzana 7*, *parcela nº 28*. La parcela consta de una potencia eléctrica asignada de 70 kW, suficiente para satisfacer la demanda requerida por las instalaciones.

Plano 1. Plano de situación.

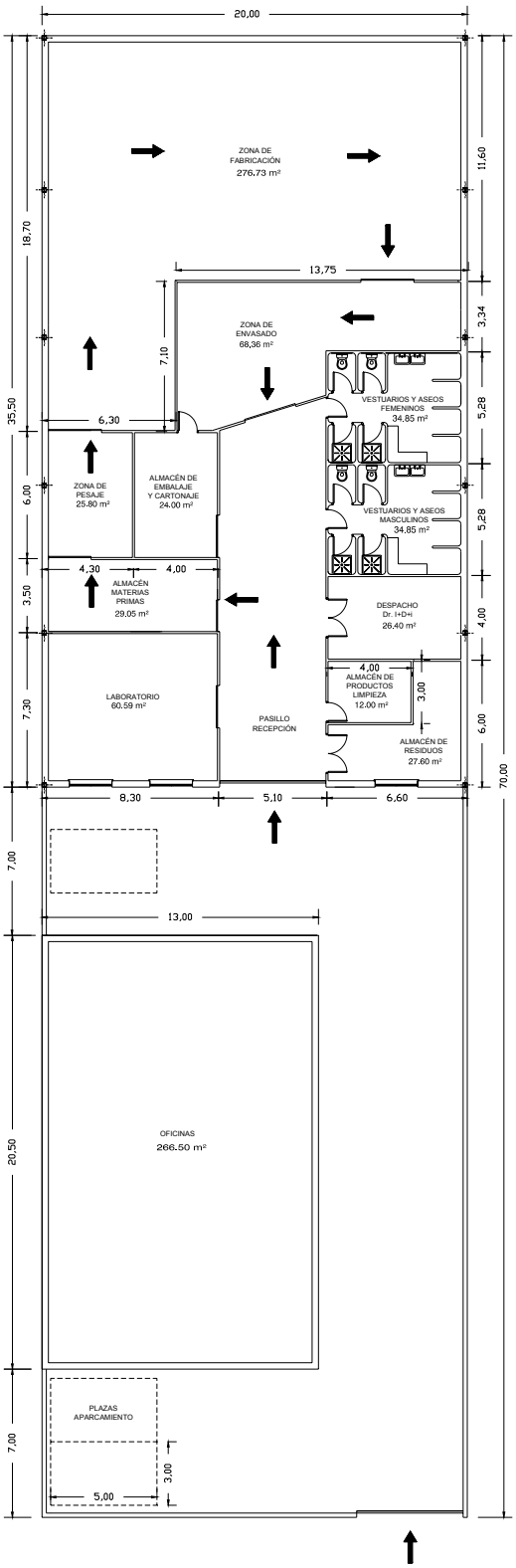


Plano 2. Plano de emplazamiento.

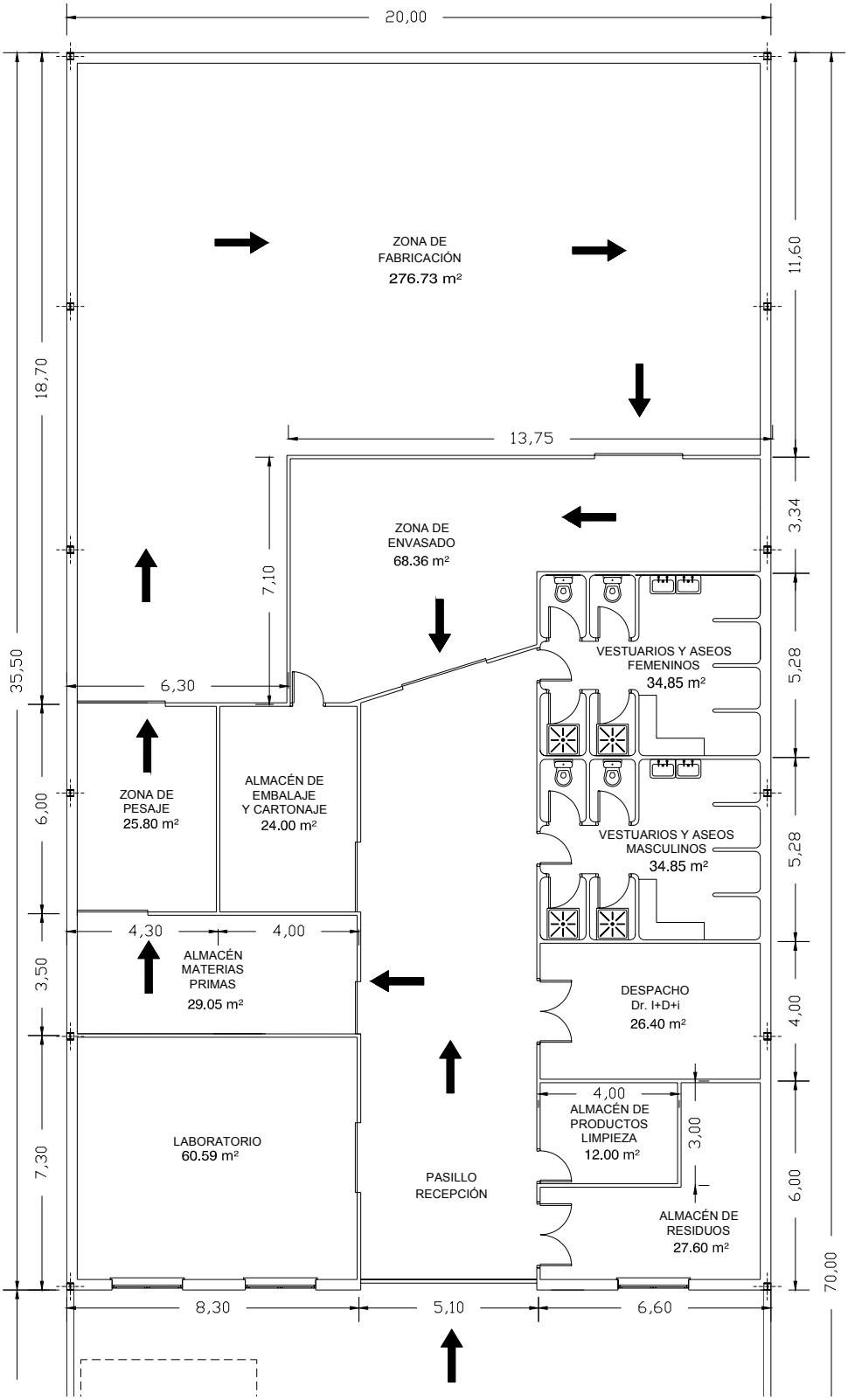


La superficie total de la parcela seleccionada es de es de *1.400 m²*. Sus dimensiones se pueden observar en el plano general de planta que se incluye a continuación, donde también se puede ver la implantación propuesta, así como las dimensiones finales de las dependencias teniendo en cuenta todo lo comentado anteriormente.

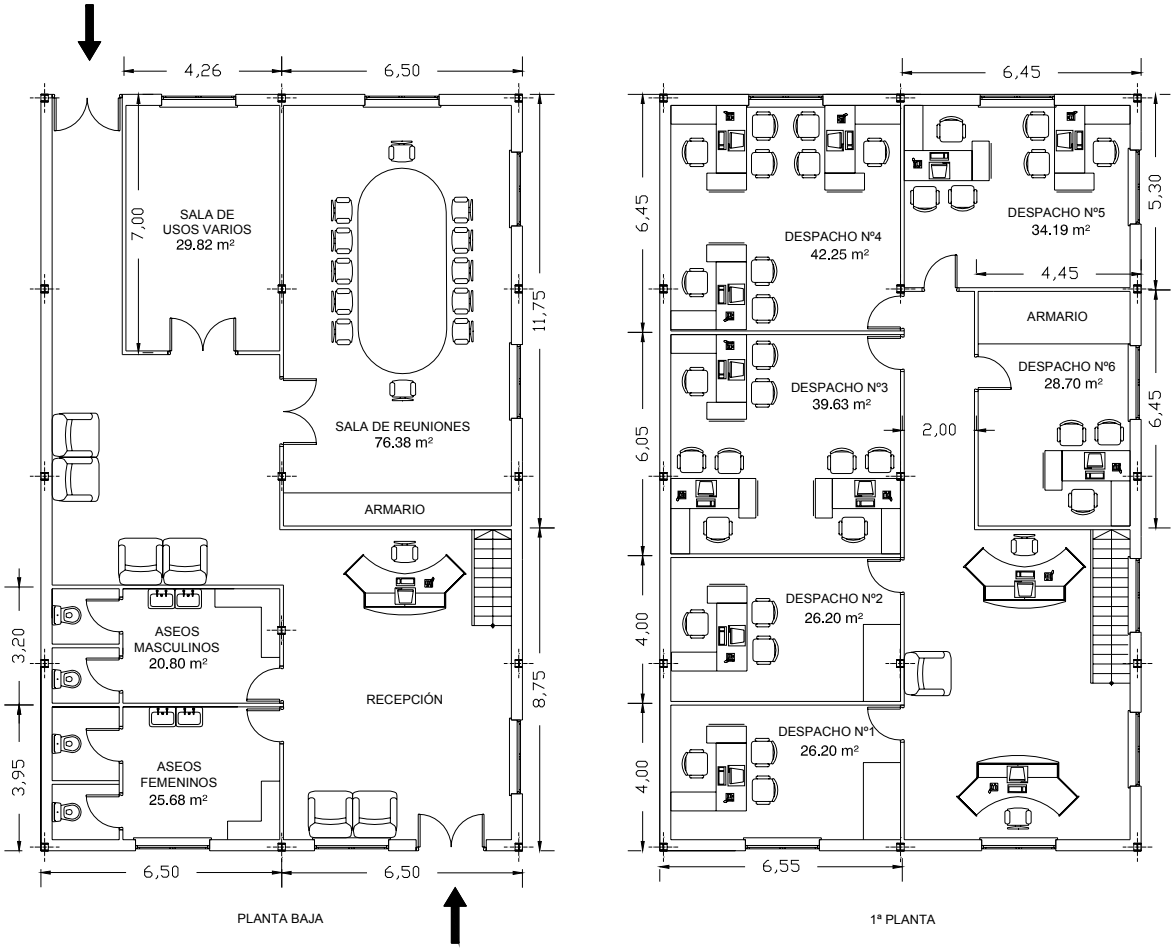
Plano 3. Plano general de planta.



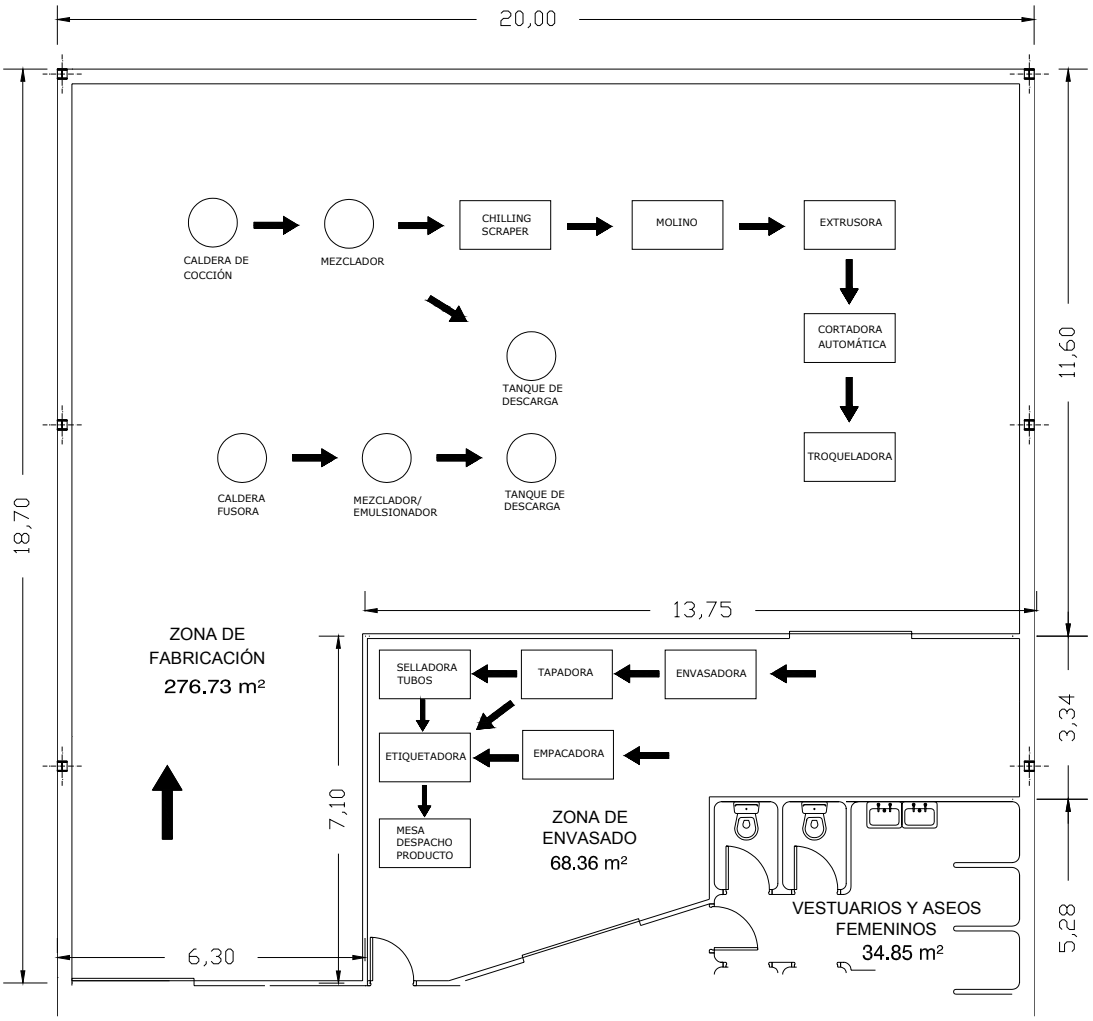
Plano 4. Detalle fábrica.



Plano 5. Detalle edificio oficinas.



Plano 6. Esquema de implantación de la maquinaria en la zona de fabricación y envasado.



La zona de fabricación cumplirá con las siguientes características:

- <u>Diseño:</u> edificio de una sola planta, pues presenta la ventaja de permitir grandes sectores de techo sin pilares de soporte, una utilización más eficiente del espacio del piso y una mejor limpieza y alumbrado. Se ha de imposibilitar la entrada de animales, insectos, roedores, u otros contaminantes del medio ambiente como polvo y el humo. Las esquinas serán curvas.

- Pisos: serán de materiales impermeables y construidos de tal manera que faciliten su limpieza. No deben de tener grietas ni juntas de dilatación irregulares. Las uniones entre los pisos y las paredes deben de ser redondas para facilitar su limpieza y evitar la acumulación de materiales que favorezcan la contaminación.
- Paredes: las áreas de proceso y almacenamiento se deben de revestir con materiales impermeables, no absorbentes, lisos, fáciles de lavar y de color claro. Se evitarán las esquinas utilizando uniones redondeadas.
- Techos: deben estar construidos y acabados de forma que reduzcan al mínimo la acumulación de la suciedad, la condensación y el desprendimiento de partículas. No están permitidos los techos con cielos falsos ya que son fuentes de acumulación de suciedad y de plagas.
- Ventanas y puertas: deberán de ser fáciles de limpiar de manera que reduzcan al mínimo la acumulación de suciedad. Las puertas deben de tener una superficie lisa y no absorbente. Los dinteles de las ventanas deberán estar dispuestos en pendiente y las suspensiones del techo fabricadas con superficies curvas para evitar que el polvo se deposite en ellas.
- Iluminación: todo el establecimiento ha de estar iluminado, ya sea con luz natural y/o artificial, que posibilite la realización de las tareas y no comprometa la higiene.
- Ventilación: debe existir una ventilación adecuada para evitar el calor excesivo, permitir la circulación de aire suficiente, evitar la condensación de vapores y evitar el aire contaminado de diferentes áreas.

4.4. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES

Considerar el efecto medioambiental que este tipo de procesos presenta nos lleva directamente a las *soluciones resultantes del lavado de los equipos*. En ellas principalmente encontraremos el detergente usado en la limpieza y restos de materias grasas, cremas y jabón. Además, una vez obtenido el producto, si éste resulta defectuoso, se ha de proceder a su eliminación.

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

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

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

4.5. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.

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

La fábrica contará con las instalaciones necesarias para dar cumplimiento al "Reglamento de Seguridad contra *Incendios* en los Establecimientos Industriales", así como a la Normativa Básica de Edificación NBE-CPI-96: Condiciones de Protección Contra Incendios en los edificios.

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

Uno de los puntos no contemplados anteriormente es la utilización de productos químicos, cosa que es parte importante del proceso y por

tanto de la fase de explotación.

Será de aplicación todo lo dispuesto en el Real Decreto *374/2001*, de 6 de abril sobre la protección de la salud y seguridad de los trabajadores contra los riesgos relacionados con los *agentes químicos*[21] durante el trabajo.

Los fabricantes de los productos químicos y materias primas en general deberán aportar en cada caso la correspondiente ficha técnica y garantizar las características de los productos que ésta refleje.

Además, como ya se comentó, se seguirán las pautas marcadas por el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura para la fabricación segura de los cosméticos.

4.6. CONTROL DE CALIDAD

Para asegurar la calidad del producto final se han de asegurar los siguientes puntos:

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

En nuestro caso se realizará un *control exhaustivo de cada*

[21] Entendemos por agente químico cualquier sustancia que pueda afectar directa o indirectamente a las personas (aunque éstas no estén efectuando las tareas).

lote piloto[22] y posteriormente se analizará cada lote de fabricación, que tras superar un control de conformidad, pasará a ser envasado.

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

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

En la industria objeto de este plan se contará con un laboratorio de control de calidad provisto de todas las instalaciones y aparatos necesarios para la realización de los controles comentados anteriormente.

Debido a la gran calidad de los productos que se ofrecen, a su posicionamiento de alta gama, y a la propia vocación de la empresa, se desea implantar un *sistema de gestión de la calidad* con el objetivo de obtener la certificación *ISO 9001*[23].

4.7. NECESIDADES DE PERSONAL

Para un buen desarrollo de las actividades previstas durante el funcionamiento de la fábrica, las necesidades de personal del Área de

[22] Lote fabricado a escala de laboratorio.

[23] Consultar el Anexo 7 para más información.

Operaciones serán las que se indican a continuación. También se comentan los perfiles de los componentes del Departamento de I+D+i, debido a la estrecha relación que une a los dos departamentos.

- Un *Director de Operaciones* (Puesto 1), que estará a cargo del resto del personal y llevará a cabo la supervisión del conjunto de la planta de producción para asegurar su correcto funcionamiento.
- Un *Administrativo* (Puesto 2), que desempeñará funciones de administración general de los Departamentos de Operaciones e I+D+i.
- Un *Ingeniero Químico* (Puesto 3), responsable del correcto funcionamiento y optimización del proceso químico que se desarrolla, Jefe de Control, responsable del Plan de Autoprotección contra Incendios y Delegado de Prevención. Se requiere titulación de Ingeniero Químico, ser como mínimo Técnico en Prevención de Riesgos Laborales nivel intermedio y cierta experiencia en el sector cosmético.
- Un *Ingeniero Químico* (Puesto 4), Director del Departamento de I+D+i.
- Un *Químico* (Puesto 5), responsable del Control de Calidad de los productos. Se requiere titulación en Ciencias Químicas, como mínimo Curso Básico en Prevención de Riesgos Laborales y cierta experiencia en cuanto a calidad se refiere.
- Dos *Químicos* (Puestos 6 y 7) más, y dos *Técnicos de Laboratorio* (Puestos 8 y 9) constituyen el personal necesario para desempeñar las labores de control de calidad e investigación y desarrollo, así como para ayudar en planta si esto fuera necesario. Será preciso en todo caso que dispongan del título correspondiente y del Curso Básico en Prevención de Riesgos Laborales. Los técnicos de

laboratorio estarán además disponibles para realizar tareas necesarias para la fabricación, como pesada de materias primas, toma de muestras, etc.

- Un *Técnico de Mantenimiento Industrial* (Puesto 10) cuyas tareas serán de mantenimiento, reparación, limpieza y esterilización de equipos de proceso y equipos auxiliares, así como de mantenimiento y limpieza de la zona de proceso. Será necesario el título de formación profesional correspondiente.
- Las tareas de mantenimiento y limpieza general de las instalaciones de la fábrica se subcontratarán a una empresa especializada en limpieza industrial. El coste de este servicio asciende a unos 7.500€ anuales, dada la importancia de mantener todas las instalaciones de la empresa en óptimas condiciones.
- También se subcontratará la gestión de los residuos que pudieran generarse. Se estima un costo máximo anual de 4.000€, (variable en función de los litros reales retirados).
- Antes de la puesta en funcionamiento de la planta, y con el objetivo de minimizar el periodo de desarrollo de productos inicial, se subcontratará durante 5 meses a un laboratorio para que produzca los lotes piloto de nuestros productos y haga las pruebas correspondientes. Se estima un coste de 6.000 €.

A la vista de lo anterior, la demanda de personal del Área de Operaciones asciende a un total de 10 personas, demandadas como sigue:

Tabla 12. Necesidades de personal del Departamento de Operaciones.

Necesidad del puesto por año	2009-2013	2013-2016
Puesto 1 (Dr. Operaciones)	Sí	Sí
Puesto 2 (Administrativo)	Sí	Sí
Puesto 3 (Ing. Químico planta)	Sí	Sí
Puesto 4 (Ing. Químico I+D)	Sí	Sí
Puesto 5 (Químico Control Calidad)	Sí	Sí
Puesto 6 (Químico)	Sí	Sí
Puesto 7 (Químico)	**No**	Sí
Puesto 8 (Técnico Laboratorio)	Sí	Sí
Puesto 9 (Técnico Laboratorio)	**No**	Sí
Puesto 10 (Técnico Mantenimiento Industrial)	Sí	Sí

4.8. INVERSIÓN NECESARIA

Tras la descripción realizada acerca de las necesidades de construcción, acondicionamiento y puesta en marcha de la fábrica, se detalla a continuación la cuantía de las inversiones necesarias:

Tabla 13. Inversión necesaria.

INVERSIÓN	UNIDADES	PRECIO, €
INICIO ACTIVIDAD		
Terreno	1400 m^2	154.000,0
Parcela nº 28 de la Manzana 7 del Parque Empresarial Nuevo Jaén, de 1.400 m^2.		
Construcción de Fábrica y Oficinas		683.650,0
Construcción completa de la fábrica y del edificio de oficinas (descritos anteriormente), incluyendo movimiento de tierras, cimentación, estructura, cerramientos, albañilería, aislamientos, soleras, pavimentos, instalaciones de abastecimiento de agua, saneamiento, electricidad, aire acondicionado, alicatados, carpintería, vidriería, pinturas e instalaciones contra incendios y de seguridad y salud. Constructor: Coprolópez S.L. (Jaén).		
Acondicionamiento de Accesos		76.230,0
Terreno acondicionado y vallado, (valla de 5 m de altura), en el que se pavimentará dejando pequeñas zonas ajardinadas y espacio para 3 aparcamientos. Constructor: Coprolópez S.L. (Jaén).		
Subtotal		**913.880,0**

EQUIPOS

Línea de Cremas	1	48.500,0

Línea de fabricación por lotes de emulsiones, de 100 L de capacidad, compuesta por: una caldera fusora cilíndrica de fondo semielíptico y tapa plana, provista de una camisa de calefacción partida y un agitador de dos rotores; Un mezclador/emulsionador cilíndrico de fondos inferior y superior semielípticos, provisto de una doble camisa partida (para calefacción y refrigeración), un agitador tipo áncora, rasquetas de nylon y un agitador rápido; Un tanque de descarga de cuerpo cilíndrico, fondo inferior semielíptico y tapa plana; Una bomba de vacío de anillo líquido de 30 m3/h; Sistema completo de toma de muestras y de control de presión, temperatura y velocidad de agitación; Bomba centrífuga de 0.5 kW, tuberías y valvulería;
Todo ello de diseño higiénico; Material en contacto con el producto: acero inoxidable AISI 316-L; Se incluyen otros accesorios, mano de obra y maquinaria necesaria para el transporte e instalación completa de la línea.

Línea de Envasado de Cremas-Gel	1	55.600,0

Línea automática de envasado para productos cremosos.
La línea consta de un pulmón de alimentación de los envases vacíos, de una envasadora, una tapadora, una selladora de tubos, una etiquetadora y una mesa final de recogida envases llenos. Funcionamiento neumático. Producción de 20 a 100 envases por minuto. Regulación del volumen de dosificación desde 5 hasta 1000 ml. Todo ello de diseño higiénico. Material en contacto con el producto: acero inoxidable AISI 316-L. Se incluyen accesorios, mano de obra y maquinaria necesaria para el transporte e instalación completa de la línea.

Línea de Jabones	1	200.000,0

Línea de fabricación por lotes de jabones, de 100 L de capacidad, compuesta por: una caldera fusora cilíndrica de fondo cónico y tapa plana, provista de un serpentín situado en la parte inferior y un agitador de dos rotores; Un mezclador cilíndrico de fondos superior e inferior semielípticos, provisto de un agitador de hélice en espiral; Un tanque de descarga de cuerpo cilíndrico, fondo inferior semielíptico y tapa plana; Un chilling scraper; Un molino malaxador de jabón; Una extrusora; Una cortadora; Una troqueladora; Una empacadora; Bombas, tuberías, valvulería y otros accesorios necesarios para el transporte del jabón; Sistema de control y toma de muestras.
Todo ello de diseño higiénico; Material en contacto con el producto: acero inoxidable AISI 316-L; Se incluye mano de obra y maquinaria necesaria para el transporte e instalación completa de la línea.

Instalaciones Auxiliares

1	Sistema de Purificación de Agua	30.500,00

Sistema de purificación de agua mediante resinas de 0.5 m3/h de capacidad y compuesto por: 2 recipientes con resinas catiónica y aniónica, 2 pequeños depósitos de soluciones de regeneración (aniónica y catiónica), dispositivo de rayos ultravioleta de 35W, 2 depósitos de acero inoxidable de 100 L de capacidad para almacenamiento del agua de red y de la purificada y sistemas de control y regeneración automática. Se incluyen accesorios y mano de obra y maquinaria necesaria para el transporte e instalación completa de la línea.

1	Sistema de Limpieza CIP	20.100,0

La instalación de limpieza CIP se compone de 3 depósitos de lavado (para recircular el agua de lavado y en su caso almacenarla hasta que la retire el gestor (2 depósitos de 100 L y uno de 2.000 L)), un depósito de detergente, otro de desinfectante, un intercambiador de calor y una serie de bombas que impulsan las distintas soluciones.

1	Generador de Vapor	18.888,0

Generador de vapor eléctrico y automático MAXI 60 a 7 bar. Va provisto de un filtro sanitario y todos los elementos de seguridad y funcionamiento necesarios (Válvula salida Vapor, Válvula de Seguridad, Válvula de Purga, Indicador de Nivel, Presostato, Nivostatos de Seguridad y Funcionamiento y Interruptor General de puesta en Marcha, etc.). Incluye accesorios, mano de obra, maquinaria necesaria para el transporte e instalación completa.

1	Báscula de Precisión Industrial	4.000,0

Báscula de precisión industrial compacta 3-35 kg.

Mobiliario y Equipos de Laboratorio 30.200,0

Comprende el conjunto de mobiliario y equipos del laboratorio de la planta (un cromatógrafo de líquidos de alta resolución, dos valoradores, una estufa para secado de sólidos, un autoclave, electrodos para estudios de laboratorio, un densímetro, un viscosímetro, una balanza de precisión, un analizador halógeno de humedad, un dispositivo de medición de pH, conductividad y oxígeno disuelto, material fungible, armarios, sillas y mesas antiadherentes, etc.)

1 **Depósito Almacenamiento Aceite** 2.900,0

Depósito para almacenamiento de aceite de oliva fabricado en acero inoxidable AISI 304 con capacidad para el almacenamiento de 10.000 L, (de dimensiones 2.05 m de diámetro x 4 m de altura), fondo cónico, patas, grifo de prueba y grifo sacamuestras. Se incluyen accesorios y mano de obra. Medida la unidad totalmente instalada.

Mobiliario y Material de Oficina 25.600,0

Comprende el conjunto de mobiliario y material de oficina necesario para el buen rendimiento y el bienestar del personal de oficinas y de las personas que acudan a estas instalaciones. Incluye equipos informáticos (6 ordenadores portátiles (para los comerciales), 3 ordenadores sobremesa laboratorio, un ordenador sobremesa fábrica, 15 ordenadores sobremesa oficinas y un ordenador sobremesa para la tienda).

Mobiliario de Fábrica y Almacenes 3.000,0

Incluye 3 mesas fabricadas en materiales antiadherentes e impermeables, estanterías de iguales características y armarios para guardar materias primas y productos de limpieza.

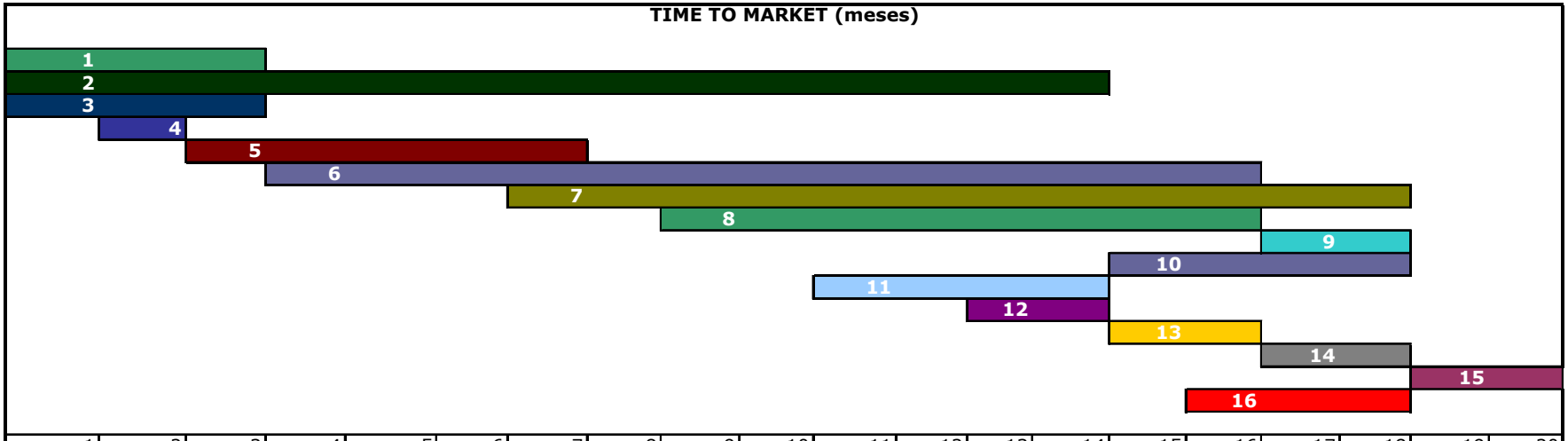
Equipamiento Aseos	2.500,0

Comprende los siguientes accesorios: 10 taquillas de acero inoxidable, espejos, repisas, jaboneras de ducha, toalleros de anilla y portarrollos; todo ello en porcelana vitrificada en color blanco o color suave para atornillar y totalmente colocada. También se incluyen papeleras. Material totalmente instalado.

Subtotal	**441.788,0**
TOTAL	**1.355.668,0**

Para información acerca de proveedores, consultar el Anexo 5.

4.9. CARTA GANTT



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
jul-08	ago-08	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10

1 Constitución empresa (formalidades legales) y compra del terreno
2 Registro de marcas
3 Diseño arquitectónico planta
4 Negociación con laboratorio de desarrollo
5 Desarrollo técnico de productos
6 Tramitación licencias
7 Construcción y habilitación planta
8 Registro sanitario productos
9 Instalación maquinaria. Habilitación final
10 Negociaciónacuerdos de distribución
11 Selección de personal
12 Contratación de directivos y responsables
13 Contratación del resto del personal
14 Compra materias primas
15 Comienzo producción
16 Campaña de prelanzamiento

4.10. CONCLUSIONES

- Para alcanzar los objetivos propuestos serán necesarias *2 líneas de fabricación*, una para cremas y otra para jabones, ambas de *120L* de capacidad.
- Tanto las edificaciones como las instalaciones y equipos cumplirán con las condiciones de *diseño higiénico* y con las *Buenas Prácticas de Manufactura*.
- El proceso será *discontinuo* y *bajo pedido.*
- La planta industrial, así como las edificaciones auxiliares que se requieren, se construirán en el *Parque Empresarial Nuevo Jaén* (SUNP-6), *Manzana 7, parcela nº 28* (1.400 m^2).
- Se dispondrá de un *laboratorio* para desarrollar las labores de de *I+D* y *Control de Calidad*.
- La dotación de capital humano requerida es inicialmente de *8 profesionales*, principalmente Químicos, Ingenieros Químicos y Técnicos de Laboratorio.
- La *inversión total* necesaria asciende a *1.355.668 €*:
    - Terreno y construcción: *913.880 €*.
    - Mobiliario y Equipos: *441.788 €*.
- Durante los pasos previos, construcción y funcionamiento de la Industria, se cumplirá rigurosamente con toda la normativa aplicable.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. PRODUCTO

Los productos cosméticos en forma de cremas y jabones tendrán una *función eutrófica*, lo que quiere decir que no siendo fármacos tendrán efectos sobre la piel y el cabello, (hidratante, nutritivo, antiarrugas, y tantos como los principios activos utilizados ofrezcan).

Los productos en forma de crema constan de dos partes: una primera es la sustancia base, que acoge a la segunda, el principio activo, que es el que aporta la función eutrófica principal al cosmético.

Todos nuestros productos cosméticos serán *ecológicos* y *naturales*, lo que estará garantizado por los principales sellos acreditativos:

- Serán *ecológicos*, pues a las materias primas utilizadas no les habrán aplicado ningún tipo de insecticida o pesticida no natural.

- Serán *naturales*, pues en el proceso productivo de las cremas y jabones no se utilizarán añadidos químicos sintéticos, tan sólo extractos naturales de diversos productos:

  - **Aceite de Oliva**: Rico en vitaminas, minerales y proteínas.
  - **Aceite de Ricino:** Extraordinarias cualidades hidratantes.
  - **Aceite de Lino:** Antioxidante que evita las arrugas de la piel.

- **Aceite de Almendra:** Rico en proteínas y alivia las pieles irritadas e inflamadas.
- **Aceite de Caléndula:** Antiinflamatorio, antiséptico, cicatrizante.
- **Aceite de Zanahoria:** Antioxidante, rico en vitaminas A y C y apropiado para pieles secas y agrietadas.
- **Extracto de Pepino:** Astringente, rico en vitaminas, especialmente indicado para la cara.
- **Leche:** Rica en proteínas, minerales y vitaminas.
- **Aloe Vera:** Bueno para pieles secas, agrietadas, eccemas y quemaduras.
- **Malva:** Antiinflamatorio. Libera la piel de impurezas y protege contra agresiones externas dándole un aspecto suave, relajado y aterciopelado.
- **Lavanda:** Tonificante de la piel. Aplicada sobre la piel trata el acné, las alergias y las quemaduras.

En todos los productos se han utilizado diferentes materias según las funciones objetivo del cosmético. Sin embargo, el *aceite de oliva virgen extra* será el producto que se utilice en todos los casos sirviendo de base para la fabricación del producto. En el caso de las cremas, y dado que el objetivo común es conseguir un buen nivel de hidratación y de regeneración en la piel, se utilizarán para su composición los principios activos del aceite de oliva virgen extra y del *aloe vera*, sin perjuicio de la utilización de más materias naturales para enriquecer aún más la función del cosmético en crema.

Se han realizado estudios sobre los efectos del aceite de oliva y del aloe vera cuando se combinan en un solo producto cosmético. Un ejemplo

de este estudio es el realizado por el Departamento de Farmacia y Tecnología Farmacéutica de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Granada bajo el título: "*Beneficios del aceite de oliva y del aloe vera en cosmética hidratante*". La conclusión del estudio fue *muy positiva* en la utilización de estas dos materias para la elaboración de un cosmético de alta calidad en hidratación sobre todo tipo de pieles[24].

5.1.1. LÍNEAS BÁSICAS DE PRODUCTOS

Gel de ducha (líquido)/Jabón sólido (pastillas)

- **Producto:** Gel de baño y ducha/ jabón en pastillas apto para todo tipo de pieles, rico en aceite de oliva virgen extra, extracto de hoja de olivo y elaborado a partir de aguas termales, que contribuye a restaurar los niveles naturales de humedad de la piel.
- **Componentes básicos:** Aceites vegetales (oliva virgen extra y ricino), leche, y flores y especias (malva y lavanda).
- **Beneficios:** Efecto hidratante y antioxidante que previene el envejecimiento de la piel gracias al efecto del aceite de oliva.
- **Tipo de producto y cliente:** Producto unisex para personas con cada tipo de piel (grasa, seca o normal) así como con algún tipo de afección cutánea. Recomendado para cualquier edad, ya que sus propiedades y sus componentes naturales lo hacen idóneo para todos los rangos de la población.

[24] Para más información consultar el Anexo 8.

Champú

- **Producto:** Champú para cada tipo de cabello, con efecto hidratante y nutricional, aportación de brillo y corrección de la sequedad o grasa dependiendo de la gama utilizada. Rico en aceite de oliva virgen extra, extracto de hoja de olivo y elaborado a partir de aguas termales. Este champú de uso frecuente limpia con suavidad y protege el tallo capilar. Regenerado, el cabello recobra suavidad y brillo.
- **Componentes básicos:** Aceite vegetales (oliva virgen extra), flores y especias (malva y lavanda).
- **Beneficios:** Obtención de un cabello saneado y brillante gracias a los efectos nutritivos e hidratantes del aceite de oliva, así como la consecución de un aroma perfecto a base de extractos de malva y lavanda.
- **Tipo de producto y cliente:** Producto unisex para personas con cualquier tipo de cabello (graso, seco, etc.), y recomendado para cualquier edad, ya que sus propiedades así como sus componentes naturales lo hacen idóneo para todos los rangos de la población.

Crema facial

a) Hidratante

- **Producto:** Crema facial para pieles mixtas, secas y grasas, con efecto hidratante y nutricional. Existirá una de día y otra de noche.
- **Componentes básicos:** Aceites vegetales (oliva virgen extra y ricino), y flores, especias y otros (pepino).
- **Beneficios:** Obtención de una piel sana, luminosa, hidratada y nutrida a partir de los siete días de uso.
- **Producto y tipo de cliente:** Producto unisex para personas con cada tipo de piel (grasa, mixta o seca) recomendado para el rango de edad desde los 25 hasta los 40 años.

- **Blanqueante:** Este producto cosmético, sólo comercializado en China, poseerá las citadas características, pero además contendrá entre otros componentes, extracto de pepino, blanqueante natural, y té negro, que protege la piel de las radiaciones solares.
- **De día/De noche:** Habrá dos tipos de hidratante: una indicada para su aplicación durante el día, y otra, indicada para la noche.

b) Antiarrugas

- **Producto:** Crema facial para pieles mixtas, secas y grasas, con efecto antiarrugas, hidratante y nutricional. Existirá una de día y otra de noche.
- **Componentes básicos:** Aceite vegetales (oliva virgen extra y ricino), y aloe vera.
- **Beneficios:** Obtención de una piel rejuvenecida, con menos arrugas, sana, luminosa, hidratada y nutrida a partir de los siete días de uso.
- **Tipo de producto y cliente:** Producto para las mujeres con cada tipo de piel (grasa, mixta o seca), y recomendado para edades a partir de los 35 años.
- **Blanqueante:** Este producto cosmético, sólo comercializado en China, tendrá las características anteriores, pero además contendrá entre otros extracto de pepino, de acción blanqueante, y té negro, que protege la piel de las radiaciones solares.
- **De día/De noche:** Habrá dos tipos de antiarrugas: una indicada para su aplicación durante el día, y otra, indicada para la noche.

Crema de Manos

- **Producto:** Crema para las manos con efecto hidratante y nutricional, que mantiene las manos sanas y suaves.
- **Componentes básicos:** Aceite vegetales (oliva virgen extra, caléndula, y zanahoria), aloe vera, flores y especias (malva).
- **Beneficios:** Obtención de unas manos sanas, hidratadas, suaves y nutridas.
- **Tipo de producto y cliente:** Producto unisex recomendado para todas las edades y tipos de pieles.

Body Milk

- **Producto:** Crema para el cuerpo con efecto hidratante y nutricional.
- **Componentes básicos:** Aceite vegetales (oliva virgen extra y almendra), y flores y especias (malva).
- **Beneficios:** Obtención de una piel sana, luminosa, hidratada y nutrida a partir de los siete días de uso.
- **Tipo de producto y cliente:** Producto unisex recomendado para todas las edades y tipos de pieles.

5.1.2. POSICIONAMIENTO

Se pretende que el consumidor relacione nuestros productos con todos los beneficios del aceite de oliva, ya que éste es un producto conocido a nivel mundial por sus propiedades antioxidantes, nutritivas y saludables.

La *Unique Sales Proposition* (USP) asociada al posicionamiento del producto será: *"Todo lo que tu piel necesita y nada más"*. Este

posicionamiento hace referencia a nuestro enfoque natural/orgánico y elimina toda asociación con procesos químicos y aditivos artificiales.

5.1.3. 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*, *saludable*, y al mismo tiempo de *exclusividad*.

Para las cremas, jabones y geles existirán dos tipos de formatos del packaging: el *modelo usual*, y el *modelo "On-The-Way"*, que explicaremos más adelante.

El modelo tradicional se destina al uso diario en el hogar. El formato "On-The-Way" se lanza en dos variedades. La primera, *On-The-Way Cremas*, tendrá la función de ser un pack cosmético *fácil de transportar* para su uso fuera del hogar. Y ésta junto con la segunda, *On-The-Way Aseo*, y acorde con la estrategia de promoción, se ofrecerán para los *clientes de los hoteles* de alta gama, con los que se llegará a acuerdos comerciales. El formato de estos productos los hace idóneos para ser *transportados en avión*, de acuerdo con la

normativa vigente.

Cremas

De acuerdo con lo anteriormente dicho, se ha optado por un packaging primario para las cremas con un formato en *tubo*, que optimiza su facilidad de uso y evita su contaminación por agentes externos. Sin embargo, transmite la idea de exclusividad con cierto *aire años 60*, gracias al diseño.

La apariencia del packaging es metálica, y el material reciclable y de alta calidad, acompañado con una etiqueta del diseño de la empresa. El tapón, también de plástico, será de rosca para evitar su contaminación.

Ilustración 3. Diseño genérico de los envases de cremas.

A continuación se presentan los formatos para las distintas cremas: Crema Facial: 50 mL; Crema Hidratante de Manos y Uñas: 70 mL; Body Milk: 200 mL.

Con este envase la marca pretende dar un aire de *sofisticación* junto con una *alta funcionalidad*. Para ello se combina un diseño años 60 con la vanguardia de presentar las cremas en frascos flexibles de metal con la etiqueta descrita para cada uno de los productos, mejorando la facilidad de uso y diferenciándose de los packaging tradicionales.

En cuanto al envase secundario de las cremas, se especificarán en él los ingredientes, cantidad, recomendaciones de uso, datos de la empresa, etc. Igualmente será visible el logo de la marca así como el nombre del producto. Esta caja, fabricada en cartón rígido compacto extra-satinado, seguirá la estética de los tubos: el glamour de los años 60. Esta caja irá adaptada en cada caso al tamaño de la crema y será de cierre tipo caja de cerillas, que irá a su vez recubierta por una cartulina de la estética de la marca.

Ilustración 4. Diseño genérico del packaging secundario de cremas.

Champú

La botella elegida para contener el champú tiene una capacidad de 250 mL. La botella estará fabricada en plástico de buena calidad (para evitar accidentes y roturas), permitiendo mantener las propiedades del champú y con un tapón de fácil apertura y que permita una buena dosificación.

Las distintas gamas de champú se diferenciarán tanto en la especificación externa del tipo de cabello al que va dirigido, así como a una diferente tonalidad en los colores de la botella. Por ejemplo, la botella de champú para pelo graso se acercará a una tonalidad más clara para crear un efecto de frescura, y la botella de champú para pelo seco tendrá una tonalidad más brillante, creando un efecto de vitalidad.

En el reverso de la botella vendrán especificados los componentes del producto así como las cualidades y beneficios de los mismos, recomendaciones de uso, datos de la empresa, cantidad de champú, etc.

Todo seguirá la línea estética perseguida por la marca y el logo.

Ilustración 5. Diseño genérico del envase de champú.

Gel

La botella destinada a contener el gel, tendrá un volumen de 250 mL, (capacidad menor que la media de los geles del mercado, para mantener la imagen de exclusividad).

La botella estará fabricada en plástico de buena calidad, permitiendo mantener las cualidades del producto. En la botella vendrá impreso el logo de la marca y en el reverso vendrán especificados los componentes del producto así como las cualidades y beneficios de los mismos, etc.

Ilustración 6. Diseño genérico del envase de gel.

Jabones

Los jabones que se vendan por unidades sueltas serán de de 100 gr. Irán empaquetados en bolsitas de plástico transparentes con el logo de la marca serigrafiado. Igualmente, en la parte trasera del paquete vendrán especificados los componentes, consejos de uso, propiedades de los distintos ingredientes, peso, etc. Irán incluidos en cajas similares a las de las cremas, siguiendo la estética general de la marca.

Packs On-The-Way

La descripción de los envases primarios es idéntica a los de tamaño normal, variando únicamente el tamaño.

Pack On-The-Way Cremas: Pack formado por una crema (antiarrugas/hidratante) de noche, otra de día y una hidratante de manos y uñas. Todas ellas en formato de 15 mL.

Pack On-The-Way Aseo: Pack formado por gel de ducha, champú y body milk, todos ellos en formato de 50 mL y una pastilla de 30 gr. de

jabón sólido.

Ambos packs irán recogidos en un *pequeño neceser* de material impermeable en forma de bolso: el pack de aseo irá introducido en un pequeño bolso cuadrado, simulando un bolso de fiesta, de plástico, (pues va a estar en un baño y se puede mojar), de estilo alternativo y glamouroso en la línea del diseño general de la marca; el pack de cremas irá introducido en un neceser tipo "monedero" de tela impermeable, del diseño de la marca e ideal para ser transportado.

Todas las cremas tanto el tamaño normal como On-The-Way llevan un prospecto en el que vendrán detallados:

- Ingredientes
- Propiedades de los ingredientes
- Modo y consejos de uso
- Apartado con los distintos productos de la marca y una breve descripción de sus ventajas.

Presupuesto packaging

Tabla 14. Presupuesto de packaging.

	Envase primario		Envase secundario	Prospecto	Total
Crema Facial	Tubo 50 mL	0,72 €	1,30 €	0,30 €	2,32 €
Crema Manos	Tubo 70 mL	0,80 €		0,30 €	1,10 €
Body Milk	Tubo 200 mL	1,10 €		0,30 €	1,40 €
Champú	Bote 250 mL	0,88 €			0,88 €
Gel	Bote 250 mL	0,88 €			0,88 €
Jabón	Bolsita	0,32 €	1,20 €		1,52 €
Pack On-The-Way Cremas	3 Tubos 15 mL	0,87 €	2,50 €	0,30 €	3,67 €
Pack On-The-Way Aseo	1 Tubo crema 50 mL +2 botes 50 mL +bolsita jabón	1,47 €	1,80 €	0,30 €	3,57 €

Para información acerca de los proveedores consultar el Anexo 5.

5.2. PRECIO

Para respaldar la proyección de nuestra marca como de alta gama debido a su alta calidad, naturalidad, diseño y beneficios para la piel, se utiliza una *política de precios acorde a nuestra calidad*. Puesto que el sector de cosmética natural de alta gama está poco explotado, con esto se intenta que el consumidor nos asocie con una de las primeras marcas en abordar este mercado. Los precios han sido establecidos en función de los de las marcas competidoras en cosmética de alta gama.

Siguiendo con la máxima de que los productos de calidad y prestigio han de ser caros, se recomendarán los precios de venta al público que se muestran a continuación junto con los precios al distribuidor, establecidos en función de las estrategias de marketing:

Tabla 15. Precios recomendados por producto y canal de distribución.

LINEA DE PRODUCTO		FORMATO	PRECIO CONSUMIDOR FINAL (VENTA DIRECTA), €	PRECIO DISTRIBUIDOR, €	PRECIO A HOTELES, €	PRECIO POR INTERNET A CLIENTE FINAL, €
Gel de Ducha		250 mL	12,50	8,13		11,50
Champú		250 mL	12,50	8,13		11,50
Body Milk		200 mL	23,50	15,28		21,62
Jabón		100 gr	7,50	4,88		6,90
Crema Facial		50 mL	76,00	49,40		69,92
Crema Hidratante Manos y Uñas		70 mL	17,50	11,38		16,10
On-The-Way						
	Cremas	15x3 mL	49,40	32,08	11,50[25]	45,40
	Aseo	50x3 mL+ 30 gr	13,20	8,53	5,75	12,08

En China todos los precios se subirán un 15%.

[25] Se ofrece este bajo precio a los hoteles como promoción para que compren nuestro pack cremas y así darnos a conocer entre nuestro target.

5.3. DISTRIBUCIÓN

I. Cadenas de Perfumería

A fin de mantener el máximo control sobre los márgenes de precio, la empresa distribuirá directamente a cadenas de perfumerías de gama alta y media-alta, evitando recurrir inicialmente a los grandes mayoristas de la distribución, quienes a su vez venden a estas cadenas absorbiendo buena parte del margen del productor.

Entre las cadenas de perfumería con presencia a nivel nacional encontramos:

- *Bodybell*, una de las cadenas líderes en establecimientos de perfumería selectiva de España. Cuenta con más de 150 establecimientos en las Comunidades Autónomas de Madrid, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Extremadura, Andalucía, Cantabria, Comunidad Valenciana, Galicia, Barcelona, Zaragoza, Asturias y La Rioja.

- *Perfumerías If* (Infaradis), con 303 establecimientos en las distintas comunidades del país.

- *Perfumerías Druni*, cadena Valenciana con más de 150 establecimientos a nivel nacional.

Existe la posibilidad de celebrar acuerdos de distribución directa con estas compañías, lo que supone la presencia a nivel nacional de nuestros productos en establecimientos cuyo nivel, localización y público son coincidentes con el mercado target que hemos definido para nuestra gama.

Por la vía de evitar la intermediación de los mayoristas será posible llegar directamente a las cadenas ofreciendo a éstas un margen del 35% sobre el precio de nuestros productos.

II. Establecimiento propio

Una de las alternativas en estudio consiste en montar una *tienda de venta directa* al público, en cuya imagen y ambiente se reflejen los valores y principios que inspiran la gama de productos de la empresa. Queremos que este establecimiento marque presencia en el sector de la ciudad en el cual hace sus compras una gran parte de los consumidores que integran nuestro público objetivo.

A este efecto se ha considerado establecer la tienda en el sector de Salamanca en Madrid, incorporando las últimas tendencias de diseño y ambientación.

Aún cuando el establecimiento cumplirá una función más cercana al *marketing y promoción*, dado que nuestro objetivo es dar presencia de marca en la capital, hay que considerar que en la tienda los productos se venderán a precio completo, sin las pérdidas de margen asociadas a la comercialización por terceros.

Se ha estimado el alquiler del local en 2.500€, considerando una superficie de 70 m^2 a razón de un precio medio de alquiler de 35€ por m^2 en la zona descrita. El costo de reforma e instalación del establecimiento será de aproximadamente 3.000€, en función de los materiales y decoración a utilizar.

La operación habitual de la tienda no supone grandes costos, siendo los principales el de alquiler y la remuneración de las dos personas a cargo (que trabajarían a media jornada).

III. Hoteles "Boutique"

La empresa ha diseñado una gama especial de sus productos, destinada a ser entregada a los clientes de hoteles boutique como *amenities* de su habitación. Se trata de los kit On-The-Way, presentados en envases pequeños de cuidado diseño, destinado al uso individual del huésped, quien puede llevárselos consigo al terminar su estadía.

El segmento de los hoteles boutique se caracteriza por integrar establecimientos que cuentan con *entornos íntimos*, generalmente *lujosos* o no convencionales. Estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer un nivel de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizadas. Generalmente están ambientados con una temática o estilo particular. Son usualmente más pequeños que los hoteles convencionales, teniendo desde 3 hasta 50 habitaciones.

El segmento que genera la fuente principal de ingresos de estos hoteles son los viajeros corporativos, quienes dan gran importancia a la privacidad, los servicios, la atención y el lujo. Este segmento de mercado es de gran poder adquisitivo, no estacional, muy inelástico y repetitivo.

En esta misma categoría encajan también los hoteles denominados *pequeños hoteles con encanto*, normalmente hoteles de reducidas dimensiones, situados en entornos singulares y habitualmente ubicados en edificaciones cuya arquitectura tiene un interés especial por tratarse de edificaciones antiguas rehabilitadas y adaptadas.

En las siete principales ciudades de España existe un importante número de hoteles boutique, situados en torno a los principales puntos de atracción culturales y de ocio de dichas ciudades. Asimismo, existe un gran número de casas rurales de alto standing, generalmente situadas en las cercanías de estas ciudades, en entornos privilegiados para una estadía pacífica y tranquila, en contacto con la naturaleza.

La empresa estima que este segmento hotelero atiende a un grupo de clientes coincidente con su definición de público objetivo. Si bien el segmento no permite márgenes amplios, garantiza la oportunidad concreta de lograr que nuestros clientes *utilicen nuestros productos y conozcan nuestra marca*.

IV. Venta directa vía Internet

La empresa instalará un sitio en Internet en que difundirá su imagen, sus productos y los valores que la inspiran. En este sitio se instalará un sistema de comercio electrónico seguro, que permita la venta online y despacho directo a nuestros clientes.

El comercio electrónico ofrece importantes ventajas frente a los canales tradicionales, no sólo en cuanto a sus menores costos directos de operación, sino que principalmente permite extraer información muy valiosa sobre el perfil y hábitos de consumo de nuestros clientes, a la vez que establece un canal de comunicación directa entre éstos y la empresa. Estas ventajas permitirán a la empresa ajustar sus acciones de marketing a un mejor nivel de detalle y nutrir al departamento de I+D+i con las últimas opiniones y tendencias que nuestros clientes nos comuniquen.

El costo de diseño, desarrollo e instalación del sitio web fluctúa entre 2.000€ a 4.000€. A su vez, la mantención anual del sitio asciende

€1.500.

V. Venta indirecta vía Internet

Otra alternativa de distribución existente en España, y que cada vez coge mayor difusión son las cadenas de venta online de perfumería, destacando entre ellas las empresas http://www.perfumeriaparis.es, www.perfumes24h.com y http://www.edpnet.es.

La distribución por esta vía permite evitar en parte las pérdidas de margen asociadas a los canales tradicionales o físicos. Asimismo, y de manera muy importantemente, permite llegar directamente al público consumidor de perfumería, aprovechando el conocimiento sobre sus hábitos del que ya disponen estas compañías. Hay que destacar el hecho que toda venta online deja información que nos permitirá enfocar de mejor medida nuestras acciones de marketing, retroalimentándolas con el feedback que se obtenga por esta vía.

Por último, la presencia de nuestros productos nos permitirá obtener notoriedad de marca online, lo que a su vez redundará en mayores posibilidades de visita a nuestro propio sitio en Internet.

El costo de envío de los productos comprados online, adicional al precio publicado, y que el consumidor asume individualmente, se compensa con los ahorros de margen que se logran en este canal, logrando el consumidor un mejor precio final.

Logística España

Los costes logísticos asociados a nuestra forma de distribución a perfumerías y hoteles son los propios de despachar los pedidos a la central de distribución de cada una de las compañías mencionadas. Dados los volúmenes de producción proyectados, hemos optado por una

fórmula de *Deliver on Time*, con recogida en nuestras instalaciones y entrega en 24 hrs. cada vez que sea necesario. Esto permite evitar el montar una estructura logística propia y evitar los costes fijos asociados a ésta.

Las cotizaciones y presupuestos obtenidos indican que el envío de un paquete de 50kg, retirado desde nuestras instalaciones y puesto en destino en el plazo de 24 h tiene un costo promedio aproximado de 70€ por envío, dividido en dos paquetes de 60 cm de alto, 40. cm de ancho y 40 cm de profundidad. Esto implica un costo medio de 1.4€ por kilo de producto.

Para efectos de esta estimación se obtuvieron precios de envío desde Jaén a Madrid, Valencia, Barcelona y Santander en el plazo de 24 h, lográndose precios similares para cada uno de estos destinos, lo que permite suponer que los promedios obtenidos son válidos como aproximación al coste de la logística dentro de España.

Logística China

El modelo de producción *Just in Time* que implementará la empresa para la producción y distribución en España será replicado para la exportación a China. El tamaño de los lotes será optimizado de acuerdo a los requerimientos de los distribuidores de Shanghai y Pequín. El transporte se hará por vía aérea, de modo de garantizar una entrega oportuna y ajustada a los requerimientos efectivos del mercado.

El costo asociado al transporte aéreo, mayor al de las rutas de superficie, se compensa por la posibilidad de enviar lotes más pequeños y en menor tiempo, lo que a su vez nos permitirá reaccionar oportunamente a nuevos requerimientos que nos planteen nuestros

clientes. Este punto es particularmente importante para la empresa, dado el énfasis puesto en el departamento de I+D+I, el que es constantemente alimentado con la información recibida de nuestros clientes.

Según las cotizaciones obtenidas, el costo de transporte es de aproximadamente €10 por kg de producto puesto en destino. La alta relación precio/kg de productos justifica por si misma la utilización del transporte aéreo, dado el impacto limitado de los costos de flete en el precio CIF[26]. Adicionalmente, el peso volumétrico[27] de nuestros productos es similar a su peso efectivo, lo que evita incurrir en costos adicionales tradicionalmente asociados al transporte aéreo y constituye una razón adicional para aprovechar las ventajas que este tipo de transporte ofrece a nuestra empresa.

Respecto de los impuestos y tasas aplicables en China cabe mencionar que el sistema arancelario de dicho país grava la importación de productos cosméticos con una tasa de 15% aplicable sobre el valor CIF.

5.4. PROMOCIÓN

ESPAÑA

La primera actividad a realizar será la presentación de la empresa y sus ventajas en el Ayuntamiento de Jaén con el fin de crear/fortalecer

[26] Cost, Insurance and Freight.

[27] El **peso volumétrico** de un embarque se calcula aplicando las medidas máximas de largo, alto y ancho de las piezas. Se carga por volumen a los embarques que superen los 6.000 centímetros cúbicos por kilo.

una relación de negocios, haciéndolos sentir parte de nuestro proyecto desde el primer momento.

CLIENTES (Selectividad (Perfumerías) y Hoteles)

Con el fin de acercar a nuestros clientes al producto, hemos desarrollado **políticas promocionales** que les den la oportunidad de experimentar con él y conocer sus atributos y beneficios más a fondo. Se pretende con esto que nos perciban como sus socios, además de concienciarlos de que nuestro producto beneficia a su negocio, tratándose de una oferta rentable.

Considerando que nuestro producto es de alta gama, sub-segmentamos dentro de los canales seleccionados (Hostelería y Selectividad) hacia un nicho más exclusivo, de lujo. En el canal de Hostelería, se selecciona en un primer momento la cadena de Hoteles y Resort líder en España y con excelente proyección internacional, Sol Meliá, enfocándonos en su línea de hoteles boutique de lujo: *ME by Meliá*. No obstante se buscarán otros hoteles boutique a los que ofrecer nuestros packs. En el canal de Selectividad, hemos escogido a las siguientes perfumerías: *Bodybell*, *Perfumerías If* y las *Perfumerías Druni*.

A continuación se exponen las estrategias en detalle:

Además, negociaremos con la cadena de hoteles Sol Meliá un acuerdo comercial con sus hoteles boutique donde intentaremos conseguir lo siguiente:

a. Evento de fidelización de nuestra línea de cosmética en el ME by Meliá, ubicado en el corazón de Madrid en la Plaza de Santa Ana.

b. Suministro de cosméticos para los kits de los baños de las habitaciones. Los kits se venderán a un precio bajo y se trabajará en una nueva etiqueta donde se incluya el arte (logo) de la cadena hotelera, manteniendo siempre el glamour/imagen de ambas marcas. Además de una tarjeta que dirá: *"Usted esta utilizando cosméticos naturales con base de aceite de oliva virgen extra* ***Terra Dorada****. Si le interesa puede comprarlos en la tienda del hotel".*

c. Venta de nuestro kit de productos cosméticos "*On-The-Way*" en sus tiendas de conveniencia, y de nuestra línea de cosméticos base en sus centros de estética/spa.

d. Participación de su programa de fidelización de clientes: como socios de negocios pondríamos a su disposición nuestros productos para hacerles regalos, certificados para el Spa cortesía de ***Terra Dorada***. De esta forma llegaremos a nuestro consumidor objetivo de una forma diferente y daremos más fuerza a nuestra marca, como un producto lujoso y exclusivo.

Pre-Lanzamiento

Durante los tres meses previos a la comercialización de nuestros productos, trabajaremos en esfuerzos de "lobbying" entre consumidores "claves" para que estos sirvan como prescriptores de nuestros productos, incluso antes del lanzamiento de nuestra familia de productos. Con esto en mente trabajaremos en los eventos: *"Noches de Chicas con Terra Dorada"*. Esta actividad consiste en reunir a un grupo de amigas en casa de una de ellas para una tradicional noche de chicas. La persona seleccionada tiene que alinearse con el perfil de nuestro consumidor, además de ser "conocida" e influyente dentro de

su círculo de amistades. Para la actividad, Cosmética ***Terra Dorada*** se encargará de cubrir todos los gastos: el catering, música y lo más importante: los cosméticos y nuestros expertos para que les hablen de sus propiedades y beneficios. Con esta actividad buscamos acercarnos más a nuestro consumidor y hacer de su experiencia con nuestros productos una exclusiva y personalizada, para desencadenar un marketing boca a oreja.

Además desarrollaremos una *campaña "teaser"* con el propósito de crear expectativa entre nuestros clientes hasta llegado el momento en que conozcan nuestro producto. Consistirá en anuncios "print" para la revista LUX, enfocada a nuestro público objetivo. Visualmente se verá la imagen o ilustración del perfil de una mujer, con efecto fotográfico en negativo, y una línea que dirá: *"Tu piel se merece todo y… tu también"*. La idea es conectar con la mujeres y su deseo de cuidarse utilizando productos que funcionen pero que a la vez las hagan sentir especiales, como si se estuvieran mimando. Los anuncios pautarán 3 semanas previas al lanzamiento, donde se desvelará la "NUEVA" forma en que las mujeres españolas se cuidarán/mimarán. También decoraremos el exterior de nuestra tienda para crear expectativa y llamar la atención de los consumidores.

Esfuerzos Tácticos

a. Se negociará con *AENA- Tiendas del Aeropuerto* espacio de lineal en las boutiques del Aeropuerto de Barajas, Madrid (T1, T2, T3 & T4) y en el Aeropuerto de Barcelona para vender nuestra productos cosméticos con un especial énfasis en la línea "On-the-Way".

b. Se producirán *míni-eventos "One-to-One"* para el canal de selectividad, en cada uno de sus establecimientos, para que éstos

puedan invitar a sus clientes VIP a *"Celebrar una tarde de salud y belleza con Terra Dorada"*. Esto representa un doble beneficio, nuestro distribuidor se verá beneficiado, ya que tiene algo más que ofrecer a sus clientes, y el consumidor final se sentirá especial al tener la oportunidad de participar de este evento exclusivo. Se llevarán a cabo durante el primer año de actividad de la empresa, para cubrir todos los establecimientos y mantener nuestra presencia a nivel nacional.

c. *Internet* en estos tiempos es una herramienta necesaria de negocio, por lo que entendemos que es importante que nuestros clientes tengan acceso a sus cuentas y pedidos por este medio, manteniendo los descuentos previamente acordados.

CONSUMIDOR FINAL

Para captar la atención de nuestros consumidores potenciales, desarrollaremos una *campaña BTL*, en la que daremos a conocer nuestro producto y sus beneficios como cosmético natural con base de aceite de oliva. Las estrategias para lograrlo serán las siguientes:

a. Para dar continuidad a los esfuerzos realizados previo al lanzamiento de la línea de productos, seguiremos realizando las *"Noches de Chicas con Terra Dorada"*. A través de esta actividad buscamos acercarnos más a nuestro consumidor y enriquecer su experiencia con nuestros productos desencadenando un marketing boca a oreja. El evento se reseñará en nuestra página Web para que nuestras consumidoras puedan sentirse parte de la experiencia.

b. Como ya se ha estudiado, el incremento en el uso de los *servicios de venta a través de Internet*, indica una mayor

confianza en la compra virtual de productos, siendo esto más notable entre mujeres, por lo que entendemos que es importante que el consumidor pueda realizar pedidos (con un 8% de descuento) y recibir información sobre nuestros eventos bimensuales "Noche de Chicas con Terra Dorada".

c. Para mantenernos en la mente del consumidor y generar tráfico/ventas a nuestros establecimientos y página Web, desarrollaremos una campaña de "print" con un diseño sencillo, como el de nuestro producto, y llamativo con nuestro USP, *"Todo lo que tu piel necesita y nada más"*, la dirección de nuestros establecimientos y la dirección de la página Web. Los anuncios pautarán en la revista LUX, en su versión impresa y online, además de en las revistas de las principales líneas aéreas, Iberia, British Airways, Spanair.

Evento de Fidelización

Con el propósito de *agradecer a nuestras "primeras consumidoras"* por utilizar nuestros productos se realizará un evento insignia que se llevará a cabo en el mes de julio.

Buscando una asociación con la mujer y el mundo de la belleza, hemos decidido enfocar el tema del evento de fidelización en el glamour de los años 60, haciendo especial referencia a Audrey Hepburn y su papel en *"Desayuno con Diamantes"*. Audrey Hepburn representa la epítome de lo chic y glamoroso, y su personaje, conocido por todos, nos ayudará a transmitir estos atributos a nuestros productos. Por otro lado, los diamantes añaden belleza, elevan a la mujer haciéndola sentirse más guapa y especial y así precisamente es que queremos que se sientan al utilizar nuestros productos: más bellas y especiales. Para comunicar esto, invitaremos a nuestros socios de negocios en el canal

de selectividad y los Gerentes de Marketing de los Hoteles *ME By Meliá y Luxury Lifestyle Hotels & Resorts*, además de clientes potenciales, personas del medio y la farándula ("key people") al ME by MELIÁ en Madrid para una velada que se remontará a los años 60… en ambiente, música y decoración donde los protagonistas de la actividad serán la nueva familia de cosméticos ***Terra Dorada***.

i. El Director General de nuestra empresa y el Director del Departamento Comercial y de Marketing darán a conocer de forma oficial a los invitados los cosméticos a través de una presentación interactiva en la que los invitados participaran e irán develando cada uno de ellos, además de agradecer su apoyo hacia nuestros productos durante los primeros meses de actividad de nuestra empresa.

ii. Dentro del lujo y el glamour de la actividad, nos gustaría tener una especie de estaciones/cápsulas de tiempo, cada una enfocada en una línea de producto (jabones, cremas, etc.) donde los invitados puedan conocer como se utilizaba el producto en esa época y como ha evolucionado hasta volver a sus comienzos, lo natural.

iii. Aprovechando la actividad, invitaremos a la prensa al evento para que conozcan la variedad de productos, además de conocer la filosofía de nuestra empresa, como *esfuerzo de relaciones públicas* y con miras ha obtener *"publicity"*.

CHINA

Para desarrollar toda la actividad de marketing de la empresa en el mercado chino (a partir de mediados del tercer año de funcionamiento) contaremos con personal experto en la materia de Cosmética ***Terra Dorada***, además del apoyo de la Agencia de Marketing *"Techworks Asia"*, fundada en 1995 y con grandes clientes y logros en su portafolio desde su establecimiento[28].

[28] Para más información acerca de las campañas a desarrollar en China consultar Anexo 9.

5.4.1. PRESUPUESTO

Tabla 16. Presupuesto de Marketing 2009-2010.

PRESUPUESTO		
Estudios de Mercados Previos		**55.000,00 €**
Campaña Teaser		**29.500 €**
Produccion		
Concepto Creativo & Arte (x3) teaser	15.000 €	
Email Drop a clientes	5.000 €	
Decoración para las vitrinas de la tienda	3.000 €	
Girl's Night In (x5)		
Catering	3.000 €	
Música	3.500 €	
Evento Fidelización		**31.000 €**
Producción		
Invitación/regalo. (Cantidad 350)	8.000 €	
Local: Hotel ME by Melia (6hrs) incluye Catering	10.000 €	
Decoración	6.000 €	
Personal		
Azafatas para el lanzamiento (x4)	2.000 €	
Azafatas vestidas de personajes de la epoca (x4)	5.000 €	
Esfuerzos AFTER LAUNCH		**71.250 €**
Producción		
Creación y manteniemiento de la página Web (1 año)	4.500 €	
Anuncios Print: Varios Artes	20.000 €	
Arte e impresión de vallas (x3)	15.000 €	
Display para tiendas del aeropuerto (x6 tiendas)	9.750 €	
Impresión Tarjetas para los Baños de los Hoteles (x50.000)	12.000 €	
Banners Interactivos (contrato 6 meses)	10.000 €	
Mini-Eventos		**133.500 €**
Canal Selectividad (x100)		
Invitación /email drop	10.000 €	
Catering	50.000 €	
Decoración	10.000 €	
Girl's Night In (x10)		
Catering	6.000 €	
Música	7.500 €	
Expertos/dermatólogos (2 técnicos por evento)	50.000 €	
TOTAL		**320.250 €**

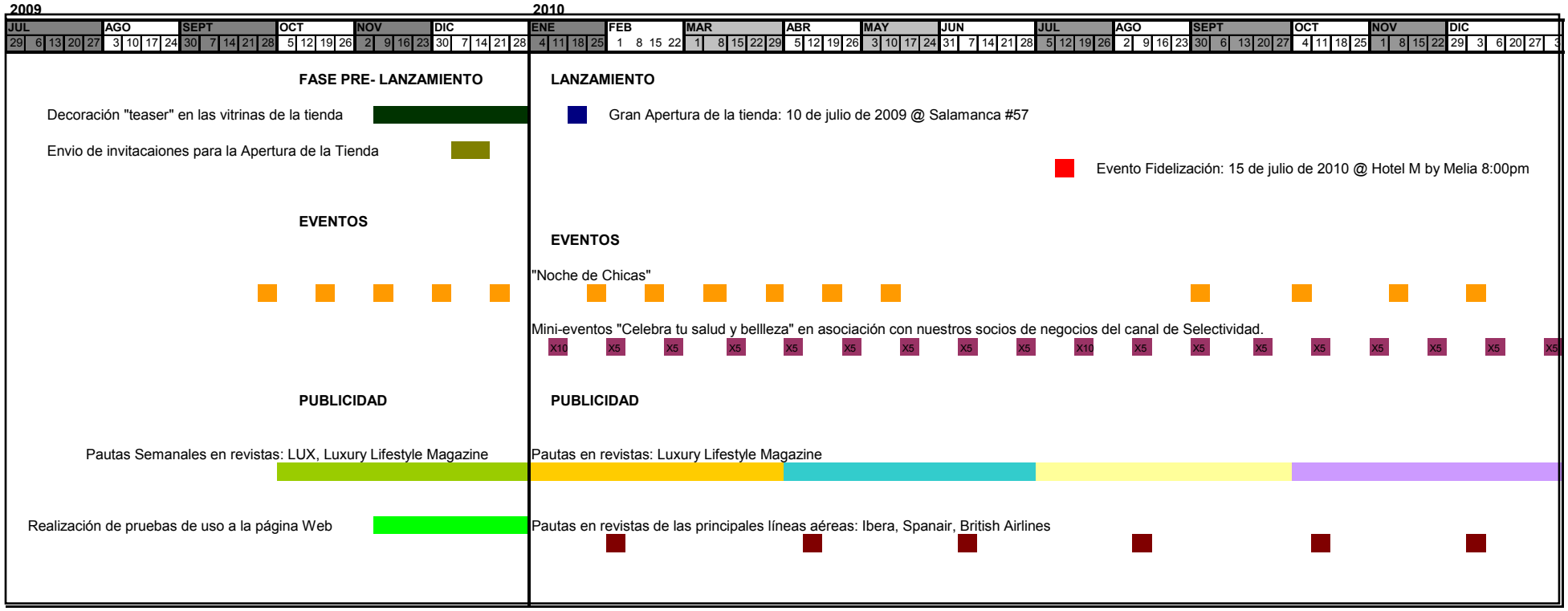
5.4.2. PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN

Para prevenir el efecto negativo de las amenazas y/o debilidades que pudiesen afectar nuestro crecimiento en el mercado de cosméticos

naturales, durante las actividades de marketing propuestas anteriormente se darán a conocer los siguientes puntos fuertes de la empresa:

a. El *carácter natural* que impregna desde el comienzo la filosofía de la empresa. Para hacer frente a la entrada de otros competidores, en la comunicación resaltaremos la organicidad de nuestras materias primas y el compromiso de la empresa con la calidad.
b. La *certificación natural/ecológica* de nuestros productos y los *esfuerzos en I+D* para resaltar nuestro expertise en el sector de la cosmética natural y nuestro ímpetu de continuar innovando para ofrecer nuevos y mejores productos.
c. Los múltiples beneficios del aceite de oliva virgen extra para ingerir y como cosmético: *"Nútrete… por dentro y por fuera"*.
d. Para contrarrestar la entrada de nuevos competidores en el mercado chino trabajaremos una comunicación basada en el carácter natural que impregna la filosofía de la empresa, con especial enfoque en el efecto blanqueante natural que ofrecen nuestros productos, dato altamente valorado en este mercado. La temática será: *¡Productos blanqueantes y naturales!*

5.4.3. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE ACTIVIDADES



5.5. NECESIDADES DE PERSONAL

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

- Un *Director del Dpto. Comercial y de Marketing* (Puesto 1), que estará a cargo del resto del personal y llevará a cabo la supervisión general del desempeño de este departamento.
- Un *Administrativo* (Puesto 2), que desempeñará la función de administración general de esta área.
- *Fuerza de ventas:* estará compuesta por *6 personas* que se dedicarán a las cadenas de perfumerías y hoteles (localizando los centros de compra que respalden nuestro posicionamiento y realizando la labor comercial oportuna). Estas 6 personas estarán repartidas geográficamente en España y preferiblemente serán residentes en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla, buscando con esto la facilidad de comunicación de estos lugares con el resto de España. Serán titulados universitarios y tendrán experiencia como comerciales. Se valoran conocimientos de inglés.
- Se formará un *equipo de 3 personas* para desempeñar labores *de marketing*. Este equipo estará formado por dos Licenciados en Publicidad y Marketing y un Diseñador Gráfico. Se precisa experiencia y se valoran conocimientos de inglés.

Para la entrada en *China* se formará un equipo de *5 comerciales* que deberán tener experiencia en el mercado chino, así como profundo conocimiento de inglés. Un miembro de este equipo será uno de los comerciales españoles comentados anteriormente pues se pretende que las acciones que se lleven a cabo en China sean

coherentes con las realizadas en el mercado español en cuanto a posicionamiento y organización. Este equipo se encargará de la búsqueda de importadores con acceso a canales que respalden nuestro posicionamiento así como de los trámites burocráticos necesarios y demás acciones comerciales y relacionadas con la subcontrataciones en el país.

A la vista de lo anterior, la demanda de personal del Área Comercial y de Marketing asciende a *16 personas,* demandadas como sigue:

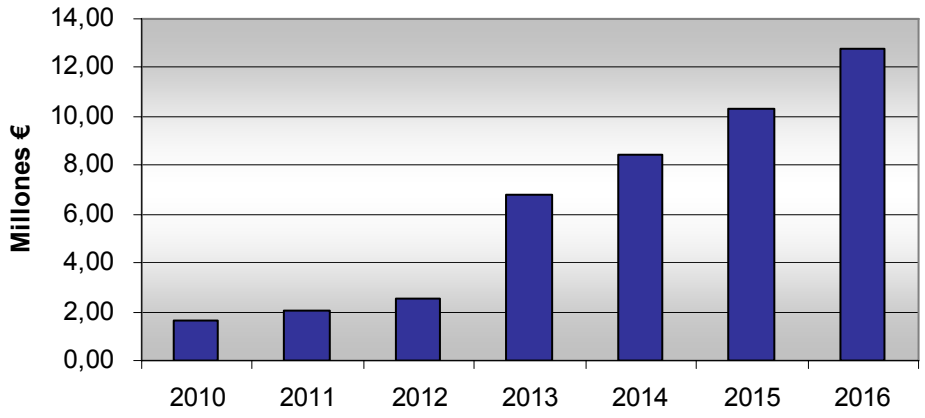
Tabla 17. Necesidades de personal del Departamento de Operaciones.

Necesidad del puesto por año	2009-2013	2013-2016
Puesto 1 (Dr. Comercial y MKT)	Sí	Sí
Puesto 2 (Administrativo)	Sí	Sí
Fuerza de Ventas (6 Comerciales)	Sí	Sí
2 Licenciados en Publicidad y MKT	Sí	Sí
1 Diseñador Gráfico	Sí	Sí
Fuerza de Ventas en China (5 Comerciales)	**No**	Sí

5.6. PROYECCIÓN DE VENTAS

En las siguientes figuras se pueden observar gráficamente la proyección de ventas de los cinco primeros años y la cuota de mercado captada anualmente:

Gráfico 8: Ventas Brutas Proyectadas.



Como se puede observar, el crecimiento en los tres primeros años es progresivo, y en el año 4, se produce un incremento mayor debido a la introducción de nuestros productos en el mercado chino, pasando de unas ventas brutas en el año 3 de aproximadamente 2,5 millones de € a unas ventas de 6,8 millones € en el año 4.

La facturación anual de cremas y productos de aseo se distribuye como sigue:

Gráfico 9. Reparto facturación cremas y productos aseo personal.

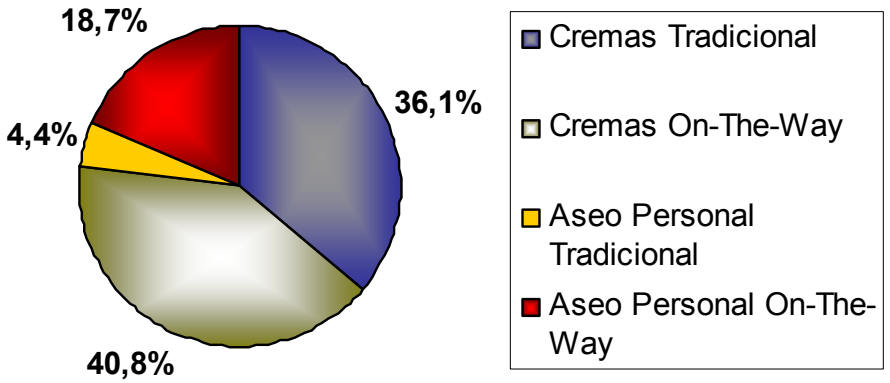


Gráfico 10: Reparto facturación cremas.

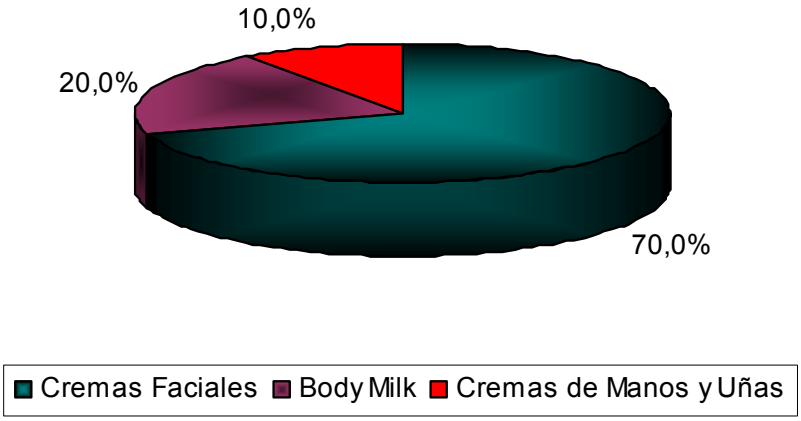


Gráfico 11: Reparto facturación productos aseo personal.

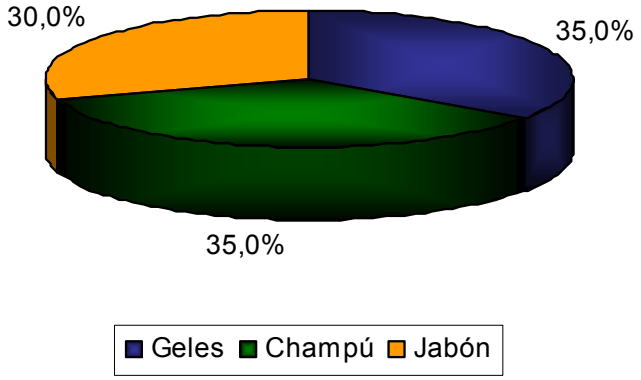


Gráfico 12: Proyección de ventas por canal en España.

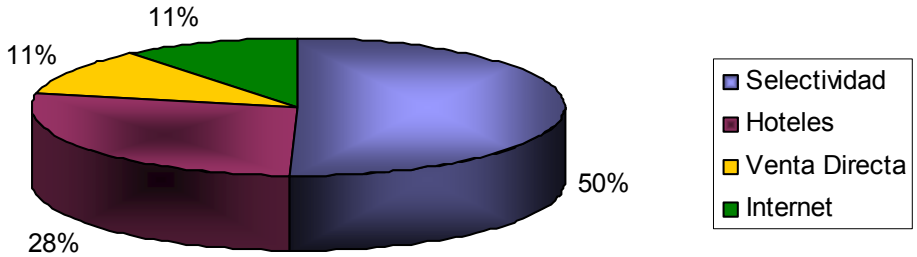
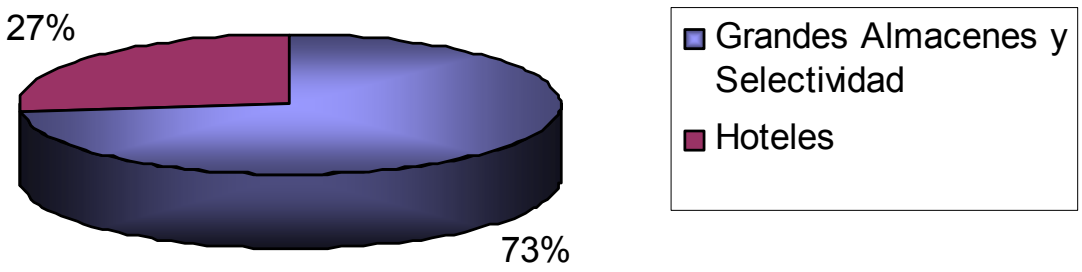


Gráfico 13: Proyección de ventas por canal en China.



La proporción de ventas realizadas en los distintos canales se mantiene casi constante a lo largo de los años. Estos gráficos han sido realizados con los datos de 2010, pero son representativos de todo el periodo proyectado. Como puede observarse, el canal de selectividad es a través del cual se realizará el grueso de las ventas, seguido por nuestras alianzas con las cadenas hoteleras, que representarán nuestra segunda fuente de ingresos.

5.7. CONCLUSIONES

- Líneas básicas de producto: cremas faciales y de manos, body milk, champú, gel y jabón. Todos disponibles en formato *tradicional* y *On-The-Way*.
- *Precios altos* de venta al consumidor final.
- Distribución: *selectividad de alta gama* (perfumerías Bodybell, If, Druni), *establecimiento propio*, *hoteles "Boutique"* e *Internet*.
- Enfoque de lujo en promoción: *estética años 60*.
- El presupuesto de marketing 2009-2010 asciende a *320.250 €*.
- Las necesidades de personal en el Departamento Comercial y de Marketing ascienden a *16 personas*, de las que 5 se incorporarán a mediados del tercer año de funcionamiento.

6. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En este plan se describe en primer lugar el sistema organizativo de la empresa, junto a las herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad. En segundo lugar, se definen las necesidades de profesionales para el equipo directivo y las principales políticas en materia laboral.

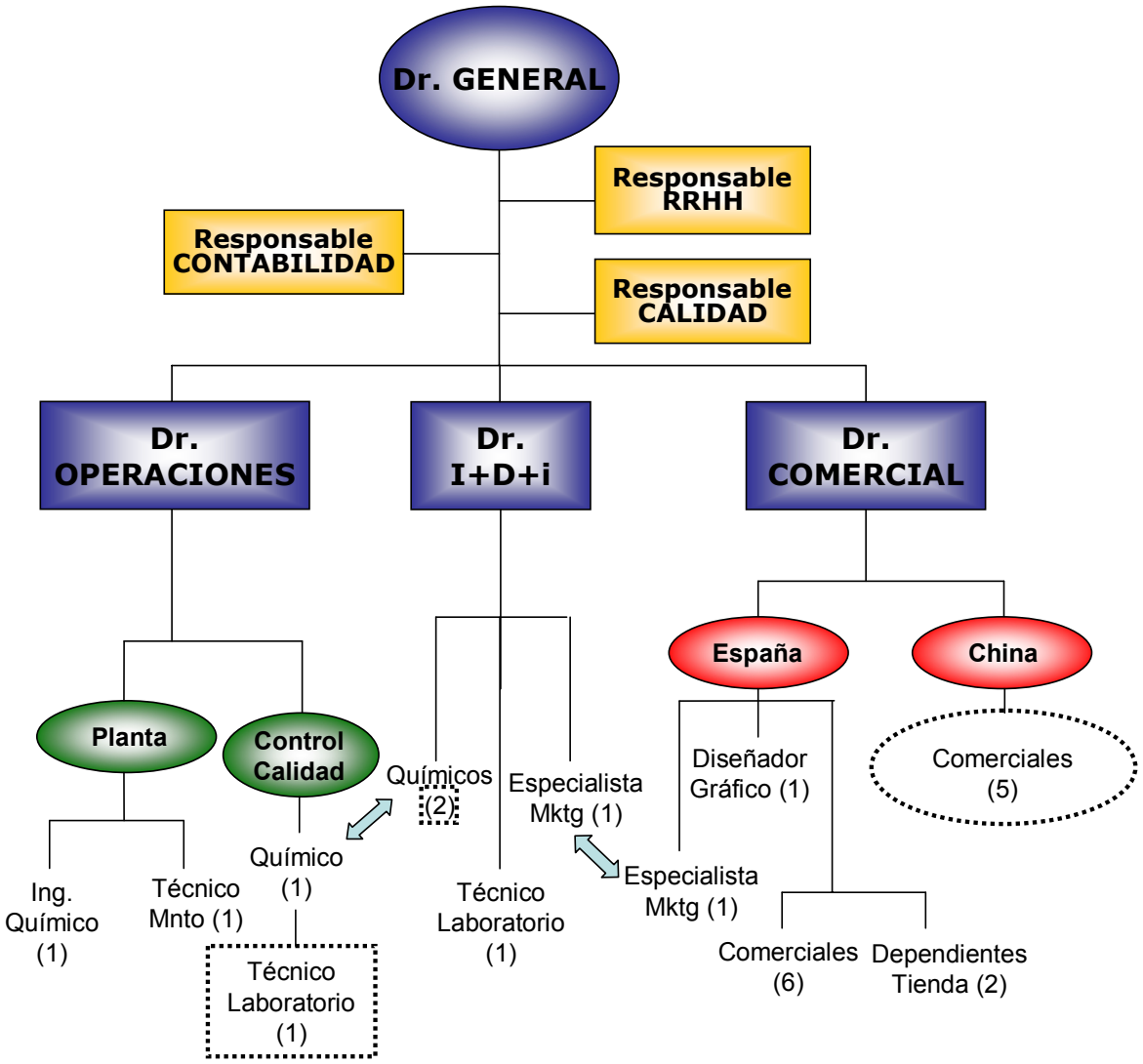
Todos estos puntos están establecidos con la misión de *alcanzar el posicionamiento de exclusividad*, lo que se traduce en un producto que mejora continuamente para satisfacer las necesidades de los consumidores con la mayor rapidez de adaptación.

6.1. ORGANIGRAMA

A continuación se presenta el organigrama de la empresa, donde además se recoge entre paréntesis el número de personas que ocupa cada puesto[29]:

[29] La línea punteada que engloba algunos puestos indica que la contratación de la persona que lo ocupa se realiza a mediados del tercer año de funcionamiento, tal y como se comentó anteriormente.

Ilustración 7: Organigrama.



Principalmente se trata de un sistema funcional con tres departamentos principales, y tres áreas de apoyo, de donde dependerán tres administrativos[30]. Sin embargo, al ser un organigrama plano y una pequeña empresa, habrá flexibilidad en los trabajos y no existirán barreras de comunicación interdepartamentales. El puesto de Dr. General y de Dr. De Operaciones estará desempeñado por la misma persona. En los casos de los dos especialistas en marketing (del Departamento de I+D+i y del Comercial), y de los dos químicos (del

[30] Se han obviado los tres administrativos del organigrama con el objeto de simplificar su entendimiento.

Departamento de I+D+i y el de Operaciones), el flujo de información en doble sentido deberá ser formal y continuo, con el objetivo de hacer llegar al Departamento de I+D+i los problemas existentes y las líneas de investigación que se puedan abrir en el resto de la empresa.

Dado que nuestras políticas de marketing-mix son diferentes para España y China, el Departamento Comercial estará formado por especialistas en cada país, y por lo tanto, estas diferencias también se recogerán en las investigaciones que se desarrollen en I+D+i.

El responsable de Contabilidad-Finanzas 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 19 personas, que junto a los 3 Directores de Departamento, los 3 Responsables de Áreas, hacen un total de *25 personas* en la empresa.

Plantilla: necesidades por años

Se contratarán desde el primer año a las personas comentadas en el punto anterior, es decir, 25 personas. A mediados del tercer año de funcionamiento, y con vistas a la entrada en China, se prevé contratar a un total de 7 personas más en los Departamentos Comercial y de Operaciones, tal y como se comentó en hitos anteriores. No obstante, será tarea del Área de RRHH la realización periódica de previsiones futuras de personal.

6.2. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Desde el primer ejercicio de vida de la empresa se trabajará

mediante el modelo de *Administración por Objetivos (APO)*. De este modo, todos los *salarios* estarán compuestos por una *parte fija*, y otra *variable* en función de la consecución de objetivos individuales, departamentales y de empresa. Dependerá del puesto en cuestión el peso de cada parte y la importancia de los objetivos.

La *Gestión por Competencias* permitirá identificar necesidades de formación mediante la diferencia que pueda surgir entre las competencias necesarias para la realización del puesto, y las que posee el empleado que lo ocupa.

La gestión de estos modelos pertenecerá al Área de Recursos Humanos, por lo que las personas que la formen deberán poseer experiencia en la gestión de ambos modelos.

6.3. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

La empresa se gestionará mediante un *sistema de información ERP* que integre las diferentes áreas de la empresa bajo un solo sistema que permita el acceso eficiente a la información. Este ERP será un modelo estándar y deberá ajustarse a las necesidades presentes y futuras a medio plazo de la empresa.

Existen multitud de proveedores, sin embargo, los de mayor prestigio, dado el nivel de calidad de su producto, son SAP, Microsoft (Dynamics) y Oracle (incluyendo PeopleSoft y J.D. Edwards). El precio del producto se estima en 15.000€, dadas las necesidades de la empresa y su tamaño, incluyendo instalación, y formación.

6.4. PERFIL DIRECTIVO

Existirán *3 directivos* de departamentos (siendo el Dr. De Operaciones el Dr. General) y *3 responsables* de área, que compondrán el Equipo Directivo o la Alta Dirección de la empresa. Como ya se comentó, cada directivo o responsable poseerá, de acuerdo con la estrategia de la empresa, un salario compuesto por una parte fija y otra variable, que dependerá de los objetivos alcanzados.

Independientemente del departamento o área al que pertenezcan, las personas que ocupen tales puestos deberán poseer unas competencias comunes que se describen a continuación:

- **Inglés:** deben poseer un buen nivel de inglés, especialmente debido a la vocación internacional de la empresa.
- **Experiencia y adaptación:** la experiencia en la dirección de empresas en sus respectivas ramas es para estos puestos de vital importancia. Sin embargo, se requiere flexibilidad y adaptación a las circunstancias de esta empresa y mercado.
- **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.).
- **Compromiso:** los directivos o responsables deben estar comprometidos con la idea de negocio y alineados con la visión de la empresa.

De manera individual se deberán poseer los siguientes conocimientos y habilidades:

Director General-Director de Operaciones

- Ingeniero, preferentemente Químico.
- Master in Business Administration.
- Experiencia en la gestión de procesos productivos y administración y dirección de empresas.
- Competencias:
  - Planificación y organización: capacidad de establecer eficazmente el orden apropiado para el logro de los objetivos.
  - Liderazgo: capacidad de dirigir personas.
  - Comunicación persuasiva: capacidad de expresar ideas de manera clara y de convencer a los demás mediante la persuasión.
  - Visión: capacidad de tener clara la imagen de la empresa en el futuro (tener claro el "destino" de la organización).
  - Decisión: capacidad de tomar decisiones con información incompleta. Este punto es muy importante dado el contexto donde compite la empresa (nuevo segmento de alto atractivo).

Director de I+D+i

- Ingeniero Químico. Se requiere titulación de Ingeniero Químico, tener como mínimo el Curso Básico en Prevención de Riesgos Laborales y cierta experiencia en Investigación y gestión de equipos.
- Experiencia en gestión de equipos de I+D+i.
- Competencias:
  - Trabajo en equipo: disposición para trabajar como miembro totalmente integrado de un equipo.
  - Planificación y organización: capacidad de establecer eficazmente el orden apropiado para el logro de los objetivos; visión a largo plazo.
  - Creatividad: capacidad de buscar y fomentar soluciones imaginativas a los problemas u oportunidades.

Director del Dpto. Comercial y de Marketing

- Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.
- Master en Publicidad y Marketing.
- Inglés: excelente nivel de inglés, debido a que la empresa opera internacionalmente.
- Experiencia en el cargo de la Dirección Comercial.
- Competencias:
  - Liderazgo: capacidad de dirigir personas.
  - Habilidad de control: capacidad de ejercer control sobre métodos y personas. (Necesario para guiar y controlar el trabajo de los comerciales).
  - Atención al cliente: compromiso con la satisfacción de las necesidades del cliente.

Responsable de RRHH

- Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.
- Master en RRHH.
- Experiencia en el desarrollo de modelos APO y Gestión por Competencias.
- Competencias:
  - Empatía: capacidad de percibir las situaciones o problemas de los demás y ponerse en su lugar.
  - Comunicación persuasiva: capacidad de expresar ideas de manera clara y de convencer a los demás mediante la persuasión.
  - Escucha: capacidad de obtener la información importante de una conversación.

Responsable de Contabilidad

- Diplomado en Ciencias Empresariales.
- Experiencia contable.

- Competencias:
  - Análisis Numérico: capacidad de analizar, organizar y presentar datos numéricos.

Responsable de Calidad

- Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.
- Postgrado en Dirección de Calidad.
- Experiencia en la gestión de la calidad a nivel corporativo. Se valorará si posee experiencia en la implantación y gestión del modelo de Gestión de la Calidad Total.
- Competencias:
  - 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.
  - Habilidad de control: capacidad de ejercer control y coordinar métodos y personas.

6.5. OTROS PERFILES

Dado que los perfiles ya se han descrito anteriormente, exceptuando el de los administrativos, se describirán sólo éstos a continuación.

Los administrativos deberán ser personas con una cierta experiencia en cargos de secretarías, y que además cuenten con un título de grado medio o superior relacionado con la materia (Gestión Administrativa o similar). Deberán poseer conocimientos informáticos en la utilización de sistemas operativos y sus programas básicos, como procesadores de texto, además de tener conocimientos en la utilización de Internet. Por último, la mecanografía será requisito indispensable para su selección.

6.6. POLITICAS RETRIBUTIVAS

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. Todos los salarios tendrán una parte fija y otra variable siguiendo el modelo de Administración por Objetivos, como ya se ha comentado. Cada año se aumentará la retribución fija en dos puntos sobre el IPC interanual, aunque dependerá en última instancia del progreso de la empresa.

De esta forma, las políticas retributivas quedan establecidas de la siguiente forma (expresado en Euros):

Tabla 18. Política Retributiva (€). Primera parte.

DEPARTAMENTO	CARGO	SALARIO FIJO/ PERSONA	SALARIO VARIABLE/ PERSONA
Dirección General	Director	30.000	20%
Calidad	Responsable	20.000	20%
I+D+i	Director	26.000	20%
	Administrativo	15.000	5%
	Técnico Laboratorio	14.000	5%
	Químicos	15.000	10%
	Especialista en MKT	20.000	20%
Operaciones	Administrativo	15.000	5%
	Químico CC	16.000	10%
	Técnico Laboratorio	14.000	5%
	I. Químico en planta	20.000	10%
	Técnico en Mant. Ind	13.000	5%
Marketing	Director	26.000	20%
	Administrativo	15.000	5%
	Comerciales Madrid	23.000	35%
	Comerciales Barcelona	23.000	35%
	Comerciales Sevilla y Valencia	20.000	35%
	Especialista en MKT	20.000	20%
	Diseñador Gráfico	18.000	10%
	Comercial de España en China	36.000	35%
	Comerciales China	30.000	35%
	Dependientes (Tienda Propia)	8.000	20%
RRHH	Responsable	20.000	10%
Contabilidad	Responsable	20.000	5%

Teniendo en cuenta la consecución de los objetivos propuestos y la seguridad social, los salarios quedan como sigue (expresado en euros):

Tabla 19. Política Retributiva (€). Segunda parte.

DEPARTAMENTO	CARGO	SALARIO TOTAL/ PERSONA	SALARIO TOTAL + SEGURIDAD SOCIAL/ PERSONA
Dirección General	Director	36.000	46.854
Calidad	Responsable	24.000	31.236
I+D+i	Director	31.200	40.607
	Técnico Laboratorio	14.700	19.132
	Químicos	16.500	21.475
	Especialista en MKT	24.000	31.236
Operaciones	Administrativo	15.750	20.499
	Químico CC	17.600	22.906
	Técnico Laboratorio	14.700	19.132
	I. Químico en planta	22.000	28.633
	Técnico en Mant. Ind	13.650	17.765
Marketing	Director	31.200	40.607
	Administrativo	15.750	20.499
	Comerciales Madrid	31.050	40.412
	Comerciales Barcelona	31.050	40.412
	Comerciales Sevilla y Valencia	27.000	35.141
	Especialista en MKT	24.000	31.236
	Diseñador Gráfico	19.800	25.770
	Comercial de España en China	48.600	63.253
	Comerciales China	40.500	53.711
	Dependientes (Tienda Propia)	9.600	12.494
RRHH	Responsable	22.000	28.633
Contabilidad	Responsable	21.000	27.332

6.7. OTRAS POLÍTICAS DE PERSONAL

Un aspecto muy relevante, y que responde al compromiso de la empresa con su entorno, es el hecho que los procesos de selección de personal se realizarán con *ámbito en la provincia de Jaén*. Luego, y en caso que no hubiere candidatos locales se abrirá el proceso al ámbito nacional.

Esta característica es de vital importancia para la empresa por dos razones. En primer lugar para alcanzar una gran aceptación de la empresa en la zona, y desarrollar una buena relación entre ésta y la sociedad en la que se desarrolla. Y la segunda, y no menos importante, para alcanzar un mayor nivel de satisfacción del empleado al conciliar una buena oportunidad laboral con el lugar de origen de la persona.

La *política vacacional* de la empresa se compone de 30 días al año además de 3 días de asuntos propios, que se organizará para que durante la estación de verano la producción continúe, de modo que los departamentos se distribuirán internamente los roles o funciones de aquellas personas ausentes por periodo vacacional.

El Área de RRHH tendrá dos tareas decisivas en relación con el nivel de satisfacción y, por tanto, de desempeño de los empleados. El seguimiento del *desarrollo profesional* y la promoción interna será gestionado por este departamento. Esto se realizará mediante el seguimiento de las competencias de los empleados, que dará lugar a determinados cursos de *formación* cuando así se requiera para una adecuada capacitación del empleado en la realización de las tareas del puesto. Se prevé que los gastos en formación para el primer año alcancen *20.000 €*, componiéndose principalmente de cursos de formación en habilidades comerciales, y en el uso de nuevas tecnologías tanto productivas como de laboratorio. El objetivo de esta formación es el de preparar al personal para el inicio de la producción y su comercialización. Posteriormente su finalidad será la de actualizar habilidades comerciales, y el uso de nueva tecnología, por lo que este importe se irá reduciendo gradualmente año a año. La segunda tarea decisiva, relacionada con la *motivación*, eficacia, y control del rendimiento de los empleados es la gestión del modelo de

Administración por Objetivos, donde el Área de RRHH formará parte indispensable en el establecimiento de objetivos que regirán el sistema de salarios variables.

Por último, es necesario comentar que las siguientes actividades se subcontratarán, de acuerdo con lo establecido en páginas anteriores:

- Servicio de limpieza y mantenimiento.
- Gestión de residuos.
- Logística.
- Asesoramiento legal.
- Headhunter para la cúpula directiva. Se prevé el pago por este servicio de un mes sobre el sueldo de cada directivo seleccionado.

6.8. CONCLUSIONES

- Dirección formada por la Dirección General, 3 departamentos y 3 áreas de apoyo.
- *Administración por Objetivos* y *Gestión por Competencias*.
- Gestión mediante *ERP*.
- Se necesita una plantilla compuesta por *25 personas* en total, incluyendo directivos, que *se ampliará a 32* para entrar en el mercado chino.
- Primeramente, los procesos de selección de personal se realizarán con *ámbito en la provincia de Jaén*.

7. PLAN FINANCIERO

El siguiente plan financiero está desarrollado para mostrar unas proyecciones de resultados desde el *año actual (2008) hasta el 2016*. Los años de proyección son los necesarios para poder recoger el efecto de la entrada en el mercado chino, que se realiza en el año 2013.

El objetivo del mismo es mostrar las posibilidades de retorno que se pueden obtener del negocio partiendo de un escenario realista (basando todos los datos en los distintos estudios de mercado y características del mismo descritas a lo largo del proyecto). Igualmente se mostrarán los datos, las distintas hipótesis y las posibilidades de retorno en un escenario pesimista y en otro optimista.

7.1. ESCENARIO REALISTA

Premisas España

- Mercado objetivo (cuidado de la piel y aseo personal): 43.088.800 €.
- Cuota de mercado captada el primer año: un 5% del mercado del cuidado de la piel natural y un 2% del mercado del aseo personal (lo cual representa un total de 1.599.776 €).
- El crecimiento del mercado español de la cosmética natural es de un 20%. Se estima un crecimiento anual del 5% por encima del crecimiento del mercado.
- Los precios de las distintas gamas de producto son los descritos en partes anteriores del proyecto.
- Tanto los precios como los costes tienen un incremento anual equivalente al IPC (estimado del 4%).
- La empresa parte de una situación, tal y como se mostraba en la carta Gantt, en la que se necesitan alrededor de 18 meses para

poder empezar la producción, por lo que la segunda mitad del año 2008 y el 2009 contienen únicamente fondos propios y financiación.

Premisas China

- Mercado objetivo (cuidado de la piel y aseo personal): 120.528.468 €.
- La cuota de mercado captada en el primer año (2013) será un 3% en el mercado del cuidado de la piel y un 3% en el mercado del aseo personal. Esto representa un total de 3.615.854 €. Para la consecución de este objetivo se prevé la realización de actividades de marketing focalizadas a los principales clientes desde el año anterior.
- Los trámites necesarios para poder introducir los distintos productos en China se comenzarán desde el primer año de funcionamiento de la empresa.
- El crecimiento del mercado chino de la cosmética natural es de un 15%. Se estima un crecimiento del 5% por encima del crecimiento del mercado.
- Los precios de las distintas gamas de producto son los descritos anteriormente en el proyecto.
- Tanto los precios como los costes tienen un incremento anual equivalente al IPC (4%).

7.1.1. PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIACIÓN

Capital Social 2008: La empresa, establecida como S.A., está constituida por 18.750 acciones con un valor de 80 €/acción. Los cinco socios iniciales poseen un total de 10.000 acciones repartidas

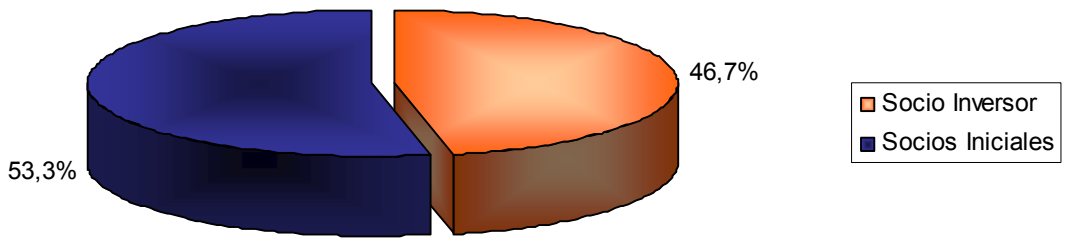
equitativamente. El socio inversor posee un 46,7% del capital social, representado por 8.750 acciones.

Socio Inversor 2009: La inversión se haría en dos rondas:

- 1ª aportación: 01/01/2009.
  - Suscripción por el total: 700.000€.
  - Desembolso de: 400.000€.
  - Pendiente de desembolso: 300.000€.

- 2ª aportación: 01/01/2010.
  - Desembolso de: 300.000€.
  - Quedando por tanto los socios iniciales, con un control de la compañía del 53,3%.
  - El capital social adquirido por el socio consta de 8.750 acciones a un precio de 80€ por acción.
  - Objetivo de retorno para el socio inversor:
    - La parte de los dividendos a repartir por la empresa correspondiente a su cuota de propiedad del capital.
    - Incremento en el valor de sus acciones debido a los buenos resultados obtenidos por la empresa durante el periodo proyectado.

Gráfico 14: Estructura de Capital Año 2010.



Préstamo Autopromotor de Caja Madrid para la construcción de la fábrica.

Las condiciones generales de este tipo de préstamo son:

- **Plazo:** dispone de hasta 3 años para financiar la construcción, periodo durante el cual irá recibiendo la financiación conforme vaya realizando la obra. Una vez terminada la construcción, dispondrá de hasta 20 años para amortizar su préstamo.
- **Importe:** hasta el 100% del valor de la inversión, incluida la adquisición de solar.
- El **tipo de interés** puede ser fijo o variable. En este último caso, durante el periodo de desembolso el tipo de interés será fijo, del 6% sobre el capital desembolsado, y a partir del desembolso total por la finalización de la obra se revisará el tipo de interés fijándolo en un 8%.
- **Cuotas apertura** del 4% de lo financiado.
- **Sistema de amortización:** en la fase de desembolso (hasta la finalización de la obra) sólo se abonarán los intereses sobre el capital dispuesto. Una vez terminada la vivienda, la amortización del préstamo se realizará en cuotas constantes comprensivas de capital e intereses.

Según la planificación descrita por el Constructor, los desembolsos serán realizados conforme se vaya construyendo, quedando de la siguiente manera:

Tabla 20. Desembolsos para la construcción.

DESEMBOLSO DE CAPITAL		INTERESES
Marzo 2009	151.976 €	7.599 €
Junio 2009	151.976 €	5.319 €
Septiembre 2009	151.976 €	3.040 €
Diciembre 2009	303.952 €	1.520 €

La construcción se ha planificado de manera que a medida que se finalicen las distintas etapas se pueda proceder a su uso, comenzando igualmente su amortización.

Leasing Mobiliario para los equipos, de Banco Santander Central Hispano:

- **Fecha de concesión**: Noviembre 2009.
- Financiación del 100% del capital.
- **Tipo de interés** aplicable: Euribor+0,8% (cálculo aproximado: 5.1%+ 0.8%).
- **Comisión de Apertura**: 2% sobre el capital financiado (7.609,76€).
- **Comisión de Estudio**: 3% sobre el capital financiado (11.414,64€).
- **Plazo**: 5 años.
- **Opción de Compra**: 8.781,42€ (igual que la cuota mensual).
- **Total a pedir**: 380.488€.
- El leasing[31] se pedirá para financiar:

Equipos línea cremas	48,500 €
Equipos envasado de cremas-gel	55,600 €
Equipos línea jabones	200,000€
Sistema purificación agua	30,500€
Sistema de limpieza CIP	20,100€
Generador de vapor	18,888€
Báscula de precisión Industrial	4,000€
Depósito almacenamiento aceite	2,900€

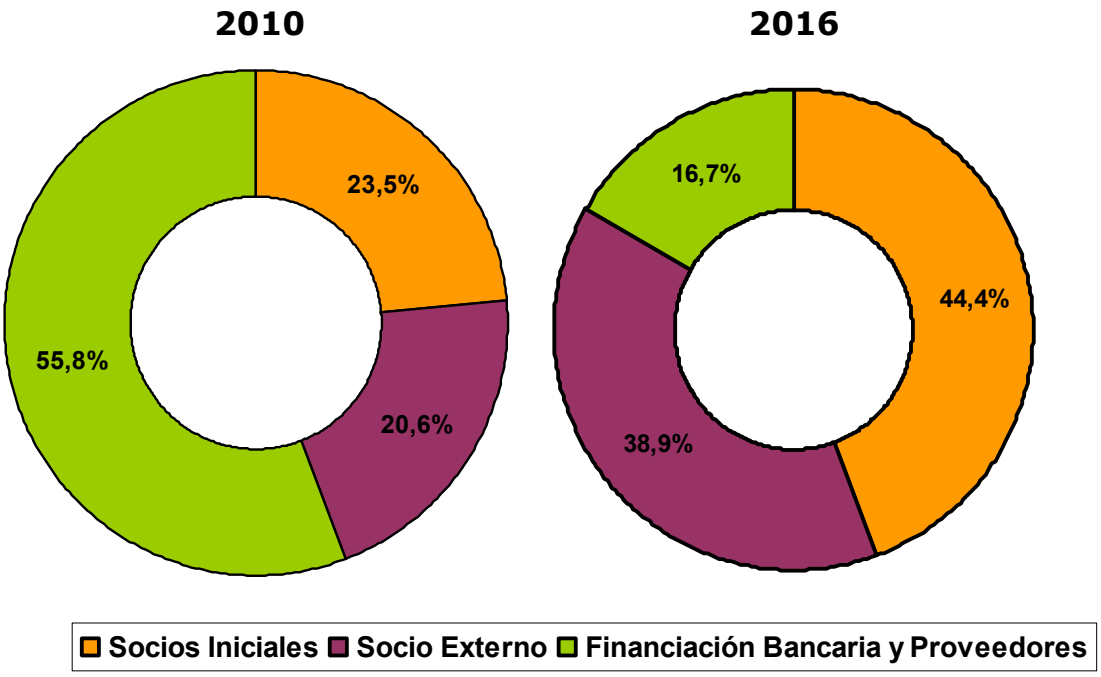
Créditos a Corto Plazo: en caso de necesidad coyuntural de financiación, se procederá a la apertura de un crédito para cubrir las necesidades del periodo. El crédito supondrá un coste de un 6% por la cantidad utilizada y sin gastos por el monto disponible no utilizado.

[31] Consultar Anexo 10 para ver el cálculo del leasing.

Por facilitar el cálculo hemos supuesto una utilización de todo el monto disponible durante todo el año.

Se muestra a continuación la financiación de la empresa:

Gráfico 15. Principales Fuentes de Financiación 2010-2016.



El primer año de actividad de la empresa (en 2010, que es cuando se empieza a producir) la estructura de la financiación necesaria para el desarrollo de la actividad queda un poco descompensada, debido a las fuertes necesidades de capital requeridas por la empresa para su puesta en funcionamiento. Por ello la financiación bancaria es de un 55,8% respecto a los Fondos Propios.

Debido al buen funcionamiento y buena marcha del negocio, al cabo de 6 años, en 2016, la proporción varía sustancialmente, resultando la financiación bancaria un 16,7% respecto de los Fondos Propios.

7.1.2. OTRAS POLÍTICAS

Ingresos Financieros

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) junto con la inversión de la tesorería del ejercicio.

Se ha estimado que las inversiones reportarán a la empresa los siguientes intereses:

Año 2009: Se estima la inversión en un fondo de renta fija que retorna un 3% (sin gastos de comisiones) sobre la parte de tesorería invertida y un 5% (debido a una menor necesidad de liquidez de las mismas) sobre las inversiones financieras temporales provenientes de Reservas. En este ejercicio se recibirán los intereses igualmente de la inversión realizada en 2008 por entender que dicha inversión no se realiza desde el 01 de Enero de 2008, y por tanto la amortización de la misma se realizará en 2009.

A partir de este año y hasta el 2013 el tipo de interés generador del retorno será el mismo, pero a partir de 2014 debido al incremento de dinero que se destina a las Inversiones Financieras Temporales, el tipo de interés de retorno de las mismas se estima en un 6% (sin gastos de comisiones) para las inversiones provenientes de Reservas. Desde este año en adelante, se considerará este 6% como tipo de interés de retorno.

Política de Tesorería de la Compañía

La compañía ha establecido como objetivo mantener aproximadamente en caja un 40% de los costes salariales de la misma,

para evitar problemas de liquidez, y de este modo ser un seguro ante desembolsos a corto plazo.

Como ya se comentó anteriormente, esta caja estará invertida en inversiones financieras temporales, reportando un retorno a la compañía del 3% y con una disponibilidad total.

Política de Existencias de la Compañía

Una de las principales ventajas de las que goza nuestro negocio es la rapidez con la que podemos adaptarnos al mercado, como ya hemos destacado. Por ello, el sistema de producción que usa la empresa es el "Just in Time", generándonos esto, un almacén de existencias teóricamente de cero. En la práctica se estima que tendremos en existencias aproximadamente un 3% de los costes de fabricación variables para no sufrir roturas de stock y poder aprovechar posibles descuentos por volúmenes en la compra a nuestros proveedores.

7.1.3. POLÍTICA DE DIVIDENDOS

La política de dividendos se compone de la siguiente forma:

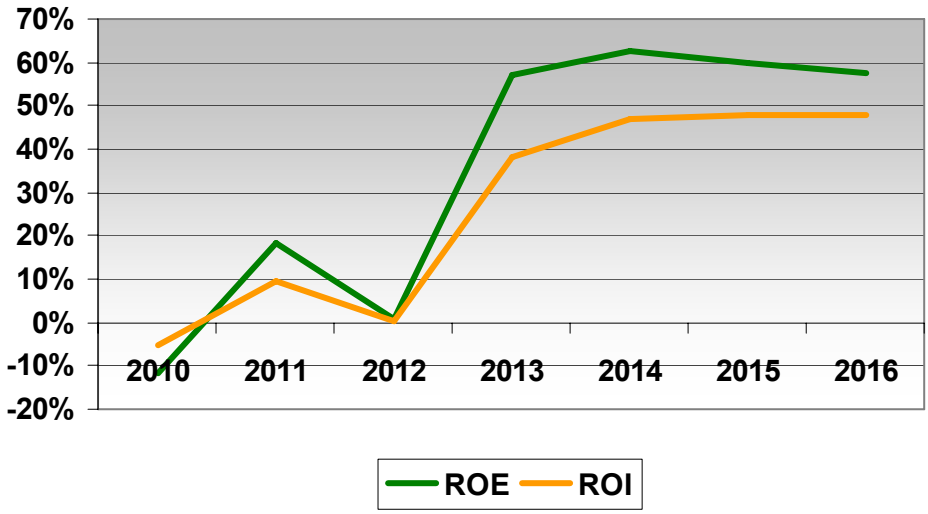
- Período 2008-2012: No se repartirán dividendos, pues se supone que la empresa no se ha consolidado ni financiera ni económicamente.
- Año 2013: Se repartirá el primer dividendo correspondiente al 20% del beneficio neto para la empresa.
- Período 2014-2016: Se distribuirán anualmente dividendos por importe del 50% del beneficio neto entre todas las acciones de la empresa.

Los importes a distribuir anualmente están sujetos a posibles variaciones en los casos donde no se alcancen los objetivos. La política de dividendos de la empresa siempre se ajustará a la situación de la misma, con el objetivo de salvaguardar su nivel competitivo.

7.1.4. RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

La empresa presenta unas rentabilidades, tanto económicas como financieras, muy positivas. Naturalmente, ambas se ven mermadas en los ejercicios anteriores a la entrada en los mercados español y chino. Sin embargo, la empresa demuestra una solidez en sus rentabilidades al entrar en nuevos mercados que hacen de ella una inversión muy atractiva para los accionistas.

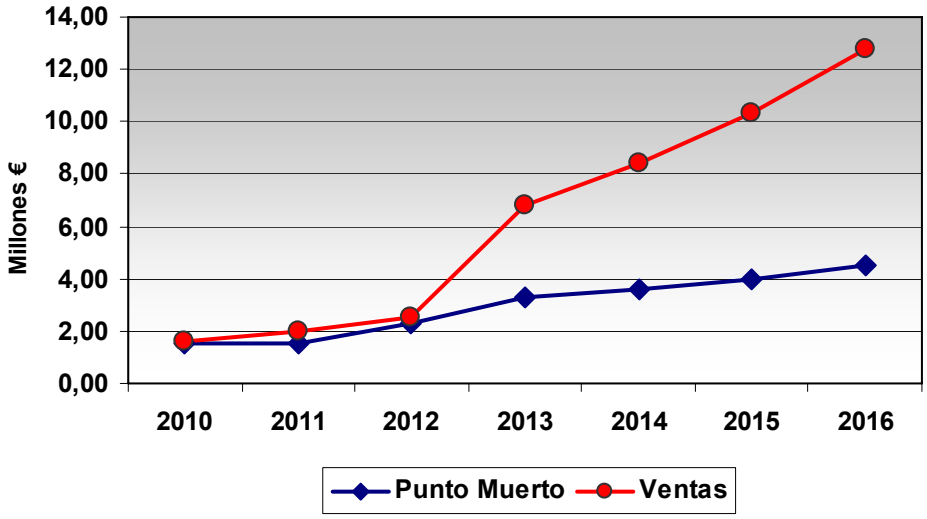
Gráfico 16. Evolución del ROE y el ROI 2010-2016. Escenario Realista.



La misma evolución de las rentabilidades se puede apreciar entre las ventas y el punto muerto de cada año. Se puede observar como en el año 2013, tras la entrada en los mercados español y chino, la diferencia entre las ventas y el punto muerto se incrementa en grandes proporciones. De este modo, la empresa muestra su elevada

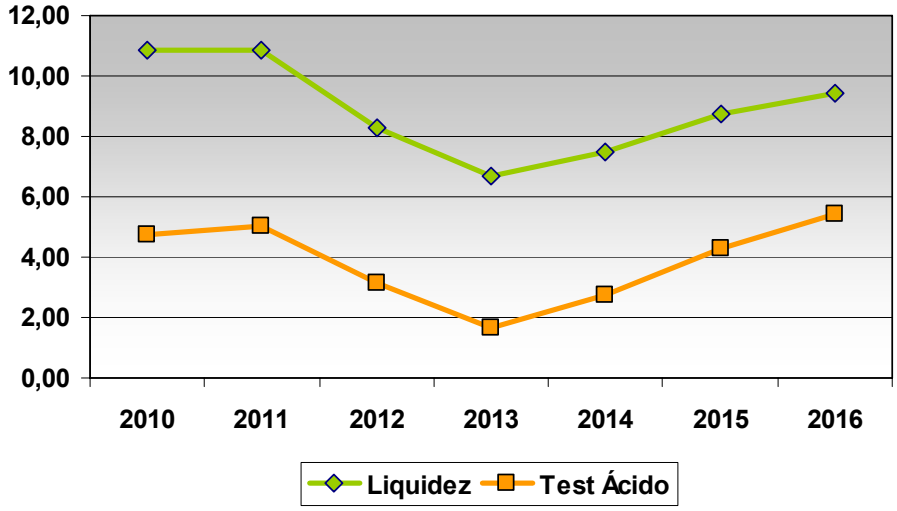
rentabilidad una vez establecida en los mercados donde opera, y siempre con unas ventas superiores al punto muerto.

Gráfico 17. Comparación Punto Muerto y Ventas. 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 de las deudas iniciales y las ganancias generadas.

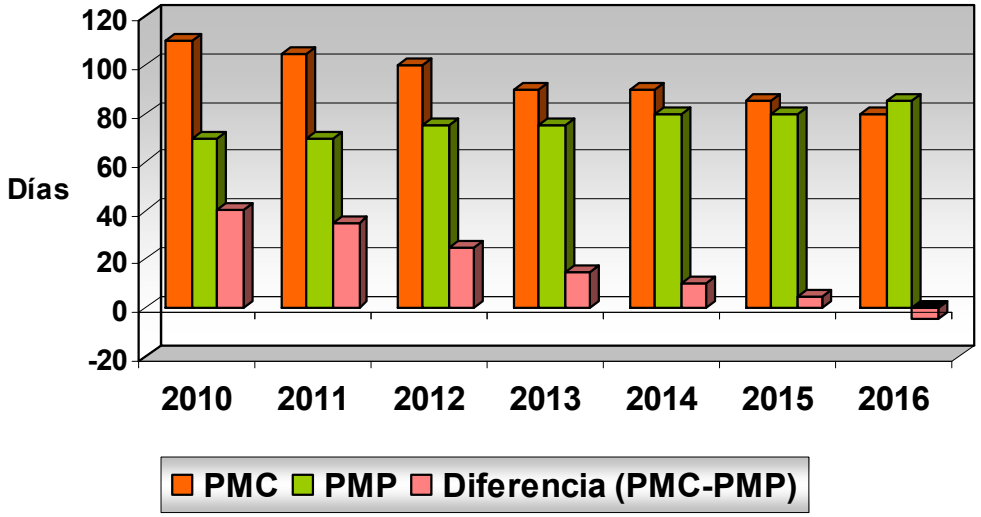
Gráfico 18. Liquidez y Test Ácido 2010-1016. Escenario Realista.



La gestión de los períodos medios de maduración se focaliza hacia

la mejora del diferencial entre el período medio de cobro y pago. Esto implica que se estime para el año 2016 un alto poder de negociación por parte de la empresa, en especial frente a los proveedores como cooperativas de producción de aceite, que provoque un diferencial próximo a cero.

Gráfico 19. Periodos Medios de Maduración 2010-1016. Escenario Realista.



Para facilitar el análisis, se presentan las siguientes dos gráficas:

Gráfico 20. Comparativa de los costes y ventas desde 2010-2016. Escenario Realista.

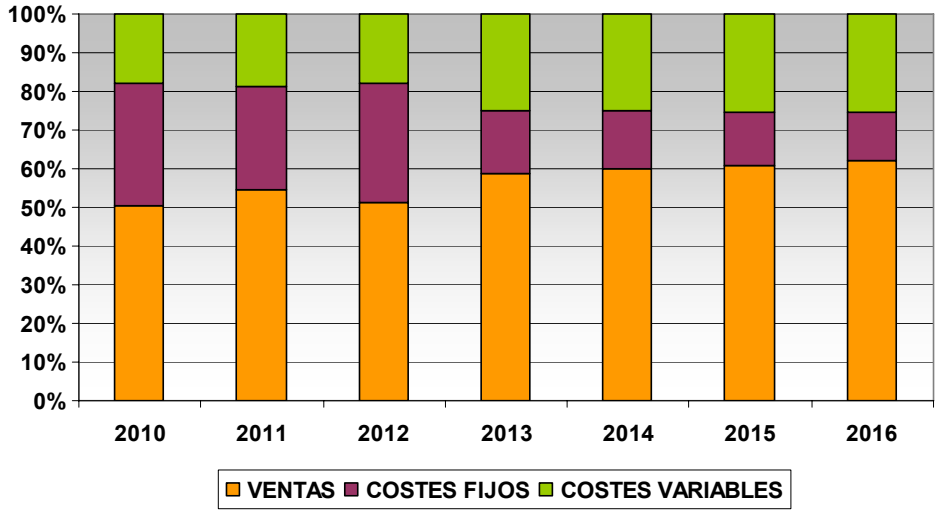
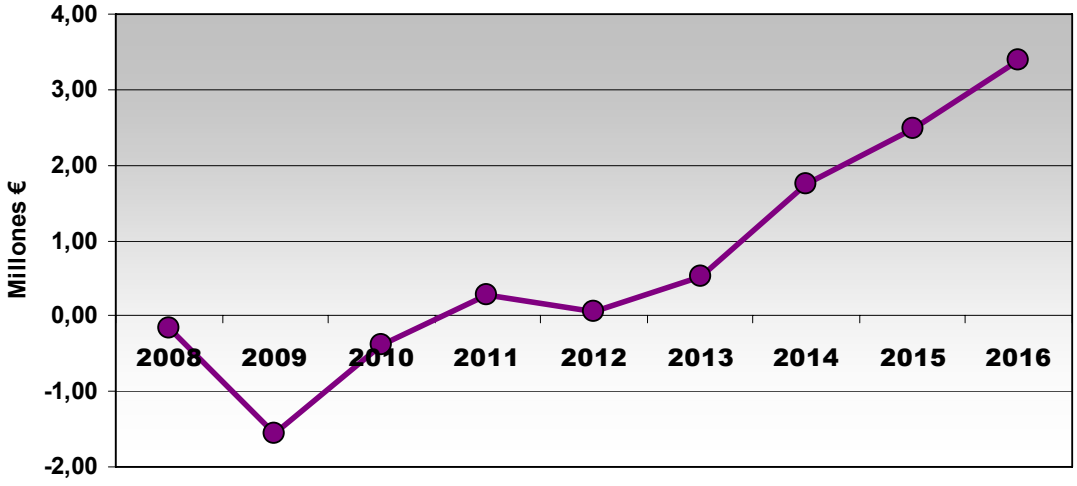


Gráfico 21. Evolución Flujos Libres de Fondos. Escenario Realista.



La evolución de los Flujos Libres de Fondos, en este escenario, comienza, lógicamente con unos flujos negativos provenientes de las fuertes inversiones de los primeros años. Hasta 2009 los flujos negativos aumentan, empezando a reducirse en 2010, gracias a los beneficios obtenidos en ese ejercicio. En 2012, los flujos vuelven a reducirse debido a las inversiones requeridas para la entrada en el mercado chino, pero a partir de este periodo se generan unos incrementos continuos.

La Tasa de Rentabilidad Interna del negocio obtenida para este escenario es del **28%** (para la proyección de los resultados hasta el 2016).

Para más información consultar el Anexo 10.1.

7.2. ESCENARIO PESIMISTA

Igualmente se ha hecho un estudio sobre las proyecciones en lo que hemos denominado un escenario pesimista.

Premisas del escenario pesimista:

- Caída de las ventas en un 10%.
- Costes de la financiación a corto plazo 6.5% (escenario realista 6%).
- Subida de los costes de fabricación un 7%.
- Disminución de los salarios variables al 60%.
- Inversiones Financieras temporales al 5% (escenario realista 6%).

El principal cambio que se produce tras la modificación de estas variables es que la Tasa de Rentabilidad Interna del negocio se queda en un **16%** para la proyección de los resultados hasta el 2016.

Debido a que el beneficio neto disminuye a consecuencia de la caída en las ventas, la política de dividendos se adapta, comenzando a repartir dividendos en el año 2014.

Una vez traspasado el punto muerto se produce un crecimiento constante de los flujos de caja.

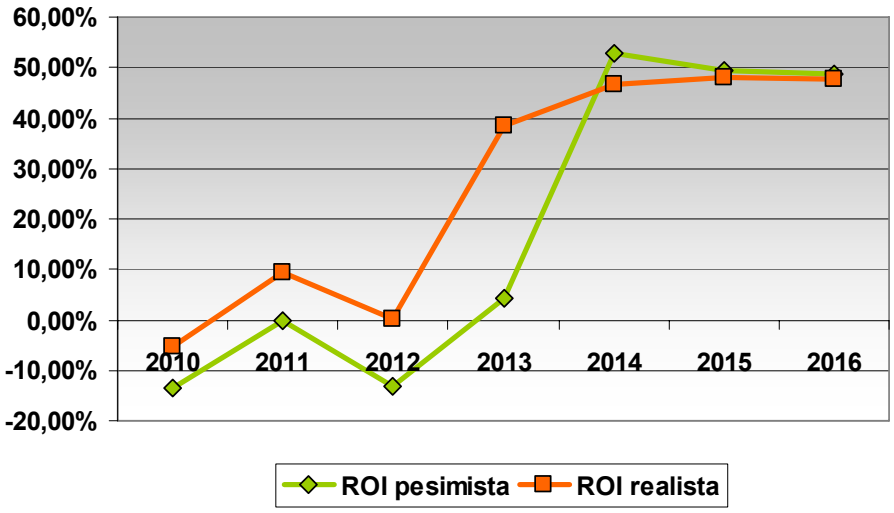
7.2.1. NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

Se alarga el periodo en que nos hace falta financiación a corto plazo: desde 2010 hasta 2013 incluido. Debido a la marcha del negocio, que, aunque en crecimiento constante, mantiene flujos de caja negativos hasta 2013, el coste de la financiación a corto plazo pasa de un 6% (en el escenario realista) a un 6,5%.

La rentabilidad económica y financiera sigue mostrando valores positivos a pesar de la caída del 10% en las ventas. Sin embargo, ambas rentabilidades permanecen negativas en los años en los que la

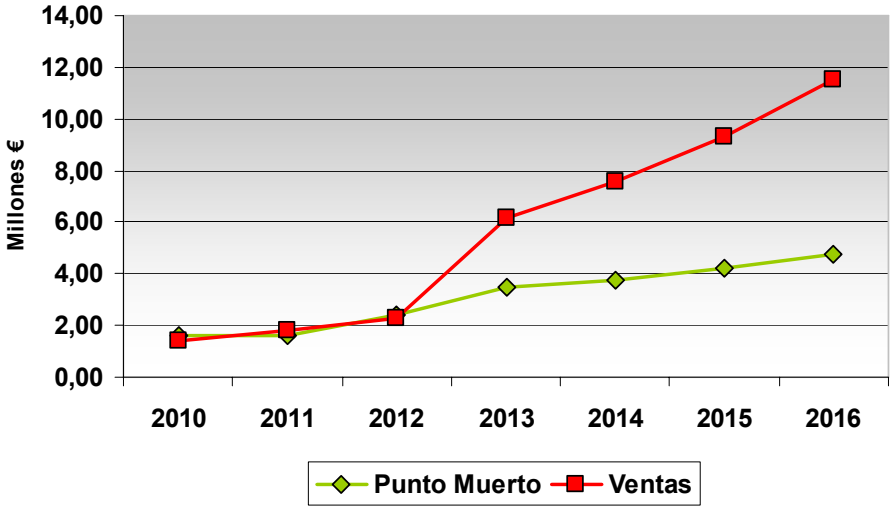
empresa se lanza a conquistar nuevos mercados, aunque en el ejercicio posterior, su recuperación es inmediata.

Gráfico 22. Comparativa de ROI entre escenarios realista y pesimista.



Respecto al nivel de ventas y el punto muerto, aunque en este escenario se observa que en el primer año las ventas se sitúan cercanas al punto muerto, el incremento en la diferencia entre ambos niveles a partir del año 2013 se mantiene en valores extraordinarios.

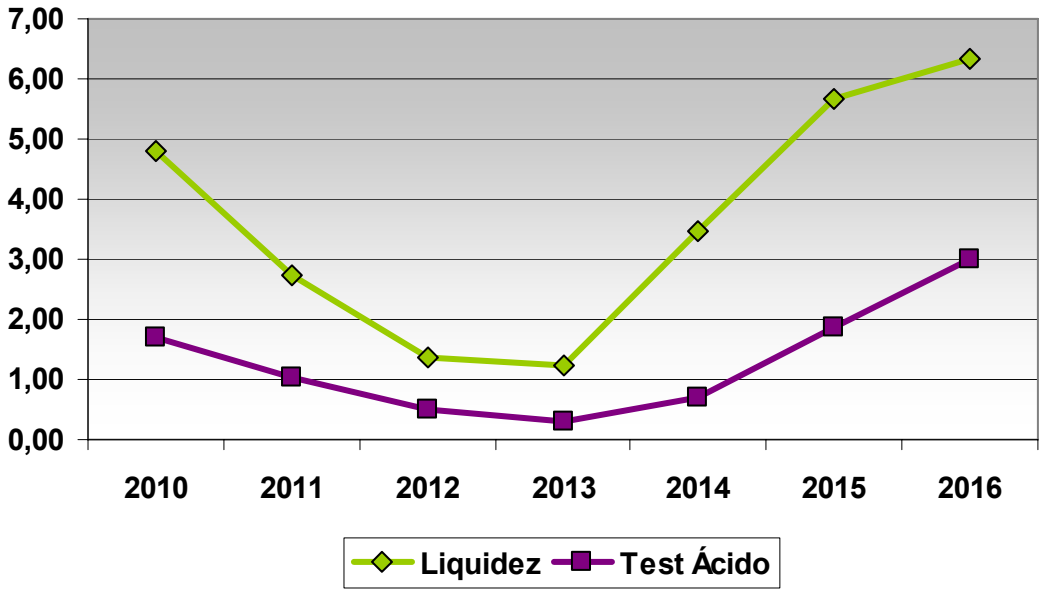
Gráfica 23. Comparación Punto Muerto y Ventas. Escenario Pesimista.



Respecto a los ratios de riesgos, a pesar de que éstos descienden

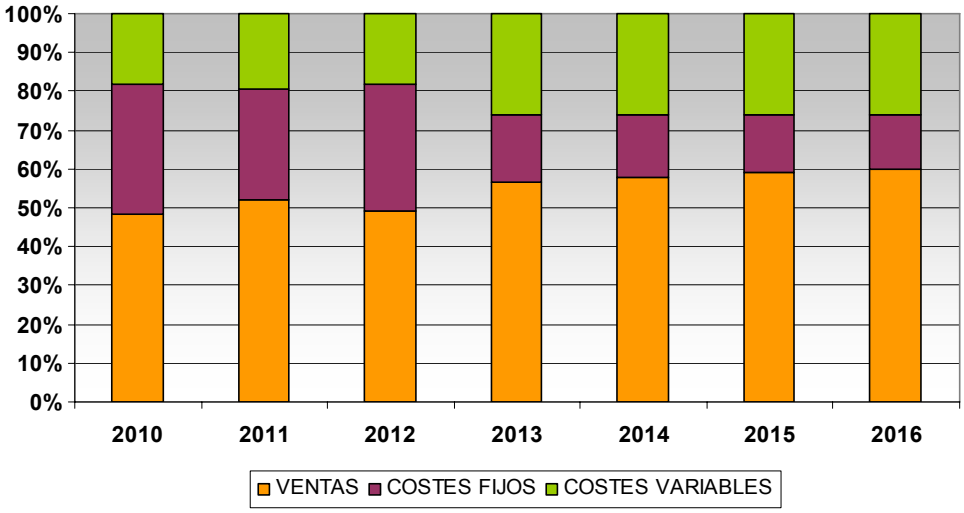
en el año 2013 a consecuencia del aumento de la deuda a corto plazo para financiar la entrada a China, sus niveles, como refleja la gráfica, muestran un estado de la empresa con alta seguridad para atender a sus deudas en el corto plazo.

Gráfico 24. Liquidez y Test Ácido 2010-1016. Escenario Pesimista.



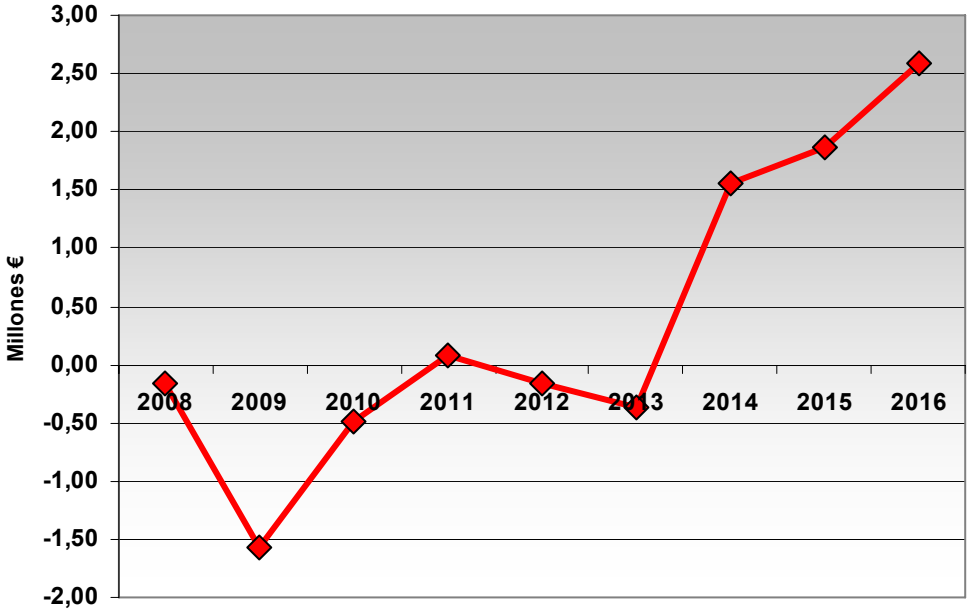
Por último, en lo que al periodo medio de maduración y el crecimiento de la actividad se refieren, no se observan variaciones respecto al escenario realista. Se siguen observando crecimientos muy altos de las ventas al entrar en el mercado chino.

Gráfica 25. Comparativa Costes y Ventas desde 2010 hasta 2016. Escenario Pesimista.



Como puede observarse en el gráfico, a partir del 2013 aproximadamente, las ventas cubren los costes totales. De manera menos pronunciada que en el escenario realista, se produce igualmente una reducción de los costes fijos en proporción con los costes variables, mejorando la eficiencia de los mismos.

Gráfico 26. Evolución Flujos Libre de Fondos. Escenario Pesimista.



En el escenario pesimista se produce un periodo de flujos negativos que va desde el 2008 hasta el 2013 (a excepción del 2011), debido a la más lenta recuperación de las inversiones iniciales, así como de las necesarias para ir a China. A partir del 2014 la recuperación de los fondos es continua y positiva.

Para más información consultar el Anexo 10.2.

7.3. ESCENARIO OPTIMISTA

Las proyecciones calculadas en el escenario realista, mantienen siempre un carácter conservador en las distintas partidas, sobretodo las relacionadas con ventas, poder de negociación con proveedores y clientes, así como con la financiación.

Queriendo mostrar los resultados en caso de una mejora en la situación coyuntural de los mercados, y tomando como dato de mejora las ventas en exclusiva (aunque existen otras variables que mejorarían con esta nueva situación, como poder de negociación con los proveedores –pequeños y medianos- consiguiendo mejores precios para las materias primas, quizás mejoras en las necesidades de financiación, etc.).

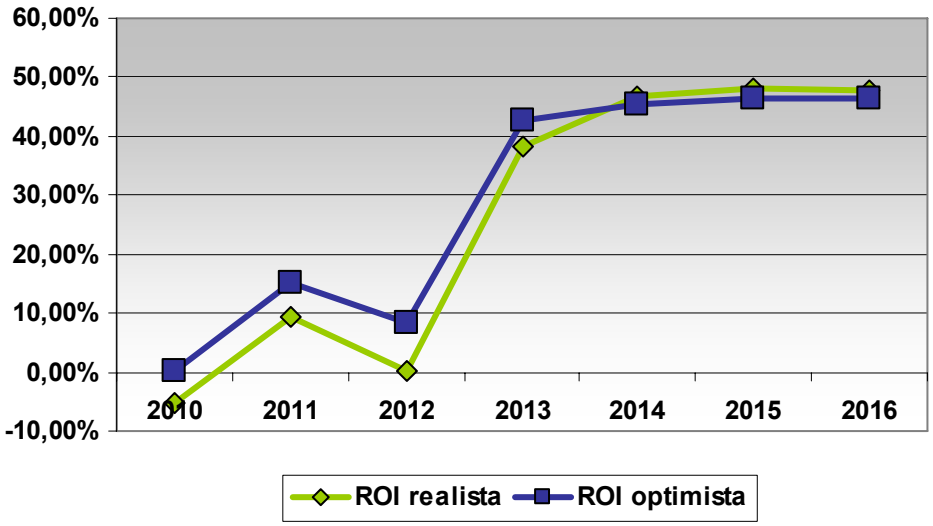
Con un incremento de las ventas de un 10%, la Tasa de Rentabilidad Interna del negocio pasa a un **35%** (sin mover el resto de variables).

7.3.1. RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

La rentabilidad económica y financiera por supuesto siguen

manteniendo altos valores. Sin embargo, presentan ciertas diferencias respecto al escenario realista. Principalmente estas diferencias son que el escenario optimista presenta una rentabilidad económica y financiera mayor al realista para los primeros años de los escenarios. Lógicamente a mayor ventas, mayor rentabilidad durante los primeros años. Sin embargo, en el último período, sucede lo contrario, es decir, la rentabilidad económica y financiera del optimista frente al realista es menor. Esto se debe a que los beneficios acumulados de los años anteriores, y que se han destinado a reservas, provocan la existencia de una gran cantidad de capital ocioso que proporciona rentabilidades menores a la de la empresa. Todo esto no debe preocupar, pues es decisión de la compañía ir recabando fondos para posibles nuevas inversiones más allá del año 2016.

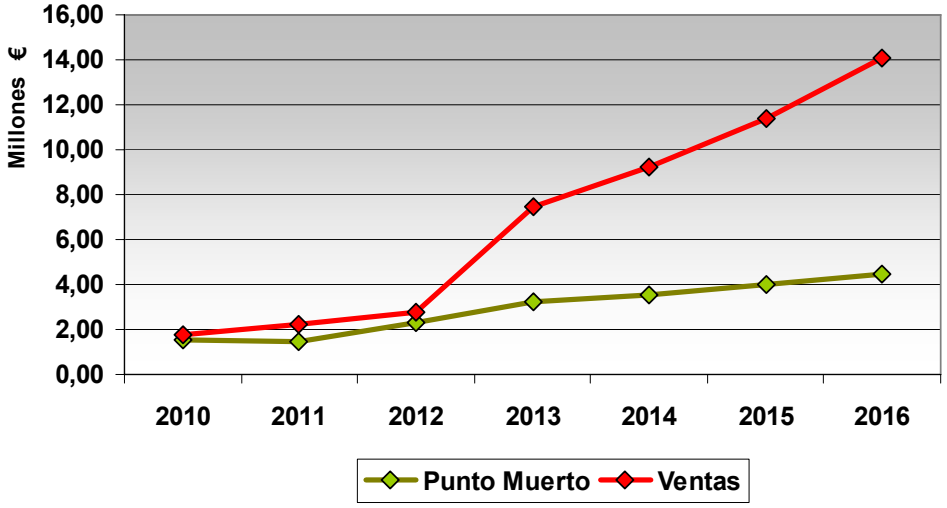
Gráfica 27. Comparativa del ROI entre escenarios realista y optimista.



En este escenario se puede observar la misma evolución en la diferencia entre las ventas y el punto muerto respecto al escenario realista. Aunque como rasgo más positivo se observa que esta diferencia también se amplía en los primeros años de actividad, aportando una mayor seguridad a la empresa frente a eventuales

cambios negativos en otras variables.

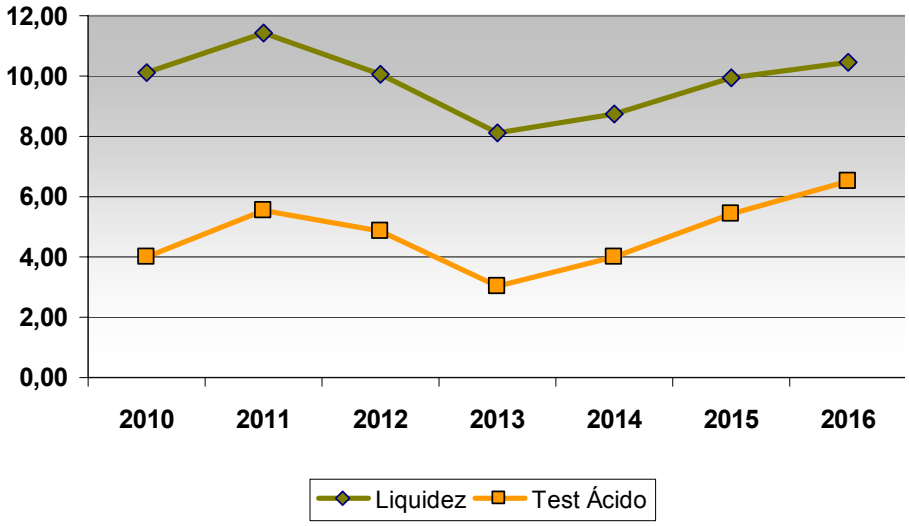
Gráfica 28. Comparación Punto Muerto y Ventas. Escenario Optimista.



Al igual que en el escenario pesimista, el crecimiento de la actividad y costes, así como los periodos de maduración se mantienen constantes.

Respecto a los ratios de riesgos, éstos alcanzan valores siempre mayores a la unidad, lo que refleja un contexto de seguridad para atender desembolsos a corto plazo excelentes. Además, el escenario optimista presenta una estabilidad en estos tipos de ratios, lo que refleja un nivel de seguridad que además de alto, es estable.

Gráfico 29. Liquidez y Test Ácido 2010-1016. Escenario Optimista.



Gráfica 30. Comparativas Costes y Ventas desde 2010 hasta 2016. Escenario Optimista.

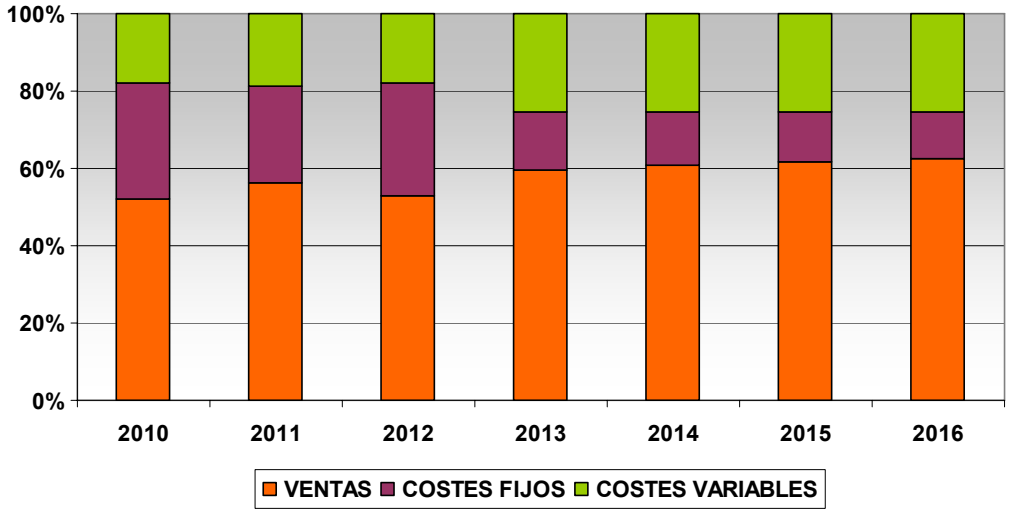
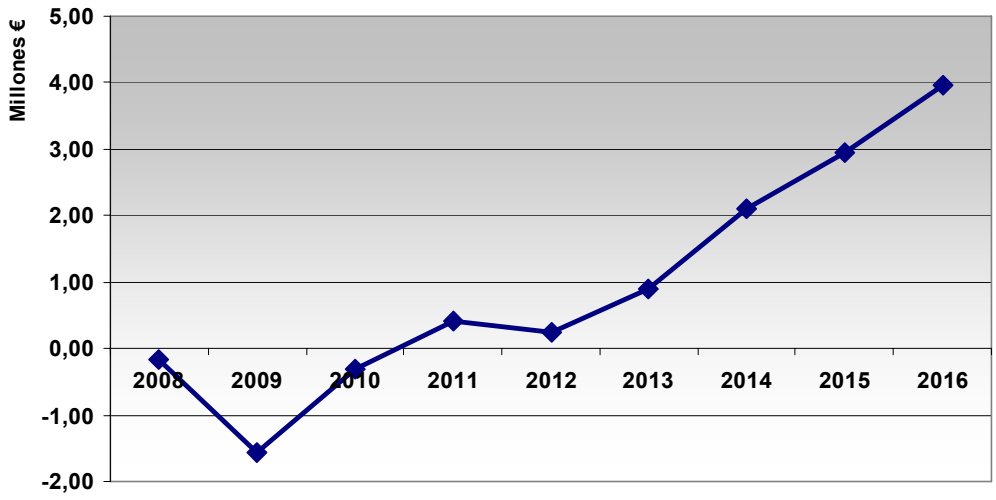


Gráfico 31. Evolución Flujos Libres de Fondos. Escenario Optimista.



La evolución de los Flujos en el escenario optimista muestra una mejora respecto del realista en cuanto a que los negativos son menores que en el realista, y es a partir de 2011 cuando la empresa empieza a generar flujos positivos continuos y crecientes.

Para más información consultar el Anexo 10.3.

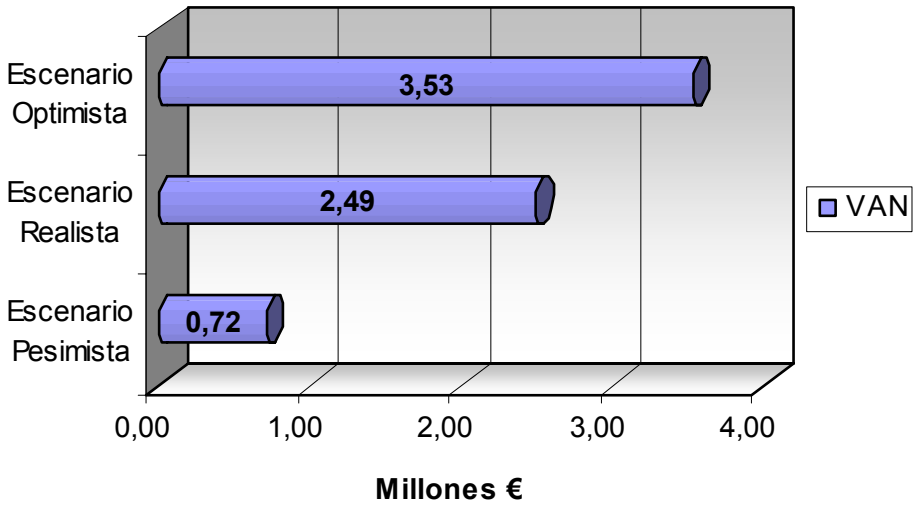
7.4. CONCLUSIONES ESCENARIOS

Hasta ahora hemos podido apreciar los cambios que existen según cada escenario en la situación de la empresa. A continuación se presenta el análisis del VAN, TIR y Payback entre los distintos escenarios, lo que representa la traducción de dicha situación empresarial en resultados para la empresa.

Para todos los escenarios, la empresa alcanza valores positivos en el VAN, TIR y Payback. Esto refleja la seguridad de la inversión, porque incluso en un escenario pesimista, donde varias variables toman valores por debajo de los previstos, el proyecto refleja grandes resultados económicos.

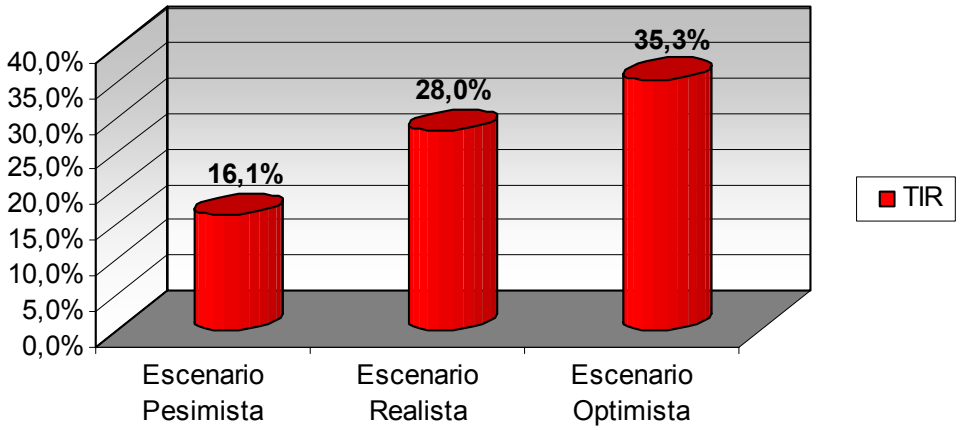
La alta rentabilidad del proyecto queda patente en que el VAN refleja valores siempre mayores al medio millón de €, y el previsto en la situación realista alcanza 2,5 millones.

Gráfico 32. Comparación de VAN en los distintos escenarios.



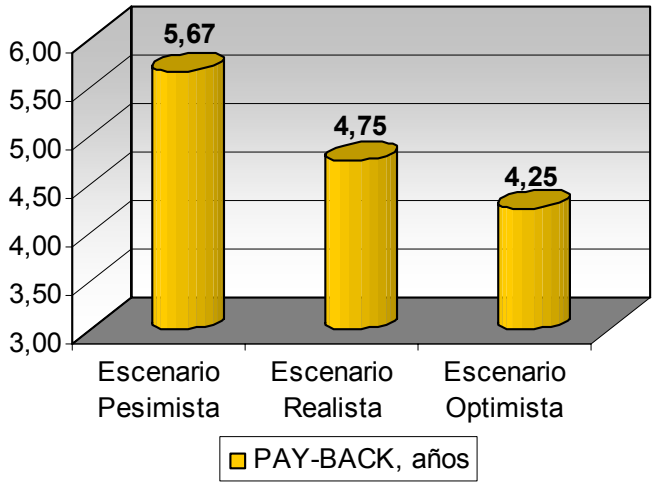
La TIR refleja valores que aseguran tal rentabilidad:

Gráfico 33. Comparación de TIR en los distintos escenarios.



Por último, y dado la internacionalidad del proyecto, la inversión inicial se alcanzaría en menos de 6 años para todos los escenarios previstos.

Gráfico 34. Comparación de Payback en los distintos escenarios.

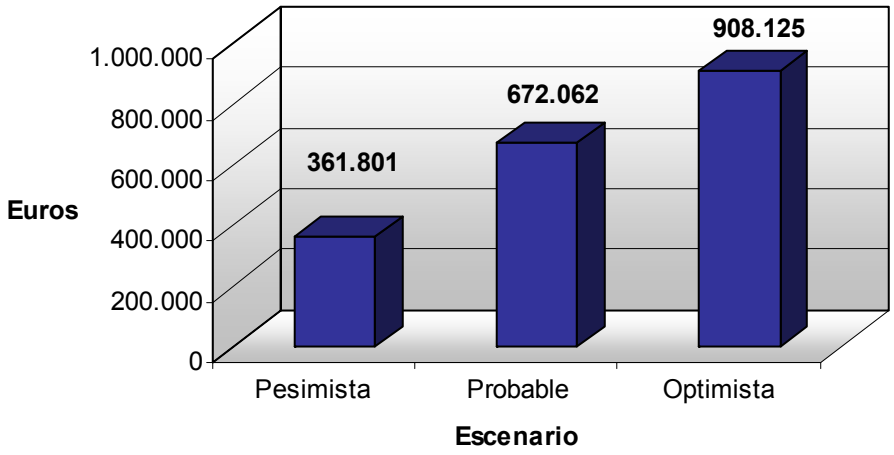


7.5. INFORMACIÓN DEL INVERSOR

En un escenario realista, el inversor externo proporcionará una inversión de *700.000 €* que recuperará en *4 años y 6 meses* desde el comienzo de la actividad. El VAN que se prevé para el inversor, con una tasa de descuento del 30%, es de *672.000 €*.

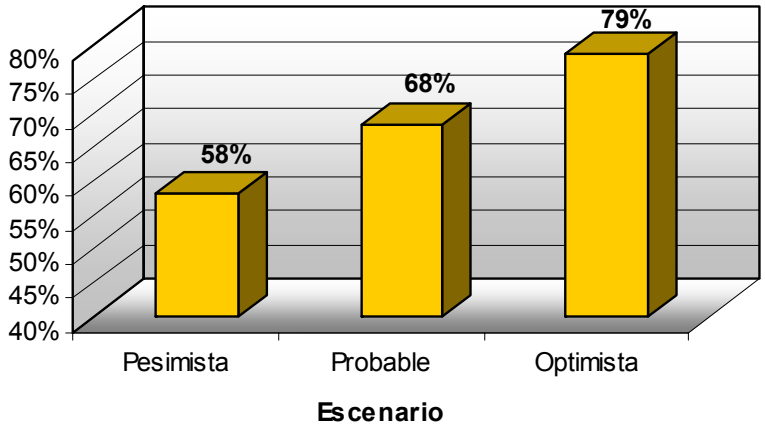
Dicho VAN alcanza para todos los escenarios valores muy positivos, reflejando la fortaleza que representa esta inversión, incluso en escenarios pesimistas con variaciones negativas de varias variables.

Gráfico 35. VAN para el Inversor (d=30%).



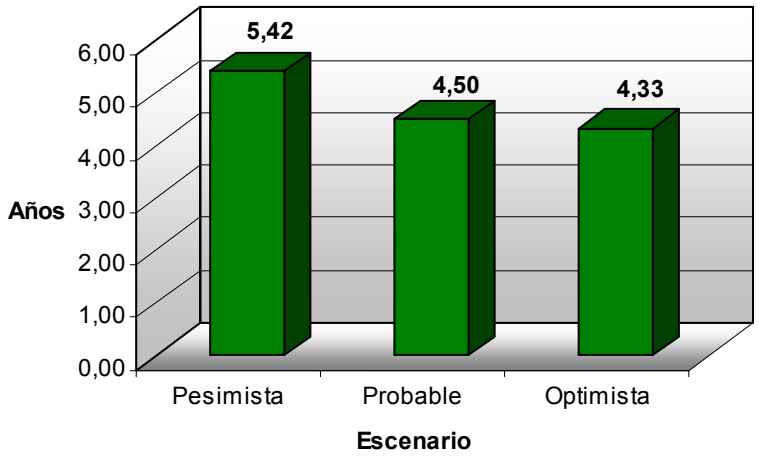
La TIR refleja la seguridad de la inversión en todos los escenarios. La diferencia entre la TIR del escenario pesimista y del realista es muy pequeña, lo que nos permite afirmar que ante variables que alcancen valores por debajo de lo previsto, la inversión ofrece una alta seguridad representada por su alta TIR.

Gráfico 36. TIR para el Inversor.



El Payback presenta valores razonables para un proyecto internacional que pretende operar en el mercado español y chino. El capital invertido se alcanza el año posterior a la entrada en el mercado chino para los escenarios optimista y realista, y dos años después a dicha entrada para el escenario pesimista.

Gráfico 37. Payback para el Inversor.



7.6. SUBVENCIONES

La empresa igualmente está estudiando la posibilidad de pedir distintas subvenciones para las inversiones en inmovilizado. Para ello se están estudiando, distintos programas de subvenciones que ofrece la Junta de Andalucía. Entre los más destacados, para empresas de nueva creación está:

PROGRAMA INNOEMPRESA

Programa de Apoyo a la Innovación de las Pequeñas y Medianas Empresas (2007-2013).

Condiciones Generales que afectan a nuestra empresa:

Categorías:

OBJETO DEL PROYECTO	CATEGORÍA DEL PROYECTO	SUBCATEGORÍA DEL PROYECTO
Creación De Empresas	Proyectos de innovación	Empresas constituidas mayoritariamente por jóvenes y mujeres
	Proyectos de empresas que articulen el tejido productivo local	
	Proyectos de emprendedores, nueva empresa	

Beneficiarios: pequeñas y medianas empresas (PYME) que cuenten con uno o más empleados.

Ámbito de aplicación: nacional.

Gastos subvencionables: en los proyectos presentados directamente por las empresas:

- Inversiones materiales e inmateriales.
- Colaboraciones externas (asistencia técnica, consultaría y otros servicios).
- Gastos de personal técnico directamente relacionado con el proyecto (sólo para los proyectos de desarrollo tecnológico aplicado).

La intensidad de las ayudas en inversiones es variable en función del tipo de inversión y los techos de ayuda permitidos por la normativa comunitaria según la zona o región.

Para más información consultar el Anexo 11.

8. PLANES FUTUROS

A continuación se presentan posibles planes futuros que la empresa sugiere se podrían implantar una vez traspasados los años proyectados.

8.1. ESCENARIO REALISTA Y OPTIMISTA

Debido a los altos flujos positivos que presenta la empresa en ambos escenarios, los planes futuros podemos estudiarlos de forma conjunta.

Las principales ideas son:

- Invertir en incrementar las líneas de fabricación, tanto de cremas como de jabones, ya que en 2016 casi se ha saturado la capacidad productiva de la maquinaria existente.
- Creación de un canal propio de distribución en China para intentar erradicar el fuerte carácter local que los canales de distribución tienen actualmente, generando una gran ventaja competitiva respecto al resto de empresas que operan allí.
- Debido a los altos costes de exportar a China, en caso de que se mantengan las expectativas de crecimiento del mercado, se estudiaría la posibilidad de establecer allí una planta de producción y la rentabilidad que ésta generaría.
- Se estudiará la entrada en nuevos mercados que actualmente están en crecimiento, tales como Europa del Este.

8.2. ESCENARIO PESIMISTA

En cuanto al escenario pesimista, debido a que los flujos son más pequeños es necesario establecer medidas para reforzar el crecimiento de los mismos e intentar mejorar las variables que no han alcanzado el nivel óptimo proyectado.

Para ello se propone:

- Mayores esfuerzos en marketing y fuerza de ventas.
- Enfocar el I+D hacia la mejora del producto.
- Posibilidad de entrar con la misma capacidad productiva en nuevos mercados que nos supongan un incremento de las ventas.
- Renegociación de los contratos con los proveedores, o búsqueda de nuevos para disminuir los costes de fabricación.
- Renegociación de la deuda bancaria para disminuir los gastos financieros y adecuarlos a la mejora generada en los últimos ejercicios.
- Revisión de precios para ver si están de acuerdo con la posición proyectada y buscada de la empresa.

Terra Dorada

Resumen Ejecutivo

Nuestra Propuesta

Cosmética Terra Dorada S.A. producirá cosméticos de *gama alta*, *totalmente naturales y ecológicos*, fabricados en base a *aceite de oliva virgen extra ecológico con Denominación de Origen*. La producción estará basada en la provincia de Jaén, Capital Internacional del Aceite de Oliva y destinada inicialmente al mercado español. A partir del cuarto año de operaciones se exportará a China.

Habrá dos líneas de productos:

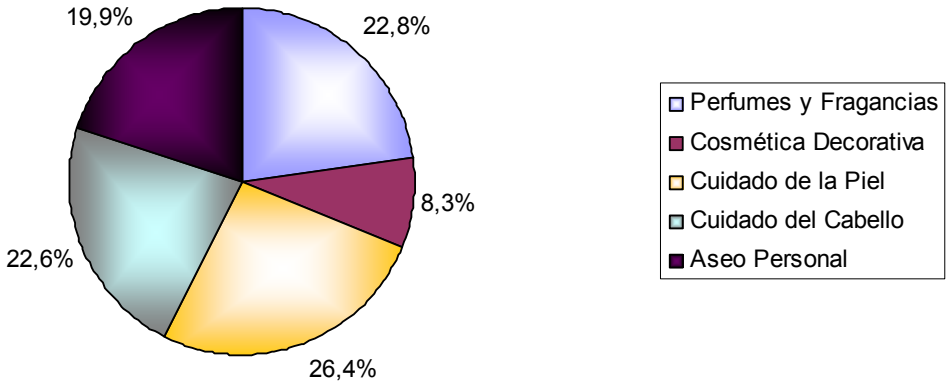
- Cuidado de la piel: Crema facial, de manos y body milk.
- Aseo Personal: Gel de ducha, jabón y champú.

La *ventaja competitiva* de la empresa radica en su *flexibilidad* y *rapidez de adaptación al mercado*, estudiando y satisfaciendo las necesidades de los clientes en un tiempo mínimo.

Entorno y sector

España: El entorno general español constituye un marco estable para la implantación de la nueva actividad a pesar de la actual ralentización económica.

En el gráfico adjunto se detalla la participación en el mercado cosmético español de los diferentes tipos de productos que lo componen. Casi el *50%* del mercado está constituido por la suma de productos para *el cuidado de la piel* y de *aseo personal*, precisamente aquellos que integran nuestras líneas de producto.



El mercado de la cosmética natural ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años, favorecido en parte por *las nuevas tendencias de consumo*, *que privilegian lo natural*, *ecológico y práctico* (el mercado de los cosméticos naturales crece anualmente a un *20%*). Las tendencias actuales apuntan hacia una utilización cada vez mayor de materias primas naturales y, aparejado a ésta, la desconfianza de los consumidores hacia ciertos componentes químicos.

En esta línea se orienta el movimiento del sector cosmético hacia la *certificación* de los productos ecológicos, *100% orgánicos*, para diferenciarlos de aquellos que no lo son.

China: La gran expansión económica de China, el constante crecimiento de su PIB, así como sus relaciones con España y su atractivo como mercado, conforman unas condiciones idóneas para la exportación a dicho país.

El sector cosmético chino está experimentando un *importantísimo crecimiento* en los últimos años (*más de 11% sólo en 2005*). El mercado privilegia productos para el cuidado de la piel con énfasis en lo natural.

Objetivo Estratégico. Oportunidades y Desafíos

España: Los objetivos de la empresa para el primer año son:

1. Productos para el cuidado de la piel: Alcanzar un 5% de cuota de mercado de productos naturales, equivalente a €1.230.000.
2. Productos de aseo personal: Alcanzar un 2% de cuota de mercado de productos naturales, equivalente €370.000.

Cifra total: *€1.600.000*. Se proyecta un crecimiento anual del 5% por encima del mercado.

China: Los objetivos de la empresa para el primer año de exportaciones son:

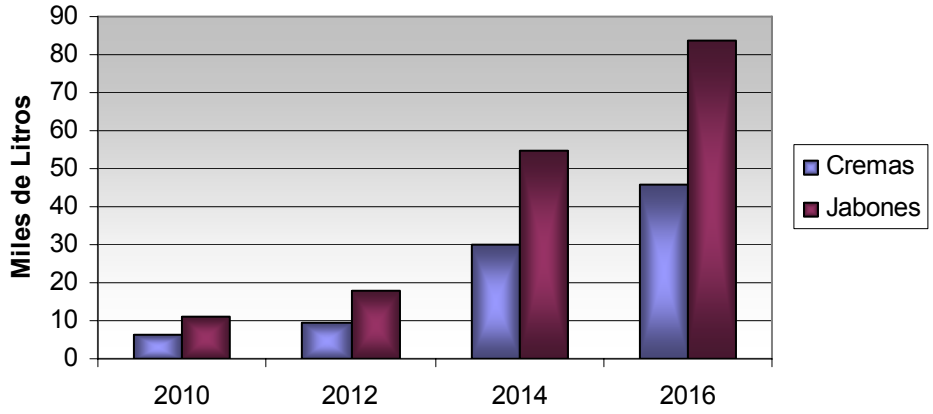
1. Productos para el cuidado de la piel: Alcanzar un 3% de cuota del mercado de productos naturales, equivalente a €2.800.000.
2. Productos de aseo personal: Alcanzar un 3% de cuota de mercado de productos naturales, equivalente €800.000.

Cifra total: *€3.600.000*. Se proyecta un crecimiento anual del 5% por encima del mercado.

Desde el punto de vista cualitativo, se proyecta crear la notoriedad de la marca a partir de un posicionamiento basado en el carácter 100% natural de nuestros productos: *"Todo lo que tu piel necesita y nada más"*.

Operaciones

Habrá dos líneas de fabricación, una de cremas y otra de jabones, ambas con 360L diarios de capacidad. La evolución de la producción anual es la siguiente:



La producción será *discontinua* y *bajo pedido*, de forma que sea *flexible a los cambios de la demanda*. Se operará con stocks mínimos, de modo que se liberen los recursos hacia las áreas de I+D+i y comercialización.

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

Las instalaciones productivas y administrativas se construirán en una parcela de 1.400 m^2 situada en el *Parque Empresarial Nuevo Jaén* (Jaén), en la que se contempla el espacio necesario para construir la fábrica y una provisión para posibles ampliaciones.

Marketing y Distribución

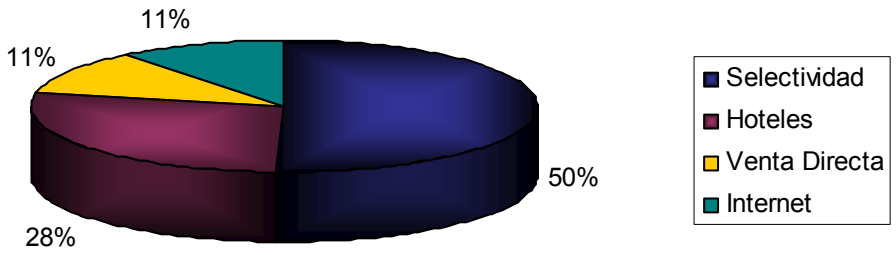
La empresa producirá cosméticos totalmente ecológicos, sin productos químicos sintéticos añadidos en ninguna etapa del proceso productivo. Se trata de llevar al cliente lo mejor de la naturaleza, directamente desde el Olivo a su piel. Adicionalmente, nuestros productos tienen un *efecto eutrófico*, esto es, sin ser fármacos producen efectos positivos en la piel y el cabello.

Packaging y precios serán consistentes con el posicionamiento dentro de la *gama alta*, y con la calidad y atributos diferenciadores asociados a nuestros productos. La presentación incluye envases individuales y también agrupados en envases pequeños como parte de un pack *On-The-Way*, pensado para hoteles, y optimizado para los viajes en avión, cumpliendo con los requisitos de las autoridades aeronáuticas para llevarlos a bordo.

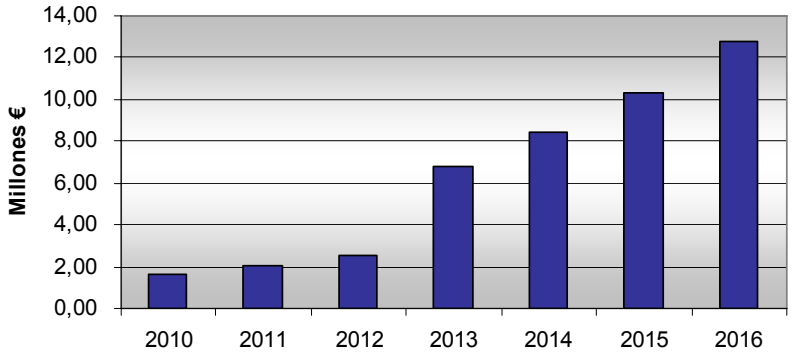
Los canales de distribución serán:

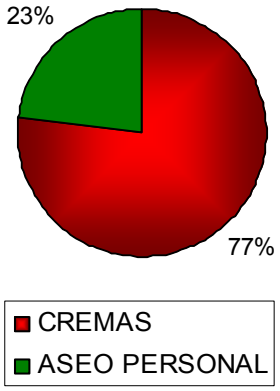
- Canales indirectos: Cadenas de perfumería y perfumerías online.
- Canales directos: Tienda propia, venta online y distribución a Hoteles Boutique.

Se proyecta que el canal de distribución indirecta represente más de un 50% de las ventas, tal y como se observa en el gráfico adjunto:



La proyección de ventas, así como la proporción de cada línea de productos en la cifra de negocios se pueden observar a continuación:





Promoción

Para dar a conocer los productos entre nuestros clientes y consumidores finales, se desarrollarán políticas promocionales enfocadas a crear una *experiencia* alrededor de nuestros productos y sus beneficios.

Previo a la comercialización de los productos, se trabajarán esfuerzos de "lobbying" entre consumidores "clave" para que éstos sirvan como prescriptores de nuestros productos: realizaremos las *"Noches de Chicas con Terra Dorada"*. La actividad consiste en reunir a un grupo de amigas en casa de una de ellas, (la elegida debe alinearse con el perfil de nuestras consumidoras además de ser influyente entre sus amistades), para una tradicional noche de chicas en la que los protagonistas sean los cosméticos ***Terra Dorada***. Como parte de la Campaña de Expectativa se pautarán anuncios en la *revista LUX*, encontrada en hoteles boutique orientados a nuestro público objetivo y se decorará el exterior de nuestra tienda para despertar interés entre las consumidoras. Tanto las Noches de Chicas como los anuncios en las revistas mencionadas comenzarán antes de la comercialización de los productos y pautarán a lo largo del año.

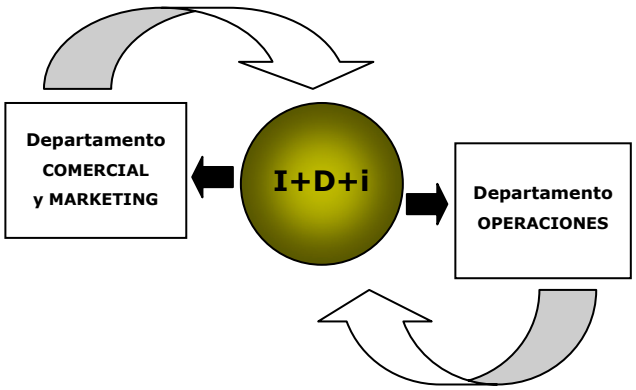
Negociaremos con *AENA- Tiendas del Aeropuerto* espacio de lineal en las boutiques del Aeropuerto de Barajas, Madrid (T1, T2, T3 & T4) y en el Aeropuerto de Barcelona para vender nuestra productos con especial énfasis en la línea "On-the-Way".

Se producirán *mini-eventos "One-to-One"* para el canal de selectividad. Esto consiste en que la propia perfumería pueda invitar a sus clientes VIP a *"Celebrar una tarde de salud y belleza con Cosmética Terra Dorada"*. Estos eventos representan un doble beneficio, nuestro distribuidor estará contento porque tiene algo más que ofrecer a sus clientes a través de nuestra marca y el consumidor final se sentirá especial al tener la oportunidad de participar de este evento exclusivo.

Además contaremos con un *página Web* donde lo mismo clientes que consumidores finales podrán hacer sus pedidos y darle seguimiento a los mismos.

Personas

El plan de recursos humanos toma en cuenta la *importancia del departamento de I+D+i.* Nuestro eje estratégico reside en nuestra capacidad de innovar y proponer al mercado nuevas alternativas y soluciones. La estructura de personal está planteada de modo que todas las áreas alimenten el departamento de I+D+i, fundamentalmente desde el área comercial, para garantizar un feedback oportuno para la creación de nuevas propuestas y mejoras.



Las personas serán gestionadas *por competencias* y se compensarán los objetivos alcanzados. El diseño del organigrama contempla *25 personas*

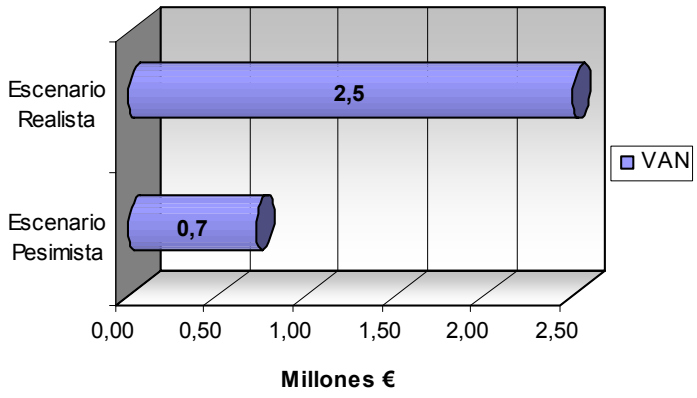
durante los primeros tres años y *7* adicionales a partir de la segunda mitad del tercer año para soportar la entrada a China.

Proyecciones Financieras[1]

La Empresa requiere *€1.750.000* para su constitución, compra del terreno, construcción, instalación de los equipos, obtención de licencias y certificación.

El requerimiento total de capital por parte de los socios es de **1.500.000€**.

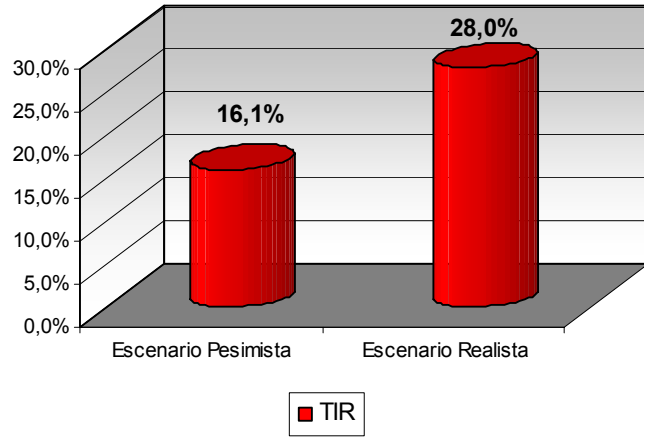
Con esta financiación propia, junto a la ajena correspondiente a cada año, y teniendo en cuenta que las ventas siempre superan el punto muerto, la inversión alcanza un VAN de *€2.500.000*, una TIR del *28%*, y un Payback de *4 años y 9 meses* para el escenario realista:

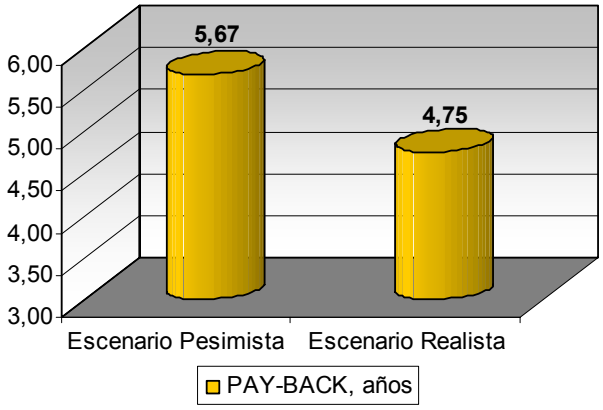


En el escenario pesimista el VAN del proyecto mantiene un valor alto, a pesar de la caída en las variables contempladas. Entre ellas las ventas un 10% menores, alza de un 7% en los costes de fabricación, aumento de los costes de financiación ajena a corto plazo y menor rentabilidad de las inversiones financieras.

[1] Todas las proyecciones se han realizado desde 2008 hasta 2016.

Lo mismo ocurre con la TIR y el Payback, donde sus valores presentan para ambos escenarios, realista y pesimista, buena expectativas sobre la rentabilidad y viabilidad del negocio.

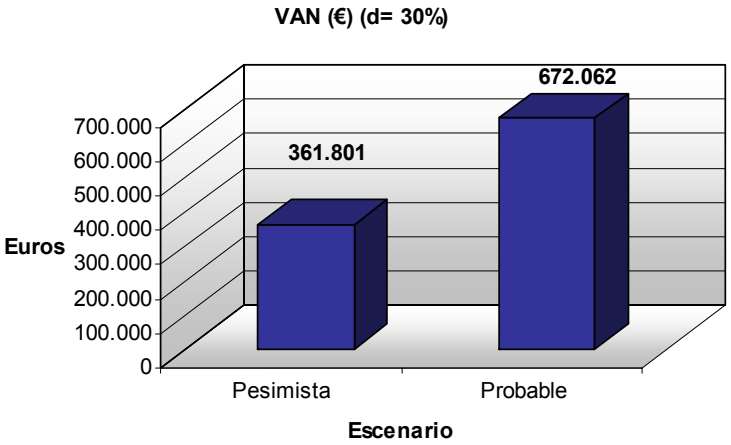




Información del Inversor

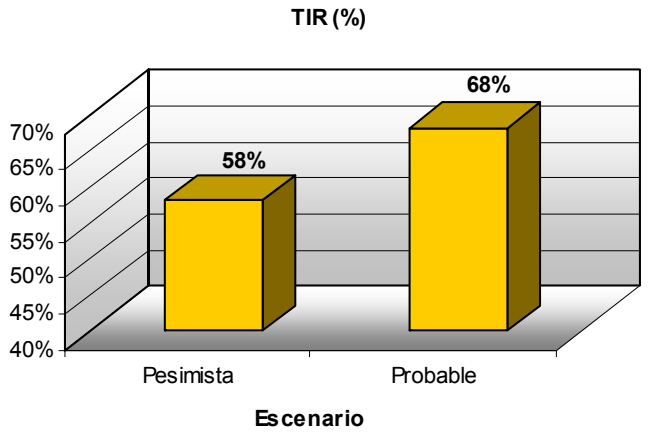
En un escenario realista, el inversor externo proporcionará una inversión de *€700.000* que recuperará en *4 años y 6 meses* desde el comienzo de la actividad. El VAN que se prevé para el inversor, con una tasa de descuento del 30%, es de *€672.000*.

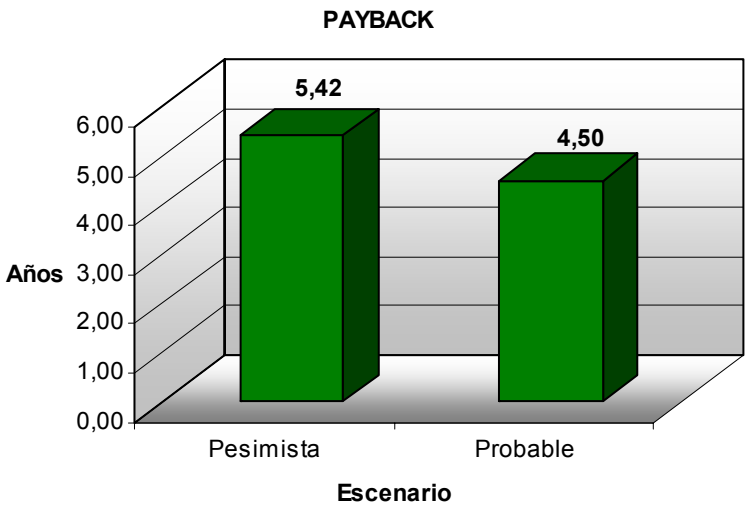
Dicho VAN alcanza para todos los escenarios valores muy positivos, reflejando la fortaleza que representa esta inversión, incluso en escenarios pesimistas con variaciones negativas de varias variables.



La TIR refleja que, ante los cambios previstos en los escenarios descritos,

la empresa es capaz de mantener una operación rentable.





El Payback presenta valores razonables para un proyecto internacional que pretende operar en el mercado español y chino. El capital invertido se alcanza el año posterior a la entrada en el mercado chino para el escenario realista, y dos años después a dicha entrada para el escenario pesimista.

¡INVIERTA EN TERRA DORADA!...

INVERTIRÁ EN SALUD Y BELLEZA

Terra Dorada

ANEXOS

Francisco de la Cerda S.M.
Estefanía García de Dios
Encarnación Ogállar Ruiz
Domingo Sáenz Guimerá
Patricia E. Sánchez Rodríguez

ÍNDICE

ANEXO 1. MISIÓN Y VALORES 1
ANEXO 2. TABLAS Y GRÁFICOS 2
ANEXO 3. LÍNEAS DIRECTRICES DE BUENAS PRACTICAS DE PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS COSMÉTICOS (BPPC) 6
ANEXO 4. PROCESO PRODUCTIVO 37
4.1. FABRICACIÓN DE CREMAS 37
4.2. FABRICACIÓN DE JABONES 41
ANEXO 5. PROVEEDORES 45
ANEXO 6. NORMATIVA 47
ANEXO 7. CERTIFICACIÓN ISO 9001 50
ANEXO 8. BENEFICIOS DEL ACEITE DE OLIVA Y DEL ALOE VERA EN COSMÉTICA HIDRATANTE 60
ANEXO 9. PROMOCIÓN EN CHINA 64
ANEXO 10. FINANZAS 72
10.1. CUENTAS ANUALES ESCENARIO REALISTA 73
10.2. CUENTAS ANUALES ESCENARIO PESIMISTA 76
10.3. CUENTAS ANUALES ESCENARIO OPTIMISTA 79
ANEXO 11. SUBVENCIONES 82

ANEXO 1. MISIÓN Y VALORES

Trabajar por la *salud* y *belleza* de la piel de nuestros clientes es nuestra primera responsabilidad, y para ello producimos y comercializamos *productos cosméticos* fabricados con *materias primas ecológicas* de la mejor *calidad*, destacando el *aceite de oliva virgen extra* con *denominación de origen* como base cosmética.

Promovemos la *comunicación* y *colaboración* totales en el seno de la empresa, de manera que cada trabajador es escuchado, respetado y valorado. Todos los empleados tienen derecho a una adecuada gestión en materia de prevención de riesgos laborales y a una formación complementaria que les permita desarrollarse en su vida laboral.

Trabajamos de forma continuada en el *desarrollo de nuevas ideas*, siempre *respetuosas con el medio ambiente* y adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes de manera *rápida* y *flexible*.

Nuestro último compromiso es con los accionistas, a los que respetamos y *mantenemos informados* de forma transparente sobre la administración del negocio, procurando proporcionarles la *máxima rentabilidad*.

ANEXO 2. TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Resumen de Previsiones de la Economía Española.

RESUMEN DE PREVISIONES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA (Tasas de variación anual en porcentaje, excepto indicación expresa)								
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
PIB a precios de 2000	**3,6**	**2,7**	**3,1**	**3,3**	**3,6**	**3,9**	**3,8**	**1,9**
Consumo Privado	3,4	2,8	2,9	4,2	4,2	3,7	3,1	1,7
Consumo Público	3,9	4,5	4,8	6,3	5,5	4,8	5,2	5,4
Demanda nacional (*)	**3,9**	**3,3**	**3,9**	**4,9**	**5,3**	**5,1**	**4,6**	**2,1**
Exportación bienes y servicios	4,2	2,0	3,7	4,2	2,6	5,1	5,3	2,4
Importación bienes y servicios	4,5	3,7	6,2	9,6	7,7	8,3	6,6	2,2
Saldo exterior neto (*)	**-0,2**	**-0,6**	**-0,8**	**-1,7**	**-1,7**	**-1,3**	**-0,7**	**-0,1**
PIB a precios corrientes	**8,0**	**7,1**	**7,4**	**7,4**	**8,0**	**8,0**	**7,0**	**5,0**
Millones de Euros	680.678	729.206	782.929	841.042	908.450	980.954	1.049.914	1.102.429
IPC	**3,5**	**3,5**	**2,9**	**3,0**	**3,4**	**3,5**	**2,8**	**3,7**
Hogares								
Renta disponible real	3,1	3,7	3,0	3,2	3,2	3,1	3,2	1,1
Renta disponible nominal	6,5	6,5	6,2	6,8	6,5	6,5	5,9	4,4
Tasa de ahorro (% renta nominal)	11,1	11,4	11,9	11,4	10,6	10,1	10,4	11,2

Fuente: organismos oficiales y SEE-BBVA
(*) Contribución al crecimiento del PIB
Última actualización: 7 de abril del 2008

Tabla 2. Reparto de las ventas de cosméticos por familias de productos en España.

REPARTO DE LAS VENTAS POR FAMILIAS DE PRODUCTOS (millones de €)						
	2004		2005		2006	
	FACTURACIÓN	Δ	FACTURACIÓN	Δ	FACTURACIÓN	Δ
Perfumes y fragancias	999,1	2,49%	1036,1	3,79%	1059,38	2,16%
Cosmética decorativa	361,05	4,65%	369,24	2,27%	385,24	4,33%
Cuidado de la piel	1048,45	11,01%	1152,62	9,94%	1229,89	6,70%
Cuidado del cabello	1005,23	6,41%	1018,61	1,33%	1053,13	3,39%
Aseo	830,22	6,79%	869,11	4,68%	924,44	6,37%

Fuente: STANPA, Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética.

Tabla 3. Reparto de las ventas en España por volumen de distribución.

REPARTO DE LAS VENTAS POR VOLUMEN DE DISTRIBUCIÓN (millones de €)						
	2004		2005		2006	
	FACTURACIÓN	Δ	FACTURACIÓN	Δ	FACTURACIÓN	Δ
Gran consumo	2095,74	6,78%	2191,97	4,59%	2303,65	5,09%
Selectividad	1171,27	5,60%	1238,18	5,71%	1280,78	3,44%
Farmacia	406,68	8,64%	433,64	6,63%	458,62	5,76%
Peluquería profesional	334,28	5,59%	331,91	-0,71%	347,73	4,77%
Venta directa	159,51	2,32%	166,8	4,57%	173,12	3,79%
Estética profesional	76,56	13,02%	84,01	9,73%	88,19	4,98%

Fuente: STANPA, Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética.

Tabla 4. Listado de competidores directos.

EMPRESA	Año	Ingresos de explotación	Result. ordinarios antes Impuestos	Total Activo	Fondos propios	Rentabilidad económica (%)	Rentabilidad financiera (%)	Liquidez general	Endeudamiento (%)	Nº empleados
La Chinata	2005	11.903.248	274.209	3.675.093	1.497.316	4,65	11,42	1,49	59,26	12
Carlo Di Roma	2005	5.876.562	21.331	8.694.053	534.596	0,13	2,18	1,7	93,85	33
Carlo Di Roma (Import. y Export.)	2005	3.691.409	9.003	836.949	31.264	0,75	20,16	2,11	96,26	6
La Botica de la Abuela	2005	85.093	-21.853	145.199	80.635	-15,67	-28,22	2,07	44,47	1
Mieleria	2005	845.850	59.597	573.259	267.628	7,59	16,25	0,85	53,31	4
Vizcántar	2005	36.255	-14.467	254.569	236.886	-5,68	-6,11	3,32	6,95	1
Dermonatura	2004	77.176	3.041	61.590	22.458	2,72	7,47	3,57	63,54	n.d.
Olea Cosmética Natural	2005	28.434	-3.584	372.367	5.556	0,11	7,22	0,56	98,51	1
Dermolive	2001	931.007	-19.347	911.249	-10.577	-2,12	182,92	0,73	101,16	19
Dermoliva	2004	0	-57	3.012	2.959	-1,89	-1,93	49,32	1,76	n.d.
Hathor Cosmética	2005	275.523	2.586	131.166	3.011	5,54	241,18	1,85	97,7	3
Abades	2004	287.256	3.647	293.043	101.208	0,87	2,52	1,16	65,46	2
OleoSalud	2004	0	-2.045	1.760	1.555	-116,19	-131,51	3,37	11,65	n.d.
Lixoné Natural Care	2005	1.389.727	134.015	755.395	315.367	15,49	37,1	1,13	58,25	13
Otros competidores, de los que no se dispone de datos son:	ARV Laboratorio, Cosmética Olivo, Castillo de Peñalver, Ramas (Fuencarral), Vincaminor, Herboliva Oleoestética, Olivar de Segura, Cosmética de Aceite de Oliva, L´Occitane, Eporalia Cosméticos- Eponatura, María D´Eboli, Esencia Oliva, Aceites Azarya, Savia Viva, Timotei (gel), Farmaestilo, Matarrania, Oleoesencia.									

Tabla 5. Volumen de producción.

Producto	Crema Facial	Body Milk	Gel	Champú	Jabón	Crema manos	Total
Cantidad a fabricar año 1 (L)	1.000	4.380	4.330	4.330	2.500	740	17.240
Cantidad a fabricar año 2 (L)	1.250	5.510	5.450	5.450	3.140	930	21.720
Cantidad a fabricar año 3 (L)	1.570	6.950	6.870	6.870	3.960	1.170	27.370
Cantidad a fabricar año 4 (L)	4.360	16.950	17.260	17.260	9.960	3.160	68.930
Cantidad a fabricar año 5 (L)	5.370	20.920	21.300	21.290	12.290	3.890	85.050
Cantidad a fabricar año 6 (L)	6.620	25.840	26.280	26.280	15.170	4.790	104.970
Cantidad a fabricar año 7 (L)	8.150	31.930	32.460	32.460	18.740	5.910	129.630

Tabla 6. Necesidades de materias primas.

MATERIA PRIMA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Aceite de oliva virgen extra ecológico, L	11.250	14.170	17.850	45.000	55.000	68.500	84.600
Agua, L	4.300	5.400	6.800	17.000	21.000	26.000	32.100
Hidróxido de sodio, kg	250	310	390	990	1.210	1.500	1.850
Hidróxido de potasio, kg	1.050	1.320	1.670	4.200	5.200	6.400	7.900
Nacarantes (partículas de mica)	Según formulación						
Cera de abejas y cera de Candelila	Según formulación						
Aceites diversos (coco, germen de trigo, palma, zanahoria, almendras, caléndula, etc.)	Según formulación						
Esencias diversas (rosa, lavanda, clavo, pachouli, tomillo, romero, aloe vera, malva, camomila amapola, canela, etc.)	Según formulación						
Extractos de frutas (cítricos, kiwi, fresa, mora, aguacate, algas, etc.)	Según formulación						
Otros aditivos (miel, aloe vera, leche, etc.)	Según formulación						

ANEXO 3. LÍNEAS DIRECTRICES DE BUENAS PRACTICAS 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 diredrices de bonnes pratiques de produdion des pruduits cosmetiques (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 1 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 eco- nómico 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,

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 RESU LTADOS
- 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. H IGIENE
  - VI.6.1. HIGIENE EN LAS ZONAS DE PRODUCCIÓN
  - VI.6.2. HIGIENE DEL PERSONAL
- VI.7. AUDITORIAS

REFERENCIAS

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 necesario 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 a 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 l 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 debe 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 limites 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 "5ystemes qualité - Modele pour I'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 practiques de fabrication pour les médicaments a usage humain (91/ 356/ CEE). Journal Officiel des Communautés Européennes L 193 - 17 julilet 1991.

ANEXO 4. PROCESO PRODUCTIVO

4.1. 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.

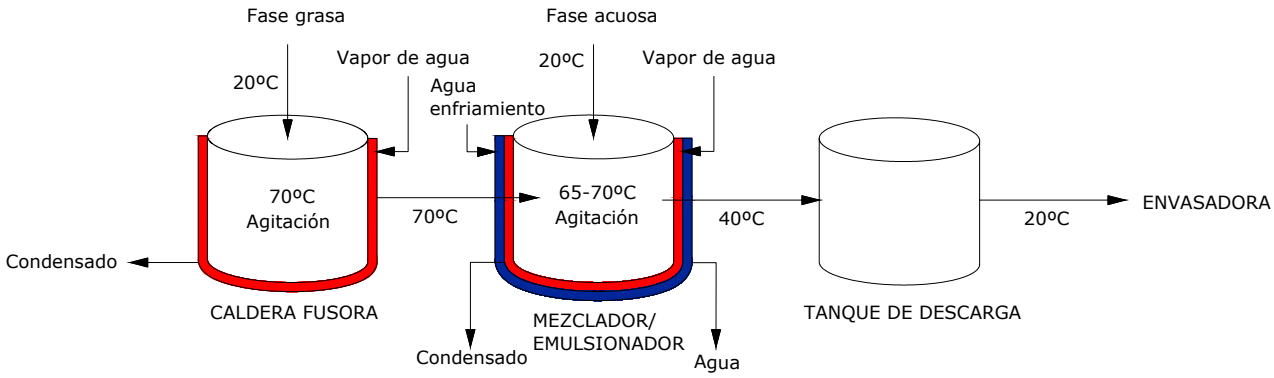
El proceso de fabricación de una crema hay que dividirlo en varias fases que van desde la formulación en laboratorio hasta el proceso industrial, que es generalmente *discontinuo* (como en nuestro caso).

La primera fase es la formulación de la crema que se va a fabricar (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:



La *caldera fusora* es un recipiente vertical cuya misión principal es la de calentar y fundir los elementos que formarán la fase grasa de la emulsión. La aportación de calor se realiza mediante un *encamisado* del equipo, es decir, de una doble cámara por donde circulará el elemento de calefacción, ya sea agua caliente o vapor (vapor en este caso). 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. Para hacer este elemento más versátil, la doble camisa estará partida en dos, aproximadamente la mitad, en previsión de que no sea necesaria la fabricación de los 120 L de producto.

En construcción es semejante a la caldera fusora, ya que es un depósito con doble cámara en la que, a diferencia de la anterior, además de circular vapor por la camisa, circulará agua para enfriar la emulsión. El mezclador estará diseñado para aguantar tanto 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 Korböggen.

Este mezclador llevará un *sistema de agitación tipo áncora* con un sistema de palas centrales a contrarrotación y unas rasquetas de nylon que rascarán la superficie para evitar que la crema cercana a la pared se queme, mejorar la transferencia de calor y facilitar el vaciado del tanque.

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

La emulsión se produce a unos 65-70ºC, 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 40ºC, para así poder descargarla al depósito. El enfriado se producirá haciendo circular agua de red, normalmente a 17-18ºC, por la camisa del mezclador. Por tanto, para que se produzca un intercambio térmico uniforme se deja el áncora 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.

4.2. FABRICACIÓN DE JABONES

La reacción fundamental en la fabricación de jabón es muy simple, desde el punto de vista químico. Consiste en poner en contacto una grasa con un álcali, para dar jabón y liberar glicerina:

Triglicérido + Sosa → Jabón Sódico + Glicerol

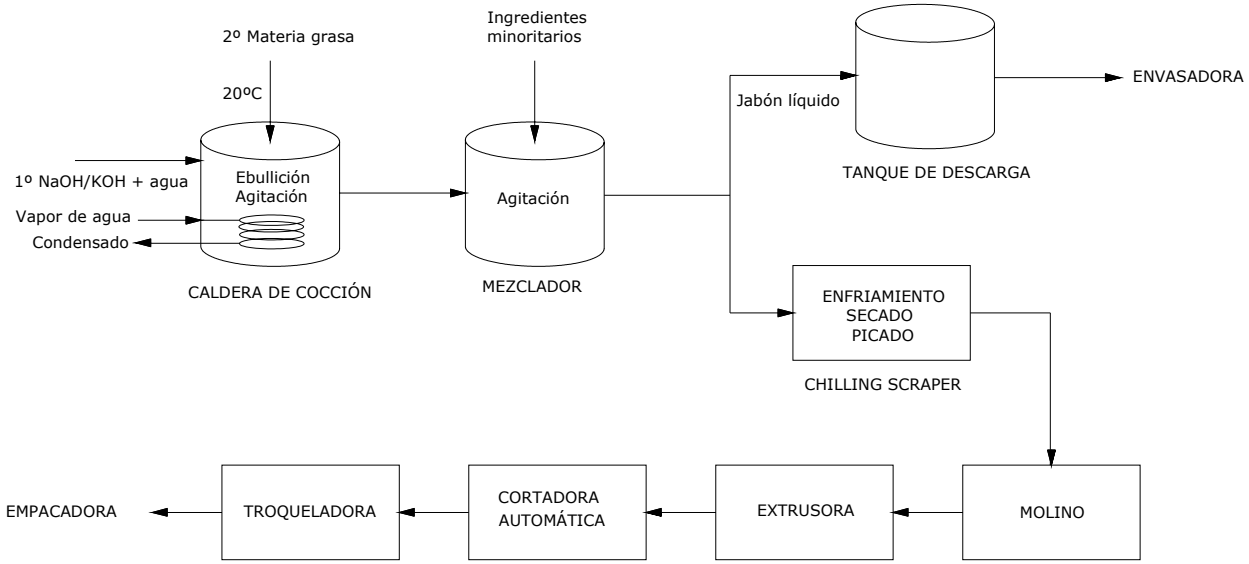
$$C_3H_5\,(OOCR)_3 + 3NaOH \rightarrow 3NaOOCR + C_3H_5(OH)_3$$

Este proceso es conocido como reacción de saponificación. Es posible utilizar hidróxido de sodio o hidróxido de potasio en función de las características del jabón que se pretenda obtener.

La fabricación de jabones puede hacerse por cargas o por método continuo. Las principales objeciones que se oponen a los métodos continuos de fabricación de jabones son: no proporcionan la flexibilidad de operación que es posible obtener con el método discontinuo y no permiten cambiar de una fórmula a otra fácilmente pues consumen mucho tiempo en poner en movimiento y en parar las unidades; se justifica para grandes producciones.

Debido a que nuestros jabones serán de alta gama, la producción es limitada, y se busca la *flexibilidad* en ésta que permita fabricar pequeños lotes de *fórmula variable* y con un *tiempo de preparación pequeño*: la *producción será discontinua y bajo pedido*.

El proceso de fabricación de jabones por el método de *"Semicocción"*, que es el escogido en este caso, se puede esquematizar como sigue:



Este método consiste en mezclar la materia grasa con una cantidad de sosa cáustica suficiente para saponificarla por completo. Esta mezcla se realiza en una *caldera* cilíndrica con fondo cónico provista de un serpentín (instalado en la parte cónica) por el que circula vapor de agua para elevar la mezcla a la temperatura de ebullición. La saponificación se verifica mediante *agitación* y *calentamiento con vapor*. Después de la saponificación, es posible analizar el álcali libre

de cada carga y la carga puede ser corregida a la composición deseada antes de pasar a la siguiente etapa.

El siguiente paso consiste en que la mezcla de jabón, agua y glicerina pasa a un *mezclador* en el que se añaden los ingredientes minoritarios necesarios para completar la formulación. El mezclador es un recipiente cilíndrico que dispone de un agitador construido para la manipulación de materias muy densas; el agitador utilizado es una *hélice en espiral*, que arrastra el producto hacia la parte superior del recipiente a través de un tubo cilíndrico suspendido en éste.

Seguidamente, la mezcla obtenida de la etapa anterior, que ha sido almacenada en un *tanque de descarga*, es convertida en virutas de jabón frío y sólido mediante un *enfriamiento- secado-picado*. Esto se realiza mediante un equipo proyectado expresamente para ese fin llamado Chilling Scraper[1].

En caso de que se desee un jabón líquido, el acabado es bastante sencillo ya que simplemente bastará introducir la mezcla jabonosa en una envasadora que vierta directamente al bote de envasado final.

Una vez efectuada la operación anterior, las virutas de jabón caen en una tolva de molino. El *molino de jabón* efectúa la homogenización completa del mismo. Este molino consiste en una serie de rodillos a través de los cuales la masa jabonosa pasa en forma de una hoja delgada. Cada rodillo gira a velocidad diferente, con lo cual las hojas que pasan entre rodillos adyacentes, no solo son comprimidas

[1] Producto patentado por Meccaniche Moderne.

sino que están sometidas a una intensa acción de cizalla. A la salida del molino, un cuchillo serrado lo corta en tiras nuevamente produciéndose la molienda del producto.

A continuación el jabón pasa a una *extrusora*, donde se efectúa el calentamiento de las tiras de jabón con vapor, con lo cual se logra la formación del producto en forma de barra. En la máquina se ejerce presión por medio de un tornillo de espiral que hace pasar el jabón a través de un lado. En la parte final de la extrusora se tiene una pieza especial perforada, que le da la forma deseada a la barra de jabón (cuadrada, rectangular o cilíndrica).

Seguidamente se efectúa el *cortado* automático de la barra, obteniéndose las pastillas de jabón, que pasan a una *troqueladora*, donde se efectúa el prensado de las mismas, recibiendo la marca y forma definitiva.

Finalmente las pastillas se pasan por una máquina *empacadora*, en la cual se les coloca el empaque definitivo previamente impreso, con toda la información del producto y de la empresa.

ANEXO 5. PROVEEDORES

Los principales proveedores de materias primas serán:

- S.C.A. Trujal de Mágina (Aceite de Oliva Virgen Extra ecológico de D.O. Sierra Mágina), Cambil (Jaén)- Tiempo de aprovisionamiento: 2 días.
- Brenntag Química S.A. (Hidróxidos), Dos Hermanas (Sevilla)- Tiempo de aprovisionamiento: 3 días.
- Ernesto Ventós S.A., San Just Desvern (Barcelona)- Tiempo de aprovisionamiento: 5 días.
- Alcarria Flora S.A., Guadalajara- Tiempo de aprovisionamiento: 5 días.

En el caso de equipos de proceso, los proveedores se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 7. Proveedores de equipos.

EQUIPO	PROVEEDOR
Línea de Cremas	ESTISA S.L. (Sevilla): caldera fusora, mezclador/emulsionador, tanque de descarga, valvulería, tuberías y otros accesorios. BUSCH IBERICA S.A. (Madrid): bomba de vacío, bomba centrífuga. TUCHENHAGEN S.A. (Madrid): sistema de control e instalación completa de la línea.
Línea de Envasado de Cremas y Gel	Fabricante maquinaria: LONGONI DI LONGONI AMBROGIO (Italia). Distribuidor e instalador de la misma: BIANCHI CARLO (Madrid).
Línea de Jabones	MECCANICHE MODERNE (Italia).
Sistema de Purificación de Agua	Fabricante: YAMIT E.L.I. Distribuidor e instalador: Agro-Systems Consorcios S.A. (Barcelona).
Sistema de Limpieza CIP	Alfa Laval Iberia S.A. (Madrid).
Generador de Vapor	H.G. SERVITEC S.A. (Barcelona).
Báscula de Precisión Industrial	Mettler-Toledo S.A.E. (Barcelona).
Mobiliario y Equipos de Laboratorio	Labolan S.L. (Navarra).
Depósito de Almacenamiento de Aceite	Cosval (Revial S.L.) (Logroño).

Los principales proveedores de servicios auxiliares serán:

- Limpieza y mantenimiento: DM Limpieza, Jaén.
- Gestión de residuos: ARU, perteneciente al Grupo Ilimited, con sede en La Roda (Albacete), siendo ésta gestora de residuos industriales autorizada en Jaén, prestando servicio regular en esta provincia.

Proveedores packaging de los productos:

- Cremas: Valldeperas Center Papering S.A. (Barcelona).
- Champú, gel y jabón: E2C Envases Cosméticos S.L. (Valencia).

ANEXO 6. NORMATIVA

NORMATIVA MEDIOAMBIENTAL

Entre la extensa normativa ambiental a aplicar se citan:

- Ley 37/2003, del Ruido y sus desarrollos: RD 1513/2005, referente a la evaluación y gestión del ruido ambiental; RD 1367/2007, referente a la zonificación acústica, objetivos de calidad y emisiones acústicas.
- Ley 10/1998 de Residuos y Orden Ministerial del Ministerio de Medio Ambiente 304, 08/02/02, referente a la lista europea de residuos.
- Normativa estatal referente a Residuos Peligrosos: RD 833/1988, RD 952/1997, O 13/10/1989, etc.
- Envases y residuos de envases, Ley 11/97 y RD Reglamento 782/98.
- Decreto 283/1995, del 25 de Noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Residuos de la Comunidad Autónoma de Andalucía (BOJA del 19 de Diciembre de 1995).
- Normativa estatal referente a vertidos: Ley de Aguas 29/1985, RDL 1/2001 (texto refundido de la Ley de Aguas).
- RD 9/2005 de Suelos.
- Ley 7/2007 de Gestión Integrada de la Calidad Ambiental.
- Ordenanzas Municipales de Jaén en materia de residuos, ruido, vertidos a aguas, etc.
- Plan General de Ordenación Urbanística de Jaén.

NORMATIVA DE PREVENCIÓN

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Se dará cumplimiento a la *Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales* junto con la *Ley 54/2003 de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales*, que tienen por objeto la determinación del cuerpo básico de garantías y responsabilidades preciso para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores frente a los *riesgos derivados de las condiciones de trabajo*.

Como ley establece un marco legal a partir del cual las *normas reglamentarias* van fijando y concretando los aspectos más técnicos de las medidas preventivas.

SEGURIDAD CONTRA INCENDIOS

La fábrica contará con las instalaciones necesarias para dar cumplimiento a la siguiente normativa:

- Real Decreto 2276/2004, por el que se aprueba el "Reglamento de Seguridad contra Incendios en los Establecimientos Industriales".
- Real Decreto 2177/1996, de 4 de octubre, por el que se aprueba la Normativa Básica de Edificación NBE-CPI-96: Condiciones de Protección Contra Incendios en los Edificios.
- Reglamento de Aparatos a Presión y Directiva Europea de Aparatos a Presión 97/23/CE.

AGENTES QUÍMICOS

Será de aplicación el Real Decreto 374/2001, de 6 de abril sobre la Protección de la Salud y Seguridad de los Trabajadores contra los Riesgos Relacionados con los Agentes Químicos durante el Trabajo.

ANEXO 7. CERTIFICACIÓN ISO 9001

El Plan de Calidad, o conjunto de actuaciones que pensamos desplegar para lograr el objetivo de que nuestra organización consiga la certificación ISO 9001, contendrá una clara descripción de quienes somos y a dónde deseamos llegar. Especificará objetivos, responsabilidades, estrategias, métodos de evaluación, indicadores que permitan conocer qué se logra, que ayuden a prevenir posibles fallos, establecerá un calendario y, en especial, cómo haremos para revisar la efectividad de este Plan en diferentes momentos durante su tiempo de vigencia.

El Plan de implantación de un sistema de gestión de la calidad coherente con el objetivo de obtener la certificación ISO 9001 pasa por las siguientes fases:

1.- Planteamiento del proyecto, dotándolo de los recursos necesarios económicos y materiales.

2.- Identificación de los procesos afectados, definiendo el alcance de la certificación. Evaluación de la situación de partida. En este caso se desea certificar por completo la organización.

3.- Designación de responsables: la persona en la que recae la responsabilidad del proyecto de implantación del sistema de gestión de la calidad es el Responsable de Calidad de la empresa.

4.- Formación del equipo de trabajo acerca de sistemas de gestión adecuados a la norma ISO 9001.

5.- Creación del mapa de procesos.

6.- Elaboración de la documentación y del circuito de redacción, revisión y aprobación de la misma.

7.- Dar formación a todo el personal de la organización acerca del

sistema de gestión de la calidad que se está implantando y de la ISO 9001.

8.- Realización de auditorías internas, por parte de personal interno de nuestra organización.

9.- Acciones correctivas de las auditorías internas: se detectará un gran número de desviaciones del sistema y habrá que solucionarlas.

10.- Contacto con la entidad de certificación.

11.- Auditoría de certificación y, si todo sale bien, se obtiene el certificado de registro de empresa ISO 9001.

Este proceso, dependiendo del tamaño y complejidad de la organización, dura entre 6 y 24 meses. Nuestro objetivo será certificarnos en aproximadamente 8 meses.

Tabla 8. Resumen plan de implantación de un sistema de gestión de la calidad.

TABLA RESUMEN	
1. Planteamiento del proyecto por el equipo directivo y asignación de recursos económicos y materiales	
2. Designación de los procesos afectados. Evaluación inicial	La organización completa
3. Designación del responsable de la implantación del Sistema de Gestión	Responsable de Calidad
4. Formación del equipo de trabajo	En este caso el equipo está formado por el Responsable de Calidad y el personal de Control de Calidad del proceso (obsérvese el organigrama)
5. Creación del mapa de procesos	
6. Elaboración, revisión y aprobación de la documentación	

7. Formación del personal	
8. Auditoría interna	Responsable Calidad
9. Corrección de desviaciones	
10. Contacto con la entidad de certificación	
11. Auditoría de certificación	

El proceso para certificarse es el siguiente:

1.- Presentar una solicitud formal a la entidad de certificación.
2.- Ésta realiza una oferta - presupuesto.
3.- Aceptación del presupuesto ofertado.
4.- Estudio por parte de la certificadora de la documentación del sistema de gestión de la calidad.
5.- Visita previa de auditoría, para conocer la empresa y resolver dudas.
6.- Envío del plan de auditoría a la organización, indicando fechas, equipo auditor y *planning* previsto.
7.- Aprobación por parte de la organización del plan de auditoría.
8.- Realización de la auditoría de certificación.
9.- Redacción del informe de auditoría, donde se indican las desviaciones detectadas.
10.- La organización corrige las desviaciones detectadas y presenta la solución de las mismas a la certificadora.
11.- Concesión del certificado por parte de la certificadora.

Una vez otorgada la certificación, la certificadora realizará auditorías de seguimiento para comprobar que el sistema de gestión de la calidad cumple los requisitos indicados en la norma ISO 9001, a lo largo del período de vigencia del certificado.

El sistema de gestión de la calidad tiene su soporte en el sistema documental o Plan de Calidad, por lo que éste tiene una gran importancia en el logro de la calidad, pues en él se plasman no sólo las

formas de operar de la organización, sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones.

Existen diversas metodologías para la implementación de sistemas de gestión de la calidad y todas coinciden en considerar la elaboración de la documentación como una etapa importante.

A continuación, se detallará la metodología (6 fases) necesaria para implementar un sistema documental que cumpla con los requisitos de las normas ISO 9001:2000, y pueda ser aplicado por los especialistas de calidad de nuestra empresa:

1. Determinar los tipos de documentos que deben existir en la organización para garantizar que los procesos se lleven a cabo bajo condiciones controladas. En el caso de nuestra empresa se requiere tener los siguientes documentos:

   - Declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de la calidad.

POLÍTICA DE CALIDAD DE *Terra Dorada*

"Utilizaremos siempre para nuestros cosméticos *materias primas naturales* de la máxima calidad (mejores especificaciones), y nuestro negocio se enfocará a la *innovación continua* mediante la combinación de las mismas, manteniendo siempre el uso del aceite de oliva como principio activo principal.

Facilitaremos el *feedback* de nuestros clientes, así como de nuestros comerciales, estableciendo una *relación* que nos permita conocer continuamente sus preferencias y necesidades y satisfacerlas en tiempo mínimo.

Se harán *evaluaciones periódicas* del proceso de producción de cosméticos, que tendrá un diseño completamente *higiénico*, con el objeto de *optimizarlo* y aumentar su eficacia, garantizando la asepsia de todos los equipos en contacto con el producto."

- Manual de Calidad.
- Procedimientos documentados para:
  - Control de documentos.
  - Control de los registros de calidad.
  - Auditorías internas.
  - Acciones correctivas.
  - Acciones preventivas.
- Los documentos requeridos por la organización para asegurar el control, funcionamiento y planificación efectivos de sus procesos.
- Además de la inscripción de los siguientes registros:
  - Revisiones efectuadas por la dirección al sistema de

gestión de la calidad.
- Educación, formación, habilidades y experiencia del personal.
- Procesos de realización del producto y cumplimiento de los requisitos del producto.
- Revisión de los requisitos relacionados con el producto.
- Elementos de entrada del diseño y desarrollo.
- Resultados de la verificación del diseño y desarrollo.
- Resultados de la validación del diseño y desarrollo.
- Control de cambios del diseño y desarrollo.
- Evaluación de proveedores.
- Control de los equipos de medición y seguimiento.
- Resultados de la verificación y calibración de los instrumentos de medición.
- Auditorías internas.
- Autoridad responsable de la puesta en uso del producto.
- Tratamiento de las no conformidades.
- Acciones correctivas.
- Acciones preventivas.

Es importante estudiar las regulaciones específicas del sector en que se desenvuelve la organización para determinar los documentos que deben responder al cumplimiento de estos requisitos legales.

2. Conocer la situación de la documentación en la organización comparando lo que existe con las necesidades determinadas en la etapa anterior, diseñando un diagnóstico de la empresa, ejecutándolo y luego llevándolo a evaluación.

3. La tercera etapa establece todos los elementos generales necesarios para la elaboración del Sistema Documental: (1) Definir la *jerarquía de la documentación.* Para realizar esta tarea se debe clasificar la documentación y definir su jerarquía utilizando un criterio único. Usualmente se utiliza el criterio de la pirámide que aparece en la ISO 10013:94, donde se ubica en el nivel más alto el Manual de Calidad, en el segundo nivel los procedimientos y en el tercer nivel instrucciones, registros, especificaciones y otros documentos; (2) La elaboración de la documentación es una buena oportunidad de *involucrar a todo el personal en el sistema de gestión de la calidad*, por lo que debe ser desplegada por toda la organización de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos en el paso anterior y la estructura organizativa existente; (3) El grupo de personas designadas para elaborar el Manual de Calidad deben definir sobre la base de las normas ISO 9001 y 9004, la estructura y formato del Manual de Calidad, teniendo en cuenta las exclusiones permisibles. Es importante que el formato del manual tenga en cuenta el cumplimiento de los requisitos establecidos para la documentación y facilitar su consulta y actualización; (4) *Determinar los procesos de la documentación*, para los que se propone apoyarse en 2 procesos generales: la gestión de la documentación técnica y la utilización de la documentación; (5) Establecer el flujo de la documentación de manera que garantice que los documentos estén en el lugar requerido de manera oportuna y que la *información* sea *accesible* a las personas autorizadas; (6) Confeccionar el plan de elaboración de documentos siguiendo los procesos unitarios descritos. Y planificar la capacitación del personal implicado teniendo en cuenta las

necesidades de capacitación y los recursos disponibles para llevarla a cabo.

4. Elaborar, revisar y aprobar todos los documentos a cada nivel. Para esto será necesario capacitar al personal implicado. El grupo seleccionado elaborará el Manual de acuerdo con el formato establecido en la etapa de diseño teniendo en cuenta la necesaria e importante participación de todas las áreas involucradas. Elaborar otros documentos de acuerdo con el plan trazado en la etapa anterior. Y por último revisar y aprobar todos los documentos por parte del personal competente autorizado.

5. Implantar el sistema documental definiendo el cronograma de implantación, teniendo en cuenta las características propias de la organización y los recursos existentes. La documentación aprobada debe ser distribuida a las áreas en la medida en que vaya siendo aprobada. Cuando existan dificultades con la implantación de un procedimiento y se determinen necesidades de capacitación el plan elaborado, éste debe ser actualizado y ejecutar la acción correctora en el período de tiempo más breve posible. Es importante recopilar evidencia documentada de lo anterior.

6. La última etapa consiste en mantener la adecuación del sistema a las necesidades de la organización a través de la mejora continua, esto se logrará realizando auditorías internas para identificar oportunidades de mejora e implementar acciones correctivas y preventivas.

Tabla 9. Planificación de la implantación de un sistema de gestión de la calidad para la obtención de la Certificación ISO 9001.

OBJETIVOS	TAREAS	RESPONSABLE	PLAZO
Objetivo general: obtención de la Certificación ISO 9001 en un plazo de 8 meses			
1.Evaluar la situación inicial de la empresa en lo que a calidad se refiere	→Análisis de procesos (elaboración mapa) →Comparación con el ideal (referencias) →Elaboración de objetivos	Responsable Calidad	1 mes
2.Elaboración y aprobación de la documentación necesaria	→Identificación de las necesidades de documentación →Análisis situación documental actual →Evaluación y diagnóstico de la situación documental actual →Formación del personal →Elaboración de la documentación →Revisión de la documentación →Aprobación de la misma	Responsable Calidad Responsable Calidad Responsable Calidad Personal RRHH A quien corresponda en cada caso (todo el personal tomará parte) Responsable Calidad Responsable Calidad	6 meses
3.Implantación exitosa del sistema documental	→Distribución de la información documental →Aplicación de lo registrado en la documentación →Registro de dificultades de implantación-auditoría interna →Acción correctora →Registro de la misma	Responsable Calidad Cada trabajador Trabajadores-Responsable Calidad Trabajadores-Responsable Calidad Trabajadores-Responsable Calidad	

4.Certificación	→Solicitud formal a la entidad de certificación →Aceptación del presupuesto ofertado →Puesta a disposición de la certificadora de la documentación del sistema de gestión de la calidad →Resolución de dudas a la empresa certificadora →Aprobación del plan de auditoría proporcionado por la empresa certificadora →Realización de la auditoría de certificación →Corrección de desviaciones y presentación de la solución a la empresa certificadora	Responsable Calidad Responsable Calidad Responsable Calidad Responsable Calidad Responsable Calidad Responsable Calidad Responsable Calidad-Trabajadores	Plazo variable Estimación: 1 mes
Obtención de la Certificación ISO 9001			

ANEXO 8. BENEFICIOS DEL ACEITE DE OLIVA Y DEL ALOE VERA EN COSMÉTICA HIDRATANTE

SAL-04
BENEFICIOS DEL ACEITE DE OLIVA Y DEL ALOE VERA EN COSMÉTICA HIDRATANTE.

M. Pleguezuelos ; V. Gallardo ; M. Muñoz ; Mª A. Ruiz
Departamento de Farmacia y Tecnología Farmacéutica. Facultad de Farmacia. Universidad de Granada. España.

Foro de la Salud y el Aceite de Oliva

RESUMEN

El Aceite de Oliva está considerado como un dermolípido gracias a su compatibilidad con la piel, además de actuar a nivel tópico con un mecanismo oclusivo lo cuál es beneficioso para la piel ya que la protege de la pérdida de agua y por tanto frena la deshidratación fisiológica, protegiéndola así de la agresión de los factores externos, al mismo tiempo, el *Aloe vera* es un activo cosmético muy importante ya que tiene numerosas acciones beneficiosas sobre la piel, tales como hidratación, emoliencia, anestésico local, filtro solar de acción parcial...

Por tanto dadas las propiedades beneficiosas de éstos dos productos naturales sobre la piel, en éste trabajo se han combinado para formar un látex y observar su efecto en un ensayo de hidratación realizado en 14 voluntarios sanos, a los cuáles se les aplicó esta preparación en al antebrazo al ser la zona que menor variabilidad presenta en las medidas. Gracias a este estudio se observa que durante el tratamiento el la hidratación de la piel aumentó en todos los casos con una sola excepción.

Por tanto el *Aloe vera* es un activo perfectamente compatible con el Aceite de Oliva y este a su vez constituye un vehículo ideal en cosmética gracias a sus propiedades intrínsecas.

Palabras clave: Aceite de Oliva, *Aloe vera,* látex, hidratación.

INTRODUCCIÓN

El aceite de oliva ha adquirido una gran importancia en la cosmética actual, considerándose como un dermolípido por su compatibilidad con la piel, éste debe su acción tópica al mecanismo oclusivo, muy efectivo en la hidratación cosmética.

El Aloe vera por su amplia aplicación a nivel tópico, ya que presenta propiedades como hidratación, emoliencia, y regeneración celular, por tanto dadas las propiedades beneficiosas de éstos dos productos naturales sobre la piel, en éste trabajo se han combinado para formar un látex y observar su efecto en un ensayo de hidratación.

MATERIAL Y MÉTODOS

Para observar las propiedades cosméticas del aceite de oliva, se realizó un ensayo de hidratación en 14 voluntarios sanos, a los cuáles se les aplicó un látex elaborado con aceite de oliva cuya composición es la siguiente:

Aloe vera 10:1	5 g
Aceite de Oliva	23 g
Olivem 700	5 g
n-decano	0,3 g
Agua	69,7 g

Tabla 1

El estudio se realizó aplicando la preparación durante 5 o 10 días según la disponibilidad de cada voluntario, en el antebrazo (parte interna) ya que se ha demostrado que es la zona donde se observan menores oscilaciones entre los valores individuales de hidratación de la piel y proporciona mayor reproducibilidad.

El ensayo se realizó tomando medidas de hidratación con el corneomenter CM 825, al que también está acoplado el sebumeter SM 810, el cuál se utilizó previamente para conocer el tipo de piel de cada voluntario, esta medida se realizó una sola vez a cada voluntario a diferencia de las posteriores medidas de hidratación, las cuáles se realizaron los dos primeros días y posteriormente el quinto día de la primera semana. En la segunda semana se repitió la operación, o se realizaron medidas diarias de la hidratación hasta que regresa a los niveles iniciales, según se haya aplicado el ensayo corto o el ensayo largo.

Simultáneamente a estas medidas, el primer día del ensayo se sometió a cada voluntario a un cuestionario con el que se pretende realizar un análisis sensorial, el cuál resulta muy útil ya que nos revela la percepción que se obtiene del producto durante su aplicación.

Tabla 2 : Cuestionario

ANÁLISIS SENSORIAL

*Sensación al coger el producto entre los dedos:

Izquierda Derecha

FIRMEZA: (0-10)(fuerza requerida para comprimir el producto entre los dedos pulgar e índice)

PEGAJOSIDAD (0-10) (fuerza requerida para separar los dedos)

COHESIÓN (0-10) ((formación de hebras cuando los dedos se separan lentamente)

*Agradabilidad del producto: Izqda: Dcha:

1.Extremadamente desagradable 2.Muy desagradable 3.Bastante desagradable

4.Desagradable 5.Ni agradable ni desagradable 6.Agradable

7.Bastante agradable 8.Muy agradable 9.Extremadamente agradable

*Facilidad de uso:

-Tras la aplicación del producto¿desearía lavarse las manos? Izqda: Dcha

1.No 2.Un poco 3.Bastante 4.Mucho 5.Es imprescindible

-Tras la aplicación del producto ¿desearía lavar la zona de aplicación? Izqda: Dcha:

1.No 2.Un poco 3.Bastante 4.Mucho 5.Es imprescindible

-Preocupación al vestirse: una vez aplicado el producto¿le preocuparía ponerse una blusa de manga larga? Izqda: Dcha:

1.No 2.Indifirente 3.Un poco 4.Bastante 5.Mucho

*Preferencia : Sabiendo que los preparados poseen el mismo efecto cosmético¿Que producto prefiere utilizar?¿Por qué?

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al realizar medidas de sebo en el antebrazo a cada voluntario, se obtuvieron los siguientes resultados:

- 86% presentó piel seca
- 7% presentó piel grasa
- 7% presentó piel normal

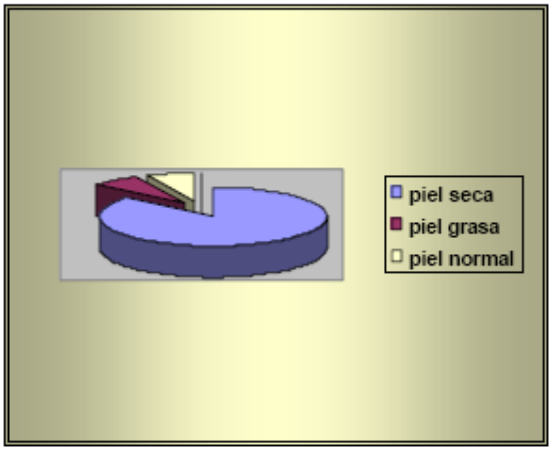


Fig. 1 Tipos de Piel ensayados

Una vez finalizado el ensayo se observa que el comportamiento de la hidratación es más o menos homogéneo, ya que aumenta durante todo el tratamiento en todos los individuos, con una excepción en la que la hidratación descendió desde el primer día, en éste caso el individuo presentaba piel grasa en el antebrazo.

A continuación se refleja la excepción mencionada y algunas de las gráficas más representativas del ensayo.

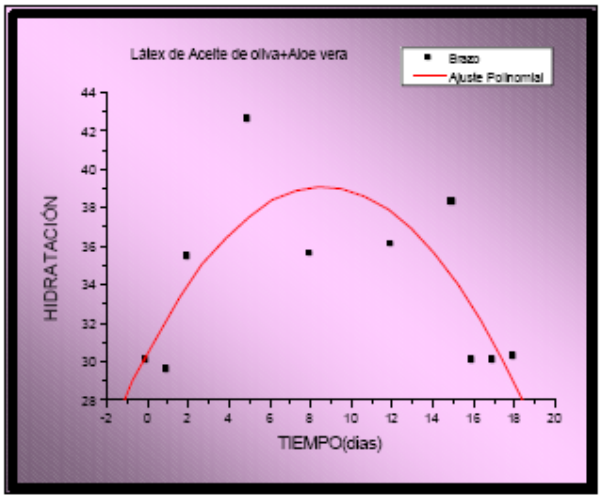


Fig 2 Hidratación en función del tiempo para el látex de Aceite de Oliva

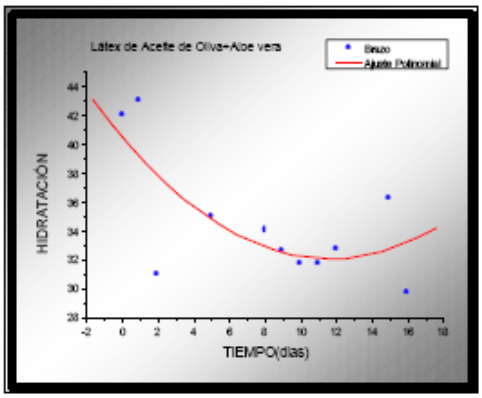


Fig.3 Hidratación del voluntario con piel grasa en antebrazo

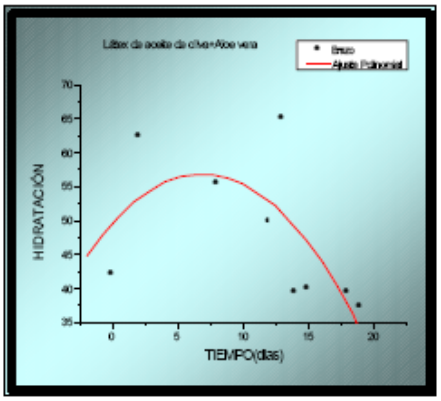


Fig. 4 Hidratación de un voluntario con piel seca

CONCLUSIONES

Gracias a la realización de este estudio hemos observado las propiedades cosméticas del aceite de oliva, ya que constituye un vehículo ideal para activos cosméticos tan importantes como el Aloe vera.

BIBLIOGRAFÍA

1. Codina A. Hidratación cutánea y sustancias hidratantes Offarm 20 (93-96) 2001
2. Torres E., Suñer Carbó J., Aróztegui M., Halbaut L., Barbé C. Propuesta de Protocolo de Análisis sensorial en productos semisólidos: Cremas y Geles Noticias de Cosmética y Perfumería 260 (5-11) 2001
3. Información e Instrucciones de uso del SEBUMETER SM 810/ CORNEOMETER CM 825 / SKIN- Ph-METER PH 900 y del Software Clinipro CK Koln Germany
4. Del Arco Ortiz de Zárate J., Plantas y Formas Galénicas, Farmacia Profesional 15 (76-79) 2001
5. Visuthikosol V., Chowchuen B., Sukwanarat Y., Sriurairatana S., Boonpucknavig V. Effect of Aloe vera gel to healing of burn wound a clinical and histologic study. J Med Assoc Thai 78: (403-9), 1995
6. Ollier C. Consejos de Fitoterapia Ars galénica (21, 80) Barcelona 2002

Agradecimientos: Este trabajo ha sido realizado gracias al proyecto de colaboración con la Caja Rural Provincial de Granada, Nº 541 A-609

ANEXO 9. PROMOCIÓN EN CHINA

Para dar a conocer nuestros productos en el mercado chino (Shanghai & Pekín) subcontrataremos los servicios de comunicación y marketing de la Agencia de Marketing, Techworks Asia, que proponen los siguientes esfuerzos promocionales:

CLIENTES (Perfumerías y Hoteles)

Con el fin de acercar a nuestros clientes al producto, hemos desarrollado **políticas promocionales** para darles la oportunidad de experimentar con él y conocer sus atributos y beneficios más a fondo, haciendo que nos perciban como sus socios, además de concienciarlos de que nuestro producto beneficia a su negocio, tratándose de una oferta rentable.

Considerando que nuestro producto es de alta gama, en el mercado chino, como en el español, sub-segmentamos dentro de los canales seleccionados (Hostelería, Grandes Almacenes y Selectividad) hacia un nicho más exclusivo, de lujo. En el canal de Hostelería, hemos seleccionado en un primer momento la cadena de Hoteles y Resort líder en España y con excelente proyección en Asia, Sol Meliá, enfocándonos en su línea de *hoteles boutique* de lujo. En el canal de Selectividad, hemos escogido a la cadena de perfumerías *Watsons*, y *Grandes Almacenes de lujo*.

A continuación se exponen las estrategias en detalle:

Usando como referencia nuestro acuerdo comercial con la cadena Sol Melia en España, se pretende extender la negociación al mercado

Chino para intentar conseguir los siguientes beneficios en sus hoteles boutique:

a. Tarifas especiales para realizar los eventos de la empresa en sus hoteles.
b. Suministro de cosméticos para los kits de los baños de las habitaciones. Los kits se venderán a un precio bajo y se trabajará en una nueva etiqueta donde se incluya el arte (logo) de la cadena hotelera, manteniendo siempre el glamour /imagen de ambas marcas. Además se incluirá una tarjeta que dirá: *"Usted esta utilizando cosméticos naturales con base de aceite de oliva virgen extra **Terra Dorada**. Si le interesa puede comprarlos en la tienda del hotel".*
c. Venta de nuestro kit de productos cosméticos "*On-The-Way*" en sus tiendas de conveniencia, y de nuestra línea de cosméticos base en sus centros de estética/spa.
d. Participación de su programa de fidelización de clientes: como socios de negocios pondríamos a su disposición nuestros productos para hacerles regalos, certificados para el Spa cortesía de ***Terra Dorada***, de esta forma llegaremos a nuestro consumidor objetivo de una forma diferente y daremos más fuerza a nuestra marca, como un producto lujoso y exclusivo.

Acuerdos con la revista "The Fair"

"The Fair Events & Magazine" (FEM) es una de las principales plataformas de estilo de vida de lujo que organiza eventos en Shanghai y publica una revista en las principales ciudades de China. FEM coopera con el reconocido "Millionaire Group". Los eventos de "The Fair" se describen como un punto intermedio entre la máxima experiencia de

compras de lujo y la diversión de Disney Land, lo que la hace una plataforma excelente para marcas de lujo que desean entrar en el mercado chino o expandir su público objeto.

La revista "The Fair" escribe sobre y para personas a las que el estilo de vida de lujo les apasiona. Los reportajes tratan sobre marcas que se diferencian por su estilo y exclusividad, además de marcar tendencias en el mundo de la belleza, la moda, el ocio y el arte.

La asociación con "The Fair" nos brindaría múltiples beneficios: asociación con una revista reconocida entre el segmento de lujo, contactos dentro de la industria, ganar una cartera de clientes segmentada y enfocada hacía nuestros productos, minimizar gastos al dividir costes con la revista en la producción de eventos, descuentos en el precio de los anuncios de la revista y el comienzo de una relación de negocios igualmente favorable para ambas partes.

Pre-Lanzamiento

Desarrollaremos una *campaña "teaser"* con el propósito de crear expectativa entre nuestros clientes hasta llegado el momento en que conozcan nuestro producto. La misma consistirá de anuncios "print" para la revista "The Fair", enfocada a nuestro público objetivo. Visualmente se verá la imagen o ilustración del perfil de una mujer con descendencia oriental, con efecto fotográfico en negativo, y una línea que dirá: *"Tu piel se merece todo y… tu también"*. La idea es conectar con la mujeres y su deseo de cuidarse utilizando productos que funcionen pero que a la vez las hagan sentir especiales, como si se estuvieran mimando.

Estos anuncios nos servirán como trampolín al mercado de alta gama realizando un primer contacto con este público tan exclusivo. En esta misma línea realizaremos un *evento para los clientes VIP* de la revista "The Fair" donde tendrán la oportunidad de conocer y vivir la esencia de nuestros productos, de vivir la experiencia "Terra Dorada".

Durante el trimestre previo a la comercialización de nuestros productos, se trabajará en *esfuerzos de "lobbying"* entre consumidores "claves" para que estos nos sirvan de prescriptores de nuestros productos, incluso antes del lanzamiento de nuestra familia de productos. Con esto en mente trabajaremos en los eventos: *"Noches de Chicas con Terra Dorada"*, esta actividad consiste en reunir a un grupo de amigas en casa de una de ellas para una tradicional noche de chicas, la persona seleccionada tiene que alinearse con el perfil de nuestro consumidor, además de ser "conocida" e influyente dentro de su círculo de amistades. Para la actividad, Cosmética ***Terra Dorada*** se encargará de cubrir todo los gastos: el catering, música y lo más importante los cosméticos y nuestros expertos para que les hablen de sus propiedades y beneficios. Con esta actividad buscamos acercarnos más a nuestro consumidor y hacer de su experiencia con nuestros productos una exclusiva y personalizada, para desencadenar un marketing boca a oreja. Esta actividad nos permite ofrecer a este público la primicia de conocer nuestro producto y hacer alarde de este privilegio entre sus amistades, lo que se valora mucho en la cultura china.

Eventos

Buscando una asociación con la mujer china y el mundo de la belleza, hemos decidido enfocar los esfuerzos de comunicación a la

pureza y belleza de la piel de la mujer china y la importancia de cuidarla y mantenerla. Por eso entendemos que es importante reiterar la exclusividad de nuestro producto y su enfoque de alta gama en la mente de nuestros consumidores. Con esto en mente realizaremos dos eventos, el primero, a mediados del primer año, será un evento de fidelización donde presentaremos a nuestros consumidores la nueva línea de productos cosméticos blanqueantes. El desarrollo de la actividad será el siguiente:

i. El Director General de nuestra empresa y el Director del Departamento Comercial y de Marketing darán a conocer de forma oficial a los invitados los cosméticos a través de una presentación interactiva en la que los invitados participaran e irán develando cada uno de ellos.
ii. Dentro del lujo y el glamour de la actividad, nos gustaría tener estaciones donde los invitados puedan conocer los beneficios y materias primas que componen el producto.
iii. Aprovechando el lanzamiento, invitaremos a la prensa al evento para que conozcan la variedad de productos blanqueantes, además de conocer la filosofía de nuestra empresa, como esfuerzo de relaciones públicas y con miras a obtener "publicity".

Adicional a este evento, realizaremos un evento insignia, que buscamos repetir año tras año, en el mes de diciembre junto a la revista "The Fair" para compartir con nuestros consumidores y darles la preferencia de comunicarle los esfuerzos que The Fair y ***Terra Dorada*** les ofrecerán para el próximo año.

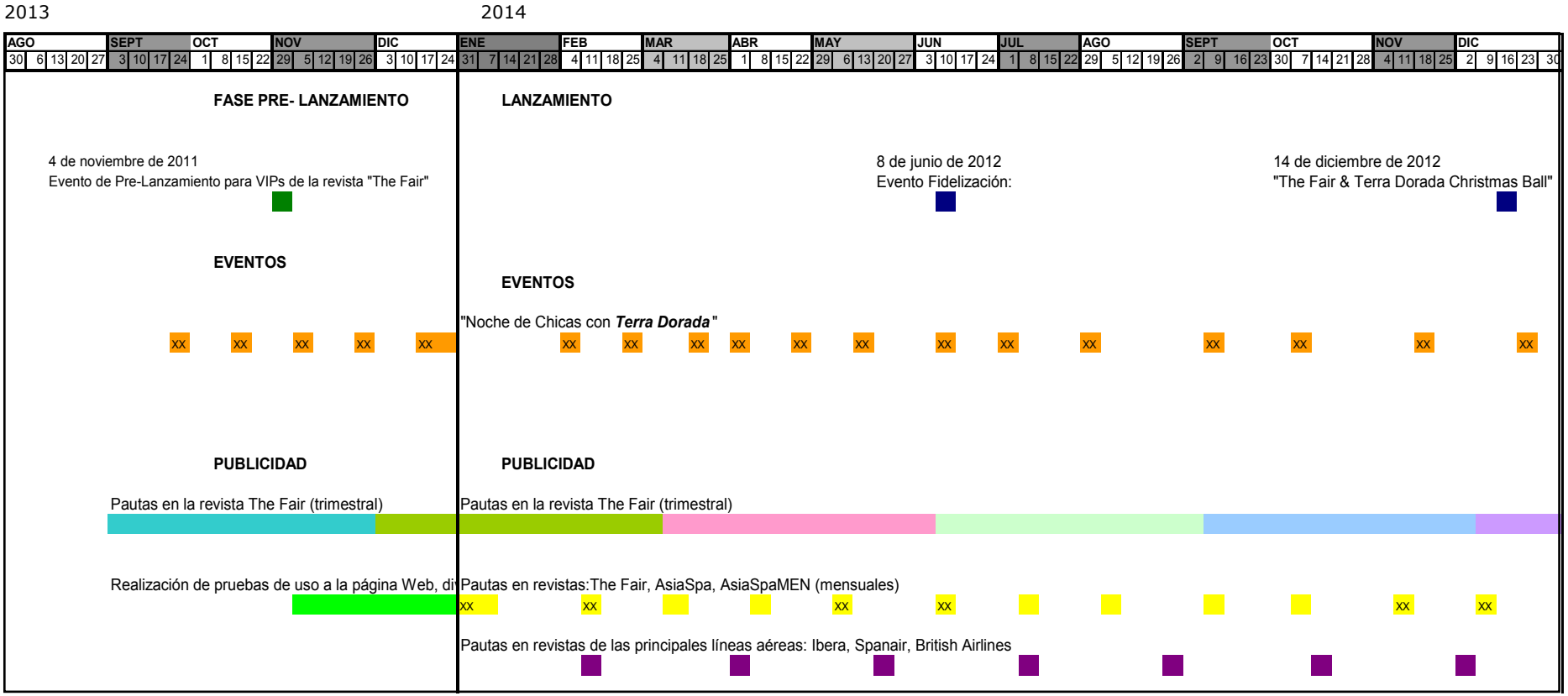
CONSUMIDOR FINAL

Para captar la atención de nuestros consumidores potenciales, desarrollaremos una campaña BTL, en la que daremos a conocer nuestro producto y sus beneficios como cosmético natural con base de aceite de oliva. Las estrategias para lograrlo serán las siguientes:

a. Para continuar con los esfuerzos realizados previo al lanzamiento de la línea de productos en China, seguiremos realizando las *"Noches de Chicas con Terra Dorada"* a lo largo de todo el año. Con esta actividad buscamos acercarnos más a nuestro consumidor y enriquecer su experiencia con nuestros productos de una forma diferente y exclusiva desencadenando un marketing boca a oreja.
b. Para mantenernos en la mente del consumidor y generar ventas, desarrollaremos una campaña de "print" con un diseño sencillo, como el de nuestro producto, donde se vea a una mujer de descendencia oriental de perfil, feliz de ser mujer y tener una piel tan bonita y saludable; y llamativo con nuestro USP, *"Todo lo que tu piel necesita y nada más"* y los logos de los centros de distribución. Los anuncios pautarán en revistas dirigidas a nuestro público objetivo, como The Fair, AsiaSpa y AsiaSpaMen, además de en las revistas de las principales líneas aéreas (Iberia, British Airways, Spanair) durante el primer año de actividad de la empresa en China.

PRESUPUESTO		
Estudios de Mercados Previos		**60.000,00 €**
Acuerdo con la revista "The Fair"		**75.000,00 €**
Campaña Teaser		**134.000 €**
Produccion		
Concepto Creativo & Arte (x3) teaser	10.000 €	
Email Drop a clientes de la revista "The Fair"	4.000 €	
Girl's Night In (x50)		
Catering	40.000 €	
Entretenimiento	35.000 €	
Evento Pre-Lanzamiento		
Local & Catering	20.000 €	
Entretenimiento	25.000 €	
Expertos/dermatologos		
Evento Fidelización		**55.750 €**
Producción		
Invitación/regalo. (Cantidad 350)	4.750 €	
Local & Decoración	14.500 €	
Entretenimiento	35.000 €	
Personal		
Azafatas (x4)	1.500 €	
Esfuerzos AFTER LAUNCH		**63.000 €**
Producción		
Anuncios Print: Varios Artes	35.000 €	
Impresión Tarjetas para los Baños de los Hoteles (x50.000)	10.000 €	
Banners Interactivos (contrato 6 meses)	18.000 €	
Mini-Eventos		**435.000 €**
Girl's Night In (x250)		
Catering	185.000 €	
Entretenimiento	100.000 €	
Expertos/dermatólogos (2 técnicos por evento)	150.000 €	
SERVICIOS DE AGENCIA		**1.028 €**
Fee		
TOTAL		**823.778 €**

PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE ACTIVIDADES



ANEXO 10. FINANZAS

Tabla 10. Cálculo del leasing.

FECHA INICIO	FECHA VTO.	NUMERO DE DIAS	CAPITAL VIVO	AMORT. PRINCIPAL	TIPO DE INTERES	INTERESES	CUOTA NETA AMORTIZA.	IMPUESTO INDIRECTO	CUOTA TOTAL
25-nov-09	25-dic-09	30,000	380.488,00	5.699,45	**5,90%**	1.870,73	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-dic-09	25-ene-10	31,000	374.788,55	5.666,05	**5,90%**	1.904,13	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-ene-10	25-feb-10	31,000	369.122,49	5.694,84	**5,90%**	1.875,35	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-feb-10	25-mar-10	28,000	363.427,65	5.902,46	**5,90%**	1.667,73	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-mar-10	25-abr-10	31,000	357.525,20	5.753,76	**5,90%**	1.816,43	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-abr-10	25-may-10	30,000	351.771,44	5.840,64	**5,90%**	1.729,54	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-may-10	25-jun-10	31,000	345.930,79	5.812,67	**5,90%**	1.757,52	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-jun-10	25-jul-10	30,000	340.118,13	5.897,94	**5,90%**	1.672,25	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-jul-10	25-ago-10	31,000	334.220,19	5.872,16	**5,90%**	1.698,02	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-ago-10	25-sep-10	31,000	328.348,03	5.902,00	**5,90%**	1.668,19	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-sep-10	25-oct-10	30,000	322.446,03	5.984,83	**5,90%**	1.585,36	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-oct-10	25-nov-10	31,000	316.461,20	5.962,39	**5,90%**	1.607,80	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-nov-10	25-dic-10	30,000	310.498,82	6.043,57	**5,90%**	1.526,62	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-dic-10	25-ene-11	31,000	304.455,25	6.023,38	**5,90%**	1.546,80	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-ene-11	25-feb-11	31,000	298.431,86	6.053,99	**5,90%**	1.516,20	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-feb-11	25-mar-11	28,000	292.377,88	6.228,50	**5,90%**	1.341,69	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-mar-11	25-abr-11	31,000	286.149,38	6.116,39	**5,90%**	1.453,80	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-abr-11	25-may-11	30,000	280.032,99	6.193,36	**5,90%**	1.376,83	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-may-11	25-jun-11	31,000	273.839,63	6.178,93	**5,90%**	1.391,26	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-jun-11	25-jul-11	30,000	267.660,71	6.254,19	**5,90%**	1.316,00	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-jul-11	25-ago-11	31,000	261.406,52	6.242,10	**5,90%**	1.328,09	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-ago-11	25-sep-11	31,000	255.164,42	6.273,81	**5,90%**	1.296,38	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-sep-11	25-oct-11	30,000	248.890,61	6.346,47	**5,90%**	1.223,71	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-oct-11	25-nov-11	31,000	242.544,14	6.337,93	**5,90%**	1.232,26	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-nov-11	25-dic-11	30,000	236.206,21	6.408,84	**5,90%**	1.161,35	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-dic-11	25-ene-12	31,000	229.797,37	6.402,69	**5,90%**	1.167,50	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-ene-12	25-feb-12	31,000	223.394,68	6.435,22	**5,90%**	1.134,97	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-feb-12	25-mar-12	29,000	216.959,47	6.539,03	**5,90%**	1.031,16	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-mar-12	25-abr-12	31,000	210.420,44	6.501,13	**5,90%**	1.069,05	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-abr-12	25-may-12	30,000	203.919,31	6.567,58	**5,90%**	1.002,60	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-may-12	25-jun-12	31,000	197.351,72	6.567,53	**5,90%**	1.002,66	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-jun-12	25-jul-12	30,000	190.784,19	6.632,16	**5,90%**	938,02	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-jul-12	25-ago-12	31,000	184.152,03	6.634,59	**5,90%**	935,59	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-ago-12	25-sep-12	31,000	177.517,44	6.668,30	**5,90%**	901,89	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-sep-12	25-oct-12	30,000	170.849,14	6.730,18	**5,90%**	840,01	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-oct-12	25-nov-12	31,000	164.118,96	6.736,37	**5,90%**	833,82	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-nov-12	25-dic-12	30,000	157.382,59	6.796,39	**5,90%**	773,80	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-dic-12	25-ene-13	31,000	150.586,20	6.805,12	**5,90%**	765,06	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-ene-13	25-feb-13	31,000	143.781,07	6.839,70	**5,90%**	730,49	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-feb-13	25-mar-13	28,000	136.941,38	6.941,78	**5,90%**	628,41	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-mar-13	25-abr-13	31,000	129.999,60	6.909,72	**5,90%**	660,47	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-abr-13	25-may-13	30,000	123.089,88	6.964,99	**5,90%**	605,19	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-may-13	25-jun-13	31,000	116.124,89	6.980,21	**5,90%**	589,98	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-jun-13	25-jul-13	30,000	109.144,68	7.033,56	**5,90%**	536,63	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-jul-13	25-ago-13	31,000	102.111,12	7.051,41	**5,90%**	518,78	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-ago-13	25-sep-13	31,000	95.059,72	7.087,23	**5,90%**	482,96	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-sep-13	25-oct-13	30,000	87.972,49	7.137,66	**5,90%**	432,53	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-oct-13	25-nov-13	31,000	80.834,83	7.159,50	**5,90%**	410,69	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-nov-13	25-dic-13	30,000	73.675,33	7.207,95	**5,90%**	362,24	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-dic-13	25-ene-14	31,000	66.467,38	7.232,50	**5,90%**	337,69	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-ene-14	25-feb-14	31,000	59.234,88	7.269,24	**5,90%**	300,95	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-feb-14	25-mar-14	28,000	51.965,64	7.331,72	**5,90%**	238,46	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-mar-14	25-abr-14	31,000	44.633,92	7.343,42	**5,90%**	226,77	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-abr-14	25-may-14	30,000	37.290,50	7.386,84	**5,90%**	183,34	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-may-14	25-jun-14	31,000	29.903,66	7.418,26	**5,90%**	151,93	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-jun-14	25-jul-14	30,000	22.485,40	7.459,63	**5,90%**	110,55	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-jul-14	25-ago-14	31,000	15.025,77	7.493,85	**5,90%**	76,34	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-ago-14	25-sep-14	31,000	7.531,92	7.531,92	**5,90%**	38,27	7.570,19	1.211,23	8.781,42
25-sep-14	25-oct-14	30,000	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	**380.488,00**		**58.582,81**	**439.070,81**	**70.251,33**	**509.322,14**

10.1. CUENTAS ANUALES ESCENARIO REALISTA

ESCENARIO REALISTA

INGRESOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas Cremas España	**1.230.000 €**	**1.549.800 €**	**1.952.748 €**	**2.460.462 €**	**3.100.183 €**	**3.906.230 €**	**4.921.850 €**
Selectividad	739.226 €	931.425 €	1.173.595 €	1.478.730 €	1.863.199 €	2.347.631 €	2.958.015 €
Hoteles	218.481 €	275.286 €	346.861 €	437.044 €	550.676 €	693.852 €	874.253 €
Venta Directa	136.147 €	171.545 €	216.146 €	272.344 €	343.154 €	432.374 €	544.791 €
Venta Directa Internet	136.147 €	171.545 €	216.146 €	272.344 €	343.154 €	432.374 €	544.791 €
Ventas Cremas China				**2.780.190 €**	**3.357.079 €**	**4.053.673 €**	**4.894.811 €**
Grandes Almacenes y Selectividad				2.152.590 €	2.599.253 €	3.138.598 €	3.789.857 €
Hoteles				627.600 €	757.827 €	915.076 €	1.104.954 €
Ventas Productos de Aseo España	**369.776 €**	**465.918 €**	**587.056 €**	**739.691 €**	**932.011 €**	**1.174.333 €**	**1.479.660 €**
Selectividad	68.963 €	86.894 €	109.486 €	137.952 €	173.820 €	219.013 €	275.957 €
Hoteles	223.999 €	282.239 €	355.621 €	448.082 €	564.583 €	711.375 €	896.333 €
Venta Directa	38.407 €	48.393 €	60.975 €	76.828 €	96.804 €	121.973 €	153.685 €
Venta Directa Internet	38.407 €	48.393 €	60.975 €	76.828 €	96.804 €	121.973 €	153.685 €
Ventas Productos de Aseo China				**835.664 €**	**1.009.064 €**	**1.218.445 €**	**1.471.273 €**
Grandes Almacenes y Selectividad				498.184 €	601.558 €	726.381 €	877.105 €
Hoteles				337.480 €	407.507 €	492.064 €	594.168 €
TOTAL	**1.599.776 €**	**2.015.718 €**	**2.539.804 €**	**6.816.008 €**	**8.398.337 €**	**10.352.682 €**	**12.767.593 €**
VARIACIÓN INTERANUAL VENTAS		26,0%	26,0%	168,4%	23,2%	23,3%	23,3%
Mercado Potencial	**43.088.800 €**	**51.706.560 €**	**62.047.872 €**	**194.985.915 €**	**227.956.674 €**	**266.617.622 €**	**311.971.201 €**
España (cuidado de la piel+aseo)	43.088.800 €	51.706.560 €	62.047.872 €	74.457.446 €	89.348.936 €	107.218.723 €	128.662.467 €
China (cuidado de la piel+aseo)				120.528.468 €	138.607.738 €	159.398.899 €	183.308.734 €
Cuota Mercado Acumulada							
España cuidado de la piel	5,00%	5,25%	5,51%	5,79%	6,08%	6,38%	6,70%
España aseo	2,00%	2,10%	2,21%	2,32%	2,43%	2,55%	2,68%
China cuidado de la piel				3,00%	3,15%	3,31%	3,47%
China aseo				3,00%	3,15%	3,31%	3,47%
Cuota Mercado Captada Año							
España cuidado de la piel	5,00%	0,25%	0,26%	0,28%	0,29%	0,30%	0,32%
España aseo	2,00%	0,10%	0,11%	0,11%	0,12%	0,12%	0,13%
China cuidado de la piel				3,00%	0,15%	0,16%	0,17%
China aseo				3,00%	0,15%	0,16%	0,17%

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	PUNTO PARTIDA 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS			1.599.776	2.015.718	2.539.804	6.816.008	8.398.337	10.352.682	12.767.593
COSTES FIJOS	-10.000	-427.187	-1.003.601	-995.541	-1.527.395	-1.866.086	-2.078.995	-2.337.069	-2.657.631
COSTES VARIABLES			-565.961	-686.969	-876.723	-2.909.333	-3.524.748	-4.278.663	-5.202.932
EBITDA	**-10.000**	**-427.187**	**30.214**	**333.207**	**135.687**	**2.040.589**	**2.794.594**	**3.736.951**	**4.907.030**
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL (la del año)		-34.744	-123.473	-123.473	-123.473	-123.473	-123.473	-123.473	-123.473
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL		0	-5.000	-5.000	-5.000	-3.667	-3.667	-3.667	-3.667
RESULTADO EXPLOTACION	**-10.000**	**-461.932**	**-98.259**	**204.734**	**7.214**	**1.913.449**	**2.667.454**	**3.609.811**	**4.779.891**
GASTOS FINANCIEROS		-26.977	-23.548	-19.224	-14.671	-9.763	-4.704	-3.040	-3.040
INGRESOS FINANCIEROS		61.410	14.380	19.212	13.643	18.728	59.348	126.871	222.210
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	**-10.000**	**-427.499**	**-107.427**	**204.723**	**6.186**	**1.558.397**	**2.722.098**	**3.733.642**	**4.999.061**
IMPUESTO DE SOCIEDADES	0	0		0	0	-358.314	-816.630	-1.120.093	-1.499.718
BENEFICIO NETO	**-40.000**	**-427.499**	**-107.427**	**204.723**	**6.186**	**1.200.083**	**1.905.469**	**2.613.550**	**3.499.343**
ESCUDO FISCAL PENDIENTE	-40.000	-467.499	-574.926	-370.203	-364.017				

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO		PUNTO PARTIDA 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO				**16.000**	**11.000**	**6.000**	**10.333**	**6.667**	**8.000**	**12.333**
	Licencias y Certificaciones			21.000	21.000	21.000	17.000	17.000	17.000	17.000
	Amortizaciones			-5.000	-10.000	-15.000	-6.667	-10.333	-9.000	-4.667
INMOVILIZADO MATERIAL NETO		**154.000**	**1.320.924**	**1.197.450**	**1.073.977**	**950.504**	**827.031**	**703.558**	**580.085**	**456.612**
	Terreno	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000
	Construcción, equipos y mobiliario		1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668
	Amortizaciones		-34.744	-158.218	-281.691	-405.164	-528.637	-652.110	-775.583	-899.056
EXISTENCIAS				12.690	15.990	20.147	49.918	61.608	76.071	93.972
CLIENTES				482.124	579.864	695.837	1.680.659	2.070.823	2.410.899	2.798.377
TESORERÍA				245.203	318.763	393.661	469.068	487.830	507.344	527.637
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES		**606.000**	**622.197**	140.488	192.990	36.658	93.126	745.225	1.860.849	3.439.684
TOTAL ACTIVO		**760.000**	**1.943.120**	**2.093.956**	**2.192.584**	**2.102.806**	**3.130.135**	**4.075.712**	**5.443.247**	**7.328.615**
PASIVO										
FONDOS PROPIOS		**760.000**	**732.501**	**925.074**	**1.129.797**	**1.135.983**	**2.096.049**	**3.048.784**	**4.355.559**	**6.105.230**
	Capital	800.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
	Accionistas pendientes de desembolso		-300.000							
	Reservas						596.049	1.548.784	2.855.559	4.605.230
	Rtdos. neg.ejercicios ant.		-40.000	-467.499	-574.926	-364.017	0	0		
	Pérdidas y Ganancias	-40.000	-427.499	-107.427	204.723					
DEUDAS LEASING			450.739	365.871	276.679	182.933	84.279	6.911		
DEUDAS ENTIDADES FINANCIERAS			759.880	721.886	683.892	645.898	607.904	569.910	531.916	493.922
PROVEEDORES CORTO PLAZO				81.124	102.217	137.992	341.903	450.107	555.773	729.463
CRÉDITOS A CORTO PLAZO										
TOTAL PASIVO		**760.000**	**1.943.120**	**2.093.956**	**2.192.584**	**2.102.806**	**3.130.135**	**4.075.712**	**5.443.247**	**7.328.615**
CONTROL CUADRE (diferencia entre act y pas)		0	0	0	0	0	0	0	0	0
NOF		0	0	413.690	493.637	577.991	1.388.675	1.682.324	1.931.197	2.162.885
CAPITAL CIRCULANTE		606.000	622.197	799.381	1.005.390	1.008.309	1.950.868	2.915.380	4.299.390	6.130.207

Terra Dorada

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

	PUNTO PARTIDA 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BENEFICIO NETO	-40.000	-427.499	-107.427	204.723	6.186	1.200.083	1.905.469	2.613.550	3.499.343
AMORTIZACIONES/PROVISIONES		34.744	128.473	128.473	128.473	127.140	127.140	127.140	127.140
PRÉSTAMOS L/P		1.210.619							
CASH FLOW GENERADO	**-40.000**	**817.865**	**21.046**	**333.196**	**134.659**	**1.327.223**	**2.032.609**	**2.740.690**	**3.626.483**
AUMENTO DE CAPITAL	800.000	400.000	300.000			0			
TOTAL ORÍGENES	**760.000**	**1.217.865**	**321.046**	**333.196**	**134.659**	**1.327.223**	**2.032.609**	**2.740.690**	**3.626.483**
VARIACIÓN EN CAPITAL CIRCULANTE	606.000	16.197	177.184	206.009	2.919	942.559	964.512	1.384.010	1.830.817
AUMENTO DE ACTIVOS FIJOS	154.000	1.201.668	21.000	0	0	8.000	0		8.000
AMORTIZACIONES DE PRÉSTAMOS			122.862	127.187	131.740	136.648	115.362	44.905	37.994
DIVIDENDOS PAGADOS					0	240.017	952.734	1.306.775	1.749.671
TOTAL APLICACIONES	**760.000**	**1.217.865**	**321.046**	**333.196**	**134.659**	**1.327.223**	**2.032.609**	**2.735.690**	**3.626.483**

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS

	PUNTO PARTIDA 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BENEFICIO NETO	**-40.000**	**-400.522**	**-83.879**	**223.947**	**20.857**	**1.209.846**	**1.910.173**	**2.616.589**	**3.502.382**
Amortizaciones y provisiones		34.744	128.473	128.473	128.473	127.140	127.140	127.140	127.140
Inversiones netas en inmovilizado	-154.000	-1.201.668	-21.000			-8.000		-5.000	-8.000
Inversiones NOF		0	-413.690	-79.947	-84.354	-810.683	-293.649	-248.873	-231.688
FLUJO LIBRE DE FONDOS	**-154.000**	**-1.567.445**	**-390.096**	**272.473**	**64.976**	**518.302**	**1.743.663**	**2.489.856**	**3.389.834**
WACC	**15**	**11**	**12**	**11**	**11**	**11**	**10**	**10**	**10**
Riesgo Negocio	3,00	3,00	3,00	2,50	3,00	2,00	2,00	1,50	1,50
Coste Deuda	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
Coste RP	12,25	12,25	12,25	11,26	10,44	10,21	9,30	8,90	8,68
Tasa libre de riesgo	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40
Prima de riesgo (país, sector, negocio…)	7,85	7,85	7,85	6,86	6,04	5,81	4,90	4,50	4,28
Beta (con deuda)	1,64	1,64	1,64	1,43	1,26	1,21	1,02	0,94	0,89
Prima de riego media	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79
Beta (sin deuda)	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76

VAN, €	**2.494.615**
TIR (rentabilidad)	**27,96%**
Payback	**4 años y 9 meses**

10.2. CUENTAS ANUALES ESCENARIO PESIMISTA

ESCENARIO PESIMISTA

INGRESOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas Cremas España	**1.107.000 €**	**1.394.820 €**	**1.757.473 €**	**2.214.416 €**	**2.790.164 €**	**3.515.607 €**	**4.429.665 €**
Selectividad	665.303 €	838.282 €	1.056.235 €	1.330.857 €	1.676.879 €	2.112.868 €	2.662.214 €
Hoteles	196.633 €	247.758 €	312.175 €	393.340 €	495.608 €	624.466 €	786.828 €
Venta Directa	122.532 €	154.390 €	194.532 €	245.110 €	308.838 €	389.136 €	490.312 €
Venta Directa Internet	122.532 €	154.390 €	194.532 €	245.110 €	308.838 €	389.136 €	490.312 €
Ventas Cremas China				**2.502.171 €**	**3.021.371 €**	**3.648.306 €**	**4.405.330 €**
Grandes Almacenes y Selectividad				1.937.331 €	2.339.327 €	2.824.738 €	3.410.871 €
Hoteles				564.840 €	682.044 €	823.568 €	994.459 €
Ventas Productos de Aseo España	**332.798 €**	**419.326 €**	**528.351 €**	**665.722 €**	**838.810 €**	**1.056.900 €**	**1.331.694 €**
Selectividad	62.067 €	78.204 €	98.537 €	124.157 €	156.438 €	197.112 €	248.361 €
Hoteles	201.599 €	254.015 €	320.059 €	403.274 €	508.125 €	640.238 €	806.699 €
Venta Directa	34.566 €	43.553 €	54.877 €	69.145 €	87.123 €	109.775 €	138.317 €
Venta Directa Internet	34.566 €	43.553 €	54.877 €	69.145 €	87.123 €	109.775 €	138.317 €
Ventas Productos de Aseo China				**752.098 €**	**908.158 €**	**1.096.601 €**	**1.324.145 €**
Grandes Almacenes y Selectividad				448.366 €	541.402 €	653.743 €	789.394 €
Hoteles				303.732 €	366.756 €	442.858 €	534.751 €
TOTAL	**1.439.798 €**	**1.814.146 €**	**2.285.824 €**	**6.134.407 €**	**7.558.503 €**	**9.317.414 €**	**11.490.834 €**
VARIACIÓN INTERANUAL VENTAS		26,0%	26,0%	168,4%	23,2%	23,3%	23,3%
Mercado Potencial	**43.088.800 €**	**51.706.560 €**	**62.047.872 €**	**194.985.915 €**	**227.956.674 €**	**266.617.622 €**	**311.971.201 €**
España (cuidado de la piel+aseo)	43.088.800 €	51.706.560 €	62.047.872 €	74.457.446 €	89.348.936 €	107.218.723 €	128.662.467 €
China (cuidado de la piel+aseo)				120.528.468 €	138.607.738 €	159.398.899 €	183.308.734 €
Cuota Mercado Acumulada							
España cuidado de la piel	4,50%	4,73%	4,96%	5,21%	5,47%	5,74%	6,03%
España aseo	1,80%	1,89%	1,98%	2,08%	2,19%	2,30%	2,41%
China cuidado de la piel				2,70%	3,15%	3,31%	3,47%
China aseo				2,70%	2,84%	2,98%	3,13%
Cuota Mercado Captada Año							
España cuidado de la piel	4,50%	0,23%	0,24%	0,25%	0,26%	0,27%	0,29%
España aseo	1,80%	0,09%	0,09%	0,10%	0,10%	0,11%	0,11%
China cuidado de la piel				3,00%	0,45%	0,16%	0,17%
China aseo				3,00%	0,14%	0,14%	0,15%

Terra Dorada

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	PUNTO PARTIDA 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS			1.439.798	1.814.146	2.285.824	6.134.407	7.558.503	9.317.414	11.490.834
COSTES FIJOS	-32.796	-427.187	-1.003.601	-995.541	-1.527.395	-1.866.086	-2.078.995	-2.337.069	-2.657.631
COSTES VARIABLES			-545.628	-671.806	-853.160	-2.838.170	-3.403.271	-4.126.268	-5.032.882
EBITDA	**-32.796**	**-427.187**	**-109.430**	**146.799**	**-94.731**	**1.430.151**	**2.076.237**	**2.854.077**	**3.800.320**
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL (la del año)		-34.744	-123.473	-123.473	-123.473	-123.473	-123.473	-123.473	-123.473
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL		0	-5.000	-5.000	-5.000	-3.667	-3.667	-3.667	-3.667
RESULTADO EXPLOTACION	**-32.796**	**-461.932**	**-237.903**	**18.326**	**-223.204**	**1.303.011**	**1.949.098**	**2.726.937**	**3.673.181**
GASTOS FINANCIEROS		-26.977	-27.300	-32.450	-54.870	-93.256	-18.835	-3.040	-3.040
INGRESOS FINANCIEROS		51.811	7.356	9.563	11.810	14.072	14.635	55.600	106.087
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	**-32.796**	**-437.097**	**-257.847**	**-4.561**	**-266.264**	**126.872**	**1.944.898**	**2.779.498**	**3.776.228**
IMPUESTO DE SOCIEDADES	0	0	0	0	0	0	-292.444	-833.849	-1.132.868
BENEFICIO NETO	**-131.186**	**-437.097**	**-257.847**	**-4.561**	**-266.264**	**126.872**	**1.652.453**	**1.945.649**	**2.643.360**
ESCUDO FISCAL PENDIENTE	-131.186	-568.283	-826.130	-830.692	-1.096.955	-970.084			

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	PUNTO PARTIDA 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO			**16.000**	**11.000**	**6.000**	**10.333**	**6.667**	**8.000**	**12.333**
Licencias y Certificaciones			21.000	21.000	21.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Amortizaciones			-5.000	-10.000	-15.000	-6.667	-10.333	-9.000	-4.667
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	**154.000**	**1.320.924**	**1.197.450**	**1.073.977**	**950.504**	**827.031**	**703.558**	**580.085**	**456.612**
Terreno	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000
Construcción, equipos y mobiliario		1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668
Amortizaciones		-34.744	-158.218	-281.691	-405.164	-528.637	-652.110	-775.583	-899.056
EXISTENCIAS			13.578	17.109	21.557	53.412	65.921	81.396	100.550
CLIENTES			433.912	521.878	626.253	1.512.593	1.863.741	2.169.809	2.518.539
TESORERÍA			245.203	318.763	393.661	469.068	487.830	507.344	527.637
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	**514.814**	**521.413**						604.662	1.805.159
TOTAL ACTIVO	**668.814**	**1.842.336**	**1.906.143**	**1.942.727**	**1.997.975**	**2.872.438**	**3.127.717**	**3.951.296**	**5.420.831**
PASIVO									
FONDOS PROPIOS	**668.814**	**631.717**	**673.870**	**669.308**	**403.045**	**529.916**	**1.851.879**	**2.824.703**	**4.146.383**
Capital	800.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Accionistas Pendientes de desembolso		-300.000							
Reservas							351.879	1.324.703	2.646.383
Rtdos. neg.ejercicios ant.		-131.186	-568.283	-826.130	-1.096.955	-970.084	0		
Pérdidas y Ganancias	-131.186	-437.097	-257.847	-4.561					
DEUDAS LEASING		450.739	365.871	276.679	182.933	84.279	6.911		
DEUDAS ENTIDADES FINANCIERAS		759.880	721.886	683.892	645.898	607.904	569.910	531.916	493.922
PROVEEDORES CORTO PLAZO			86.803	109.372	147.652	365.836	481.615	594.677	780.526
CRÈDITOS A CORTO PLAZO			57.713	203.476	618.448	1.284.502	217.402		
TOTAL PASIVO	**668.814**	**1.842.336**	**1.906.143**	**1.942.727**	**1.997.975**	**2.872.438**	**3.127.717**	**3.951.296**	**5.420.831**
CONTROL CUADRE (diferencia entre act y pas)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NOF	0	0	360.687	429.615	500.158	1.200.170	1.448.047	1.656.528	1.838.563
CAPITAL CIRCULANTE	514.814	521.413	548.177	544.902	275.371	384.735	1.718.475	2.768.534	4.171.360

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

	PUNTO PARTIDA 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BENEFICIO NETO	-131.186	-437.097	-257.847	-4.561	-266.264	126.872	1.652.453	1.945.649	2.643.360
AMORTIZACIONES/PROVISIONES		34.744	128.473	128.473	128.473	127.140	127.140	127.140	127.140
PRÉSTAMOS L/P		1.210.619							
CASH FLOW GENERADO	**-131.186**	**808.266**	**-129.374**	**123.912**	**-137.791**	**254.012**	**1.779.593**	**2.072.788**	**2.770.500**
AUMENTO DE CAPITAL	800.000	400.000	300.000			0			
TOTAL ORÍGENES	**668.814**	**1.208.266**	**170.626**	**123.912**	**-137.791**	**254.012**	**1.779.593**	**2.072.788**	**2.770.500**
VARIACION EN CAPITAL CIRCULANTE	514.814	6.598	26.764	-3.275	-269.531	109.364	1.333.740	1.050.059	1.402.826
AUMENTO DE ACTIVOS FIJOS	154.000	1.201.668	21.000	0	0	8.000	0		8.000
AMORTIZACIONES DE PRÉSTAMOS			122.862	127.187	131.740	136.648	115.362	44.905	37.994
DIVIDENDOS PAGADOS					0	0	330.491	972.824	1.321.680
TOTAL APLICACIONES	**668.814**	**1.208.266**	**170.626**	**123.912**	**-137.791**	**254.012**	**1.779.593**	**2.067.788**	**2.770.500**

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS

	PUNTO PARTIDA 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BENEFICIO NETO	**-131.186**	**-410.120**	**-230.547**	**27.888**	**-211.394**	**220.127**	**1.671.288**	**1.948.688**	**2.646.399**
Amortizaciones y provisiones		34.744	128.473	128.473	128.473	127.140	127.140	127.140	127.140
Inversiones netas en inmovilizado	-154.000	-1.201.668	-21.000	0	0	-8.000	0	-5.000	-8.000
Inversiones NOF		0	-360.687	-68.927	-70.544	-700.011	-247.877	-208.481	-182.035
FLUJO LIBRE DE FONDOS	**-154.000**	**-1.577.044**	**-483.761**	**87.434**	**-153.465**	**-360.744**	**1.550.551**	**1.862.346**	**2.583.504**
WACC	**17**	**12**	**12**	**11**	**10**	**9**	**10**	**9**	**9**
Riesgo Negocio	3,00	3,00	3,00	2,50	3,00	2,00	2,00	1,50	1,50
Coste Deuda	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
Coste RP	14,30	14,30	14,30	12,86	11,36	11,62	10,41	8,89	8,60
Tasa libre de riesgo	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40
Prima de riesgo (país, sector, negocio…)	9,90	9,90	9,90	8,46	6,96	7,22	6,01	4,49	4,20
Beta (con deuda)	2,07	2,07	2,07	1,77	1,45	1,51	1,25	0,94	0,88
Prima de riego media	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79
Beta (sin deuda)	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76

VAN, €	**715.873**
TIR (rentabilidad)	**16,10%**
Payback	**5 años y 8 meses**

10.3. CUENTAS ANUALES ESCENARIO OPTIMISTA

ESCENARIO OPTIMISTA

INGRESOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas Cremas España	**1.353.000 €**	**1.704.780 €**	**2.148.023 €**	**2.706.509 €**	**3.410.201 €**	**4.296.853 €**	**5.414.035 €**
Selectividad	813.148 €	1.024.567 €	1.290.954 €	1.626.603 €	2.049.519 €	2.582.394 €	3.253.817 €
Hoteles	240.329 €	302.815 €	381.547 €	480.749 €	605.743 €	763.237 €	961.678 €
Venta Directa	149.761 €	188.699 €	237.761 €	299.579 €	377.469 €	475.611 €	599.270 €
Venta Directa Internet	149.761 €	188.699 €	237.761 €	299.579 €	377.469 €	475.611 €	599.270 €
Ventas Cremas China				**3.058.209 €**	**3.692.787 €**	**4.459.041 €**	**5.384.292 €**
Grandes Almacenes y Selectividad				2.367.849 €	2.859.178 €	3.452.457 €	4.168.842 €
Hoteles				690.360 €	833.609 €	1.006.583 €	1.215.449 €
Ventas Productos de Aseo España	**406.754 €**	**512.510 €**	**645.762 €**	**813.660 €**	**1.025.212 €**	**1.291.767 €**	**1.627.626 €**
Selectividad	75.860 €	95.583 €	120.435 €	151.748 €	191.202 €	240.915 €	303.552 €
Hoteles	246.399 €	310.463 €	391.183 €	492.890 €	621.042 €	782.513 €	985.966 €
Venta Directa	42.248 €	53.232 €	67.072 €	84.511 €	106.484 €	134.170 €	169.054 €
Venta Directa Internet	42.248 €	53.232 €	67.072 €	84.511 €	106.484 €	134.170 €	169.054 €
Ventas Productos de Aseo China				**919.230 €**	**1.109.971 €**	**1.340.290 €**	**1.618.400 €**
Grandes Almacenes y Selectividad				548.003 €	661.713 €	799.019 €	964.815 €
Hoteles				371.228 €	448.257 €	541.271 €	653.585 €
TOTAL	**1.759.754 €**	**2.217.290 €**	**2.793.785 €**	**7.497.608 €**	**9.238.171 €**	**11.387.951 €**	**14.044.353 €**
VARIACIÓN INTERANUAL VENTAS		26,0%	26,0%	168,4%	23,2%	23,3%	23,3%
Mercado Potencial	**43.088.800 €**	**51.706.560 €**	**62.047.872 €**	**194.985.915 €**	**227.956.674 €**	**266.617.622 €**	**311.971.201 €**
España (cuidado de la piel+aseo)	43.088.800 €	51.706.560 €	62.047.872 €	74.457.446 €	89.348.936 €	107.218.723 €	128.662.467 €
China (cuidado de la piel+aseo)				120.528.468 €	138.607.738 €	159.398.899 €	183.308.734 €
Cuota Mercado Acumulada							
España cuidado de la piel	5,50%	5,78%	6,06%	6,37%	6,69%	7,02%	7,37%
España aseo	2,20%	2,31%	2,43%	2,55%	2,67%	2,81%	2,95%
China cuidado de la piel				3,30%	3,47%	3,64%	3,82%
China aseo				3,30%	3,47%	3,64%	3,82%
Cuota Mercado Captada Año							
España cuidado de la piel	5,50%	0,28%	0,29%	0,30%	0,32%	0,33%	0,35%
España aseo	2,20%	0,11%	0,12%	0,12%	0,13%	0,13%	0,14%
China cuidado de la piel				3,00%	0,17%	0,17%	0,18%
China aseo				3,00%	0,17%	0,17%	0,18%

Terra Dorada

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	PUNTO PARTIDA 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS			1.759.754	2.217.290	2.793.785	7.497.608	9.238.171	11.387.951	14.044.353
COSTES FIJOS	-32.796	-427.187	-1.003.601	-995.541	-1.527.395	-1.866.086	-2.078.995	-2.337.069	-2.657.631
COSTES VARIABLES			-610.674	-743.308	-947.710	-3.179.234	-3.855.350	-4.683.780	-5.699.566
EBITDA	**-32.796**	**-427.187**	**145.478**	**478.440**	**318.681**	**2.452.288**	**3.303.826**	**4.367.101**	**5.687.155**
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL (la del año)		-34.744	-123.473	-123.473	-123.473	-123.473	-123.473	-123.473	-123.473
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL		0	-5.000	-5.000	-5.000	-3.667	-3.667	-3.667	-3.667
RESULTADO EXPLOTACION	**-32.796**	**-461.932**	**17.005**	**349.967**	**190.208**	**2.325.149**	**3.176.686**	**4.239.961**	**5.560.015**
GASTOS FINANCIEROS		-26.977	-23.548	-19.224	-14.671	-9.763	-4.704	-3.040	-3.040
INGRESOS FINANCIEROS		51.811	12.965	24.946	28.865	48.042	104.403	184.883	296.781
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	**-32.796**	**-437.097**	**6.422**	**355.689**	**204.402**	**2.361.657**	**3.276.385**	**4.421.805**	**5.853.757**
IMPUESTO DE SOCIEDADES	0	0		0		-707.966	-982.915	-1.326.542	-1.756.127
BENEFICIO NETO	**-131.186**	**-437.097**	**6.422**	**355.689**	**204.402**	**1.653.691**	**2.293.469**	**3.095.264**	**4.097.630**
ESCUDO FISCAL PENDIENTE	-131.186	-568.283	-561.861	-206.172	-1.770				

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO		PUNTO PARTIDA 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO				**16.000**	**11.000**	**6.000**	**10.333**	**6.667**	**8.000**	**12.333**
	Licencias y Certificaciones			21.000	21.000	21.000	17.000	17.000	17.000	17.000
	Amortizaciones			-5.000	-10.000	-15.000	-6.667	-10.333	-9.000	-4.667
INMOVILIZADO MATERIAL NETO		**154.000**	**1.320.924**	**1.197.450**	**1.073.977**	**950.504**	**827.031**	**703.558**	**580.085**	**456.612**
	Terreno	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000
	Construcción, equipos y mobiliario		1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668	1.201.668
	Amortizaciones		-34.744	-158.218	-281.691	-405.164	-528.637	-652.110	-775.583	-899.056
EXISTENCIAS				13.959	17.589	22.162	54.910	67.769	83.679	103.369
CLIENTES				530.337	637.850	765.420	1.848.725	2.277.905	2.651.988	3.078.214
TESORERÍA				245.203	318.763	393.661	469.068	487.830	507.344	527.637
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES		**514.814**	**521.413**	112.184	307.657	341.105	679.392	1.496.127	2.827.720	4.682.529
TOTAL ACTIVO		**668.814**	**1.842.336**	**2.115.133**	**2.366.837**	**2.478.852**	**3.889.459**	**5.039.856**	**6.658.815**	**8.860.696**
PASIVO										
FONDOS PROPIOS		**668.814**	**631.717**	**938.139**	**1.293.828**	**1.498.230**	**2.821.183**	**3.967.917**	**5.515.549**	**7.564.364**
	Capital	800.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
	Accionistas Pendientes de desembolso		-300.000							
	Reservas						1.321.183	2.467.917	4.015.549	6.064.364
	Rtdos. neg.ejercicios ant.		-131.186	-568.283	-561.861	-1.770	0	0		
	Pérdidas y Ganancia:	-131.186	-437.097	6.422	355.689					
DEUDAS LEASING			450.739	365.871	276.679	182.933	84.279	6.911		
DEUDAS ENTIDADES FINANCIERAS			759.880	721.886	683.892	645.898	607.904	569.910	531.916	493.922
PROVEEDORES CORTO PLAZO				89.237	112.438	151.792	376.093	495.118	611.350	802.410
CRÉDITOS A CORTO PLAZO										
TOTAL PASIVO		**668.814**	**1.842.336**	**2.115.133**	**2.366.837**	**2.478.852**	**3.889.459**	**5.039.856**	**6.658.815**	**8.860.696**
CONTROL CUADRE (diferencia entre act y pas)		0	0	0	0	0	0	0	0	0
NOF		0	0	455.059	543.001	635.790	1.527.542	1.850.557	2.124.317	2.379.174
CAPITAL CIRCULANTE		514.814	521.413	812.446	1.169.421	1.370.556	2.676.001	3.834.513	5.459.380	7.589.341

Terra Dorada

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

	PUNTO PARTIDA 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BENEFICIO NETO	-131.186	-437.097	6.422	355.689	204.402	1.653.691	2.293.469	3.095.264	4.097.630
AMORTIZACIONES/PROVISIONES		34.744	128.473	128.473	128.473	127.140	127.140	127.140	127.140
PRÉSTAMOS L/P		1.210.619							
CASH FLOW GENERADO	**-131.186**	**808.266**	**134.895**	**484.162**	**332.875**	**1.780.831**	**2.420.609**	**3.222.403**	**4.224.769**
AUMENTO DE CAPITAL	800.000	400.000	300.000			0			
TOTAL ORÍGENES	**668.814**	**1.208.266**	**434.895**	**484.162**	**332.875**	**1.780.831**	**2.420.609**	**3.222.403**	**4.224.769**
VARIACIÓN EN CAPITAL CIRCULANTE	514.814	6.598	291.033	356.975	201.135	1.305.445	1.158.512	1.624.867	2.129.961
AUMENTO DE ACTIVOS FIJOS	154.000	1.201.668	21.000	0	0	8.000	0		8.000
AMORTIZACIONES DE PRÉSTAMOS			122.862	127.187	131.740	136.648	115.362	44.905	37.994
DIVIDENDOS PAGADOS					0	330.738	1.146.735	1.547.632	2.048.815
TOTAL APLICACIONES	**668.814**	**1.208.266**	**434.895**	**484.162**	**332.875**	**1.780.831**	**2.420.609**	**3.217.403**	**4.224.769**

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS

	PUNTO PARTIDA 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BENEFICIO NETO (sin incluir intereses deuda)	**-131.186**	**-410.120**	**29.970**	**374.913**	**219.073**	**1.663.454**	**2.298.173**	**3.098.303**	**4.100.669**
Amortizaciones y provisiones		34.744	128.473	128.473	128.473	127.140	127.140	127.140	127.140
Inversiones netas en inmovilizado	-154.000	-1.201.668	-21.000	0	0	-8.000	0	-5.000	-8.000
Inversiones NOF		0	-455.059	-87.942	-92.790	-891.752	-323.014	-273.761	-254.857
FLUJO LIBRE DE FONDOS	**-154.000**	**-1.577.044**	**-317.616**	**415.444**	**254.756**	**890.842**	**2.102.299**	**2.946.682**	**3.964.952**
WACC	**17**	**12**	**12**	**12**	**12**	**12**	**11**	**10**	**10**
Riesgo Negocio	3,00	3,00	3,00	2,50	3,00	2,00	2,00	1,50	1,50
Coste Deuda	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
Coste RP	14,30	14,30	14,30	12,86	11,36	11,62	10,41	8,89	8,60
Tasa libre de riesgo	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40
Prima de riesgo (país, sector, negocio…)	9,90	9,90	9,90	8,46	6,96	7,22	6,01	4,49	4,20
Beta (con deuda)	2,07	2,07	2,07	1,77	1,45	1,51	1,25	0,94	0,88
Prima de riego media	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79
Beta (sin deuda)	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76

VAN, €	**3.533.496**
TIR (rentabilidad)	**35,26%**
Payback	**4 años y 3 meses**

ANEXO 11. SUBVENCIONES

Página núm. 6 BOJA núm. 91 Sevilla, 9 de mayo 2007

1. Disposiciones generales

CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA

ORDEN de 19 de abril de 2007, por la que se establecen las bases reguladoras de un programa de incentivos para el fomento de la innovación y el desarrollo empresarial en Andalucía y se efectúa su convocatoria para los años 2007 a 2009.

A la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa le corresponden las competencias que la Junta de Andalucía tiene atribuidas en materia de coordinación y fomento de la investigación científica y técnica, la innovación y transferencia de tecnología en el Sistema Andaluz de Ciencia, Tecnología y Empresa; el fomento e implantación de nuevas tecnologías y de la inversión empresarial en materia tecnológica; las políticas de innovación derivadas de la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones; la economía social, y en especial las cooperativas y sociedades laborales; y las actividades industriales, energéticas y mineras.

La Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa mediante la Orden de 24 de mayo de 2005, por la que se establecieron las bases reguladoras de un Programa de Incentivos para el Fomento de la Innovación y el Desarrollo Empresarial en Andalucía y se efectuó su convocatoria para los años 2005 y 2006, ha producido un positivo impacto en la actividad económica de la región, primando la innovación como factor estratégico del desarrollo empresarial y potenciando el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, TICs, en todas las fases del devenir empresarial, así como la investigación, desarrollo e innovación, y la cooperación empresarial.

El 1 de enero de 2007 ha comenzado el periodo de aplicación de un nuevo marco comunitario de ayudas que abarca desde el año 2007 al año 2013. La Comisión Europea ha aprobado el mapa de ayudas regionales para España 2007-2013 así como los siguientes textos normativos que afectan a la Orden: Directrices sobre las ayudas de Estado de Finalidad Regional para el periodo 2007-2013, Marco Comunitario sobre ayudas estatales de Investigación y Desarrollo e Innovación, Reglamento (CE) núm. 1628/2006 de la Comisión de 24 de octubre de 2006 de exención de ayudas regionales a la inversión y el Reglamento (CE) Núm. 1998/2006 de ayudas de mínimis.

La presente Orden, que establece el programa de incentivos para el fomento de la innovación y el desarrollo empresarial en Andalucía para el periodo 2007-2009, tiene su antecedente inmediato en la Orden de 24 de mayo de 2005, que se ha adaptado a la nueva situación que impone el cambio de marco comunitario para el periodo 2007-2013. En este sentido, se ha procedido a adaptar la Orden, al Decreto 21/2007, de 30 de enero, por el que se establece el marco regulador de las ayudas de finalidad regional y a favor de las PYMEs que se concedan por la Administración de la Junta de Andalucía en los años 2007, 2008 y 2009; al Decreto 22/2007, de 30 de enero, por el que se establece el marco regulador de las ayudas a favor del medio ambiente que se concedan por la Administración de la Junta de Andalucía y a la Orden de 22 de enero de 2007, que modifica el anexo del Decreto 116/2002, de 2 de abril, por el que se establece el marco regulador de las ayudas de investigación y desarrollo tecnológico e innovación que se concedan por la Administración de la Junta de Andalucía.

La Orden de 24 de mayo de 2005, que implantó de forma generalizada la tramitación telemática, ha contribuido con ello a la simplificación y agilización de los procedimientos administrativos y a la incorporación de la Administración electrónica, mediante el establecimiento de una entrada única para todas las solicitudes, un único órgano gestor, un único procedimiento general de tramitación, justificación y de abono. Dicha Orden fue prorrogada mediante la Orden de 19 de septiembre de 2006 por la que se amplió su aplicación a todas aquellas solicitudes de incentivación presentadas desde la fecha de entrada en vigor de ésta y hasta el 30 de diciembre de 2006.

En la presente Orden, se mantienen los principales rasgos de la anterior, esto es, las cuatro grandes líneas de incentivación a la inversión empresarial para Creación, Modernización, Cooperación Competitiva e I+D+I con sus correspondientes categorías y subcategorías y se introducen determinadas mejoras que en adelante se detallan. En relación a las novedades, destaca la inclusión de un nuevo tipo de incentivo, establecido por las Directrices sobre las ayudas de Estado de Finalidad Regional para el periodo 2007-2013 y que tiene carácter de adicional a la inversión. Su objetivo es apoyar la fase inicial de las pequeñas empresas innovadoras de reciente creación, financiando determinados gastos de funcionamiento de las mismas.

En la presente Orden se ha incluido asimismo, el programa InnoEmpresa, desarrollado por el Real Decreto 1579/2006, de 22 de diciembre, por el que se establece el régimen de ayudas y el sistema de gestión del Programa de Apoyo a la Innovación de las Pequeñas y Medianas Empresas 2007-2013 (BOE núm.29, 2.2.2007) que recoge la experiencia del Programa de Consolidación y Competitividad de la PYME que se incluyó en la Orden de 24 de mayo de 2005.

Se ha mejorado el tratamiento de los incentivos a la cooperación empresarial, por la enorme importancia que tiene este tipo de actuaciones empresariales en contribuir al aumento de tamaño de las empresas, a su internacionalización o al desarrollo de nuevos productos o servicios innovadores en un mercado global, y poder así ganar en competitividad, solidez y futuro, especialmente las pequeñas y medianas empresas andaluzas. Así, se ha reducido el número de categorías, pero se han ampliado los conceptos que definen a las nuevas, para que se puedan beneficiar un número mayor de proyectos de cooperación.

En la Orden de 24 de mayo de 2005, no se incluían las empresas mineras, salvo las actividades de restauración de espacios afectados por la actividad extractiva y en materia de seguridad y calidad ambiental, que disponían de una categoría propia. Al incluir la actividad minera como actividad incentivable, con las limitaciones que se establecen en el artículo 4.4 de la presente Orden, ya no es necesaria la excepcionalidad en la categoría de la Orden anterior, por lo que se ha suprimido. Estas actividades incentivables se recogen en el Anexo I de la Orden.

La presente Orden trata de simplificar aquellos aspectos de la Orden de Incentivos de 24 de mayo de 2005 susceptibles de ello. La clasificación de los proyectos incentivables, por categorías y subcategorías, así como las intensidades máximas que se pueden alcanzar se han recogido en sendos cuadros dentro de los artículos 10 y 14 respectivamente, con objeto de hacer más fácil la identificación de cualquier proyecto y su adscripción correspondiente. En el mismo sentido, se han reducido a tres el número de Anexos de la misma. En el Anexo I se incluyen las definiciones de las categorías y subcategorías de la Orden. El Anexo II, por su parte, comprende, el conjunto de criterios de valoración que se utilizará en la evaluación de las solicitudes. La aplicación de estos criterios será analizada por una Comisión de Valoración, creada al efecto, quien de forma objetiva propondrá la intensidad del incentivo a conceder por el órgano de resolución. El Anexo III desarrolla

el programa InnoEmpresa y define los proyectos o actuaciones incentivables.

Se mantiene una entrada única para todas las solicitudes, un único órgano gestor, un único procedimiento general de tramitación, justificación y de abono, lo que hace que se simplifique, agilice y optimice la eficiencia de los recursos públicos que se aportan.

Las actuaciones de apoyo empresarial impulsadas por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa a través de la presente Orden, se enmarcan dentro de las directrices del VI Acuerdo de Concertación Social de Andalucía, Plan de Innovación y Modernización de Andalucía, Plan Andaluz de Desarrollo Industrial 2007-2013 y en coherencia con el Programa Operativo FEDER de Andalucía 2007-2013 y sus instrumentos de aplicación entre los que cabe destacar la Subvención Global Innovación-Tecnología-Empresa de Andalucía 2007-2013.

En su virtud, a propuesta de la Secretarías Generales de Innovación y Desarrollo Industrial y Energético, en uso de las facultades que me confiere el artículo 39 de la Ley 6/1983, de 21 de julio, del Gobierno y la Administración de la Comunidad Autónoma de Andalucía,

D I S P O N G O

CAPITULO ÚNICO

DISPOSICIONES GENERALES

Sección I
Objeto de la Orden, normativa aplicable y ámbito de aplicación

Artículo 1. Objeto de la Orden.

La presente Orden tiene por objeto establecer las bases por las que se regirán los incentivos a conceder por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa a las empresas, para la innovación y el desarrollo empresarial, en particular su creación y su modernización, la cooperación competitiva entre las mismas, la investigación, desarrollo e innovación empresarial así como su convocatoria para los ejercicios 2007, 2008 y 2009.

Artículo 2. Normativa general.

Los incentivos que se concedan al amparo de la presente Orden se regirán, además de lo previsto por la misma, por las normas aplicables de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, y el Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003; por lo establecido en la Ley 5/1983, de 19 de julio, General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía, y Ley 3/2004, de 28 de diciembre, de Medidas Tributarias, Administrativas y Financieras; por lo que dispongan las Leyes anuales del presupuesto; por la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común; Decreto 254/2001, de 20 de noviembre, que aprueba el Reglamento por el que se regulan los procedimientos para la concesión de subvenciones y ayudas públicas por la Administración de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos y su Régimen Jurídico; Decreto 21/2007, de 30 de enero, por el que se establece el marco regulador de las ayudas de finalidad regional y en favor de las PYMEs que se concedan por la Administración de la Junta de Andalucía en los años 2007, 2008 y 2009; Decreto 22/2007, de 30 de enero, por el que se establece el marco regulador de las ayudas a favor del medio ambiente que se concedan por la Administración de la Junta de Andalucía; Orden de 22 de enero de 2007, que modifica el anexo del Decreto 116/2002, de 2 de abril, por el que se establece el marco regulador de las ayudas de investigación y desarrollo tecnológico e innovación que se concedan por la Administración de la Junta de Andalucía; Reglamento (CE) núm. 1998/2006 de la Comisión de 15 de diciembre de 2006 relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado CE a las ayudas de mínimis; Real Decreto 1579/2006, de 22 de diciembre, por el que se establece el régimen de ayudas y el sistema de gestión del Programa de Apoyo a la Innovación de las Pequeñas y Medianas Empresas 2007-2013 (BOE núm. 29, 2.2.2007). En el caso de cofinanciación por el FEDER se regirán, además, por el Reglamento (CE) núm. 1083/2006 del Consejo de 11 de julio de 2006 por el que se establecen las disposiciones generales relativas al FEDER, al FSE y al Fondo de Cohesión (DO L 210 de 31.7.2006); por el Reglamento (CE) núm. 1080/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo de 5 de julio de 2006 relativo al FEDER (DO L 210 de 31.7.2006) y por el Reglamento (CE) núm. 1828/2006 de la Comisión de 8 de diciembre de 2006 por el que se fijan normas de desarrollo para el Reglamento (CE) núm. 1083/2006 y el Reglamento (CE) núm. 1080/2006 (DO L 45 de 15.2.2007).

Artículo 3. Ámbito temporal.

La presente Orden se aplicará a todas aquellas solicitudes de incentivos que se presenten desde la fecha de entrada en vigor de la presente Orden hasta el 30 de diciembre de 2009.

Artículo 4. Ámbito material.

1. La presente Orden será de aplicación para aquellos proyectos o actuaciones empresariales que tengan por finalidad el fomento de la innovación y el desarrollo empresarial en Andalucía y que contribuyan a la creación y/o al mantenimiento del empleo estable.

2. Las solicitudes de incentivos de empresas con proyectos en sectores regulados por normativa comunitaria específica, tales como construcción naval, producción audiovisual y demás sectores que pudieran estar regulados en un futuro, se someterán a lo dispuesto en la normativa comunitaria que les afecten.

3. Salvo para proyectos de I+D+I, queda expresamente excluida la concesión de incentivos a los proyectos de producción primaria (cultivos) de productos agrícolas enumerados en el Anexo I del Tratado CE y a los proyectos pertenecientes al sector pesquero y acuícola. En cambio, sí se podrán conceder incentivos, a los proyectos de transformación y comercialización de productos agrícolas en la medida que el producto final no esté incluido en el Anexo I del Tratado CE; entendiéndose por productos agrícolas los definidos en el apartado 6 de las Directrices Comunitarias sobre Ayudas Estatales al Sector Agrario y Forestal (DO C 319 de 27.12.2006). Por último, excepto para proyectos de I+D+I, no podrán recibir incentivos los proyectos de empresas pertenecientes a los sectores del transporte, la industria del carbón, siderurgia, fibras sintéticas y en ningún caso las empresas en crisis.

4. Sólo serán incentivables los proyectos del sector minero que consistan en inversiones en las labores de acceso a los yacimientos de las industrias extractivas con el propósito de iniciar su explotación, no incluyéndose las labores que se inicien en la fase de explotación del yacimiento. Asimismo serán incentivables los proyectos de mejora de las condiciones medioambientales o que promuevan la seguridad y la calidad en las explotaciones extractivas.

Sección II
Financiación, compatibilidad y gestión de los incentivos

Artículo 5. Financiación de las actuaciones incentivables.

1. Los incentivos se financiarán con las dotaciones previstas en los programas presupuestarios de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y del Instituto Andaluz de Investigación y Formación Agraria, Pesquera, Alimentaria y de la Producción Ecológica que se transfieran a la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía y la Subvención Global Innovación-Tecnología-Empresa de Andalucía 2007-2013, cofinanciada por

el Fondo Europeo de Desarrollo Regional e incorporada en el Programa Operativo FEDER Andalucía 2007-2013. Los incentivos concedidos en el marco del programa InnoEmpresa serán financiados por la Administración General del Estado y la Comunidad Autónoma, estando cofinanciados por la Unión Europea a través del Programa Operativo FEDER Andalucía 2007-2013.

2. La concesión de incentivos estará limitada por las disponibilidades presupuestarias existentes en cada ejercicio.

3. Los incentivos que se concedan al amparo de la presente Orden, se enmarcan dentro del Decreto 21/2007, de 30 de enero, por el que se establece el marco regulador de las ayudas de finalidad regional y en favor de las PYMEs que se concedan por la Administración de la Junta de Andalucía en los años 2007, 2008 y 2009; Decreto 22/2007, de 30 de enero, por el que se establece el marco regulador de las ayudas a favor del medio ambiente que se concedan por la Administración de la Junta de Andalucía; Orden de 22 de enero de 2007, que modifica el anexo del Decreto 116/2002, de 2 de abril, por el que se establece el marco regulador de las ayudas de investigación y desarrollo tecnológico e innovación que se concedan por la Administración de la Junta de Andalucía; Reglamento (CE) núm. 1998/2006 de la Comisión de 15 de diciembre de 2006 relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado CE a las ayudas de mínimis (DO L 379 de 28.12.2006) y Real Decreto 1579/2006, de 22 de diciembre, por el que se establece el régimen de ayudas y el sistema de gestión del Programa de Apoyo a la Innovación de las Pequeñas y Medianas Empresas 2007-2013 (BOE núm. 29, 2.2.2007).

4. El beneficiario deberá aportar una contribución financiera mínima del 25%, bien mediante sus propios recursos o bien mediante financiación externa, exenta de cualquier tipo de ayuda pública y habrá de acreditarse en la cuenta justificativa de la incentivación. De esta obligación quedarán exonerados los proyectos de I+D a los que no se les exigirá tal contribución financiera mínima.

Artículo 6. Compatibilidad con otras ayudas.

1. Los incentivos que se otorguen al amparo de la presente Orden serán compatibles con otras ayudas, ingresos o recursos que se otorguen para la misma finalidad procedentes de cualesquiera Administraciones o entes públicos o privados, nacionales, de la Unión Europea o de otros Organismos Internacionales, siempre que el importe de los mismos, aisladamente o en concurrencia con otras ayudas, ingresos o recursos, no superen el coste de la actuación incentivada.

2. En el caso de concurrencia con otros incentivos que se concedan con cargo a las distintas convocatorias u órdenes que se realicen por cualquier Organismo de la Administración Pública, la suma de los mismos no podrá rebasar los límites máximos especificados en los correspondientes regímenes de ayudas en los que se enmarcan los incentivos comprendidos en la presente Orden.

3. Cuando los gastos incentivables puedan acogerse a incentivos de finalidades distintas, la parte común quedará sujeta al límite más favorable de los regímenes de que se trate.

4. En el caso de cofinanciación del proyecto o actuación por los Fondos Estructurales comunitarios, los incentivos estarán sujetos a las disposiciones del Título V «Contribución financiera de los Fondos» del Reglamento (CE) núm. 1083/2006 del Consejo de 11 de julio de 2006 por el que se establecen las disposiciones generales relativas al FEDER, al FSE y al Fondo de Cohesión (DO L 210 de 31.7.2006).

Artículo 7. Delegación de competencias.

1. Con arreglo a lo establecido en el artículo 13 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, se delega en los órganos de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía la competencia para la resolución de los incentivos a los que se refiere esta Orden, competencia que se ejercerá en los términos del artículo 23 de la misma.

2. A la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía se le asigna la tramitación, análisis, control de las justificaciones, pago y reintegro, en su caso, de los expedientes de incentivación.

Sección III
De los Beneficiarios

Artículo 8. Beneficiarios.

1. Los beneficiarios serán, con carácter general, las empresas, especialmente las PYMEs, que no estando expresamente excluidas en esta Orden, tengan establecimiento operativo en Andalucía, o vayan a proveerse de él mediante el proyecto que presentan al amparo de la presente Orden. Se entenderá por PYMEs las empresas que empleen a menos de 250 personas, y cuyo volumen de negocios anual no exceda de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no exceda de 43 millones de euros, así como que cumplan el criterio de independencia, tal como se define en la Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas (DO L 124, 20 de mayo 2003). También podrán ser beneficiarios las agrupaciones o asociaciones de empresas y las fundaciones que tengan relación con el ámbito empresarial.

Para la determinación del beneficiario se tendrán en cuenta las directrices sectoriales específicas y demás normas y criterios de la Unión Europea sobre sectores considerados sensibles, así como la naturaleza de los fondos que financien los incentivos.

Quedan expresamente excluidas de esta Orden las sociedades civiles, comunidades de bienes, así como cualquier otra agrupación de personas físicas que, aun careciendo de personalidad jurídica, puedan llevar a cabo los proyectos, actividades o comportamientos o se encuentren en la situación que motiva la concesión del incentivo.

2. No podrán tener la condición de beneficiario de los incentivos regulados en las presentes bases, las personas o entidades en quienes concurra alguna de las circunstancias siguientes:

a) Haber sido condenadas mediante sentencia firme a la pérdida de la posibilidad de obtener subvenciones o ayudas públicas.

b) Haber solicitado la declaración de concurso, haber sido declarados insolventes en cualquier procedimiento, hallarse declarado en concurso, estar sujetos a intervención judicial o haber sido inhabilitados conforme a la Ley Concursal sin que haya concluido el período de inhabilitación fijado en la sentencia de calificación del concurso.

c) Haber dado lugar, por causa de las que hubiesen sido declarados culpables, a la resolución firme de cualquier contrato celebrado con la Administración.

d) Estar incursa la persona física, los administradores de las sociedades mercantiles o aquellos que ostenten la representación legal de otras personas jurídicas, en algunos de los supuestos de la Ley 12/1995, de 11 de mayo, de Incompatibilidades de los Miembros del Gobierno de la Nación, y de los Altos Cargos de la Administración General del Estado, de la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de Incompatibilidades del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas, o tratarse de cualquiera de los cargos electivos regulados en la Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General, en los términos establecidos en la misma o en la normativa autonómica que regule estas materias.

e) No hallarse al corriente en el cumplimiento de las obligaciones tributarias o frente a la Seguridad Social impuestas por las disposiciones vigentes, y que no son deudores en período ejecutivo de la Comunidad Autónoma de Andalucía por cualquier otro ingreso de derecho público.

f) Tener la residencia fiscal en un país o territorio calificado reglamentariamente como paraíso fiscal.

g) No hallarse al corriente de pago de obligaciones por reintegro de subvenciones en los términos que reglamentariamente se determinen.

h) Haber sido sancionados mediante resolución firme con la pérdida de la posibilidad de obtener subvenciones, según la Ley General de Subvenciones o la Ley General Tributaria.

Artículo 9. Subcontratación por los beneficiarios, de las actividades incentivadas.

1. El beneficiario podrá concertar con terceros la ejecución total o parcial de la actividad que constituye el objeto del incentivo.

2. En ningún caso podrán subcontratarse:

a) Las actividades que aumentando el coste de la actividad incentivada, no aporten valor añadido al contenido de la misma.

b) Actividades con intermediarios o asesores en los que el pago consista en un porcentaje del coste total de la operación, a menos que el beneficiario final justifique dicho pago por referencia al valor real del trabajo realizado o los servicios prestados

3. Se entenderá que existe subcontratación cuando la actividad o parte de la actividad no sea realizada directamente por el propio beneficiario. Se entiende realizada por él cuando es el propio beneficiario el que realiza la actividad por sí mismo a su riesgo y ventura, organizando los medios personales y materiales necesarios para su realización.

No se considerará subcontratación la concertación con terceros de actuaciones que no constituyen el objeto de la actividad incentivada sino un medio para lograrla. No se tratará de subcontratación cuando el objeto del contrato no se espera que deba ser realizado personalmente por el beneficiario, bien porque no constituya el objeto de su actividad, bien porque los elementos personales del beneficiario no hayan resultado esenciales en la valoración de la actividad incentivada.

4. Cuando la actividad concertada con terceros exceda del 20 por ciento del importe de la incentivación y dicho importe sea superior a 60.000 euros, la subcontratación estará sometida al cumplimiento de los siguientes requisitos:

a) Que el contrato se celebre por escrito.

b) Que la celebración del mismo se autorice previamente en la Resolución de concesión, para lo que deberá especificarse en la solicitud.

5. En los demás aspectos de la subcontratación se estará a lo dispuesto en el artículo 29 de la Ley 38/2003, General de Subvenciones.

Sección IV
De los incentivos

Artículo 10. Objeto de los incentivos.

1. Según el objeto del proyecto, los incentivos irán destinados a:

1.1. Creación de empresas.

Se entenderá por creación de empresas los proyectos que tengan como finalidad la creación de un nuevo establecimiento empresarial promovido, bien por una empresa de nueva creación o bien por una empresa ya existente.

1.2. Modernización de empresas.

Se entenderá por modernización de empresas los proyectos de empresas ya existentes, que incorporen mejoras sustanciales en sus productos, procesos o servicios.

1.3. Cooperación competitiva de las empresas.

La finalidad de esta línea de incentivación es promover la innovación, y, en consecuencia la competitividad y la productividad de las empresas, especialmente pymes, mediante actuaciones basadas en la cooperación entre empresas, que se concretarán en acuerdos para la realización de una actividad común, con unos objetivos determinados y con un cierto grado de coordinación y estructuración para llevarlos a cabo, siendo su duración dependiente de los objetivos perseguidos. Estas actuaciones irán dirigidas a la creación de nuevos productos o mejora de los existentes, nuevos procesos y desarrollos tecnológicos y servicios, potenciando el uso de las TIC´s y la colaboración con los centros de investigación como factores de competitividad y otras actuaciones de cooperación para la mejora de la posición competitiva.

Los acuerdos de cooperación deben ser suscritos en documento público y han de recoger como mínimo, los objetivos, compromisos y condiciones de participación y relación nominal de cada empresa partícipe y su aceptación expresa y, en su caso, la empresa que actúe como empresa líder o tractora.

1.4. Investigación, desarrollo e innovación.

Se entenderá por proyectos de I+D+I a la realización de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación empresarial.

Los proyectos tendrán una duración máxima de 3 años, aunque excepcionalmente podrá autorizarse un plazo superior, cuando por las características del proyecto se justifique.

El proyecto deberá llevarse a cabo en colaboración con un Equipo de Investigación, que participará, al menos, en un 15% del proyecto.

Las empresas PYMEs que reciban ayudas superiores a 7,5 millones de euros y las empresas no PYMEs, deberán justificar el efecto incentivador con arreglo a los indicadores establecidos en el Decreto de Ayudas a la I+D+I de la Junta de Andalucía 2007-2013 que autorice la Comisión Europea.

2. Para ser incentivables, los proyectos tendrán que incluirse en alguna de las categorías recogidas en el cuadro siguiente. Adicionalmente, tendrán especial consideración los proyectos incluidos en alguna de las subcategorías recogidas en este mismo cuadro.

OBJETO DEL PROYECTO	CATEGORÍA DEL PROYECTO	SUBCATEGORÍA DEL PROYECTO
Creación de Empresas	Proyectos de innovación Proyectos de Empresas de Base Tecnológica Proyectos de empresas que articulen el tejido productivo local Proyectos de emprendedores, nueva empresa	Localizados en Parques Científico-Tecnológicos Pertenecientes a sectores preferentes Vertebradores e integradores de sectores económicos Empresas de economía social Empresas constituidas mayoritariamente por jóvenes y/o mujeres Localizados en municipios de baja actividad económica
Modernización de Empresas	Proyectos de innovación Proyectos de Empresas de Base Tecnológica Proyectos de empresas que articulen el tejido productivo local Provisión de espacios productivos, del conocimiento y de servicios a las empresas Proyectos que incorporen tecnologías de la información y de la comunicación y proyectos que incorporen servicios avanzados	Localizados en Parques Científico-Tecnológicos Pertenecientes a sectores preferentes Vertebradores e integradores de sectores económicos Empresas de economía social Empresas constituidas mayoritariamente por jóvenes y/o mujeres Localizados en municipios de baja actividad económica
Cooperación Competitiva de las Empresas	Proyectos para generar productos, procesos o servicios innovadores Proyectos para la mejora de la posición competitiva Proyectos de cooperación en red	Internacionalización y comercialización Pertenecientes a clusters Fusión o creación de nueva empresa Pertenecientes a sectores preferentes

OBJETO DEL PROYECTO	CATEGORÍA DEL PROYECTO	SUBCATEGORÍA DEL PROYECTO
Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)	Proyectos para la generación de nuevo conocimiento Proyectos de aplicación del conocimiento existente Proyectos de Innovación Tecnológica Estudios de viabilidad técnica previos a los proyectos de I+D+I	Pertenecientes a sectores preferentes Cooperación con Centros de Innovación y Tecnología, Centros de Generación del Conocimiento y Centros de Aplicación y Transferencia de la Tecnología y del Conocimiento

Los conceptos que definen cada categoría y subcategoría se exponen en el Anexo I.

3. Incentivos adicionales.

OBJETO DEL PROYECTO	
Creación y Modernización de Empresas	Los proyectos de creación y modernización de pequeñas empresas de innovación de reciente creación podrán ser objeto de incentivos adicionales, de acuerdo con las condiciones del artículo 15 de la presente Orden.

Artículo 11 . Modalidades de incentivos.

Los incentivos podrán revestir alguna de las modalidades siguientes:

1. Incentivos directos a fondo perdido.
2. Incentivos reembolsables.
3. Bonificaciones de tipos de interés.
4. Préstamos participativos.
5. Aportaciones al capital social por INVERCARIA.
6. Préstamos con fondos del Banco Europeo de Inversiones.
7. Bonificaciones de las comisiones de avales de préstamos avalados por Sociedades de Garantía Recíproca.

Artículo 12. Conceptos de inversión o gastos objeto de incentivación.

Con carácter general, podrán ser objeto de incentivación los siguientes conceptos de inversión o gasto, que constituirán la base incentivable, sin perjuicio de otros conceptos específicos que se establezcan en cada tipo de incentivo o proyecto:

1. Inversiones:

a) Terrenos: la adquisición de terrenos necesarios para la implantación del proyecto. El importe incentivable de este concepto no podrá sobrepasar el 10% de la inversión total del proyecto que se considere incentivable.

b) Traídas y acometidas de servicios.

c) Urbanización.

d) Naves y construcciones.

e) Bienes de equipo de procesos.

f) Bienes de equipo auxiliares.

g) Equipos informáticos o de infraestructura de TIC en general.

h) Adquisición y tratamiento de software.

i) Planificación, ingeniería y dirección facultativa, exclusivamente en el caso de las PYMEs, con una intensidad de ayuda máxima de hasta el 50% de los costes reales en que se haya incurrido.

j) Otras inversiones en activos fijos materiales, no incluidas en los apartados anteriores, necesarias para el proyecto.

k) Inversiones en activos fijos inmateriales consistentes en la adquisición de patentes, licencias de explotación o de conocimientos técnicos patentados y conocimientos técnicos no patentados. Para las empresas no PYMEs los activos inmateriales incentivables no podrán exceder del 50% del importe de los terrenos, edificios y equipamientos objeto de ayuda.

2. Gastos en:

a) Gastos de constitución y primer establecimiento.

b) Servicios externos para la realización de diagnósticos, estudios y análisis previos, realizados con el objetivo de una mejora sustancial en materia de reingeniería de procesos, incorporación de nuevas tecnologías y/o ayudas para mejorar el proceso de toma de decisiones de la empresa.

c) Servicios externos para la integración de los sistemas de información internos que soportan procesos de negocio tradicionales, con los sistemas que relacionan a las entidades con su entorno exterior, clientes, proveedores, empleados y accionistas.

d) Registros de dominio.

e) Servicios externos iniciales de alojamiento de plataformas web. Servicios que permitan a las entidades disponer de un sistema por el que los usuarios de internet puedan acceder a información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web.

f) Servicios externos iniciales de prestación de servicios de aplicaciones informáticas desde un sistema centralizado a través de redes de comunicaciones.

g) Servicios externos iniciales de promoción y difusión de plataforma web.

h) Servicios externos de capacitación específica en sistemas y herramientas de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) implantadas en la empresa.

i) Asesoramiento externo para el diseño de productos, envases y embalajes, maquetas, prototipos y modelos que no puedan ser considerados de I+D+I.

j) Asesoramiento externo para la definición de la estrategia de comunicación y de imagen de la empresa.

k) Servicios externos para la implantación de sistemas de gestión.

l) Servicios externos para certificación de sistemas de gestión y productos.

m) Gastos de Registros de patentes y marcas comerciales destinados a la promoción comercial.

n) Gastos externos de realización de material de promoción, confección y edición de catálogos, folletos, cartelería, etc., exclusivamente para el lanzamiento de nuevos productos o la apertura de nuevos mercados en proyectos de cooperación.

ñ) Gastos externos de comunicación y documentación en los casos de proyectos de difusión, sensibilización y dinamización de proyectos de cooperación.

o) Gastos de desplazamiento y estancia para los proyectos de cooperación internacional e internacionalización.

p) Auditoría de justificación de proyectos: los gastos de auditoría externa necesarios para justificar el cumplimiento de las condiciones establecidas en la resolución del incentivo.

Con carácter general, podrán incentivarse estos gastos sólo a las empresas que sean PYMEs. Las empresas no PYMEs podrán optar a la incentivación de los mismos, en base al Reglamento (CE) núm. 1998/2006 de la Comisión, de 15 de diciembre de

2006, relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado CE a las ayudas de mínimis (DO L 379 de 28.12.2006, pág. 5).

3. Proyectos de I+D+I:

a) Gastos de Personal: Investigadores, técnicos y demás personal auxiliar dedicado exclusivamente a la actividad de investigación y en particular el personal que cumpliendo dicho requisito, se corresponda con el plan de retorno de becarios participantes en el programa andaluz de becas de postgrado en universidades extranjeras, Becas Talentia.

b) Costes de instrumental y material, en la medida y durante el período en que se utilice para el proyecto de investigación. En caso de que el instrumental y el material no se utilicen en toda su vida útil para el proyecto de investigación, únicamente se considerarán incentivables los costes de amortización correspondientes a la duración del proyecto de investigación calculados según buenas prácticas de contabilidad.

c) Costes de edificios y terrenos, en la medida en que se utilicen para el proyecto de investigación y para la duración del mismo. En el caso de edificios, únicamente se considerarán incentivables los costes de amortización correspondientes a la duración del proyecto de investigación calculados según buenas prácticas de contabilidad; en el de los terrenos, serán subvencionables los costes de traspaso comercial o los costes de capital en que efectivamente se hayan incurrido.

d) Costes de investigación contractual, conocimientos técnicos y patentes adquiridas por licencia de fuentes externas a precios de mercado, siempre y cuando la operación se haya realizado en condiciones de plena competencia.

e) Los costes de consultoría y servicios equivalentes destinados de manera exclusiva a la actividad de investigación.

f) Para las PYMEs los costes asociados a la obtención y validación de patentes y otros derechos de propiedad industrial.

g) Gastos generales suplementarios directamente derivados del proyecto de investigación. Estos gastos no podrán superar el 20% de la partida de gastos de personal.

h) Otros gastos de funcionamiento, incluidos costes de material, suministros y productos similares, directamente derivados de la actividad de investigación.

4. No serán incentivables los siguientes conceptos:

a) El Impuesto sobre el Valor Añadido, salvo en los supuestos de entidades sin ánimo de lucro para los que podrá considerarse incentivable el IVA no recuperable.

b) Los gastos financieros producidos como consecuencia de la inversión, excepto en el caso de la bonificación de intereses en los incentivos a la inversión.

c) Las inversiones en maquinarias y bienes usados, salvo para las PYMEs y siempre que se adquieran en condiciones de mercado y deduciendo aquellos activos para cuya adquisición el transmitente hubiera recibido incentivos. En cualquier caso, estos incentivos tendrán carácter excepcional.

d) Toda clase de impuestos, transporte y aranceles, así como las inversiones de reposición o de mera sustitución.

e) Los gastos que tengan carácter continuo o periódico que se destinen a la financiación de gastos de funcionamiento habituales de la empresa, así como los destinados a la exportación.

f) Los costes internos de personal utilizado en el desarrollo de las herramientas informáticas.

g) Los costes de licencias informáticas en sistemas operativos y aplicaciones de ofimática.

Artículo 13. Intensidad de los incentivos.

1. Con carácter general, la intensidad de los incentivos, expresada en términos de equivalente subvención bruta (ESB), no podrá superar los máximos que se fijan en el cuadro del artículo 14, en relación con la base incentivable, según las modalidades descritas en el artículo 11. Se entenderá como base incentivable la suma de los conceptos de inversión o gastos recogidos en el artículo 12 que se admitan.

2. Además de los porcentajes máximos referidos en el artículo 14, deberá atenderse a las limitaciones específicas que afectan a las siguientes modalidades de incentivos:

2.1. Incentivos reembolsables. El importe máximo será de 600.000 €. El plazo máximo para la devolución del incentivo será de 15 años con dos de carencia que podrá elevarse a tres si se trata de un proyecto de I+D+I.

2.2. Bonificaciones de tipo de interés. Se estará a lo establecido en el Convenio Junta de Andalucía-Entidades Financieras que esté vigente y a la normativa aplicable a los préstamos con fondos del BEI.

2.3. Préstamos participativos. El plazo máximo será de 15 años. Este tipo de préstamos no son aplicables a proyectos de I+D+I. Cuando se conceda esta modalidad de incentivo a un proyecto CAMPUS, se someterá al Reglamento (CE) núm. 1998/2006 de la Comisión, de 15 de diciembre de 2006, relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado CE a las ayudas de mínimis (DO L 379 de 28.12.2006, pág. 5).

2.4. Aportaciones al capital social por INVERCARIA. Serán minoritarias y en condiciones de mercado.

2.5. Bonificaciones de comisiones de avales de préstamos avalados por Sociedades de Garantías Recíproca. Se estará a lo establecido en los Convenios vigentes entre la Agencia y las Sociedades de Garantía Recíproca andaluzas.

3. Establecidos los máximos, la intensidad concreta de la incentivación dependerá de las categorías y subcategorías en las que se pueda encuadrar el proyecto, de acuerdo con las especificaciones desarrolladas en el Anexo I.

Artículo 14 . Incentivos en función de las categorías.

Los proyectos, para ser incentivables, deberán pertenecer a alguna de las categorías recogidas en la clasificación establecida en el artículo 10. Los proyectos dependiendo de la categoría a la que pertenezcan podrán obtener un porcentaje inicial de incentivo calculado sobre su base incentivable. A ese porcentaje se le sumará, en su caso, un porcentaje adicional sobre esa base incentivable correspondiente a una o varias de las subcategorías a las que pudiera pertenecer el proyecto. Los porcentajes máximos de incentivo por categorías, subcategorías y totales se muestran en el cuadro siguiente:

OBJETO DEL PROYECTO	CATEGORÍA DEL PROYECTO	PORCENTAJE INICIAL SOBRE BASE INCENTIVABLE POR CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA DEL PROYECTO	PORCENTAJE ADICIONAL SOBRE BASE INCENTIVABLE POR CADA SUBCATEGORÍA	PORCENTAJE MÁXIMO TOTAL DE INCENTIVO
Creación de Empresas	Proyectos de innovación Proyectos de Empresas de Base Tecnológica Proyectos de empresas que articulen el tejido productivo local Proyectos de emprendedores, nueva empresa	HASTA UN 40 % HASTA UN 40 % HASTA UN 35 % HASTA UN 40 %	Localizados en Parques Científico-Tecnológicos Pertenecientes a sectores preferentes Vertebradores e integradores de sectores económicos Empresas de economía social Empresas constituidas mayoritariamente por jóvenes y/o mujeres Localizados en municipios de baja actividad económica	HASTA UN 10 % HASTA UN 10 % HASTA UN 5 % HASTA UN 10 % HASTA UN 10 % HASTA UN 10 %	Inversiones 60% ESB para pequeñas empresas 50% ESB para medianas empresas 40% ESB para grandes empresas Gastos PYMEs: 50% ESB No PYMEs: Minimis.
Modernización de Empresas	Proyectos de innovación Proyectos de Empresas de Base Tecnológica Proyectos de empresas que articulen el tejido productivo local Provisión de espacios productivos, del conocimiento y de servicios a las empresas Proyectos que incorporen TICs y proyectos que incorporen servicios avanzados	HASTA UN 40 % HASTA UN 40 % HASTA UN 35 % HASTA UN 35 % HASTA UN 40 %	Localizados en Parques Científico-Tecnológicos Pertenecientes a sectores preferentes. Vertebradores e integradores de sectores económicos Empresas de economía social Empresas constituidas mayoritariamente por jóvenes y/o mujeres Localizados en municipios de baja actividad económica	HASTA UN 10 % HASTA UN 10 % HASTA UN 5 % HASTA UN 10 % HASTA UN 10 % HASTA UN 10 %	Inversiones 60% ESB para pequeñas empresas 50% ESB para medianas empresas 40% ESB para grandes empresas (*). Proyectos de mejora de condiciones medioambientales en zonas extractivas: 40% ESB para grandes empresas 50% ESB para pequeñas y medianas empresas Gastos PYMEs: 50% ESB No PYMEs: Minimis.
Cooperación Competitiva de las empresas	Proyectos para generar productos, procesos o servicios innovadores Proyectos para la mejora de la posición competitiva Proyectos de cooperación en red	HASTA UN 45% EN TODAS LAS CATEGORIAS	Internacionalización y comercialización Pertenecientes a clusters Fusión o creación de nueva empresa Pertenecientes a sectores preferentes	HASTA UN 15% HASTA UN 15% HASTA UN 15% HASTA UN 10%	Inversiones 60% ESB para pequeñas empresas 50% ESB para medianas empresas 40% ESB para grandes empresas Gastos PYMEs: 50% ESB No PYMEs: Minimis.
Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)	Proyectos para la generación de nuevo conocimiento Proyectos de aplicación del conocimiento existente Proyectos de innovación Tecnológica, de la investigación y el Desarrollo Estudios de viabilidad técnica previos a los proyectos de I+D+I.	HASTA UN 40% HASTA UN 40% HASTA UN 30% HASTA UN 25%	Pertenecientes a sectores preferentes Cooperación con Centros de Innovación y Tecnología, Centros de Generación del Conocimiento y Centros de Aplicación y Transferencia de la Tecnología y del Conocimiento	HASTA UN 15 % HASTA UN 15 %	Proyectos para la generación de nuevo conocimiento Estudios de viabilidad técnica previos a los proyectos de I+D+I 70% ESB pequeñas empresas 60% ESB medianas empresas 50% ESB grandes empresas Proyectos de aplicación del conocimiento existente Proyectos de innovación tecnológica, de la investigación y el desarrollo 45% ESB pequeñas empresas 35% ESB medianas empresas 25% ESB grandes empresas Incremento del 15% de las intensidades anteriores hasta los límites máximos del Marco de I+D+I si existe: - Colaboración entre empresas; en caso de grandes empresas: transfronteriza o con al menos una PYME. -Colaboración con un organismo público de investigación (OPI). -No se considerará colaboración la subcontratación.

Sección V
Incentivos adicionales a proyectos de creación o modernización de pequeñas empresas de innovación de reciente creación

Artículo 15. 1. Se podrán conceder incentivos directos a fondo perdido, a los proyectos de creación y desarrollo de la fase inicial de estas empresas, con carácter adicional a los incentivos a la inversión. A los efectos de este tipo de incentivos, se entenderá por pequeñas empresas de innovación, las que se puedan encuadrar en alguno de los siguientes tipos:

1.1. Empresas de Base Tecnológica (EBT): Las empresas basadas en el dominio intensivo del conocimiento científico y técnico para mantener su competitividad. Pueden definirse como organizaciones productoras de bienes y servicios, comprometidas con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos, servicios y/o procesos de fabricación innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos.

1.2. Empresas creadas a partir de una innovación tecnológica en productos o procesos: Las empresas que basan su negocio en la explotación de un producto, servicio o proceso productivo nuevo, fruto de sus propios desarrollos o de desarrollos ajenos. Que normalmente son usuarias de tecnología avanzada pero no productoras de la misma y que no basan su permanencia en el mercado en el uso intensivo del conocimiento científico y técnico para la generación de nuevos desarrollos. Normalmente no tienen departamento de innovación, aunque, de forma casual y no normalizada puedan hacer desarrollos o incorporar innovaciones tecnológicas.

1.3. Empresas creadas a partir de una innovación no tecnológica en la gestión, en los productos o los servicios: Las empresas que basan su negocio en la explotación de un nuevo producto o servicio generado a partir de alguna innovación no tecnológica (diseños, aplicaciones, materiales, etc...), en alguna innovación significativa en los mercados y en las estrategias para abordarlos o en el desarrollo de un nuevo tipo de organización o de gestión empresarial que permitan un importante salto cualitativo en la competitividad de la empresa.

2. Estos incentivos podrán aplicarse únicamente a las pequeñas empresas que se hayan creado cinco años antes de la fecha de concesión del incentivo. A estos efectos se entiende por pequeña empresa aquella que ocupa a menos de 50 personas, cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros y que sea autónoma a efectos del artículo 3 del Anexo de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas.

3. Estos incentivos podrán alcanzar una intensidad del 35% de los gastos incentivables en que se haya incurrido durante los tres primeros años desde la constitución de la empresa y, durante los dos años siguientes, el 25%. En todo caso el importe máximo total de estos incentivos será de 2 millones de euros por empresa, importe que con carácter anual no podrá exceder de 660.000 €.

4. Con el fin de garantizar la correcta aplicación de las intensidades anteriores, los incentivos regulados en este artículo no podrán concederse hasta no haber recibido información completa sobre otros incentivos que el beneficiario haya recibido para establecimientos que posea dentro y fuera de Andalucía y hasta que no se compruebe que el nuevo incentivo no supera las intensidades anteriormente previstas.

5. Los costes incentivables serán los costes jurídicos, de asesoría, consultoría y administración directamente relacionados con la creación de la empresa, así como los costes siguientes generados desde la fecha de solicitud del incentivo y hasta un máximo de dos años:

a) gastos de alquiler y leasing de instalaciones y equipos de producción.

b) los costes salariales incluidas las cotizaciones sociales obligatorias, siempre y cuando las inversiones o medidas de creación de empleo y contratación subyacentes no hayan disfrutado de otras formas de ayuda. Se incluyen en este apartado los correspondientes al plan de retorno de becarios participantes en el programa andaluz de becas de postgrado en universidades extranjeras, Becas Talentia.

c) los intereses de la financiación externa.

d) gastos de suministros de energía, agua y calefacción.

e) los gastos administrativos y los impuestos, exceptuando el IVA y los impuestos directos sobre los beneficios o sobre la renta.

Sólo se entenderán como costes incentivables aquellos que se produzcan durante los cinco primeros años desde la creación de la empresa y, dentro de esos cinco años, el tiempo en que la empresa tiene consideración de pequeña empresa según la Recomendación 2003/361/CE.

6. Los incentivos contemplados en el presente artículo no se acumularán con otros incentivos públicos (incluidas las ayudas de mínimis) relativas a los mismos gastos incentivables a fin de sortear las intensidades o importes máximos de ayuda establecidos.

Sección VI
Iniciación, tramitación y resolución

Artículo 16. Procedimiento de concesión.

A solicitud del interesado, podrán concederse incentivos en atención a la mera concurrencia de una determinada situación en el perceptor, sin que sea necesario establecer la comparación de las solicitudes, ni la prelación entre las mismas.

Artículo 17. Presentación de solicitudes.

1. Las solicitudes para la obtención de incentivos seguirán el modelo que estará disponible para su cumplimentación y tramitación en la dirección de Internet:

www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa

2. El modelo citado en el párrafo anterior se cumplimentará con los medios electrónicos disponibles en la referida dirección de Internet.

3. Los interesados podrán efectuar la presentación de la solicitud de incentivos ante el Registro Telemático Único de la Administración de la Junta de Andalucía. Para ello será necesario que la entidad solicitante disponga de firma electrónica.

4. Alternativamente, se presentarán con firma manuscrita dirigidas al Director General de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía. Cuando se elija esta opción, una vez cumplimentado el modelo con los medios electrónicos citados en el párrafo segundo, se obtendrá un formulario de solicitud que podrá presentarse:

4.1. En el Registro administrativo de las Gerencias de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía.

4.2. En los Registros de los demás órganos y en las oficinas que correspondan, de conformidad con lo establecido en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

En este caso, la memoria-formulario se remitirá por vía telemática siguiendo las instrucciones que figuran en la referida dirección de Internet.

5. Una vez recibida la solicitud en el registro de la Gerencia de la Agencia de Innovación y Desarrollo de la provincia donde se vaya a efectuar el proyecto o actuación a incentivar, ésta informará fehacientemente al solicitante de la fecha en que su solicitud ha sido recibida, del plazo máximo para resolver y notificar la resolución del procedimiento y de los efectos que puede producir el silencio. Los proyectos no podrán estar iniciados antes de la presentación de la solicitud.

Además de lo anterior, en los supuestos de solicitudes de incentivos para proyectos de inversión, se notificará al solici-

tante fehacientemente, que el proyecto de inversión sujeto al resultado final derivado de una verificación detallada, cumple en principio las condiciones establecidas en la presente convocatoria para ser considerado incentivable. Dicha comunicación se emite exclusivamente a los efectos previstos en el apartado 38 de las Directrices sobre ayudas de Estado de Finalidad Regional para el período 2007-2013 (DO C 54 4/03/2006), y en el artículo 5.1 del Reglamento de aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado a las ayudas regionales a la inversión (DO L 302 24/10/06). Estos proyectos no podrán iniciarse hasta no haber recibido dicha comunicación.

Lo especificado en el párrafo anterior no será de aplicación a los proyectos en los que no se realicen inversiones ni a los proyectos de I+D+I.

6. La presentación de la solicitud conlleva la autorización a la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía para recabar las certificaciones a emitir por la Agencia Tributaria, la Tesorería General de la Seguridad Social y la Consejería de Economía y Hacienda.

Artículo 18. Plazo de presentación.

El plazo de presentación de solicitudes se encontrará abierto desde la fecha de entrada en vigor de la presente Orden hasta el 30 de diciembre de 2009.

Artículo 19. Documentación.

Las solicitudes irán acompañadas de la siguiente documentación:

1. De carácter genérico

1.1. Cuando se trate de empresario individual: Documento válido de identidad.

1.2. Cuando se trate de empresa persona jurídica: tarjeta de identificación fiscal (CIF) y poder de representación del representante legal.

1.3. Declaración responsable sobre otras subvenciones y ayudas concedidas y/o solicitadas para la misma finalidad, procedentes de cualesquiera Administraciones o Entes públicos o privados, nacionales o internacionales, indicando el importe concedido y la entidad concedente.

En el supuesto de que la solicitud se presente en el registro Telemático Único a que se refiere el apartado 2.3. del artículo 16, la anterior documentación no habrá de presentarse quedando sustituida por el certificado reconocido de usuario.

2. La documentación anexa a que se refiere el apartado 1 del presente artículo, será digitalizada y devuelta al solicitante cuando se presente en soporte papel, incorporándose a la presentación de la solicitud mediante compulsa electrónica en la recepción de la misma.

Artículo 20. Subsanación de las solicitudes.

Si la solicitud no reuniera los requisitos exigidos o no se acompañasen los documentos preceptivos, la Gerencia Provincial de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, requerirá al interesado, para que en el plazo de diez días subsane la falta o acompañe los documentos preceptivos con la indicación de que si así no lo hiciera se le tendrá por desistido de su petición, previa resolución dictada en los términos previstos en el artículo 42.1 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

Artículo 21. Tramitación.

1. Recibida las solicitudes en la Gerencia Provincial de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía competente, ésta realizará de oficio cuantas actuaciones estime necesarias para la determinación, conocimiento y comprobación de los datos sobre los que se pronunciará la resolución.

2. Una vez obtenida toda la información precisa, se confeccionará un informe técnico y económico de los expedientes, ponderando cada una de las variables descritas en la presente Orden.

3. El expediente será sometido al estudio y evaluación de una Comisión de Valoración, elevándose seguidamente propuesta al órgano competente de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía para su resolución.

Artículo 22. Comisión de Valoración.

1. Se crean las siguientes Comisiones de Valoración:

a) Una Comisión de Valoración autonómica.

b) Ocho Comisiones de Valoración provinciales.

2. La Comisión de Valoración Autonómica estará presidida por quien desempeñe la Secretaría General de Desarrollo Industrial y Energético de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa; como vicepresidente quien ostente la Dirección General de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, así como 8 vocales más designados por la presidencia, desempeñando la secretaría uno de los mismos.

3. Las Comisiones Provinciales estarán presididas por quien ostente la Delegación Provincial de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa; desempeñando la vicepresidencia la persona titular de la Gerencia Provincial de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, así como 6 miembros más designados por la Presidencia, desempeñando la secretaría uno de los mismos.

4. Las Comisiones de Valoración, convocadas por la Presidencia, se reunirán periódicamente para evaluar las solicitudes recibidas atendiendo a los criterios establecidos en la presente Orden y formular las propuestas de incentivación, cuya resolución se realizará de acuerdo con las competencias recogidas en el artículo siguiente de esta Orden.

5. Los proyectos cuyo informe técnico proponga incentivos por una cuantía que corresponda su resolución a los titulares de las Gerencias Provinciales, serán sometidos a las Comisiones de Valoración Provinciales. Los restantes proyectos serán elevados a la Comisión de Valoración Autonómica.

6. El régimen de funcionamiento de las citadas Comisiones se regirán por lo establecido en el Capítulo II del Título II de la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, relativo a órganos colegiados.

Artículo 23. Resolución y publicación de los incentivos.

1. Serán órganos competentes para resolver los procedimientos de concesión de incentivos al amparo de la presente Orden:

1.1. El titular de la Dirección General de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, cuando el incentivo a otorgar supere los 100.000 euros o el proyecto afecte al ámbito territorial de más de una provincia.

No obstante, serán necesarios los Acuerdos del Consejo Rector de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía o del Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, para autorizar incentivos cuando la Ley o los Estatutos de la Agencia así lo exijan.

1.2. Los Gerentes Provinciales de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, para la concesión de incentivos cuya cuantía no supere la cantidad de 100.000 euros, siempre que el ámbito del proyecto a incentivar afecte a una sola provincia.

2. Pondrán fin a la vía administrativa los actos y resoluciones del Director General de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía. Contra estos actos y resoluciones cabrá recurso potestativo de reposición ante el Vicepresidente de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, en los términos de los artículos 116 y concordantes de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre.

Los actos y resoluciones de los Gerentes Provinciales no agotan la vía administrativa, pudiendo interponerse contra los mismos recurso de alzada ante el Director General de la

Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, conforme a lo dispuesto en los artículos 114 y 115 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre.

3. En la resolución de concesión se harán constar los datos del beneficiario, plazo de ejecución de la inversión o actividad objeto de la incentivación y de su justificación, con expresión del inicio del cómputo del mismo, cuantía e intensidad de la incentivación con respecto al presupuesto aceptado, forma y secuencia del pago y requisitos exigidos para su abono, condiciones que se impongan a los beneficiarios, forma de justificación por parte del beneficiario del cumplimiento de la finalidad y de la aplicación de los fondos recibidos. Así mismo, se hará constar la participación de la Unión Europea en la financiación de la incentivación, con la aportación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional, conforme a lo dispuesto en el Reglamento (CE) núm. 1828/2006 de la Comisión de 8 de diciembre de 2006 por el que se fijan normas de desarrollo para el Reglamento (CE) núm. 1083/2006 por el que se establecen disposiciones generales relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, al Fondo Social Europeo y al Fondo de Cohesión, y el Reglamento (CE) núm. 1080/2006 relativo al Fondo Europeo de Desarrollo Regional (DO L 45 de 15.2.2007).

4. El plazo máximo para la resolución y notificación de los incentivos concedidos, será de tres meses, excepto en el caso del programa InnoEmpresa y de las aportaciones al capital social por INVERCARIA, que será de seis meses. Transcurrido dicho plazo sin que se hubiese dictado resolución expresa, las solicitudes podrán entenderse desestimadas.

5. La notificación al interesado se realizará de acuerdo a las previsiones del artículo 59.2 y 3 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y el Procedimiento Administrativo Común, con indicación de los recursos que procedan, órgano ante el que hubieran de presentarse y plazo para interponerlos.

6. Trimestralmente se informará a las organizaciones empresariales y sindicales más representativas, firmantes del VI Acuerdo de Concertación Social, de los incentivos concedidos, y se anunciarán en el portal de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. Los incentivos superiores a 3.000 €, serán publicados en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía de acuerdo con el artículo 18 de la Ley 38/2003, General de Subvenciones. Asimismo se informará semestralmente a dichos agentes sociales y económicos de los proyectos presentados en la categoría de Articulación del tejido productivo local y en la subcategoría de Localizados en municipios de baja actividad económica.

Artículo 24. Modificación de la resolución de concesión.

La alteración de las condiciones tenidas en cuenta para la concesión de la incentivación, así como la obtención concurrente de otras ayudas otorgadas por otras Administraciones Públicas, o entes públicos o privados, nacionales o internacionales, podrá dar lugar a la modificación de la resolución de concesión de oficio o previa solicitud, en las siguientes circunstancias, que deberán ser, en todo caso, justificadas:

1. Cuando el importe de la incentivación otorgada por la Junta de Andalucía u otras Administraciones Públicas, entes públicos o privados, nacionales o internacionales, para el mismo proyecto, supere el del coste de la actividad a desarrollar de forma aislada o en concurrencia con otros incentivos

2. Cuando se altere el calendario de ejecución para realizar la actuación incentivada establecido en la resolución de concesión.

3. Cuando se altere el calendario para presentar la justificación de la actuación incentivada establecido en la resolución de concesión.

4. Cuando se altere cualquier otra de las condiciones iniciales de la solicitud relativas a la ejecución y tenidas en cuenta para la concesión de la incentivación y sean debidamente justificadas.

5. La solicitud de modificación, se evaluará por la Gerencia Provincial de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía. Si tras realizar la evaluación, ésta no lleva aparejada la modificación del importe de gasto comprometido o de la intensidad de los incentivos, se elevará propuesta al órgano competente para su resolución. En caso contrario, el informe será sometido a la Comisión de valoración quien elevará propuesta al órgano competente para su resolución de acuerdo con el artículo 22.

Las solicitudes de modificación de la Resolución de concesión deberán presentarse en la Gerencia Provincial correspondiente de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, de forma inmediata a la aparición de las circunstancias que lo motiven y con antelación a la finalización del plazo de ejecución inicialmente concedido, conforme al artículo 19.2 del Decreto 254/2001, de 20 de noviembre, que aprueba el Reglamento por el que se regulan los procedimiento para la concesión de subvenciones y ayudas públicas por la Administración de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos y su régimen jurídico.

El acto por el que se acuerde la modificación de la resolución de concesión de la incentivación será adoptado por el órgano concedente de la misma.

Sección VII
De las obligaciones de los beneficiarios

Artículo 25. Obligaciones de los beneficiarios.

Sin perjuicio de otras obligaciones que se deriven de la presente Orden, el Beneficiario de la incentivación estará obligado a:

1. Acreditar ante la Gerencia Provincial de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía correspondiente la realización de la actividad incentivada, en la forma y en plazo que establezca la Resolución de Concesión así como de los demás requisitos exigidos por ésta.

2. Acreditar con anterioridad a dictarse la propuesta de resolución de concesión, hallarse al corriente de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social, además de no ser deudor en período ejecutivo de cualquier otro ingreso de Derecho Público de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

3. Someterse a las actuaciones de comprobación de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa; de la Dirección General de Fondos Europeos; las de control financiero que corresponden a la Intervención General de la Junta de Andalucía y de la Administración del Estado en relación con las subvenciones y ayudas concedidas; las previstas en la legislación del Tribunal de Cuentas y de la Cámara de Cuentas de Andalucía; las de los Órganos de Control de la Comisión Europea, así como del Tribunal de Cuentas Europeo; aportando y facilitando cuanta información le sea requerida en el ejercicio de las actuaciones anteriores.

4. Cumplir con la normativa medioambiental y urbanística de aplicación en cada caso.

5. A llevar a cabo las actuaciones de publicidad y difusión de la participación comunitaria de acuerdo con el artículo 8 del Reglamento (CE) núm. 1828/2006 de la Comisión de 8 de diciembre de 2006 por el que se fijan normas de desarrollo para el Reglamento (CE) núm. 1083/2006 por el que se establecen disposiciones generales relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, al Fondo Social Europeo y al Fondo de Cohesión, y el Reglamento (CE) núm. 1080/2006 relativo al Fondo Europeo de Desarrollo Regional (DO L 371 de 27.12.2006); así como la información y publicidad institucional de la Junta de Andalucía de conformidad con el artículo 29.2 de la Ley 3/2004, de 28 de diciembre, de Medidas Tributarias Administrativas y Financieras.

6. Comunicar todos aquellos cambios del domicilio a efectos de notificaciones durante el período en que la incen-

tivación reglamentariamente sea susceptible de control, así como los cambios que afecten a la forma jurídica o denominación social.

7. Mantener la inversión en activos fijos que hayan sido objeto de incentivación durante un período de al menos cinco años, a contar desde la finalización de aquélla, en el caso de las grandes empresas o tres en el caso de las PYMEs. En los supuestos de bienes inventariables, inscribibles en un registro público, este período será, en todo caso, de cinco años y deberán ser destinados al fin concreto para el que se concedió el incentivo.

8. Disponer de los libros contables y registros diligenciados y demás documentos debidamente auditados en los términos exigidos por la legislación mercantil y sectorial aplicable al beneficiario en cada caso, así como los estados contables, con la finalidad de garantizar el adecuado ejercicio de las facultades de comprobación.

9. Conservar los documentos justificativos de la aplicación de los fondos recibidos, incluidos los documentos electrónicos, en tanto puedan ser objeto de las actuaciones de comprobación y control.

10. Proceder al reintegro de los fondos percibidos en los supuestos contemplados en el artículo 28 de la presente Orden.

11. Facilitar información sobre el desarrollo y resultados obtenidos en la ejecución del proyecto objeto de la incentivación.

12. Facilitar información sobre el cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales.

Sección VIII
De la justificación de la inversión incentivada, presentación, forma y secuencia del pago de la incentivación

Artículo 26. Justificación del incentivo.

1. La justificación de la actuación o proyecto incentivado se presentará en las Gerencias de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía de la provincia donde se haya realizado la inversión objeto de la incentivación en un período de tres meses desde la finalización del plazo marcado en la Resolución de concesión del incentivo. Transcurrido el plazo establecido para la justificación del proyecto sin haberse presentado ésta en la Agencia, ésta requerirá al beneficiario su presentación en el plazo improrrogable de quince días. La falta de presentación de la justificación del proyecto en este nuevo plazo, llevará consigo el reintegro del incentivo aprobado.

2. La justificación del cumplimiento de las condiciones impuestas y de la consecución de los objetivos en el acto de concesión del incentivo revestirá la forma de cuenta justificativa del gasto realizado. La rendición de la cuenta justificativa constituye un acto obligatorio del beneficiario, en la que se debe incluir bajo responsabilidad del declarante los justificantes de gastos o cualquier otro documento con validez jurídica que permitan acreditar el cumplimiento del objeto de la incentivación. La cuenta deberá incluir declaración de las actividades realizadas que han sido financiadas con la incentivación y su coste, con el desglose de cada uno de los gastos incurridos.

3. La acreditación de las inversiones y gastos se justificarán mediante facturas y demás documentos de valor probatorio equivalente con validez en el tráfico jurídico mercantil o con eficacia administrativa. La acreditación también podrá efectuarse mediante factura electrónica siempre que cumpla los requisitos exigidos para su aceptación en el ámbito tributario.

4. No podrá proponerse el pago de incentivos a beneficiarios que no hayan justificado en tiempo y forma las subvenciones concedidas anteriormente con cargo al mismo programa presupuestario por la Administración Autonómica y sus Organismos Autónomos o, en el caso de entidades previstas en el artículo 6.1.b) de la Ley General de la Hacienda Pública, las concedidas por la propia entidad pública. La Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía podrá mediante resolución motivada exceptuar la limitación mencionada en el párrafo anterior, cuando concurran circunstancias de especial interés social.

5. No podrá proponerse el pago a los beneficiarios que no se hallen al corriente de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social o que sean deudores de la Comunidad Autónoma de Andalucía por cualquier otro ingreso de Derecho Público.

6. Se deberá acreditar Declaración de Impacto Ambiental, Informe Ambiental o Calificación Ambiental, cuando proceda, a la solicitud del primer pago, cuando por razones debidamente justificadas, incorporadas en el expediente, no se hubiese aportado en el momento de la solicitud.

7. Cuando las actividades hayan sido financiadas, además de con la incentivación, con fondos propios u otras subvenciones o recursos, deberá acreditarse en la justificación el importe, procedencia y aplicación de tales fondos a las actividades incentivadas.

8. Cuando la cuantía del incentivo sea superior a los 300.000 euros deberá acompañarse con carácter obligatorio informe de comprobación de inversiones, emitido por expertos independientes, inscritos en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas, en los términos del artículo 74 del Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de Subvenciones. Esta obligación sustituirá a la prevista en el apartado 3 de este artículo.

9. La aportación por el beneficiario del informe de comprobación de inversiones no releva de la obligación de someterse a las actuaciones de comprobación a que se refiere el art. 105.c) de la Ley General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía, como tampoco de la obligación de facilitar cuanta información le sea requerida por las instancias de control, a las que se refiere el artículo 108.h) de la misma Ley, Tribunal de Cuentas, la Cámara de Cuentas y la Intervención General de la Junta de Andalucía y de los Órganos de Control de la Comisión Europea, así como del Tribunal de Cuentas Europeo como organismo encargado del control de los ingresos y gastos de la Comunidad, con las facultades que le conceden los artículos 246 a 248 del Tratado constitutivo de la Comunidad Europea.

10. Cuando el importe del gasto incentivable supere la cuantía de 30.000 € en el coste por ejecución de obra, o de 12.000 € en el supuesto de suministro de bienes de equipo o prestación de servicios por empresas de consultoría o asistencia técnica, el beneficiario deberá solicitar como mínimo tres ofertas de diferentes proveedores, con carácter previo a la contracción del compromiso para la prestación del servicio o la entrega del bien, salvo que por las especiales características de los gastos incentivables no existe en el mercado suficiente número de entidades que lo suministren o presten. La elección entre las ofertas presentadas, que deberá aportarse en la justificación, se realizará conforme a criterios de eficiencia y economía, debiendo justificarse expresamente en una memoria la elección cuando no recaiga en la propuesta económica más ventajosa.

11. La adquisición de bienes inmuebles, incluidos terrenos, se acreditará mediante escritura de compra venta debidamente inscrita en el registro público correspondiente, en la que deberá figurar que dicho bien se destinará al objetivo que motiva la concesión de la incentivación por un período no inferior a cinco años. En los casos de construcción, rehabilitación, adquisición y mejora de estos bienes, se hará constar, mediante inscripción en el mencionado registro público, la incentivación concedida. La Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía establecerá unos módulos limitativos de la inversión incentivable correspondiente a partidas inmobiliarias.

12. En caso de que se utilice el arrendamiento financiero como fórmula de financiación de parte o de la totalidad de las inversiones contempladas en la base incentivable, se considerará justificada la inversión cuando se ejercite la opción de compra dentro de los plazos concedidos en la resolución para

la acreditación de las inversiones. En este caso, la adquisición del bien se acreditará mediante el contrato de arrendamiento y el pago de los vencimientos realizados a la fecha de presentación de la justificación incluida en la opción de compra.

13. En relación con la justificación del incentivo por bonificación de tipo de interés o de comisiones de aval de préstamos avalados por Sociedades de Garantías Recíprocas andaluzas, se estará a lo dispuesto en el Convenio Junta de Andalucía-Entidades Financieras y los Convenios entre la Agencia de Innovacion y Desarrollo de Andalucía y las Sociedades de Garantía Recíproca andaluzas.

14. En el caso de que el proyecto o actuación consista en estudios o diagnósticos, deberá presentarse documento de conclusiones firmado por la empresa externa que lo elaboró.

15. En el caso de certificación de productos o sistemas de gestión o acreditación de laboratorios, deberá presentarse el certificado emitido por la entidad certificadora o por la entidad de acreditación, según proceda.

16. El importe justificado con la documentación deberá corresponderse con el presupuesto aceptado de la actividad, aun en el caso de que la cuantía de la incentivación concedida fuese menor.

Artículo 27. Pago del incentivo

1. Con carácter general, el pago de los incentivos a fondo perdido y de bonificación de intereses se efectuará previa justificación por el beneficiario de la realización del proyecto o actuación para la que se concedió el incentivo. Cuando se trate de un proyecto de I+D+I que conste de varios hitos, el pago correspondiente a cada hito se podrá realizar cuando se finalice cada uno de ellos.

2. Excepcionalmente, se podrá acordar por el órgano que dicte la resolución, anticipos a cuenta de la incentivación, que deberán estar en todo caso garantizados mediante aval bancario bastante a favor de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, por el importe de dicho anticipo, para garantizar que la actividad incentivada se realiza en su totalidad, de acuerdo con la resolución por la que se concedió. Los anticipos a cuenta no podrán superar el 35% del importe total de incentivo y deberán ser justificados a más tardar tres años después del pago del mismo.

3. El incentivo se podrá abonar en uno o más pagos, previa justificación del gasto parcial de la actividad incentivada, y con la garantía de aval bancario a favor de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía.

4. La cancelación de las garantías se realizará en los términos previstos en el artículo 52 del Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

5. El inicio del calendario de pago contenido en la resolución de concesión tendrá lugar en un plazo máximo de tres meses a partir del cumplimiento de los requisitos legales, y se efectuará en los términos recogidos en la resolución de concesión.

6. El importe definitivo de la incentivación se liquidará aplicando al coste de la actividad o inversión efectivamente realizada por el beneficiario, el porcentaje de financiación establecido en la resolución de concesión, conforme a la justificación presentada. En ningún caso, podrá sobrepasar su cuantía el importe autorizado en la citada Resolución.

7. Siempre que se hubiera alcanzando el objetivo del proyecto y la inversión o gasto justificado fuera inferior a la base incentivable aprobada, pero esta diferencia no supusiera más de un 15% de dicha base, el importe de la incentivación se liquidará aplicando el porcentaje de financiación aprobado a la inversión justificada.

En relación con el párrafo anterior, si la desviación fuera superior al 15% e inferior al 50% o se hubieran incumplido otras condiciones de las establecidas en la resolución, el porcentaje de financiación resultante se determinará aplicando los criterios de valoración establecidos en el Anexo II de la presente Orden

Si el grado de ejecución del proyecto no alcanzara, al menos, el 50% de la inversión o gasto incentivable, se iniciará procedimiento de reintegro, en su caso.

Sección IX

Reintegro, régimen sancionador y registro de ayudas

Artículo 28. Causas de reintegro.

1. Procederá el reintegro de las cantidades percibidas y la exigencia del interés de demora correspondiente desde el momento del pago de la incentivación hasta la fecha en que se acuerde la procedencia del reintegro, además de los casos de nulidad y anulabilidad previstos en el artículo 36 de la Ley General de Subvenciones, los siguientes:

a) Obtención de la incentivación falseando las condiciones requeridas para ello u ocultando aquellas que lo hubieran impedido.

b) Incumplimiento total o parcial del objetivo, de la actividad, del proyecto o la no adopción del comportamiento que fundamentan la concesión de la incentivación.

c) Incumplimiento de la obligación de justificación o la justificación insuficiente.

d) Incumplimiento de la obligación de adoptar las medidas de difusión.

e) Resistencia, excusa, obstrucción o negativa a las actuaciones de comprobación y control financiero previstas en el artículo 37 de la Ley General de Subvenciones y en el Título VIII de la Ley General de la Hacienda Pública, así como el incumplimiento de las obligaciones contables, registrales o de conservación de documentación, cuando de ello se derive la imposibilidad de verificar el empleo dado a los fondos percibidos, el incumplimiento de los objetivos, la realidad, irregularidad de las actividades incentivadas, o la concurrencia de incentivos, ayudas, ingresos o recursos para la misma finalidad, procedentes de cualesquiera Administraciones o Entes públicos o privados, nacionales, de la Unión Europea o de organismos internacionales.

f) Incumplimiento de las obligaciones impuestas por la Administración a los beneficiarios, así como de los compromisos por estos asumidos, como motivo de la concesión de la incentivación, siempre que afecten o ser refieran al modo en que se han de conseguir los objetivos, realizar la actividad, ejecutar el proyecto, o adoptar el comportamiento que fundamenta la concesión del incentivo.

g) Incumplimiento de las normas medioambientales al realizar el objeto del incentivo. En este supuesto, la tramitación del expediente de reintegro exigirá previamente que haya recaído resolución administrativa o judicial firme, en la que quede acreditado el incumpliendo por parte del beneficiario de las medidas en materia de protección del medio ambiente a las que viniere obligado.

h) Incumplimiento de las obligaciones impuestas por la Administración a los beneficiarios, así como de los compromisos por estos asumidos, con motivo de la concesión de la incentivación, distintos de los anteriores, cuando de ello se derive la imposibilidad de verificar el empleo dado a los fondos percibidos, el cumplimiento del objetivo, la realidad y regularidad de las actividades incentivada, o la concurrencia de incentivos, ayudas, ingresos o recursos para la misma finalidad, procedentes de cualquiera Administraciones o entes públicos o privados, nacionales, de la Unión Europea o de organismos internacionales.

i) La adopción en virtud de lo establecido en los artículos 87 a 89 del Tratado de la Unión Europea, de una decisión de la cual se derive una necesidad de reintegro.

j) El incumplimiento de algunas de las condiciones establecidas en la resolución de incentivación.

k) Igualmente, en el supuesto de que el importe del incentivo resulte de tal cuantía que, aisladamente o en concurrencia con otras ayudas, ingresos o recursos, supere los límites de intensidad de ayuda establecidos para cada una de las categorías de proyectos en el artículo 14, en relación con la base incentivable, procederá el reintegro del exceso obtenido sobre el límite establecido, así como la exigencia del interés de demora correspondiente.

l) Cuando la empresa en el plazo de 7 años y sin justificación suficiente, deslocalice la actividad fuera del territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía o proceda al cierre.

2. Las cantidades a reintegrar tendrán la consideración de ingreso de derecho público, resultando de aplicación para su cobranza lo previsto en la Ley 5/1983, de 19 de julio, General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía. El interés de demora aplicable en materia de ayudas será el interés legal del dinero incrementado en un 25 por ciento, salvo que la Ley de Presupuestos Generales del Estado establezca otro diferente. El destino de los reintegros de los fondos de la Unión Europea tendrá el tratamiento que en su caso determine la normativa comunitaria. Los procedimientos para la exigencia del reintegro de los incentivos, tendrán siempre carácter administrativo.

3. Corresponderá al Director General de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía la tramitación y resolución de los procedimientos de reintegro, y la imposición de sanciones a que alude el artículo 28 de la presente Orden.

Artículo 29. Régimen sancionador.

El régimen sancionador aplicable será el previsto en la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

Artículo 30. Registro de ayudas.

Todo los incentivos concedidos al amparo de la presente Orden se harán constar en la base de datos de subvenciones y ayudas públicas de la Comunidad Autónoma de Andalucía, recogiendo los datos que se determinen en su norma reguladora.

Disposición Adicional Primera. InnoEmpresa.

Lo dispuesto en la presente Orden le será de aplicación a los incentivos que se concedan en base al Real Decreto 1579/2006, de 22 de diciembre, por el que se establece el régimen de ayudas y el sistema de gestión del Programa de Apoyo a la Innovación de las pequeñas y medianas empresas 2007-2013, con las especificidades que se indican en el Anexo III.

Disposición Adicional Segunda. Desarrollo y ejecución.

Se faculta al titular de la Viceconsejería de Innovación, Ciencia y Empresa para ejercer cuantas actuaciones sean necesarias en desarrollo y ejecución de la presente Orden.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Disposición Transitoria Primera. Régimen Transitorio de los procedimientos de incentivos iniciados antes de la entrada en vigor de la presente Orden.

Aquellas solicitudes presentadas al amparo de la Orden de 24 de mayo de 2005, de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y sobre las que la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía no haya dictado resolución a 31 de diciembre de 2006, serán tramitadas de acuerdo a las disposiciones generales y específicas de la presente Orden, con excepción de la aplicación del requisito relativo al efecto de incentivación, establecido en el artículo 17.5 de la Orden. En virtud de las normas transitorias dictadas por la Comisión Europea para la aplicación del efecto de incentivación, se considerará que se cumple el efecto de incentivación para las decisiones de conceder incentivos adoptados a partir del 1.1.2007 a condición de que:

a) las solicitudes de incentivos se hayan presentado a más tardar el 30.12.2006, antes del comienzo del trabajo en el proyecto;

b) el incentivo se apruebe con arreglo a la presente Orden.

Las condiciones anteriormente mencionadas son acumulativas y las decisiones de conceder incentivos deben adoptarse a más tardar el 30.6.2007.

Disposición Transitoria Segunda. Régimen Transitorio de aplicación de la Orden, hasta que la Comisión Europea autorice los regímenes de ayudas de la Junta de Andalucía de Finalidad Regional y de PYMEs, de Medio Ambiente y Energía y de Investigación, Desarrollo e Innovación.

1. Los incentivos previstos en la presente Orden y enmarcadas en estos regímenes de ayudas, no se podrán llevar a efecto hasta que existan las Decisiones de la Comisión Europea por la que se autoricen los regímenes de ayudas y en los términos que éstas establezcan conforme al artículo 88.3 TCE.

2. Sin perjuicio de lo anterior, y desde la entrada en vigor de la presente Orden y hasta que exista una Decisión de la Comisión autorizando el régimen de ayudas de finalidad regional y a favor de las PYMEs, se podrán llevar a efecto:

a) Los incentivos a la inversión en forma de incentivos a fondo perdido y bonificaciones de intereses para las líneas de Creación, Modernización y Cooperación, enmarcados en el Decreto 21/2007 de ayudas de finalidad regional y a las PYMEs, al acogerse al Reglamento 1628/2006 de la Comisión, relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado a las ayudas regionales a la inversión. Esta excepción no será aplicable a los incentivos a la inversión para la transformación y comercialización de productos agrícolas, la construcción naval y el incentivo adicional a la inversión para las pequeñas empresas innovadoras de reciente creación regulado en el artículo 15 de la Orden.

b) Los incentivos a las PYMEs para los proyectos que no estén directamente relacionados con la realización de una inversión, al acogerse al Reglamento 70/01 de la Comisión, relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado a las ayudas estatales a las pequeñas y medianas empresas.

c) Los incentivos a las empresas no PYMEs para los proyectos que no estén directamente relacionados con la realización de una inversión, con arreglo al Reglamento 1998/2006, de la Comisión, de 15 de diciembre de 2006, relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado a las ayudas de mínimis.

3. Asimismo desde la entrada en vigor de la presente Orden y hasta que exista una Decisión de la Comisión autorizando el régimen de ayudas a favor del medio ambiente, podrán llevarse a efecto aquellas medidas que tengan carácter de mínimis y respeten las cuantías y condiciones establecidas en el Reglamento (CE) núm. 1998/2006 de la Comisión, de 15 de diciembre de 2006 (DO L 379 de 28.12.2006 pág. 5).

4. Igualmente desde la entrada en vigor de la presente Orden y hasta que exista una Decisión de la Comisión que autorice el régimen de ayudas de investigación, desarrollo e innovación, se podrán conceder incentivos para la línea de I+D+I, conforme a lo establecido en el artículo único de la Orden de 22 de enero de 2007, que modifica el Anexo del Decreto 116/2002, de 2 de abril, por el que se establece el marco regulador de las ayudas de I+D+I que se concedan por la Administración de la Junta de Andalucía (BOJA núm. 39, 22.2.07).

5. Los incentivos a fondo perdido para el Programa InnoEmpresa enmarcado en el Real Decreto 1579/2006, de 22 de diciembre, por el que se establece el régimen de ayudas y el sistema de gestión del Programa de Apoyo a la Innovación de las Pequeñas y Medianas Empresas 2007-2013, desarrollado en el Anexo III de la presente Orden, podrán concederse desde la entrada en vigor de la misma.

Disposición Derogatoria Única.

Quedan derogadas cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan a lo dispuesto en la presente Orden.

Disposición Final Única. Entrada en vigor.

La presente Orden entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.

Sevilla, 19 de abril de 2007

FRANCISCO VALLEJO SERRANO
Consejero de Innovación, Ciencia y Empresa

ANEXO I

DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS DE PROYECTOS

1. Definición de categorías

1.1. Proyectos de Innovación

Proyectos de creación.

Se considerarán proyectos de innovación dentro de la línea de creación de empresas a aquéllos realizados por nuevas empresas, que incorporen innovaciones tecnológicas de proceso, producto o servicio, innovaciones de marketing o de organización de manera que éstas den lugar a un alto grado de mejora competitiva y de diferenciación con respecto a lo existente en su sector, como mínimo a nivel regional.

Proyectos de modernización.

Se considerarán proyectos de innovación dentro de la línea de modernización de empresas a aquellos proyectos realizados por empresas existentes, que tengan como finalidad la incorporación de innovaciones tecnológicas de proceso, producto o servicio, innovaciones de marketing o de organización, de manera que éstas den lugar a un alto grado de mejora competitiva y de diferenciación con respecto a lo existente en su sector, como mínimo a nivel regional. Estas mejoras podrán provenir de la misma empresa o ser adquiridas por transferencias de nuevas tecnologías mediante adquisición de:

a) Tecnologías inmateriales: La adquisición de tecnología bajo forma de patente, invenciones no patentadas, licencias, informes de «know how», marcas de fábrica, diseños, modelos de utilidad, compras de servicios de I+D+I y otros servicios de contenido tecnológico.

b) Tecnologías materiales: La adquisición de maquinaria y bienes de equipo con un contenido tecnológico que esté relacionado con las innovaciones de productos o procesos.

1.2. Proyectos de Empresas de Base Tecnológica.

Proyectos de creación o modernización de Empresas de Base Tecnológica, que serán aquéllos que tengan como fin explotar nuevos productos y/o servicios a partir de resultados de la investigación científica y tecnológica, que tengan capacidad generadora de tecnología poniendo en valor el conocimiento para irradiarlo y transferirlo a su entorno y que basen su actividad en el dominio intensivo del conocimiento científico y tecnológico.

Especialmente, se incluirán en esta categoría los proyectos CAMPUS, que son los correspondientes a Empresas de Base Tecnológica generados en el entorno de Universidades, Centros de Innovación y Tecnología y Entidades de Investigación.

1.3. Proyectos de empresas que articulen el tejido productivo local.

Proyectos de creación o de modernización, que contribuyan a la mejora de la articulación y diversificación de la estructura productiva de zonas especialmente desfavorecidas con aprovechamiento de los recursos endógenos y el aumento de la actividad económica y la cohesión territorial.

También se incluyen en esta categoría los proyectos de inversiones que desarrollen actividades para la mejora de las condiciones ambientales o que promuevan la seguridad y la calidad en las explotaciones extractivas.

1.4. Emprendedores, nueva empresa.

Proyectos promovidos por personas que acceden por primera vez a la condición de empresario o que habiendo sido empresario, no tengan esta condición en el momento de la solicitud, y cuyo proyecto empresarial combine innovación y creatividad.

1.5. Provisión de espacios productivos, del conocimiento y de servicios a las empresas.

Proyectos que consistan en el traslado de empresas desde ubicaciones no adecuadas, especialmente de las implantadas en los cascos urbanos de los pequeños y medianos municipios andaluces, a suelo industrial; así como la implantación o traslado de empresas de servicios en Centros de Servicios Empresariales. Se considerarán tres tipos de actuaciones:

a) Actuaciones conjuntas: Son actuaciones integradas de base territorial o sectorial. Su objetivo es facilitar, mediante una acción colectiva, el traslado de empresas, ubicadas en zona industriales no programadas de un mismo municipio, o pertenecientes a un mismo sector, a suelo industrial programado.

b) Actuaciones singulares: Se trata de proyectos relativos a pequeñas y medianas empresas cuyo objetivo es facilitar el traslado a suelo industrial desde casco urbano o zona industrial no programada, mediante una acción individual, a empresas singulares que por sus condicionantes de localización o necesidad de superficie así lo requieran.

c) Centros de servicios empresariales: Su objetivo es incentivar la instalación o el traslado de empresas de servicios, en aquellos polígonos industriales que carezcan de esta figura, a través del incentivo a la adquisición del equipamiento que necesiten.

1.6. Proyectos que incorporen Tecnologías de la Información y la Comunicación y proyectos que incorporen Servicios Avanzados.

1.6.1. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) repercuten de forma directa en la competitividad de las empresas cuando se incorporan a los productos y/o servicios ofrecidos al mercado, incrementando su valor añadido, o cuando modifican de forma radical los procesos empresariales internos para hacerlos más eficaces, más productivos y mejor adaptados a las demandas cambiantes del entorno exterior, clientes, proveedores, empleados y accionistas. Se considerarán incentivables aquellos proyectos donde la inversión en TIC cumpla con los requisitos anteriores e impliquen un cambio de enfoque empresarial asociado a la transformación de los procesos internos o bien asociado a una apuesta por nuevos productos o servicios.

También se considerarán dentro de este grupo aquellos proyectos que claramente supongan para la empresa solicitante una inmersión en prácticas relacionadas con el aprovisionamiento o el comercio electrónico como apuesta por la apertura de nuevos segmentos de mercado o integración en cadenas de valor innovadoras donde las transacciones electrónicas se consideren una ventaja competitiva.

De igual manera se prestará atención a aquellos proyectos que consigan estimular de forma significativa la incorporación y demanda de TIC por parte de sectores industriales tradicionales poco proclives a la incorporación de estas nuevas tecnologías.

Así, los proyectos incluirán uno o varios de los siguientes aspectos: equipamiento en red, asesoramiento y capacitación, sistemas integrados o especializados de gestión de la información y de ayuda a la toma de decisiones gerenciales, seguridad, servicios asociados a Internet u otros servicios avanzados.

Los proyectos deberán ser realizados por entidades y/o empresas especializadas que no tengan vinculación directa o indirecta con la empresa solicitante.

1.6.2. Proyectos de diseño.

Proyectos que tengan como finalidad la incorporación, asimilación o aplicación de técnicas de diseño en las empresas: Diseño de productos y/o servicios nuevos o la mejora sustancial de los existentes; diseño dirigido a la mejora de la comercialización, promoción y comunicación de productos y servicios; diseño de identidad corporativa; generación de marcas, envases y embalajes; diseño electrónico; y diseño de elementos de comunicación.

1.6.3. Proyectos de calidad y seguridad.

Proyectos que tengan como finalidad la implantación de infraestructuras técnicas de la seguridad y la calidad tales como: inversiones destinadas a la adaptación y mejora de las condiciones de seguridad de los equipos, procesos e instalaciones industriales; implantación de sistemas de gestión de la seguridad industrial; implantación y certificación de sistemas de aseguramiento de la calidad conforme a normas de calidad establecidas; implantación de sistemas integrados de gestión (calidad, medioambiente y/o prevención de riesgos laborales, en cooperación con los representantes legales de los trabajadores en la empresa), I+D+I, seguridad y responsabilidad social corporativa, implantación y desarrollo de infraestructuras para la calidad y seguridad industrial en actuaciones ligadas a la acreditación, normalización, auditoría, inspección, certificación, laboratorios de ensayos y de calibración; realización de diagnósticos, análisis y memoria basados en criterios establecidos en el modelo de EFQM.

1.6.4. Proyectos de otros servicios avanzados.

Proyectos de contratación de servicios avanzados que tengan como finalidad la obtención de asesoramiento sobre nuevas vías de negocio, organización y/o funcionamiento de las empresas; nuevos sistemas de gestión empresarial e innovación de procesos; desarrollo de protocolos de responsabilidad social corporativa; desarrollo de protocolos familiares de sucesión de empresas.

1.7. Proyectos de cooperación para generar productos, procesos o servicios innovadores.

Proyectos empresariales de cooperación que tengan por objeto el diseño de nuevos productos o servicios con mejoras sustanciales o el diseño de procesos productivos innovadores y cuya ejecución sea compartida entre varias empresas con cometidos específicos. El proyecto deberá suponer una mejora sustancial de la posición competitiva de cada partícipe y del conjunto.

1.8. Proyectos de mejora de la posición competitiva.

Proyectos cuyo objeto es favorecer procesos de alianzas formales de empresas, especialmente PYMEs, o procesos de fusión, con la finalidad de unir sus potencialidades empresariales para, entre otros, acceder a nuevos mercados, especialmente internacionales, realizar trabajos en colaboración, acceder a subcontrataciones de forma más competitiva, dotarse de mejoras en la gestión estratégica o en su proyección de mercado, incluso la creación de nuevas empresas innovadoras, especialmente por fusión, spin-off o joint ventures.

1.9. Proyectos de cooperación en red.

Proyectos que tengan por objeto la puesta en común de infraestructuras tecnológicas, de información o de conocimientos, para dotar a sus miembros de una mayor capacidad de desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios comunes o individuales, mediante su conexión en red. Proyectos de cooperación para realizar proyectos de innovación en red mediante la creación de centros tecnológicos con un objetivo común en el que se puedan involucrar otros agentes en procesos que impliquen transferencias de tecnologías y conocimiento. Tendrán especial consideración los proyectos de cooperación para la creación de centros de diseño industrial.

1.10. Proyectos para la generación de nuevo conocimiento.

Proyectos orientados a la investigación planificada cuyo objeto sea la adquisición de nuevos conocimientos que puedan resultar de utilidad para la creación de nuevos productos, procesos o servicios o contribuir a mejorar considerablemente los ya existentes.

1.11. Proyectos de aplicación del conocimiento existente.

Proyectos dirigidos a la materialización de los resultados de investigación en un plano, esquema o diseño para productos, procesos o servicios nuevos, modificados o mejorados, destinados a su venta o a su utilización, incluida la creación de un primer prototipo no comercializable. Este tipo de proyectos puede abarcar también la formulación conceptual y el diseño de otros productos, procesos o servicios, así como proyectos de demostración inicial o proyectos piloto.

1.12. Proyectos de Innovación Tecnológica provenientes de fases previas de investigación y el desarrollo.

Proyectos donde se persigue la generación de nuevos productos, procesos o servicios a partir de la materialización y puesta en marcha por primera vez de fases previas de investigación, desarrollo tecnológico y validación tecnológica. Estos proyectos contemplan las actividades de puesta a punto y los primeros ensayos, la definición conceptual, la planificación y documentación técnica, el diseño de los elementos auxiliares de los productos. No incluye las modificaciones habituales o periódicas efectuadas en productos, líneas de producción, procesos de fabricación, servicios existentes y otras operaciones en curso, aun cuando dichas modificaciones puedan representar mejoras de los mismos.

1.13. Estudios de viabilidad técnica previos a actividades de I+D+I.

Estudios críticos o estudios de viabilidad destinados a la adquisición de conocimientos que puedan resultar de utilidad para la creación o mejora de productos, procesos o servicios tecnológicos.

Con objeto de compatibilizar la terminología de la presente Orden con la utilizada en el Decreto de ayudas a la I+D+I de la Junta de Andalucía 2007-2013 se establecen las siguientes equivalencias de términos:

a) Generación de nuevo conocimiento. Término equivalente: Investigación industrial.

b) Aplicación del conocimiento existente. Término equivalente: Desarrollo Experimental.

c) Innovación tecnológica. Término equivalente: Desarrollo Experimental.

d) Viabilidad técnica previa a proyectos de I+D+I. Término equivalente: Investigación industrial.

2. Definición de subcategorías.

2.1. Proyectos localizados en Parques Científico-Tecnológicos.

Proyectos de inversión localizados en Parques Científico-Tecnológicos de empresas con capacidad para desarrollar actividades de I+D+I. Se entenderá como Parque Científico-Tecnológico un espacio físico que mantiene relaciones formales y operativas con las Universidades, Centros de Investigación u otras Instituciones de Educación Superior, diseñado para alentar la formación y el crecimiento de empresas basadas en el conocimiento o de otras organizaciones de alto valor añadido pertenecientes al sector terciario, normalmente residentes en el propio Parque y que posee un organismo estable de gestión que impulsa la transferencia de tecnología y fomento de la innovación entre las empresas y organizaciones usuarias del Parque, y que estén declarados como tales por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.

2.2. Proyectos pertenecientes a sectores preferentes.

Proyectos de inversión en sectores y actividades consideradas de futuro y estratégicos para el desarrollo económico regional, con gran potencial de crecimiento y de internacionalización de su producción y que a estos efectos, se enumeran a continuación:

- Aeronáutico.
- Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Metalmecánico.

- Agroindustrial
- Biotecnología
- Sectores emergentes.
- Sector energético y medioambiental.
- Industrias culturales.

2.2.1. Sector aeronáutico.

Se considerarán pertenecientes al sector aeronáutico todos aquellos proyectos que tengan como finalidad producir productos finales o intermedios cuyas especificaciones se adapten a los requerimientos y normas de calidad aplicables al sector aeronáutico, CNAE (93), epígrafe 35.3, así como proveer servicios avanzados con las mismas exigencias para dicho sector.

Proyectos de creación.

Proyectos de creación de empresas enfocadas a actividades de mayor valor y/o especialistas en tecnologías avanzadas de alta demanda en el mercado o actividades aeronáuticas con escasa presencia en Andalucía y proyectos de grupos de empresas integradas en agrupaciones de interés económico, uniones temporales de empresas, consorcios u otras formas de integración, para la presentación a concursos de la industria aeronáutica y/o obtener acceso a contratos que requieran mayores capacidades de las que las empresas puedan tener por separado.

Proyectos de modernización.

Proyectos de empresas que persigan: Dotarse de mayor capacidad tecnológica, involucrarse en nuevas línea de negocio, aumentar la eficiencia en las tareas y actividades actuales, cumplir las exigencias de contratación y subcontratación de las empresas de primer nivel y aspirar a ser contratista principal de los integradores de aeronaves.

En estos proyectos se considerarán incentivables los costes no recurrentes asociados a grandes programas aeronáuticos de aquellas empresas que estén comprometidas en llevar a cabo las fases de desarrollo de los programas, asumiendo los riesgos de la parte que corresponde a su participación en dichos programas. Los trabajos de ingeniería necesarios para el diseño y ejecución de conjuntos aeronáuticos y el utillaje necesario para su fabricación, en concreto: Ingeniería de diseño; ingeniería de producto; ingeniería de proceso; activos fijos inmateriales (patentes y licencias); sistemas de documentación y control de calidad; certificaciones de personal, medios de producción e instalación; gestión de la producción; desarrollo de medios auxiliares de producción (gradas, útiles, sistemas, bancos de pruebas, etc.); materiales y fabricación de piezas y subconjuntos para prototipos; ensayos y pruebas. Igualmente serán objeto de incentivación los costes ligados a la participación de empresas en concursos, licitaciones, y proyectos nacionales e internacionales, además de la comercialización de sus capacidades y productos en nuevos mercados y la consiguiente diversificación de clientes.

2.2.2. Sector de las tecnologías de la información y la comunicación.

Se entiende por Sector de las TIC's a estos efectos, el tejido empresarial cuyo foco de actividad se centra en la Electrónica, las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones. En concreto, abarca la electrónica de consumo, la electrónica profesional, los operadores y proveedores de servicios de telecomunicación, los componentes electrónicos y fotónicos, las industrias de telecomunicación y las industrias de informática.

2.2.3. Sector metalmecánico.

A los efectos de esta Orden, se consideran proyectos del sector metal-mecánico aquellos llevados a cabo por empresas de fabricación de elementos metálicos de transporte, tanto por carretera como ferroviario como naval; la industria de fabricación de joyas; la industria de fabricación de elementos destinados a la elevación, como grúas, ascensores, escaleras, etc., la industria de fabricación de maquinaria y la industria de fabricación de elementos diversos para la generación de energía.

También se incluyen los proyectos llevados a cabo por las empresas auxiliares y complementarias a las antes mencionadas y que proporcionen diseño, ingeniería, fabricación de partes, logística, etc.

2.2.4. Sector agroindustrial.

Se entiende por Sector Agroindustrial a estos efectos:

- Los proyectos de I+D+I de empresas agrarias, pesqueras y acuícolas.
- El tejido industrial auxiliar a la agricultura, la pesca y la acuicultura.
- Las industrias agroalimentarias con funciones de acondicionamiento, transformación y/o comercialización de sus productos.
- Industrias auxiliares de proceso y empresas de servicios transversales avanzados a la agroindustria.

2.2.5. Sector de la biotecnología.

A los efectos de esta Orden se consideran empresas de biotecnología aquellas que aplican los conocimientos científicos y la tecnología a los organismos vivos, así como a sus partes, productos y modelos de los mismos, para alterar materiales vivos o no, con el fin de producir conocimientos, bienes o servicios.

2.2.6. Sectores emergentes.

Se entenderá, a los efectos de la presente Orden, incluidos en estos sectores aquellos proyectos asociados a nuevos desarrollos tecnológicos que permiten satisfacer nuevas demandas planteadas en la sociedad y que requieran la organización específica de nuevas empresas para hacer frente a las mismas, en condiciones de solvencia, rentabilidad y sostenibilidad. Se valorará especialmente:

El grado de innovación que supone la solución que se da a los problemas de mercado planteados. La estructura empresarial más adecuada para la producción de los bienes o la prestación de servicios dirigidos a la satisfacción de las demandas planteadas. La caracterización del mercado basada en estudios rigurosos.

2.2.7. Sector energético y medioambiental.

Las actividades que entran en este sector preferente para proyectos de I+D+I, son todas aquellas que tengan relación con las energías renovables, nuevas fuentes energéticas que mejoren las condiciones medioambientales o utilicen recursos de bajo coste, desechables o procedentes de procesos industriales, agrícolas o de otro origen, así como las aplicaciones a procesos industriales o domésticos, sistemas de ahorro energético y cualquier otra actividad que pueda mejorar la posición de Andalucía en materia utilización eficiente de la energía y las actividades relacionadas directamente con la conservación y protección medioambiental y las que contribuyan a la reducción del impacto ambiental derivado de las actividades productivas o de consumo.

2.2.8. Sector de las industrias culturales.

Proyectos de creación y modernización de empresas audiovisuales, empresas de contenido museológico o museográfico, empresas de arte contemporáneo, empresas de productos de restauración y conservación, empresas de intervención en conservación y restauración de bienes e inmuebles de contenido cultural o artístico, empresas de diseño y producción de exposiciones, empresas de gestión de proyectos culturales, empresas de intervención arqueológica y empresas del sector del libro.

A los efectos de la interpretación de este sector se consideran empresas audiovisuales aquellas que comprenden las actividades de producción, postproducción, distribución y comercialización del cine, la televisión en todas sus variantes, el vídeo-DVD u otro soporte de reproducción de sonido e imagen, así como los sistemas on-line.

2.3. Proyectos vertebradores e integradores de sectores económicos.

Proyectos de creación de nuevos establecimientos que vayan a desarrollar una actividad que articule y/o complete la

cadena productiva de un subsector establecido en Andalucía. Asimismo, se contemplarán los proyectos que cubran huecos de mercado y vacíos en la actividad económica andaluza.

Proyectos de empresas ya existentes que desarrollen un nuevo producto que articule y/o complete la cadena productiva de un subsector establecido en Andalucía o que cubran huecos de mercado y vacíos en la actividad económica andaluza.

2.4. Proyectos de empresas de Economía Social.

Proyectos de inversión en activo fijo que tengan como fin la creación de nuevos establecimientos desarrollados por sociedades cooperativas andaluzas y sociedades laborales.

Proyectos de modernización desarrollados por sociedades cooperativas andaluzas y sociedades laborales.

Asimismo, se incluyen los proyectos de modernización de cooperativas de segundo o ulterior grado y de integración, así como los proyectos de integración de sociedades laborales.

2.5. Proyectos de empresas constituidas mayoritariamente por jóvenes y/o mujeres.

Proyectos de empresas constituidas mayoritariamente por socios cuya edad sea inferior a 35 años y/o por mujeres.

2.6. Proyectos de internacionalización y comercialización.

Proyectos de cooperación entre varias empresas, especialmente pymes, para lanzar sus productos y/o servicios en los mercados internacionales, de manera conjunta a través de productos comunes o conformando paquetes de productos complementarios, pudiendo crear para ello una marca internacional y el proyecto para establecimiento de centros en otros países.

2.7. Localizados en municipios de baja actividad económica.

Proyectos localizados en municipios de cualquier provincia andaluza. A efectos de la elección del territorio se establece un sistema dinámico que se revisará como mínimo bienalmente y que tendrá en cuenta la evolución de los principales parámetros socioeconómicos y su comparación con la media regional.

Los municipios que puedan acogerse a esta subcategoría deberán cumplir al menos dos de las siguientes condiciones:

- Municipios con renta declarada por habitante inferior al 50% de la media regional.
- Municipios en los que el empleo por habitante se sitúe por debajo del 50% de la media regional.
- Municipios cuyo paro registrado por habitante sea superior al 50% de la media regional.

Los municipios que hasta diciembre de 2006 hayan tenido la consideración de Zonas de Acción Especial (ZAE) se entenderán incluidos en esta subcategoría durante la vigencia de esta Orden.

2.8. Proyectos pertenecientes a clusters.

Destinados a favorecer acuerdos de cooperación entre empresas, especialmente pymes, para la creación y el desarrollo de clusters sectoriales, mediante agrupaciones entre empresas del mismo sector o sectores de apoyo, relacionados con su actividad o locales, mediante la agrupación de empresas radicadas en un determinado territorio, mediante acuerdos de colaboración específicos para el establecimiento de estrategias colectivas que favorezcan su capacidad innovadora y su potencial competitivo. De los acuerdos pueden participar otras entidades, centros de apoyo empresarial y organizaciones empresariales sectoriales pero la mayoría de las empresas han de ser pymes.

2.9. Fusión o creación de nueva empresa.

Proyectos de cooperación que culminen en una fusión de empresas o en la creación de una nueva empresa.

2.10. Proyectos de Cooperación con Centros de Innovación y Tecnología, Centros de Generación del Conocimiento y Centros de Aplicación y Transferencia de la Tecnología y del Conocimiento.

Proyectos para la generación de nuevo conocimiento, aplicación de conocimiento existente o de innovación tecnológica proveniente de fases previas de investigación y desarrollo que colaboren con Centros de Innovación y Tecnología, Centros de Generación del Conocimiento y Centros de Aplicación y Transferencia de la Tecnología y del Conocimiento.

ANEXO II

CRITERIOS DE VALORACIÓN

Los criterios de valoración para cada categoría y subcategoría de las líneas de Creación y Modernización se establecen en la tabla siguiente. La definición de cada uno de los elementos de valoración se indican a continuación:

1. Innovación: Se valorará, por un lado, el carácter innovador del proyecto en cuestión desde el punto de vista de sus posibilidades de desarrollo de nuevos productos, procesos y/o servicios con una clara diferenciación positiva frente a los de la competencia; y, por otro, la capacidad de la empresa o conjunto de empresas para introducir cambios en los subsistemas organizativo, tecnológico, estratégico, financiero, económico o social y la posible utilización, para todo ello, de técnicas de gestión de la innovación y de tramitación de patentes.

2. Tecnología: Se valorará el nivel tecnológico de la empresa o conjunto de empresas antes y después del proyecto en relación con las áreas de tecnología de producto/servicio, tecnología de procesos y tecnología medioambiental.

3. Medioambiente: Se valorará, por un lado, la situación medioambiental en que se encuentra la empresa o conjunto de empresas y, por otro, la nueva situación en que se encontrará cuando se finalice el proyecto, teniendo en cuenta la sostenibilidad medioambiental. En este criterio se valorará especialmente la localización en parques naturales.

4. Grado de colaboración Ciencia-Tecnología-Empresa: Se valorará el grado de colaboración con organismos públicos o privados de investigación, la participación en programas regionales, nacionales o europeos de investigación y la cooperación con otras empresas de su sector o auxiliares.

5. Sinergias en el entorno territorial: Se valorará la movilización de actividades productivas de la zona que genera la empresa y la contribución que supone para reforzar la estructura productiva del territorio.

6. Insumos de procedencia regional: Se valorará la utilización de materias primas u otros factores productivos que tengan origen regional y especialmente local.

7. Incorporación de servicios avanzados: Se valorará todo el conjunto de técnicas/prácticas de gestión empresarial que son transversales dentro de todas las empresas (diseño, calidad, seguridad, gestión social, recursos humanos, planificación estratégica, cuadros de mando integral, protocolos familiares, etc.)

8. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Se valorará la utilización de estas tecnologías en la empresa o conjunto de empresas (planes de implantación de TIC, herramientas de gestión integral, integración en redes de negocio, aplicación de sistemas de seguridad informática, comercio electrónico, etc.). Se valorará especialmente que las aplicaciones TICs dispongan de libertad para modificar el código fuente y que esas aplicaciones de código sean cedidas a un repositorio de acceso público.

9. Mercado: Se valorará el mercado actual y potencial al que se dirige la empresa o conjunto de empresas teniendo en cuenta: estudios de mercado, estrategia de mercado, marketing, publicidad, sistemas de relación con los clientes, canales de distribución, etc.

10. Efecto demostrativo: Se valorará la capacidad de la empresa o conjunto de empresas y del proyecto para difundir el espíritu emprendedor y para generar nuevas inquietudes empresariales dentro de su territorio y en su sector de actividad.

11. Creación de empleo: Se valorará el número de empleos estables creados y, en su caso, los empleos estables mantenidos.

12. Perfil del emprendedor: Se valorará la cualificación de los promotores y su experiencia especialmente en el sector en cuestión.

13. Perfil del proyecto: Se valorará la creatividad y/o innovación del proyecto, la fortaleza de la estructura organizativa que plantea y la solidez del proyecto empresarial en su conjunto que asegure su continuidad en el futuro.

14. Generación de valor añadido: Se analizará el valor añadido bruto que viene generando la empresa o conjunto de empresas y se comparará con el de su sector y su entorno.

15. Capacidad en I+D+I: Se valorará la capacidad que la empresa tiene de desarrollar actividades de I+D+I, teniendo en cuenta sus antecedentes en este sentido y las que se le plantean a partir del nuevo proyecto.

16. Alineación con objetivos del Parque Tecnológico: Se valorará que las actividades de I+D+I que plantea la empresa estén alineados con el sector de actividad en el que se especializa ese Parque Tecnológico.

17. Contribución al sector: Se valorará la relevancia de la empresa o conjunto de empresas dentro de su sector y la importancia que el proyecto puede suponer para el mismo y cómo contribuyen a su articulación y desarrollo.

18. Grado de cooperación: Se valorará el nivel de cooperación que se plantea con clientes, proveedores, con empresas del sector o del entorno y grado de desarrollo que alcanza la cooperación (acuerdo puntual, colaboración, cooperación, alianza).

19. Economía Social: Se valorará positivamente el hecho de que el proyecto sea ejecutado por empresas de economía social y cómo esos proyectos contribuyen a la difusión del espíritu cooperativo.

20. Mujeres/Jóvenes: Se valorará positivamente el grado de participación como emprendedores de mujeres y/o jóvenes menores de 35 años en los proyectos.

21. Medioambiente minero: Se valorará que la empresa tenga sistema de gestión medioambiental, que se haya sometido a auditoría medioambiental, que se restauren áreas o balsas con problemas ambientales, que se plantee el reciclado o reutilización de los residuos y mineros y, asimismo, el valor ambiental del área afectada.

22. Seguridad y calidad mineros: Se valorará la gravedad de los riesgos que se pretenden corregir, la eficacia de las protecciones contra el riesgo y el número de personas beneficiadas.

23. Grado de colaboración en cooperación: Se valorará si el proyecto de cooperación se concreta en la creación de una nueva empresa y de su grado de innovación, así como la ampliación de empresas existentes.

24. Grado de ampliación de mercados: Se valorará el incremento del volumen de ventas y la mejora de las relaciones con clientes y su fidelización o la captación de nuevos clientes, especialmente si se comienza a exportar.

25. Grado de Internacionalización: Se valorará el número de países y la diversidad geográfica de los nuevos mercados.

26. Clusters: Se valorará la cooperación y el grado de complejidad entre empresas dentro de un mismo cluster, así como la contribución que el proyecto representa para su articulación y desarrollo.

27. Evaluación científica: Se valorará la calidad del equipo participante, el reclamo de investigadores de reconocido prestigio, la incorporación de becarios procedentes del plan de retorno de las Becas Talentia, la vinculación con Planes de Investigación, la relevancia científica del proyecto, el plan de trabajo y la difusión de resultados y la posible participación en una red de diferente ámbito.

28. Evaluación tecnológica: Se valorará el carácter innovador, la relevancia tecnológica y el uso de las mejores técnicas disponibles y los resultados previstos.

29. Evaluación económica: Se valorará la viabilidad económica y financiera del proyecto, los beneficios para la economía andaluza, la inclusión en alguno de los sectores definidos como estratégicos para Andalucía, el potencial exportador de los productos, la capacidad de generación de valor añadido y el incremento de la productividad.

30. Valoración de solicitantes: Se valorará la calidad de los participantes, la dedicación presupuestaria histórica a la I+D+I, la existencia de departamentos propios de I+D+I, el reparto acordado sobre la propiedad intelectual de los resultados y la participación de becarios de Formación de Personal Docente e Investigador (FPDI), y la incorporación de becarios procedentes del plan de retorno de las Becas Talentia.

31. Cooperación con CIT. Se valorará la cooperación con Centros de Innovación y Tecnología, Centros de Excelencia I+D+I, o Centros Mixtos Universidad-Empresa.

32. Responsabilidad Social Corporativa: Se valorará el grado de compromiso que tiene la empresa en esta materia.

		CRITERIOS DE VALORACIÓN					
LÍNEAS		CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA				
CREACIÓN			Parques Tecnológicos	Sectores Preferentes	Vertebradores / Integradores	Economía Social	Mujeres / Jóvenes
	E.B.T.	1, 2, 8, 4, 7, 9, 3, 32	15, 4, 16	17, 18	17, 18, 11	19, 11	20
	Innovación	1, 2, 8, 7, 3, 9, 4					
	Articulación	1.5, 6, 9, 8, 3, 11, 7, 32					
	Emprendedores	1,12, 13, 9, 8, 3, 6, 10, 32					
MODERNI-ZACIÓN			Parques Tecnológicos	Sectores Preferentes	Vertebradores / Integradores	Economía Social	Mujeres / Jóvenes
	E.B.T.	1,8, 2, 4, 7, 9, 3,25, 32	15, 4, 16	17, 18	17, 18, 11	19, 11	20
	Innovación	1, 2, 8, 7, 3, 9, 4, 25, 32					
	Articulación	1,5, 6, 9, 8, 3, 11, 7,14,25, 32					
	Espacios Productivos	1, 2, 3, 14, 9, 6, 8 11,25,32					
	T.I.C y SS. AA.	1, 2, 7, 8,25,32, 3					

LÍNEAS		CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA				
CREACIÓN			Parques Tecnológicos	Sectores Preferentes	Vertebradores / Integradores	Economía Social	Mujeres / Jóvenes
COOPERA-CIÓN			Internacionalización	Clusters	Sectores Preferentes	Fusión o creación de empresas	
	Innovación en productos/procesos/ servicios	1, 2, 3, 4, 8, 9, 10,32,20	25	17, 26	17, 18	1, 2, 11	
	Mejora de la posición competitiva	1, 8, 10, 14, 23, 24,32,3,20	25	17, 26	17, 18	1, 2, 11	
	Cooperación en red	1, 2, 17, 4, 8, 10,32,3,20	25	17, 26	17, 18	1, 2, 11	
I+D+I			Sectores Preferentes	Cooperación con CIT			
	Generación de nuevo conocimiento	1, 27, 28, 29, 30,32,3,20	17, 18	31			
	Aplicación del conocimiento existente	1, 27, 28, 29, 30,32,3,20	17, 18	31			
	Innovación Tecnológica	1, 27, 28, 29, 30,32,3,20	17, 18	31			
	Estudios de Viabilidad previos a la I+D+I	1, 27, 28, 29, 30,32,3,20	17, 18	31			

ANEXO III

PROGRAMA INNOEMPRESA

I. Beneficiarios: Podrán acogerse a estos incentivos las pequeñas y medianas empresas que cuenten con uno o más empleados y los organismos intermedios. Para la consideración de pequeña y mediana empresa se aplicará la definición establecida en el artículo 8. Se considerarán organismos intermedios:

a) Las organizaciones públicas, semipúblicas o privadas, sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia, que de forma habitual presten servicios de apoyo a la innovación y a la modernización en sus diversas formas a las pequeñas y medianas empresas, y dispongan de recursos materiales y humanos para impulsar y orientar dichos proyectos innovadores.

b) Las entidades con participación mayoritaria de capital público que presten de forma habitual servicios empresariales de apoyo a la innovación y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, y promuevan proyectos que se ajusten a las medidas del anexo sin perseguir en dichos proyectos la obtención de beneficios.

II. Ámbito de aplicación: Estos incentivos serán de aplicación a las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a los sectores de industria, construcción, turismo, comercio y servicios, así como a los organismos intermedios que realicen actividades de apoyo a pequeñas y medianas empresas de los sectores citados.

No será de aplicación a los productos de la pesca y la acuicultura regulados por el Reglamento C.E. núm. 104/2000 del Consejo de 17 de diciembre de 1999 por el que se establece la organización común de mercados en el sector de los productos de la pesca y de la acuicultura (DO L 83 de 4 de abril de 2000) y a las actividades relacionadas con la producción primaria (agricultura) de productos agrícolas; fabricación y comercialización de productos de imitación o sustitución de la leche y los productos lácteos. Asimismo, se aplicarán las restricciones sectoriales establecidas en los apartados 2 y 3 del artículo 4 referentes a los sectores del transporte, la industria del carbón, siderurgia, fibras sintéticas, la construcción naval, vehículos de motor, producción audiovisual y demás sectores que pudieran estar regulados en el futuro.

III. Proyectos o actuaciones incentivables: Podrán ser objeto de incentivo las actuaciones que reúnan las características que se enumeran a continuación:

1. Innovación Organizativa y Gestión Avanzada.

1.1. Apoyo a proyectos que impliquen la adopción de nuevos modelos empresariales innovadores que incidan en la mejora de las diferentes áreas de la empresa como:

Organización de la producción.
Relaciones con proveedores o clientes.
Innovación en los modelos de marketing y de comercialización.
Gestión medioambiental.
Innovación en eficiencia energética.
Innovación en logística y distribución.
Innovación en el área de Recursos Humanos.
Integración de los sistemas de gestión empresarial.

1.2. Apoyo a la realización de diagnósticos de situación y elaboración e implantación de planes estratégicos.7

1.3. Apoyo a la incorporación de diseño de producto, pudiendo incluir elementos de identidad gráfica, envase y embalaje y comunicación siempre que se encuentren asociados al nuevo producto.

2. Innovación Tecnológica y Calidad.

2.1. Realización de planes de mejora tecnológica mediante el asesoramiento a empresas a través de la utilización de centros tecnológicos, de otros centros de investigación y de consultoras técnicas especializadas para la implantación de soluciones específicas.

2.2. Realización de proyectos de desarrollo tecnológico aplicado.

2.3. Apoyo a la implantación, certificación tecnológica y certificación de acuerdo con las normas UNE 166.001-Proyectos de I+D+i y UNE 166.002-Sistemas de Gestión de la I+D+i.

2.4. Apoyo a la implantación y certificación de sistemas de gestión medioambiental (Norma UNE-EN-ISO 14001), de Sistemas de Gestión de Calidad (Norma UNE-EN-ISO-9001) cuando acompañe a la anterior, excelencia empresarial EFQM y Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (Norma ISO 27001 o eventuales desarrollos posteriores).

3. Proyectos de innovación en colaboración.

3.1. Apoyo a proyectos presentados por grupos de empresas cuya actividad forme parte de la cadena de valor de un producto, a través de la implantación conjunta de proyectos integrados de gestión logística, medioambiental o energética,

y otros proyectos innovadores de implantación conjunta, como ingeniería concurrente o diseño distribuido, destinados a mejorar procesos y productos de empresas vinculadas por la cadena de valor.

3.2. Identificación de necesidades tecnológicas, desarrollos de soluciones técnicas y organizativas comunes y utilización de servicios avanzados compartidos por grupos de pequeñas y medianas empresas.

IV. Conceptos incentivables:

1. Cuando los beneficiarios directos de los incentivos sean organismos intermedios se podrán financiar los siguientes conceptos:

a) versiones materiales o inmateriales, excluidas la adquisición y acondicionamiento de inmuebles, los gastos de mobiliario, los medios de transporte y el equipamiento de oficina (excepto elementos informáticos). Con independencia de otros límites que se establezcan, los incentivos a la inversión no podrán, en este caso, sobrepasar la cantidad de 55.000 € para organismos intermedios y 18.000 € para pequeñas y medianas empresas.

b) Gastos de personal técnico directamente relacionado con el proyecto.

c) Colaboraciones externas tales como asistencia técnica, gastos externos de consultoría, tutorización y servicios relacionados con los proyectos.

d) Viajes interurbanos y alojamiento, necesarios para la realización del proyecto.

e) El IVA soportado por el beneficiario cuando suponga un coste real para el mismo. En el caso de los beneficiarios sujetos a la regla de prorrata, dicho coste se calculará con base en la prorrata definitiva del último ejercicio finalizado antes de la concesión del incentivo, siendo responsabilidad del organismo incluir el resultado final en la liquidación de sus obligaciones fiscales.

f) Gastos generales, que no podrán superar el 10% de la base incentivable.

2. Cuando los beneficiarios del incentivo sean pequeñas y medianas empresas se podrán financiar los gastos considerados en los epígrafes a) y c) del apartado anterior, así como los considerados en el epígrafe b) en el caso de realización de proyectos de desarrollo tecnológico aplicado.

3. No serán incentivables los servicios prestados a las pequeñas y medianas empresas que constituyan una actividad permanente o periódica y que estén relacionados con los gastos de funcionamiento normales de la empresa.

V. Condiciones de los proyectos presentados por organismos intermedios y justificación de los gastos:

1. Los proyectos que presenten los organismos intermedios deberán contemplar la prestación de servicios de carácter innovador a un conjunto de pequeñas y medianas empresas que participarán en su ejecución y financiación.

2. Los organismos intermedios deberán establecer un plan que defina el número de empresas que van a participar en el mismo, su carácter de pequeña o mediana empresa, el sector al que pertenecen y el ámbito geográfico de desarrollo del proyecto. Los proyectos en cuyo plan estén identificadas al menos un 50 por ciento de las empresas participantes, gozarán de una consideración prioritaria.

3. Los proyectos solicitados por organismos intermedios podrán destinar un 30 por ciento como máximo del gasto incentivable a actividades de preparación y difusión. Excepcionalmente, podrá rebasarse dicho límite hasta un máximo del 50 por ciento cuando pueda demostrarse que la naturaleza del proyecto así lo justifique.

4. Para el pago de los incentivos será requisito indispensable la justificación del cumplimiento del plan contemplado en el apartado V.2. de este Anexo y la presentación de la relación de las empresas participantes en el proyecto.

5. En las resoluciones de concesión de incentivos se contemplará que se admitan como prueba de haberse realizado las inversiones y/o gastos imputados al proyecto los documentos acreditativos de las aportaciones de las empresas participantes o eventuales patrocinadores.

VI. Intensidad de los incentivos: Se establece una intensidad máxima del 50%.

VII. Modalidad de los incentivos: Solamente se aplicarán incentivos directos a fondo perdido.

VIII. Iniciación, tramitación y resolución: Se ajustará a lo dispuesto en la presente Orden, incluyéndose una nueva fase de tramitación:

1. Una vez confeccionado el informe técnico y económico de cada proyecto, se remitirá a la Comisión Mixta paritaria formada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía a los efectos de lo establecido en el artículo 13.b).2.º del Real Decreto anteriormente mencionado.

2. Estudiados y evaluados los proyectos por la Comisión Mixta paritaria se remitirá su informe a la Comisión de Valoración de carácter Autonómico que elevará propuesta de resolución al órgano competente de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía. El plazo máximo para la resolución y notificación de estos incentivos será de seis meses, transcurrido dicho plazo sin haber recibido resolución se entenderán desestimados.

CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA

RESOLUCIÓN de 24 de abril de 2007, de la Viceconsejería, por la que se convocan, para el año 2007, ayudas a entidades representativas del medio rural andaluz.

La Orden de 31 de mayo de 2006, de la Consejería de Agricultura y Pesca, regula la concesión de ayudas, entre otras, a entidades representativas del medio rural andaluz, con ámbito de actuación en Andalucía, para facilitar su funcionamiento y gestión así como para la realización de actividades de divulgación y transferencia de tecnología agraria. En su artículo 5 establece que el Viceconsejero de Agricultura y Pesca procederá, anualmente, a la convocatoria de estas ayudas, diferenciada según la tipología de las entidades beneficiarias, mediante la correspondiente Resolución, que será publicada en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.

Considerando oportuno proceder a la convocatoria de las ayudas a conceder con cargo al presupuesto de 2007 y en virtud de las facultades que tengo conferidas,

R E S U E L V O

Primero. Convocatoria.

Se convoca, para el año 2007, la concesión de ayudas a las entidades representativas del medio rural andaluz, con ámbito de actuación en Andalucía, previstas en la Orden de 31 de mayo de 2006, por la que se aprueban las bases para la concesión de ayudas a las organizaciones profesionales agrarias y otras entidades representativas del sector agrario y del medio rural andaluz.

Segundo. Tipos de ayudas.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 3 de la citada Orden, se convocan dos tipos de ayudas, que tendrán por finalidad: